

62764

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

İŞLETMELERDE KÂR PLANLAMA ARACI OLARAK SATIŞ
BÜTÇESİNİN HAZILANMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OSMAN TUĞAY

DANIŞMAN: Prof.Dr. Hakkı SOYDAN

BURSA 1997

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

SAYFA

1- KAR PLANLAMASI

1.1.Kar Planlama Kavramı	3
1.2.Kar Planlamasının Yararları	6
1.3.Kar Planlamasının Temel Özellikleri	7
1.4.Kar Planlaması ve Kontrol Hedefleri	8
1.4.1.Kar Hedefleri	9
1.4.2.Mevcut Hatayı Giderme Hedefi	9
1.4.3.Mevcut Faaliyetleri Büyütme Hedefi	9
1.4.4.Yeni Tüketiciler,Pazarlar ve Mamuller Edinme Hedefi	9
1.5.Kar Planlaması ve Kontrol Süreci	10
1.5.1. Temel Plan	12
1.5.2. Finansal Plan	13
1.5.2.1. Stratejik Kar Planlaması	14
1.5.2.2. Taktik Kar Planlaması	14
1.5.2.2.1. Faaliyet Planlaması	14
1.5.2.2.2. Finansal Durum Planlaması	15
1.5.3. Nakit Bütçesi	15
1.6. Kar Planlamasının Dayandığı Varsayımlar	16

İKİNCİ BÖLÜM

2- BÜTÇE KAVRAMI VE İŞLETME BÜTÇELERİ

2.1.Bütçenin Tanımı	18
2.2.Bütçe Muhasebe ilişkisi	19
2.3.İşletme bütçelerinin tanımı ve nitelikleri	20
2.4.İşletme Bütçelerinin Amaçları	22
2.5.İşletme Bütçelerinin Türleri	23
2.6.Yönetim sürecinde Bütçelerin Önemi	25
2.6.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri	25
2.6.2. Koordinasyon Ve İşletme Bütçeleri	28
2.6.3. Kontrol ve İşletme Bütçeleri	30
2.6.4. Yöneltilme Ve İşletme Bütçeleri	35
2.6.5. Örgütlenme Ve İşletme Bütçeleri	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3- İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİ VE BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ

3.1. İşletme bütçe sisteminin özellikler	40
3.2. İşletme bütçe sisteminin beşeri yönü	45
3.3. İşletme bütçe sisteminden yararlanma koşulları	46
3.4. İşletme Bütçelerinin Düzenlenmesi	47
3.4.1.Ana Plan	48
3.4.2.Ana Bütçe	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4- SATIŞ BÜTÇESİ VE SATIŞ BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI

4.1.Satış Bütçesi Kavramı	55
4.2.Satış Bütçesinin Amaçları	59
4.3.Satış Bütçesinin Özellikleri	61
4.4.Satış Bütçesinin İşletmeler İçin Önemi	62
4.5.Satış Bütçesi Dönemi	63
4.6.Satış Bütçesinin Yararları	64
4.7.Satışlarla ilgili bilgilerin toplanması ve analizi	66
4.7.1.Piyasa Analizi	66
4.7.2.Mamül Analizi	67
4.7.3.Fiyat Analizi	68
4.8.Satış Tahmin Yöntemleri	69
4.8.1.Yargısal Yöntemler	70
4.8.1.1.Satış Gücüne İlişkin Yargısal Yöntem	71
4.8.1.2.Yöneticilere İlişkin Yargısal Yöntem	74
4.8.2.İstatistiksel Yöntemler	75
4.8.2.1.Trend Yöntemi	76
4.8.2.2.Korelasyon Yöntemi	77
4.8.2.3.Tarihsel Benzetim Yöntemi	78
4.8.2.4.Dışsal Trendlere Bağlı Yöntem	78
4.8.3.Özel Amaçlı Yöntemler	79
4.8.3.1.Sektör Amaçlı Yöntem	79
4.8.3.2.Mamul Analizi Yöntemi	79
4.8.3.3.En Son Kullanım Yöntemi	80
4.8.4.Birleşik Yöntemler	80
4.9.Satış Tahmin Yönteminin Seçimi	81
4.10.Satış Bütçesinin Düzenlenmesi	82

BEŞİNCİ BÖLÜM

5- BİR UYGULAMA	
5.1. Şirket Hakkında Tanıtıcı Bilgi	89
5.2. İşletme Politikaları	89
5.2.1. Pazarlama ve stok Politikası	89
5.2.2. Fiyat politikası	89
5.2.3. Personel ve Ücret politikası	90
5.2.4. Mali Yönetim Politikası	90
5.2.5. Organizasyon Şeması	91
5.3. 1997 Yılına Ait Tahmini İşletme Bütçeleri	92
5.3.1. Satış bütçesi	92
5.3.2. Üretim Bütçesi	93
5.3.3. Direkt ilk Madde ve Malzeme Bütçesi	93
5.3.4. Direkt İşçilik Bütçesi	95
5.3.5. Faaliyet ve Faaliyet Dışı Gider Bütçesi	98
5.3.6. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	99
5.3.7. Satış Giderleri Bütçesi	99
5.3.8. Amortisman Giderleri Bütçesi	100
5.4. Bütçelenmiş Gelir Tablosu	101
5.4.Uygulama Üzerine Değerlendirmeler	102
5.4.1. Uygulama İle İlgili Görülen Aksaklıklar Ve Öneriler	103
SONUÇ	105
YARARLANILAN KAYNAKLAR	107

GİRİŞ

Ekonomik koşullarda meydana gelen gelişmelere paralel olarak, büyük bir hızla değişen ve gün geçtikçe daha da karmaşık bir görünüm kazanan iş dünyası için, bilginin önemi artmıştır. Hatta başarının ön şartı haline gelmiştir. Fakat bilginin işletmeler açısından dolayısıyla yöneticiler açısından anlamlı olabilmesi için, sınıflandırılmış, güncelleştirilmif ve zamanında elde edilmiş olması gerekir.

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını bilgi toplama ve analize harcadığını göstermiştir. İşletme bütçeleri bir yönetim aracı olarak kullanıldığı takdirde, yöneticileri günlük rutin işlerden uzaklaştırarak, işletmenin geleceği ile ilgili yaratıcı düşünmeye sevk edecektir.

Bütçeler yöneticilerin gelecekle ilgili belirsizlik alanlarını daraltacaktır. Çünkü geleceğe yönelik bir takım tahminlerden hareketle bilgiler verecektir. Üretilen mal yada hizmetlerin maliyeti hakkında bilgiler vererek, yönetimin etkin kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Ekonomik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmelerin yönetim anlayışının da değişmesine neden olmuştur. Ülkemizdeki işletmeler tarafından önceleri bir ödenek sağlama aracı olarak görülen işletme bütçeleri, bu gelişmelere paralel olarak özellikle büyük işletmeler tarafından bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

İşletme yönetiminden beklenen, işletmenin uzun vadede kârlılığını sağlamaktır. Yönetimin bunu başara bilmesi için gelecekteki faaliyetlerini planlaması gerekir. Özellikle gelecek dönemdeki satışlarını ve bu satışlarına bağlı olarak elde edeceği geliri bilmek ister. Satış bütçesi bu imkanı işletme yönetimine sağlamaktadır.

İşletmeler stratejik amaçları kâr elde etmek ve bunu maksimum düzeye çıkarmak olduğu zaman, bilinçli ve organize olmuş bir çabayı, etkin bir şekilde ortaya koymalıdır. Bunu gerçekleştirmek için kullanılan yönetim araçlarından biri ve en önemlisi “kâr planlaması”dır.

Bu çalışmanın amacı, kâr planlaması ve işletme bütçeleri hakkında genel bir bilgi verdikten sonra, kâr planlama aracı olarak satış bütçesinin hazırlanması ve yönetim kararlarına olan etkisi açıklanmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kâr planlaması kavramının tanımı, yararları ve temel özellikleri ile kâr planlaması ve kontrol hedefleri, kâr planlamasının dayandığı varsayımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, genel olarak bütçe kavramı ele alınmış olup, bütçe muhasebe ilişkisi, işletme bütçelerinin tanımı, türleri, nitelikleri ve yönetim sürecinde bütçelerin önemi konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, işletme bütçelerinin temel nitelikleri, işletme bütçe sisteminden yararlanma koşulları ve işletme bütçe sisteminin beşeri yönü konularının yanı sıra genel olarak işletme bütçelerinin düzenlenmesi konuları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışmanın temelini oluşturan satış bütçesinin hazırlanması üzerinde durulmuştur. Ayrıca satış bütçesi kavramı, satış bütçesinin amaçları, özellikleri ve satış bütçesinin işletmeler için önemi belirtilmiştir. Bu bölümde satışlarla ilgili bilgilerin toplanması ve analizi, satış tahmin yöntemleri, satış tahmin yönteminin seçimi, satış bütçesi dönemi, ve satış bütçesinin hazırlanması konuları incelenmiştir.

Beşinci bölümde, satış bütçesinin hazırlanması ile ilgili yapılan bir uygulama çalışması yer almaktadır.

Sonuç bölümü ise diğer bölümlerde yapılan çalışmaların kısa bir özetini içermektedir

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÂR PLANLAMASI

1.1. Kâr Planlaması Kavramı

İşletmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmet üretirler. Ekonomik bir birim olarak faaliyetlerini sürdürürlerken, ulaşmak istedikleri amaç yada amaçları vardır. İşletmelerin yapılarına göre bu amaçlar değişir. Fakat genel anlamda işletme amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

İşletmelerin Genel Amaçları;¹

1-Kârlılık

2-Büyüme

3-Topluma hizmet

4-Süreklilik,

şeklinde sıralanabilir.

İşletmeler bu amaçları benimsemek zorundadırlar. Ancak bu amaçların öncelik sırası işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ticaret işletmeleri kârlılığı ön planda tutarken, diğer bir kısım işletmeler, kooperatifler, vakıf ve dernekler gibi, topluma hizmet etmeyi ön planda tutabilirler.

¹ DİNÇER Ömer -FİDAN Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul 1995,s.46.

Şüphesiz, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen işletmeleri birbirinden kesin bir çizgi ile ayırmak mümkün değildir²

Fakat ister kâr amacı öncelikli olsun isterse, topluma hizmet etmek amacı öncelikli olsun, her iki durumda da işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri birinci öncelikli amaç olması gerekir. Çünkü devamlılık olmadan kâr ve topluma hizmet söz konusu olamaz³.

Her iki durumda da işletme yönetiminin ulaşmak istedikleri hedeflerinin neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde faaliyetlerin etkili yönetimi ve hedeflenen amaçlara ulaşma konusunda yönetimin başarılı olup olmadığının tespiti mümkün değildir. Bunun içindir ki, yönetimin planlama, eşgüdüm ve kontrol sorumluluğu her iki işletmede de aynıdır.

İşletme yönetiminde sıkça kullanılan kâr planlaması geniş anlamda “Yönetimin planlama koordinasyon ve kontrol sorumluluğunu yerine getirmeyi amaçlayan sistematik ve formüle edilmiş faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır⁴

İşletmelerin esas amaçlarından biri ve en önemlisi kâr elde etmek olduğuna göre, bu amaçlara ulaşmak için işçilik, yardımcı malzeme gibi varlıklara sahip olması gerekir. Gelecek yıllarda bunların her biri için yapılacak maliyet ve giderlerin önceden planlanmasına ihtiyaç duyan işletmeler, bu maliyet ve gider karşılığında elde ettikleri mal ve hizmetleri satarak elde edecekleri gelirleri de planlamak isterler⁵.

İşletmelerin yaşamını sürdürmesinde bir amaç olan kâr, işletme ile ilişki içinde bulunan kişi veya kuruluşlar için de bir amaç teşkil etmektedir. Çünkü elde edilen kâr üzerinden devlet vergi, işletmenin ortakları kâr payı, personel ücret ve iş garantisi sağlayacaktır. Ayrıca işletmeye kredi sağlayan mali kuruluşlarda verdikleri kredilerden dolayı güvenli faiz geliri elde edeceklerdir.

² AYDIN Davut, Kar Amacı Güden ve Kar amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılaştırılması, 1992, s. 18

³ ERGİN Hüseyin, Muhasebeye Giriş, Kütahya 1997, s.2-3

⁴ WELSCHE Glenn A., İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü, (Çev: Yaman Erdal), Ankara 1978, s.3

⁵ ERDOĞAN Muammer, Sanyî işletmelerinde Stokastik Kar Bütçesi, Diyarbakır 1987, s. 8

İşletme yöneticisi çıkar gruplarının menfaatlerini dengeli tutabilmek için kârı maksimum düzeyde tutmaya çalışacaktır. Dolayısıyla kâr planlaması işletme yöneticilerinin en önemli uğraş alanlarından birisini oluşturur.

Kâr planlaması, bir işletmenin belli bir döneme ait kâr tahminlerini içeren bir tablodur. Bu plan, kârı oluşturan; örneğin satışta, satış maliyeti, satış giderleri ve satış, üretim, satın alma, araştırma gibi fonksiyonel faaliyetler gibi kârı meydana getiren ana unsurlara ait yardımcı bütçelerle desteklenir.

İşletmenin üst kademe yöneticilerinin kâr planlaması çalışmalarına katılmaları esastır. İşletmelerde bu katılım genellikle, işletmenin yetkili elemanlarından oluşan yürütücü bir planlama komitesi kurularak sağlanmaktadır. Planın hazırlanması görevi, bütçe müdürüne veya kâr planlama koordinatörüne verilebilir.

Kâr planı, sadece işletmenin üst yöneticileri tarafından hazırlanıp uygulamaya konulan bir plan olmamalıdır. Planın, kârın sağlanmasında rolü olan bütün yetkililerin katılımı ile hazırlanması gerekir. Ayrıca bütçenin hazırlanmasında bu kişiler tam yetkili kılınmalıdır⁶.

Kâr planlaması uzun ve kısa vadeli olmak üzere iki grupta düşünülmelidir. İşletme açısından önemli olan uzun vadede güvenli ve tatminkâr bir kâr elde etmektir. Kısa vadeli kâr planlaması uzun vadeli amaçların elde edilmesine hizmet edebildiği ölçüde işletme açısından bir değer ifade edecektir.⁷

Şunu belirtmek gerekir ki, kâr planlaması sadece maliyet, miktar ve gelirler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktan veya kısa vadeli planları rakamlarla ifade etmekten ibaret değildir.

Kâr planlamasının ilk aşaması yatırımın getirisi, aktiflerin verimi yada salt kâr olarak bir amacın belirlenmesidir. Tepe yönetimin belirleyeceği bu hedef genellikle tek cümleli ve geniş kapsamlıdır. Yönetimin alt kademelerinde ulaşılmak istenen bu hedefin sınırları belirlenir, zamanlaması yapılır ve nasıl ulaşılabileceği tespit edilir. Sonra ki aşama

⁶ BACKER, Morton, JACOBSEN, E. Lyle, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, (Çev: BAKLACIOĞLU Sadık), İstanbul, s.494

⁷ PEKER Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, İstanbul 1983, s.597

ise, çevresel faktörlerde meydana gelebilecek olası değişikliklerin incelenmesidir. Beklenen şartlarda rekabet edebilecek, departman yöneticilerince kabul edilmiş sonuçları olan uygun bir mamul karması üzerinde anlaşmaya varmak kâr planlamasının en önemli safhalarından biridir.

Piyasadaki rekabet şartları belirlendikten sonra firmanın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Büyüme politikaları doğrultusunda sermaye konusunda karar verilir. Borç finansmanı konusunda planlar geliştirilir. Ayrıca bu planların hayata geçirilmesini sağlayacak personelin sayısına ve niteliğine karar verilir. Bu personele verilecek ücretler belirlenir. Buradan da kâr planlamasının, dikkatlerin verimlilik ve etkinlik üzerinde yoğunlaşmasını sağlayan, işletmede çalışan personelin beklentilerini ortaya koyan bir haberleşme, kontrol ve eşgüdüm aracı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kâr planlamasının başlangıç noktası, maliyetlere, teknolojiye, rekabet şartlarına, finansal sonuçlara ilişkin geçmişe ait koşulların incelenmesidir. Bu bilgiler uygun bir şekilde ele alınıp incelenirse, bu faktörler arasındaki ilişkiler geleceğin tahmininde yararlı olur. Ancak kâr planlaması geçmiş verilere bakarak geleceği tahmin etmek değildir. Çünkü geçmiş gelecekte aynen devam etmez. Planlamadaki en önemli unsur gelecekteki koşulların geçmişe göre nasıl değişiklikler gösterebileceğini bu günden görebilmektir.⁸

1.2 Kâr Planlamasının Yararları

Kâr planlamasının yararları şu şekilde sıralanabilir⁹

- 1- Kâr planlaması işletme yöneticilerine karar vermeden önce araştırma yapma alışkanlığı kazandırarak problemlerin çözümünde doğru kararların alınmasını sağlar,
- 2- Kâr planlaması işletme yönetiminin koordinasyonunu sağlar. Nihai kararlar sadece bir kişinin veya gurubun değil, tüm örgüt elemanlarının ortak kararı olur,
- 3- Kâr planlaması işletme sermayesinin etkinliğini arttırmak amacıyla sermayenin en kârlı alanlara yöneltilmesinde yardımcı olur,

⁸ BASIK, O.Feryal, Kar Planlaması ve Kontrolü, İstanbul 1992, s. 139-140

⁹ ERDOĞAN, a. g. k., s.10

4- Kâr planlaması dengeli bir istihdam politikası kaynakların etkin kullanımı ile israfın önlenmesine katkıda bulunarak fayda sağlar,

5- Kâr planlaması önceden belirlenmiş amaçlar ve açıkça belirtilmiş yetki ve sorumluluk aracılığıyla yöneticilerin yaratıcı düşünme ve planlamaya daha çok zaman ayırmalarını sağlar,

6- İşletme çalışanlarının sorunları konusunda yönetim anlayışını artırır,

7- Kâr planlaması sayesinde kuruluşun hedeflerine yönelik ilerleme yada gecikmeleri denetleyerek etkinlik ve etkinsizlikler ortaya çıkar¹⁰.

8- Kâr planlaması yönetimi temel politikaları düşünmesini ve karar alınmasını sağlar.

9- Kâr planlaması işletmenin kendini periyodik olarak analiz etmesini sağlayarak gerçek durumu ortaya koyar.

10- İşletmenin mali kuruluşlardan kolay kredi temin etmesine yardımcı olur.

11- Kâr planlaması tutarlı, uygun ve yeterli muhasebe verilerini gerektirir.

3.1. Kâr Planlamasının Temel Özellikler

Yöneticiler, çok küçük olan işletmeler hariç olmak üzere modern işletmelerde firmayı etkileyen faktörler konusunda ilk elden bilgiye sahip değildirler. Ayrıca tek başlarına firma ile ilgili tüm kararları vermek için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmaları da beklenemez.

Yönetici çalıştırdığı personele, hem karar vermeye katılan kişiler olarak hem de güvenilir bilgi kaynakları olarak daha çok güvenmek zorundadır.

Kapsamlı kâr planlaması yönetim sürecine daha çok güvenilirlik ve tutarlılık kazandırmak için geliştirilen sistematik ve somut bir yaklaşımdır. Dikkatle incelendiğinde kâr planlaması ve kontrolünün kapsamlı bir sistem olduğu, yönetim sürecinin tüm

yönlerini koordine edilmiş bir bütün haline getirebildiği, yönetim kararı ve faaliyetlerinin güç yanlarını dikkatlice bir araya getirdiği görülür.¹¹

Kâr planlaması, önceden belirlenen faaliyet akışı ve ileriye düşünme süreci olarak, işletmenin geleceğini ilgilendiren faaliyetleri kapsamı yanında, otorite ve sorumluluğa örgütsel yapı içerisinde önem verilmelidir. Dolayısıyla kâr planlaması, gelecekteki faaliyetlerin belirsizlik ve risklerini azaltmaya çalışır.

Tahminini içerdiğinden açık ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanması gerekir. Riskin azaltılmasını sağlayabilmek için kâr planlamasının şu özelliklere sahip olması gerekir¹².

1- Kâr planlamasının işletme için gerekli olduğu bütün personele anlatılmalı ve onların desteği sağlanmalıdır,

2- İşletmenin geçmiş faaliyetleri ile kaynakları hakkında gerçek bilgilerin elde edilmesi ve işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin belirlenmesi ve işletmenin amaç ve hedeflerinin elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya konması,

3- Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için uzun ve kısa dönemli özel planların yapılması,

4- Yazılı kâr planının, amaçlar, hedefler ve beklenen sonuçlar üzerinde uyum sağladıktan sonra yazılı hale getirilip yayınlanması,

5- İşletme faaliyetlerinin belirlenen amaç ve hedeflere miktar, zaman ve kalite açısından uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini tespit amacıyla kontrollerin yapılması,

1.4. Kâr Planlaması ve Kontrol Hedefleri

Faaliyet halindeki bir işletmenin, ortaklarına dağıtılmak ve aynı zamanda işletmenin büyümesi ve gelişmesi için yatırımlara ayrılacak kârlarının olması gerekir. Kâr elde etmek için üretimden ve üretim için gerekli maliyet ve giderlerden önce satış hacmi üzerinde düşünülmelidir. Bunun yanında, bir kâr planının amacı, belli bir dönemdeki kârı

¹¹ WELSCH, a. g. k., s.40-41

¹² ERDOGAN, a. g. k., s.8-9

maksimum kılmak olduğuna göre, kâr planının hedefleri de, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

Diğer taraftan kâr planlarının hedefleri, işletmenin durumunda meydana gelebilecek değişiklikleri de kapsmalı ve mümkün olduğunca ayrıntılı olmalıdır.

Kâr planlaması ve kontrol hedeflerini şöyle sıralayabiliriz¹³.

1.4.1. Kâr Hedefleri

- Yatırımlar, aktifler ve satışlar üzerinde kâr oranı,
- Kârın büyüme hızı,
- Hisse sahiplerine dağıtılacak kazanç oranı.

1.4.2. Mevcut Hatayı Giderme Hedefi

- Üretim maliyetini azaltmak,
- Bölümlerdeki, mamullerdeki ve bölgelerdeki zararları gidermek,
- Görevlilerle müşteriler veya devlet arasındaki ilişkileri düzeltmek,
- Planlama ve kontrol için yönetim teknikleri ortaya çıkarmak.

1.4.3. Mevcut Faaliyetleri Büyütme Hedefi

- İşletmenin piyasadaki hissesini artırmak,
- Tüketici taleplerini yükseltmek için miktar ve fiyatlarda değişiklik yapmak,
- Üretim kapasitesini optimal seviyeye çıkarmak.

¹³ ERDOĞAN, a. g. k., s.9-10.

1.4.4.Yeni Tüketiciler, Pazarlar ve Mamuller Edinme Hedefi

- Tüketici tercihlerinin araştırılması ve onların işletmeye karşı güvenlerini kazanmak,
- Yeni faaliyet alanlarının araştırılması ve geliştirilmesi,
- Yeni mamullerdeki ve pazardaki büyüme ve değişme oranı.

Bu hedefleri genellikle üst yöneticiler belirler. Üst yöneticiler hedefleri belirlemeden önce bütün fikirlerin bir araya toplanmasını, bilgilerin değerlendirilmesini ve gelecekteki faaliyetlerin hedefini belirlemek üzere yöneticileri toplar bütün bilgileri değerlendirip tartışır. Böylece işletmenin uzun vadeli amaçlarını da kapsayan bu hedefler, üst yönetime sunulur. Üst yönetim gerekli gördüğü düzeltmeleri de yaptıktan sonra kâr planının hedeflerini yürürlüğe koyar.

1.5. Kâr Planlaması ve Kontrol Süreci

Kâr planlaması ve kontrol sürecinde, öncelikle işletmenin genel ve özel amaç ve stratejilerini belirten temel plan hazırlanır. Bu plan daha sonra hazırlanacak olan finansal planın dayanağı olup, sözel ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci aşama finansal plandır. Finansal plan, birinci aşamada tespit edilen amaç ve stratejiler doğrultusunda, belirli bir dönem için, bu amaç ve stratejilerin rakamsal ifadelere dönüştürülmesi ve planlanmış finansal sonuçların oluşturulması faaliyetlerini içerir. Bu aşamada, satış, üretim, satın alma, yönetim giderleri, satış ve dağıtım giderleri vb. bütçeler ile finansal yapı ve nakit akım bütçeleri oluşturulur.

Üçüncü aşama, bu aşamada tamamlayıcı veriler tespit edilir, örneğin oran analizleri, değişken gider bütçelerinin hazırlanması; Dördüncü aşamada, maliyet-hacim-kâr analizleri yapılır. Beşinci aşama, performans raporlarının hazırlanmasıdır. Performans raporları, her ay sonu veya ihtiyaç duyulan zamanda düzenlenir.

Son aşama ise, performans raporlarından yararlanarak, etkin bir kontrolün sağlanabilmesi için, farkların izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve planların revize edilmesi amacıyla yeniden planlama raporlarının hazırlanması faaliyetlerinden oluşur.

Aşağıdaki tabloda Kâr planlaması ve kontrol süreci ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir¹⁴.

Kâr Planlaması ve Kontrol Süreci

1.5.1. Temel Plan

- 1-İşletmenin ana amaçları
- 2-İşletmenin özel amaçları
- 3-İşletmenin stratejileri
- 4-Üst yönetim planlama talimatları

1.5.2. Finansal Plan

- 2.1. Stratejik uzun dönem kâr planı
 - 2.1.1. Satış maliyet kâr tahminleri
 - 2.1.2. Önemli sermaye yatırımları
- 2.2. Kısa dönemli taktik kâr planlaması
 - 2.2.1. Faaliyet planlaması
 - Proforma Gelir Tablosu
 - 2.2.1.1.Satış bütçesi
 - 2.2.1.2. Üretim bütçesi

¹⁴ ÇARIKÇIOĞLU Peyami,, Kar Planlaması ve Kontrol Süreci, Kasım 1996, s.58-59

2.2.1.3. Hammadde ihtiyaçları bütçesi

2.2.1.4. Direkt işçilik bütçesi

2.2.1.5. Genel üretim giderleri bütçesi

2.2.1.6. Satınalma bütçesi

2.2.1.7. Yönetim giderleri bütçesi

2.2.1.8. Satış ve dağıtım giderleri bütçesi

2.2.1.9. Araştırma ve geliştirme giderleri bütçesi

2.2.1.10. Yatırımlar bütçesi

2.2.2. Finansal Durum Planı

Proforma Bilanço

2.2.2.1. Aktifler

2.2.2.2. Borçlar

2.2.2.3. Öz sermaye

2.2.3. Nakit bütçesi

1.5.1. Temel Plan

Temel plan, yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, işletmenin genel ve özel amaçları ile işletme stratejilerinin belirlenmesi ve üst yönetimin diğer yönetim kademelerine olan talimatlarından oluşmaktadır. Genel amaçların oluşturulması, üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu bölümde, rakamsal amaçlar yer almaz ve işletmenin temel amacı, felsefesi, yönetim kademeleri için rehber oluşturulması gibi çalışmalar yapılır.

Özel amaçların belirlenmesi ise, genel amaçların, genel bilgi düzeyinden özel planlama bilgileri düzeyine indirilmesi çalışmalarını kapsar. Bu bölümde, işletmenin tamamını olduğu kadar, sorumluluk merkezlerini de ilgilendiren rakamsal amaçlar tespit edilir. Burada, ürün hatları, pazar payı, kâr yüzdesi gibi amaçları sayabiliriz. Bu bilgiler, performans değerlendirme çalışmalarına da temel teşkil etmektedir.

İşletme stratejilerinin belirlenmesi, tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, temel esas ve taktiklerin oluşturulması çalışmalarını kapsar. Örneğin, burada;

- Yeni mamul veya mevcut mamullerin geliştirilmesi suretiyle firmanın uzun vadeli pazar etkinliğini arttırmak,
- Mamul, kalite ve fiyat uygulamaları ile pazarda zirvede olmak,
- Pazar alanlarını genişletmek, yurt dışı pazarlara açılmak,
- Düşük fiyat uygulamak suretiyle satış hacmini arttırmak,
- Reklam programları ile piyasa payını büyütmek gibi temel yol ve taktikleri sayabiliriz.

Üst yönetimin diğer yönetim kademelerine olan talimatları orta ve alt yönetim kademeleri ile olan iletişimini kapsar. Böylece, stratejik ve taktik planların geliştirilmesinde, tüm yönetim kademelerin katkı ve iştirakleri sağlanmış olacaktır.

1.5.2. Finansal Plan

Finansal plan, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının uygulanması sonucu ulaşılabilecek finansal sonuçların rakamsal ifadesidir. Diğer bir ifade ile yönetimin belirli bir dönem için öngördüğü hedef, amaç ve stratejilerinin finansal ifadelerle dönüştürülmesidir. Finansal plan işletmenin stratejik kâr planlaması, taktik kâr planlaması ve nakit bütçesinden oluşur.

1.5.2.1. Stratejik Kâr Planlaması

Stratejik kâr planlaması uzun vadeli bir plandır. Bu aşamada işletmenin;

- a) Satış, maliyet ve kâr projeksiyonları,
- b) Ana projeleri ve sermaye artışları,
- c) Nakit akışı ve finansmanı,
- d) Personel ihtiyaçları

gibi planlar oluşturulur.

1.5.2.2. Taktik Kâr Planlaması

Taktik kâr planlaması ise, kısa vadeli (yıllık) bir plan olup, esas itibariyle işletmenin yıllık faaliyet planıyla finansal durum planından oluşur.

1.5.2.2.1. Faaliyet planlaması

Faaliyet planlamasında aşağıdaki planların hazırlanması gerekir:

- a) Satış bütçesi
- b) Üretim bütçesi
- c) Yönetim giderleri bütçesi
- d) Satış ve dağıtım giderleri bütçesi
- e) Ödenek ayırma türü bütçeler (araştırma-geliştirme, reklam giderleri vb. bütçeler)

Faaliyet planlamasında ilk adım satış bütçesinin hazırlanmasıdır. Satış bütçesi; ürün ve ay bazında satış miktarları (iç piyasa ve dış piyasa ayrımı yapılarak), satış fiyatları ve fiyat artış oranları tahmin edilmek suretiyle hazırlanır. Nakit akımının tespit edilmesi açısından da satış koşullarının tahmin edilmesi, peşin ve kredili satışlardan nakit girişlerinin oluşturulması sağlanmalıdır.

Faaliyet planlamasında ikinci adım, üretim bütçesinin hazırlanmasıdır.

Üretim bütçesi, satış planından hareketle hazırlanır. Burada önemli noktalardan biri, işletmenin stok bulundurma politikasının tespitidir.

Stok bulundurma politikası, ürüne olan talep konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalar, hammadde ve malzeme ihtiyacının istenilen zamanda, kalitede, fiyat ve miktarda temin edilip edilemeyeceği vb. faktörler dikkate alınmak suretiyle tespit edilir. Hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarının ne olacağı, ne kadar kaynak bağlanacağı, satın alma ve nakit ihtiyaç planlarının hazırlanması açısından olduğu kadar, finansal durum planı açısından da önem kazanmaktadır.

Mamul stok bulundurma politikasına göre oluşturulan üretim bütçesinin ardından, üretimin ana unsurları olan hammadde, direkt işçilik ve genel üretim giderleri bütçeleri hazırlanır.

1.5.2.2.2. Finansal Durum Planlaması

Finansal durum planı, işletmenin finansal yapısının nasıl olacağını planlanması çalışmalarını ifade etmektedir. Bu aşamada işletmenin proforma bilançosu oluşturulur. İşletme, nasıl bir aktif (varlık) yapısına sahip olmalıdır? Söz konusu aktifler hangi kaynaklarla finanse edilmelidir? Diğer bir ifade ile, borç / Öz sermaye yapısı ne olmalı? Hangi varlıklar borçlarla hangi varlıklar Öz sermaye ile karşılanmalı? Toplam borçlar içindeki kısa vadeli borçların oranı ne olmalıdır? Likidite oranları (cari oran, likidite oranı, nakit oran) nasıl teşekkül etmeli? gibi soruların cevapları oluşturulmalıdır.

Faaliyet bütçeleri ile ulaşılan sonuçlar ile hedeflenen finansal yapı karşılaştırılmalı ve faaliyet bütçelerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

5.1.3. Nakit bütçesi

Nakit bütçesi, finansal planlamanın önemli aşamalarından biridir. Bilindiği gibi, maliyet ve kârın bütçelenmesi yeterli değildir. Hedefe ulaşılması, nakit girişi ve çıkışlarının dengeli olması ile mümkündür. Eğer nakit çıkışlarını karşılayacak nakit

girişleri sağlanamıyorsa, işletme çok kârlıda olsa ödeme güçlüğüne düşerek piyasadan çekilmek zorunda kalabilir.

Nakit bütçesi, her kaleme ait bütçe çalışması sırasında nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının tespit edilmesi ile oluşturulur.¹⁵

1.6. Kâr Planlamasının Dayandığı Varsayımlar

Kâr planlaması ile ilgili çalışmalarda çeşitli varsayımların göz önünde tutulması gerekmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir¹⁶.

1- İşletmenin, etkin bir maliyet muhasebesi sistemini kurması durumunda maliyet-hacim-kâr analizi faydalı olabilir.

2- Maliyet -hacim - kâr analizinde temel varsayım; maliyet, hacim ve gelir arasındaki ilişkinin doğrusal oluşudur.

3- Maliyet, hacim, kâr analizi sadece kısa dönemde kullanılması gereken bir araçtır. Kısa dönem işletmenin bütçe dönemi veya genellikle takvim yılı ile sınırlandırılması uygundur.

4- Analizin kullanım alanı sınırlıdır. Birden fazla mamul, bölüm ve fabrika tek bir grafik üzerinde gösterildiğinde iyi ve kötü performans birlikte ele alınmış olur.

5- İşletme mamuller yanında yan mamuller de üretiyorsa başa baş analizlerinin hazırlanması oldukça zordur.

6- Sabit giderler analizi yapılan dönem için basamaklı olmayıp hep aynı kalmaktadır.

7- Değişken giderler üretim hacmi ile doğru orantılıdır.

8- Girdi fiyatları sabittir.

¹⁵ BILGINOĞLU Fahir, İşletmelerde Maliyet-Karın Planlanması ve Kontrolü,, İstanbul 1996,s.153.

¹⁶ SEVGENER A.Sait, Yönetim Muhasebesi, İstanbul 1986, s.76-77.

9- Satış gelirleri ve maliyetler aynı faaliyet ölçüsü ile (üretim hacmi veya üretilen malların satış tutarı gibi) kıyaslanmaktadır.

10- Maliyetleri etkileyen tek bir faktör vardır oda , üretim hacmidir.

11- Dönem başı ve dönem sonu stokları birbirine eşittir.

Kâr planlaması ile ilgili çalışmaların yukarıda sayılan varsayımlar çerçevesinde incelenmesi ve sonuçların buna göre yorumlanması gerekmektedir



İKİNCİ BÖLÜM

2. BÜTÇE KAVRAMI VE İŞLETME BÜTÇELERİ

2.1. Bütçe Kavramı

Bütçe, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan kaynakların nasıl sağlanacağını ve sağlanan bu kaynakların nerelerde ve ne şekilde kullanılacağını planlanmasıdır.

Bütçe planlama fonksiyonunun bir parçasıdır. Bütçenin planlama içindeki yerini şu şekilde belirtebiliriz. Uygulamada genellikle planlama üç gruba ayrılır.

Birincisi temel hedeflerin planlanması. Bu temel hedefler işletmenin tümünü ilgilendiren oldukça geniş kapsamlı amaçlardır. Örneğin, hedef pazardaki belli bir pazar payının sürdürülerek ortaklara sürekli bir gelir sağlamak gibi.

İkincisi uzun vadeli stratejik planlar. Belirlenen temel hedeflere ulaşmak için alternatiflerin belirlenmesi ve bu alternatiflerin yerine getirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi uzun vadeli stratejik planlarla sağlanabilir.

Üçüncüsü kısa vadeli planlardır. Uzun vadeli planların yürütülmesi ise, kısa vadede yapılacak faaliyetleri belirleyen yıllık planlarla sağlanır. Bu yıllık planlar bütçelerdir. Yıllık bütçeler aylık veya üç aylık dönemler halinde hazırlanmış olabilir. Üçer aylık dönemler seçilmesi durumunda ilk dönem aylara bölünerek ayrıntıları belirlenir¹⁷.

¹⁷ USLU M Selçuk, Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi, Ankara, 1991, s.309-310.

Günümüzde işletme bütçeleri etkili bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. İşletme bütçesi işletmenin gelecek dönemdeki faaliyetlerinde izleyeceği politikaları ve yapacağı işleri parasal değerlerle açıklayan kapsamlı bir plandır. İşletme bütçelerinin amacı işletme faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve karlılığını artırmaktır.

İşletme planları arasında da bütçenin önemli bir yeri vardır. Bütçeler üst yönetimin gelecekle ilgili beklentilerine göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama aşamasındaki grubuna yansıtılan parçası olarak da değerlendirilebilir. Bütçe, gerek planlama, gerek uygulamayı denetleme ve başarı değerlemesi yapma açılarından yönetimin en önemli araçlarından biridir.¹⁸

2.2. Bütçe Muhasebe İlişkisi

Bir yönetim aracı olarak kabul edilen işletme bütçeleri yönetim muhasebesinin en önemli alanlarından birisidir. İşletme bütçeleri hazırlanırken her aşamasında muhasebe verilerinden geniş ölçüde yararlanır. İşletme bütçelerinin planlama ve düzenleme aşamalarında, geçmiş dönemlerinin fiili faaliyet sonuçlarına ait verilerden önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bundan başka işletme bütçeleri uygulama aşamasında, faaliyetlerin bütçede belirlenen amaç ve hedeflere uygun yürütülüp yürütülmediğini saptamak için, belli dönemler itibarıyla ve devamlı olarak fiili faaliyet sonuçlarına ilişkin verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse, muhasebe dışı plânın ürettiği veriler olmaksızın işletme bütçelerinin gerçekçi bir şekilde planlanması, düzenlenmesi ve kontrol edilmesi mümkün değildir.¹⁹

İşletme bütçeleri ile muhasebe arasındaki diğer bir ilişki ise şöyledir : Muhasebe geçmişteki belli bir dönem için işletme faaliyetlerine ait tüm fiili sonuçları sayısal olarak özellikle parasal değerlerle ifade eder. İşletme bütçeleri ise, gelecekteki belli bir dönem için planlanan işletme faaliyetlerini sayısal özellikle parasal değerlerle belirtir²⁰.

¹⁸ PEKER, a.g. k., s.418.

¹⁹ CEMALCILAR, İhan , İşletme Bütçeleri, İstanbul, 1965, s.17.

²⁰ KOÇ- YALKIN Yüksel; Yönetim Aracı Olarak İşletme bütçeleri, Ankara, 1989, s.9.

2.3. İşletme Bütçelerinin Tanımı ve Nitelikleri

İşletme bütçelerinin çok çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

İşletme bütçesi, bir işletmenin gelecekte belli bir döneme ait faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayan bir yönetim planlamasıdır²¹.

İşletme bütçesi, belirlenen amaçlara göre, işletme bölümlerinin bir yıla kadar olan çalışmalarını yürütmek, denetlemek ve izlenecek politikayı ortaya koymak üzere parasal ve sayısal verilerle düzenlenen bir plandır²².

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, işletme bütçesi bir mali plan veya bir yönetim planı olarak kabul edilebilir. İşletme bütçelerinin odak noktası plandır. Bu planı da sayısal olarak ifade etmektedir. İşletme bütçesi, işletme planlaması bütünlüğü içinde işletme bölümlerinin uygulama aracı olma niteliği daha ağır basmaktadır.

Teori ve uygulamada çoğu kez bütçe ve plan deyimlerinin birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bütçe, seri planlardan oluştuğundan, daha açık bir ifadeyle işletme planlarının belirli bir zaman dilimi içinde sayılarla ifadesi olduğundan plansız bir bütçe düşünülemez.

Bir gelecek planlaması olan bütçe, ön tahminden daha geniş kapsamlıdır. Burada söz konusu olan tahmin, rastgele veya genel izlenimlere göre yapılan tahminlerden farklıdır. İşletme ile ilgili tahminler, hesaplanmış ve kontrol edilmiş verilere dayanır. İşletme için, resmi bir faaliyet planı olan bütçe ise, işletme amaçlarını ve hedeflerini saptamakla beraber, bunların gerçekleştirme yöntemlerini ve yollarını da ayrıntılı bir şekilde göstermektedir. Bütçe veya planın önlem almak amacıyla önceden saptanma niteliği onu gelecekle ilgili diğer düşünme yöntemlerinden ayırmaktadır.

Konu ile ilgili olarak aşağıdaki kavram ve deyimlerin tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir.

²¹ a. g. k., s.4."

²² GÜVENLİ Oktay; İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, İstanbul, 1990, s.7

Bütçe kavramı, bütçe kontrolü ve bütçeleme kavramı ile eş anlamda kullanıldığı zaman, genellikle bir işletmenin tümüne ait kısa dönemli planlardan oluşan yıllık bütçeyi ifade eder.

Bütçeleme, İşletme bütçelerinin planlanması, düzenlenmesi ve kontrolüne ilişkin teknikler ve yöntemlerdir, ve aynı zamanda işletme bütçelerinin mekanik ve teknik cephelerini kapsar.

Bütçe kontrolü ise, bütçe sisteminin en önemli kısımlarından birini gösterir ve genellikle yıllık bütçe ile ilgilidir. Bütçe kontrolü faaliyetlerin bütçede belirlenen şekilde yürütülmesini sağlar. Bütçede tespiti edilen hedef ve amaçlarla, gerçek faaliyet sonuçlarının devamlı olarak kontrol ve değerlendirilmesi ile gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınması faaliyetine bütçe kontrolü denir. İşletmelerin, işletme bütçelerinden en iyi şekilde yararlanabilmeleri ancak etkili bir bütçe kontrolü ile mümkün olabilir.

Uzun dönemli işletme bütçeleri ise, işletme tarafından normal faaliyet dönemini veya bir yılı aşan belirli bir süre için düzenlenen işletme bütçelerini ifade eder. Bu zaman boyutu 5 yıl, 10 yıl veya daha uzun bir süreyi kapsayabilir.

Son yıllarda " kâr planlaması ve kontrolü " deyimi işletme literatüründe geniş ölçüde kullanılmaktadır. Aynı anlamda kullanılan öteki terimler ise "yetkin bütçeleme, yönetsel bütçeleme ve işletme bütçeleri ve kontrolü"dür²³.

Çeşitli tanımlar göz önüne alınırsa, işletme bütçelerinin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz²⁴.

1. İşletme bütçesi basit bir tahmin değil, bir plandır. Belirli bir zaman süresi için, gelecekteki uğraşların önceden hazırlanmış planıdır.

2. İşletme bütçesinin bir değere sahip olabilmesi için, değişmez olması gerekirse de, hiç değiştirilemez bir araç değildir. Belli aralıklarla incelenir, gözden geçirilir ve yeni olayları, değişen durumları ve planda yapılan değişiklikleri yansıtmak için düzeltmeler yapılabilir.

²³ WELSCH, a. g. k., s.3

3. Uygulamada gerçekleşen sonuçlar ile önceden hesaplanmış sonuçların karşılaştırılıp ölçülmesinde kullanılan bir araçtır.

4. İşletme bütçesi uygulandığı alanda işletmenin politikasını belirler.

5. Bütçenin, işletmenin tüm bölümlerini ve işletme çalışmalarının tüm yönlerini kapsamaması gerekmektedir.

6. İşletme çalışmalarının yürütülmesinde işletme bütçesinden yararlanılabilmesi için bütçenin parasal ve sayısal verileri kapsamaması gerekir.

2.4. İşletme Bütçelerinin Amacı

İşletme bütçesi çeşitli amaçlarla kullanılan bir yönetim aracıdır. Esas amaç işletme kaynaklarının en kârlı alanlara yönltilmesini sağlamak ve işletmeyi bu yolda yürütmek için yöneticilere yardımcı olmaktır.

Bütçeyi, işletmeyi önceden görülemeyen pek çok olayların etkisinden koruyan ve kâra geçmek için işletme içindeki çalışmaların eksiksiz bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir araç olarak ifade edilebiliriz.

Bütün işletmelerde üretilecek mallar veya hizmetler müşterilerin seçimi fiyat tespiti, üretim teknikleri, kredi süreleri, finansman, dağıtım kanallarının seçimi gibi konularda sayısız kararlar alınır. Önemli olan hangi politika ve tekniklerin işletme için en yüksek kârı sağlayacağıdır. Ayrıca yapılacak yatırımlardan yeterli gelir elde edip etmeyeceği gibi sorunların cevapları bütçelerde bulunabilir. Çünkü bütçe önceden tespit edilen kâr amacına ulaşabilmek için bütün imkanları yöneltten genel çalışma alanı ve gelirler ile giderler arasındaki bağıntıyı değiştiren durumları ve bunların nedenlerini gösteren bir araçtır.

İşletmelerin muhasebesi, özellikle finansal muhasebe, firma dışındaki ilgililere (ortaklar, devlet işçi kuruluşları gibi), belirli dönemlerde işlerin nasıl gittiğini ve ne gibi sonuçlar elde ettiğini göstermekle yetinir. Bu nedenle işletmenin dönem sonu bilançosu ve gelir tabloları yeterli bilgi kaynağını oluşturur.

²⁴ CFEMALCILAR, a. g. k., s.4,21

Fakat işletme yönetiminin muhasebeden böyle pasif bir görev beklemesi düşünülemez. Firmanın ne gibi işler yapacağı, bunlardan ne gibi sonuçlar elde edeceği, bu işler için gerekli olan zaman ile maddi, mali ve beşeri güç ihtiyacı ve ayarlamaları yöneticiler için tahmin edilmesi ve belirlenmesi gereken sorunları oluşturur.

İşte bütçe, yöneticilere çeşitli sorunlar için önceden değerlendirme yapma olanağı veren bir ölçü, bir araç olmaktadır. Geleceğe yönelik bir araç olarak da, belki binlerce tahminlerden, varsayımlardan ve bunlara bağlı olarak uzlaştırmacı kararlardan ve projeksiyonlardan oluşur. Belirsizlik ve risk unsurları ne kadar küçültülmeye çalışılırsa çalışılırsa, bütçeler belirsizlik ve riskin belirli derecelerde etkileri altında kalacaklardır. Bu nedenle bütçeler sorunlara kesin çözüm getiren birer araç olarak görülmemelidir²⁵.

2.5. İşletme Bütçelerinin Türleri

İşletme bütçelerini yapılarına ve içerdikleri bilgilere göre çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalar içinde, en çok üzerinde durulana, işletme bütçelerinin işletme faaliyet seviyesi ile ilişkisine dayandırılan türleridir. Buna göre işletme bütçeleri iki grupta incelenebilir²⁶.

- Statik İşletme Bütçeleri
- Değişken (esnek) işletme Bütçeleri

Statik işletme bütçeleri, bir işletmede belli bir dönemin tahmin edilen cari faaliyet seviyesi için düzenlenir. Bu bütçeler o dönemde ilgili bir tek faaliyet hacminin gelir ve giderlerinden oluşur. Buna karşın, değişken işletme bütçeleri, bir işletmenin çeşitli faaliyet seviyelerine ilişkin bir seri statik işletme bütçelerinden oluşur. Bu işletme bütçeleri, bütçe tutarlarının gerçek faaliyet seviyesine göre düzeltilmesine imkan verdiklerinden gerçek bütçe kontrolünü mümkün kılarlar. Bu nedenle de statik işletme bütçelerinden daha üstün niteliklere sahiptirler.

²⁵ PEKER, a. g. k., s.418.

²⁶ CEMALCILAR, a. g. k., s.17.

İşletme bütçelerini, nitelikleri bakımından da ikiye ayırmak mümkündür.

- Sabit İşletme Bütçeleri

- Hareketli İşletme Bütçeleri

Sabit işletme bütçeleri belirli dönemler için düzenlenir. Bu dönemlerin sonuna kadar uygulanır. Diğer bir deyişle sabit bütçeler belli bir dönem için bir kez düzenlenir. Hareketli işletme bütçeleri ise, belli ara dönemler itibariyle işletme bütçelerinin yeniden düzenlenmesini gerektirir. Hareketli işletme bütçelerini uygulayan işletmelerde, her zaman bütçe döneminin hepsini kapsayan işletme bütçelerinin varlığına birinci derecede önem verilmektedir.

Bunlardan başka işletme bütçelerini kapsadıkları zaman boyutuna göre de ikiye ayırmak mümkündür :

- Kısa dönemli işletme bütçeleri

- Uzun dönemli işletme bütçeleri

Kısa dönemli işletme bütçeleri veya işletme bütçesi gelecek faaliyet dönemi ve gelecek yıl için düzenlenir.

İşletme bütçesi, bir yılı aşan bir süre için düzenlenirse bu işletme bütçesine, uzun dönemli işletme bütçesi denir.

İşletme bütçelerinin gider bütçelerine ilişkin, bir sınıflandırması da şu şekilde yapılabilir²⁷.

- Tahmin tipi işletme bütçeleri

- Ödenek tipi işletme bütçeleri

Tahmin tipi bütçelerde, giderler gelecek dönem için planlanan faaliyet seviyelerine göre saptanırlar. Ödenek tipi bütçelerde ise, faaliyet seviyesi ile saptanan giderler arasında

²⁷KOÇ- YALKIN, a. g. k., s.12.

direkt bir ilişki yoktur. Ödenek tipi bütçeye örnek, reklam bütçeleri ve araştırma ve geliştirme bütçelerini gösterebiliriz.

Uygulamadaki işletme bütçeleri, bundan önce yapılan sınıflandırmalardan hangisinin kapsamına girerse girsin, tahmin tipi işletme bütçeleri ile ödenek tipi işletme bütçelerinin karışımından oluşur.

2.6. Yönetim Sürecinde Bütçelerin Önemi

İşletme bütçeleri, yönetim sürecinde sağladığı katkılar ölçüsünde önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bir bütün olarak yönetim sürecini:

- 1) Planlama
- 2) Koordinasyon
- 3) Kontrol
- 4) Yönetme
- 5) Örgütlenme

şeklinde sıralamak mümkündür.

2.6.1. Planlama Ve İşletme Bütçeleri

Plan, geniş anlamı ile tutulacak yol ve davranış şekli demektir. "Planlama, bir veya birden çok amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespittir"²⁸.

"Planlama, önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli yöntem, kişi, araç ve imkanların saptanması, seçimi ve zamanlamaya bağlı olarak uygulamanın geliştirilmesi sürecidir"²⁹.

²⁸ EREN Erol; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul 1987, s.144

²⁹ SABUNCUOĞLU Zeyyat - TOKOL Tuncer - ÖNAL Güngör, İşletme Bilimine Giriş, Bursa, 1985, s.109.

Bu tanımlardan yararlanarak bütçeleme sürecinin bu esaslar dahilinde planlamanın bir türü olduğunu söyleyebiliriz. Aslında kendisi özel bir plan türü olan bütçenin bu yöndeki amacı, değerlendirilebilen seçenekler için en uygun sonuçları verecek biçimde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını saptamaktır.

Yöneticilerin her şeyden önce amaçlarını belirlemek, bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli tahminlerde bulunmak ve bu doğrultuda planlama yapmak zorunlulukları bulunmaktadır³⁰. İşletmenin sahip olduğu kaynakların en etkin şekilde kullanılmasının sağlanması, yakın gelecekteki veya bütçe dönemindeki işletme kârlılığı, verimliliği ve likiditesi ile uzun dönemdeki işletme sürekliliği ve gelişme arasında en uygun bir dengenin kurulması, planlama işlevinin temel amaçları olarak işletme bütçe sisteminin de amaçlarını oluşturmaktadır³¹.

Gerçek anlamda bütçe, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda belirli bazı hareketlerin uygulama ve sonuçlarının sayısal olarak ifade edilmiş planıdır şeklinde de tanımlanabilir. Bir bakıma bütçeleme süreci, gelecekteki işletme faaliyetlerine sistemli bir temel oluşturacak belgeleme süreci olarak karşımıza çıkmakta ve planlama ile iç içe bir konuma sahiptir.

Bütçe aslında kendisi özel bir plan türüdür. Bunun için bütçenin bir plan olarak amacı, değerlendirilebilen seçenekler için en uygun sonuçları verecek biçimde geleceğin hedeflerini ve o hedeflere ulaştıracak yolları saptamaktadır.

Planlama, işletme için amaç ve hedeflerin saptanması ile başlar, gerekli olan seçenekleri analiz eder ve en uygun seçeneği belirleyerek karara ulaşır³². Buna göre bir işletmede yönetim, devamlı karar akımı ile sağlanır. Yönetim kararları, işletmenin uzun dönemdeki başarısı için gerçekçi olan kâr ve yatırım kazançlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak özellikte olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için yönetim karar akımı, beşeri etken, sermaye ve malzemelere ilişkin işletme dışı akımları en etkin şekilde gerçekleştirecek planlar ve önlemler ortaya koymalıdır. Bu da işletme bütçeleri sisteminin kapsamını oluşturur.

³⁰ BROCK Horaser, Muhasebenin Yönetime Uygulanması, (Çev=MEZHEPOĞLU Mualla), İstanbul, 1969.

³¹ SEVGENER Sait,- RÜSTEMOĞLU H.Rüstem, Yönetim Muhasebesi, İstanbul, 1993, s.307.

³² KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.21.

Planlama fonksiyonu işletme için temel amaçların saptanmasını, örgütsel planlamayı, faaliyet planlamasını ve değişiklikler için planlama gibi çeşitli faaliyetleri kapsar. Bütün bu faaliyetler, işletme bütçeleri sisteminde ele alınmakta, sayısal ve formel planlar şekline dönüştürülmektedir.

Yönetim planlarının ve kararlarının gerçekleşmesi, bunların ancak yazılı planlar ve standart tahminler şeklinde olması ile mümkündür. O halde, işletme bütçeleri sistemi, yönetim sorumlulukları ve zaman aralığı itibariyle gelecekteki faaliyetlerin planlanmasını, yürütülmesini ve kontrolüne ilişkin bir yaklaşım tarzını ifade eder. Bu özellikleri nedeniyle işletme bütçeleri sistemi yönetim kararlarının ve planlarının formel ve sayısal hale getirilmesinde en etkili bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimin planlama işlevinin amacı ile bütçe sisteminin amacı aynıdır. Amaç, işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, yakın gelecekteki veya bütçe dönemindeki işletme kârlılığı ve likiditesi ile uzun dönemdeki işletme sürekliliği ve gelişmesi arasında uygun bir denge kurmaktır³³.

İşletmelerin amacı, yaşamak varlıklarını uzun süre devam ettirmek, ortakların amacı ise kâr elde etmektir. Bunun gerçekleştirilmesi ise işletme faaliyetlerinin yönetiminde gerçekleştirilecek rasyonelliğe bağlıdır. Bunun içinde yöneticilerin gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve imkanları doğru tahmin etmesi gerekir. İşte bütçe, yöneticiye üretim faktörlerini satın alma aşamasından itibaren başlayıp, mamulün satışına kadar bütün faaliyetlerin gerektirdiği nakit miktar ve zamanlarına kadar bir tahmin ve değerlendirme yapma imkanı sağlar.³⁴

³³ "a. g. k.", s.20-21.

³⁴ PEKER, a. g. k., s.419.

Planlama işletme yöneticilerini işletme sorunları üzerinde önceden düşünmeye zorlar. İşletme bütçeleri bu konuda en etkili araçtır. Çünkü bütçe sistemi işletmeye ait tüm planların formel olarak ve sorumluluklar itibarıyla saptanmasını öngördüğünden, tüm yöneticileri işletme sorunlarını erken ve sistemli bir şekilde ele almaya zorlar. Diğer bir deyişle işletme yöneticilerini kendi sorumluluk alanlarına giren faaliyetlerle ilgili olarak zamanında ve etkin düşünme alışkanlığı kazandırır³⁵. Ayrıca, bütçe sayesinde işletmenin bütün birimleri, belirlenmiş işletme amaçlarına ulaşmak için , motive edilmiş olur.³⁶

2.6.3. Koordinasyon Ve İşletme Bütçeleri

Bir işletmede koordinasyon, üretim aşamasından satış aşamasına kadar bütün fonksiyonlara ait faaliyetlerin, işletmenin temel amaç ve hedeflerinin elde edilmesini sağlayacak biçimde ve birbirleri ile uyumlu olarak yürütülmesini öngörür.³⁷

Koordinasyon, bir kuruluşun alt bölümlerinden her birinin ortak hedeflere ulaşmayı sağlayacak sonuçları elde edebilmesi amacıyla bireysel hareketlerin birbirine uyum sağlamasını başarmak demektir. Yönetime ait bu fonksiyonunda gerçekleşmesinde işletme bütçeleri sistemi en etkili koordinasyon aracı konumundadır. Çünkü işletme bütçelerinin düzenlenmesine ve kontrolüne ilişkin prensipler koordinasyonun gerçekleştirilmesine yöneliktir.

Bütçe sisteminde yer alan katılma prensibi koordinasyonun gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Bu haliyle koordinasyon, işletmenin ana planları ile ayrıntılı planları arasında dengenin sağlanması veya işletme içindeki çeşitli faaliyetler arasında uygun ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Koordinasyonun gerçekleştirilmesi sonucunda, işletmenin tüm kademelerindeki faaliyetler arasında ve çabalarda uyum ve birlik sağlanmış olur. İşletmedeki çeşitli faaliyetler arasında özel ilişkiler geliştirilir ve korunur. Bu çabalarda uyum sağlanması yönetimin en önemli görevlerindedir.

³⁵ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.24.

³⁶ CEMALCILAR, a. g. k., s.22.

³⁷ PEKER, a. g. k., s.420.

Koordinasyon, iş yerindeki insanların karşılıklı ilişkilerini gerektirir. Koordinasyon için en iyi temeller, ancak işletme içinde tüm kademelerdeki yöneticiler belirli fonksiyonların işletmenin hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu kavradıkları zaman atılmış olur. Zaten büyük bir işletmede yönetim için başarılması özel bir güçlük taşıyan hedef, tüm dikey kademelerde koordinasyonun sağlanması zorunluluğudur.

İşletme bütçeleri uyumlaştırılmış düşüncelerin ve işletme faaliyet planlarının düzenlenmesini sağlamakta ve işletme optimizasyonunu da yükseltmektedir.

Etkili bir şekilde düzenlenen ve uygulanan bütçe sistemi devamlı koordinasyonun gerçekleştirilmesinde temel etkidir. Koordinasyonun gerçekleştirilmesinde üç temel unsurun varlığından söz edilebilir.

- Birinci unsur etkili planlamadır. Çünkü işletme bütçeleri katılma prensibini planlama fonksiyonunda esas kabul ettiğinden, koordine edilmiş düşüncelerin ve dolayısıyla koordine edilmiş işletme faaliyet planlarının düzenlenmesini mümkün kılar. Bu şekilde gerçekleştirilen planlama fonksiyonu koordinasyon için temel oluşturur.

- İkinci unsur olarak etkili haberleşme gösterilebilir. Bütün yöneticilerin neyin planlandığını, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını önceden bilmeleri koordinasyonun sağlanması için çok önemlidir. Bütçe sistemi, bu planların formel olarak işletme bütçelerinde yer almasını ve bunlara ilişkin kopyaların yöneticilere dağıtılmasını sağlayarak etkili haberleşmeyi mümkün kılar.

Üçüncü unsur ise, devamlı koordinasyonun ve dönem boyunca günlük faaliyetlerin yürütülmesinde koordinasyonun sağlanmasıdır. Bütçe sistemi bunu sahip olduğu kontrol teknikleri ile gerçekleştirir. Böylece yönetim saptadığı politika ve planların uygulanmasını yakından izleyeceği gibi bunlarda ortaya çıkacak eksiklikleri saptama ve gerekli düzeltmeleri yapma imkanına da sahip olur.

Koordinasyon aslında planlamanın kendisidir. Araştırmalara göre, planlamanın başarısızlık nedenlerinden en önemlisi koordinasyon eksikliğidir. İşletmenin bölümleri arasındaki faaliyetler koordine edilmezse işletme bütçelerini uygulama imkanı doğmamaktadır.

Yönetim işlevi olarak koordinasyonun amaçları³⁸ :

- Üretim faktörlerinin en uygun karışımının sağlanması
- Yöneticiler arasında işbirliği sağlamak
- Planları daha uyumlu kılmak
- Sosyal bir birlik oluşturulması,

şeklinde ortaya konmaktadır. Buna göre, bir işletmede yürütülen faaliyetler ve personel arasında bir uyum olduğu oranda, işletme düzeyinde optimal uyumun sağlanması olanağı elde edilebilir. İşte bütçe, işletmenin çeşitli bölüm ve işlevleri arasında koordinasyon sağlayarak uyumunu yükseltebilir³⁹.

2.6.3. Kontrol Ve İşletme Bütçeleri

İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaşip ulaşamadığını veya hangi ölçüde ulaşip hangi ölçüde ulaşamadığını tespiti ancak kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesiyle mümkündür.⁴⁰

İşletmede belirlenen standartlara uyulup uyulmadığı işlemine kontrol ya da denetleme diyebiliriz. Kontrol sürecini şu şekilde sıralayabiliriz⁴¹;

- Standartların tespit edilmesi
- Sonuçların belirlenmesi
- Karşılaştırma
- Olumlu yada olumsuz sapmaların tespiti
- Olumlu sapmaların standartlaştırılması
- Ödüllendirme, cezalandırma veya uyarma.

³⁸ CEMALCILAR, a. g. k., s.23.

³⁹ SEVGENER, RÜSTEMOĞLU, a. g. k., s.307.

⁴⁰ SABUNCUOĞLU - TOKOL -ÖNAL, a. g. k., s.109.

⁴¹ AKDEMİR Ali; İşletme Bilimine Giriş, Türkiye, 1996, s.160.

İşletmeler için bütçelerin en önemli amacı ve faydası bütçelerin bir kontrol aracı olarak kullanılmasıdır. Kontrol, amaçların, planların, politikaların ve standartların elde edilmesini güvence altına alacak önlemler olarak tanımlanabilir.

Yönetim, bu fonksiyonu yardımı ile, işletme faaliyetlerinin saptanan amaçlara ve politikalara göre yürütülüp yürütülmediğini, bu amaçlar ve politikalarından sapmaların, nedenlerini belirler ve düzeltici önlemleri zamanında almaya çalışır. O halde, işletmede kontrol fonksiyonunun söz konusu olabilmesi için, işletmede amaçların, planların, politikaların ve standartların önceden saptanmış olması ve gerçekleştirilmelerinden sorumlu olanların da bunlar hakkında bilgilendirilmiş olmaları gerekir.

Bütçe elde bir ölçü, bir standart oluşturacağı için, tedarikten satışa kadar konu edildiği her alanda ve bu alanlar arasında uyumlaştırmayı, akılcı çalışmayı ve bütün unsurları tam olarak kullanmayı sağlayıcı bir araç olabilmektedir. Bütçe yoluyla işletmenin çeşitli işlevleri ve tüm işletme için birer hedef ve çalışma düzeni saptandıktan sonra, fiili sonuçlar ile bu ölçüler karşılaştırılarak kontrol edilir. Sapma varsa düzeltici önlemler alınır ve faaliyetler bu şekilde sürdürülür.

Kontrolün önemli bir özelliği hareket noktası ile olan ilişkisidir. İşletmede kârlılık ve verimliliğin gerçekleştirilmesi yönünden önemli olan kontrol, faaliyet öncesi yapılan kontroldür. Çünkü bu kontrol türü, işletme faaliyetlerinin en uygun zamanda, en uygun yöntem ve tekniklerle, en uygun miktarla, niteliklerle ve en uygun maliyetlerle yapılmasını gerçekleştirmeye çalışır. Faaliyet sonrası kontrolün ise, verimlilikle ilişkisi yoktur şeklinde yorumlanmamalıdır.

Faaliyet sonrası kontrol sonuçlarından, geçmiş dönem faaliyetlerinin verimliliğini değerlendirmek ve gelecek dönemde kontrolü geliştirmek için yararlanılır. Faaliyet sonrası kontrolü gerçekleştirmek için amaçlar, politikalar ve standartların önceden saptanmış olması yeterli değildir. Bunların işletmede yer alan tüm yönetim personeli tarafından anlaşılması da gerekir.

Bütçe sistemi, yukarıda açıkladığımız her iki kontrole ilişkin ölçü birimlerini ve standartlarını sağlamakla kalmayıp sahip olduğu niteliğin bir sonucu olarak işletmede

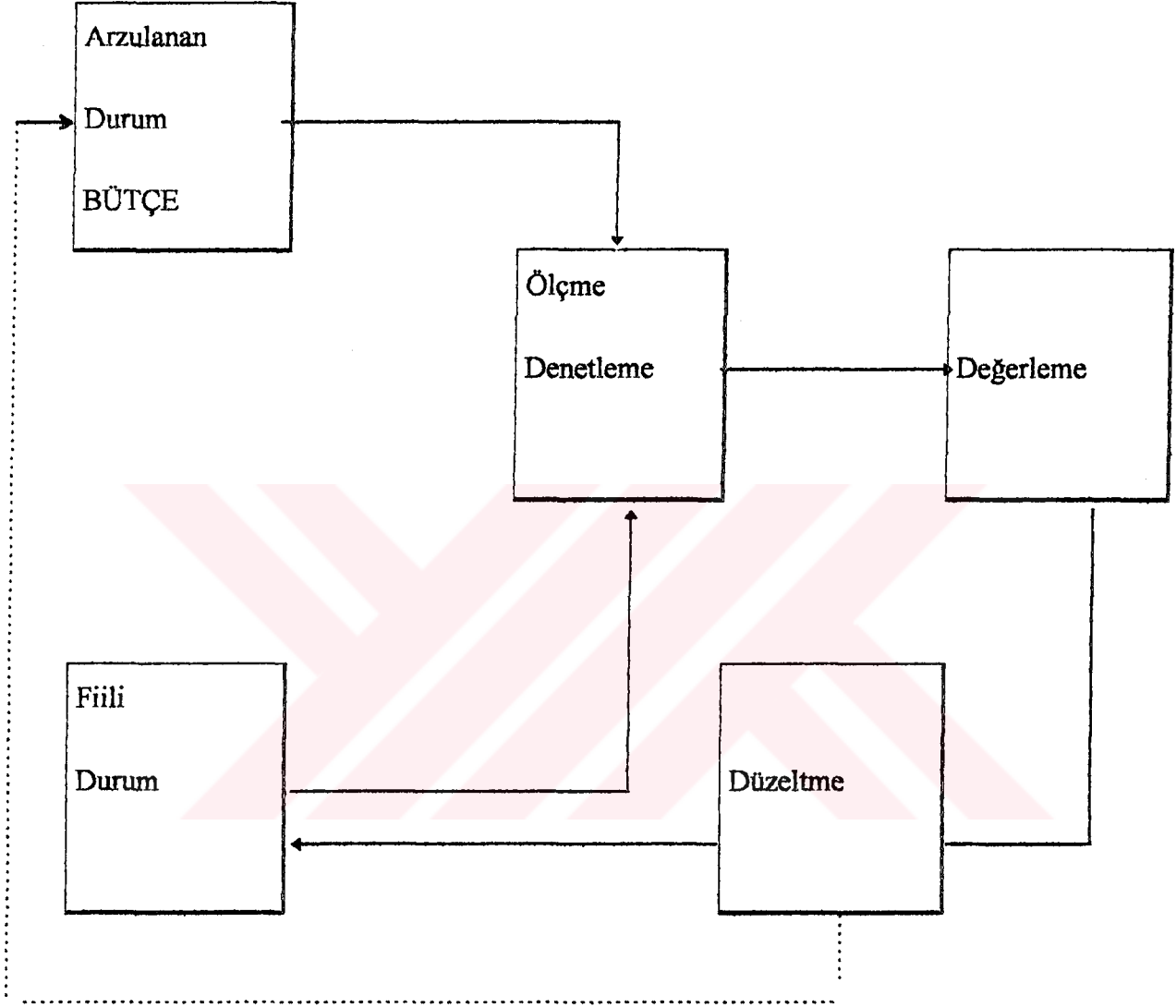
etkili ve zamanlı bir haberleşmeye de imkan sağlar. İşletme bütçeleri sistemi faaliyet dönemi boyunca yönetim faaliyetlerindeki olumlu ve olumsuz gelişmelerin en etkin biçimde izlenmesine imkan vererek, planlama ve kontrol fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde büyük katkılar sağlarlar.

Bütçe bir kontrol aracı olarak, yönetimin, satış yönetimini, üretim planlamasını, stokların denetimini fiyat tespitini, finansal ihtiyaçları, giderlerin denetimini ve üretim maliyetlerinin denetimini sağlar.⁴²

Gerçekte, işletmeler tarafından ortaya çıkarılan planların bir değer ifade edebilmesi rasyonel bir şekilde uygulanmaları ile mümkündür. Bunun içinde uygulamanın plan hedeflerine uygun olup olmadığının denetlenmesi gerekir.

Bir bütçenin yararlı sonuçlar vermesi, ancak fiili faaliyetlerin bütçe hedefleri ile karşılaştırılarak şayet sapmalar varsa hemen düzeltme yoluna gidilmesi ile mümkündür.

⁴² CEMALCILAR, a. g. k., s.22.



Şekil :1 Bütçenin Denetim İşlevi

Kaynak:PEKER Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, s,421

Bir faaliyetin planlanan rakamları ile fiili rakamlarının karşılaştırılması, varsa sapmaları ve nedenlerini, düzeltme yollarını veya sorumluluk yüklenen yetkilinin başarı derecesini tespiti etmek gerekir.⁴³

2.6.4. Yönelme ve İşletme Bütçeleri

Yönelme, işletmenin mevcut kaynaklarını rasyonel ve etkin bir biçimde kullanarak, örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevidir. Yönelme belirlenmiş amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş hareketi başlatan bir işlev olup diğer yönetim fonksiyonlarından örgütlenme ile kontrol arasında bağlayıcı durumdadır.

Yönelmenin özü tüm işletme çalışanlarının işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Bu faaliyetlerin temelinde yöneticiler ve onların talimatları vardır. Yöneticiler astlarını harekete geçirmek için yazılı ve sözlü talimatlar verecekler ve bunu yaparken işbirliğini ön plana çıkaracaklardır.

Alt kademede çalışan bireylerin işbirliğini sağlamak için, yöneticilerin liderlik, iletişim, güdüleme yetenekleri etkili olacaktır. Burada yöneticilerin astları ile etkili iletişimde bulunmaları ve onları motive edecek faktörleri bilmeleri gerekir.⁴⁴

Etkin bir yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olan yönelmenin gerçekleştirilebilmesi için, yöneticiler ile bunların emrindeki personelin amaç ve hedefleri ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında uyumun sağlanması gereklidir. Yetenekli yönetim personeli harekete geçirecek güçlü kişisel hedefler veya özendirici unsurları olmalıdır. Bunlar maddi ve maddi olmayan diye iki gruba ayrılabilir. Maddi ödüller, çoğu kişilerin amaçlarına ulaşmaları konusunda bir ölçüde tatmin sağlarsa da, yetenekli ve zeki kişilerin amaç gereksinmesi, kişinin kendisi ile ilgili faaliyetlere katılma ve çalışmalarda başarılı olmasıyla ilgili gereksinimlerdir.

Araştırmalara göre ikramiye prim şeklindeki maddi ödüllerin yönetim personelinin harekete geçirilmesinde gerekli olmasına rağmen yeterli olmadığı açıkça görülmektedir. Yönetim personeline maddi ödüller yanında planlamaya katılma, belli statüler elde etme,

⁴³ PEKER , a. g. k., s.421.

⁴⁴ CEMALCILAR , a. g. k., s.22.

sorumlulukların kesin saptanması, faaliyetlerin tarafsız değerlendirilmesi gibi maddi olmayan onurlandırıcı ödüllerin de verilmesi, etkin bir yönetim ve işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşması için kaçınılmaz bir gerçektir⁴⁵.

İşletmelerde bütçe sistemi etkili bir şekilde uygulanırsa, yöneltme fonksiyonunun gerçekleşmesini sağlayan önemli bir yönetim tekniği olarak da önem kazanır. Diğer bir ifadeyle, işletme bütçeleri bir işletmede amaca yöneltme sorunlarını büyük ölçüde çözmeye bir araç niteliği taşır. Çünkü bu amaçların, ilgili politikaların geliştirilmesi ve bunların uygulama yöntemleri konusunda tüm yönetim kademelerinin etkin bir şekilde katılması gerekir. Bütçe işletme personeline kendilerinden beklenen faaliyet seviyesini açıkça gösterdiğinden personel verimli çalışmaya yönelir.

Yönetimin, yöneltme fonksiyonu ile bütçe sistemi arasındaki ilişkiler bütçenin beşeri yönünü ortaya koyar. Bütçe sisteminin bu yönü üzerinde bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bugünkü eğilim, işletme yöneticilerinin bütçe sisteminin teknik ve beşeri yönlerine eşit önem verilmesi doğrultusundadır.⁴⁶

2.6.5. Örgütlenme Ve İşletme Bütçeleri

Yapılacak faaliyetlerin sınıflandırılması, amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin sınıflandırılması, gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış bir yöneticinin her sınıflandırılmış faaliyete ayrılması ve örgüt yapısında dikey ve yatay koordinasyonu belirleme, organize etme faaliyetidir.

Örgütlenmenin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz⁴⁷.

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması,
- İşlerin tasnif edilerek benzerlerinin bir araya getirilmesi,
- Yapılması gereken işleri yönetecek ve yerine getirecek yöneticilerin belirlenmesi,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi.

⁴⁵ WELSCH, a. g. k., s.30.

⁴⁶ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.30.

⁴⁷ AKDEMİR, a. g. k., s.155

İşletmelerde bütçe sayesinde öncelikle yapılacak işler belirlenir daha sonrada bu işleri yapacak kişilere yetki ve sorumluluk verilerek tespit edilen faaliyetlerin etkinliği artırılır. Ayrıca saptanan amaçlara ulaşmada en önemli etkidir.

Bunlara ek olarak bütçelerin şu üç alanda kendilerine özgü amaçları ve üstünlükleri vardır.

-Yönetim Alanında

-Satış ve Üretim Alanında

-Finansal Alanda

Yönetim Alanında ,

1- İşletmenin bir bütün olarak ulaşmak istediği amacı tespit etmek ve bu amaca ulaşmak için ayrıntılı bir plan vermek.

2- İşletmenin tespit edilen amacına uygun olarak bölümlere ve işletmedeki görevlilere yapılacak işlemleri ve ulaşılacak sonuçları açıklamak ve her fonksiyon için yetki ve sorumlulukları açıkça gösterir plana uygun bir organizasyonu sağlamak.

3- En verimli ölçüde çalışmaların yürütülmesi ve amaca ulaşılması için, işletmenin bölümleri ve bütün görevliler arasında koordinasyon ve işbirliği kurmak

4- Bölüm yöneticilerini işletmenin öteki bölümleri ile uyumlu planlar yapmaya zorlamak

5- Bütçeler ve ulaşılan sonuçlar arasındaki ayrımların kolayca görülmesini sağlamak, yöneticileri uyarmak, gerekli düzeltmelerin yapılmasını mümkün kılmak ve bu yolda kararlar alınmasında ilgililere önderlik etmek

6- İşletme dışındaki durumlarda değişmeler olduğunda, planların ve amaçların bunlara uygun olarak düzeltilmesi için yöneticilere yardımcı olmak

7- Gerekli yerlerde kullanılmak için her türlü kayıtların tutulmasını ve istatistiklerin yapılmasını, geçmişe ilişkin hesap ve muhasebe verilerine değer verilmesini, elverişli muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemi kurmayı zorunlu kılar.

8- Üretim faaliyetlerinin ve araçlarının en ekonomik şekilde kullanılmasının planlanması ve bu yolda incelemeler yapılması için yöneticileri zorlamak

9- Meydana gelen zarar ve ziyanları düzeltmekten çok, onların önlenmesi için dinamik bir kontrol sistemi kurmak.

10- En elverişli ve etkili bir şekilde satış, üretim ve finansal politikaların yapılmasında ve düzeltilmesinde yöneticilere yardım etmek.

b) Satış ve Üretim alanında

1- Tüketicilerin tepkilerini ve bunların genel gidişini doğru olarak tahmin etmek

2- Satış masraflarını kontrol etmek ve bütçelenmiş rakamlarla gerçek sonuçların karşılaştırılmasını kolaylaştırmak

3- Malların devamlı olarak, en ekonomik şekilde üretilmelerini temin edecek satış planına uygun bir imalat programı temin etmek

4- Mümkün olan yerlerde üretimi ve yapılan işlemleri standartlaştırmak

5- Üretim araçlarını maksimum kapasitede tutmak, yıpranmayı minimize etmek.

Finansal Alanda

1- İşletmelerin rutin çalışmalarını finanse etmek için gerekli çalışma sermayesini tahmin etmek ve en ekonomik şekilde kullanılmasını kontrol etmek

2- Paraya ihtiyaç duyulan zamanı ve ihtiyacın miktarını, ödeme zamanını ve tutarını tespit ederek kaynakların etkin kullanımını sağlamak

3- Varlıkları en iyi şartlarda korumak

4- Bütçe ile ilgili olarak sermayenin etkin şekilde kullanılmasını planlamak ve kontrol etmek.⁴⁸

⁴⁸ BASIK, a. g. k., s. 142-146.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİ VE BÜTÇELERİNİN DÜZENLENMESİ

3.1. İşletme Bütçe Sisteminin Özellikleri

İşletme bütçe sistemi, geleneksel bütçe görüşünden çok daha geniş kapsamlıdır. Bu sistem, bir çok yönetim kavramının uygulanması yoluyla değişik yaklaşımları teknikleri ve birbirini izleyen aşamaları içerir. Esasen işletme bütçeleri bütçe sisteminin bir alt basamağıdır. Kapsamlı bir işletme bütçe sistemi şu aşamalardan oluşur⁴⁹.

- İlgili tüm değişkenlerin işletme üzerindeki potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi,
- İşletmenin genel hedeflerinin yürütücü yönetim tarafından tanımlanıp belirlenmesi,
- Uzun dönemli işletme bütçelerinin geliştirilmesi ve onaylanması,
- Kısa dönemli işletme bütçelerinin geliştirilmesi ve onaylanması,
- İşletme için özel amaçların saptanması,
- İşletme stratejilerinin hazırlanması ve değerlendirilmesi,
- Planlama önerilerinin hazırlanması,
- Proje planlarının hazırlanması ve değerlendirilmesi,
- Bütünleyici analizlerin yapılması ve geliştirilmesi,

⁴⁹ WELSCH, a. g. k., s.71.

- Planların uygulanması,
- Performans raporlarının hazırlanması, ve değerlendirilmesi,
- İzleme faaliyetlerinin uygulanması.

Yukarıdaki unsurların her biri diğeri ile karşılıklı ilişki ve bir bütünlük içindedirler. Hiç bir unsur tek başına ayrı bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Bu unsurlar birbirinin tamamlayıcısıdır. Bu unsurları kapsayan işletme bütçe sistemi, geniş bir yönetim anlayışı, kavramlar ve teknikleri gerektirir. Her ne kadar unsurlar bir kronolojik sırada verilmiş ise de, elbette sürekli bir geri besleme, yeniden düşünme ve değişik unsurların birleştirilmesi gerekir.

İşte söz konusu tekniklerin büyük bir kısmı, yöntemlerin ve yaklaşımların tüm imkanlarından yararlanılması ve bunların koordine edilmesi, pratik fakat kapsamlı bir sistem olarak düşünülmesinin bir sonucu olarak işletme bütçe sistemi meydana getirilmiştir.

Bütçe sisteminin iyi anlaşılması için şu kısımları arasındaki temel farklılıkların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir⁵⁰.

1. İşletme bütçelerinin mekanik kısmı,
2. işletme bütçelerinin teknik kısmı,
3. İşletme bütçe sisteminin temel prensipleri

İşletme bütçelerinin mekanik kısmı, işletme bütçeleri ile ilgili tabloların, şekillerin saptanması, düzenlenmesine ve tamamlanmasına ilişkin esasları kapsamına alır. Bütçe sisteminin en basit cephesini oluşturan bu kısımda, tablolamalarla ilgili hesaplamalar ile kayıtlar üzerinde durulur.

İşletme bütçelerinin teknik kısmı ise, işletme bütçelerinde resmi ve sayısal bir biçimde belirlenen amaçların, politikaların ve kararların saptanmasında yararlanılan yönetim tekniklerinden oluşur. Bu teknikler ve yöntemler, basit ve karmaşık olmak üzere

pek çoktur. Bunlardan bütçe sisteminde en çok yarar sağlananlarından bazıları şunlardır. Kâra geçiş analizleri, para akımı analizi, yatırım karar yöntemleri, satış hacmini bütçeleme yöntemleri ve yöneylem araştırmalarıdır.

İşletme bütçelerinin temel prensiplerini şöyle sıralayabiliriz :

1. Yönetimin Desteği

Bütçe sisteminin etkili olabilmesi için bütün yönetim basamaklarının özellikle yukarı seviyedeki işletme yönetiminin tam olarak desteği şarttır. üst seviye yöneticileri, işletme bütçe sistemi için gerekli zamanı ayırmaz ve bütçe sisteminin tüm ayrıntılarını desteklemeye istekli değillerse, o bütçe sistemi hiçbir şekilde başarıya ulaşamaz. Bu nedenle üst seviyedeki yöneticilerin bütçe sisteminin niteliklerini ve ilkelerini kavramış olmaları ve kendilerine yararlı olacağına ikna edilmeleri gereklidir.

2. Örgütsel Uyum

Bütçe sistemi, yetki ve sorumlulukları, açıkça belirlenmiş bir örgütsel yapıya dayandırılmalıdır. hedefler ve planlar, işletmenin değişik kademelerinde görev yapan yöneticilerin sahip olduğu örgütsel sorumluluklara uygun ve örgütsel yapının ve yetkilerin belirlenmesinin amacı, işletmenin hedeflerinin koordineli ve etkin bir biçimde sürekli gerçekleştirilmesini sağlayacak bir düzen kurmaktır. İşletme bütçe sistemini kurmaya çalışan bir işletme, öncelikle kendi örgütsel yapısına ve bu yapıdaki yetki ve sorumluluk dağıtılmasına özen gösterilmelidir.

3. Sorumluluk Muhasebesi

Bir işletme bütçe sistemi ile muhasebe sistemi arasında çok yakın ilişkiler vardır. Bütçe sistemi hem planlama hem de kontrol aşamasında verilere dayanır. Bu veriler ise muhasebe sisteminden sağlanır. Bu nedenle, bir işletmenin muhasebe sistemi, yönetimin planlama ve kontrol gereksinmelerine karşılık verecek nitelikte olmalıdır. Bu nitelikleri taşıyan muhasebe "Sorumluluk Muhasebesi "dir. Sorumluluk muhasebesi işletme faaliyetleri ile ilgili bilgileri, örgütsel sorumlulukları ve sorumlu yöneticileri sınıflandırır.

⁵⁰ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.32.

4. Katılım

İşletme bütçeleri sadece bütçe örgütü yöneticileri tarafından hazırlanmamalıdır. Bütçelerin düzenlenmesinde işletmedeki tüm yönetim seviyelerinin katılımı şarttır. İşletmedeki tüm yönetim seviyelerinin özellikle orta ve alt seviyedeki yöneticilerin işletme bütçelerinin düzenlenmesine katılımı yoluyla " katılımcı yönetim" kavramı ortaya çıkmıştır.

5. Gerçekçilik

Bu ilke işletme bütçelerinde belirlenen amaçların saptanış şekliyle ilgilidir. Yönetim, bu amaç ve hedefleri saptarken hem gereksiz tutuculuktan hem de yersiz iyimserlikten kaçınmalıdır. Belirli bir dönem için saptanan bu amaç ve hedefler, o dönem içinde etkili olduğu varsayılan işletme içi ve işletme dışı çevresel faktörlerle ilgili olarak, yönetimin gerçekçi beklentilerini temsil etmelidir⁵¹.

6. Esneklik

Esneklik ilkesi, işletme bütçe sisteminde saptanan amaçların gerçekleşme olasılığını artırır. Bu ilke, işletme bütçelerinin değişen durumlara ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenebileceğini ifade eder.⁵²

7. Etkin İletişim

Etkin bütçelemeye yönelik iletişim yöneticilerinin ve astların hedefler ve sorumluluklar konusunda aynı anlayışa sahip olmalarını gerektirir. Bütçeye ilişkin tüm sınırlamalar ve sorunlar her yönetici tarafından açıkça anlaşılmalıdır. belirlenen sorumluluklarla ilgili performans raporlarının açık ve tam olarak duyurulması, aynı şekilde, akıllı yönetim için gerekli olan iletişim derecesini geliştirir.

⁵¹ WELSCH, a. g. k., s.51

⁵² CEMALCILAR, a. g. k., s.30.

8. Zamana Uygunluk

Bu ilke, resmi planlama, performans raporları ve belirli diğer faaliyetler için kesin bir zaman çizelgesinin olması gerektiğini belirtir. Yönetimin tüm kademeleri karar verme sürecinde sürekli olarak geleceği yeniden değerlendirmek, yeniden planlamak ve önceki planları gözden geçirmek zorundadır. Planlama faaliyetleri çoğunlukla planlama takvimi yada planlama devresi olarak bilinen bir zaman çizelgesine dayandırılmalıdır. Zamana uygunluk ilkesi, kontrol faaliyetinin etkili olabilmesi için sorunun gerçek nedeninin ortaya çıkarılmasından hemen sonra gerekli kararların ve önlemlerin alınması gerektiği görüşüne dayanır. Kontrol faaliyeti ne kadar gecikirse olumsuz mali etkilerde o ölçüde artar.

9. Birey ve Grubun Tanınması

Planlamada hedef olarak yalnızca faaliyetlerin parasal sonuçları gösterilmemelidir. Bu amaçlara ulaşmadaki birimsel başarı beklentileri ve iş programları da geliştirilmelidir. Yönetim sürecinde bireysel başarılar, ister olağanüstü, isterse standardın altında performans olsun seçilmeli ve değerlendirilmelidir. Bireysel değerlendirme sistemi adil, anlaşılır ve doğru olmalıdır. Bu değerlendirme sistemi yardımıyla her yöneticinin performansı, yetenekleri, tepkileri ve başarısı ölçülebilecektir. Etkin bir işletme bütçe sisteminin belirgin özelliği insan faktörüdür. Onun için, bütçe yaklaşımı bireysel yöneticinin başarısını ölçmede sağlam bir temel teşkil eder.

10. İzleme

Bu ilke iyi ve kötü performansın dikkatli bir şekilde araştırılmasının gerekli olduğu görüşüne dayanır. Planlananla fiili durumun karşılaştırılması sorumluluk merkezi yöneticilerinin kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleri maliyet sınıflamasına göre yapılmalıdır. Değerleme hem başarısızlıkları hem de başarıları ortaya koymalıdır. Burada üç amaç vardır. Birinci amaç, standardın altında bir performansa rastlanması halinde, yapıcı bir tutumla hemen düzeltici önlemlerin alınmasıdır. İkinci amaç olağanüstü performansa rastlanması halinde, bu başarının tanınması ve benzer faaliyetlere

uygulanmak üzere bilgi transferinin öngörülmesidir. Üçüncü amaç ise, gelecekte daha iyi planlama ve kontrol yapılması için bir temel oluşturmaktır.

3.2. İşletme Bütçe Sisteminin Beşeri Yönü

Bütçeleme de başarının bir başka, belki de en önemli unsurunun beşeri gücü bütçe fikrine inandırmak olduğu söylenebilir. Çünkü bütçe, insanlar arası ve insanlara yönelik harcamaların, fiyatların düzenlenmesinde bir araçtır.

Yöneticiler kendi yönettikleri aktiviteler de sorumluluk sahibidirler. Yani kendi yönettiklerini daha sonra yine kendileri denetlerler. Bütçeye karşı koyan personel davranışını minimize etmek için, yönetim bütçelerine özen göstermek gerekir. Bütçeler, personeli zorla erişilmez bir hedefe götürebileceğimiz araçlar değildir. Gerçek dışı bütçelemeye karşı izlenmesi gereken en iyi yol katılımcı bütçedir.

Bütçenin insani yanının bir diğer görünüşü de dürtülerle birlikte olmasıdır. Uyarım ve dürtü sistemini benimseme bir çok sorunu da beraberinde getirecektir. Bütçe performansına uygulanacak uyarı ve dürtülerle yapılmış bir plan ek bir çaba ve etkiyi gösterecektir.

Bütçenin uygulanması iyi koordine edilmez ise, bütçenin işletmeye faydasından çok zararı söz konusu olur. Bu zarar iki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, İşletmede çalışan personel, bütçenin işletme faaliyetlerinin bir parçası olduğunu kavrayamaz. Aksine bütçeyi bir baskı aracı olarak görür. İkincisi, kârın elde edilmesinde katkısı olan tüm personelin bütçenin hazırlanması çalışmalarına katılmalıdır. Aksi takdirde, bütçenin başarılı bir şekilde uygulanması mümkün değildir. Çünkü öncelikle onu uygulayacak personelin bütçenin yararlarına inanmış olması gerekir⁵³.

Bütçenin başarılı bir şekilde uygulanmasında sorumluluk büyük oranda muhasebe müdürüne ve personeline düşmektedir. Etkili bütçe için önceden gerekli olan ve yine insan ilişkileri safhasına giren organizasyon yapısıdır. Sadece bütçe departmanı değil, tüm organizasyonu ilgilendiren sorumluluk ve görevler tüm hatlarıyla açıkça belirlenmelidir.

⁵³ LOUHI Kullervo, İdari Muhasebe ve Kontrol (Çev: SEZEN Asil), İzmir, 1966, s.43.

Bu alandaki zayıflıklar bütçenin gelişmesini önleyecektir. Katılımcı bütçe, yöneticileri sırayla kendi bütçe teklifini savunma ve açıklama imkanı vermek demektir.

3.3. İşletme Bütçe Sisteminin Yararları

İşletme bütçeleri, yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde büyük katkıları olan bir tekniktir. İşletme bütçelerinin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁵⁴.

- Bütçeler, temel politikaların önceden düşünülüp ele alınmasını sağlar.
- Örgüt yapısının sağlam olmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak da işletmedeki her fonksiyon için kesin sorumluluk dağıtımını şart kılar.
- Bütçe işletme yöneticilerine faaliyetlerini uyumlaştırma fırsatı verir.
- İşletmenin üst yönetiminden alt yönetim seviyesine kadar, tüm yönetim kadrosunu hedeflerin ve planların saptanmasına katılmaya zorlar.
- Bölüm yöneticileri arasında sorunlara ilişkin ortak anlayış ve görüş birliğinin sağlanmasına yardımcı olur. Yöneticileri, işletmenin genel amaçları ve diğer bölüm planları ile uyumlu planlar düzenlemeye zorlar.
- İşletme yönetimini tatminkâr sonuçlara ilişkin hedefleri sayısal olarak saptamaya zorlar.
- Muhasebe verilerinin uygun doğru ve yeterli olmasını gerektirir.
- Bütçe, işletme yönetimini, kaynakları etkin kullanmaya ve planlamaya zorlar.
- İşletme yönetiminde kararların rasyonel ve sistemli olarak alınmasını ve işlerin zamanında yapılması yönünde bir zorunluluk gerektirir.

⁵⁴ WEISCH, a. g. k., s.60.

İşletme bütçeleri bir taraftan standart teşkil ederken diğer taraftan ilgilileri uyarıcı ve onlara yol göstericidir. Bu amacı gerçekleştirebilirse yöneticilerle bölümler arasında iletişim ve koordinasyon aracı olmaktadır⁵⁵

Unutmamak gerekir ki, bütçeler belirlenen amaçları kendiliğinden gerçekleştiremez. Bütçenin yararlı olabilmesi için, işletmenin iyi bir iletişim sistemi ve yetki ve sorumlulukların kesin ve açık bir şekilde belirtildiği iyi bir örgüt yapısına sahip olması gerekir.

İşletme bütçe sistemi sonuçta bir tekniktir. Her teknikte olduğu gibi bütçe sisteminin de bir takım sınırlamaları vardır. Bu sınırlamaların bazıları şunlardır⁵⁶.

1- Bütçe sisteminin gerektirdiği niteliklere uygun nitelikli yönetici personel sağlama güçlüğü

2- Bütçenin değişikliği için gerekli yönetim esnekliğinin sağlanamaması

3- İşletme bütçelerinin temelini oluşturan satış bütçesinin gerçekçi ve doğru olarak düzenlenme zorluğu.

4- Bütçelemenin çok zaman gerektirmesi

5- İşletme amaçlarının, politikalarının ve planlarının yetkililere ulaşmasını sağlayacak etkili iletişimin sağlanamaması.

6- Bütçe sistemi kavramının dinamik bir süreç olduğunun iyi anlaşılabilmesi ve bunun sonucu olarak sürekli değişen işletme dışı ve işletme içi koşullara göre sistemin geliştirilememesi ve yenilenememesi

7- İşletme bütçeleri sistemine ilişkin uygulamada karşılaşılan başarısızlıkların nedenleri yukarıdakilere bağlı olarak şu şekilde sıralanabilir : Yapılan tahminlerin yetersizliği ve hatalı olması, bir yönetim tekniği olduğunun iyice kavranamaması veya unutulması ve işletme bütçesinin değişen koşullara göre düzeltilmemesi kısaca bütçe sisteminden çok şey beklenmesidir.

⁵⁵ PEKER, a. g. k., s.423.

3.4. İşletme Bütçelerinin Düzenlenmesi

Geniş kapsamlı bir bütçe programı bir yıllık faaliyetlerin planlandığı ve rakamsallaştırıldığı geleneksel bütçe görüşünden çok daha geniş anlamlıdır. Böyle bir program bir çok yönetim kavramının uygulanması yoluyla değişik yaklaşımları, teknikleri ve birbirini izleyen aşamaları içermektedir.

İşletme bütçe sistemi, kapsamı itibariyle şu iki kısımdan oluşur⁵⁷.

1. Ana Plan :

Ana plan şu bölümlerden oluşmaktadır.

a) İşletmenin Genel Amaçları

b) İşletmenin Özel Amaçları

c) İşletme Stratejileri

d) Planlama Esasları

2. Mali Plan

a) Projeler

b) Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri

c) Kısa dönemli İşletme Bütçeler

d) Tahsisat türü bütçeler

e) Esnek bütçeler

f) Alternatif bütçeler

⁵⁶ HATİPOĞLU Zeyyat., Yönetim Muhasebesi, İstanbul, 1995, s.62.

⁵⁷ WELSCH, a. g. k., s.97.

3.5.1. Ana Plan

İşletmenin temel amaç ve politikalarını, özel planlarını ve bunların uzun dönemde yönetim tarafından gerçekleştirileceği hususundaki taahhüdü belirler.

a) İşletmenin Genel Amaçları

Planlama faaliyetlerinin başlangıç noktası, işletme ile ilgili genel amaçların ve politikaların saptanmasıdır. Bunlar, uzun dönemli ekonomik durum ve güç, pay sahipleri ile ilgili davranışlar, mal ve hizmet kalitesi, personel ilişkileri, müşterilerle ilgili davranışlar gibi konuları kapsar.

Genel amaçların ve politikaların etkili ve inanılır olması, işletme faaliyetlerinin bu amaçlarla uyumlu yürütülmesine bağlıdır. Ayrıca bu amaç ve politikaların yıllık olarak revizyonları ve yeniden tanımlanmaları da etkinliklerini artırır.

b) İşletmenin Özel Amaçları

İşletmenin uzun dönemli ve kısa dönemli amaçlarının ve hedeflerinin ana hatlar itibarıyla saptanmasına yarayan faaliyetleri kapsar. İşletme bütçe sisteminde belirlenen özel amaçlar genellikle; büyüme trendleri veya oranlar, kâr oranları, yatırım kazanç oranları, mamul veya hizmet gruplarının genişletilmesi veya daraltılması, mevcut pazardaki payların sürdürülmesi, pazar payının artırılması veya azaltılması, yeni pazarlar elde etme, öz kaynak ve yabancı kaynak dengesinin kurulması ve sosyal programlar şeklinde ifade edilir. Bunlar kısa ve uzun dönemli işletme bütçelerinin temelini oluşturur.

c) İşletme Stratejileri

Genel ve özel amaçlara ilişkin tüm seçeneklerin saptanması ve bunlar arasından en iyisinin seçilmesi ile ilgilidir. Bu stratejiler uzun ve kısa dönem için saptanırlar.

d) Planlama Esasları

Üst yönetim tarafından hazırlanan ve proje, uzun ve kısa dönemli işletme bütçelerinin düzenlenmesine, uygulanmasına ve kontrolüne ilişkin ilkeleri, yetki ve sorumlulukları, teknikleri ve yöntemleri kapsar.

3.4.2. Mali Plan

a) Projeler

İşletmenin özel amaçları bakımından ayrı ayrı olarak belirlenmiş faaliyetlerle ilgili olarak düzenlenir.

b) Uzun Dönemli İşletme Bütçeleri

İşletmenin gelecek 3 - 5 yıllık dönem içinde nereye doğru yol alması gerektiği, bunun içinde atılması gereken temel adımların neler olduğu uzun dönemli planlamayla belirlenir. İşletmede uzun dönemli planlama gereğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve uzun dönemde devamlı ve tatminkâr kârların elde edilebilmesi için büyüme amaçlarına paralel olarak satışçılar, piyasa durumları, personel ve özellikle yönetici personel seviyesi, tesisler, yatırım ve finansman unsurlarını içeren ve uzun dönemli analize dayanır.

Uzun dönemli analize dayanan, uzun dönemli planlama oldukça zordur ve zaman boyutu uzadıkça hata payı da artar. Buna rağmen işletmeler uzun dönemli planlama yapmak zorundadırlar. Kısa dönemdeki amacı, uzun dönemdeki amaçlarıyla çelişirse kısa dönemdeki amaçtan vazgeçmelidir⁵⁸.

c) Kısa Dönemli İşletme Bütçeleri

Yıllık bütçeler, uzun dönemli işletme bütçelerine dayanır. Bir yıllık döneme ait sorumluluk merkezlerine göre ayrıntılı olarak düzenlenmiş, işletme yönetimi politikalarının ve hedeflerinin sayısal terimle ifadesidir. Yıllık bütçe, faaliyet bütçeleri ve finansal bütçeler olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Faaliyet bütçesi bir yıl içindeki olayları planlar, finansal bütçeler ise faaliyet bütçesinin nihai sonucudur.

⁵⁸ GÖNENLİ Atilla, İşletmelerde Finansal Yönetim, İstanbul, 1985, s.118.

Yıllık bütçenin Unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

a) Faaliyet Bütçeleri

1. Satış bütçesi
2. Satış giderleri bütçesi
3. Üretim bütçesi
 - Malzeme tedarik bütçesi
 - İşgücü bütçesi
 - Genel imalat giderleri bütçesi
4. Bütçelenmiş satılan malın maliyeti tablosu
5. Genel yönetim giderleri bütçesi

b) Finansal bütçeler

1. Nakit bütçesi
2. Stok bütçesi
3. Yatırım bütçesi
4. Sermaye ilaveleri bütçesi
5. Proforma gelir tablosu ve bilanço

d) Tahsisat Türü Bütçeler

Yönetimin belli bir fon tutarını reklam, araştırma ve geliştirme gibi belli bazı faaliyetlere dağıttığı bütçe türüdür. Bu tür bütçeler iş hayatındaki dalgalanmalardan

bağımsız olarak söz konusu faaliyetlerin devamlılığını sağlar. Tahsisat edilecek tutar, faaliyetlerin dönem içindeki planlanmasına bağlıdır.

e) Esnek Bütçeler

Esnek bütçe, maliyetlerle ilgili bir kavramdır. Her departman için çeşitli faaliyet düzeylerine göre bütçe tutarlarının hesaplanmasını mümkün kılar. Etkin bir maliyet kontrolü için fiilen katlanılan maliyetlerle bütçelenen maliyetler karşılaştırılmalıdır. Sonuçların başlangıçta bütçelenen sonuçlardan farklı gerçekleşmesi durumunda bu farkın ne kadarının sırf kullanılan kapasitenin başlangıçta saptanandan farklı düzeyde gerçekleşmesi nedeniyle ortaya çıktığı ölçülebilir. Esnek bütçe sayesinde fiili faaliyet hacminin olması gereken maliyetleri bütçelenebilir. Böylece olması gereken ve gerçekleşen maliyetler aynı faaliyet hacmine ait olacağından karşılaştırma anlamlı hale gelir. Maliyet kontrolünde etkinlik sağlanmış olur.

f) Alternatif Bütçeler

Bu bütçe, birbirinden farklı faaliyet seçeneklerinin yürütülmesi olasılığı olan durumlarda kullanılır. Bu durumda temel bütçe gerçekleşme olasılığı en çok olan seçenek için hazırlanır. Ancak gerçekleşme olasılığı olan diğer seçeneklerden en önemli bir veya bir kaçına göre de ayrıca taslaklar hazırlanır. Böylece beklenen seçenek gerçekleşmeyip, bir diğeri gerçekleşirse, bu yeni seçeneğe göre de elde bir bütçe taslağı bulunacağından, işletmenin yeni seçeneğe ayak uydurması çok daha rahat olur⁵⁹.

Görüldüğü üzere, işletme bütçe sistemi işletme bütçelerinden daha kapsamlıdır. Ana plan ise çoğu kez ayrıntılı bir işletme planıdır ve bütçeye oranla daha kapsamlı, çok defa bir yıldan uzun bir döneme ilişkin ve kantitatif yönü zorunlu olarak sınırlı olan bir çalışmadır⁶⁰. Bütçe ise kısa süreli, ayrıntılı kantitatif bir çalışmadır. Bu özelliği nedeniyle bütçe, bir yönetim aracı olarak kullanılır. Uygulamada genellikle bazı işletmelerin ana plan yapmadıkları ve direkt bütçelemeye yöneldikleri veya tersine bir tutum gözlenebilir. Bu

⁵⁹ PEKER, a. g. k., s.372.

⁶⁰ GÖNENLİ, a. g. k., s.96-97.

durum ana plan ve bütçeleme konularının o işletme için yeterince açığa kavuşturulmamış olmasının bir sonucudur. En doğru uygulama ise ana plan yapıldıktan sonra mali planların ve işletme bütçelerinin hazırlanmasıdır.

Bütçeleme yapılırken işletmenin tüm işlevleri ve faaliyetleri karşılıklı olarak ele alınır. İşletme bütçeleri hazırlanırken birçok kişinin katılımı söz konusudur. Alt yönetim seviyesinden üst yönetim seviyesine kadar tüm çalışanların büyük bir kısmının bütçe hazırlanmasına katılımı faaliyetlerin etkin olarak yürütülmesinde çok önemlidir.

Bütçenin hazırlanması, uygulama ve gözetim sorumluluğu bazı işletmelerde doğru olarak Mali İşler Müdürü (Muhasebe Müdürü) veya maliyet muhasebecisi, bazı işletmelerde ise Bütçe Komitesi tarafından yürütülmektedir. Bütçe Komitesi'nde işletmenin yönetim finansman ve teknik bölümlerinden görevli üyeler bulunur. Bütçe Komitesinin işi bütçeyi tanzim etmekle bitmez. Devre içindeki sorunları izler, icra edenlerin sorularına cevap verir hatta bu yolda öğretici bir fonksiyon ifa eder.

Bütçe Komitesinin başlıca görevleri şunlardır⁶¹.

1. Bütçe tahminlerini bölümlerden alarak, gözden geçirmek ve öğütlerde bulunmak ve koordinasyonu sağlamak.
2. Bölümler arasında anlaşmazlıklar olduğunda bunları karara bağlamak.
3. Değişen şartlara uymak için bütçelerde yapılması gereken değişiklikleri göstermek.
4. Genel bütçe tasarısının hazırlanmasında uyarmalarda bulunmak.

⁶¹ CEMALCILAR, a. g. k., s.35.

Bütçe hazırlığı ile ilgili evreler aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁶².

- Bütçe amaçlarının saptanması,
- Bütçe ve planlama varsayımlarının saptanması,
- Satış öngörülerinin yapılması,
- Bütçe bölümlerine ait ilk taslakların hazırlanması,
- İlk taslaklarda yer alan bütçe öngörülerinin tartışılması ve uzlaşma,
- Koordinasyon ve gözden geçirme,
- Bütçenin onaya sunulması.

Hazırlanan bütçe onaylandıktan sonra uygulamaya konularak kontrolü gerçekleştirir.

3.5.2. Ana Bütçe

Ana bütçe, işletmenin bütün faaliyetlerini kapsayacak, bütçe dönemi için bir gelir tablosu ve bütçe dönemi sonu itibariyle bir bilanço (proforma bilanço) çıkarılmasına imkan verecek, bütçeleme faaliyetini ifade eder⁶³. Ana bütçe bütün alt sistemlerin geleceğe dönük planlarını bir bütün olarak ele alıp koordine eder.

Ana bütçe genel olarak bir yıl üzerinde hazırlanır. Ancak bazı işletmeler faaliyetlerin devamlı gözetilmesini sağlamak istediklerinden devamlı bütçeleme içinde çalışırlar. Bu işletmelerde geçilen her ay ya da üç ay üzerinden bütçeye bir ay veya üç ay eklenerek devamlılık sağlanır.

Ana bütçe hazırlanırken işletmenin organizasyon şeması ve hesap planı dikkate alınmalıdır. Organizasyon şeması her yöneticinin fonksiyonel sorumluluğunu tanımlar. Bu sorumluluk dağıtımına bakarak yöneticinin ayrı bir bütçe ünitesi sayılıp sayılmayacağına karar verilir. Buna karar verildikten sonra, her bütçe birimi bütçe dönemi üzerinden kendi

⁶² SEVGENER, a. g. k., s.289.

⁶³ GÖNENLİ, a. g. k., s.98.

faaliyetlerini planlar. Hazırlanan bu bütçelere özel bütçeler veya faaliyet bütçeleri denir. Faaliyet bütçeleri bütçe komitesine sunulur ve incelenmeleri ve onaylanmaları sağlanır⁶⁴.



⁶⁴ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.87.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SATIŞ BÜTÇESİ VE DÜZENLENMESİ

4.1. Satış Bütçesi Kavramı

Modern satış yönetimi kavramının etkili araçlarından biri olan satış bütçesi, bütçe döneminde satılması planlanan mamullere ilişkin miktarları, fiyatları ve tutarları sorumluluk merkezlerine göre gösteren bütçedir. Geniş anlamda satış bütçesi, bütçe döneminde alıcılara yapılacak satışların tahminidir.

Dar anlamda satış bütçesi, mamullerin değer ve miktar itibariyle toplam satışların bir cetvelidir şeklinde tanımlanabilirse de, satış bütçesi daha çok pazar araştırmalarına dayanılarak gelecek bütçe döneminde satışların bölgesel, mamul çeşidi, miktar ve fiyatlarının aylara göre dağılımını içeren bütçe çeşididir.

Satış bütçesinde tahmin edilen satışların gerçekleştirileceği düşünülerek, işletmenin finansman, üretim ve pazarlama programlarıyla ilgili tahminler yapılır. En kısa şekliyle satış bütçesi, işletmenin satışlarından elde ettiği net kârın hesaplanmasıdır. Buna göre, satış bütçesi, değer ve miktar olarak satışların ve bu satışları gerçekleştirmek için yapılması gereken giderlerin tahmin edilmesini gerektirmektedir.⁶⁵

Bir işletmenin hedefi sosyal amaçları ile tutarlı kârlar elde etmektir. Bu amaç malların ve hizmetlerin satışı yoluyla gerçekleştirilir. Bu nedenle işletmeler için önemli olan üretilen mamullerin hangi fiyatlardan satılması gerektiğini tespit etmektir. Bu tespit yapılması işletmenin planlanan gelirlerini belirler. Daha sonra işletme amaçlarının

⁶⁵ KARDEŞ, Semra, İşletmelerde Bir Kontrol Aracı Olarak Satış Bütçeleri, 1 1990, s.282.

gerçekleşmesini sağlayacak işletme bütçeleri geliştirilir. Fakat satış bütçesi düzenlenmedikçe diğer bütçeleri hazırlamak mümkün değildir⁶⁶.

Satış bütçeleri uzun dönemli ve kısa dönemli satış bütçeleri olmak üzere ikiye ayrılır.

Uzun dönemli satış bütçeleri 5 veya 10 yıllık süreler için yıllık ayrıntılarda düzenlenir. Uzun dönemli satış bütçeleri mamul gruplarına göre satış değerlerini kapsamalarına alırlar. Bu bütçeler gelecekteki pazar potansiyelini belirleyen analizlere dayanır.

Uzun dönemli satış bütçelerini düzenlenmesinde⁶⁷;

- 1- Genel ekonomiye ilişkin tahmin modeli
- 2- Sanayi toplam satışlarını belirleyen tahmin modeli
- 3- İşletmenin satış gücüne ilişkin tahmin modeli

olmak üzere 3 model uygulanır

Kısa dönem satış bütçesi, bir yıl ya da daha kısa süreler esas alınarak yapılır. Satışların mamul türüne, satış bölgelerine ve çeşitli zaman dilimlerine göre tahminini içeren kısa dönem satış bütçesi ulaşılmak istenen amaçları ortaya koyan bir plan geliştirmektedir. Tam bir satış bütçesi, yıllık satış miktarını, parasal değer olarak satışların tahminini, mamul çeşidini gösterir. Ayrıca üç aylık, aylık gibi dönemler itibariyle satışların tahmin edilmesini gerektirmektedir.

Uzun dönem satış bütçeleri ise, bir yıldan daha fazla dönemler için, işletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlanır. Fakat uzun dönemde, zamanla değişen etkenler göz önünde bulundurularak satış tahminlerine dayalı bütçenin geliştirilmesi zorunludur. Uzun ve kısa dönemli satış bütçeleri birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlar nitelikte hazırlanmalıdır. Ayrıca, uzun dönem satış bütçesi genel

⁶⁶ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.87.

⁶⁷ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.87-88.

yaklaşımı içerirken, kısa dönem satış bütçesi üretim, pazarlama ve finansman yöneticilerine gerekli bilgileri verecek kapasitede ayrıntılı olarak düzenlenmelidir⁶⁸.

Bir yılı kapsayan kısa vadeli satış bütçesinde en azından şu bilgiler yer almalıdır.

-Satışların miktar ve tutarı,

-Satışların üç aylık dönemler ve yılın toplamı şeklinde gösterilmesi,

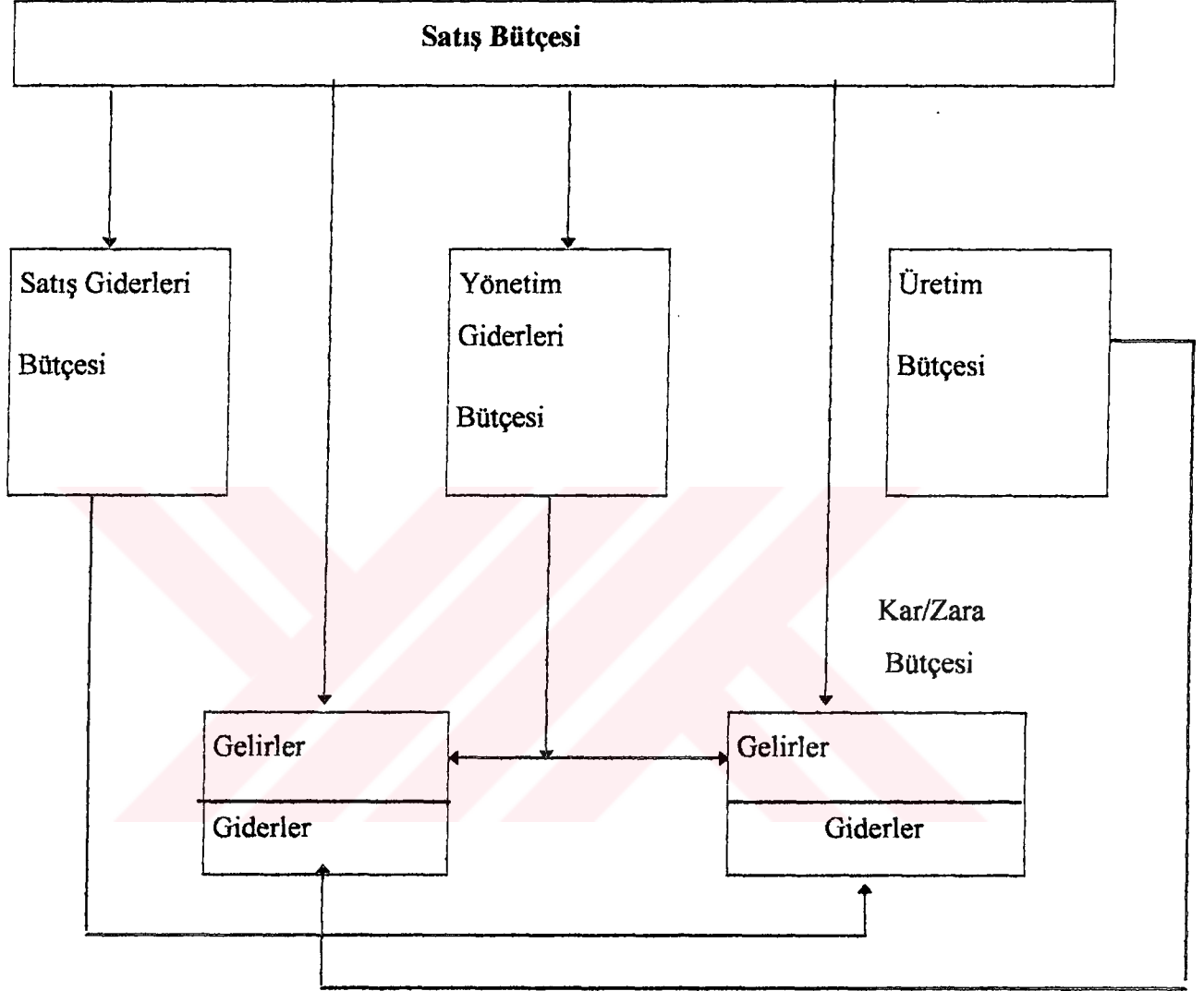
-Satışların üretilen mamullere göre ayrılmış olması,

-Bölgelere, satıcılara, müşteri gruplarına ve sipariş büyüklüklerine göre satışların ayrı gösterilmesi.

Satış tahminleri, bütçede 3 aylık dönemler ve yılın toplamı şeklinde gösterilmekle beraber, genellikle ilk üç aylık dönemdeki satışlar aynı zaman da aylara göre de belirtilir. Daha sonra ilk üç ay sona ermeden ikinci 3 aylık dönemin satışları aylık olarak gösterilir.⁶⁹

⁶⁸ KARDEŞ, a. g. k., s.283.

⁶⁹ ERDOĞAN, a. g. k., s.26-27.



Şekil 2 :Satış Bütçesinden Diğer Bütçelere Bilgi Akışı

Kaynak :Semra KARDEŞ s,120

Bir işletmede gelecekteki satış miktarını ve tüketicilerin taleplerini önceden tespit etmek kolay değildir. Özellikle yeni bir mal pazara sürülmek isteniyorsa bu çok daha zordur. Ayrıca satışlar, satış giderleri ve yatırım harcamaları gibi kalemler üzerinde daha azdır. İşletmenin kontrolü altındadır. Satış bütçesini yapmak satışların ne düzeyde olacağını tahmin etmek demek değildir. Satış faaliyetlerinin yöneltileceği amaçları açıkça belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini planlamaktır.⁷⁰

Satış miktarları tahmin edilirken, ya maksimum kâr imkanları ya da maksimum satış olanakları araştırılarak hedef olarak alınır.⁷¹

4.2. Satış Bütçesinin Amaçları

Satış bütçesinin amacı, önceden açıkça tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için çalışmaların nasıl yürütüleceğini göstermektir. Sadece gelecekteki gerçek satışların ne kadar olacağını hesaplamak veya tahmin etmek değildir. Başka bir ifade ile, satışlar tahmin edilirken önemle üzerinde durulması gereken husus sadece, neyin ne kadar satılacağı veya satıla bileceği değildir. Kârlı olarak neyin satılacağıdır. Böylece satış bütçesi miktara, fiyata, üretim ve satış maliyetine bağlı bir incelemeyi kapsar.⁷²

Satış bütçesinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1- Planlama ve Eşgüdüm

İşletmelerde satış bütçesinin oluşturulması için geliştirilecek süreç, teknolojik yeterlilik, pazarlama fırsatları ve kaynakların elverişliliğine ilişkin bilgi kaynaklarının birlikte kullanılmasını gerektirir. Bu durumda satış bütçesinin temel amacı yönetimle ilgili planların hazırlanmasına yardımcı olmaktır. Düzenlenecek satış bütçesinde ayrıntılı olarak, tüm işlevler ve bunlara ilişkin beklenen giderler belirtilir. Örneğin yeni bir mal veya hizmetin pazara sunumun da hangi pazarlama faaliyetlerinin ne miktarda kullanılacağı seçenekler halinde sıralanabilir. Bu faaliyetlerin her birinin maliyeti, getireceği gelirle kıyaslanarak firma amacına uygun olarak belirlenir.

⁷⁰ CEMALCILAR, a. g. k., s.47.

⁷¹ PEKER, a. g. k., s.385.

⁷² CEMALCILAR, a. g. k., s.47.

Satış bütçesinin amaçlarından biri de işletme içinde koordinasyonu ve iletişimi sağlamaktır. İşletme bütçesine satış tahmini ile başlanır. Çünkü satış tahmini tüm bölümlere temel oluşturur. Değişken maliyetlerin belirlenmesine yardımcı olur ve firma harcamalarından çok, kontrol edilemeyen etmenlere bağlıdır. Bu etmenler ekonomideki yada rakip firmaların pazarlama stratejilerindeki değişimleri kapsamaktadır. Muhakkak ki harcamaların kontrolü gelirlerin kontrolünden daha kolaydır. Sonuçta tahmindeki gelirlerin düzeyi yapılan harcamaların niceliğine ve türüne bağlıdır.⁷³

2- Kontrol

Satış bütçesi sayesinde ne zaman ve nerede harcama yapıldığı kolaylıkla kontrol edilebilir. Dönem sonunda gerçekleşen durum ile tahmin arasında fark ortaya çıkarsa, aksaklıkların nerelerde olduğu ve nereden kaynaklandığı araştırılır. Bütçede sorumluluk merkezleri ayrıntılı bir şekilde belirlendiğinden, sorunun yöneticilerden, müşterilerden, satıcılardan yada mamulün bizzat kendinden mi kaynaklandığı belirlenebilir. Sorunların çözümlenerek önerilerin ortaya konması pazarlama programının etkinliğini artırır.

Satış bütçesinin bir kontrol aracı olarak kullanılması sabit bir bütçeyi gerektirmez. Aksine esnek bir bütçe ile rekabet ortamında ve müşteri taleplerinde değişimlere uyum sağlanabilir.

3-Performans Standartlarını Oluşturma Ve Değerlendirme

Satış bütçeleri, bir faaliyet planı olduğu gibi işletmenin tüm bölümleri için performans standartlarının oluşturulmasını da sağlar. Firmalarda önce bütçeler düzenlenir, bunu gerçekleştirecek bölümler örgütlenir. Ancak bütçeler belirlenirken bunu uygulayacak olanların insan olduğu unutulmamalıdır. Çünkü bütçenin başarıya ulaşması, onu uygulayacak olan personelce kabul edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla işletme hedefleri belirlenirken örgüt üyelerinin görüşleri de alınır ve hedeflere ulaşmak daha kolay olur.

Satış bütçeleri değerlendirme aracı olarak ileride kullanılacağı için, bütçenin oluşturulmasında unutulmuş veya beklenmeyen giderlerin karşılanması için destek fonlar ayrılmalıdır. Tüm bütçelenen fonlar yıl sonunda harcanmadığında, yönetici gelecek yıl

⁷³ CEMALCILAR, a. g. k., s.47.

bütçede kısıtlamaya gidebilir. Bu tür olumsuz yönleri olabileceği düşüncesiyle bütçe kontrol aracı olarak özenle kullanılmalıdır.⁷⁴

Satış bütçesinin yukarıda saydığımız amaçlarına ilave olarak şunları sıralayabiliriz.

- Gerçek satış tahminlerinin, bütçe dönemi için ve belirli zaman aralıkları itibariyle tespiti.

- İşletme ve işletmenin bölümleri için kâr ve zarar bütçesinde kullanılacak temel verilerin elde edilmesi

- Çalışma sermayesi ve yatırım harcamaları bütçelerin hazırlanmasında bir rehber gibi hizmet etmek

- Demir başlar hammadde alımları, imalat araçları ve gelecekteki personel ihtiyaçlarını tespit etmek için bilgiler vermek

Bütçe döneminde işletmenin finansal planlarının hazırlanması ve gerektiğinde bu planlarda değişiklikler yapılmasında yardımcı olur.

4.3. Satış Bütçesinin Özellikleri

İşletme bütçe sisteminde genellikle satış bütçesi ilk düzenlenmesi gereken bütçedir. Diğer bütçelerde temel baz olarak satış bütçesi alınmaktadır. Satış bütçesi doğru ve gerçekçi olduğu ölçüde düzenlenen diğer bütün işletme bütçeleri de doğru ve gerçekçi olurlar. Satış bütçesi mamuller, müşteriler, bölgeler olarak düzenlendiğinden, pek çok ihtiyaca cevap verebilir. Diğer bütçeler sadece mamullere göre ayırım yapabilirler. Satış bütçesinin kapsamı belirlenen süre içerisinde satılacak mamullerin tümünü içeren genişlikte ve buna göre ayrıntılı hazırlanmalıdır.

Bir işletmenin en son amacı, sosyal amaçları ile tutarlı kârlar elde etmektir. Bu amaç, mamullerin ve hizmetlerin satışı suretiyle gerçekleştirilir. Bundan dolayı, işletmelerin birinci sorunu hangi mamullerin hangi fiyatlardan satılacağıdır.

⁷⁴ GÜRDAL, Sahavet; "Satış Gücü yönetimi", Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990, s.122.

İkinci sorun ise, mamullerin ve hizmetlerin maliyetlerinin saptanmasıdır. İşletme yöneticileri birinci sorunu çözebilmek için işletmenin planlanan gelirlerini belirler.

Bunun sonucu olarak, işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak işletme bütçeleri geliştirilir. Ancak, ikinci sorunun çözümlenebilmesi için, sorumluluk merkezlerinin kendilerine ait işletme bütçelerini düzenlemeleri gerekir. Bu ise ancak satış bütçelerinin düzenlenmesiyle gerçekleştirilebilir.

Satış bütçesi gelecek dönemde öngörülen satış hedeflerini içerir. Ancak gelecek dönemin süresi, hedefe göre farklılık gösterir. Satış bütçeleri iki grupta incelenebilir.

- Uzun dönemli satış bütçeleri, uzun vadeli hedefler söz konusu ise, bütçede ağırlık buna verilir, daha sonrada kısa süreli hedefler seçilerek bütçe hazırlanır. Genellikle 5 veya 10 yıllık bir dönem için yıllık ayrıntıda düzenlenir ve gelecekteki piyasa potansiyelini belirleyen analizlere dayanır. Bu analizlerde işletme ve sanayiye ilişkin tahminler göz önünde tutulur.

- Kısa dönemli satış bütçesi veya kısaca satış bütçesi, genellikle bir yıllık dönemi kapsar ve üç aylık ayrıntıda düzenlenir. Satış bütçesi işletmeye göre ancak diğer işletme bütçelerinin düzenlenmesine imkan verecek ayrıntıları kapsamalıdır.

Satış bütçesini hazırlamak oldukça güçtür. Satış bütçesinin hazırlanmasından sorumlu olanlar zaman zaman güç durumda kalabilirler. Şöyle ki üretim bölümüyle eşgüdümlü çalışmadığında satış yöneticisi üretilmeyen mamulleri satabilir yada üretim bölümü satılmayan mamulleri üretebilir. Bu da önemli bir bütçe sorununu ortaya çıkarır. O halde bütçe işletme için nelerin gerekli olup olmadığına göre hazırlanmalıdır.⁷⁵

4.4. Satış Bütçesinin İşletmeler İçin Önemi

İşletme bütçelerinin hazırlanmasında en zor olanı ve en önemlisi satış tahmini rakamlarının tespitidir. Bütçe sisteminin başarılı bir şekilde yürütülmesi büyük ölçüde bu rakamların doğruluğuna bağlıdır. Çünkü satış bütçesi, tedarik bütçesi, üretim bütçesi gibi bütçelerin hazırlanmasında göz önünde bulundurulacak ilk tahmindir. Kontrole başlarken de ilk dikkate alınacak olan satış bütçesidir.

Ayrıca satış tahminleri işletmelerin büyümesinde rehberlik eder. Kısaca işletmenin ürettiği mamullerden satabileceği miktarların tahmini bütçenin temelini oluşturur ve bütçe sistemi bunun üzerine kurulur.

İşletmelerin gelecekte satabilecekleri miktarın önceden tahmin edilmesinin mümkün olmadığı düşünülür ve kabul edilirse, endüstri ve ticari hayat çok korkulu olur ve girişimciler bu alanlara yatırım yapmaktan kaçarlar. Bütçeler sayesinde gelecekle ilgili belirsizlikler tahminler yoluyla asgariye indirilmektedir. Satışlarının tahmininde başarılı olan işletmeler kendilerinin ve içinde buldukları endüstrinin sorunları ve çalışmaları hakkında bilgi edinmiş olarak faaliyetlerini sürdürürler. Genel ekonomik koşullardan haberdar olacaklarından bunların satışlarına olan etkilerini kolayca görme imkanına sahip olurlar.

4.5. Satış Bütçesi Dönemi

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi işletmeler satış bütçelerini, uzun dönemli satış bütçeleri ve kısa dönemli satış bütçeleri olmak üzere iki şekilde hazırlayabilirler. Satış bütçesinin uzunluğuna karar verirken şu etkenler dikkate alınmalıdır⁷⁶.

1- Üretim, satışların veya mamullerin mevsimlik yapısı: Bütçe dönemi üretilen mamulün mevsimlik özelliğine uygun uzunlukta olmalıdır.

2- Moda : Üretilen mamulün özelliği itibarıyla moda önemli bir faktör ise, işletmenin satış bütçesi normal moda değişimi süresine uygun olmalıdır.

3- Üretim süresinin uzunluğu : Mamulün normal üretim süresi uzun ise ve üretilen mamul depolanıyorsa satış bütçesi, hammaddelerin tedarikinden mamul malların satımına kadar geçen süreyi kapsamalıdır.

4- Pazarların yapısı : Satış fiyatı ve miktarında sık sık dalgalanmaların olmadığı ve mamul özelliklerinin sık sık değişmediği pazarlara satış yapan işletmeler uzun süreli bütçeler düzenleyebilir.

⁷⁵ GÖRDAL, a. g. k., s.124.

⁷⁶ CEMALCILAR, a. g. k., s.49.

5- Geçmiş yıllardaki deneyimler : Yeni bir mamul pazara sunulacaksa, veya geçmişe ait kayıtlar yetersiz ise satış bütçesi daha çok bilgi ele geçirinceye kadar kısa süreyi kapsamalıdır.

6- Genel ekonomik şartlar : Diğer bütçelerin hazırlanmasında olduğu gibi satış bütçesinin de hazırlanmasında ekonomik şartlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Bazı işletmelerde satış bütçesi dönemi satış bölgelerine ve mamul özelliklerine göre değişir. Ayrıca geçici bütçeler yıllık olarak düzenlenir ve revizyondan sonra daha kısa ve kesin süreler tespit edilir.

4.6. Satış Bütçesinin Yararları

Satış bütçesinin işletmelere sağladığı önemli yararlar sağlamaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

1- Satış bütçeleri işletmelerin gelecekteki satış gelirlerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Şöyle ki, satışlardaki belirsizliklerin nedenleri bütçe yapılırken görüleceği için ya bu nedenler ortadan kaldırılabilecek veya gerekli önlemler alınacaktır.

2- Satış bütçesi bütün bütçelerde olduğu gibi yönetici yargılarının planlama sürecine girmesi demektir. Daha önce belirtildiği gibi plan tahmin değildir. Yönetici tahmini kabul edebilir, değiştirebilir yada tamamen reddedebilir. Tahmin yanında yargı, strateji, kaynakların olayları etkilemesi yöneticilerin kâr amaçlarına ulaşmak için cesaretle uygulayacağı yöntemler söz konusudur. Yöneticiler amaçlarına ulaşmak için ne yapılması gerektiğini bu bütçelerde görür.

3- Satış bütçesi sayesinde işletme yöneticileri faaliyetlerini kontrol etme olanağına kavuşur.

Satış bütçeleri yapılırken pazarların potansiyeli, nüfus yapısı ve ekonomi göz önüne alınır. Endüstrinin geleceğine dair tahminler yapılır. Gerekirse firmaların amaçları değiştirilir. Satış bütçelerinde firmaların uzun dönemli fiyat politikaları, yeni ürünler, üründe ve satış yöntemlerinde, teknoloji alanındaki yenilikler, pazarlamadaki yeni

yöntemler, pazarlama kanallarındaki yeni yöntemler, maliyetler vb. etmenler dikkate alınır.

Her işletmenin ayrıca teknik satış planları bulunmalıdır. Bunlar ürünle sorumluluk merkezleri ve kontrol merkezleri ile ilgili son derece ayrıntılı planlardır. Satış bütçeleri yapılırken işletmelerin karşı karşıya buldukları kısıtlamalar gözden geçirilecektir. Aşağıda belirtilen kısıtlamalar son derece önemlidir.

- İşletmenin üretim kapasitesi
- Hammadde ve malzeme kaynakları
- İhtiyaç duyulan insan kaynakları (yönetici, teknisyen ve usta gibi)
- Gerekli sermaye
- Ek dağıtım kanalları

Satış bütçeleri yapılırken bunların kontrol amacı ile kullanılabilmesi için aşağıdaki standartların belirlenmesi yararlı olacaktır.

- Satıcıların her birinin satışla ilgili olarak yapacakları ziyaretlerin sayısının saptanması,
- Satış elamanı başına yapılacak giderler,
- Satışlara oranla yapılacak satış giderleri
- Yeni alınacak becerisi yüksek satış elamanı sayısı,
- Yeni müşteri sayısı
- Siparişlerin ortalama büyüklüğü
- Satış elamanlarının yapacağı her ziyaret başına alınacak siparişler
- Alınan siparişlerin karşılanılamayacak bölümü

- Her satış elamanı için belirlenecek satış kotaları.⁷⁷

4.7. Satışlarla İlgili Bilgilerin Toplanması ve Analizi

Satış tahminleri, satış planından farklı bir anlam ifade eder. Belli bir zaman diliminde, belli varsayımlar ile potansiyel müşteri talebinin teknik tahmini demektir. Satış tahminleri yönetimin kararları, planlanmış stratejileri, kaynakların kullanılması için verilen kararlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için verilen kararlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için yönetimin ne yönde hareket edeceğine dair aldığı kararlarla birleşince, satış planına dönüşür.

Satış tahminleri, yönetimin satış planlaması faaliyetinin teknik personelce yerine getirilen ilk aşamasıdır. Tahminler, planlama süreci içinde yeniden tetkik edilir. Yönetimin amaçları, stratejileri ve kaynakların etkin kullanımı ile ilgili kararları dikkate alınır, böylece son şekliyle satış planı ortaya çıkar. Satış tahminleri normal olarak, fiyat değişiklikleri, geliştirme programları, üretim programı, pazarlama faaliyetlerinin gelişmesi ve diğer kaynaklarla ilgili yönetim karar ve planlarından önce yapılmalıdır.

İşletmelerde satış bütçelerini düzenlenebilmesi için üst yönetim tarafından yeni mamuller, mevcut mamuller, fiyatın saptanması, piyasa payı, satış elamanı sayısı, dağıtım giderleri ve reklam politikaları konusunda karar alınması gerekir. Bu kararlar belli analizlere dayandırılmalı. Bu analizin kapsamına işletme satışlarına etki edecek olan işletme içi ve işletme dışı faktörlerde dahil edilmelidir⁷⁸.

Genel ekonomi ile ilgili politik değişimler, devletin üretim, ticaret ve finansal konularda, mevcut yasalarda değişiklik ve belirli sınırlamalar koyması ve konjonktür dalgalanmaları, özellikle özel teşebbüslerin satış imkanlarına etki eden faktörlerdir. Ayrıca satış bütçeleri hazırlanırken satışlar üzerindeki mevsimlik etkilerde önemle dikkate alınmalıdır. Nüfus değişiklikleri, tüketicilerin zevklerindeki değişimler, kişilerin gelir

⁷⁷ HATIPOĞLU Zeyyat, Temel Maliyet-Kar Planlaması ve Kontrolü, İstanbul 1993, s.240-241.

⁷⁸ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.89.

seviyesinin değişmesi ve rekabet şartları tahmin edilerek bunlara ilişkin olarak işletmenin satış potansiyeli belirlenmelidir.⁷⁹

Yeni mamuller, mevcut mamuller, fiyatın saptanması, piyasa payı, satış personeli sayısı, dağıtım giderleri , reklam ve tutundurma politikaları. Bu kararlar, belli analizlere dayandırılarak alınır. Ayrıca, işletme, satışlarına etki edecek olan işletme içi ve işletme dışı faktörleri analize dahil etmelidir⁸⁰.

Bundan başka genel ekonomik koşullar, işletmenin de içinde bulunduğu sanayiye ilişkin koşullar, devletin üretim, ticaret ve finansal konularda, mevcut yasalarda yaptığı değişiklikler, ve koyduğu sınırlamalar, ve konjonktür dalgalanmaları, özellikle özel teşebbüslerin satış imkanlarına etki eden faktörler bu analizlerde göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca satış bütçeleri hazırlanırken satışlar üzerindeki mevsimlik etkilerde önemle dikkate alınmalıdır. Nüfus değişiklikleri, tüketicilerin zevklerindeki değişmeler, kişilerin gelir seviyesinin değişmesi ve rekabet şartları tahmin edilerek bunlara ilişkin olarak işletmenin satış potansiyeli belirlenmelidir.⁸¹

Satış bütçesinin hazırlanması çalışmalarına gelecek dönemin satış tahmini için ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanmasıyla başlanır. Bunun için satış departmanı son yıldan başlamak üzere yeteri kadar geriye giderek gerçekleşen aylık satış miktarlarını mamullere ve bölgelere göre muhasebe departmanından alır.

Şayet işletme faaliyete yeni başlamışsa satış tahmini, işletmenin tarihi bilgilerine göre değil, özellikle subjektif bilgilere dayanılarak yapılacaktır. Toplanan bu rakamlar üzerinde, geçmiş aylarda olmakla beraber gelecek aylarda beklenmeyen sözleşmeli satışlar ve buna benzer herhangi bir durum, satış departmanı tarafından düzeltilir. Bu arada olağanüstü nitelikte görülen rakamlar dikkate alınmamalıdır. Örneğin/ makinelerde meydana gelen arızalar yüzünden her hangi bir ayda hiç satış yapılmamış veya çok az satış yapılmış olabilir. Bu durumda söz konusu ayın rakamları hesaplamalara dahil edilmemelidir.⁸²

⁷⁹ CEMALCILAR , a. g. k., s.53.

⁸⁰ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.89.

⁸¹ CEMALCILAR, a. g. k., s.53.

⁸² ERDOĞAN, a. g. k., s.27.

Satış bütçesinin hazırlanmasında ele alınması gereken analizler şunlardır.

4.7.1. Piyasa Analizi

Piyasa araştırmasında öncelikle ilgili mamullerin özelliklerinin belirlenmesi gerekir. Özellikle şu hususlar açıklığa kavuşturulmalıdır. Mamul yeni veya mevcut mamul mü ? zaruri ihtiyaç veya lüks mallardan hangisine girmektedir? Tüketim veya yatırım mamulü mü ? Temel veya ikame mamullerden hangi grupta yer almaktadır? Bunlara benzer sorular ile ilişkili analizler işletmenin mamulleri için potansiyel talebi belirler. İşletmenin mamul ve hizmetlerine ilişkin gelecekteki talebin belirlenmesinde piyasa analizi işletme yönetimine büyük katkılar sağlar.

Piyasa araştırmasının diğer bir konusu da işletme mamullerine belli bölgelerde oluşan talebi belirlemektir. Piyasa analizinde satış bölgelerine ilişkin bütün veriler toplanır ve analiz edilir. Piyasa analizi sonucunda işletme, bölgeye ilişkin müşteri talebi ve bu talepten işletmenin kendisine düşen payı elde edip edemeyeceğini belirler. Ayrıca piyasa analizinde aynı mamul grubuna ilişkin geçmişteki ve bu günkü talep ile rekabet yapısının incelenmesi yanında diğer gruptaki mamullerin neden olduğu rekabet ve bu rekabetin neden olduğu gelişmelerde analizin içeriğine dahil edilir.

Piyasa analizi için gerekli olan veriler, satış elamanları, acenteler ve satış temsilcilerine gönderilen soru kağıtlarına verilen cevaplardan toplanır. Bu yöntemle elde edilen verilerin yetersiz olduğu kanaatine varılırsa, işletme temsilcilerini veya piyasa analizi uzmanlarını satış bölgelerine göndererek gerekli verileri toplar

4.7.2. Mamul Analizi

Satış bütçesinin hazırlanmasında gerekli olan bilgilerin bir kısmı da mamul analizi yoluyla elde edilir. Bu analiz sayesinde işletmenin bütçe döneminde piyasaya süreceği mamul miktarları ve çeşitleri tespit edilir.

Mamul analizi işletme yönetimine, yeni mamullerin ne zaman piyasaya sürüleceği, hangi mamullerin ne zaman üretimden çıkarılacağı, mamullerin kalite ve görünüşlerinde

ne gibi değişikliklerin yapılacağı gibi faaliyetlerle ilgili kararların verilmesinde yardımcı olur.

Etkili mamul analizlerine dayanarak mamullere ilişkin alınan kararlar işletmeleri rakip işletmelere kıyasla daha üstün duruma getirir. Bu analiz sayesinde işletme mamullerini, rakip mamuller karşısında kâr marjları, maliyet, dağıtım giderleri açısından değerlendirir.

4.7.3. Fiyat Analizi

İşletme yöneticilerinin satış bütçesini düzenleyebilmeleri için, fiyat politikalarını ve mamullerin satış fiyatlarını belirlemeleri gerekir. Satış bütçesinin temelini oluşturan satış miktarı ve satış fiyatı karşılıklı olarak birbirine bağlı unsurlardır. Bu yüzden yönetim satış bütçesini düzenlerken iki temel ilişki üzerinde durmalı ve satış miktarı ile satış fiyatını buna göre tespit etmelidir.

Miktar-fiyat ilişkilerinin işletmenin faaliyet hacmi üzerindeki etkilerini doğru olarak tespit için fiyat analizine önem verilir. Satış miktarı sabit iken satış fiyatındaki artışların işletme dönem kârı üzerindeki etkileri ve satış fiyatı sabitken satış miktarındaki artışın işletme dönem kârına etkisi. Bu iki durum fiyat politikasının tespitinde sadece fiyatlar ile maliyetler arasındaki ilişkilerin analizi yeterli değildir. Satış fiyatlarının işletmeninde içinde bulunduğu endüstri fiyatları ile ilgili coğrafya bölgeleri ile ilişkileri de analiz edilmelidir. Belirlenen satış fiyatının mamul kalitesi ile de uygun olmasına ayrıca dikkat edilmelidir⁸³.

4.8. Satış Tahmin Yöntemleri

Satış tahmini, "işletmenin belirli çevre koşullarına ve önceden saptanmış pazarlama faaliyet planına göre gerçekleşmesi beklenen satışlarıdır"⁸⁴.

İşletme bütçeleri hazırlanırken, satış tahminleri ne kadar dikkatli ve doğru bir biçimde yapılırsa bütçelerin güvenilirliği o kadar artar. Satış tahminleri yanlış yapıldığı zaman satış tahminlerine dayanılarak hazırlanan diğer bütçelerin güvenilirliği oldukça

⁸³ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.89-93.

azalır. Çünkü satış tahminleri üretim bütçesinin satış ve yönetim giderleri bütçesinin düzenlenmesinde ihtiyaç duyulan verileri sağlar.⁸⁵

Satış tahminleri, kâr planlamasının temel dayanağıdır. Çünkü kâr planlamasının her aşamasında satış tahminlerinden yararlanılmaktadır.⁸⁶

Satış bütçeleri firmanın satış potansiyeli, üretim kapasitesi, sermaye yeterliliği, işgücü ve hammadde temin imkanları göz önünde tutularak hazırlanır. Bunlarla ilgili tahminler büyük ölçüde işletmenin kontrolü altında olduğundan işletme içi tahminler olarak adlandırılırlar. Diğer taraftan, gelecekteki ekonomik koşulların, politik durumların, rekabet şartlarının ve teknoloji alanındaki değişikliklerin tespit edilmeye çalışıldığı bu gibi tahminlere de işletme dışı tahminler denilmektedir. Satış tahminleri işletmenin faaliyetlerine etki eden işletme dışı faktörlerle işletme faaliyetleri arasındaki ilişkilerin derecesini ve niteliğini ortaya çıkarabilir.⁸⁷

En basit yöntemlerden en karmaşık yöntem kadar bütün yöntemlerin ortak noktaları, ekonominin genel durumunu değerlendirmek, piyasa potansiyelini belirlemek, geçmişteki satış başarısını mamuller, müşteriler, satış bölgeleri, satıcılar vb. itibariyle analiz etmek. Sermaye ve kapasite gibi satış beklentilerini etkileyecek kısıtlamaları, mamul çeşidini artırma, coğrafi bölge olarak genişleme, reklam politikası ve fiyatlandırma gibi diğer politikaları tespit etmek ve bu çalışmalar sonucunda piyasa araştırmalarını ve tahmin sonuçlarını satış bütçesine dönüştürmektir.⁸⁸

Satış tahmin yöntemleri en basit olanından başlayarak, ekonomik verileri, pazar araştırmasını, istatistiksel ve matematiksel hesaplamaları zorunlu kılan karmaşık yöntemlere kadar uzanır. Bu yöntemler içinde bütün işletmeler için geçerli tek bir yöntem veya bir kaç yöntem yoktur. Bu satış yöntemlerinin uygulanabilirliği işletmelerin özelliklerine bağlıdır. İşletmelerin bir çoğu bu yöntemlerin bir kısmını kullanabilir.⁸⁹

⁸⁴ ERDEM Tunç, Yönetim Açısından Pazarlama, İstanbul 1980, s.87.

⁸⁵ ÜSTÜN Rıfat., Yönetim Muhasebesi, İstanbul 1992, s.49.

⁸⁶ BACKER Morton - JACOBSEN Lyle, E. Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, (Çev=BAKLACIOĞLU Sadık), İstanbul 1983, s.496.

⁸⁷ ÇALIK Nuri, Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Strecine Bütünsel Bir Yaklaşım, Eskişehir 1992, s.73.

⁸⁸ BASIK, a. g. k., s.155.

⁸⁹ ÇALIK, a. g. k., s.73.

Uygulamada en çok kabul gören şekliyle satış tahmin yöntemlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz.

- 1- Yargısal Yöntemler
- 2- İstatistiksel Yöntemler
- 3- Özel Amaçlı Yöntemler
- 4- Birleşik Yöntemler

4.8.1. Yargısal Yöntemler

İşletme yöneticileri tarafından yapılan bütün tahminler az veya çok işletme içi ve işletme dışı çevresel koşulların etkisi altındadır. Bu çevresel koşullar tahminde yer alan açıklayıcı değişkenlerin değerleri üzerinde etkili olurlar. Tahmin süreci işletme yöneticilerinin bir takım görevlerini de belirler. Bunların başında satış tahmininde yer alan çevresel açıklayıcıyı değişkenlerin belirlenmesi ve satış üzerindeki etkilerinin de önceden belirlenmesi gelir. Şayet yöneticiler, tahmin yaparken, açıklayıcı değişkenleri biçimsel olmayan bir şekilde değerlendirirlerse bu işlem yargısal tahmin yöntemi olarak adlandırılır.

Yargısal tahminlerin özünde subjektif değerlendirmeler esastır.⁹⁰

Yargısal yöntemlerin başlıcaları şunlardır.

4.8.1.1. Satış Gücüne İlişkin Yargısal Yöntem

Bu yöntem işletme satış gücünün yargılarına büyük önem verir. Satış tahminlerine işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bütün satış elamanlarının geniş ölçüde katılımı sağlanır. Bu yöntem kısa dönemli satış tahminleri için geçerlidir.

İşletme yöneticileri doğrudan doğruya alıcılarla görüşüp onların görüşlerini alma imkanına her zaman sahip olmadıkları için, satış elamanlarından kendi satış bölgelerine ait satış tahmini yapmalarını isterler.⁹¹ Satış elamanlarına tahminlerin yapılmasında yararlı

⁹⁰WELSCH, a. g. k., s.183.

⁹¹ KOTLER Philip, Pazarlama Yönetimi Çözümleme Planlama ve Kontrol,(Çev : Yaman Erdal), İstanbul 1984, s.233.

olacak veriler bütçe formları yanında, önceki dönemlere ait satış miktarları ve işletme yönetiminin satışlara ilişkin yeni ve değiştirilmiş politikaları hakkında bilgilerde verilir.

Satış elemanları kendilerine verilen bilgiler ile bölge ve müşterilerine ilişkin sahip olduğu bilgilere dayanarak, satış tahminleri yapar ve bağlı buldukları bölge satış yöneticilerine sunarlar. Bu yöneticide tahminlerde kendi görüşlerine göre düzeltmeleri yapar. Çünkü satıcılar gözlemlerinde önyargılı olabilirler. Satış elemanları iyimser yada kötümser olabilir. Satış elemanları başarı yada başarısızlıkları nedeniyle uçlarda bulunabilir.

Satıcı bölgesinde gelecekte yapılacak satışları etkileyecek ekonomik gelişmelerden ve işletmenin pazarlama planlarından, çoğu zaman habersizdirler.⁹² Onun için bölge satış yöneticisi tahminlerde kendi görüşüne göre gerekli düzeltmeleri yapar. Bu düzeltme işleminden sonra, satış elemanlarının satış tahminlerini bölge satış tahmini biçiminde düzenler ve ortaya çıkan bölge satış bütçesini genel satış yöneticisine sunar.

Genel satış yöneticisi, tahminleri bölge satış yöneticileri ile birlikte tartışarak satış miktarlarına ilişkin tahminlere son şeklini verir. Bu miktarlara yeni belirlenen satış fiyatları uygulanarak satış değerleri tespit edilir. Genel satış yöneticileri ile ekonomistler arasında yapılan işbirliği ile, yapılan tahminlerle ortaya konulan satış miktar ve tutarları genel ekonomide beklenen koşullara göre gerekli düzeltmeler yapılır.

Son şeklini alan satış bütçesi daha sonra incelenmek ve onaylanmak için yönetim kuruluna sunulur. İnceleme sırasında satış bütçesi ile üretim ve finansman kapasiteleri arasında uygunluk bulunup bulunmadığı da dikkate alınmalıdır. Yönetim kurulunda satış bütçesi için kesin onay, belli değişiklikleri yapılması ile kesin onay veya satış tahminlerinin tamamının veya bir kısmının yeniden yapılmasına karar verilebilir.

Satış bütçesi kesin onaylandıktan sonra diğer bölüm yöneticilerine dağıtılır. Bölüm yöneticileri kendi bütçelerini hazırlarken satış bütçesinde bazı değişiklikler yapılabilir. Bu

⁹² TOKOL Tuncer, Pazarlama Yönetimi , Bursa 1995, s.67.

sayede işletmenin fonksiyonel bölümleri arasında denge kurulmuş olur. Böylece son şeklini alan ve yetkili organlarca onaylanan satış bütçesi satış örgütüne dağıtılır.⁹³

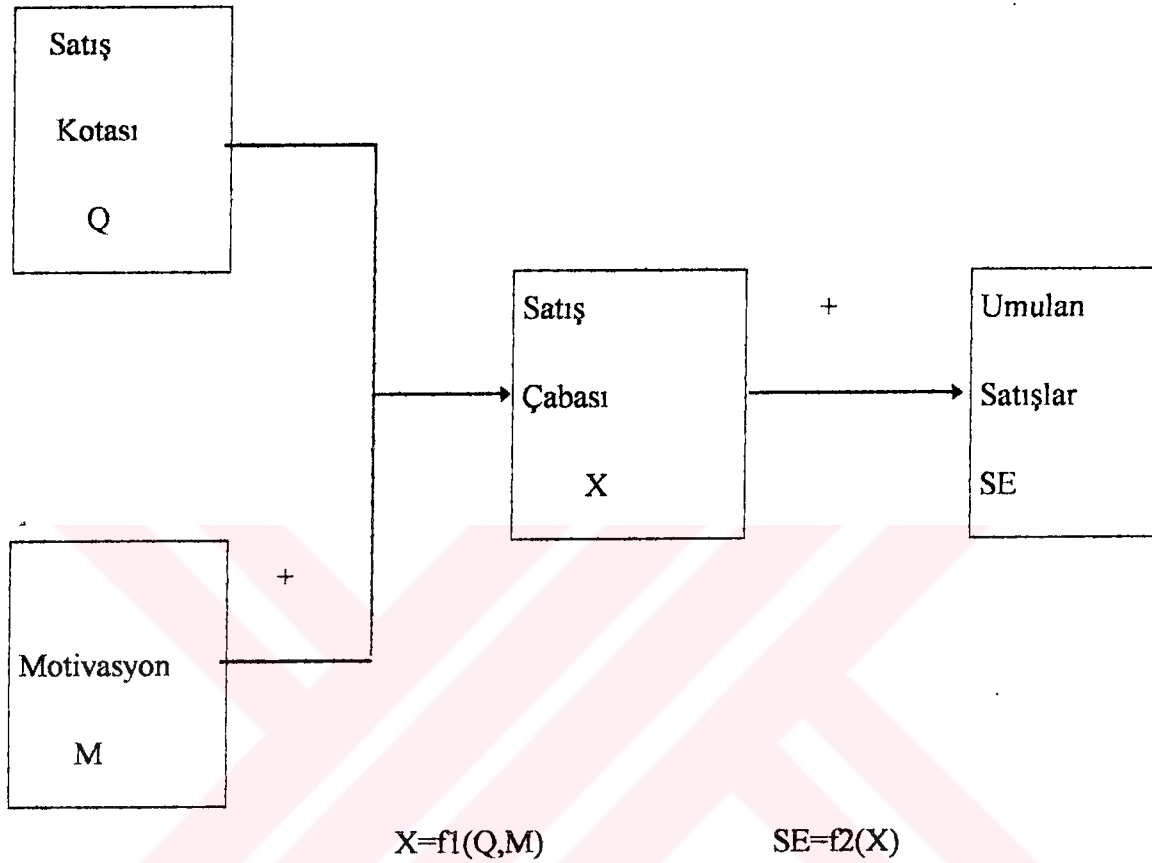
Satış elamanlarının tahminlerini birleştirerek satış tahmininde bulunma yöntemi özellikle üretim işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. A.B.D’de 1983 yılında yapılan bir araştırmada üretim işletmelerinin % 44,8'nin bu yöntemi düzenli olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır⁹⁴. Bu yöntemin yüksek oranda kullanılmasının en büyük nedeni, satış elamanlarının pazara en yakın kişiler olduğu ve kendi satış bölgelerindeki talep özelliklerini en iyi bu kişilerin bildiği düşüncesidir. Özellikle kısa vadeli tahminlerde oldukça isabetli sonuçlar elde edilmesi bu düşünceyi kuvvetlendirmektedir.

Bu yöntemin yaygın olarak kullanılmasının diğer bir nedeni de satış elamanlarının satış tahminine katkıda buldukları oranda satış çabalarını da artıracakları düşüncesidir. Bu tahminlere göre saptanan satış kotaları satış gücü tarafından daha kolay kabul edilebilir. Kotaların belirlenmesini etkileyen en önemli unsur satış gücü için düşünülen ödeme planının türüdür. Bu plan saptanan kotaya ulaşıp ulaşamadığına bağlanacak olursa, yöneticiler kotanın belirlenmesinde satış gücünün katkısını istemeye bilirler.

Satış elamanları ile ilgili olarak, satış kotası, satış elamanlarının gösterdiği çaba, motivasyon düzeyi ve tahmin edilen satışlar arasındaki ilişki aşağıdaki şemada görülmektedir.

⁹³ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.95.

⁹⁴ ÇALIK a.g.k, s, 11



Şemada satış elemanlarının gösterdiği satış çabası, kendisine ayrılan satış kotasının ve motivasyon düzeyinin bir fonksiyonu olarak yer almaktadır. Benzer şekilde beklenen satışlarda satış çabasının bir fonksiyonudur. Bu fonksiyonel ilişkilerden hareketle satış elemanlarından her birinin tahmin edilen satışlarını bir formül haline getirebiliriz.

$$Set = Spt (1 - e^{-k_3 t})$$

Set= Satış elemanın t dönemindeki umulan satışları(TL)

Spt= t dönemindeki bölge satış potansiyeli

e= tabi logaritma bazı 2.71

k_3 = Satış elemanının kendine olan güven katsayısı. Umulan satışların satış elemanlarının gösterdiği çabanın bir fonksiyonu olarak satış potansiyeline yaklaşma oranı.⁹⁵

Satış elemanlarının görüşlerine dayanan bu yöntem kısa ve orta vadeli satış tahminlerinde başarıyla kullanılabilir. Tahmin kısa sürede ve kolaylıkla hazırlanabilir. Bilgisayar kullanımını gerektirmez. Gerekli bilgiler pazar hakkında doğrudan bilgisi bulunan kişilerden sağlanacağından satışları etkileyen çevresel faktörlerde dikkate alınmış olur.⁹⁶

Yöntemin yukarıda saydığımız avantajları yanında satış elemanları kararlarında objektif olmayabilir. Satış elemanlarının genel ekonomi ve satış istatistiklerini analiz edebilecek bilgi düzeyine sahip olmaması ve bu nedenle genel piyasa potansiyelinin gereği gibi değerlendirilememesi gibi dezavantajları vardır.

4.8.1.2. Yöneticilere İlişkin Yargısal Yöntemler

Bu yöntem işletmenin üst yönetim seviyesindeki yöneticilerin görüşlerinin birleştirilmesi yöntemi olarak adlandırılır. İşletmenin üst düzey yöneticilerinin satışlarla ilgili görüşleri alınır. Daha sonra her yöneticiye ait kişisel değerlendirmeler birleştirilerek işletme satış tahmini haline getirilir. Bazı durumlarda yöneticilerin kişisel tahminlerinin sadece ortalaması alınarak tahmin haline getirilir. Fakat yönetici görüşlerinin çoğu

⁹⁵ ÇALIK, a. g. k., s.112-114.

⁹⁶ TOKOL, a. g. k., s.68.

birbirinden farklı ise bu farklılığın giderilmesi için grup tartışmaları açılır. Bu yöntemin temel varsayımı, çok sayıda uzmanın yaptığı tahminin tek bir uzmana dayanılarak yapılan tahminden daha doğru sonuç vereceği gerçeğidir.⁹⁷

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından kullanılan bu yöntem, firmanın üst düzeydeki yöneticilerinin yargı ve görüşlerini tesir etmektedir. Yöneticiler uzmanlaşmış, tecrübe ve bilgiye sahip kişiler oldukları halde, geçmiş satışlara ait veri ve istatistiksel bilgilerle desteklenmediği takdirde yapılan tahminlerin sağlıklı olduğu söylenemez. Sadece varsayım niteliğinde olur.⁹⁸

Bu yöntemin yararları kısa sürede hazırlanabilmesi ve çabuk uygulanabilmesidir. Kantitatif yetenek gerektirmediği için her ortamda kolaylıkla oluşturulabilir. İşletme içinde ve işletme dışındaki değişiklikler iyi izlenir. Yöntemin dinamik bir şekilde uygulanması doğruluk oranını artırabilir.

Bu yöntemin bazı sakıncalarına vardır. Bunlar; satışların toplam tahmine dayanması. Tahminin mamule göre, üretim ve finanslama zamanının planlanmasına göre bölümlendirilmesi gerekir. Fakat bu şekilde bölümlendirme hem çok zor hem de çok pahalıdır. Pahalı olmasının nedeni yüksek ödeme gerektiren yöneticinin zamanını almasıdır.⁹⁹ Ayrıca bu yöntem olaylardan çok tahmine dayandığı için bilimsel bir yöntem olduğu söylenemez.¹⁰⁰

4.8.2. İstatistiksel Yöntemler

Modern işletmelerin satış tahminlerinde kullandıkları bir yöntemdir. Diğer yöntemlere göre hem daha karışık hem de uygulaması daha zordur. Bu yöntemin uygulanabilmesi için teknik açıdan eğitilmiş personele ihtiyaç vardır. Bu yöntemi uygulayan firmaların büyük çoğunluğunda istatistikçiler, ekonomistler ve matematikçilerin oluşturduğu ekonomi veya piyasa araştırma grupları vardır. Bazı işletmelerde ekonomi araştırma grubu firma için ayrıntılı bir satış tahmini geliştirir. Tahminle ilgili yapılan bu değerlendirmeler satış yöneticilerine ve yönetim kuruluna iletilir.

⁹⁷ ÇALIK, a. g. k., s.115.

⁹⁸ WELSCH, a. g. k., s.187.

⁹⁹ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s. 97.

¹⁰⁰ EROĞLU H.Abdullah; Satış Tahminleri ve Satış Bütçelerinin Hazırlanması , 1996, s.104.

İstatistiksel satış yöntemlerinin en çok uygulananları şunlardır.

4.8.2.1. Trend Yöntemi

Geçmişe ait satış değerleri fiyat indeksleri ile düzeltilerek aynı satın alma güçlü paralarla ifade edilir. Bu yöntemde gelecek dönemle ilgili satış tahminleri yapılırken konjonktürel mevsimlik dalgalanmalar ile fiyat seviyesindeki değişikliklerde dikkate alınması gerekir¹⁰¹ Bu nedenle fiyatlardaki değişikliklere ve konjonktürel dalgalanmalara ilişkin uygun indeks seçimi ile mevsimlik dalgalanmalarla ilgili olarak işletme tecrübelerine dayanan bir indeks geliştirilmesi zorunludur¹⁰². Bu yöntemde satış tahminleri için şu aşamaları takip etmek gerekir.

Birinci aşama geçmiş dönemlerin fiili satışlarına ait verileri toplamak ve bu verileri toptan eşya indeksine bölerek düzeltilmiş satış değerlerini hesaplamak.

İkinci aşama, düzeltilmiş satış değerlerini konjonktürel dalgalanmalar için seçilen indeksle çarparak, konjonktürel dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerlerini hesaplamak.

Üçüncü aşama, konjonktürel dalgalanmalar için düzeltilmiş satış değerlerini, işletme tarafından geliştirilen mevsimlik dalgalanmalar indeksi ile çarparak konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerlerini hesaplamak.

Son aşamada ise, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalara göre düzeltilmiş satış değerleri, fiyat seviyesindeki değişikliklere ilişkin indeksle çarparak ilgili ayın satış tahmini hesaplanır.

Bu yöntem geçmiş dönemdeki gelişmelerin gelecekte de aynen devam edeceği varsayımına dayandığından katı ve subjektiftir. Onun için bu yöntemle elde edilen satış tahminleri işletme yöneticilerinin işletmeye ilişkin bilgi ve tecrübelerine dayanarak düzeltilmelidir.¹⁰³

¹⁰¹ TATLIDIL Rezan - OKTAN Mete, Pazarlama yönetimi, İzmir 1992, s.230.

¹⁰² BASIK, a. g. k., s.157.

¹⁰³ KOÇ-YALKIN, a. g. k., s.98-99.

4.8.2.2. Korelasyon Yöntemi

Bu yöntemde, satışların birlikte değişim gösterdiği genel ekonomi veya sanayiye ilişkin temel seriler ile firma satışları arasındaki korelasyonun ölçülmesi ve bu ilişkiye dayanarak firma satış potansiyelinin tahminini gerektirmektedir. Bu projeksiyon şirket tarafından yapılabileceği gibi bir başka kaynaktan da alınabilir. Bundan sonra yapılacak iş bu temel serinin göstermesi beklenen gelişmeye göre şirketin satış potansiyelini ekstrapole etmektir. Uygulamada yaygın şekilde kullanılan bu yöntemde temel problem sanayiye ve genel ekonomiye ait en uygun temel seri veya indeksi seçebilmektir.

Bu yöntemle yapılan satış tahminlerinde işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından düzeltilmesi gerekir¹⁰⁴. İşletme satışları ile ilgili temel seri ve iş verileri seçilir. Temel seriler ve firma satışları arasındaki korelasyonu ölçmek için istatistiksel analiz yapılır. Esas sorun, firma satışlarının ilişkili olduğu banka mevduatı indeksi, yada endüstri üretim indeksi gibi temel serilerin saptanmasıdır. Seçilen bu temel seriler firma satışları ile yakından ilişkili olmalı, ayrıca güvenilebilir, hesaplanabilir ve firmanın ürettiği ürünler için yön verici olmalıdır.

Burada amaç,

-Yeterli zamanda öncelikle tahmin edilecek değerlere uygun olarak değişen,

-Arzu edilen serilerden daha net olarak önceden tespit edilebilen veri serisine uygun olarak ve bunlarla beraber değişen serilerin saptanmasıdır.¹⁰⁵

4.8.2.3. Tarihsel Benzetim Yöntemi

Bu yöntemdeki temel anlayış geçmişteki durumun büyük bir olasılıkla gelecekte de olmasının muhtemel olduğudur. Bu nedenle şu anki duruma bir çok yönü ile benzerlik gösteren bir dönem esas alır.¹⁰⁶ Orta ve uzun vadeli satış tahminlerinde bulunmak için kullanılabilir. Aksi halde veri toplamayla geçecek süre bir takım gecikmelere sebep

¹⁰⁴ BASIK, a. g. k., s.157.

¹⁰⁵ WELSCH, a. g. k., s.190.

olabilir. Konu ile ilgili veriler elde hazır bulunursa tahmin maliyeti oldukça düşük olur. Bu yöntemde geçmişe ait veriler mutlaka gereklidir.

Bu yöntemin firma dışı çevrede meydana gelebilecek değişiklikleri çok iyi ortaya koyduğu söylenemez. Tahmin ancak genel düzeyde kalır. Modelde yer alan değişkenler sonuç çıkarmaya yönelik olduğundan, yapılan tahminin doğruluğu daima şüphe ile karşılaşılır. Subjektif değerlendirmelerin çok olması tahminin doğruluğunu etkilemektedir.¹⁰⁷

Bu yöntemde, şartları şimdiki duruma çok benzeyen geçmiş bir dönem seçilir. O zamanki olayların gelişiminin gelecekte de tekrarlanacağı varsayılarak gelecek tahmin edilir. Geçmişin gelecekte de aynen tekrarlanacağı oldukça tartışmalı olduğundan bu yöntemin de güvenilirliği de kesin değildir¹⁰⁸.

4.8.2.4. Dışsal Trendlere Bağlantı Yöntem

Bu yöntemde belli durumlarla ilgili faktörler bir araya getirilir ve ekonomik süreçlere göre gelecekteki eğilimlerle ilgili kararlara varılır. Satış eğilimlerini tam olarak saptamak yerine ekonomik faaliyetlerin yönünü belirler. İşletme satışlarının bu faaliyetlerle aynı yönde ve aynı oranda değişeceği esasını kabul eder. Bu yöntem bir firmanın satış tahmin yöntemi olarak kabul edilemez. Çok sınırlı bir uygulamaya sahiptir. Bu yöntemle elde edilen bilgiler diğer satış tahmin yöntemlerine ışık tutar ve destek olur¹⁰⁹.

4.8.3. Özel Amaçlı Yöntemler

Bu grupta yer alan yöntemlerden uygulamada en çok kullanılanları şunlardır:

¹⁰⁶ BASIK a. g. k. s.159

¹⁰⁷ ÇALIK, a.g.e, s.120.

¹⁰⁸ WELSCH., a. g. k., s.190.

¹⁰⁹ WELSCH, a. g. k., s.191.

4.8.3.1. Sektör Amaçlı Yöntemler

Bu yöntemde firma satışları doğrudan değil dolaylı olarak tahmin edilir. Önce işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi için toplam tahmin yapılır. Daha sonra ise firmanın bu sanayi dalı içindeki payı belirlenir. Bu yöntemde ilk önce sektördeki gelişmeler geçmişe ait bilgilerle tespit edilir. Yapılan trend analizleri ile beklenen gelişim ortaya konur. Daha sonra işletmenin pazar payı trendi belirlenir. Son olarak da sektörün büyümesini etkileyebilecek bütün faktörler tanımlanır ve değerlendirilir¹¹⁰. Bu en son aşamada firma satışlarını etkileyen faktörlerin analizi firma üst düzey yöneticilerinin fikirleri ile son şeklini alır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için şu koşulların varlığı gerekir:

- a) Endüstri istatistiklerinin bulunması,
- b) Analizlerde uygun ve yeterli istatistiksel yöntemler kullanılmalı,
- c) Analizlerde devamlı olarak yönetici fikirlerinden de yararlanılması halinde, bu yöntem güvenilir bir yöntem sayılır¹¹¹.

4.8.3.2. Mamul Analizi Yöntemi

Her mamul hattı için ayrı ayrı satış tahmini yapılması gerektiğinden bütün ürün türlerinin ayrıntılı ve tek tek analizi yapılır. Ürünlerin tahminlerinin toplamı firmanın tamamının satış toplamını oluşturur.

Bu yöntem ürün çeşidi az ve değişik dağıtım kanalları kullanan işletmelerce tercih edilir. Başka bir ifade ile dağıtım sistemi müşteri yada bölge temeline göre değil, ürün temeline göre düzenlenmektedir.

Yöntemin başarısı, analiz, değerlendirme ve kararların başarı ile uygulanmasına bağlıdır.¹¹²

¹¹⁰ BASIK, a. g. k., s.158.

¹¹¹ WELSCH, a. g. k., s.191.

¹¹² "a. g. k." s.192-193

4.8.3.3. En Son Kullanım Yöntemi

Daha çok endüstri malları üreten işletmeler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Genel olarak satılan ürünlerin kullanım alanlarına göre sınıflandırılmasını ve her ürün için en son kullanım analizini içerir. Bu yöntem endüstrinin tüketim bölümü ile sıkı ilişkiyi ve analizi gerektirir.

Özellikle yan sanayi firmaları ,parçalarını sattıkları esas imalatçı firmalardan elde ettikleri bilgilere dayanarak satış tahminlerini yaparlar. Bu işletmelerin ürettikleri parçalar için yeni kullanım alanları ortaya çıkması durumunda,ek satış tahminlerini,istatistiksel ve istatistiksel olmayan yöntemlere göre yapması gerekir.¹¹³

4.8.4. Birleşik Yöntemler

Satışları tahmin etmek için satış tahmin yöntemleri birlikte uygulanırsa çok daha iyi sonuçlar elde edilebilir. Satış bütçesi diğer bütçelerin temelini oluşturduğuna göre çeşitli yöntemler birlikte kullanılarak en gerçekçi tahminler elde edilmek istenir.¹¹⁴ İşletmeler büyüklüklerine, özelliklerine, içinde buldukları genel ekonomik duruma,endüstri şartlarına, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalara göre, istatistiksel istatistiksel olmayan ve özel amaçlı satış tahmin yöntemlerinin bir kaçından veya bir kısmından yararlanarak satış tahminlerini geliştirirler. Bu şekilde en iyi satış tahmini yapılabilir.¹¹⁵ Satış bütçesinin hazırlanması hiç bir zaman statik olamaz. Firma sürekli olarak çeşitli teknikleri,yaklaşımları ve satış tahmininin temelindeki kavramları geliştirmeye çalışmalıdır.

Küçük firmalar zorunlu olarak karara dayanan yöntemleri kullanmak ve dış kaynaklardan sağlanan veri ve bilgilere güvenmek durumundadır. Büyük firmalar çeşitli yöntem ve teknikleri kullanmada, çok sayıda uzman eleman çalıştırabilir. Uzun ve kısa vadeli satış planı konusunda bütün kuruluşlar yönetim kararlarına güvenmelidir. Uzmanlar kendi alanlarında ve firmanın genel politikalarına uygun olarak tavsiyelerde

¹¹³KOÇ- YALKIN.a. g. k. s,101

¹¹⁴CEMALCILAR. a. g. k. s.61-62

¹¹⁵KOÇ-YALKIN a. g. k.s.101

bulunmaktadırlar. Ancak en son karar yönetim kurulunca verilmelidir. Böylece satış planlarının firmanın genel amaçlarına uygunluğu sağlanmış olacaktır.¹¹⁶

4.9. Satış Tahmin Yönteminin Seçimi

Satış bütçesi hazırlanırken hangi tahmin yöntemlerinin kullanılacağını tespit edilmesi gerekir. Bu konuda seçim yaparken geçmiş kayıtlarda hangi yöntemin daha iyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Fakat geçmiş kayıtlar yoksa veya yeni bir yöntem uygulanmak isteniyorsa gerekli incelemeler değişik alternatifler dikkate alınarak yapılmalıdır.

Satışların tahmininde kullanılacak yöntemin seçiminde, işletmenin personel durumu ve bu personelin eğitim düzeyi dikkate alınmak zorundadır¹¹⁷.

Kullanılacak yöntem işletmenin özel şartlarına uymalı devamlı olarak düzeltmeler yapılmalı ve işletmenin ihtiyaçlarına ve yapısına uygun olarak geliştirilmelidir.

Satış tahmin yöntemini seçerken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

-İşletmenin Özelliği: İşletmenin büyüklüğü, mamulün tipi ve çeşidi, üretim yöntemi, dağıtım kanalları dikkate alınmalıdır.

-Maliyet: Satış tahmini yapmanın işletmeye belli bir maliyeti vardır. Bu maliyet işletmeden işletmeye ve kullanılacak yönteme göre değişir. Kullanılacak yöntemi seçerken elde edilecek sonuçlarla yapılacak giderler karşılaştırılmalıdır.

-İşletmenin Personel Yapısı: İşletmenin mevcut personel yapısı seçilecek yöntemi etkiler. Teknik konular hariç olmak üzere, işletmenin satış elamanları asıl görevlerinin yanında bu görev ve sorumluluğu alabilecek yeteneğe sahip olmalıdır.

-Eğitim: Satışları tahmin ederken önce basit yöntemlerin kullanılması, daha sonra karmaşık yöntemlerin kullanılması arzu edilir. Seçilecek yöntemin işletmedeki bütçe yöntemine uygun olması gerekir¹¹⁸.

¹¹⁶ WELSCH, a. g. k.s.194

¹¹⁷ PEKİNER Kâmuran, İşletme Kontrolü, İstanbul 1980, s.369.

¹¹⁸ CEMALCILAR, a. g. k., s.51-59

4.10. Satış Bütçesinin Düzenlenmesi

İşletmeler için, gelecek dönemdeki satış miktarını önceden tespit etmek oldukça zordur. Çünkü gelecekteki satışları önceden tahmin etmede kullanılan bir yöntem yoktur. Her işletme kendi yapısına uygun bir yöntem seçip kullanmaktadır. İşletmeler hangi yöntemi kullanırsa kullansınlar satış tahminini yapıp, bütçeyi hazırlamaları için uygulamaları gereken ortak birtakım işlemler vardır.

Satış bütçeleri düzenlenirken geçmiş yılların satışları ve bu satışlara ait kayıtlar iyi incelenmelidir. Ayrıca işletmenin dışında işletmeyi etkileyen ekonomik ve diğer faktörler dikkate alınarak gerekli tedbirler alınmalıdır.

Satış bütçesi hazırlanırken şu faktörler dikkate alınmalı:

- 1- İşletmenin geçmiş yıl satışları incelenmeli
- 2- İşletme dışındaki faktörler incelenmeli
- 3- Diğer faktörler incelenmeli

1-İşletmenin Geçmiş Yıl Satışlarının İncelenmesi

Satış bütçesinin hazırlanmasındaki ilk aşama geçmişteki satışların ve bunlara ilişkin kayıtların incelenmesidir. Bu incelemenin yararları şunlardır:

- Satış bütçesinin başlama noktası olur ve ileri ki araştırmalara yön verir.
- Belli dönemlerde satışlarda meydana gelen değişmelerin görülmesini ve bu değişmelerin nedenleri ortaya çıkarılmış olur.
- Geçmiş yıllardaki satışlar, gelecekteki satışların güvenilirliğini artırır.
- Geçmişteki satışlar nicelik, bölgeler, satıcılar bakımından hem söz konusu işletme için hem de toplam endüstri için alınmalıdır.

Geçmiş yıllara ait gerekli bilgiler işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan elde edilebilir. Bu kaynaklardan toplanan bilgiler iki gruba ayrılarak incelenirse daha yararlı olur.

- 1- Uzun dönem için, her yılın toplamı alınır. Bu uzun süreli bir eğilimi ve dalgalanmaları gösterir.
- 2- Son bir yıllık veriler aylara göre toplanıp incelenir. Bu incelemenin yapıldığı yani bütçenin hazırlanmakta olduğu dönemdeki gelişmeleri gösterir.

2- İşletme Dışındaki Faktörlerin İncelenmesi

Satış bütçesi hazırlanırken hem işletme içi faktörler, hem de işletme dışı faktörler dikkate alınmalıdır. İşletme dışı faktörler olarak, rekabet şartları, genel ekonomik şartlar, mevsimlik ve konjonktürel dalgalanmalar sayılabilir. İşletmenin kontrolü dışındaki bu faktörler işletme için çok önemlidir. Çünkü bu faktörler işletme satışlarını doğrudan etkilemekte ve işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir.

Satış bütçesinin hazırlanmasında dikkate alınması gereken işletme dışı faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1- Genel ekonomik şartlardaki değişimler
- 2- Mevsimlik özellikler
- 3- Rekabet şartlarında meydana gelen değişimler
- 4- Trendler

1-Genel Ekonomik Şartlardaki Değişmeler

Dünyadaki ve ülkedeki politik ve ekonomik gelişmeler işletmeleri etkilemektedir. Bu gelişmelere örnek olarak savaş beklentisini ve devletin üretim, ticaret ve finansal konulardaki mevcut kanunları değiştirmesini verebiliriz. Bu değişiklikler işletmelerin satışlarını etkileyecektir. İşletme yöneticisinin bu değişikliklerin zamanını ve işletme üzerine olan etkisini önceden tahmin etmesi mümkün değildir. İşletmeler için önemli olan

değişmelere uyum sağlamak veya onların zararlarından korunmak için gerekli bilgilerin bulunması ve bu bilgilerin kullanılmasıdır. Gelecekte ekonomik şartlardaki değişmelerin işletme satışlarına ne şekilde etki edeceğine ilişkin bilgiler mevcut olmalıdır.

Bu bilgiler sadece ekonominin genel seyrini değil, aynı zamanda işletmenin de içinde bulunduğu toplam endüstri üzerine olan etkisini, faaliyette bulunulan bölgeye ve bizzat işletmeye olan etkilerini de göstermelidir.

2- 2. Mevsimlik Özellikler

Satış bütçeleri hazırlanırken önemle üzerinde durulması gereken hususlardan biri de mevsimlik etkilerdir. Çünkü, iklim şartları ve tatiller tüketicilerin satın alma alışkanlıkları üzerinde etkilidir. Bunlar satışların aydan aya değişen düzensiz sonuçlar vermesine yol açarlar.

Mevsimlik değişmelerin satışlara olan etkisini ölçebilmek için istatistiklerden faydalanılarak gereği kadar ayrıntılı hesaplar yapılabildiği gibi geçmiş bir kaç yıldaki aylık satışların o yılın satışları toplamına olan yüzdelerini bularak ve bunları cetveller üzerinde veya grafiklerle göstererek oldukça basit bir yöntem de kullanılabilir. Her iki yöntemde de elde edilen sonuçlar aylar itibariyle gelecek dönem için satış bütçesi yapılırken kullanılır.

3-Rekabet Şartlarında Meydana Gelen Değişmeler

Rekabet şartlarının tahmini de satış bütçesi hazırlanırken iyi analiz edilmesi gereken faktörlerden biridir. Geçmiş dönemler için rekabetin yapısı ve işletme satışlarına etkisi doğru bir şekilde tespit edilebilir. Fakat rekabetin gelecekteki şeklini ve tepkisini önceden tespit etmek oldukça güçtür. Onun için daha çok endüstri dalına olan etkisinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılır.

Rekabet faktörü incelenirken;

-Rekabetin özellikleri

-Yeni mamullerin geliştirilmesi

-Rakip işletmelerin finansal yapıları ve satış hacimleri

-Rakipleri kapsadığı bölgeler ve müşteriler gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

4- Trendler

Nüfus değişiklikleri, tüketici tercihlerindeki değişimler, gelir düzeyinin yükselmesi, ikame mamullerin üretilmesi talebi büyük ölçüde etkiler. Satış bütçesi hazırlanırken bu faktörlerin etkisi dikkate alınmalıdır.

Satış bütçesi hazırlanırken sadece geçmişteki satışlar, ekonomik şartların ve işletme içi ve işletme dışı faktörlerin incelenmesiyle yetinilmemeli, aynı zamanda pazar araştırması yapılmalıdır.

Pazar araştırması yapılarak söz konusu endüstri dalı için pazarların neler olduğu öğrenildiği gibi araştırmayı yapan işletmenin bu o pazardaki yeri, pazar payı, mevcut talebin ne kadarını karşılayabildiği ve bunları elde etmek için ne kadar gider yapması gerektiği gibi konularda bilgiler de elde edilmiş olur.

Satış bütçelerinin hazırlanmasıyla ilgili olarak pazar araştırması müşteriler ve bölgeler itibariyle yapılır. Müşterilerle ilgili olarak, müşterilerin meslekleri, satın alma alışkanlıkları yıllık alımları gibi konular araştırılır. Bölgesel araştırmalarda ise; İşletmenin mamullerini en kârlı şekilde satabileceği bölgeler bulunur ve satış çabası böyle potansiyel pazarlara yöneltilir.

Satış bütçesinin hazırlanmasıyla ilgili bir takvim örneği aşağıda verilmiştir¹¹⁹.

<u>Tarih</u> :	<u>Sorumlu Yönetici</u> :	<u>Yapacağı İş</u> :
Ekim 1	Bütçe yöneticisi	Bölüm yöneticilerine mektup yazarak, Satış tahminlerini ister
Ekim 1	Satış departmanı yöneticisi veya bölge müdürü	Tahminleri için, gerekli formları ve talimatları satış elemanlarına verir.
Ekim 1-9	Satış departmanı yöneticisi veya bölge müdürü	Satış elamanlarınca sunulan tahminleri birleştirir ve gerekli düzeltmeleri yapar.
Ekim 10-20	Satış müdürü	Satış departmanı yöneticilerinin tahminlerini inceler ve önerilerini yapar.
Ekim 15- Kasım 15	Satış müdürlüğü dairesi	Tahminleri ürün, bölge ve diğer bölümler itibariyle birleştirir. Üretim olanakları açısından üretim bölümünün görüşlerini alır. Satış tahminleri ile ilgili farklı görüşleri uzlaştırır. Oluşturulan tahminleri Bütçe Komitesine sunar.
Kasım 15-24	Bütçe Komitesi	Tahminleri gözden geçirir. Nihai tahminleri üst yönetime sunar.
Kasım 25-30	Üst yönetim	Satış tahminlerini gözden geçirir ve

¹¹⁹ USLU , a. g. k., s.,316-317

Aralık 1	Bütçe Dairesi	onaylar.
Aralık 1-10	Üretim Bölümü	Onaylanmış tahminlerin birer kopyasını, Satış bölüm yönetimine, Satış müdürüne Üretim müdürüne ve Bütçe yönetimine sunar.
Aralık 1-10	Bütçe Dairesi	Satış tahminlerine dayalı üretim planlamasını hazırlar.
		Onaylanan satış tahminlerini, kayıt ve diğer bütçelerin düzenlenmesi amacıyla ilgili belgelerde toplar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BİR UYGULAMA

5.1. İşletme Hakkında Genel Bilgi

İşletme 1985 yılında kurulmuştur. Kuruluş sermayesi 30 milyon liradır. Kurucu ortak sayısı 7'dir. İşletme kumaş ve tül olmak üzere iki mamul üretmektedir. İşletmenin şu anki kayıtlı sermayesi 180 milyar liradır. İşletme pazarlama faaliyetlerini iç pazara yönelik olarak sürdürmektedir.

5.2. İşletme Politikaları

İşletme yönetimi 1997 yılında uygulayacağı politikaları şu şekilde belirlemiştir.

5.2.1. Pazarlama ve Üretim Politikası

İşletme ürettiği mamul çeşidini artırmayı düşünmemektedir. 1997 yılın da pazarlama faaliyetlerini iç pazara yönelik olarak sürdürmeye karar vermiştir. İşletme yönetimi gelecek yıllarda uluslararası pazarlara açılmayı planlamaktadır. İşletme için hammadde temininde herhangi bir sıkıntı söz konusu değildir.

Hammadde alımlarında tamamen peşin ödeme yapılmaktadır. Dolayısıyla stoklara fazla sermaye bağlanmasını önlemek için stoklar minimum seviyede tutulmaktadır.

5.2.2. Fiyat Politikası

Piyasada rekabet söz konusu olduğundan şirket, rakip işletme fiyatlarını ve maliyetlerini dikkate alarak satış fiyatını tespit etmektedir. Fiyat artışları fiyatlar genel seviyesindeki artışlara paralel olarak yapılmaktadır. İşletme vadeli satışlarına vade farkı uygulamaktadır.

5.2.3. Personel ve Ücret Politikası

Şirket kuruluşundan itibaren nitelikli personel istihdamına özen göstermektedir. Şu an şirkette 35 personel çalışmaktadır.

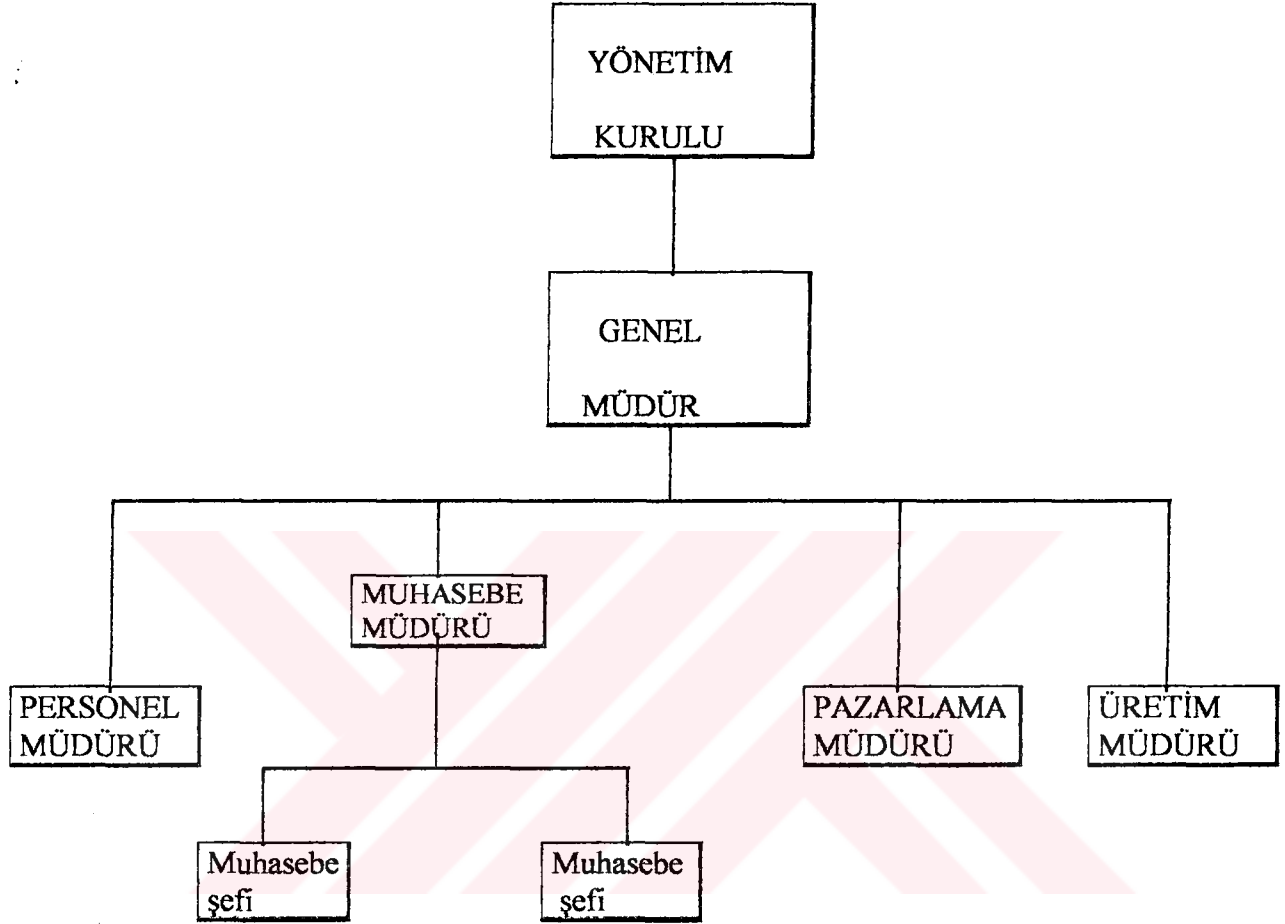
Personel ücretlerinde Ocak ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki kez artış yapılmaktadır. Bu artışlar yıllık enflasyon oranının üzerinde olmaktadır. Bunun yanı sıra personele işletmede yemek verilmekte ve servis imkanı sağlanmaktadır.

5.2.4. Mali Yönetim Politikası

Şirketin mali yönetimdeki temel ilkesi etkin nakit yönetimidir. İşletme sermayesinin büyük bir kısmı öz sermayeden oluşmaktadır. Öz sermayesi, ödenmiş sermaye, yedek akçe ve dönem karlarından oluşmaktadır. Şirket acil nakit ihtiyaçlarını kısa vadeli banka kredileri ile karşılamakta olup, nakit fazlalarını da kısa vadeli devlet tahvili alımı ve repo işlemleriyle değerlendirmektedir.

Nakit yönetiminde etkinliği sağlamak amacıyla yıllık, aylık, haftalık ve günlük nakit planlaması yapılmakta olup, atıl nakdin değerlendirilmesi ile nakit ihtiyacının en uygun kaynaklardan karşılanması yoluna gidilmektedir.

5.2.5.İşletmenin Organizasyon Şeması



5.3. İşletmenin 1997 Yılına İlişkin Tahmini Bütçeleri

5.3.1. Satış Bütçesi

İşletme tül ve kumaş olmak üzere iki mamul üretmektedir. Dönemler itibariyle satışlarda artışlar ve azalmalar olacağı tahmin edildiğinden işletme üretim politikasını buna göre tespit etmektedir.

İşletme ocak ayında her iki mamul için üretimin % 10' u kadar emniyet stoku ayırmaya karar vermiştir. Ayrıca ocak ayında her iki mamulün aylık üretiminin % 65' i şubat ve Mart aylarında ise % 75'nin satılacağı tahmin edilmektedir.

İkinci üç aylık dönemde her iki mamulün de üretiminin % 100'nün , üçüncü üç aylık dönemde talep artışına bağlı olarak üretimin % 125'nin , son üç aylık dönemde ise, üretimin %100'nün satılacağı tahmin edilmektedir.

Fiyatlar genel seviyesindeki değişime göre uygulanacak fiyat artışı ve vade farklarıyla ilgili bilgiler şöyledir.

- Her iki mamul için ilk üç aylık dönemdeki satışlarda 3 ay vade ve % 8 vade farkı uygulanacaktır.

-İkinci, üçüncü ve son üç aylık dönemlerde ayrı ayrı fiyatlar genel seviyesindeki değişimler dikkate alınarak %24 fiyat artışı, 3 ay vade ve % 9 vade farkı uygulanacaktır.

MAMULLER	OCAK			ŞUBAT		
	Miktar(m)	Fiyat	Tutar	Miktar (m)	Fiyat	Tutar
TÜL	7.312,5	93.000	680.062.500	8.437,5	93.000	784.687.000
KUMAŞ	8.206,25	148.800	1.221.090.000	9.468,75	148.800	1.408.950.000

MAMULLER	MART			İKİNCİ ÜÇ Aylık Dönem		
	Miktar(m)	Fiyat	Tutar	Miktar(m)	Fiyat	Tutar
TÜL	8.437,5	93.000	784.687.000	37.750	105.246	3.973.036.000
KUMAŞ	9.468,75	148.800	1.408.950.000	37.875	189.270	7.168.601.000

MAMULLER	ÜÇÜNCÜ ÜÇ Aylık Dönem			DÖRDÜNCÜ ÜÇ Aylık Dönem		
	Miktar (m)	Fiyat	Tutar	Miktar (m)	Fiyat	Tutar
TÜL	47.343,75	122.970	5.821.861.000	37.875	158.000	5.984.250.000
KUMAŞ	47.343,75	222.000	10.510.312.000	37.875	283.960	10.754.985.000

SATIŞ BÜTÇESİ

MAMULLER	OCAK	ŞUBAT	MART	2.ÜÇ AY.	3. ÜÇ AY.	4. ÜÇ AY.	TOPLAM
TÜL	680.062.000	784.687.000	784.687.500	3.973.036.000	5.821.861.000	5.984.250.000	18.028.583.000
KUMAŞ	1.221.090.000	1.408.950.000	1.408.950.000	7.168.601.000	10.510.312.000	10.754.985.000	32.472.888.000
TOPLAM	1.901.152.000	2.193.637.000	2.193.637.500	11.141.637.000	16.332.173.000	16.739.235.000	50.501.471.000

5.3.2. Üretim Bütçesi

Üretilen Tül ve Kumaş için Ocak ayında aylık üretimin % 10'u kadar emniyet stoku ayrılmıştır. İşletmenin üretim kapasitesine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

-Aylık Tül Üretimi 11.250.m.

-Aylık Kumaş Üretimi 12.625. m.

-Ocak ayında ayrılan % 10 'luk emniyet stokuna paralel olarak satış bölümünden gelen bilgiler doğrultusunda % 65'lik bir üretim kapasitesi satışa hazır hale getirilecektir.

- Şubat ve Mart aylarında üretimin % 75'i satılacak, ikinci üç aylık dönemde üretimin %100'ü satılacaktır. Bu dönemde ilk üç ayda gelen %75'lik stok mevcuttur. Üçüncü üç aylık dönemde ise üretimin % 125'inin satılacağı tahmin edilmektedir. Bu dönemin sonunda emniyet stoku hariç stok kalmayacaktır.

- Son üç aylık dönemde üretim kapasitesinin %100'ü satışa hazır hale getirilecektir.

5.3.3. Direkt İlk Madde Ve Malzeme Bütçesi

İşletmede hammadde tedarik sorunu yoktur. Ayrıca üretimde kullanılan tekniklerle stoksuz çalışma imkanı sağlanmıştır. Diğer bilgiler şöyledir.

TÜL

Tek makinede günlük üretim 90 metredir. Bunun için 14,5 kg , 70/D ipliği gerekmektedir.

90m 14,5 kg gerekiyorsa

11.250m X

$$X = \frac{11.250 \times 14,5}{90} = 1.812,5 \text{ kg}$$

Tül için gerekli olan 70/D ipliğinin kg maliyeti 240.000.TL'dir.Bu duruma göre,

D.İ.M için alış maliyetleri

D.İ.M	KG. MALİYETİ	AYLIK	ÜÇ AYLIK
1.812,5	240.000	435.000.000	1.305.000.000
1.812,5	297.000	538.312.500	1.614.937.500
1.812,5	369.000	668.812.500	2.006.437.500
1.812,5	457.000	828.312.500	2.484.937.500

Kg fiyatındaki artışlar fiyatlar genel seviyesine bağlı olarak % 24'lük fiyat artışından kaynaklanmaktadır.

KUMAŞ

Günlük üretim 101m dir. Bunun için 36 kg 300/D ipliği gereklidir. Bu ipliğin kg maliyeti 138.000.TL'dir. D.İ.M.M. alış maliyetleri aşağıdaki gibidir.

101 m için 36 kg gerekirse

12.625m için X

$$X = \frac{12.625 \times 36}{101} = 4.500 \text{ kg'dır.}$$

D.İ.M.M. (kg)	KG MALİYETİ	AYLIK	3 AYLIK
4.500	138.000	621.000.000.	1.863.000.000
4.500	171.000	769.500.000	2.308.500.000
4.500	212.000	954.000.000	2.862.000.000
4.500	263.000	1.183.500.000	3.550.500.000

Direkt ilk madde ve malzeme bütçesine ait tablo şu şekilde düzenlenebilir.

D.İ.M.M BÜTÇESİ

DÖNEMLER	TÜL			KUMAŞ			TOPLAM
	Alınacak DİM(kg)	Birim Maliyet	TUTAR	Alınacak DİM (kg)	Birim Maliyet	TUTAR	
OCAK	1.812,5	240.000	435.000.000	4.500	138.000	621.000.000	1.056.000.000
ŞUBAT	1.812,5	240.000	435.000.000	4.500	138.000	621.000.000	1.056.000.000
MART	1.812,5	240.000	435.000.000	4.500	138.000	621.000.000	1.056.000.000
2.Üç Ay.	5.437,5	297.000	1.614.937.000	13.500	171.000	2.308.500.000	3.923.437.000
3. Üç Ay	5.437,5	369.000	2.006.437.000	13.500	212.000	2.862.000.000	4.868.437.000
4.Üç Ay	5.437,5	457.000	2.484.937.000	13.500	263.000	3.550.500.000	6.035.437.000
TOPLAM							17.995.311.000

5.3.4. Direkt İşçilik Bütçesi

İşletmenin Dokuma, Boya, Kurutma ve Paketleme olmak üzere dört bölümü vardır.

Direkt işçilik bütçesi hazırlanırken

- 1- Öncelikle birim ürün için işçilik miktarı bulunacak
- 2- Ortalama ücret tutarı tespit edilecek,

- 3- Birim ürün için işçilik miktarı ile ortalama ücret tutarı çarpılarak birim ürünün işçilik maliyeti bulunacak,
- 4- Birim ürün işçilik maliyeti üretim bütçesinde belirlenen aylık üretim miktarı ile çarpılarak aylık ve üçer aylık direkt işçilik maliyetleri hesaplanmıştır.

DOKUMA BÖLÜMÜ

Üç vardiyeye çalışılmaktadır. Tek vardiyede 2 işçi çalışmaktadır. Bu bölümde 10 adet makine bulunmaktadır. 1 işçi 5 makineye bakabilmektedir. 1 makine 1 saatte 4m tül üretmekte ve 5 makinede 20 m tül üretilir. Dolayısıyla 1 saatte 1 işçi 20 m tül üretmektedir. 1 işçi bir birim ürünü (tül) $1/20 = 0,05$ saatte üretmektedir.

Ayrıca 1 makine 1 saatte 4,5 m kumaş üretmektedir. 5 adet makine 22,5 m üretir. Bir saatte 22,5 m üretildiğine göre bir metre kumaş $1/22,5 = 0,04$ saatte 1 işçi tarafından üretilmektedir.

BOYAMA BÖLÜMÜ

3 işçi çalışmaktadır. Boya bölümünde 4 saatte 3 parti tül ve 2 parti kumaş boyanabiliyor. 1 parti tül = 90 metredir. 1 parti kumaş = 101 metredir.

$90 \times 3 = 270$ m tül ile $101 \times 2 = 202$ m kumaş 4 saatte boyanmaktadır. 1 m tül 1 işçi tarafından $4/270 = 0,014$ saatte boyanır. 1 m kumaş 1 işçi tarafından $4/202 = 0,019$ saatte boyanır.

KURUTMA BÖLÜMÜ

Bu bölümde 2 işçi çalışmaktadır. Boyadan çıkan üç parti tül (270 m) 4 saat kurutmada kalır. 1 metre tül için direkt işçilik $4/270 = 0,014$ saattir. Aynı şekilde 2 parti kumaş (202 m) 4 saat kurutmada kalır. 1 m kumaş için direkt işçilik $4/202 = 0,019$ saattir.

PAKETLEME BÖLÜMÜ

Bu bölümde 1 işçi çalışmaktadır. 3 parti tül 3 saat paketlemede kalmaktadır. 1 m tül için bu dönemdeki işçilik $3/270 = 0,011$ saattir. 2 parti kumaş 3 saat paketlemede kalmaktadır. 1 m kumaş için bu bölümdeki işçilik $3/202 = 0,014$ saattir.

Bu aşamada Direkt İşçilik saatleri Tablosu Oluşturulabilir.

MAMUL	DOKUMA	BOYAMA	KURUTMA	PAKETLEME	TOPLAMA
TÜL	0,05.s	0,014.s	0,014.s	0,011s	0,089.s
KUMAŞ	0,04.s	0,019.s	0,019.s	0,014 s	0,092.s

Ortalama ücret tutarının hesaplanması

1 işçinin firmaya aylık maliyeti 24.000.000.TL'dir.Günlük ücret 65.000.000./ 30 = 2.167.000.TL.dir. Saat ücreti 2.167.000 / 7,5 = 289.000.TL'dir. Dokuma, boyama, kurutma ve paketleme bölümlerinde saat ücreti 289.000.TL olacaktır.

BÖLÜM	TÜL			KUMAŞ		
DOKUMA	0,05	289.000	14.450	0,04	289.000	11.560
BOYA	0,014	289.000	4.046	0,019	289.000	5.491
KURUTMA	0,014	289.000	4.046	0,019	289.000	5.491
PAKETLEME	0,011	289.000	3.179	0,014	289.000	4.046
TOPLAM			25721			26.588

Elde edilen bu veriler doğrultusunda direkt işçilik bütçesini oluşturabiliriz.

DİREKT İŞÇİLİK BÜTÇESİ

DÖNEMLER	TÜL			KUMAŞ			TOPLAM
	Üretilcek Mamul (m)	Birim İşçi Maliyeti	TUTAR	Üretilcek Mamul (m)	Birim İşçi Maliyeti	TUTAR	
OCAK	11.250	25.721	289.361.000	12.625	26.588	335.674.000	625.035.000
ŞUBAT	11.250	25.721	289.361.000	12.625	26.588	335.674.000	625.035.000
MART	11.250	25.721	289.361.000	12.625	26.588	335.674.000	625.035.000
2.Üç Ay.	33.750	25.721	868.084.000	37.875	26.588	1.007.021.000	1.875.105.000
3.Üç Ay.	33.750	25.721	868.084.000	37.875	26.588	1.007.021.000	1.875.105.000
4.Üç Ay	33.750	25.721	868.084.000	37.875	26.588	1.007.021.000	1.875.105.000
TOPLAM			3.472.335.000			4.028.085.000	7.504.420.000

5.3.5. Faaliyet Ve Faaliyet Dışı Bütçeleri

İşletmenin idari personeline verilecek aylıklar aşağıdaki gibidir. Bu aylıklara altı ayda %50 artış yapılması kararlaştırılmıştır.

Genel Müdür	20.000.000.
Muhasebe Müdür	18.000.000.
Personel Müdürü	14.000.000
Pazarlama Müdürü	14.000.000
Üretim Müdürü	14.000.000
Muhasebe Şefi	6.000.000.
Muhasebe şefi	6.000.000.
TOPLAM	92.000.000

5.3.6. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi

	OCAK	ŞUBAT	MART	2.Üç.Ay	3.Üç Ay.	4.Üç Ay	TOPLAM
Maaş ve Ücretler	92.000.000	92.000.000	92.000.000	276.000.000	414.000.000	414.000.000	1.380.000.000
Haberleşme Gid.	6.000.000	6.000.000	6.000.000	18.000.000	27.000.000	27.000.000	90.000.000
Kırtasiye Gid.	5.000.000	5.000.000	5.000.000	15.000.000	22.500.000	22.500.000	75.000.000
Yolluk ve Ağırlama	3.000.000	3.000.000	3.000.000	9.000.000	13.500.000	13.500.000	45.000.000
Denetim Gid.	6.000.000	6.000.000	6.000.000	18.000.000	27.000.000	27.000.000	90.000.000
TOPLAM	112.000.000	112.000.000	112.000.000	336.000.000	504.000.000	504.000.000	1.668.000.000

5.3.7. Satış Giderleri Bütçesi

Gider Türleri	OCAK	ŞUBAT	MART	2.Üç.Ay	3.Üç Ay.	4.Üç Ay	TOPLAM
Maaş ve Ücretler	15.000.000	15.000.000	15.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	180.000.000
Yolluk ve Ağırlama	8.000.000	8.000.000	8.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	96.000.000
Reklam Gideri	30.941.621	30.941.621	30.941.621	92.826.000	92.826.000	92.826.000	371.304.000
Heberleşme Gideri	13.000.000	13.000.000	13.000.000	39.000.000	39.000.000	39.000.000	156.000.000
Kırtasiye gideri	7.000.000	7.000.000	7.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	84.000.000
Tanıtım Gideri	10.000.000	10.000.000	10.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	120.000.000
TOPLAM	83.942.000	83.942.000	83.942.000	251.826.000	251.826.000	251.826.000	1.007.304.000

İşletme 3. üç aylık dönemdeki nakit ihtiyacını karşılamak için banka kredilerine başvuracaktır. Bu kredilerin faiz ödemesi 1998 yılında gerçekleşeceği için bütçe döneminde faiz ödemeleri yer almamaktadır.

5.3.8. Amortismanlar Giderleri Bütçesi

SABİT DEĞERLER	YILLIK TOPLAM	OCAK	ŞUBAT	MART	2.ÜÇ AYLIK DÖN.	3.ÜÇ AYLIK DÖN.	4.ÜÇ AYLIK DÖN.
Binalar	1.500.000.000	125.000.000	125.000.000	125.000.000	375.000.000	375.000.000	375.000.000
Makineler	1.200.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000
Ek tesisler	600.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Taşıt aracı	300.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Demirbaşlar	120.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
TOPLAM	3.720.000.000	310.000.000	310.000.000	310.000.000	2.280.000.000	2.280.000.000	2.280.000.000

Amortismanlarla İlgili Bilgiler;

- Amortismanlar hızlandırılmış amortisman yöntemine göre % 40 üzerinden ayrılmıştır.
- Binalar için hesaplanan amortismanın 500 milyonluk kısmı G.Ü.G. 1 milyarlık kısmı Genel Yönetim Gideri olarak,
- Makineler ve ek tesisler için hesaplanan amortismanların tamamı G.Ü.G. olarak,
- Taşıtlar için hesaplanan amortismanın 200 milyonluk kısmı pazarlama departmanı kapsamında, 100 milyonluk kısmı Genel Yönetim Gideri olarak,
- Demirbaşlar için ayrılan amortismanların 40 milyonu Genel Yönetim Gideri olarak, 80 milyonluk kısmı G.Ü.G. olarak hesaplanmıştır.

5.4.Bütçelenmiş Gelir Tablosu

A - BRÜT SATIŞLAR	50.501.000.000
B - SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	-----
C - NET SATIŞLAR	50.501.000.000
D - SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	33.883.265.000
1- Satılan mamuller Maliyeti (-) 33.883.265.000	
BRÜT SATIŞ KAR VEYA ZARARI	16.617.735.000
E - FAALİYET GİDERLERİ (-)	4.015.304.000
1- Pazarlama Satış Ve Dağıtım Giderleri (-) 1.207.304.000	
2- Genel Yönetim Giderleri (-) 2.808.000.000.	
FAALİYET KAR VEYA ZARARI	12.602.431.000
F - DİĞER FAALİYETLERDEN OLAGAN GELİR VE KARLAR	-----
G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAGAN GİDER VE ZARARLAR (-)	-----
H- FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR	-----
İ- OLAĞAN DIŞI GELİR VE KARLAR	-----
J- OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)	-----
DÖNEM KAR VEYA ZARARI	12.602.431.000
K-DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK	5.545.070.000
KARŞILIKLARI (-)	
DÖNEM NET KAR VEYA ZARARI	7.057.361.000

5.5. Uygulama Üzerine Değerlendirmeler

Şirket 1985 yılında kurulmuş olmasına rağmen, modern bir yönetim anlayışına sahip olduğunu söyleyemeyiz. Bir yönetim aracı olarak bütçeleme çalışmalarına 1991 yılından itibaren başlamıştır.

Şirkette bütçe hazırlama sorumluluğu tek kişiye verilmiş, dolayısıyla bütçenin hazırlanması ile ilgili tüm yetki ve sorumluluk bu kişide toplanmıştır. Bu nedenle bütçe çalışmaları basit bir plandan öteye gitmemektedir. Bütçe çalışmaları geçen süre içerisinde yeterince geliştirilememiş ve işletmede bir bütçe sistemi oluşturulamamıştır.

Şirket yöneticileri satış bütçesini sadece gelecekte elde etmeyi düşündükleri gelirleri gösteren bir tablo olarak görmektedirler. Nedeni, satış bütçesinin hazırlanmasında yeterli araştırma yapılmamakta, hedefler hiç bir ek çaba ve gayret göstermeden ulaşılacak kadar küçük belirlenmesi. Çünkü satış bütçesi hazırlanırken satış elamanlarının görüşleri alınmamakta ve bayilerle bu yönde her hangi bir toplantı yapılmadan tek kişi tarafından bütçenin hazırlanmasıdır. Dolayısıyla da yıl sonunda da belirlenen hedeflere çok rahat ulaşılmaktadır.

Bütün bu olumsuzluklara rağmen, işletme yöneticilerinde bütçeleme isteğinin olması, bütçenin bir yönetim aracı olarak kullanılması yönündeki çalışmaları beraberinde getirecektir. Bunun en belirgin örneği işletme yönetiminin bütçelerin hazırlanması ile ilgili almayı düşündükleri karardır. Alınması düşünülen karara göre, gelecek yıldan itibaren her departman kendi bütçesini kendisi hazırlayacak. Bu işletme bütçe sisteminin kurulması açısından olumlu bir gelişmedir.

5.5.1. Uygulama İle İlgili Görülen Aksaklıklar

1-İşletme bütçe sisteminin yararına inanılmasına rağmen, işletmede bütçe sistemi kurulamamıştır.

2-İşletmede bir bütçe takvimi yapılmamaktadır. Bir bütçe takviminin yapılması ve bütçenin hazırlanmasından sorumlu olanların görev ve yetkilerinin açıkça belirtilmesi gerekir.

3-Üst yönetim tarafından belirlenen kişiye bütçenin hazırlanması ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmekte. Bu kişide çok kısa bir sürede, bütçelerle ilgili geçmiş yıl kayıtlarını inceleyerek bir bütçe taslağı hazırlamakta, bu da yeterli araştırma ve gerekli bilgilerden yoksun olduğu için, önemli hususların gözden kaçmasına neden olmaktadır.

4-İşletmede yeterli araştırma yapılmadan hazırlanan satış bütçesi çok sık revize edilmekte. Bunun nedeni bütçenin hazırlanması aşamasında yeterli araştırma ve analizlerin yapılmaması. Ayrıca işletmenin önceden satışlarla ilgili belirlenmiş hedeflerinin olmamasıdır. Çünkü işletmede satış bütçesi tek kişi tarafından hazırlanmakta ve sadece geçmiş yıl verileri dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Satış bütçesi üst yönetim tarafından hazırlanan ve uygulanmak üzere alt kademeye gönderilen bir talimat olmamalıdır.

Satış bütçesi, kârın elde edilmesine katkısı bulunan herkesin katılımı ile, satış elamanlarının görüşlerinden faydalanarak, bayilerle en azından yıl sonuna doğru yapılacak toplantıda onların görüşlerinin alınması ve bunlara yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini ilave ederek hazırlanması gerekir. Bu şekilde hazırlanacak satış bütçesi daha gerçekçi olacaktır. Bu şekilde hazırlanan satış bütçesi, alt kademede çalışan personelin, işletmenin amaç ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

5-Satış bütçesi sadece % 60 artışlı olarak değil, en az iki alternatifli olarak hazırlanması gerekir. Beklenmeyen gelişmeler karşısında işletme hazırlıksız yakalanmaması ve gereken önlemleri alması gerekir. Örneğin, % 80 artışlı bir ikinci alternatif satış bütçesi hazırlanması gerekir.

Her şeyden önce işletme üst yönetiminin, bütçe sisteminin yararına inanması ve tüm personel tarafından işletme bütçe sisteminin benimsenmesi gerekir. Bunun için üst yönetimin

bir planlama yapması, bütçenin gerekliliğini analiz etmesi, satışlarla ilgili hedeflerini saptaması ve bütçe ile ilgili gerekli eğitimi vermesi zorunludur.

İşletmenin üst yönetimi satış bütçesinin hazırlanmasından sorumlu olanları belirleyerek görev ve yetkilerini açıkça bildirmelidir. Satış bütçesinin hazırlanması çalışmalarına kârın elde edilmesinde katkısı olan herkesin katılması gerekir. Bu şekilde hazırlanacak satış bütçesinin uygulanması ve başarı şansı daha yüksek olacaktır.



SONUÇ

Kâr planı, bir işletmenin belli bir döneme ait kâr tahminlerini gösteren bir tablodur. İşletmenin üst kademe yöneticilerinin kâr planının bir planlama aracı olduğunu kabul etmeleri ve kâr planlama çalışmalarına katılmaları gerekir.

Kâr planı, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından hazırlanmış ve uygulaması için alt kademe personele gönderilen bir plan olmamalıdır. Planlama çalışmalarına kârın elde edilmesine katkısı olan bütün yetkililerin katılması gerekir.

İşletme yönetimi gelecekle ilgili bütün faaliyetlerini planlamak zorundadır. Bu çerçevede işletmenin ulaşmak istediği amaç ve hedefleri tespit edilir. Belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmak için uygulanacak teknikler belirlenmesi gerekir. Bunlarda tek başına yeterli değildir. Çünkü bu faaliyetleri yerine getirecek personel ve bölümler arasında koordinasyonun sağlanması zorunludur.

Yönetim, faaliyetlerin planlanan şekilde yürütülüp yürütülmediğini kontrol etmelidir. İşletme faaliyetlerinde etkin bir kontrolün sağlanması, bu amaca yönelik bir bütçe kontrol sisteminin işletmede geliştirilmesi ile mümkündür. Aynı zamanda işletmenin genel bütçe sisteminin bir parçasını oluşturacak olan bu sistemin etkinliği ise, öncelikle satış bütçesinin hazırlanmasındaki etkin çalışmaya bağlıdır. Çünkü satış bütçesinin verileri diğer bütçelerin hazırlanmasında kullanılmaktadır. Satış bütçesi ne kadar gerçekçi olursa, diğer bütçeler de o kadar gerçekçi olacaktır.

Bütçelerin gerçeği yansıtması, işletmenin amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde satış bütçesi değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşletme faaliyetlerinin bir plan dahilinde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

- Satış bütçesi sayesinde, işletme faaliyetlerinin koordinasyonu sağlanmaktadır.
- İşletme yöneticisine rasyonel karar almasında yardımcı olmaktadır,
- İşletme yöneticisine, işletme politika ve stratejilerinin tespitinde gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- Satış bütçesi, bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.

Satış bütçesi, işletme faaliyetlerinin belirlenen şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülmesinde bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

I - KİTAPLAR

AKDEMİR Ali İşletme Bilimine Giriş Kütahya 1995

BASIK Feryal Orhon Kar Planlaması ve Kontrolü İ.Ü.S.B.F. yayın No:539
İ.Ü.Basımevi İstanbul 1992.

BACKER Morton, JACOBSEN Lyle E, Çev.BAKLACIOĞLU Sadık, Bilimsel
Yayımlar derneği Beta Basım/ Yayım Dağıtım İstanbul.

BİLGİNOĞLU Fahir, İşletmelerde Maliyet-Kârın Planlanması ve Kontrolü, 1.Baskı
İstanbul 1996.

BROCK Horacer Çeviren: MEZHEPOĞLU Mualla Editör BAŞAR Engin
Muhasebenin Yönetime Uygulanması Fen F.Döner Sermayesi Basımevi İstanbul 1969.

CEMALCILAR, İlhan İşletme Bütçeleri Eskişehir İ.ve Tic.İ.A.Yayımları No:24 Sulhi
Garan Matbaası Koll.Şir.İstanbul 1965.

ÇALIK Nuri, Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım
Anadolu Ü.Yayımları no 653 Eskişehir 1992.

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, İşletme Yönetimine Giriş 1. Baskı İz Yayıncılık San.
Tic. Ltd. İstanbul 1995.

EREM Tunç, Yönetim Açısından Pazarlama 3. Baskı İstanbul 1980.

ERDOĞAN Muammer, Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kâr Bütçeleri Dicle
Ü.Diyarbakır Meslek Yüksekokulu Yayını No:1 Diyarbakır 1987.

EREN Erol , İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü., İşletme İktisadi
Enstitüsü, Yayın No:183 İstanbul 1987.

ERGİN Hüseyin, Muhasebeye Giriş Üniversite Kitabevi Yayın No:2 Kütahya 1997.

GÖNENLİ Atilla, İşletmelerde Finansal Yönetim İ.Ü.Yayın no:3338 İş.F.Yayın
No:170 Etiler 1985.

GÖNENLİ Atilla, İşletmelerde Finansal Yönetim, İ.Ü. İşletme fakültesi Yayın
No:250, İstanbul 1991.

GÜRDAL Sahavet, Satış Yönetimi Yeni Asya Yayınları, İstanbul 1990.

GÜVEMLİ Oktay; İşletmelerde kısa ve uzun süreli planlama, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990.

HATIPOĞLU Zeyyat, Temel Maliyet-Kar Planlaması Kontrolü Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.Yeni İktisat ve İşletme yönetimi Dizisi No:9 1993.

HATIPOĞLU Zeyyat, Yönetim Muhasebesi Lebib Yalkın Yayınları ve Basım işleri A.Ş. İstanbul 1995.

KOTLER Philip, (Çeviren= YAMAN Erdal), Pazarlama Yönetimi Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul 1984.

LOUHİ Kullervo, (Çeviren= SEZEN Asil), İdari Muhasebe ve Kontrol Seçilmiş Bahisler Karınca Matbaacılık Ve Tic.Koll.Şir.İzmir 1966.

OKAN Mete, TATLIDİL Rezan, Pazarlama Yönetimi, D.E.Ü. Matbaası, İzmir 1992.

PEKER Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi Genişletilmiş 3. Baskı Filiz Kitabevi İstanbul 1983.

PEKİNER Kâmuran, İşletme Kontrolü, Servet Matbaası vize İstanbul 1980.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, ONAL Güngör, İşletme Bilimine Giriş,U.Ü. Basımevi, 1985.

SEVGENER A.Sait, Yönetim Muhasebesi, M.Ü. eğitim ve yardım vakfı Yayınları, İstanbul 1986.

SEVGENER Sait, RÜSTEMOĞLU H.Rüstem, Yönetim Muhasebesi, 3. Baskı Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları İstanbul 1993.

TOKOL Tuncer ,Pazarlama Yönetimi, Örnek Kitabevi, Bursa 1987.

USLU M.Selçuk Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi Gazi Yayın No:170 G.Ü.Basım Y.Yüksekokulu Basımevi Ankara 1991.

ÜSTÜN Rıfat, Yönetim Muhasebesi Gözden geçirilmiş 2. Baskı Bilim Teknik Yayınevi İstanbul 1992.

YALKIN- KOÇ Yüksel, Yönetim Aracı olarak İşletme Bütçeleri 3.Baskı Turhan Kitabevi, Ankara 1989.

WELSCHA Glenn, (Çeviren= YAMAN Erdal), İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü 3. Basım Ayyıldız Matbaası A.Ş. 1978.

II -MAKALELER

AYDIN Davut, "Kar Amacı Güden ve Kar amacı Gütmeyen işletmelerin karşılaştırılması", A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: x, S: 1-2, 1992

ÇARIKÇIOĞLU Peyami, "Kar Planlaması ve Kontrolü Süreci", İ.Ü. İşletme F.Dergisi Cilt:25 sayı:2/Kasım 1996,s.55-65

EROĞLU Hüsrev Ahmet, "Satış Tahminleri ve Satış Bütçelerinin Hazırlanması", S.D.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Yıl:1996 Sayı:6,s.104

KARDEŞ Semra, "İşletmelerde Bir Kontrol Aracı Olarak Satış Bütçeleri", Dokuz Eylül Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt :5, Sayı:1-2, Yıl:1990

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ