

Dr. Cem Niyazi DURMUŞ
M. Vefa TOROSLU

İŞLETME BÜTÇELERİ

SEÇKİN | İşletme & Finans

İçindekiler

Önsöz.....	5
Şekiller Listesi.....	13
Kısaltmalar	15

Birinci Bölüm İŞLETME KAVRAMI

1.1. İŞLETME KAVRAMI.....	17
1.2. İŞLETME YÖNETİMİ.....	18

İkinci Bölüm BÜTÇE KAVRAMI

2.1. GENEL BAKIŞ	21
2.2. BÜTÇENİN TEMEL İŞLEVLERİ.....	25
2.3. BÜTÇE YAPILMASINI GEREKTİREN NEDENLER	25
2.4. BÜTÇENİN ÖZELLİKLERİ	26
2.4.1. Bütçe Başlığı.....	26
2.4.2. Gelecek Zaman Dönemi	26
2.4.3. Bütçenin Sayısal İfadesi.....	27
2.5. BÜTÇENİN AŞAMALARI	27
2.6. BÜTÇELEMENİN AMAÇLARI	28
2.6.1. Beklentilerin Belirlenmesini Sağlamak	29
2.6.2. İletişimi Sağlamak.....	29
2.6.3. Uyumlaştırmayı Sağlamak	30
2.6.4. Başarı Değerlemesine Katkı Sağlamak	30
2.6.5. Planlamayı Sağlamak.....	30
2.6.6. Kontrolü Sağlamak	30
2.6.7. Maliyetlerin Farkına Varma	31
2.7. İŞLETME BÜTÇELERİNİN İLKELERİ	31
2.7.1. Yönetimin Desteği İlkesi.....	31

2.7.2. Örgütsel Uyum İlkesi.....	32
2.7.3. Katılımcılık İlkesi	32
2.7.4. Sorumluluk Muhasebesi İlkesi	33
2.7.5. Geçerlilik İlkesi.....	34
2.7.6. Esnek Uygulama İlkesi	34
2.7.7. Sorumluluk Muhasebesinin Kurulması İlkesi	35
2.8. YÖNETİM İŞLEVLERİ VE İŞLETME BÜTÇESİ	35
2.8.1. Planlama ve İşletme Bütçeleri.....	37
2.8.2. Örgütlenme ve İşletme Bütçeleri.....	40
2.8.3. Yöneltilme ve İşletme Bütçeleri	40
2.8.4. Uyumlaştırma ve İşletme Bütçeleri	41
2.8.5. Denetleme ve İşletme Bütçeleri	43
2.8.6. Muhasebe ve İşletme Bütçeleri.....	45
2.8.7. Muhasebe Sistemiyle Bütçe Sisteminin Karşılaştırılması.....	48
2.9. BÜTÇELERİN FAYDALARI VE ZARARLARI	49
2.9.1. Bütçelerin Faydaları	49
2.9.2. Bütçelerin Zararları.....	50
2.10. İŞLETME BÜTÇELERİNİN SINIRLARI.....	50
2.10.1. Bütçenin Zayıf Yönleri	51
2.10.1.1. İşletme Bütçeleri Tahminlere Dayanır	51
2.10.1.2. İş Hayatı Dinamiktir	51
2.10.1.3. İşletme Bütçeleri Kendiliğinden İşlemez.....	51
2.10.1.4. İşletme Bütçeleri Yönetimin Yerini Alamaz.....	51
2.10.2. Bütçenin Başarısızlık Nedenleri	52
2.11. BÜTÇELEMEDEN SORUMLU İŞLETME BİRİMLERİ	52
2.11.1. Bütçe Komitesi.....	52
2.11.2. Bütçe Yöneticisi	53
2.12. BÜTÇE DÖNEMİ	54
2.12.1. Kısa Dönemli Bütçeler.....	55
2.12.2. Uzun Dönemli Bütçeler.....	56
2.12.3. En Uygun Bütçe Dönemi	56
2.13. İŞLETME BÜTÇELERİNİN TÜRLERİ.....	57
2.13.1. Konuları Açısından Bütçeler	57
2.13.1.1. Gelir Bütçeleri.....	57
2.13.1.2. Gider Bütçeleri.....	57
2.13.2. Sorunları İnceleyiş Açısından Bütçeler.....	58

2.13.2.1. Proje Bütçeleri	58
2.13.2.2. Dönemsel Bütçeler	58
2.13.3. Amaçları Açısından Bütçeler	58
2.13.3.1. Program Bütçeleri	58
2.13.3.2. Faaliyet Bütçeleri	59
2.13.4. Teknik Yapıları Açısından Bütçeler	59
2.13.4.1. Durağan Bütçeler	59
2.13.4.2. Karşılaştırmalı Durağan Bütçeler	60
2.13.4.3. Esnek Bütçeler	60
2.13.5. Temel Alınan Rakam Açısından Bütçeler	60
2.13.5.1. Geleneksel Bütçeler	60
2.13.5.2. Sıfır Tabanlı Bütçeler	60
2.13.6. Kapsamları Açısından Bütçeler	61
2.13.6.1. Genel Bütçe	61
2.13.6.2. Bölümsel Bütçeler	61
2.13.7. Rakamların Niteliği Açısından Bütçeler	62
2.13.7.1. Miktar Bütçeleri	62
2.13.7.2. Tutar Bütçeleri	62

Üçüncü Bölüm

İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMASI

3.1. İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMA SÜRECİ	63
3.1.1. Amacın Kararlaştırılması	63
3.1.2. Bütçe El Kitabının Hazırlanması	64
3.1.3. Bütçe Takviminin Oluşturulması	65
3.1.4. Ayrıntılı Bütçelerin Hazırlanması	66
3.1.5. Bütçe Tasarısının Düzeltilmesi	67
3.1.6. Tasarının Onaya Sunulması	67
3.2. İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMASI	68
3.2.1. Genel Bütçe	70
3.2.2. Bölüm Bütçeleri	70
3.2.3. Satış Bütçesi	71
3.2.3.1. Satış Bütçesinde İzlenecek Politika ve Varsayımlar	71
3.2.3.2. Satış Bütçesinin Özellikleri ve Kapsamı	72
3.2.3.3. Satış Bütçesinin Amaçları	74
3.2.3.4. Satış Bütçesinin Düzenlenmesi	74
3.2.4. Üretim Bütçesi	75
3.2.4.1. Üretim Bütçesi Dönemi	76

3.2.4.2. Üretim ve Stok Seviyesinin Planlanması.....	76
3.2.4.3. Üretim Bütçesinin Düzenlenmesi	77
3.2.4.3.1. Direkt İlk Madde Malzeme Bütçesi	78
3.2.4.3.1.1. Direkt İlk Madde Malzeme Miktar Bütçesi	80
3.2.4.3.1.2. Direkt İlk Madde Malzeme Satın Alma Bütçesi	81
3.2.4.3.1.3. Direkt İlk Madde Malzeme Stok Bütçesi	82
3.2.4.3.2. Direkt İşçilik Bütçesi	83
3.2.4.3.2.1. Direkt İşçilik Bütçesinin Amacı	83
3.2.4.3.2.2. Direkt İşçilik Miktar ve Maliyetinin Hesaplanması.....	84
3.2.4.3.3. Genel Üretim Giderleri Bütçesi.....	84
3.2.5. Faaliyet Giderleri Bütçesi	85
3.2.6. Araştırma Geliştirme Giderleri Bütçesi	85
3.2.7. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi.....	86
3.2.8. Genel Yönetim Giderleri Bütçesi.....	86
3.2.9. Satışların Maliyeti Bütçesi	87
3.2.10. Olağan Gelir ve Giderler Bütçesi.....	87
3.2.11. Finansman Giderleri Bütçesi	87
3.2.12. Olağandışı Gelir ve Giderler Bütçesi	88
3.2.13. Gelir Tablosunun Bütçelenmesi (Proforma Gelir Tablosu).....	88
3.2.14. Bilançonun Bütçelenmesi (Proforma Bilanço)	88
3.2.15. Yatırım Bütçesi	89
3.2.16. Nakit Bütçesi	90

Dördüncü Bölüm

ESNEK BÜTÇELER

4.1. GENEL AÇIKLAMA	93
4.2. ESNEK BÜTÇENİN KAPSAMI	95
4.3. ESNEK BÜTÇENİN ÖZELLİKLERİ	95
4.4. ESNEK BÜTÇE HAZIRLAMA SÜRECİ	97
4.4.1. Maliyet Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....	97
4.4.1.1. Ortalama Fiyatla Değerleme	97
4.4.1.1.1. Yıllık Ortalama Fiyat Yöntemi	97
4.4.1.1.2. Basit Aritmetik Ortalama Fiyat Yöntemi	98
4.4.1.1.3. Tartılı Ortalama Fiyat Yöntemi.....	98
4.4.1.1.4. Yürüyen Ortalama Fiyat Yöntemi.....	99
4.4.1.2. Standart Fiyatla Değerleme Yöntemi	100
4.4.1.3. Saymaca Parti Fiyatı ile Değerlendirme	101
4.4.1.3.1. İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FİFO).....	101

4.4.1.3.2. Son Giren İlk Çıkar Yöntemi (LİFO)	101
4.4.1.3.3. İlk Gelecek Olan İlk Çıkar (NİFO).....	102
4.4.1.4 Gerçek Parti Fiyatı ile Değerleme.....	102
4.4.2. Maliyet Yerlerinin Belirlenmesi.....	103
4.4.2.1. Genel Yetki ve Sorumluluk Merkezi.....	105
4.4.2.2. Gereç Yetki ve Sorumluluk Merkezi	106
4.4.2.3. Üretim Yetki ve Sorumluluk Merkezi	106
4.4.2.4. Ar-Ge Yetki ve Sorumluluk Merkezi.....	107
4.4.2.5. Yönetim Yetki ve Sorumluluk Merkezi.....	108
4.4.2.6. Sürüm Yetki ve Sorumluluk Merkezi	108
4.4.3. Faaliyet Hacmini Belirleme	109
4.4.4. Sabit ve Değişken Maliyetlerin Ayırımının Yapılması.....	112
4.4.4.1. Sabit Maliyetler	113
4.4.4.1.1. Bağımlı Sabit Maliyetler.....	114
4.4.4.1.2. İstemli Sabit Maliyetler	114
4.4.4.2. Değişken Maliyetler	115
4.4.4.2.1. Doğrusal Değişken Maliyet	117
4.4.4.2.2. Artarak Değişken Maliyet	117
4.4.4.2.3. Azatarak Değişken Maliyet	118
4.4.4.2.4. Azalarak Değişken Maliyet.....	119
4.4.5. Genel Üretim Giderlerinin Ayırımı.....	121
4.4.5.1. Genel Açıklama.....	121
4.4.5.2. Yüksek-Düşük Noktalar (Hacimler) Yöntemi.....	122
4.4.5.3. Grafik Yöntemi	126
4.4.5.4. En Küçük Kareler Yöntemi	127
4.4.5.4.1. Denklem Tekniği	127
4.4.5.4.2. Katsayılar Tekniği.....	129
4.4.5.5. GÜG-Hacim İlişkisinin İncelenmesi	129
4.4.5.5.1. Genel Açıklama.....	129
4.4.5.5.2. Bağlılık İndeksi.....	130
4.4.5.5.3. Bağlılık Katsayısı.....	130
4.4.5.5.4. Birlikte Değişim Katsayısı	131
4.4.5.5.5. Korelasyon Katsayısı	131
4.4.5.5.6. Determinasyon Katsayısı	132
4.4.5.5.7. "t" Testi	133
4.4.6. Yükleme Oranlarının Belirlenmesi ve Yorumlanması	133
4.4.6.1. Üretim Miktarına Göre GÜG Yükleme Oranı	134
4.4.6.2. Hammadde Maliyetine Göre GÜG Yükleme Oranı	135
4.4.6.3. İşçilik Maliyetine Göre GÜG Yükleme Oranı	135
4.4.6.4. İlk Maliyete Göre GÜG Yükleme Oranı.....	136
4.4.6.5. Dolaysız İşçilik Saatine Göre GÜG Yükleme Oranı	136
4.4.6.6. Makine Saatine Göre Yükleme Oranı.....	137

Beşinci Bölüm SAPMA ANALİZİ

5.1. GENEL AÇIKLAMA	139
5.2. HAMMADDE SAPMALARI.....	140
5.2.1. İkili Sapma Yöntemi	140
5.2.2. Üçlü Sapma Yöntemi.....	141
5.2.3. Hammadde Sapmalarının Nedenleri.....	144
5.3. DOLAYSIZ İŞÇİLİK SAPMALARI	151
5.3.1. Genel Açıklama	151
5.3.2. İkili Sapma Yöntemi	152
5.3.3. Üçlü Sapma Yöntemi.....	152
5.3.4. Dolaysız İşçilik Sapmalarının Nedenleri.....	154
5.4. GENEL ÜRETİM GİDERİ SAPMALARININ İNCELENMESİ	158
5.4.1. Genel Üretim Giderleri Sapmalarının İkili Sapma Yöntemi ile Çözümlemesi	158
5.4.2. Genel Üretim Giderleri Sapmalarının Üçlü Sapma Yöntemi ile Çözümlemesi	163
5.4.3. Genel Üretim Giderlerinin Dörtlü Sapma Yöntemi ile Çözümlemesi.....	168
5.4.4. Genel Üretim Giderleri Sapma Çözümlemelerinde Üçlü Ayrımlı Esnek Bütçe Formülü Kullanımı	168
Kaynakça.....	171
Kavramlar Dizini	177