



STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ ve KÂR PLANLAMASI

Doç. Dr. İbrahim AKSU

© Copyright 2020

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN

978-625-7795-65-4

Kitap Adı

Stratejik Yönetim Muhasebesi ve Kâr Planlaması

Editör

Doç. Dr. İbrahim Aksu

Yayın Koordinatörü

Yasin Dilmen

Sayfa Tasarımı

Akademisyen Dizgi Ünitesi

Yayıncı Sertifika No

47518

Baskı ve Cilt

Vadi Matbaacılık

Bisac Code

BUS050000

DOI

10.37609/akya.2292

GENEL DAĞITIM

Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A

Yenişehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişim ve yenilikler son 40 yılda her alanda olduğu gibi muhasebe disiplininde de muazzam bir dönüşüme neden oldu. Üretim tesisleri binlerce işçi ile günlerce uğraşarak ürettikleri mamulleri, neredeyse onlarca işçi ile sabah-tan akşama üretir oldular. Sözgelimi ülkemizde yerleşik bir otomobil fabrikasında günlük otomobil üretimi 1.000 adet civarındadır. Bu da yaklaşık yedi dakikada(!) bir otomobil üretilmesi anlamına gelir. Üstelik bu üretim düzeyi, müşterilerin aynı model araç için arzu ettiği yüzlerce farklı donanım kombinasyonu gözönünde bulundurularak sağlanmaktadır. Bu akış hızına yetişebilmek için mutlak surette geleneksel muhasebenin de önemli değişimler yaşaması gerekmektedir. Nitekim öyle de oldu. Hatta sözkonusu ilk kırılma noktası çoğu muhasebeciler açısından 1980'den önce ortaya çıkan "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme" yöntemi-dir. Bunu yıllar içerisinde mamul yaşam seyri muhasebesi, değer zinciri analizi, kalite maliyetleri, balanced scorecard gibi onlarca yeni başlık izledi. Ticari hayatta ortaya çıkan her yenilik, muhasebe açısından irdelenmesi gereken bir konuya dönüştü. Sözkonusu çalışma konuları birbirinden genelde ayrı ortam ve zamanlarda ele alındığından yıllar boyunca bu çabaların ortak bir adı da konulamadı. Ülkemiz muhasebe camiası içinde de maalesef, sınırlı sayıda araştırmacı dışında bu yeni çalışma alanlarına yeterli ilginin gösterildiği söylenemez.

Her yeniliğin bir direnç oluşturduğu herkes tarafından kabul edilecek bir gerçektir. Ancak bilim insanına düşen karşılaşacağı tüm zorluklara rağmen daha iyiyi, daha faydalıyı savunmak ve sahiplenmektir. Bu kitabın kaleme alınmasının on yıl öncesinde, bu yeni alanlarla ilgili okumalar yapmaya başladığımda değişimin ne denli büyük bir hızla gerçekleştiğini anlamaya başladım; ancak söz söyleme cesaretini bulabilmek biraz zaman aldı. Zira ülkemizde muhasebe bilimi maalesef bugün bile kendini mali kârın hesap edilmesi, kamu kurumları tarafından talep edilen bilgilerin oluşturulması gibi formel gerekliliklerden kurtarabilmiş değildir. Elbette bu konular muhasebe tarafından ele alınacak, bunlara dönük bilgi gereksinimleri de yine muhasebe birimleri tarafından sağlanacaktır. Ancak bu gereksinimler muhasebenin asıl işlevi olan; karar vermede işletme yönetimine destek olacak bilginin üretilmesi ve sunulmasını engellememelidir.

Bu çalışma yukarıda bahsettiğimiz yeni konuların çıkış noktası olan, strateji ile muhasebenin yanyana gelmesiyle oluşmuş stratejik yönetim muhasebesini tanıtmak ve stratejik kâr planlaması konusunu örneklendirerek anlatmak amacını taşımaktadır. Stratejik kâr planlaması analizi için kullanılan sistem dinamiği yaklaşımı ve modellemesinin muhasebe camiası için bir farkındalık oluşturacağına düşünüyorum.

Çalışmada olabilecek tüm hata ve eksikler bütünüyle şahsıma aittir. Eleştiri ve önerilerinizi iletmenizden büyük memnuniyet duyacağımızı belirtmek isterim. Çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen, ailemden tutun da üzerimde hakkı olan tüm meslektaş ve hocalarıma, adını sayamayacağım onlarca kişiye minnettarım. Ancak stratejik kâr planlaması modelinin kurulmasındaki büyük özverisi için kıymetli hocam Hasan Söyler'e özel olarak teşekkür etmek istiyorum.

Saygılarımla...

Doç. Dr. İbrahim AKSU

Eylül 2020

Malatya

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	9
1. STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ	13
1.1. STRATEJİ.....	15
1.2. STRATEJİK YÖNETİM.....	17
1.2.1. Stratejik Yönetimin Temel Bileşenleri.....	19
1.2.2. Stratejik Planlama.....	21
1.3. YÖNETİM MUHASEBESİNİN STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNE DÖNÜŞÜMÜ	23
1.3.1. Geleneksel Yönetim Muhasebesine Yapılan Eleştiriler	26
1.3.2. Stratejik Yönetim Muhasebesi	30
1.3.2.1. Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulama Süreçleri	34
1.3.3. Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları	36
1.3.3.1. Maliyetlendirme.....	37
1.3.3.2. Planlama, Kontrol ve Performans Ölçümü.....	38
1.3.3.3. Stratejik Karar Verme	38
1.3.3.4. Rakiplerin Muhasebesi.....	38
1.3.3.5. Müşteri Muhasebesi	38
1.4. STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ SİSTEMİNİN TASARIMI ..	40

2. KÂR PLANLAMASI	49
2.1. KISA VADELİ KÂR PLANLAMASI	51
2.2. STRATEJİK (UZUN VADELİ) KÂR PLANLAMASI	54
3. İŞLETMECİLİKTE SİSTEM DÜŞÜNCESİ ve SİSTEM DİNAMİĞİ YAKLAŞIMI	59
3.1. SİSTEM DÜŞÜNCESİ	61
3.2. SİSTEM DİNAMİĞİ YAKLAŞIMI	65
3.3. SİSTEM DİNAMİĞİ DİYAGRAMLARI.....	70
4. ÖRNEK UYGULAMA “KLM İŞLETMESİ STRATEJİK KÂR PLANLAMASI SİSTEM DİNAMİĞİ MODELİ”	73
4.1. KLM İŞLETMESİNİN TANITIMI.....	73
4.2. KLM İŞLETMESİ STOK AKIŞ DİYAGRAMI.....	77
4.2.1. Üretim Döngüsü Alt Modeli	77
4.2.2. Kar/Zarar Döngüsü Alt Modeli.....	80
4.2.3. Nakit Döngüsü Alt Modeli.....	82
4.2.4. Modelin Çalıştırılması ve Sonuçların Değerlendirilmesi	83
4.2.4.1. Üretim Alt Modeli Grafikleri	84
4.2.4.2. Kar/Zarar Alt Modeli Grafikleri	91
4.2.4.3. Nakit Alt Modeli Grafikleri	94
4.2.5. KLM İşletmesine Ait Senaryolar ve Senaryo Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	96
4.2.5.1. Senaryo 1 “Mamul satış fiyatlarının artması”	96
4.2.5.2. Senaryo 2 “Kar payı dağıtım oranının azaltılması”	98
4.2.5.3. Senaryo 3 “Dönem başı bankalar düzeyinin azaltılması”	100
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	105

KAYNAKÇA	109
EK : KLM İŞLETMESİ SİSTEM DİNAMİĞİ MODELİ DENKLEMLERİ ...	115
ÜRETİM ALT MODELİ:.....	115
NAKİT DÖNGÜSÜ ALT MODELİ.....	118
KAR/ZARAR ALT MODELİ	118

KAYNAKÇA

- Agasisti, T., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: the Italian experience. *High Education*(55), 1-15.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: BETA Yayıncılık.
- Aksu, İ. (2013). *Bütçelemelerde Sistem Dinamiği Yaklaşımı: Nakit Bütçesi Modeli*. Malatya: Medipres Yayıncılık.
- Aksu, İ., Söyler, H., & Eren, M. (2014,). *Üretim İşletmesi Sistem Dinamiği Modeli*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (*The Journal of Social and Economic Research*)(28), 69-104.
- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y., & Ali, N. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215 – 223.
- Banker, R. D., & Johnston, H. H. (tarih yok). *Strategic Management Accounting and Control*. 03 05, 2020 tarihinde ”, <https://astro.temple.edu/~banker/Accounting/StrategicManagementAccountingHandbookChapter.pdf> adresinden alındı
- Barlas, Y. *System Dynamics: Systemic Feedback Modelling For Policy Analysis*. *Encyclopedia of Life Support Systems*, 1, 1131-1174. 08 11, 2013 tarihinde <http://www.Eolss.Net/Sample-Chapters/C15/E6-63.Pdf> adresinden alındı
- Barlas, Y., Çırak, K., & Duman, E. (2000). Dynamic simulation for strategic insurance management. *System Dynamics Review*, 16(1), 43-58.
- Barney, G. O., Eberlein, R. Q., & Sharma, P. D. (1995). The Threshold 21 Sustainable Development Model. *International Systems Dynamics Conference*. Tokyo, Japan.
- Bhattacharyya, S. “. (1976). *A Strategic Framework for Profit Planning: Concepts, Systems, and Structure*. *Vikalpa*, 1(1).
- Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G., & Lin, T. W. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Third Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bradl, P. (2003). *The Use of System Dynamics in Management Reasons and Applications*. New York: ISDC .
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*(15), 27-46.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th Edition, . New York: Wiley.

- Büyükmirza, H. K. (2007). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Büyükmirza, H. K. (2008). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259.
- Codjia Marquis. (2017). Managerial Accounting and Strategic Planning. <https://bizfluent.com/info-7883477-managerial-accounting-strategic-planning.html> adresinden alındı
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). What is Strategic Cost Management?. *Management Accounting. Official Magazine of Institute of Management Accountants*, 79(7).
- Coyle, G. (1996). *System Dynamics Modelling: A Practical Approach*. Chapman & Hall, First Edition.
- Cumming, D. (2012). *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*. Oxford University Press, (e book).
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Deniz, M. (2014). Stratejik Analiz II: İç Çevre/İşletme Analizi (Üstünlükler ve Zayıflıklar). *STRATEJİK YÖNETİM* (s. 147-187). içinde İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dixon Rob, D. S. (1993). *Strategic management accounting*. 21(6), 605-618. 08 29, 2019 tarihinde <http://www.economicdiscussion.net/microeconomics/corporate-strategy-and-long-range-planning-with-diagram/20563> adresinden alındı
- Dixon, R. (1998). *A Practical Application, Long Range Planning. Accounting for Strategic Management*, 31(2), 272-279.
- Drury, C. (1998). *Costing: An Introduction*. London: International Thomson Publishing, (4th ed.).
- Erden, S. A. (2004). *Stratejik Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fiddaman, T. S. (2000). *Exploring Policy Options With A Behavioral Climate-*

- Economy Model. *System Dynamics Review*, 18(2), 243-267. doi:10.1002/sdr.241
- Forrester , J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press.
- Forrester , J. W. (1969). *Urban Dynamics*. Cambridge MA: Productivity Press.
- Forrester , J. W. (1972). *World Dynamics*. Massachussets: Wright-Allen Press.
- Gary, M. S., Morecroft , J. D., & Rockart , S. F. (2008). System Dynamics and Strategy. ”*System Dynamics Review*, 24(4), 407-429. doi:10.1002/sdr.402
- Genç , K. Y. (2014). İşletmelerde Stratejik Karar Düzeyleri Ve Stratejik Yönetim Süreci. *STRATEJİK YÖNETİM* (s. 41-86). içinde İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Gersil, A. (2006). *Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Ürün Yaşam Seyri Maliyet Yönteminin Analizi Ve Bir İşletme Uygulaması*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Basılmamış Doktora Tezi, .
- Heidmann , M. (2008). *The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking*. ISBN 978-3-8350-0633-1. 08 29, 2019 tarihinde <http://www.economicdiscussion.net/microeconomics/corporate-strategy-and-long-range-planning-with-diagram/20563> adresinden alındı
- Hilton, R. W., Maher, M. W., & Selto , F. H. (2000). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Hornngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. (2001). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Hosking , G. (1993). Strategic Management Of Costs. *Planning Review*, 21(5).
- Kahraman, Y. (2014). Stratejik Yönetime Giriş Temel Kavramlar Ve Tanımlar. *STRATEJİK YÖNETİM* (s. 13-38). içinde İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Kalkan , D. (2000). *Yapılandırılmamış Modellerde Yeni Bir Yaklaşım: Otogaz Pazarı Örneği*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kemp, R., & Waybright, J. (2019). *Financial Accounting, Fifth Edition*., New York: Pearson.
- Langfield, K. S. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 21(2), 204-228.
- Ma, Y., & Tayles , M. (2009). On the emergence of strategic management accounting; an institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39(5), 473-495.
- Macve, R., Hoskin, K., & Stone, J. (2006). Accounting and strategy: toward, 1992s understanding the historical genesis of modern business and military strategy. A. Bhimani içinde, *Contemporary issues in management*

- accounting (s. 166-197). Oxford, UK.: Oxford University Press.
- Malinić , S., Jovanović , D., & Janković , M. (2012). Competitive Management Accounting - Response To The Challenges Of Strategic Business Decision Making. FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization , 9(3), 297 - 309 .
- McWatters, C. S., Zimmerman, J. L., & Morse, D. (2008). Management Accounting Analysis and Interpretation. London: Pearson.
- Meadows , D. H., Meadows , D. L., Sanders , J., & Behrens, W. W. (1972). Limits to Growth. New York: The American Library.
- Melse , E. (2006). The Financial Accounting Model from a System Dynamics Perspective. MPRA Paper, 7624, University Library of Munich, Germany.
- Moscardini , A., Loutfi , M., & Al-Qirem , R. (July 17 - 21, 2005). The Use of System Dynamics Models to evaluate the Credit Worthiness of firms. 23rd International Conference of The System Dynamics Society . Boston.
- Nixon , B., & Burns , J. (2012). The paradox of strategic management accounting. Management Accounting Research(23), 229-244.
- Osmond , V. (2017). The Importance of Strategic Management Accounting. <https://bizfluent.com/about-6363155-importance-strategic-management-accounting.html> adresinden alındı
- Örnek, A. Ş. (2014). Stratejik Düşünme Ve Strateji Geliştirme. İşletmelerde Stratejik Yönetim(s. 35-60). içinde Ankara: Seçkin Yayıncılık .
- Pires, R. A., Maria , C. A., & Lúcia , L. R. (2015). Strategic management accounting: definitions and dimensions. XVIII Congreso AECA” Innovación y internacionalización: factores de éxito para la pyme. Asociación Española de Contabilidad by Administración de Empresas.
- Qureshi , M. A. (2007). System dynamics modelling of firm value. Journal of Modelling in Management, 2(1), 24-39. doi:10.1108/17465660710733031
- Randers , J. (1980). Elements Of System Dynamics Method. Cambridge: Productivity Press.
- Rayburn, L. G. (1979). Principles of Cost Accounting with Managerial Applications. Richard D. Irwin, Inc.
- Roslender , R., & Hart , S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. Management Accounting Research(14), 255-279.
- Saeed, K. (1996). Development Planning and Policy Design : A System Dynamics Approach,. Avebury: Ashgate Publishing Limited.
- Sağmanlı , M. (2002). Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi Teori ve Uygula-

- lama, 1. Basım. İstanbul: Yayımlı Matbaası.
- Said , J., Hui, W. S., & Othman Rohana, T. (2010). The Mediating Effects Of Organizational Learning Orientation On The Relationship Between Strategic Management Accounting Information Use And Organizational Performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 5(2), 11-29.
- Schwarz, R. (July 28 – August 1, 2002). An elementary dynamic model of a small start-up firm. 20th International Conference of the System Dynamics Society. Palermo, Italy.
- Shafic, M. A. (2010). A Proposed Strategic Management Accounting Model For Profitability: An Empirical Study. Doktora Tezi, Gloucestershire Üniversitesi İşletmecilik Okulu.
- Shah, H., Malik, A., & Malik , M. S. (2011). Strategic Management Accounting – A Messiah For Management Accounting? *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(4), 01-07.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *JMAR*, 1, 47-62.
- Shank, J. K. (2007). Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right (?) sizing. A. Bhimani içinde, *Contemporary Issues in Management Accounting* (s. 355-379). Oxford: Oxford University Press.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*(59), 26-30.
- Smith , M. (2005). *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach To Management Accounting*. London: Sage Publication.
- Söyler, H. (2006). Sistem Dinamiği Yaklaşımı ile Malatya İlinin Sosyo-ekonomik Gelişim Projeksiyonu. Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sterman, J. (2000). *Business Dynamics : Systems Thinking and Modelling for a Complex World*., Boston: McGraw-Hill Companies.
- Sterman, J. (2001). *System Dynamics Modeling : Tools For Learning In A Complex World*. *California Management Review*(43), 8-25.
- SYSTEM BEHAVIOR AND CAUSAL LOOP DIAGRAMS. 16.03.2020 tarihinde (<http://www.public.asu.edu/~kirkwood/sysdyn/SDIntro/ch-1.pdf>) adresinden alındı
- System Behaviorand Causal Loop Diagrams 13.07. 2012 tarihinde (<http://www.public.asu.edu/~kirkwood/sysdyn/SDIntro/ch-1.pdf>) adresinden alındı
- Şakrak , M. (1997). *Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Yasa Yayınları.
- Taşçı, H. (2004). Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği. Uzmanlık Yeterlilik Tezi , TCMB

Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Tayles, M. (2011). (G. A.-K. Magdy , Dü.) Review of Management Accounting Research.
- Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*(19), 80-102.
- Ward, K. (2011). *Strategic Management Accounting*. New York: Routledge.
- Wolstenholme , E. F. (1983). Modelling National Development Programmes- An Exercise in System Description and Qualitative Models Using System Dynamics. *Journal of Operational Research Society*, 34(12), 1133-1148.
- Yalçın , S. (2006). Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 15-34.
- Yamaguchi , K. (July 20 - 24,2003). Principles of Accounting System Dynamics – Modeling Corporate Financial Statements . 21st International Conference of the System Dynamics Society. New York City.
- Yüzbaşıoğlu , N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 387-410.