

61128

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

İŞLETMELERDE MALİ BAŞARISIZLIKLAR VE  
MALİYET YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa SAVCI

Ağustos - 1996

Trabzon

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

İŞLETMELERDE MALİ BAŞARISIZLIKLAR VE  
MALİYET YÖNETİMİ

Mustafa SAVCI

Karadeniz Teknik Üniversitesi \* Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce  
Bilim Uzmanı (İşletme)  
Ünvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 14.08.1996  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 04.09.1996

Tezin Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Yusuf SÜRMEK *Yusuf Sürmek*  
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Hasan TÜREDİ *Hasan Türedi*  
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Mustafa ÇIKRIKÇI *Mustafa Çikrikçi*  
Enstitü Müdürü : Prof.Dr.Alaettin TANDOĞAN *Alaettin Tandoğan*

Ağustos - 1996

Trabzon

## 0.SUNUŞ

### 00.ÖNSÖZ

Günümüz İş dünyasında yoğun rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bu rekabetin gelecekte dahada şiddetlenerek artması beklenmektedir. Bu rekabet ortamı yalnızca başarılı işletmelere yaşam şansı verirken, gerek ekonomik ve gerekse mali nedenlerle rekabete karşı koyamayan işletmeleri başarısızlığa mahkum etmektedir.

Ülkemizde gerek küçük işletmelerin, gerekse büyük işletmelerin mali başarısızlıklarındaki artış, bu konuyu araştırmaya yönelten en önemli nedendir. Çünkü mali başarısızlıktaki artış kaynaklarının iyi kullanılmadığının bir işaretidir.

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu araştırmanın gerçeeklemesinde bir çok kişi ve kurumdan yardım gördüm.Tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Yusuf SÜRME'ne özendirici ve yapıcı tutumları ile sağladığı her türlü desteğinden dolayı duyduğum gönül borcu sonsuzdur.Tezimi hazırladığım süre içerisinde desteklerini esirgemiyen Sayın Prof. Dr. Hasan TÜREDİ başta olmak üzere tüm hocalarıma minnet borçluyum. Ayrıca bu tez çalışmasının hazırlanmasında her türlü yardım ve desteklerini esirgemeyen başta Rize Meslek Yüksekokulu Müdürü Sayın Öğr. Gör. Fevzi ÖNAKSOY ve Sayın Öğr. Gör. Mehmet BAKIR'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Ağustos,1996

Mustafa SAVCI

## 01.İÇİNDEKİLER

0.SUNUŞ.....	I
00.ÖNSÖZ.....	I
01.İÇİNDEKİLER.....	II
02.ÖZET.....	V
03.SUMMARY.....	VI
04.KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
05.ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3-16
1.İŞLETMENİN TANIMI-AMAÇLARI VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ.....	3
10.İşletmenin Tanımı.....	3
11. İşletmenin Amaçları.....	3
110.İşletmenin Genel Amaçları.....	4
1100. Kâr Elde Etmek.....	4
1101. Sürekliliği Sağlamak ve Büyümek.....	6
1102. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmek.....	7
111.İşletmenin Özel Amaçları.....	11
12. İşletmenin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri.....	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	17-39
2.İŞLETMELERDE MALİ BAŞARISIZLIKLAR.....	17
20.Genel Açıklama.....	17
21.İşletmelerde Mali Başarısızlık Nedenleri.....	18
210.İşletme İçinden Kaynaklanan Başarısızlıklar.....	21
211.İşletmedışı Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar.....	30
22.Mali Başarısızlığın Sosya Ekonomik Sonuçları.....	33
23.Mali Başarısızlığın Tahmini.....	34
24.Mali Başarısızlığın Tahmininin Faydaları.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	40-80
3.İŞLETMELERDE ÜRETİM MALİYETLERİ VE MALİYET YÖNETİMİ.....	40
30.Genel Açıklama.....	40
31.Konuda Geçen Maliyetle İlgili Kavramlar.....	41
310.Maliyet.....	41
311.Dolaysız (Direkt) Maliyet.....	41
312.Dolaylı (Endirekt) Maliyet.....	42
313.Maliyet Azaltımı.....	42
314.Maliyet Kontrolü.....	42
315.Maliyet Yönetimi.....	42
32.İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Tanımı Ve Unsurları.....	42
320.Direkt İlk Madde Ve Malzeme Gideri.....	43
321.Direkt İşçilik Giderleri.....	43
322.Genel Üretim Giderleri.....	44
33.İşletmelerde Üretim Maliyetini Hesaplama.....	44
34.İşletmelerde Üretim Maliyetini Hesaplama Yöntemleri.....	46
340.Maliyetlerin Kapsamına Göre Maliyet Yöntemleri.....	46
3400.Tam Maliyet Yöntemi.....	46
3401.Değişken Maliyet Yöntemi.....	47
3402.Normal Maliyetleme Yöntemi.....	47
3403.Asal Maliyet (Direkt Maliyet) Yöntemi.....	47
341.Maliyetlerin Saptanma Zamanına Göre Maliyet Yöntemleri.....	49
34100.Fiili Maliyet Yöntemi.....	50
34101.Standart Maliyet Yöntemi.....	50
342.Maliyetleri Saptama Şekillerine Göre (Üretim Biçimine Göre) Maliyet Yöntemleri.....	52
3420.Sipariş Maliyet Yöntemi.....	52
3421.Safha Maliyet Yöntemi.....	54
35.İşletme Başarısını Ölçmede Üretim Maliyetlerinin Kullanılması.....	56
350.Kârlılık Göstergeleri.....	57
351.Maliyete Dayalı Toplam Performans Göstergeleri.....	57
352.Sapma Analizleri.....	58
353.Direkt (Değişken-Marjinal) Maliyetler Ve Katkı Payı Analizi.....	60
354.Diğer Maliyet Performans Göstergeleri.....	60
36.İşletmede Maliyet Yönetiminin Önemi Ve Araçları.....	63
360.Genel Açıklama.....	63
361.Maliyet Yönetimi Araçları.....	64
3610.Maliyet Analizi.....	65
3611.Gereksiz Maliyetlerin Elenmesi.....	67
3612.Tam Zamanında Üretim.....	70
3613.Toplam Kalite Yöntemi.....	73
3614.Birim Maliyetlerinin Sağlıklı Hesaplanması.....	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	81-97
4.ALTMAN'IN Z MODELİNİN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE BAŞARI ÖLÇÜM ARACI OLARAK DENENMESİ VE ÜRETİM MALİYETLERİNİN BU İŞLETME BAŞARISINA ETKİSİ .....	81
40.Genel Açıklama.....	81
41.Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi .....	82
42.Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketi.....	83
43.Özel Çay İşletmelerinde Kuru Çay Üretim Maliyeti.....	84
430.Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri.....	84
431.Direkt İşçi Ücret Giderleri .....	85
432.Genel Üretim Giderleri.....	85
44.Özel Çay İşletmelerinde Birim Maliyetlerin Hesaplanması .....	85
45. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	95
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	98
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	107

## 02.ÖZET

Malı başarısızlıklar, borçları ödeyememe durumundan iflasa kadar uzanan bir süreçtir. Bu süreçte işletmeiçi ve işletme dışı nedenler çok etkilidir. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında üretim maliyetlerinin önemli olması ve yalnızca küçük işletmelerin değil büyük işletmelerinde başarısız olması konunun önemini artırmıştır.

Başarısızlık istenmeyen bir durumdur ve işletmeleri olumsuz yönde etkiler. İşletmeler bu olumsuzluktan etkilenmemek için mali başarısızlık nedenlerini araştırma ve mali başarısızlığı önceden tahmin etmeye önem vermişlerdir. Bu tahminde ise mali oranları kullanmışlardır. Fakat son yıllarda görülen teknolojik ve ekonomik gelişmeler esnek üretim sistemini geliştirmiştir. Bunun sonucunda üretim maliyetlerinin önemi artırmıştır ve işletmelerde maliyet yönetimi gelişmiştir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde mali başarısızlık nedenlerinin neler olduğunu açıklayarak üretim maliyetlerine gereken önemin verilmesini sağlamak ve işletmelerin başarılı olmalarına yardımcı olmaktır.

Bu çalışmada daha çok literatür araştırması yapılmış yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu çalışmada üretim maliyetleri ile mali başarı arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve tümevarım yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmada önce, işletmenin tanımı, amaçları ve ekonomik yapı içindeki önemi açıklanmıştır. Daha sonra ise mali başarısızlıklar ve bunların nedenleri ile bu başarısızlıkların neden olduğu sosyo ekonomik sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca mali başarısızlığın önceden tahmininin yararına yer verilmiştir. Daha sonraki bölümde ise, üretim maliyetleri hakkında detaylı bilgi verilerek maliyet yönetiminin önemi ve araçları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise örnek bir işletme üzerinde uygulama yapılmış ve mali başarısızlığın önceden tahmini ile maliyet yönetiminin önemi ortaya konmuştur.

### 03.SUMMARY

Financial failure is a duration which leads to bankruptcy incase not to pay debts. Internal and external causes are very effective during this duration. In today's intensive competition, that production costs are important and not only small but also big businesses failure have increased the importance of the sujet.

Failure doesn't wanted in business. It effects business negatively. For not being effected from those conditions, businesses searches the reasons of financial failure and give importance on predictions of financial failure. On this predictions, they uses financial rates. But in the latest years as seen the developments in the economics and technological developed of the production cost have increased and the cost management in business has developed.

The purpose of this search is to explain the reasons of the financial failure of businesses, to provide the necessary importance of production cost and to help succeeding the efficent usage of source in global competition conditions.

Literature search related to the sujet has been done and made use of home and foreign refrences in this search. Relation has been tried to sut up between production cost and financial succes and induction method has been used.

In this search, firstly the defination and aims of business and the importance in the economical structure have been explained.

Secondly, financial failures, the reasons of these and the failures which cause the result of these sociaeconomic have been tried to explain. Besides, it has been given a place to the benefit of the predictions of financial failure.

Then, the explanations have been put forward about the importance and means of the cost management by giving detailed knowladge about production cost.

Finally, the prediction of financial failure and the importance of cost management has been put forward by practising on a sample company.



#### 04.KISALTMALAR LİSTESİ

ABC	:	Activity-Based - Costing
A.Ş	:	Anonim Şirketi
DBYMST	:	Dönem Başı Yarımamul Stoku
D.İ.E	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DSYMST	:	Dönem Sonu Yarımamul Stoku
DİÜAT	:	Dönem İçinde Üretime Alınıp Tamamlanan
FMS	:	Flexible Manufacturing System
İ.İ.B.F.	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.İ.T.İ.A	:	İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İİK	:	İcra İflas Kanunu
JIT	:	Just In Time
K.T.Ü.	:	Karadeniz Teknik Üniversitesi
M.D.V	:	Maddi Duran Varlıklar
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
NAA	:	National Association of Accountants
Nr	:	Numarası
ss	:	Sayfa
TC	:	Target Costing
T.D	:	Tamamlanma Derecesi
TTK	:	Türk Ticaret Kanunu
TZÜ	:	Tam Zamanlı Üretim
U.K	:	United Kingdom
vb	:	ve benzeri, ve benzerleri
v.b.g.	:	ve benzerleri gibi
vd	:	ve diğerleri

## 05.ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil Nr.</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İşletmenin Genel Amaçları Arasındaki Denge	4
2	İşletmenin Ekonomi İçindeki Yeri	16
3	İşletmelerde Nakit Akış Süreci	24
4	Toplam Kalitenin Üstünlükleri	74
5	Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi	76
6	Güneyce Çay San.Tic.A.Ş.Organizasyon Şeması	83
7	Kendirli Çay Endüstrisi ve Tic. A.Ş Organizasyon Şeması	84



## GİRİŞ

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten işletmeler günümüzde geçmişe kıyasla daha yoğun rekabetle karşı karşıyadırlar. Gelecekte bu rekabetin dahada yoğunlaşması beklenmektedir. Günümüzde rekabetçi fiyat sistemi, yalnızca başarılı işletmelerin yaşamına olanak verirken ekonomik ve mali nedenlerle rekabete karşı koyamayan işletmeleri sonuçta iflasa mahkum etmektedir.

Borçları ödeyemeden iflasa kadar uzanan süreç olarak bilinen mali başarısızlıklar, gerek işletmeler gerekse ülke ekonomisi açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Mali başarısızlıkların artışı, ülke kaynaklarının iyi kullanılmadığının bir işaretidir. Kaynakların iyi kullanılmaması bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde enflasyonu artırıcı etki yapmaktadır. Bugün mali başarısızlıklar yalnızca küçük işletmelerin değil aynı zamanda büyük işletmelerinde en önemli sorunudur. Çünkü mali başarısızlık giderilemez ise işletme iflas eder. İflas ise işletme faaliyetlerinin enson aşamasıdır.

İşletmelerin iflas etmelerini engellemek için mali başarısızlığa neden olan işletme içi ve işletme dışı nedenlerin iyice belirlenmesi ve başarısızlık eğilimlerinin ortaya çıkarılması gerekir. Genellikle mali başarısızlığı belirlemek için mali oranlardan faydaniılmaktadır. Mali oranların, başarısızlıkları tahmin etme gücünde muhasebe verilerinin doğruluğuna bağlıdır. Eğer işletmelerde iyi bir muhasebe sisteminin olmadığı düşünülürse, başarısızlıkları tahmin etmede o derece isabetli olmaz. Ayrıca mali başarı-başarısızlıkla üretim maliyetleri arasında mantıklı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin doğru belirlenmesi için üretim maliyetlerinin iyice bilinmesi ve dosdoğru hesaplanması gerekir. Çünkü işletmelerin büyümeleri, piyasaların çoğalması ve aynı malı üreten rakip işletmelerin ortaya çıkması, yöneticileri üretim maliyetine önem vermeye zorlamıştır. Bunun sonucunda ise maliyet yönetimi ortaya çıkmıştır. Üretilen mal ve hizmetlerin ne olacağı, maliyetleri düşürme yolları, kar için ne kadar üretim yapılması gerektiği, belli dönemler sonunda olması beklenen maliyetlere

ulaşılıp ulaşılmadığı, sapmalar var ise bunun nedenlerinin araştırılması, maliyet yönetiminin öneminin artmasına sebep olmuştur.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde mali başarısızlık nedenlerinin neler olduğunu açıklayarak üretim maliyetlerine gereken önemin verilmesini sağlamak, global rekabet ortamında işletmelerin etkin kaynak kullanımına ve başarılı olmalarına yardımcı olmaktır.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde işletmenin tanımı, amaçları ve ekonomik yapı içindeki yeri açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde mali başarısızlık hakkında genel bilgi verilmiş ve işletmedeki mali başarısızlık nedenleri, işletmeiçi ve işletmedışı olarak iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde mali başarısızlığın sosyo-ekonomik sonuçları açıklanmaya çalışılmış ve mali başarısızlığın önceden tahmin edilmesine ilişkin çalışmalardan bahsedilerek, mali başarısızlığın tahmininin faydaları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, üretim maliyetleri hakkında açıklama yapılarak, işletmede üretim maliyetlerinin hesaplanma yöntemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde işletme başarısını ölçmede üretim maliyetlerinin kullanımı hakkında açıklama yapılmış ve maliyet yönetiminin önemi ve araçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde örnek bir işletmenin başarısı ölçülmeye çalışılmış ve bu ölçümlemede Altman'ın Z modeli kullanılmıştır. Ayrıca bu bölümde örnek bir işletmenin üretim maliyetleri hesaplanmış ve başarı durumu analiz edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.İŞLETMENİN TANIMI-AMAÇLARI VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ

#### 10.İşletmenin Tanımı

İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini biraraya getirerek, kâr elde etmek amacıyla ekonomik mal ve hizmet üreten teknik ve ekonomik bir birimdir.

Bu tanıma dikkat edildiğinde işletmenin bir takım özelliklere sahip olduğu görülür. Bunlar:

- 1- İşletmenin piyasa (pazar) ortamında ve piyasa (pazar) için üretim faktörlerini biraraya getiren ve mal ve hizmet üreten,
- 2- Başkalarının ihtiyacını kâr sağlama amacıyla gideren,
- 3- Sürekliliği sağlamak ve büyümek için çaba sarfeden ekonomik ve teknik bir birim olmasıdır.

Söz konusu bu üç özelliğin bir kuruluşta olması onun geniş anlamda işletme sayılmasına neden olmaktadır. Durum böyle olunca, bir kuruluşun; büyük, orta ve küçük ölçekli olması; tek veya çok ortaklı olması; devlete veya özel sektöre ait olması; kapitalist veya kollektivist bir düzen içinde işlemesi, vb. gibi etmenler bir ekonomik birimin işletme sayılmasına engel oluşturmamaktadır.

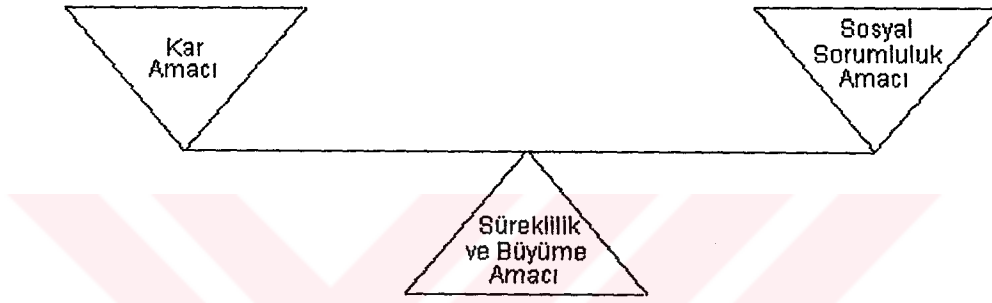
#### 11. İşletmenin Amaçları

Bir işletmenin amaçları çok çeşitli olabilir. Genel olarak işletme amaçları iki grupta incelenebilir. Bunlar genel amaçlar ve özel amaçlardır.

İşletmenin genel amaçları gerek işletmeiçi gerekse işletmedışı grupların istekleri ile ilgilidir. İşletme özel amaçları ise işletmenin genel amaçları dışında kalanlardır.

### 110.İşletmenin Genel Amaçları

İşletmenin genel amaçları, tüm işletmeler için geçerli olan amaçlardır. Bu amaçlar, kar elde etmek, sürekliliği sağlamak-büyümek ve sosyal sorumluluğu yerine getirmekten oluşur. Bu amaçlar birbirleri ile çok sıkı ilişkilidir. Bu ilişki aşağıdaki şekille daha iyi açıklanabilir.



Şekil:1  
İşletme Genel Amaçları Arasındaki Denge

#### 1100. Kâr Elde Etmek

Kâr, işletmenin bir faaliyet döneminde faaliyetlerini gerçekleştirmek için yaptığı giderler ve bu giderler karşılığında elde edilen gelirler arasındaki olumlu farktır. Kar, işletme sahiplerini, yöneticileri, çalışanları, devleti ve diğer menfaat gruplarını harekete geçiren bir etkendir. İşletme daha çok kar elde ettikçe işletme sahibi sermayesini artıracak, işletmenin başarı durumu yükselecek, devlete daha fazla vergi, çalışanlara ise daha fazla ücret ödenecektir. Her işletmenin en önemli amacı olan kâr; işletmenin başarısını ölçmede, işletmenin denetiminde çalışanları motive etmede, her şeyden önemlisi işletmenin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli bir araçtır (CEMALCILAR ve diğerleri 1985, s-12).

İşletmeler faaliyetlerinde normal üstü kâr peşinde koşmamalıdır. Çünkü bu durum tüketiciler aleyhinedir. Özellikle devlet daha çok kâr sağlamak amacıyla devamlı fiyat artışına başvurulmasını istemez. Unutulmamalıdır ki

işletme için önemli olan daha fazla kar elde etmek değil karın işletmenin başarısının artmasında, cari değerlerinin yükseltilmesinde kullanılmasıdır.

Kâr işletmenin başarısını ölçmede bazen etkin bir araç değildir. Bunu bir örnekle açıklayalım: A işletmesi 1995 yılında 250.000.000.-TL. kâr elde etmiş olsun. Bu durum işletmenin diğer işletmelere oranla ne derece başarılı olduğunu göstermediği gibi kendi içerisinde de başarılı olduğunu göstermez.

Kârın tek başına doyurucu veya yeterli olup olmadığı yatırılan sermaye ile anlaşılır. Dolayısıyla her hangi bir karın yeterliliğinin anlaşılabilmesi için kullanılan sermaye ile karşılaştırılması gerekir. Buna kâr oranı veya kârlılık oranı adı verilir ( DİNÇER, 1992 , s.72).

Bir işletmenin elde ettiği kârın ölçülü yeterli ve doyurucu olup olmadığı konusunda değerlendirme yapılırken şu hususlar göz önünde bulundurulur (AKGÜÇ, 1989, s.63). Bunlar;

- 1- Sermayenin başka alanlarda kullanıldığı zaman sağlanabileceği gelir,
- 2- Genel ekonomik koşullardaki gelişmeler, ekonominin devresel olarak içinde bulunduğu evre,
- 3- Aynı endüstri kolundaki benzer işletmelerin kar oranları
- 4- İşletmenin kâr hedefleridir.

Bir işletmenin karı ilk başta düşük olabilir. Ancak kârlılık oranı diğer işletmelere göre daha yüksekse, sözkonusu işletmenin karını doyurucu olarak düşünmek gerekir. Yine işletmenin karının düşük olması ekonomideki durgunluktan veya ekonomik kriz gibi olumsuz gelişmelerinde bir sonucu olabilir.

İşletmelerin kârlılık durumunun analizinde kullanılan en önemli iki oran; öz sermaye kârlılık ve satış kârlılığıdır. Bu iki oran birlikte işletmenin faaliyetindeki verimliliği ölçer. Özsermaye kârlılığı, elde edilen karla işletme sahiplerinin işletmeye verdiği sermaye arasındaki ilişkileri açıklayan orandır. İşletmenin kârının özsermayeye oranlanması hem işletme sahiplerine, hem yöneticilere ,hemde diğer menfaat gruplarına sağlıklı bilgi sağlar. Öz sermaye kârlılığı şu şekilde formüle edilir.

### Vergiden Sonraki Net Kâr

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Vergiden Sonraki Net Kâr}}{\text{Öz sermaye}}$$

Serbest piyasa ekonomisinde işletmelerin en önemli parasal amacı yatırdığı sermayeye en çok kâr sağlamak olduğuna göre, bu oran bir başarı ölçüsü olarak kullanılabilir. Ayrıca bu oran işletmeye konan 100 TL'lik sermayenin bir hesap dönemi içinde ne kadar kar getirdiğini gösterir. (HAFTACI, 1993, s.196).

**Satış kârlılığı:** Bu oran işletmenin elde ettiği kâr ile yaptığı satışların hasılatı arasındaki karşılaştırmadan ibarettir. Satış kârlılığı, sermayenin dönme çabukluğunun belirlenmesi açısından önem taşır (ALPUGAN, 1988, s.262). Sermayenin dönme çabukluğu, satışların sermayeye bölünmesiyle bulunur. Kârlılık konusunda sağlıklı bir karar vermek için, sermaye dönme çabukluğu ile satış karlılığını çarpmak gerekir.

### 1101. Sürekliliği Sağlamak ve Büyümek

Tüm işletmelerin amacı, mali başarısızlığa uğramadan faaliyetlerini devam ettirmektir. Çünkü mali başarısızlık, işletmelerin geçici nedenlerle yükümlülüklerini yerine getirememekten iflasa kadar uzanan bir süreçtir. İşletmelerin sürekliliği ise ancak büyümeleri ve kar elde etmeleri ile sağlanır. Ancak her zaman kâr eden ve büyüyen bir işletmenin hayatta kalacağı doğru değildir. Bazen karlı olan ve büyüyen işletmeler de faaliyetlerine son vermek veya satılmak durumunda kalabilirler. İşletmelerin süreklilik amacını gerçekleştirebilmeleri için gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olması gerekir.

Özellikle günümüzde hızla değişen dış çevre şartları işletmeleri türlü tehlikelere ve risklere sokmaktadır. Bu tehlikelere ve risklere karşı işletmenin devamlı esnek olması gerekir. İşletmenin esnekliği ise, gerek hammadde alımlarında belirli işletmelere bağlı olmama, gerekse ürettiği malları çeşitlendirme ve bunları değişik müşterilere satma ile riski dağıtma ve işletmenin borçlarını ödeyebilecek kadar nakite sahip olmasıyla sağlanır.



İşletmeler varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa büyümek zorundadırlar. Büyümek işletmelerdeki hacim artışını ve sayısal olarak gelişmeyi ifade eder. Büyüklük ölçüleri sayısal olarak ;

- a) Çalıştırılan personel sayısı
- b) Personele ödenen ücretler
- c) Belirli bir sürede kullanılan hammadde miktarı
- d) İşletme sermayesinin tutarı
- e) Pazar payı
- f) Yatırım tutarı
- g) Satışların tutarı v.b. dir. Bunlardaki artış büyüme olarak değerlendirilir.

İşletmelerde büyümeden bahsedebilmek için hacim olarak büyümek şarttır. Ancak bu tek başına yeterli değildir. İşletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılması gerekir. Büyümde dikkat edilmesi gereken nokta, büyümenin işletmenin maliyetlerini en aza indiren optimal (en uygun) büyüme kadar olması gerekir. Optimal büyüklükten sonra işler tekrar karmaşık duruma gelir ve maliyetler artmaya başlar. Unutulmaması gerekirken işletmelerdeki kar elde etme isteği süreklilik ve büyüme isteğinden kaynaklanır. Fakat belirli bir işletme büyüklüğüne erişildikten sonra kar ikincil amaç olur.

Günümüzdeki acımasız rekabet, piyasaların gelişmesi, teknolojinin hızla değişmesi işletmelerin büyümelerini zorunlu kılmıştır. Ekonomik büyümeyi sağlamak için işletmelerin en azından mevcut durumu muhafaza etmeleri gerekir. Çünkü işletmelerin hayatta kalmaları ancak büyümelerine bağlıdır. Büyümeyi sağlayamayan işletmeler acımasız serbest piyasa şartlarına karşı dayanamayacak ve faaliyetlerine son vermek durumu ile karşı karşıya kalacaklardır.

### **1102. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmek**

Sosyal sorumluluklar, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara , iş ahlakına , işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası güdmesine insanları memnun ve mutlu etmesine ilişkindir( EREN, 1990,s.110).

İşletmelerin yalnızca kâr amacıyla kurulacağı kesinlikle söylenemez. Çünkü, işletme ürettiği mal ve hizmeti sattıkça varlığını sürdürecektir. O halde

işletme kar kadar, ürettiği mal ve hizmete olan talebi de dikkate almak zorundadır. Buda ancak toplumun gerçekten ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretilmesi ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere sunulması, tüketicilerin tatmin edilmesi sonucu sağlanarak toplumsal yararlar kontrol edilebilir( CAN-TUNCER- AYHAN, 1991, s.23).

İşletmeler toplumsal problemlerin çözülmesine katkıda bulundukça sosyal sorumluluklarını yerine getirirler . Müşterilerin işçilerin, mal verenlerin, sermaye sahiplerinin, devletin ve kamu oyunun isteklerini göz önüne almayan işletmeler başarılı olamazlar. İşletmeler sosyal sorumluluğa özen göstermeli; topluma zarar verecek etkileri ortadan kaldırmalı toplumun refah ve sağlığının artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. İşletmelerin ilgili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Bunlar;

- 1- Ortaklara (Hissedarlara) adil kar payı sağlamak,
- 2- Çalışanlara iyi ücret vermek ve çalışma koşullarını iyileştirmek,
- 3- Tüketicinin tatminini sağlamak
- 4- İstihdam sağlamak,
- 5- Devlete vergi vermek,
- 6- Çevreyi korumak,
- 7- İş ahlakına önem vermek,
- 8- Sosyal faydayı arttırmaktır.

Şimdi bunları sırasıyla açıklayalım.

1-Ortaklara (Hissedarlara) Adil Kâr Payı Sağlamak;Ortaklar (hissedarlar) ilgili faaliyet döneminde bilanço ve gelir tablosunun düzenlenmesini ve kendilerine düşen kâr paylarının saptanmasını ve bu payların kendilerine ödenmesini ister. Ortakların (hissedarların) bu isteği, işletme tarafından objektif kurallara göre hesaplanmalıdır.

2-Çalışanlara İyi Ücret Vermek ve Çalışma Koşullarını İyileştirmek; İşletmeler, çalışanlara her zaman adil ve yeterli ücret vermelidir. Çünkü çalışanlar emeğin karşılığı olan ücrette iki kıstas arar. Bunlar. Ücretlerin temin edeceği hayat seviyesi ve yapılan işe göre adil bir bedel olmasıdır( ZALM, 1986, s.24).

İşletmeler iyi bir ücret yanında çalışma koşullarını iyileştirerek işçileri başarıdan dolayı ödüllendirmeli ve işçilere yükselme imkanı sağlamalı ve çalışmayı daha elverişli bir duruma getirmelidirler. Unutmamak gerekirkî çalışanlara daha iyi iş ve çalışma koşulları hazırlamak, işletme için sosyal bir amaç olduğu kadar akılcılığında bir gereğidir. Çünkü işletmeler iş tatminine önem verdikçe, iş gücü verimliliği artacak, artan iş gücü verimliliği işletmenin başarısını artıracaktır.

3-Tüketici Tatminini Sağlamak;Tüketici, ihtiyaçlarını gidermek için mal ve hizmet satın alır. Bu açıdan işletmeler tüketicinin ihtiyaçlarını tatmin edici mal ve hizmeti üretmeleri gerekir.İşletmeler mal ve hizmet üretirken tüketici tatminini sağlamak için; tüketici tercihlerine önem vermeli ve onların sağlığını korumalı, üretilen mal ve hizmet hakkında tüketiciye tam bilgi vermeli ve aldatıcı reklamlardan kaçınmalıdırlar. İşletmenin amacı, bir mal ve hizmeti yalnızca üretmek değil, tüketici tatmininden doğan karların artırılması olmalıdır.

4-İstihdam Sağlamak; İstihdam, ekonomik gelişme bakımından çok önemli bir konudur.Çünkü istihdam sayesinde insan gücü (emek) ekonomik kalkınma emrine verilebilir. Ülkeler sosyal amaç ile bir kısım vatandaşlarına iş bulmak ve iş gücünden faydalanmak için istihdamı artırıcı işsizliği azaltıcı çareler aramışlardır.

Günümüzde özelleştirmenin çok önemli bir konu olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Özelleştirme ile işsizlere iş sağlama sorumluluğu işletmelere geçmiştir. Ekonomik kalkınmanın ve büyümenin üretim artışı ile sağlanacağıının bilincine varan işletmeler yatırım yaparak bir taraftan ülke kalkınmasına katkıda bulunmuş diğer taraftan işsiz insanlara iş imkanı sağlayarak onları gelir sahibi yapmışlardır.

5-Devlete Vergi Vermek; Vergi, devletin kamu harcamalarının finansmanını karşılamak üzere toplumu meydana getiren fert ve kurumlardan ödeme güçlerine göre, karşılıksız ve zorunlu olarak aldığı ekonomik değerlerdir (PEHLİVAN, 1994, s.84). İşletmeler devletin varlığını sürdürebilmesi ve kamu hizmetlerini yerine getirebilmesi için kazançları oranında vergi ödevini yerine getirmelidir. Bu ödevler bir vergi borcunun ödenmesine veya vergilendirmenin gereklerinin yerine getirilmesine ilişkin olabilir (ÖNCEL ve diğerleri 1993, s.69). Vergi yükümlülüğünü yerine getirmek işletmelerin amacı olmalıdır. Çünkü vergi

devletin en önemli bir finansman kaynağıdır. Ayrıca işletmeler için gerekli olan hizmetler ancak devlete vergi vermekle sağlanır.

6-Çevreyi Korumak; İşletmeler toprak, hava, su iklimden oluşan tabii çevre içinde yaşarlar (DİNÇER, 1992, s.89). Fakat işletmeler mal ve hizmet üretirken gerekli tedbirleri almadıklarından içinde yaşadıkları tabii çevreyi kirletir ve ekolojik dengenin bozulmasına neden olurlar. İşletmelerin çevre konusunda bu duyarsız davranışları insan için dünyayı yaşanmaz hale getirmektedir. İşletmeler yaşanır bir dünya için sosyal sorumlulukları gereği bir taraftan çevreyi kirletmemek için çaba sarf ederken bir taraftanda kirlenmiş bir çevre ile mücadele etmelidirler.

7- İş Ahlakına Önem Vermek; Her toplumun kendine özgü değer yargıları vardır. Bu değer yargıları inanç ve sezgilerle belirlenmiş olup ulaşılmak istenilen ideal durumdur. Ancak inanç ve değerlerin bir kısmı değişebilir. Örneğin teknolojik değişme, bazı değerlerin değişmesine yol açabilir. Fakat ahlaki değerler hiçbir zaman değişmezler, çünkü ahlaki değerler her zaman doğruluğu, dürüstlüğü, adaleti ve haklı olanı korumayı amaçlar. İşletmenin davranışları da belirtilen ahlaki değerlere uygun olduğu müddetçe kabul görür. Çünkü işletmenin varlığı ve sürekliliği önemli ölçüde iş ahlakı değerlerine bağlı kalmayla sağlanabilir. Başlıca iş ahlakı değerleri şunlardır:

- 1- Fiyatları makul düzeyde tutmak,
- 2- Borcunu vaktinde ödemek,
- 3- Haksız rekabetten kaçınmak,
- 4- Kendisine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapmamak,
- 5- Spekülatif kârlar peşinde koşmamak,
- 6- Ölçü ve tartıda dürüst olmak,
- 7- Mal hakkında yalan söylememek,

8-Sosyal Faydayı Artırmak; İşletmeler ekonomik amaçlar yanında yeni teknoloji geliştirerek kamu sağlığı ve güvenliğini artıracak tedbirler alarak ve toplumsal sorunları gözönünde bulundurarak sosyal faydayı artırmalıdır. İşletmeler , toplumda yardıma muhtaç ve sakatlara iş imkanı vererek , maddi yardımda bulunarak , eğitim, kültür, sanat faaliyetlerini destekliyerek sosyal faydanın artmasına doğrudan veya dolaylı bir şekilde bir katkıda bulunabilir.

Bir işletme toplumsal problemlerin çözümlmesine sürekli olarak katkıda bulunduğu ölçüde işletmeyi etkileyen etkenlere karşı ayakta kalabilir. Unutulmamalıdır ki işletmeler sosyal problemlere çözüm buldukça kamu oyunundan daha çok rağbet görürler ve daha hızlı gelişirler.

### 111.İşletmenin Özel Amaçları

Bu amaçları, işletmenin türlerine, kuruluş amaçlarına, niteliklerine göre değişebilir. Özel amaçlar işletmenin faaliyetleri üzerinde de etkili olabilir. Ayrıca bu amaçlar işletme tarafından standartların belirlenmesi ve kontrol açısından çok önemlidir. Bu konuda geçerli olabilecek bazı özel amaçları şöyle sıralamak mümkündür.

- 1- Verimlilik,
- 2- Satış gelirini artırmak,
- 3- Gerekli nakdi imkanlara sahip olmak,
- 4- Kapasite kullanımı,
- 5- Maliyetleri azaltmak,
- 6- Pazar payını artırmak,
- 7- Faaliyet oranlarını artırmak,
- 8- Yenilik yapabilmektir.

#### 1.Verimlilik

Verimlilik, faaliyetlerden en çok faydayı sağlamak için masrafları azaltma ve gelirleri artırma çabasıdır. Buna göre verimlilik üretimden elde edilenlerin üretimde kullanılanlara oranıdır. Formüle etmek gerekirse ,

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik kavramı, toplam faktör verimliliği ve kısmi faktör verimliliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır(ALPUGAN ve diğerleri, 1987, s.10). Üretimde kullanılan kaynakların tamamı alınırsa toplam verimlilik, yalnızca bir veya bir kısmı alınırsa kısmi verimlilik hesaplanır.

İşletmeler verimliliklerini artırmadıkça durgunluktan kaçınmaları mümkün değildir. Bunun için işletmelerin öncelikli hedefleri verimlilik artışı olmalıdır.

Verimlilik az masraf yaparak verimli olmak ve çok hasılat elde ederek verimli olmak üzere iki yönlüdür.

Az masraf yaparak verimli olmak; olabildiğince az emek, araç ve gereç kullanarak belirli bir amaca ulaşma hedeflenir. Eğer işletme verimliliğinin bu yönüne ağırlık vermişse burada önemli olan masrafı azaltma ve dolayısıyla birim maliyeti düşürmedir. Çok hasılat elde ederek verimli olmak ise; İşletmelerin sahip oldukları varlıklar işletme faaliyetleri ile başka varlıklara dönüşür. Bu durumda verimlilik, toplam hasılatı artırarak masrafla hasılat arasındaki toplam farkı artırmaktır. Dolayısıyla bir işletmede verimlilik oranını artırmak ya hasılatı artırarak veya masrafları azaltarak sağlanır.

## 2. Satış Gelirini Artırmak

Satış gelirini artırmak işletme amaçlarından olup, bazen amaçlar arasında karın yerini alabilmektir. Bütün dünyada yaşanan ekonomik kriz ekonominin temel sorununun artık "üretmek, daha çok üreterek büyümek" olmayıp üretilenlerin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır (MUCUK, 1990, s.9).

Bir işletmenin satışları büyüyorsa hem mamülün önemi artıyor hemde işletmenin pazar payı yükseliyor demektir. Eğer endüstrideki satışlar yükseliyor fakat işletmenin satışları artmıyorsa bu bir başarısızlık göstergesidir. Yaşamak için her işletmenin satış yapmaya ihtiyacı vardır. İşletmeler bu satıştan kar elde edecekler ve elde ettikleri kârı yeniden yatırıma dönüştüreceklerdir. Açıklamadan da anlaşılacağı gibi işletmelerin satış gelirleri ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli etkidir. Unutmamak gerekirkî işletmenin satışları artıkca pazar payıda artacaktır.

## 3. Gerekli Nakdi İmkanlara Sahip Olmak

İşletmeden işletme dışına, işletme dışından ise işletme içine sürekli bir nakit akımı söz konusudur. Peşin satışlar, alacakların tahsili, sabit kıymetlerin satışı v.b. işletme içine nakit girişini sağlar. Dolayısıyla işletme yükümlülüklerini yerine getirmek ve yeni yatırımlar yapmak için nakite ihtiyaç duyar.

Günümüzde işletmelerin nakit yetersizliği nedeniyle iflas etmeleri, yöneticileri gerekli kaynaklara sahip olmaya zorlamıştır. Bir işletme nakit sıkıntısına

düşmemek için gerekli nakit kaynaklarını işletme faaliyetlerinden elde etmeli ve her zaman kaynakları kullanımlarından fazla olmalıdır(EROL, 1991,s.79).

İşletmeler kaynakları kullanırken, işletmenin likitidesinin korunmasına ve nakit dönüşüm süresindeki beklenmeyen olaylar karşısında belirli bir emniyet nakdini elinde bulundurmaya özen göstermelidir.

#### 4.Kapasite Kullanımı

Kapasite kullanımı, işletmelerin tüm kaynaklarının maksimum bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Bir işletmenin mal ve hizmet üretimi kapasite kullanımı ile doğrudan ilgilidir. İşletmeler için amaç tam kapasite kullanımı olmalıdır. Çünkü uzun dönemde tam kapasite kullanımı ile maliyetler minimuma düşer.

Normal zamanlarda işletmeler maksimum kapasitede çalışmak isterler. Fakat bu istek teknik açıdan gerçekleştirilebilir, pratik açıdan ise gerçekleştirilemez. İşletmelerde kapasitenin ne kadarının kullanıldığı kapasite kullanım oranı ile belirlenir.

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Normal Kapasite}}$$

Bu formülde; fiili kapasite, işletmenin herhangi bir dönemdeki fiili veya gerçekleşen üretim kapasitesini ifade eder. Normal kapasite ise, her zaman için ulaşılabilir üretim miktarını ifade eder. Bu açıdan normal kapasite gerçekçi bir tam kapasitedir.

Kapasite kullanım oranı, normal kapasitenin ne kadarının kullanıldığını gösterir. Genelde işletmelerin amacı %100 kapasite kullanımıdır. Fakat bazı nedenlerle gerçekleşemez. Gerçekleşmeme nedenleri: Talep yetersizliği ve mali sorunlardır. Özellikle yüksek oranlı kredi faizleri mali sorunların en önemli nedeni olarak gösterilebilir.

#### 5.Maliyetleri Azaltmak

İşletmeler için maliyet azaltımı, üretilen ürünlerin kalitesini bozmaksızın birim maliyetlerin düşürülmesini, karlılığın artırılmasını ve rekabet avantajının

sağlanmasını ifade eder. İşletmeler maliyet azaltımını istiyorlarsa maliyet yükselmesini önleyici tedbirler almalıdır. Eğer bu tedbirler alınmazsa birkaç yıl sonra maliyet artışları tekrar yükselir ve maliyet azaltımı yapılamaz.

Bir işletmede maliyet azaltılmasında etkinlik sağlamak isteniyorsa tüm işletmede maliyetin önemi hakkında bilinçlendirme yapılmalıdır. Sistemli bir maliyet azaltımı, pazara sunulan ürünlerin maliyetlerinin düşmesine ve dolayısıyla işletme karının artmasına imkan verir . Bu durum ise rakiplere karşı bir üstünlük sağlar. Çünkü maliyet azaltılması doğal olarak satış fiyatının tesbitine yansıtacak sabit veya düşük satış fiyatı ile ürünün satış artacak ve bunun sonunda işletmenin pazar payı artacaktır.

#### 6.Pazar Payını Artırmak

Pazar payı işletmelerin satışlarının toplam endüstri satışlarına oranıdır. İşletmeler pazar payını artırmak için pazarda etkili olması ve pazarı geliştirmesi gerekir. Pazarda etkili olma mevcut mallarla mevcut pazarda büyümeyi ifade eder (İSLAMOĞLU, 1993, s.153). Pazarı geliştirme ise yeni pazarlarda müşteri sayısını artırmaktır.

Pazar payını artırmak birçok işletme için arzulanan bir durumdur. Pazar payı arttıkça işletmelerde pazarlama maliyetlerinde bir düşme, araştırma ve geliştirme harcamalarında ise yükselme görülür. Bu durum kısa dönemde kayıplar yaratırsa da uzun dönemde kısa dönem kayıplarını unutturur ve karlılığı artırır.

#### 7.Faaliyet Oranlarını Artırmak

İşletmelerin başarıları faaliyet oranlarının artırılması ile ilgilidir. Çünkü faaliyet oranları işletme varlıklarının ne kadar etkin kullanıldığını gösterir. Ayrıca faaliyet oranları işletmenin satışları ile varlıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koyma açısından önemlidir (EROL, 1991, s.56). Faaliyet oranı olarak kullanılan belli başlı oranlar stokların dönme çabukluğu, alacakların tahsil süresi, dönen varlıkların devir hızı, net çalışma sermayesi devir hızı ve özsermaye devir hızıdır. İşletmeler belirtilen bu oranları artırdığı müddetçe başarılarında artırırlar.



## 8.Yenilik Yapabilme

Gerek çevresel koşullar, gerek ulusal koşullar, gerekse uluslararası koşullar hiçbir işletmeyi yenilik yapmadan soyutlayamaz. Çünkü işletmelerin görevi ve amacı ihtiyaçları saptamak ve bu ihtiyaçları teknolojik imkanlardanda yararlanarak yerine getirmek yani üretmek ve pazarlamaktır.

Günümüzde en popüler mallar, yarın için demode olmak yerine yerlerine daha gelişmiş malların üretilmesi ile unutulmak zorundadır. İşletmelerin karlılığı ve yaşayabilirliği ise pazara sundukları yeni mallara bağlıdır. Çünkü tüketiciler kendileri için birşeyler yapan işletmelere daha fazla ilgi gösterirler.

İşletmeleri yenilik yapmaya yönelten çeşitli nedenleri vardır. Bunlar: ( MUCUK,1989, s.295).

- 1- Pazarla ilgili nedenler
- 2- Örgütsel nedenler
- 3- Sosyal nedenler
- 4- Personel ilgili nedenlerdir.

## 12. İşletmenin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren en önemli faktörlerden biride ülkenin ekonomik yapısıdır.Bir ülkenin ekonomik yapısının belirlenmesinde en önemli etken ekonomik modeldir. Dünyada karşılaşılan üç önemli ekonomik model vardır. Bunlar; Liberal model, Kollektivist model ve karma ekonomik modeldir.

İşletmeler mevcut düzenin kurallarına göre kurulur, faaliyet gösterir ve faaliyetlerine son verirler. Şayet ülke ekonomisinde liberal model hakimse neyin üretileceği,nasıl üretileceği,neyin satılacağı tamamen işletmeler tarafından tüketici tercih ve isteklerine göre yapılır. Şayet ülkede kollektivist model hakimse ; işletmelerin tüm faaliyetleri merkezi planlara göre düzenlenmektedir. Burada işletmelerin görevi plan gereklerini yerine getirmektir. Karma ekonomik modelde ; hem özel işletmeler , hem de kamu işletmeleri faaliyet gösterirler.

Ülkelerin ekonomik düşüncesi ne olursa olsun ekonomileri değişik büyüklükteki işletme veya işletmeler grubundan oluşmaktadır. Bu işletmelere ekonominin değişik alanlarında faaliyetlerini sürdürürler ve işlevlerini yerine getirirler. Rasyonel ve verimli çalışan işletmeler ekonominin can damarıdır. Bu işletmeler toplumun daha iyi bir yaşam sürmelerini sağlarlar. Ayrıca ülkelerin ekonomik kalkınmada sağlayacakları başarı işletmelerin başarılarına bağlıdır. İşletmelerin de başarıları tüketicinin tercih ve isteklerine göre neyin, nasıl, ne zaman, ne miktarda üretileceğinin ve üretilenin maliyetinin ne olacağına belirlenmesini gerektirir.

İşletmenin ekonomi içindeki yeri şu şekilde gösterilebilir.



Şekil :2

İşletmenin Ekonomi İçindeki Yeri

Kaynak:MUCUK,1989,s.34

Özetlemek gerekirse bir ülkenin ekonomisinin büyümesi, gelişmesi ve halkın refahının yükselmesi, işletmelerin büyümeleri, güçlenmeleri ve sürekliliği ile yakından ilgilidir. Bugün dünyada gerek ekonomik, gerek askeri, gerekse siyasi yönden güçlü ülkeler bu güçlerini verimli çalışan işletmelerine borçludur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.İŞLETMELERDE MALİ BAŞARISIZLIKLAR

#### 20.Genel Açıklama

Günümüzde iş dünyasının büyük bir hızla gelişmesi ve değişmesi geçmişe oranla yoğun bir rekabete sebebiyet vermektedir. Serbest piyasa ve rekabetçi fiyat sistemi yalnız başarılı işletmelere yaşama şansı verirken, çeşitli nedenlerle rekabete karşı koyamayan işletmelerde mali başarısızlıklara ve sonuçta iflasa götürmektedir.

Mali başarısızlıklar ülke kaynaklarının iyi kullanılmadığının bir göstergesidir. Özellikle ülkemize bakıldığında küçük işletmelerin yanında büyük işletmelerinde mali başarısızlığa uğradığı ve sonuçta iflas ettikleri görülür. Bu durum ise sosyo ekonomik yönden bir çok sorunu beraberinde getirir. Gerek ülke ekonomisi gerekse işletme açısından önemli olan mali başarısızlık, işletmenin mali yükümlülüklerini yerine getirememesi şeklinde tanımlanabilir. Buradaki mali yükümlülükden kasıt borçlarını ödeyememesidir. Diğer taraftan Türk Ticaret Kanununa göre çeşitli yıllarda uğradığı zararlarla sermayesinin belli bir kısmının kaybeden işletmelerinde mali başarısızlıkla karşı karşıya oldukları kabul edilir(TTK, Md.324).

İşletmeler yükümlülüklerini yerine getiremedikleri zaman başarısız sayıldıklarına göre bu başarısızlıkların hem ekonomik hemde mali yönden ele alınması gerekir. Ekonomik başarısızlık işletmenin yatırım kârlılığının sermaye maliyetinin altına düşmesi durumunda ortaya çıkar ve bu işletmenin başarısız olduğu kabul edilir. Kârlılıkları sermaye maliyetinden yüksek olan işletmeler ise başarılı sayılırlar( DAĞLI, 1994,s.130). Fakat işletme başarısızlığı konusunda bir karara varılırken göz önünde bulundurulması gereken mali başarısızlıktır.

Mali açıdan iki türlü başarısızlıktan söz edilebilir. Bunlar teknik başarısızlık (technically insolvency) ve iflas olarak bilinir. Bu konuda uzman kişilerde mali başarısızlığı iki türlü tanımlamaktadırlar. Örneğin, ALTMAN mali başarısızlığı iflas olarak belirtip mali başarısızlığa uğramış işletmeleri yasal olarak iflas etmiş yada iflas yasası hükümlerine göre reorganizasyon verilmiş işletmeler olarak belirtmiştir(ALTMAN, 1971, s.3). BEAVER ise mali başarısızlığı vadesi gelmiş borçları ödeyememe şeklinde belirtmiştir(AKTAŞ, 1993, s.7).

Yukarıdaki açıklamalardanda anlaşılacağı gibi mali başarısızlık ödeyememe güçlüğünden başlayıp iflasla sona eren bir süreçtir. İşletmenin teknik likiditesini (ödeme gücünü) kaybetmesi, süresi gelen borçların ödenmemesi şeklinde tanımlanır( GÖNENLİ, 1988, s.600). Fakat ödeme güçlüğü uzun sürerse yani işletmedeki likiditesizlik süreklilik arz ederse elbette iflas etme zorunda kalacaktır. Çünkü varlıklarının kayıtlı değeri borçlarından az olan işletme borçlarını ödeyemediğinden iflas talebinde bulunacaktır.

İflas ise ülkeden ülkeye değişik şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin ülkemizde iflas, bir işletmenin borçlarını ödeyemeyecek duruma düşmesi olarak ifade edilmesine rağmen (İİK,Md.179 - TTK,Md.324) İngiltere'de iflas ödemelerinin durdurulmuş olması ile ifade edilmiş ve iflasın sebepleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (REEN, 1990, s.393-394).

- Gerçek kârlılıkta düşüş,
- Uygunsuz olarak sermayeyi çeşitli değerlere yatırma,
- Firmaların iç pazarına dış alım mallarının girmesi,
- Finansal yapının kötüleşmesi,
- Gerek yeni gerekse eski coğrafi dağılımı( pazarı) kontroldeki zorluk,
- Esas sermayenin üstündeki işleri yapma,
- Sözleşme üzerindeki yetersiz finansal kontrol,
- Çalışma sermayesi üzerindeki yetersiz kontrol,
- Gerçek ve potansiyel kayıpları elimine etmedeki başarısızlık,
- Anlaşmalardaki zararlı değişkenliklerdir.

## **21.İşletmelerde Mali Başarısızlık Nedenleri**

İşletmelerin başarısızlık nedenleri, işletme faaliyetlerin her aşamasında ortaya çıkar. Başarısızlık nedenleri işletme içinden kaynaklanabileceği gibi işletme dışından da kaynaklanabilir. Bu konuda çalışmalarını bulunan bazı

uzmanlar işletmedeki başarısızlık nedenlerini çeşitli şekilde sınıflandırmışlardır. Bunlardan bazıları şöyledir. HARTINGAN'a göre başarısızlık nedenleri (ARGENTİ,1976 s.22)

- 1.Sermaye yetersizliği,
- 2.Maliyetlerin kesin olarak belirlenememesi,
- 3.Kontrol yetersizliği,
- 4.Hükümet,
- 5.Bilgi yetersizliği,
- 6.Ticaretteki dalgalanmalar,
- 7.Hile (Kötü niyet) dir.

Yine bu konuda yapılan bir çalışmada işletmeleri başarısızlığa götüren nedenleri kusur, hile ve işletmedeki belirtileri dikkate almama şeklinde sınıflandırılmıştır (MILLS-ROBERTSON,1991,s.136).

### **Kusurlar**

Tek adamlı yönetim olması,  
Başkan ve başkan uygulayıcıların olması,  
Pasif yönetim kurulunun olması,  
Dengesiz işbölümünün olması,  
Yetersiz finans müdürünün olması,  
Zayıf yönetim derinliğinin olması,  
Bütçe kontrolünün olmaması,  
Nakit planlarının yapılmaması,  
Maliyet sisteminin olmaması,  
Değişikliklere ayak uydurulamamasıdır.

### **Hatalar**

Aşırı donanım,  
Sermayeden fazla işlere girme,  
Yapılamıyacak büyük projelere girişme.

### **Belirtileri Dikkate Almamak**

Mali sinyaller,  
Muhasebe kayıtları,  
Mali olmayan sinyaller,  
Dönemsel sinyallerdir.

Ülkemizde bu konuda uzman kişiler işletmedeki başarısızlık nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır. (AKGÜÇ, 1989, S.743-744)

1. İşletmenin satış hacminin yeterli bir düzeye ulaşmaması,
2. Faliyet giderlerinin aşırı derecede yüksek oluşu,
3. İşletme alacaklarının zamanında tahsil edilmemesi, şüpheli ve değersiz alacak şekline dönüşmesi,
4. Stokların sürüm kabiliyetlerini yitirmesi sonucu stok devir hızının yavaşlaması,
5. Maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapılarak, işletmelerde atıl üretim kapasitesi yaratılması,
6. İşletmenin kuruluş yerinin yanlış seçilmesi,
7. Aynı iş kolundaki diğer işletmelerle rekebet edememesi,
8. Hatalı devir ve birleşme yapılması,
9. Yangın ve su baskını gibi doğal afetlerin olması
10. İşletmede uzun vadeli grevlerin olmasıdır.

Yine bu konuda yapılan bir araştırmada;

İşletmedeki başarısızlık nedenleri işletme sahipleri ve kredi verenler yönünden de şu şekilde sıralanmıştır. (CEMALCILAR ve diğerleri, 1985, S.33)

#### İşletme Sahibi Yönünden

1. İktisadi bunalım,
2. Sermaye yetersizliği,
3. Rekabet,
4. Kişisel ve aile koşullarının uygunsuzluğu,
5. Varlıkların değerlerinin düşmesi,
6. Yönetim yetersizliğidir.

#### Kredi Verenler Yönünden

1. Yönetim yetersizliği,
2. Dürüst olmayan davranışlar ve hile,
3. Sermaye yetersizliği,
4. Kişisel ve aile koşullarının uygunsuzluğu,
5. Alacakların tahsil edilmeyişi,
6. Rekabettir.

Yukarıda belirtilen başarısızlık nedenleri sonuçta işletmeleri mali başarısızlığa götürmektedir. İşletmelerin ya sona ermesine yada yeni düzenlemeler yapmasına neden olan mali başarısızlıklar ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

1. İşletmenin vadesi gelen borcunu ödeyememesi durumu, yani işletmenin teknik likiditesini (ödeme gücünü) kaybetmesi durumu,

2. İşletme borçlarının, toplam aktiflerin değerinden fazla olması durumudur.

Yukardaki açıklamalar ışığında işletmenin mali başarısızlık nedenlerini işletme içi ve işletme dışı nedenler diye ikiye ayırarak incelemek kanunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

## **210. İşletme İçinden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

İşletme faaliyetlerinin her aşamasında ortaya çıkabilen işletme içi başarısızlıklar, çoğu zaman yönetimden kaynaklanabilir ve bu başarısızlıklar yönetim tarafından denetlenebilir. Genelde işletme içinden kaynaklanan başarısızlıklar şu nedenlerden oluşurlar;

1. Yetersiz yönetim,
2. Aşırı borçlanma,
3. Yetersiz nakit akışı,
4. Yetersiz işletme sermayesi,
5. Bütçe kontrolünün olmayışı,
6. Varlıkların değerlemesinin yapılmaması,
7. Maliyet sisteminin olmayışıdır.

### **1. Yetersiz Yönetimden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

İşletmenin başarısızlıkları ile ilgili araştırma sonuçlarına göre başarısızlıklarda en önemli pay yönetimden kaynaklanmaktadır. (CEYLAN, 1993, s.240 - ARGENTİ, 1976, s.123) Eğer bir işletmenin yönetimi yetersiz ise iki konunun ihmal edildiği düşünülmelidir. Bunlardan birisi muhasebe bilgi sistemi ikincisi ise değişikliklere ayak uyduramamadır.

Yetersiz yöneticiler muhasebe bilgi sistemine önem vermezler. Bunun sonucunda Yönetimin planlamasını, kontrolünü ve değerlemesini iyi yapamazlar. Üstünden gelemeyecekleri projelere sermayesinden büyük işlere girişirler. Sonuçta ise işletmenin başarısızlığına neden olurlar.

Yönetim hata yapmamak için işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin genel olarak talep olunan mal ve hizmetler olup olmadığını, bunların üretim ve dağıtım ile ilgili faaliyetlerin finanslamasını devamlı bir şekilde denetim ve yönlendirme altında tutmak zorunluluğundadır. Bu amaçla yapılacak çalışmaların aksatılması, çalışma sonuçlarının gerekli titizlikle değerlendirilmemesi çoğu kez mali güçlük haline düşülmesinin temel nedenidir.(GÖNENLİ,1988,s.600)

İşletmelerdeki çoğu yönetim hatası da tek adamlı yönetimden, pasif yönetim kurulundan ve dengesiz iş bölümünden kaynaklanabilir.İşletmelerde yönetim hatasından kaynaklanan ve mali başarısızlığa uğratan en önemli nedenler şunlardır;

- 1.İşletmenin satışlarının artırılmaması,
- 2.İşletmenin giderlerinin artırılması,
- 3.İşletmenin alacaklarının zamanında tahsil edilememesi,
- 4.Duran varlıklara aşırı yatırım yapılması,
- 5.Sermayeden büyük işlere girilmesi,
- 6.Yapılamayacak projelere girilmesidir.

Yukarıda sayılan nedenler işletmeleri nakit akışı sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır.Bu durum işletmede kısa ve uzun süreli borçlarının artmasına neden olur. Şayet bu durum devam ederse işletmede teknik likiditeyi (ödeme gücünü) kaybetme durumu ortaya çıkar.

## 2.Aşırı Borçlanmadan Kaynaklanan Başarısızlıklar

İşletmeler ihtiyaç duyduğu fonları iki kaynaktan sağlarlar. Bunlar; borçlar ve özsermayedir. Borç, işletme dışından sağlandığı halde; öz sermaye işletme tarafından oluşturulacağı gibi işletme dışındanda sağlanabilir. Yanlız işletme borçlanırken çok dikkatli olması gerekir. Çünkü borcun süresi ne kadar uzun olursa olsun, işletme ile borç verenler arasında saptanan süre içerisinde ödenmesi zorunluluğu vardır. Ayrıca borçlanma işletmeye ayrı bir yük getirir. Bu



ise, işletme kar elde etsin veya etmesin aldığı borca karşılık ödemek zorunda olduğu faiz yüküdür. Şayet anapara ve faiz ödemeleri yerine getirilmediği takdirde borç verenler açısından yasal yollarla bunların telafisi mümkündür.

Günümüzde işletmelerin sermaye yapılarına bakıldığında hemen hepsinin borç aldığı görülür. Ancak borç alan işletmeler çok dikkatli olmalıdır. Çünkü borçlanma arttıkça faiz ödeme yükümlülüğünde artacak. Bunun sonucunda ise likitide yetersizliği riski artacak ve işletme karlı yatırımlara girişemeyecektir. Zira ağır borçlanma ve faiz ödemeleri işletmenin likidite kaynaklarını azaltacaktır. Aşırı derecede likiditesizlik ise işletmenin tasfiyesine bile yol açabilecektir.

İşletmelerin borçlanma yüzünden başarısızlığa uğramamaları için yapılması gerekli olan şey şüphesiz işletmenin sabit yükümlülüklerini karşılama kapasitesi ve gücünün analiz edilmesidir. İşletmenin gelecekte sabit yükümlülüklerini karşılama gücüne sahip olup olmadığını belirlemede; borç/özsermaye, borç/aktif toplam, öz sermaye/maddi duran varlıklar (net) gibi oranların yanında para akışınında analizi yapılmalıdır. Buna göre gerekli en uygun borçlanma yapılmalı ve altından kalkılamıyacak borçlanmalara girişilmemelidir. Ayrıca borçlanırken uygunluk, risk, maliyet, esneklik ve zamanlama kriterlerine dikkat edilmelidir. Unutulmalıdır ki borçlanmaya, optimal sermaye yapısına ulaşıncaya kadar gidilmeli, optimal sermaye yapısından sonra borçlanma yapılmamalıdır. Çünkü işletme de, optimal sermaye yapısına ulaşıncaya kadar borçlanmanın gerçek maliyeti, öz sermaye gerçek maliyetinden düşüktür. Optimal sermaye yapısında ise hem borçlanmanın hemde öz sermayenin maliyeti birbirine eşittir. İşletme optimal sermaye yapısına ulaştıktan sonra borçlanmaya devam ederse borçlanmanın gerçek marjinal maliyeti öz sermayenin gerçek marjinal maliyetini aşacağından ortalama sermaye maliyetide artacaktır.

### 3. Yetersiz Nakit Akışından Kaynaklanan Başarısızlıklar

Nakit akışı özellikle faaliyet finansmanında sözkonusudur. Çünkü işletme parasal giriş ve çıkışlarını sürekli bir şekilde dengelediği sürece faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürür. İşletmenin faaliyetlerinin kesintisiz sürdürmesi ve likiditesinin korunması üçüncü kişiler ve ortaklar tarafından da istenir. Fakat işletme illikidite olursa ve bu uzun sürerse işletme faaliyetlerinin sonbulmasına neden olur. İllikidite durumu ise, kişi ortakları ve sınırsız sorumluluklarda iflas

nedeni olmazken, sınırlı sorumluluklarda bir iflas nedeni olmaktadır. İşletmelerin iflas durumuna düşmemeleri için likit durumunun ölçülmesi gerekir.

İşletmelerde likitlerin ölçülmesinde ise Cash Flow kullanılır. Cash Flow, paranın kar getiren alanlara yatırılması ve bu mevcutların tekrardan para haline gelmesine denir. Hareket noktası bilanço karı olan Cash Flow şu şekilde elde edilebilir (FETTAHOĞLU, 1988, s.41).

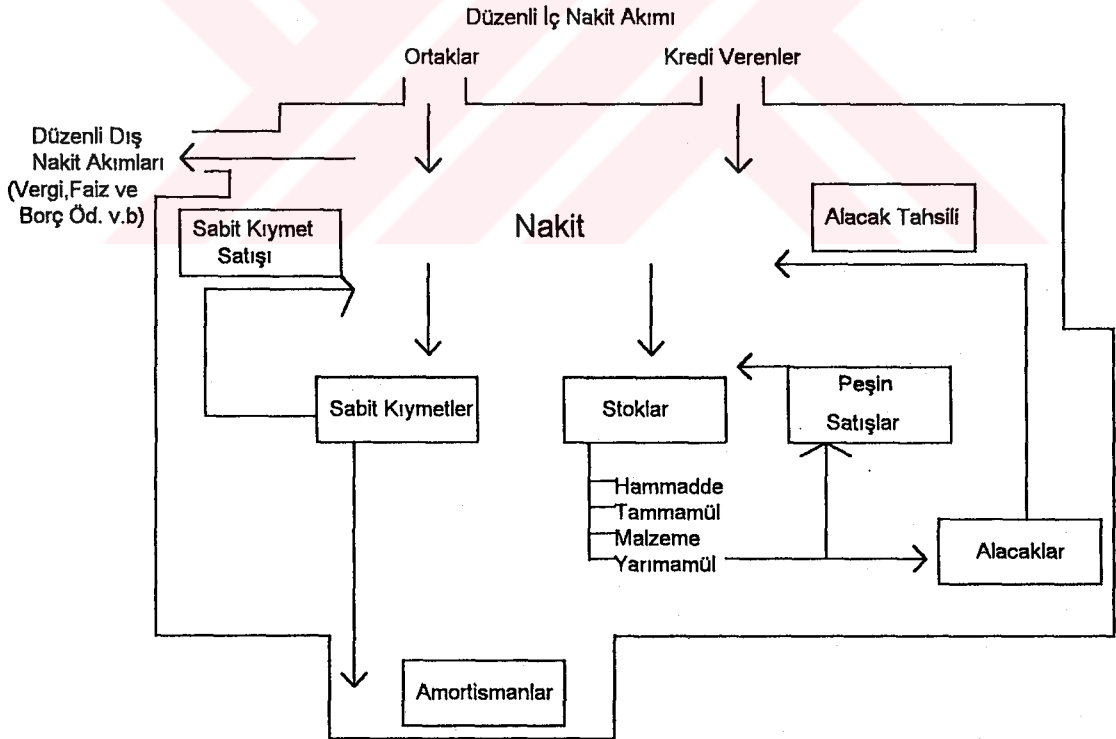
Dönem Kârı

+Nakit çıkışı oluşturmayan giderler (amortismanlar ve karşılıklar gibi)

-Nakit girişi oluşturmayan gelirler (örneğin çözülen yedek akçeler

=Cash Flow

İşletmedeki likiditelerin ölçülmesinde Cash Flow kullanıldığına göre; yalnızca likiditenin korunması işletmeye uzun süreli yaşama olanağı sağlamaz. İşletmenin kârlı çalışmasında gerekir. İşletmede hem kârlılığın hemde likiditenin sağlanması için kaynakların sağlanmasının ve kullanılmasının çok iyi şekilde planlanması gerekir. Bu durum ise nakit akışının iyi belirlenmesini gerektirir.



Şekil:3

İşletmelerde Nakit Akışı Süreci

Kaynak: TÜRKO, 1995, s. 128

İşletmelerde nakit akışının iyi olarak belirlenememesi işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Bu olumsuzluklar(MCLANEY, 1995, s.329).

- 1.Kredi bulma olanaklarının zorlaşmasında,
- 2.Faiz oranlarının artmasında,
- 3.Nakit sıkıntısı yüzünden işletmelerin satıcılar karşısında 2.sınıf müşteri muamelesi görmelerinde,
- 4.Alış iskontosundan yararlanma imkânının ortadan kalkmasında,
- 5.İşletmenin varlığının tehlikeye düşmesinde görülmektedir.

Yukarda sayılan şekillerle işletmeyi olumsuz yönden etkileyen nakit akışının tam olarak belirlenememesi işletmeiçi ve işletmedışı etkenlerden kaynaklanabilir.

İşletmeiçi etkenler: Firmanın izlediği politikalar ve bunun sonucunda alınan kararlarla ilgilidir.Örneğin satınalma kararları, reklam kampanyası için verilen kararlar, üretime ilişkin kararlar sabit varlıklar alımına ilişkin kararlar, personel alımına ilişkin kararlar ve personel konusunda alınan kararlar gibi. Bu kararlar işletmenin nakit akım tutarlarını değiştirmektedir. Bu kararların alınmasında finansman yöneticisine başvurmak ve onun görüşünü almak gerekir. Unutmamak gerekirkî işletmenin üretim, pazarlama, tedarik ve diğer bölümlerinin görüşleri ne olursa olsun, şayet işletmenin nakit durumu uygun değilse bu görüşlerin bir tarafa itilmesi gerekecek ve işletenin nakit durumu bu görüşlerin hareket noktasını oluşturacaktır. Çünkü işletmenin nakit durumu, hem borçların ödenmesinde, hemde dışardan kaynak tedarikinde önemli rol oynayacaktır. İşletmedışı etkenler ise ekonomik faaliyetlerin daralması, fiyatlar genel seviyesindeki değişiklikler, vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler örnek olarak verilebilir. (TÜRKO,1994,s.190) Belirtilen bu durumlar nakit akımını direkt olarak etkiler ve finansman planı yapılmasını zorunlu kılar.

Özetlemek gerekirse, işletmenin bulunduracağı nakit miktarı optimal olmalıdır. Çünkü optimalin üstünde nakit bulundurma işletmenin kaynaklarını etkin kullanmaz ve bunun sonucunda ortakların geliri ve hisse senetlerinin değeri düşer. Optimaldan az nakit bulundurma durumunda ise; işletme vadesi gelen borçlarını ödeyemez, gerekli donatımı alamaz ve donatımın sağlayacağı gelirden mahrum kalır.

#### 4. Yetersiz İşletme Sermayesinden Kaynaklanan Başarısızlıklar

İşletme sermayesi, işletmenin normal çalışma dönemi içinde (genellikle bir yılda) nakde veya paraya çevrilebilir varlıkları ifade eder. Bu tanıma göre işletme sermayesi şu kalemlerden oluşur.

- 1.Kasa ve bankadaki paralar,
- 2.Hisse senetleri,
- 3.Ticari alacaklar,
- 4.Stoklar
- 5.Gelecek aylara ait giderler.

Bir başka ifade ile işletmenin dönen varlıklarını veya kısa vadeli yatırımlarını gösteren işletme sermayesi, karlılık ve likidite gibi işletme amaçlarını etkileyen ana faktörlerden biridir (ÖNAL,1995,s.107). İşletmenin tam kapasite ile çalışmasını ve üretimi kesintisiz devam ettirmesi, iş hacmini genişletmesi yükümlülüklerini yerine getirerek likidite riskini azaltması, mali zorluklara düşmeden faaliyetlerini karlı ve verimli yürütmesi, yeterli işletme sermayesine sahip olması ile mümkündür.

İşletme sermayesinin yetersizliği durumunda işletme için şu zorluklar doğmaktadır;

1.Yetersiz işletme sermayesine sahip olmanın işletme açısından çok yüksek maliyeti vardır. İşletme sermayesinin yetersizliği, bir çok işletmenin boş kapasite ile çalışmasını sağladığı gibi üretimde kesintilere neden olmakta, maliyetleri yükseltmekte, siparişlerin zamanında karşılanmamasını sağlamakta ve iş hacmini daraltmaktadır.

2.Yetersiz işletme sermayesi, işletmenin süresi gelmiş yükümlülüklerini yerine getirememesine yol açmaktadır. Böyle bir durum işletmeleri önce teknik açıdan yükümlülüklerini yerine getiremez duruma düşürmekte, gerekli önlemler alınmadığı takdirde, işletme sermayesi noksanı işletmenin nihai olarak tasfiyesine neden olmaktadır (AKGÜÇ,1989,s.99).

3. Yeterli işletme sermayesine sahip olmama işletmenin piyasadaki itibarını ve kredi değerliliğini düşürecektir.

4.İşletme sermayesinin yeterli olmaması, dönen varlıklarda oluşacak değer düşmeleri sonucunda işletme üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Bu durum daha çok etkisini enflasyon döneminde gösterecektir.

5.İşletme sermayesinin yeterli olmaması, deprem, yangın, su baskını gibi afetler sonucunda işletmenin mali yönden güç duruma düşmesini sağlayacaktır.

6.İşletme sermayesinin yetersizliği, işletmeleri gelişme ve büyümeye yönelik bütçelerini kısma zorlayacaktır. Bu gelişme ise işletmenin faaliyet performansını ve verimliliğini ters yönde etkileyecektir.

İşletmeler işletme sermayesi yetersizliğine karşı mali durumlarını düzeltmek amacıyla bazı kısa ve uzun dönemli stratejileri devreye sokmaları gerekir.

İşletmenin kısa dönemli stratejileri şunlar olabilir;

- 1.Alacak tahsilatını arttırmak,
- 2.Sıkı kredi politikaları izlemek,
- 3.Müşteri kaynaklarından daha çok yararlanmak,
- 4.Gelişme ve büyümeye yönelik harcamaları kısmak,
- 5.Aktiflerin bir kısmını satmak veya kiraya vermek,
- 6.Kredi kurumlarıyla görüşmek.

İşletmenin uzun dönemli stratejileri;

- 1.Stokların yönetiminde etkinlik sağlamak
- 2.Ürün kalitesini geliştirmek,
- 3.Araştırma ve geliştirme çabaları yoluyla faaliyet etkinliğini sağlamak,
- 4.Yüksek kapasite kullanımı yoluyla maliyetleri düşürmektir.

Özetlemek gerekirse her işletme kendi bünyesine uygun olarak, normal çalışmalarını sürdürebilecek yeterli işletme sermayesine sahip olmalıdır. Çünkü işletme sermayesinin yeterli olması, işletmenin geleceği ve itibarı için büyük önem taşımaktadır.

## 5. Bütçe Kontrolünün Olmayışından Kaynaklanan Başarısızlıklar

İşletme yöneticisinin görevi, işletme amaçlarını gerçekleştirecek biçimde işletme faaliyetlerini planlamak ve kontrol etmektir. Günümüzde müşterilerin ihtiyaçların değişmesi, rekabetin yoğunluğu, yeterli ham maddeyi tedarik sorunu, sermaye ihtiyacının artması, işletmelerin büyümeleri, mali plan veya yönetim planı olarak bilinen bütçelerin önemi artmıştır. Bütçelerden maksimum yarar ise ancak etkili bir bütçe kontrolü ile gerçekleşmektedir. Zira bütçe kontrolü, bütçede saptanan amaçlar ve hedeflerle ilgili gerçekleşen faaliyet sonuçlarının sürekli olarak kontrol ve değerlendirilmesi ile gerekli düzenlemelerin yapılmasını kapsar. Bu çalışmalar ise verimliliğin ve karlılığın ölçümünde önemlidir.

İşletmelerde verimliliğin ve karlılığın gerçekleşmesinde önemli olan faaliyet öncesi ve faaliyet sonrası kontrolün yapılmasıdır. Çünkü faaliyet öncesi kontrol, işletme faaliyetlerini en uygun zamanda ve en uygun maliyetlerle gerçekleştirmeye çalışır. Faaliyet sonrası bütçe kontrolü ise verimlilik ile ilgisi yoktur. Fakat bu kontrolden geçmiş faaliyetlerin verimliliğini değerlendirmek ve gelecek dönemde kontrolü geliştirmek için yararlanır.(YALKIN,1985,s.27)

İşletmelerde bütçe kontrolünün olmayışı bazı sakıncaları doğurur.Bu sakıncalar şunlardır;

- 1.İşletmenin amaçlarına tam olarak ulaşılması engellenir.
- 2.Yönetimde mantıklı kararlar alınmaz.
- 3.Çeşitli bölümler arasında karşılıklı sorunlara ilişkin bir anlayış geliştirilmez.
- 4.Faaliyetlerin dönemsel analizi ve değerlendirilmesi yapılamayacağından verimlilikler saptanamaz.

Günümüzde işletmeler hedeflenmiş karlılık oranlarına ulaşmak istiyorlarsa bütçeleme ve kontrole önem vermeleri gerekir. Çünkü bütçeleme ile işletme, gelecekteki faaliyetlerden sağlayacağı gelir ve yapacağı giderlerden ayrıntılı bir analizini yapacaktır. Ayrıca gelirlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi, bu gelirin işçilik, hammadde ve sermaye malları için nasıl harcanacağını bütçelenmesi ve bütçelenen ile gerçekleşen tutarın karşılaştırılması işletmenin kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Çünkü bütçe kontrolü daha önce belirlenen en uygun standartlara göre işletme başarısının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesini sağlar.

Özetlemek gerekirse, bütçeleme ve bütçe kontrolü karlılık ve verimliliğin ölçülmesinde önemli bir finansal araçtır. Çünkü bütçeleme sistemiyle işletmelerin her bölüm yöneticisi, işletme faaliyetleri içinde kendine düşen görevi işletme amacına uygun olarak yapacağından işletmenin karlılığı ve verimliliği artacaktır. Bu durum ise işletmeleri başarılı kılacaktır.

#### 6.Varlıkların Değerlemesinin Yapılmayışından Kaynaklanan Başarısızlıklar

Değerleme, bir işletmenin varlığını oluşturan aktif ve pasif kalemlerin belli bir tarihteki değerlerini, ortak değer ölçüsü olan para birimi ile ifade etmektir(AKDOGAN,1980,s.38). Tanıma dikkat edildiğinde değerlemede miktarların tespiti objektif, değer biçimi ise subjektif bir işlemdir. Çünkü bir varlığa değer biçerken o varlığın hangi fiyatını ölçü alacağımız şüphelidir.

Günümüzde işletme varlıklarını değerlemede en kestirme yol mali tabloların değerlemesidir. Fakat mali tablolarda kullanılan değerlendirme yöntemleri bir çok eksiklikleri içerdiğinden, söz konusu tablolardan yararlanmayı sınırlandırmaktadır. Özellikle işletme sermayesinin korunması ve gerçek kara ulaşımında değerlemenin önemi büyüktür. Fakat değerlemenin başarısında kullanılan yöntemle bağlıdır.

Mali tablolarda yer alan rakamlar tarihi maliyetleri esas alan değerlendirme yöntemine tabi tutulursa gelir doğru ölçülmez ve kar olduğundan eksik gösterilir. Bu eksikliğin giderilmesi için değerlemenin cari (gerçek) değerlendirilmesi gerekir.

Unutmamak gerekirkî işletme varlıklarının dosdoğru belirlenmemesi işletmenin gerçek sermayesinin korunmasını ve gerçek kara ulaşılmasını engelleyecek bu durum ise işletmenin kan kaybına ve sonuçta iflas etmesine neden olacaktır.

#### 7.Maliyet Sisteminden Kaynaklanan Başarısızlıklar

Maliyet sistemi, üretilen mal ve hizmetlerin kaçıraya mal olduğunu hesaplamaya yarayan bir tekniktir. Maliyet sistemi, maliyetlerin kapsam, nitelik, ve hesaplanış şekli ile ilgili bir takım maliyet hesaplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasından oluşur.Ayrıca maliyet hesaplama ile mamüllerin cinsi, işletmenin büyüklüğü ve üretim tekniği arasında da sıkı bir ilişki vardır. Bunun

için her işletmenin kendi bünyesine uygun maliyet sistemini kurması ve bunu değişen koşullara uydurması gerekir.

Dünyada görülen ekonomik ve teknolojik gelişmeler maliyetleri kontrol eden ve en az seviyede tutan işletmelere yaşam şansı verirken maliyetlere önem vermeyen işletmelerin ise piyasadaki çekilmesine sebep olmuştur. Çünkü maliyetlere önem verme aynı zamanda kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlarken diğer yandanda rakiplere karşı bir üstünlük sağlama aracıdır.

Özetle işletme amaçlarına ulaşmada maliyet sisteminin ayrı bir yeri vardır. Çünkü maliyet sistemi birim maliyetleri saptamada, işletmenin faaliyetlerini ölçmede planlama yapmada, alınacak kararlara yardımcı olmada önemli bir etkidir. Her işletme ürettiği mal ve hizmetin kaç mal olduğunu ne kadar sağlıklı belirler ise başarı durumunda o derece artacaktır. Çünkü maliyetlerin doğru hesaplanması savurganlıkları ortadan kaldırarak ve işletmenin esas amacı olan karı maksimum yapmak için hangi ürünlerin, hangi pazarlarda, hangi fiyatlarla satılması gerektiğini belirterek, kar planlaması ve kontrolünü sağlayacaktır.

### **211. İşletme Dışı Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

İşletmelerin başarısız olmaları yukarıda açıklanan işletme içi nedenlerden kaynaklanabileceği gibi işletme dışı nedenlerden de kaynaklanabilir. İşletme dışından kaynaklanan başarısızlık nedenlerinin en önemlileri ekonomik, teknolojik ve politik değişkenlerdir. Bunların sırası ile açıklanması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

#### **1. Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar**

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen en önemli etmenlerden biride ekonomik faktörlerdir. Özellikle işletmelerin başarısız olmalarını sağlayan ekonomik nedenlerden en önemlileri aşağıdaki gibidir;

1. Rekabet
2. İşletmenin kârlarında azalma,
3. Halkın talebindeki kesilme,



4.Sermaye masrafları ve ödemelerdeki artışlardır(ALTMAN,1971,s23). Fakat ekonomik nedenler bunlardada sınırlı değildir. Bunlardan başka enflasyon,stagflasyon, faizler ve ithal politikasında işletmenin başarısını etkiler. Bu konuyla ilgili olarak 1962-1982 yıllarında Amerika'da yapılan bir araştırmada ekonomik şartların, işletme maliyetlerinin ve yeni işletme kurulmasının işletmelerin başarısızlığında genel parametreler olduğu belirtilmiştir. (PLAT,1994,s.113-127) Bu durum ülkemiz içinde geçerlidir. Örneğin ekonomik şartların çok kötü olduğu 1993-1994 yıllarına bakıldığında 1993 yılında yeni kurulan işletme sayısının 13921, kapanan işletme sayısının ise 12348 olduğu görülür. 1994 yılında yeni kurulan işletme sayısı 10885,kapanan işletme sayısı ise 11442 olmuştur (DİE,1995,s.147).

Günümüz işletmelerini en çok korkutan piyasada çok şiddetli bir rekabetin oluşudur. Rekabete karşı koyamayan işletmelerin karşılaştığı mali ve ekonomik sıkıntılar işletmeleri sonuçta iflasa götürmektedir. Ayrıca talepteki durgunluklar, azalmalar veya dalgalanmalar işletmeleri etkilemekte ve onları başarısız kılmaktadır. (MAKRİDAKSİ,1991,s126) Unutmamak gerekir ki işletmenin en önemli amacı kârdır. Şayet işletme kâr elde edemezse veya elde ettiği karları azalıyorsa işletmenin durumu iyi değildir. Bu durum devam ettiği takdirde, işletme piyasadan çekilmek zorunda kalacaktır.

İşletmeleri başarısız kılan ekonomik nedenlerden olan enflasyon da bütün işletmelerin en önemli sorunudur. Enflasyon üretim faktörlerinin fiyatlarını artıracaktır. Buda işletmenin üretim maliyetlerine yansiyarak maliyetlerin aşırı artmasıyla sonuçlanacak ve maliyetleri yüksek olan işletmeleri zor durumda bırakacaktır. Unutulmaması gerekir ki şayet işletmeler maliyeti yüksek ürünler üretiyorsa ve bunun yanında ülkede ithalat serbest ve gümrük vergileride düşük ise işletmeler dahada zor durumda kalacak ve sonuçta iflas edeceklerdir.

Sonuç olarak, işletmeler başarılı olmak istiyorlarsa dinamik ekonomik koşulları gözardı etmemeli ve değişen koşullara ayak uydurmalıdır.

## 2.Teknolojik Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar

Teknoloji, İşletmelerdeki üretim sürecinin emeğe dayalı sistemden makinaya dayalı sisteme geçişin yanında, yönetimde yeni tekniklerin uygulanması ve yeni araç ve gereçlerin kullanılmasını da içerir. Kısaca teknolojiden kast edilen işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kullanılan

makina ve araç-gereçlerle bilgi süreçleridir. Bu süreç işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun varlığında tehlikeye sokabilmektedir.

İşletmelerin devamlı verimli çalışmaları, faaliyetlerinde daha etkili olmaları ve sonuçta kar amaçlarına ulaşabilmeleri için teknolojik yeniliklere önem vermeleri gerekir. Zira teknolojik yenilikler işletmelere bazı yararlar sağlarlar. Bunlar:

- Toplumun istediği mal ve hizmetlerin üretilmesi,
- Üretimin kalitesinin artması,
- Üretim maliyetlerini düşürmesi,
- Çalışan işçinin verimliliğini artırması,
- Toplumun hayat seviyesini artırmasıdır.

Yukarda belirtilen yararlar yanında teknolojik değişimler bazı durumlarda işletmenin varlığını tehlikeye sokmaktadır. Örneğin, lazer ışınları, bilgisayarlar v.b teknolojik yenilikler birçok yeni ekonomilerin gelişmesine olanak sağlarken, bir çok eski tekniklerle mal ve hizmet üreten işletmeler için tehlike kaynağı oluşturmaktadır. Bunlar;

- a-)Emek yoğun teknolojiden makine yoğun bir teknolojiye geçişin pahalı olması,
- b-)Teknoloji ithal etmenin dışa bağımlılığı artırması,
- c-)Seçilen teknolojinin, modasının kısa dönemde geçmesidir.

Yukarda belirtilen tehlikeler yüzünden mali gücü yetersiz olan işletmeler, gerek işletme içindeki araştırma, geliştirme faaliyetlerine gerekse teknoloji transferine önem vermezler. Bu durum ise rakipleriyle mücadele edememelerine sebep olur ve bir süre sonra iflas etmek zorunda kalırlar. Bu durum ülkemizde daha çok belirgindir.

### 3.Politik Nedenlerden Kaynaklanan Başarısızlıklar

Politik nedenler işletmenin başarısını hem doğrudan hemde dolaylı yönden etkilemektedir. Şöyleki; politik düşüncenin devlet müdahalesi yoluyla ekonomik sistemi düzenlemesi işletmelerinde faaliyetlerini etkiler .Çünkü hükümetler bazı işletmelerin veya sanayi kuruluşlarının ayakta durması için destek sağlayabilir. Bu destekler vergi indirimleri sağlamak, iflasa giden

şirketlerin hisselerini almak veya onlara ucuz kredi vermek şeklinde olabilir. Ayrıca devlet, yabancı mallar karşısında yerli sanayiye koruyabilir. Bu amaçla ithal yasağı, gümrük vergisi gibi önlemler alabilir. Yine devlet tekelleri kaldırarak, işletmeleri kısıtlayan kanunları değiştirerek işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bu sayılan işler işletmeler için olumludur. Fakat devletin işletmeler aleyhine yapacağı işlerde vardır. Bunlar:

- a)İthalatı serbest bırakma,
- b)Belirli alanlara yatırım yapma,
- c)Bazı faaliyet konularını devletleştirme ,
- d)İşletmelere yaptığı bazı yardımları kesmedir.

Belirtilen bu dört olay işletmeleri tehlikelerle karşı karşıya bırakarak işletmelerin başarısız olmalarına neden olurlar.

## **22.Mali Başarısızlığın Sosya Ekonomik Sonuçları**

Mali başarısızlık işletmenin yükümlülüklerini yerine getiremeden iflasa kadar uzanan bir süreçti. Bu sürecin sonunda oluşan iflas, işletmelerde hem doğrudan ve hemde dolaylı giderlerin oluşmasına neden olur. İflas durumunda işletmeleri doğrudan etkileyen giderler tasfiye halinde tasfiye giderleri, reorganizasyon durumunda ise reorganizasyon giderleridir. Dolaylı giderler ise; iflas sonucu artan kredi maliyetlerinin neden olduğu kardaki azalmadır. Ayrıca diğer bir dolaylı türünde kâr elde eden işletme için borçlanmanın sağlayacağı vergi tasarrufunun, sürekli zarar eden sonuçta iflas eden bir işletme için geçerli olmamasıdır.

İflas yalnızca işletmeleri değil aynı zamanda ülke ekonomisini de etkiler. Bazı yazarlara göre iflas verimsiz şirketlerin elenmesi olarak görülür. Bu durum olaya tektarafli bakmaktadır. Unutmamak gerekir ki iflasın, toplumada bir maliyeti vardır. Çünkü iflas birtakım sosyo-ekonomik sorunlar açmaktadır. Bu sorunlardan birincisi istihdam sorunudur. İflas sonucunda mevcut işsizlere yeni işsizler eklenecektir. Devlet mevcut işsizlerine iş alanı açamazken yeni işsizler durumu dahada kötüleştirecektir. İkinci sorun, iflasın tasarruf sahipleri üzerine yaptığı olumsuz etkidir. İşletmelerin başarısızlığa uğramaları tasarruf-yatırım ilişkisini etkileyecek ve sonuçta bu durum yatırımların azalmasına da neden olacaktır.

Öte yandan iflasla halkın refahı arasında olumsuz bir ilişki olacaktır. Çünkü iflas arttıkça halkın huzuru kaçacak ve iflaslar yeni iflasları doğuracaktır. Bu zincirleme olay ise ülkeyi ve insanları karamsarlığa sürüklüyecektir. İflaslar bir yandan üretiminin azalmasına neden olurken diğer yandan gelirin azalmasına neden olarak halkın refahını olumsuz yönde etkileyecektir.

Mali başarısızlığın olumsuz etkisinden kredi kuruluşlarında etkilenir. Çünkü başarılı bir işletme dururken başarısız bir işletmeye kredi verilmiş olur. Bu ise kredi adaletsizliği doğurur. Ayrıca verilen kredilerin geri dönmemesi kredi kurumlarının kaynaklarının iyi yönde kullanılmasını engeller. Bunun sonucunda kredi kurumlarının vereceği kredilerin tutarında azalma ve kendi maliyetlerinde yükselme olur. Bu durum ise maliyet enflasyonunu körükler (AKTAŞ,1993,s.14)

### 23.Mali Başarısızlığın Tahmini

Mali başarısızlığın tahmini bir çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Çünkü bu konu yatırımcılara, kredi verenlere, devlete, işletme yönetimine değişik yararlar sağlar. Bu yararlarda mali başarısızlığın önceden tahminine bağlıdır. Mali başarısızlığın tahmini ise herhangi bir işletmenin mali başarısızlığa düşüp düşmeyeceğinin önceden belirlenmesi işlemidir. Bu işlem işletmeler için erken uyarı sistemi olarak bilinir.

Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tesbit edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine onları başarılı-başarısız işletme gurupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir(KESKİN-ÖZSELÇUK,1984,s.5). Bu süreç mali başarısızlıktan korunma yeteneği olarak hem özel yatırımcı ve hemde sosyal açıdan önemlidir. Çünkü mali başarısızlık kaynakların iyi kullanılmadığının bir göstergesidir. Dolayısı ile erken uyarı sistemi kaynakların iyi kullanılmasını, yönetici ve yatırımcıların başarısızlığı önleyici tedbir almasını sağlar ( GLAUTIER-UNDERDOWN,1991,s.263).

Mali başarısızlığının tahmini çalışmalarına bakıldığında iki türlü yaklaşım görülmektedir. Birincisi, Kamuya açık verileri esas alan istatistiksel yaklaşımdır. İkincisi ise, muhasebe verilerini değerlendirmeye yönelik yaklaşımdır. Mali başarısızlığı tahminde kullanılan istatistiksel yaklaşımda tek boyutlu veya çok

boyutlu modeller kullanılır. Tek boyutlu modeller, statik mali analiz araçları olan mali oranları teker teker elde etmek suretiyle mali başarısızlığı tahmin etmeye çalışır. Bu modele basit regrasyon modeli ve tekli diskriminat analizi örnek verilebilir. Çok boyutlu modellere ise çoklu diskriminat analizi ve çoklu regrasyon modeli örnek verilebilir.

Tek boyutlu çalışmalar içinde en önemli çalışma Beaver'in 1954-1964 yılları arasında mali başarısızlığa uğramış 79 işletme ile 79 başarılı işletmeyi kapsayan çalışmasıdır. Bu çalışmada seçilen işletmeler benzer büyüklükte ve aynı iş kolundan seçilmiştir. Bu çalışmada mali oranların tahmin gücü ölçülmeye çalışılmıştır (LEV,1974,s.141).

BEAVER'in analizinde aşağıdaki değerlere ağırlık verilmiştir.

- Nakit Akışı / Toplam Borçlar
- Net kar / Toplam Varlıklar
- Toplam Borçlar / Toplam Varlıklar
- Dönen Varlıklar/ Kısa Süreli Borçlar
- Çalışma Sermayesi/ Toplam Varlıklar
- Hiçbir kredinin alınmadığı zaman dilimi uzunluğudur.

BEAVER bu çalışmadan beklenen faydanın sağlanması için işletmede nakit sıkıntısı sorununun çıktığı yıldan itibaren en az beş yıl önce bu tekniğin uygulanmasını önermektedir. Yine bu çalışmada kullanılan oranların özelliklerinin aynı olmadığı mali başarısızlığı tahminde en önemli oranın "Nakit Akışı / Toplam Borçlar" olduğu belirtilmektedir.

Bu araştırma sonucunda başarılı işletme oranlarının değerinin başarısız işletme oranından oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca başarısız işletmelerin oranlarının başarısızlık dönemine yaklaştıkça hızla düştüğü belirlenmiştir.

Çok boyutlu çalışmalar içinde en çok kullanılan teknik Altman'ın Z modelidir. Bu model oran analizinin çok değişkenli boyutlarda genişletilmesine dayanmaktadır. ALTMAN, 1946-1965 yılları arasında iflas durumuna düşen 33 işletme ile 33 başarılı işletmeyi çalışma kapsamına almıştır. Analize 22 oranla başlayan ALTMAN, çeşitli testler sonucu çok değişkenli temelini koruyan ve işletme hakkında en iyi sonuç veren 5 oranı yeterli bulmuştur. Ödeme durumları

iyi ve kötü işletmelerin değerlendirilmesinde kullanılan 5 oran ve diskriminant fonksiyonu aşağıdaki gibidir.

$$Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5$$

**X1**=Net İşletme Sermayesi / Toplam Varlıklar

**X2**=Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar

**X3**=Faiz ve Vergiden Önceki Kâr / Toplam Varlıklar

**X4**=Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri / Toplam Borçlar

**X5**=Satışlar / Toplam Varlıklar

ALTMAN'ın modeli iflasın değerlendirilmesinde şu şekilde kullanılır. İlk önce z skoru hesaplanır. Bu skor, daha sonra başarılı ve başarısız işletmelerin kesme noktaları ile ilişkilendirilir. ALTMAN'ın örneği için kesme noktaları şöyledir. Z skoru 1.81'den daha küçük bütün işletmeler iflas eden başarısız sınıfa dahil edilir. Z skoru 2.99 dan daha büyük olan işletmeler ise iflas etmeyen başarılı sınıfa dahil edilir. Z skoru 1.81 ile 2.99 arasında olan işletmeler ise hem iflas etmiş ve hemde iflas etmemiş sınıfa dahil edilir. 1.81 ile 2.99 arası bir noktadan ziyada bir bölge (alan) kabul edilerek bu oranlara sahip işletmelerin iflas durumuna karar verilmesi için daha fazla analize ihtiyaç duyulur. ALTMAN'ın bu genel yaklaşımına müracat edilirken işletmelerin büyüklüğü ve zaman periyoduna dikkat etmek gerekir. ALTMAN'ın bu modeline basit bir örnek verilecektir.

**Örnek:** X Anonim şirketinin 1995 yılı sonuçlarına göre toplam varlıkları 1.5 Milyar TL dir. Bu varlıkların 500 Milyonu döner varlık, 1 Milyarı ise sabit varlıktır. Bu şirket için nominal değeri 10.000 TL den 60.000 adet hisse senedi çıkarılmıştır. Fakat bu hisse senetlerinin herbirinin borsa değeri 5.000 TL dir. Bu şirketin uzun dönem borçları 400 Milyon TL, kısa dönem boçları 400 Milyon TL'dir. Bu şirketin şimdiye kadar dağıtılmayan kârı 100 Milyon TL'dir. Ayrıca 1995 yılında 900 Milyon TL'lık satış yapılmıştır. 1995 yılında 50 Milyon TL'da zarar edilmiştir. Bu şirketin net işletme sermayesi 100 Milyon TL'dir.

Net İşletme Sermayesi	=	Dönen Varlık	-	Kısa Sür.Borçlar
	=	500.000.000		400.000.000
	=	100.000.000		

Bu verilere göre Z skorunu hesaplayarak, şirketin başarılı olup olmadığını belirleyebiliriz.

$$Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5$$

$$\begin{aligned} X1 &= \text{Net İşletme Sermayesi / Toplam Varlıklar} \\ &= 100.000.000 / 1.500.000.000 = \mathbf{0.067} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X2 &= \text{Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar} \\ &= 100.000.000 / 1.500.000.000 = \mathbf{0.067} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X3 &= \text{Faiz ve Vergiden Önceki Kâr / Toplam Varlıklar} \\ &= -50.000.000 / 1.500.000.000 = \mathbf{-0.033} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X4 &= \text{Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri / Toplam Borçlar} \\ &= 300.000.000 / 800.000.000 = \mathbf{0.0375} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X5 &= \text{Satışlar / Toplam Varlıklar} \\ &= 900.000.000 / 1.500.000.000 = \mathbf{0.060} \end{aligned}$$

$$Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5$$

$$=0.012*0.067+0.014*0.067+0.033*-0.033+0.006*0.375+0.999*0.60$$

$$=0.0008+0.0009-0.0011+0.0023+0.60$$

$$=\mathbf{0.6029}$$

Bu Z skoruna göre X İşletmesi iflas yolundadır. Çünkü Z skoru çok düşük ve ALTMAN'a göre başarının en alt sınırı olan 1.81'den oldukça küçüktür. Bu yüzden X işletmesinin iflas etmemesi imkansızdır.

ALTMAN ve BEAVER'in dışında mali başarısızlığın tahmin edilmesi konusunda TAFFLER-TISSHAW, ARGENTÍ v.b de çalışmalarda bulunmuştur. Özellikle TAFFLER ve TISSHAW çalışmasında 4 orana ağırlık vermişler ve bu dört oranın önemlilik derecesini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir(GLAUTIER-UNDERDOWN,1991, s.265).

<u>Oranlar</u>	<u>Yüzde</u>
1-Vergiden Önceki Kâr / Cari Borçlar	53
2-Cari Borçlar / Toplam Varlıklar	18
3-Hazır Değerler-Cari Borçlar / Üretim mal.-Amortismanlar	16
4-Cari Varlıklar / Toplam Borçlar	13

Ülkemizde mali başarısızlığın tahmininde 1976-1980 döneminde çoklu disriminant analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada 34 işletme esas alınarak tahmin edilmiştir. İflastan bir yıl öncesini %092.9 oranında tahmin eden modelde önem sırasına göre şu oranlar kullanılmıştır (AKTAŞ,1991, s.41).

- 1.Nakit Akışı / Toplam Borçlar
- 2.Nakit Akışı / Toplam Varlıklar
- 3.Öz Sermaye /Toplam Borçlar
- 4.Döner varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar
- 5.Toplam Varlıklar / Satışlar
- 6.Net İşletme Sermayesi / Satışlar
- 7.Satılan Malların Maliyeti / Ortalama Stok
- 8.Öz Sermaye / Net Sabit varlıklar
- 9.Satılan Malların Maliyeti / Satışlar

Bu modelde iflastan iki yıl öncesi yaklaşık %90, 3 yıl ve 4 yıl öncesi ise yaklaşık %85 doğrulukla tahmin edilmiştir.

#### **24.Mali Başarısızlığın Tahmininin Faydaları**

Mali başarısızlığı önceden tahmin edecek bir yöntemin geliştirilmesi toplumun bütün kesimleri açısından faydalıdır. Çünkü mali başarısızlık özellikle ekonomik büyümeyi, serbest piyasaları ve yatırımcı beklentilerini etkiler.(ALTMAN,1971,s.38) Bu durumda mali başarısızlığın önceden tahmininin işletme yönetimine kredi kararlarına, yatırım kararlarına hatta dış denetçiye katkısı olacaktır (FOSTER,1987,s.534).

##### **a.İşletme Yönetimine Katkısı**

Sağlıklı bir şekilde büyümek isteyen bir işletme mevcut durumu gözden geçirmek durumundadır. Çünkü bu işlem sonucunda işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenecek ve mevcut yönetim politikalarında değişiklik yapılacaktır. Mali başarısızlığın önceden tahmin edilmesi sayesinde yönetim etkili ve hızlı bir karar verecektir. Ayrıca iflas etmesi muhtemel işletmelerin birleşmeleri sağlanacak ve bu sayede işletmenin ortakları korunmuş olacaktır.



### b.Kredi Kararlarına Katkısı

Bankaların kredi taleplerini akıllı bir şekilde değerlendirmesi ekonomik yaşamın düzenli işleyişi açısından önemlidir. Çünkü kredi taleplerinin yanlış değerlendirilmesi hem banka ve hemde ülke ekonomisi için olumsuz sonuçlar doğurur ve kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bunun yanında yanlış kredi değerlendirilmesi sonucu hem kredi adaletsizliği olur, hemde bankaların alacakları şüpheli duruma düşer. Banka işletmelerin bilançolarında şüpheli ticari alacakların büyük bir yer tutması onları iflasa sürükleyebilir.

Kredi değerlendirmesinde hata yapmamak için mali başarısızlığı tahmin modelinden faydalanılmalıdır. Çünkü bu modelin girdileri, kredi değerliliğinin hesaplanmasında göz önünde alınan ölçülerdir. Mali başarısızlık tahminine göre kredi değerlendirilmesinde bulunma, bir yandan kredi başvurularının inceleme maliyetini büyük oranda düşürürken diğer tarafta kredi adaletini sağlayarak kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.

### c.Yatırım Kararlarına Katkısı

Mali başarısızlık tahmininin yatırım kararlarına katkısı iki şekilde olabilir. Birincisi mali başarısızlık tahmini sayesinde işletme iflas etmeden (değeri enaza inmeden)ya satılır veya başka bir işletmeyle birleştirilir. Bu sayede şirket ortakları avantaj sağlar. İkincisi ise mali başarısızlığın tahmini sayesinde işletmenin "derecelendirilmesi" sağlanır. Bu durumda sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde sermaye piyasasına olan güveni artırarak fonların optimum kullanılmasını sağlar.

### d.Dış Denetçiye Katkısı

Dış denetçi; serbest çalışıp, işletmelere denetim hizmeti sunan, denetçiliği meslek olarak seçmiş olan kimsedir(TÜREDİ,1992,s.9). Dolayısıyla doğru ve güvenilir mali başarısızlık modeli, dış denetçiye müşterisinin sorunlarını saptamada ve gerekli çözüm önerilerini getirmede nesnel değerlendirme yapma olanağı sağlayarak katkıda bulunur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.İŞLETMELERDE ÜRETİM MALİYETLERİ VE MALİYET YÖNETİMİ

#### 30.Genel Açıklama

İşletmenin birinci bölümde belirlenen gerek kar amacı ve gerekse diğer amaçlarını gerçekleştirme için, işletmenin işlemesi, işletilmesi başka bir ifade ile mal ve hizmet üretmesi gerekir. Mal ve hizmet üretirken de maksimum kar sağlama yolunda çaba göstermesi ve maksimum kârı minimum maliyetle gerçekleştirme gerekir. Bu ise ancak işletmenin ürettiği mal ve hizmet maliyetlerinin doğru hesaplanmasına bağlıdır.

İnsanlar paranın takas aracı olarak kullanılmasından beri maliyetle ilgilenmişlerdir. Bu ilgi sanayileşme ile dahada artmış, üretim ve maliyet arasında mantıklı ilişki kurulmuştur. Maliyetler, mal ve hizmet üretimi için yapılan tüm harcamaların toplamından oluştuğuna göre ekonomik değerleri olan her şeyin maliyeti olması kaçınılmazdır.

Özellikle son yıllarda görülen ekonomik gelişmeler, işletmelerin büyümeleri ve üretilen mal ve hizmet çeşitlerinin artması, işletmenin maliyetlerine önem vermelerine sebep olmuştur. Çünkü üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin ne olacağı dış çevre koşullarına nasıl ayak uydurulup rakiplerle nasıl mücadele edileceği, maliyetlerin nasıl düşürüleceği, belirlenen üretim ve kar hedefine nasıl ulaşılacağı işletmelerde hesaplanmaya başlanmıştır. Günümüz işletmelerine dikkat edildiği zaman maliyetle ilgisi olmayan ekonomik bir birim düşünülemez. Bütün işletmeler az veya çok maliyetle karşılaşır. Çünkü bir malın veya hizmetin üretiminden satışına kadar bütün işletme faaliyetlerinde maliyetlerin bilinmesine ihtiyaç vardır.

Özetlemek gerekirse, işletme başarı-başarısızlığı ile maliyetler arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki maliyet göstergeleri ile açıklanır. Bu göstergelerden, hem işletme içinde hemde işletme dışında yararlanılır. İşletme içinde maliyetlerden ençok satış fiyatının tesbitinde, işletme faaliyetlerin sonuçlarının belirlenmesinde ve çeşitli işletme kararlarının verilmesinde yararlanılır. işletme dışında ise maliyetlerden, işletmeler arası karşılaştırma yapmada, kontrolde, mesleki ve resmi kuruluşlara bilgi vermede ve planlamada yararlanılır.

### **31.Konuda Geçen Maliyetle İlgili Kavramlar**

#### **310.Maliyet**

Maliyet, bir işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmetleri elde edebilmek için harcadığı, çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülen değeridir BURSAL-ERCAN, 1994, s.3).

Bilindiği gibi işletmeler, ekonomik bir işbölümü sonucu meydana gelip ve bunlar toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek için mal ve hizmet üretimi ile uğraşırlar. İşte bir mal veya hizmetin meydana gelmesinde, üretimden tüketimine kadar, gerek doğrudan gerekse dolaylı bir şekilde tüm değer kullanımları maliyeti ifade eder. Bu açıklamada dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlar:

- a) Değer kullanımlarının mal ve hizmet üretimi ile ilgili olması,
- b) Değer kullanımlarının para ile ifade edilmesi,
- c) Üretimde kullanılacak üretim faktörlerinin tesbit edilmesidir.

#### **311.Dolaysız (Direkt) Maliyet**

Üretilen mal ve hizmetin maliyetlerine doğrudan doğruya yüklenebilen maliyetlerdir. Bu maliyetler, ilk madde ve malzeme giderleri ile işçilik giderlerinin üretime doğrudan doğruya yüklenebilen bölümünden oluşur. Bu oluşum ilk maliyet olarak bilinir. Ülkemizde genel kabul görmüş olan bu tanım bazı yabancı kaynaklarda değişik tanımlanmaktadır. LUCEY'in Costing adlı kitabında ise dolaysız maliyetlere üretilen mal ve hizmete doğrudan doğruya yüklenebilen direkt masraflar da katılmaktadır (LUCEY,1993,s.8).

### **312.Dolaylı (Endirekt) Maliyet**

Belirli bir mal ve hizmetin üretim maliyetlerine doğrudan doğruya yüklenemeyen bir takım dağıtım ölçüleri ile yüklenebilen maliyetlerdir. Dolaylı (endirekt) maliyet, doğrudan doğruya belirlenemeyen tüm malzeme, işçilik ve diğer masraflardan oluşur. Bu maliyetler genel üretim maliyeti olarak bilinir.

### **313.Maliyet Azaltımı**

Mamüllerin kalitesini bozmaksızın, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde işletme maliyetlerini oluşturan kalemlerden, hangilerinin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyeti ya da maliyetleri, en uygun yollarla, olabildiğince düşük düzeyde saptayabilmektir (ELMACI,1990, s.28).

### **314.Maliyet Kontrolü**

Verimsizliği ve savurganlığı ortadan kaldırarak mevcut koşullar altında olması gereken maliyetlere ulaşmayı öngörmektedir. Dolayısıyla maliyet kontrolü aynı mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için kullanılan üretim faktörlerini en uygun bir şekilde kullanmayı gerektirir. Çünkü maliyet kontrolünde amaç, en az kaynak kullanarak en fazla ürün elde etmektir.

### **315.Maliyet Yönetimi**

İşletmenin belirlenen kar hedeflerine ulaşması için sonuçları değerlendirmek ve düzeltici önlemleri almaktır. Başka bir ifade ile maliyet yönetimi sadece maliyetlerin azaltılması ile sınırlı kalmayıp işletme genelinde diğer etkinlikleride içeren bir süreçtir. Bu sürecin dört elemanı vardır. Bunlar: Maliyet planlaması, sermaye planlaması, mevcut maliyetlerin korunması ve maliyet iyileştirmesidir (ACAR,1995,s.130-132)

## **32.İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Tanımı Ve Unsurları**

Üretim maliyeti, bir üretim döneminde üretim faaliyetlerinin tamamlandığı, yani üretimin gerçekleştiği noktada oluşan maliyetlere denir. Bu maliyetler direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşur. Üretim maliyetleri, mal ve hizmet üreten işletmeler için çok önemlidir.

Çünkü bu maliyetler, işletmenin esas konusu olan mal ve hizmetlerin üretiminde harcanan faktörlerinin değeridir. Durum böyle olunca satılan malların maliyeti hesaplanabilmesi için üretilen malların maliyetleri bilinmesi gerekir.

Üretim maliyetleri, direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin toplamından oluştuğuna göre üretim maliyetlerinin hesaplanması için her üretim maliyet unsurunu açıklamak gerekir.

### **320.Direkt İlk Madde Ve Malzeme Gideri**

"Esas Üretim Gider Yerleri" ile ilgili olan ve üretim işlemi sırasında doğrudan doğruya mamül bünyesine giren ve onun bir unsurunu oluşturan ilkmadde ve malzemeler ile üretim yapılmasında zorunlu bulunan işletme ve ambalaj malzemelerinin anbardan çekilip kullanılması ile ilgili tüm fiili tutarlara direkt ilk madde ve malzeme giderleri denir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi üretimde kullanılan mamüllerin bünyesine giren direkt ilk madde ve malzemeler; hammaddeler, yardımcı maddeler ve bakım, temizlik ve ambalajlama işlerinde kullanılan işletme malzemeleri için yapılan ödemelerin toplamıdır.

### **321.Direkt İşçilik Giderleri**

"Esas Üretim Giderleri" ile ilgili olan ve üretilen malların maliyetine doğrudan doğruya yüklenebilen tutarlara direkt işçilik giderleri denmektedir. Kural olarak direkt işçilik giderleri, hangi mamül veya mamül gurubu için harcandığı izlenebilen ve herhangi bir dağıtım anahtarına gerek duymadan, işçi başına düşen çalışma süresini ölçebilen ve üretimde fiilen çalışan ve bu süre için işçiye ödenen esas unsurlarından oluşur.

Uygulamada direkt işçilik giderleri konusunda bir birliğin olmadığı ve bu giderin kapsamına çeşitli giderlerin alındığı gözlenmektedir. Bazı işletmelerde, esas üretim gider yerinde çalışılan işçilere ait her türlü işçilik gideri "Direkt İşçilik" sayılırken, bazı işletmelerde bu konuda daha hassas davranılmakta ve sadece mamul veya hizmet maliyetine doğrudan yüklenebilen esas işçilikler (normal ücretler), fazla çalışma ücreti (zamsız kısmı), gece primi, üretim primi gibi, çalışma saati ile ilişkili olan giderler "Direkt İşçilik" sayılmaktadır. Bunların

dışındaki giderler ise (çalışma işçilerin ikramiyeleri, hafta tatili ve genel tatil ücretleri, izin ücretleri, sosyal güvenlik işveren payları ve hertürlü sosyal yardımlar) endirekt işçilik ve "Genel Üretim Gideri" sayılmaktadır.

### **322.Genel Üretim Giderleri**

İşletmenin üretimi ve bu üretime bağlı hizmetleri gerçekleştirmek için yaptığı direkt ilk madde ve malzeme gideri ile direkt işçilik giderinin dışında kalan giderlere genel üretim gideri denir. Bu giderlerin; üretim maliyeti ile ilgili gider niteliği taşıması ve gerek çeşit gerekse değer yönü ile doğrudan doğruya değil ancak dağıtım yolu ile üretim maliyetlerine yansıtılabilir nitelikte olması gerekir.

Ancak bazı durumlarda, yardımcı gider yerinde oluşan bu giderin kısmen maliyetlere dahil edilmemesi söz konusu olabilir. örneğin, üretimde enerji girdisi olarak kullanılan elektrikten, bütün gider yerlerinde aydınlanma maksadı ile yararlanılmasında olduğu gibi..

Genel üretim giderlerinin belli başlıcaları şunlardır;

- 1.Endirekt Malzeme Giderleri
- 2.Endirekt İşçi Ücret Ve Giderleri
- 3.Dışardan Sağlanan Fayda Ve Hizmet Gideri
- 4.Çeşitli Giderler (Sigorta Ve Kira Giderleri)
- 5.Amortisman Gideri
- 6.Genel Yönetim ve Finansman Gideri

### **33.İşletmelerde Üretim Maliyetini Hesaplama**

Üretim maliyeti, bir işletmede mal ve hizmet üretimi için, bir maliyet döneminde kullanılan ve üretime yüklenebilen değer kullanımlarının tümüdür. Dolayısıyla bu maliyeti hesaplama, bir işletmede (özellikle üretim işletmesinde) oluşan tüm maliyetleri ve bunla ilgili hesaplamaları kapsar.

Üretim maliyetinin hesabı için önce işlem muhasebesinde tutulan tüm giderler, aynı döneme düşme ve üretime etki açısından ayrılır. Aynı döneme düşen üretime etkili işletme giderlerine, o dönem için mal ve hizmet üretimine etkili ek maliyetler eklenerek toplam maliyet bulunur. Toplam maliyet ayrık ve ortak maliyet diye ayrılır. Ayrık maliyetler üretilen mamüle doğrudan yüklenir. Ortak maliyetler ise ya ayrık maliyetler üzerinden hesaplanan yüzdelerle ya da

maliyet yerleri aracılığı ile hesaplanan yükleme katsayıları ile üretilen mamüle yüklenir ve böylece üretim maliyeti hesaplanır.

Safhalı üretim yapan işletmelerde, üretim safhasından bulunan yan mamüller üretim maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınır. Çünkü bu tür işletmelerde bir dönemin üretim maliyeti, o döneme düşen ayırık ve ortak maliyetlerin toplamı değildir. Bu toplama, o dönemin başındaki yarı mamül stokları arasındaki fark, duruma göre eklenir ya da çıkartılır ve böylece üretim maliyeti bulunur (YAZICI,1977,s.168).

Ülkemizde üretim maliyeti ile ilgili bilgiler genellikle işletmeler tarafından gizli tutulduğundan bu maliyetler üretim maliyeti tablosu aracılığıyla hesaplanır. Maliyet tablosu üç bölümden oluşur. Tablonun birinci bölümü, dönem üretim maliyetinin hesaplanmasını sağlar. İkinci bölüm dönemde tamamlanan birimlerin maliyeti ve üçüncü bölümde satılan malların maliyeti hesaplanır.

Maliyet Tablosu aşağıdaki gibi gösterilebilir.

- (+) Direkt ilkmadde ve malzeme gideri
- (+)Direkt işçilik gideri
- (+)Genel üretim gideri
- (=)Dönem üretim maliyeti
- (+)Dönem başı yarı mamül stokları
- (-)Dönem sonu yarı mamül stokları
- (=)Dönemde tamamlanan birimlerin maliyeti
- (+)Dönem başı mamül stokları
- (=)Satılabilir malların maliyeti
- (-)Dönem sonu mamül stokları
- (=)Satılan Malların Maliyeti**

Üretim maliyetleri hesaplamada esas hedef, bir maliyet döneminde üretilen mal ve hizmetlerin toplam maliyet ile birim maliyetini hesaplamaktır. Çünkü günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmeleri maliyetlerini en aza indirmelerine bağlıdır. Bunun bilincinde olan işletmeler kendi yapılarına uygun maliyet hesaplama yöntemini seçmişlerdir. İşletmelerde kullanılan maliyet hesaplama yöntemleri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### **34.İşletmelerde Üretim Maliyetini Hesaplama Yöntemleri**

İşletmede üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemler de maliyetlerin kapsamı, saptanma zamanı ve saptanma şekline (üretim biçimine) göre üçe ayrılır (AKDOĞAN,1995,s.39).

- 1.Maliyetlerin Kapsamına Göre Maliyet Yöntemleri
- 2.Maliyetlerin Saptanma Zamanına Göre Maliyet Yöntemleri
- 3.Maliyetlerin Saptanma Şekline (Üretim Biçimine) Göre Maliyet Yöntemleri

#### **340.Maliyetlerin Kapsamına Göre Maliyet Yöntemleri**

Üretilen mal ve hizmetlerin maliyeti hesaplanırken hangi giderlerin maliyet kapsamına alınacağını belirtir. Bu konuda başlıca dört yöntem kullanılmaktadır. Bunlar;

- a.Tam Maliyet Yöntemi
- b.Değişken Maliyet Yöntemi
- c.Normal Maliyet Yöntemi
- d.Asal Maliyet Yöntemi (Direkt Maliyet Yöntemi)dır.

#### **3400.Tam Maliyet Yöntemi**

Bu yöntemin esası, dönem üretim giderlerinin bütününün üretilen mamüllerin maliyetine yüklenerek, stoklara aktarılmasına dayanır. Bu yöntemde, maliyeti hesaplanacak birime önce direkt giderler verilmekte daha sonra ise endirekt giderler bir takım dağıtım ölçüleri ile dağıtılmaktadır. Ülkemizde en çok kullanılan bu yöntemdir. Bu yöntemde, üretilen mamülün maliyeti , direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderlerinden oluşur.

Bu yöntem satış karının rahatlıkla hesaplanmasını sağlarken, endirekt giderlerin dağıtımında bazen subjektif davranmalara neden olur. Ayrıca sabit giderlerle üretim hacmi arasında bir ilişkin olmaması, bu giderlerin mamül birimi başına düşen payının fazla olduğu dönemlerde düşük, üretimin azaldığı dönemlerde ise yüksek olmasına neden olmaktadır.



### **3401.Değişken Maliyet Yöntemi**

Bu yöntem maliyetlerin hesaplanmasında yalnızca değişken giderleri dikkate alır. Bu yöntemde göre maliyetler, direkt ilkmadde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin değişken kısmından oluşur.

Değişken maliyet yöntemi, çeşitli yönetim kararlarının alınmasında etkili bir yöntemdir. Bu etkinlik özellikle kısa dönemde karar vermede kendini daha çok gösterir. Çünkü kısa dönemde kara verilirken katkı payı ve değişken maliyetlerden faydalanılır.

### **3402.Normal Maliyetleme Yöntemi**

Bu yöntem değişken maliyetlerin tamamının, sabit giderlerin ise kapasite kullanım oranına göre yüklenmesi esasına dayanır. Üretilen mamüllerin maliyeti bulunurken, direkt ilkmadde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri ve değişken genel üretim giderlerin tamamı ile sabit genel üretim giderlerinin kullanılan kapasiteye ait kısmı üretilen maliyetlere eklenir. Boş kapasiteye düşen sabit genel üretim giderleri sonuç hesaplarına aktarılır(AKDOĞAN,1995,s.43).

### **3403.Asal Maliyet (Direkt Maliyet) Yöntemi**

Bu yöntem üretim maliyetlerine yalnızca mamüllerle doğrudan doğruya ilgili olan direkt ilkmadde ve malzeme giderleri ve direkt işçilik giderlerin yüklenmesi, genel üretim giderlerinin toplamının ise maliyet dışında bırakılmasını esas alan bir yöntemdir.

Bu yöntemin günümüzde kullanılması imkansızdır. Çünkü üretim işletmelerinde otomasyona gidilmesi sonucunda maliyet unsurları içinde en önemli pay, genel üretim giderlerinin olmuştur. Dolayısıyla en önemli payı, maliyetlerin önemsiz bir parçası olarak saymak akılcı değildir.

Yukarda anlatılanları bir örnekle gösterelim.

Örnek: X İşletmesine ait bilgiler şöyledir. X İşletmesinin Haziran 1996 ayı maliyet döneminde aylık kapasitesi 10000 birim Y mamülü üretmektedir.

Fakat bu ayda 5000 birim Y mamülü üretilmiştir. Bu işletmenin maliyet bilgileri ise şöyledir.

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri	25.000.000.-TL.
Direkt İşçilik Giderleri	30.000.000.-TL.
Değişken Genel Üretim Giderleri	20.000.000.-TL.
Sabit Genel Üretim Giderleri	25.000.000.-TL.

Bu bilgilerle; toplam ve birim üretim maliyetlerini,

- Tam Maliyet Yöntemi,
- Değişken Maliyet Yöntemi,
- Normal Maliyet Yöntemi,
- Asal Maliyet Yöntemi (Direkt Maliyet Yöntemi) ne göre bulun.

Çözüm:

a) Tam Maliyet Yöntemine göre üretim maliyetinin hesaplanması

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri	25.000.000.-TL.
Direkt İşçilik Giderleri	30.000.000.-TL.
<u>Genel Üretim Giderleri</u>	45.000.000.-TL.
Değişken Genel Üretim Giderleri	20.000.000.-TL.
Sabit Genel Üretim Giderleri	25.000.000.-TL.
	+
Toplam Üretim Maliyeti	<u>100.000.000.-TL.</u>

Toplam maliyet yönteminde giderlerin tamamı maliyetlere yükleneceğinden Toplam Üretim Maliyeti 100.000.000.-TL ve birim üretim maliyeti  $100.000.000/5000=20000$  TL/adet bulunur.

b)Değişken Maliyet Yöntemine göre üretim maliyetlerinin hesaplanması

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri	25.000.000.-TL.
Direkt İşçilik Giderleri	30.000.000.-TL.
Değişken Genel Üretim Giderleri	20.000.000.-TL.

+

Toplam Üretim Maliyeti	<u>75.000.000.-TL.</u>
------------------------	------------------------

Birim Üretim Maliyeti = Toplam Üretim Maliyeti / Üretim Miktarı

Birim Üretim Maliyeti = 75.000.000 / 5000

Birim Üretim Maliyeti = 15000 TL/Adet

c)Normal Maliyet Yöntemine göre üretim maliyetlerin hesaplanması

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri 25.000.000.-TL.

Direkt İşçilik Giderleri 30.000.000.-TL.

Değişken Genel Üretim Giderleri 20.000.000.-TL.

Sabit Genel Üretim Giderleri 12.500.000.-TL.

+

Toplam Üretim Maliyeti	<u>87.500.000.-TL.</u>
------------------------	------------------------

Birim Üretim Maliyeti = Toplam Üretim Maliyeti / Üretim Miktarı

Birim Üretim Maliyeti = 87.500.000 / 5.000

Birim Üretim Maliyeti = 17.500 TL/Adet

d)Asal Maliyet Yöntemine göre üretim maliyetlerinin hesaplanması

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri 25.000.000.-TL.

Direkt İşçilik Giderleri 30.000.000.-TL.

+

Toplam Üretim Maliyeti	<u>55.000.000.-TL.</u>
------------------------	------------------------

Birim Üretim Maliyeti = Toplam Üretim Maliyeti / Üretim Miktarı

Birim Üretim Maliyeti = 55.000.000 / 5000

Birim Üretim Maliyeti = 11000 TL/Adet

### 341.Maliyetlerin Saptanma Zamanına Göre Maliyet Yöntemleri

Bu yöntemde maliyetlerin üretimden sonra gerçek verilere, üretimden önce tahmini ve standart verilere göre tesbiti söz konusudur. Böyle olunca

maliyetler, fiili maliyet, tahmini maliyet ve standart maliyet yöntemlerine göre hesaplanır.

### **34100.Fiili Maliyet Yöntemi**

Bu yöntemin temeli, maliyetlerin üretim tamamlandıktan sonra gerçek verilere dayanarak maliyetlerin hesaplanmasına dayanır. Bu yöntem tek başına kullanıldığı zaman, maliyetlerin kontrolü için yeterli değildir. Çünkü üretim tamamlandıktan sonra düzeltici önlemler alınması mümkün değildir. Fakat bu yöntem maliyet dönemleri arasında karşılaştırma yapmak açısından kullanılabilir.

### **34101.Standart Maliyet Yöntemi**

Üretilen mamüllerin, olması gereken maliyetlerin, henüz üretim yapılmadan önce, bilimsel tekniklerle belirlenen standartlar yardımıyla hesaplanmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yönden etkin bir maliyet kontrolü sağlar(USLU,1985,s.210). Bu yöntem ile fiili maliyetler ile standart maliyetler karşılaştırılır. Fiili maliyetlerin standart maliyetlerden farkları analiz edilerek sapmalarının nedenleri bulunur ve düzeltici önlemler alınır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kullanılan bu yöntem, işletme yönetimi için etkin bir planlama ve kontrol aracıdır.

#### Örnek:

X mamulu üreten A işletmesinin Haziran 1996 ayı fiili ve standart verileri aşağıdaki gibidir.

#### Standart Veriler:

Direkt ilk madde ve malzeme= 1 birim mamül için 3 birim standart fiyat  
10000 TL/birim

Direkt işçilikler= 1 birim mamül için 1 direkt işçilik saati, standart saat  
ücreti 45000 TL/birim

#### Genel Üretim Giderleri:

Değişken Üretim Giderleri=Yükleme oranı 8000 TL/direkt işçilik saati

Sabit Genel Üretim Giderleri=12.000.000 TL yükleme oranı 6.000TL

Standart üretim hacmi = 2000 direkt işçilik saati

Standart üretim miktarı = 3200 birim

Fiili Veriler:

Direkt ilk madde ve malzeme= 1 birim mamül için 3 birim fiili fiyat 12.000  
TL/birim

Direkt işçilikler= 1 birim mamül için 1.20 direkt işçilik saati, fiili ücreti 50.000  
TL/birim

Genel üretim giderleri=35.000.000.-TL.

Fiili üretim hacmi=2400 direkt işçilik saati

Fiili üretim miktarı=3200 birim

Bu bilgilere göre,

a)Fiili maliyet yöntemine göre toplam ve birim üretim maliyetini bulunuz

b)Standart maliyet yöntemine göre toplam ve birim üretim maliyetini bulunuz.

Cözüm:

a)Fiili Maliyet Yöntemi'ne göre;

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri (3200X3X12.000)	115.200.000.-TL.
Direkt İşçilikler Giderleri (3200X1.20X50.000)	192.000.000.-TL.
Genel Üretim Gideri	35.000.000.-TL.
	+
<b>Toplam Üretim Maliyeti</b>	<b>342.200.000.-TL.</b>

Birim Üretim Maliyeti = Toplam Üretim Maliyeti / Üretim Miktarı

Birim Üretim Maliyeti = 342.200.000 / 3200

Birim Üretim Maliyeti = 106.937,5 TL/birim

b)Standart Maliyet Yöntemi'ne göre;

Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri (3200X3X10.000)	96.000.000.-TL.
Direkt İşçilikler Giderleri (3200X1X45.000)	144.000.000.-TL.
Genel Üretim Gideri (2000X14.000)	28.000.000.-TL.
<b>Toplam Üretim Maliyeti</b>	<b>268.000.000.-TL.</b>

Birim Üretim Maliyeti =	Toplam Üretim Maliyeti / Üretim Miktarı
Birim Üretim Maliyeti =	268.000.000.-TL / 3200
Birim Üretim Maliyeti =	83.750.-TL/birim

### **342.Maliyetleri Saptama Şekillerine Göre (Üretim Biçimine Göre) Maliyet Yöntemleri**

İşletmede birim maliyetlerinin hesaplama şekli, üretimin teknik özelliği ve işletmenin üretim politikalarıyla belirlenir. Böyle olunca işletmelerde üretilenin etkinliğine göre maliyetler, sipariş maliyet ve safha maliyet sistemine göre hesaplanır.

#### **3420.Sipariş Maliyet Yöntemi**

Bu yöntem, birbirinden farklı mamüller üreten özellikle müşterilerden alınan siparişlere göre üretimde bulunan işletmelerde üretilen mamüllerin maliyetlerini bulmak için kullanılan bir yöntemdir.

Bu yöntemin temel amacı, her siparişin maliyetini ayrı ayrı hesaplayabilmek ve denetleyebilmektir. Sipariş maliyet yönteminde, üretimi yapılacak olan siparişe bir kod verilir ve bu sipariş için maliyet kartı açılır. Siparişe ilgili tüm maliyetler bu kart üzerinde toplanır. Kart üzerinde toplanan maliyetler, direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik doğrudan doğruya sipariş için açılan maliyet kartına işlenir. Genel üretim giderleri de belirli bir anahtarla her siparişe yükleme yapılarak siparişin maliyeti bulunur.

#### Örnek:

X üretim işletmesinde ABC kod numaralı 2.000 birimlik siparişin üretimine 1 Ocak 1996 tarihinde başlamış ve bu siparişin üretimi 30 Ocak 1996 tarihinde bitirilmiştir. Bu siparişe ilgili bilgiler şöyledir.

#### a)Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri,

515 sayılı siparişin üretimi için 1.1.1996 tarihinde birim fiyatı 500 TL'den 1.000 birim, 15.1.1996 tarihinde birim fiyatı 600TL'den 500 birim, 25.1.1996 tarihinde birim fiyatı 800 TL'den 600 birim hammadde kullanılmıştır.

b)Direkt İşçilik Giderleri,

Siparişlerin üretiminde saat ücreti 45.000 TL'den 140 saat çalışılmıştır.

c)Genel Üretim giderleri,

Genel üretim giderlerinin, sipariş maliyetlerine yükleme katsayısı, direkt işçilik saati başına 10.000.-TL'dir.

İstenenler: 515 sayılı siparişin toplam ve birim maliyetlerini hesaplayınız.

Direkt İlk Madde,ve Malzeme Gideri

<u>Tarih</u>	<u>Bir.Fiyatı</u>		<u>Bir.Sayısı</u>	<u>Top.Tutar</u>
01.1.1996	5.000.-TL.	X	1000	5.000.000
15.1.1996	6.000.-TL.	X	500	3.000.000
25.1.1996	8.000.-TL.	X	600	4.800.000
				<u>12.800.000</u>

Direkt İşçilik Gideri= Çalışılan Süre X Saat Üretimi

Direkt İşçilik Gideri= 140 X 45.000.-TL

Direkt İşçilik Gideri= 6.300.000.-TL

Genel Üretim Gideri= Çalışılan Direk İşçilik Saati X Yükleme katsayısı

Genel Üretim Gideri= 140 X 10000 DİS

Genel Üretim Gideri= 1.400.000.-TL

Direkt İlk Madde,ve Malzeme Gideri	12.800.000.-TL.
Direkt İşçilik Gideri	6.300.000.-TL.
Genel Üretim Gideri	<u>1.400.000.-TL.</u>
<b>Toplam Maliyet</b>	<b><u>20.500.000.-TL.</u></b>

**Birim Maliyet=Toplam Maliyet/Üretim Miktarı=20.500.000/2000=10.250 TL/birim**

### 3421.Safha Maliyet Yöntemi

Aynı türden bir mamülün ya da mamül gruplarının kütle halinde üretimi durumunda kullanılan maliyet yöntemine safha maliyet yöntemi denir. Bu yöntemde üretimle ilgili olarak kullanılan değerlerin zaman ve yer olarak toplanması ve üretim ile ilişkilendirilmesi gerekir.

Bu yöntemin uygulanabilmesi için (PEKER,1988,s.213)

- 1.Kütle halinde üretim olmalı,
- 2.Mal birimleri arasında çok az standardizasyon olmalı,
- 3.Belirli bir müşterinin özel gereksinimlerine göre ayrıcalık taşıyan birimler söz konusu olmalı,
- 4.Üretimde ve üretim safhaları arasında az çok bir süreklilik olmalıdır.

Bu yöntemde, mamül tam ürün haline gelinceye kadar çeşitli gider yerlerinde işlem görür. Mamülün işlem gördüğü bu çeşit gider yerlerinin her biri, safha olarak kabul edilir. Bu yöntemde maliyeti hesaplama, safhalarda toplanan maliyetlerin mamül adedine bölünerek mamüller için ortalama maliyet bulmaya dayanır. Bu yöntemdeki mamül miktarı eşdeğer mamül miktarı olarak tanımlanır.

Bu yönetime göre maliyetlerin hesaplanmasını basit bir örnekle gösterelim.

#### Örnek:

Alp üretim işletmesi üretimini tek safhada yapmaktadır. Bu işletmede ortalama fiyat yöntemi uygulanmaktadır. Bu işletmede üretim ve maliyet bilgileri şöyledir;

#### Miktar Bilgileri

Dönem başı yarımal stoku		1000 birim
Tamamlanma derecesi	İlkmadde	%100
	Şekillendirme	%50
Dönem içinde üretime alınan		5000 birim
Tamamlanıp devrolunan		4000 birim
Dönem sonu yarımal stoku		2000 birim
Tamamlanma derecesi	İlkmadde	%100
	Şekillendirme	%40



## Maliyet Bilgileri

\*Dönem başı yarımamul stoku

-İlkmadde 1.000.000.-TL.

-Şekillendirme 2.000.000.-TL.

\*Dönem içi giderler

-İlkmadde 8.000.000.-TL.

-Şekillendirme 4.300.000.-TL.

Not: Şekillendirme=Direkt İşçilik Gideri + Genel Üretim Gideri

İstenen:

- Eşdeğer birimler tablosunu düzenleyin
- Tamamlanan birimlerin maliyetini bulun
- Dönem sonu yarımamul stokunun maliyetini bulun

Cözüm:

a)

Açıklama	Birimler	T.D	Eşdeğer Birimler	
			İlkmadde	Şekillendirme
1.DBYMST	1000	%100	-	500
		%50		
2.DİÜAT	3000	%100	3000	3000
3.DSYMST	2000	%100	2000	800
		%40		
<b>Toplam</b>	<b>6000</b>		<b>5000</b>	<b>4300</b>

b) Tamamlanan Birimlerin Maliyeti

$$\text{İlkmadde Eşdeğeri Birim Maliyeti} = \frac{\text{DBYMST'nun İlkmadde Maliyeti} + \text{Dönemin İlkmadde Maliyeti}}{\text{DBYMST'nun İlkmadde Eşdeğeri} + \text{Dönemin İlkmadde Eşdeğeri}}$$

$$\text{İlkmadde Eşdeğeri Birim Maliyeti} = \frac{1.000.000 + 8.000.000}{1.000 + 5.000} = \frac{9.000.000}{6.000}$$

$$= 1500.-\text{TL/Birim}$$

$$\text{Şekillendirme Eşdeğer Birim Maliyeti} = \frac{\text{DBYMST'nun Şekillendirme Maliyeti} + \text{Dönemin Şekillendirme Maliyeti}}{\text{DBYMST'nun Şekillendirme Eşdeğeri} + \text{Dönemin İlkmadde Şekillendirme Eşdeğeri}}$$

$$\text{Şekillendirme Eşdeğer Birim Maliyeti} = \frac{2.000.000 + 4.300.000}{500 + 4.300} = \frac{6.300.000}{4.800}$$

$$= 1312,5.-\text{TL/Birim}$$

Tamamlanan Ürünün Maliyeti=

İlkmadde =	2.000X1.500.-TL	= 3.000.000.-TL
Şekillendirme=	<u>4.000X1.312,5.-TL</u>	<u>= 5.250.000.-TL</u>
	4.000X2.812,5.-TL	=11.250.000.-TL

c)Dönemsonu Yarım Stokunun Maliyeti

İlkmadde =	2.000X1.500.-TL	=3.000.000.-TL
Şekillendirme=	800X1.312,5.-TL	<u>=1.050.000.-TL</u>
		<u><u>4.050.000.-TL</u></u>

### 35.İşletme Başarısını Ölçmede Üretim Maliyetlerinin Kullanılması

İşletme başarısını ölçmede kullanılan en önemli göstergelerden birisi de maliyetlerdir. Çünkü maliyete ilişkin göstergeler mali göstergeler gurubunda yer alır. Bu göstergeler, maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan verileri kullanır ve işletme verimliliğini gösterir.Belirtmek gerekir ki, maliyet, karlılığında bir göstergesidir. Çünkü bir işletmede gelir artışları, maliyet artışlarından daha büyük bir oranda gerçekleştiğinde karlılıkta artmaktadır. Bu anlamda bir kar artışı, işletmede verim ve verimlilik artışının da en önemli bir göstergesi olacaktır.

Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan ve işletmedeki başarıyı ölçen belli başlı maliyetlere dayanan göstergeler vardır. Bunlar:

- a.Kârlılık göstergeleri,
- b.Maliyete dayalı toplam performans göstergeleri,
- c.Sapma analizleri,
- d.Direkt (değişken-marjinal) maliyetler ve katkı payı analizi
- e.Diğer maliyet performans göstergeleri'dir.

### **350.Kârlılık Göstergeleri**

Kârlılık analizleri, maliyet performanslarının dolaylı bir göstergesidir. Kâr marjlarının düşük olması yönetimi maliyetleri izlemeye yöneltir. Çünkü maliyetlerdeki değişme kar üzerinde önemli bir etki yapar. Bu durumda dikkat edilmesi gereken nokta, işletme gelirlerini maliyetlerine göre ne oranda artırabilmiş, gelirlerini etkilemeden maliyetlerini azaltabilmiş mi, karda sağlanan artışlar yatırımlara aktarılmış mı? sorularına cevap aramak olmalıdır. Şayet yüksek gelir ve karlılık maliyet düşüşlerinden kaynaklanıyorsa bu durumda karlılık göstergeleri işletme için etkin bir gösterge sayılmalıdır.

### **351.Maliyete Dayalı Toplam Performans Göstergeleri**

İşletmelerde maliyete dayalı toplam performans göstergeleri 3 ölçüte göre değerlendirilir. Bunlar;

- a.Toplam Maliyetler
- b.Üretim Maliyetleri
- c.Özel Maliyetlerdir.

Özel maliyetler, kiraya tutulan gayri menkullerin normal bakımı, tamir ve temizleme giderleri dışında, gayri menkulu işletmenin amaçlarına uygun hale getirmek maksadıyla yapılan giderlerden oluşur.

Maliyete dayalı toplam performansın ölçülmesinde belirtilen bu maliyetlerin gerçek tutarları ile standart maliyetleri yada bütçe rakamları, geçmiş dönem rakamları ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda başarı ölçülür. Şayet bütçelenen rakamda gerçekleşen rakam küçükse sonuç olumlu aksi takdirde ise olumsuzdur.

### 352.Sapma Analizleri

Kar ve satış bütçelerinden, üretim kaynaklarının kullanımına kadar bir çok değişik alanlarda kullanılan sapma analizleri, bütçe maliyetleri ile gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması ve oluşan sapmaların nasıl meydana geldiğini belirten çok yararlı bir yöntemdir.

Sapma analizinde, her maliyet türünde bütçelenen ile gerçekleşen maliyetler arasındaki farklar saptanır. Bu farkların hangi sapmaların sonucu olarak meydana geldiği bulunur. Bu sapmalar direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilikten ve genel üretim giderlerinden kaynaklanabilir. Bunun tam olarak belirlenmesi için her birinin ayrı ayrı gözden geçirilmesi gerekir.

Direkt ilk madde ve malzeme kullanımı ile ilgili sapma hesaplanırken hem malzeme fiyat sapmasının hem de malzeme miktar sapmasının hesaplanması gerekir.

$$\text{Malzeme Fiyat Sapması} = \frac{(\text{Bütçelenen Fiyat} - \text{Gerçekleşen Fiyat}) \times \text{Satın Alınan Malzeme Miktarı}}{\text{Bütçelenen Fiyat}}$$

$$\text{Malzeme Miktar Sapması} = \frac{(\text{Bütçelenen Miktar} - \text{Gerçekleşen Miktar}) \times \text{Bütçelenen Fiyat}}{\text{Bütçelenen Fiyat}}$$

Direkt işçilik sapması da tıpkı malzeme sapması gibi hesaplanır. Direkt işçilik, çalışılan süre(zaman) ile ücretin çarpımından oluştuğuna göre sapma da ücret sapması ve zaman diye hesaplanmalıdır.

$$\text{Ücret Sapması} = \frac{(\text{Bütçelenen Ücret} - \text{Gerçekleşen Ücret}) \times \text{Fiilen Çalışılan Süre}}{\text{Bütçelenen Ücret}}$$

$$\text{Zaman Sapması} = \frac{(\text{Bütçelenen Zaman} - \text{Gerçekleşen Zaman}) \times \text{Bütçelenen Ücret}}{\text{Bütçelenen Ücret}}$$

Genel üretim giderleri sapmasının hesaplanmasında durum biraz farklıdır. Çünkü genel üretim giderlerinin denetimi başlı başına bir sorun olmaktadır. Bunun için genel üretim giderlerinin denetiminde, pratik ve ekonomik olma endişeside göz önünde bulundurulmalı ve elden geldiğince detaya inilmelidir. Bu amaçla ikili, üçlü veya dörtlü sapma analizleri önerilmekte ve uygulanmaktadır.

Bu konuyla ilgili literatüre bakıldığında genellikle ikili yöntemin yeterli olduğu ve kullanıldığı görülmektedir. Ancak üçlü sapma analizinde sapma modellerinin daha ayrıntılı görülmesi nedeniyle bir çok durumda kullanılmaktadır.

Genel üretim giderleri, ikili sapma analizi yöntemi ile harcama sapması ve kapasite sapması şeklinde incelenmektedir(PEKER,1988,s.685)

Harcama sapması, gerçekleşen genel üretim giderleri ile, fiili üretim hacmindeki bütçelenmiş genel üretim gideri arasındaki farktır. Harcama sapması basitçe şöyle formüle edilebilir.

$$\text{Harcama Sapması} = \text{Bütçelenen Gider} - \text{Gerçekleşen Gider}$$

Kapasite sapması, bütçelenen kapasite kullanım derecesi ile gerçekleşen kapasite kullanım derecesi arasındaki farkın birim kapasiteye bütçelenen gider ile çarpılmasıdır. Kapasite sapması şöyle formüle edilebilir.

$$\text{Kapasite Sapması} = (\text{Bütçelenen Kapasite Kullanım Derecesi} - \text{Gerçekleşen Kapasite Kullanım Derecesi}) \times \text{Birim Kapasiteye Düşen Bütçelenen Gider}$$

Genel üretim giderleri üçlü sapma analizi yöntemi ile bütçe sapması, kapasite sapması ve verim sapması şeklinde incelenmektedir.

Kapasite sapması yukarıda açıklandığı gibidir.

Bütçe sapması, harcama sapmasında olduğu gibi ifade edilebilir. Yani bütçe sapması, gerçekleşen genel üretim giderleri ile fiili üretim hacmindeki bütçelenmiş genel üretim giderleri arasındaki farktır.

Verim sapması, gerçekleşen çalışma hacmindeki genel üretim giderleri bütçe tutarı ile, bütçelenen çalışma hacmindeki genel üretim giderleri bütçe tutarı arasındaki farktır. Verim sapması şöyle formüle edilebilir.

$$\text{Verim Sapması} = (\text{Gerçekleşen Çalışma Hacmindeki Genel Üretim Gideri} - \text{Yapılan Üretim İçin Bütçelenmiş Standart Çalışma Hacmindeki Genel Üretim Giderleri Bütçe Tutarı})$$

Yukarda belirtilen tüm sapmalar işletmeiçi ve işletmedışı etkenlerden meydana gelir. İşletmedışı etkenlere örnek olarak üretim giderlerindeki tedarik güçlükleri ile fiyat artışları gösterilebilir. İşletmeiçi etkenlere ise üretim programının, gerek iş gücü, gerek makina randımanı ve gerekse üretimde hammadde, malzeme ve enerji kullanımının etkili bir şekilde kontrol edilmeyişi gösterilebilir. Gerek işletmeiçi gerekse işletmedışı etkenler sapma analizleri ile ortaya çıkartılır, gerekli düzenlemeler yapılır ve işletmenin başarılı olması sağlanır.

### **353.Direkt (Değişken-Marjinal) Maliyetler Ve Katkı Payı Analizi**

Direkt (değişken-marjinal) maliyetler, üretim maliyetlerinin üretim miktarına bağlı olarak değişen bölümünden oluşur. Bu yöntemle satılan malların maliyeti direkt ilkmadde ve malzeme, direkt işçilik ve değişen genel giderlerin tümü (amortisman, vergi, sigorta v.b) zamana bağlı olduklarından dönem maliyeti kabul edilir ve üretim maliyetine eklenmez. Bu yöntemde katkı payı satış gelirlerinden tüm değişken giderlerin çıkarılması ile bulunur.

Direkt maliyet sistemi, standart maliyetler sistemi ile birlikte kullanıldığı zaman hem basit ve hemde değişken maliyetlerin izlenmesi kolaylaşır. Katkı payının hesaplanması ile yönetim kısa dönemde doğru karar verebilir. Bu kararlar, başabaş noktası analizinde, kâr planlanmasında, ürünün fiyatlandırılmasında satış karışımının seçiminde ve özel siparişlerin kabulünde (LUCEY,1994,s.294) ve maliyet kontrolünde kendini gösterir.

Günümüzde direkt maliyet sistemi ve katkı payı analizi rekabet koşullarında özellikle fiyat koyma kararları ve maliyet kontrolüne ilişkin olarak yarar sağlanmasına rağmen ülkemizde uygulanmamaktadır. Uygulanmamasının en önemli nedeni karın hesaplanmasında farklılık göstermesidir.

### **354.Diğer Maliyet Performans Göstergeleri**

İşletmede gerçekleştirilen etkinliğin bir maliyeti vardır. Çünkü bir ekonomik değeri olan her şeye bir değere kullanımı yapılır. Bu değer kullanımından beklenen ise üretim ve kalite düzeylerini bozmadan maliyetleri azaltmaktır. Hemen hemen bütün işletmelerde, performans değerlendirilmesinde dikkate

alınan maliyet kaynaklarına bakıldığında bunların direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri olduğu görülür.

Klasik işletmelerde üst yönetim dışında, maliyetleri öncelikli hedef olarak belirleyen birimlere pek rastlanmaz. Bu birimlerde hedef daha çok programların miktar, kalite ve zaman açısından gerçekleştirilmesidir. Bu birimlerde maliyete dayalı performans değerlendirmesi yapılmaz. Bunun için işletmelerde her birime maliyet sorumluluklarının dağıtılması gerekir. Böyle olunca ister yönetici isterse çalışan olsun, herkes kendisine verilen görevi gerçekleştirmekle kalmayacak bunu en düşük maliyetle gerçekleştirmeye çalışacaktır. Örneğin bir üretim yöneticisi yalnızca üreteceği miktarla ilgilenmeyecek, bu üretimi, kendine verilen malzeme, işgücü ve diğer destek üretim kaynaklarını en akılcı şekilde kullanarak maliyetleri düşürmeye de kendine amaç edinecektir. Sonuçta performansın ölçümü, denetlenmesi, maliyetlerin planlanması ve azaltılması sağlanacaktır.

İşletmelerde, maliyet planlama ve azaltımına yönelik olarak kullanılan belli başlı oranlar vardır (AKAL,1992,s.199.201).Bunlar:

- a.Maliyet Verim Oranları,
- b.Verimlilik Oranları,
- c.Üretim Birimi Başına Girdi Maliyeti Oranları ,
- d.Sapma Oranları,
- e.Maliyet Oluşumu ve Maliyet Kalemleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlardır.

#### a.Maliyet Verim Oranları

Bu oran, girdi kullanımında hedeflenen maliyetlerle gerçekleşen girdi maliyetleri arasındaki ilişkiyi gösterir.

$$\text{Maliyet Verimi} = \frac{\text{Hedeflenen (Minimum) Maliyet}}{\text{Gerçekleşen Maliyet}}$$

Burada amaçlanan, verilen çıktı düzeyinde en düşük maliyetle en yüksek gelirin sağlanmasıdır.

### b. Verimlilik Oranları

Bu oran, her türlü girdi maliyetleri ile elde edilen toplam çıktı arasındaki ilişkiyi gösterir. Bu oranlar, işgücü verimliliği, malzeme verimliliği, enerji verimliliği şeklinde gösterilebilir.

- \* İşgücü Verimliliği= Çıktı / İşçilik Gideri
- \* Makina Verimliliği= Çıktı / Malzeme Gideri
- \* Enerji Verimliliği= Çıktı / Enerji Gideridir.

İşletme etkinliğinin en iyi göstergelerinden birisi olan bu oranlar, neyin ne kadar üretildiğini parasal olarak gösterir.

### c. Üretim Birimi Başına Girdi Maliyeti Oranları

Bu oranlar, üretim için yapılan girdi maliyetlerinin toplam çıktıya bölünmesini gösterir. Önemli bir verimlilik göstergesi olan bu oranlar tüm üretim girdileri için hesaplanabilir.

İşletmeler tarafından en çok kullanılan üretim birimi başına girdi maliyeti oranları;

- a. Üretim Birimi Başına Toplam Maliyet,
- b. Üretim Birimi başına İşgücü Maliyeti,
- c. Üretim Birimi Başına Malzeme Maliyetidir.

Sırasıyla bu oranlar, toplam maliyetlerin çıktıya, toplam ücretlerin çıktıya ve toplam malzemelerin çıktıya bölünmesi suretiyle bulunur.

### d. Sapma Oranları

Bu oranlar, üretim kaynaklarına ilişkin kullanım standartları ile gerçekleşen girdi maliyetlerinin karşılaştırılmasını sağlayarak kaynak kullanımında verimli olmayı sağlar. Sapma oranlarına örnek olarak;

1. Direkt İşçilik giderlerinin standart işçilik süresine bölünmesi,
2. Direkt malzeme giderlerinin malzeme miktarına bölünmesi verilebilir.



## e.Maliyet Oluşumu ve Maliyet Kalemleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlar

Bu oranlar, maliyet oluşumlarını belirleme ve geçmiş dönemlerle karşılaştırma yapmada kullanılır. Bu karşılaştırma sonucunda maliyeti yükselten nedenler ortaya çıkartılır. Böylece maliyet kontrolünde ve azaltımında ilerleme sağlanır.

## 36.İşletmede Maliyet Yönetiminin Önemi Ve Araçları

### 360.Genel Açıklama

Bugün dünyada hızlı bir ekonomik ve teknolojik gelişme olmaktadır. Bu gelişmeler merkezden kontrollü ekonomilerden serbest pazar ekonomilerine geçişi sağlamışlardır. Bunun bariz örneği doğu bloku ülkelerinin durumudur. Bu gelişmeler iletişim teknolojinin gelişmesinin sonucudur. Çünkü gerek haberleşme, gerekse bilgi işlem teknolojisi sayesinde ülkeler arasındaki doğal sınırlar kalkmıştır. Bunun sonucunda yatırımcılar dünyanın her yanında yatırım yapma imkanına kavuşmuşlardır.

Gerek ekonomik ve gerekse teknolojik gelişmeler etkisini üretimde göstermişlerdir. Bunun sonucunda el emeği ile yapılan bir çok üretim bilgisayar destekli modern makinalarla yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede esnek üretim sistemleri (Flexible Manufacturing Systems) geliştirilmiştir. Bu sistem üretim maliyetlerinin yapısını değiştirmiş, hem direkt maliyetlerin payını artırırken hemde dolaylı maliyetleri arttırmıştır. Ayrıca esnek üretim sistemleri bir yandan müşterilere kaliteli ve ucuz ürün sunmayı amaçlarken, bir yandan da kalite kontrolü, tam zamanında üretim (Just in Time) ve faaliyet tabanlı maliyetleme (Activity Based Costing) kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Son yıllarda esnek üretim teknolojisinin, maliyetler üzerindeki etkileri araştırılmaya başlanmış ve bunun için maliyet yönetimi (Cost Management) ortaya çıkarılmıştır. Bu konudaki en önemli çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır. Maliyet yönetiminin amacı sadece maliyetlerin azaltılması olmayıp, işletmedeki karlılığı sürekli kılabilmek için, maliyet planlamasının mevcut maliyetlerin korunmasının ve maliyet iyileştirmesinin sağlanmasıdır.

Maliyet yönetiminde başarı sağlanabilmesi için, maliyetlerin planlanmasının ürün geliştirme aşamasından başlatılması gerekir. Ürün geliştirme aşamasında hedef maliyetlerin belirlenmesi gerekli kalite standartları korumak şartıyla maliyetlerin azaltılmasına yönelik çalışmaları hızlandırır (ACAR,1995,s.132). Böylece maliyet azaltımında başarı sağlanır.

Maliyetlerin korunması ve iyileştirilmesi için işletmede her bölümün kendine ait bütçeleme yapması ve maliyet iyileştirme çalışmalarına bilfiil katılması gerekir. Buda her bölüme maliyet sorumluluklarının dağıtılmasını gerektirir.

Bir bütün olarak maliyet yönetiminden beklenen amaçlar üçe ayrılır. (BURSAL,ERCAN,1994,s.484). Bunlar:

- a.Global rekabet ortamında daha sağlıklı karar almayı kolaylaştırmak
- b.Kaynak kullanımında kayıpları azaltıp etkinliği artırmak
- c.Mal ve hizmet maliyetlerini daha sağlıklı hesaplamaktır.

Bu amaca ulaşmak için maliyet yönetimi araçlarının iyi seçilmesi ve uygulanması gerekir. Unutulmamalı ki maliyet yönetiminde başarı, akıllı işletme stratejilerini uygulamaktan geçer. Akıllı işletme stratejileri içinde maliyeti azaltmak ve hizmeti arttırmak gerekir (BALLOU,1992,s.32).

### **361.Maliyet Yönetimi Araçları**

İşletmelerin maliyet yönetiminde beklenen faydayı sağlamak yani beklenen kar hedefine ulaşabilmek, sonuçları değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler alabilmek için maliyet yönetimi araçlarını iyi seçmesi gerekir. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında en önemli maliyet yönetimi araçları aşağıda gösterilmiştir. Bunlar:

- a.Maliyet Analizi,
- b.Gereksiz Maliyetlerin Elenmesi,
- c.Tam Zamanında Üretim,
- d.Toplam Kalite Yönetimi,
- d.Birim Maliyetlerin Sağlıklı Hesaplanmasıdır.

Bunları sırasıyla açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### 3610.Maliyet Analizi

Maliyet analizi konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında maliyet analizi ile maliyet denetiminin zaman, zaman birbirine karıştırıldığı görülür. Aslında aralarında küçük bir fark vardır. Maliyet analizi, maliyetlerin kendilerini oluşturan faktörler bazında incelenmesi, bu faktörlerin birbirleriyle ve bütünüle ilişkilerinin ortaya çıkarılması, böylelikle maliyetlerin asgarileştirilmesi için dikkatlerin önemli faktörler üzerinde toplanmasını sağlarken; maliyet denetimi, maliyet analizi gibi bir araç kullanılsın veya kullanılmamasın gerçekleşen maliyetlerin makul bir düzeyde olup olmadığını araştırır (ORHON,1979,s.67.68).

Bu açıklamaya dikkat edildiğinde maliyet analizinin, maliyet oluşumları, maliyet tahminleri ve tahminlerle gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması ile ilgili olduğu, maliyet denetiminin ise üretim ve satış başarılarının ölçülmesi ve işletme faaliyetlerinin yeniden düzenlenmeleriyle ilgili olduğu görülür. Fakat işletme faaliyetlerinin yeniden düzenlenebilmesi için de yine maliyetlerin analizine ihtiyaç vardır. Çünkü aksaklıkların ortaya çıkarılmasında kesinlikle maliyet oluşumlarının incelenmesi gerekir.

Özetle belirtmek gerekirse maliyet analizi denildiğinde, anlaşılması gereken gerek üretim yönetimi açısından kararların alınması, gerekse fiyatlandırma, yatırım v.b durumlarında maliyet muhasebesinden sağlanan her veriyi derlemek çabasıdır. Fakat sağlıklı bir maliyet analizi için değer analizini iyi bilmek gerekir. Çünkü maliyet analizinin temeli değer analizine dayanır.

Değer analizi bir üründeki veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacına yönelik, ürün ve hizmetin değerlerini arttıran, daha düşük maliyetle aynı veya daha fazla performans sağlanması, hem kaliteyi ve hemde güvenilirliği azaltmayan bir maliyet düşürme yaklaşımıdır. Bu analiz sayesinde yeni alternatif metodlar araştırılarak maliyetlerin azaltılması amaçlanır. Değer analizi için; mal ve hizmet üretiminin sağlandığı değer yaratma zincirinin belirlenmesi, bu değer yaratmada maliyetlerin ne olacağına belirlenmesi, maliyetlerin kontrol edilmesi ve değer yaratıcı zincirin yeniden düzenlenmesi gereklidir. Konuyu basit bir örnekle açıklamaya çalışalım.

Örnek :

Şiddetli bir rekabet ortamında bir işletme iki yıl önce 6.000.000 TL'ya bir makina satın almış ve bu makinaya normal (doğrusal) yöntemle göre amortisman ayırmıştır. Bu makinanın 6 yıl sonra hurda değeri olmayacağı kabul edilmektedir. İşletme iki yılın sonunda piyasaya son model bir makinanın çıkmış olduğu ve bu yeni çıkan makinanın 8.000.000 TL'ye alınabileceği öğrenilmiştir. Bu makinanın ekonomik ömrü dört yıl olacak ve ekonomik ömrü sonunda hurda değeri olmayacaktır. Yapılan araştırmaya göre yeni makina işletmede verimliliği artıracak ve şimdiki yıllık 16.000.000 TL'lik değişken maliyeti, 12.500.000 TL'ye indirecektir. Gelecek dört yılda satış tahmininin her yıl için 25.000.000 TL olacağı varsayılmaktadır.

İstenen : Bu verilere göre makina satın alınsın mı?, alınmasın mı?

Çözüm:

Yeni makinanın alınmasına karar verebilmek için maliyet analizinin yapılması gerekir. Bu maliyet analizinde önce her iki durumda da hem maliyetlerin ve hem de satışların (gelirlerin) ne olacağını iyice hesaplanması gerekir. Ayrıca yeni makina alındığında maliyetlerde nasıl bir etkileneceği iyice belirlenmeli ve eski makinanın kayıtlı değeri de dikkate alınmalıdır(HORNGREN-FOSTER-DATAR,1994,s.404). Çünkü eski makinanın defter değeri batık maliyet olacaktır. O halde makinanın alınmasına karar vermek için aşağıdaki analiz yapılması gerekir.

	Eski Makina	Yeni Makina	Fark
Satış Gelirleri	100.000.000.-	100.000.000.-	Ek Gelir -
4 yılX25.000.000			
Giderler			
Değişken Giderler			
4 yılX16.000.000	64.000.000.-		
4 yılX12.500.000		50.000.000.-	14.000.000.-
Eski Mak. Amor.Gid.	4.000.000.-		
Elden Çıkarma Zararı		4.000.000.-	
Yeni Makina Amor.Gid.		8.000.000.-	8.000.000.-
Giderler Toplamı	68.000.000.-	62.000.000.-	6.000.000.-Ek Maliyet
Kâr (4 Yıllık)	32.000.000.-	38.000.000.-	6.000.000.-Ek Kâr
Yıllık Ort. Kâr			1.500.000.-
Ek Yatırım			8.000.000.-
Ek Yatırım Kârlılık Oranı			% 18.75

Analiz sonucunda geçerli maliyetler; yeni makinanın 8.000.000.-TL maliyeti ile dört yılda sağlanacak 14.000.000 TL değişken gider tasarrufudur. Yeni makinanın satın alma maliyeti ve değişken gider tasarrufu karşılaştırınca işletmenin yıllık 1.500.000 TL'lik ek kar sağladığı görülür. Bu yatırımın karlılık oranı %18.75 dir. Bu durumda işletme yöneticisi 8.000.000.-TL'yi daha yüksek oranda kar sağlayan başka bir alanda kullanmazsa yeni makina satın alınmalıdır. Bu maliyet analizi yapılırken iki noktanın da göz ardı edilmemesi gerekir. Bunlar;

a) Ürün satış fiyatının genellikle işletme dışında serbest piyasa koşullarında arz ve talebe göre belirleneceği,

b) Ürün maliyetlerinin belirlenmesinde ise işletme içi koşulların etkili olacaktır. Bu iki nokta maliyet analizi sırasında işletmenin kârlılığını sağlamaya yardım edecektir.

### 3611.Gereksiz Maliyetlerin Elenmesi

Gereksiz maliyetlerin elenmesinin temeli değer analizine dayanır. Çünkü burada amaç, işletmenin ürettiği ürünlerin (mamüllerin) kalitesini ve piyasa değerlerini düşürmeden kaynakların en akılcı kullanılması ve ortadan

kaldırılabilir faaliyetlerin saptanması ve bunların maliyetlerinde bir tasarruf sağlanmasıdır.

İşletme gereksiz maliyetleri elemek istiyorsa öncelikli olarak mal ve hizmet üretimi için yapılan maliyetleri üç kaleme ayırmalıdır. Bunlar (BAŞ-ARTAR,1991,s.25);

- a.Yok edilmesi gereken maliyet kalemleri,
- b.Kaçınabilir maliyet kalemleri,
- c.Fayda yaratması nedeniyle fazlaştırılacak maliyet kalemleridir.

Burada yapılması gereken iş, (a) katagorisi maliyetlerinden kurtulmak, (b) katagorisi maliyetleri ile ilgili maliyet düşürme programları yapmak ve uygulamak, (c) kategorisindeki maliyetlerin etkinliğini arttırmaktır.

Gerek a, gerekse b kategorisi maliyetleri, çeşitlerine veya fonksiyonlarına göre maliyet toplamı içinde yüzdeleri bazında analiz edilerek bir öncelik sıralamasına tabi tutulabilir.

Örneğin;

Çeşitlerine Göre Giderler	Yüzdesi %	Sırası
0.İlk Madde ve Malzeme	19	2
1.İşçi Ücret ve Giderleri	5	7
2.Memur Ücret ve Giderleri	3	8
3.Dışardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler	10	6
4.Çeşitli Giderler	12	5
5.Vergi, Resim ve Harçlar	17	3
6.Amortismanlar ve Tükenme Payları	14	4
7.Finansman Giderleri	20	1
Toplam	100	

Fonksiyonlarına Göre Giderler	Yüzdesi %	Sırası
710.Direkt İlkmadde ve Malzeme	15	2
720.Direkt İşçilik Giderleri	14	3
730.Genel Üretim Giderleri	33	1
740.Hizmet Üretim Maliyeti	6	7
750.Araştırma ve Geliştirme Giderleri	2	8
760.Pazarlama, Satış ve Dağıtım Gidereleri	9	6
770.Genel Yönetim Giderleri	10	5
780.Finansman Giderleri	11	4
Toplam	100	

Bu sırama yapıldıktan sonra işletme yöneticinin dikkati, devamlı olarak maliyetlerde yapılabilecek tasarruflara yönelmeli ve yapılabilecek maliyet tasarrufları ayrıntılı bir maliyet analizi sayesinde devamlı takip edilmelidir. Bir maliyet tasarrufu potansiyeli olarak görülebilecek değer yaratmayan faaliyetlerle ilgili maliyetlerin tipik örnekleri arasında hatalı üretimi onarma işçiliği, çeşitli üretim arızaları yüzünden boş geçen zaman işçiliği, tamirat ve garanti harcamaları sayılabilir. (BURSAL-ERCAN,1994,s.488) Bunlara normal kapasitenin altında veya üstünde çalışması yüzünden katlanılması gereken maliyetlere eklenebilir.

Şayet bir işletmede maliyet azaltımı yani gereksiz maliyetlerin elenmesi isteniyorsa aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir(ELMACI,1990,s.29).

- a. Herhangi bir işlemin maliyetini azaltmak,
- b. Gereksiz yada işletme amacına yararlı olmayan tüm faaliyetleri ortadan kaldırmak,
- c. Gerekli her faaliyetin etkinliğini artırmak,
- d. İş daha güvenli ve daha az yorucu bir şekilde yapmak,
- e. Genellikle verimliliği artırmak,
- f. Değişikliklere uyum gösterecek bir ortam yaratmak,
- g. Örgütü, sorun çözümlemede analitik yaklaşım konusunda biliçlendirmek gereklidir.

### 3612.Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim (TZÜ), gerekli birimlerin gerekli olduğu miktarlarda gerekli kalitede gerekli olduğu zaman ve yerde üretilmesidir. Bu üretim İkinci Dünya Savaşı sonrası, Japonların ortaya çıkardığı bir yaklaşımdır. Savaş sonrası Japonların kıt kaynaklara işgücü ve sermaye yetersizliği de eklenince, Japonlar ekonomik varlığını sürdürebilmek için kısıtlı olan kaynaklarını mümkün olan en düşük maliyetle kullanmayı öğrenmek zorunda kaldılar. Bu zorunluluk tam zamanında üretimin ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1971 yılındaki petrol krizi tam zamanında üretimin diğer Japon işletmeler tarafından da anlaşılmasını ve ülke genelinde uygulanmasını sağlamıştır.

Tam zamanında üretimin hedefi, üretim aşamalarında israfın ortadan kaldırılarak maliyetlerin azaltılmasıdır. Dolayısıyla tam zamanında üretiminin gerçekleşmesi israfın ne ölçüde engellenebildiğine bağlıdır. (ACAR,1995,s.4) Tam zamanında üretim, talebi esas alır ve bütün zaman kayıplarını elimine etmeyi araştırır. Bu üretim sistemi, üretim ve satışta denetleme zamanını, taşıma zamanını, sıralama zamanını, depolama zamanını ve üretim zamanını dikkate alır.

Yukardaki açıklamalar ışığında tam zamanlı üretimin özellikleri şöyle sıralanabilir;

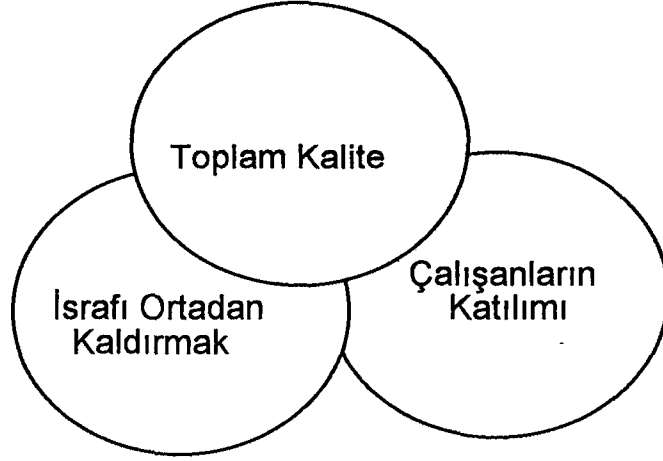
- a- Mal sayımını sifıra taşımak,
- b- Değersiz ek aktiviteleri elimine etmek,
- c- Kaliteye önem vermek,
- d- Üretileni %100 zamanında teslim etmek
- e- İyileştirme ve gelişme yapmak,
- f- Talebe göre üretim yapmaktır.

Tam zamanlı üretimde başarı sağlamak için, bu sistemin elemanlarının iyi bilinmesi gerekir. Bu sistemin temel elemanları ;

- a.İsrafı ortadan kaldırmak,
- b.Toplam kalite kontrolüne önem vermek,
- c.Çalışanların katılmasını sağlamaktır (EMRE,1995,s.11)



Bu üç eleman iç içe geçen halkalar şeklinde şu şekilde gösterilebilir.



Yukarda belirtilen elemanları açıklama konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

#### a.İsrafı Ortadan Kaldırmak

İsraf, bir ürüne değer katmadan maliyetleri artıran bir olgudur. Dolayısıyla israfı kaldırmak, üretilen mal ve hizmet ile müşteriye değer katmayan bütün faaliyetlerin, (savurganlıkların) en aza indirilmesi anlamındadır. Genel olarak üretimde meydana gelen israflar aşağıda gösterilmiştir. Bunlar;

- a.Aşırı üretim,
- b.Stoklar,
- c.Hatalı ürünler,
- d.Bekleme zamanı,
- e.Yetersiz işyeri düzeni,
- f.Taşımadır.

Şayet, işletme israftan kurtulmak istiyorsa, üretimi çok erken çok fazla yapmaması, ürettiği ürünü bir kerede doğru üretmesi, stoklardaki envanter sorunlarını çözmesi, taşımayı istenilen yere istenilen zamanda yapması, iş yeri düzenini iyi kurması ve boşa geçen bekleme zamanını en aza indirmesi gerekir.

#### b.Toplam Kalite Kontrolü

Toplam kalite kontrolü, tüketici isteklerinin en ekonomik düzeyde karşılanması amacıyla işletme organizasyonu tarafından kalitenin sağlanması,

geliştirilmesi ve koordine edilmesini sağlayan sisteme denir. Bu sistem tam zamanında üretimin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü bu sistemde kalite güvencesi ön plandadır. Bu güvence tüketicinin tatminini ve işletmenin başarılı olmasını sağlar. Fakat toplam kalite kontrolünde başarı bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar;

- a. İşletmelerde liderlik imajının olması,
- b. Çabaların birleştirilmesi,
- c. Hataların önlenmesi,
- d. Hataların ortaya çıkarılması,
- e. Ürünü yapanlara sorumluluk dağıtılması,
- d. Sıfır hata ile sürekli gelişmenin sağlanması'dır.

Yukarda belirtilenleri yapmak, işletme kaynaklarının etkili kullanımını sağlayacak maliyetleri azaltacak, sonuçta işletme karlılığını artıracaktır.

#### c. Çalışanların Katılımı

Çalışanların yeteneklerini en üst düzeyde kullanmak tam zamanlı üretim sisteminin önemli bir parçasıdır. Çalışanların üretim sistemine katılması gerekir ve bu katılım yapılırken aşağıdaki işlemlere dikkat etmek gerekir. Bunlar;

- a) İşletmede fazla kuralcı olmadan bir iş disiplini sağlamalı,
- b) Çalışanların yetenekleri göz önünde bulundurulmalı ve onlara sorumluluk yüklenmeli
- c) Çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalı, bu eşitlik ücret ödeme ve iş dağıtımına kadar kendini her yerde göstermeli,
- d) Personel eğitimine önem vermeli,
- e) İşletme faaliyetlerine katılımı sağlamak için, çalışanlara belirli bir özerklik verilmeli,
- f) Çalışanlara daha fazla değer verilmeli ve çalışma yaşamının kalitesi artırılmalı,
- g) Çalışanlara işin amacı öğretilmeli, çalışanların fikir üretmelerine ve fikir geliştirmelerine izin verilmelidir.

Belirtilen bu konulara önem vermek, çalışanların üretim sistemine katılmalarını sağlayarak tam zamanlı üretim sistemini başarılı kılacaktır.

### 3613.Toplam Kalite Yöntemi

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleride düşüren bir yönetim tarzıdır.

Özellikle son yıllarda görülen hızlı ekonomik ve teknolojik gelişmeler, şiddetlenen rekabet işletmeleri düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün üretmeye yöneltmiştir. Bu bir sürecin sonucudur. Çünkü 1970 li yıllarda yaygınlaşan teknolojik gelişme maliyetle rekabet dönemi doğurdu. Bu durum özellikle uzakdoğu ülkelerinin yıldızını parlattı. Bunun sonucunda ise 1980'li yıllarda rekabete yeni bir boyut geldi. Bunun adı kalite idi. Pek çok yönden tatmin olan tüketiciler ucuz ve bol ürüne doymuştu. Artık tüketiciler için ürünün bol ve ucuz olması yetmiyordu. kaliteli ürünler istiyordu. Bu durum batıda da kaliteli ürünlerin talebini artırdı. Bunu sonucunda ise Japonyanın başını çektiği kalite devrimine batılı işletmelerde katılmış oldu.

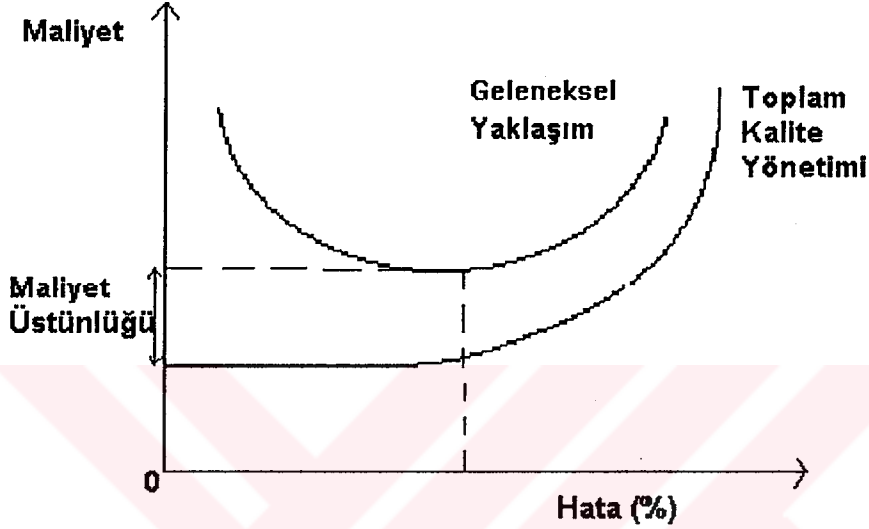
Günümüzde işletmelere baktığımız zaman iki olay ilgimizi çeker. Bunlardan birincisi, işletmelerin bir kısmının hakim oldukları pazarlarda pay kaybetmesi sonuçta yok olmaları (piyasadan çekilmeleri), ikincisi ise diğer bir kısım işletmelerin ise rakiplerinden pazar payı alarak başarılı olmasıdır. Başarılı olan işletmelerin temel ortak özelliği toplam kalite yönetimine önem vermeleridir.

Bilindiği gibi kalite ile maliyet arasında bir ilişki vardır. Klasik yönetim anlayışında (Taylor'un yönetim modelinde) kalite ile maliyet çelişir. Çünkü belli bir kalitenin üstünde kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyet yükseltilmesi ile mümkün olur. Dolayısıyla optimum kalite belli bir hata yüzdesiyle gerçekleşebilir. Fakat bu durum modern anlayışta (toplam kalite yönetiminde) böyle değildir. Çünkü, toplam kalite yönetimi sadece ürün ve hizmetin kalitesiyle ilgili olmayıp bir yandan kaliteyi yükseltirken diğer yandan da üretkenliği artıran çağdaş bir yaklaşımdır.

Toplam kalite yönetimi bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve her aşamada oluşması sözkonusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır. İkinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları teslimattaki gecikmeler v.b tüm aksaklıklar ortadan kalkar (KAVRAKOĞLU,1994,s.10). Bütün bu belirlenenler sonucu işletmedeki

savurganlıklar azalır. Maliyetler düşer ve yüksek kalite sayesinde müşterilerin tatmin gücü artar.

Toplam kalite hataları önlemeyi hedefleyerek, bir yandan müşterilere istedikleri ürünlere sahip olma imkanı verirken; diğer yandan işletmenin maliyetlerini düşürür. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Sekil :4  
Toplam Kalitenin Üstünlükleri

Kaynak: KAVRAKOĞLU,1994,s.54

Günümüzde işletmelerin kalite yönetimi uygulamaları ve kalite politikalarına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu zorunlulukta kalite kontrolü ve maliyet göz önünde tutulmalıdır. Çünkü, bir işi en ucuz yapmanın yolu o işi doğru yapmaktır. Bir işletme ürettiği ürünü hem ucuz hemde kaliteli yapmak istiyorsa kalite maliyetlerini oluşturan yatırım maliyetleri (amortisman, faiz, fırsat) ile faaliyet maliyetlerini (önleme, değerlendirme, kusurlu ürün) dikkate almalıdır (ÖZENCİ-CUNBUL,1993,s.2). Bunun yanında toplam kalite yönetiminde başarılı olunmak isteniyorsa, sıfır stok, sıfır hatayı hedefleyen üretim, esnek organizasyon, akılcı bir yönetim, işbirliği ve yüksek kalite ile düşen maliyete önem vermek gerekir.

### 3614.Birim Maliyetlerinin Sağlıklı Hesaplanması

İşletmelerde modern üretim sistemlerinin kullanılması birim maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasını gerekli kılmıştır. Önceki konuda geleneksel maliyet hesaplama yöntemleri açıklanmıştır. Fakat bu yöntemler son yıllarda esnek üretim sistemlerinin kullanılmasıyla yetersiz kalmıştır. Çünkü esnek üretim sistemleri eskiye göre daha kısa sürede, çok daha yüksek kalite ve çok miktarda üretim yapılmasını sağlayacaktır. Bu değişiklik toplam maliyetler içinde üretilen birimlere dolaysız yüklenebilen maliyetleri azaltıp, dolaylı maliyetlerin, payını önemli ölçüde artırmıştır. Böylece artan bu dolaylı maliyetlerin mamül çeşitlerine nasıl dağıtılacağı sorunu ortaya çıkmıştır.

Esnek üretim sistemi ve kalite kontrolünün uygulanması işletmede yeni faaliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle bu yeni faaliyetlerle ilgili maliyetlerin birim maliyetlerine yüklenmesinde eski yöntemlerin uygulanması hatalı yönetim kararlarına yol açmıştır. Bu hatalara düşmemek için özellikle son yıllarda tartışılan iki maliyetleme yönteminin kullanılması önerilmiştir. Bunlar;

- 1.Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi (ABC-Activity-Based Costing)
- 2.Hedef Fiyata Yönelik Maliyetleme Yöntemi (TC-Target Costing)

Bunları kısaca açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak.

- 1.Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi (ABC-Activity-Based Costing)

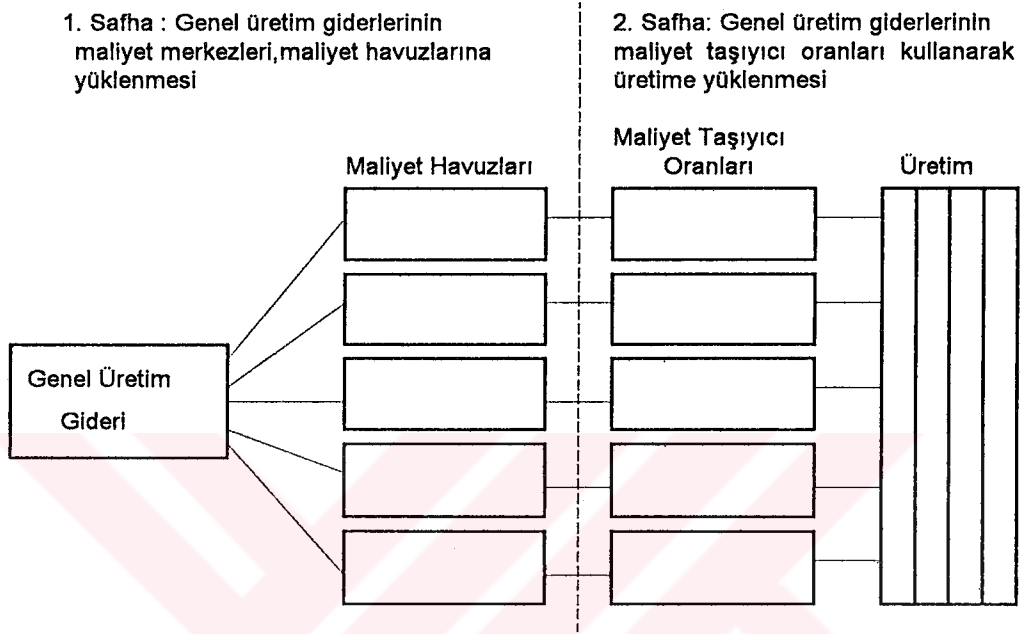
Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi, strateji, dizayn ve faaliyet kontrol veya ürün grupları ile ilgili tüm maliyetleri sadece ilgili olduğu ürün ve/veya ürün gruplarına göre dağıtan bir yöntemdir (TANIŞ-TUAN,1993, s.53).

Bu maliyet yönteminin temel iki önemli ölçüsü vardır. Bunlar (DAVIEES-HINES, 1994, s.29).

a) Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi, harcamaların değil, tüketilen kaynakların maliyetini ölçer.

b) Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi, maliyetlerle ilgili detaylı bilgi sağlayarak yöneticilerin doğru karar vermelerini sağlar.

Bu yöntem tam maliyetleme sisteminin yeni bir şekli olarak bilinir. Bu yöntemde maliyetler, önce faaliyetlerle, sonrada üretime göre izlenir. Burada genel üretim giderleri dikkate alınır ve bu giderlerin faaliyetle ilişkisi belirlenmeye çalışılır. Anlatılanları aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil :5

Faliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin (ABC-Activity-Based Costing) işleyişi  
Kaynak:DURRY,1994,s.280

Yukardaki Şekil 5'de görüldüğü gibi faaliyet tabanlı maliyet yönteminde maliyetlerin dağıtımında iki safha söz konusudur. Birinci safhada genel üretim giderleri, maliyet havuzlarına yüklenir. Daha sonra havuz oranı hesaplanarak her bir maliyet taşıyıcısının birim ölçüsüne göre taşıyacağı maliyet hesaplanır. Havuz oranı, maliyet havuzlarında toplanan maliyetlerin maliyet taşıyıcısı olarak belirlenen faaliyetlere bölünmesi ile bulunur. Maliyet taşıyıcısı olarak ise genellikle harekete geçirme, satınalma siparişleri, kalite kontrolleri, üretim planlaması, yüklemeler, ilkmadde alışları, makina zamanı, tüketilen enerji, katedilen yol v.b. kullanılır. Örneğin; Birinci havuzda 100.000 TL enerji maliyeti, 50.000 TL de bakım onarım maliyeti olsun. Bu maliyetler için 5.000 makine saati çalışıldığı varsayılırsa; 1. Havuz oranı (makina saati başına)= Toplam Havuz Maliyeti / Makina Saati formülünden 30 TL bulunur. İkinci safhada, maliyet gerçekleştirmeleri için gerekli olan faaliyetlerin sayısına göre işlere (üretime ) yüklenir. Bunun için birinci safhada hesaplanan havuz oranı ve her

bir ürün gurubu için tüketilen kaynak miktarı kullanılır. Buradaki tüketilen kaynak miktarından kasıt, ürün üretmek için ne kadar maliyet taşıyıcısının kullanıldığıdır. Bundan sonra yapılacak iş maliyet havuzundan her bir ürün gurubuna genel üretim giderlerinin dağıtımını yapmaktadır. Bu dağıtım şu şekilde hesaplanabilir.

Atanan Genel Üretim Gideri=Havuz Oranı X Kullanılan Maliyet Taşıyıcısı

Yukarda belirtilen birinci havuzdan A ürününe (A ve B gibi iki ürünün olduğunu varsayarak) dağıtım yapalım. A ürününü üretmek için 3.000 makina saati çalışıldığına göre A ürününe atanması gereken genel üretim gideri şöyle bulunur:

A Ürününe Atanan Genel Üretim Gideri=Havuz OranıXKullanılan Maliyet Taşıyıcısı  
= 30X3.000 = 90.000 TL

Kısaca açıklamaya çalışılan faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi çeşitli yararlar sağlar. Bunlardan bazıları;

a) Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, ürünler için kullanılan endirekt kaynak miktarının daha gerçekçi ölçülmesini sağlar. Çünkü bu yöntemde ürünlere, kendileri için harcanan kaynakların gerçek (fiili) kullanımı dağıtılır.

b) Bu yöntem, üretim hacminden çok, ürün çeşidi ve her ürün çeşidine ait faaliyetlerin saptanması ile ilgilenir ve maliyet analizinde kolaylık sağlar. Böylece ürünlerin, markalarını, müşterilerin, faaliyetlerin, satış bölgelerinin vedağıtım kanallarının ne ölçüde gelir getirdiği ve ne ölçüde kaynak tükettiğini tesbit eder (TANIŞ-TUAN,1993, s.59).

## 2.Hedef Fiyata Yönelik Maliyetleme Yöntemi (TC-Target Costing)

Hedef maliyetleme, ürün maliyetlerinin, ürünü oluşturan en küçük elemana veya üründen beklenen işleve göre dağıtılması ilkesine dayanan bir maliyetleme yöntemidir. Bu yöntem 1970'li yıllardan beri bilinen ve daha çok mühendisliğe dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemin özü ürün maliyetlerinin pazara yönelik belirlenmesine dayanır. Yöntemin amacı, serbest rekabet şartlarında oluşan fiyatlardan daha düşük maliyetle üretime imkan verecek ürün çeşitleri ve üretim teknikleri geliştirmektedir.

Bu maliyetlemenin dört aşaması vardır. Bunlar (HORNGREN-FOSTER-DATAR,1994 ,s.438);

- 1.Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına göre üretim geliştirmek,
- 2.Hem müşterileri hemde rakipleri dikkate alarak hedef fiyatı seçmek,
- 3.Hedef fiyattan, beklenen kar marjını çıkararak hedef maliyetleri belirlemek,
- 4.Hedef maliyetlerde başarılı olmak için değer mühendisliğini yapmaktır.

Değer mühendisliği, araştırma-geliştirme, üretim dizaynı, üretim işlemleri, pazarlama, dağıtım, müşteri servisi için yapılan sistematik bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile hem müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, hemde maliyetlerin azaltımı hedeflenir.

Bu yöntemle göre, toplam ön değerlendirme cari maliyetleri hesaplanırken ; direkt ilk madde ve malzeme gideri, direkt işçilik gideri, genel üretim gideri ile araştırma ve geliştirme aşamasından satış sonrası müşteri hizmetleri için yapılan tüm giderlerin dikkate alınması gerekir. Bunu basit bir örnekle açıklamaya çalışalım;

#### Örnek:

A işletmesi, üretimi değiştirmek için ön plan yapmaktadır.A işletmesi küçük bilgisayar üretip, bunları küçük işletmelere satmak istemektedir. A işletmesi rakiplerinin fiyatları ile ilgilenmektedir ve ürettiği bilgisayarı %15 daha düşük bir fiyatla satmayı ummaktadır. Fakat işletme yönetimi ön fiyatın %20 indirilmesinin gerekli olduğuna inanıyor. Böyle olunca, piyasada 100.000.000 TL'ye satılan bilgisayarın satış fiyatı 80.0000.000 TL olarak hedefleniyor. Bu düşük fiyata göre şu andaki satışların 1500 adet'den 2000 adete yükseleceği pazarlama müdürü tarafından tahmin ediliyor. Ayrıca satış üzerinden %10 oranında kar elde etmesi isteniyor. 1500 adet satış yapıldığında işletmenin elde ettiği gelirin 150.000.000.000 TL ve ön değerlendirme sonucu gerçek maliyetlerin şu kalemlerden oluştuğu hesaplanıyor.

Direkt İlkmadde ve Malzeme Gideri	=80.000.000.000.- TL
Direkt İşçilik Gideri	=10.000.000.000.- TL
Genel Üretim Gideri	=15.000.000.000.- TL
Araştırma Geliştirmeye	= 5.000.000.000.- TL



Üretim Dizayn İşlemine	= 3.000.000.000.- TL
Pazarlama ve Dağıtıma	=17.000.000.000.- TL
Müşteri Hizmetlerine	= 5.000.000.000.- TL gider yapılmıştır.

İstenen: Bu verilere göre bir bilgisayar için hedef maliyet ile toplam ön değerlendirme cari maliyetini bulunuz.

Çözüm:

Toplam Hedeflenen Satış Geliri	= Birim Satış Fiyatı X Satılacak Adet
	= 80.000.000 X 2.000
	= 160.000.000.000 TL
Toplam Hedeflenen Kâr	= 160.000.000.000 X 0.10
	= 16.000.000.000 TL
Bir Birim İçin Hedeflenen Kâr	= Toplam Hedeflenen Gelir / Satılacak Adet
	= 16.000.000.000 / 2.000
	= 8.000.000 TL
Hedeflenen Birim Maliyet	= Hedef Birim Satış Fiyat - Bir Birim İçin Hed. Gelir
	= 80.000.000 - 8.000.000
	= 72.000.000 TL
Toplam Ön Değerleme Cari Maliyetleri	= 135.000.000.000 TL
Direkt İlkmadde ve Malzeme Gideri	+ 80.000.000.000.-TL
Direkt İşçilik Gideri	+ 10.000.000.000.-TL
Genel Üretim Gideri	+ 15.000.000.000.-TL
Araştırma Geliştirme Gideri	+ 5.000.000.000.-TL
Üretim Dizayn Gideri	+ 3.000.000.000.-TL
Pazarlama Dağıtım Giderine	+ 17.000.000.000.-TL
Müşteri Hizmetlerine	+ 5.000.000.000.-TL
Toplam Ön Değerleme Cari Maliyetleri	= 135.000.000.000.-TL

Ön Değerleme Sonucu Çıkan Birim Maliyet	= $\frac{\text{Top. Ön Değer. Car. Maliyeti}}{\text{Satış Miktarı}}$
---	--

Ön Değerleme Sonucu Çıkan Birim Maliyet	=	135.000.000.000.-TL
		-----
		1.500
Ön Değerleme Sonucu Çıkan Birim Maliyet	=	90.000.000.-TL

Örneğe dikkat edildiğinde hedeflenen maliyetlerin, ön değerlendirme maliyetlerinden düşük olduğu görülür. Buna göre, değer mühendisliği maliyetlerinin de içinde bulunduğu birim hedef maliyetlerinin 90.000.000 TL değil, 72.000.000 TL olması gerekir. Burada değer mühendisliği birim maliyetlerin 72.000.000 TL olması için tüm değerlendirmeleri yapar. Üretimin daha etkin ve verimli olması sağlanarak üretim maliyetlerinden tasarruf yapılır. Sonuçta hedef maliyete ulaşılır.

Günümüzde hedef maliyete yönelik maliyetleme Mercedes gibi Toyota tarafından da kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde Toyota'da özellikle aile tipi arabaların üretiminde büyük avantaj elde edilmiştir.

Özetlemek gerekirse, bu yöntemde üretim ve pazarlama stratejileri arasında sıkı bir eş güdümlü olması gerekir. Çünkü bu yöntemde, bir ürünün üretim programına alınıp alınmaması konusunda karar verilirken, pazarlama yöneticisinin belirleyeceği hedef fiyat ile üretimin gerçekleşeceği en düşük maliyet arasındaki farka (kâra) bakılır. Şayet aradaki fark işletme için tatmin edici ise üretim yapılır, aksi halde yapılmaz.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ALTMAN'IN Z MODELİNİN ÖRNEK BİR İŞLETMEDE BAŞARI ÖLÇÜM ARACI OLARAK DENENMESİ VE ÜRETİM MALİYETLERİNİN BU İŞLETME BAŞARISINA ETKİSİ

#### 40.Genel Açıklama

Başarı ölçümlerine örnek olarak "Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi" ile Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketi ve 1995 yılı seçilmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinin sebepleri vardır. Bunlar;

a. Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi ile Kendirli Çay Endüstri ve Ticaret Anonim Şirketinin özel sektör işletmesi olması ve aynı zamanda Sermaye Piyasası Kuruluna kayıtlı olması,

b.Bu iki işletmenin muhasebe düzeninin diğer işletmelere göre daha iyi olması,

c.Bu iki işletmeninde günlük 100 ton yaş çay işleyecek kapasitede kurulmuş olması,

d.Bu işletmelerin farklı yerlerde faaliyetde bulunmasıdır.

Başarının ölçülmesinde Altman'ın Z modeli kullanılacaktır. Bununda iki ana sebebi vardır. Bunlar;

a.Bu modelin çok fazla kullanılması,

b.Mali başarısızlığı iflastan bir yıl öncesi için % 95 oranında doğru belirleyebilmesidir.

Uygulamada kullanılacak Z modeli şu eşitlikle ifade edilmektedir.

$$Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5$$

Bu modeldeki bağımsız değişken olarak aşağıdaki oranlar kullanılmaktadır.

**X1=Net İşletme Sermayesi / Toplam Varlıklar**

**X2=Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar**

**X3=Faiz ve Vergiden Önceki Kâr / Toplam Varlıklar**

**X4= Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri / Toplam Borçlar**

**X5=Satışlar / Toplam Varlıklar**

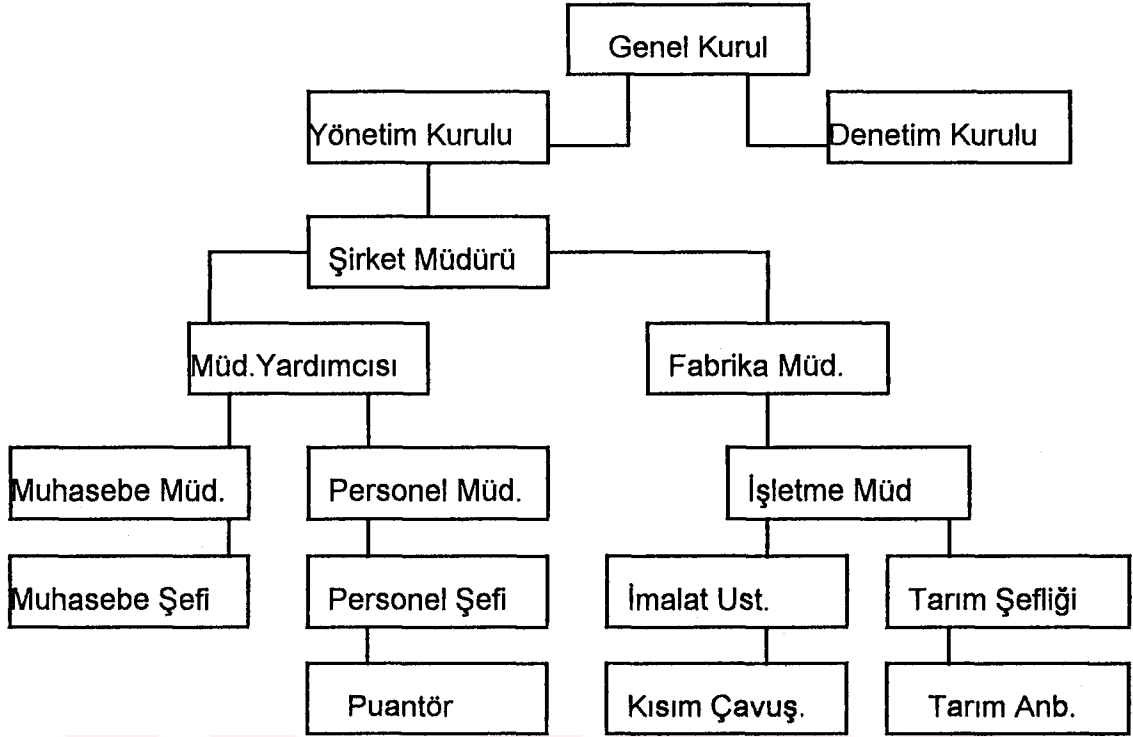
#### **41.Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi**

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 04.12,1984 tarih ve 3092 Sayılı Kanun'un özel sektöre faaliyet imkanı tanınmasıyla; siyah çay üretimi ve paketlemesi amacıyla 1990 yılında faaliyete geçmiştir.

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi halka açık bir anonim şirket olup, Sermeye Piyasası Kuruluna kayıtlıdır. Bu şirketin sermayesi 30.000.000.000.-TL dir.

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Rize ili sınırları içinde, Güneyce beldesinde faaliyette bulunmaktadır. Şirketin yalnızca bir fabrikası olup, fabrikanın günlük kapasitesi 100 tondur. Bu kapasite tüm sektör içinde %1, Özel sektör içinde ise %2'lik kısmı oluşturur. Bu işletmede üretim, kıvrırma ve parçalama sistemi adı verilen orthodox sistemi ile yapılmaktadır.

Organizasyon yapısı işletmenin içsel iş ilişkilerini grafik halinde özetleyen şekildedir. İşletmeyi oluşturan birimlerin yapısı belli başlı emir ve bağlantıları bu yapı aracılığı ile yerine getirilir. Organizasyon yapısı aşağıdaki şemada gösterilmiştir.



Şekil :6

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinin Organizasyon Şeması

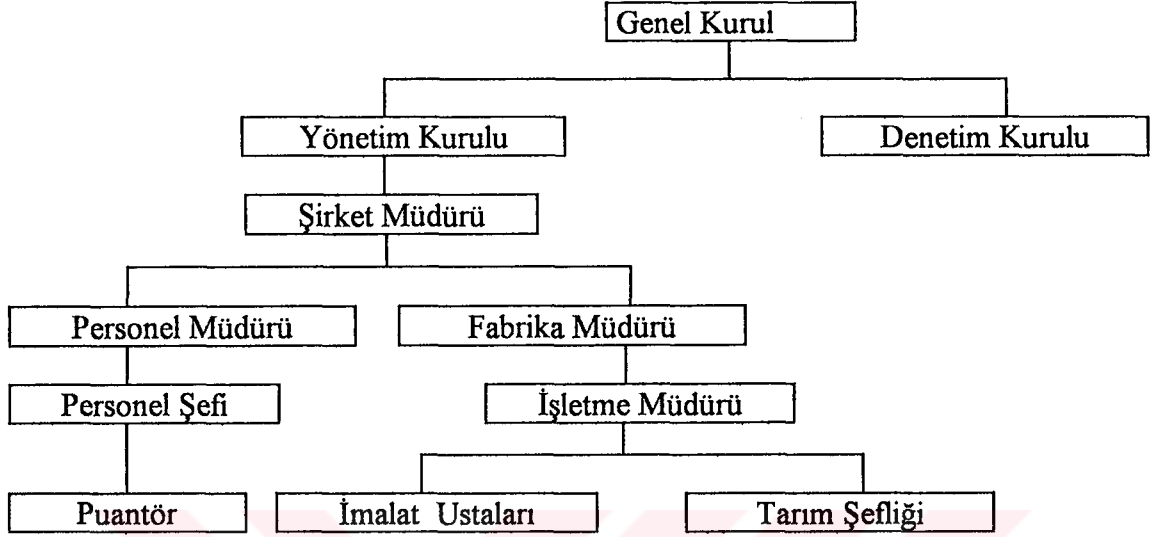
#### 42.Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketi

Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim şirketi 04.12.1984 tarih ve 3092 Sayılı Kanun'un özel sektöre faaliyet imkanı tanınmasıyla; siyah çay üretimi, paketlenmesi ve pazarlaması amacıyla 1986 yılında faaliyete geçmiştir.

Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim şirketi halka açık bir anonim şirket olup, Sermaye Piyasası Kuruluna kayıtlıdır. Bu şirketin sermayesi 7.500.000.000.-TL. dir.

Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim şirketi Rize ili sınırları içinde, Kendirli beldesinde faaliyetde bulunmaktadır. Şirketin yalnızca bir fabrikası olup, fabrikanın günlük kapasitesi 100 tondur. Bu kapasite tüm sektör içinde %1, özel sektör içinde ise % 2 lik kısmı oluşturur. Bu işletmede üretim orthodox sistemi ile yapılmaktadır.

İşletmenin organizasyon yapısı aşağıdaki şemada gösterilmiştir. İşletmeyi oluşturan birimlerin yapısı belli başlı emir ve bağlantıları bu yapı aracılığı ile yerine getirilir.



Şekil : 7

Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketinin Organizasyon Şeması

### 43. Özel Çay İşletmelerinde Kuru Çay Üretim Maliyeti

Kuruçay üretim maliyeti, direkt ilk madde ve malzeme gideri, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşur. Bu giderlerin neler olduğunu açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

#### 430. Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri

Bu gider ürünün bünyesine doğrudan doğruya giren teknik ve ekonomik değeri tesbit edilebilen giderlerdir. Bu giderler, yaşçay, alımyeri işçiliği ve alım yeri kirası gideridir.

1995 yılı itibarıyla Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinin dolaysız ilk madde ve malzeme giderleri 64.700.199.290.-TL.; Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketinde 27.861.773.000.-TL. dir.

### **431.Direkt İşçi Ücret Giderleri**

Bu gider, doğrudan doğruya üretime yüklenebilen ve ürünü oluşturan şeklini, yapısını ve durumunu değiştiren değer kullanımımıdır.

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nde 1995 yılında gerçekleşen direkt işçi ücret ve gideri 3.953.915.920.- TL.; Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketinde ise 2.138.379.590.-TL.dir.

### **432.Genel Üretim Giderleri**

Bu gider, direkt ilk madde ve malzeme gideri ile direkt işçilik giderleri dışındaki tüm değer kullanımlarını ifade eder. Başka bir ifade ile genel üretim giderleri üretilen ürünlere doğrudan doğruya yüklenemeyen değer kullanımını ifade eder.

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinde 1995 yılında gerçekleşen genel üretim giderleri 14.968.365.518 TL.; Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketinde ise 7.110.851.546.-TL.dir.

### **44.Özel Çay İşletmelerinde Birim Maliyetlerin Hesaplanması**

Özel Çay işletmelerinde birim maliyet, üretilen çayın toplam maliyetinin, toplam üretim miktarına bölünmesine eşittir. Üretilen çayın toplam maliyeti ise aşağıda gösterilen maliyet unsurlarının toplam tutarına eşittir.

#### Maliyetin Cinsi

Yaşçay Ürünü

Yaşçay Nakliyatı

Yaşçay Yükleme

Direkt İşçilik

Yakıt (Fueloil)

Enerji Elektrik

Amortismanlar

Mutfak ve İaşe Gideri

Ambalaj ve Torbalama Gideri

Diğer Üretim Giderleri Muhtelif

1 kg Çayın Maliyeti =  $\frac{\text{Üretilen Çayın Maliyeti}}{\text{Üretim Miktarı}}$  şeklinde hesaplanmaktadır.

### ÖRNEK: 1

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ne ait 1995 yılına ait bilanço gelir tablosu ve yaş çay hareketleri ile ilgili giderleri aşağıda gösterilmiştir.

Güneyce Çay Sanayii ve Tic. A. Ş.'nin 31.12.1995 Tarihli Bilançosudur.

#### AKTİF

<b>I DÖNEN VARLIKLAR</b>		<b>89.634.240.000</b>
A-Hazır Değerler		10.276.729.000
1.Kasa	42.777.000	
2.Bankalar	<u>10.233.952.000</u>	
B.Ticari Alacaklar		29.567.012.000
1.Alıcılar	29.567.012.000	
2.Şüp. Tic. Alacaklar	2.996.040.000	
3.Şüp. Tic. Alacak Karşılığı (-)	<u>2.996.040.000</u>	
C.Diğer Alacaklar	-	
1.Diğer Çeşitli Alacaklar	-	
D.Stoklar		49.790.499.000
1.İlk Madde ve Malzeme	1.834.164.000	
2.Mamüller	<u>47.956.335.000</u>	
<b>II DURAN VARLIKLAR</b>		<b>24.966.049.000</b>
A.Ticari Alacaklar		61.464.000
1.Depozite ve Teminat		
B.Maddi Duran Varlıklar		24.761.564.000
1.Arazi ve Arsalar	5.460.000	
2.Yeraltı ve Yerüstü Düz.	593.967.000	
3.Binalar	19.260.405.000	
4.Tesis Makina ve Cihaz	20.340.959.000	
5.Taşıtlar	404.966.000	
6.Demirbaşlar	1.255.126.000	
7.Diğerleri	848.645.000	
8.Birikmiş Amortisman (-)	17.984.379.000	



9.Yapılmakta olan Yatırım	<u>36.415.000</u>	
C.Maddi Olm. Duran Varlıklar		115.664.000
1.Kuruluş ve Örgütlenme Gideri	185.875.000	
2.Birikmiş Amortismanlar (-)	<u>70.211.000</u>	
D.Diğer Duran Varlıklar		27.357.000
1.Gellecek Yıllarda İnd. KDV		
<b>AKTİF TOPLAM</b>		<b><u>114.600.289.000</u></b>

**PASİF****I.KISA VADELİ YAB. KAYN. 6.440.046.000**

A.Ticari Borçlar		1.192.223.000
1.Satıcılar		
B.Diğer Borçlar		535.577.000
1.Ortaklara Borçlar	65.678.000	
2.Personele Borçlar	<u>469.899.000</u>	
C.Ödenecek Vergi ve Fonlar		1.462.197.000
1.Ödenecek Vergi ve Fonlar	584.782.000	
2.Ödenecek Sos.Göv.Kes.	<u>877.415.000</u>	
D.Borç ve Gider Karşılığı		3.250.049.000
1.Dön. Karı, vergi ve diğer yasal yüklt.Karşılıkları	1.365.706.000	
2.Dönem Karı Peşin Vergi	63.474.000	
3.Kıdem Tazminatı Karşılığı	<u>1.947817.000</u>	
<b>II.UZUN VAD.YAB. KAYNAKLAR</b>		<b>61.486.725.000</b>

A.Ticari Borçlar	61.486.725.000
1.Diğer Ticari Borçlar	

**III.ÖZ KAYNAKLAR 46.673.517.000**

A.Ödenmiş Sermaye	30.000.000.000
1.Ödenmiş Sermaye	
B.Sermaye Yedekleri	14.786.205.000
1.MDV. Yeniden Değer Artışı	
C.Kar Yedekleri	146.278.000
1.Yasal Yedekler.	
D.Geçmiş Yıl Zararları	-
1.Geçmiş Yıl Zararı (-)	-
E.Dönem Net Karı/Zararı	2.549.358.000
<b>PASİF TOPLAM</b>	<b><u>114.600.289.000</u></b>

NOT: 1995 yılında bu işletmenin toplam hisse senetlerinin piyasa değeri 120.000.000.000.-TL.dir.

Güneyce Çay Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin 31.12.1995 Tarihli Gelir Tablosu

A.BRÜT SATIŞLAR		50.521.649.000
1.Yurtiçi Satışlar		
B.SATIŞLARIN İNDİRİMİ		-
1.Diğer İndirim		
C.NET SATIŞLAR		50.521.649.000
D.SATIŞLARIN MALİYETİ		38.839.845.000
1.Satılan Mamüllerin Maliyeti		
<b>BRÜT SATIŞ KÂRI</b>		<b>11.681.804.000</b>
E.FAALİYET GİDERLERİ		6.844.120.000
1.Pazarlama Dağıtım Giderleri		-
2.Genel Yönetim Giderleri	4.285.120.000	
3.Karşılık Giderleri	<u>2.559.000.000</u>	
<b>FAALİYET KÂRI</b>		<b>4.837.684.000</b>
F.O.DIŞI GİDER VE ZARARLAR		922.620.000
1.Diğer Olağan Gider ve Zararlar		
<b>DÖNEM KÂRI</b>		<b>3.915.064.000</b>
G.Öd.Vergi ve Diğer Karşılıklar		1.365.706.000
H.DÖN. NET KÂR		2.549.358.000

Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin 1995 yılındaki yaş çay hareketleri ile giderleri aşağıda gösterilmiştir.

Mübaaya (Satin Alınan Çay)	5.157.300 kg
Tesellüm (Üretim Verilen Çay)	5.054.355 kg
Fire	102.945 kg
Üretilen Kuru çay	1.000.861 kg
Randıman (Yaş çaydan kuru çay elde etme)	%19.8

Hammadde Gideri (Yaş Çay)	63.577.568.000.-TL
Yaşçay Nakliyatı	900.000.000.-TL
Yaşçay Yükleme	222.631.290.-TL
Direkt İşçilik	3.953.915.920.-TL
Yakıt (Fuoloil)	5.597.776.260.-TL

Enerji Elektrik	1.283.627.619.-TL
Amortismanlar	2.218.927.208.-TL
Mutfar ve laşe Gideri	680.718.238.-TL
Ambalanj ve Torbalama Gideri	4.366.021.292.-TL
<u>Diğer üretim Giderleri</u>	<u>821.285.901.-TL</u>
<u>Toplam</u>	<u>83.622.471.728.-TL</u>

Not:1994 yılından 1995 yılına 75 807 kg. kuruçay devredilmiş olup bu kuru çayın maliyeti 3.173707.989.-TL'dir. Ayrıca 1995 yılında 1.000.861 kg çay üretilmiş bunun 481.791 kg.'ını satılmış olup, 1 kg. kuruçayın satış fiyatı 113.250.-TL (KDV. dahil % 8)dır.

İstenen:

- İşletmenin başarı durumunu Altman'ın Z modeline göre ölçünüz.
- İşletmenin üretim maliyetlerini bulunuz.

ÇÖZÜM:

a)

$$Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5$$

$$X1=\text{Net İşletme Sermayesi} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$\begin{aligned} \text{Net İşletme Sermayesi} &= \text{Dönen Varlıklar} - \text{Kısa Vadeli Yab. Kaynaklar} \\ &= 89.634.240.000 - 6.440.046.000 \\ &= 83.194.194.000 \end{aligned}$$

$$X1=83.194.194.000 / 114.600.289.000$$

$$X1=0.73$$

$$X2=\text{Dağıtılmamış Kârlar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$X2= 146.278.000 / 114.600.289.000$$

$$X2=0.0013$$

$$X3=\text{Faiz ve Vergiden Önceki Kâr} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$X3=3.915.064.655 / 114.600.289.000$$

$$X3=0.0034$$

**X4=Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri / Toplam Borçlar**

**X4=120.000.000.000 / 67.926.771.000**

**X4=1.766**

**X5=Satışlar / Toplam Varlıklar**

**X5=50.521.649.385 / 114.600.289.000**

**X5=0.44**

**Z=0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.999X5**

**Z=0.012 \* 0.0013 + 0.014 \* 0.0013 + 0.033 \* 0.0034 + 0.006 \* 1.766 + 0.999\*0.44**

**Z=0.0000156 + 0.000018 + 0.000112 + 0.010596 + 0.43956**

**Z=0.4503016**

**Z=0.45**

**b)Üretimde kullanılan direkt ilkmadde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin toplanmasıyla üretim maliyetleri bulunur.**

Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri	64.700.199.290.-TL
Direkt İşçilik Gideri	3.953.915.920.-TL
Genel Üretim Gideri	14.968.365.518.-TL
<b>Toplam Üretim Maliyeti</b>	<b>83.622471.728.-TL</b>

**Birim Üretim Maliyeti= Toplam Üretim Maliyeti / Üretilen Kuru Çay**

**Birim Üretim Maliyeti= 83.622.471.728 / 1.000.861**

**Birim Üretim Maliyet= 83.550 TL/kg**

<b>Satılan Çayların Maliyeti</b>		
1994 (Devir)	75.807 Kg.	3.173.707.989.-
1995 (Üretim)	1.000.861 Kg.	83.622.471.728.-
	<u>1.076.668 Kg.</u>	<u>86.796.179.717.-</u>

**Satılan Çayların Birim Maliyeti = 86.796.179.717/1.076.668 = 80.615.-TL.**

Not: Bu işletmedeki stokların değerlendirilmesinde ortalama maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

**ÖRNEK: 2**

Kendirli Çay Endüstri ve Ticaret Anonim Şirketine ait 1995 yılının Bilançosu, Gelir tablosu ve yaşçay hareketleri ile ilgili giderleri aşağıda gösterilmiştir.

**Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.'nin 31.12.1995 Tarihli Bilançosu**

**AKTİF**

<b>I. DÖNEN VARLIKLAR</b>		<b>36.261.479.000.-</b>
A- Hazır Değerler		116.845.000.-
1. Kasa	22.484.000.-	
2. Bankalar	<u>94.361.000.-</u>	
B- Ticari Alacaklar		9.878.479.000.-
1. Alıcılar		
C- Diğer Alacaklar	-	
D- Stoklar		6.266.155.000.-
1. İlk Madde ve Malzeme	4.430.686.000.-	
2. Mamüller	<u>1.835.469.000.-</u>	
<b>II. DURAN VARLIKLAR</b>		<b>6.386.502.000.-</b>
A- Ticari Alacaklar		45.048.000.-
1. Verilen Depozitolar		
B. Maddi Duran Varlıklar		6.277.156.000.-
1. Yeraltı ve Üstü Düzenler	161.867.000.-	
2. Binalar	5.218.764.000.-	
3. Tesis Makina ve Cihaz	7.665.054.000.-	
4. Taşıtlar	516.099.000.-	
5. Demirbaşlar	436.220.000.-	
6. Birikmiş Amortismanlar(-)	<u>7.710.850.000.-</u>	
C. Maddi Olm. Duran Var.	33.000.000.-	
1. Kuruluş ve Örgüt. Gideri	55.000.000.-	
2. Birikmiş Amortisman(-)	<u>11.000.000.-</u>	
D. Diğer Duran Varlıklar		31.298.000.-
1. Gelecek Yıllar. İnd.KDV		
<b>AKTİF TOPLAM</b>		<b><u>42.647.981.000.-</u></b>

<b>PASİF</b>		
<b>I. K. VAD.YAB.KAYNAKLAR</b>		<b>3.065.168.000.-</b>
A. Ticari Borçlar	135.192.000.-	
1. Satıcılar		
B. Diğer Borçlar	2.495.623.000.-	
1. Ortaklara Borçlar	2.400.000.000.-	
2. Personele Borçlar	<u>95.623.000.-</u>	
C. Ödn. Vergi Ve Fonlar	434.353.000.-	
1. Ödn. Vergi Ve Fonlar	189.887.000.-	
2. Ödn.Sos.Güv. Kesintiler	58.908.000.-	
3. Diğer Yükümlülükler	<u>172.367.000.-</u>	
<b>II. UZ. VAD. YAB.KAY.</b>		<b>27.456.534.000.-</b>
A.Ticari Borçlar	27.048.588.000.-	
1. Diğer Ticari Borçlar		
B. Borç ve Gider Karşılıkları	407.946.000.-	
1. Kıd. Taz. Karşılığı		
<b>III. ÖZ KAYNAKLAR</b>		<b>12.126.279.000.-</b>
A. Ödenmiş Sermaye	7.500.000.000.-	
1. Ödenmiş Sermaye		
B. Sermaye Yedekleri	5.996.066.000.-	
1. MDV. Y.Değ.Artışları		
C. Kar Yedekleri	2.006.000.-	
1. Yasal Yedekler		
D. Geçmiş Yıl Zararları(-)	1.528.931.000.-	
E. Dönem Net Kar Zararı	157.138.000.-	
<b>PASİF TOPLAMI</b>		<b><u>42.647.981.000.-</u></b>

NOT: 1995 yılında bu işletmenin toplam hissesenetlerinin piyasa değeri 80.000.000.000.-TL.dir.

## Kendirli Çay Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin 31.12.1995 Tarihli Gelir Tablosu

<b>A.BRÜT SATIŞLAR</b>		24.065.964.000
1.Yurt İçi Satışlar	15.708.436.000	
2.Yurtdışı Satışlar	<u>8.357.528.000</u>	
<b>B.SATIŞLARIN İNDİRİMİ (-)</b>		-
1.Diğer İndirim	-	
<b>C.NET SATIŞLAR</b>		24.065.964.000
<b>D.SATIŞLARIN MALİYETİ</b>		22.339.472.000
1.Satılan Mamüllerin Maliyeti		
<b>BRÜT SATIŞ KÂRI</b>		1.726.492.000
<b>E.FAALİYET GİDERLERİ (-)</b>		1.129.071.000
1.Pazarlama Dağıtım Giderleri (-)	371.243.000	
2.Genel Yönetim Giderleri (-)	<u>757.828.000</u>	
<b>FAALİYET KÂRI</b>		597.421.000
<b>F.O.DIŞI GİDER VE ZARARLAR (-)</b>		440.283.000
1.Diğer Olağan Zararlar		
<b>DÖNEM KÂRI</b>		157.138.000
<b>G.ÖD.VERGİ VE DİĞER KARŞILIKLAR</b>		-
<b>H.DÖNEM NET KÂRI</b>		157.138.000

Kendirli Çay Endüstri ve Ticaret Anonim Şirketinin 1995 yılı yaş çay hareketleri ile ilgili giderleri aşağıda gösterilmiştir.

Mübaya (Satınalınan Çay)	2.253.812 Kg.
Tesellüm (Üretime Verilen Çay)	2.210.500 Kg.
Fire	43.312 Kg.
Üretilen Kuru Çay	465.832 Kg.
Randıman (Yaş Çaydan Kuru Çay Elde Etme)	% 21

Hammadde Gideri (Yaş Çay)	27.861.773.000.-TL.
Direkt İşçilik	2.138.380.000.-TL.
Yakıt (Fuoloil)	1.841.235.000.-TL.
Enerji (Elektrik)	1.036.276.000.-TL.
Amortismanlar	734.619.000.-TL.
Mutfak ve İaşe Gideri	309.289.000.-TL.
Ambalaj ve Torbalama Gideri	1.423.557.000.-TL.
Diğer Üretim Gideri	<u>1.765.875.546.-TL.</u>
<b>TOPLAM</b>	<b><u>37.111.004.546.-TL.</u></b>

NOT : 1994 yılından devreden kuru çay 184.907 Kg. olup, bunun maliyeti 7.033.242.000.-TL.dir. Ayrıca 1995 yılında KDV. hariç 73.056.-TL.den 329.417 Kg. çay satılmıştır.

İSTENEN :

- a) İşletmenin başarı durumunu Altman'ın Z modeline göre ölçünüz.  
b) İşletmenin üretim maliyetlerini bulunuz.

ÇÖZÜM :

$$a) Z = 0.012 X1 + 0.014 X2 + 0.033 X3 + 0.006 X4 + 0.999 X5$$

$$X1 = \text{Net İşletme Sermayesi} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$\text{Net İşletme Sermayesi} = \text{Dönen Varlıklar} - \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$$

$$= 36.261.479.000.-\text{TL.} - 3.065.168.000.-\text{TL.}$$

$$= 33.196.311.000.-\text{TL.}$$

$$X1 = 33.196.311.000.-\text{TL.} / 42.647.981.000.-\text{TL.} = 0.78$$

$$X2 = \text{Dağıtılmamış Kârlar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$= 2.006.000.-\text{TL.} / 42.647.981.000.-\text{TL.} = 0.000047$$

$$X3 = \text{Faiz ve Vergiden Önceki Kâr} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$= 157.138.000.-\text{TL.} / 42.647.981.000.-\text{TL.} = 0.0037$$

$$X4 = \text{Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri} / \text{Toplam Borçlar}$$

$$= 80.000.000.000.-\text{TL.} / 30.521.702.000.-\text{TL.} = 2.62$$

$$X5 = \text{Satışlar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

$$= 24.065.964.000.-\text{TL.} / 42.647.981.000.-\text{TL.} = 0.56$$

$$Z = 0.012X0.78 + 0.014X0.000047 + 0.033X0.0037 + 0.006X2.62 + 0.999 X 0,56$$

$$= 0.0936 + 0.000000658 + 0.0001221 + 0.01572 + 0.55944$$

$$\cong 0.58$$



b) Üretimde kullanılan direkt ilkmadde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin toplanmasıyla üretim maliyetleri bulunur.

Direkt İlkmadde ve Malzeme Gideri	27.861.773.000.-TL
Direkt İşçilik Gideri	2.138.380.000.-TL
Genel Üretim Gideri	+ 7.710.851.546.-TL
<b>Toplam Üretim Maliyeti</b>	<b><u>37.111.004.546.-TL</u></b>

$$\begin{aligned} \text{Birim Üretim Maliyeti} &= \text{Toplam Üretim Maliyeti} / \text{Üretilen Kuru Çay} \\ &= 37.111.004.546.-\text{TL} / 465832 \text{ Kg.} \\ &= 79.666.-\text{TL} \end{aligned}$$

#### Satılan Çayların Maliyet

Devir (1994)	184907 Kg.	7.033.242.000.-TL
Üretim (1995)	465832 Kg.	37.111.004.546.-TL
	<u>650739 Kg.</u>	<u>44.144.246.546.-TL</u>

$$\begin{aligned} \text{Satılan Çayın Birim Maliyeti} &= 44.144.246.546.-\text{TL} / 650739 \text{ Kg.} \\ &= 67.837.-\text{TL} / \text{Kg. (KDV. Hariç)} \end{aligned}$$

#### 45. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Gerek Güneyce Çay Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi; gerekse Kendirli Çay Endüstri ve Ticaret Anonim Şirketi ALTMAN'ın Z skoru modeline göre kesinlikle başarısızdır. Çünkü birinci örnekte Z skoru 0.45, ikinci örnekte Z skoru 0.58 çıkmıştır. Bu iki oranda başarı sınırının çok altındadır. ALTMAN'a göre bu işletmenin başarılı sayılabilmesi için skorun 1.81 den daha yüksek olması gerekirdi. Aslında bilanço, gelir tablosu ve üretim maliyetlerine bakıldığında işletmede bir takım sorunların olduğu kolayca anlaşılabilir. Bu işletmelerdeki sorunlar şöyle sıralanabilir:

1. Gerek birinci örnekteki işletmenin gerekse ikinci örnekteki işletmenin borçlarını ödeyebilme güçleri vardır. Bilançolara bakıldığında; birinci işletmenin döner varlıklarının 89.634.240.000.-TL. borçlarının toplamı ise 67.926.771.000.-TL. olduğu görülür. İkinci İşletmenin ise dönen varlıkları 36.261.479.000.-TL. borçları ise 30.521.702.000.-TL. olduğu görülür. Bu durumda birinci işletmenin borçlarını karşılama oranı 1.36, ikinci işletmenin ise

1.18 olur. Fakat bu iki işletmeninde cari oranında ve nakit oranında çok önemli bir sorun vardır.

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmenin Cari Oranı} &= \text{Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar} \\ &= 89.634.240.000.-\text{TL}/6.440.046.000.-\text{TL} \\ &= 13.9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmenin Nakit Oranı} &= \text{Hazır Değerler / Kısa Vad.Yab. Kaynaklar} \\ &= 10.276.729.000.-\text{TL}/6.440.046.-\text{TL}. \\ &= 1.59 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmenin Cari Oranı} &= 36.261.479.000.-\text{TL}/3.065.168.000.-\text{TL}. \\ &= 11.8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmenin Nakit Oranı} &= 116.845.000.-\text{TL}/3.065.165.000.-\text{TL} \\ &\cong 0.04 \end{aligned}$$

Görüldüğü gibi her iki işletmeninde cari oranı çok yüksektir. Normali 2 olması gerekirken birincide 13.9, ikincide 11.8 çıkmıştır. Bu iki işletmenin nakit oranında anormal çıkmıştır. Birinci işletmede 1.59 olarak çok yüksek, ikinci işletmede ise 0.04 olarak çok düşük çıkmıştır. Bunun normali 0.20 dir.

2. Her iki işletmeninde gerek öz sermaye gerekse satış kârlılığı çok düşüktür.

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmenin Öz Sermaye Kârlılığı} &= \text{Net Kâr / Öz Sermaye} \\ &= 2.549.358.655.-\text{TL}/30.000.000.000.-\text{TL} \\ &= 0.08 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmenin Öz Sermaye Kârlılığı} &= 157.138.000.-\text{TL}/7.500.000.-\text{TL} \\ &= 0.02 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmenin Satış Kârlılığı} &= \text{Net Kâr / Satışlar} \\ &= 2.549.358.655.-\text{TL}/50.521.649.385-\text{TL} \\ &= 0.05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmenin Satış Kârlılığı} &= 157.138.000.-\text{TL}/24.065.964.000.-\text{TL} \\ &= 0.006 \end{aligned}$$

Enflasyonun % 80 olduğu bir ÷lkede yukarıda gösterilen kârlılık oranları ile faaliyette bulunmak çok zordur. İşletmeler uzun süre bu kârlılıkla faaliyette bulunamazlar

3. Her iki işletmeninde özsermaye devir hızı çok düşüktür.

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmenin Özsermaye Devir Hızı} &= \text{Net Satışlar} / \text{Öz Kaynaklar} \\ &= 50.521.649.385.-\text{TL}/46.673.517.000.-\text{TL} \\ &= 1.08 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmenin Özsermaye Devir Hızı} &= 24.065.964.000.-\text{TL}/12.126.279.-\text{TL} \\ &= 1.98 \end{aligned}$$

4. Her iki işletmeninde finansmanında bir sorun vardır. Normal olarak 1 (bir) olması gereken finansman oranı, birinci işletmede 0.68, ikinci işletmede ise 0.39 dur.

$$\begin{aligned} \text{Birinci İşletmede Finansman Oranı} &= \text{Öz Kaynaklar} / \text{Top. Yab. Kaynaklar} \\ &= 46.673.517.000.-\text{TL}/67.926.771.000.-\text{TL} \\ &= 0.68 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{İkinci İşletmede Finansman Oranı} &= 12.126.279.000.-\text{TL}/30.521.702.000.-\text{TL} \\ &= 0.39 \end{aligned}$$

5. Her iki işletmede ürettiği ürünü satamamaktadır. Buda çay piyasasında bulunan arz ve talep dengesizliğinden kaynaklanmaktadır.

6. Her iki işletmede de maliyet iyileştirmesi, maliyet planlaması ve sermayenin daha akılcı kullanılması çalışmaları yapılmamaktadır. Ayrıca her iki işletmeninde kapasitesi aynı olmasına rağmen özellikle ikinci işletmenin kapasite kullanımı çok düşüktür. Bununda nedeni üreticiden yeterince çay alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Özetlemek gerekirse bu işletmelerde iki sebepten dolayı mali başarısızlık vardır. Bunlardan birincisi yönetim ile ilgilidir. İkincisi ise ekonomik yani enflasyonla ilgilidir. Bu işletmede yapılması gereken ilk şey kaynaklarını daha etkili kullanacak bir organizasyon geliştirmek, maliyetleri iyileştirmek, karlılığı artırmak, kısaca maliyet yönetimine önem vermektir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mali başarısızlık, gerek işletmeler, gerekse ulusal ekonomi açısından istenmeyen bir durumdur. Fakat zaman zaman işletmeler mali yönden başarısız olurlar. Bu başarısızlık iki şekilde ortaya çıkar. Bunlar;

- a. İşletmenin vadesi gelen borçlarını ödeyememesi ;
- b. Borçlarının, toplam aktif değerlerinden fazla olmasıdır.

Hangi şekilde olursa olsun işletmeleri mali yönden başarısız kılan nedenler işletme içinden ve işletme dışından kaynaklanabilir. Genelde işletmeleri mali başarısızlığa uğratan en önemli işletme içi neden yönetim yetersizliği, işletme dışı neden ise ekonomik nedenlerdir. Fakat işletme yalnızca yönetim yetersizliği ve ekonomik nedenlerden başarısız olmaz. Bunların dışında bir çok nedende işletmeyi başarısız kılar. İşletmenin başarısızlığını önlemek için yapılması gereken, başarısızlığı önceden tahmin edip gerekli tedbirleri almaktır. Bugün yalnızca küçük işletmelerin değil büyük işletmelerinde başarısız olmaları mali başarısızlığın önceden tahmininin önemini artırmaktadır. Mali başarısızlığın tahmini yalnızca işletmeler için değil, aynı zamanda kredi verenler, yatırım yapanlar ve denetçiler içinde önemlidir.

Günümüz işdünyasında çok hızlı değişimler olmaktadır. Özellikle şiddetli rekabet ortamı yalnızca başarılı işletmelere yaşam şansı verirken başarısız işletmeleri ise iflasa mahkum etmektedir. Bu rekabette maliyetlerin yeri tartışılmaz bir gerçektir. 1960'lı yıllarda rekabeti belirleyen en önemli etken üretim üstünlüğü iken 1970'li yıllarda maliyet üstünlüğü olmuştur. Bu yıllarda üretimlerini en düşük maliyetle gerçekleştiren işletmeler başarılı olurken yüksek maliyetler işletmelerin mali başarısızlığına neden olmaktadır. O halde mali başarısızlıkla üretim maliyetleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu doğrusal ilişkinin ölçülmesinde maliyet sisteminin önemi büyüktür.

Maliyet sistemi, üretim maliyetlerini hesaplama tekniğidir. Bu sistemin etkinliği maliyetlerin doğru hesaplanmasına bağlıdır. Genellikle küçük işletmelerin maliyet sistemine önem vermemeleri ve uygun maliyet sistemini seçmemeleri bu işletmelerin sonunu hazırlamaktadır. Küçük ya da büyük olsun bütün üretim işletmelerinin kendi bünyesine uygun maliyet sistemini oluşturması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu zorunluluğu teknolojik ve

ekonomik gelişmeler sağlamış, sonuçta üretim maliyetlerini hesaplama ön plana çıkmış ve işletmelerde maliyet yönetimi gelişmiştir.

Maliyet yönetimi, sadece maliyetlerin azaltılması ile sınırlı kalmayıp işletme genelinde kar sağlamaya yönelik tüm etkinlikleri kapsar. Başka bir ifade ile maliyet yönetimi, maliyet planlaması, sermaye yatırım planlaması, mevcut maliyetlerin korunması ve maliyet iyileştirmesi konularını temel alır.

Bir işletmede maliyet yönetimi sayesinde;

1. Üretim anlayışında değişiklikler olmakta, talebe göre, istenilen ürün istenilen zaman ve istenilen yerde üretilmektedir.
2. Ürün araştırma geliştirme safhasından satış sonrası hizmete kadar olan süreçte bir oto kontrol sağlanmakta, ortaya çıkan hatalar anında düzeltilmekte, kalite artmakta ve maliyetlerin düşmesi sağlanmaktadır.
3. Etkili ve verimli kaynak kullanımı sermaye ihtiyacını azaltmakta, sermayenin daha karlı kullanılmasını sağlamaktadır.
4. Üretilen ürünlerin maliyetleri daha sağlıklı hesaplanmaktadır.
5. Global rekabet ortamında daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir.

Özetlemek gerekirse, maliyet yönetimi sayesinde işletmede hem kar artışı, hem de maliyetlerin düşmesi sağlanacak ve şiddetli rekabet ortamında başarılı olunacaktır.

Yukardaki açıklamalar dikkate alındığında şu sonuçlar çıkar: Bir işletmede mali başarısızlığın önceden tahmini ne kadar önemli ise maliyet yönetimide o kadar önemlidir. Çünkü ikisinde amacı işletmelerde kaynakların etkin kullanılmasını sağlayarak işletmenin karlılığını ve yaşamını sürekli kılmaktır.

İşletmenin karlılık ve yaşamının sürekli kılınması da;

- a. Örgüt geliştirmeye
- b. Muhasebe sistemine,
- c. Sermayenin optimal kullanımına,
- d. Mali başarısızlığın tahminine
- e. Maliyet yönetimine bağlıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a.Kitaplar

- ACAR, Nesime : Tam Zamanında Üretim, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Nr:542, Ankara, 1995.
- AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Nr:473, Ankara, 1992.
- AKDOGAN, Nalan : Enflasyon Muhasebesi, Mali Bilimler Muhasebe Yüksek Okulu, Nr:1, Ankara, 1980.
- : Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Ankara, 1995.
- AKDOGAN, Nalan : Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- TENKER, Nejat
- AKTAŞ, Ramazan : Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Nr.323, Ankara, 1993.
- ALEXANDER, David : Financial Reporting, Chapman&Hall, London, 1993.
- BRİTTAN, Anne
- ALPUGAN, Oktay : Küçük İşletmeler, K.T.Ü Yayınları, Nr.125, Trabzon, 1988.
- ALPUGAN, Oktay : İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım ve Diğerleri Dağıtım A.Ş. Nr:116, İstanbul, 1987.
- ALTMAN, I Edvard : Bankruptcy in America, D.C. Heath end Company, Lexington, 1971.

- ATAMANALP,Celeleddin : Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Araştırma Merkezi Yayınları, Nr.101,Erzurum,1987.
- AKGÜÇ, Öztin : Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayını, Nr:56, İstanbul, 1987.
- ARGENTI, John : Corporate Collapse, Published by megraw - Hill Book Company Limited, U.K. 1976.
- BALLOU, H Ronald : Business Logistisc Management, Prentice -Hall International, Inc, Newjersey, 1992.
- BAŞ,Melih İ  
ARTAR, Ayhan : İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayınları, Nr.435, Ankara, 1991.
- BURSAL, Nasuhi  
ERCAN, Yücel : Maliyet Muhasebesi İlkeleri ve Uygulama, Der Yayınları, Nr.103,İstanbul, 1994.
- CAN,Halil ve Diğerleri : Genel İşletmecilik Bilgileri, Adam Yayınları, Nr.11, Ankara, 1991.
- CEMALCILAR, İlhan  
ve Diğerleri : İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırm Vakfı Yayınları, Nr.3, Eskişehir, 1985.
- CEYLAN, Ali : İşletmelerde Finansal Yönetim, Etkin Kitap Evi Yayınları Nr.14,Bursa, 1993.
- D.İ.E. : Türk Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, 1995.
- DİNÇER, Ömer : Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul,1992.
- DRUCKER, F.Peter : Gelecek İçin Yönetim, Çeviren:Fikret Uçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, Nr.327, Ankara,1994.
- DURRY, Colin : Costing and Introduction, Published By Chapman&Hall, London,1994.

- ELMACI, Orhan : İmalat Endüstrisi İşletmesinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayını, Nr.378, Eskişehir, 1990.
- EMRE, Aynur : Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları Ve Sorunları, Milli Prodüktivite Yayınları, Nr.543, Ankara,1995.
- EREN,Erol : İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Nr.234, İstanbul, 1990.
- EROL, Cengiz : Nakit Akım Yaklaşım Yöntemiyle Kredi Değerlendirmesi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Nr.167, Ankara, 1991.
- FETTAHOĞLU, Abdurrahman : İşletme Finansmanı, K.T.Ü Yayınları, Trabzon,1988.
- FOSTER, George : Financial Statement Analysis, Prantice-Hall International, Newjersey, 1987.
- GLAUTIER Underdown MWE. : Accounting Theory and Practice, Pitman Publising U.K,1991.
- GÖNENLİ, Atilla : Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Nr.3463, İstanbul, 1988.
- HAFTACI,Vasfi : Yönetim Muhasebesi, Trabzon, 1995.
- : Verimlilik Çözümlenmeleri (İktisadilik, Üretkenlik ve Karlılık) Trabzon, 1993.
- HATİPOĞLU,Zeyyat ve Diğerleri : Maliyett ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Basım Organizasyon Yayınları, Nr.9, istanbul,1979.
- HONGREN,Charles : Cost Accounting, Prentice- Hall International, Inc, Newjersey,1994.
- FOSTER,George
- DATAR, Srikant



- İSLAMOĞLU,A. Hamdi : Pazarlama İlkeleri, K.T.Ü Yayınları Nr.170, Trabzon, 1993.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : Toplam Kalite Yöntemi, Kalder Yayınları, Nr.2, İstanbul, 1994.
- KESKİN,Aydan : İşletme Konusunda Erken Uyarı Sistemi, Ekonomik Analiz v e Konjektür Müdürlüğü, İstanbul, 1984
- ÖZSELÇUK, Erdiñç : Stailworthy,Corporate Failure Prediction Panacea and Prevention, McGraw-Hill Book Company Limited, U.K.,1985.
- KHARBANDA,O.P
- LUCY,T : Costing,DP Puplications,London,1993.
- MCCORMACK, Mark H : Ticaret Dünyasında Başarının Sırları, (Çeviren: Hüseyin Kanbur), İstanbul, 1991.
- MCLANEY,Ej : Busines Finance For Decision Makers, Pitman Publishing, Singapore, 1994.
- MILLS,W.Roger : Fundamentals of Managerial Accounting and Finance, Published by Mars Business Associates Limited, Leachlade, 1991.
- ROBERDSON, John
- MUCUK,İsmet : Modern İşletmecilik, Der Yayınları, Yayın Nr.32, İstanbul, 1989.
- ÖNCEL,Mualla : Vergi Hukuku, Savaş Yayınları, Ankara, 1993.
- KUMBURLU,Ahmet
- ÖZENCI,B.Tayfun : Kalite Ekonomisi, Kalder Yayınları, Nr.2, İstanbul, 1993.
- CUNBUL,Ö.Lütfi
- PEHLİVAN,Osman : Kamu Maliyesine Giriş, Trabzon, 1994.
- PEKER,Alparslan : Modern Yönetim Muhasebesi, Musasebe Enstitüsü Yayınları, Nr.53, İstanbul,1988.

- REES,Bill : Financial Analysis, Prentice Hall, U.K.,1990.
- SÜRMEYEN,Yusuf : Çay-Kur ve Özel İşletmelerde Maliyet Karşılaştırmaları ve Muhasebe İşlemleri, Trabzon,1994.
- TÜREDİ,Hasan : Muhasebe Denetimi,K.T.Ü Yayınları, Nr.158, Trabzon,1991.
- TÜRKO,Metin : Finansal Yönetim, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Nr.765, Erzurum, 1994.
- TOSUN,Kemal : İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Nr.3462, İstanbul, 1987.
- USLU,Selçuk : Maliyet Muhasebesi, Çözüm Yayınları, Nr.1, Ankara, 1989.
- YALKIN KOÇ,Yüksel : Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri, Ankara,1985.
- YAZICI, Mehmet : İşletmelerde Maloluş Hesaplama Yöntemleri, İ.İ.T.İ.A Yayınları, Nr.277, İstanbul, 1977.
- ZALM,Sabahattin : Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1986.

### **b.Makaleler**

- BİLGİNOĞLU,Fahir : "Hedef Maliyetleme (Target Costing): Yeni Bir Yönetim Aracı,Yönetim, Sayı 21, Haziran 1995, ss.13-15.
- BURSAL,Nasuhi : "Çeşitli Mamül Üretiminde İşlem Maliyeti Uygulaması" Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 55-56 (Şubat Mayıs 1989),ss.3.12.
- DAĞLI,Hüseyin : "İşletme Başarısızlıkları ve Alınması Gereken Önlemler" ,Verimlilik Dergisi (1994/1), ss.29-33.

- DAVIES,Alan : "Activity Based Costing",**Company Accountant**, Sayı  
HİNES,Tony 121, (August 1994),ss. 29-33.
- DUNN,Robert : "Business Failures: Liquidation: Bankruptcy: Insolvency:  
Social Cost: Alternative", Iss.9 (September 1986),  
pp.77-96.
- ERCAN,Yücel : "Maliyet Muhasebesi ve Başarının Ölçülmesi",  
**Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Yıl.3, Sayı.8(Mayıs  
1977),ss.31-46
- KARCIOĞLU,Reşat : "Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Olarak  
Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", **Verimlilik  
Dergisi**, (1994/2), ss.77-96.
- LEE,Dwight R : Corporate Responsibility, Social Responsibility",  
MCKENZILE,Richard B. **Journal of Business Ethics**, Iss.12, (December 1994),  
pp.669-678.
- MAKRIDAKIS,Spyros : "What Can we Learn from Corporate Failure?", **Long  
Range Planning**, Iss.4, (August 1987), pp.115-126.
- MCAULIFFE,Robert L : "Business Failures, Predictions", **Financial  
Management**, Iss.3, (March 1987), pp.14-17.
- ORHON,Feryal : "Maliyet Analizi", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Sayı  
15 (Şubat 1979), ss.67-72.
- ÖNAL,B.Yıldırım : "Çalışma Sermayesi Yönetimi: Kriz Dönemlerinde  
Çalışma Sermayesi Yönetimine dinamik Yaklaşım",  
**Verimlilik Dergisi**, (1995/4), ss.107-125.
- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet : "Maliyet Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet  
Tabanlı Maliyetleme Sistemi", **Çukurova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, sayı 1 (1995)  
ss.189-198.

- ÖZÇAKAR, Necdet : "Maliyet Düşürme Tekniği Olarak Değer Analizi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi**, Sayı.1-2 (1992), ss.47-59.
- PLATT, Halan D. : "Economic Theory, Business Cycles and Business Failures", **Journal of Economics&Business**, Iss.2  
PLATT, Majorie B. (May 1990) pp.113-127.
- TANAKA T. : "Target Costing at Toyata", **Journal of Cost Management**, (Spring 1993), pp.4-11.
- TANIŞ, Veyis N. : "Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme" **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi**, Sayı 1, (1995), ss.45-62.  
TUAN, A. Kadir

### **c.Diğer Kaynaklar**

- Güneyce Çay Sanayii ve Ticaret Anonim Şirketi Faaliyet Raporu, 1995.
- İKK, Nr.2004, Tarih 19.6.1932.
- Kendirli Çay Endüstrisi ve Ticaret Anonim Şirketi Faaliyet Raporu, 1995.
- TTK, Nr.6762, Tarih 29.6.1956.

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa SAVCI, 08 Mayıs 1967 tarihinde Artvin İli Yusufeli ilçesinde doğdu. İlk ve orta okulu (1973-1981) yılları arasında Yusufeli'nde, liseyi (1981-1984) yılları arasında Erzurum'da tamamladı.

1987 yılında K.T.Ü Rize Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümünü bitirdi. 1992 yılında K.T.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi. Aynı yıl K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programında öğrenime başladı. 1993 yılında YÖK-Dünya Bankası II-Endüstriyel Eğitim Projesinin açmış olduğu sınavı kazanarak, K.T.Ü Rize Meslek Yüksekokuluna Öğretim Görevlisi olarak atandı. 1994 yılında YÖK-Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi çerçevesinde mesleki araştırmaları yapmak üzere yedi ay süre ile İngiltere'de bulundu.

SAVCI, evli ve bir çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.