

## MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİ

**Planlama ve bütçeleme sürecini etkileyen bireysel faktörler;** Bütçelemeye katılımcı bir yaklaşım anlayışının getirilmesi. • Üst yönetimin bütçeleme sürecini desteklemesi ve bu sürece katılması. • Yönetimin gerçekçi hedefler oluşturması • Bütçenin anlaşılabilir olması.

**Bütçeleme sürecinin başarısız olma nedenleri:** • Yöneticilerin işletme sistemlerini yeterince tanımaması. Yönetimin gereksiz ve ayrıntılı işlere odaklanması ve yanlış faktörleri kontrol etmeye çaba göstermesi, • Bütçe sürecinin yönetim tarafından yeterince desteklenmemesi, • İşletme yönetimi sürecinde bütçelemenin öneminin anlaşılmaması, • Bütçeleme mantığına güvenmeme. Bütçe çalışmalarına zaman kaybı olarak görme ve bütçe yerine farklı araçları kullanma.

### **Bütçe Türleri:**

- Konularına göre: Gelir bütçeleri, Gider bütçeleri.
- Sorunlara yaklaşımına göre: Proje bütçeler, Dönem bütçeler.
- Amaçlarına göre: Program bütçeleri, Faaliyet bütçeleri.
- Teknik yapılarına göre: Statik bütçeler, Karşılaştırmalı statik bütçeler, Esnek bütçeler.
- Kapsamına göre: Fonksiyonel bütçeler, Genel bütçeler.
- Zaman kapsamına göre: İşletme bütçeleri, Yatırım bütçeleri.

### **Bütçenin hazırlanmasında süreç:**

- Fonksiyonel bazda bütçe önerilerinin verilmesi
- Fonksiyonel bütçelerin bütçeleme amaçları ile uyumunun incelenmesi
- İnceleme ve değerlendirme
- Revizyon

### **Gelir Yönetimi Süreçleri:**

Gelir yönetiminin başarılı olabilmesi için aşağıdaki temel kavramların iyi anlaşılması gerekir: • Arz ve talebi dengelerken maliyetten ziyade fiyata odaklanılmalı, • Maliyet odaklı fiyatlamaya yerine piyasa/müşteri odaklı fiyatlamaya kullanılmalı, • Toptan piyasasına değil bölümlenmiş mikro piyasalara satış yapılmalı, • Değerli müşterileri grubuna daima yeterli stok bulundurulmalı, • Varsayımlara göre değil, bilgiye dayalı kararlar verilmeli, • Her bir mamulün değer döngüsünden faydalanılmalı, mamulünün önemine göre fiyatlandırma yapılmalı, • Gelir fırsatları devamlı değerlendirilmelidir.

*Gelir yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki adımlar izlenebilir:* 1. Mevcut durumun (dış çevre ve iç çevreyi) iyi tanımlanması 2. Ulaşılmak istenilen durumun finansal olarak ifade edilmesi 3. Uygun bir gelir yönetim stratejisinin geliştirilmesi 4. Stratejinin uygulanması 5. Sonuçların kontrol edilmesi

### **Satış Gelirleri Üzerinden Sapma Analizi:**

İşletmenin satışları bir veya birden fazla mamulden elde edilen satış gelirlerinden oluşmaktadır. Her bir mamule ilişkin satış geliri, ilgili mamulün satış miktarı ile o mamulün satış fiyatının çarpılması sonucu hesaplanır. Satış gelirleri üzerinden sapma analizi statik bütçe yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda tahmini ile gerçekleşen satış gelirleri hem satış miktarı hem de satış fiyatı açısından incelenmektedir. Satış gelirlerinin satış miktarı ve satış fiyatı açısından saptması aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

**Satış Fiyatı Saptması = (Fiili Fiyat – Standart Fiyat) × Fiili Satış Miktarı**

**Satış Miktarı Saptması = (Fiili Miktar – Standart Miktar) × Standart Satış Fiyat**

### **Maliyet Kontrolü: Direkt İşçilik Maliyetleri (DİM):**

Direkt işçilik maliyetleri standardında iki bileşeni vardır: (1) Standart ücret ve (2) Standart zaman

**1. Ücret Standardı:** Direkt işçilik için ücret standardının belirlenmesinde; yapılacak işin zorluğu, tecrübe gerektirip gerektirmediği ve işe özgü uzmanlık isteyip istemediği önem arz etmektedir

Fiyat sapması aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$\text{Ücret sapması} = (\text{Fiili ücret} - \text{Bütçelenen (standart) ücret}) \times \text{Fiili süre} \quad \text{Üs} = (\text{FÜ} - \text{SÜ}) \times \text{FS}$$

Ücret sapması ve fiyat sapması parasal değerleri gösteren sapmalardır. Formülleri incelendiğinde fiyat yerine ücret ve miktar yerine süre ifadelerinin konulduğu görülmektedir.

#### **Sabit Genel Üretim Maliyetleri:**

İşletmenin kapasitesini (1) Alan, (2) İşgücü, (3) Teçhizat ve donanım, (4) Bilgi teknolojisi ve (5) Malzeme gibi faktörler belirlemektedir.

- **Teorik (Kuramsal) Kapasite:** İşletmede çalışmaların hiç durmaksızın (24 saat/gün, 365 gün/yıl) gerçekleştirilmesi hâlinde ulaşılabilecek azami faaliyet düzeyinin göstergesidir.
- **Pratik Kapasite:** Süreçte olası aksamalar dâhilinde ulaşılabilecek kapasite düzeyidir.
- **Normal Kapasite:** Belirli bir zaman diliminde bir makine, süreç ya da işletmenin ortalama kapasite düzeyidir.
- **Bütçelenmiş Kapasite:** Gelecek döneme ilişkin planlanan kapasite düzeyidir. Gelecek dönemin satış tahminleri esas alınarak oluşturulan kapasitedir.
- **Atıl kapasite,** pazar ve kapasite kısıdı gibi kısıtlayıcılardan veya yönetsel kararlardan dolayı kullanılmayan kapasite türüdür.

$$\text{Kapasite Sapması} = \text{Standart İş Hacmi İçin Bütçelenmiş GÜM} - \text{Üretime Yüklenmiş Toplam Standart GÜM}$$

Toplam genel üretim maliyeti sapması, değişken GÜM sapmaları ile sabit GÜM sapmasının toplamıdır.

$$\text{Toplam GÜM Sapması} = \text{Değişken GÜM sapması} + \text{Sabit GÜM sapması}$$

#### **Katkı Tipi Gelir Tablosu Yöntemi:**

$$\text{Zarar} \Rightarrow \text{Toplam Katkı Payı} < \text{Toplam Sabit Maliyet (Ne kâr ne de zarar)}$$

$$\text{BBN} \Rightarrow \text{Toplam Katkı Payı} = \text{Toplam Sabit Maliyet}$$

$$\text{Kâr} \Rightarrow \text{Toplam Katkı Payı} > \text{Toplam Sabit Maliyet}$$

#### **Başabaş Noktasının Hesaplanması:**

Başabaş noktasındaki satış miktarı (BBNm) aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanmaktadır:

$$\text{BBNm} = \text{Toplam sabit maliyetler} / \text{Satış fiyatı} - \text{Birim değişken maliyet} \rightarrow \text{TSM sf} - \text{bdm} \rightarrow \text{TSM bkp}$$

Başabaş noktası, miktar cinsinden ve satış tutarı cinsinden hesaplanır. Miktar cinsinden hesaplamada toplam sabit maliyet, birim katkı payına bölünmektedir. Satış tutarı cinsinden yapılan hesaplamada ise toplam sabit maliyet, katkı oranına bölünmektedir.

#### **Karar Verme Sürecinin Aşamaları:**

- 1.Karar Probleminin Tanımlanması
- 2.Ulaşılmak İstenen Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
- 3.Problemin Çözümü için Gerekli Olan Bilgilerin Toplanması
- 4.Alternatiflerin Belirlenmesi
- 5.Alternatiflerin Uygun Karar Kriterleri ile Değerlendirilmesi
- 6.Amaca Ulaştıracak En Uygun Alternatifin Seçilmesi
- 7.Kararın Uygulamaya Geçirilmesi

#### **1.Yönetim Kademesine Göre Kararlar:**

- 1.a.Stratejik kararlar, üst yönetim tarafından,
- 1.b.Taktiksel kararlar, orta düzey yönetim tarafından,
- 1.c.Operasyonel kararlar, alt yönetim tarafından verilen eyleme dönük.