



# TÜRMOB

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER  
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ  
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)

2025/3. Dönem Yeminli Mali Müşavirlik Sınavı  
**Yönetim Muhasebesi**  
16 Aralık 2025 Salı – 18.00 - 20.00 ( 2 Saat )

- Uyarı!** [1] Cevaplama öncesi, sorularda eksik sayfa ya da basım hatası bulunup bulunmadığını kontrol ediniz ve gerektiğinde sınav görevlilerine başvurunuz.  
[2] Cevap kağıdı üzerine, “not talep eden ifadeler” veya “cevap dışında herhangi bir şey” yazılması yasaktır. Ayrıca, ilgili bölüm dışında cevap kağıdının herhangi bir yerine ad, soyadı, rumuz, işaret, numara, vb. yazılamaz. Bu uyarılara aykırı davranan adayların kağıtları değerlendirme dışı bırakılacaktır.

### Sorular

**Soru 1:** Gurme Akademi A.Ş. profesyonel ve amatör şef adaylarına yönelik çeşitli mutfak atölyeleri düzenlemektedir. Yapılan son maliyet analizleri, atölyelerden bazılarının kârlı olmadığını göstermiş ve akademi yönetimi, genel kârlılığını artırmak amacıyla bu atölyelerin programdan çıkarılmasını değerlendirmeye başlamıştır. Bu atölyelerden biri de her hafta sonu düzenlenen “İleri Seviye İtalyan Mutfağı” atölyesidir.

Bu atölyeye ait son dönem gelir tablosu aşağıda verilmiştir:

Kalemler	Tutar (TL)	Yüzde
Bilet Geliri (20 istasyon x %60 doluluk x 2.000 TL katılım ücreti)	24.000 TL	%100
Değişken Giderler (Kişi başı malzeme maliyeti: 600 TL)	7.200 TL	%30
Katkı Payı	16.800 TL	%70
<b>Sabit Atölye Giderleri:</b>		
Atölye tanıtımı (Sosyal medya reklamları)	3.500 TL	
Misafir Şef ücreti (Ders başına ödeme)	6.000 TL	
Atölye asistanı ücreti (Ders başına ödeme)	1.500 TL	
Mutfak ekipmanı amortismanı	2.500 TL	
Mutfak stüdyosu genel kira payı	3.000 TL	
Genel yönetim giderleri payı (Müdür maaşı vb.)	1.800 TL	
Temizlik personeli ücret payı	800 TL	
Atölyeye özel basılı materyaller (Tarif kitapçığı vb.)	400 TL	
<b>Toplam Sabit Atölye Giderleri</b>	<b>19.500 TL</b>	
<b>Net Faaliyet Zararı</b>	<b>-2.700 TL</b>	



# TÜRMOB

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER  
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ  
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)

Bu atölyenin programdan kaldırılması, akademinin kiraladığı stüdyo alanını veya bordrolu idari personel sayısını değiştirmeyecektir. Mutfak ekipmanları (fırınlar, mikserler vb.) kullanımına bağlı olarak değil, teknolojik ömürlerine göre amortismanına tabi tutulmaktadır. Misafir şeflere ve atölye asistanlarına sadece gerçekleştirilen ders başına ödeme yapılmaktadır; kadrolu değildirler. Yukarıdaki "Temizlik personeli ücret payı", akademinin genel temizliğinden sorumlu olan ve aylık sabit maaş alan personelin maliyetinin, düzenlenen atölye sayısına göre dağıtılmasıyla hesaplanmıştır. Bu atölyenin iptal edilmesi, temizlik personeli sayısında veya maaşlarında bir değişikliğe yol açmayacaktır. "Genel yönetim giderleri payı" ve "Kira payı" ise, stüdyonun toplam sabit giderlerinin atölyelere dağıtılmasıyla oluşturulmuştur.

## İstenenler:

- "İleri Seviye İtalyan Mutfağı" atölyesinin durdurulması (iptal edilmesi) durumunda oluşacak finansal avantajı (veya dezavantajı) gösteren bir analiz hazırlayınız. Şirket bu atölyeyi iptal etmeli midir? (15 puan)
- Akademi Genel Müdürü, sektör ortalaması olan %75 doluluk oranına kıyasla, akademinin atölyelerindeki doluluk oranının %60 seviyelerinde kalmasını eleştirmektedir. Müdür, doluluk oranı düşük olan bu tip atölyelerin (%10'luk bir kısmının) elenmesiyle, akademinin "ortalama doluluk oranının" artacağını ve bunun şirketi daha başarılı kılacağını savunmaktadır. Bu tezin doğru veya yanlış olduğuna dair düşüncenizi net şekilde ifade ederek gerekçenizi açıklayınız. (15 puan)

**Soru 2:** AFD AŞ, Basit ve Lüks Model olmak üzere iki tarz puro makası üretmektedir. Birim başına veriler şöyledir:

	Basit Model	Lüks Model
Satış Fiyatı	25 TL	35 TL
Değişken Maliyetler	17 TL	23 TL
Bir lamba için gereken makine saati	2 saat	4 saat

Toplam sabit maliyetler 60.000 TL'dir. Piyasa verileri, şirketin en fazla 8.000 adet Basit Model ve 4.000 adet Lüks Model satabileceğini göstermektedir. Bu maksimum sınırlar dahilinde istediği satış karmasını gerçekleştirmekte özgürdür. Şirketin yıllık makine saati kapasitesi 25.000 saattir. Hangi ürün karmasının (kaç adet Basit ve kaç adet Lüks model) en yüksek faaliyet karını sağlayacağını hesaplayınız. (20 puan)



# TÜRMOB

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER  
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ  
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)

**Soru 3:** Profesyonel mutfak ekipmanları üreten GastroÇelik A.Ş., yeni bir endüstriyel blender modeli üretmeyi planlamaktadır. Bu yeni ürün için piyasa araştırmalarına göre hedeflenen birim satış fiyatı 250 TL'dir. Şirket yönetimi, bu ürün için üretim maliyetleri üzerinden %25 oranında kâr elde etmeyi hedeflemektedir. Üretim departmanı, söz konusu blenderin üretimi için yönetime iki farklı üretim teknolojisi alternatifini sunmuştur:

	Alternatif X (Otomasyon Ağırlıklı)	Alternatif Y (Emek Yoğun)
Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri	80 TL / birim	50 TL / birim
Direkt İşçilik Gideri	1 birim için 2 saat; 25 TL saat ücreti	1 birim için 4 saat; 15 TL saat ücreti
Genel Üretim Gideri (GÜG)	Direkt işçilik maliyetinin %120'si	Direkt ilk madde ve malzeme gideri başına 1,80 TL

**İstenen:** Söz konusu üretim alternatiflerinin birim maliyetlerini hesaplayınız ve Hedef Maliyet Yöntemi'ne göre hangi alternatifin seçilmesi gerektiğini, hesaplamalarınızı göstererek yorumlayınız. (20 puan)

**Soru 4:** "Atlas Mobilya A.Ş." tek tip ergonomik ofis sandalyesi üretip satmaktadır. İşletmenin yıllık normal üretim kapasitesi 25.000 adettir. İşletme, ilgili faaliyet döneminde 20.000 adet sandalye üretmiş ve bunların 16.000 adedini satmıştır. İşletmenin dönem başı mamul stoku bulunmamaktadır. İşletmenin üretim dönemine ilişkin katlandığı maliyet ve gider bilgileri şöyledir:

- Direkt Hammadde ve Malzeme: 400.000 TL
  - Direkt İşçilik: 360.000 TL
- Değişken Genel Üretim Giderleri (GÜG): 240.000 TL
  - Sabit Genel Üretim Giderleri (GÜG): 400.000 TL

Dönem içi faaliyetler sonucunda değişken satış ve yönetim giderleri 80.000 TL, sabit satış ve yönetim giderleri ise 250.000 TL olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin toplam satış hasılatı 1.920.000 TL'dir.

Tam Maliyet, Değişken Maliyet (Katkı Paylı) ve Normal Maliyet yöntemlerine göre işletmenin Gelir Tablolarını düzenleyiniz. (30 puan)

**NOT:** Tüm sorularda KDV, Stopaj, Gelir Vergisi, KKDF vb. tüm vergileri ihmal ediniz.

## 2025/3. Dönem Yeminli Mali Müşavirlik Sınavı

### Yönetim Muhasebesi

### CEVAP ANAHTARI

## Soru 1

#### a. Finansal Etki Tablosu:

Analiz	Hesaplama	Tutar
Kaybedilen Katkı Payı	(Gelir - Değişken Gider)	(16.800 TL)
Önlenebilir Sabit Giderler	(Tanıtım + Şef + Asistan + Materyal)	+ 11.400 TL
Net Finansal Dezavantaj		(5.400 TL)

Atölyenin iptal edilmesi durumunda şirket 5.400 TL zarar edecektir (Mevcut zararı artacaktır / Kârı azalacaktır). Görünürdeki 2.700 TL'lik zarar, şirketin genel sabit giderlerinin (kira, temizlik, yönetim vb.) bu atölyeye yüklenmesinden kaynaklanmaktadır. Atölye aslında kendi masraflarını çıkardıktan sonra genel giderlere 5.400 TL katkıda bulunmaktadır. Karar: Atölye iptal edilmemelidir.

b. Genel Müdür, "Doluluk Oranı" gibi bir verimlilik rasyosuna odaklanırken, asıl amaç olan "Toplam Kâr" tutarını göz ardı etmektedir. Doluluk oranı artabilir ancak toplam kâr (A şikkında hesaplandığı gibi) 5.400 TL düşecektir. Bu atölye iptal edildiğinde, şu an bu atölyeye yüklenen kaçınılmaz sabit giderler (Kira, Amortisman, Temizlik, Yönetim: Toplam 8.100 TL) yok olmayacaktır. Bu 8.100 TL'lik yük, kalan diğer atölyelere dağıtılmak zorunda kalacaktır. Müdürün düşüncesi yanlıştır; bu durum şirketin küçülerek yok olmasına kadar giden hatalı kararlar zincirini başlatır.

## Soru 2

Kapasite kısıtı (25.000 makine saati) olduğunda, ürünler makine saati başına düşen katkı payına göre sıralanır.

### Birim Başına Veriler:

- **Basit Model:** Katkı Payı = 25 TL - 17 TL = 8 TL. Saat başına katkı = 8 TL / 2 saat = **4 TL/saat.**
- **Lüks Model:** Katkı Payı = 35 TL - 23 TL = 12 TL. Saat başına katkı = 12 TL / 4 saat = **3 TL/saat.**

**Üretim Sıralaması:** Öncelik Basit Model'dedir çünkü saat başına daha fazla kâr bırakmaktadır.

### Üretim Planı:

- **Basit Model:** 8.000 adet (max satış) x 2 saat = 16.000 saat kullanılır.
- **Lüks Model:** Kalan kapasite (25.000 - 16.000) = 9.000 saat. 9.000 saat / 4 saat = 2.250 adet üretilebilir.

## Soru 3

### Hedef Maliyetin Hesaplanması:

- Hedef Satış Fiyatı: 250 TL
- Hedef Kâr Marjı: Maliyet üzerinden %25
- Hesaplama:  $250 \text{ TL} = \text{Maliyet} * 1,25 \Rightarrow \text{Hedef Maliyet} = 250 / 1,25 = \mathbf{200 \text{ TL}}$

### Alternatiflerin Birim Maliyetleri:

- **Alternatif X (Otomasyon):**
  - Malzeme: 80 TL
  - İşçilik: 2 saat x 25 TL = 50 TL
  - GÜG (İşçiliğin %120'si):  $50 \text{ TL} * 1,20 = 60 \text{ TL}$
  - **Toplam Birim Maliyet: 190 TL**
- **Alternatif Y (Emek Yoğun):**
  - Malzeme: 50 TL
  - İşçilik: 4 saat x 15 TL = 60 TL
  - GÜG (Malzeme başına 1,80 TL):  $50 \text{ TL} * 1,80 = 90 \text{ TL}$
  - **Toplam Birim Maliyet: 200 TL**

**Karar:** Her iki alternatif de 200 TL'lik hedef maliyet sınırındadır. Ancak Alternatif X, birim başına 10 TL daha ekonomik olduğu için tercih edilmelidir.

## Soru 4

### Tam Maliyetleme Gelir Tablosu:

- Birim Maliyet:  $50 \text{ TL} + (400.000 \text{ Sabit GÜG} / 20.000 \text{ Üretim}) = 70 \text{ TL}$ .
- Satış Hasılatı: 1.920.000 TL
- Satışların Maliyeti (16.000 adet \* 70 TL): 1.120.000 TL
- Brüt Satış Kârı: 800.000 TL
- Faaliyet Giderleri (80.000 + 250.000): 330.000 TL
- **Net Faaliyet Kârı: 470.000 TL**

### Değişken Maliyetleme Gelir Tablosu:

- Satış Hasılatı: 1.920.000 TL
- Değ. Üretim Maliyeti (16.000 adet \* 50 TL): 800.000 TL
- Değ. Satış ve Yönetim Gid.: 80.000 TL
- Toplam Katkı Payı: 1.040.000 TL
- Sabit Giderler (400.000 GÜG + 250.000 S&Y): 650.000 TL
- **Net Faaliyet Kârı: 390.000 TL**

### Normal Maliyetleme Gelir Tablosu:

- Birim Sabit GÜG:  $400.000 / 25.000 \text{ (Kapasite)} = 16 \text{ TL}$ .
- Birim Maliyet:  $50 \text{ TL} + 16 \text{ TL} = 66 \text{ TL}$ .
- Satışların Maliyeti (16.000 adet \* 66 TL): 1.056.000 TL
- Çalışmayan Kısım Gideri (5.000 boş kapasite \* 16 TL): 80.000 TL
- Brüt Satış Kârı:  $1.920.000 - 1.056.000 - 80.000 = 784.000 \text{ TL}$
- Faaliyet Giderleri: 330.000 TL
- **Net Faaliyet Kârı: 454.000 TL**