

MARMARA ÜNİVERSİTESİ * BANKACILIK VE SİGORTACILIK
ENSTİTÜSÜ

FİNANSAL PLANLAMA
BÜTÇELEME
NAKİT AKIŞI ANALİZİ

ve

Bir Uygulama

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İlhan ULUDAĞ

Hazırlayan : İşl. Müh. Oktar ÖZ

ANABİLİM DALI : BANKACILIK

Ocak, 1993

ÖNSÖZ

Çağdaş işletme boyutlarının giderek büyümekte olması, işletme içi ve işletme dışı etkenlerin değişmesi ve çoğalması, iktisadi ve teknik koşulların kısa sürede değişikliğe uğraması, yönetimin gelecekteki olayları görmesini gittikçe güçleştirmektedir. Bu durumda gelecekteki gelişmelerin ne yolda olacağını önceden saptamak için çalışmaların yapılması önem kazanmakta ve böylece yeni koşullar karşısında önlemlerin zamanında alınmasına olanak sağlanması gerekliliği belirmektedir.

Sorun, bir bakıma gittikçe çoğalan seçenekler arasında seçim yapılması, yönetimin çalışmalarını sürdürmek için gerekli kararları daha değişik koşullar içinde vermesi biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin karar verme ve uygulama olarak belirlenebilen iki önemli görevinden ilki, genellikle planlama terimi ile tanımlanmakta ve karar verme ile bir kararlar toplamı olan planlama arasında geniş bir yaklaşım söz konusu olmaktadır. Gerçekten de yönetimin kararları, ayrıntılı, kapsamlı ve bilimsel açıdan bir araya getirilerek plan oluşturulacak ve yönetimin uygulama görevi planlama ile daha başarılı olarak yerine getirilebilecektir. Planlama çalışmaları ile aynı zamanda gelecekteki olası değişmelere yönetim kararlarının uygunluğu sağlanmış olacaktır.

Bugün bir işletmenin büyümesi, gelecekteki değişikliklerin öngörülmesine ve bu öngörülere göre gerekli kararların alınmasına, çalışmaların buna uygun olarak planlanmasına büyük ölçüde bağlı duruma gelmiştir. Yaşanılan çağda birçok işletme, gidilecek yolun saptanmasını, çalışmaların nasıl ve kimler tarafından yapılacağını ve sonuçların neler olabileceğinin ortaya konulmasını, planlama çalışmalarıyla sağlamak zorunluluğu duymaktadır.

Plan, program, bütçe gibi deyimler genellikle gelecekteki çalışmaları şimdiden saptayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. İşletme bütçeleri, belirli bir gelir sağlanması ile ilgili amaçların

gerçekleşmesi için işletmenin çeşitli bölümlerinin en çok bir yıla kadar olan çalışmalarını denetlemek için düzenlenen bir çeşit plan olarak tanımlanmaktadır. İşletme bütçelerinin, gelecekteki işletme çalışmalarının planlanması ve tahmini ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasına olanak sağlayan bir "ölçü aracı" olması yanında, işletmenin politikasını belirlemeye yaraması, işletme çalışmalarına uyum sağlaması, zaman zaman gözden geçirilerek, yeni olaylara, değişen durumlara göre işlerde düzeltmeler yapılmasına olanak vermesi gibi özellikleri bulunmaktadır.

Sonuçta, yukarıya birkaçını saymaya çalıştığımız temel faydalarının yanısıra daha birçok yan faydaları bulunan "*İşletme Planlamasının*", yöneticiler tarafından çok iyi kavranmış ve uygulanıyor olması, yönetici adayları için ise kesinlikle üzerinde durulması gereken, son derece önemli konulardan bir tanesidir. Bunun önemini kavramakta olan bir yönetici adayı olarak "Finansal Planlama, Bütçeleme ve Nakit Akışı Analizi" konulu bu tezi hazırlamış bulunuyorum. Ödevin hazırlanmasında emeği geçen tüm kişilere, özellikle *ARÇELİK AŞ de Bütçe ve Kontrol Müdürlüğü*'ndeki amirlerime ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi iletmeyi bir borç bilirim.

Oktar ÖZ

İstanbul, 1993

1. GİRİŞ.....	1
2.FİNANSAL PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....	3
2.1. İŞLETMELERDE PLANLAMA İHTİYACI	3
2.2. PLANLAMANIN FAYDALARI	7
2.3. FİNANSAL PLAN TÜRLERİ.....	8
2.3.1. UZUN SÜRELİ PLANLAMA (STRATEJİK PLANLAR).....	9
2.3.2. ORTA SÜRELİ PLANLAMA	11
2.3.3. KISA SÜRELİ PLANLAMA	12
2.4. KISA VE UZUN VADELİ PLANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	14
2.5. PLANLAMANIN SINIRLARI	14
2.6. İŞLETME PLANLAMASININ YARARLARI.....	16
2.7. FİNANSAL PLANLAMANIN İŞLEVLERİ.....	17
3. İŞLETME BÜTÇELERİ	20
3.1. İŞLETME BÜTÇESİNİN TANIMI	20
3.2. İŞLETME BÜTÇESİNİN FONKSİYONLARI.....	22
3.3.BÜTÇEYE KARŞI TAKINILAN OLUMSUZ TAVIRLAR.....	26
3.4.BÜTÇELEMENİN ÖN KOŞULLARI.....	26
3.5.BÜTÇE ÇEŞİTLERİ.....	27
3.5.1. ZAMAN UZUNLUĞUNA GÖRE BÜTÇELER.....	27
3.5.2. UYGULAMA ÇEKİLLERİNE GÖRE BÜTÇELER.....	28
3.6.BÜTÇENİN YARARLARI VE SINIRLARI.....	29
3.7. İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMASI VE KONTROLÜ.....	31

3.7.1. SATIŞ BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ	33
3.7.1.1. SATIŞ BÜTÇESİNİN YAPIM SORUMLULUĞU.....	36
3.7.1.2. SATIŞ BÜTÇESİNİN KAPSADIĞI SÜRE	36
3.7.1.3. SATIŞ POLİTİKASININ TAYİNİ	37
3.7.1.4. FİYAT POLİTİKASININ TAYİNİ	38
3.7.1.5. DAĞITIM POLİTİKASININ TAYİNİ.....	39
3.7.1.6. SATIŞ MİKTARININ TAYİNİ.....	40
3.7.1.7. SATIŞ BÜTÇESİNİN YAPILMASI.....	43
3.7.2. ÜRETİM BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ	43
3.7.2.1. ÜRETİM BÜTÇESİNİN KAPSAMI.....	44
3.7.3. HAMMADDE BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ	45
3.7.4. İŞÇİLİK BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ	46
3.7.5. GENEL ÜRETİM GİDERLERİ BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ.....	49
3.7.6. FİNANSMAN BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ	50
4. NAKİT BÜTÇESİ	53
4.1. NAKİT BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAPSAMI.....	53
4.2. KASA VE BANKA HESABININ PLANLANMASI VE KONTROLÜ	55
5. BÜTÇE SAPMALARININ ANALİZİ	57

5.1. BÜTÇE FARKLARINI SAPTAMA YÖNTEMLERİ.....	60
6. BÜTÇELERİN YÖNETİM ARACI OLARAK KULLANILMASI.....	62
6.1. HABERLEŞME ARACI OLARAK BÜTÇELER.....	62
6.2. YÖNETİM KARARLARI İLE İŞLETME BÜTÇELERİ ARASINDAKİ ZAMANIN EN AZA İNDİRİLMESİ.....	63
6.3. TEKNİK AÇIDAN KONTROL RAPORLARI.....	64
7. ARÇELİK A.Ş.'DE BÜTÇENİN YÖNETİM ARACI OLARAK PLANLANMASI VE KONTROLÜ.....	65
7.1. GENEL BİLGİLER.....	65
7.2. SEKTÖR.....	66
7.3. İŞLETME.....	67
7.4. FİNANSAL PLANLAMA VE BÜTÇELEME İŞLEVLERİ.....	70
8. SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA.....	102

1. GİRİŞ

Uluslararası piyasalarda yer almaya başlayan Türkiye'nin ekonomik yapısı hızla değişmeye başlamış ve ekonomik yapı içerisinde devletin korumacılık politikasının sağladığı imkanlarla yaşayabilen küçük ölçekli aile işletmeleri veya tekelci kamu işletmeleri yerlerini yavaş yavaş yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda yerli ve yabancı işletmelerle rekabet edebilen orta ve büyük ölçekli işletmelere bırakmaya başlamıştır. Bu gelişimin doğal sonucu olarak bu tip işletmelerde geleneksel yöntemler yavaş yavaş yerlerini değişen koşullara uyum sağlayabilen çağdaş yönetim yaklaşımlarına bırakmışlardır.

Gelişmeler bu yönde ilerledikçe, çağdaş işletme örgütlerinde tüm birimlerin aynı ortak amaca yönelik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayacak bilgi akışı ve kontrol yönünden belirgin üstünlüklere sahip, sistematik finansal planlar niteliğindeki işletme bütçeleri büyük önem kazanmıştır.

Gerçekte bütçeleme kavramı yeni bir kavram olmamakla birlikte faaliyet gösteren piyasanın şartlarının ağırlaşması ve belirsizliğin artması nedeniyle bütçeleme esnasında kullanılan tekniklerin çok daha karmaşıklaşması sonucu doğmuştur.

İşletme ölçeklerinin giderek büyümesi, çalışan sayısının artması mesleki uzmanlaşmadaki artış nedeni ile kişisel ilişkilerin kurulamaması sonucu doğan koordinasyon güçlüğü, ortak anlayışın oluşturulması ve

koordinasyon sağlanması için, kısaca işletmeyi bir bütün haline getirmek için finansal planlamadan faydalanılmaktadır.

Kotler'e göre planlama, gelecekte ne yapılacağıın bugünden kararlaştırılmasıdır. Planlama, hem istenen bir geleceğin belirlenmesini hem de böyle bir geleceği gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri içerir. Planlama; ortaklıkların kaynaklarını hedefleri ve fırsatları ile uzlaştırdığı bir süreçtir ¹.

¹Philip KOTLER, Pazarlama Yönetimi-Çözümleme, Planlama ve Denetim, C:1, Çev:Yaman ERDAL, Ankara, Ayyıldız Mat. 1976, s.462.

2. FİNANSAL PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. İŞLETMELERDE PLANLAMA İHTİYACI

İşletmeler sürekli değişim halindedir. Bir başarı formülü bir sonraki dönemde geçersiz olabilmektedir. En başarılı işletmeler belli amaçları olan ve bu amaçları elde etmek için hazırlanmış ciddi planlara sahip olanlardır². Bu durumda gelişmenin formülü toplumun talebine göre ürün ve hizmetleri güncel hale getirmektir. Bugün bir işletmenin büyümesi gelecekteki değişikliklerin öngörülmesi ve gelecekteki kararların alınması, çalışmaların buna göre planlanması ve yürütülmesine bağlı olmaktadır.

Çağımız, işletmelerin büyük organizasyonlara ulaştığı çağdır. Organizasyonlar ise, kuruluş amaçlarının başarılı olduğu ölçüde yaşam şansına sahiptirler. Organizasyonun başarısı ise, organizasyona dahil olanların, ortak amaca yönlendirilmesi ile mümkündür³. Özellikle sanayileşmenin başında bulunan ülkeler için planlama ayrı bir önem taşımaktadır.

Her kuruluş içinde bulunduğu toplumun bir ihtiyacını karşılamak amacı ile meydana gelir. İşletme hacimlerinin dev boyutlara ulaşması, teknolojik gelişme, sosyal anlayıştaki gelişmeler, nüfus yapısının değişimi, toplum tercihlerindeki kaymalar, değişen hükümetlerin sosyal ve

²Vahdet AYDIN, Bütçe Denetiminde Fark Analizleri ve Kara Geçiş Analizleri, A.Ü.S.B.F. Dergisi, C.XXXI, s 1-4'ten ayrı baskı, Ankara Üniv. Basımevi, 1977, s.4.

³William G. OUCHI, Theory Z: How American Business can Meet The Japanese Challenge, 8.Ed., Reading, Addison-Wesley, 1981, s.225.

ekonomik politikaları, eğitim düzeyindeki değişiklikler, ülkenin dış ilişkileri, ekonomik dalgalanmalar, gelir dağılımının gelişmesi gibi pek çok neden işletmenin amaçlarının pek çoğunu veya hepsini değiştirebilir ya da tamamen ortadan kaldırabilir. İşletme bu aşamada değişikliğe ayak uydurup, yeni ihtiyaçlara uyum sağlamaz ise kısa sürede yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

Bu esnada işletmenin değişen koşullara uyumunu, planlama sağlayacaktır. Drucker planlamayı; "İşletmenin şimdiki kararlarını, geleceğe ilişkin en olanaklı bilgilerle sistematik olarak veren, bu kararları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan çabaları sistematik olarak örgütleyen ve kararların sonuçlarını beklentilere dayanarak, sistematik geribildirim (feed back) yoluyla ölçen sürekli bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

Yönetimin işletmede başarıya ulaşabilmesi için, eldeki kaynaklar ile ulaşmak istediği hedefleri çok iyi çözümlemesi yani; işletme bütçeleri hedeflerini, içsel ve dışsal faktörlerin etkisini de dikkate alarak dinamik bir yaklaşımla belirleyebilmesi gereklidir. Daha sonra dönemsel olarak gerçekleşen olayları yakından takip ederek, planlanan ile gerçekleşeni karşılaştırıp sapmaların analizini en iyi şekilde değerlendirebilmeli ve nedenleri ortadan kaldırılabilmelidir. Bütün bu işlemler başarı ile sonuçlandırılırsa iyi bir işletme yönetiminden sözedilebilir.

Tahmin kesin bir bilim değildir ve tahminlere dayanan planların başarısızlığa uğrama ihtimali her zaman mevcuttur. Örneğin; planlar yapılırken, bütün çabalara rağmen hiç hesapta olmayan bir takım çevresel olayların (hükümet kararlarındaki değişmeler, grev, savaş, petrol krizi vs.) meydana gelmesi planları başarısızlığa uğratabilir.

Planlamaya; amaçların, stratejilerin ve politikaların belirlenmesinden ve bunları gerçekleştirecek daha ayrıntılı planların hazırlanmasından oluşan bir süreç olarak bakılabilir. Buna göre planlama, şu üç ana aşamadan oluşur:

1. Temel hedef veya amaçların saptanması (Amaç planlaması)
2. Amaçlara ulaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların geliştirilmesi (Strateji ve Politika planlaması)
3. Geniyöntem (prosedür), yöntem, program, bütçe gibi daha ayrıntılı faaliyet planlarının hazırlanması (Faaliyet planlaması).

Yukarıda belirtilen üç temel planlama aşaması, kesin sınırlarla birbirinden ayrılabilir bir nitelik taşımaz. Ancak, her planlama faaliyetinde bir amaç, strateji ve politika saptaması ile bunları gerçekleştirecek faaliyet planları hazırlama sözkonusu olur.

Planlama süreci, işletme amaçlarının belirlenmesiyle başlar. İşletmenin gelecekte ulaşmayı arzuladığı sonuçlar, işletme amaçları olarak ifade edilir. İşletmelerin, gelecekte gerçekleştirmeyi bekledikleri birçok amaçları vardır. Diğer taraftan, işletme içindeki her bölüm, alt bölüm, grup ve kişinin de işletmeden birtakım beklentileri vardır. Üstelik bu beklenti veya amaçların birçoğu da birbirleriyle çelişir durumdadır. O halde, amaç planlaması yapılırken, bu çelişik isteklerin, belirli bir düzen içinde, birbirleriyle bütünleştirilmesi gerekir.

Amaç planlaması yaparken, pek çok amaç türünün gözönünde bulundurulması gerekir. Bunlar, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal

ve hizmetleri üretmek, kar etme amacı, kapasitesini, ürettiği mal çeşidini ve pazar payını arttırarak büyümek ve ekonomide güçlü bir yer edinmek, içinde bulunduğu toplumun ve ekonominin çıkarlarını gözetmek (sosyal faaliyetlerde bulunmak, çevre kirliliğini azaltıcı her türlü önlemi almak, vs), belirli bir verimlilik oranına ulaşmak, yeni mamuller, yeni üretim yöntemleri, yeni yönetim biçimleri, yeni pazarlama yöntemleri vs geliştirmek şeklinde sıralanabilir.

Strateji ve politika planlaması yardımıyla da işletme kaynaklarının belirlenen amaçlara ulaşmak yolunda en iyi kullanımını sağlayacak atamaların yapılması gerçekleştirilir.

Faaliyet planması ise, planlama sürecinin son aşamasıdır ve belirlenen amaçları, stratejileri ve politikaları gerçekleştirebilmek için, eldeki para, zaman ve yöntemlerle gerekli bağlantıların kurulması işlevinin yerine getirilmesidir. Para bağlantılarının kurulmasına "bütçe", zaman bağlantılarını kurulmasına "program", yöntem bağlantılarının kurulmasına da "geniyöntem" adı verilir.

Planların ve programların yapılmasından ve kişilerin görevlerinin verilmesinden sonra belirlenen tanımlara göre işlerin yürütülmesi safhası başlar. İşlerin, tanımlara göre yürütülmesi esastır. Belirlenenden sapma olduğunda, tanıma göre düzeltilmesi gerekir. İşlerin belirlenen tanıma göre akışını sağlama işlemine "kontrol" denir.

Başarı; sapma ile düzeltme arasındaki zaman aralığının kısalığına göre ölçülür. İdeal olan, işlemler devam ederken olaylara müdahale

etmektir (real time). Bunun sağlanması ise, işletme içindeki haberleşme ağının g¼c¼n¼ gösterir.

2.2. PLANLAMAMANIN FAYDALARI

Bir kısım işletmelerde g¼nl¼k işlerin fazlalığı nedeni ile yönetim o kadar y¼kl¼d¼r ki, değil planlamaya, uzun vadeli d¼ř¼nmeye bile vakit bulamamaktadır. Bazıları ise, ya laf olsun diye alışkanlıkla plan yapar ya da önemini kavrayamadıklarından binbir emekle hazırlanmış planları raflara kaldırır. Planları yeterli olmayanların fırsatlardan ve kaynaklardan yararlanamadıkları gör¼lmektedir⁴. İşletme planlamasından şirketin bekleyeceği yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1 . Değişiklikle başa çıkmada gelişmiş yetenek: Modern hayatın özelliği, yöneticilerin ulaşmak zorunda olduğu değişikliğin sayısıdır. Fakat, şimdi yöneticiler için en büyük sorun belki değişikliğin büyüklüğu değil, meydana gelişin s¼ratidir. İşletme planlaması değişme olayını önleyemez, hatta böyle bir çabası bile yoktur. şirketle ilgili değişikliğin yinelenmesinde, önceden haberdar olma şeklinde yöneticilere yardımcı olabilir.

2 . Yenilik getirici d¼ř¼nce ve yaratıcılığı teşvik etme: İyi bir planlama sistemi, yöneticilerin yenilik getirici d¼ř¼ncelerini teşvik etmeli ve kişisel yaratıcılıklarını cesaretlendirmelidir. Planlama, yeteneği cesaretlendirmeye ve ortak maksada koordine etmeye çaba gösterir.

3 . Bir hareket yönünün mantıklı sonucunun iyi değerlendirilebilmesi: Bir şirket, en iyi stratejinin seğiminde her zaman yeteri kadar becerikli

⁴KOTLER, age, s.463.

olmayabilir; fakat stratejinin mantıklı sonucunun hesabını yapabilmeye her zaman muktedir olmalıdır.

4 . Harekete geçirme: En iyi sonuçlara ulaşmak için, bireysel kişiler harekete geçirilmelidir. İşletme planlaması bu görevi yerine getirmektedir, çünkü şirketin başarmaya çalıştığı şeylerin bilinmesini sağlamakta ve tarif etmektedir. Böylece tüm şirketin ortak maksadı olmasını sağlamaktadır.

5 . Karmaşık faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü: st yönetimin, sadece şirket faaliyetlerini koordine eden değil, kontrolünü de sağlayan aracı vardır. İyi koordinasyon iyi harekete geçirmeye yol gösterir.

6 . Amaçların tanımı: şirket her ne kadar yaklaşım metodunu değiştirebilirse de, neyi başarmak istediğine dair görüş hedefini asla kaybetmemelidir.

2.3. FİNANSAL PLAN TÜRLERİ

Ekonomik, sosyal-siyasal yaşantı ve teknik alandaki hızlı gelişmeler bugün her zamankinden çok işletmelerin planlama faaliyetlerini elden geldiğince uzun süreleri kapsayacak biçimde düzenlemelerini gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan sosyal değerler sistemindeki hızlı değişmeler, siyasi sistemlerdeki gelişmeler, iktisadi dengeyi ve hatta iktisadi sistemi etkileyecek genişlikte oluşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, dünyanın her tarafında farklı derecelerde de olsa, teknik gelişmelerin çoğalması ve ekonomiye uygulanması geniş yankılar uyandıracak şekildedir. Örneğin; bilgisayarlardaki gelişmeler bir yıl önce yapılanı, bir yıl sonra demode edecek çaptadır ve bu gelişmenin

"ekonomiye etkisi ne şekilde olacaktır?" sorusunun yanıtı bilinmemektedir.

Bütün bu koşullar iktisadi hayatta dinamizmi, dolayısıyla geleceğin belirsizlik derecesini arttırmaktadır. Geleceğe güvenle bakmak isteyen işletmelerin, geleceğin koşullarını önceden görebilmesi, planlarını ona göre yapıp faaliyetlerini uzun süreli planlara göre ayarlaması gerekmektedir. Bu durumda, işletme yöneticileri firmanın uzun süreli başarısı ve yaşamının, uzun süreli amaç ve bunlara ulaşmayı sağlayacak plan ve stratejiler ile, bunların uygulama planlarını oluşturan orta süreli planlar (yatırım, finans vs planları) ve yıllık uygulamaları düzenleyen bütçelerin uyumlu bir biçimde ve özenle düzenlenmesine bağlı olduğunu bilerek hareket etmelidirler.

2.3.1. UZUN SÜRELİ PLANLAMA (STRATEJİK PLANLAR)

Her kuruluşun bir amacı vardır. İşletmenin amacı ise yönetimce kabul edilebilir kar elde etmektir. Eğer işletmenin üretmekte olduğu mal ve hizmetlerin toplumca kabulü sağlanabilirse işletme kar edecektir. Yani önemli olan toplumca kabul edilebilen mal ve hizmet üretimini sağlamaktır. Kar daha sonra kendiliğinden gelecektir. Bu durumda mal ve hizmet üretiminin, işletmenin başarı ve performansının ana hedefi olduğu ortaya çıkar. Yani, kar ana hedef değildir. Sadece başarının bir sonucudur.

Bu arada toplumun ihtiyaçları da değişmektedir. Üstelik bu değişim teknolojinin getirdiği hızla birlikte gitgide kısa sürelerde

olmaktadır. Bu durumda işletme devre dışı kalmak istemiyorsa bu hıza ayak uydurmak ve önlemini önceden almak, dolayısıyla yeni planlar yapmak zorundadır.

Uzun vadeli planların süresi konusunda herhangi bir şey söylenemez. Çünkü bu süre çeşitli etkenlere göre değişebilmektedir. Örneğin; moda şirketi için bu süre 1 yıl olabilirken kereste üretimi yapan bir şirket için 50 yıl olabilmektedir.

Uzun vadeli planlar bütçenin yerini belirlemek amacıyla yapılır. Bunun için de gerek ekonomideki gerek işletmedeki değişmelere paralel olarak amaçlar değişeceğinden planların da değişmesi gerekir. Süre uzadıkça tahmin zorlaşacağından, ayrıntı azalmakta ve belirsizlikler hakim olmaktadır. Uygulama planı olmayan bu tip planlarda uzun süreli hedeflerin ana politikaların belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için izlenecek ilkelerin saptanmasında işletmenin bir bütün olarak ele alınması sözkonusudur⁵.

Uzun vadeli planlarda, planlama süresinde, yönetimin en uygun olarak düşündüğü hedefler, strateji ve taktikleri yansıtır. Böyle bir planlamanın doğruluğu, zamanla ortaya çıkar. Planlar bir dizi ayrıntılı varsayımlara ve bekleyişlere dayanılarak hazırlanır. Çoğu zaman varsayımlardan bazıları zamanla geçersiz olur. Bu durumda ya planlama etkinliğini denetleyecek bir sistem oluşturulmalı ya da alt planlama bulundurulmalıdır.

⁵Oktay GÜVEMLI, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güray Matbaası, İstanbul, 1981, s.26.

Başarı için hayatı gerek olmasına rağmen, işletme için operasyon (kısa vadeli) planlar biçimsel planlama sisteminin önemli bir parçası değildir. Stratejik planlar, tüm şirketin ana planları, üst yönetimin planlarıdır. Stratejik planlar ile alınacak stratejik kararlar sonucu şirketler yönünü değiştirebilir; bazı alanlarda gelişmeyi hızlandırabilir, diğerlerini yavaşlatabilir veya çalışma temellerini genişletebilir. Gelecekteki faaliyetlerin düzenlenebilmesi için çevrenin sürekli olarak gözlenmesi stratejik planın bir parçasıdır. Aynı şekilde, şirket faaliyetlerini devamlı kontrol altında tutma ve öz eleştiri süreci de planın önemli bir parçasıdır. Böylece şirketin gelişmesi için fırsatlar kollanmakta ve şu anda uygulanmakta olan yöntemlerin en iyi şekilde değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Stratejik plan; finansman ve personel planları ile desteklenmelidir. Çünkü bu iki plan şirketin her türlü işi başarabilmesinde kullandığı iki temel girdi olan parayı ve insanları konu edinir. Bu iki girdideki herhangi bir eksiklik veya fazlalık işletmenin stratejik planının yeniden gözden geçirilmesine sebep olur.

2.3.2. ORTA SÜRELİ PLANLAMA

Uzun süreli amaçlara ulaşmak için saptanan stratejilerin, bir diğer deyişle stratejik planların, birkaç yıllık süreler içinde uygulamak üzere planlanmış olanlarına "orta süreli planlar" diyoruz. Bu grup planlar içine; finansal kaynak planlaması; araştırma geliştirme planları; maliyeti düşürme, satışı ve karı artırma amaçlı planlar; yatırım planları; örgütsel yapı değişiklikleri ile ilgili planlar girer. Bu tip planlar uzun süreli planlar ile belli başlı birkaç noktada ayrılırlar. Bunlar; zaman, genişlik, etki alanı,

kesinlik alanı şeklidir. Uzun süreli planlar 5-25 yıllık süreleri kapsamakla birlikte, orta süreli planlar 1-5 yıllık süreleri kapsarlar. Uzun süreli planlar işletmenin bütününi konu edinmekte ve diğeri tüm planlar için gösterge olarak kullanılmaktadır. Halbuki, kısa süreli planlar işletmenin belirli bölümlerini ve işlevlerini konu almakta ve uzun süreli planların ışığında hazırlanmaktadır. Uzun süreli planları orta süreli planlardan ayıran en önemli özellik ise, uzun süreli planların belirsizlik altında hazırlanmış oluşudur. Orta süreli planlar ise belirsizlik ve riskin etkisi altında olmakla birlikte kesinleşmiş birtakım rakamlar kullanmaktadır.

Orta süreli planlar arasında en geniş etkili olanlarını yatırım planları oluşturur. Hatta, büyük çoğunlukla tüm orta süreli planlar sebep-sonuç ilişkisi içinde yatırım planlarının bir parçası bile sayılabilirler. Burada yatırım sözcüğü en geniş anlamı ile kullanılmaktadır ve hisse senedi ve tahvile, çalışma sermayesine, sabit sermaye mallarına ve beşeri unsurlara yapılan yatırımların tümünü kapsamaktadır.

2.3.3. KISA SÜRELİ PLANLAMA

Gerek bir hesap dönemlik olağan faaliyetleri, gerekse uzun süreli hedeflere ulaşmada gerekli atılımların o döneme düşen kısımlarını, uyumlu biçimde ele almayı amaç edinen plan çeşididir. Bu planlara genel anlamda "bütçe" adı da verilir.

Kısa bir süreyi ele aldıklarından tahminlerin gerçekleşme şansı daha yüksektir. Bütçeler, kısa süreli uygulama planları olarak daha üst düzeydeki planların belirlediği amaçlar ve amaçlara ulaşım yollarının

etkisi altında oluşturulur. Bir diğer deyimle gerek uzun süreli, gerek orta süreli planların belirlediği amaçlara ulaşma araçları olarak değerlendirilmelidir.

Bu nitelikleriyle bütçeler genellikle orta ve uzun süreli planların belirlediği sınırlamalar uymak zorundadır. Ancak bazen, bütçeleme sırasında gerek orta gerekse uzun süreli planlarda belirlenen hedeflerin gerçekçi olmadığı anlaşılabilir. Ya da değişen koşullar altında sözkonusu planların gerçekçiliğini yitirdiği ortaya çıkar. Bu durumda, uzun ve orta süreli planlarda yer alan ve gerçekçiliğini yitiren amaç ve amaca ulaşma yöntemlerinde değişikliğe gitmek gerekir.

Diğer bir deyişle, uzun, orta, ve kısa süreli planlar arasındaki uyum yalnızca yukarıdan aşağıya doğru sınırlamalarla sağlanamaz. Değişen koşullar altında bütçe uygulamalarının belirlendiği yani duruma göre orta ve uzun süreli planlarda da değişiklik yapılabilir.

İşletme planları yapılırken elde bulunan bilginin güvenilirliğine ve planın amacına uygun olarak planın kapsayacağı alanın sınırları saptanır. İşletmelerde kullanılan planlar genellikle bir yıllık olmakla birlikte bir yıldan kısa süreli planlar da bulunmaktadır. Örneğin; işletmelerin bütçeleri kısa vadeli planlar ve uzun vadeli planların bir basamağını oluşturabileceği gibi, bağımsız bir nitelik de taşıyabilir (Örneğin; satış bütçesi)⁶.

⁶GÜVEMLİ, age, s.25-26

Planlar ve programlar, planlama döneminin uzunluğuyla ters orantılı olarak ayrıntıya girerler. Planlamada esas dönem kısaldıkça, ayrıntı artar, uzadıkça ayrıntı azalır⁷.

2.4. KISA VE UZUN VADELİ PLANLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar arasında aslında çok yakın ilişki vardır. Genelde uzun vadeli plan gözönüne alınmadan kısa vadeli planlar yapılır. Halbuki bu durum kısa vadeli planların başarısız olma nedenlerinden birisidir. Kısa vadeli planlar yapılırken uzun vadeli plan verileri ve amaçları dikkate alınmalıdır. Planlamanın ilk basamağını uzun vadeli işletme hedeflerinin saptanması oluşturmali, daha sonra bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kısa vadeli planlar onu takip etmelidir. Planların birbiriyle uyumlu olmaması halinde kısa vadeli planın, uzun vadeli planın amacına ulaşmasında herhangi bir katkısı olmayacaktır. Sonuçta uzun vadeli plan amaçlarına hiçbir zaman ulaşamayacaktır.

2.5. PLANLAMANIN SINIRLARI

Planlama, yöneticileri sistemli düşünmeye zorlar⁸. Kapsamlı planlama, yönetime sistemli yaklaşımın uygulanmasıdır. Bu yaklaşım, işletmenin her unsurunu birer birer ele almaz, yönetimin bunları sistemin birer parçası olarak görmelerini sağlar.

⁷GÜVEMLİ, age, s.25-26

⁸KOTLER, age, s.464.

Kapsamlı biçimsel planlama, haber akışını organize eder. Planlama süreci haber akışlarında hat görevi yaparak bilgi akışı için son derece yararlı olur. Yönetimin her kademesinde bulunan kişilere, amaçlar, stratejiler ve ayrıntılı çalışma planlarına hakkında bilgi edinme olanağı sağlar. Bununla birlikte devamlı planlama yöneticileri daha iyi plancı yapar.

İyi bir planlamanın yararı, bireylerin değer yargılarının diğerleri ile denenmesine zorlanmasıdır. Denetim için planlama, standartların geliştirilmesine yardımcı olur ve kontrol için bir temel oluşturulmasını sağlar.

Bu sayılan yararların yanı sıra planlamanın kendine özgü bazı sorunları vardır;

1. Tahminlerde bilinerek hata yapılması; satışların az, giderlerin fazla gösterilmesi gibi. Bu tip hataların ana nedeni, yöneticilerin kendini emniyete almak istemesidir⁹.
2. Plan yapımının pahalıya mal olması; planların yapılması para, emek ve zaman gerektirir. Bu çalışmaları genellikle pahalı elemanlar yapar. Yapılacak planların kısa sürede işletme ihtiyaçlarını karşılamama ihtimali vardır. Bu durumda planlar "lüks" olarak kabul edilebilirler¹⁰.
3. Çalışanların yaratıcılık ve atılım yapma güçlerinin körelmesi; çalışanların işlerini devamlı olarak planlara göre yapmak zorunda

⁹GÜVEMLİ, age, s.37-38

¹⁰GÜVEMLİ, age, s.38.

olmaları onların yaratıcı ve çalışkan olmalarını önleyerek birer robot haline getirebilir. Kişiler de, planın kurallarına uyum sağlayarak esnekliklerini yitirebilirler¹¹.

2.6. İŞLETME PLANLAMASININ YARARLARI

1 . Gelişmiş ve modern piyasaların en büyük özelliği çok hızlı ve köklü şekilde değişikliğe uğrayabilmeleridir. Planlama, bu değişikliğin gelişimini önleyememekle birlikte önceden haberdar olunmasını sağlayabilir. Bu da bir işletme için kötü sonuçlar doğuracak olayların ortadan kaldırılmasını hatta işletmeye avantajların kullanılması için şans verip durumu kendi lehine kullanabileceği hale çevirmesini sağlayabilir.

2 . Şirketin geleceğe dönük hedefleri için bireysel katılma ve yaratıcılığı teşvik edici unsurlara olanak sağlanması için iyi bir planlama sistemi gereklidir. Bu durum hem yöneticileri cesaretlendirmeyi hem de tüm işletme birimlerini aynı ortak amaca koordine etmeyi sağlayacaktır.

3 . Alternatif bazı değerlere göre çıkacak sonuçların mantıklı değerlendirilmesini ve hareket yönünün belirlenmesini sağlayacaktır.

4 . Şirketin ulaşmak istediği hedefin ve o hedefe ulaşmanın yolunun tam olarak belirlenmesinden dolayı çalışanların belirsizlik içinde kalması engellenerek, işletme içi dinamizmi arttırmak.

5 . Ortak hedefe ulaşmadaki faaliyetlerin tanımı yapılmış olduğundan faaliyet koordinasyonu ve kontrolü sağlanmaktadır. İşletme bölümlerinin birbirleri ile daha yakın çalışmasını sağlar.

¹¹GÜVEMLİ, age, s.38-39.

6 . İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasında kullanılacak yolun ve yöntemin alternatiflerle birlikte değerlendirilerek, koşullar değiştiğinde hedefi değiştirmeden sadece rotaya müdahale edilerek durumun lehimize çevrilmesini sağlayan esnekliği vermesi dolayısıyla planlar faydalıdır.

2.7. FİNANSAL PLANLAMANIN İŞLEVLERİ

Yönetim sürecinin etkin performansını kolaylaştırmak için geliştirilen en önemli yaklaşımlardan biri, ayrıntılı kar planlaması ve kontrolüdür. Gerek kar amacı güden, gerekse kar amacı gütmeyen firmaların ve çabaların bir takım amaç ve hedefleri olması gerekir. Kar amacı güden firmalarda, bir yandan kar sağlamak biryandan da geniş toplumun ekonomik ve toplumsal gelişmesine katkıda bulunmak gibi birden çok amaç güdülür. Aynı biçimde kar amacı gütmeyen girişimler genellikle daha açık hedeflere ulaşmak isterler. Örneğin; genellikle daha önceden belirlenmiş gider sınırları içinde kalınmak koşuluyla belirli görev ya da etkinin yerine getirilmesi gibi. Kar amacı güden örgütler arasındaki rekabette geri kalmamak için, modern yönetim, amaçlarını önceden belirlemeyi ve bu amaçlara yönelik faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolünden emin olabilmek için uygun teknikleri kullanmayı zorunlu görmüştür. Bir planlama ve kontrol yaklaşımının izlenmesi durumunda, yönetim hedeflerine ulaşılması daha kolaylaşır.

Geniş anlamda kar planlaması ve kontrolü, yönetimin planlama, koordinasyon ve kontrol sorumluluğunu yerine getirmeyi amaçlayan sistematik ve formüle edilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanabilir¹².

¹²Glenn A. WELSCH, İşletme Bütçeleri Kar Planlaması ve Kontrolü, 3. Basım, Ankara Ayyıldız Mat., 1978, s.3.

Özellikle kar planlaması ve kontrolü;

1. Kuruluş için geniş ve uzun dönemli hedeflerin geliştirilmesi ve uygulanmasını;
2. Genel anlamda uzun dönemli bir kar planının geliştirilmesini;
3. Sorumluluklar gözönünde tutularak ayrıntılı biçimde kısa dönemli bir kar planının hazırlanmasını;
4. Belirlenen sorumluluklara göre ayrıntılı, dönemsel performans raporları düzeninin geliştirilmesini ve uygulanmasını gerektirir.

Geniş anlamda kar planlaması ve kontrolünün ne olduğunu noksansız kavrayabilmek için, bunun bir kuruluşun tüm işlevsel ve faaliyetler yönlerini bütünleştiren sistemler kavramını temel alan bir yaklaşım olduğunun benimsenmesi zorunludur.

Kar planlaması ve kontrolü ne iyi yönetimin yerini alabilir, ne de aydınlanmamış bir yönetimin yanlıgılarını düzenleyebilir. Önemli kavramsal temeller üzerine dayanmakla birlikte, kar planlaması ve kontrolü aslında sadece yönetsel bir araç olup, onu kullanan birey ya da gruptan daha iyi olduğu söylenemez. Bu araç, yönetim görevinin daha sistematik, daha etkili ve daha ödüllendirici olmasını sağlayabilir.

İşletme planlamasının kendine özgü birtakım sorunları vardır. Bu sorunlar planların başarıya ulaşmasını çoğu zaman engellemektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Baş yöneticinin davranışları.
2. Bazı yöneticilerin planlamadan vazgeçmesine izin verilmesi.
3. İşletme planlaması ve anlamı hakkındaki karışıklık.
4. Plancı ve cari faaliyetler.
5. Bütün yöneticilerin planlama sürecine katılımlarını sağlayamamak.
6. Planların uygulanmaması.
7. Plancının yeteneğinin düşük olması.
8. Komite vasıtasıyla planlama yapmak.
9. Stratejik ve operasyonel planda yapılan karıştırma.
10. Planlamanın genel düzenlemesi ve yetersiz özen gösterilmesi.
11. Plan sistemlerinde aşırı karmaşıklık.
12. Amaçların ulaşılabilir olmaması.
13. Planlama varsayımlarının ve önkoşullarının ihmali veya düşük tahmini.
14. Planların alanına stratejilerin konmaması.
15. Politikalardaki açıklık noksanlığı.
16. Planın kapsadığı zaman aralığı.
17. Kararların geçmiş deneyimlere bağlanmaması.

3. İŞLETME BÜTÇELERİ

3.1. İŞLETME BÜTÇESİNİN TANIMI

Çeşitli otoriteler, işletme bütçeleri konusunda şu tanımları yapmaktadır:

İngiltere Maliyet ve Endüstri Muhasebeciliği Enstitüsüne göre; Önceden ortaya konan bir amaca ulaşmak için, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle anlatan rapor ve raporlar dizisidir¹³.

İngiliz Maliyet Muhasıpleri Enstitüsüne göre ise; Belli bir amaca ulaşmak maksadıyla, belirli bir sürede ardından gidilecek politikayı gösterir. Önceden hazırlanmış finansal ve/veya kantitatif hesap cetvelidir¹⁴.

Federal Almanya Sanayiciler Birliği ise; İşletmelerin yönetimine ait kararların alınmasını kolaylaştırmaya ve bu kararların uygulanmasının kontrolüne yarayan ve maliyet hesapları, üretim miktarları ve teknik saha ile ilgili ekonomik plan şeklindedir¹⁵.

Denetmenler Enstitüsünün Ulusal Yönetim Planlama Komitesi (A.B.D.) kendi rehberliği için yaptığı tanım; "Yönetim planlaması ve

¹³Yüksel KOÇ-YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri,3. Baskı, Ankara Turhan Basımevi, 1989, s.4.

¹⁴İlhan CEMALCILAR, İşletme Bütçeleri, İstanbul, Sulhi Garan Matbaası, 1965, s.3-4.

¹⁵CEMALCILAR, age, s.3-4.

kontrolü, organizasyon, teknikler ve yöntemlere başvurur; bu vasıtayla uzun ve kısa vadeli planlar formüle edilirler, gözönüne alınırlar ve kabul edilirler; icra için sorumluluk aktarılır; değişen koşullara uyma temin edilir; planın çalışmasındaki gelişme raporlanır; çalışmalardaki samalar analiz edilir; arzu edilen amaçlara ulaşmak için gerekli düzeltme işlemi yapılır."

Glenn A. WELSCH'in bütçe tanımı ise şöyledir; "İşletme bütçesi işletmenin belli bir dönemdeki çalışmaların bütün safhalarını kapsayan bir plandır. Üst yönetimce işletmenin tamamı veya her bir alt bölümü için önceden tesbit etmiş olduğu politikaların, planların, amaçların veya hedeflerin biçimsel ifadesidir."

Planlama konusunda daha önce yapılan açıklamalardan da hatırlanacağı gibi planları gruplarken, kısa süreli planları bütçe şeklinde tanımlamıştık. Bununla birlikte bütçeler için ise "rakamlaştırılmış planlar" tanımı kullanılabilir. Eğer bu tanıma göre her rakamlı plan, bütçe kabul edileceğinden, orta ve uzun süreli planlar rakamlaştırıldığı ölçüde bütçe kapsamına gireceklerdir. Gerçekte de bütçe bir seri plan ve bu planların rakamlarla ifadesidir. Bununla birlikte plansız bütçe düşünülemez. Plan bütçeye oranla daha kapsamlı olmakta ve çoğu zaman bir yıldan uzun süreler için yapılmaktadır. Kantitatif yönü sınırlı bir çalışmadır. Bütçe ise kısa süreli (1 yıl) ve kantitatif bir çalışmadır ve bütçeler her zaman için plan hedefleri içerisinde düzenlenirler.

Genel olarak bütçe iki kısımda incelenir. Gelecekte bir dönemin tüm faaliyetlerine kapsayan ve işletmenin "bölüm bütçelerinden" oluşan bütçeye "ana bütçe", işletme bölümlerinin her biri için ayrı ayrı

düzenlenen bütçelere de (üretim, satış vs.) "kısım bütçeleri" denilmektedir.

3.2. İŞLETME BÜTÇESİNİN FONKSİYONLARI

Bütçe, hazırlama ve uygulama safhasında bazı fonksiyonlar icra eder.

1. Bütçe Planlama Aracıdır (Hazırlama Safhasında):

Başarılı olmak isteyen işletmeler ulaşmak istedikleri noktayı açıkça ortaya koymak ve tam tarifini yapmak durumundadır. İşletmede görev alan kişilerin, kendi sorumluluk alanlarında en iyiyi başarmak için farklı farklı amaçları olmaktadır. Hatta bu farklı amaçlar çoğu zaman birbirleriyle çatışmak durumundadır. Halbuki kendi içlerinde son derece anlamlı ve zorunlu istekler olmakla birlikte bir bütün halinde düşünülünce birbirleriyle çakıştıkları noktalar ortaya çıkmaktadır. Ancak bu farklı isteklere rağmen aynı organizasyonun bir üyesi olmaları departman yöneticilerini aynı amaç için ortak bir noktada birleşmeye zorunlu kılmaktadır. Sonuçta tüm departman yöneticileri aynı amacı benimserlerse organizasyon içi anlaşmazlıklar ortadan kalkacaktır.

Bu farklı düşüncedeki kişilerin aynı amaca ulaşmak için uzlaşmalarını sağlayan sayısal belgeye "bütçe" denilmektedir. Bu safhada bütçe tüm bölüm yöneticilerinin, hangi koşullar altında nasıl davranacağını belirlemesiyle planlama fonksiyonunu yerine getirmiş olacaktır.

2. Bütçe Koordinasyon Aracıdır (Hazırlık ve Uygulama Safhasında):

Günümüz organizasyonlarında çalışan kişilerin ileri derecede uzmanlaşmış ve organizasyonun muhtelif kademe ve yerlerinde bulunmaları, kişilerle kendi organizasyonları ve aynı organizasyonun alt birimleri arasında ilişki kurulması ve koordinasyon sağlanması çok önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Koordinasyon; bir kuruluşun alt bölümlerinden her birinin ortak hedeflere ulaşmayı sağlayacak sonuçlara varabilmesi amacıyla bireysel hareketlerin birbirine uyumunun sağlanması olarak tanımlanabilir¹⁶.

Bir planlama çalışmasında iki önemli sorun sözkonusudur;

i. Her yöneticinin etkin şekilde yöneteceği faaliyet sahasının belirlenmesi,

ii. Faaliyet sahalarının genel plan çerçevesinde birbirlerine uyumunun sağlanmasıdır.

Bunlardan birincisi, görevlerin başkalarına aktarımını gerektirir. Böylece planların yönetilebilir ve gerçekçi olmaları sağlanır. İkinci sorun ise, merkezileşmeyi gerektirir ki bu da planların koordinasyonunu sağlar.

3. Bütçe Kontrol Aracıdır (Uygulama Safhasında):

Kontrol fonksiyonunun hedefi, kuruluşta yürütülen faaliyetlerin kuruluşun tümü ve alt bölümlerinden her biri için önceden saptanmış olan hedefler ve planlara uygun olarak gerçekleşmesini güven altına almaktır.

¹⁶WELSCH, age, s.30.

Ŗu halde, kontrolün amacı, tamamlanmakta olan planların etkinliğini denetlemek, uygulamanın planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır. Yönetim, saptanan politikaların ve planların örgütün tümü tarafından izlenip izlenmediğini, bunlara uyulup uyulmadığını bilmek zorundadır.

Yöneticilerin, saptanan hedeflerden sapmalarını en kısa sürede haber veren ve planlardaki eksiklikleri açıklayan göstergelere sahip olmaları gerekir. Sürekli koordinasyon için kontrol gereklidir.

4. Bütçe HaberleŖme Aracıdır (Hazırlık ve Uygulama Safhasında):

Koordinasyon sağlanmaya baŖlanmasıyla birlikte haberleŖmeye olan ihtiyacımız gitgide artmaktadır. İyi idarenin en önemli unsurlarından bir iyi haberleŖmedir. İyi idare edilen bir bütçe, haberleŖmeye yardım eden bir unsurdur.

Bütçenin hazırlanması esnasında, bütçeye katılanlar arasında amaçlar ve beklentilere uygun olarak dŖncelerin karŖılıklı alınıp verilmesi gerekir ki bu bir haberleŖme yoludur. Uygulaması esnasında ise uygulamaya iliŖkin toplantılar ve bütçe bölümlerinin ilgili departmanlara dağıtılması da keza bütçesel haberleŖmeye güzel bir örnektir.

Etkin planlama ve kontrole yönelik haberleŖme yöneticilerin ve astların hedefler ve sorumluluklar konusunda aynı anlayıŖa sahip olmalarını gerektirir.

5. Bütçe Yetki ve Sorumluluk Devrine İmkan Verir:

İşletmelerin büyümesi sonucu üst kademe yöneticilerinin yetkilerini zamanla alt kademelere devretme ihtiyacı doğmuştur. Bütçenin yürürlüğe konmasıyla bu devir bir hayli kolaylaşmıştır. Bütçe ile yetkilerin açık şekilde en aşağıdaki yöneticilere devredilmesi olanağı vardır. Bu da üst kademe yöneticilerini günlük işlerden uzaklaştırarak geleceğe yönelik, uzun vadeli düşünmeye zaman ayırmalarını sağlar.

6. Bütçe İstisnalar Yoluyla Yönetime İmkan Verir:

Teknik gelişme ve firmalararası rekabet, modern yöneticinin kontrol etmekte olduğu sorumluluk sayısını arttırmıştır. Açık bir şekilde yönetim planı belirtilmediği takdirde, yönetici ayrıntılarla uğraşmak durumunda kalacaktır. Halbuki diğer kaynaklarda olduğu gibi zaman da çok kıttır. Dolayısıyla planlama vasıtasıyla zamanın nasıl kullanılacağını saptanması son derece önem kazanmaktadır. İşletme bütçesi herkesin yapması gerekenleri gösteren bir plan olduğundan, üst yöneticiler normal koşullarda bütçeye uyulmakta olduğunun beklentisi içindedirler ve bu beklenti karşılandıkça olaylara müdahale etmezler. Sadece istisnai durumlarda müdahale gerekeceğinden normal koşullar altında zamanlarını öncelikli konuların değerlendirilmesinde kullanabilirler. Bütçe operasyonlarına ilişkin raporlama sistemleri, değerlendirme teknikleri ve performans ölçüleri, üst yöneticilere istisnai durumlarda olaylara müdahale etme imkanı sağlar.

3.3. BÜTÇEYE KARŞI TAKINILAN OLUMSUZ TAVIRLAR

Bütçenin işletme yönetimine olan bunca katkısına rağmen bazı yöneticilerin bütçe sistemine karşı bazı olumsuz tavırlar takındıkları görülmektedir. Bu davranışların başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Psikolojik nedenler, yönlendirmelere karşı davranışlarda bulunmak,
2. Bütçe fonksiyonlarının kavranmamış olması,
3. Bütçe gibi kesin bir belgeye bağlanarak taahhüt altına girilmek istenmemesi,
4. Yönetimin istendiği gibi harcama olanağını açık tutmak istemesi,
5. Devlet bütçesinin sınırlayıcılığı anlayışından ileri gelen karşı olma,

3.4. BÜTÇELEMENİN ÖN KOŞULLARI

Bütçeleme yapılmaya başlamadan önce elde bulundurulması gereken belgelerden bir tanesi giderlerin dağıtımına ilişkin olan "dağıtım anahtarıdır". Diğer önemli belge ise yönetmeliklerdir. Bunlardan dağıtım anahtarı, ortak işletme giderlerinin maliyet merkezlerine dağıtımında her bir merkezin sorumluluğunun belirlenmesine yardımcı olur. Yönetmelikler ise temelde iki amaca hizmet ederler; Haberleşme aracı olmak ve işletme içi uygulamalarda standartların oluşmasını sağlamak.

Bu iki temel koşulun gerçekleştirilmesinden başka, işletmenin organizasyonunun tesisi, organizasyonda yetki ve sorumlulukların belirtilmiş olması, organizasyon ve sorumluluklara göre hazırlanmış hesap planı, bütçenin yönetimce desteklenmesi ve bütçede esneklik gibi çok önemli beş koşulun gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir.

Bütçelerin işletmelerde esneksizlik yarattığı ve yöneticilerin hareket kabiliyetlerini kısıtladıklarından şikayet edilir. Halbuki, bir yönetim aracı olarak bütçenin iş yaşamına hükmetmesi, öngörülme bile, işletmenin önüne fırsatlar çıktığında hemen revize edilerek fırsatların değerlendirilmesi gerekir. Buna "bütçede esneklik" denir.

3.5. BÜTÇE ÇEŞİTLERİ

İşletme bütçelerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Başlıca sınıflandırma iki bakımdan yapılabilir: Zaman uzunluğuna ve Uygulama şekillerine göre;

3.5.1. ZAMAN UZUNLUĞUNA GÖRE BÜTÇELER

Bütçe döneminin uzunluğu işletme ve içi işletme dışı bir çok faktörün etkisi altındadır. İşletmenin bağlı bulunduğu endüstri kolunun özelliği, ülke ekonomisinin konjonktürel durumu, piyasadaki mevsim dalgalanmaları gibi, işletme dışı faktörler ile üretim safhalarının süresi, stokların dönme çabukluğu, işletmenin finansal durumu ve faaliyet koşulları gibi işletme içi nedenlerle, bütçe döneminin uzunluğu olumlu veya olumsuz yönde etkilenir.

3.6. BÜTÇENİN YARARLARI VE SINIRLARI

Bütçenin hazırlanması ve uygulanması esnasında karşılaşılabilecek muhtemel sorunlar bilinirse, beklentiler gerçekçi olur. Bütçe uygulamasında karşılaşılan sorunlardan bazıları şunlardır:

1. Kapsamlı bir bütçe uygulaması kısa sürede istenilen sonucu vermez. Bütçe sisteminin zamanla mükemmelleştirilmesi için sürekli gözden geçirilmesi ve yanlış işleyen bölümlerinin düzeltilmesi gerekir¹⁸.
2. Bütçenin uygulamaya konulmasında çalışan kişilerin bütçeyi desteklemesi ve başarıya ulaşması için çaba göstermeleri gerekir. Bütçe uygulamalarının başarısızlığa uğramasının temel nedeni, ilgisizliktir.
3. Bütçe tahminlere dayanır. Tahminlere dayalı bütçenin gerçekleşme oranı, tahmindeki doğruluk derecesine bağlıdır. Bu halde bütçelerin değerlendirilmesinde esneklik gerekmektedir.
4. Bütçe hedefleri bazı zamanlar işletme hedefleri yerine geçebilir. İşletme yönünden bütçe amaç değil, işletme amaçlarına ulaşılmasını sağlayan araçtır.
5. Bütçe gereği şekilde değerlendirildiği zaman iyi bir yönetim aracı olabileceği gibi, kötü değerlendirildiği zamanda personel üzerinde baskı aracı olarak da kullanılabilir. Bu durumda bütçe amaçlarından sapmış demektir. Personel üzerinde verimsizliğe sebep olan bu durum aynı

¹⁸WELSCH, age, s.59.

zamanda işletmenin değerli elemanlarının da ayrılmalarına sebebiyet verebilir.

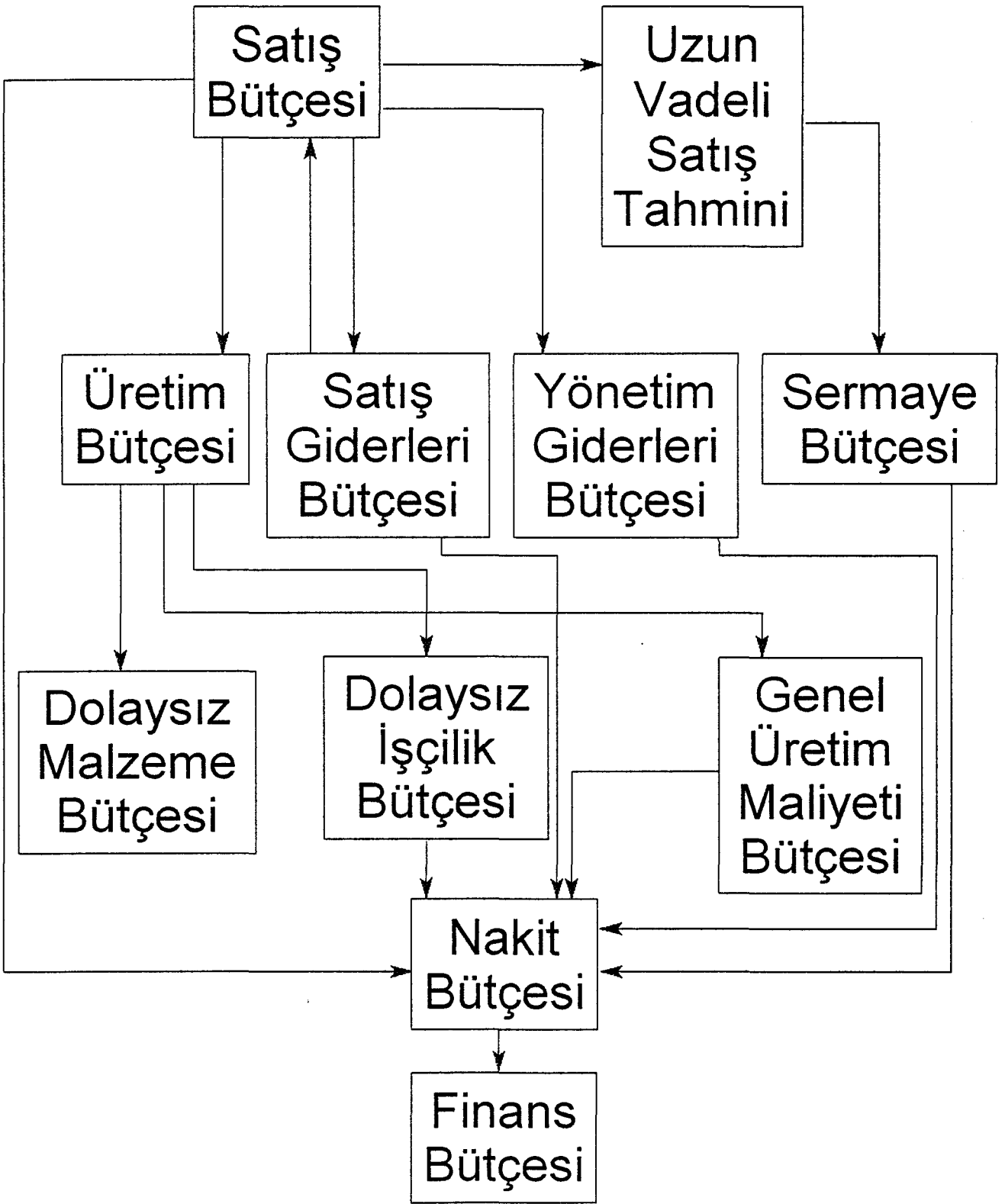
Yukarıda saydığımız bütün bu kısıtlara rağmen bütçenin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Bütçeleme işletme sorunlarının zamanından önce incelenmesine olanak verir ayrıca temel politikaların öncelikle düşünülmesini ve kararlaştırılmasını sağlar.
2. Organizasyona dahil kişileri, hedeflerin saptanması ve planların yapılması kararlarına katılmaya zorlar. Böylece, nihai kararlar, bireylerin veya organizasyona dahil grupların değil, tüm organizasyonun kararlarını temsil edecektir.
3. Yönetimi, işgücü, malzeme, üretim olanakları ve sermayenin en ekonomik kullanımı için plan yapmaya zorlar.
4. Yönetimde mantıklı ve sistemli karar alma geleneğini yerleştirir.
5. Temel politikalar ve kuruluş hedefleriyle ilgili olarak, alt yönetim kademelerinde var olan belirsizlikleri giderir¹⁹.
6. Bütçe, bütün çabaları koordine eder ve birbiri ile ilişkilendirir.
7. Yöneticileri, işletme genel amaçları ve diğer bölüm planları ile uyumlu planlar düzenlemeye zorlar.

¹⁹WELSCH, age, s.60.

3.7. İŞLETME BÜTÇELERİNİN HAZIRLANMASI VE KONTROLÜ

Bir kuruluşun çeşitli faaliyet bölümleri bütçeleri gerçekte birbiriyle ilgilidirler ve bir arada ana bütçeyi, veya diğer bir deyişle koordine edilmiş yıllık bütçeyi oluştururlar (bkz. Ekil 1). Olağan olarak satış tahminleri satış bütçesine sokulur. Satış bütçesi de firmanın üretim, satış ve genel yönetim, nakit ve diğer bütçelerini oluşturmada sınırlayıcı bir temel veri olarak hizmet eder. Durum her zaman bu biçimde gelişmeyebilir. Üretimde karşılaşılan güçlükler satışları düşürmeyi gerektirebilir. Üretim unsurlarındaki yetersizlik, hammadde, yakıt veya işgücünde, talepleri karşılama açısından istenen niteliklerin bulunmaması veya diğer etmenler, satış bütçelerini üretim bütçesinin belirlediği sınırlamalara göre hazırlamayı gerekli kılabilir.



Şekil 1: Departman Bütçeleri Arasındaki İlişkiler

3.7.1. SATIŞ BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

Satış bütçesi (Plan veya programı), tüm işletme programının esasını teşkil eder ve bu nedenle üretim, satınalma, araştırma ve finansal planların geliştirilmesinden veya son halini almasından önce bitirilmiş olmalıdır. Satış bütçesinin doğruluğu, sadece dikkatli hazırlamaya değil, hedeflerine ulaşmak isteyen satış gücünün çabalarına da dayanır. "Gerçekçi bir satış planı yoksa, kar planının (bütçe) diğer bütün unsurları da ya tamamen yanlış olur, ya da gerçeklerle çelişir²⁰".

Satış bütçesi, satış tahminlerinden hazırlanır ve satış hacminden elde edilmesi beklenen üst sınırı oluşturur. Burada tahminle plan arasındaki farkı belirtmek yerinde olacaktır. Bu iki kelime birbirinin yerine kullanılmakta ise de, esasında birbirinden farklı anlamdadır. Tahmin; olması beklenen birşeyin önceden haber verilmesidir ve içinde bulunulan durumlara bağlı olarak geleceğe yönelik bir durum değerlendirmesidir. Plan ise, kendi isteklerimiz doğrultusunda yapmak istediklerimizi saptamamıza yarar.

"Satış bütçesi; bir işletmenin, bütçe döneminde mamul miktarı, ünite satış fiyatı ve toplam tutarı ayrı ayrı tablolar halinde gösteren ve işletme yöneticilerince hedef olarak benimsenmiş, ve onaylanmış resmi bir belgedir"²¹. Satış bütçesinin amacı sadece bütçe döneminde satılacak mal ve hizmetlerin miktar ve tutarının ne olacağını hesaplamak değil,

²⁰WELSCH, age, s.165.

²¹Yaman ERDAL, Endüstride işletme bütçeleri (Teksir), Ankara, Devlet Yatırım Bankası, 1972, s.26.

önceden tespit edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde çalışmaların nasıl olacağını ve yönetileceğini gösteren bir plandır.

Satış bütçesinin başlıca amaçları şunlardır:

- a.* Gerçek satış hedeflerinin, bütçe dönemi için ve belli zaman aralıklarıyla tesbiti,
- b.* İşletme ve işletmenin bölümleri için kar ve zarar bütçesinde kullanılacak temel verilerin elde edilmesi,
- c.* Çalışma kapitali ve yatırım harcamaları bütçesinin hazırlanmasında bir rehber gibi hizmet vermek,
- d.* Demirbaşlar, hammadde alımı, imalat araçları ve gelecekteki personel ihtiyaçlarını tesbit etmek için temel bilgiler vermek.
- e.* Bütçe döneminde, işletmenin finansal planlarının hazırlanmasında ve gerektiğinde bu planlarda değişiklikler yapılmasında yardımcı olmak,

Yönetim cari satış bütçesi dönemini başarıyla kapatmak durumunda olduğu gibi, ondan sonra gelen dönemleri de düşünmek zorundadır. Bu durumda, kısa vadeli satış bütçesi veya planı ile uzun vadeli satış bütçesi veya planını karşılaştırmaktayız. Daha önce de değindiğimiz gibi, kısa vadeli planlar uzun vadeli planların ilk basamağını oluştururlar ve bu nedenle uzun vadeli planlarla uyum içinde olmalıdırlar.

Kottler'in belirttiği gibi, "Pazar talebi; teknolojik gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar, yeni yasalar ve zevklerdeki değişimler gibi

birçok denetlenemeyen etmenlerin etkisi altında kalır. Bunlara rağmen, yaşamak isteyen işletme bilinmeyenlerini tahmin etmek, gelecekteki yerini belirlemek zorundadır. İşletmenin gelecekteki başarısı akıllı karar verme, fırsatçılık, kişisel satış yeteneği, liderlik ve kullanma ve benzeri gibi yeteneklerle elde edilir".

Değişen koşullara uyma, devamlı gelişme ve karlılıkta artan şekilde başarı dikkatli stratejik planlama ile gayretli uygulanmasına dayanır. Stratejik işletme planlamasının başarısı amaçların belirlenmesi, amaçlar çerçevesinde politikaların oluşturulması, sorumlulukların tayini ve koordinasyonlu hareketin organizasyonu, kilit personelin seçimi ve yetiştirilmesi, değişikliğe karşı yardım etme, yaratıcı düşünme için güdülenme ve teşvik etme ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile gerçekleşir .

Uzun vadeli satış planlarında çok çeşitli tahmin ve değerlendirme metodları kullanılır. Bu tahminler bireysel ürünler, ürün serileri, ürün grupları ve kar merkezleri itibariyle yapılır. Uzun dönem satış planları, plan dönemi boyunca işletmenin alacağı durumu belirlediğinden, o dönemlerde ihtiyaç duyulacak yatırım harcamaları ile sermaye ihtiyaçlarının belirlenmesi için yöneticilere zamanında karar verme imkanını sağlar. Uzun dönem bütçeleri, yıllık satış bütçeleri ile birlikte, fakat ayrı olarak hazırlanırlar ve yıllık bütçeler hazırlanırken revize edilirler. Kısa dönem satış bütçeleri azami bir yıl için hazırlanırlar ve uzun dönem satış bütçelerinin aksine son derece ayrıntılıdırlar ve fiyat, miktar ve satış geliri olarak ifade edilirler.

3.7.1.1. SATIŞ BÜTÇESİNİN YAPIM SORUMLULUĞU

Satış bütçesinin hazırlanmasında kimin veya kimlerin sorumlu oldukları işletmenin büyüklüğüne, organizasyon şekline, tipine ve tahmin metodlarına göre değişir.

Satış bütçesinin geliştirilmesinden ve hazırlanmasından satış bölümünün ve sonuç olarak satış bölümünün başı olan kişinin sorumlu olması genel uygulamadır.

Satış bölümü bütçeyi hazırlarken, kendi bölümü dışındakilerin yardımlarından yararlanır. Geçmiş dönemlere ilişkin veriler muhasebe bölümünden elde edilir. Satış bütçesi, bilhassa sanayi işletmelerinde, üretim, hammadde, işçilik, genel imalat giderleri ile finansman bütçelerinin yapımına esas olacağından, satış bölümünün diğer bölümlerle işbirliği yapma zorunluğu ve sorumluluğu vardır. Zira, satış bütçesinde yapılacak bir hata diğer işletme bütçelerini de aynen etkileyecektir.

3.7.1.2. SATIŞ BÜTÇESİNİN KAPSADIĞI SÜRE

İşletmenin faaliyet konusu satış bütçesinin kapsayacağı süreyi belirler. Koşulların belirsizleştiği noktadan itibaren planlama çabaları geçersiz olur ve uzun dönemli planlar tehlikeli planlar halini alırlar. Tahmin süresi kıaldıkça doğruluk ve kesinlik artmaktadır (Özellikle teknolojik ürünler için).

Satış bütçesi yapılırken dikkat edilen hususlar:

- a* . Üretimin, satışların ve malların mevsimlik niteliği
- b* . Moda
- c* . İmalat ve alım adetleri
- d* . Pazarların sağlamlığı
- e* . Üretim süresinin uzunluğu
- f* . Geçmişteki deneyimler
- g* . Genel ekonomik koşulların karalılığı
- h* . Yöneticilerin görüş ve bakış açıları

Satış bütçeleri genellikle mali yıl esas alınmak suretiyle, yıllık, altı aylık veya üç aylık dönemler itibariyle hazırlanırlar. Bu durum (mali yıla paralellik), bütçe kontrolünde kolaylık sağlar.

3.7.1.3. SATIŞ POLİTİKASININ TAYİNİ

İşletmenin satış programının hedefleri genellikle üst yönetimce belirlenir ve plan genellikle bir yıllık dönemi kapsar. Yönetimin her aşamasının temeli olan politikalar, hiçbir yerde satış yönetimi kadar önem taşımamaktadır. Bu politikanın uygulanmasında yapılacak bir hata işletmenin tüm satış ve müşteri ilişkilerini felce uğratabilir.

Satış politikası, tüm satış programının kalbini oluşturur ve tüm satış organizasyonuna karar vermede çerçeve görevini yapar. Ana satış politikaları, genellikle, fiyatlandırma ve fiyat kontrolü, (fiyat ayarlamaları) reklam, müşteriye sağlanacak hizmetler, kredi, markalama, satış vadeleri,

satış personeli, dağıtım kararları, müşteri seçimi, bölge seçimi ve genişleme gibi konuları içerir.

3.7.1.4. FİYAT POLİTİKASININ TAYİNİ

Pazarlama araçları arasında temel bir yer kazanan fiyatlandırma, uzun süre firmaların rekabet aracı olmuş ve iktisadın temel konularından birini oluşturmuştur. Reklam, kalite, dağıtım gibi mamülün satış üzerinde etkili diğer değişkenlere rağmen fiyatlandırma günümüzde de işletmeler ve müşteriler açısından önemini korumaktadır.

Kar, satış fiyatları, ürün karışımı, üretim hacmi ve maliyetler arasındaki uygun dengeye dayanır. Piyasa koşulları, rekabet, işletmenin finansal durumu, stok baskıları, mevcut üretim kapasitesi, ürün gruplarına yapılan yatırımlar ve maliyetleri karşılama ihtiyacı gibi faktörlerden etkilendiğinden, fiyatlandırma işleminin objektif olarak ölçülmesi çok zordur. Bu nedenledir ki, genel politika ve metodların formüle edilmesinde ürün fiyatlandırması, çok zor bir karardır ve işletme içi finansal ve maliyet verileri ile piyasa bilgilerinden yararlanılarak yönetsel muhakeme ile ekonomik ve stratejik durumları dikkate alan bir bilim olduğu kadar, bir sanattır.

İster maliyeti isterse piyasa fiyatını esas alsın veya sezışe dayalı olarak saptansın, fiyatlandırma yapılırken aşağıdaki hedefler göz önünde bulundurulur:

a. Hedef getiri amaçları:

1. Yatırımın üzerinden hedef geliri

2. Satışlar üzerinden hedef geliri

3. Kararlı kar elde etme

b. Karın azamileştirilmesi amaçları

1. Uzun veya kısa vadede karın azamileştirilmesi

2. Yatırım üzerinden hızlı getiri

3. Kar büyümesi

c. Kara yönelik olmayan amaçlar

3.7.1.5. DAĞITIM POLİTİKASININ TAYİNİ

Günümüzün ekonomik koşullarında mal ve hizmet sunan işletmeler, başlıcaları taşıma, stok bulundurma ve depolama giderleri olmak üzere çeşitli giderlere katlanırlar. Üretim safhasında son derece başarılı olan işletmeler sonuçta başarısızlığa uğramaktadırlar. Çünkü, dağıtım sırasında yapılacak bir uygulama, maliyetlerde hatırı sayılır bir artışa neden olursa, tüm müşterilerin daha ucuza satmakta olan rakiplere dönmesine neden olur.

Dağıtım sisteminde yapılacak bir seçim şu nedenlerden dolayı önem kazanmaktadır:

1. Seçilen kanalların her biri pazarlama kararını yakından etkilemektedir.
2. Yapılan seçimin, işletmeyi diğer işletmelere karşı bir ölçüde uzun dönemde bir takım taahhütlerde bulunmaya zorlamasıdır.

3. Kanal düzenlemelerinde o kadar çok sayıda sürtüşme noktaları vardır ki, egemen yapımcı, bu durumdan haberdar olmadan, ya da gereken önemi vermeden perakendecilerin duygularını kolayca incitebilir.

4. Seçilmiş bir kanal sisteminin değiştirilmesinin son derece güç oluşudur. "Kanal düzenlemelerinde var olan durumun korunması yönünde güçlü bir eğilim vardır. Bu nedenle, yönetim, kanalların, bu günün koşulları yerine geleceğin koşullarını göz önünde tutarak seçmek durumundadır."

5. Ve nihayet, her bir dağıtım sisteminin ayrı bir satış ve maliyet düzeyine yol açmasıdır.

3.7.1.6. SATIŞ MİKTARININ TAYİNİ

Bir üretim biriminin yaşayabilmesi; fazla üretim, düşük maliyet gibi önemli etmenlerin yanısıra, ürettikleri mal ve hizmetlere, belirli birim fiyatları üzerinden yeteri kadar talebin varlığına bağlı bulunmaktadır²². Özel durumlar dışında, bütçe yapımının başlangıç noktası satışların tahminidir. Çünkü, bütçelemede satışlar en büyük "bilinmeyen"dir. Bütçe ve planlama çalışmaları esas itibariyle satış tahminlerine dayanır ve üretim, satınalma gibi diğer bütçeler veya planlar satış tahminlerindeki veriler gözönünde bulundurulularak hazırlanırlar.

Bütçesel yönetimde satışların doğru tahmini son derece önemlidir. Çünkü piyasa talebine yakın bir satış tahmini giderleri en düşük seviyeye

²²Ozerden DIBEL, "İşletme Giderleri ve Pro-forma Gelir-gider Tablosu" D.Y.B. Beşinci Proje Hazırlama ve Değerlendirme Semineri Nottarı (teksir), Ankara, 1972.

indirebileceği gibi, gelirleri de en yüksek seviyeye çıkaracaktır. Gerçek piyasa talebini aşan bir tahmin ise, depolama, bozulma, modadaki değişmeler, aşırı personel ve yatırım masrafları ve buna benzer birçok sebeplerle gider miktarını arttırabileceği gibi, bazı hallerde satış fiyatının düşmesine de sebep olarak gelir miktarını düşürebilir. Diğer taraftan gerçek piyasa talebinin altında bir satış tahmini; genellikle satış hacminin küçük kalması sebebiyle gelir miktarının az olmasına sebep olabilir.

Satışların tahminine ilişkin önemli metodları ana hatları itibariyle iki şekilde gruplandırmak mümkündür: Birincisi, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru satışların tahmini şeklindeki sınıflandırmadır. Yukarıdan aşağıya olan sınıflandırmada, satışlar esas olarak işletme merkezinde bulunan kişilerce tahmin edilir ve ek bilgi için gerektiğinde satış memurlarına başvurulur. Diğer metot da ise, tahminler esas itibariyle satış memurları kademesinde yapılmakta; daha sonra tahminler her kademedeki gözden geçirilip düzeltilmekte ve en üst kademedeki son şekli aldırılmaktadır.

Genel olarak satışların tahmini, geçmiş satışların analizi ile ekonominin geleceğine ilişkin beklentilerin tahminine dayanır. Satış tahmininin başlangıç noktası geçmişte yapılan işlerdir.

Satış tahmininde ikinci adım, işletme içi e her bir satış bölgesine ilişkin verilerin birikiminin teminidir. Satış memurları, satıcılar ve bölge müdürlerince işletme merkezine gönderilen bilgiler vasıtasıyla yönetim satış imkanlarını canlı olarak görebilir.

Mevcut ürünlere ilişkin inceleme, onların karakteristiklerini, kullanımlarını, yeni talep yaratma olanaklarını, ana satış noktaları, marka ve bizzat ürünü içermelidir.

Yukarıdakilere ek olarak; çeşitli pazarlar, ticaret alanları, pazarın karakteristiği, ürüne olan talebin içeriği, potansiyel müşteriler, onların yaşı, ırkı, dini, fert başına zenginliği, gelirleri, mevcut ve muhtemel rekabet, mevcut malların yerini alacaklar fiyat, kredi, iskonto, reklam ve satış geliştirme politikaları incelenmeli ve analiz edilmelidir.

Satış tahminini pazarlama satış tahminine dönüştürmek için, fiyatlandırma, pazar payı, satış gücünün hacmi, geliştirme faaliyetlerinin seviyesi, üretim ve üretim maliyeti gibi konularda yönetim karar vermek durumundadır. Bu kararlar ve yönetim planları satış tahminin üzerinde etki yaparlar ve böylece yaratıcı satış planlamasının hayati unsurunu oluşturular. Pazarlama planı, sadece satış tahminlerine dayanmaz; reklam seviyesi, satış geliştirme masrafları ve satış masraflarına ilişkin belli varsayımlara da dayanır. Başarılı tahmin gerçekte, genel işletme faaliyetinin gelecek eğiliminin yaklaştırması ve bu yaklaşık eğilimin belirli işletme faaliyetleri üzerindeki muhtemel etkilerinin tahmini demektir.

3.7.1.7. SATIŞ BÜTÇESİNİN YAPILMASI

Bütçe komisyonunca satış bütçesinin kabulünden sonra;

SATIŞ MİKTARI + DÖNEM SONU MAMUL ÜRÜN MİKTARI - DÖNEM BAŞINDAKİ MAMUL ÜRÜN MİKTARI = ÜRETİLECEK MAMUL ÜRÜN MİKTARI formülüne uygun olarak, yıl içinde üretilecek nihai ürün miktarı ile yarı mamul ürünlerin miktarlarını planlamak üzere, satış bütçesi birim olarak üretim bölümüne verilir.

Dönem sonunda stoklarda kalacak mamul ürün miktarını, satış politikasına bağlı olarak satış bölümü tayin eder.

3.7.2. ÜRETİM BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

İşletme üretimi ile satışları arasında koordinasyon sağlamak zorundadır. Çünkü satışların karşılanamaması elde edilebilecek karın kaybı olduğu gibi, üretimin satışlardan fazla olması da eldeki nakdin boş yere stoklara bağlanması ve sonuçta personelin işten çıkarılması zorunluluğunu doğurabilir.

Görüldüğü gibi, "üretim bütçesinin amacı, işletmede gereksinme fazlası stok birikimine yer vermeden satış bütçesinin istemlerini karşılamaktır²³. Üretim bütçesi, satış bütçesinin ihtiyaç duyduğu ürünlerin üretimini konu alır ve bu bütçenin yapımı üretim bölümünün sorumluluğu

²³Yüksel KOÇ-YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, 3. Baskı, Ankara Turhan Basımevi, 1989, s.104

altındadır. Çünkü işletmenin üretim kapasitesi, iş gücü kapasitesi ve kullanılacak malzemeler ve üretim şartlarına ait en iyi bilgilere bu bölümdekiler sahiptir²⁴.

Üretim bütçesi hazırlanırken aşağıdaki hususlar gözönüne alınmalıdır:

1. Üretim bütçesi sadece miktar, üretilecek fiziksel birimler itibariyle hazırlanmalıdır. Satış bütçesi değer itibariyle olduğu kadar, miktar itibariyle de yapıldığından, üretim bütçesinin hazırlanması kolaylaşır.
2. Üretim ve satış bütçeleri mümkün olduğu kadar aynı birimlerle gösterilmelidir. Satış bütçesi değer itibariyle olduğu kadar, miktar itibariyle de yapıldığından, üretim bütçesinin yapılması kolaylaşır.
3. Üretim bütçesi, münferit kalemlere göre değil, mal sınıflarına göre hazırlanmalıdır. Sebebi büyük işletmelerde imal edilen malların çok çeşitli tip ve büyüklükte olması, bunların ayrı ayrı bütçelenmelerini güçleştirir.
4. İster stok için standart mal imal edilsin, ister sipariş üzerine imalatta bulunulsun, her iki halde de üretimi bütçelemenin temel ilkeleri ve metodları aynıdır.

3.7.2.1. ÜRETİM BÜTÇESİNİN KAPSAMI

Gerçekçi bir satış planına dayanarak ayrıntılı bir üretim bütçesinin geliştirilmesi, üretim planının yanısıra malzeme talepleri, insangücü talepleri, fabrika kapasitesi, sermaye ilaveleri ve stok politikaları ile ilgili

²⁴CEMALCILAR, age, s.64; WELSCH, age, s.215.

ayrıntılı planlamayı gerektirir. Üretim planlaması, potansiyelin zayıflıklarını ortaya koyar ki bu da yönetimin iyi zamanlaması ile önlenir.

3.7.3. HAMMADDE BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

Hammadde ve malzeme bütçesi, bütçe döneminde üretimi planlanan ürünlerin meydana getirilmesi için gerekli hammadde ve malzemelerin tahminidir²⁵.

Hammadde ve malzeme direkt ve endirekt hammadde ve malzeme olarak ikiye ayrılır. Direkt hammadde ve malzeme mamulün bir parçası haline gelen ve böyle olduğu kolayca tanınabilen malzemelerdir. Direkt malzeme maliyeti masrafları da mamul gruplarına doğrudan doğruya yüklenilebilen maliyet masraflarındandır. Endirekt hammadde ve malzeme ise, "imalat işlemi ile bağlantılı olarak kullanılan fakat direkt olarak mamule katılamayan imalat malzemeleridir. Endirekt hammadde ve malzemeler bütçeleme esnasında direkt hammadde ve malzemeler ile birlikte bütçelenebildikleri gibi ayrı olarak genel imalat giderleri arasında da bütçelenebilirler.

Hammadde ve malzeme bütçesi şu amaçlara hizmet eder;

1. Planlanan üretimin gerçekleşmesi için gerekli hammadde ve malzeme miktarının saptanması,

²⁵CEMALCILAR, age, s.71.

2. Miktarı belirlenmiş hammadde ve malzemenin, ihtiyaç duyulduğu anda işletmede bulunabilmesi için satınalma bölümünün "satınalma programı" yapmasına olanak sağlamak,
3. Elde bulundurulacak hammadde ve malzeme miktarının en alçak ve en yüksek seviyelerinin tespitine yardımcı olmak,
4. Satınalma programları ile eşzamanlı olarak işleyebilecek finansman programlarının saptanmasına olanak sağlamak.

Hammadde ve malzeme bütçesi, üretim bölümünce hazırlanır ve istatistik bilgilenme açısından muhasebe bölümünün verilerinden yararlanır. Üretim için gerekli hammadde ve malzeme miktarının saptanması için üretim bölümünden faydalanılmakla birlikte, maliyet hesabı yapılması için gerekli olan birim fiyatlar satınalma bölümünden sağlanır.

3.7.4. İŞÇİLİK BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

İşgücü bütçesinin ilk amacı, mevcut işgücünün en yüksek seviyede kullanımını sağlayan istihdamın elde edilmesidir. İşgücünün sabit şekilde devamlılığı maliyetlerde tasarruf sağlar.

İşgücü planlaması veya işgücü bütçesi ile işletmenin organizasyonu arasında çok yakın ilişki vardır. Bu nedenle, organizasyon planlaması olmaksızın işgücü ihtiyaçlarının tespiti olanaksızdır. Bu nedenledir ki, organizasyonun oluşturulması işgücünün tespiti için temel

veriyi oluşturur ve oluşturulmuş bir organizasyonda her bir görevin gerektirdiği işgücü miktarı kolaylıkla tespit edilebilir. İşletmenin organizasyonu tespit edildikten sonra, organizasyon, bölümlere ayrılmak ve üretimle ilişki kurulmak suretiyle iş gücünün miktarı tespit edilir²⁶. İşgücü tespiti yapılırken, organizasyon maliyet merkezlerine göre kısımlara ayrılmalı, işgücü önce maliyet merkezleri itibariyle tespit edilmeli, sonra birleştirilmek suretiyle toplam işgücü ihtiyacı bulunmalıdır.

İşgücü ihtiyacının maliyet merkezi esasına göre tespit edilmesi şu avantajları sağlar;

1. İşçiliklerin maliyet merkezleri itibariyle tespiti, bunlar üzerindeki kontrolü artırır. Gerektiğinde bazı maliyet merkezlerinin "sorumluluk merkezi" oluşturmak üzere birleştirilmesi ve sorumluluğun bölümün başında bulunanlara kişisel olarak verilebilme olanağı verir.
2. İşçiliklerin maliyet merkezleri itibariyle tespiti, maliyetlerin bu merkezler itibariyle hesaplanmasına imkan verir. İşçiliklerin ürünlere dağıtımında daha objektif bir temel teşkil eder.

İşgücü bütçesi, "işçilik maliyetini planlama ve denetleme, geniş anlamda, insangücü gereksinmelerini, işe almayı, iş eğitimini, iş değerlendirmesini, sendikal görüşmeleri, ücret ve maaşların yönetimi gibi belli başlı karmaşık konuları içermektedir²⁷.

²⁶GÜVEMLI, age, s.124.

²⁷WELSCH, age, s.282.

İşgücü bütçesinin, direkt ve endirekt işçilik şeklinde ayırma tabi tutularak yapılması genellikle tercih edilmekte ve endirekt işçilik bütçesi genel imalat giderleri arasında gösterilmektedir. Direkt işçilik bütçesinin yapımından üretim bölümü, özellikle bu bölümün başında bulunan yönetici sorumludur. Bu bütçenin yapımında, maliyet muhasebesi ve personel bölümünden yararlanır²⁸. Üretim için gerekli işgücü miktarının tahmini esas itibariyle üretim koşullarına bağlıdır. Eğer işletmede tek tip mal üretimi yapılıyorsa, üretim hattı boyunca, maliyet merkezi itibariyle, her bir üretim biriminin iş incelemelerine göre işçilik saatleri bulunur. İşletmenin içinde bulunduğu koşullara göre bu saatlere gerekli eklemeler yapılarak standart işgücü saatleri hesaplanır. Bölümler itibariyle bulunmuş direkt işçilik saatleri toplamı, bir işçinin çalışma saatlerine bölünmek suretiyle bölüm için gerekli adam sayısı bulunur. Standart işgücü saati tesbitinin mümkün olmadığı durumlarda oran veya tahminlere başvurulur. Bu gibi durumlarda, işçilikle üretim arasındaki ilişkileri saptamak üzere geçmiş kayıtlara da müracaat edilir.

Tahmin edilen işçilik miktarı, tüm bütçe dönemi için sadece toplam işçilik tutarını değil, dönem içinde ihtiyaç duyulacak zamanı da göstermelidir.

Toplam işçilik miktarı tesbit edildikten sonra, değerlendirilmesi bir sorun doğurmaz. Çünkü, gerek devletin ücret politikası gerekse ülke çapında kuvvetli sendikaların varlığı işçiliklerin değerlendirilmesinde, işverene fazla serbestlik tanımaz.

²⁸WELSCH, age, s.283.

3.7.5. GENEL ÜRETİM GİDERLERİ BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

Genel imalat masrafları, mamule doğrudan doğruya katılamayan ve mamulde açıkça ayırt edilemeyen her türlü imalat malzemelerine ve hizmetlerine bağlı harcamalardır²⁹. Genel imalat harcamaları (i) dolaylı malzeme, (ii) dolaylı işçilik ve (iii) diğer genel imalat giderleri olarak üç gruba ayırılmakta ve üretimle ilgili vergiler, sigorta giderleri, amortismanlar, su ve enerji ve bakım-onarım gibi giderleri genel imalat giderleri kapsamına almaktadır.

Genel imalat masrafları bütçesinin hazırlanması işletmeden işletmeye farklılıklar gösterir. Bazı işletmelerde, sorumlularından kendi bölümlerine ait masrafların tahmininin yapılması istenmekte, sonra bu tahminler diğer bütçelerin ışığında gözden geçirilerek tahminlerin koordinasyonu sağlanmakta ve nihai masraflar kademeli olarak bölüm yöneticilerinin onayından geçmektedir. Psikolojik olarak bu yöntem, organizasyona dahil olanların bütçe yapımına katılımını sağladığı ve sorumluluk taşıma duygusunu sağladığı için, değerli bir yöntemdir. Diğer yöntem ise, genel imalat harcamaları bütçesi, geçmiş muhasebe verilerinden faydalanmak suretiyle maliyet bölümü bölümü tarafından hazırlanmaktadır. Bu yöntemde bölüm yöneticilerinin bütçe yapımına katılımları olmadığından dolayı bütçenin uygulanması aşamasında işbirliği yapılmasında güçlükler çekilebilir.

²⁹CEMALCILAR, age, s.85-86.

3.7.6. FİNANSMAN BÜTÇESİNİN PLANLANMASI VE KONTROLÜ

Sermaye harcamaları bütçesi: Uzun dönemli plan ile yıllık kar planı, tesis, bina, donanım, gelişim, önemli yenilemeler, ikameler ve kaynak gerektiren benzeri kararların genişlemesi ve daralması için yönetimin planlarını da kapsmalıdır. Bu tür planlar sermaye harcamaları bütçesini içerirler. Sermaye harcamaları bütçesi, üst yönetimin mal varlığı artırımı, yenileme, ikame, patent ve bu amaçlar için ayrılan fonlarla ilgili ayrıntılı planlarını açıklar.

Sermaye harcamaları bütçesi, yönetim planlaması ve denetimi açısından da önemlidir. Üst yönetim sürekli olarak, sabit tesise yatırılması gereken fonların tutarını saptama sorunuyla karşı karşıyadır. Başlıca sorunlar, büyüme ve müşteri talebinin karşılanması ile rekabet için uygun olanakların korunması gereği çerçevesindedir. Diğer yandan, atıl kapasite, aşırı yatırım ve bağlanan fonlar karşılığında düşük bir kar sağlayan varlıklara yatırımı önlemek için de büyük ölçüde planlama ve denetim gereklidir.

Sermaye harcamaları, genellikle, büyük miktarda paranın az ya da çok sürekli olarak bağlanmasını içerdiğinden, bunlara ilişkin kararların, işletmenin ekonomik sağlığı üzerinde uzun süreli ve belirleyici bir etkisi vardır. Bu gerçek üst yönetimde dikkatli ve gerçekçi bir planlama gereğini açıklamaktadır. Sermaye eklemelerine ilişkin yanlış yönlendirilmiş bir karar, işletmenin mali sağlığını ciddi bir şekilde etkilemeden değiştirilemez. Ayrıca işletmenin sanayideki rekabetçi durumu da buna bağlı olarak etkilenecektir.

İndirgenmiş nakit akımı yöntemleri; Bu yöntemler paranın zaman değerini dikkate alır. Dolayısıyla gelecekteki tüm değerleri bugüne indirgeyerek karşılaştırılabilir değerler toplanıp, çıkarılabilir ve karşılaştırılabilir. Nakit akışına dayalı oldukları ve kendiliğinden paranın zaman değerine göre ayarlandıkları için büyük sermaye harcamalarının değerlendirilmesinde kullanılabilirler. Yaygın biçimde kullanılan iki çeşit indirgenmiş nakit akışı yöntemi vardır: Net şimdiki değer ve indirgenmiş getiri oranı. Net şimdiki değer yöntemi; bu yöntem indirgeme amacıyla istenen en düşük getiri oranının seçimini gerektirir. İlgili dönemler için, bu getiri oranı da ilerideki değerlere indirgenir. Dışa akışların şimdiki değerleri toplamı, içe akışların şimdiki değerleri toplamı ile karşılaştırılır; aradaki fark içe akıştan yana ise, proje bu düşük getiri oranından daha çok kazanç getirecektir. Öte yandan aradaki fark içe akıştan yana değilse proje çekici olmayacaktır. İndirgenmiş getiri oranı bir önceki yöntemle doğrudan çelişik olarak, bu yöntem önerinin yaratacağı indirgenmiş getiri oranını saptar. Bir getiri oranı seçmek yerine ilerideki nakit akışlarını azaltacak kesin yüzde, bunların toplamının dışa akışlara tam eşit olacak biçimde bulunmalıdır.

Değerlendirmelerin tümü, ilerideki potansiyellerini tahminlere dayalı olduğu için sonuç tahminden iyi olamaz. Genelde tahminlerin kendisi öznedir. Ayrıca, bir öneriye ilişkin olarak sayısallaştırılmayan unsurlar olabilir. Örneğin; çalışanların morali, dolayısıyla çıktı üzerindeki etkisi sayı ile gösterilmez. Pek çok durumda sayısal olmayan unsurlar denetleyici bir nitelik taşıyabilir.

Bütçelenmiş nakit giriş ve çıkışları bir araya getirilerek toplam nakit bütçesi oluşturulur. Tahmini nakit akışları ile ilgili bu özetten yararlanılarak bütçelenen yılın nakit nakit dengeleri tahmin edilebilir. Bazı aylarda tahsilat tüm ödemelere yetecek düzeyde olmayabilir. Finansal planlama, belirlenen en düşük düzeydeki nakdi her an elde bulunduracak biçimde hazırlanmalıdır.

Tahmini iş hacminin gerçekleştirilebilmesi için gerekli varlık seviyesinin belirlenmesinden sonra bu varlıkların nasıl karşılanacağı sorununun çözülmesi gerekir.

Varlık planlamasında gerek dönen varlık unsurlarının ve gerekse duran varlık unsurlarının seviyeleri, büyük ölçüde ilgili bölümlerce hazırlanan verilere dayanılarak tahmin edildiği halde, sermaye planlaması genel işletme planını hazırlayan kişilerce, daha çok, yönetimin finansman politikalarına dayanılarak ortaya konulacak, bu arada kısa süreli borçların hesaplanmasında bölüm planlarından yararlanılacaktır.

Sermaye planlamasından sonra, işletmenin finansal olanaklarını ve yeterli bir mali bünye yapısını zorlayıcı durum ortaya çıkarsa, varlıkların yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Bu gözden geçirme sırasında kimi yatırımların geriye bırakılması ve dolayısıyla tedarik, üretim, satış gibi bölüm planlarının işletmenin gerçek gücüne göre değiştirilmesi ve hedeflerin buna bağlı olarak düzeltilmesi sözkonusu olacaktır. Sermaye planlamasında da, varlık planlamasında olduğu gibi, önce, içinde bulunulan dönemin sonundaki bilançonun pasif unsurlarının tahmini yapılacak, sonra gelecek dönemlerle ilgili tahminlere geçilecektir.

4. NAKİT BÜTÇESİ

4.1. NAKİT BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAPSAMI

Nakit yönetimi, işletmenin karlılığı ve verimliliği üzerinde önemli etkilerde bulunur. Bu nedenle, nakit işletme sermayesinin bir ögesi olmasına rağmen, ayrı olarak planlanır ve kontrol edilir.

Nakit Bütçesi, "ileriye ait nakit giriş ve çıkışlarını tahmin etmek, giriş ve çıkışlar arasında dengesizlik olan dönemlerde, denge sağlayıcı önlemleri planlamak" olarak kısaca tanımlanabilir.

Nakit bütçelerinin anlamlı olabilmesi, fiilen yararlı sonuçlar verebilmesi için, mümkün olduğu kadar kısa aralıkları dikkate alması gerekir³⁰. Dönem bütçelerinin bir parçası olarak düzenlenecek nakit bütçesinde tahminlerin aylık karşılaştırmalar düzeyinde yapılması yeterlidir. Böylece olağanüstü haller dışında herhangi bir nakit sorunu ile karşılaşılmaş olur.

Nakit akış tablosunun hazırlanması ile belirli bir süre için nakit giriş ve çıkışlarını karşılaştırma olanağı ortaya çıkar. Çoğu zaman nakit giriş ve çıkışları arasında farklar olması doğaldır. Ancak oluşacak farkın niteliğine göre alınacak kararlar, işletme için hayati önem taşımaktadır. Eğer nakit fazlası olacaksa, bu fazlalığın süreklilik durumu gözönünde bulundurularak, paraya çevrilmesi kolay varlıklara yatırılması sözkonusu olacaktır. Kimi zaman da tersine, belirli dönem aralıklarında nakit sıkıntısı

³⁰GÜVEMLİ, age, s.155.

çekileceği sonucu ortaya çıkıyorsa, gereksinmeye ve olanaklara göre ya yeni kredi kaynaklarını zorlar, ya da yeni fonlar bulmaya çalışır. Veya deme vadelerinde gerekli ayarlamaları baştan yaparak nakit çıkışlarını daha rahat dönemlere kaydırır.

İşte nakit akışları tablolarının, dönemler itibariyle nakit giriş-çıkışlarında denge sağlayıcı önlemleri ve dolayısıyla nakit giriş-çıkışlarında denge öneri ve tahminlerini de içine alacak biçimde düzenlenmesi ile birlikte nakit btçeleri tamamlanmış olur.

Nakit btesi, uzun dönemli ve kısa dönemli olarak düzenlenir. Uzun dönemli nakit btesi, işletmenin uzun dönemli amaçlarına uygun planlarını gerçekleştirmek için gereksinme duyduğu nakit istemlerinin tedarik biçimlerinin ana hatlarını belirler. Kısa dönemli nakit btesi ya da sadece nakit btesi bir işletmenin gelecek dönemdeki para girişlerini ve çıkışlarını saptayarak işletmenin her an ödeme yeteneğini kontrol ve garanti eder. Yani nakit btesi işletme faaliyetleri için gerekli uygun miktardaki paranın uygun zamanda, uygun yerde ve uygun maliyetle hazır bulundurulmasına olanak sağlar. Böylece, nakit hareketlerinin btelenmesi, nakit tedariki yanında, nakdin karlı bir şekilde kullanılmasını mümkün kılar³¹.

Nakit btesi, diğer işletme btelerindeki verilerden yararlanarak, nakit tahsilatı ile demelerine ilişkin nakit hareketlerini belirler. Ancak, nakit btesi ile diğer işletme bteleri arasında çok önemli bir fark vardır. Diğer bteler tahakkuk esasına göre

³¹Yksel KOÇ-YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bteleri,3. Baskı, Ankara Turhan Basımevi, 1989, s.184.

hazırlanırken, nakit bütçesi nakit esasına göre hazırlanır³². Nakit giriş ve çıkışlarına ilişkin tahminlerin belirlenmesi, işletmenin gelecek döneme ilişkin nakit durumunun değerlendirilmesini mümkün kılar. İşletme bu durumlara ilişkin önlemleri daha bilinçli ve etkili tahsilat, kredi ile yatırım politikalarına dayandırma olanağına kavuşur.

4.2. KASA VE BANKA HESABININ PLANLANMASI VE KONTROLÜ

Şirketin finansman yöneticisi, genel müdürün bağlı kalmak kaydıyla, nakit durumunu kontrolünden sorumlu olan bir kişidir. Nakit girişlerinde ve çıkışlarında gerçekleşme yıllık kar planında beklenenden farklı biçimde olabilir. Bu sapmalara şu etkenler neden olabilir;

1. Faaliyetleri etkileyen ani ve beklenmedik şartlar,
2. Nakdi etkileyen faktörlerdeki değişiklikler.
3. Nakit kontrolsüzlüğü.

Gelecekte meydana gelebilecek bir takım olaylar nedeniyle iyi bir nakit kontrol sistemi gereklidir. Yöneticiler sık sık karar oluşturmak ve nakit durumunu düzeltecek şekilde mevcut politikalarda değişiklikler yapabilir.

En uygun planlama şekli ve kasa durumunun sürekli kontrolü genel olarak iki prosedüre bağlı olarak işler. Birincisi; hem cari hem de muhtemel kasa durumunun uygun ve sürekli bir biçimde kontrolüdür. Bu

³²WELSCH, age, s.392.

işlem kısa aralıklarla cari nakit durumunun raporlanmasını gerektirir. Daha sonra kasa bütçesi hazırlanırken dikkate alınmayan gelişmeler çerçevesinde yeniden düzenlenir.

Nakit kontrolü için gerekli ikinci husus günlük ve ya haftalık veri temini için yapılacak olan çalışmalardır. Bu durum özellikle büyük ölçüde dalgalanan nakit talebinde bulunan ve birçok dalda faaliyette bulunup belirli miktarlarda nakit ihtiyacı olan firmalara yararlıdır.

Kasa bütçesinin hazırlanması konusunda iki temel yaklaşım kullanılır. Birincisi nakit tahsilatları ve ve ödemeleri yöntemidir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için ayrıntılı bir kar planlaması gerekir ve esas olarak, satışlar, giderler ve yatırım harcamaları gereği olarak ortaya çıkacak kasa hesabından başka birşey değildir. Bu yöntem hem kolay hem de genel bir kar planlaması hazırlanmasına uygundur. Uzun vadeli kar planları çok geniş kapsamlı olduğundan dolayı bu tür planlarda kullanılamazlar. Ancak kısa vadeli kasa bütçelemede oldukça faydalıdır. Kısa vadeli nakit girişlerine esas teşkil eden temel planlar ve nakit çıkışlarına esas teşkil eden temel bütçeler tahakkuk bazında, nakit bazına dönüştürülmek amacıyla dikkatle incelenirler.

İkinci yaklaşım ise, bazen düzeltilmiş net gelir yöntemi adı da verilen "net nakit geliri akımı" yöntemidir. Bu yaklaşımda analizin başlangıç noktası bütçelenmiş gelir tablosuna yansıtılan net gelirlerdir. Bu yöntem özellikle uzun vadeli nakit bütçelerinin hazırlanmasında etkili olmaktadır.

5. BÜTÇE SAPMALARININ ANALİZİ

Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi için fiili sonuçların belirli esaslara göre saptanmış ölçütlerle (standartlarla) karşılaştırılması gerekir. Bu ölçme ve değerlendirme çeşitli biçimlerde olabilir. Bu amaçla geliştirilmiş özel analiz tekniğine işletme literatüründe "sapma analizi" denir.

Çoğu kez planlanan faaliyet ile gerçekleşen fiili sonuçlar arasında fark olur. İşte sapma analizi fiili sonuçların planlanandan farklarını ayrıntılara inerek ve olanaklar ölçüsünde nedenlerine ışık tutarak saptama ve yorumlama tekniği olarak ifade edilebilir.

Sapma analizi standart maliyet sistemi oluşturmuş ve kullanmakta olan kuruluşlarda anlamlı bir şekilde kullanılabilir. Standart maliyetlerin kullanılıyor olması sapma analizleri için yararlı bir ortam sağlamakla birlikte zorunlu değildir. Tahmini maliyet niteliğindeki verilerle düzenlenmiş bütçeler de bu amaçla yeterli olabilir.

Yukarıdaki tanımlamalarda belirtilmeye çalışıldığı üzere sapma analizinde birinci derecede amaç standarttan sapmaları elden geldiğince parçalara bölerek saptamaktır. Sapmaların parçalara bölünmüş olması o sapmalardan (olumlu veya olumsuz) kimlerin sorumlu olduğunu belirlemeye yardımcı eder. Sorumlu belirlendikten sonra da nedenleri araştırılarak düzeltme yolları belirlenir. Örneğin; fiili birim maliyetler standart birim maliyetlerden yüksek olmuşsa, sapma analizi bu farkın

işçilikten mi, hammaddeden mi, yoksa genel üretim maliyetinden mi ileri geldiğini belirler.

İşletme bütçelerinin uygulanma durumu, bütçe farkları ve bu farkların analizi yoluyla sağlanır³³. Bütçe farklarının analizi, farkların saptanması ile başlar ve ayrıntılı fark nedenleri ile birlikte sorumluların derinliğine analizi ile sonlanır.

Bütçelerin uygulanması sonucu doğacak sapmaların incelenmesi planlı yönetim biçiminin önemli bir özelliğidir.

Bütçelerin uygulanması sonucu doğan sapmalar arzu edilen veya edilmeyen sapmalar olabilir. Sapmalar doğduğunda cevaplanması gerekli en önemli soru sapmaların arızı veya anlamlı olduğudur. Arızı bir sapma herhangi bir tedbir veya bütçelerde revizyon gerektirmez. Ancak anlamlı sapmalar incelenmeli ve nedenleri bulunarak gerekli işlemler yapılmalıdır. Gerekli işlem, ya tedbir alınarak fiili durumun düzelmesine çaba göstermek veya bütçeleri revizyona tabi tutmaktır.

Bu aşamada sapmaların bulunmasıyla ilgili bazı temel prensipler ise şu şekildedir:

Önce faaliyet düzeyi ile ilgili sapmalar incelenmelidir. Bütçelenen satışlar ile fiili satışların farklılaşması satış fiyatındaki değişikliklerden, satış miktarındaki değişikliklerden veya mamul kompozisyonundaki değişikliklerden doğabilir. Faaliyet düzeyindeki sapmaların nedeni masraflardaki farkların değerlendirilmesi, hatta bu sapmaların

³³Yüksel KOÇ-YALKIN, Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri,3. Baskı, Ankara Turhan Basımevi, 1989, s.229.

hesaplanmasında yararlı olacaktır. Örneğin; satışlardaki artışlar yalnız fiyat artışlarından kaynaklanıyorsa, masraflarda sapmalar beklenmez; ancak aynı zamanda miktar sapması da varsa değişken masrafların orantılı olarak sapma göstermesi sabit masrafların sapma göstermemesi gerekir.

Bütün masraf sapmaları fiyat ve miktar unsurlarından oluşur. Masraf sapmaları, her maliyet merkezi için ayrı ayrı hesaplanmalıdır. Maliyet merkezleri genellikle miktar sapmalarından sorumludur. Fiyat sapmalarından fiyatların tespitinden sorumlu personel, satınalma veya ilgili departman sorumludur. Masraf kalemlerinin sapmalarının hesaplanmasında bütçelerin, fiili sonuçların ait oldukları faaliyet düzeylerine ayarlanmaları gerekir. Sabit masraflar içinse bütçenin ayarlanması gerekmez. Masrafların çoğu kısmen sabit, kısmen ise değişkendir. Bu nedenle, bütçelenen masrafların belirli bir faaliyet hacmine göre ayarlanması sırasında masrafların ne kadarının değişken ne kadarının ise sabit masraf olduğunun bilinmesi gereklidir.

5.1. BÜTÇE FARKLARINI SAPTAMA YÖNTEMLERİ

Sapma analizleri literatürde genellikle bir "maliyet analiz tekniği" olarak açıklanır. Bu genelde doğru olmakla birlikte aynı teknik, gelirleri denetlemek için de belirli düzeylerde kullanılabilir.

Maliyetlerin sapma analizi yoluyla denetlenmesinde amaç maliyet tasarrufu sağlamak olduğuna göre, olanaklar elverdiği ve rasyonel olduğu ölçüde her maliyet unsurunu ayrı ayrı denetlemek yararlı olur. Bu nedenle hiç olmazsa hammadde, işçilik ve genel üretim maliyetlerinin analize tabi tutulması yararlı olur.

İleriye dönük maliyet sistemlerinin ve genelde tüm planların amacı hedefe en az emek, para ve zaman sarfederek ulaşmak olduğuna göre, herhangi bir planda hedeflenen amacın gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek planlamanın doğal sonucudur. Dolayısıyla sapma analizleri de gerek ileriye dönük maliyet tahminlerinin gerekse gelir ve kar tahminlerinin ne dereceye kadar gerçekleştiğini ve sapsmalar varsa nedenlerini araştırdığı için yararlıdır. Ancak bütün bu denetim tekniklerinde olduğu gibi sapma analizleri de yapılırken sarfedilecek emeğe ve yöneticilerin alınacak zamanlarına değer sonuçlar elde edilmelidir.

Genelde bu temel ilkeler gözönünde bulundurulmak üzere önemli paylara sahip oldukları için dolaysız hammadde ve dolaysız işçilik ayrı ayrı analize tabi tutulur. Bu kısa açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sapma analizleri şu gruplar altında toplanabilir.

1. Maliyet analizleri:

i. Dolaysız hammadde sapma analizi

ii. Dolaysız işçilik sapma analizi

iii. Genel üretim maliyetlerinde sapma analizi.

2. Gelirlerde sapma analizi

Sapma analizlerinin yapısı gereği bu analizlerin her biri sapmaları, fiyatlarla (miktarları ve üretim gücünü kullanmada sağlanan) verimlilikle ilişkilerine ve kapasiteyi kullanma derecesine göre ayrı ayrı göstererek ortaya çıkarır.

İşletme bütçelerinde yer alan tüm gelir ve gider öğeleri için farklar saptanabilir. Bilanço kalemlerinin kontrolü daha değişik yöntemler gerektirmektedir. Bu kalemlerdeki değişiklikler genellikle siyasetlerin uygulanıp uygulanmaması konusunda bilgiler verir.

6. BÜTÇELERİN YÖNETİM ARACI OLARAK KULLANILMASI

6.1. HABERLEŞME ARACI OLARAK BÜTÇELER

Birçok durumlarda, yönetim, büyük ölçüde konuya ilişkin olarak geliştirilen raporlardaki bilgilere dayanmak zorundadır. Faaliyetler, yönetimin kolaylıkla izleyebileceği, birlikte değerlendirebileceği ve analiz edebileceğinden daha karmaşık bir hale geldikçe, raporlardaki bilgilere dayanmak zorunluğu artmaktadır. Çeşitli yönetim kademelerinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin büyük bir çoğunluğu muhasebe ve bütçe raporlarında mevcuttur. Mali durumla ilgili raporlar, hemen hemen bütün yönetim politikası kararları için gereklidir.

Faydalı bir yönetim uygulaması için muhasebe bilgilerinin yönetici personele iletilmesi gereklidir. Bu iletimde bilgiyi alan kişinin, bu bilginin anlam ve önemini kavraması gereklidir. Haberleşme etkin olduğu zaman yönetimin kararları, sınanmamış tahminler yerine, genel bilgilere dayanır. Ancak bu muhasebe raporları her zaman sorunların çözümüne yardımcı olamazlar.

Etkin bir biçimde yönetimin her seviyesine ulaşan raporlar hareketlilik yaratır ve kararları etkiler. Bu raporların düzenlenmesinden sorumlu olanlar, yönetimin sorunlarını ve metodlarını bilmek zorundadırlar.

6.2. YÖNETİM KARARLARI İLE İŞLETME BÜTÇELERİ ARASINDAKİ ZAMANIN EN AZA İNDİRİLMESİ

Kural olarak yöneticiler, gözetimciler ve formenler kendi sorumlulukları nedeniyle oldukça meşgul kişilerdir. Ayrıca sürekli olarak karar almak durumundadırlar. Bu kararlar önemli ya da önemsiz kararlar olabilir. Bir firmanın tümü ya da bir bölümü için başarıyı hazırlayan bu kararların tümüdür. Karar almanın önemi ve verimlilik üzerindeki ani etkisi nedeni ile karar alma ile kararların sonuçlarının rapor halinde hazırlanması arasındaki zaman aralığının en aza indirilmesi gerekmektedir. Kararların bütün üzerindeki etkisi, iyi kararların toplama oranına bağlıdır. Ön planlama çok miktarda kötü kararlar alınması riskini en aza indirir. Aynı şekilde iyi bir performans raporu sistemi de bu riskin azalmasında yardımcı olur. Kara alma ile performans raporu düzenleme arasındaki zaman en aza indirilmelidir, çünkü, olumsuz durum ve sorunlar, gözetimci için, en çok meydana geldikleri zaman önem taşırlar. Zaman geçtikçe, gözetimci yeni olaylarla ilgilenmeye başlayacak ve geçmiş olaylarla daha az ilgilenecektir. Bununla birlikte olumsuz durum ne kadar uzun sürerse, firma için o kadar fazla mali zarar söz konusu olur. Dolayısı ile ani rapor düzenleme ile ayrıntılı rapor düzenleme arasında gerçekçi bir denge kurabilmek için aylık performans raporları kullanılması firma için en verimli sonuçların doğmasına sebep olacaktır.

6.3. TEKNİK AÇIDAN KONTROL RAPORLARI

Bazı kuruluşlar ayrı ayrı muhasebe ve bütçe raporları düzenlemeyi tercih ederler. Halbuki iç yönetim amaçları için bu şekilde ikili rapor ayırımı yapmak yerine performans raporları kullanılabilir.

İç raporlara genellikle performans raporları, mali ve faaliyet raporları, muhasebe raporları, bütçe raporları ya da mali raporlar denilir. Performans raporlarının esas önemi, gerçek sonuçlarla bütçe hedeflerinin karşılaştırılması ve sonuçtaki sapmaların analizine dayanır. Sapmaları ifade etmede çeşitli yöntemler kullanılabilir. Sapmaların sadece miktarlarla ifade edilmesi genellikle yetersizdir, çünkü miktarlar sapmaların önemini ortaya koyamazlar. İstatistik kontrol limitleri geliştirilebileceği halde, birçok kuruluş sapmalar konusunda pratik yaklaşımları yeterli bulmaktadır.

7.ARÇELİK A.Ş DE BÜTÇENİN YÖNETİM ARACI OLARAK PLANLANMASI VE KONTROLÜ

7.1. GENEL BİLGİLER

Arçelik işletmesine 1955'te Türkiye'nin ilk beyaz eşya üreticisi olarak başladı ve iç markette o zamandan beri lider oldu. İşe buzdolabı ile başlayan şirket şimdi dört ana ürün üretmektedir. Buzdolapları (1991'de yapılan ticaretin %19'u), çamaşır makineleri (%28), bulaşık makineleri (%9), elektrik süpürgeleri (%4), ve kompresörler (%4). İki önde gelen ürünün, çamaşır ve bulaşık makinelerinin, üretim fabrikası şirket merkezinin de bulunduğu Çayırova-Arçelik'de bulunur. Geri kalan üçü ise bir Orta Anadolu şehri olan Eskişehir'dedir. Arçelik başka kuruluşlardan fırın (%7), televizyon (%16), kompresör (%4) ve şofben (%3) alıp, Arçelik adı altında satar. Amaç markanın tanınmasını sağlamak ve müşterilere çeşitli ürünler sunmaktır.

Arçelik, Türkiye'nin en büyük ticari ve endüstriyel şirketler grubu olan Koç Holding tarafından kontrol edilir. Arçelik, grubun en önemli parçasıdır. 1990'da Arçelik, İstanbul Endüstri Odası'nca yapılan araştırmaya göre birinci sıradadır. Şirketin şu andaki hissedar durumu şöyledir:

• Koç Holding	%22.8
Teknosan	%18.2
Koç Yatırım	%15.0
Diğer	%44.0

Arçelik, yeni atılımlarla beyaz eşya sektöründeki yerini oldukça sağlamlaştıracaktır. Buna rağmen 1996'dan itibaren Türk beyaz eşya üreticileri karlılıklarını kaybedecek gibi gözükmektedirler, buna bağlı olarak uzun vadede Arçelik'in durumunun tekrar ele alınmasına gerek vardır. Bu arada sektördeki hızlı gelişmeler, Arçelik'in başarılı piyasa durumunu geliştirmesinde oldukça yardımcı olacaktır.

7.2. SEKTÖR

Türk ailesinin geleneksel yapısı, eğitim düzeyindeki gelişme ile değişmektedir. 1980 yılında ortalama bir aile, özellikle kırsal kesimde, çok fazla kişiden oluşuyordu. Yıllık %2,3'lük nüfus artışı ile bağlantılı olarak hedef pazar büyüklüğünde, beyaz eşyalar büyük potansiyel vaad eden bir sektördür. Bireylerin özgürce harcayabilecekleri gelirleri ve bilinçsiz istekleri, 1991 ve 1992 yıllarında beyaz eşya sektörünün aleyhine olmuştur. Körfez savaşının genel ekonomik dengeyi bozması, Türk Lirasının, Amerikan Doları karşısında hızla değer kaybetmesi, hükümetin faiz oranı politikası bu sektörü etkilemiştir. Dayanıklı malların, özellikle taksitli satış planları ile desteklendiği takdirde Arçelik ürünlerinin, satışı yükselecektir.

1988 yılından sonra taksitli satışlar Türk beyaz eşya sektörünün doğası olmuştur. Arçelik, ürünlerine, sadece biraz daha fazla fiyatla, iki yıla yakın taksitler sunmuştur. Ülkede ve uluslararası pazarlarda en çok gelir sağlayan ürünler, özellikle buzdolapları, pazarda doyum noktasına ulaşmıştır. Bulaşık makinası, otomatik çamaşır makinası, mikrodalga fırın gibi sadece İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerde yaygın olan yeni ürünlere olan talep, buzdolabından daha hızlı gelişmektedir. Çünkü

buzdolaplarında önemli olan yenilenme süreleridir. Avrupa'da bu süre 5-6 sene iken, Türkiye'de 10 senedir. Bu sürenin artması bireylerin gelirlerine ve eğitim seviyesinin artmasına bağlıdır.

Türk beyaz eşya sektörü iki ana firma arasında paylaşılmıştır; Arçelik ve Peg Profilo. Üç ürün dışında Arçelik hepsinde liderdir. Arçelik'in liderliğinin sebepleri çok çeşitlidir. Bunların bazıları, Arçelik'in bu pazarda ilk olması dolayısıyla tüketici kitlesinin alışkanlıkları, finansmanının Profilo'dan fazla olması, Koç Grubu'nun mali durumunun iyi oluşu, pazarlama çabalarının fazlalığı, ürün geliştirmeye verilen önem ve servislerinin mükemmeliğidir.

Yukarıda belirtildiği gibi ana gelir kaynağı, buzdolapları, iç pazarda %97'lik bir doyum noktasına ulaşmıştır. Şu andan itibaren üreticilerin doyum az olan %35-40 çamaşır makinası, %2'den daha az bulaşık makinası gibi ürünlere ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu, güçlü bir yenilenme ve bakım servislerinin yanısıra yeni yatırımlar ve etkili pazarlama yöntemleri gerektirmektedir.

7.3. İŞLETME

Arçelik'in ana hissedarı, diğer şubelerle birlikte hisselerin çoğunun sahibi olan Koç Holding'tir. Diğer bütün Türk Holdingleri gibi, Koç Holding de sorumluluğun iyi dağıtıldığı ama en başta otoritenin yoğun olduğu hiyerarşik bir kuruluştur. Arçelik'te de, yardımlaşma ve takım atmosferi yaratmak amacıyla yumuşatılmaya başlamasına rağmen, aynı yönetim vardır. Orta kademe oldukça rekabetçi ve yeniliklere açıktır.

Yeterlilik ve kaliteyi artırma amaçları için her yeni birey öğrenme programına katılır. Grubun çerçevesi içindeki KOGEM (Koç Holding Geliştirme ve Eğitim Merkezi) eğitim merkezi 1982 yılından beri şirketlerine çeşitli eğitim programları sunmuştur. 1991 yılında 1282 Arçelik çalışanı yurt içi ve yurt dışı programlardan yararlanmıştır. Bunlara ek olarak çalışanlar arasında iletişim ve bilgi akışı sağlamak için bir takım çalışmalar yapılmıştır.

Ham maddenin yarısı iç kaynaklardan, geri kalanı ise, maliyet avantajlarına bağlı olarak Almanya, İtalya, Fransa ve Danimarka gibi Avrupa Ülkelerinden sağlanmaktadır. Türkiye'de ham maddenin yaklaşık %4'ü devlet ekonomik girişimlerinden elde edilir. Bunda büyük bir problem yoktur ama devletin yaptığı fiyat artışı maliyetlerin enflasyona uğramasına ve bu artışların kısa aralıklarla perakende fiyatlara etki etmesine sebep olur. İthal edilen hammaddelerin büyük bölümü Arçelik Bosch-Siemens lisansı altında üretim yaptığından Almanya'dan alınır. Almanya pvc, demir ve bakır kaynağıdır. İthal edilen malların fiyatları her sene, genellikle senenin başında, Alman Markı bazında artar. Değişme miktarı Amerikan Dolarına ve petrol fiyatlarına bağlıdır.

Fiyatlar üç seviyede tayin edilir; fabrika, dağıtıcı ve perakende satıcı. Fiyatlandırma politikası fiyatları maliyet artışları ile dengede tutmaktır ama böyle bir yarışma ortamında, kazanç payını kısmadan veya ciddi maliyet azaltma tedbirleri almadan ayakta kalınamayacağı gerçeklikten uzaktır.

Sektörün başlangıç aşamalarında üretim, hiçbir yerli parça olmadan sadece ithal parçaları biraraya getirme işlemiydi. Yerli parçaların payı 1970'lerde ve 1980'lerde arttı. Türk beyaz eşya üreticileri Afrika'ya ve Orta Doğu Ülkelerine ihracat yapmaya başladılar. Bugün Arçelik, Kuzey Afrika ve bazı Avrupa Ülkelerine ihracat yapmaktadır. Bu, 1991 yılı gelirinin 23.6 milyon Amerikan Dolarını, tüm ticaretin %3'ünü yani geçen yılın %15 oranında daha fazlasını sağlayan bir kaynaktır.

Arçelik'in, hepsi Koç Holding'e ait olan üç ana dağıtıcısı vardır; Atılım, Beko ve Aygaz. Diğer yandan perakende satıcıların sayısı 1350'dir. Arçelik'e, rekabet eden firmalar karşısında avantaj sağlayan nokta pazarlamadır. Peg Profilo'nun reklam maliyetleri toplam maliyetin %2,5'u kadarken Arçelik'in reklam maliyeti %5'tir.

Arçelik, Ocak 1991'de, Profilo'nun 10 milyar liralık başlangıç bütçesiyle karşılaştırıldığında çok daha fazla olan 20 milyar liralık başlangıç bütçesiyle deneyimli bir araştırma ve geliştirme merkezi kurmuştur.

Arçelik Koç Holding'den 20 milyar Amerikan Doları borç almıştır. Borçların vadesi beş yıldır ve geri ödeme 3., 4. ve 5. yıllarda eşit taksitler halinde yapılacaktır. Bu durum Arçelik'in parasal durumuna hiçbir baskı yapmayacaktır.

Şirket, şu anda, Cezayir'de %51'i kendine ait olan yeni bir şirket kurmaktadır. Üretimin %80'i Cezayir içinde tüketime sunulacak, %20'si ise Cezayir'e tahsis edilerek Rusya'ya ihraç edilecektir. Başka bir proje ise

(Avrupa'da yapılması planlanan) teknoloji ve marka elde etmek için planlanmıştır. Arçelik, daha iyi bir görüş kazandırmak ve vekalet vererek geliştirmek için Avrupa Topluluğunda merkezi olan, ortak teşebbüste bulunacak bir ortak aramaktadır. Arçelik projeye şimdiden 300 milyon dolar tahsis etmiş durumdadır.

7.4. FİNANSAL PLANLAMA VE BÜTÇELEME İŞLEVLERİ

Arçelik Aş.' de finansal planlama ve bütçeleme işlevleri Bütçe ve Kontrol Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bu bölüm şirket organizasyonunda mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışır. Kadrosunda 1 müdür, 2 şef, 7 memur vardır. Ana faaliyet konuları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Şirket'in bir yıllık faaliyetlerinin planlandığı İş Programının hazırlanması. Bu çalışma kapsamında:

i. Plan dönemine ait enflasyon, döviz kurları, malzeme artış yüzdeleri ve fiziki büyüme gibi ana varsayımlar hazırlanmaktadır (bkz. Tablo 1). Bu varsayımlar planlama yapımının ilk adımını oluşturacak ve bundan sonra yapılacak tüm çalışmalarda bu varsayımlar kullanılacaktır. Ayrıca sapmaların analizinde, ilk analiz konusu bu varsayımlar olacaktır.

VARSAYIMLAR

ENFLASYON	-TOPTAN	60.0%
	-TÜKETİCİ	65.0%
	-SEKTÖR	60.0%
ORTALAMA SATIŞ FİYATI ARTIŞI (Ort.)		31.5%
ORTALAMA MALZEME FİYATI ARTIŞI (Ort.)		30.9%
İŞÇİ ÜCRET ARTIŞI		42.3% - 36.0% - 25.0%
MEMUR ÜCRET ARTIŞI		36.0% - 28.4%
YENİDEN DEĞERLEME ORANI		62.0%
KIDEM TAZMİNATI ORANI		
(Bin TL)	I. Dönem	7,200
	II. Dönem	9,000
SİGORTA TAVANI		
(Bin TL)	I. Dönem	5,000
	II. Dönem	6,000

FİNANSMAN MALİYETİ		
ÖNGÖRÜLEN KREDİ	BASİT FAİZ HADDİ	YILLIK MALİYET
KISA VADELİ KREDİ	80	107
ORTA VADELİ KREDİ	5	70
UZUN VADELİ KREDİ		

	\$	DM
KUR ARTIŞI	62.0%	55.0%
YIL BAŞI KURU	8,600	5,500
YIL SONU KURU	13,900	8,500
YIL ORTALAMASI	11,000	6,850

TABLO 1: İSPROGRAMI VARSAYIMLARI

ii. Diğer departmanlar tarafından hazırlanan gider bütçelerinin ana varsayımlara uygunluğu kontrol edilmekte ve şirket genelinde konsolidasyonu yapılmaktadır. Bu aşamada hazırlanan bütçeler her maliyet merkezinin kendi sorumluluğu altındadır ve Bütçe Kontrol Müdürlüğü'nün müdahalesi en aza indirilmiştir. Böylece bölüm müdürlerinin de kendilerini planın bir parçası hissetmeleri ve sorumluluk almaları sağlanmaktadır. Dolayısıyla daha önce bahsi edilen "bütçeye karşı takınılan olumsuz tavırlar" en doğal yoluyla bertaraf edilmeye çalışılmıştır.

iii. Satış bütçeleri ve malzeme bütçeleri hazırlanmaktadır. Satışların bütçeleri yurt içi ve yurt dışı (bkz Tablo 2) olmak üzere iki şekilde hazırlanmakta ve her iki tabloda miktar (bkz Tablo 3), fiyat (bkz Tablo 4) ve tutarlar (bkz Tablo 5) itibariyle, aylık bazda hazırlanmaktadır. Bu aşamanın son adımı ise piyasa ve satış hedeflerinin belirlenmesidir (bkz Tablo 6).

iv. Aylık nakit akışı programının (bkz Tablo 8-8.1), kredi alımları (bkz Tablo 9) ve kredi geri ödemelerinin (bkz Tablo 9.1) tespiti ve buna bağlı olarak giderlerin (bkz Tablo 10-11-12-13-14-15) tahmini yapılmaktadır.

v. Gelir tablosu aylık bazda ve cari yıl ile karşılaştırmalı hazırlanmakta yani plan dönemi karlılığının tahmini yapılmaktadır (bkz Tablo 16).

vi. Plan döneminin bilanço, fon akım, temettü dağıtım gibi mali tablolar hazırlanmaktadır (bkz Tablo 17-17.1-18-19).

SATIŞ PROGRAMI

MALIN CİNSİ	BİRİM	PROGRAM YILI SATIŞI			CARİ YIL SATIŞI			F A R K				
		MİKTAR	ORTALAMA SAT. FİY.	TUTAR (Milyon TL)	MİKTAR	ORTALAMA SAT. FİY.	TUTAR (Milyon TL)	MİKTAR	TUTAR (Milyon TL)	MIKTAR %	FIYAT %	TUTAR %
BUZDOLABI	ADET	303,279	4,414,609	1,338,856	300,772	2,697,339	811,285	2,506	527,571	1	64	65
ÇAMAŞIR MAKİNESİ	ADET	448,935	6,373,505	2,861,292	430,193	3,751,073	1,613,684	18,743	1,247,608	4	70	77
BULAŞIK MAKİNESİ	ADET	151,110	6,549,000	989,619	126,711	4,226,146	535,500	24,399	454,119	19	55	85
KURUTUCU	ADET	11,337	2,837,028	32,163	9,248	1,540,368	14,245	2,089	17,918	23	84	126
SÜPÜRGE	ADET	223,380	1,611,108	359,889	200,476	963,864	193,231	22,904	166,658	11	67	86
ÜTÜ	ADET	86,293	600,492	51,818	88,180	332,961	29,360	-1,886	22,458	-2	80	76
KLİMA	ADET	13,469	8,734,029	117,634	13,892	5,392,740	74,915	-423	42,719	-3	62	57
DİĞER							7					
ARÇELİK ÜRÜNLERİ				5,751,273			3,272,228		2,479,044			76
TELEVİZYON	ADET	189,910	6,154,960	1,168,885	175,665	3,963,510	696,250	14,244	472,635	8	55	68
VİDEO	ADET	1,825	4,490,827	8,196	2,886	2,955,162	8,528	-1,061	-332	-37	52	-4
AUDIO	ADET	29,105	4,116,590	119,814	17,373	3,206,029	55,699	11,732	64,115	68	28	115
FAKS CİHAZI	ADET	0		0	291	4,210,367	1,223	-291	-1,223	-100		-100
FIRIN	ADET	171,645	3,244,530	556,907	159,422	1,917,838	305,745	12,223	251,162	8	69	82
MİNİ/MİDİ FIRIN	ADET	58,400	799,064	46,665	59,577	521,309	31,058	-1,177	15,607	-2	53	50
MİKRO DALGA FIRIN	ADET	1,847	4,729,958	8,736	1,492	2,798,703	4,176	355	4,560	24	69	109
OCAK	ADET	58,502	893,948	52,298	51,157	538,470	27,546	7,345	24,751	14	66	90
ASPIRATÖR	ADET	105,850	764,669	80,940	89,719	474,248	42,549	16,131	38,391	18	61	90
TERMOSİFON	ADET	39,442	1,691,918	66,732	36,202	987,415	35,747	3,240	30,986	9	71	87
ŞOFBEN	ADET	122,662	2,153,240	264,120	107,217	1,299,746	139,355	15,445	124,765	14	66	90
YAĞLI RADYATÖR	ADET	30,660	1,419,499	43,522	28,644	967,650	27,717	2,016	15,805	7	47	57
KONVEKTÖR	ADET	6,563	901,824	5,918	7,930	665,070	5,274	-1,367	644	-17	36	12
TRANSİT TOPLAM				2,422,734			1,380,868		1,041,867			75

TABLO 2: Satış Programı

SATIŞ PROGRAMI

MALIN CİNSİ	BİRİM	PROGRAM YILI SATIŞI			CARI YIL SATIŞI			F A R K				
		MİKTAR	ORTALAMA SAT. FİY.	TUTAR (Milyon TL)	MİKTAR	ORTALAMA SAT. FİY.	TUTAR (Milyon TL)	MİKTAR	TUTAR (Milyon TL)	MIKTAR %	FIYAT %	TUTAR %
NO-FROST BZD.	ADET	47,450	8,913,177	422,930	25,258	6,289,646	158,864	22,192	264,066	88	42	166
İTHAL ÇAM. MAK.	ADET	4,811	5,257,037	25,290	5,217	3,267,001	17,043	-406	8,247	-8	61	48
SPLİT KLİMA	ADET	876	15,742,003	13,790	684	10,856,683	7,426	192	6,364	28	45	86
İTHAL BUL. MAK.	ADET	0		0	965	3,688,558	3,560	-965	-3,560	-100		-100
TİCARİ TOPLAMI (İTHAL)				462,010			186,892		275,118			147
VANTİLATÖR	ADET	0		0	7,696	279,461	2,151	-7,696	-2,151	-100		-100
ROBO PRES	ADET	104,032	623,163	64,829	110,977	382,922	42,495	-6,944	22,334	-6	63	53
FRİTÖZ	ADET	61,685	568,533	35,070	55,230	375,581	20,743	6,455	14,327	12	51	69
PRES ÜTÜ	ADET	30,514	1,437,711	43,870	26,938	815,783	21,976	3,576	21,894	13	76	100
MİKSER BLENDER	ADET	45,180	571,358	25,814	48,756	381,136	18,583	-3,576	7,231	-7	50	39
TOST GRİLL	ADET	69,357	600,500	41,649	21,700	471,936	10,241	47,657	31,408	220	27	307
SAÇ KURUTUCU	ADET	110,960	191,061	21,200	97,253	116,557	11,336	13,707	9,865	14	64	87
PRATİK SÜPÜRGE	ADET	81,045	251,045	20,346	68,874	173,203	11,929	12,171	8,417	18	45	71
EKMEK KIZARTICI	ADET	49,275	288,385	14,210	56,085	192,271	10,784	-6,810	3,427	-12	50	32
YOĞURT MAKİNESİ	ADET	21,535	179,015	3,855	23,789	119,777	2,849	-2,254	1,006	-9	49	35
TİCARİ TOPLAMI (YERLİ)				270,843			153,087		117,757			77
DİĞER SATIŞLAR				216,400			190,955		25,445			13
YURTIÇİ TOPLAM				9,123,260			5,184,030		3,939,230			76
BUZDOLABI	ADET	182,500	1,967,801	359,124	118,808	1,149,620	136,584	63,692	222,539	54	71	163
OTO. ÇAM. MAK.	ADET	2,920	4,118,795	12,027	2,522	2,324,399	5,862	398	6,164	16	77	105
SÜPÜRGE	ADET	7,300	854,827	6,240	1,174	1,125,098	1,321	6,126	4,920	522	-24	373
MİKSER	ADET				1,909	312,675	597	-1,909	-597	-100		-100
EKMEK KIZARTICI	ADET				753	168,206	127	-753	-127	-100		-100
PRES ÜTÜ	ADET				362	584,622	212	-362	-212	-100		-100
DİĞER					0		1,057	0	-1,057	0		-100
İHRACAT TOPLAM				377,391			145,760		231,631			159
GENEL TOPLAM				9,500,651			5,329,790		4,170,862			78

TABLO 2.1: Satış Programı

ÇAMAŞIR MAKİNASI	ADET	39,325	40,617	40,084	36,164	34,471	34,310	34,726	35,653	36,967	38,610	39,632	38,376	448,935
BULAŞIK MAKİNASI	ADET	13,381	13,709	13,615	13,293	11,476	11,549	11,089	11,279	12,410	13,082	13,352	12,877	151,110
KURUTUCU	ADET	1,256	1,621	898	1,387	1,000	825	482	496	613	905	920	934	11,337
SÜPÜRGE	ADET	19,674	19,900	20,542	19,163	18,659	16,593	15,994	15,556	17,046	19,637	20,133	20,484	223,380
ÜTÜ	ADET	6,475	7,169	6,643	8,607	8,672	6,592	6,928	6,993	6,395	7,475	7,541	6,804	86,293
KLİMA	ADET	409	409	569	1,270	2,106	2,409	2,471	1,716	1,088	350	336	336	13,469
ARÇELİK ÜRÜNLERİ (İHRACAT)														
BUZDOLABI	ADET	13,505	13,578	16,060	21,316	20,294	21,243	18,907	13,651	14,308	12,337	10,001	7,300	182,500
OTOMATİK ÇAMAŞIR MAKİNASI	ADET	0	438	73	438	73	438	73	438	73	438	73	365	2,920
SÜPÜRGE	ADET	365	365	365	365	365	1,095	1,095	365	1,095	1,095	365	365	7,300
TRANSİT MALLAR														
TELEVİZYON	ADET	16,133	17,535	17,659	14,753	14,023	14,133	14,724	14,023	15,045	16,732	17,199	17,951	189,910
VIDEO	ADET	179	175	172	142	142	135	128	124	128	157	164	179	1,825
AUDIO	ADET	2,482	2,562	2,562	2,081	1,935	2,168	2,278	2,241	2,241	2,701	2,920	2,935	29,105
FAKS CİHAZI	ADET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FIRIN	ADET	16,308	15,571	14,680	11,972	14,177	14,140	13,994	13,994	14,031	14,834	13,907	14,038	171,645
MINİ/MİDİ FIRIN	ADET	5,387	5,314	5,314	5,942	4,774	4,139	3,840	4,314	4,395	5,092	5,234	4,654	58,400
MİKRO DALGA FIRIN	ADET	131	168	168	153	168	146	146	146	124	168	168	161	1,847
OCAK	ADET	5,015	5,307	4,563	5,877	5,577	5,387	4,424	3,628	3,891	3,898	5,008	5,928	58,502
ASPIRATÖR	ADET	9,344	10,804	9,308	10,074	9,563	9,198	7,081	7,081	6,935	9,381	9,490	7,592	105,850
TERMOSİFON	ADET	3,103	3,468	2,752	2,606	3,103	3,738	3,847	3,913	2,986	3,066	3,431	3,431	39,442
ŞOFBEN	ADET	9,855	10,585	11,242	10,622	9,855	10,227	10,519	10,519	9,162	9,417	10,147	10,512	122,662
YAĞLI RADYATÖR	ADET	2,475	2,416	1,905	1,737	745	621	621	1,635	5,147	4,767	4,855	3,738	30,660
KONVEKTÖR	ADET	657	635	504	460	131	110	110	343	920	876	986	832	6,563
TİCARİ MALLAR (İTHAL)														
NO-FROST BZD.	ADET	3,643	3,833	3,796	3,898	4,344	4,563	4,541	4,241	3,869	3,614	3,650	3,460	47,450
İTHAL ÇAMAŞIR MAKİNASI	ADET	416	445	416	402	394	394	387	402	372	409	409	365	4,811
SPLİT KLİMA	ADET	0	0	0	146	146	146	146	146	73	73	0	0	876
TİCARİ MALLAR (YERLİ)														
ROBO PRES	ADET	8,417	9,804	8,709	10,001	10,819	6,753	6,694	6,789	8,585	8,964	8,804	9,694	104,032
FRİTÖZ	ADET	5,271	5,271	5,139	5,636	6,001	3,570	3,519	4,723	4,438	5,234	6,227	6,658	61,685
PRES ÜTÜ	ADET	2,643	2,679	2,431	2,723	3,015	2,117	2,102	2,212	2,380	2,380	2,847	2,986	30,514
MİKSER BLENDER	ADET	3,949	3,876	3,876	4,190	4,380	3,234	3,197	3,387	3,504	3,767	3,687	4,132	45,180
TOST GRİLL	ADET	5,928	5,563	5,490	5,986	7,147	5,183	4,898	4,526	4,730	6,380	6,920	6,607	69,357
SAÇ KURUTUCU	ADET	9,519	8,570	8,570	11,330	12,198	8,315	6,665	6,804	7,964	9,432	10,008	11,585	110,960
PRATİK SÜPÜRGE	ADET	6,227	6,665	5,643	8,344	8,884	5,665	5,585	4,949	5,336	6,577	8,475	8,694	81,045
EKMEK KIZARTICI	ADET	3,949	4,971	4,314	4,687	5,088	3,314	3,336	3,373	3,249	3,840	4,052	5,103	49,275
YOĞURT MAKİNASI	ADET	1,935	1,789	1,643	2,081	2,446	1,862	1,424	1,424	1,497	1,716	1,716	2,008	21,535

TABLO 3: Aylık bazda satış miktarları

ARÇELİK ÜRÜNLERİ (YURTIÇI)																
BUZDOLABI	3,393,423	2,834,158	3,662,947	3,673,369	3,906,761	4,026,951	4,360,970	4,264,818	4,260,246	4,583,181	4,679,546	5,270,163	5,277,942	5,193,092	4,414,609	
ÇAMAŞIR MAKİNASI	4,987,579	4,672,020	5,198,128	5,252,809	5,567,678	5,831,323	6,362,840	6,283,737	6,218,119	6,671,955	6,691,626	7,562,155	7,527,387	7,375,928	6,373,505	
BULAŞIK MAKİNASI	5,359,849	4,767,203	5,335,760	5,346,631	5,621,011	6,000,914	6,481,391	6,381,340	6,349,899	6,851,906	6,956,725	7,839,182	7,838,041	7,713,312	6,549,000	
KURUTUCU	2,415,254	2,095,000	2,394,509	2,419,417	2,589,265	2,630,488	2,840,209	2,795,955	2,778,452	2,997,773	3,043,648	3,433,448	3,432,857	3,378,395	2,837,028	
SÜPÜRGE	1,132,619	1,114,978	1,267,075	1,271,260	1,357,289	1,422,344	1,606,413	1,558,980	1,550,121	1,670,777	1,764,425	1,969,984	1,965,607	1,931,567	1,611,108	
ÜTÜ	367,772	375,368	492,150	499,378	545,392	553,466	596,845	583,043	574,528	618,961	623,757	712,179	710,748	685,649	600,492	
KLİMA	7,303,337	6,150,000	7,171,314	7,225,649	7,865,448	8,037,897	8,695,911	8,554,481	8,570,876	9,288,770	9,488,668	10,650,133	10,463,502	10,299,215	8,734,029	
ARÇELİK ÜRÜNLERİ (İHRACAT)																
BUZDOLABI	1,378,336	1,355,845	1,645,790	1,796,235	1,862,765	1,976,791	1,962,066	2,008,157	2,098,842	1,998,816	2,012,860	2,016,782	2,260,070	2,017,085	1,967,801	
OTOMATİK ÇAMAŞIR MAKİNASI	2,607,595	3,000,000		3,557,260	3,708,493	3,813,699	3,886,027	3,933,699	3,974,795	4,129,315	4,349,589	4,497,534	4,763,836	4,896,000	4,118,795	
SÜPÜRGE	503,759	635,393	587,836	860,055	637,151	923,178	668,712	769,315	866,630	998,137	748,274	1,087,562	818,630	1,187,507	854,827	
TRANSİT MALLAR																
TELEVİZYON	5,040,470	4,364,281	5,060,708	5,093,947	5,511,463	5,583,022	6,027,323	5,936,149	5,905,534	6,372,298	6,469,630	7,289,679	7,287,620	7,178,100	6,154,960	
VİDEO	4,000,000		3,643,276	3,694,521	3,936,811	4,107,060	4,435,827	4,366,383	4,345,362	4,693,634	4,762,427	5,367,314	5,369,863	5,285,770	4,490,827	
AUDİO	2,505,449	2,863,137	3,320,064	3,343,309	3,630,488	3,842,076	4,149,910	3,955,832	3,947,418	4,207,041	4,272,580	4,819,815	4,842,493	4,754,856	4,116,590	
FAKS CİHAZI																
FİRİN	2,352,731	2,151,600	2,630,520	2,655,754	2,881,462	2,964,738	3,207,968	3,160,340	3,146,389	3,395,768	3,445,692	3,873,223	3,872,204	3,810,826	3,244,530	
MİNİ/MİDİ FİRİN	585,684	572,594	658,069	667,244	721,165	725,428	789,192	772,690	770,665	832,599	845,237	952,081	950,949	939,887	799,064	
MİKRO DALGA FİRİN	3,012,121		3,731,507	3,872,305	4,181,060	4,306,849	4,665,634	4,541,918	4,522,192	4,882,192	5,018,533	5,647,647	5,647,647	5,568,120	4,729,958	
OCAK	646,865	630,159	731,615	744,949	804,980	816,486	881,604	867,491	863,583	932,124	947,071	1,067,016	1,066,816	1,050,192	893,948	
ASPIRATÖR	559,927	540,492	628,151	641,029	692,345	699,345	755,311	743,405	740,031	798,701	811,155	913,921	913,922	899,336	764,669	
TERMOSİFON	1,078,321	1,246,667	1,377,341	1,407,608	1,512,939	1,526,419	1,655,826	1,633,947	1,626,181	1,755,101	1,777,031	2,000,078	2,002,402	1,970,504	1,691,918	
ŞOFBEN	1,421,890	1,629,619	1,600,731	1,679,977	1,909,262	1,991,041	2,151,379	2,117,626	2,108,194	2,275,269	2,310,146	2,601,618	2,601,636	2,560,685	2,153,240	
YAĞLI RADYATÖR	876,273	1,023,039	1,112,280	1,125,456	1,233,444	1,233,291	1,347,945	1,326,285	1,320,483	1,393,591	1,419,994	1,603,306	1,604,186	1,576,926	1,419,499	
KONVEKTÖR	563,603	675,000	730,959	731,223	791,900	790,607	854,795	835,068	835,068	902,361	912,720	1,033,151	1,032,329	1,014,852	901,824	
TİCARİ MALLAR (İTHAL)																
NO-FROST BZD.	6,795,952	6,757,021	6,851,465	7,379,407	7,716,237	8,188,233	8,858,248	8,693,753	8,645,013	9,338,071	9,576,271	10,701,030	10,738,451	10,567,710	8,913,177	
İTHAL ÇAMAŞIR MAKİNASI	3,304,348	3,856,000	4,266,505	4,323,817	4,523,857	4,825,407	5,211,439	5,129,615	5,106,236	5,510,956	5,596,871	6,305,841	6,305,841	6,206,834	5,257,037	
SPLİT KLİMA	11,397,590					14,458,996	15,615,716	15,370,535	15,300,483	16,513,196	16,169,007	18,217,177			15,742,003	
TİCARİ MALLAR (YERLİ)																
ROBO PRES	447,376	461,565	504,287	519,467	561,688	566,637	611,983	602,242	599,206	646,599	656,616	740,022	739,841	728,313	623,163	
FRİTÖZ	418,534	422,069	455,659	469,572	514,669	512,566	553,459	546,003	543,283	584,821	594,421	671,868	670,064	659,186	568,533	
PRES ÜTÜ	845,850	1,032,857	1,163,967	1,197,374	1,271,418	1,311,447	1,417,742	1,393,078	1,379,518	1,488,795	1,508,023	1,701,173	1,705,716	1,679,550	1,437,711	
MİKSER BLENDER	426,083	422,931	461,263	470,567	520,377	520,720	562,497	553,260	550,299	593,783	603,363	679,959	679,565	669,105	571,358	
TOST GRİLL	398,686	454,762	469,077	497,426	535,201	544,353	587,963	578,752	575,954	621,478	630,938	711,266	711,256	700,010	600,500	
SAÇ KURUTUCU	144,161	139,259	158,932	160,411	171,580	174,142	187,977	184,775	181,285	195,106	197,119	224,696	224,398	221,754	191,061	
PRATİK SÜPÜRGE	184,913	188,417	197,837	209,846	226,547	226,676	244,774	240,902	239,675	258,514	262,352	295,900	296,030	291,368	251,045	
EKMEK KIZARTICI	211,234	211,071	233,593	243,043	262,311	262,489	283,633	278,927	277,397	299,183	304,124	342,851	342,757	337,543	288,385	
YOĞURT MAKİNASI	126,631	130,000	140,141	151,304	163,409	163,409	176,482	173,711	172,919	186,624	189,534	213,543	213,543	210,190	179,015	

TABLO 4: Aylık bazda satış fiyatları

ÇAMAŞIR MAKİNASI	204,417	213,354	223,176	210,885	219,331	215,595	215,931	237,877	247,371	291,973	298,323	283,059	2,861,292
BULAŞIK MAKİNASI	71,397	73,299	76,527	79,772	74,378	73,696	70,412	77,279	86,333	102,549	104,651	99,326	989,619
KURUTUCU	3,007	3,921	2,325	3,648	2,840	2,306	1,339	1,488	1,866	3,108	3,158	3,157	32,163
SÜPÜRGE	24,928	25,298	27,882	27,256	29,974	25,868	24,793	25,991	30,076	38,685	39,574	39,566	359,889
ÜTÜ	3,187	3,580	3,623	4,764	5,176	3,843	3,980	4,329	3,989	5,324	5,360	4,665	51,818
KLİMA	2,932	2,954	4,479	10,210	18,314	20,608	21,179	15,935	10,321	3,732	3,514	3,458	117,634
ARÇELİK ÜRÜNLERİ (İHRACAT)	22,441	26,261	30,419	44,145	40,346	45,225	40,922	29,459	29,937	28,042	23,250	16,945	377,391
BUZDOLABI	22,226	24,389	29,916	42,137	39,818	42,659	39,683	27,286	28,800	24,881	22,603	14,725	359,124
OTOMATİK ÇAMAŞIR MAKİNASI	0	1,558	271	1,670	284	1,723	290	1,809	318	1,970	348	1,787	12,027
SÜPÜRGE	215	314	233	337	244	842	949	364	819	1,191	299	433	6,240
TRANSİT MALLAR	170,291	180,809	192,632	170,886	182,807	181,800	182,554	193,625	204,132	250,991	256,224	255,985	2,422,734
TELEVİZYON	81,644	89,320	97,325	82,368	84,523	83,894	86,954	89,361	97,338	121,968	125,338	128,852	1,168,885
VİDEO	652	647	675	585	631	590	555	582	608	842	882	945	8,196
AUDİO	8,240	8,567	9,302	7,993	8,028	8,577	8,991	9,428	9,575	13,018	14,140	13,954	119,814
FAKS CİHAZI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FİRİN	42,899	41,352	42,301	35,494	45,478	44,688	44,031	47,521	48,345	57,454	53,849	53,496	556,907
MİNİ/MİDİ FİRİN	3,545	3,546	3,833	4,311	3,768	3,198	2,959	3,592	3,714	4,848	4,977	4,374	46,665
MİKRO DALGA FİRİN	490	650	702	660	783	663	660	713	623	948	948	894	8,736
OCAK	3,669	3,954	3,673	4,798	4,917	4,674	3,820	3,382	3,685	4,159	5,342	6,225	52,298
ASPIRATÖR	5,869	6,926	6,444	7,045	7,223	6,838	5,240	5,656	5,625	8,573	8,673	6,828	80,940
TERMOŞİFON	4,273	4,881	4,164	3,978	5,137	6,107	6,256	6,867	5,306	6,132	6,870	6,761	66,732
ŞOFBEN	15,775	17,783	21,464	21,148	21,202	21,658	22,177	23,934	21,164	24,499	26,399	26,918	264,120
YAĞLI RADYATÖR	2,753	2,719	2,350	2,143	1,004	823	819	2,279	7,308	7,643	7,788	5,894	43,522
KONVEKTÖR	480	464	399	364	112	91	91	310	840	905	1,017	845	5,918
TİCARİ MALLAR (İTHAL)	26,733	30,207	31,173	35,968	42,810	43,931	43,463	44,229	40,315	42,576	41,773	38,832	462,010
NO-FROST BZD.	24,958	28,282	29,291	31,919	38,476	39,665	39,254	39,606	37,051	38,668	39,195	36,566	422,930
İTHAL ÇAMAŞIR MAKİNASI	1,775	1,925	1,882	1,937	2,054	2,022	1,976	2,213	2,084	2,578	2,578	2,265	25,290
SPLİT KLİMA	0	0	0	2,111	2,280	2,244	2,234	2,411	1,180	1,330	0	0	13,790
TİCARİ MALLAR (YERLİ)	18,263	19,619	19,731	23,001	27,224	17,903	17,122	19,151	21,204	27,046	29,479	31,100	270,843
ROBO PRES	4,245	5,093	4,892	5,667	6,621	4,067	4,011	4,390	5,637	6,634	6,513	7,061	64,829
FRİTÖZ	2,402	2,475	2,645	2,889	3,321	1,949	1,912	2,762	2,638	3,517	4,172	4,389	35,070
PRES ÜTÜ	3,076	3,208	3,091	3,571	4,274	2,949	2,900	3,293	3,589	4,048	4,856	5,015	43,870
MİKSER BLENDER	1,822	1,824	2,017	2,182	2,464	1,789	1,760	2,011	2,114	2,561	2,505	2,765	25,814
TOST GRİLL	2,780	2,767	2,938	3,258	4,202	3,000	2,821	2,813	2,985	4,538	4,922	4,625	41,649
SAÇ KURUTUCU	1,513	1,375	1,470	1,973	2,293	1,536	1,208	1,327	1,570	2,119	2,246	2,569	21,200
PRATİK SÜPÜRGE	1,232	1,399	1,278	1,891	2,175	1,365	1,338	1,279	1,400	1,946	2,509	2,533	20,346
EKMEK KIZARTICI	923	1,208	1,132	1,230	1,443	924	925	1,009	988	1,316	1,389	1,722	14,210
YOĞURT MAKİNASI	271	271	268	340	432	323	246	266	284	366	366	422	3,855
DİĞER SATIŞLAR	13,398	14,082	14,282	17,435	17,778	15,033	20,061	20,364	21,267	17,323	22,375	23,001	216,400
GENEL TOPLAM	643,297	679,275	721,647	730,946	781,664	774,855	771,535	799,507	804,792	933,189	947,236	912,709	9,500,651

TABLO 5: Aylık bazda satış tutarları

PIYASA VE SATIŞ HEDEFLERİ

(000) ADET

MAMUL	CARİ YIL EKİM SONU SATIŞI	CARİ YIL			PROGRAM YILI			DEĞİŞİM		
		PIYASA TAHMİNİ	ŞİRKET SATIŞI	PIYASA PAYI	PIYASA TAHMİNİ	ŞİRKET SATIŞI	PIYASA PAYI	PIYASA TAHMİNİ	ŞİRKET SATIŞI	PIYASA PAYI
BUZDOLABI	266	635	331	52%	657	350	53%	3%	5%	1 puan
ÇAMAŞIR MAKİNASI	317	631	378	60%	694	420	61%	9%	10%	1 puan
ELEKTRİKLİ SÜPÜRGE	163	601	203	34%	621	223	36%	3%	9%	2 puan
BULAŞIK MAKİNASI	106	213	127	60%	248	151	61%	14%	16%	1 puan

TABLO 6: Piyasa ve Satış Hedeflerini gösterir tablo.

ÜRETİM MİKTARLARI

MALIN CİNSİ	BİRİM	PROGRAM												CARİ	
		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	YILI	YIL
														TOPLAMI	TOPLAMI
BUZDOLABI	ADET	31,156	27,532	37,150	41,687	48,687	48,454	67,029	15,589	41,563	35,788	36,172	35,244	466,050	416,036
ÇAMAŞIR MAK.	ADET	36,361	40,515	35,588	40,004	39,347	17,666	43,362	40,150	45,629	20,335	46,173	43,070	448,200	416,425
BULAŞIK MAK.	ADET	12,264	12,264	10,731	12,264	13,031	5,621	13,797	12,775	16,936	9,402	13,286	12,775	145,146	131,380
KURUTUCU	ADET	2,511	1,489	1,840	2,216	0	0	0	0	1,564	1,524	464	0	11,606	9,458
SÜPÜRGE	ADET	19,294	21,232	18,513	20,564	11,425	16,713	22,258	10,282	20,130	20,414	22,364	21,188	224,376	203,522
ÜTÜ	ADET	8,085	7,994	7,154	7,910	4,891	6,680	9,600	4,453	8,632	7,957	6,749	6,734	86,837	90,408
KLİMA	ADET	788	591	690	788	2,453	2,920	3,504	876	0	0	0	0	12,611	14,333

TABLO 7: Üretim Miktarlarını gösterir tablo.

NAKİT AKIŞ TABLOSU

(Milyon TL)

AKİT GİRİŞLERİ	OCK	SBT	MRT	NSN	MYS	HZR	TMM	AĞS	EYL	EKM	KSM	ARL	TOPL
Kasa-Banka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satış Tahsilatı	14,580	16,266	25,926	31,473	35,928	47,710	44,298	48,893	43,890	34,491	63,898	62,303	469,655
Alacak Tahsilatı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alacak Senedi Tahsilatı	291,147	273,805	287,380	360,759	394,354	426,837	445,950	451,391	450,548	457,283	500,480	528,066	4,868,002
Sipariş Avansları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alınan Dep. ve Teminatlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Menkul Kıymet Satışı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Nakit Girişleri	99,678	97,115	98,198	167,049	192,078	140,156	126,377	129,649	149,303	142,141	151,812	157,283	1,650,837
TOPLAM	405,405	387,186	411,504	559,282	622,360	614,702	616,625	629,933	643,741	633,915	716,190	747,652	6,988,494
AKİT ÇIKIŞLARI													
Satış Giderleri	22,238	20,929	26,674	27,016	28,247	25,252	24,998	24,299	28,262	37,894	29,038	36,260	331,106
Personel Giderleri	51,648	31,885	38,862	40,839	38,890	39,895	46,182	45,308	47,990	51,680	48,026	49,099	530,304
Yönetim Giderleri	7,288	19,466	5,899	7,240	6,728	7,657	7,729	20,277	7,341	8,418	8,572	28,666	135,881
Borç Senedi Ödemeleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vergi ve Sigorta Ödemeleri	695	418	224	358	924	574	362	367	529	379	448	378	5,656
İç Satınalma Ödemeleri	122,710	126,509	136,673	145,324	153,566	121,749	199,998	137,015	189,690	131,678	194,201	193,606	1,852,717
Satın Alma Avansları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İthalat Ödemeleri	86,483	122,756	113,230	141,658	137,971	103,669	182,366	131,993	161,392	112,923	165,288	168,573	1,628,302
İşl. Malz. Tamir Bakım ve En. Gid.	8,517	7,604	9,036	9,882	11,135	11,049	12,958	12,461	13,296	12,637	13,821	13,539	135,935
Faiz Ödemeleri	2,278	2,477	38,370	3,095	3,325	3,392	29,069	23,315	14,036	5,819	3,629	5,032	133,836
Menkul Kıymet Alımları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Nakit Çıkışları	123,269	109,286	118,080	226,474	115,616	124,745	138,063	109,424	147,043	128,895	167,490	218,997	1,727,380
TOPLAM	425,126	441,331	487,048	601,885	496,402	437,980	641,725	504,458	609,579	490,323	630,511	714,149	6,480,517
AALİYET NAKİT AKIŞI	-19,721	-54,145	-75,545	-42,604	125,958	176,722	-25,100	125,475	34,162	143,592	85,679	33,503	507,977
ÖMÜLE FARK		-73,866	-129,690	-118,148	83,354	302,680	151,622	100,376	159,637	177,754	229,271	119,182	

ABLO 8: Aylık Bazda Nakit Akışları

NAKİT AKIŞ TABLOSU
(Milyon TL)

	OCK	SBT	MRT	NSN	MYS	HZR	TMM	AĞS	EYL	EKM	KSM	ARL	TOP
FAALİYET NAKİT AKIŞI (+/-)	-19,721	-54,145	-75,545	-42,604	125,958	176,722	-25,100	125,475	34,162	143,592	85,679	33,503	507,
(-)Temettü Ödemeleri	0	0	0	0	76,680	230,040	0	0	0	0	0	0	306,
(+)Temettü Tahsilatı	0	0	0	1,740	87,926	31,602	0	0	0	0	0	0	121,
(-)Yatırım Harcamaları	13,014	19,041	5,867	60,012	32,309	102,383	113,862	48,889	50,375	21,757	21,747	11,905	501,
(+)Yatırım Teşvikleri	0	3,266	0	0	0	0	2,840	284	0	0	0	213	6,
NAKİT DURUMU	-32,735	-69,920	-81,412	-100,876	104,895	-124,099	-136,122	76,871	-16,213	121,835	63,933	21,811	-172,
FINANSMAN KAYNAKLARI													
Kısa Vadeli Krediler	53,699	108,557	164,601	232,625	38,916	39,649	192,349	41,343	92,181	66,314	45,009	46,541	1,121,
Yatırım Kredileri	0	0	4,321	0	32,309	54,865	78,149	48,888	2,353	9,513	5,680	3,130	239,
Diğer Kredi Girişleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM KAYNAK	53,699	108,557	168,922	232,625	71,225	94,514	270,498	90,232	94,534	75,827	50,689	49,670	1,360,
NAKİT ÇIKIŞLARI													
Kredi Geri Ödemeleri	12,959	33,357	78,256	75,340	178,109	80,684	70,676	159,666	43,606	153,663	43,872	47,228	977,
Yatırım Kredi Faizleri	4,557	1,831	5,806	13,705	4,448	5,583	4,570	1,567	5,841	2,158	4,520	4,612	59,
Peşin Vergi Ödemesi	3,448	3,448	3,448	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	63,
Kurumlar Vergisi Ödemeleri	0	0	0	33,355	8,006	15,251	33,736	0	0	33,736	0	0	124,
İştiraklere Apel Ödemesi	0	0	0	3,479	32,404	21,179	19,525	0	23,004	0	0	0	99,
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞI	20,965	38,637	87,510	131,749	228,838	128,568	134,376	167,102	78,321	195,428	54,262	57,710	1,323
(+)Apel Tahsilatı	0	0	0	0	52,718	158,153	0	0	0	0	0	0	210,
AYLIK TOPLAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,235	60,360	13,772	76
KÜMÜLE		0	0	0	0	0	0	0	0	2,235	62,595	74,132	

TABLO 8.1: Aylık Bazda Nakit Akışları

ÖNGÖRÜLEN KREDİ GİRİŞLERİ
(MİLYON TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
Açık kredi	19,247	23,294	99,498	35,553	0	0	80,860	0	0	0	0	0	258,452
Senet karşılığı kredi	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	127,800
Akreditif kredisi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İhracat kredisi	10,882	11,372	11,883	12,418	12,977	13,379	13,794	14,221	14,649	15,088	15,615	16,153	162,430
Döviz kredisi	0	0	28,380	74,003	0	0	0	0	0	22,543	0	0	124,926
Diğer kredi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kabul kredisi	12,921	13,541	14,190	14,801	15,289	15,620	16,046	16,472	17,182	18,034	18,744	19,738	192,578
Banka Kredileri Toplamı	53,699	58,857	164,601	147,425	38,916	39,649	121,350	41,343	42,481	66,314	45,009	46,541	866,185
Tahvil	0	0	0	0	0	0	71,000	0	0	0	0	0	71,000
Finansman Bonosu	0	49,700	0	85,200	0	0	71,000	0	49,700	0	0	0	255,600
Sermaye Piyasası Toplamı	0	49,700	0	85,200	0	0	142,000	0	49,700	0	0	0	326,600
O. V. Döviz Kredisi	0	0	0	0	15,145	54,514	2,904	0	0	3,833	0	0	76,396
Yatırım Kredisi	0	0	4,321	0	17,164	351	4,245	48,888	2,353	5,680	5,680	3,130	91,813
GENEL TOPLAM	53,699	108,557	168,922	232,625	71,225	94,514	270,499	90,232	94,534	75,827	50,689	49,670	1,360,994

TABLO 9: Kredi girişleri

ÖNGÖRÜLEN KREDİ GERİ ÖDEMELERİ
(MİLYON TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
Açık kredi	0	0	0	0	132,896	36,435	0	68,843	312	19,966	0	0	258,452
Senet karşılığı kredi	0	12,567	5,680	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	10,650	114,097
Akreditif kredisi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İhracat kredisi	1,648	5,732	4,420	10,882	11,372	11,883	12,418	12,977	13,379	13,794	14,221	14,649	127,375
Döviz kredisi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90,170	0	0	90,170
Diğer kredi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kabul kredisi	9,672	14,035	30,632	11,593	22,934	19,525	16,046	16,472	17,182	18,034	18,744	19,738	214,605
Banka Kredileri Toplamı	11,320	32,333	40,731	33,125	177,852	78,493	39,114	108,942	41,522	152,614	43,615	45,037	804,699
Tahvil	0	0	0	17,750	0	0	0	0	0	0	0	0	17,750
Finansman Bonosu	0	0	35,500	0	0	0	30,242	49,700	0	0	0	0	115,442
Sermaye Piyasası Toplamı	0	0	35,500	17,750	0	0	30,242	49,700	0	0	0	0	133,192
O. V. Döviz Kredisi	0	0	0	23,416	0	0	0	0	0	0	0	0	23,416
Yatırım Kredisi	1,639	1,024	2,025	1,049	257	2,191	1,319	1,024	2,084	1,049	257	2,191	16,110
GENEL TOPLAM	12,959	33,357	78,256	75,340	178,109	80,684	70,676	159,666	43,606	153,663	43,872	47,228	977,417

TABLO 9.1: Kredi geri ödemeleri

TOPLAM GİDERLER (AYLIK)
(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
PERSONEL GİDERİ	35,359	34,005	41,381	43,316	41,879	42,521	47,473	46,659	50,078	53,220	51,574	52,684	540,149
BAKIM ENERJİ GİDERİ	10,213	10,438	10,776	12,176	13,005	10,135	15,329	9,286	12,845	9,339	12,325	11,776	137,644
SATIŞ GİDERİ	21,668	23,144	23,275	26,215	29,521	26,921	28,917	28,972	28,474	30,890	31,391	30,520	329,900
FİNANSMAN GİDERİ	20,603	20,371	20,896	22,579	22,594	22,451	24,946	26,861	26,790	20,411	20,348	20,768	269,611
YÖNETİM GİDERİ	10,314	11,017	10,927	12,369	13,657	11,062	13,905	12,307	13,428	12,161	14,207	13,776	149,130
TOPLAM GİDERLER	98,156	98,976	107,255	116,654	120,657	113,090	130,570	124,085	131,616	126,022	129,845	129,525	1,426,459

MALİYETE GİREN AMORT.	13,703	14,076	14,216	15,998	16,643	12,070	20,683	11,535	17,254	10,803	16,028	15,397	178,400
MALİYETE GİRMEYEN AMORT.	18,145	18,566	19,601	21,253	22,746	19,326	26,345	17,673	22,884	19,226	23,234	22,277	251,270
TOPLAM AMORTİSMAN	31,849	32,642	33,816	37,250	39,389	31,396	47,028	29,207	40,138	30,030	39,262	37,673	429,670

TABLO 10: Toplam Aylık Giderler

DİREKT İŞÇİLİK VE GENEL İMALAT GİDERLERİ (AYLIK)
(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
DİREKT İŞÇİLİK GİDERİ	12,377	11,604	17,105	17,607	17,311	17,644	18,145	18,320	19,396	21,975	20,293	20,285	212,062
İŞLETME PERSONEL GİDERİ	8,275	7,890	9,240	9,679	9,450	9,278	11,501	10,219	12,464	12,747	12,870	13,787	127,400
İŞL. MALZEME ENERJİ GİDERİ	8,346	8,415	8,709	9,832	10,298	7,680	12,831	6,722	10,353	6,558	9,494	9,017	108,254
DİĞER İMALAT GİDERİ	4,088	4,270	4,068	4,579	4,690	2,963	5,609	3,807	5,124	2,934	4,805	4,612	51,550
TOPLAM GENEL İMALAT GİD.	20,709	20,575	22,017	24,090	24,437	19,920	29,941	20,749	27,941	22,240	27,169	27,416	287,204

TABLO 11: Direkt işçilik ve genel imalat giderleri tablosu

SATIŞ GİDERLERİ (AYLIK)
(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
SATIŞ PERSONELİ GİDERLERİ	987	989	997	1,071	1,009	1,066	1,239	1,224	1,238	1,274	1,298	1,284	13,674
SATIŞ İDARI GİDERLERİ	21,668	23,144	23,275	26,215	29,521	26,921	28,917	28,972	28,474	30,890	31,391	30,520	329,907
TOPLAM SATIŞ GİDERLERİ	22,654	24,133	24,272	27,285	30,530	27,987	30,156	30,196	29,712	32,164	32,689	31,804	343,581

TABLO 12: Satış giderleri tablosu

GENEL GİDERLER (AYLIK)

(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
İDARİ PERSONEL GİDERLERİ	7,689	7,565	7,630	8,022	7,733	7,959	9,002	8,759	9,156	9,302	9,252	9,326	101,394
TAMİR BAKIM ENERJİ GİDERİ	1,307	1,433	1,477	1,688	1,985	1,787	1,754	1,831	1,767	2,008	2,047	1,999	21,083
DİĞER İDARİ GİDERLER	4,203	4,627	4,745	5,450	6,414	5,725	5,615	5,874	5,704	6,468	6,608	6,461	67,893
TOPLAM GENEL GİDERLER	13,199	13,624	13,851	15,160	16,132	15,471	16,372	16,464	16,627	17,777	17,907	17,786	190,370

TABLO 13: Genel giderler tablosu

ARAŞTIRMA GELIŐTİRME GİDERLERİ (AYLIK)
(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ŐUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
AR-GE PERSONEL GİDERLERİ	3,033	3,020	3,064	3,186	3,038	3,182	3,797	3,840	3,755	3,827	3,821	3,805	41,368
AR-GE MALZEME GİDERLERİ	266	295	301	351	416	368	360	377	365	413	422	414	4,347
DİŐER AR-GE GİDERLERİ	858	951	972	1,131	1,343	1,186	1,162	1,215	1,177	1,331	1,361	1,334	14,020
TOPLAM AR-GE GİDERLERİ	4,158	4,266	4,336	4,667	4,798	4,736	5,319	5,432	5,297	5,570	5,603	5,553	59,735

TABLO 14: AR-GE giderleri tablosu

FİNANSMAN GİDERLERİ (AYLIK)
(MİLYON TL)

GİDERİN NEVİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	ĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
Banka kredi faizleri	3,647	3,774	4,039	4,092	4,128	4,057	5,961	5,961	5,961	1,596	1,578	1,630	46,425
İhracat kredisi faiz ve kur farkı	738	922	1,149	1,169	1,038	1,032	1,068	1,064	1,026	1,071	1,030	1,057	12,364
Döviz kredisi faiz ve kur farkı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finansman bonusu faizleri	4,536	4,097	4,170	6,639	7,893	7,822	8,475	10,414	10,414	10,414	10,413	10,413	95,699
Diğer finansman gideri	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,358	16,330
KISA VADELİ FİNANSMAN GİD.	10,282	10,155	10,719	13,261	14,420	14,272	16,865	18,800	18,762	14,442	14,382	14,459	170,818
Türk parası kredi faizleri	4,806	4,785	4,746	4,736	4,732	4,737	4,639	4,619	4,587	4,518	4,516	4,861	56,281
Döviz kredisi faiz ve kur farkı	4,734	4,651	4,651	4,582	3,442	3,442	3,442	3,442	3,442	1,451	1,451	1,448	40,176
Tahvil faizleri	781	781	781	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,343
Diğer finansman gideri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KISA VADELİ FİNANSMAN GİD.	10,321	10,216	10,177	9,318	8,174	8,179	8,081	8,061	8,029	5,969	5,966	6,309	98,800
TOPLAM FİNANSMAN GİDERİ	20,603	20,371	20,896	22,579	22,594	22,451	24,946	26,861	26,790	20,411	20,348	20,768	269,618

TABLO 15: Finansman giderleri tablosu

	OCK	ŞBT	MRT	NSN	MYS	HZR	TEM	AĞU	EYL	EKM	KAS	ARA	PR. TILI	CARI TIL	TARİH	
													TOPLAM	TOPLAM	TUTAR	
A. BRÜT SATIŞ	643,297	679,275	721,647	730,946	781,664	774,855	771,535	799,507	804,792	933,189	947,236	912,709	9,500,651	5,203,040	4,297,611	83
B. SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	10,584	10,967	16,628	22,488	14,081	14,277	14,360	13,963	13,963	20,279	25,102	21,303	197,994	162,761	35,233	22
C. NET SATIŞ	632,713	668,309	705,019	708,459	767,584	760,578	757,175	785,544	790,829	912,910	922,134	891,406	9,302,657	5,040,280	4,262,378	85
D. SATILAN MALIN MALİYETİ (-)	447,231	492,814	510,897	530,477	543,610	562,230	573,997	574,760	577,791	643,781	670,210	636,110	6,763,909	3,805,706	2,958,203	78
1.Malzeme	394,414	441,960	434,814	482,361	515,891	433,046	597,950	475,640	579,095	501,965	642,591	610,764	6,110,491	3,508,815	2,601,676	74
2.Direkt İşçilik	12,377	11,604	17,105	17,607	17,311	17,644	18,145	18,320	19,396	21,975	20,293	20,285	212,062	117,150	94,912	81
3.Genel Üretim Gideri	20,709	20,575	22,017	24,090	24,437	19,920	29,941	20,749	27,941	22,240	27,169	27,416	287,204	151,819	135,385	89
4.Maliyete Giren Amortisman	13,703	14,076	14,216	15,998	16,643	12,070	20,683	11,535	17,254	10,803	16,028	15,397	178,405	74,578	103,827	139
Stok Devir Düzeltmesi	28,595	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28,595	0	28,595	
Stok Devir Düzeltmesi	-1,598	-2,063	-2,304	-2,385	-2,420	-2,555	-2,532	-2,601	-2,420	-2,563	-2,605	-2,550	-28,595	0	-28,595	
5.Dönem Başı Mamul Stoğu	213,103	234,072	227,410	202,361	209,555	237,807	155,702	245,892	194,774	258,250	168,889	202,155	213,103	166,447	46,656	28
6.Dönem Sonu Mamul Stoğu (-)	234,072	227,410	202,361	209,555	237,807	155,702	245,892	194,774	258,250	168,889	202,155	237,356	237,356	213,103	24,253	11
E. BRÜT KAR	185,482	175,494	194,122	177,981	223,974	198,347	183,178	210,784	213,037	269,129	251,924	255,296	2,538,748	1,234,574	1,304,174	106
F. FAALİYET GIDERLERİ (-)	78,755	80,946	82,533	90,875	96,835	90,206	103,366	96,911	101,313	95,169	99,769	97,903	1,114,580	566,045	548,535	97
1.Genel Giderler	13,199	13,624	13,851	15,160	16,132	15,471	16,372	16,464	16,627	17,777	17,907	17,786	190,370	99,556	90,814	91
2.Satış Giderleri	22,654	24,133	24,272	27,285	30,530	27,987	30,156	30,196	29,712	32,164	32,689	31,804	343,581	173,963	169,618	98
3.Finansman Gideri	20,603	20,371	20,896	22,579	22,594	22,451	24,946	26,861	26,790	20,411	20,348	20,768	269,618	184,600	85,018	46
4.ARGE Giderleri	4,158	4,266	4,336	4,667	4,798	4,736	5,319	5,432	5,297	5,570	5,603	5,553	59,735	29,855	29,880	100
5.Maliyete Girmeyen Amortisman	18,141	18,550	19,178	21,183	22,782	19,562	26,573	17,958	22,887	19,247	23,222	21,993	251,276	78,072	173,205	222
G. SERVİS İŞLETMESİ (-)	6,276	6,199	6,729	7,416	6,839	6,874	8,016	8,540	8,245	8,289	8,219	8,329	89,972	32,609	57,363	176
H. FAALİYET KARI	100,450	88,349	104,860	79,691	120,300	101,267	71,796	105,333	103,479	165,671	143,936	149,064	1,334,196	635,920	698,276	116
I. DİĞER GELİR/GİDER	5,776	-21,805	-16,656	-26,678	-23,966	-17,524	-1,494	-1,961	11,280	-26,094	-21,284	43,343	-97,062	3,790	-100,852	
1.İştirak Gelirleri (+)	5,754	6,010	6,009	6,495	7,178	7,233	7,157	7,581	7,228	8,402	8,480	7,872	85,400	73,971	11,429	15
2.Alınan Faiz (+)	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	19,000	37,589	-18,589	-49
3.Alınan Komisyonlar (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.Senet Reeskont (-)	-2,106	25,732	20,582	31,090	29,061	22,674	6,568	7,459	-6,135	32,413	27,681	-37,554	157,465	110,050	47,415	43
5.Süpheli Alacak Karşılığı (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6.Diğer Gelir (+)	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	5,580	26,322	-20,742	-79
7.Diğer Gider (-)	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	4,131	49,577	24,042	25,535	106
J. KARŞILIKLAR & V.Ö. KAR	106,227	66,545	88,204	53,013	96,334	83,743	70,302	103,372	114,759	139,576	122,652	192,407	1,237,134	639,710	597,424	93
K. KIDEM TAZ. KARŞILIĞI	7,444	7,750	7,876	8,665	9,718	10,181	10,146	10,531	9,483	10,850	10,844	10,013	113,500	49,700	63,800	128
GARANTİ GİDERİ KARŞILIĞI	1,337	1,343	1,313	1,389	1,391	1,365	1,744	1,621	1,637	1,641	1,646	1,573	18,000	7,810	10,190	130
L. VERGİ ÖNCESİ KAR	97,445	57,452	79,014	42,959	85,225	72,197	58,412	91,221	103,639	127,086	110,162	180,821	1,105,634	582,200	523,434	90
M. VERGİ KARŞILIĞI	22,010	11,896	8,734	11,273	22,416	22,403	16,896	27,826	23,153	33,527	28,678	29,188	258,000	173,950	84,050	48
N. VERGİDEN SONRAKİ KAR	75,435	45,556	70,280	31,686	62,809	49,795	41,517	63,395	80,487	93,559	81,483	151,632	847,634	408,250	439,384	108
BRÜT KAR MARJİ (%)	41.47	35.61	38.00	33.55	41.20	35.28	31.91	36.67	36.87	41.80	37.59	40.13	37.53	32.44	5.09 puan	
VRG. ÖNC. NET KAR MARJİ (%)	15.40	8.60	11.21	6.06	11.10	9.49	7.71	11.61	13.11	13.92	11.95	20.28	11.89	11.55	0.33 puan	
VRG. SON. NET KAR MARJİ (%)	11.92	6.82	9.97	4.47	8.18	6.55	5.48	8.07	10.18	10.25	8.84	17.01	9.11	8.10	1.01 puan	

TABLO 16: Gelir tablosu

PROFORMA BİLANÇO - AYLIK
(MİLYON TL)

AKTİF	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	CARİ YIL	CARİ YIL	FARK
													EKİM	SONU	TUTAR (
HAZIR DEĞERLER	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710	4,224	2,840	-2,130
MENKUL KIYMETLER	67,070	61,558	65,257	0	0	0	0	36,938	15,910	161,477	222,371	243,051	100,854	73,750	169,301
BAYI VE MÜŞTERİLER	57,142	66,505	81,259	102,712	117,826	124,276	129,955	121,836	120,013	122,789	120,583	121,783	441,070	46,916	74,867
ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALACAK SENETLERİ	1,273,428	1,438,779	1,526,443	1,693,143	1,892,177	2,061,489	2,203,332	2,280,138	2,266,898	2,406,428	2,597,200	2,504,624	864,446	1,244,176	1,260,449
ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)	-132,921	-151,191	-165,804	-187,878	-208,511	-224,610	-229,273	-234,569	-230,213	-253,226	-272,880	-246,217	-99,663	-134,416	-111,800
DİĞER KISA VADELİ ALACAKLAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,907	1,439	-1,439
İLK MADDE YARI VE ARA MAMULLER	83,652	79,685	98,415	107,968	91,370	132,523	84,040	109,988	83,355	116,496	116,608	123,604	85,515	83,780	39,824
MAMUL VE EMTİA STOKLARI	234,072	227,410	202,361	209,555	237,807	155,702	245,892	194,774	258,250	168,889	202,155	237,356	147,042	213,103	24,253
SİPARİŞLER	80,024	82,425	84,897	87,444	90,068	92,770	95,553	98,419	101,372	104,413	107,546	110,772	176,614	77,693	33,079
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	71,488	74,936	78,385	84,254	90,124	95,993	101,863	107,733	113,602	119,472	125,341	131,211	48,699	53,215	77,996
DÖNEN VARLIKLAR	1,734,664	1,880,818	1,971,923	2,097,908	2,311,570	2,438,854	2,632,072	2,715,967	2,729,897	2,947,448	3,219,633	3,226,894	1,770,708	1,662,495	1,564,399
UZUN VADELİ ALACAK SENETLERİ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	950	111	-111
U.V. ALACAK SEN. REESKONTU (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DİĞER UZUN VADELİ ALACAKLAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,209	1,420	-1,420
İŞTİRAKLER	163,725	163,725	163,725	167,204	210,713	252,267	271,792	271,792	305,446	305,446	305,446	305,446	163,725	163,725	141,721
MADDİ DURAN VARLIKLAR	845,240	875,253	906,332	938,515	971,840	1,006,348	1,042,082	1,079,085	1,117,402	1,157,078	1,198,165	1,240,710	604,285	629,962	610,747
MADDİ D. VARLIK HARCAMALARI	14,005	35,656	43,777	105,773	144,062	255,152	390,033	458,566	531,387	569,037	595,089	610,942	122,116	241,400	369,542
MADDİ D. VARLIK AMORTİSMANI (-)	-627,523	-684,584	-743,415	-807,078	-874,070	-934,400	-1,011,532	-1,072,126	-1,144,645	-1,208,401	-1,282,738	-1,356,654	-528,426	-560,971	-795,683
MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	4,723	4,723	4,723	4,723	4,723	4,723	4,723	8,815	8,815	8,815	8,815	8,815	4,722	4,723	4,092
DURAN VARLIKLAR	400,170	394,773	375,142	409,137	457,268	584,091	701,190	746,132	818,405	831,975	824,776	809,258	369,582	480,370	328,888
AKTİF TOPLAMI	2,134,835	2,275,590	2,347,066	2,507,045	2,768,838	3,022,945	3,333,262	3,462,099	3,548,302	3,779,424	4,044,409	4,036,152	2,140,290	2,142,866	1,893,286

TABLO 17: Proforma bilanço (Aktifler)

PROFORMA BİLANÇO - AYLIK
(MİLYON TL.)

PASİF	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTO	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	CARİ YIL	CARİ YIL	FARK
													EKİM	SONU	TUTAR (
BANKA KREDİLERİ	96,958	47,470	35,500	77,550	78,684	88,119	148,912	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	68,469	18,247	17,253
İHRACAT KREDİLERİ	16,981	22,618	24,026	22,067	24,055	24,209	24,206	24,082	23,984	24,393	24,022	23,892	8,182	11,799	12,092
TAHVİL VE FİNANSMAN BONOSU	65,742	65,742	79,942	115,442	115,442	115,442	156,200	156,200	156,200	156,200	156,200	156,200	65,899	65,742	90,458
KABUL KREDİLERİ	101,017	107,394	98,047	109,270	94,451	95,527	95,527	95,527	95,527	95,527	95,527	95,527	59,418	91,308	4,219
DİĞER KREDİLER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SATIN ALMA BORÇLARI	193,108	213,050	206,304	226,849	242,620	251,476	274,814	276,375	292,808	299,932	322,972	342,304	187,029	225,150	117,154
BORÇ SENETLERİ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,814	3,673	-3,673
ALINAN AVANSLAR	0	0	35,500	71,000	0	0	0	0	0	35,500	99,400	28,400	1,660	28,400	0
DİĞER KISA VADELİ BORÇLAR	498,886	597,466	592,983	592,042	583,938	672,857	701,308	779,311	745,924	780,605	830,150	743,342	312,999	183,436	559,906
KISA VADELİ BORÇLAR	972,693	1,053,742	1,072,303	1,214,221	1,139,190	1,247,630	1,400,967	1,366,995	1,349,942	1,427,657	1,563,771	1,425,164	709,470	627,756	797,408
BANKA KREDİLERİ	245,407	252,229	262,726	245,992	283,491	340,182	352,670	407,271	418,766	440,701	457,501	474,368	222,393	237,961	236,407
TAHVİLLER	17,750	17,750	17,750	0	0	0	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	17,750	17,750	53,250
BORÇ SENETLERİ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DİĞER UZUN VADELİ BORÇLAR	8,023	8,023	8,023	11,117	11,117	11,117	14,211	14,211	14,211	17,306	17,306	17,306	7,211	8,023	9,283
UZUN VADELİ BORÇLAR	271,180	278,002	288,499	257,109	294,608	351,299	437,881	492,482	503,977	529,007	545,807	562,674	247,354	263,734	298,940
SERMAYE	383,400	383,400	383,400	383,400	670,950	670,950	670,950	670,950	670,950	670,950	670,950	670,950	383,400	383,400	287,550
YEDEKLER	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	195,033	136,368	136,368	58,665
FONLAR	122,576	132,815	143,283	153,983	88,236	99,406	110,815	122,463	134,354	146,489	158,869	171,510	59,773	67,437	104,073
KIDEM TAZMİNATI	118,292	123,795	129,387	135,539	142,439	149,667	156,871	164,348	171,081	178,784	186,484	193,592	102,227	113,007	80,585
CARİ DÖNEM VERGİ KARŞILIĞI	12,179	17,176	19,929	22,064	32,109	42,146	48,272	62,159	72,727	90,662	105,154	120,008	129,945	142,914	-22,905
GELECEK DÖNEM KARI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,493	0	0
DÖNEM KAR/ZARAR	59,481	91,628	115,231	145,696	206,273	266,814	312,473	387,669	450,237	540,841	618,342	697,220	359,260	408,250	288,970
ÖZSERMAYE	890,961	943,847	986,264	1,035,715	1,335,041	1,424,016	1,494,414	1,602,622	1,694,383	1,822,760	1,934,832	2,048,315	1,183,466	1,251,376	796,938
PASİF TOPLAM	2,134,834	2,275,591	2,347,066	2,507,046	2,768,838	3,022,945	3,333,262	3,462,100	3,548,302	3,779,424	4,044,409	4,036,152	2,140,290	2,142,866	1,893,286

TABLO 17.1: Proforma bilanço (Pasifler)

FON AKIM TABLOSU

(MİLYAR TL.)

KARŞILIKLAR	PROGRAM YILI	CARİ YIL	ÖDEMELER	PROGRAM YILI	CARİ YIL
YENİLEME FONU ARTIŞI	288	224	YATIRIMLAR	611	241
BİLANÇOYU DÜZLETEN KAR	697	408	BİLANÇOYU DÜZLETEN ZARAR		
İHTİSAP FARKI	796	195	KURUMLAR VERGİSİ ÖDEMESİ	141	83
YENİLEME FONUNDAKİ ARTIŞ	104	21	TEMETTÜ ÖDEMESİ	307	199
YENİLEME FONU ARTIŞI			DİĞER KANUNİ ÖDEMELER	34	23
YENİLEME FONUNDAKİ ARTIŞ		31	AYRILAN AMORTİSMAN		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			YEN. DEĞ. FONUNDAKİ AZALIŞ		
YENİLEME FONLARI ARTIŞI	111	110	SBT.KIYM.YENİL. FONU AZL.		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	59	65	FİNANSMAN FONUNDAKİ AZAL.	18	
			DİĞER FONLARINDAKİ AZALIŞ		
			İHTİYATLARDA AZALIŞ		
			AKTİF HESAPLARDA ARTIŞ.		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.					
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	2	40	HAZIR DEĞERLERDE		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.			MENKUL KIYMETLERDE	170	58
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ		168	KISA VAD. TİC. ALACAKLARDA	1,336	873
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.	1	6	DİĞ.KISA VAD.ALACAKLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			STOKLARDA	64	57
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.		38	DİĞER DÖNEN VARLIKLARDA	78	6
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ		1	UZ.VAD.TİC. ALACAKLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.	1		DİĞ.UZUN VAD. ALACAKLARDA		1
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			FİN.DURAN VARLIKLARDA	142	72
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.			MADDİ DURAN VARLIKLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			MADDİ OLM.DURAN V.LARDA	4	1
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.			DİĞER AKTİF HESAPLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			PASİF HESAPLARDA AZL.		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.					
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	124	142	KISA VAD. FİNANSAL BORÇLAR		89
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.	117	18	TİCARİ BORÇLARDA	4	1
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	560	8	DİĞER KISA VADELİ BORÇLAR		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.			ALINAN SİPARİŞ AVANSLARIN	28	34
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ			BORÇ VE GİD. KARŞ.LARINDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.	290	166	UZUN VAD.FİN.BORÇLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	9	2	DİĞER UZUN VAD. BORÇLARDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.			AL. UZ.V. SİP.AVANSLARINDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ ARTIŞ	81	50	BORÇ VE GİD. KARŞ.LARINDA		
YENİLEME FONLARINDAKİ AZAL.		46	DİĞER PASİF HESAPLARDA	306	
KARŞILIKLAR TOPLAMI	3,242	1,738	ÖDEMELER TOPLAMI	3,242	1,738

TEMETTÜ TABLOSU

	PROGRAM YILI	CARI YIL	F A R K	
			TUTAR	%
R, ÖDENECEK VERGİLER VE TEMETTÜ				
1.. Tazminat Öncesi Kar	1,237,134	639,710	597,424	93
2.. Kıdem Tazminatı	113,500	49,700	63,800	128
3.. Garanti Gider Karşılığı	18,000	7,810	10,190	130
4.. Tazminat Sonrası Kar	1,105,634	582,200	523,434	90
5.. Ödenecek Kurum ve Stopaj Vergileri ile Fonlar	258,000	173,950	84,050	48
6.. Vergi Sonrası Kar	847,634	408,250	439,384	108
7.. Finansman Fon Farkı (+-)	-18,105	31,240	-49,345	-158
8.. Ödenecek Temettü	503,390	306,720	196,670	64
9.. İhtiyatta Kalan	167,915	70,290	97,625	139
ZYİD				
1.. Nakdi Sermaye Artışı Tahsilatı	210,870	127,800	83,070	65
2.. Yeniden Değerleme Fonundan Sermayeye Eklenen	104,760	59,640	45,120	76
3.. İhtiyatlardan Sermayeye Eklenen		2,130	-2,130	-100
4.. Diğer Sermaye Artışı		34,080	-34,080	-100
5.. Müteakip Yıllarda Yapılacak Apel Tahsilatı				
D O P L A M T E Z Y İ D	315,630	223,650		

BLO 19: Temettü tablosu

Plan dönemi başlamadan önce hazırlanan ve Holding tarafından onaylanan İş Programı, yıl içindeki gelişmelere göre yani genel ekonomik durumdaki beklenmedik gelişmeler veya üretim programı değişikliklerinde revize edilmektedir.

2. İş Programında tesbit edilen kar hedeflerine göre Mamul ve İşletme Karlılıklarının hazırlanması ve işletmelere plan dönemine ait aylık ve yıllık bazda kar hedeflerinin verilmesi.

3. Şirket'in 3 yıllık stratejik planlarının hazırlanması. Yapılan bu çalışma yukarıda hazırlık safhalarının anlatıldığı bir yıllık iş programına benzer tarzda yılda bir defa yapılmaktadır. 3 yıllık dönemin birinci yılı İş Programı hedefleri ile aynı olmak zorundadır.

4. Şirketin aylık faaliyetlerinin özetlendiği "Faaliyet Raporunun" hazırlanması. Bu çalışma kapsamında;

i. Fiili mamul karlılıkları satışın gerçekleştiği aydan ancak bir ay sonra elde edilebilmektedir. Bu durumda birim karlılığı problemlili olan mamullere zamanında müdahale imkanı sağlamak amacı ile raporun yayınlandığı ayda satılan mamullerin, tahmini birim mamul karlılıkları hazırlanmaktadır.

ii. Adet ve tutar olarak belli olan mamul ve malzeme stoklarının kaç günlük ihtiyacı karşıladığı tespit edilmektedir.

iii. İlgili departmanlarca hazırlanan üretim, satış, stok, kredi durumu, personel sayıları, yatırım harcamaları tablolarının konsolidasyonu ve bu tablolardaki program-fiili sapmalarının analizi yapılmaktadır.

iv. Dönemin fiili gelir tablosu, Arçelik mamulleri, transit mamuller ve ticari mamuller ayırımında, program ile karşılaştırmalı hazırlanmaktadır.

5. Departmanların gider bütçeleri fiili durum ile mukayese edilmekte ve bu tablolar ilgili birimlere gönderilerek programın üzerine çıkan harcamalar konusunda açıklama istenmekte, neticeler şirket genelinde konsolide edilerek üst yönetime raporlanmaktadır.

6. Fiili dönem karında geçmiş yıl ve programa göre meydana gelen değişimler ve bunların nedenlerinin araştırıldığı "kar analizi" çalışmaları yapılmaktadır. Bu tür çalışmalarda karı etkileyen unsurlar tek tek ele alınmakta ve bunların kar üzerindeki etkileri ayrı ayrı tespit edilmektedir.

7. Üç aylık dönemler itibariyle bir aydan fazla sürede hareket görmeyen malzeme stokları incelenmelidir. Stokların neden hareket görmediği araştırılmakta, neticeler üst yönetime raporlanmaktadır.

8. Yıllık fiili neticelerin alınmasından sonra mali tablolar üzerinde rasyo çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışma geçmiş yıllarla mukayeseli olarak yapılmakta, oranlarda meydana gelen değişimler ve nedenleri üst yönetime raporlanmaktadır.

9. Mevcut potansiyel rakiplerin mali gücü, üretim kapasiteleri, pazardaki durumları ve yatırımları konusunda elde edilebilen bilgiler üzerinde detaylı çalışmalar yapılmakta ve bu raporlar üst yönetime dağıtılmaktadır.

10. Son yıllarda oldukça önem kazanan Satış Kampanyaları için bölümde yapılan çalışmalar ise;

i. Kampanya başlamadan önce;

- Kampanya tarihlerindeki mamul maliyetlerinin tahmini,
- Seçeneklere göre uygulanması gereken satış fiyatlarının tespiti,
- Kampanyanın muhtemel karlılığının hesaplanması,
- Kampanya uygulamasının plan dönemi kar hedefi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

ii. Kampanya sona erdikten sonra;

- Kampanya fiili karlılığının hesaplanması,
- Kampanya uygulamasının plan dönemi kar hedefi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

11. Mamul maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesini sağlamak amacı ile en uygun maliyet muhasebesi sistemlerinin kurulması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

12. 6 aylık ve yıllık bazda fiili ihracat karlılığı hesaplanmaktadır. Bu çalışma mamul ve işletme detayında yapılmaktadır.

13. Koç Holding'in aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık bazda talep ettiği bilgilerin bir kısmı bölüm içinde hazırlanmakta, ilgili bölümlerin hazırladığı diğer bilgilerle birlikte Holding'e gönderilmektedir.

14. Çeşitli devlet veya özel kuruluşlar tarafından talep edildikçe şirket veya şirket faaliyetleri konusunda bilgiler hazırlanmakta ve ilgililere ulaştırılmaktadır.

15. Şirket satınalma, birleşme, şirketin bir bölümünün satılması gibi stratejik konularda üst yönetime kararlarını kolaylaştıracak raporlar hazırlamak, önerilerde bulunmak, bölümde yapılan işlerin diğer bir kısmını oluşturmaktadır.

8. SONUÇ

Karmaşık ve ürkütücü bir değişim hızı gösteren günümüz koşullarında, kuruluşlar nerede olduklarını, nereye ve nasıl varmak istediklerini saptayıp, geleceği belirlemek zorundadırlar. İşletme planlaması değişikliklerin getirilmesi, yeniliklerin uygulanması için güçlü bir araçtır. Planlama sadece gelecekteki olayların tahmini ile buna göre nasıl hareket edileceğini şimdiden düşünmek demek değildir. Sistemli bir biçimde bugünden alınan kararlarla istenen geleceğe varma çabasıdır. Planlama sürecinde tüm çalışanlar plan hazırlanması ve yürütülmesine katkıda bulunur ve bireysel çalışmalarını plan perspektifi içinde değerlendirerek, kuruluş amaç ve hedefleri ile özdeşleştirirler. Plan çalışmalarının bu niteliği, çeşitli düzeyde yürütülen çalışmalar arasında eşgüdüm sağladığı gibi, yarattığı belli bir bilinç ve heyecan ortamıyla da bireyleri yönetime katarak, kuruluşa büyük bir güç kazandırır.

Planlama firma hedef ve stratejilerinin makro düzeydeki plan ve hedef ve stratejileriyle paralellik kazanmasını ve ulusal ekonomi hedeflerine ulaşma çabalarına firmanın olumlu katkıda bulunmasını sağlar. Diğer taraftan özlenen geleceğin belirlenmesi sonucu, gerek devletle yapılacak temaların gerekse diğer kuruluşlarla olan ilişkilerin önceden bilinmesine ve gerekli eylemler için en uygun zamanın seçimine olanak tanır.

İşletme yöneticilerinin sorumluluklarını esas itibariyle iki grupta toplamak mümkündür. Birincisi, işletmenin halihazırdaki faaliyetinin sürdürülmesine yönelik ve günlük işlerle ilgili kararlar; Bütün bu

sorumlulukların karşılanması esas itibarıyla iki kıt kaynak kullanılır: zaman ve para. İşletme yöneticisi halihazır faaliyetle ilgili kararları alırken şu değişkenleri gözetecektir: satışa sunulan o günkü mamul ya da hizmetler; o günkü müşteriler, fiyatlar, maliyetler, üretim kapasitesi ve teknoloji; rakipler, yasalar ve kurallar. Başarılı bir yönetici bütün bu değişkenlerle ilgili herşeyi bilmese bile, doğru kararlar verebilmek için yeterli bilgiye sahip olacaktır. Ayrıca aldığı kararların sonuçları hakkında kısa zamanda bilgi edinebilmesi ona yanlışlarını düzeltebilme imkanını verecektir.

Stratejik planlamayla bu seçenekler yelpazesi sistemli bir şekilde daraltılabilir, kaynakların harcanması konusunda en doğru kararlar verilebilir ve hata payı en aza indirilebilir. Planlamanın olmaması durumunda firma, geleceğe yönelik kararlarını sadece kendi dışından gelen seçeneklerin zorlamasına göre verecektir. Yöneticilerin geleceği yönlendirmede yeni beceriler kazandırmaları ve yeni yöntemler geliştirmelerinde stratejik planlama temel bir yardımcıdır.

Yöneticiler, stratejik planlama ile çevredeki sürekli değişimin yarattığı fırsat ve tehlikelere hazırlanabilir, onları kendileri için değerlendirebilir ve fırsatlar karşısında azami yararı elde ederken problemlerini en aza indirebilirler. Böylelikle rakipler karşısında azami yararı elde ederken problemlerini en aza indirebilirler. Böylelikle rakipler karşısında firmanın sürekli olarak güçlü ve avantajlı olması da sağlanmış olur.

Şu açıkça anlaşılmalıdır ki, stratejik kararları ne planlama ne de planlamacılar verirler. Stratejik kararları organizasyonlar ve kişiler verirler

ve bazen stratejik planlamayı bu işin içinde yaptıkları bir disiplin olarak kullanırlar. Planlama, stratejik kararların ortaya atılması, benimsetilmesi, tartışılması, rasyonelleştirilmesi ve işlerlik kazanması için bir forum oluşturur.

Planlama geleceğin tahmini değildir. Geleceğin tahmini stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür. Stratejik planlamanın yapabileceği, s.ze bugünkü en iyi kararları, gelecekteki en çok olası sonuçlarıyla beraber vermektir. Oysa pek çok yönetici gelecekteki satış hacmini, malzeme ve personel ihtiyaçlarını bunlar için gerekli finansmanı zamanıyla birlikte tahmin ettiğinde kendini uzun vadeli planını yapmış sayar. Halbuki uzun vadeli, stratejik planlamadan amaç yarını tahmin etmekten çok bugünden alınan kararlarla yarını şekillendirebilmektir.

Özellikle üzerinde durarak tekrar belirtmek gerekir ki uzun vadeli planlama geleceği tahmin gibi pasif bir çalışma değil, geleceği şekillendirmek için aktif bir çalışmadır.

KAYNAKÇA

- 1.AKGÜÇ, Öztin Finansal Yönetim. Formül Matbaası, İstanbul, 3. Baskı, 1982.
- 2.ALPAY, Yurdakul İşletme Planlaması. Cem Yayınevi, 1990.
- 3.ARAGON, George A. The Executive Guide to Financial Analysis. Boston College. Modern Business Reports, NJ, 1984.
- 4.AYDINCIOĞLU, Aydın Yönetim Ekonomisi. Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1976.
- 5.BERK, Niyazi Finansal Yönetim. Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1990.
- 6.BROYLES, Jack Financial Management Handbook. Second Ed. Gower Publishing Co. Ltd., 1983.
- 7.EREN, Erol İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayınları, No:127, İstanbul, 1990.
- 8.ERİŞ, Bülent İşletmelerde Nakit Akım Analizi. İTÜ İşletme Fakültesi Bitirme Tezi, İstanbul, 1989.
- 9.ERTUNA, İbrahim Ö. Finansçı Olmayan Yöneticiler için Finans Düşünce Yapısı. Boğaziçi Üniversitesi. İdari Bilimler Araştırma ve Uygulama Enstitüsü., 1982.
- 10.GÖNENLİ, Atilla İşletmelerde Finansal Yönetim. İstanbul Üniversitesi Yayın No:3463, İstanbul, 1988
- 11.GÜRÇAVDI, Zeki Fon Akışları Yöntemi ile Bilanço Analizleri. Uğur Matbaası, İzmir, 1976.
- 12.GÜVEMLİ, Oktay İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama. Güryay Matbaası, İstanbul, 1981.
- 13.GÜVEMLİ, Oktay İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması. Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977.
- 14.HATIPOĞLU, Zeyyat Ayrıntılı İşletme Finansmanı. C.I. İstanbul, 1983.

- 15.HATİPOĞLU, Zeyyat İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul, 1981.
- 16.HAX, Arnolddo C. The Strategy Concept & Process, A Pragmatic Approach. Prentice Hall, NJ, 1991.
- 17.KEEN. Peter G. W. SHAPING THE FUTURE: Business Design Through Information Technology. Harvard Business Scholl Press, 1991.
- 18.MANAV, Cevat Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Ankara, 1990.
- 19.O'DONNELL John L. İşletme Finansmanı. Başnur Matbaası, Ankara, 1967.
- 20.PEKER, Alparslan Modern Yönetim Muhasebesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No:53, İstanbul, 1988.
- 21.PEKER, Alparslan Yönetim Muhasebesi. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayın No:103, İstanbul, 1988.
- 22.STEINER, George A. STRATEGIC PLANNING: What Every Manager Must Know?. Collier Macmillan Publishers, 1979.
- 23.TAYLOR, James W. Developing Winning Strategic Plans. Alexander Hamilton Institute Inc., 1990
- 24.WELSCH, Glen A. İŞLETME BÜTÇELERİ: Kar Planlaması ve Kontrolü. Bilimsel Yayınlar Derneği, 3.Baskı, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1978.
- 25.YALKIN-KOÇ, Yüksel Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri. Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.

MARMARA UNIVERSITY *INSTITUTE OF BANKING AND INSURANCE

**FINANCIAL PLANNING
BUDGETING AND
CASH FLOW ANALYSIS**

Director : Prof. Dr. İlhan ULUDAĞ

Prepared by : Oktar ÖZ

January, 1993

1. BUDGETS AND BUDGETARY CONTROL

All businesses have some form of budgetary control in existence whether or not they recognise it or call it by name. Someone in the organization co-ordinates the resources of the business in some degree to achieve some sort of plan, but whether they examine alternative plans, ideal criteria and harmony of objectives is possibly another question. There are many benefits to be derived from the introduction of a formalized budgetary control system, among which are:

1. It defines the objectives of an organisation as a whole and in financial terms.
2. It provides yardsticks by which to measure efficiency for various parts of an organization.
3. It reveals the extent by which actual results have varied from the defined objective.
4. It provides a guide for corrective action.
5. It facilitates control with delegated responsibility.

The advantages of a formalized procedure are by no means so readily identifiable; in general terms they usually concern the following:

1. The additional costs/personnel necessary to perform the function.
2. The suspicions aroused by its introduction, that it is merely another vehicle to implement costs reduction programmes.
3. The complacency of paper work becoming routine with the eventual possibility that little notice or action is taken.

Immediate benefits should not be accepted from the introduction of a budget procedure; it may take a year or two to educate those concerned in the proper compilation of the data required and in the proper application of the data subsequently made available.

2. WHAT IS A BUDGET?

A budget in business planning is the expression in financial (and rather summarised) terms of a comprehensive short term operational plan for a business entity. Financial numbers relate to specific action programmes which give rise to asset acquisitions and disposals, earning of revenues and incurring expenses. A budget in which the financial numbers have been 'pulled out of the air' is worse than useless.

Many alternative plans may be considered before the final one showing the most practical profit is chosen. Executives and other responsible officials from all functions of the company must contribute toward the plan. Data in the unit terms of each of functions concerned

must be collected and translated into monetary terms. For example, the sales manager is primarily with units of the finished article or service and would therefore contribute the volume and the models included in the plan. The production manager talks in standard hours and efficiencies. The personnel manager will be responsible for the levels of wage rates, absenteeism factors, welfare schemes, etc. The chief executive must be fully convinced of the benefits to be derived from the plan and really believe in it.

Budgetary control is the process of managing these facets—planning and co-ordinating all functions so that they work in harmony and control performances and costs. It establishes the responsibility, throughout the corporate structure, of all managers for achieving the company's budgeted objectives. It entails measuring at suitable intervals how the plan is actually progressing and, if divergencies are occurring, taking the necessary corrective action to ensure that the company gets back on course again.

By having a budget built up in this manner it is possible to fix responsibility at every level of the organization—and this is important.

Most managements have found that it is not sufficient to face the problems of a business on a day to day basis or even on a year to year basis; medium term operational (or programme) planning is therefore carried out over a time horizon of three to five years ahead. Generally, such planning involves a projection of the total market for the company's products and an assessment of what the company's share of that market should be, based on historical performance and management objectives.

Obviously the degree of accuracy of the projections and plans varies with the period covered. In practice, in view of the many uncertainties involved in projecting activities over, say, a three-year period, the usual procedure is to prepare plans for the first year in considerable detail, and then to resort to summary projections for the remaining two years. As each year's plan is done, refinements are made on the basis of recent experience and a new third year is added.

3. BUDGET CENTRES

Efficient control requires that costs are best controlled at the point where they are incurred. The transport manager should therefore control the transport department's costs. The span of control of any one person should not be unduly large, however.

The area controlled by an individual is known as a budget centre. The Institute of Cost and Management Accountants has defined a budget centre as:

A section of the organization of the undertaking defined for the purposes of budgetary control.

The budgets prepared at a given level of budget centre are given then consolidated at the next level up (profit centre, division or company, as the case may be).

A substantial business organization will generally comprise a number of operating units, each of which has primary responsibility for its

own profits and cash flow, (profit centres) as well, perhaps, as its capital investment (investment centres).

Thus a business organization will generally comprise several centres, and in a larger organization these may be grouped into investment centre or divisions. Each division will normally have its own financial controller who will prepare the divisional master budget; larger profit centres may also have their own management accountants who prepare the draft profit and loss and cash budgets.

Within the budget centre there may be other smaller areas to which costs are attributable and for which it is deemed desirable to control a particular group of assets. For example, in the transport department vehicles may be grouped by type or area. Each smaller group may be defined as a cost centre.

The Institute of Cost and Management Accountants has defined a cost centre as being:

A location, person or item of equipment, or a group of these, in or connected with undertaking in relation to which costs may be ascertained and used for purposes of cost control.

One person only should be responsible for incurring costs within the defined budget centre and the ultimate responsibility for budgetary control lies with the chief executive.

4. COMPILING A BUDGET

There is really no established order in which budgets should be prepared provided all parts are geared into a common factor. This is generally the principal limiting or bottlenecks factor which varies for each individual company.

Most companies tend to establish a sales target determined on market potential and their share of the market as the basis of their budgets. Many others prefer to establish their production capacity and plan a budget to ensure the full utilisation of available equipment. The ideal, of course, is to achieve a harmony of both of these important items. However, many other factors may determine the level of activity to be budgeted, among which are sufficient cash to finance expansion, a scarce raw material, and a possible shortage of skilled labour.

Having established the basis for compiling the budget all known external factors which could have a bearing on its fulfilment must be examined - national wage awards, sales taxes, credit squeezes, the movement of purchase prices and so on.

In larger organisations a budget committee is usually formed to review these items and determine, as best as it can, the likely effect they will have on business during the period to be used in the budget. Having determined these external factors, the budget accountant/committee will advise functional and departmental managers of their effect and provide guidelines for the compilation of the subsidiary departmental budgets.

4.1. Sales budget

The sales budget should show total sales in quantity and value. It may be analysed further by product, by area, by customer and, of course, by seasonal pattern of expected sales.

Constraints such as competitive activity (new products and aggressive pricing policies) have to be borne in mind.

The budget should be compiled by the sales manager, who will seek the opinions of his salesmen and use any statistical forecasting techniques arising from market research. Other considerations include general business and economic conditions, company policies regarding advertising, new products, supplies, product demand and plant capacity.

A special pricing study is usually helpful at this stage. It should show the complete product range, the sector of the market involved, competitive models or products (both pricing and features available), introduction dates, discount structures and advertising strategy.

In some cases, when jobbing production is involved, budgets must be made in terms of the expected sales value only.

4.2. Production Budget

The production budget is a statement of the output by product and is generally expressed in standard hours. It should take into consideration

the sales budget, plant capacity, whether stocks are to be increased or decreased and outside purchases.

The form the budget will take depends upon circumstances. Usually the quantities are shown for each department (known as budget centres) and information is taken from machine loading charts, material specifications, time schedules and other production or time study records.

When computing labour cost, the average labour rate to be used depend on the wage plan in effect. For hourly rated employees not on incentive bonuses, an overall plant rate may be sufficient. In other cases, departmental or labour grade rates may be used. When a straight piece rate plan is in effect, the labour cost is the amount paid per unit produced. When other types of incentive plans are used, average labour rates that include an estimated amount of bonus payments must be computed. In companies where standard costs are used, cost accounting records can be very useful in determining budget requirements for non-productive direct labour. Many cost accounting systems are sophisticated enough to indicate the extent to which direct labour is non-productive and involves down time, waiting time, changeover or set-up time and so on.

The production budget will be prepared by plant manager in close co-operation and collaboration with accountants, production engineers, work study engineers and other key personnel. Adequate lead times for delivery of new equipment and/or development of new processes will be considered.

At this stage, the sales and production budgets should be compared to ensure the maximum utilisation or capacity aligned to satisfactory sales growth. If the sales budget exceeds the production capacity, decisions on capital expenditure and new plant may be required before proceeding further. If significant under-utilisation of existing capacity is denoted, examination of how best to use this spare capacity must be undertaken to determine, for instance, if sub-contract work is profitable, if a revised pricing structure could increase volume or if plant should be declared redundant and scrapped.

4.3. Production Costs Budget

This supplementary budget should determine the 'cost of sales' allied to the required production.

Generally, by far the largest element in cost terms is direct material. This part should be compiled by the chief buyer in conjunction with the production manager. Using the sales and production budgets, it will determine the requirements of raw material and piece-parts, period by period, to meet the output, and will be evaluated in cash cost terms. Considerations should take into account bulk buying, delivery periods, stock holding, suppliers' credit terms and trade discounts, as well as recognising any changes in material specifications, new model introductions, etc. In timing such purchases as raw materials and piece-parts, considerations must be given to the necessity to keep inventory levels to the very minimum and thereby not tie up valuable capital.

Competitive pricing exercises should be undertaken with potential suppliers to ensure that costs are strictly controlled and keen.

Direct labour is another most important element of production costs. The work study department should be called upon to establish standart times for individual units. These may then be evaluated by the required volumes and converted into direct labour needs. The degree of labour efficiency must be determined, as must the type of employee necessary, that is, male/female; skilled/semi-skilled/unskilled.

Direct expense budgets covering warehousing, transport, waranty and special tools should be determined by the appropriate managers responsible for incurring or approving the respective expenses.

Factory overhead costs (burden) should be established by departmental foremen and consolidated by the production manager. Expenses of all the types should be considered and some assistance may be necessary from the finance department in determining depreciation, insurance and other expenses possibly beyond the control of the local foremen.

4.4. Personnel Budegts

This is a headcount schedule of the total labour requirements necessary to carry out the sales and the production budgets and, in fact, run the whole business from managing director to office boy and production worker to office cleaner. It should be prepared by the

personnel department in conjunction with all other functional departmental heads.

The schedule will show the number of personnel required, the hours to be worked, wage rates, salaries, etc., and should be built up by departments. The respective costs should, of course, be included in the applicable departmental budgets. The recruitment and training policies of the company will be incorporated in the budget and cognisance should be taken of all labour related costs, for example, national insurance and pension schemes.

4.5. Operating and Service Department Budgets

The type of department falling into this category may be administration, finance, selling, advertising and service, and may also include warehousing and shipping.

The departmental head of each of these functions will be responsible for compiling his individual budgets. The data included will cover personnel requirements by number and grade and be cost-determined in conjunction with the personnel manager; it will cover departmental running costs detailed by account, namely, utilities, operating expenses, depreciation, insurance, rates, and so on.

Special notes should be taken of competitors' activity in determining the size and use of the advertising budget.

If raw material or bulk purchases are necessary, the usage and cost of these will be planned with the purchasing agent or chief buyer.

The basis of determining costs included in these budgets invariably depends on the established trend in previous years, adjusted for known changes. It should also be remembered that historical costs will include inefficiencies and these must be identified and determined if likely to continue. The considered effects of volume and activity should also be borne in mind.

4.6. Capital Expenditure Budget

This supplementary budget is usually compiled by senior management in conjunction with engineering and technical services.

The budget will show details of the capital expenditure proposals in the period of the master budget and will probably be prepared for a number of years ahead because of its longer term implications. Items included will be distinguished by the various types of assets - land, buildings, equipment, furniture, etc., and should also state the reasons for proposals - for example, replacement, new methods, capacity.

Back-up data should also accompany the proposals to justify the expenditures. This will take the usual forms of capital evaluations, such as

return on investments and discounted cash flow analysis. The strain on cash resources also be considered when compiling this budget.

5. PROFIT AND LOSS ACCOUNT

The first component of the master budget is the budgeted profit and loss account. This budget will summarise the effects of all the relevant data contained in the supplementary operating and service department budgets, sales, purchasing, personnel and capital expenditure (depreciation, salvage receipts) budgets. It will be prepared in months or other chosen periods and be compiled by the financial controller. A sample profit and loss statement incorporating provisions for budget and standatrs.

6. CASH BUDGET

The second component of the master budget is the cash budget, which is critical in view of the possible constraints that an unsatisfactory cash position may have on the required expansion of a business and hence on the acceptability of the master budget as a whole.

The financial controler, with the assistance of all other management, should determine the timing by period, usually monthly, of production, sales, fixed asset purchases etc., and then calculate the effects on the cash balance. The reason for this budget is to determine by period where additional cash may be required or where surplus cash may be available for short term investment.

The income side is built up from the sales and debtors budget plus any other miscellaneous receipts, such as loans, new capital, sale of assets, grants, interest. The expenditure budgets plus other payments relating to the distribution of profits, such as dividends and income taxes.

7. BALANCE SHEET

The third component of the master budget is the projected balance sheet which will show the net effect of the budgets on the financial position of the company. Again, being compiled by the financial controller, it will consider information contained in the budgeted profit and loss account, capital expenditures and cash and the related movement of the working capital and financing.

Management must examine these results of the profit and loss, cash and balance sheet master budgets that result from consolidating the subsidiary budgets and determine if they are acceptable. Do they show the most practicable overall profit to be accepted as a plan for the ensuing year or period to be budgeted? If the answer is negative then the problem areas should be determined and the departments concerned advised specifically of their shortcomings. As all the budgets are mainly inter-related, such a change generally entails resubmission of all the subsidiary budgets. This exercise may appear to be rather long-winded and even time wasting, but one of the real values of preparing budgets in this manner is that the consideration, discussion and communication of the short term profit objective of the company involves all levels of

management in its achievements, and by this process is most likely to reveal the maximum practicable profit objective for the company.

In practice, a lot of companies tend to take either sales or production in isolation and agree independently what the level of activity should be in these fields; once decided on, they proceed to build all the other budgets around them. If the resultant profit is in excess of the outlook for the current year, they are happy to leave it as such. However, assuming that the job is to be tackled properly, it is at this stage of review that any attempts at over budgeting or, worse still, conservative budgeting, should be weeded out. The level of responsibility for performance of the plan from each manager should be agreed upon, so that the manager fully commits himself to its attainment.

When the master budgets have been finally agreed and accepted, they should be adopted formally by management as its policy and plan for the forthcoming year or period and thereby provide a budget against which performance or achievement will be measured.

8. CONTROLLING THE PLAN

As indicated, the budgets are built up by progressive areas of responsibility. It follows, therefore, that operating statements will be prepared for each of the budget centres involved. These should form part of the management information system used to control actual performance against the budget plan.

Good budgetary control follows the management theory of 'management by exception'. While management is given full details of expenditure, sales, production, etc., under its functional control, reports and information should be focused on matters that are adverse, or that show an unusual favourable variance, so that its energy is concentrated in the right direction and its effort is not diluted by a lot of information which merely indicates that things are going as planned.

There are differing schools of thought on the amount of detail that should be provided to management. Some management accountants prefer to provide only data over which managers have some degree of control. For instance, if depreciation policy is decided by the board, there is no point in giving an operational manager a depreciation charge for, say, the machine shop. He has no control over what that charge will be; according to this theory, this information is unnecessary and does not help him to perform his part of the plan under normal conditions. This theory does not give the management the full picture and lacks the important benefit of enabling management to see the overall effect and contribution of its department to the business as a whole. The statement may be broken down into two sections labeled 'controllable' and 'uncontrollable'. Just what is controllable or uncontrollable can be surmised. For example, if a shop foreman is shown a list of fixed assets in his area on which there is a depreciation charge he may well indicate items of equipment which are surplus to his requirements but for which he has not bothered to raise a disposal request. These items can then be removed from the department and sold at good salvage prices, releasing valuable floor space, eliminating routine maintenance checks and saving

administration time and effort searching for and identifying equipment at physical inventory time.

Timing of feedback

When considering the subject of control the question of timing is of great importance. When should the measurement of control be effected and over what period? Having decided the period the budget is to cover, which is usually annual, the budget itself will be set out in terms of sub-periods: months and/or quarters, or perhaps a thirteen four-weekly basis for the subject year, depending on the type of business. In addition to the detailed annual budget, most companies have some form of long range plans for a number of years ahead, covering, for instance, the profit and loss account, balance sheet, cash flow and probably capital expenditures.

This longer term planning concerns itself primarily with determining whether or not the internal fund flow of the business will cover its commitments and capital expenditure programme, etc., but of course the longer term plans will not be prepared in anything like the same details the yearly short term operating budget. It is a matter of individual company requirements to determine which data is best controlled on a quarterly, monthly, weekly or even daily basis.

An organization needs a fairly sophisticated accounting system to generate and disseminate information on a daily basis and this type of data is generally confined to production data. Standard hours produced, finished units, efficiencies, absenteeism, etc., and all lend themselves to daily control. Billings in terms of unit sales and value would best be

reviewed on a weekly basis, although for local consumption this, again, may be preferred on a rough daily basis. All other profit and loss and cash flow data would be embodied in monthly financial statements and a balance sheet could be prepared on a quarterly basis.

The best system for a business must be determined by the constraints within which it works and what is needed to control the situation. Normally, data of daily and weekly nature is restricted to middle management to facilitate operational control and is not fed through the pyramid of top management unless a special situation demands such close control. As a general rule, the lower down the management line one goes, the sooner information should be in management's hands. The foreman should have his output in standard hours measured against budget and his material usage for his batch of machines during the following morning so that he can take the necessary action to correct any deviation from his target.

Thus it has been said that this first-line information is the life blood of the business, and the accounting results which follow at the end of the month confirm and quantify an already known situation.

9. FLEXIBLE BUDGETS

One criticism of budgetary control which is sometimes raised is its rigidity, where actual results may be the outcome of circumstances which have changed since the budget was originally prepared.

Budgets, when set and agreed upon, can only take into consideration one set of circumstances. As actual conditions seldom

equate with budgeted conditions, the difference between actual costs and budgeted costs must be demonstrated. Information should, therefore, be available to suggest the appropriate level of expenses, generally known as budget standards, which fluctuate at varying levels of production activity or sales volume.

In order to achieve control of this situation, flexible budgetary control was introduced-as opposed to fixed budgets. Flexible budgeting is applied in businesses where it is impossible to make a firm forecast of the future conditions. Fixed budgeting should be satisfactory for the more stable industries; however, these are very few and far between and flexible budgeting is more widely applicable.

Flexible budgeting is designed to provide a more realistic picture of variance between actual expenses and budgeted expenses. One expects to be able to distinguish that part of the variance which is due to volume and for which a manager will not have control, and that part of the variance over which the manager should have control. To achieve this, one must be in a position to calculate budget standards at varying levels of activity.

10. INSTALLING THE SYSTEM

The organizational chart should be examined with a view to determining where the responsibility for sales, costs and profits really lies. Revisions, where appropriate, may be considered at this time. The organization structure should be so developed as to fix responsibility right down the line. There must be an organization chart which clearly defines the levels of responsibility and the chain of command, setting out who is

responsible for what and to whom. It is desirable to support each functional position with a job description defining the function, duty and responsibility. Tradition must be ignored, responsibility and control being given to those who are responsible for taking decisions, but care must be taken to preserve 'the business flair' of an organization, and those given the responsibility should be placed where their individual resources can be best used.

The key factors should then be determined before designing the system most suitable to the company's needs. The system design should cover flow diagrams of the information generated, collection data necessary for budget preparation and control reports to be subsequently prepared. During this period consideration should be given to the level of sophistication of the existing information system, whether the proposed system will provide an improvement and also the level of human resources with which one has to work the new system.

Having obtained a positive reaction to these considerations, the next step is to test the initial design with various personnel at all levels in order to determine its suitability to meet their requirements for management information.

Once initial design is finalized, the next step is to prepare a series of seminars and teach-ins to explain the thinking behind the purpose and operation of the system, Questions, constructive criticisms and improvements should be invited so that all are involved and communicative at all levels.

A timetable for installations of the programme should be established. A critical path analysis is the ideal basis for identifying the

order in which the budget data should be collected and which information is to be cross-referred to two or more departments.

Now is the time for the collection of information for the 'first budget.' Considerable time, assistance and guidance should be made available to staff at this stage, and perseverance on behalf of those taking responsibility for the installation of the system will be required. It is vital that all levels of management go through the discipline of thinking through and preparing their portion of the budgets. Miracles should not be expected from the first results. It is not unusual for a company to take two or three years to get a control system of this nature fully operational. However, at each stage one should expect to produce some results which are usable even in the first year. What these results will be may differ from company to company but initially they usually provide a good insight to sales and cash flow data. An important by-product is management education and awareness of what the business is all about.

Budget period

There is no general rule governing the selection of period of time for a budget. This will be decided by the particular circumstances of the business. For instance the fashion industry must, of necessity, have a very short budget period, sometimes of three or four months duration, whereas in the shipbuilding industry a budget may range over three or four years. For most businesses, however, the calendar year is normally the accepted period: it is broken down into twelve monthly periods and the information is complementary to the published accounts.

However, if there is a strong seasonal influence affecting sales, it is sometimes prudent to have a 'model year' upon which to base the budget and this usually starts ahead of the main selling period. Businesses which rely mainly on the summer or Christmas trade may well justify a model year. Model years, as the name implies, usually commence with the introduction of new models. A car manufacturer, for example, may run its model year from September to the following August in order to have a good start to the year following the autumn motor shows and new year car registrations. The motive behind this is that if the business has not gone as well as expected there is still sufficient time before the end of the model year to curtail activity, restrict costs and reconsider expansion programmes or introduce special promotions in order to keep profits in line with, or better than, budget.

Budget manual

It is helpful to have such a document available within the company so that there is no ambiguity about what is required of individual in relation to budgets. The type of information one might expect the budget manual to contain is a brief explanation of the purposes or budgetary control as practiced within the company and organization charts and job descriptions showing the specific budget responsibilities for each function; routing of budgetary control forms for collection and control documentation; timetables or programmes for completion of budgets and control data feedback; budget periods; samples of reports and statements to be employed and accounts classification and coding data.

Budget committees

The question of who should control the preparation of the budgets and who should review these control is one that each organization arrives at during some stage of the budget preparation.

It is desirable that top and middle management contribute to and agree levels of activity to be budgeted, although it must be recognized that the human factor involved makes this difficult to achieve. A keen manager, anxious to please at a budget review meeting, will possibly incorporate a stretch element to his plan. Another manager setting his own targets against which his performance will be measured may be inclined to be over cautious (particularly if an achievement bonus is paid). Investigations have been made in this area and the results carry important lessons for the businessman interested in making the most of his budget

system. One conclusion is that the budgets studied were used as pressure devices for constantly increasing efficiency, but because of the effects on people, the budgets tended to generate a long run result of decreased efficiency. Naturally enough, this is attributed to the lack of participation in the budget preparation phase by those being budgeted and to lack of sales ability on the part of accounting personnel. Another study concludes that successful budgeting is more concerned with human relationships than accounting techniques and that if good principles of human relationships are applied, successful budget practices will be inevitable. Yet another appraisal of current business budgeting indicates that important weaknesses in practice are the result of superficial appreciation of budget concepts by management, inadequate techniques, and the absence of a disciplined environment in many organizations. Upon reflection, it becomes apparent that the requirements for a successful budget operation are not restricted to accounting or finance planning techniques but that successful managers who keep wider considerations in mind while executing the more mechanical aspects of the budget process.

Various views are held on this point of responsibility. If operating managements are made responsible for profits, then one of the objectives of budgetary control, that is, the proper co-ordination organization, is achieved.

The same process should be involved as with the control aspect. What an organization should attempt to achieve is the total commitment of all levels of management to the plan. Each level of management should review its plans and performances through the usual management committees, be they formal and informal groupings, right up to the chief

executive, and the overall objectives should be clear and unambiguous at each stage.

However, one person will be responsible for pulling together the various parts of the master budget. This job usually falls upon the chief accountant or financial controller or his department. Larger companies employ a budget manager and, of course, this co-ordinating exercise naturally falls into his lap. He may be called upon to undertake a number of exercises to determine what the various results thrown up mean within the overall company objectives, but it must be emphasized that his role is one of support. The responsibility is fixed upon the persons committing and accepting stewardship over resources.

Information codes

Budgetary control has extended information beyond the more traditional accounting information to broader aspects of control, setting out data in terms of hours worked, output of production in standard hours, information on market share, quality of product, etc. This is all necessary for the achievement of the plan. However, looking at the pure accounting contribution to the budgetary control, a suitable system of accounts coding should be designed so that the information collected and analyzed within the budget and cost centres.

The accounting code should be what is commonly called a subjective/objective system. The subjective part of the code should qualify information into its primary or traditional classification, that is , the nature of the expense, for example wages, fuel, rent, etc. The objective part of

the code will be used to analyze the expenditure to the cost and burden centres, that is, machine x in the machine shop.

It is important to give considerable thought to the design of the coding system, as it should not only allow for coping with existing needs for information, but also have the flexibility to be expanded to meet future demands. A system of this sort should enable a company, using the subjective code, to produce to produce information necessary for the preparation of the traditional statutory accounts. And by going through the objective section of the code, the information required for budgetary control and management accounting can be produced which should be made available to those drawing up the budgets as appropriate.

11. CONCLUSIONS

Budgetary control often strikes apprehension or fear into non-financial people. People tend to be sceptical or mistrust having their performances measured against a standard. This is human and understandable response. Most people, at some time during their careers, have budgetary control used against them as a cost reduction tool.

It is up to finance managers, to clarify and emphasize that budget flexing and control is an essential and deliberate need of modern day management. It is a management tool designed as a fair basis upon which to measure performance against a predetermined plan, and conduct business in the most efficient manner possible, thereby improving profitability.