BÜTÇE YÖNETİMİ

Managing Budgets



İşletmelerde finansal planlama, bütçe hazırlama/yönetme hakkında tavsiyeler ve pratik ipuçları

Anne Hawkins ve Clive Turner

"Uygulamada birçok sorun yaşanan bütçe planlamasının, gerçekte nasıl yapılması gerektiğini net bir şekilde açıklıyor. Bazen çok karmaşık bazen de çok basit açıklanan bu konuyu kusursuz bir şekilde ele alıyor. Bütçelerin tek bir basit teknik yerine, bir dizi pratik yönetim kararına dayandığını ortaya koyuyor."

Peter Nicholls, İnsan Kaynakları Başkanı, Walsall Training & Enterprise Council

"Clive'ın mükemmel eğitim standartlarının tipik bir örneği. Hassas bir konuyu son derece rahat okunur bir üslupla ele alıyor. Her iki yazarın da kariyerleri boyunca kazandığı pratik deneyimleri yansıtıyor."

Andy Stevens, Operasyonlar Direktörü, Messier-Dowty International

BÜTÇE YÖNETİMİ

Managing Budgets

First published as the Managing Budgets by Anne Hawkins and Clive Turner (c) Anne Hawkins and Clive Turner 2019.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1



FİNANSAL PLANLAMA 7
Bütçe nedir, planlama ihtiyacı, kâr ve nakit planlaması, itiraz süreci, sürekli gözden geçirme



GELİR BÜTÇELERİ 29
Bütçe sabotajcıları, altın kurallar, bütçelerin dört aşaması, girdi-çıktı analizi, revizyonlar, izleme ve kontrol



SERMAYE BÜTÇELERİ 55
Stratejik uyum, hazırlık, yetkilendirme, değerlendirme, diğer bütçelerle bağlantı



ÜRÜN MALİYETLENDİRME 63
Neden önemlidir, sistemi nasıl anlamalı, sistem nasıl sorgulanmalı, esnek olmak



EK 1 100
İşletme Finansal Modeli

EK 2 103
Ürün Maliyetlendirme Örneği

GİRİŞ

YÖNETİYOR MUSUNUZ?



İşinizi siz mi yönetiyorsunuz...



Yoksa işiniz mi sizi yönetiyor?

Ne yapacağınızı **planlıyor** musunuz...
yoksa olan bitene tepki vermekle mi yetiniyorsunuz?

PLANLAMA EKSİKLİĞİ



İşinizde bu tür bir durum yaşandı mı?

Neden yaşandı?

GİRİŞ

KOORDİNASYON VE KONTROL



Planlama, şirketlerin faaliyetlerinin **koordinasyonu ve kontrolü** açısından çok önemlidir.

Koordinasyon

Şirketler, geleceğe yönelik en iyi alternatifin ne olduğu konusunda farklı görüşleri olan bir grup insan tarafından yönetilir.
İşin nereye gittiği ve hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda bir uzlaşı yoksa, ekip birlikte hareket edemez.

Kontrol

Kararlaştırılan noktaya nasıl ulaşılacağını yeniden değerlendirmek için, gösterilen gelişimin plan çerçevesinde ölçülmesi gerekir.

KLASİK KLİŞELER



"Plan yapamayacak kadar meşgulüm" ... Belki de plan yapmadığınız için çok meşgulsünüz!

"Patronum plan yapar. Bu bana yetiyor" ... Peki ekibin geri kalanı da bu doğrultuda çalışıyor mu?

"Sadece satışları dikkate alırım" ... Hangi satışlar? Kârlı olanlar mı? Şirket açısından yapmaya değer olanlar mı?

"Ne gereği var ki? İşler asla planlandığı gibi gitmez" ... Planlama yaparak geleceğe odaklanır ve değişen koşullara daha hızlı yanıt verirsiniz.

PLANLAMA HERKES İÇİNDİR!

Unutmayın:

Planlama sürecinde, en büyük çark içindeki en küçük dişlinin bile hayati bir rolü vardır.

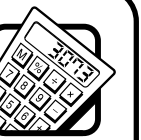
Yaptığınız katkıları küçümsemeyin ... ve yanlış yaparsanız ortaya çıkabilecek hasarı da!



FİNANSAL PLANLAMA

FİNANSAL PLANLAMA

BÜTÇE NEDİR?

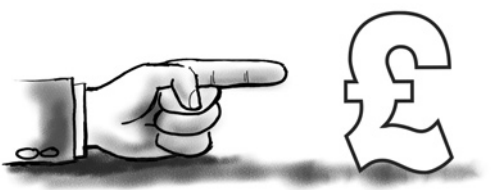


Bütçe, şirket içindeki planlama ve kontrol sürecinin temelini oluşturan yönetim aracıdır.

Tanım:

Bir bütçe paranıza

- Nereye gitmiş olduğuna kafa yormak yerine



- Nereye gitmesi gerektiğini söyler



FİNANSAL PLANLAMA

GEREKİYOR MU?



- Bütçeye ihtiyaç var mı?
- Finansman planlaması yapmak gerekiyor mu?

EVET!

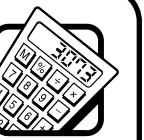
Bir şirket, sofistike bir para kazanma makinesidir.

İşinizi şansa bırakmayın!



FİNANSAL PLANLAMA

PLANLAMANIZ GEREKİYOR



Şirketlerin finansal sorumlulukları vardır

- sahiplerine
- borç verenlere
- çalışanlara
- tedarikçilere
- müşterilere

Bu sorumluluklar planlanmalıdır!

Şirketler **Kâr** ve **Nakit** planlaması yapmalıdır.

- Yürüttüğümüz iş başarılı olacak mı?
- Sorumlulukları yerine getirecek mi?
- İşletme sahiplerinin beklentilerini karşılayacak mı?
- **Gösterilen çabaya değecek mi?**

FİNANSAL PLANLAMA

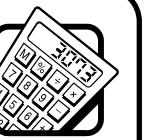
UZUN VADELİ VE KISA VADELİ PLANLAMA



- Şirketler hem uzun vade (Stratejik Plan) hem de kısa vade (İş Planı) için plan yapmalıdır
- **Stratejik Plan**, şirketin 3-5 yıl içinde nerede olmak istediği konusunda "vizyonu" ortaya koyar
- **İş Planı**, şirketin stratejik hedeflere doğru ilerlemek için **şu an** atması gereken adımları belirler
- Finansal Planlama, iş planı düzeyinde detaylandırılır; stratejik düzeyde ise daha çok bir "genel bakıştır"



FİNANSAL PLANLAMA



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

NEREDEN BAŞLAMALI?

- İnsanları yatırım yapmaya ikna etmeniz gerekiyor
- Piyasaları incelemeniz gerekiyor
- Ürün/hizmet tasarlamanız gerekiyor
- Tesisler seçmeniz gerekiyor-işi yapacağınız araçlar

Ama bir planla başlamalısınız!



FİNANSAL PLANLAMA



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

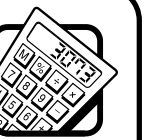
NEREDEN BAŞLAMALI?

- İnsanlar yatırım yapmayacak
- Bankalar borç vermeyecek

Şunlar açık olmadığı **sürece**: - neden paraya ihtiyacınız var
- planınınız uygulanabilir mi
- finansal sonuçlar sizin ve onların beklentilerini karşılayacak mı

Bir iş planıyla başlarsınız

FİNANSAL PLANLAMA



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

İŞ PLANI

İş Planı "sahneyi hazırlamalı" ve kısa vadeli hedefleri belirlemelidir.

"Sahnenin hazırlanması"

- Ürünleriniz/pazarlarınız neler olacak?
- Rakipleriniz kimler olacak? Ne yapıyor olacaklar?
- Ekonomik faktörler-enflasyon, faiz oranları, döviz kurları vb.
- Süreçlerinizi ve/veya pazarlarınızı etkileyen teknolojik değişiklikler

Kısa vadeli hedefler

Kısa vadede neler başarmayı planlıyorsunuz?

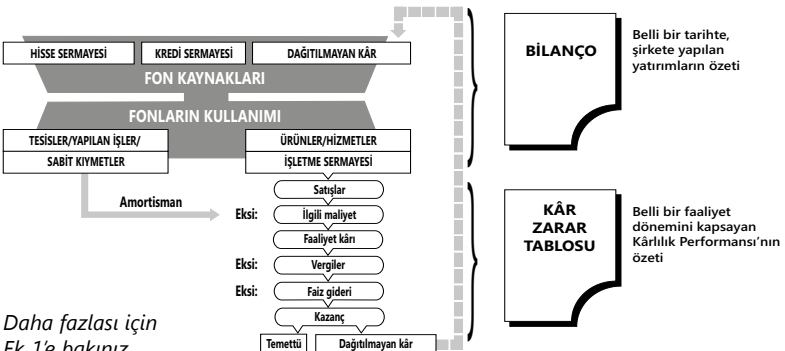
- Ürünler- mevcut/yeni ürünler
- Pazarlar- mevcut/yeni müşteriler
- Süreçler- mevcut/yeni tedarik yöntemleri
- Çalışanlar- beceri düzeyindeki değişiklikler



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

İşletme Finansal Modeli, paranın şirket içinde nasıl hareket ettiğini açıklar. Finansal planlama, modelin geleceğe yönelik yönetilmesidir... İşleri kendi haline bırakmamaktır.



Daha fazlası için Ek 1'e bakınız

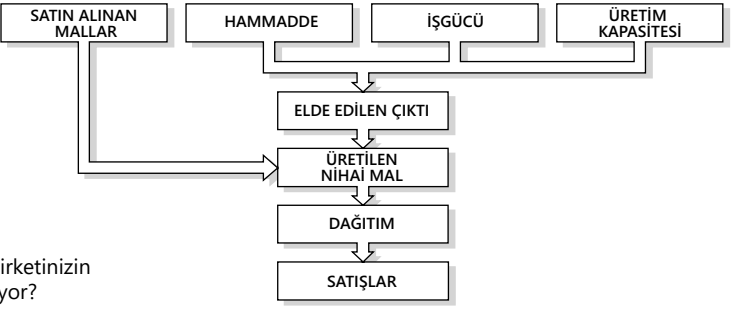


KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

LOJİSTİK AKIŞ

Modeli nasıl oluşturacağım?

Satmayı planladığınız ürün veya hizmetlerle başlayın; süreci nasıl işlettiğiniz ve müşterinize nasıl teslim ettiğiniz üzerine düşünün.



Hangi alanlar şirketinizin gelişimini önlüyor?



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

KISITLAYICI FAKTÖR

- Kısıtlayıcı faktörü belirleyin

Bu genellikle satıştır-ancak kapasite, işgücü becerisi eksikliği de olabilir. Sınırlayıcı faktör yıldan yıla değişebilir, örneğin:

Kısıtlayıcı faktör	Şunları yaparsanız ne değişir:
SATIŞLAR	- Daha fazla reklam harcaması - Ürün fiyatının düşürülmesi
KAPASİTE	- İlave makine satın alımı - Dışarıdan hizmet alımı
İŞGÜCÜ BECERİSİ	- Ücret artışı - Diğer işgücü piyasalarından işe alım (örneğin, deniz aşırı)

Sorgulama sürecinin (bkz. sayfa 26) bir parçası da "şunları yaparsanız ne değişir" sorusunu tartışmaktır.

FİNANSAL PLANLAMA



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

KISITLAYICI FAKTÖR

- Kısıtlayıcı faktörü belirledikten sonra şunları planlamaya başlayabilirsiniz:

Ne miktarda gelir elde edeceğim?- **Satış Bütçesi**

Satışları gerçekleştirip diğer kısa vadeli hedeflere ulaşmak için, ne kadar harcama yapmam gerekecek?- **Harcama Bütçeleri**

Not: NAKİT DE KISITLAYICI BİR FAKTÖR OLABİLİR! Sayfa 24'e bakabilirsiniz.



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

SATIŞ BÜTÇESİ

Satış bütçesi, satış tahminlerine göre belirlenir ... Bu bilgiler de satış ekibinden gelir.

- Geleneksel olarak satış tahminleri iyimserdir!
- Şunları dikkate almanız gerekiyor
  - Fiyat(lar)
  - Hacim(ler)
  - Ürün karışımı
  - Zamanlama
- Kapasite/iş yükü etkilerini değerlendirmek için, bütçe kademeli olarak uygulanmalıdır
- Nakit faturalar bütçelenirken, kredi ile satış yapılan müşterileri dikkate almayı unutmayın
- Aşağıdakileri dikkate alarak, planlanan bileşenlerin her birini sorgulayın:
  - toplam pazar büyüklüğü
  - performans geçmişi
  - rekabet

Not: Harcama bütçelerinin mantıklı bir şekilde formüle edilebilmesi için, tüm detaylar dikkate alınarak, satış bütçesinin gereken şekilde ayarlanması gerekiyor. Tek bir ürün mevcutsa, bunu yapmak kolaydır. Farklı ürünlere sahip ve her ürünün son derece farklı üretim maliyetlerinin olduğu bir şirkette ise, planlanan satışların ayrıntılı şekilde analiz edilmesi şarttır.



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

HARCAMA BÜTÇELERİ

Planlanan harcamalar, **Sermaye** veya **Gelir** olarak sınıflandırılır.

Sermaye Bütçesi	-	Süreçler/tesisler için planlanan harcamalar (Sabit Kıymetler)
Gelir Bütçesi	-	Şirketin malzeme, işçilik ve genel giderleri için planlanan harcamalar

Sermaye ve **Gelir Bütçeleri'nin** oluşturulması, kitabın sonraki bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınıyor.

Ancak-son derece dikkat edin!

Sermaye ve gelir bütçelerinin oluşturulması ayrı faaliyetler olarak görülebilse de her birinin diğeri üzerinde etkisi olabilir, örneğin:

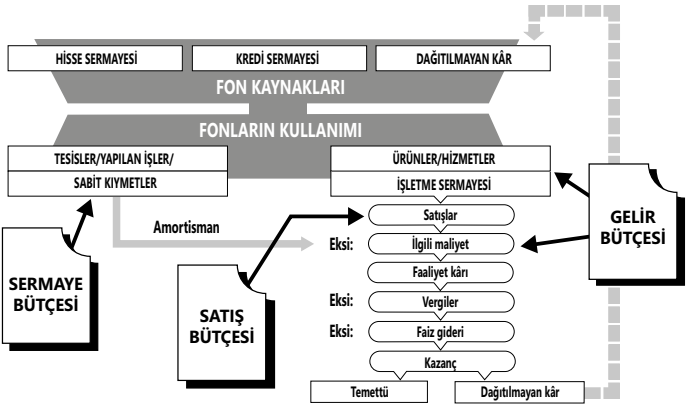
- yeni bir makine satın alınması (**Sermaye**), bakım, güç, sigorta vb. (**Geliri**) etkiler
- dışarıdan nakliye hizmeti alınması (**Gelir**), yeni dağıtım kamyoneti ihtiyacını (**Sermaye**) ortadan kaldırır

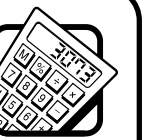
Tutarlı olun!

KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

MODELLE BAĞLANTI

Bu aşamada satış ve harcama bütçelerini de modele ekleyin.





KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

KÂR ELDE ETTİNİZ Mi?

Aşağıdakileri belirlemek için ürün maliyetlendirme sisteminizi kullanın:

- Gelir bütçeniz göz önüne alındığında
- Ürünlerinizin bütçe içindeki maliyeti nasıl olacak?

Ve satış bütçenizi belirledikten sonra

- Satmayı planladığınız ürünlerden kâr elde ediyor musunuz?

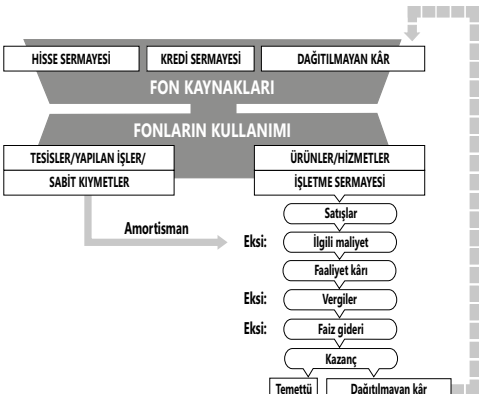
Not: Ürün maliyetlendirme sistemleri, kitabın daha sonraki bölümlerinde açıklanıyor.



KÂRLILIK İÇİN PLANLAMA

FİNANSMAN MALİYETLERİ

Bu aşamada, bütçede yer alan faiz, vergi ve temettüleri de modele dahil edecek durumdasınız.



Fonların Kaynağı'nı incelemeyi unutmayın.

- Ek hisse ve/veya borç sermayesine ihtiyacınız olacak mı?
- Temettü/faizi gereken şekilde ayarladınız mı?

Model dengeye gelene kadar tekrarlayın.

FİNANSAL PLANLAMA

NAKİT PLANLAMASI



Şirketler hayatta kalabilmek için nakde ihtiyaç duyar.

Nakit olmadan malzeme, işçilik veya hizmetler için ödeme yapamazsınız.
Nakit olmadan, kâr etme makinesi durma noktasına gelir.

Kâr, nakit ile aynı şey değildir

- Kârın yanı sıra nakdi de planlamalısınız.
- Birçok kârlı şirket tasfiye ile sonuçlanıyor!
- Bu nedenle, sadece kâr konusunda planlama yapmak yeterli değildir!



Nakit planının (nakit akışı tahmini) bütçe gözden geçirme sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunu unutmayın.

Nakit akışı tahmini gözden geçirilip makul seviyeye getirilmeden önce, hiçbir bütçe planını onaylamayın.

Şirketler mezarlığı, nakdi tükenen "başarılı" şirketlerle doludur.

Dikkatli olun!

Kâr ve nakit arasındaki fark ile nakit akışı tahmini konusu, *Nakit Akışı Yönetimi kitabında* açıklanıyor.

FİNANSAL PLANLAMA

SONUCU DEĞERLENDİRİN



Bu aşamada planınızı değerlendirin. Yeterince iyi mi? Beklenen sonuca bakın. Plan, şirketin aşağıdaki kesimler açısından mali sorumluluklarını yerine getirmesini sağlıyor mu:

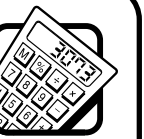
- Şirket sahipleri: Temettü, hisse fiyatı artışı
- Borç verenler: Faiz, sermaye geri ödemesi
- Çalışanlar: Ücretler, maaşlar, güvenli istihdam
- Tedarikçiler: Ödeme, devam eden "ortaklık"
- Müşteriler: Kalite, piyasada bulunabilirlik, servis, garanti

Alınması öngörülen sonuçlar, şirketin stratejik hedeflerine ilerlemesini sağlıyor mu?
Değilse ... Çizim tahtasına geri dönün!

Bunun bir **plan** olduğunu unutmayın-beklenen sonuç tatmin edici değilse, işleri yeniden yönlendirme şansınız var ... çok geç olmadan!

FİNANSAL PLANLAMA

SORGULAMA SÜRECİ



Artık bütçenizi gönderiyorsunuz (veya resmi olarak sunuyorsunuz). Bunun sonrasında, ideal olarak önceki aşamalarda görev yapmamış bir ekip tarafından gerçekleştirilen sorgulama süreci gelir.

- Bütçe tutarlı mı?
  - Baştan sona aynı varsayımlar kullanıldı mı?
- Kullanılan varsayımlar geçerli mi?
- Kritik başarı faktörleri neler? İlgili riskler neler?
  - Ulaşmak için temel gösterge niteliğindeki olaylar/sonuçlar hangileri
- Bütçede öngörülen getiriler için risk almaya değer mi?
- **Daha iyisini yapabilir miydik?**

Üzerinde uzlaşıya varılmadan önce, bütçe birçok defa gözden geçirilebilir.

FİNANSAL PLANLAMA

SÜREKLİ GÖZDEN GEÇİRME



Gelecek belirsizdir.

Planlama, şirketin proaktif olmasını sağlar-yine de kendi kaderinizi tam olarak belirleyemezsiniz.

Kafanızı kuma gömmeyin!

Planlarınızı sürekli olarak gözden geçirin:

- Ne tür fırsatlar ortaya çıktı?
- Yeni tehditler var mı?
- Mali etkisi ne olacak?

Bir şirketi yönetmek için, **kontrolün** sizde olması gerekir. Kontrolün sizde olması, koşullardaki değişikliklere yanıt verebileceğiniz anlamına gelir.

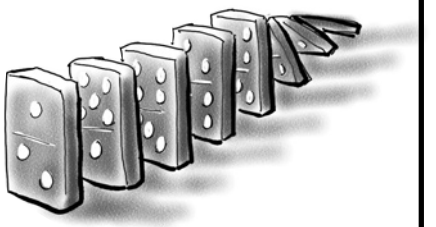
Her zaman ileriye bakın!





KARŞILIKLI İLİŞKİLER

Kitabın aşağıdaki bölümleri, finansal planlamada birtakım temel hususları inceliyor:



- Gelir bütçeleri
- Sermaye bütçeleri
- Ürün maliyetlendirme

Bu konular genellikle şirket içinde ayrı uygulamalar olarak görülse de aralarındaki karşılıklı karmaşık ilişkileri göz ardı etmeyin.

Örneğin, yeni bir makine satın alım kararı, sermaye bütçesini, gelir bütçesini, satış bütçesini (müşteriler daha fazla satın alırsa veya daha fazla öderse) ve nakit bütçesini değiştirerek bir dalga etkisi yaratır.

Her bütçeyi, bütünün bir parçası olarak ele alın.



GELİR BÜTÇELERİ

GELİR BÜTÇELERİ



AMAÇ

Gelir Bütçesi, şirketin işletme maliyetleri için harcama planlarını belirler.

- Neyi başarmaya çalışıyoruz?
  - Şirket planına ulaşmak için, kaynakların etkin ve verimli şekilde tahsis edilmesi
- Birçok şirkette yaklaşım nasıl?
  - Kimsenin dikkate almadığı itibarsız bir süreç!

Neden?

Aşağıdakilerden herhangi biri tanıdık geliyor mu?

GELİR BÜTÇELERİ

BÜTÇE SABOTAJCILARI!



1 *"Kimse bana görüş sormadı ... Birazcık aklı olan biri, ilave bakım çalışmasına ihtiyacımız olduğunu fark ederdi"*

2 *"Bütçemi belirlememi mi istiyorsunuz? Kapıda bağıran müşterilerim var, tedarikçiler de grevde... 100.000 TL diyelim ve işime dönmem için bana izin verin"*

3 *"Gelecek yılki bütçem? Bu yıl ne harcadım ben?"*

4 *"90.000 TL'ye ihtiyacım olacak... Beklenmedik durumlar için 10.000 TL eklesem iyi olur. Ama geçen yıl tüm bütçeleri %8 kestiler. Bu nedenle her ihtimale karşı %10 daha artıracağım ... Onlara 110.000 TL deyin"*

5 *"Bütçem küçülürse kurumdaki statümü kaybederim"*

6 *"Bütçe işi burada bitti. Konuyu muhasebeciye iletelim; önümüzdeki 12 ay boyunca bu onun sorunu"*

7 *"Bütçemdeki her şeyi harcamazsam, gelecek yıl bütçem düşer"*

8 *"Bütçeme uygun gidersem, kimsenin beni sorgulayacağını sanmıyorum"*



BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR

1: Sürece herkesi dahil edin. Bir ekip zorluğuna karşı bir ekip çözümü oluşturun.

Bütçeleme üst düzey bir faaliyet **OLMASIN**.

Şirketin parasını harcamaktan sorumlu olan herkesi **DAHİL EDİN**

- Kaynakların nerede gerekli olduğu konusunda "pratik" bilgiye sahiptirler
- Katılımları, planı kendilerinin de "benimsemesini" sağlar
- Alınan sonuçtan kendileri sorumluysa, kendilerine sunulan kaynakları belirlerken de bir rolleri olmalıdır.

- Bütçede yer alan rakamların herkes tarafından sahiplenilmesi, yıl içinde bütçe çerçevesinde hareket edilmesi açısından önemlidir





BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR

2: Bütçeler, planlama sürecinin önemli bir parçasıdır. Gereken şekilde yapmak için yeterli zamanı ayırın!

Bütçe sürecinin önemini küçümsemeyin... İşinizin kesinlikle **HAYATİ** bir parçasıdır

Bütçeyi doğru şekilde belirlemek için yeterli zaman ayırın

- Doğru bir bütçe oluşturmak için, planlarınızı formüle etmeniz gerekiyor; bu şekilde, günlük kararlarınızı da daha rahat alabilirsiniz
- Çok düşük bir bütçeniz varsa, gelecek yıl imkânsızı başarmaya çalışıyorsunuz demektir
- Çok yüksek bir bütçe belirlediyseniz, şirkete fayda sağlayabilecek diğer birimleri, gereken kaynaklardan mahrum bırakıyorsunuz demektir



BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR



3: Bütçeler, gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için kaynak tahsisi yapar. İleriye bakmaya devam edin!

Geleceği geçmiş üzerine inşa **ETMEYİN**

Bütçe döneminde neyi başarmanız gerektiğine **BAKIN**

- Geçen yılla karşılaştırma yapmak (genel olarak küçük bir artış uygulamak) yaygın bir bütçeleme yöntemidir; bir başlangıç yeri bulmak açısından makul bir yöntem olsa da **yeterli değildir**
- Kaç şirket gelecek yılın da bu yılla aynı olacağını varsayıyor-ve sonrasında felaketten sağ çıkabiliyor!
- Planlama kolay değildir-gelecek yıl farklı **olacaktır**... Ne şekilde?



GELİR BÜTÇELERİ

BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR



4: Bütçeler, kıt kaynakları birbiriyle yarış halindeki ihtiyaçlara tahsis eder. İhtiyacınız olandan fazlasını istemeyin!

Bütçeleri **ŞİŞİRMEYİN**

Bütçeleri "en makul senaryo" yaklaşımıyla **YAPIN**

- Bütçe varsayımlarını açıkça belirtin
- Alternatif senaryoların kaynaklar üzerindeki etkisini açıklayın
- Bütçeleri şişirmek, bütçe sürecini bir oyuna dönüştürür- nihayetinde şirket kaybeder





BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR

5: Başarılı yönetici, en büyük bütçeye sahip olan değil, mevcut bütçesini en iyi şekilde kullanan yöneticidir.

İnsanları bütçelerinin büyüklüğüne göre **ÖLÇMEYİN!**

Yöneticileri, kendilerine sunulan kaynakları ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına göre **DEĞERLENDİRİN**

- İnsanların bütçelerinden dolayı güç kazanmaya çalışmasına izin vermeyin
- Departmanı "korumayı" amaçlayan dar görüşlü tutumları değiştirin
- Ekip yaklaşımını teşvik edin



GELİR BÜTÇELERİ

BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR



6: Zaman bir süreklilik içerir. Bütçeleme, gelecek için planlama, kesintisiz bir süreç olmalıdır.

Bütçelemeyi yıllık bir faaliyet haline **GETİRMEYİN**

Sürekli gözden geçirme ve revizyon süreçleri **BELİRLEYİN**

- Değişen iş ortamına uyum sağlamak için, bütçeleri düzenli olarak yeniden gözden geçirip revize edin; örneğin, her çeyrekte sonraki 12 ayın tahmini bütçesini yeniden tahmin edin
- Geleceğin belirsiz olduğunu unutmayın



Piyasadan silinen büyük şirketleri unutmayın!

BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR



7: Bütçeler, bu yılın harcamalarına göre değil, gelecekteki ihtiyaçlara göre belirlenir. Yıl sonu yaklaştıkça, harcamalardaki orantısız artışların nedenini sorgulayın!

Gelecek yılki bütçenizi korumak gibi yanlış bir hedef belirleyerek, değerli kaynakları **BOŞA HARCAMAYIN**

İlave kaynakların başka bir yerde ve daha faydalı bir şekilde değerlendirilebilmesi için başkalarını **BİLGİLENDİRİN**

- Unutmayın-gelecek yılın bütçesi, bu yılın harcamasını **DEĞİL**, gelecek yılki ihtiyaçları esas almalıdır!



GELİR BÜTÇELERİ

BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR

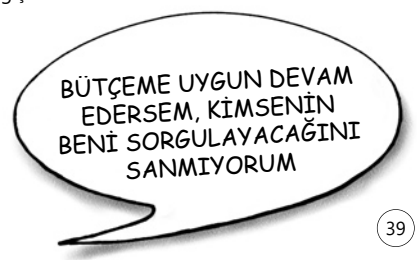


8: Bütçeler, kaynakları mevcut öncelikler ve beklenen maliyetlere göre tahsis eder. Bu öncelikler ve maliyetler de değişebilir.

Bütçeyi bir "harcama izin belgesi" olarak **GÖRMEYİN**

Tüm harcamaları gözden **GEÇİRİN**
- halen gerekiyor mu?
- en uygun yöntem bu mu?
- öncelikler değişti mi?

- Tüm harcamaları sorgulayın!
- Kaynakların serbest bırakılması, şirketin başka faaliyetlerindeki sorunlarını çözebilir



BÜTÇELEMEDE ALTIN KURALLAR

TAHMİN

Başarılı bir bütçeleme tek kişinin çabasıyla elde edilemez.

Herkes yeni yaklaşıma bağlı kalmalıdır.

Ekipte fikri değiştirilmesi gereken, sürece güvenmeyen kişiler de olabilir.

Herkese yayın! Herkes duysun!

Tahmin etmeyi unutmayın!

T amamen ileri dönük
A çık bir yönetim anlayışıyla
H er zaman gözden geçirerek
M erak ve heyecanla
İ şine bağlı
N akitle uyumlu
E leştirel
T akım halinde



GELİR BÜTÇELERİ

BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ



İLERİYE DÖNÜK PLANLAMA YAKLAŞIMINI benimseyin

Şu ifadeyle başlayın:

"Bütçeye ihtiyacım olmasının nedeni, bir şeyler yapmam için bana ihtiyacınız olması."

Ardından şu dört aşamayı takip edin:

Aşama 1: Ne yapmamı istiyorsunuz?

Aşama 2: Bunu nasıl yapacağım?

Aşama 3: Ne tür kaynaklara ihtiyacım var?

Aşama 4: Bu kaynakların maliyeti nedir?

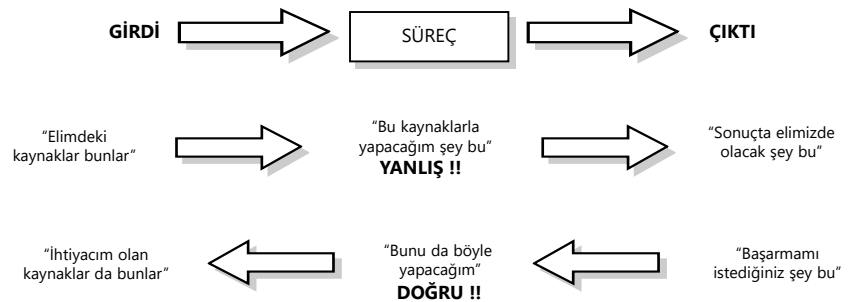
Girdi-Çıktı yaklaşımı, bu dört aşamada size rehberlik edebilir.



BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

GİRDİ-ÇIKTI ANALİZİ (I/O)

- I/O, departmanlar arasındaki ilişkinin müşteri-tedarikçi esasında belirlendiği TKY'de (Toplam Kalite Yönetimi) sık kullanılan bir tekniktir
- Teknik, bütçelemede yanlış ve doğruları göstermek açısından da yararlıdır:





BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

GİRDİ-ÇIKTI YAKLAŞIMI



Aşama 1: Benden beklediğiniz iş nedir?

- **ÇIKTILARI** tanımlayın
- **Neye ne zaman** ulaşılması gerektiğini netleştirin; örneğin, her ay 1000 birim üretim yapılması
  veya her çeyrekte 500 kasa satılması
  veya aralık ayına kadar bir reklam kampanyası tasarlanması
  veya kalite şikâyetlerininin 12 ay içinde %20 azaltılması
  veya her müşterinin yılda dört defa ziyaret edilmesi



BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

GİRDİ-ÇIKTI YAKLAŞIMI

Aşama 2: Bunu nasıl yapacağım?

- **SÜRECİ** belirleyin (**ÇIKTIYI** nasıl elde edeceğiniz)
- Mevcut süreci sorgulayın
- Alternatifler üzerine beyin fırtınası yapın
  - Kendi çalışanlarımızı mı kullanalım?
  - Dışarıdan hizmet mi alalım?
  - Otomasyon?
- Yenilikçi fikirler vermesi için personelinizi teşvik edin

Sonrasında alternatifleri değerlendirin ve seçiminizi yapın.

Aşama 3: Hangi kaynaklara ihtiyacım olacak?

İhtiyacınız olan **GİRDİLERİ** belirleyin:

Personel – Kaç adet?
– Hangi beceriler?
– Ne kadar süreyle?

Giderler – Ne satın almanız gerekiyor? Nitelik? Miktar?



BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

GİRDİ-ÇIKTI YAKLAŞIMI

Aşama 4: Bu kaynakların maliyeti nedir?

Bu aşamada ancak, konuyu finansal terimlerle değerlendirmeye hazırsınız demektir. Bu da işin kolay kısmı! Muhasebeciniz size yardımcı olabilir.

Personel: Gerekli beceriler için gereken ücret
Fazla mesai ve vardiya primleri
Beklenen maaş artışı
İstihdam maliyetleri (sigorta ve emeklilik katkı payları)

Giderler: Mevcut fiyatlar-veya fiyat teklifi alın
Öngörülen/bilinen fiyat artışları

Bu sizin sunacağınız bütçeniz!



BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

BÜTÇE KOORDİNASYONU

Girdi-çıktı yaklaşımı bütçelerin koordinasyonu açısından da etkili bir araçtır.

Her çıktının bir diğerinin girdisi olması gerektiğini unutmayın.

PLANLADIĞINIZ ÇIKTILARI MÜŞTERİNİZE "YÖNELTİN"

- Çıktı gerekli mi?
- Gereken şekilde/sıklıkta oluyor mu?

Bütçeler tutarlı bir şekilde hazırlanıyor mu?



BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

BÜTÇE REVİZYONLARI

- 4 aşamalı prosedür tamamlandığında, şu konular üzerinde uzlaşı sağlanmış olur:

  1 Elde edilecek çıktılar
  2 Uygulama süreci
  3 Çıktı elde etme sürecinde gerekli kaynaklar
  4 Gerekli kaynakların maliyeti

- Bu durumda, bütçede daha sonra yapılacak değişiklikler, aşağıdakilere karşılık gelmelidir:

  gereken çıktılarda bir değişiklik
  veya alternatif bir süreç
  veya gereken kaynaklarda bir değişiklik
  veya kaynak maliyetinde bir değişiklik

- Bütçe güvenilirliği, gerekli uyarlamaların yapıldığı bir "Girdi" ve "Çıktı" dengesi ile sağlanabilir

BÜTÇELERİN BELİRLENMESİ

BÜTÇE REVİZYONLARI





- Bütçe yeniden yapılandırılırken, bütçe kesintilerinde herhangi bir ayrım yapılmadan herkesten aynı oranda kesinti yapıldığı için, morallerin bozulmamasına dikkat edilmelidir.
- Bu tür kesintiler açıklandığında, bütçelerin güvenilirliğini kaybetmesine şaşırmamak gerekiyor!
- İyi hazırlanmış bir bütçe süreci için gereken ortamdan uzaklaşılmış olur; neden artık düzgün bir şekilde hazırlamak için uğraşasınız ki?
- Bazı maliyetler bu mantıkla ele alınamaz. Örneğin: Önümüzdeki 3 yıl için, yılda 50.000 TL bedelle bilgisayar bakım sözleşmesi imzalandı; burada %10 indirim nasıl uygulayabilirsiniz?

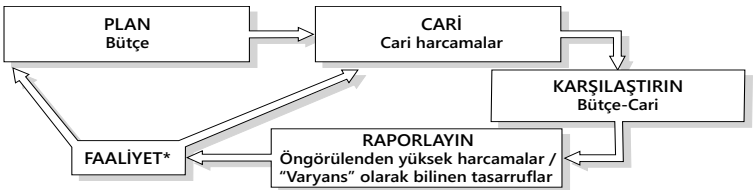


BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

Bütçe üzerinde anlaşmaya varıldı. Bu kadar mı? **HAYIR**

Bu aşamada artık kontrol edilmesi gerekiyor.

Bütçe kontrolü genellikle kapalı döngü basit bir sistem olarak ele alınır:



* **FAALİYET** - en önemli kısım!

Şunlardan birini yapmalısınız:

i) fiili harcamaları bütçeye uygun hale getirin veya
ii) kalıcı veya bir defalık öngörülmeyen harcamalar/tasarruflar neticesinde ortaya çıkan bütçe revizyon ihtiyacını bildirin



BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

VARYANSLARIN RAPORLANMASI

HDG'yi hatırlayın:

- Sistemden gelen geribildirim şu şekilde olmalıdır:
  - **H**ızlı
  - **D**üzenli
  - **G**üvenilir
- Aşağıdakileri yapmak için varyansları hızlı bir şekilde tanımlamanız gerekiyor:
  - Neden olduklarını araştırın ve anlayın
  - Bütçeler ve dolayısıyla farklar arasındaki ilişkileri anlayın (örneğin; beklenmeyen satışlar, paketleme departmanında ek işlere ve nakliye maliyetlerinin artmasına neden olur)
  - Harcamaları bütçeyle uyumlu hale getirmek için, faaliyetlerinizi değiştirerek veya bütçede revizyon ihtiyacını ileterek, etkili bir şekilde yanıt verin
- Sorunlarınızı saklamayın!



BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

VARYANSLARIN ANLAŞILMASI

- Bu yaklaşım, başlangıçta planlanandan daha fazla kaynağa ihtiyacınız olup olmadığını ölçmekten ibaret değildir

- Kaynak ayrılmış olmasının nedeninin, şirket hedeflerine ulaşılması için bir faaliyet yürütülmesi olduğunu unutmayın
  - Performans düzeyindeki bir değişiklik neticesinde ortaya çıkmış bir tasarruf veya fazla harcama var mı?
  - Planlara ulaşıldı mı? ... Aşıldı mı?

  Bütçe asla sabit kalmamalıdır! Bütçe, belli bir dönemdeki algılar çerçevesinde, geleceğe yönelik belli faaliyetleri yürütmek üzere, belli bir kaynağın tahsisidir
  - Yapılması gerekenler değişti mi?
  - İş hedefleri değişti mi?
  - Stratejik plan değişti mi?



BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

EKİP YAKLAŞIMI

Başarılı bütçeleme süreci, şirketin ihtiyaçları değiştikçe, yöneticilere giden ve gelen kaynak akışını içerir.

Başlangıç bütçenize belli bir tahsisat yapılması, bunu mutlaka harcamanız gerektiği anlamına gelmez!

Gelinen aşamada, artık bir başkasının daha acil bir ihtiyacı olabilir!

Kaynak tahsisini optimize etmek için, ekip yaklaşımını teşvik edin.

İşin temeli iletişimdir!

- İş dünyasında ne gibi yeni fırsatlar ortaya çıktı?
- Hangi yeni tehditler ortaya çıktı?
- Bunlara yanıt olarak, yöneticiler ne tür kaynaklar tahsis edebilir?





BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

EKİP YAKLAŞIMI

Departmanlar birbirinden bağımsız hareket **etmemelidir.**

- Bir alandaki sorunlar;
  - diğer alanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerden kaynaklanıyor olabilir
  - bütçe ayrılmış olan diğer birimleri de etkileyebilir

  (Girdi-Çıktı analizini ve iç tedarikçi-müşteri ilişkisini unutmayın.) Sayfa 42'ye bakabilirsiniz
- Örneğin, müşterilere fiyat farkı garantisi için yapılan aşırı harcamalar;
  - daha ucuz malzemeler satın alınmasını gerektirebilir (bir alandaki bütçe tasarrufu, başka bir yerdeki fazla harcamayı telafi ediyor mu?)
  - yeni ürünler piyasaya sürülmesinin de başarısı üzerinde etkisi vardır

Bu tür konulara dar görüşlü bir departman bakış açısıyla **DEĞİL**, genel şirket perspektifinden bakın.

Bu yaklaşım, fazla harcamaların iletildiği ve bir şirket sorunu olarak ele alındığı toplantılarla geliştirilebilir; bu tür görüşmeler yapmak üzere, grup halinde aylık öğlen yemeklerine ne dersiniz?



BÜTÇELERİN İZLENMESİ VE KONTROL EDİLMESİ

İLERİYE BAKMAYA DEVAM EDİN!

Muhasebe dönemleri; ay sonu, yıl sonu vb. büyük ölçüde yapay bir etkiye sahiptir. Şirketler "dur-kalk" tarzı ile çalışmamalıdır!

Yıl sonunun sonrasını düşünün!

- Değişen bütçeler; yöneticilerin ileriye bakmasını sağlar, planlamanın kalitesini artırır ve kısa vadeli çözümlerden kaçınılmasına yardımcı olur
- Hareketli bir bütçe hazırlamak için, her ayın sonunda bütçeye bir ay daha eklerseniz her zaman 12 ay sonrasını görebilirsiniz. Bu yaklaşım, resmi bütçe döneminde de size fazlasıyla zaman ve emek kazandırır!



SERMAYE BÜTÇELERİ

SERMAYE BÜTÇELERİ

GİRİŞ



Gelir bütçesi, Sermaye Harcamalarını içermez.

Sermaye harcaması, işletme tarafından birkaç yıl boyunca kullanılacak olan tesis, ekipman, bina vb. ("Sabit Varlıklar" olarak bilinir) satın alınmasıdır.

Sermaye harcamaları, ayrı bir yerde, **Sermaye Bütçesi**'nde gösterilir.

SERMAYE BÜTÇELERİ

STRATEJİK UYUM



- Sermaye **harcaması stratejik** bir yatırımdır
  - Şirketin gelecekte/uzun yıllar boyunca, ürünlerini nasıl üreteceğini veya ne şekilde hizmet sunacağını belirler
- Yanlış seçimler **rekabet dezavantajına** yol açar
- Kararı tersine çevirmek; **zaman alıcıdır**
  maliyetlidir
- Bu nedenle bütçe ve onay sistemi gerektirir
- Birçok şirket, sermaye harcaması için yönetim kurulundan yetki alınmasını şart koşar

SERMAYE BÜTÇELERİ

BÜTÇENİN BELİRLENMESİ



- Sermaye bütçesi aşağıdaki hususlar dikkate alındıktan sonra hazırlanır:

  Kapasite - İş planı ek üretim/dağıtım kapasitesi gerektiriyor mu?

  Yenileme - Hangi tesislerin değiştirilmesi gerektiği; ne ile?

  Güvenlik - Sağlık ve iş güvenliği mevzuatına uyum için yatırım yapılması gerekiyor mu?

  Verimlilik - Genel maliyetler nasıl düşürülebilir?

  Bütün bunlar **üretim stratejisi** bağlamında ele alınmalıdır

  - Sermaye bütçesi onay için yönetim kuruluna sunulur
  - Kabul edilip edilmemesi şunlara bağlıdır:
    - Nakit mevcut olup olmadığı
    - Şirket veya grup içindeki diğer öncelikler

SERMAYE BÜTÇELERİ

HARCAMA YETKİSİ



- Sermaye bütçesi, planlı bir yatırım seviyesini esas alır
- Ancak, **bütçede tahsis edilmiş olması, otomatik olarak kullanabileceğiniz anlamına gelmez!**
- Yönetici yatırımı yapmaya devam etmek isterse, daha fazla değerlendirme sunmak durumundadır
- Bu belge genellikle "Sermaye Değerlendirme Formu", "Talep Formu" veya "SHT" (Sermaye Harcama Talebi) olarak adlandırılır
- Gerekli ayrıntı düzeyi her şirkette farklı olsa da genellikle şunları içerir:
  - Satın alınacak ürüne ilişkin detaylar
  - Satın almayı önerme nedeni ("stratejik mantık")
  - Finansal değerlendirme



SERMAYE HARCAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

YAPILANDIRILMIŞ YAKLAŞIM

Her sermaye harcaması talebi, aşağıdaki konular çerçevesinde incelenir:

Stratejik uyum:	Önerilen harcama, şirket stratejisiyle uyumlu mu?
Risk profili:	Ortaya çıkan iş riski profili nasıl-kabul edilebilir mi?
Veri tabanı:	Hangi veriler dikkate alındı? Hangi varsayımlar kullanıldı?
Mali profil:	Beklenen finansal getiri nedir? Getirisi riske değer mi?
Yönetim Açısından:	Projenin gereken şekilde bitirilebilmesini teminen, yönetimde yeterli kaynak/beceri mevcut mu?

DİĞER BÜTÇELERLE BAĞLANTI



GELİR BÜTÇESİ İLE BAĞLANTISI

Sermaye ve Gelir harcamaları arasındaki karşılıklı ilişkileri hatırlayın.

Sermaye harcaması	**Gelir harcaması**
Bina	Kira, elektrik, bakım, amortisman *
Makine	Güç, işçilik, bakım, amortisman *
Araçlar	Vergi, sigorta, akaryakıt, amortisman *

Bu itibarla, sermaye ve gelir bütçeleri uyumlu bir şekilde hazırlanmalıdır.

SATIŞ BÜTÇESİ İLE BAĞLANTISI

Öngörülen yatırım müşterilerinize ne gibi faydalar sağlıyor?
Ek satışlardan elde edilen ek gelir, maliyetleri dengeliyor mu?

Bunlar eksikse, şirketiniz faturayı öder-azalan kârlarla birlikte!

* Amortisman, sermaye ve gelir harcamaları Bilanço kitabında daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

SERMAYE BÜTÇELERİ

NAKİT BÜTÇESİNE BAĞLANTI



Sermaye harcaması **Nakit** gerektirir!

Aşağıdaki hususların dikkate alınması da önem taşıyor:

- Ne kadar gerekiyor?
- Ne zaman gerekli olacak?
- Yeterli kaynak bulunabilecek mi?

Not: Olası finansman giderleri, gelir bütçesi ile ilişkilendirilmelidir.



ÜRÜN MALİYETLENDİRME

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

BÜTÇELERE BAĞLANTI



Satış yapabilmek için, şirketin bir satış fiyatı üzerinde anlaşmaya varması gerekir!

Çoğu durumda, müşteri sipariş vermeden önce fiyatı bilmek ister.

Bu nedenle, bir şirket, tahakkuk eden beklenen gelir açısından gereken maliyetleri değerlendirmek için, önceden plan yapmalıdır.

Bütçeler, gelecekteki maliyetlerin değerlendirilmesi için yönetime bir araç ve temel sağlar.

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

MALİYETLER ÖNEM TAŞIYOR MU?



"Kâr ettiğimiz sürece, nereden geldiği önemli mi?"

EVET!!

Bu yıl **ne kadar** kâr elde edeceksiniz?

- Yeterli olacak mı? (bkz. sayfa 25)
- Her üründen ne miktarda kâr elde ediliyor?
- Satış bileşimindeki değişikliğin etkileri neler?
- Maliyet artışlarının etkisi nasıl olacak?

İşinizin kontrolü sizde mi?

Kârı yönetmek istiyorsanız, ürünlerinizin üretim ve satış maliyetlerini anlamalı ve kontrol etmelisiniz:

ÜRÜN MALİYETİ



ÜRÜN MALİYETLERİ NEDEN BELİRLENMELİ?

Ürün maliyetleri şu durumlarda kullanılır:

- Hisse senetlerine kıymet biçilmesi
- Kâr hesaplaması
- İş kararları:
  - fiyatlandırma
  - maliyet düşürme
  - yap/satın al
  - sermaye harcamalarının değerlendirilmesi
- Transfer fiyatlandırması

Ürün maliyetini anlamak şarttır



ÜRÜN MALİYETLENDİRME

FİYATLANDIRMA BAĞLANTISI



- Çoğu durumda **fiyat, maliyete** göre değil, piyasanın ne kadar ödeyeceğine göre belirlenir
- Yerleşik bir piyasa değerlemesinin olmadığı durumlarda, maliyeti baz olarak kullanırsınız.
  - Fiyat listeleri
  - Teklifler/İhaleler/Kotalar

Maliyetlerinizi anlamıyorsanız, kârlı işleri geri çeviriyor olabilirsiniz... ya da iflasa sürükleyen siparişler alıyorsunuz!

Burada maliyet bilgisini nereden alıyorsunuz?

Maliyetlendirme Sistemi

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

YÖNETİM KARARLARININ DAYANAĞI



En kârlı grup hangileri?

- Ürünler?
- Ürün grupları?
- Piyasa?
- Müşteri?

Buna verdiğiniz yanıt, önemli stratejik kararları yönlendirir:

- Hangi ürünleri genişletelim/çıkaralım?
- Amerika'da pazar penetrasyonunu artırmalı mıyız?
- Daha fazla iş almak için, indirim yapmayı göze alabilir miyiz?
  vs.

Bu tür kararlar için gereken bilgiyi nereden alıyorsunuz?

Maliyetlendirme Sistemi

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

MALİYET KONTROLÜ



- Hangi maliyetler artıyor/azalıyor?
- Ürünlerimizi farklı bir şekilde yapmak veya satmak daha mı düşük maliyetli olurdu?
  - farklı makineler kullanmak
  - dışarıdan hizmet almak
  - distribütör vb. kullanmak
- Maliyetleri düşürmek için nasıl bir tasarım yapabiliriz?

Bu bilgi için nereye başvuruyorsunuz?

Maliyetlendirme Sistemi

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

SORUN ... ÇÖZÜM



"Bütün bunları muhasebeciye bırakamaz mıyım?" **Hayır!**

ENDİŞE VERİCİ GERÇEK: **Tek bir** ürün maliyeti diye bir şey yoktur!

Neden olmasın? Çünkü tüm maliyetlendirme sistemleri belli varsayımlar/kabuller yapılmasını gerektirir.

12 muhasebeciye bir ürüne maliyetini belirleme görevi verin; 12 farklı ve doğru cevap bulurlar!

Ne yapabilirsiniz?

1. Mevcut maliyetlendirme sisteminizin nasıl çalıştığını anlayın
2. Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, sorunların üstesinden gelmeyi amaçlayan yapıcı eleştiriler yapılmasını sağlayın
3. Tek bir ürün maliyeti olmadığını kabul edip, maliyet veri tabanını buna göre ayarlamaya hazır olun

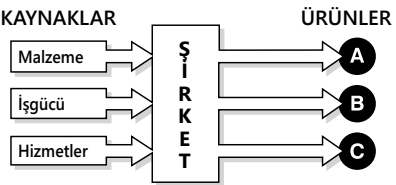
ÜRÜN MALİYETLENDİRME

1. ADIM: SİSTEMİN ANLAŞILMASI



Maliyetlendirme sistemi nedir?

Şirketler ürün elde etmek için kaynakları kullanır.



Kaynakları belirlemek kolaydır.
Bunlar için faturalar ve maaş bordrosu ile ödeme yapıyorsunuz.

Ancak ürünlerin her biri için, ne miktarda kaynak kullanılıyor?
Kaynakların ürünlere dağılımını gösteren bağlantı şudur:

Maliyetlendirme Sistemi



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

ÇATIŞMA

Muhasebeciler bununla nasıl başa çıkıyor?

İki tür muhasebe yaklaşımı vardır:



FİNANSAL



YÖNETİMSEL

ÜRÜN MALİYETLENDİRME



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

FİNANSAL MUHASEBE

Temel amaç:	**Hesapların raporlanması**
Maliyetlerin belirlenme nedeni:	**Kâr ve zarar hesabı** (satış maliyeti)
	Bilanço (hisse senedi değerlemesi)
Odak:	**Geriye doğru-daha önce gerçekleşmiş olayları raporlamak**
Yeterlilik kriteri?	**Muhasebe standartlarına uygunluk**

Not:

- Mali müşavirlerin, yayınlanmış hesapları oluştururken uymaları gereken kuralları (Standart Muhasebe Uygulama Beyanları-SMUB veya Finansal Raporlama Standartları-FRS) vardır
- SMUB 9, stok değerleme yöntemi ve dolayısıyla ürün maliyetlendirmesine yöneliktir
- Yayımlanan hesaplar dış kullanıcılar içindir ve bu standartlar yaklaşımda tutarlılık sağlamayı amaçlar

Ancak bu kadarı karar vermek için uygun mu?



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

YÖNETİM MUHASEBESİ

Temel amaç:	**Karar vermeye yardımcı olmak**
Maliyetlerin belirlenme nedeni:	**Günlük operasyonel kararlar** **Orta ve uzun vadeli stratejik kararlar**
Odak:	**İleriye dönük-maliyet etkisini tahmin etme**
Yeterlilik kriterleri?	**Şirket açısından ilgi düzeyi!**

Bu kararları alırken gereken bilgilerini nereden alıyorsunuz? Finansal muhasebe sistemi mi? Gerçekte farklı bir odağı olduğunu hatırlayın. Bu size gerçekte yeterli olacak mı?
Muhtemelen hayır!

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

SİSTEMİN ANLAŞILMASI



MALİYET UNSURLARI

	TL
Doğrudan Malzeme	xx
Doğrudan İşçilik	xx
Dolaylı Giderler	xx
Ürün Maliyeti	xx

- Çoğu şirkette, ürün maliyetlendirme sistemi bu unsurların bir kısmını veya tamamını içerecek şekilde oluşturulmuştur
- Bu terimler ne anlama geliyor ve nasıl hesaplanıyor?

Doğrudan Malzeme
Her birimin üretilmesi için tüketilen toplam malzeme, aşağıdaki yöntemlerden biri ile hesaplanır:

i) tüm malzemeleri belli bir iş için rezerve etmek veya
ii) ürünler için belli bir malzeme listesine sahip olmak; üretiminde kullanılmış olması gereken malzemeleri listelemek*

Doğrudan Emek
Ürüne/hizmete değer katma sürecinde yer alan birimlerin toplam maliyeti, aşağıdaki yöntemlerden biri ile hesaplanır:

i) belli işler için belli bir zaman ayrılması veya
ii) yapılmış olması gereken işlemleri listeleyen bir sistem oluşturmuş olmak *

*** Not:** Bütçelendirilmiş ürün maliyetleri oluşturulurken, bu maliyetlerin tahmin edilmesi gerekir (bkz. sayfa 71)



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

DOLAYLI GİDERLER

Dolaylı giderler nelerden oluşur?

- ücretler, maaşlar ve giderler* dahil olmak üzere üretim departmanının işletme maliyeti

Dolaylı giderler ürünlere nasıl dağıtılır? **İşin zor kısmı bu!**

- A ürünü için ne kadar elektrik kullandık?
- Her ürün için, yönetici maliyetlerinin ne kadarı tahsil edilmeli?
- Ürün B için ne kadar bakım maliyeti tahsil edilmeli? vs

Muhasebeciler 3 A'yı kullanır **A**yırma (Tahsis)
Ağırlıklandırma
Absorbe etme

***Not:** Üretim dışı departman maliyetleri, genellikle ürün maliyetlendirme sisteminden hariç tutulur. Bu yaklaşım soruna yol açabilir! (bkz. sayfa 87)



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

GENEL GİDERLER: AYIRMA (TAHSİSAT)

- Üretim süreci, **Maliyet Merkezleri** adı verilen, benzer faaliyet türlerine sahip alanlara ayrılmıştır
- Bunlar, örneğin işleme, montaj, onarım olabilir
- Her dolaylı maliyet, **tahsisat** veya **ağırlıklandırma** esasına göre, her maliyet merkezi açısından genel maliyeti bulmak için, maliyet merkezine dağıtılır

Gider	Dağıtım yöntemi	Makine / (Bin TL)	Kurulum (Bin TL)	Onarım (Bin TL)	TOPLAM (Bin TL)
Dolaylı işçilik					300
Amortisman					270
Bakım					160
Dolaylı Hammadde					60
Enerji					50
Kira					160
TOPLAM					1000



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

DOLAYLI GİDERLER: TAHSİS VE AĞIRLIKLANDIRMA

- Mümkün olan her durumda, dolaylı giderler kaynağı doğrudan tüketen maliyet merkezine **tahsis** edilir, örneğin; her maliyet merkezinin farklı bir yöneticisi varsa, maaşları çalıştıkları merkeze **tahsis** edilir
- Bazı dolaylı giderler ise tahsis edilmez, örneğin; kira, enerji, personel hizmetleri
- Bunların ilgili maliyet merkezleri arasında paylaştırılması için uygun bir yöntem bulunmalıdır; **ağırlıklandırma** bu işi yapar

Örnek: **enerji** - makine elektrik tüketimi x makine çalışma süresi
kira - işgal edilen alan
personel - çalışan sayısı

Rasyonel olun. Sadece büyük miktarları ağırlıklandırmak için uğraşın; küçük meblağları kusursuz şekilde tahsis etmeye çalışarak boşa para harcamayın!

Önemli maliyetlere odaklanın!



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

MALİYET MERKEZİNE GÖRE DOLAYLI GİDERLER

Maliyet merkezine göre tüm dolaylı giderleri analiz eden tablo artık tamamlanabilir.

Gider	Dağıtım yöntemi	Makine (Bin TL)	Kurulum (Bin TL)	Onarım (Bin TL)	TOPLAM (Bin TL)
Dolaylı İşçilik	Tahsisat	160	80	60	300
Amortisman	Tahsisat	160	30	80	270
Bakım	Tahsisat	80	30	50	160
Dolaylı Hammadde	Tahsisat	15	20	25	60
Enerji	Ağırlıklandırma	25	5	20	50
Kira	Ağırlıklandırma	60	35	65	160
TOPLAM		500	200	300	1000



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

DOLAYLI GİDERLER: ABSORBE ETME

- Her maliyet merkezinin maliyeti, daha sonra bir **dolaylı gider absorbe etme oranı** kullanılarak ürünlere yansıtılır.
- Geleneksel yaklaşımda kullanılan;
  İşçinin saatlik ücreti veya makinenin saatlik gideridir

Aşama 1 Maliyet merkezine tahsis edilen/ağırlıklandırılan dolaylı gideri belirleyin; örneğin 500.000 TL

Aşama 2 Maliyet merkezinde ortaya çıkacak işçilik (veya makine) saat sayısını belirleyin; örneğin 20.000

Aşama 3 Dolaylı gider için saatlik ücreti hesaplayın, örneğin:

$$\frac{500.000\ TL}{20.000} = 25\ TL/saat$$

Aşama 4 Masraf merkezindeki ürünün imalatı için gereken çalışma saatine göre, dolaylı gideri yansıtın, örneğin:

1/2 saat ⟶ 12.50 TL dolaylı gider



SİSTEMİN ANLAŞILMASI

ÖRNEK

- X Ürününü tedarik etmek için bir ihaleye davetlisiniz
- X Ürünü şunları gerektiriyor:

Doğrudan malzemeler	50 TL
Doğrudan işçilik	7 saat

- Üretim bütçenizde şunlar görünür:

Toplam dolaylı gider	600.000 TL
Planlanan çalışma saati	15.000
Planlanan doğrudan ücret	5 TL

- Genel absorbe etme oranınızı hesaplarsınız: $\frac{600.000 \text{ TL}}{15.000 \text{ saat}} = 40 \text{ TL/saat}$

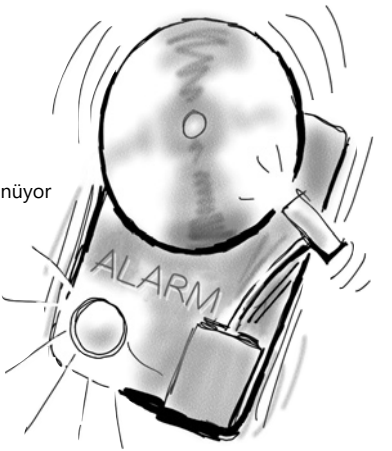
	TL
Doğrudan malzeme	50
Doğrudan işçilik (7 saat x 5 TL)	35
Dolaylı maliyet: 7 saat x 40 TL/saat	280
Ürün maliyeti	**365**

Bu bilgiler ihale sürecinde önemli bir rol oynar. Bu doğru mu? Ya da başka cevaplar olabilir mi-*Ek 2'ye bakabilirsiniz.*

2. ADIM: SİSTEMİ SORGULAYIN



- Kendi maliyetlendirme sisteminize bakın
- Eksikler var mı?
- Bazı klasik sorun göstergeleri:
  - "Kolay" ürünlerin zarar ettiği bildiriliyor
  - "Zor" ürünler son derece kârlı olarak raporlanıyor
  - Rakipler düşük fiyatlarınızla başa çıkamıyor gibi görünüyor
  - Rakipler sürekli altınızda fiyat veriyor
  - Maliyet bilgileri göz ardı ediliyor/dikkate alınmıyor
  - Departmanlardan alınan PC tabanlı bilgiler, "gerçek maliyetleri" ortaya koymak üzere birleştiriliyor





SİSTEMİ SORGULAYIN

SİZ TEKSİNİZ!

Aşağıdaki sayfalar, kendi ürün maliyetlendirme sisteminizi sorgularken, incelemeniz gereken konulardan bazılarını tanımlıyor.

- Maliyetlendirme sistemi, kaynakları ürüne kadar izlemelidir (bkz. sayfa 71)
- İki şirket aynı ürünü üretirken aynı kaynakları aynı şekilde kullanmaz
- Bu nedenle, iki maliyetlendirme sistemi de aynı olmamalıdır!

Sisteminiz, şirketinizde neler olup bittiğini yansıtacak şekilde uyarlandı mı?



SİSTEMİ SORGULAYIN

KİM HAZIRLADI?

- Maliyetlendirme sistemi, kaynakları ürüne kadar izlemelidir
- Bu süreci en iyi kim bilebilir? Muhtemelen muhasebeciniz **değil**!

Ama maliyetlendirme sistemini kim yazdı?

- Kaynakları, süreçleri veya ürünleri ne sıklıkla değiştiriyorsunuz?

Maliyetlendirme sistemi ne sıklıkla değişiyor?

- Yönetim muhasebecisi, karar vermeyi kolaylaştırmak için maliyet bilgisi üretir

Daha iyi kararlar almanıza gerçekten yardımcı oluyor mu?



SİSTEMİ SORGULAYIN

DOLAYLI GİDERLER

- Ürün maliyetleri şunlardan etkilenir
  - maliyet merkezlerinin sayısı ve tanımı
  - maliyetleri ağırlıklandırma yöntemi
  - absorbe etme yöntemi

Sisteminizdeki seçenekler üzerinde yeterince düşünüldü mü?

Bunun ürün maliyeti üzerindeki etkisinin ayrıntılı bir örneği Ek 2'de yer alıyor.



SİSTEMİ SORGULAYIN

ÇİZGİ ALTI MALİYETLER

- Çoğu maliyetlendirme sistemi, doğrudan malzeme, doğrudan işçilik ve dolaylı giderleri ürünle ilgili kabul ederken, diğer işletme maliyetlerini (giderleri) ürün maliyetine dahil etmez
- Bu giderler genellikle "çizgi altı" olarak adlandırılır ve brüt kârın altında gösterilir
- Bu yaklaşım neticesinde, ürün kârlılığını yalnızca brüt kâr aşamasında gösteren kâr zarar raporları elde edilir

Örnek

	A TL	B TL	Toplam TL
Satışlar	100	100	200
Eksi:			
Satılan Malın Maliyeti	70	50	120
Brüt Kâr	30	50	80
Giderler:			
Yönetim			10
Satış			20
Hizmet			30
Faaliyet kârı			20

- Şirket, ürün yelpazesini değerlendirmek istiyor
- Hangi üründen vazgeçmeli; A mı B mi?
- Faaliyet kârı üzerinde nasıl bir etkisi olacak?



SİSTEMİ SORGULAYIN

ÇİZGİ ALTI MALİYETLER

Aşağıdaki bilgiler elinizde olsaydı, yanıtınız farklı olur muydu?

A, uzun yıllardır üretilen ve herhangi bir tasarım/üretim sorunu bulunmayan bir üründür. Birkaç müşteriye yüksek miktarda satılmaktadır.

B, birçok sorun yaşanan yeni bir üründür. Birçok farklı müşteriye küçük miktarda satılmaktadır.

İlgili departman yöneticileri ile yapılan görüşmeler, çizgi altı harcamaların ürüne yansıtılmadan analiz edilmesine sebep olur. Buna aldanmayın! Bu tahsisatta kusursuz bir rakam aramıyorsunuz. Yöneticiler size yaklaşık bir yüzde oran verebilmelidir.

	A (1.000 TL)	B (1.000 TL)	TOPLAM (1.000 TL)
Satış	100	100	200
Standart Satış Maliyeti	70	50	120
Cari Brüt Kâr	30	50	80
Giderler:			
Yönetim	2	8	10
Satış	4	16	20
Hizmetler	-	30	30
Faaliyet Kâr/Zararı	**24**	**(4)**	20

Şirketiniz stratejik kararlarını brüt kâr aşamasında mı alıyor?



SİSTEMİ SORGULAYIN

ZAMANLA İLGİLİ DOLAYLI GİDERLER

Geleneksel absorbe maliyet sistemi, ürün maliyetinin dolaylı giderlerden kaynaklanan kısmının zamana bağlı olduğunu esas alır. Dolaylı maliyet oranı 60 TL/saat ise; Ürün J ve K'nin her ikisi de 10 dakikada imal ediliyorsa, her ikisine de 10 TL ek maliyet yazılır.

Bu gerçekçi mi?

Tüm dolaylı giderler zamana göre mi belirleniyor?

Örnek:
J ve K ürünlerinin her ikisi de makinede birim başına 10 dakikada imal ediliyor. J eski ve köklü bir üründür; gereken hammadde 100 parti satın alınıp işlenir. J işlendiğinde, ilk çıkış kontrol edilir ve sonrasında üretim dengesi kendiliğinden kurulur.

K yeni bir üründür. Tasarım ve mühendislik açısından yetersizdir. Hammadde olarak, her parti için 1 birim satın alınıp işlenir! K işlenirken, yöneticiler, tasarımcılar, mühendisler ve şefler makinenin etrafında toplanır ve süreç boyunca ürünle uğraşır.



SİSTEMİ SORGULAYIN

ZAMANLA İLGİLİ DOLAYLI GİDERLER

Dolaylı giderler nelerden oluşur?

- satın alım, teslim alma, kontrol vs. vs.

J'nin üretim maliyeti gerçekte K ile aynı mı oldu?

Farklı şekilde maliyetlendirilmesi gereken ürünleriniz var mı?

Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme (FDM), dolaylı giderleri **faaliyetlere** göre gruplandırarak bu sorunu çözmeye çalışır. Örneğin; satın alım, makinelerin kurulması ve sevk edilmesi sonrasında, her ürün açısından oluşan maliyet bulunur ve ürüne yansıtılır.



SİSTEMİ SORGULAYIN

STANDART MALİYETLENDİRME

- Bazı şirketler standart maliyetler kullanır- aşağıdaki kalemler için önceden belirlenmiş değerler:

  Malzemeler - fiyat ve miktar
  İşçilik - ücret ve saatler

- Standart ve gerçek değerler arasındaki farklar, **varyans** olarak raporlanır

- Şirketiniz standartlar kullanıyorsa:

  - Varyanslar ürüne göre analiz ediliyor mu? veya
  - "Çizginin altında" muamelesi görüyor mı? veya
  - **Daha da kötüsü**, standart maliyet üzerinden eşit olarak mı dağıtılıyor ?

Değerlendirmenizi nasıl etkileyebileceğini düşünün!

ÜRÜN MALİYETLENDİRME

SİSTEMİ SORGULAYIN

VARYANSLAR



Yöntem 1
"Çizginin altında"
veya

	Ürünler ALFA (1.000 TL)	%	BETA (1.000 TL)	%	TOPLAM (1.000 TL)	%*
Satışlar	200		100		300	
Standart Satış Maliyeti	100		50		150	
Standart Brüt Kâr	**100**	**50**	**50**	**50**	**150**	**50**
Varyanslar					(30)	
Cari Brüt Kâr					**120**	**40**

Yöntem 2
"Oransal"
veya

Satışlar	200		100		300	
Standart Satış Maliyeti	100		50		150	
Standart Brüt Kâr	**100**		**50**	**50**	**150**	**50**
Varyanslar	(20)		(10)		(30)	
Cari Brüt Kâr	**80**	**40**	**40**	**40**	**120**	**40**

Yöntem 3
"Ürüne göre analiz"

Satışlar	200		100		300	
Standart Satış Maliyeti	100		50		150	
Standart Brüt Kâr	**100**		**50**	**50**	**150**	**50**
Varyanslar	50		(80)		(30)	
Cari Brüt Kâr	**150**	**75**	**(30)**	**(30)**	**120**	**40**

*Kârlılık rakamları satışların yüzdesi olarak ifade ediliyor

Sadece son analiz BETA'nın zarar ettiğini ortaya koyuyor!



SİSTEMİ SORGULAYIN

ATIK

Atık maliyetleri ürüne göre analiz ediliyor mu?

- Yoksa "çizgi altında" muamelesi mi görüyor?
- Yoksa eşit olarak mı dağıtılıyor?

Atık maliyeti, ürüne ve nedene göre analiz edilmelidir.

Dikkatinizi atıklara vermek için bu bilgilere ihtiyacınız var!



SİSTEMİ SORGULAYIN

TAHMİNLER

Bütçelenmiş ürün maliyetleri belirlenirken, doğrudan malzeme, doğrudan işçilik ve dolaylı maliyetler tahmin edilmelidir. Tahminler genelde, maliyetlendirme sisteminde kaydedilen geçmiş maliyetler dikkate alınarak yapılır.

Doğru yapın!

Yanlış kayıtlar sorunları devam ettirir.

Tahmini yapanlara, hatalarından ders çıkarmaları için, gerçekleşen maliyet bilgisi hakkında yeterli geribildirim yapılıyor mu?

En pahalı hata, kimsenin ders almadığı hatadır!

SİSTEMİ SORGULAYIN

YANILTICI DOĞRULUK!

Ondalık sayılara dikkat edin!

Doğruluk yanılsamasına kapılmayın!

Unutmayın ki tek **bir** ürün maliyeti diye bir şey yoktur!

... Öyleyse muhasebeciniz neden üç ondalık basamağa kadar maliyet üretmekte ısrar ediyor? Yaklaşık olarak doğru sonuç elde etmek, kesin olarak yanlış sonuç elde etmekten çok daha iyidir.





3. ADIM: ESNEK OLUN

- Maliyet bilgileri, alınan kararın gerektirdiği şekilde uyarlanmalıdır

- Kararla ilgili maliyet kalemleri hangileri?
  - Ürün maliyeti (maliyetlendirme sisteminden)?
  - Birikimli (veya marjinal) maliyet?
  - Değişim maliyeti?
  - Fırsat maliyeti?

- Şirket üzerindeki etkisi ne olacak?
  - kısa vade?
  - uzun vade?

Tek bir maliyetlendirme sistemi, tüm karar verme ihtiyaçlarınız için hızlı bir çözüm sağlayamaz.





ESNEK OLUN

ÖRNEK I: YAPMAK MI SATIN ALMAK MI?

- Yapma veya satın alım kararında önemli bir faktör, satın alım fiyatı ile şirket içi maliyet arasındaki karşılaştırmadır

- Kurum içi maliyet **nedir**?
  - Hangi maliyetler değişiyor?
  - Değişmeyecek olan maliyetler **önemsizdir!**
  - İşletme sermayesi üzerindeki etkisi ne olur?
  - Kapasite/alan/doluluk maliyetleri üzerinde nasıl bir etkisi olur?
  - Hangi fırsat maliyetleri var? vs.

Gerek uzun gerekse de kısa vadeli etkilere bakmayı unutmayın.

Sadece ürün maliyetini esas almayın!



ESNEK OLUN

ÖRNEK II: MİNİMUM SİPARİŞ MİKTARI

- Bir müşteri siparişini karşılamak için bir parçaya ihtiyacınız var
- Tedarikçi, minimum 50 sipariş miktarı ile, 1 TL fiyat veriyor
- Parçanın maliyeti nedir?
  1 TL mi yoksa 50 TL mi?
- Diğer 49 kullanılacaksa, 1 TL

Ama dikkat edin

- Diğer 49 adet parçanın öngörülebilir bir kullanımı yoksa, maliyet 50 TL'dir

Siparişi fiyatlandırırken hangi maliyet uygun?

Temel maliyet bilgilerini buna göre ayarlamaya hazır olun.

ÖZET



- Bir şirketi yönetmek için öncelikle
  Ürünlerinizi çok iyi tanımalısınız
- Bu nedenle, her ürünün iş performansı üzerindeki etkisini anlamalısınız
- Ürün maliyet bilgilerine dayanarak kritik kararlar alınır

Doğrusunu yapın!



EKLER

EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FONLARIN KAYNAĞI

- Şirketlerin uzun vadeli finansmana ihtiyacı vardır
- Kaynakları şunlardır
  - Hissedarlar
  - Kredi verenler
  - Elde edilen kâr

Muhasebeci terimleri ile
- Hisse sermayesi
- Kredi sermayesi
- Dağıtılmayan kâr

HİSSE SERMAYESİ | **KREDİ SERMAYESİ** | **DAĞITILMAYAN KÂR**

FONLARIN KAYNAĞI

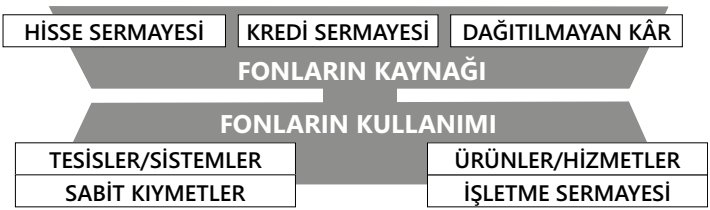
EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FONLARIN KULLANIMI

- Aşağıdakileri sağlamak için uzun vadeli finansmana başvurulur

	Muhasebeci terimleri ile
Tesisler/sistemler	- Sabit kıymetler
Ürünler/hizmetler	- İşletme sermayesi



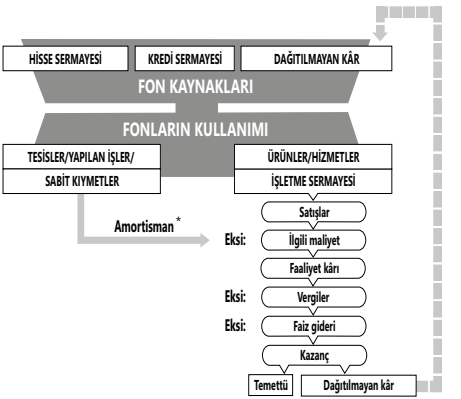
EK 1

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

KÂR ELDE ETMEK

- İşletme sermayesi yatırımı, sabit kıymetler kullanılarak satılabilecek ürünler üretir
- **Tüm** maliyetler karşılandıktan, faiz, vergi ve temettüler ödendikten sonra, kâr kaldıysa, şirkete yeniden yatırılabilir

* Amortisman, sabit kıymetlere yansıtılan bir giderdir ve ürün maliyetine dahil edilir.



Not: Bu model, Bilanço kitabında adım adım geliştirilmiştir.

EK 2



ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

MALİYET MERKEZİ SEÇİMİ

Sayfa 85'te ürün maliyetlerinin şunlardan etkileneceği belirtilmişti:

- maliyet merkezlerinin sayısı ve tanımı
- absorbe etme yöntemi
- maliyetleri ağırlıklandırma yöntemi

Aşağıdaki örnekte bunların bazı etkileri gösteriliyor. Temel bilgiler için sayfa 81'e geri dönebilirsiniz.

Satın alım, teslimat vb. maliyetlerini yansıtmak üzere, hammaddeler için ayrı bir maliyet merkezi kullandığınızı varsayalım.

İlave bilgi:

Üretime yansıyan dolaylı gider:	**TL**
Hammadde ile ilgili dolaylı gider	75.000
İşçilik ile ilgili dolaylı gider	525.000
Toplam	600.000
Planlanan hammadde alımı	750.000 TL

Dolaylı giderler için absorbe etme oranı

Malzeme: $\frac{75.000\ TL}{750.000\ TL} = 10\%$ **İşgücü:** $\frac{525.000\ TL}{15.000\ TL} = 35\ TL/saat$

EK 2

ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

MALİYET MERKEZİ SEÇİMİ

Revize edilmiş ürün maliyeti şu şekilde olacaktır:

		TL
Doğrudan malzeme		50
Doğrudan işçilik		35
Dolaylı maliyet:		
Malzeme (50 TL @ 10%)	5	
İşçilik (7 saat x 35 TL/ saat)	245	
		250
Ürün Maliyeti		335

Hangisi doğru?

Şirketiniz doğru anladı mı?

EK 2



ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

MALİYET MERKEZİ SEÇİMİ

Örnek devam ediyor:

- Örneğin makine işletimini montajdan ayırdınız.
- Ek bilgi:

			TL
Dolaylı üretim giderleri:	Malzemeyle ilgili genel giderler		75.000
	İşçilikle ilgili genel giderler:	Makine işletimi	400.000
		Montaj	125.000
	Toplam		**600.000**

Planlanan çalışma saatleri:	Makine işletimi	10.000 saat
	Montaj	5.000 saat

- İşçilik için genel absorbe etme oranı şimdi şöyle olur:

Makine işleme $\frac{400.000\ TL}{10.000} = 40\ TL/saat$ Montaj: $\frac{125.000\ TL}{5.000\ saat} = 25\ TL/saat$

- X Ürünü için gereken 2 saat işletim
  5 saat montaj

EK 2

ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

MALİYET MERKEZİ SEÇİMİ

Revize edilmiş ürün maliyeti şu şekildedir:

		TL
Doğrudan malzeme		50
Doğrudan işçilik		35
Dolaylı üretim giderleri:		
Malzeme		5
İşletim (2 saat x 40 TL/saat)	80	
Montaj (5 saat x 25 TL/saat)	125	
		210
Ürün Maliyeti		**295**



Başka bir doğru cevap!

EK 2



ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

ABSORBE ETME YÖNTEMİ

- Absorbe etme faktörü seçimi de ürün maliyetini etkiler.

Örnek:

Önceki örnekte, makine işletim genel giderlerini, işçilik saatleri yerine makine saatlerini kullanarak düzeltmeye karar verdiğinizi varsayalım.

Ek bilgi:

Planlı işletim saati	16.000
X Ürünü için gereken işletim saati	3 saat

İşletim için genel absorbe etme oranı şu şekilde olur:

$$\frac{400.000\ TL}{16.000\ saat} = 25\ TL/saat$$

EK 2

ÜRÜN MALİYETLENDİRME ÖRNEĞİ

ABSORBE ETME YÖNTEMİ

Revize ürün maliyeti şöyle olur

		TL
Doğrudan malzeme		50
Doğrudan işçilik		35
Dolaylı maliyetler:		
Malzeme	5	
İşletim (3 saat x 25 TL)	75	
Montaj	125	
		205
Ürün Maliyeti		**290**

Seçim yapmakta zorlanıyoruz! 365 TL? 335 TL? 295 TL? 290 TL?
İhaleniz için **siz** hangisini kullanırdınız?

Unutmayın, **tek** ürün maliyeti diye bir şey yoktur.

İşletmeniz ve alınacak karar açısından en uygun yöntemi bulun.

Yazarlar Hakkında



Anne Hawkins, BA, ACMA, işletme çalışmaları alanında birinci sınıf onur derecesine sahip bir yönetim muhasebecisidir. Tüketici ve endüstriyel ürün endüstrilerinde üst düzey yönetim muhasebesi deneyimi kazanırken de bu güçlü bilgi tabanından ilerlemiştir. Eğitim danışmanı olarak, çok farklı sektörlerden direktörler ve yöneticiler için finans programları geliştirip sunmaktadır.



Clive Turner, ACMA, MBCS, 1981 yılında yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri sunmak üzere kurulan Turner Associates Training & Management Consultants Limited'in Genel Müdürü'dür. Clive, stratejik iş seçenekleri geliştirmek için yönetimle birlikte çalışır, değerlendirme sürecine katılır, uygun organizasyon yapısını tasarlar ve uygulama sürecini desteklemek için yönetimin gelişmesini sağlar. Clive, İngiltere ve denizaşırı ülkelerde yüksek lisans programları kapsamında finansal modüller sunma konusunda geniş deneyimi ile bu alanda da hizmet veriyor.

İletişim

Eğitmenlerin ve yöneticilerin şirket içinde finans kursları yürütmesine yardımcı olacak destek materyalleri için, yazarlarla şu adresten iletişime geçebilirsiniz:
Clive: 3 Brookwood Drive, Barnt Green, Worcestershire B45 8GG
E -posta: turner.associates@btinternet.com Anne: Spinney, 27 Queens Road, Cheltenham GL50 2LX.