

## MUHASEBE BİLGİLERİNİN İŞLETME KARARLARINDA KULLANILMASI

Fikri PALA<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Günümüzde, muhasebenin değeri; yapılan çalışmalar sonunda hazırlanıp belli bir düzen içerisinde sunulan bilgilerin işletmelerin yönetim sorumluluğunu taşıyan kimselerin verecekleri kararlardaki yeterlilik derecesine göre ölçülmektedir. Gerçekten, muhasebe tekniğinin temel iki belgesini meydana getiren bilanço ve gelir tabloları ile bunların ekleri ve maliyetlere ilişkin bilgiler, ancak işletmelerin yönetimine yararlı olabildiği ölçüde bir anlam kazanabilir. Böylece, kantitatif teknikler arasında özel bir yeri bulunan muhasebe, esasında kesin bir nitelik taşımayan olaylar hakkında rasyonel kararlar verilebilmesi bakımından işletme yönetimine yardımcı bir teknik olarak geliştirilmiş, aynı zamanda işletme yöneticilerinin karar verme faaliyetlerini kolaylaştıran analitik bir araç olma niteliğini kazanmıştır.

Karar işlemleri sırasında işletme yöneticilerinin çeşitli muhasebe verilerine ihtiyacı olur. Karar işlemi gelecekle ilgilidir. Dolayısıyla kararlar, en azından kısmen de olsa gelecek olaylar hakkındaki tahminlere dayanır. Tahminleri yapılacak olan olayların pek çoğu, rakamlaştırılabilen nitelik de taşır. Gelecekteki olaylar, yani çeşitli alternatiflerin maliyet ve gelirlerini tahmin etmek açısından tarihi muhasebe (Fiili Muhasebe) verileri hemen her zaman önem taşır.

İşletme kararlarının "iyi"liği ya da "kötü"lüğü, onların uygulanması suretiyle, işletme faaliyetlerinin hedeflere yaklaşması, ya da bu hedeflerden uzaklaşması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile, belirli bir işletme kararı, işletme faaliyet-

1 Yard. Doç. Dr.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

lerini önceden tesbit edilmiş hedeflere yaklaştırdığı ölçüde "iyi", bu hedeflerden uzaklaştırdığı ölçüde "kötü"dür.

Biz çalışmamızda işletme kararlarının alınmasında, hangi muhasebe verilerinden nasıl ve ne şekilde yararlanılacağı üzerinde duracağız. Bu nedenle de önce muhasebenin amaçları ile bu amaçlarını gerçekleştirmek için muhasebe organizasyonuna düşen görevler üzerinde duracağız. Daha sonra işletmede alınacak karar türleri ile, bu kararların alınmasında muhasebeden nasıl yararlanılacağını ele almaya çalışacağız.

## A. Muhasebenin Amaçları

Muhasebenin çok çeşitli olan amaçlarından organizasyon açısından en önemlilerini ele almaya çalışacağız.

### I. İşletmenin Çevre İle İlişkilerini ve Bünyesi İçerisindeki Diğer Hareketlerini Yakından İzlemek

Bilindiği gibi işletme, piyasadan çeşitli üretim faktörleri tedarik edip, bunları kendi bünyesi içerisinde çeşitli şekillerde harcayan ve bu suretle meydana getirdiği mamul veya hizmetleri tekrar piyasaya arzeden bir iktisadi bütündür. İşletmenin yaptığı işlerin cins, miktar ve sonuçlarını ortaya koyabilmek ancak muhasebe kayıtları sayesinde mümkündür. Ancak bir olay veya işlemin muhasebede kayıt konusu olabilmesi için, bunun bir belgeye dayanması ve para ile ölçülebilecek bir değer hareketi meydana getirmesi gerekir. Bu nitelikteki olay veya işlemlerin çeşitli açılardan değerlendirilip kaydedilmesi muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu izleme ve kayıt genel muhasebede yani finansal muhasebede, daha ziyade işletmenin dış ilişkilerine dönük olduğu halde, maliyet muhasebesi işletme içi değer hareketlerini takibe yönelir.

#### 1. Finansal Muhasebedeki Kayıtlar

Genel muhasebede toplanan bilgilerin bir yandan işletmelerin oluş sırasına göre, diğer yandan da konuları itibarıyla değerlendirilmesi ve kaydı gerekir.

##### *Zamana Göre Kayıt:*

İşlemlerin oluş sırasına, yani kronolojik sıraya göre kayıtları yevmiye defterine yapılır. Olayların yakından ve devamlı olarak izlenebilmesi için, bunlara ait bilgilerin muhasebeye vaktinde ve tam olarak intikali gerekir.

##### *Konulara Göre Kayıt:*

Sadece tarih sırasına göre yapılan kayıtların, belirli konularda istenildiği anda ve kolaylıkla sonuç çıkartmaya imkan vermeyeceği açıktır. Bu nedenle, işlemlerin bir yandan da ilgilendirdikleri konulara göre yani sistematik bir açıdan izlenmesi ve kaydı gerekir. Bu kayıtlar toplu olarak ana hesaplar ve ayrıntılı olarak da yardımcı hesaplara yapılır. Bu hesaplardan çıkartılacak sonuçların doğruluğu ve yeterliliği hesap planı düzenlenmesinde gösterilen dikkate bağlıdır. Bu kayıtlar işletmede defter-i kebir ve yardımcı defterlere kaydolunur.

## 2. Maliyet Muhasebesindeki Kayıtlar

Maliyet muhasebesinde izlenen işlemler işletme bünyesi içerisinde meydana gelen değer hareketleridir. Buradaki kayıtlar işletmelerin büyüklüğüne, konusuna ve üretim düzenine göre büyük farklılıklar gösterir. Ancak bazı ortak noktaları şöyle ele alabiliriz.

### a) Masraf Nevileri:

Üretim sırasında yapılan üretim faktörü harcamaları masraf neveleri şeklinde ortaya çıktığından, önce bunların ayrıntılı ve tam olarak izlenmesi ve kaydı gerekir.

### b) Masraf Yerleri:

Üretim genellikle birden fazla masraf yerinde yapıldığından, sıhhatli maliyet hesaplanması için masraf nevelerinin tamamen veya bir kısmının önce bu masraf yerlerine dağıtılması gerekir. Bu çalışmaların etkenliği, geniş ölçüde, eldeki bilgi ve belgelerin tasnif, gruplama ve hesaplama işlemlerinin ne şekilde yapıldığına bağlıdır.

### c) Masraf Hamilleri (Masraf Taşıyıcıları)

Masraf neveleri ya doğrudan doğruya veya masraf yerleri üzerinden geçmek suretiyle, dolaylı olarak masraf hamillerine, yani işletmenin ürettiği mamul veya hizmet birimlerine yüklenir.

## II. İşletmenin Faaliyet Sonuçlarını Belirli Devrelerde Mali Durum Tabloları Halinde Ortaya Koymak

Muhasebenin aynı zamanda kanuni mevzuatın da öngördüğü en önemli fonksiyonlarından biri de, belirli devreler sonunda işletmenin faaliyet sonuçlarının mali (finansal) durum tabloları halinde ortaya konmasıdır. Bu tabloların en önemlileri;

- Bilanço,
- Kâr-Zarar Tablosu veya gelir tablosudur.

## III. İşletme Yönetimine Planlama, Kontrol ve Karar İçin Gerekli Bilgileri İstenilen Zamanda ve İstenilen Şekilde Sağlamak

Modern anlamı ile muhasebenin, sadece olayları izleyen ve bunlardan belirli devrelerde belirli sonuçlar çıkartan bir kayıt düzeni olmadığı malumdur. Muhasebeden bugün beklenen; işletme yönetimine planlama, kontrol ve karar için gerekli her türlü bilgiyi istenen zamanlarda ve istenen şekillerde verebilmesi, kısacası, etkili bir yönetim aracı olmasıdır. Bunları kısaca ele alalım.

### a) Planlama

Planlama belirli zamanlarda ve genellikle uzunca süreler için yapılan bir çalışmadır. Özellikle yılın son aylarında yeni yıl için çeşitli planlama ve bütçeleme çalışmaları yapılır. İşletmede bu görev için ayrı bir servis bulunmadığı takdirde, bu çalışmalar muhasebe servisinin yükünü ağırlştırır.

Planlamada, genellikle, birçok kaynaktan sağlanan bilgiler değerlendirildiğinden, bu bilgilerin zamanında ve tam olarak elde edilmesi ve bunlar arasında koordinasyon sağlanması gerekir.

Planlamada kullanılan bilgiler bir yandan geçmiş devrelere ait veriler veya sonuçlar, diğer yandan da ilerisi için çeşitli istatistik metodlara göre yapılan tahminlerdir.

#### b) Kontrol

Kontrol, fiili sonuçların önceden yapılan plan ve programlara uygunluğunu devamlı olarak takibe yarayan bir sistem olduğuna göre, fiili sonuçların plan rakamlarıyla belirli bir raporlama düzeni içerisinde karşılaştırılması gerekir. Mesela bütçe kontrolü uygulanan bir işletmede her departmanın bütçe rakamları ile faaliyet sonuçlarının aylık raporlar halinde karşılaştırılması gerekir.

#### c) Karar

Konumuz itibarıyla de önem arzetmekte olan karar fonksiyonu, muhasebenin işletme kararlarındaki önemini ortaya koyar. Çok çeşitli periodik kontrol raporları yanında, işletme yönetimi, belirli konularda karar verebilmek amacıyla, muhasebe servisinden zaman zaman özel bilgiler veya raporlar da isteyebilir. Mesela, düşük fiyatlı bir siparişin kabulü veya reddi konusunda karar verebilmek için, maliyet muhasebesinden ilgili mamulün değişken maliyet unsurlarının hesaplanması istenebilir.

### IV. İşletme Dışına Verilmesi Gerekli Bilgileri

#### İstenilen Zamanda ve İstenilen Şekilde Hazırlamak

Muhasebenin diğer önemli bir fonksiyonu, işletme dışına belirli zamanlarda belirli bilgileri vermektir. Bu bir kanuni yükümlülük şeklinde olabileceği gibi, bunun dışında da söz konusu olabilir.

#### a) Kanuni yükümlülükler

Kanuni yükümlülükler bilhassa şu şekillerde ortaya çıkabilir.

- Bazı kayıtların belirli şekillerde tutulması ve sonuçlandırılması,
- Belirli zamanlarda belirli bilgilerin verilmesi.

#### b) İhtiyari bilgi vermek.

- Kredi müesseselerine
- Sendikalara veya çalışanlara
- Müşteri veya satıcılara
- Kamuoyuna.

### B. Muhasebenin Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin Muhasebe Organizasyonuna Düşen Görevler

Muhasebenin başlıca amaçlarını ortaya koyduktan sonra, bunları gerçekleştirebilmek için muhasebe organizasyonuna düşen görevleri aşağıdaki gibi sayabiliriz.

## **I. Bilgileri Vaktinde ve Tam Olarak Sağlamak.**

İşletmedeki bir olayın veya işlemin muhasebe kayıtlarına intikal edebilmesi için ilk şart, bununla ilgili bilgilerin muhasebe servisine gelmesi ve bilgi işleme sistemine girmesidir. Bilgilerin sisteme vaktinde ve tam olarak girebilmesi, genel olarak şu şartlara bağlıdır.

a) Gerek işletmenin tüm organizasyonu, gerek muhasebe servisinin iç organizasyon düzeni bilgilerin kolay sağlanmasına imkan vermemelidir.

b) İşletme dışı ve işletme içi haberleşme düzeni bilgilerin naklini kolaylaştırmalıdır.

c) Bilgilerin tesbitine, nakline ve muhafazasına yarayan belgeler etkili bir çalışmaya imkân vermemelidir.

d) Bilgiler sisteme en süratli ve rasyonel şekilde girebilmelidir.

## **II. Bilgileri İstenilen Açılardan Vaktinde ve Doğru Olarak Düzene Koymak.**

Muhasebede toplanan bilgilerin çeşitli açılardan değerlendirilmesi için, önce bunların belirli bir düzene sokulması gerekir. Bilgilerin düzene konması işlemlerinde, özellikle hesap planları konusu önem kazanır.

## **III. Bilgileri İstenilen Açılardan, Vaktinde ve Doğru Olarak Değerlendirmek.**

Muhasebe organizasyonun en önemli kanunlarından biridir. Özellikle defter sistemlerinin incelenmesi ve uygun bir sistemin seçilmesi önem arz eder. Muhasebede modern makinaların kullanımına da yer verilmelidir.

## **IV. Bütün Bu Görevleri Ekonomik Bir Çalışma Düzeni İçerisinde Gerçekleştirmek.**

Muhasebe organizasyonu, yukarıda açıklanan bütün görevleri yerine getirirken, daima bir temel prensibi gözönünde tutmak zorundadır. Bütün bu işler ekonomik bir düzen içinde gerçekleştirilmelidir. Diğer bir ifade ile, kurulacak organizasyon için yapılacak masraflar işletmenin mali gücüne ve bu organizasyonun vereceği sonuçların değerine uygun olmalıdır. Gerçekten, sağlam bir fizibilite etüdüne dayanmadan tedarik edilen en modern bir bilgi işlem sisteminin vereceği sonuç, çoğu kez, sadece hüsrandan ibarettir.

## **C. İşletme Kararları**

İşletme yönetiminin en önemli görevlerinden birisi işletmenin amaçları ve çevresi ile uyum sağlayan en uygun kararları almaktır. İşletme kararları, kararın hedefi, çevrenin etkileri, karar alma modeli ve kararla ilgili bilgiler olmak üzere belli başlı dört öğeden oluşmaktadır. Bu nedenle kararın başarısı önemli ölçüde,

karar ögelerinden biri olan gerekli ve güvenilir bilgilerden yararlanılmasına bağlıdır. Başarılı kararlar, işletmeleri amaçlarına daha da yaklaştıracak ve böylece ülkenin ekonomik kalkınması hızlanacaktır.

Yönetici, işletme kararını, ya kendi tecrübesinin ışığında, işletme gerçeklerini sistematik bir model içine koymadan geleneksel önsesisi ile verecek ya da bazı işletme gerçeklerini sistematik bir incelemeden geçirdikten sonra uygun (optimum) bir çözüme ulaşacaktır.

İşletme problemlerinin temel özelliklerinden biri, çözümlerinde ekonomik-finansal rakamlı faktörlerle beşeri faktörlerin birlikte incelenmesinin zorunlu olmasıdır. Yani işletme problemlerine çözüm ararken ne tek başına rakamlı faktörlerin incelenmesi, ne de tek başına sosyo-psikolojik faktörlerin incelenmesi yeterlidir. Bununla birlikte, işletme problemlerine çözüm aranırken, beşeri faktörlerin etkileri geçici olarak ihmal edilerek, sadece kantitatif (rakamlı) faktörlerin karşılıklı, karışık ve çelişik etkilerini bir arada incelemek yöneticinin karar alma sırasında yapması gereken işleri kolaylaştırmaktadır. Kantitatif faktörlerin etkileri iyice incelendikten sonra, beşeri faktörlerin etkileri de incelemeye katılıp kesin kararın ondan sonra verilmesi imkanları vardır.

#### **D. Muhasebe Bilgileri**

Muhasebenin amaçlarına ulaşabilmesi için sağlanan ve özetlenen bilgileri iki grupta incelemek mümkündür. Bunlar:

##### **1. Belirli Bir Zaman Kesitine İlişkin Bilgiler**

Muhasebe, belirli bir zaman kesitine ilişkin bilgileri temel mali tablolarından bilanço aracılığı ile sunar. Birden fazla zaman kesitine ilişkin bilançoların yanyana konması ile, işletmenin zaman içinde ortaya çıkan durum değişiklikleri ayrıntılı olarak görülür.

##### **2. Belirli Bir Döneme İlişkin Bilgiler**

Bir döneme ilişkin muhasebe bilgileri, bir döneme ilişkin işletme faaliyetlerini para ile ifade eden bilgilerdir. Belirli bir döneme ilişkin muhasebe bilgilerine ulaşabilmek için muhasebe tarafından işlenip rapor şeklinde sunulan mali tabloların düzenlenmesi gerekir. Bu tablolar;

- Gelir Tablosu (Kâr ve zarar tablosu),
- Fon akış tablosu,
- Kâr dağıtım tablosu gibi tablolardır.

#### **E. İşletme Kararlarında Muhasebe Bilgilerinin Kullanımı**

##### **1. Satış Kararları**

İşletme satışlarının planlanması sırasında doğal olarak, üretim, satınalma ve finansman planlaması işlemlerinin birlikte yürütülmesi ve bu planların birlikte geliştirilmesi gerekir. Sözkonusu planlar hazırlanırken önce nelerin, ne kadar, ne

zaman, nasıl satılabileceği araştırılmakta, araştırmanın sonuçlarına göre tesbit edilen satılacak malların üretilmesi için üretim ve bu üretimin gerçekleştirilebilmesi için ise satınalma ve finansman konularında kararlar alınmaktadır.

Satış planlamasında alınan kararları dokuz temel kararın alınması şeklinde incelemek mümkündür. Bu kararları ve bu kararların alınmasında muhasebe sisteminden sağlanabilecek bilgileri tek tek ele almaya çalışalım. Muhasebe dışı bilgilere burada değinmeyeceğiz.

a) Satılacak maddelerin niteliklerinin tesbiti kararında yararlanılan muhasebe bilgileri.

- Satış tutarları, birim satış fiyatı, yeni mamulün satışlara katkısı,
- Yeni mamulün üretiminde işçilik maliyeti,
- Depolama ve mamul geliştirme ek maliyetleri,
- Reklam maliyetleri ve dağıtımdaki ek maliyetler,
- İşletmenin mevcut mamul maliyetleri,
- Mamul ve ambalajının birim değişken maliyeti,
- Mamul birim ve toplam maliyeti,
- Yeni yatırımlar için fon imkânları.

b) Satılacak maddelerin miktarlarının ve satış zamanlarının tesbiti kararında yararlanılan muhasebe bilgileri.

- İşletmenin mamul stok miktarları-değeri, aylık ortalama mamul stoku miktarları-değeri,
- Bölgelere, işletmelere, aylara göre miktar ve değer olarak yapılan satışlar -gelişmeler ve bu mamulleri satın alan işletmelerin ve bölgelerin payları (mutlak ve yüzde olarak)
- İşletmenin işgücü kapasitesi,
- Finansman giderleri,
- Mamule düşen sabit giderler,
- Mamulün değişken giderleri,
- Mamulün standart -fiili birim maliyetleri- farklar,
- Mamulün katkı payı,
- Üretim için ayrılabilir fonlar.

c) Satılacak maddelerin fiyatlarının ve parasal satış şartlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- İşletmenin nakit durumu,
- İşletme borçlarının düzeyi ve ödeme süreleri,
- Satış miktarları, geçmişteki satış fiyatları, miktar-fiyat elastikiyeti,
- Mamule düşen sabit maliyetler,
- Mamulün birim değişken maliyetleri,
- Mamulün toplam birim maliyetleri,
- Mamulün katkı payı,

- İşletmenin finansal yapısına ilişkin oranlar.

d) Satış bölgelerinin, satılacak işletme - kişilerin ve özelliklerinin tesbiti kararları ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Müşterilerin borçlarını ödeme alışkanlıkları,
- Bölgelere, işletmelere göre satışlar, bütçelenen fiili durum, farklar
- Depolama giderleri,
- Bölgelere göre ayrıntılı; taşıma, reklam ve diğer dağıtım giderleri
- Mamul çeşitlerine ve bölgelere göre satılan mamul maliyetleri,
- Finansal duruma ilişkin oranlar.

e) Fiziki satış şartlarının (Ambalaj, ek hizmetler, teknik müşteri hizmeti, garanti vb.) tesbiti kararları ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Ek hizmetler ve teknik müşteri hizmetleri olarak yapılacak işlerin maliyetleri,
- Mamullerin birim maliyetleri ve ambalaj malzemesinin bu maliyet içindeki payı.

f) Mamul stoku ve depolama şartlarının tesbiti kararlarında muhasebe bilgileri.

- Mamullerin ortalama depoda kalma zamanı, stok miktarı ve değerleri,
- Satış bölgelerine göre miktarlar ve satış zamanları,
- Toplam ve birim depolama maliyetleri,
- Taşıma giderleri,
- Sabit maliyetler ve sabit depolama maliyetleri,
- Birim değişken maliyetler,
- Mamul çeşitlerine göre yıllık üretim miktarları,
- Ortalama stok devir hızı.

g) Satış taşıma şartlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Üretim zamanları,
- Taşınan mamulün değeri - miktarı,
- Depolama, sigorta maliyetleri,
- İşletme araçlarıyla yapılan taşımaların ve başkalarınınca yapılan taşımaların mamul birimine ilişkin maliyeti, taşıma zamanları ve yoğunluğu.

h) Tutundurma -yöntemlerinin- biçiminin tesbiti kararları ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Satış miktarları, satış fiyatları, miktar-fiyat arasındaki ilişkiler, satışlar toplamı (çeşitli ürün bileşimlerine göre, yıllar itibariyle karşılaştırılmalı),
- Sabit maliyetler,
- Reklam araçlarının ve diğer tutundurma eylemlerinin ayrı ayrı maliyetleri,
- Değişken üretim maliyetleri,



- Toplam, birim ve mamul çeşitlerine göre üretim maliyetleri,
- Birim katkı payı.

i) Satış örgütünün oluşum biçiminin tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Satış bölgelerine ve müşterilere göre satış miktarları tutarları,
- Müşteri hizmetlerinin ve satış örgütünün personel giderleri.

## 2. Üretim Kararları

İşletmenin üreteceği malların türlerinin tesbiti, üretim planlamasından çok, bu malların satılabilir mallar olabilmesi yönünden pazarlama fonksiyonunun ilgi alanı içinde bulunmaktadır. Bununla ilgili altı temel kararın alınmasında yararlanılabilecek muhasebe bilgilerini ele alalım.

a) Üretilecek mamullerin miktarlarının ve üretim zamanlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- İşletmenin stok türleri, miktarları, değeri, günlük ortalama stok düzeyi, stoklara hergün eklenen miktarlar,
- Günlük, haftalık, aylık satış miktarları, fiyatları, tutarları,
- İşgücü maliyetleri - kapasitesi,
- Fabrika binası, makineler, amortisman giderleri,
- Mamul birimine düşen sabit maliyetler, sabit maliyetler toplamı,
- Birim değişken maliyetler toplamı,
- Gider yerlerine yüklenen giderler,
- Mamulün standart, fiili birim maliyetleri - farklar, toplam üretim maliyetleri,
- Brüt kârlar,
- Toplam ve birim katkı payı,
- Üretim ve yatırımlar için ayrılan fonlar,
- Satışlar, katkı payları, kârlılık, stok devir hızına ilişkin oranlar,
- Alınan mamul siparişleri ve verilen malzeme siparişlerinin miktarı ve ödeme tutarı.

b) Üretimde gerekli endüstriyel tüketim maddelerinin, nitelik ve miktarlarının tesbiti ile ilgili karar ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Stok türleri, miktarları, değerleri,
- Mamul çeşitlerine göre hammadde giderleri, fiyatları, standartları, farklar,
- Teknik verimlilik, produktivite (üretkenlik) oranları,
- Alınan mamul siparişleri ve verilen hammadde siparişlerinin miktar ve zamansal yönüne ilişkin bilgiler.

c) Kullanılacak makinelerin nitelikleri ve kapasitelerinin tesbiti ile ilgili muhasebe bilgileri.

- İşletmenin sahip olduğu makineler, tipleri, sayıları,

- Bütçelenmiş satış miktarları,
- Belirli üretim birimlerinde çalışan işçilerin sayıları, saat ücretleri, çalışma süreleri,
- Amortisman, tamir-bakım, depolama giderleri, tamir-bakım yoğunluğu,
- Belirli safhalarda birim hammadde, enerji, direkt işçilik maliyetleri, fiili üretim miktarları, tamamlanarak bir sonraki safhaya devreden ve/veya satılan miktarlar.
- Standart prodüktivite, işletmenin fiili prodüktivitesi.

d) Kullanılacak işgücünün niteliklerinin ve çalışma zamanının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Çalışma saati ücretleri, aylık mesailerdeki değişmeler, devamsız işçiler, işçi devri,
- Üretim miktarı/çalışma saatleri, üretim miktarı/çalışanlar sayısı oranları.

e) Üretim akış biçiminin tesbiti ve uygulanan teknolojinin değiştirilmesi ile ilgili karar ve muhasebe bilgileri.

- Makinaların tamir-bakım zamanları,
- Değişik üretim akış biçimlerindeki üretim giderleri.

f) Endüstriyel tüketim maddelerinin ara ve ana depolama yerlerinin biçimlerinin tesbiti kararında muhasebe bilgileri.

- Fabrika içi taşıma maliyetleri,
- Stoklara bağlanan ortalama sermayenin tarzı,
- Stok birimi başına sabit maliyet,
- Mamul-yarı mamuller üretim maliyetleri,

### 3. Satınalma Kararları

Üretimde kullanılacak olan endüstriyel tüketim maddelerinin yeterli bir biçimde sağlanamaması üretimi aksatacağından ve doğrudan satışların yapılamaması sonucunu doğuracağından satınalma plalaması büyük önem taşır. Bu kararların alınmasında yedi temel karar sözkonusudur.

a) Satın alınacak maddelerin niteliklerinin tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

Bu tür kararların alınmasında genellikle muhasebe sistemi dışında kalan bilgilerden yararlanır.

b) Siparişlerin ve satınalınacak maddelerin miktarlarının sipariş ve satınalma zamanlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Endüstriyel tüketim maddeleri stoku seviyesindeki değişmeler, minimum stok seviyesi, işletmenin nakit durumu,
- Maddelerin satın alındığı işletmelere olan borç durumları ve bu işletmelerdeki kredi sınırları,
- Satın alma maliyetleri, alış fiyatları, alış iskontoları, verilen sipariş ve yapılan alışlar sayısı,

- Tamir-bakım giderleri tutarı ve bu malzemelere duyulan ihtiyaç miktarları, hammadde, malzeme sağlanmasındaki gecikmeler nedeniyle boş geçen zamanlar maliyeti,
- Satınalma örgütünün sabit maliyetleri,
- Günlük, haftalık, aylık endüstriyel tüketim maddeleri ihtiyaçları miktarları.

c) Maddelerin satın alınacağı işletmelerin tesbit kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Endüstriyel tüketim maddelerinin kredili olarak satın alındıkları işletmelerin isimleri, alınan miktarlar, kredi limitleri, fiyat önerileri, tanıdıkları ödeme kolaylıkları.

d) Ödeme şartlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- İşletmenin nakit durumu, likidite durumu,
- İşletmenin borçları ve borç ödeme miktarı ve zamanları,
- Satınalma tutarları, zamanları, alış iade ve indirimleri tutarları, alım sözleşmelerindeki ödemelere ilişkin bilgiler.

e) Satınalmada taşıma şartlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Satınalma zaman ve miktarları, katlanılan taşıma giderleri tutarı, satıcı işletmelerin isim ve adresleri.
- Verilen siparişlerin mal türleri, bölgeler ve işletmelere göre ayırımı.

f) Alınan maddelerin stok ve depolama şartlarının tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Günlük tüketim, depo çıkışları miktarı,
- Depolama maliyetleri,
- Hammadde, malzeme yetiştirilememesi nedeniyle katlanılan sabit maliyetler.

g) Satınalma örgütünün oluşum biçiminin tesbiti kararı ile ilgili muhasebe bilgileri.

- Satınalınan işletmeler sayısı ve satın alınan miktarlar, partiler,
- Satınalma örgütünün personel giderleri,
- Satınalma örgütünde çalışanlar başına düşen alım sözleşmesi sayıları.

## F. Karar İşleminde Kantitatif Analizler

Kantitatif veriler ve analizler, karar işlemlerinin çeşitli safhalarında önemli rol oynar. Bu safhalar aşağıdaki gibi sınıflanabilir:

1. Alternatiflerin tesbiti.

2. Alternatifleri değerlemek için bir yöntemin geliştirilmesi. Bu bazen "karar modeli" olarak adlandırılır.

3. Bilgi toplama yani kararı etkileyecek ve karar modeli için gerekli olan uygun verilerin toplanması. Seçilen karar modeli, bir dereceye kadar hangi muhasebe verilerinin uygun veri olacağına da karar verme durumundadır.

## SONUÇ

İşletmelerde özellikle yönetim kararlarının alınmasında çok çeşitli şekillerde muhasebe verilerinden yararlanmak mecburiyet arz etmektedir. Zira işletmeler gelecekteki faaliyetlerini planlarken, mutlaka geçmişteki fiili verilerden yararlanmak durumundadır. Muhasebe verileri çok çeşitli alternatif kararların alınmasında yardımcı olurlar. Bunlar;

- Kâr planlaması,
- Başabaş analizleri,
- Maliyet - hacim - kâr analizleri,
- Fiyatlandırma analizleri,
- Yatırım kararı analizleri,
- Bir mamul hattının (veya bir üretim bölümünün) ortadan kaldırılması veya faaliyete devam kararı,
- Üretime devam veya satın alma kararı,
- Pazar çeşitlendirilmesi kararı,
- Birleşik ve yan ürünlerin, müşterek faaliyetten sonra işleme tabi tutulma veya satılma kararları,
- Mamul hatları kararları (iki veya daha fazla mamul üretme),
- Hammadde ve malzeme stok kararları,
- Taşıma yolları ile ilgili kararlar.

İşte sayılan tüm bu kararların alınmasında işletme yönetimi beşeri faktörlerin yanısıra mutlaka muhasebe verilerinden de yararlanmak zorundadır.

## KAYNAKLAR

**Alparslan Peker;** Modern Yönetim Muhasebesi, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 53, 4. Baskı, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul 1988.

**Atilla Gönenli;** Finansal Tablolar - Bilanço Analizi, İstanbul 1979, 2. baskı.

**Aydın Aydınçioğlu;** Yönetim Ekonomisi - Kantitatif - Ekonomik Karar Modelleri, İstanbul Teknik Üniversitesi, Temel Bilimler Fakültesi, Sayı 1067, Çağlayan Basımevi, İstanbul 1976.

**Backer Jacobsen;** Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi Bilimsel Yayınlar Derneği, Ayıldız Matbaası (Çev.; Sadık Baklacioğlu), Ankara 1974.

**Carl L. Moore, Robert K. Jaedicke;** Yönetim Muhasebesi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2683, Fatih Yayınevi Matbaası (Dördüncü Baskıdan Çev.; Alparslan Peker), İstanbul 1980.

**Cengiz Erdamar;** Muhasebe Bilgileri ve İşletme Kararları Teori ve Uygulamalar, Eko-Bil Yayın No: 1, İstanbul 1982.

**Fahir Bilginođlu;** Muhasebe Organizasyonu, İ.Ü. İşletme Fak. Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 54, İstanbul 1988.

**Fikri Pala;** Kredi Kurumlarında Kredi Analizleri ve Değerlendirilmesi, B.İ.T.İ.A. Ekonometri Enstitüsü, Basılmamış Master Tezi, Bursa 1980.

**Fikri Pala;** Muhasebe Organizasyonu, Basılmamış Ders Notları.

**İsmail Efil;** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Teknografik Matbaacılık, Bursa-1987.

**Kamuran Peliner;** İşletme Denetimi (İşletme Analizleri), İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 55, 5. Baskı, İstanbul 1988.

**Mazhar Hiçşaşmaz;** Yönetim Muhasebesi İlkeleri ve Uygulama Esasları, A.İ.T.İ.A., Ankara 1971.

**Mustafa A. Aysan;** Maliyetler ve İşletme Kararları, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 1922, İstanbul-1974.

**Nasuhi Bursal;** Muhasebe-Maliyet-Finansal Kontrol Konuları, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2152, Sermet Matbaası, İstanbul 1976.

**Oktay Güvemli;** İşletmelerde Finans Yönetimi-Varlıkların Yönetimi, Cilt: 1, Özlem Kardeşler Matbaası, İstanbul 1984.

**Öztin Akgüç;** Finansal Yönetim, 2. baskı, Sermet Matbaası, İstanbul 1979.

**Öztin Akgüç;** Mali Tablolar Analizi, 7. Baskı, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 51, İstanbul 1987.

**Rıfat Üstün;** İmalat Endüstrisi İşletmelerinde İmal Etme ya da Satılma Kararlarının Alınması ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Yayın No: 203/132, Eskişehir 1978.

**Rıfat Üstün;** Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar, 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, Kasım 1985.

**Rıfat Üstün;** Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, E.İ.T.İ.A. Yayınları, No: 242/162, Eskişehir 1982.

**Sedat Akalın;** Tedarik ve Materyal Yönetimi, Ege Üniversitesi, İ.T.B.F. Yayın No: 64/22, Yenişol Matbaası, İzmir 1971.