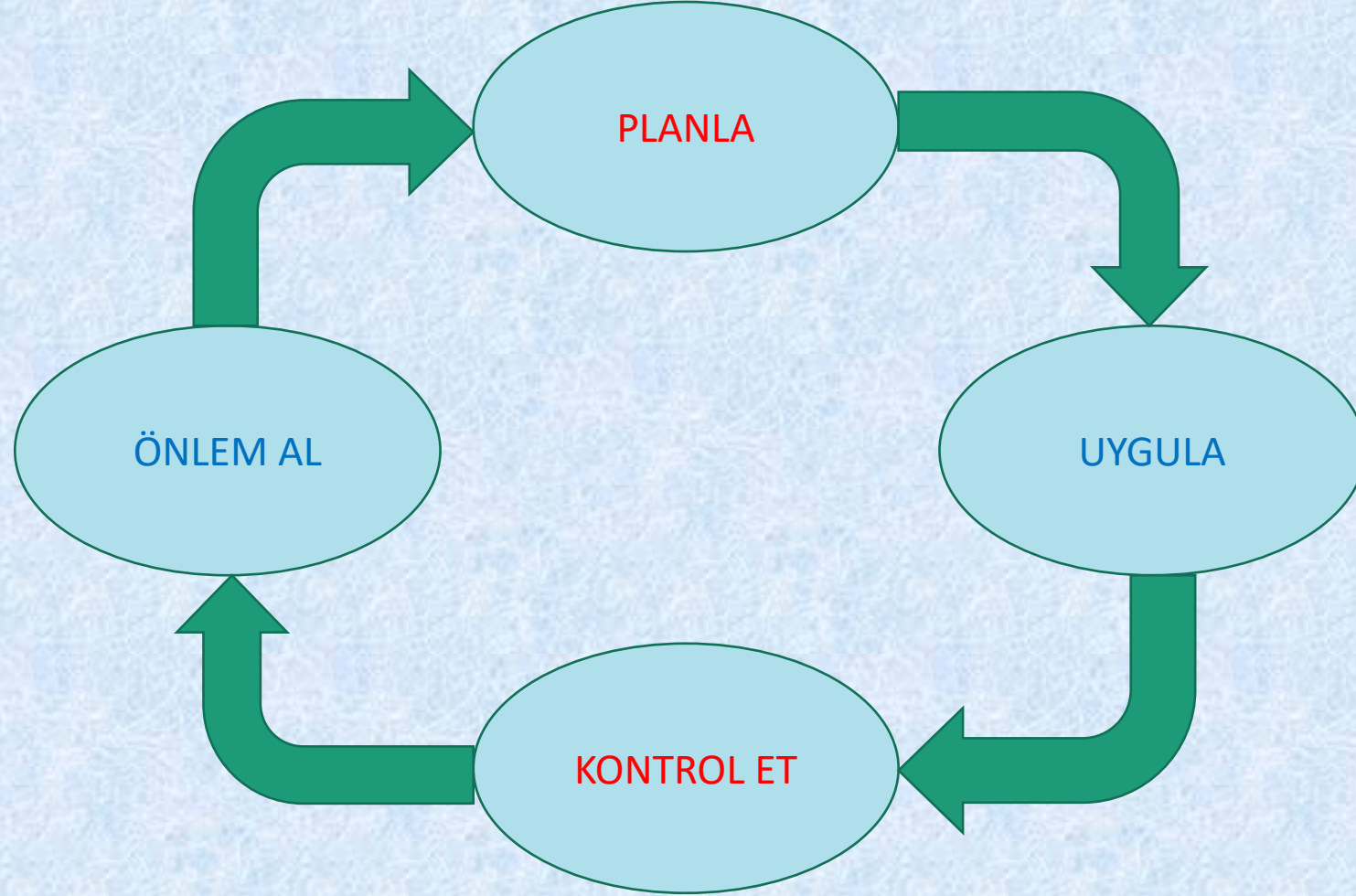


PLANLAMA VE KONTROL ARACI OLARAK BÜTÇELER

YÖNETİM FONKSİYONLARI

- PLANLAMA
- ORGANİZASYON
- YÜRÜTME
- KONTROL

PUKÖ DÖNGÜSÜ

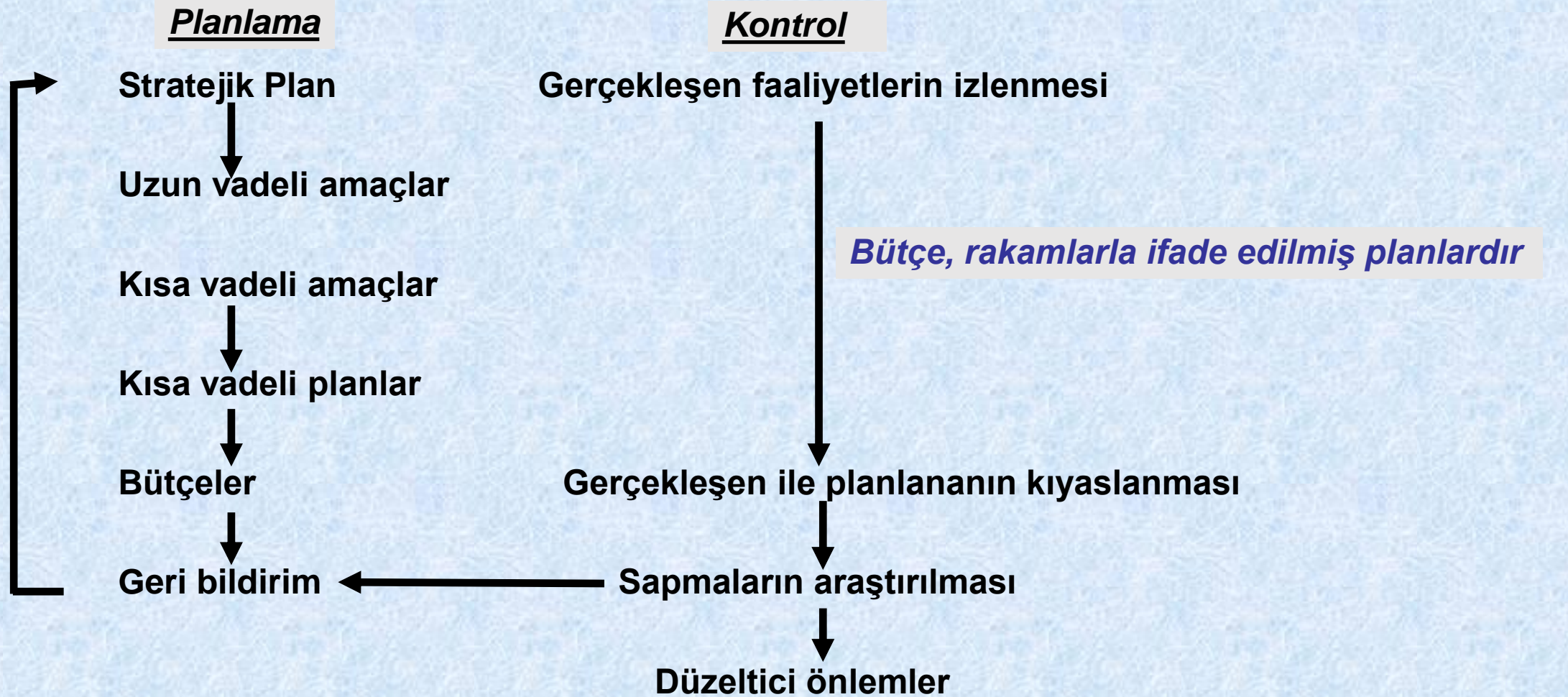


PLANLAMA

Planlamanın amacı, kurumların faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara yöneltmek ve arzulanan sonuçlara en az kaynak ve en kısa zamanda ulaşmasını sağlamaktır.

NEREDEYİZ?	Durum Analizi
NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler
GİTMEK İSTENİLEN YERE NASIL ULAŞIRIZ?	Stratejiler, Faaliyetler ve Projeler
BAŞARININ (PERFORMANSIN) TAKİBİ	İzleme, Performans Ölçme ve Değerlendirme

PLANLAMA VE KONTROL



BÜTÇE YAPMANIN YARARLARI

- Yöneticileri plan yapmaya teşvik eder.
- Karar almaya yardımcı bilgiler üretir.
- Başarı değerlemesi için standartları oluşturur.
- Birimler arası iletişim ve koordinasyonu sağlar.
- Çalışanları motive eder.
- İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve sürekli gelişimi sağlar.
- Hesap verme sorumluluğunun oluşmasına katkı sağlar.
- Mali saydamlığı artırır.

BÜTÇE TÜRLERİ

➤ Statik Bütçe

➤ Esnek Bütçe

➤ Sürekli Bütçeleme

➤ Kaizen Bütçeleme

➤ Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

➤ Faaliyet Bütçeleri

➤ Finansal Bütçeler



Master
Bütçe

BÜTÇENİN HAZIRLANIŞI

- Yukarıdan aşağıya
 - Aşağıdan yukarıya
- ❖ Bütçe ve insan faktörü

BÜTÇENİN ETKİNLİĞİ

- Üst düzey yöneticilerin desteği
- Bilgi akışının düzenli ve sağlıklı olması
- Bütçe hedeflerinin ulaşılabilir olması
- Düzenli gözden geçirme ve gerekli düzeltmelerin yapılması

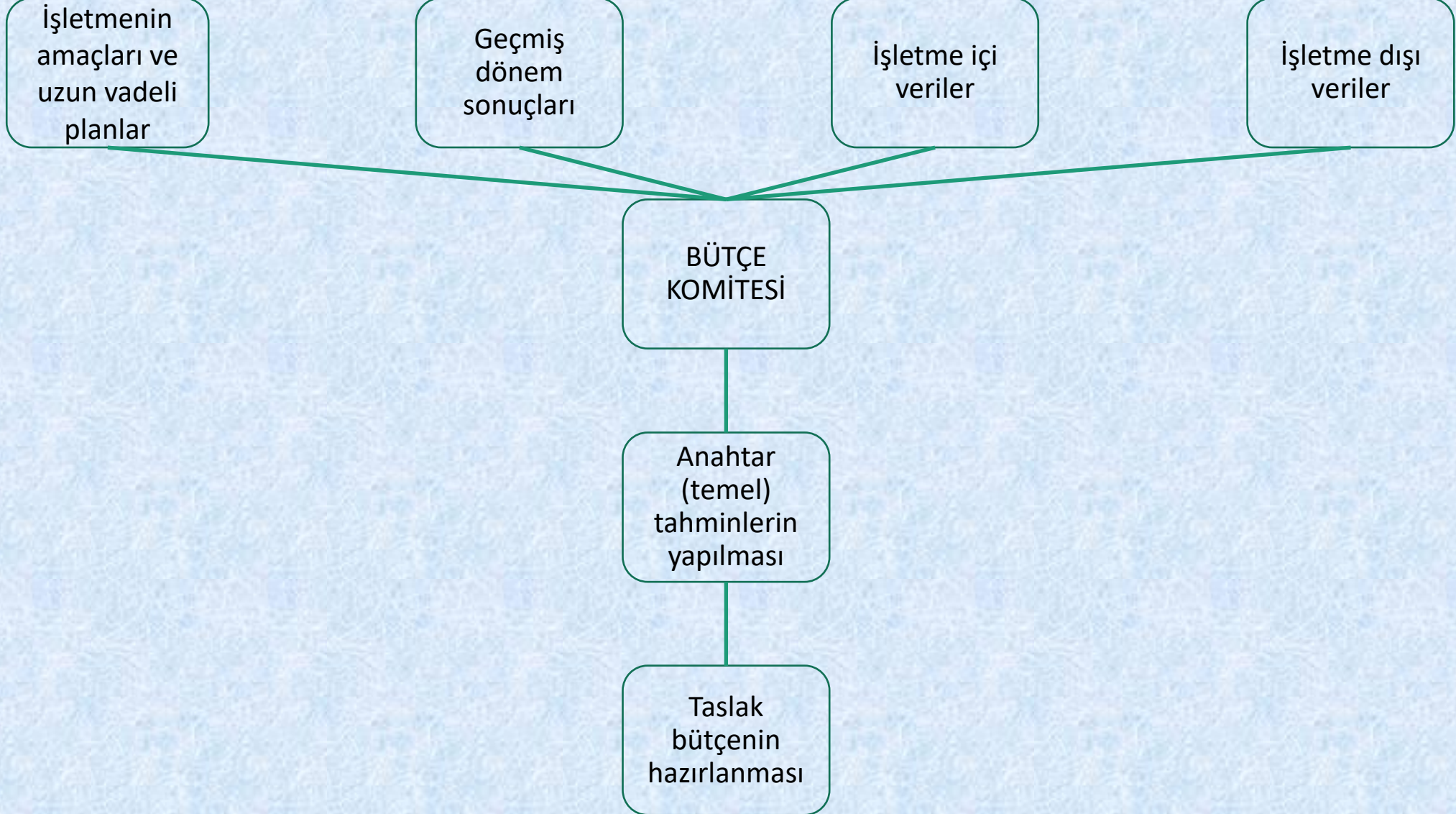
MUHTEMEL SORUNLAR

- Özen gösterilmemesi
- Sağlıklı verilere dayanmaması
- Bütçe hedeflerinin ulaşılabilir olmaması
- Aşırı ayrıntı
- Üst yönetim tarafından baskı aracı olarak kullanılması
- Bütçenin tüm sorunları çözeceği kanısı

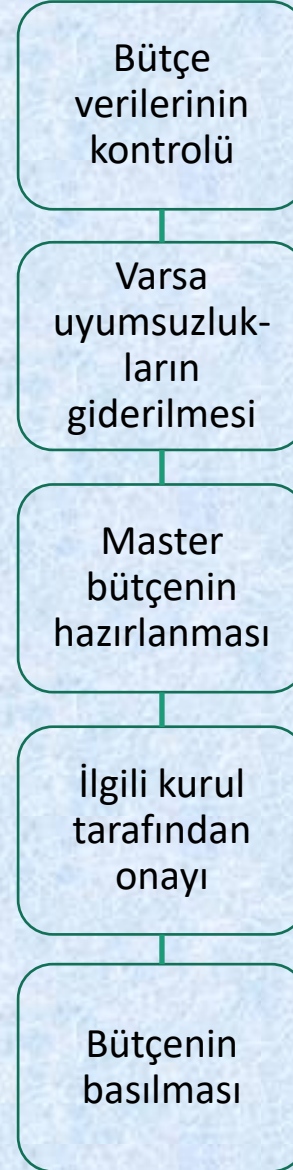
BÜTÇENİN HAZIRLANIŞI

- Temel göstergelerin belirlenmesi
- Bütçelerin hazırlanması
- Gerekli koordinasyon ve düzeltmelerin yapılması
- Bütçe kitabının hazırlanması
- Aylık takiplerin yapılması – geri bildirimler
- Gerekli düzeltici eylemler

BÜTÇENİN HAZIRLANIŞI



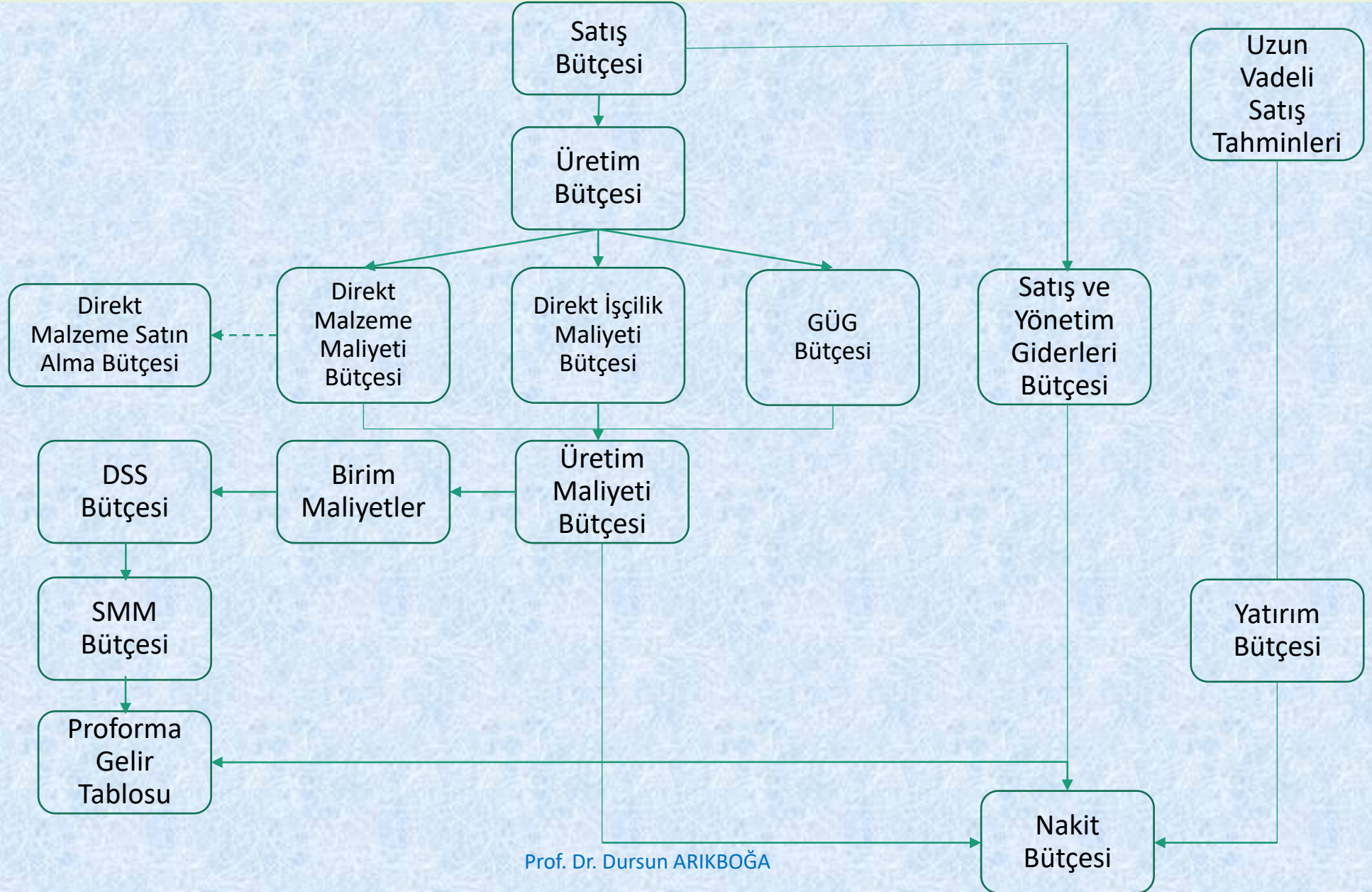
BÜTÇENİN HAZIRLANIŞI



FAALİYET BÜTÇELERİ

- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi
- Direkt Malzeme Maliyeti Bütçesi – Direkt malzeme satın alma bütçesi
- Direkt İşçilik Maliyeti Bütçesi
- GÜG Bütçesi
- Üretim Maliyeti Bütçesi
- Satılan Mamuller Maliyeti Bütçesi
- Satış ve Yönetim Giderleri Bütçesi
- Bütçelenmiş (Proforma) Gelir Tablosu

BÜTÇENİN HAZIRLANIŞI



FİNANSAL (MALİ) BÜTÇELER

Finansal Bütçeler:

Sermaye (yatırım) harcamaları bütçesi

Nakit bütçesi

Bütçelenmiş bilanço

Bütçelenmiş nakit akış tablosu

Nakit bütçesi üç önemli bölümden oluşur.

Nakit girişleri

Nakit çıkışları

Finansman işlemleri

NAKİT BÜTÇESİ

XYZ ŞİRKETİ Nakit Bütçesi

Dönem başı nakit mevcudu

Nakit girişleri (+)

Kullanılabilir toplam nakit

Nakit çıkışları (-)

Nakit fazlası veya gereksinimi

Finansman işlemleri

Dönem sonu nakit mevcudu

XXX TL

XXX

XXX

XXX

XXX

XXX

XXX TL

NAKİT BÜTÇESİ

Kurumun işletme (çalışma) sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde en önemli kaynak.

- Bütçe dönemi sonundaki nakit mevcudu
- Tahmini nakit açığı / fazlası
- Ek finansman ihtiyacının süresi ve kaynağının planlanması

BÜTÇE KONTROL RAPORLARI

- Bütçe raporunu tanımla.
- Raporlanma sıklığını belirle.
- Raporun amacını tanımla.
- Raporlamanın kimlere yapılacağını tanımla.

Raporun ismi	Raporlama Sıklığı	Raporun Amacı	Kime Raporlanacak
Satış	Haftalık	Belirlenen satış hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını görmek	Tepe yönetim ve pazarlama müdürü
İşçilik	Haftalık	Direkt ve endirekt işçiliği kontrol	Üretim müdürü ve üretim departmanları yöneticileri
Hurda	Günlük	Malzemenin etkin kullanımını kontrol	Üretim müdürü

ÖRNEK UYGULAMA

AB İşletmesi iki farklı ürün (A ve B) üretip satmaktadır. İki üretim departmanı (İşleme ve Montaj) olan işletme, 2023 yılı bütçesi için aşağıdaki bilgileri derlemiştir.

1. Tahmini satışlar:

Ürünler	Birim Satış Fiyatı (TL / Adet)	Satışlar (Adet)
A	40	2.000
B	50	3.000
		5.000

2. Standart maliyet bilgileri:

a. Direkt Malzeme

Malzemeler	ÜRÜNLER		Birim fiyat
	A	B	
X	500 gr	1.000 gr	8 TL/kg
Y	6 birim	4 birim	2 TL/birim

b. Direkt İşçilik

Ürünler	DEPARTMANLAR		
	İşleme	Montaj	TOPLAM
A	24 dakika	36 dakika	60 dakika.
B	30 dakika.	15 dakika	45 dakika
Saat ücreti	10 TL/saat	6 TL/saat	

c. GÜG

Departmanlar	GÜG (Direkt işçilik maliyeti yüzdesi)
	İşleme
Montaj	% 50

ÖRNEK UYGULAMA

3. Stoklar

Ürünler	31.12.2022	2022 yılı Ortalama Maliyeti	31.12.2023
A	300 adet	25 TL	200 adet
B	500 adet	20 TL	300 adet

Materials	31.12.2022		31.12.2023
X	400 kg		200 kg
Y	100 birim		300 birim

3. 2022 yılı fiili satış ve yönetim giderleri

	(TL)
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	
Satış elemanı ücretleri	5.000
Dağıtım giderleri	2.000
Reklam giderleri	6.000
Diğer giderler	1.000
	14.000
Genel Yönetim Giderleri	
Yönetici ücretleri	8.000
Kira giderleri	15.000
Amortisman giderleri	9.000
Diğer giderler	4.000
	36.000
TOPLAM	50.000

- Satış elemanı ücretleri % 20 artacaktır.
- Dağıtım giderleri % 10 artacaktır.
- 7.000 TL'lik ilave reklam yapılacaktır.
- Yönetici ücretleri % 30 artacaktır
- Kira giderleri % 25 artacaktır.
- Diğer giderlerde değişim beklenmemektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

SATIŞ BÜTÇESİ			
Ürünler	Miktar	Satış Fiyatı	TOPLAM (TL)
A	2.000	40,00	80.000,00
B	3.000	50,00	150.000,00
			230.000,00

ÜRETİM (MİKTAR) BÜTÇESİ				
Ürünler	Satışlar	+ DSS	- DBS	= Üretim
A	2.000	200	-300	1.900
B	3.000	300	-500	2.800

ÖRNEK UYGULAMA

DİREKT MALZEME MALİYETİ (KULLANIM) BÜTÇESİ						
Ürünler	Üretim	X (kg)		Y (birim)		TOPLAM (TL)
		Miktar	TL	Miktar	TL	
A	1.900	950	7.600,00	11.400	22.800,00	30.400,00
B	2.800	2.800	22.400,00	11.200	22.400,00	44.800,00
		3.750	30.000,00	22.600	45.200,00	75.200,00

DİREKT MALZEME SATIN ALMA BÜTÇESİ						
Malzeme	Kullanım	+ DSS	- DBS	Satın	Birim	TOPLAM (TL)
				Alma	Maliyet	
X	3.750	200	-400	3.550	8,00	28.400,00
Y	22.600	300	-100	22.800	2,00	45.600,00
						74.000,00

ÖRNEK UYGULAMA

DİREKT İŞÇİLİK MALİYETİ BÜTÇESİ							
		İşleme		Montaj		TOPLAM	
Ürünler	Üretim	Saat	TL	Saat	TL	Saat	TL
A	1.900	760	7.600,00	1.140	6.840,00	1.900	14.440,00
B	2.800	1.400	14.000,00	700	4.200,00	2.100	18.200,00
		2.160	21.600,00	1.840	11.040,00	4.000	32.640,00

GÜĞ BÜTÇESİ							
		GÜĞ	GÜĞ	Direkt	GÜĞ	GÜĞ	
Ürünler	Direkt İşçilik	Yükleme	İşleme	İşçilik	Yükleme	Montaj	TOPLAM (TL)
A	7.600,00	0,60	4.560,00	6.840,00	0,50	3.420,00	7.980,00
B	14.000,00	0,60	8.400,00	4.200,00	0,50	2.100,00	10.500,00
			12.960,00			5.520,00	18.480,00

ÖRNEK UYGULAMA

ÜRETİM MALİYETİ BÜTÇESİ					
	Direkt	Direkt			
Ürünler	Malzeme	İşçilik	GÜG	TOPLAM (TL)	Birim Maliyet
A	30.400,00	14.440,00	7.980,00	52.820,00	27,80 TL
B	<u>44.800,00</u>	<u>18.200,00</u>	<u>10.500,00</u>	<u>73.500,00</u>	26,25 TL
	75.200,00	32.640,00	18.480,00	126.320,00	

ÖRNEK UYGULAMA

SATILAN MAMULLER MALİYETİ BÜTÇESİ				
Ürünler	DBS	+ Üretim	- DSS	= SMM
A	7.500,00	52.820,00	5.560,00	65.880,00
B	10.000,00	73.500,00	7.875,00	91.375,00
				157.255,00

ÖRNEK UYGULAMA

SATIŞ VE YÖNETİM GİDERLERİ BÜTÇESİ				
		2022		2023
		Fiili	Değişim	Bütçelenmiş
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri				
	Satış elamanı ücretleri	5.000,00	0,20	6.000,00
	Dağıtım giderleri	2.000,00	0,10	2.200,00
	Reklam giderleri	6.000,00	7.000,00	13.000,00
	Diğer giderler	1.000,00	-	1.000,00
		14.000,00		22.200,00
Genel Yönetim Giderleri				
	Yönetici ücretleri	8.000,00	0,30	10.400,00
	Kira giderleri	15.000,00	0,25	18.750,00
	Amortisman giderleri	9.000,00	-	9.000,00
	Diğer giderler	4.000,00	-	4.000,00
		36.000,00		42.150,00
TOPLAM		50.000,00		64.350,00

ÖRNEK UYGULAMA

BÜTÇELENMİŞ (PROFORMA) GELİR TABLOSU						
				A	B	TOPLAM
Satışlar				80.000,00	150.000,00	230.000,00
- Satılan Mamuller Maliyeti				<u>-65.880,00</u>	<u>-91.375,00</u>	<u>-157.255,00</u>
Brüt Satış Kar veya Zararı				14.120,00	58.625,00	72.745,00
- Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri						-22.200,00
- Genel Yönetim Giderleri						<u>-42.150,00</u>
Vergi Öncesi Kar						8.395,00