



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 07

Ürün ve Hizmet Maliyeti

Maliyetini bilmeden fiyat vermek, gözü kapalı araba kullanmaktır. Gerçek maliyeti hesaplamanın adım adım yolu.

İçindekiler

Çoğu işletme ürün maliyetini malzeme ve işçilik sanır; bu genellikle gerçek maliyetin yarısıdır. Bu kitap, dolaylı giderlerin nasıl dağıtılacağını, kapasitenin maliyeti nasıl değiştirdiğini ve hangi ürünün gerçekten kâr ettiğini gösteriyor.

1 Maliyet neden yanlış bilinir

2 Giderleri ayırmak

3 Dolaylı gideri dağıtmak

4 Kapasite ve boş kalan zaman

5 Başabaş ve karar

6 Hesabı kurmak ve yaşatmak

+ Maliyet hesabı kurulum listesi

Ürün ve Hizmet Maliyeti · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Maliyet neden yanlış bilinir

Sorun hesap yapmamak değil; eksik hesap yapıp tam sanmaktır.

Bir işletme sahibine ürününün maliyetini sorduğunuzda genellikle hızlı bir cevap alırsınız: malzeme şu kadar, işçilik bu kadar, toplam şu. Bu rakam yanlış değildir — eksiktir. Eksik olan kısım da fabrikanın kirası, elektriği, muhasebecinin ücreti, satış ekibinin maaşı, makinenin yıpranması ve o ürünü satabilmek için harcanan her şeydir.

Bunlar da o ürünün üzerinden karşılanmak zorundadır. Karşılanmıyorsa ürün kârlı görünür ama şirket zarar eder — ve kimse hangi ürünün buna sebep olduğunu bilmez.

Üç yaygın hata

1. Yalnızca doğrudan gideri saymak. Malzeme ve işçilik hesaplanır, geri kalan “genel gider” diye bir kenara konur ve hiçbir ürüne yüklenmez.
2. Dolaylı gideri ciroya göre dağıtmak. En kolay yöntemdir ve en yanıltıcıdır; pahalı ama kolay üretilen ürün, ucuz ama emek isteyen ürünün giderini üstlenir.
3. Kapasiteyi hesaba katmamak. Tam kapasitede hesaplanan maliyet, yarım kapasitede çalışırken geçersizdir; ama fiyat listesi aynı kalır.

BELİRTİ

Cironuz artıyor ama kârınız artmıyorsa, muhtemelen zarar ettiğiniz bir ürünü çok satıyorsunuzdur. Ürün bazında maliyet bilinmediği sürece bu durum yıllarca sürebilir.

Giderleri ayırmak

Doğru hesap, doğru sınıflandırmayla başlar. İki farklı ayırım vardır ve karıştırılmamalıdır.

Birinci ayırım: doğrudan mı, dolaylı mı?

Bir giderin hangi ürüne ait olduğu doğrudan izlenebiliyorsa doğrudan, izlenemiyor ve paylaştırılması gerekiyorsa dolaylı giderdir.

GİDER	TÜR	NEDEN
Hammadde	Doğrudan	Hangi ürüne girdiği ölçülebilir
Ürüne özel kalıp	Doğrudan	Tek bir ürün için kullanılır
Üretim işçiliği	Genellikle doğrudan	Saat bazında izlenebiliyorsa
Fabrika kirası	Dolaylı	Tüm ürünler aynı çatı altında
Muhasebe, yönetim	Dolaylı	Tüm işletme için yapılır
Makine amortismanı	Dolaylı	Birden fazla ürün aynı makineyi kullanır

İkinci ayırım: değişken mi, sabit mi?

Üretim arttığında birlikte artan gider değişken, artmayan gider sabittir. Bu ayırım fiyat kararı ve başabaş hesabı için gereklidir.

DEĞİŞKEN GİDER

- Hammadde, ambalaj
- Parça başı işçilik
- Nakliye
- Üretim durursa sıfırlanır

SABİT GİDER

- Kira, sigorta, amortisman
- Maaşlı personel
- Yazılım abonelikleri
- Üretim dursa da devam eder

KARIŐTIRILMAMALI

Doğrudan/dolaylı ile değışken/sabit farklı ayrımlardır. Hammadde hem doğrudan hem değışkendir; ürüne özel bir kalıp doğrudan ama sabittir; fabrika elektriğı dolaylı ama kısmen değışkendir. Aynı gideri iki ekseninde birden düşünmek gerekir.

Dolaylı gideri dağıtmak

Maliyet hesabının kalbi burasıdır. Yanlış dağıtım, doğru rakamlarla yanlış karar aldırır.

Dolaylı giderleri ürünlere paylaşmak için bir ölçü seçersiniz. Bu ölçüye dağıtım anahtarı denir ve seçimi, sonucu tamamen değiştirir.

Anahtarı nasıl seçersiniz

Kural basittir: gider neyle birlikte artıyorsa, o ölçüye göre dağıtın. Elektrik makine çalıştıkça artıyorsa makine saatine göre; kalite kontrol gideri parti sayısı ile artıyorsa parti adedine göre.

GİDER GRUBU	UYGUN ANAHTAR
Fabrika kirası, ısınma	Kullanılan alan (m ²) ya da makine saati
Elektrik, makine bakımı	Makine çalışma saati
Üretim yönetimi, ustabaşı	Doğrudan işçilik saati
Kalite kontrol	Parti sayısı ya da kontrol edilen adet
Sipariş işleme, sevkiyat	Sipariş adedi
Satış ve pazarlama	Satış tutarı ya da müşteri ziyaret sayısı

İki ürün, aylık 100 birim dolaylı gider.

Ciroya göre dağıtım: A ürünü cironun %80'i → 80 birim gider yüklenir.

Makine saatine göre: A ürünü makine saatinin %30'unu kullanıyor → 30 birim gider yüklenir.

Aynı ürün, iki yöntemde 50 birim fark ediyor. Birinde kârlı, diğerinde zararlı görünüyor.

TEK ANAHTAR YETMEZ

Tüm dolaylı gideri tek bir anahtarla dağıtmak, basit işletmeler dışında yanıltıcıdır. Giderleri birkaç gruba ayırıp her gruba kendi anahtarını vermek, hesabı çok daha gerçekçi yapar ve yalnızca birkaç saat fazladan çalışma gerektirir.

Hizmet işletmelerinde

Hizmette hammadde yoktur; en büyük kalem insandır. Bu yüzden hizmet maliyetinin temeli, kişi başına saat maliyetidir: bir çalışanın yıllık toplam maliyeti (maaş, SGK, ikramiye, ekipman, eğitim) bölü yıllık faturalanabilir saati. Dikkat: yıllık çalışma saati değil, faturalanabilir saat. İzin, eğitim, iç toplantı ve boş zaman düşüldüğünde bu sayı çoğu firmada sanılandan yüzde otuz-kırk düşüktür.

Kapasite ve boş kalan zaman

Aynı ürünün maliyeti, hiçbir şey değişmeden, yalnızca az ürettiğiniz için artabilir.

Sabit giderler üretim miktarına bölünür. Ürettiğiniz miktar yarıya inerse, birim başına düşen sabit gider iki katına çıkar. Bu yüzden “maliyetimiz şu kadar” cümlesi eksiktir; hangi kapasitede olduğunu söylemek gerekir.

Aylık sabit gider: 100 birim.

1.000 adet üretimde: birim başına 0,10 birim sabit gider.

500 adet üretimde: birim başına 0,20 birim sabit gider.

Ürün aynı, süreç aynı, malzeme aynı. Maliyet iki katı.

Tehlikeli döngü

Satışlar düştüğünde maliyet artar; artan maliyeti fiyata yansıtmak istersiniz; fiyat artınca satış daha da düşer; maliyet daha da artar. Bu döngü, düşüş dönemlerinde firmaları hızla batırır.

DOĞRU YAKLAŞIM

Fiyatı normal kapasite maliyetine göre belirleyin, o anki düşük kapasiteye göre değil. Boş kalan kapasitenin maliyeti ürüne değil, döneme aittir — ve yönetim sorunudur, fiyat sorunu değil.

Ek sipariş kararı

Boş kapasiteniz varken gelen düşük fiyatlı bir sipariş, tam maliyetin altında olsa bile kabul edilebilir. Çünkü sabit giderler zaten ödenmektedir; bu siparişin katkısı yalnızca değişken maliyeti aşmalıdır. Ancak iki şart vardır: mevcut müşterilerin fiyatını bozmamalı ve kapasite gerçekten boş olmalıdır.

Başabaş ve karar

Tek bir rakam, çoğu fiyat ve kapasite kararını kendiliğinden çözer.

Katkı payı

Satış fiyatından değişken maliyeti çıkarın; kalan tutar katkı payıdır. Bu tutar, sabit giderleri karşılamaya ve sonrasında kâr olmaya giden paradır. Bir ürünün kârlılığını değerlendirirken bakılacak ilk rakam budur.

Başabaş noktası

Toplam sabit giderinizi birim katkı payına bölün. Çıkan adet, zarar etmemek için satmanız gereken miktardır. Bu rakamı bilen bir yönetici, ay ortasında satış rakamına bakıp durumunu görür; bilmeyen ay sonunu bekler.

Satış fiyatı: 50 birim

Değişken maliyet: 30 birim

Katkı payı: 20 birim

Aylık sabit gider: 40.000 birim

Başabaş: $40.000 / 20 = 2.000$ adet

2.000 adedin üzerindeki her satış, 20 birim kâr demektir.

GÜVENLİK PAYI

Mevcut satışınızın başabaş noktasının ne kadar üzerinde olduğu, işletmenizin şoka dayanıklılığıdır. Başabaşın hemen üzerinde çalışan bir işletmede, satışta yüzde onluk bir düşüş zarara dönüşür.

Ürün karması

Birden fazla ürün varsa, her birinin katkı payı farklıdır. Toplam kârı en çok artıran şey, genellikle satışı artırmak değil, yüksek katkı paylı ürünlerin payını artırmaktır. Aynı ciroyla çok daha fazla kâr etmek çoğu zaman mümkündür ve bu, yalnızca ürün bazında katkı payı bilindiğinde görülebilir.

Hangi ürünü bırakmalı

Katkı payı negatif olan ürün — yani sattıkça zarar ettiren ürün — bırakılmalıdır. Ama katkı payı pozitif olup tam maliyeti karşılamayan ürünü bırakmadan önce düşünün: o ürün bırakılırsa sabit giderler kalan ürünlere yüklenir

ve onların da maliyeti artar. Bu, pek çok işletmenin fark etmeden içine düştüğü tuzaktır.

Hesabı kurmak ve yaşatmak

Bir kez yapılan maliyet hesabı altı ay sonra yanlıştır. Sistem kurmak, tek seferlik hesaptan değerlidir.

Sekiz adımda kurulum

1. Bir dönem seçin — genellikle bir ay. Tüm hesap o döneme ait olacak.
2. O dönemin tüm giderlerini listeleyin. Hiçbirini atlamayın; atlanan gider kimseye yüklenmez ve kâr olduğundan fazla görünür.
3. Her gideri doğrudan/dolaylı ve değişken/sabit olarak işaretleyin.
4. Dolaylı giderleri birkaç gruba ayırın (üretim, satış, yönetim).
5. Her gruba uygun bir dağıtım anahtarı seçin.
6. Anahtar verilerini toplayın: makine saati, işçilik saati, sipariş adedi.
7. Ürün başına doğrudan + dağıtılmış dolaylı gideri hesaplayın.
8. Sonucu mevcut fiyatlarınızla karşılaştırın. İlk hesapta sürpriz çıkması normaldir — çoğu işletmede en az bir ürün beklenenden farklı çıkar.

İLK HESABINIZ KUSURLU OLACAK

Mükemmel bir maliyet sistemi kurmaya çalışıp hiç başlamak, kaba ama yapılmış bir hesaptan çok daha kötüdür. Yüzde seksen doğru bir hesap, hiç hesap olmamasından kıyaslanamaz derecede iyidir. Kalan yüzde yirmiyi zamanla iyileştirirsiniz.

Ne zaman güncellenir

- Yılda en az bir kez, bütçe döneminde
- Önemli bir gider kalemi değiştiğinde (kira, enerji, asgari ücret)
- Yeni bir makine ya da hat devreye girdiğinde
- Ürün karması belirgin şekilde değiştiğinde
- Kapasite kullanımı kalıcı olarak değiştiğinde

Kimin işi

Maliyet hesabı yalnızca mali işlerin işi değildir. Üretim verisi üretimden, satış verisi satıştan gelir. Mali işler birleştirir ve denetler. Tek başına muhasebeye bırakılan maliyet hesabı, gerçek süreçten kopar ve kimse sonucuna

güvenmez.

Son söz

Maliyet hesabının amacı muhasebe değil karardır. Doğru hesaplanmış bir maliyet size şu dört soruyu cevaplatır: hangi ürün gerçekten kâr ediyor, hangi fiyatın altına inmemeliyim, hangi siparişi kabul etmeliyim, kaç adet satarsam kurtarırım. Bu dört sorunun cevabını bilen işletme, bilmeyene karşı belirgin bir üstünlüğe sahiptir.

Maliyet hesabı kurulum listesi

Bu listeyi sırayla uygulayın. Sonunda elinizde, kararlarınızı dayandırabileceğiniz bir maliyet tablosu olacak.

-
- ☐ Hesap yapacağım dönemi belirledim (bir ay).
 - ☐ O döneme ait tüm giderleri eksiksiz listeledim.
 - ☐ Her gideri doğrudan / dolaylı olarak işaretledim.
 - ☐ Her gideri değişken / sabit olarak işaretledim.
 - ☐ Dolaylı giderleri gruplara ayırdım (üretim, satış, yönetim).
 - ☐ Her gider grubu için, gideri gerçekten sürükleyen anahtarı seçtim.
 - ☐ Anahtar verilerini topladım (makine saati, işçilik saati, sipariş adedi).
 - ☐ Her ürün için doğrudan maliyeti hesapladım.
 - ☐ Her ürüne düşen dolaylı gider payını hesapladım.
 - ☐ Hangi kapasitede hesap yaptığımı not ettim.
 - ☐ Her ürünün birim katkı payını hesapladım.
 - ☐ İşletmenin başabaş noktasını buldum.
 - ☐ Mevcut satışımın başabaşın ne kadar üzerinde olduğunu gördüm.
 - ☐ Hangi ürünün gerçekten kârlı olduğunu tespit ettim.
-

☐ Sonucu mevcut fiyat listemle karşılaştırdım.

☐ Hesabın ne zaman güncelleneceğine dair bir takvim belirledim.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)