

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ VE
İNŞAAT ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Leyla MEMMEDLİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esin NESRİN CAN

Kasım 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ VE
İNŞAAT ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Leyla MEMMEDLİ
(Y1612.040029)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esin NESRİN CAN

Kasım 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040029 numaralı öğrencisi **Leyla MEMMEDLI**'nın “**MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ VE İNŞAAT ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.10.2018 tarih ve 2018/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 14.10.2018 tarihinde kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Unvanı, Adı Soyadı

İmzası

1)Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esin Nesrin CAN

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hüseyin SELİMLER

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ayça AKARÇAY ÖĞÜZ

.....
.....
.....

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Muhasebe Bilgi Sisteminin Yönetim Kararlarına Etkisi Ve İnşaat Şirketinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsek ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Leyla MEMMEDLİ



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, yönetim kararlarında Muhasebe Bilgi Sisteminin rolü, önemi ve doğru kullanımı ile işletmelere sağlayacağı katkılar anlatılarak analiz edilmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında konunun seçiminden itibaren bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, sorunların çözümünde yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım sayın Dr. Öğretim Üyesi Esin NESRİN Can'a çok teşekkür ederim.

Kasım, 2018

Leyla MEMMEDLİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amaç ve Önemi	2
1.2 Araştırma Yöntemi.....	2
2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ.....	3
2.1 Bilgi Sistemi.....	3
2.1.1 Bilgi sisteminin tarihsel gelişimi.....	4
2.2 Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı.....	6
2.3 Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi	8
2.3.1 Ülke ekonomisi açısından önemi	9
2.3.2 İşletmeler açısından önemi.....	10
2.3.3 İşletme ilgilileri açısından önemi	10
2.4 Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme İlkeleri.....	11
2.4.1 Uygun maliyet ilkesi	11
2.4.2 Raporlama ilkesi.....	11
2.4.3 İnsan etkeni ilkesi.....	11
2.4.4 Örgüt yapısı ilkesi	12
2.4.5 Esnek olma ilkesi	12
2.4.6 Açık ve anlaşılabilir olma ilkesi.....	12
2.4.7 Veri biriktirme ve süreçleme ilkesi	12
2.5 Muhasebe Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri.....	12
2.5.1 Finansal muhasebe bilgi sistemi	13
2.5.2 Yönetim muhasebesi bilgi sistemi	14
2.6 Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkıları.....	16
2.6.1 Ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması.....	16
2.6.2 Karar almanın geliştirilmesi.....	17
2.6.3 Bilgi ve uzmanlığın paylaşılması	17
3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ	19
3.1 Muhasebe Bilgi Sistemi ile Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki	22
3.2 Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi (KKP)	23
3.3 Kurumsal Kaynak Planlamasının Faydaları.....	25
4. KARARALMA SÜRECİ.....	28
4.1 Muhasebe Raporları ve Yönetim Kararları	28
4.2 Yönetimin Karar Alma Süreci	31
4.2.1 Karar alma sürecinin aşamaları	33

4.2.1.1 Problemin tanımlanması.....	34
4.2.1.2 Alternatif çözüm üretme	34
4.2.1.3 Alternatiflerin değerlendirilmesi.....	34
4.2.1.4 En uygun alternatifin seçimi	34
4.2.1.5 Seçilen alternatifin uygulanması ve uygulamanın devamı.....	34
4.3 Karar Destek Sistemleri	35
5. ÖRNEK UYGULAMA: ABC LTD. ŞİRKETİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ÇIKTILARININ YÖNETİM KARARLARINDAKİ ETKİLERİ	38
5.1 İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	38
5.1.1 Şirketin ünvanı	38
5.1.2 Kuruluş ve ortaklık yapısı	38
5.1.3 Organizasyon yapısı	39
5.1.4 Faaliyet alanı	40
5.1.5 İşletmenin mali durumu (bilanço ve gelir tablosu kalemleri) - 2015.....	40
5.1.5.1 2015 yılı verilerinin değerlendirilmesi.....	43
5.1.5.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar	44
5.1.6 İşletmenin mali durumu – 2016	46
5.1.6.1 2016 yılı verilerinin değerlendirilmesi.....	49
5.1.6.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar	50
5.1.7 İşletmenin mali durumu – 2017	51
5.1.7.1 2017 yılı verilerinin değerlendirilmesi.....	55
5.1.7.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar	56
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKLAR	60
EKLER.....	63
ÖZGEÇMİŞ.....	89

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5.1	: Çalışanların Profilleri	39
Çizelge 5.2	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu.....	64
Çizelge 5.3	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu.....	65
Çizelge 5.4	: İşletme Ayrıntılı Bilançosu	68
Çizelge 5.5	: Oran Analizi Tablosu	40
Çizelge 5.6	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu.....	46
Çizelge 5.7	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu.....	47
Çizelge 5.8	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço	48
Çizelge 5.9	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Bilançonun Oran Yöntemiyle Analizi Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyolar Analizi)	49
Çizelge 5.10	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu.....	51
Çizelge 5.11	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu	52
Çizelge 5.12	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu	53
Çizelge 5.13	: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Bilançonun Oran Yöntemiyle Analizi Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyolar Analizi)	54

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ VE İNŞAAT ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada, işletme kararlarında muhasebenin rolü, muhasebe bilgi sistemlerinin etkileri araştırılmış; Muhasebe bilgi sisteminin doğru kullanımının işletmelere sağlayacağı katkılar analiz edilmiştir. “İşletme sahipleri, yöneticileri muhasebe bilgi sisteminden ve muhasebe verilerinden yararlanıyor mu, yararlanıyorsa ne düzeyde yararlanıyor?” sorularına cevap aramak amacıyla inşaat malzemesi alım satım işiyle uğraşan bir işletmenin bu konularla ilgili verecek olduğu tepkileri uygulama örneği ile göstermek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Muhasebe Bilgi Sistemi, Kurumsal Kaynak Planlaması, Karar Alma Süreci, İşletme Yönetimi*

.

THE ROLE OF ACCOUNTABILITY AND MANUFACTURING PROJECTS APPLICATION OPERATIONS

ABSTRACT

In this study, the role of accounting in business decisions, the effects of accounting information systems were investigated; the contributions of the correct use of the accounting information system of the enterprises have been analyzed. “Do business owners, administrators benefit from the accounting information system and accounting data, and if so, to what extent? We will try to see the reaction of an operator dealing with the purchase and sale of construction materials in order to find answers to these questions.

Keywords: *Accounting Information System, Enterprise Resource Planning, Decision Making Process, Business Management.*

1. GİRİŞ

Günümüzdeki koşullar nedeniyle işletmeler daha fazla rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedirler. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için ekonominin kurallarına uyum sağlamak zorundadırlar. İşletmelerde neler yapılacağıнын bilinmesi, doğru karar alması ve aldıkları kararlarda başarılı olması için temel şarttır. İşletmelerin geleneksel olarak iki temel amacı vardır: Mal ve hizmet üretmek veya satmak, kâr elde etmek. Bunları gerçekleştirmek için üç nokta ile etkileşim söz konusudur: İhtiyaç sahibi toplum, hizmetleri yerine getiren personel, işletme organizasyonunu oluşturan işletme sahipleri. Tüm bu amaçlara ulaşmak için etkin ve doğru bir organizasyon oluşturmak gerekmektedir.

İnsanların kendi yaşamını sürdürmek ve daha iyi hissetmek için ihtiyaçlarını giderme zorundadırlar. İnsanlar, ihtiyaçlarının bir kısmını hiçbir ekonomik bedel ödmeden karşılarken, bir kısmında belirli bir ekonomik bedel ödeyerek karşılarlar (Ağca, 2013:3).

İnsanlarda olduğu gibi tüzel kişilik olan işletmelerde de karar verme ve karar alma ihtiyacı vardır. Bu kararlar için doğru örgütlenmenin rasyonel etkisi kaçınılmaz olur. İşletmeler kurulurken süresiz faaliyette bulunacağı kabul edilir ve süreklilik esastır. Kararlar ne kadar olumlu sonuç verirse işletmenin yaşamına katkı sağlayacağı açıktır. Yönetim, verecek olduğu kararlar için net değildir. Sorulara açıklayıcı cevaplar verebilmeli, alınan kararın bir sistematığının olduğu anlatılabilmelidir.

İşletmenin herhangi bir departmanındaki herhangi bir faaliyet, bir karar vericinin o faaliyetin başlatılması yönünde karar vermesi ile gerçekleşir (Ağca, 2013:6).

Muhasebe fonksiyonu, eksiksiz, doğru, zamanında ve anlaşılır finansal verileri raporlama yoluyla şirket yöneticilerine ileterek, şirketlerin açık bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Şayet kayıtlarda, operasyonel işlemlerden kaynaklanan hatalar varsa bunları tespit eder. Yapılan kontrollerle de personelin teşebbüs edebileceği suiistimallerin de önüne geçer. Kısaca, muhasebe fonksiyonu yönetimin

doğru karar vermesi için elzem olan hatasız ve hilesiz finansal verileri yönetimin kullanımına sunarak şirket için önemli bir fayda sağlar.

1.1 Çalışmanın Amaç ve Önemi

İşletmelerde muhasebe bilgileri büyük önem taşımaktadır. Çünkü muhasebe bilgileri özellikle karar almada, kararı kolaylaştırıcı rolü ve karar öncesi belirsizliği gidermesi açısından işletmenin geleceği ile ilgili kararların alınmasında destek olmaktadır. İşletmeyi idare edebilmek için birçok bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgi, yöneticilerin kararlarına uygun bir şekilde işlenmiş olmalı ve alınacak kararlar için gerçek bir değer taşımaktadır. Yöneticinin doğru bir karar verebilmesi için, bütün alternatiflerin belirlenmesi ve bunlara ait tüm bilgilerin elde edilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin başarısı, karar verme sürecinde alacağı bilginin yerindeliği, gerçekliği ve güncelliğine bağlıdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, muhasebe bilgilerinin kullanımı ile karar alma aşamasındaki öneminin belirlenmesidir.

1.2 Araştırma Yöntemi

Bu bölümünde çalışmanın önemi, amacı, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmektedir. Bu çalışmada literatür taraması ve arşiv taraması yöntemleri kullanılmıştır.

2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

2.1 Bilgi Sistemi

Bilgi, doğru kararı almak için ihtiyaca dönük olarak değiştirilen, olgunlaştırılan ve birleştirilen veri anlamına gelmektedir (Sayılır ve Dirlik, 2009:8). Bilgi karmaşık olmakla birlikte, bilginin sunumu açık ve anlaşılabilir olmak zorundadır. Bu nedenle, bilgiyi oluşturan veriler arasında ilişki kuran ve çok yönlü düşünmeyi gerektiren sistem oluşturmak gerekir. Ayrıca, bilgi sistemini ve bunun alt bir sistemi olan muhasebe bilgi sistemi'ni teknik olarak açıklayabilmek için, sistem kavramı üzerinde durulması gerekmektedir.

Sistem günümüzde sıkça kullanılan bir kavramdır. Sistem, en sade şekliyle, belli bir amaca varmak için bir araya getirilmiş, aralarında ilişkisi mevcut olan kavramsal ve fiziksel bileşenlerden oluşan bir bütündür. Verilerin belli bir amaca hizmet etmek suretiyle toplanması, işlenmesi, saklanması ve sonrasında sunulması amacıyla bir araya getirilen bilgisayar donanımı, yazılım, veri kaynakları, ağ teknolojileri ve insan bileşenlerinden meydana gelen bütüne bilgi sistemi denir (Lezki, 2012:7).

Sistem kısaca; “aralarında belirli bir şekil ilişki bulunan elemanların oluşturduğu bir bütün“ olarak tanımlanabilir.

Bu halde, sistem denildiğinde, belirli alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak anlaşılmaktadır. Böylelikle her bir sistem alt sistemlerden oluşurken aynı zamanda daha büyük bir sistemin alt sistemi olma niteliğini taşımaktadır. Bu alt sistemler arasında çok kısa bir etkileşim vardır. Bu nedenle de alt sistemlerden herhangi birinde olumlu ya da olumsuz bir değişim diğer sistemleri de etkilemektedir (Arzova, 2012:1).

Sistemlerin açık ve kapalı olmak üzere iki türü vardır. Çevresi ile etkileşim içinde olan sistemler açık sistem, çevresi ile etkileşim içinde olmayan sistemler ise kapalı sistem olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2010:10).

Bilgi sistemi, “herhangi bir organizasyonda karar vermek için gerek duyulan bilgiyi sağlamak amacıyla, insanlar tarafından uyumlu bir şekilde bir araya getirilmiş,

birbirleri ile etkileşen işlevsel parçaların oluşturduğu bir bütün“ olarak tanımlanabilir. Bilgi sisteminin özellikleri şunlardır (Ağca, 2013:10):

- Bilgi sistemleri gerekli olan bilgileri, ihtiyaç duyan kişilere, ihtiyaç duyduğu zamanda, gerektiği miktarda ve şekilde sağlamak için oluşturulur.
- Bilgi sistemleri insanlar tarafından oluşturulmuş yapay sistemlerdir.
- Bilgi sistemleri mekanik ve bilgisayar destekli işlevsel parçalardan oluşur.
- Bilgi sistemlerini oluşturan işlevsel parçalar birlikte bilgi sisteminin işlevlerini yerine getirir.

Rekabetin arttığı ve farklılaştığı günümüzde işletmeler, hem işletme varlığını devam ettirme hem de bu rekabetten başarı ile çıkmak için, kaynaklarını en doğru ve en verimli şekilde değerlendirmek isterler. Bu anlamda en önemli kaynak bilgidir. Gelişen teknoloji ve bunun etkisiyle yaşanan rekabet düzeyi işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi daha da kıymetli hale getirmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009:161).

Bilgi sistemi, pek çok alt sistemden oluşur. Bu alt sistemden bazıları, yönetim, pazarlama, üretim, muhasebe, finans ve insan kaynaklarıdır. Bu alt sistemler esasında işletmenin fonksiyonlarını tanımlamaktadır. İleriye dönük işletme amaçlarına ulaşma stratejileri için temel sistem MBS'dir (Dinçer ve Dinçer, 2005:353-365).

2.1.1 Bilgi sisteminin tarihsel gelişimi

Bilgiye olan ihtiyaç günün koşullarına göre sürekli gelişmiş ve değişmiştir. İşletmelerin başarı elde etmesinde, günlük değişimleri izleyebilmesi ve işlemleri sürdürebilmesi, işletmenin yönetilebilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilmesi için bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerinin büyük bir önemi vardır (Lezki, 2012:6).

Bilginin süreç içinde değişen yapısı şu şekilde görülmektedir (Karahoca ve Karahoca, 1999:63):

- 1950-1960 - Bürokratik gereksinim
- 1960-1970 - Genel amaçlı destek
- 1970-1985 - Yönetim kontrolü
- 1985-2000 - Stratejik kaynak/ Rekabet avantajı

Bu dönemleri ve bilginin kullanım seviyesini biraz daha incelemek gerekirse:

- **Bürokratik Gereksinim:** 1950-1960 yıllarında bilgi daha çok bir ürünün üretimi ve pazarlanması için bir gereklilik olarak görülmekte, işletmenin asıl fonksiyonlarını yerine getirmede zorlayıcı bir etken olarak kabul edilmekteydi. Bu dönemde bilgiye, bir değer olarak bakmak pek mümkün görülmemektedir. Bu zaman aralığında, üretim daha çok yerel olarak gerçekleştirilmektedir. Uluslararası ticaret ile uğraşan işletme sayıları oldukça düşüktür. Zaman içerisinde, ulaşım imkânlarının artması, teknolojiye meydana gelen değişimlerle birlikte bilgi daha çok talep edilir hale gelmiştir.
- **Genel Amaçlı Destek:** 1960'lı yıllardan itibaren bilgi, yönetim tarafından daha çok talep görmeye başlamış, 1960-1970 döneminde bilgi daha çok yönetim bilgi sistemi olarak kullanılmıştır. Stok seviyesi, parasal durum, borç ve alacak durumu gibi raporlama sistemleri bu dönemde sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. Yine de bilginin sistematik olarak kullanımı sınırlı alanlarda gerçekleşmiştir.
- **Yönetim Kontrolü:** 1970-1985 dönemi bilginin daha stratejik olarak kullanıldığı dönem olarak görülebilir. Yönetim daha çok bilgi talep etmekte, bu bilginin belli bir sistem dâhilinde toplanması, işlenmesi, raporlanması şeklinde bilgiyi kullanmaktadır. Ayrıca yönetim bilgiyi daha çok kontrol amacı olarak kabul etmekte ve bu dönemde bilgi sistemleri, karar destek sistemleri ve yönetici destek sistemleri olarak anılmaktadır. Buradaki asıl amaç, işletme sahipleri ve yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümünde karar sürecine destek olmaktır.
- **Stratejik Kaynak / Rekabet Avantajı:** Bir önceki dönemde bilgi, daha çok karar alma sürecini etkileyen bir kaynak iken, bu dönemde daha çok küresel gelişmelerin ve işbirliklerin etkileri ile uluslararası rekabette öne geçmek amacıyla kullanılmıştır. İşletmelerin temel fonksiyonu kar elde etmek iken, artık bu yeterli olmamakta, gelişen bu rekabet ortamında rakipler arasından sıyrılıp, piyasada kalıcı olmak temel amaç olmuştur. Bugün artık üretilen mamulün bilgisine sahip olmak yeterli olmayıp, müşterilerinin bilgilerine sahip olmak, onları kontrol altında tutabilmek ve müşterilerin profillerine

göre ürün veya hizmette farklılaşmaya gitmek, rekabette bir adım daha öne geçme anlamını taşımaktadır.

2.2 Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı

Muhasebe işletme organizasyonunun bir fonksiyonudur. Muhasebenin amacı, işletmeye ait finansal olan veya olmayan ancak şirketin finansal bilgilerini şirketle ilgili karar alma durumunda olan iç ve dış kullanıcılara iletmektir (Ağca, 2013:12).

Muhasebe bilgi sistemi (MBS) ise şirket ile ilgili karar alma durumunda olan iç ve dış kullanıcıların gerek duyduğu muhasebe bilgilerini sağlamak için insanlar tarafından uyumlu bir şekilde bir araya getirilmiş, birbiri ile etkileşen işlevsel parçaların oluşturduğu bir bütündür (Ağca, 2013:12).

Muhasebe bilgi sistemi, genel veya finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi gibi geleneksel muhasebeleri de içinde bulunduran geniş bir kavramdır. Temel yönetim ve bilgi sistemlerinin en eskisi ve en önemlisidir. Bu sistem, işletmelerin günümüze kadar geliştirdiği en iyi bilgi sistemidir. Muhasebe bilgi sistemi; maliyet muhasebesi, finansal muhasebe, sorumluluk muhasebesi, nakit ve sermaye bütçelenmesi, işletmenin varlıkları, borçları, gelirleri, giderleri, sermayesi ile ilgili mali nitelikteki geçmişe ait tarihi ve ileriye dönük bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir (Sürmeli, 2003:50).

Ekonomide yaşanan hızlı değişimin işletmeler üzerinde etkisi oldukça fazla olmuştur. İşletme yönetim sürecindeki değişiklikler, Muhasebe Bilgi Sistemi(MBS)'den beklentileri de artırmıştır. Bu gelişmeler karşısında muhasebe sistemi aynı hızda gelişmemiş, yönetim tarafından muhasebe sistemi yetersiz görülmeye başlamıştır. Şöyle ki;

- Muhasebe sisteminden çıkan faaliyet sonuçlarına ilişkin raporların tam olarak gerçeği yansıtmadığını veya tamamen yanlış olduğunu düşünmektedirler.
- Bu düşünceye sahip olan için yöneticiler tarafından maliyet hesaplama yöntemleri geliştirilmiştir.
- Muhasebe bilgisi değersiz görülmeye başlanmıştır.

- Muhasebenin hazırlamış olduğu finansal sonuç raporlarını kullanmamaktadırlar.
- Yöneticilere göre, muhasebe analiz ve raporlar için oldukça fazla zaman harcamaktadırlar.

MBS, işletmenin varlıkları, sermayesi ve borçları üzerinde malî nitelikteki işlemlere ait verileri toplayan, toplanan verileri işleyerek bilgiye dönüştüren ve ortaya çıkan bilgileri raporlayan bir bilgi sistemidir (Sürmeli ve diğ., 2001:43). Başka bir deyişle MBS, kullanıcılara sunacağı bilgiyi meydana getirirken, veri toplama, kayıt etme, özetleme, analiz etme ve bilgi yönetimi tekniklerini kullanan, birbirleriyle ilişkili elle veya bilgisayar ortamında elde edilen bilgiler bütünüdür (Minars, 2003:1). İşletmeler, MBS sayesinde muhasebeyle ilgili birçok konuda bilgi elde ederek gelecekle ilgili stratejik kararlar alabilmekte ve ileride meydana gelebilecek riskleri bu bilgilerden yola çıkarak kontrol altında tutabilmektedir. Ayrıca, MBS'nin dışa dönük olma özelliğinden dolayı da işletme dışındaki kişiler de muhasebe bilgilerinden yararlanabilmektedirler (Dinç ve Varıcı, 2008:67-85).

MBS; işletmenin aktif ve pasifleri ile bunlar üzerinde değişime sebep olan işlemlerle ilgili bilgileri toplayan, kayıt altına alan ve bunları bilgiye çeviren bilgi sistemidir. Finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemlerini de kapsar. İşletme yönetiminin plan, koordinasyon ve kontrol işlemleri için önemli görevi vardır. İşletme sahipleri, ve yönetim karar alma sürecinde MBS'den istifade eder. Muhasebe birimi bu anlamda, stratejik noktadadır. Bunun içindir ki, muhasebe çalışanları eğitilmiş, yetkin, tecrübeli olmalıdır (Bekçi ve Kutlu, 2009:19).

Muhasebe bilgi sistemi üç alt sistemden oluşur (Azaltun, 2013:126-130):

- Hareket İşleme Sistemi: İşletme dışındaki kullanıcılara bilgi sağlar.
- Finansal Raporlama Sistemi: Yasal yükümlülükler gereği bilgi sağlar. İşletme hissedarlarına işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları ve finansal durumdaki değişimleri hakkında bilgi sağlar.
- Yönetim Raporlama Sistemi: İşletme yönetimi için gerekli raporları ve bilgileri sağlar.

2.3 Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için doğru bir muhasebe bilgi sistemine ihtiyacı vardır. MBS'nin temel amacı, iktisadi bir birim olan işletmeyle ilgili finansal nitelikte bilgileri sağlamaktır (Şimşek, 2004:305).

Muhasebe bilgi üretimi ile ilgili olup esas amacı, işletme ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyan tarafları, işletme hakkında faydalı bilgilerle temin etmektir. Muhasebe, işletmeler için olmazsa olmaz bir organizasyondur. İşletme faaliyetlerini yerine getirirken, muhasebe bu faaliyetler ile ilgili işlemleri kayıt altına alır, analiz eder, rapor olarak işletme sahiplerine veya yöneticilere sunar. Muhasebe bu anlamda işletmenin mahrem yüzüdür. Bilgi talebinde bulunanların, bu ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde başarılı bir sistemdir (Demir, 2005:147). Bu anlamda, bilginin detayına inerek çok daha fazla bilgi sağlayabilmekte, faaliyet sonuçlarının daha sağlıklı işlemesine olanak sağlamaktadır (Gökdeniz, 2004:68). İşletme sahipleri ve yöneticiler, bilgi sistemlerinden şu yararları beklemektedirler (Ersoy, 2012: 12):

- Daha iyi güvenlik
- Daha iyi hizmet
- Rekabet avantajları
- Daha az hata
- Daha yüksek doğruluk
- Daha yüksek ürün kalitesi
- Daha çok iletişim
- Artan etkinlik
- Artan verimlilik
- Daha etkin yönetim
- Daha çok fırsat
- Azalan çalışan ihtiyaçları
- Azalan maliyetler
- Finansal kararlarda daha üstün başarılar

- Operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim
- Daha başarılı yönetsel karar alım.

Müşteriler hakkında detaylı bilgiye sahip olmak, onların ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmet sunmak demektir. Günümüz teknolojik gelişmeleri ile birlikte, işletmelerin ayakta durabilmesi, rekabet edebilmesi doğru bilgiye sahip olması ve bu bilgiyi belli bir sistem dâhilinde değerlendirilmesine bağlıdır. Bilgiye hâkim olduğu sürece, hata sayısı azalacaktır. Doğal olarak bilginin doğruluk seviyesi yüksek olacaktır. Bilginin doğru analizi ve raporlanması işletmelerde verimliliğin de yükselmesine etki edecektir. Bilgiyi etkin bir şekilde kullanan işletme sahipleri ve yöneticileri, daha yüksek kalitede bir yönetim sergileme olanağına sahip olacaktır. Bilgilerin doğruluğu ile yönetim tarafından alınacak kararların daha doğru, daha kaliteli ve daha stratejik olacağı söylenebilir. Bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, maliyetlerin düşürülmesine de pozitif yönde etki edecektir. Bilgi sisteminin etkin kullanımı ile birimler arası iletişim daha yüksek kalitede gerçekleşecektir. Doğru iletişim, zaman tasarrufu ve daha az hata demektir.

Bilgi yönetimi ve paylaşımı, işletme organizasyonunun tüm sürecini içermelidir; belirli noktalarda veya belirli fonksiyonlar için kurulan sistem aksaklıklara neden olacaktır. Günümüzde, müşterilere sunulacak değerler ve bu değerlerin ne şekilde sunulacağı konusu, bilginin yoğun paylaşıldığı işletmelerde üstünlük sağlaya bilecektir (Sabuncuoğlu, 2000:290).

MBS'nin önemi hakkında iç ve dış çevreler açısından şöyle bir sınıflandırma yapılabilir (<http://eski.erkincan.edu.tr/userfiles/files/2015-2016%20muhasabe%20sunum%201.pdf>):

- Ülke ekonomisi açısından önemi
- İşletmeler açısından önemi
- İşletme ilgilileri açısından önemi

2.3.1 Ülke ekonomisi açısından önemi

Devlet, vatandaşının ihtiyaçlarını karşılamak için yatırımlar yapar. Eğitim yatırımları, sağlık yatırımları, altyapı yatırımları, ekonomik refahı artırmaya yönelik yatırımlar, savunma yatırımları vb. örnekler çoğaltılabilir. Devlet bir işletme gibi düşünüldüğünde, işletmeler nasıl giderlerini karşılamak için gelir elde etmek

durumundaysa, devlet de yatırımları halka ulaştırmak için gelir elde etmek zorundadır. Devletin geliri temel olarak vergidir. Devletin bu gelirlerini doğru bir şekilde belirlemesi için, işletmelerin doğru bilgi vermesi ile mümkündür. İşletmelerin vereceği doğru bilgiler de en uygun muhasebe sisteminin uygulanmasından geçmektedir. Dolayısıyla, devlet gelirlerini gerçek ve doğru olarak belirleyebilirse yatırım kararları da rasyonel şekilde olur. Ve bu da ülkenin refah seviyesini yükseltmede, sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınmada önemli derecede etki eder. Aksi durumda, işletmelerden devlete iletilecek bilgiler sağlıklı ve doğru olmazsa, yatırım planlarının sektöre uğramasına sebep olur ve dolayısıyla da, refah seviyesinde düşüş meydana gelir.

2.3.2 İşletmeler açısından önemi

İşletme sahiplerine, yönetime, işletmedeki diğer ilgililere doğru ve sağlıklı bir bilgi sunulması gerekmektedir. İşletmelerin kuruluş amaçları kâr elde etmek ve işletmenin sürekliliğidir. Doğal olarak, işletmenin uzun süre faaliyette bulunabilmek için ömrünün sonsuz olabilmesi için, kârlılığını devam ettirmesi gerekecektir. İşletmenin, amaçlarını gerçekleştirmesi içinde doğru planlama ve bu planlama ile doğru faaliyet içerisinde olması gerekmektedir. Devamında da bu faaliyetlerin izlenmesi ve faaliyet sonuçlarının kontrol edilmesi gerekir. Bu açıdan, muhasebenin işletmeye olan katkılarına değinilecek olursa; muhasebe, işletmelerin hafızası niteliğinde olduğu için işletmelere geçmiş hakkında bilgi verir. İşletme yönetimi bu bilgiler ışığında gelecekle ilgili kararlar alabilir (yatırım, büyüme, küçülme vb.). Ayrıca muhasebe, işletme faaliyetlerini günlük olarak kaydettiği için işletme faaliyetlerini günlük olarak izleme imkânı verir. Bütçeleme ve planlama yapılmak suretiyle de, işletme faaliyetinin kontrol edilmesine katkısı olur. Böylelikle, işletme kârlılığı yükseltilir, maliyetler düşürülebilir. İşte tüm bu aksiyonlar göstermektedir ki, işletmelerin muhasebe sistemi sağlıklı ve verimli çalışmalıdır.

2.3.3 İşletme ilgilileri açısından önemi

Bazı kişi veya kurumlar, işletme ile ilgili olarak yapmayı planladıkları değerlendirme ve neticesinde almayı düşündükleri kararlar için işletme muhasebesinden bilgi almak isterler. Muhasebenin vereceği bilgiler ne derece doğru, sağlıklı ve güvenilir ise, bu kişi ve kurumların alacakları kararlar ve yapacakları değerlendirmeler o derecede doğru ve sağlıklı olur. Dolayısıyla işletme yönetimi, amaçladığı hedeflere sağlam

adımlarla yürüyebilmesi için, yetkin ve tecrübeli muhasebe birimine ihtiyaç duyacaktır.

2.4 Muhasebe Bilgi Sistemi Geliştirme İlkeleri

MBS, işletmelerde, ilgili kullanıcılara ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan bir veri işleme sürecidir. MBS'nin başarılı olmasında etkili olabilecek ilkeler şunlardır (Bekçi ve Alkan, 2009:3-4):

- Uygun Maliyet İlkesi
- Raporlama İlkesi
- İnsan Etkeni İlkesi
- Örgüt Yapısı İlkesi
- Esnek Olma İlkesi
- Açık ve Anlaşılabilir Olma İlkesi
- Veri Biriktirme ve Süreçleme İlkesi

2.4.1 Uygun maliyet ilkesi

Bu ilkede temel kriter; MBS'nin kurulumunda katlanılan maliyetin, işletmeye sağlayacağı katkının mali değerinin altında olması, başka bir ifadeyle, daha düşük bilgi sistemi maliyeti ile daha yüksek ölçülebilir katkıdır. Şayet katkı, maliyetten yüksekse en uygun maliyetten bahsedilebilir.

2.4.2 Raporlama ilkesi

MBS oluşturulurken etkin bir raporlama sisteminin sağlanmasına da dikkat edilmelidir. Bu raporlama sistemi hem işletme içi hem de işletme dışına talep halinde doğru bilgi paylaşımında bulunabilmelidir. Sistemin sonuçlarını asıl olarak muhasebe raporları ortaya koymaktadır.

2.4.3 İnsan etkeni ilkesi

MBS’nde insan önemli bir faktördür. Çünkü sistemin etkinliğinden insanlar sorumludur. İnsanı dikkate alan MBS, sağlam bir sosyal yapı ve bu sosyal yapının içerisindeki bireylerin bu sistemi benimsemesiyle başarıya ulaşır. Etkin bir MBS, ancak belirli temellere dayalı sağlam bir sosyal yapı ve bu sosyal yapıyı oluşturan kişilerin sistemi benimsemeleriyle mümkündür. (Sürmeli, 2003;202)

2.4.4 Örgüt yapısı ilkesi

MBS, nitelikli bir organizasyon ve örgüt yapısı içerisinde görev alacak şekilde oluşturulmalıdır. Verimli bir MBS, sistem elemanlarının ve bunlar arasındaki iletişimin belirgin şekilde açıklanması ile sağlanacaktır.

2.4.5 Esnek olma ilkesi

İşletmeler dinamik yapılarından dolayı devamlı suretle gelişir ve değişirler. Bu değişimleri gösterirken de içeriden ve dışarıdan etkileşimler olmaktadır. Zaten bu değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin dışarıdan ve içeriden gelen gelişme ve yeniliklere uyum sağlaması beklenir. Esnek bir sistem, yenilikler ve gelişmeler yaşandığında yeni düzenlemelere gitmeden alacağı birkaç karar ile cevap verebilen sistemdir.

2.4.6 Açık ve anlaşılabilir olma ilkesi

MBS’de, işlemlerin basit olarak izlenebilmesi, açık, şeffaf ve karşılaştırma yapılabilir şekilde oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Sistem içindeki eylemlerin kolaylıkla izlenebilmesi için, açık ve anlaşılabilir bir şekilde geliştirilmesi gerekir. Bilgi sisteminin açık, şeffaf ve anlaşılabilir olması, sistemin çalışanlarının sistemi kolay öğrenmesini sağlar. Bu da kişilerin sistemi daha kolay ve açık izleyebilmelerini sağlar.

2.4.7 Veri biriktirme ve süreçleme ilkesi

Bu ilke, veri veya bilgilerin sistem içindeki “Girdi-Süreçleme Çıktı-Kullanıcı” şeklindeki akışlarıyla ilgilidir. Bu ilkenin uygulanabilirliği, verilerin sisteme ilk girişi ve sonrasında kaydın doğru olmasına ve kayıtların ayrıntılarına bağlıdır.

2.5 Muhasebe Bilgi Sisteminin Alt Sistemleri

Muhasebe, ölçme, değerlendirme, iletişim ve raporlama aracı niteliğindedir. Bu şekilde muhasebe:

- İşletme için finansal çerçevedeki işlemlerin parasal değerleri ve diğer niceliksel yapıdaki verileri toplayan,
- İşletme sahipleri, yöneticileri ve yatırımcıları gibi bazı grupların ihtiyaçlarını dikkate alarak kaydedip, sınıflandıran ve analiz eden,
- Elde edilen sonuçları ayın belli günlerinde, ay sonlarında, yılsonlarında, belirli dönem aralıkları içerisinde rapor halinde ilgilisi ile paylaşan sistemli bilgi deposu şeklinde tanımlanabilir.

Her işletmenin farklı bir organizasyon yapısı mevcuttur. Dinamik yapının gerektirdiği bütçe ve raporlamalar ile ilgili üç unsurun bir arada olması ile uygulamaların ve maliyet muhasebesi bilgi sisteminin etkileri yüksek olacaktır. Bu unsurlar aşağıda sıralanmaktadır (Şakrak, 2002:49):

- Yalın (Sade) tasarım
- Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı
- Tüm çalışanların ve yöneticilerin, sürecin tamamında katılımcı olarak bulunmasının sağlanması

Görüldüğü gibi, muhasebenin temel amacı, işletme sahip veya yöneticileri ile diğer ilgililere sayısal bilgi sunmaktır (Büyükmirza, 2003:3). MBS, ilgili kişi ve kuruluşlara muhasebe tarafından sunulacak bilgileri temin eden ve ileten sistemdir. Bilgi farklılıklarının önüne geçmek için bazı alt sistemler kullanılması gerekmektedir. MBS'nin temel alt sistemleri, Genel Muhasebe Bilgi Sistemi (Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi) ve Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemidir.

2.5.1 Finansal muhasebe bilgi sistemi

MBS'nin işletme dışına yönelik olarak çalışan alt sistemi Genel Muhasebe Bilgi Sistemi veya başka bir ad ile Finansal Muhasebe Bilgi Sistemidir(FMBS). FMBS; işletme dışında olan ve işletme hakkında bilgilere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşların bilgi ihtiyaçlarını karşılayan bir bilgi sistemidir. Bu bilgi sistemi işletme içindeki eylemlere ve bu eylemlerin kontrolüne yöneliktir. FMBS'ni oluşturan alt bilgi sistemlerini şu şekilde sıralanabilir: maliyet muhasebesi bilgi sistemi, finansal

muhasabe bilgi sistemi, sorumluluk muhasebesi bilgi sistemi, karın planlanması, nakidin bütçelenmesi, sermayenin bütçelenmesi. Bu içeriklerle finansal bilgi sistemi farklı bilgi kullanıcılarının farklı ihtiyaçlarını karşılaya bileceği açıktır. Bu sebeple de işletmenin mevcut olan bilgi sisteminin “muhasabe bilgisi” sağlamaktan daha çok “yönetim bilgisi” sağlamaya dönüştürülmesi bir mecburiyet olmaktadır. FMBS, bu nedenle, yönetim için önemli olan yönetsel bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir (Arzova, 2012:8).

İşletmenin ana faaliyet konusu olan mal ve hizmet satışı ile ilgili, satın alma ve satış işlemlerinin fiziki olarak giriş çıkışlarını, parasal hareketlerini belli formatta sisteme kaydedip, faaliyet sonuçlarını tablolar halinde ortaya çıkaran, FMBS alt sistemidir. Bunların sonucunda da, FMBS ile işletme varlıklarında değer artışı ve azalışı ile sermaye yapısındaki değişimler de ortaya konmuş olur. FMBS işletmenin tüm bilgilerinin (geçmiş faaliyet sonuçları da dâhil olmak üzere), belgelere dayandırılmasını da sağlamaktadır (Karcıoğlu, 2000:8). Bu bilgiler ışığında “FMBS, işletmenin mali yapısını göstermektedir” sonucuna ulaşılabilir. Varlıkların olduğu gibi işletme kaynaklarının temini ve bunların nasıl kullanıldığı hakkındaki bilgileri de FMBS vermektedir. Ortaya konan faaliyet sonuçları ve veriler belirli analiz yöntemleri kullanılarak yorumlanır; işletmenin profili ortaya konarak, kârlılık durumu, likidite, borçları döndürebilme gücü vb. belirlenmiş olur. Dolayısıyla, gerek işletme sahipleri ve gerekse yöneticiler, alacakları kararlarda, ortaya çıkan bu sonuçları değerlendirme imkânı bulur (Sevilengül, 1998:20). FMBS’nin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine ve kanunlara bağlı kalınması gerekmektedir.

2.5.2 Yönetim muhasebesi bilgi sistemi

Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi (YMBS), FMBS’nin tam tersi MBS’nin içe dönük alt sistemidir. YMBS, işletme yöneticilerine yönelik veriler iletir. YBS genel anlamda “yöneticilerin planlama ve kontrol etme fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için kendisine organize edilen bilgileri sağlayan sistem” olarak tanımlanabilir (Arzova, 2012:5). Ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak maliyet muhasebesi ve YMBS’de dört ana ilkenin uygulanması beklenir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Şakrak ve Hacırüstemoğlu, 2002:17):

- Müşteri Hizmetleri

- Yüksek Kalite
- Hızlı Yanıt Verebilme
- Düşük Sistem Maliyeti

YMBS, işletme yönetiminin planlanması ve kontrolü faaliyetlerinde kullanabileceği bilgileri oluşturan ve bu nedenle yaptığı çalışmalar sonucunda ürettiği bilgileri tek kullanıcı durumunda olan yöneticilere ulaştıran alt bilgi sistemidir (Atabey, 2012:9).

YMBS'nin üzerinde durulması gereken iki önemli unsur vardır. Bunlar (Arzova, 2012:6);

- YMBS, yöneticilere ve işletmedeki diğer çalışanlara gerekli olan bilgiyi sağlamasıdır.
- YMBS, rutin kararlara yöneliktir.

YMBS aşağıda sıralanan amaçlara dönük bilgiler üretir (Hansen ve diğ., 2007:5):

- Plânlama kararları için bilgi: Yöneticiler, işletme faaliyetlerine ilişkin yapacakları planlamalar ile ilgili bazı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgilerin geleceği kaynak YMBS'dir.
- Kontrol kararları için bilgi: Muhasebe bilgisi, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesinde önemli bir etkindir. Gerek üretim, gerek satış ve pazarlama ve gerekse finans birimlerinin işlem ve görevlerinin doğru, tam ve gerçek olarak yapılıp yapılmadığına ilişkin bilgileri YMBS'den alarak değerlendirme yapma imkânı olur.
- Yönetim özel kararları için bilgi: İşletmenin büyütülmesi, personel sayısının azaltılması, ilave yatırım yapma, faaliyet alanını değiştirme veya ürün çeşitliliğinde farklılaşmaya gitme vb. konularında özel kararların değerlendirilmesinde yine YMBS bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

İlk iki maddede yer alan bilgiler; işletme sahip veya yöneticilerine faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin nelerin, ne zaman ve neden yapılacağı ile sürdürülmekte olan faaliyetlerin nasıl ilerlediğini takip etmeleri bakımından faydalı olan bilgilerdir. İşletmeler için stratejik öneme sahip olan bilgiler üçüncü maddede yer alan bilgilerdir. YMBS, bir taraftan kendi içerisinde hızlı gelişmeler kaydetmiş, diğer taraftan da işletmecilik bilimi, istatistik vb. bunun gibi alanlarda olan gelişmeleri kısa

bir sürede kendisine uyarlamıştır. YMBS, işletmenin performansını değerlendirme ve ilerideki faaliyetlere rehberlik amacıyla dinamik olarak elde edilen bilgileri kapsar (Şakrak, 2002:29). Bununla birlikte YMBS, içe dönük bilgi sistemi olması neticesinde, işletme sahip, yöneticileri ve personelin ihtiyaç duyduğu raporları üreterek, günlük işlemlerin kontrolü ve işlemlerin devamlılığının sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin ilgili bölümlere iletilmesi görevini yerine getirir (Gümüş, 2007:9).

Yöneticilerin veya işletme sahiplerinin, karar alırken kullanacağı bilgi, yönetim bilgi sistemi ile temin edilir. MBS (Muhasebe Bilgi Sistemi), en eski bilgi sistemi olarak bilinir (Gökdeniz, 2004:87). MBS ve YBS'nin birbirleri ile olan ilişkisine ait üç görüş vardır (Karcıoğlu, 2000:11).

- MBS, YBS'nin Alt Sistemidir: Bu görüşe göre MBS, işletme dışındaki kişi veya gruplara YBS adına mali tablo hazırladığını varsayar.
- YBS, MBS'nin Alt Sistemidir: Bu görüşte ise, MBS hem işletme içine hem de işletme dışına bilgi ve rapor sunar.
- YBS ile MBS, karşılıklı olarak birbirine bağlı sistemlerdir: Bu görüşe göre, iki sistem de birbirinin alt sistemi değildir. İki sistem birbirleriyle etkileşim içerisinde yönetime, işletme içi birimlere ve işletme dışına bilgi üretimi yaparlar.

2.6 Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkıları

MBS'nin işletme organizasyonunda önemli katkıları vardır. İşletme yönetimi, daha çok maliyet konularında, karar alma sürecinde ve bilgi paylaşımında MBS'den yararlanmak isterler. Bu katkıları ana hatlarıyla alt başlıklarda incelenecektir.

2.6.1 Ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması

İşletmeler, mal ve hizmet alım ve satım işleriyle iştigal etmektedirler. Yöneticiler ve işletme sahipleri, mal veya hizmetin satışının tamamlanması ile sürecin tamamlandığını düşünmezler. Ticaret süreklilik gerektirir. Bu ise işletme ömrünün süresi ile ilgili önemli bir etkidir. Hal böyle iken, satacağı ürün veya hizmetin belli bir kalite standardına sahip olmasını isterler ve sattıkları bu mal ve hizmetin arkasında durmak isterler. Bu yüzden ürün ve hizmet kalitesini belli aralıklarla

kontrol eder, sonuçlarını izler ve gerekli durumlarda müdahalesini yaparlar. Bu süreci yönetebilmek için de MBS'den katkı bekler. Bu süreci izleyecek olan MBS'dir. MBS'nin yürüteceği bu süreç ile ürün ve hizmet kalitesinin standardında aşağıya dönük bir sapma olmasına engel olunur. Tabiidir ki, bu süreç maliyet azaltma çalışmaları ile eşanlı yürür. MBS'nin etkin bir şekilde katkı sağladığı bu süreçte, zaman, para ve personel tasarrufu sağlanmış olur. Böylelikle işletme faaliyetlerinin randımanı da yükselmiş olur.

2.6.2 Karar almanın geliştirilmesi

MBS, işletme yönetimi ve sahiplerinin ihtiyaç duyduğu doğru, gerçek ve anlaşılır verileri, zamanında temin ederek, yöneticilerin kararı doğru zamanda ve doğru şekilde almasına olanak verir. Karar alma işleminde yöneticilerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi için, tüm seçeneklerin belirlenmesi ve gerekli tüm bilgilerin elde edilip değerlendirilmesi önemlidir. Yöneticinin başarısı, karar alma sürecinde elde edeceği bilginin yeterliliği, gerçekliği ve güncelliğine bağlıdır (Kaynar, 2010: 25).

İşletme sahipleri, yöneticiler karar alma sürecinde tam etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Alınacak kararlar hangi konuda olursa olsun, temel amacı, işletme varlıklarının değerini yükseltmek, kârlılığını artırmaktır. Alınan karar ne olursa olsun, işletmenin tüm birimlerini etkileyecektir. Bu da MBS'den temin edilen bilgilerin güvenilirliğini, doğruluğunu, şeffaflığını oldukça önemli kılmaktadır. İşletme yönetimi, alacağı kararlar ile ilgili bilgileri incelerken mümkün olduğunca, işletme fonksiyonlarında yer alan birim yöneticilerinin de görüşlerini almalı, böylelikle, yapılacak tartışmalar ve fikir alışverişi ile karara katılım sağlanmalıdır. Birim yöneticileri, karar sürecinde kendi görüşlerinin alınması ile birlikte, bilgileri yeniden tüm yönleri ile değerlendirme imkânı bulur ve alınacak kararlar genel olarak işletme için pozitif yönde olur.

2.6.3 Bilgi ve uzmanlığın paylaşılması

Muhasebe birimi işletme faaliyetlerini günlük olarak, tarih sırasına göre kayıt altına almak durumundadır. Kaydedilen bu bilgiler, gerek işletme yöneticileri veya sahipleri, gerekse dışarıdan gelecek taleplerin karşılanmasına hazır bir şekilde saklanır. Belirli bir amaç doğrultusunda talep edilen bilgiler MBS vasıtası ile ilgilileri ile paylaşılır. Bazı bilgilerin veya sonuçların paylaşımı için talep gelmez. Belirli periyotlarda bildirimde bulunmak suretiyle bilginin paylaşımı sağlanır.

Örneğin, vergi dairelerine verilen beyannameler, Sosyal Güvenlik Kurumuna ibraz edilen bildirimler gibi. Bunların dışında, gerek yönetim ve gerekse işletme dışı ilgili kişiler, bazı bilgilere ihtiyaç duyarlar. İşletme yönetimi belli bir konu hakkında karar verme ihtiyacı hissettiğinde, işletmenin mevcut durumunu gözden geçirmek istediğinde bu bilgilere başvurabilir. MBS ile bu çıktılar, her an gönderime, sunuma ve paylaşımına hazır durumda olmalıdır. Böyle olduğu anda MBS verileri değerli bilgi olur. MBS içerisinde görev alan kişiler ve yönetimde bulunanların yeterlilikleri önemlidir. Her biri alanında uzmanlaşmış kişiler tarafından organize edilen MBS, bu verileri paylaşırken, elektronik uygulamaları da (internet vb.) kullanır. Özel bir müşterisine destek olmak amacıyla yetkinliği yüksek kişileri seçmek üzere işletme veri tabanından destek almak suretiyle ilgili uzmanları belirlemek için MBS çalışanları, işletme veri tabanını kullanabilir (<http://birgo.mynet.com/sefikatay/yazi/muhasebe-bilgi-sistemleri-nin-isletme-yonetimiacisindan-onemi>).

Doğru projelendirilen MBS ile işletmenin yönetim etkinliğini artırmak mümkündür. Dolaylı olarak da işletme organizasyonunun kârlılığının artmasına ve maliyetlerin azaltılmasına da destek olacağı aşîkârdır. Konuyu bir örnekle açıklayacak olursak; internet üzerinden, müşteriler için sipariş modülü, müşterilere açık olursa hem optimal stok seviyesi kontrol altında olmuş olur, hem de pazarlama maliyetlerinde azalma görülür. Buna paralel olarak da, satış sonrası hizmet kalitesinin yüksekliği ile müşteri sadakati sağlanır, müşterilerin mal veya hizmeti elde etme süresi azalır. Bunların yaratacağı sinerji ile hem müşteri kalitesi hem de hedef müşteri kitlesi artar. Tüm bu işlemler güvenilir ve doğru MBS'yi de gerekli kılar.

3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

Teknolojik gelişeler, elektronik ortama taşınma, özellikle bilgisayara dayalı iletişim ağları ve Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri (KKPS) gibi entegre bilgi sistemleri muhasebe verilerine ulaşmayı, bu verilerden muhasebe bilgisi üretmeyi, üretilen muhasebe bilgilerinin taraflara iletilmesini hızlandırmış, ucuzlatmış ve kolaylaştırmıştır. Artık daha fazla muhasebe verisinden, daha az hata, daha az personel, daha az materyal, daha az zaman ve maliyetle daha fazla doğru, güvenilir, zamanlı muhasebe bilgisi üretilir hale gelmiştir (Ağca, 2013:28).

Teknolojik değişimler muhasebe üzerinde bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunları: bağımsız veya entegre çalışan muhasebe bilgi sistemlerinin ilk kuruluş maliyetlerinin yüksek olması, muhasebe bilgisi üreten personelin teknolojik değişimlere ayak uydurma mecburiyeti, teknoloji cehaleti nedeniyle teknolojik ortamlarda suistimallerin gözden kaçma olasılığının yüksekliği şeklinde sıralaya biliriz (Ağca, 2013:28).

Küresel yarış ortamında şirketler, gittikçe artan bir oranda bilgi teknolojisi yatırımı yapmaktadır. Yapılan bu yatırımlar, işletmelerin yapı ve işleyişini keskin bir şekilde değiştirmektedir. Özellikle de Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) satın almak için büyük masraflar yaparak bunun işlemlerini başaran şirketler, iş ve işlem süreçlerini en uygun hale getirerek, ulaştığı kaynaklarını dikkatli kullanmayı gerçekleştirmektedirler (Şahin, 2008:298).

MBS ve KKP birbirleri ile etkileşim içerisindedirler. KKP, işletmenin tüm birimlerini ve işletme fonksiyonlarını entegre ederek tek bir bilgi sistemi içerisinde bir araya getirir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; KKP'nın işletme içerisinde görev ve amaçları farklı birimleri aynı bilgisayar yazılımı içerisinde toplayan bir sistem olmasıdır.

Bilgi teknolojisine bağlı MBS' ne geçişin başarılı olabilmesi için, işletmenin tüm birimleri ile buna hazır halde olması gerekmektedir. Aksi durumda, işletme

ihtiyacından fazla bilişim teknolojisi, bu teknolojinin etkin kullanılmamasına yani atıl durmasına sebep olur (Demir ve Bahadır, 2006:57-58).

KKP ya da ERP (Enterprise Resource Planning), entegre edilmiş bilgi sistemi yazılımıdır. KKP, sınırların ekonomik olarak kalktığı, rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, bu rekabette başarılı olmak için işletme içerisinde yer alan ayrı birimlerin işlemlerinin birbirleri ile entegrasyonu için işletmeleri kuşatan bilgi işlem aracıdır. KKP, işletmelerin bütün birimleri ve bu birimlerin görevlerini bilgisayar sistemine tümleşik şekilde, tek bir kaynaktan hizmet sağlamanın yolunu açan bir bilgisayar yazılımıdır. Bu yazılımlar vasıtasıyla çok karmaşık görülen bilgi ve süreçler, belli bir disiplinde, işletme amaçlarına uygun olarak eş zamanlı bilgi paylaşımına olanak verir. KKP sistemleri, birçok sayıda alt yazılımdan oluşmaktadır. KKP sisteminin bahs edilen bu bileşenlerine modül denir. Bu modüller birbiriyle bütünleşmiş haldedirler ve aynı veri tabanını kullanmaktadırlar. Bir modüldeki işlemler diğer modülleri anında etkiler. Sistemdeki bu farklı modülleri dört grupta birleştirebiliriz (Şahin, 2008:299):

- Finans ve muhasebe modülü
- Pazarlama ve satış modülü
- Üretim ve malzeme yönetimi modülü
- İnsan kaynağı modülü

Bazı modüller, temel modüller olup, bazıları da işletme ihtiyaçlarına göre farklı modüllerde ve farklı içeriklerde gösterilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlama Sistemini kurmak isteyen işletmeler, fonksiyonlarına ve işletme amaçlarına ve faaliyet alanına göre modül seçimi yapabilir. Bu modüllerin tamamını kullanmak isteyen işletmeler, zaman içerisinde gelişerek ve ihtiyaçlar da bu doğrultuda farklılaştıkça kademeli olarak bu sistemin tamamını bilişim sistemine dahil etmiş olurlar.

İşletmelerin KKP'yi tercih etmede birkaç gerekçesi vardır (<http://uysaldogan.com.tr/erp-nedir.aspx>)

- Finans Bilgilerinin Entegrasyonu: İşletme yöneticisi, işletmenin nakit akışını, fon durumunu, varlık değişimlerini ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmek istediğinde, bunları bir noktadan görmek ister. Satış bölümünün kendi satış ve

hasılat raporu, finansman biriminin tahsilat raporları, insan kaynakları biriminin ücret maliyetleri tablosu, satınalma biriminin tedarik raporu, muhasebenin faaliyet sonuç raporları gibi pek çok birimin, pek çok raporu vardır. Yönetim bu farklı bilgilere tek noktadan ulaşım değerlendirme imkânı bulmaktadır.

- Müşteri Sipariş Entegrasyonu: KKP sistemlerinde, müşteri siparişinin, siparişin üretimi veya tedariki, müşteriye teslimi, müşteriden tahsilatı gibi tüm sürecinin toplu olarak görülebildiği alan mevcuttur. Normal sistemde, ayrı ayrı birimler tarafından izlenen, işlenen bu bilgiler ayrı ayrı raporlanırken, KKP’de tek noktada görme imkânı mevcuttur.
- Üretim İşlemlerinde Standart ve Üretim İşlem Hızının Azaltılması: Üretim işletmeleri, KKP sisteminde, farklı lokasyonlarda yürütülen faaliyetleri tek noktada takip eder. Bütün iş birimlerinin bir araya getirilmesine ilişkin yöntem geliştirilir. Tüm iş akışları entegre sistem ile KKP zamanının ekonomik kullanımına etki eder ve maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur.
- Rasyonel Stok Seviyesi: İş akışlarını düzenleyen KKP sistemi, stok kayıtlarının düzenli olmasını sağlar. Böylelikle ideal stok seviyesini ve stok bulundurma ve temin süresini görmeye yardımcı olur. Tüm üretim sürecini takip ettiği için, hangi stokun ne sıklıkta temin edileceği, ortalama stok seviyesinin ne kadar olacağını görme imkânı bulur.

KKP sistemine geçmek isteyen işletmelerin bazı özellikleri vardır. Belli çalışan sayısına ulaşmış, işletmedeki birim sayısı artmış, farklı lokasyonlarda da hizmet vermeye başlamış, faaliyet alanına yeni konular eklemiş işletmeler KKP sistemine geçmeyi tercih etmektedirler.

KKP yazılımını seçerken bazı hususlara da dikkat etmek gerekmektedir. Öncelikle KKP seçim ekibi oluşturmak gerekir. Şayet, bu yetkinlikte bir ekip oluşturamıyorsa, işletme dışından destek alınabilir. Bu ekip, öncelikle ihtiyaçları belirlemelidir. Nasıl bir KKP sistemi tercih edilmeli, en kolay uygulanabilir ve en pratik çözümler alınabilir sorularının cevabının aranarak, yazılımın tercih edilmesi aşamasına gelinir. Bunu seçmek için, yapılacak araştırmalarda, yazılım firmalarının uygulama çözümlerinin, işletmenin faaliyet alanı üzerinde deneyimi ve çözümleri olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Bunun dışında, teknolojik gelişmelere cevap

verme kabiliyetinin de araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir. Gerekli hallerde referansları ile de iletişime geçilerek konular hakkında geniş görüş alınmalıdır. Pahalı bir yazılım seçimi, sistemin işletmeye uyarlanma süreci zaman alıyorsa, oluşacak maliyet yüksek olacaktır (<https://birendustrimuhendisi.com/blog/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/>)

3.1 Muhasebe Bilgi Sistemi ile Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki

İşletme bilgi sistemi, organizasyon birimlerinde kullanılan sistemlerden meydana gelmektedir. Bunlar, üretim, pazarlama, personel, muhasebe ve finansal bilgi sistemleridir. Başlangıç dönemlerinde birbirinden bağımsız gibi görünen bu birimler, ihtiyaç duyduğu bilgilerin elde edilmesi noktasında iletişim içerisindedirler. Zaten işletme faaliyetlerine bakıldığında, üretim, üretilen malın satışı, satılan malın parasının tahsili, satılan malla ilgili faturanın kesilmesi, yapılan tahsilata ilişkin makbuz veya dekontun kaydedilmesi örneklerinde görüldüğü gibi tüm birimler birbirleri ile ilişki içerisindedirler. Muhasebe bilgi sistemi işletme bilgi sisteminin alt sistemi olduğunu bilmekteyiz. Böylelikle, işletmenin tüm birimleri ile muhasebe ilişki içerisindedir. Satış-muhasebe, pazarlama-muhasebe, üretim-muhasebe, satın alma-muhasebe, finans-muhasebe, personel yönetimi-muhasebe ilişkileri mevcuttur. Muhasebe tüm bu birimlerle ilişkide olduğu için, bu birimdeki tüm işlemler belgeleri ile beraber muhasebeye intikal ettirilir. Muhasebe de, MBS ile tüm bu belgeleri kayıt altına alır, saklar, rapor haline getirir ve belli tarih veya sürelerde ilgililerinin kullanımına sunar. Kurumsal yönetim dediğimizde, işletme yönetimi ile ortaklar ve paydaşlar arasında olan ilişkileri düzenleyen kuralların bütünü olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir deyişle, şirketlerdeki hissedarlar da dahil olmakla, şirketlerin yaptığı faaliyetlerle doğrudan veya dolaylı tüm sorumluların haklarını korumaya ve işletme sorumluluğunu belirlemeye yönelik olan bir yönetim şeklidir (Güney, 2017:251).

Kurumsal yönetim anlayışı ile MBS tam bir etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim ve birbirleri üzerindeki katkıları, işletmenin randımanı yükseltmekte, karlılığına da olumlu etki etmektedir. MBS'den sağlanan bilgiler yönetim kararları ile birlikte değerlendirilmektedir. İşletmelerden, doğru, açık, anlaşılabilir, karşılaştırma yapılabilir raporların zamanında ve şeffaf olarak sunulması beklenmektedir.

Muhasebe bilgi sisteminden bekleneneler, işletmenin yönetim anlayışı ile ancak mümkün olabilecektir (Özkol ve diğerleri, 2005:134-145).

MBS, yönetim ilkelerinden aldığı destekle çalıştığında kurumsal başarıya ulaşmada etkin rol oynamaktadır (Özdemirci ve Cengiz, 2007:164-165). Yönetim anlayışı MBS üzerine katkısı tartışılmaz. Kurumsal yönetim anlayışının başarısı, adil olma, açık ifade, saydamlık ilkelerinin muhasebe bilgi sisteminde uygulanması ve bu sayede kaliteli, doğru, anlaşılabilir raporların üretilmesi, yetkin ve tecrübeli birim çalışanlarının olması, doğru ve etkin kayıt sistemi ve arşivin bulunması ile mümkündür. MBS, yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirerek, işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlama amacındadır. Kurumsal yönetim anlayışının doğru bir şekilde yürütülmesi için MBS'ye oldukça önem verilmelidir. Yönetim anlayışı ile MBS tam etkileşim içerisinde olmalı, işbirliği tam ve ilişkiler pozitif olmalıdır (Sürmeli ve diğerleri, 2001:22).

Faaliyet raporları, mali tablolar ve bunların dipnotları yasa koyucunun öngördüğü şekilde, belirli bir standartta (belli büyüklükteki şirketler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları formatına göre) MBS tarafından hazırlanır. Yöneticiler tarafından, uygunluk beyanıyla halka açıklanır. Yatırımcılar da, şeffaf olarak hazırlanan bu raporları değerlendirir ve bu konuları daha kolay kavrayabilir. Yatırım kararlarında direkt etki edecek bu raporları kabul görebilir.

Kamuya sunulan bu raporlar, ilgili kişi ve kurumların karar almasına katkı sağlayacak nitelikte olmalı. Bu özellikte olması için de, raporların doğru, net, anlaşılabilir, kolay erişilebilir nitelikte olması gerekir.

3.2 Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi (KKP)

Bilgi teknolojilerindeki ilerleme, muhasebe sistemlerinin gelişimini de etkilemektedir. Başlangıçta muhasebede sadece defter tutma amacı ve beyanname verme işi için kullanılan teknoloji artık yeni yazılımların geliştirilmesi ile stok takipleri, maliyet hesaplamaları, çek-senet işlemleri, yönetici raporları gibi konularda da işletmelere kolaylık getirmiştir. Geline en son noktada, “Kurumsal Kaynak Planlaması-KKP (Enterprise Resource Planning-ERP) yazılımlarının geliştirilmesi ile tüm işletme fonksiyonları birbirlerine bağlanmış, bir görevin tamamlanması,

başka bir işletme organının onayı veya kontrolüne bağlı tutulmaktadır (Demir ve Bahadır, 2006:2). Bu şekilde tüm işletme belirli şartlarda tüm bilgileri paylaşma noktasına gelmektedir. Bu ise, en önemli sorunlardan biri olan iletişim güçlüğü konusunda destek olmakta, kolay iletişim kurmayı sağlamaktadır.

KKP sistemi, tüm işletmeyi ve aktörlerini bir bütün olarak görür ve organizasyonu oluşturan tüm birimlerin taleplerine cevap vermeye çalışır. Bu sistemde bilgiler daha ekonomik maliyetlerle elde edilir. KKP sisteminde daha çok bilgi, daha kısa sürede çıktıya dönüşür ve kullanıcıların hizmetine sunulur. Özellikle, Maliyet Muhasebesi, Yönetim Muhasebesi, Bütçe konuları bu sistem ile çok daha kolay izlenebilir ve sonuçları daha kısa sürede değerlendirilebilir. Son dönemde, KKP sistemi uygulayan işletmelere e-ticaret işiyle uğraşan işletmeler de girmektedir. KKP sistemi, kompleks yapıdaki işletmelerin ve kurumsallaşma sürecini hızlandırmak isteyen işletmelerin odak noktası haline gelmiştir.

İşletme yararına en uygun olan KKP sistemini seçmek gerekir. Yapılacak seçimde şu soruları sormak gerekir:

- Kullanılacak KKP sistemi, işletme hareket kabiliyetine destek verebilir mi, esneklik payı var mıdır?
- İlave alanlar kullanmak istenildiğinde(uygulama modülleri), diğer modülleri olumsuz etkiler mi?
- İşletmenin faaliyet alanında ihtiyaçlara cevap verebilir mi, organizasyonun büyüklüğü sistemin çalışmasına engel teşkil eder mi?
- Bu sistemi dünya üzerinde kullanan işletmeler mevcut mu?

İşte bu sorulara cevap verebilecek KKP'nin, işletme için doğru seçim olduğuna kanaat getirilebilir. Bir yazılımın, işletme için en uygun ve doğru yazılım olduğunu belirtebilmek için şu özellikleri taşıması gerekir (Tekin ve Parlakkaya):

- Esneklik: Bir KKP sisteminin bir işletmenin değişen ve gelişen taleplerine cevap verebilecek esnekliğe sahip olması gerekir.
- Modüler ve Açık Sistem: İşletmenin KKP sistemine dahil etmek istediği yeni modül, diğer modülleri olumsuz etkilememelidir veya ihtiyaç fazlası olarak düşünülen bir modülden vazgeçildiğinde, modülün çıkartılması diğer modülleri etkilememelidir.

- Kapsamlılık: Karmaşık işlem ve fonksiyonları desteklemeli ve işletme içerisinde geniş kullanım alanı olmalıdır.
- İşletmede Organizasyonel Sınırlarını Kaldırma: Sistem ile diğer birimlerin organizasyonu tam olmalı, iletişimde engel teşkil etmemelidir.
- En İyi Uygulamalara Sahiplik: Sistem tüm karmaşık modellerde çalışabilen, dünya üzerindeki işletmelerin genelinde tercih edilebilir nitelikte olmalı. Zaten işletmeler de kendi operasyonlarını sağlıklı yürütebilecek KKP sistemini kullanmak isteyeceklerdir.
- Gerçeğin Simülasyonu: KKP sistemi işletme süreçleri için simülasyon imkânı verebilmelidir.

3.3 Kurumsal Kaynak Planlamasının Faydaları

KKP sisteminin işletmeye sağlayacağı birçok yarar vardır. KKP ile bilgiye ulaşmak klasik modele göre çok daha kolaydır. Burada önemli olan, bilginin doğru ve güvenilir olmasıdır. KKP ile çok farklı bilgileri elde edebilmek mümkündür. KKP yazılımı kullanmayan işletmelerde bu tür rapor ve bilgi alınması için ilave istihdam gerekirken, burada böyle bir şey söz konusu olmamakta ve yazılım çok farklı bilgileri derleyip, küçük ve anlaşılabilir pek çok rapor üretebilmektedir. KKP ile, “İşletme faaliyetlerine ilişkin olarak maliyetler nasıl kontrol altına alınabilir?” sorusunun cevabı, nakit akışının sistem üzerinden anlık olarak izlenebilmesi, bütçe ve fiili durumun karşılaştırılması, üretim süreçlerinin izlenmesi, stok kontrolleri, sermayenin verimliliğinin ölçülmesi, malzeme tedarik yönetimi, optimum stok seviyesi bilgisi gibi konularda önemli fayda sağlanır (<http://www.prodasoftware.com/erp-sisteminin-kurumlara-sagladigi-faydalar.html> (Erişim 17.05.2018)).

İhtiyaçların değişmesi ve bu doğrultuda yeni ve farklı taleplerin ortaya çıkması ile işletmelerin faaliyet yapılarında değişiklikler görülmüştür. Böylelikle, maliyetlerin kontrolü için farklı inceleme ve değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemleri uygulamaya geçirebilmek için, süreçlerin işlerliği ile ilgili detaylı bilgi gerekmektedir. Bu bilgiler de KKP ile çok daha basit şekilde elde edilebilmekte ve değerlendirilebilmektedir (<http://www.avinal.com/index.php/tr/insaat-yonetiminde-erp-nin-onemi/erp-nedir-avantajlar-nelerdir>).

- Yüksek esneklik ve hız: KKP sistemleri, aralarında olan boşluk sebebiyle işletmelerin faaliyetlerini düşüren bilgi sistemlerini yok ederek tedarik zinciri ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri aracılığıyla işletmeler arasında ilişki kurarak yaranan fırsatları en kısa sürede değerlendirmesini sağlar.
- Tam koordinasyon: KKP sistemleri işletmelerin bilinen bir fonksiyonunun performansı için gerekli olan ve diğer bir fonksiyondan veya birden fazla fonksiyon sağlanması gerekli olan bilgi akışını koordine ederek karar vermenin etkinliğini artırır.

İşletmede uygulanan raporlama sistemi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Fakat hızlı karar alma süreci de işleme alınmalıdır. Her sektörün farklı ihtiyaçlarının olması sebebiyle, KKP sistemi, işletmelerde esnek bir sistemin oluşturulmasını sağlamalıdır. Daha çok imalat sektöründe bu esneklik kendini hissettirmektedir. Birimler arası iletişimin geliştirilmesi de KKP’de toplam faydayı artıracaktır.

KKP, İşletmelerde iş organizasyonları ve iş süreçlerinin bilgi ve teknoloji ortamına taşınması ve bütünlük içerisinde tüm faaliyetlerin takibini sağlamaktadır. KKP’de yer alan raporlama sistemi ile, tüm faaliyetlerin eşanlı olarak analiz ve yorumuna olanak sağlanmış olur. Böylelikle daha hızlı karar verme süreci ile ilgili ortam da oluşmuş olur.

KKP yatırımlarının sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Poston ve Grabski, 2001:271):

- Esnek hareket kabiliyeti ile piyasadaki gelişmelere hızlı cevap verebilmektedir.
- Stok yönetimindeki etkinlik ile stok maliyetlerini kontrol edebilme, rasyonel stok seviyesini belirleyebilmektedir.
- Tüm işletme lokasyonlarında veya iç birimlerde, tüm kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır.
- Anlık olarak, gelir-gider, maliyet ve varlık analizlerini yapabilmektedir.
- Üretim olanaklarındaki değişimlere hızlı cevap verilebilmekte, rekabette öne geçme imkânı sağlamaktadır.

- KKP, simülasyona olanak vererek, örnek senaryo üretip, sonuçları görülebilmektedir.
- Müşterilere bakış açısında farklılık yaratarak, müşteri memnuniyetinde artış görülebilmektedir.
- KKP sistemini uygulayan kurum, şirket, vakıf ve diğer birimler etkili bir koordinasyon sistemi geliştirerek bazı sınırları ortadan kaldırmakta, farklı coğrafyadaki işletmesini görebilmektedir.
- KKP sisteminin verdiği imkân ile müşteri, siparişini takip edebilmekte ve hangi aşamada olduğunu görebilmektedir.
- KKP sistemi, birimler arası bilgi akışını sağlamakta, karar süresini hızlandırmakta ve bu sayede, işletmedeki tüm alınan kararları birlikte görebilme imkânı vermektedir.
- KKP sistemiyle hızlı bilgi paylaşımı sayesinde etkin kaynak kullanımı sağlanmaktadır.
- KKP sistemi ile raporlama sistemi otomatik hale gelmekte, daha kısa sürede, daha net raporlar oluşturulmaktadır.
- KKP sisteminde bilgi hazırdır. İlgililer, bilgilere daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir.
- KKP sistemi, taahhüt sürelerini kısaltmakta, maliyetleri azaltmaktadır.

4. KARARALMA SÜRECİ

4.1 Muhasebe Raporları ve Yönetim Kararları

Küçük-büyük pek çok işletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak ve kar elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Küçük işletmelerde bilgi alışverişi daha çok sözel olabilmekte, rapor standardı ve bilgi akışı sınırlı boyutlardadır. Bu tarz işletmelerde daha çok klasik muhasebe sistemi uygulanmaktadır. İhtiyaçlar sınırlı olduğu gibi, bilgi iletimi de sınırlıdır. Bu tarz işletme sahipleri çok ileri düzeyde hedef belirlemezler, kendi ihtiyaçlarını idame ettirebilecek kazanç ve çalışmayı yeterli görürler. Fakat işletmeler büyüdükçe, işletme idaresi ve işletme faaliyetleri de kompleks yapıya geçtiği için klasik muhasebe sistemleri yetersiz kalmakta, modern muhasebe sistemlerinden olan, yönetim muhasebe bilgi sistemleri kullanmayı tercih ederler. İşlem sayısının artması, personel sayısının yükselmesi ve işletme birimlerinin farklılaşması, sözel bilginin ihtiyaçları karşılayamayacağı gerçeğini göstermekte ve belli raporlama standartları ile verileri bilgiye dönüştürüp sunma organizasyonlarını zorunlu kılmaktadır.

Günlük yaşamdaki hareketlilik, mobilete oldukça yüksek seviyeye çıkmıştır ki; doğal olarak bu hareketlilik işletmelere de yansımaktadır. Bu dinamizmin neticesinde, işletmeler sıklıkla karar alma süreci yaşamaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmelerle karar süreci özdeş sayılmaktadır. Kararların büyüklüğü, küçüklüğü ve sayısından ziyade kararın nitelikleri belirgin bir değer taşımaktadır. Bazen küçük bir karar, işletme faaliyetlerinde çarpan etkisiyle yüksek değerli sonuçlara yol açabilir. Bu kararlar olumlu ve olumsuz anlamda olabilir. Bundan dolayı, muhasebe raporlarının gerçekliği ve doğruluğu, belgelendirilebilirliği, yönetim kararları için yüksek öneme sahiptir. İşletme yönetiminin alacağı kararlar niteliklerine göre şöyle sınıflandırılabilir:

- Eyleme yönelik kararlar: İşletme yönetimi, MBS'den aldığı bilgiler doğrultusunda, yaptığı değerlendirmeler neticesinde; üretimini artırma ve bunun için ilave makine yatırımı yapma, üretimi azaltma, üretim azaltılıp,

kapasite kullanımı düşürüleceği için personel istihdamını azaltma gibi kararlar alabilirler.

- Kontrole yönelik kararlar: Yönetim, işletmenin genel gidişatıyla ilgili, spesifik kontroller yapabileceği gibi, ilgili personellerin suiistimal, kusur vb. olumsuzlukların olup olmadığı konusunda yapacağı uygulamalar ile ilgili kararlar alırlar.
- Planlamaya yönelik kararlar: MBS'den gelen bilgiler ışığında yönetim; “Üretim için yeni hammadde siparişleri verilmeli mi, optimum stok seviyesi ne olmalı, satışları artırmak için kampanyalar düzenlenebilir mi, böyle bir kampanyanın maliyeti ve getirisi neler olabilir” gibi sorulara vereceği cevaplar ve buna ilişkin alacağı kararlar planlamaya yönelik kararlardır.

Muhasebenin temel amacının bilgi sağlamak olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, muhasebe sisteminden gelen bilgilerin en önemli etkisi, işletme yönetiminin alacağı kararlarda olacaktır. MBS, yönetim için değişen şartlarda karar alma sürecini rasyonel hale getirmek için bilgileri süzerek, küçük parçalar halinde sunma yöntemlerini uygulayabilmektedir. Pek çok muhasebe yazılım programlarında, hem özet raporlar hem de detay raporlar üretilebilmektedir. Bilgisayar sistemlerinde de, MS Office programlarında da çeşitli raporlama fonksiyonu olan sistemler mevcuttur. Teknolojinin bu şekilde verimli kullanımı, yönetimin alacağı kararlarda süreci kısaltmaktadır.

Muhasebe biriminde veriler raporlanarak bilgiye dönüşmektedir.

Muhasebe raporlarının işletme yönetiminde ve yönetimin aldığı kararlarda önemli etkisi ve ağırlığı vardır. Muhasebe birimi işletmenin mahrem alanıdır. Burada bilgiye dönüşen veriler saklanır, belli durumlarda bilgi talebinde bulunanlara iletilir. MBS'nin hazırladığı raporlar farklı sınıflandırmaya tabi tutulabilmesine rağmen, genel olarak şu alt başlıklarda açıklanabilir. Karar vericilere göre yapılan sınıflandırmada rapor çeşitleri:

- İşletme dışına dönük rapor: Yatırımcılar, kredi verenler gibi, işletme ile ilgili bilgi edinmek isteyen kişi ve kurumlar için hazırlanan raporlardır.
- Yasal zorunluluk gereği rapor: Devletin ilgili kurumlarının, işletme faaliyetleri ile ilgili olarak, belli dönemleri kapsayan bilgilere ihtiyaç

duyarlar. İşletmeler de bu raporları süresi içerisinde belli periyotlarda sunarlar.

- Yasal zorunluluk gereği rapor: Yöneticilere yönelik raporlar ise, istatistiki raporlar, başarı raporları ve özel raporlar olarak açıklanabilir.

Bu tasnif yapılırken esas alınan noktaların başında, işletmenin faaliyet alanı, yönetimin eğitim düzeyi, yöneticinin olaylara bakış açısı gelmektedir. Raporların değerli olabilmesi için, belli periyotlarda ve zamanında raporlanması, şeffaf olması, doğru bilgileri içermesi, analiz ve yoruma yer vermesi ve ekonomik olması gerekir. Bununla birlikte, bilgilerin güvenilir, tutarlı ve yeterli bilgi olması da önemlidir.

MBS'nin, pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararlarda etkileri vardır. Pazarlama süreci, mal veya hizmetin fiyatlandırılması, piyasadaki varlığının devam ettirilmesi ve satıcıdan alıcıya kadar olan sürecin yönetilmesi faaliyetlerini içermektedir. Bir malın fiyatını belirleyen unsurlar arasında, alış bedeli, alımdan işletmeye varışına kadar oluşan gider ve maliyetler, işletme genel yönetim giderlerinden ürünün alacağı pay ve rakip firmaların aynı ürüne ilişkin fiyatı yer almaktadır. Bu unsurlara ilişkin bilgilerin bir kısmı işletme içinden, bir kısmı da işletme dışından elde edilmektedir. İşletme içindeki bilginin kaynağı şüphesiz muhasebedir. Alım bedelleri, ilâve gider ve maliyetler, işletme Genel Yönetim Giderlerine ilişkin bilgiler muhasebeden tedarik edilmektedir. MBS, ürün fiyatının belirlenmesinde, hedef pazara ulaşmada, pazarlama alanlarında pazarlama faaliyetlerine destek olmaktadır (Yılmaz, 2010:45-46).

MBS'nin, yönetim kararlarına etki ettiği diğer konulardan biri de üretim faaliyetleridir. Üretim kısaca dönüştürme olarak tanımlanır. Hammadde, yarı mamul, emek(iş gücü), sermaye gibi faktörler girdi(input) kısmını oluşturur. Bir üretim reçetesi ile gerçekleştirilen işlemler sonucunda çıktı(output) olarak ürüne dönüşür. Üretim sürecinde görev alan personelin görev ve yükümlülükleri genel olarak şunlardır: Üretim yöntemin seçilmesi, ürün kalitesi, üretim sürecinde güvenlik, stok yönetimi, üretim sürecinin belirlenmesi, ürün ve hizmet standartlarının oluşturulması (reçete) (Mirze, 2010:721-723).

Günümüz rekabet ortamında, MBS'nin alt sistemi olan Maliyet Muhasebesi ile, bu üretime ilişkin maliyet hesaplanır. Üretim yöneticileri, ihtiyaç duydukları stok seviyesi, kapasite ve ürün maliyeti ile ilgili bilgileri MBS'den alırlar.

İşletmelerde etkin bir maliyet sistemi kurulurken, mamul çeşitleri, farklı üretim teknikleri, işletmenin büyüklüğü ve organizasyon yapısı da dikkate alınması gerekir (Şakrak ve Hacirüstemoğlu, 2002:19).

MBS'nin, yönetim kararlarına etki ettiği diğer bir konu Ar-Ge Faaliyetleri'dir. MBS'nin, Ar-Ge çalışmaları için sunduğu bilgiler, Ar-Ge personelinin ücretleri, sabit kıymetlerin maliyet değeri ve tükenme paylarıdır (Akpınar, 2007:58). Ar-Ge faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı katkılar genel olarak, satış ve buna bağlı olarak kârlılıktaki artış, yeni pazar alternatifleri, marka değerinin yükselmesi, dış finansman temin etmede başarı, tanınırlık sayesinde yetkin personel bulma kabiliyetindeki artış ve bu personellerden talep görme olarak sayabiliriz (Suvacı ve Selçuk, 2013:224-226).

MBS'nin yönetim kararlarında finansal faaliyetlerle ilgili etkisi oldukça fazladır. Muhasebenin en çok iç içe olduğu birim şüphesiz Finans departmanıdır. İşletme yönetimi ve Finans Birim Yöneticileri, yatırım kararları alırken, yatırım yapılacak varlıkların seçimi için, bu varlıklar için ne kadar finans sağlanacağı gibi konularda bazı kararlar almaktadırlar. Alınacak bu kararlara ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgilerin çoğu muhasebe birimini ilgilendirmektedir. İşletmelerdeki finans yöneticilerinin temel amacı işletmelerin firma değerini yukarıya çıkartmaktır. Bunu yaparken de etkin finansal metotlar kullanmaları gerekmektedir. Çünkü, alınan her türlü finansal karar, firmanın değerine olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir. Alınan bu kararlar mutlaka risk içermektedir. Doğru kararı doğru zamanda almak gerekir. Bu nedenle alınan bu kararların kesin ve yerinde olması bir taraftan finansal yöneticinin başarısını, diğer taraftan işletme faaliyetlerinde etkinlik sağlamasına katkı sağlamaktadır. Analiz ve yorumlama yaparak belli bir karar alacak olan finans yöneticisi, hataya düşmemek için ihtiyaç duyduğu bilgileri işletme içerisinde temin edecektir. Temin edeceği birim şüphesiz muhasebe ve dolayısıyla MBS'dir (Akkaya, 2010:845).

4.2 Yönetimin Karar Alma Süreci

Modern işletmecilikte en önemli husus karar alma sürecidir denilebilir. İşletmede yöneticilerin ya da herhangi bir çalışanın herhangi bir konuyla ilgili yaptığı seçim aslında karar alma sürecidir. Karar alma süreci ve bu sürecin verimli bir şekilde

idaresi, takibi, yöneticilik başarısıdır. Netice itibariyle, yönetim kararları işletmenin başarısı ve ya başarısızlığı ile sonuçlanır (Altınok ve diğerleri, 2016:185).

Karar alma, ilk önce ortadan kaldırılması gereken problem veya belirlenmesi gereken amaçlar ile ilgili bir bilgi toplama işlemini gerektirir. Elde edilen bu bilgilerin faydalı bir hale dönüştürülmesi de karar alma sürecinin önemli özelliğidir. İşletme sahipleri veya yöneticileri de, alacak oldukları karardan önce muhasebe bilgisine ihtiyaç duyarlar. Bu bilgilerin, doğru, açık, anlaşılabilir, karşılaştırma yapılabilir olması oldukça önemlidir. Şüphesiz bu bilgiler alınacak kararların sonuçlarını oldukça etkileyeceklerdir. Verilecek yanlış bir bilgi, yanlış bir yatırım yapma, yapılmış bir yatırımdan vazgeçme, yatırım yapılabilir durumdayken imkanları değerlendirememesi gibi örnek sonuçlarla karşılaşılabilir bilinir. Muhasebe birimi, İşletme yönetimini sağlıklı bilgiyle beslemelidir. Sürekli istişare halinde olunmalı, iletişim sürekliliği sağlanmalıdır. Şüphesiz, muhasebe bilgisinin sağlıklı değerlendirilebilmesi için yöneticilerin de yetkin, yönetme kabiliyeti yüksek ve eğitilmiş olması kararların başarıyla sonuçlanmasında önemli unsurdur. Kararların alınmasında işletme yöneticileri ile işçilerin dünya görüşleri, değer yargıları, ruhsal yapıları, öngörüler, karakterleri, fazla güven duyguları, kararsızlıkları, güvenirlilikleri de büyük önem taşıyor (Güney, 2015:79-80).

İşletme yönetimi neden muhasebe bilgisine ihtiyaç duyar?

Muhasebede bilgiler önceden hazırlanmıştır. Farklı kaynaklardan bilgi talebi zaman kaybına yol açabilecektir. İkinci olarak, yönetim kararlarının açıklanmasında önemli bir araç olarak görülür. Muhasebe bilgisi mali anlamda hazırlanmış, analizi ve yorumu yapılabilen, geçmişe dair hareketlerin kaydedildiği ünitelerdir. Muhasebe dili anlaşılabilir bir dildir. Muhasebe bilgisi kolay okunabilir bilgi yumağıdır. En önemlisi ise, genel anlamda muhasebe tarafsız olarak, hazırladıkları ve sundukları bilgilerle işletmenin gerçeklerini açık şekilde ortaya koyarlar. Güvenilirliği vardır. Eğer işletme yöneticileri yeterli kadar bilgiye sahip değillerse, veriler yetersizse karar almada zorluk çekerler ve bunun maliyeti yüksek olabilir (Güney, 2015:88).

Muhasebe bununla da yetinmeyip, alınan kararların sonuçlarını da değerlendirir, olumlu veya olumsuz sonuçlarını ortaya koyar. Buna muhasebenin yargılama rolü de denebilir.

Muhasebe bilgisi, temel olarak alınan karar öncesinde veri kaynağı olmak, bilgiyi tedarik etmek misyonu ile yönetime hizmet eder.

Yöneticiler sıklıkla muhasebe bilgisine başvururlar. Bu sayede çalışanların tekdüze çalışmasının önüne geçmeyi de amaçlar. Talep ettikleri bilgi ile de muhasebe çalışanlarının fikir sahibi olmalarına, zihinsel pratik yapmalarına olanak verir. Böylelikle çalışanların bilgi düzeyinin ileri seviyelere çıkmasına da etki etmiş olurlar.

Yöneticiler tarafından kullanılan muhasebe bilgisinden istifade edildiğinin çalışanlara hissettirilmesi motivasyonun artması yönünde etkide bulunacaktır.

Muhasebe bilgisinin talep edilmesi, bir anlamda bilginin kontrolünü de zorunlu kılmaktadır. Talep edilen bilginin sunumundan önce bir problemle karşılaşmamak adına, muhasebe çalışanları sonuçları yeniden gözden geçirirler. Böylelikle de, yönetici bilgi talepleri bir tür otokontrol mekanizmasının oluşumuna da etki etmiş olur. Kontrol sorunu şüphesiz işletmelerde genel olarak karşılaşılabilen bir konudur. Yöneticiler işletme değerini yükseltme amacını güderken, çalışan kendi başarısını yükseltmek isterler. Çalışanlar, inisiyatif almaktan genellikle kaçınırlar.

4.2.1 Karar alma sürecinin aşamaları

Karar alma süreci birçok aşamadan oluşmaktadır. Bu sebeple değerlendirme yapılırken sadece kararların verildiği son aşamaya bakmak doğru olmaz. Karar alma zaman açısından bu üç aşamadan oluşmaktadır (Güney, 2017:208):

- Birinci aşama, problemlerin ortaya çıktığını, bilgilerin biriktirildiği ve bir sonuca gerek duyulduğu, geçmiş zaman,
- İkinci aşama, bu alternatiflerin belirlenip, içlerinden birisinin seçildiği şimdiki zaman,
- Üçüncü aşama, kararların eyleme çevrilip sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zamandır.

Karar alma sürecinin bu aşamalarını dikkate alarak şu şekilde sıralayabiliriz (Ertürk, 2012:240-242):

4.2.1.1 Problemin tanımlanması

Alınacak kararlar genel itibariyle, ortaya çıkan problemlerin giderilmesine yöneliktir. Bunun içinde şu soruları sormak gerekir: Problem nedir, bu problem gerçekten önemli midir? Bu problemin çözümü için verilecek kararlar nasıl bir etki oluşturur? Dolayısıyla, karar alıcılar öncelikle problemin varlığını tespit etmeleri gerekmektedir.

4.2.1.2 Alternatif çözüm üretme

Problemi tespit ettikten sonra, bazı teknikleri kullanarak adım adım çözüm için alternatifler geliştirilmelidir. Her bir çözüm alternatifinin neler getireceği, nasıl sonuçlar doğuracağı tartışılmalıdır. Yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran önemli nitelik, inisiyatif almak, karar vermek, sonuç almaktır.

4.2.1.3 Alternatiflerin değerlendirilmesi

Alternatif çözümlerin değerlendirilmesinin ardından, en uygun çözüm için seçim yapılmaz. Bu çözüm alternatiflerinin her yönüyle değerlendirilmesi, somut veya soyut etkilerinin ortaya konulması gerekir. Standart teknik yöntemlerden destek almakla beraber yöneticilerin deneyimlerinin de etkisiyle rasyonel değerlendirme yapması beklenir. Burada önemli olan en uygun olan alternatifi seçebilmektir.

4.2.1.4 En uygun alternatifi seçimi

Yapılan tüm değerlendirmelerin ardından artık karar alma anı gelmiştir. Yönetici en uygun alternatifi seçerek kararı alır. Burada karar verilmesi gereken noktalardan biri en iyi alternatif mi, en uygun (en ucuz) alternatif mi? İşletmeler kendi ekonomileri ve profillerine göre kararlar arasında geçiş yapabilmektedirler. Şüphesiz asıl olan en uygun olan alternatifi seçilmesidir.

4.2.1.5 Seçilen alternatifi uygulanması ve uygulamanın devamı

Yöneticiler veya işletme sahipleri en uygun alternatifi seçtikten sonra tercih edilen bu kararı uygulamaya koyar. Burada önemli olan husus, tercih edilen kararın başarısı

için, uygulamanın devamlılığının kontrolüdür. Arzu edilen amaca ulaşılmaya bilir. Aksi durumda zaten tüm bu süreç kayıptır.

İşin uzmanları tarafından yapılan bilimsel araştırmalarda görülmüştür ki, stratejik, taktik, uygulamaya dönük ve idari olarak gruplandırılan karar alma işlemleri, yapılarına göre şu şekilde sınıflandırılırlar (<http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzmansistemler.html>)

- Yapısal kararlar: Kararların tüm aşamalarına göre tanımlanmış bir karar verme prosedürü, yani konunun yapısını için geliştirilmiş bir kurallar dizisi vardır. Bu tip kararlara misal getirirsek, belirli bir malzeme için stok seviyesi, yeniden sipariş noktasının altına indiğinde tedarikçiye sipariş göndererek stokun tekrar doldurulması kararı misal verilebilir. Bu şekilde sorumluluk alanı üst düzey yöneticilerinki kadar olmayan orta kademe yönetici profillerinin aldığı kararlardır. Yine örnek verirsek, işletmenin proje zamanlaması, kuyruk kararları ve benzerleri yapılandırılabilirdiği için, bu konulara ilişkin olarak geliştirilen algoritmalar, her seferinde yeniden yazılmaz.

- Yarı-yapısal kararlar: Birçok karar durumu yarı yapılanmış karar özelliği taşımaktadır. Yarı yapılanmış karar durumlarında, problemin bazı taraflarına belli işlem dizileri yani algoritmalar uygulanabilmektedir. Ancak bu yeterli değildir. Problemin başka tarafları, tesadüfi sebeplere ve ilişkilere bağlı olduğundan, devreye yöneticilerin girmesi gerekmektedir. Karar ortamının belli olmayan, karışık ve sabit olmayan yapısı ve sağlam işletme sorunları genel olarak bu sınıfa girmektedir.

- Yapısal olmayan kararlar: Karar etaplarının tamamında bir belirsizlik vardır. Bu sorunlar çoğunlukla bir kez karşılaşılan ve çokta iyi tanımlanamayan sorunlardır. Karar etaplarının hepsi yapısalıktan uzaktır. Karar kabul ederken herhangi bir prosedürün takip edilme zorunluluğu söz konusu değildir. Yöneticinin yargı ve sezgisini kullanma ihtiyacı ortaya çıkarır. Piyasaya yeni bir ürün sürülmeli mi, farklı bir faaliyet alanına mı geçilmeli? gibi kararları bu kararlara örnek gösterilebilir.

4.3 Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri (KDS), daha çok kurumsallaşmış işletmelerde, başka bir ifade ile, işletme iç ve dış organizasyonunun tamamlamış işletmelerde yöneticilerin başvurduğu bilişim sistemidir. Yöneticiler karar alırken bu sistemi içeren

bilgisayarlardan destek alırlar. KDS için bilgisayar uzmanı olmaya gerek yoktur. KDS ile bir şekilde veri ile iletişim haline gelinebilmektedir. Genel anlamda KDS, karar vericinin, kararı rahat alabilmesi adına bilgi depoları, metinler gibi net kaynaklardan alacağı verileri işleyip karar için kullanıma hazır hale getiren bir sistemdir. KDS, diğer bilgi sistemlerine nazaran analitik yönden bakılırsa çok daha güçlü olup, karar alan kişilerle uyum ve esneklik sağlar (Kaynar, 2010: 31).

YBS ile birlikte yöneticilerin karar verme sürecinde etkili olan tüm bilgiler yeni teknolojilerle birlikte oldukça fazla karmaşık bilgi ve verilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kadar karmaşık veriler arasında yöneticilerin karar vermesi kolay olmamaktadır. Karar almayı kolaylaştıracak sistem de KDS olmuştur. KDS, karmaşık ve çok olan verileri daha sade küçük veri haline dönüştürmektedir. Bu anlamlı verilerle modelleme yapmak suretiyle, daha anlaşılabilir seviyeye getirilmiştir. KDS'ler sorunların modellenmesi için verilere ihtiyaç duyar. Bu verilerin kaynağı YBS olacaktır. İşletmelerde Yönetim Bilgi Sistemleri Kurulu olmadan, Karar Destek Sisteminin işlerliği olanaksızdır. KDS'ler aslında Yönetim Bilgi Sistemlerinin bir parçası olarak yer almaktadır. Yönetim Bilişim Sistemleri, KDS'ler için veri sağlar. Bununla beraber, KDS'den alınan verilerle, YBS daha nitelikli ve hızlı çözümler geliştirme olanağına sahip olur. YBS'den farklı olarak KDS'de kullanıcı ara yüzleri ve sorgulama yöntemleri uygulanır (Kağnıcıoğlu ve Hasgöl, 2006:106).

En basit modellerden, kompleks, ekonometrik ve istatistiki modellere kadar, tüm analizleri uygulayabilmesi, kullanıcı ile iletişim halinde çalışarak onun verimliliğini yükseltmesi, KDS'ni öteki bilgi sistemlerinden ayıran önemli bir etkidir. Yönetimsel kararların alınmasında karşılaştıkları sorunların artması, artan rekabet ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle ortaya çıkan bilgi sistemleri KDS'ni de beraberinde getirmiştir.

KDS, yöneticilerin kendi tercihlerini anlamaları için oldukça önemli yardımcılardır (Kağnıcıoğlu ve Hasgöl, 2006:106). KDS'nin uygulama alanları, çoğunlukla yönetimsel karar problemleridir.

KDS'nin gayesi verilen kararların verimliliğini yükseltmektir. KDS, bir bilgisayarda tek kullanıcı tarafından kullanılabileceği gibi, web desteği sayesinde farklı yerlerdeki birçok kullanıcı tarafından da kullanılabilir (Turhan, 2005).

KDS'nin verdiği sonuçlar kesinlikle işletmenin insan kaynakları tarafından incelenmeli, yorumlanmalıdır. Şayet kontrolü sağlanmazsa, KDS den beklenen fayda alınamayacak, dolayısıyla, sistemin adı KDS değil, Karar Alma Sistemi olur.

KDS, veri tabanı ile çalışır. Veri tabanı, bilgisayarlarda verilerin işlenerek bilgi olarak kullanıcıya iletildiği alanlardır. Verilen tüm kararlar, belli bir tanıtma temelinde olduğu için kullanıcılarına tanıtım sunabilen bir KDS'nin veri tabanından yoksun olması düşünülemez.

KDS, bir modeli kapsamaktadır. Model, reel bir sistemin bilgisayar ortamındaki temsili kopyasıdır. KDS ile verilen kararların etkileri model üzerinde daha kolay, daha hızlı ve az riskli olarak test edilebilmektedir.

KDS, formel, kapalı, yapılandırılmış, standart sistemler değildir. Bu sistem yöneticilerin ve analizcilerin sorunları bulup, değerlendirdikten sonra çözmelerine yardımcı olabilecek verilere, modellere vb. çeşitli kaynaklara sahiptir.

5. ÖRNEK UYGULAMA: ABC LTD. ŞİRKETİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ÇIKTILARININ YÖNETİM KARARLARINDAKİ ETKİLERİ

5.1 İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Şirket hakkında genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

5.1.1 Şirketin ünvanı

Şirketin ünvanı, ABC Ltd. Şti.'dir.

5.1.2 Kuruluş ve ortaklık yapısı

Şirket, 04.07.1984 yılında inşaat malzemesi ticareti yapmak üzere kurulmuş ve İstanbul ticaret odasında tescil edilmiştir. Şirket hisseleri üç kardeşe aittir. İhsan Yılmaz (% 40 hisse) 2.000.000 TL, Sabri Yılmaz (% 30 hisse) 1.500.000 TL, Yalçın Yılmaz (% 30 Hisse) 1.500.000 TL sermaye ile faaliyetine devam etmektedir. Ödenmemiş sermaye yoktur. Tamamı ödenmiştir. Şirket, Avrupa yakasında, Eyüp İlçesi, Alibeyköy semtinde yerleşiktir. 42.000 m² açık alan içerisinde; 650 m² üzerine kurulu 3 katlı betonarme yapıda idari bina bulunmaktadır. 1.250 m²'lik alan araç kademe merkezi olarak kullanılmakta ve 40.000 m² de malzeme deposu olarak tahsis edilmiştir. Malzeme deposu olarak kullanılan alanın 3.000 m²'si kapalı alan, diğer 37.000 m² ise açık alan olarak kullanılmaktadır. İşçiler için ve uzak yerden gelen müşteriler için barınma ve misafirhane yer almaktadır. Şirket merkezi yerleşim merkezine yakın olmamakla birlikte, çalışanları için personel servis organizasyonu mevcuttur. Bununla birlikte, ticari mal ve hammadde alımı anlamında ulaşım için ideal noktada yer almaktadır. İdari bina içerisinde, 1 adet kantin, içinde 3 adet masa tenisi barındıran salon ve 2 adet bilardo masası barındıran başka bir salon da çalışanların sosyal aktiviteleri için tahsis edilmiştir. 100 m² alanda yeşil alan ve dinlenme bölümü oluşturulmuştur. Anadolu yakası ve Avrupa yakası bölge müdürlükleri şirket merkezinde çalışmaktadır. Bu iki bölge müdürlüğü için ayrı bir ofis tahsis edilmemiştir.

5.1.3 Organizasyon yapısı

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcıları

- Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Operasyon Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak, Araç Kademe Müdürlüğü ve Depo Müdürlüğü,

Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak, Anadolu Yakası Bölge Müdürlüğü ve Avrupa Yakası Bölge Müdürlüğü,

Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak, Muhasebe Müdürlüğü, Finansman Müdürlüğü ve Personel Müdürlüğü ve bu müdürlüklere bağlı uzman ve sorumlu düzeyinde personeller çalışmaktadır.

Şirkette toplam 79 çalışan ve 42 araç mevcuttur. Çalışanların profili şu şekildedir:

Çizelge 5.1: Çalışanların Profilleri

Görevi	Toplam	Kadın	Erkek	İlkokul	Lise	Lisans	Yüksek Lisans
Genel Müdür Yardımcısı	3	1	2			1	2
Satınalma Müdürü	1		1				1
Araç Kademe Müdürü	1		1			1	
Bölge Müdürleri	2	1	1			2	
Teknik Personel	10		10	8	2		
Muhasebe Müdürü	1		1			1	
Finansman Müdürü	1		1			1	
Personel Müdürü	1	1				1	
Temizlik Elemanı	3	2	1	1	2		
Aşçı	2	1	1	1	1		
Mutfak Servis Görevlisi	3	2	1	2	1		

Çizelge 5.1: Çalışanların Profilleri (devamı)

Görevi	Toplam	Kadın	Erkek	İlkokul	Lise	Lisans	Yüksek Lisans
Makam	3		3	1	2		
Şoförü							
Tahsilat	1		1		1		
Görevlisi							
Satış	5		5		2	3	
Pazarlama							
Elemanı							
Operasyon	42	1	41	37	5		
Şoförleri							
Toplam	79	9	70	50	16	10	3

5.1.4 Faaliyet alanı

Şirket kuruluş sözleşmesinde yazıldığı üzere, inşaat malzemesi alım satım işiyle iştigal etmektedir. Sektörün brüt kâr ortalaması % 17,4 olup, şirket brüt kâr ortalaması ise 18,6 ile sektörün biraz üzerindedir (31.12.2015).

5.1.5 İşletmenin mali durumu (bilanço ve gelir tablosu kalemleri) - 2015

Şirketin 31.12.2015 tarihli temel mali tabloları aşağıdadır.

Çizelge 5.2: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	12,731,300.00
1-Yurt İçi Satışlar	12,610,000.00
2-Diğer Gelirler	121,300.00
B-Satış İndirimleri (-)	51,950.00
1-Satıştan İadeler (-)	42,600.00
2-Satıştan İskontalar (-)	9,350.00
C-Net Satışlar	12,679,350.00
D-Satışların Maliyeti (-)	10,320,000.00
1-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	10,320,000.00
Brüt Satış Karı Veya Zararı	2,359,350.00
E-Faaliyet Giderleri	1,117,400.00
1-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	849,500.00
2-Genel Yönetim Giderleri (-)	267,900.00
Faaliyet Karı Veya Zararı	1,241,950.00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	32,132.00
1-Faiz Gelirleri	15,982.00
2-Kambiyo Karları	9,550.00
3-Faaliyetlerle İlgili Diğ. Olağan Gelir ve Karlar	6,600.00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar(-)	469,000.00
1-Karşılık Giderleri (-)	84,000.00

Çizelge 5.2: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu (devamı)

	Cari Dönem
2-Kambiyo Zararları (-)	385,000.00
H-Finansman Giderleri (-)	376,400.00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	376,400.00
Olağan Kar Veya Zarar	428,682.00
I-Olağan Dışı Gelir Ve Karlar	21,900.00
1-Önceki Dönem Gelir Ve Karları	21,900.00
J-Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	0.00
Dönem Karı veya Zararı	450,582.00
K-Dönem Karı Vergi ve Diğ. Yasal Yük. Karş. (-)	90,116.40
Dönem Net Karı Veya Zararı	360,465.60

Çizelge 5.3: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

	Cari Dönem		Cari Dönem
1 Dönen Varlıklar	15,084,000	3 Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	15,574,840
10 Hazır Değerler	2,900,000		
11 Menkul Kıymetler	0	30 Mali Borçlar	4,988,000
		32 Ticari Borçlar	5,640,500
12 Ticari Alacaklar	6,130,000	33 Diğer Borç	3,627,000
13 Diğer Alacaklar	0	34 Alınan Avanslar	1,250,000
15 Stoklar	5,079,000	35 Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hak.	0
17 Yıllara Yaygın İnş. ve On. Mal.	0	36 Ödenecek Vergi ve Diğer Yüküm.	69,340
18 Gel. Ayl. Ait Gid. ve Gelir Tah.	380,000	37 Borç Ve Gider Karşılıkları	0
19 Diğer Dönen Varlıklar	595,000	38 Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	0
		39 Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
Dönen Varlıklar	15,084,000	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	15, 74,840
Toplamı		Kaynaklar Toplamı	

Çizelge 5.4: İşletme Ayrıntılı Bilançosu

		Cari			Cari Dönem
		Dönem			
2	Duran Varlıklar	11,516,000	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	4,400,000.0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	4,400,000.0
23	Diğer Alacaklar	0	42	Ticari Borçlar	0.0
24	Mali Duran Varlıklar	0	43	Diğer Borçlar	0.0
25	Maddi Duran Varlıklar	11,475,000	44	Alınan Avanslar	0.0
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	41,000	47	Borç ve Gider Karşılıkları	0.0
27	Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	0	48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0.0
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	0	49	Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0.0
29	Diğer Duran Varlıklar	0	5	Özkaynaklar	6,625,160.0
			50	Ödenmiş Sermaye	5,000,000.0
			54	Kar Yedekleri	469,578.0
			57	Geçmiş Yıllar Karları	795,116.4
			58	Geçmiş Yıllar Zararları	0.0
				(-)	
			59	Dönem Net Karı (Zararı)	360,465.6
	Duran Varlıklar Toplamı	11,516,000		Özkaynaklar Toplamı	6,625,160.0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	26,600,000		Pasif Kaynaklar Toplamı	26,600,000.0

Çizelge 5.5: Oran Analizi Tablosu

Seçilen Rasyolar		Standart Oran	Firma İçin Hesaplanan Oran
A.	Likidite Oranları		
1.	Cari Oran (%)	2	0.97
2.	Likidite (Asit Test) Oranı (%)	1	0.62
3.	Stoklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.20
4.	Kısa Vadeli Alacaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.23
B.	Finansal Yapı Oranları		
1.	Öz Kaynaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	0.5	0.25
2.	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0.3	0.58
3.	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0.2	0.16
4.	Maddi Duran Varlıklar (Net) / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.43
C.	Devir Hızları		
1.	Stok Devir Hızı (Kez)	3-4	2.44
2.	Alacak Devir Hızı (Kez)	3-4	2.07
3.	Öz Kaynaklar Devir Hızı (Kez)	4	1.91
4.	Aktif Devir Hızı (Kez)	2	0.11
D.	Karlılık Oranları		
1.	Vergi Öncesi Kar / Öz Kaynaklar Oranı (%)	-	0.07
2.	Faaliyet Karı / Net Satışlar Oranı (%)	-	0.098

5.1.5.1 2015 yılı verilerinin değerlendirilmesi

Şirket muhasebe müdürlüğü, her çeyrek dönem dilimlerinde yapmış olduğunu değerlendirmeler ile, şirketin mali durumu ile ilgili analiz çalışması yapmakta ve

yönetime sunmaktadır. 2015 yılına ilişkin yapılan oran analizi ile yönetime şu değerlendirmeler yapılmıştır:

- Şirketin cari oranı 0,97 çıkmıştır. Olması istenen standart seviye 2,0'dir. Bu oran, şirketin kısa vadeli borçlarını dönen varlıkları ile karşılayabilme gücünü göstermektedir.
- Likidite oranı 0,62 çıkmıştır. Olması istenen rakam en az 1,0'dir. Bu oran, işletmenin kısa vadeli borçlarını likit (anında nakde dönüştürebileceği) değerlerle karşılama oranını göstermektedir. Stoklar ve alacakların payı likit varlıklara göre fazladır. Stok devir hızının yüksek olması, alacak devir hızının yüksek olması arzu edilir.
- Özkaynakların aktiflere oranı 0,25 çıkmıştır. Olması istenen rakam en az 0,5'tir. Bu oran ile görülüyor ki, şirketin borç yükü oldukça yüksektir.
- Kısa vadeli yabancı kaynakların pasif toplamına oranı 0,59 çıkmıştır. Olması istenen oran 0,3'ün altıdır. Bu oranla da anlaşılıyor ki; şirket varlıklarının mevcut durumunda özkaynaklardan ziyade kısa vadeli borçlanma etkili olmuştur. Ülkede yaşanabilecek siyasi istikrarsızlık, ekonomik daralma, uluslararası olaylardan etkilenme gibi durumlarda risk katsayısı yükselecektir. Burada yapılabilecek operasyonların bazıları şöyle olabilir: Etkin bir tahsilat politikasıyla, alacakların tahsili hızlandırılabilir. Mevcut durumda, alacak devir hızı 2,07 iken olması beklenen oran en az 3,0'tür. Peşin satışların oranı artırılabilir. Bunun için bazı teşvik edici kampanyalar yapılabilir. Bu şekilde stok devir hızı yükseltilebilir. Mevcut durumda, stok devir hızı 2,44 iken, olması beklenen oran yine en az 3'tür. İlgili kurumlarla yapılacak görüşmeler neticesinde kısa vadeli borçlar, uzun vadeye dönüştürülebilir.

5.1.5.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar

10.03.2016 tarihinde, ortaklar şirket merkezinde bir araya gelerek yönetim kurulu toplantısı yapmıştır. Toplantıda, şirketin ana faaliyet konusuna inşaat malzemesi alım satım işine ilave olarak, hazır beton alım satım işinin ve hazır beton üretimi ve satışı işinin eklenmesine oy birliği ile karar verilmiştir. Şirket ana sözleşmesinin tadil edilmesi için olağanüstü genel kurul kararı alınmış, sermayenin 5.000.000 TL'den 20.000.000 TL'ye çıkartılmasına, Ayhan Yılmaz ve Serkan Yılmaz'ın yine yönetim

kurulu üyesi olarak seçilmesine ve şirketin Anonim Şirkete dönüştürülmesine de aynı toplantıda karar verilmiştir. Yeni hisse oranları ve sermaye tutarları şu şekilde belirlenmiştir: İhsan Yılmaz (%30 hisse) 6.000.000 TL, Sabri Yılmaz (%20 hisse) 4.000.000 TL, Yalçın Yılmaz (%20 hisse) 4.000.000 TL, Ayhan Yılmaz (%15 hisse) 3.000.000 TL, Serkan Yılmaz (%15 hisse) 3.000.000 TL

- Yeni faaliyet konusu: “hazır beton”

İnşaat ve yapı sektörü Türkiye’nin lokomotif sektörlerinden biridir. Şirket, bu ürün çeşidini de gamına ekleyerek hazır beton sattığı müşterilerine de inşaat malzemesi satmak ve cirosunu da yükseltmek istemektedir. Hazır beton ticari malının brüt karlılığı sektörde ortalama %25 olarak gerçekleşmektedir. Faaliyeti genişletmek, işletmede ilave operasyonları da beraberinde getirmektedir. Beton mikseri ve beton pompası da araç parkına girmiştir. Bu maksatla ilk olarak 15 beton mikseri, 5 de beton pompası alımı gerçekleşmiştir. Yeni hissedarların sermayeleri nakit olarak işletmeye dahil edilmiş, bunlarla kısa vadeli kredilerde kapamaya gidilmiş, yeni alınan araçlarla ilgili olarak uzun vadeli banka kredisi kullanılmış. Böylelikle, kısa vadeli yabancı kaynak kullanımı riski de düşmüş oldu (Bakınız: Çizelge 5.4: 31.12.2016 Ayrıntılı Bilanço).

- Alacakların tahsili çalışmaları

Oran analizinde görüldüğü üzere alacak devir hızı çok düşük seyretmektedir. Firmanın likiditesini arttırmak için, alacakların tahsiline ilişkin olarak, Senetsiz alacaklarla ilgili olarak öncelikle tahsil talep mektubu gönderilmiş, olumlu geri dönüş gerçekleşmeyen müşteriler ile ilgili olarak icra yoluyla tahsili yoluna gidilmiş. Bazı alacakların tahsili için erken ödeme iskontosu sistemi getirilmiş ve bu şekilde 950.000 TL’lik alacak tahsil edilmiştir. Satış temsilcilerinin prim sisteminde de revizyon yapılmış; daha önce asgari ücret + % 0,8 prim sistemi uygulanırken, asgari ücret + % 0,3 satış primi + %0,05 tahsilat primi uygulamaya alınmış ve böylelikle de tahsilata daha da yoğunlaşması sağlanmış, satmak için satan personel yerine verimli satış personeline doğru geçiş sağlanmıştır.

- Borçların yapılandırılması

Mali tablo analizinde, kaynakların yaklaşık %75 i yabancı kaynaklardan, %25 i öz kaynaklardan oluştuğu görülmektedir. (Yabancı kaynaklarda, kısa vadeli olanlar ise toplam varlıkların (veya toplam kaynakların) % 59’una ulaşmıştır. Bu durum,

piyasada oluşabilecek olumsuzluklarda, işletmenin verebileceği tepkileri sınırlandırma ihtimalini zayıflatmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için, sermaye artışından gelen kaynakların önemli bir bölümü ile kısa vadeli borçların ödenmiş, yapılan yeni yatırım (araç alımı) da uzun vadeli kredilerle sağlanmıştır. Böylelikle, işletmenin hareket kabiliyeti gelişmiştir.

- Faaliyet giderleri analizi

Firmanın faaliyet giderleri, net satışların %8,8 ine denk gelmektedir. Sektör ortalaması %11 - %12 aralığındadır. İşletmenin giderleri yönetme açısından etkin olduğu söylenebilir. Satışların daha da yükseltilmesi amacıyla, reklam harcamalarına, tanıtım organizasyonlarına (fuar vb) biraz daha ağırlık verilebileceği tartışılmış, 2016 ve 2017 yıllarında bölgesel fuarlara katılması konusunda prensip kararı alınmıştır. Personelin prim sistemine yeniden revizyon yapılırsa (örneğin, satış hedefinin tutturulması veya satış hedefinin belli oranda aşılması durumlarında ekstra prim uygulaması gibi) personel giderleri biraz daha yükselecek fakat satışı daha da yüksek oranda artıracak düşüncesi ile gerekli çalışma yapılmış ve bu sistemin izlenmesi kararı alınmıştır.

Faaliyet döneminin ikinci yarısında alınan bu aksiyonlar neticesinde, 31.12.2016 itibariyle şirketin mali tabloları aşağıdaki şekilde oluşmuştur (Bakınız: Çizelge 5.4, 5.5 ve 5.6).

5.1.6 İşletmenin mali durumu – 2016

Çizelge 5.6: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	18,000,000.00
1-Yurt İçi Satışlar	17,800,000.00
2-Diğer Gelirler	200,000.00
B-Satış İndirimleri (-)	82,400.00
1-Satıştan İadeler (-)	70,400.00
2-Satıştan İskontalar (-)	12,000.00
C-Net Satışlar	17,917,600.00
D-Satışların Maliyeti (-)	13,250,000.00

Çizelge 5.6: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu (devamı)

	Cari Dönem
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	13,250,000.00
Brüt Satış Karı Veya Zararı	4,667,600.00
E-Faaliyet Giderleri	2,150,100.00
1-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	1,550,000.00
2-Genel Yönetim Giderleri (-)	600,100.00
Faaliyet Karı Veya Zararı	2,517,500.00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	150,600.00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar(-)	364,000.00
H-Finansman Giderleri (-)	975,000.00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	975,000.00
Olağan Kar Veya Zarar	1,329,100.00
I-Olağan Dışı Gelir Ve Karlar	21,900.00
Dönem Karı Veya Zararı	1,351,000.00
K-Dönem Karı Vergi Ve Diğer Yasal Yük. Karş.(-)	270,200.00
Dönem Net Karı Veya Zararı	1,080,800.00

Çizelge 5.7: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

	Cari Dönem		Cari Dönem
1 Dönen Varlıklar	22,771,900	3 Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	12,258,950
10 Hazır Değerler	6,151,900		
11 Menkul Kıymetler	0	30 Mali Borçlar	2,765,000
12 Ticari Alacaklar	6,390,000	32 Ticari Borçlar	7,450,000
13 Diğer Alacaklar	0	33 Diğer Borçlar	1,127,000
15 Stoklar	4,000,000	34 Alınan Avanslar	750,000
17 Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.	0	35 Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Hak.	0
18 Gel. Ayl. Ait 0		36 Ödenecek Vergi Ve Diğer Yüküm.	166,950
Gid. Ve Gelir Tah.			
19 Diğer Dönen Varlıklar	6,230,000	37 Borç Ve Gider Karşılıkları	0

Çizelge 5.7: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu (devamı)

Cari Dönem		Cari Dönem	
	38	Gelecek Aylara Ait 0 Gelirler Ve Gider Tahakkukları	
	39	Diğer Kısa Vadeli 0 Yabancı Kaynaklar	
Dönen Varlıklar		Kısa Vadeli Yabancı	
Toplamı	22,771,900	Kaynaklar Toplamı	12,258,950

Çizelge 5.8: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço

		Cari Dönem			Cari Dönem
2	Duran Varlıklar	20,228,100	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	7,844,668.0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	7,844,668.0
23	Diğer Alacaklar	0	42	Ticari Borçlar	0.0
24	Mali Duran Varlıklar	0	43	Diğer Borçlar	0.0
25	Maddi Duran Varlıklar	20,108,100	44	Alınan Avanslar	0.0
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	120,000	47	Borç Ve Gider Karşılıkları	0.0
27	Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	0	48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0.0
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler Ve Gelir Tahakkukları	0	49	Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0.0
29	Diğer Duran Varlıklar	0	5	Özkaynaklar	22,896,382.0
			50	Ödenmiş Sermaye	20,000,000.0
			52	Sermaye Yedekleri	0.0
			54	Kar Yedekleri	660,000.0
			57	Geçmiş Yıllar Karları	1,155,582.0
			58	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0.0
			59	Dönem Net Karı (Zararı)	1,080,800.0
	Duran Varlıklar Toplamı	20,228,100		Özkaynaklar Toplamı	22,896,382.0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	43,000,000		Pasif Kaynaklar Toplamı	43,000,000.0

Çizelge 5.9: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Bilançonun Oran Yöntemiyle Analizi
Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyolar Analizi)

Seçilen Rasyolar	Standart Oran	Firma İçin Hesaplanan Oran
A. Likidite Oranları		
1. Cari Oran (%)	2.00	1.86
2. Likidite (Asit Test) Oranı (%)	1.00	1.55
3. Stoklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.09
4. Kısa Vadeli Alacaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.15
B. Finansal Yapı Oranları		
1. Öz Kaynaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	0.50	0.53
2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0.30	0.29
3. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0.20	0.18
4. Maddi Duran Varlıklar (Net) / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0.47
C. Devir Hızları		
1. Stok Devir Hızı (Kez)	3-4	3.32
2. Alacak Devir Hızı (Kez)	3-4	2.94
3. Öz Kaynaklar Devir Hızı (Kez)	4	0.78
4. Aktif Devir Hızı (Kez)	2	0.42
D. Karlılık Oranları		
1. Vergi Öncesi Kar / Öz Kaynaklar Oranı (%)	-	0.06
2. Faaliyet Karı / Net Satışlar Oranı (%)	-	0.10

5.1.6.1 2016 yılı verilerinin değerlendirilmesi

2016 yılına ilişkin yapılan sunumda yukarıdaki tablolarla ilgili şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

Bir önceki yılda 0,97 olan cari oranda 2016 sonu itibariyle, 1,86 ile yaklaşık olarak arzulan seviyeye gelinmiş ve işletme, dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını rahatlıkla karşılayabilecek noktaya ulaşmıştır.

Yine bir önceki yılda 0,62 olan likidite oranı, 2016 sonu itibariyle 1,55'e yükselerek istenilen ve standardın üzerinde orana ulaşmıştır. Oran daha da yukarıya doğru seyrederse sorgulanacak nokta şu ki; acaba varlıklar (özellikle likit varlıklar) rasyonel şekilde değerlendiriliyor mu? Alternatif yatırım kanallarına gidilebilir mi? Finansal yatırım araçları değerlendirilebilir mi? Şüphesiz bu konular yönetim tarafından değerlendirilecektir.

2015 yılı sonu itibariyle stoklar toplam aktiflerin %19'una tekabül ederken bu oran 2016 sonu itibariyle % 9'a düşmüştür. Şüphesiz bu olumlu bir gelişmedir. Yatırımların atıl kalmaması yönünde pozitif bir göstergedir.

2015 yılı sonunda alacakların toplam aktiflerdeki payı %23 iken,, 2016 sonu itibariyle %15'e gerilemiştir. Bu da önemli bir göstergedir. Alacaklara bağımlılık aşağı seviyeye geçmeye başlamış olduğu görülmektedir.

2015 yılı sonunda özkaynakların oranı %25 iken, 2016 sonu itibariyle, hem sermaye artışı ve buna bağlı olarak yatırımların geri dönüşündeki pozitif ivmenin etkisiyle %53'e çıkmıştır. Zaten istenilen ortalama seviye %50'dir.

Kısa vadeli yabancı kaynakların 2015 sonu itibariyle toplam kaynaklar üzerindeki ağırlığı %59 iken, 2016 sonu itibariyle bu oran yaklaşık yarı yarıya düşüşle %29'a gerilemiştir. Tam manasıyla, arzulanan seviye yakalanmıştır.

Stok devir hızı ve alacak devir hızları da keza yaklaşık olarak arzulanan seviyeyi yakalamıştır.

Gelir tablosu açısından bakacak olursak, 2015 yılında gerçekleşen brüt satış karı %18,6 iken, faaliyet alanına hazır beton alım satım işini de alınca, bu alandaki yüksek karlılığın da etkisiyle, 2016 sonu brüt satış karı %26,1 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılının ikinci yarısında alınan bu aksiyonda bu şekilde bir netice alındıysa, 2017 için bu rakam daha ileri seviyede gerçekleşme olasılığı yüksektir. brüt satış kârındaki bu iyileşmeye karşılık, faaliyet giderlerinde ise, özellikle reklam harcamaları ve fuar etkinliklerinin de getirdiği etkiler, ilave personel istihdamı ve ilave araçların getirdiği amortisman giderleri de hesaba katıldığında %8'den % 12'ye yükselmiştir. İlave yatırımların da etkisiyle, finansman giderleri de %3 seviyesinden, % 5,4 seviyesine yükselmiştir. Vergi öncesi kâr 2015 te % 3,6'dan yüzde 108 oranında artışla % 7,5'e ulaşmıştır.

5.1.6.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar

- Yeni hedef: “Hazır Beton Üretimi”

Şirket yönetimi, bu sunumdan oldukça etkilenmiştir. Bu yatırımlar neticesinde, organizasyonda da büyüme meydana gelmiş, personel sayısı 84'e yükselmiştir. Gelişmeler pozitif yönlü olunca, hissedarlar kendi içlerinde yapmış oldukları istişarelerde, hazır beton üretmeden al-sat işine de devam etmekle birlikte, kendi

tesislerini kurarak veya tesis kiralama suretiyle üretime başlanabileceği konusunu tartışmaya açmış, değerlendirmeler neticesinde 2017 yılı için üretim tesisi kiralama suretiyle Hazır Beton üretim işine de başlama kararı almışlardır. Esas sözleşmede beton üretim işi zaten mevcuttu. Herhangi bir tadile gitmeden, yönetim kurulu kararlarıyla şube açılışları yapılmış Anadolu yakasında 2 tesis, Avrupa yakasında da 1 tesis olmak üzere 3 üretim tesisi devreye alınmıştır. Hazır Beton Üretim işinde ortalama brüt satış karı oranı % 38 dir. Bu tesisler ikişer ay arayla, Nisan 2017 de Acıbadem bölgesinde, Haziran 2017’de Esenyurt bölgesinde, Ağustos 2017 de Kartal bölgesinde faaliyete geçmiştir. Söz konusu faaliyetler için 45 adet mikser, 10 adet beton pompası alınmıştır. Kaynak olarak banka kredisi kullanılmıştır. Üretim faaliyetinin sağlıklı yürütülmesi ve organizasyon hareketliliğin yüksek katsayı ile artması sebebiyle ilave istihdam sağlanmıştır. Çalışan sayısı 230’a yükselmiştir. Hazır beton sektöründe mevsimsel etkiler önemlidir. Özellikle kış dönemlerinde satışlar düşer, Nisan ve Mayıs ayından itibaren yükselerek devam eder. Bu yükseliş Kasım ayına kadar devam edebilir. Bundan dolayı sezonun canlı dönemleri iyi değerlendirilmesi gerekir. İşletme Hazır beton işi ile birlikte, müşterilerine inşaat malzemesi satışı ile ilgili de teklifler götürülmüş, paket halinde satış işlemi gerçekleşmiş ve bu da satışlarda çarpan etkisiyle olumlu katkı sağlamıştır.

İşletme, 2017 yılı sonunda aşağıdaki verileri elde etmiş ve muhasebe müdürlüğü tarafından hissedarlara rapor olarak sunulmuştur (Bakınız, çizelge 5.7, 5.8 ve 5.9).

5.1.7 İşletmenin mali durumu – 2017

Çizelge 5.10: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	43.500.000,00
1-Yurt İçi Satışlar	41.350.000,00
2-Diğer Gelirler	2.150.000,00
B-Satış İndirimleri (-)	204.000,00
1-Satıştan İadeler (-)	160.000,00
2-Satıştan İskontalar (-)	44.000,00
C-Net Satışlar	43.296.000,00
D-Satışların Maliyeti (-)	24.900.000,00
1-Satılan Mamüller Maliyeti (-)	10.250.000,00

Çizelge 5.10: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu (devamı)

	Cari Dönem
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	14.650.000,00
Brüt Satış Karı Veya Zararı	18.396.000,00
E-Faaliyet Giderleri	9.400.000,00
1-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	7.120.000,00
2-Genel Yönetim Giderleri (-)	2.280.000,00
Faaliyet Karı Veya Zararı	8.996.000,00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	540.000,00
1-Faiz Gelirleri	170.000,00
2-Konusu Kalmayan Karşılıklar	84.000,00
3-Kambiyo Karları	66.000,00
4-Faaliyetlerle İlgili Diğer Olağan Gelir Ve Karlar	220.000,00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar(-)	634.000,00
1-Karşılık Giderleri (-)	84.000,00
2-Kambiyo Zararları (-)	550.000,00
H-Finansman Giderleri (-)	3.770.000,00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	3.770.000,00
Olağan Kar Veya Zarar	5.132.000,00
J-Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	820.000,00
3-Diğer Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	820.000,00
Dönem Karı Veya Zararı	4.312.000,00
K-Dönem Karı Vergi Ve Diğer Yasal Yük. Karş.(-)	862.400,00
Dönem Net Karı Veya Zararı	3.449.600,00

Çizelge 5.11: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem				Cari Dönem	
1	Dönen Varlıklar	30.412.400	3	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	22.253.000
10	Hazır Değerler	8.312.400			
11	Menkul Kıymetler	0	30	Mali Borçlar	7.045.000

Çizelge 5.11: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu (devamı)

Cari Dönem			Cari Dönem		
12	Ticari Alacaklar	8.795.000	32	Ticari Borçlar	12.450.000
			33	Diğer Borçlar	1.460.000
13	Diğer Alacaklar	0	34	Alınan Avanslar	750.000
15	Stoklar	7.075.000	35	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Hak.	0
17	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.	0	37	Borç Ve Gider Karşılıkları	0
18	Gel. Ayl. Ait Gid. Ve Gelir Tah.	0	38	Gelecek Aylara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0
19	Diğer Dönen Varlıklar	6.230.000	39	Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
	Dönen Varlıklar			Kısa Vadeli Yabancı	22.253.000
	Toplamı	30.412.400			

Çizelge 5.12: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem			Cari Dönem		
2	Duran Varlıklar	47.290.100	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	29.103.518,0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	29.103.518,0
23	Diğer Alacaklar	0		Kıymetler	
24	Mali Duran Varlıklar	0	42	Ticari Borçlar	0,0
25	Maddi Duran Varlıklar	47.175.100	43	Diğer Borçlar	0,0
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	115.000	44	Alınan Avanslar	0,0
27	Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	0	47	Borç Ve Gider Karşılıkları	0,0

Çizelge 5.12: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu (devamı)

Cari Dönem			Cari Dönem		
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler Ve Gelir Tahakkukları	0	48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0,0
29	Diğer Duran Varlıklar	0	49	Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0,0
			5	Özkaynaklar	26.345.982,0
			50	Ödenmiş Sermaye	20.000.000,0
			52	Sermaye Yedekleri	0,0
			54	Kar Yedekleri	660.000,0
			57	Geçmiş Yıllar Karları	2.236.382,0
			58	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,0
			59	Dönem Net Karı (Zararı)	3.449.600,0
	Duran Varlıklar Toplamı	47.290.100		Özkaynaklar Toplamı	26.345.982,0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	77.702.500		Pasif Kaynaklar Toplamı	77.702.500,0

Çizelge 5.13: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Bilançonun Oran Yöntemiyle Analizi
Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyolar Analizi)

Seçilen Rasyolar		Standart Oran	Firma İçin Hesaplanan Oran
A.	Likidite Oranları		
1.	Cari Oran (%)	2,00	1,37
2.	Likidite (Asit Test) Oranı (%)	1,00	1,10
3.	Stoklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0,08

Çizelge 5.13: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Bilançonun Oran Yöntemiyle Analizi
Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyolar Analizi) (devamı)

Seçilen Rasyolar		Standart Oran	Firma İçin Hesaplanan Oran
B.	4. Kısa Vadeli Alacaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0,11
	Finansal Yapı Oranları		
	1. Öz Kaynaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	0,50	0,34
	2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0,30	0,29
C.	3. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	0,20	0,37
	4. Maddi Duran Varlıklar (Net) / Aktif Toplamı Oranı (%)	-	0,61
	Devir Hızları		
	1. Stok Devir Hızı (Kez)	3-4	0,85
D.	2. Alacak Devir Hızı (Kez)	3-4	4,92
	3. Öz Kaynaklar Devir Hızı (Kez)	4	1,64
	4. Aktif Devir Hızı (Kez)	2	0,56
	Karlılık Oranları		
	1. Vergi Öncesi Kar / Öz Kaynaklar Oranı (%)	-	0,16
	2. Faaliyet Karı / Net Satışlar Oranı (%)	-	0,21

5.1.7.1 2017 yılı verilerinin değerlendirilmesi

2016 yılında 1,86'ya yükselen cari oran, 2017 sonunda 1,37'ye gerilemiş. Likidite oranı 1,55'ten 1,10'a gerilemiş fakat standart oran içerisinde kalmış, stok yükü 0,09'dan 0,08'e düşmüştür. Öz kaynakların aktife oranı %53'ten %34'e düşmüştür. Kısa vadeli yabancı kaynakların toplam pasif toplamındaki ağırlığı yine %29 olarak gerçekleşmiştir. Uzun vadeli yabancı kaynakların ağırlığı %18'den %37'ye yükselmiştir. Likidite oranlarındaki düşüş, özkaynaklarının ağırlığının toplam içindeki payında yaklaşık yarı yarıya düşüş ve uzun vadeli yabancı kaynaklardaki artışın temel sebebi; ilave yatırım harcamaları (yeni alınan beton mikseri ve beton pompası), kiralanan tesislerin reorganizasyon çalışmaları için yapılan harcamalar,

ilave personel maliyetlerinin etkisi yüksek olmuştur. Ayrıca bilanço'ya bakıldığında; maddi duran varlıkların aktifteki ağırlığı %47'den %61'e çıktığı görülmektedir. Stok devir hızı, 3,32'den 0,85'e gerilemiştir. Bunun en önemli sebebi, yapılan inşaat malzemelerinde beklenen yüksek fiyat artışı sebebi ile stok alımlarının yükselmesidir. Buna karşılık alacak devir hızı, 2,94'ten 4,92'ye yükselmiş, alacak tahsilat politikasındaki değişikliğin ve personel prim sistemindeki düzenlemenin oldukça yüksek etkisi olduğu görülmüştür. Baktığımız zaman, 2015'teki brüt karlılık %18,6 iken, 2016'da %26,1'e ve 2017'de %42,5'e yükselmiştir. Buna karşılık faaliyet giderlerindeki değişim de şu şekilde gerçekleşmiş: 2015'te %8,8 iken, 2016'da %12 olmuş, 2017'de ise %21,7'ye yükselmiştir. Bu da yaklaşık olarak %81'lik bir artış demektir. Muhasebe Müdürlüğü tarafından hazırlanan tesis bazında kar/zarar tablosunda görülmüştür ki; Esenyurt bölgesinde yüksek rekabetten dolayı, ürün satış fiyatları arzu edilen düzeyde gerçekleşmemiş, üretilen mamül maliyetine bakıldığında brüt kar'ın %11 seviyesinde olduğu anlaşılmış, faaliyet giderlerinin de etkisi ile dönem karı/zararında % -1,8'lik sonuç alınmıştır.

5.1.7.2 Analizler ışığında yönetimce alınan kararlar

2018 yılı kış döneminde de işlerin düşmesi ve sabit giderlerin yüksek olması sebebiyle, zarar daha da yükseleceğinden, Esenyurt tesisinin kapatılıp, hammadde satınalma maliyetinin (nakliye vb.) daha düşük olduğu ve fiyat olarak standart fiyatların uygulanabilirliği göz önüne alındığında, genel anlamda da hazır beton üretim işindeki yüksek kar oranına da bakıldığında, Alibeyköy bölgesinde tesis kiralınması kararı alınmıştır.

Sonuç olarak; Muhasebe verilerinin, raporlarının yönetim tarafından benimsenmesi, kabul görmesi ve bu raporlar ışığında kararlar alması, ilk olarak muhasebe verilerinin doğruluğuna, muhasebe ekibinin kalitesine, sunum becerisine ve yönetimin birlikte hareket etme bilincine, muhasebe birimine değer vermesine ve rasyonel akla bağlıdır. Örneğimizde de görüldüğü üzere, muhasebe birimi düzenli olarak mali tablo sunumlarını yapmış, raporlar ışığında da işletme yönetimi, hissedarlar ve üst düzey yöneticiler yatırım kararları almış, yeni faaliyet alanına girmiş ve son aşamada da üretime başlamış, tesis kiralamış, tesis kapatmış ve yeni bir yerde yeni tesis kiralamış ve muhasebe verilerine inandığını, güvendiğini göstermiş ve muhasebenin hazırladığı sonuç raporlarının da bu ilerlemeyi gösterdiği anlaşılmıştır. Burada önemli bir

handikap, işletmede denetim mekanizmasının henüz kurulmamış olması, muhasebenin ve diğer birimlerin denetimi için bir çalışmanın henüz başlamamış olmasıdır. Bunun en önemli sebebi, firmanın kısa süre içerisinde sıçrama gerçekleştirmesi ve henüz bu kültürün oluşmamasıdır. İşletmenin menfaatleri için, gittikçe büyüyen bir organizasyona dönen bu ve benzeri işletmelerin kontrol ve denetim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Alman atasözü vardır. “Güven iyidir. Kontrol daha iyidir.”



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya üzerinde teknolojik, ekonomik gelişmeler ve bu gelişmelerin işletmeler üzerinde etkileri oldukça fazla ve çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Rekabet ortamının ileri boyutlara taşınması, globalleşme ile birlikte küçülen dünyada işletme yönetimin alacağı kararlarda muhasebenin önem düzeyi her geçen gün yükselmektedir. İşletmeler rekabette önde olmak adına geleceğe dönük bazı kararları vermek durumundadırlar. Bu ise işletmelerin karar alma mekanizmasındaki kaliteyi ve bu kararların uygulanabilirliğini önemli kılar. Başlangıçta, günümüzde adlandırıldığı şekliyle finansal muhasebe olarak izlenen muhasebe, zaman içerisindeki gelişmeler ile artık ihtiyaca tam anlamıyla cevap vermekten uzak kalmış, gelişim sürecinin devamında maliyet muhasebesi ve son olarak da yönetim muhasebesi yöntemiyle ihtiyaca daha kolay cevap veren sistemler oluşturulmuştur. İşletmeler, bu işletmelerdeki yöneticiler ve iş sahipleri, kararları almada bazı karşılaştırmalar ve analizler yapmak amacıyla verileri almak zorundadırlar. İşte bu verilerin, işletmelere yön verme etkisinin yüksek olması sebebiyle, doğru, anlaşılır ve kaliteli olmasını gerektirir. Böylelikle de, bu karar alma süreciyle, işletme stratejik hamleler yapma ortamına girerler. İyi yönetilen işletmeler bu verileri doğru kullanarak ve analiz ederek kendi yapısına ve değerlerine uygun kararı vermiş olurlar. Bu noktada, verilerin ana kaynağını muhasebe departmanı oluşturmaktadır. Doğal olarak muhasebe bilgi sistemi, muhasebe departmanı işletmenin aslında lojistik gücüdür. Yönetime sağlanan lojistik muhasebe desteği ile kararlar rasyonel şekilde alınır ve sonuçları, olağanüstü şartlar dışında, genel olarak işletme lehine gelişir. İyi yönetilen işletmeler, muhasebe verileri ile daha hızlı ve etkili kararlar alırlar. Muhasebe verileri her ne kadar sayısal nitelikli ise de bir o kadar da muhasebe yöneticilerinin yorum ve analizleri ile işletme sahiplerine ve hissedarlara yol gösterici olmalıdırlar. Nihayetinde, işletmeleri başarı ve başarısızlıklar alınan yönetsel kararlar ile ortaya çıkmaktadır.

Henüz kurumsallaşma sürecine başlayamayan, kurumsallaşma sürecinde olanların ise geleneksel işletme yönetimi anlayışıyla çatıştığı organizasyonlarda, bilinçli olarak veya bilinçsiz bir şekilde, muhasebeden kendilerine gelen veri, rapor ve analizlere

yeteri kadar itibar etmemekte, muhasebe dışından edindiği bilgilerle kararlarını alabilmektedir. Bu, bazen iş toplantılarında, bazen dost çevrelerinde karşılıklı fikir alışverişleri veya diğer işletmelerdeki mevcudiyetindeki uygulamaları kendi işletmelerinde uygulama istekleri ile olabilmektedir. Bu şekilde alınan kararlar da çoğunlukla yanlış ve istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bunu söylemekle birlikte, işletmeler, muhasebe departmanının kurumsal hafızasının gelişmiş olması için, personellerinin uzun süreli çalışmalarını destekleyecek, yetkin ve eğitimli personelin istihdamını sağlamalıdır. Muhasebe yalnızca Vergi dairelerine, Sosyal Güvenlik Kurumları'na beyan ve bildirimde bulunan, borç-alacak takibi yapan bir birim değildir. Muhasebenin ilk evrelerinde belki bu işlemler yapıyordu. Ancak gelişen teknoloji ve değişen işletme ihtiyaçları ile daha kompleks sorunlarla uğraşmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde, klasik işlemler yapılarak yönetime karar vermede destek yeterli olmayacaktır. Bu yüzden muhasebeden alınan sistematik bilgiler işletme sahipleri veya yöneticileri tarafından dikkate alınarak, doğru kararlar verilmesi açısından bu bilgiler, rakip işletmelere avantaj sağlamalıdır.

Muhasebe Bilgi Sistemi ve Yönetim Karar Sistemleri iki farklı olgu gibi görünse de, MBS'nin etkinliği Yönetim Karar Sürecinde oldukça fazladır. Bir işletmenin kurumsal bir kimlikle stratejik açıdan uygun bir şekilde yönetilmesi stratejik yönetim süreçlerinin işletmeye iyi bir şekilde uygulandığının bir göstergesi olup aynı zamanda bu süreçlerin sonucunda çeşitli analiz ve muhasebe verileri yardımıyla elde edilmiş olan kararların da isabetliliğini gösterir. Bundan dolayı muhasebe bilgi sistemlerinin stratejik yönetimde gerçekçi bir etkisi olup stratejik yönetim sonucunda ulaşılan kararların etkili olmasında bu sistemler büyük rol oynamaktadırlar. Sonuçta; sağlam verilerle beslenen yönetimin aldığı kararlar ile günümüz rekabet koşullarında varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmelerini sağlayacaktır. Aksi durumda ise, temeli sağlam verilerden oluşmayan kararlar neticesinde işletme yönetiminin, işletme varlığını sürdürebilmesinden bahsedilemez. İşletme sahipleri veya işletme üst düzey yöneticileri, muhasebe servisini yalnızca kayıt ofisi, alacak takip birimi gibi görmeyip, muhasebe verilerinin yönetim havuzunda derleyip, okunan verilerin sağlıklı analiz edilmesi suretiyle, geleceklerine ışık tutacak kararları almada etkili bir lojistik aracı olarak kabul etmeleri gerekir. Bu şekilde, rakiplerini geçme yarışında önemli bir avantaj sağlayacaklardır.

KAYNAKLAR

- Ağca, A., (2013). “*Muhasebede Bilgi Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Akpınar, Y., (2007). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş.
- Altınok, T. ve Ünal T., (2016). “*Finansal Yönetim*”, Finans Kulüp Yayınları, İstanbul.
- Arzova, B., (2012). “*Finansal Muhasebe*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Azaltun, M., (2013). “*Muhasebede Bilgi Yönetimi*” Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Balcı, B.R., (2011). “Yalın Düşünce ve Muhasebe”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1.
- Bayırlı , R., (2007). “*Yaratıcı Muhasebe, Etik, Firma Değeri ve Örnek Bir Uygulama*”, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara.
- Bekçi, İ. ve Alkan, H., (2009). “Finansal Bilgi Sisteminin Hisse Senetlerine Yatırım Kararı Üzerine Etkisi: İMKB’de Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 14, s. 3, ss. 1-20.
- Bekçi, İ. ve Kutlu, Ş., (2009). “Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı 29, Eylül, s.19.
- Büyükmirza, K., (2003). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Çelik, O., (2007). “*İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çetiner, E., (2004). *Maliyet Muhasebesi Teori ve Uygulama*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Demir, B., (2005). Üniversitede kazanılan iletişim becerilerinin muhasebe mesleğindeki önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, Sayı: 27, 117-124.
- Demir, V. ve Bahadır, O., (2006). “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri”, *Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı-MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* (ISSN:1302-258X), C:8, S:3, Eylül, ss.57-70.
- Dinç, E. ve Varıcı, İ., (2008). “Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 10, s. 1, ss. 67-85.
- Dinç, E. ve Abibioğlu, H., (2009). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, Haziran.
- Dinçer, B. ve Dinçer, C., (2005). “*Otel Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Kararları*”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, c. 5, s. 6, ss. 353-365.

- Ertürk, M.**, (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Gökdeniz, Ü.**, (2004). “Etkin Bir Maliyet Yönetiminde Prensipler ve Performans Ölçümlenmesinin Rolü”, *Mali Çözüm Dergisi*, S.: 68, Temmuz-Ağustos-Eylül, s. 60-71.
- Gökdeniz, Ü.**, (2005). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 27, Temmuz.
- Gümüş, Y.**, (2007). Üretim İşletmelerinde Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İzmir.
- Güney, S.**, (2015). “*Liderlik*”, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Güney, S.**, (2017). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Hansen, R. D., Mowen, M. M. ve Guan, L.**, (2007). *Cost Management, Accounting and Control*, South-Western Learning: Mason.
- Kağncıoğlu, H. ve Hasgöl, Ö.**, (2006). Ana Üretim Planlamasında Karar Destek Sistemlerinin Kullanılması ve Stoksuz Üretim Yapılan Bir İşletmede Uygulama, *Mevzuat dergisi*, Sayı:106.
- Karcıoğlu, R.**, (2000). “*Stratejik Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*”, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Karesioğlu, F.**, (2001). “*İnternet Tabanlı Finansal Raporlama*”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Kaynar, Y.**, (2010). “Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin (Key Performans Indicators) Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara: Gazi Üniversitesi*.
- Lezki, Ş.**, (2012). “*İşletme Bilgi Sistemleri*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Mınars, D.**, (2003). *Accounting, Barron’s Educational Series*, Inc: New York.
- Mirze, S.**, (2010). *Kadri; İşletme*, 1. Basım, Literatür Yayınları: 599, İstanbul.
- Özdemirci, F. ve Cengiz, A.**, (2007). Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi, *institutional knowledge sources and knowledge management*. Türk Kütüphaneciliği, 21:2,164-185.
- Özkol, A.E., Çelik, M. ve Gönen, S.**, (2005). “Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu ”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, Sayı: 27, 134-145.
- Sayılır, A. ve Dirlik, S.**, (2009). *Yönetim Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına ve Karar Vermeye Etkisi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Suvacı, Ender ve Ata S.**, (2013). “*Araştırma Geliştirme ve İnavasyon Fonksiyonu*” İşletme Fonksiyonları içinde T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: 3000, 1. Baskı, Eskişehir.
- Sürmeli, F.**, (2006). “*Muhasebe Bilgi Sistemi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1644, Eskişehir.
- Sürmeli, F. ve Diğerleri.**, (2001). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:532.
- Sürmeli, F.**, (2003). *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şahin, M.**, (2008). “*Genel İşletme*” Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şakrak, M.**, (2002). *Stratejik Maliyet Yönetimi- Bilgi Sistemi ve Yalın Düşünce*, Yayılım Yayıncılık, İstanbul.

- Şakrak, M., ve Hacırüstemoğlu, R.,** (2002). *“Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar”*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Şimşek, Ş.,** (2004). *“İşletme Bilimlerine Giriş”*, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Yılmaz, Ö.,** (2010). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

İnternet Kaynakları:

1. "Muhasebe Bilgi Sistemlerinin İşletme Yönetimi Açısından Önemi", <http://birgo.mynet.com/sefikatay/yazi/muhasebe-bilgi-sistemleri-nin-isletme-yonetimi-acisindan-onemi--> Erişim: 03.03.2018
2. TEKİN, Abdullah ve Raif PARLAKKAYA, “Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi”, http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=201, [24.02.2018].
3. www.bilisim2013.org/index/article/bilgi_toplumu.htm, (Erişim: 22.03.2018)
4. <http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzmansistemler.html>, (Erişim Tar. 08.05.2018)
5. <http://eski.erzincan.edu.tr/userfiles/files/2015-2016%20muhasabe%20sunum%201.pdf> (Erişim:18.05.018)
6. <http://uysaldogan.com.tr/erp-nedir.aspx> (Erişim 18.05.2018)
7. <https://birendustrimuhendisi.com/blog/kurumsal-kaynak-planlamasi-kkp-erp-genel-bakis/> (Erişim: 15.05.2018)
8. <http://www.prodasoftware.com/erp-sisteminin-kurumlara-sagladigi-faydalar.html> (Erişim 17.05.2018)
9. <http://www.avinal.com/index.php/tr/insaat-yoenetiminde-erp-nin-oenemi/erp-nedir-avantajlar-nelerdir> (Erişim: 17.05.2018)
10. [http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/F_R_I_K_C\(1\).pdf](http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/F_R_I_K_C(1).pdf) (Erişim: 10.03.2018)
11. <https://ekonomist.co/akademi/ekonomi-nedir-5425/> Erişim: 08.04.2018

EKLER

Ek 1: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

Ek 2: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Ek 3: İşletme Ayrıntılı Bilançosu

Ek 4: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

Ek 5: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Ek 6: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço

Ek 7: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

Ek 8: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Ek 9: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Ek 1: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	12,731,300.00
1-Yurt İçi Satışlar	12,610,000.00
2-Diğer Gelirler	121,300.00
B-Satış İndirimleri (-)	51,950.00
1-Satıştan İadeler (-)	42,600.00
2-Satıştan İskontalar (-)	9,350.00
3-Diğer İndirimler (-)	
C-Net Satışlar	12,679,350.00
D-Satışların Maliyeti (-)	10,320,000.00
1-Satılan Mamüller Maliyeti (-)	
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	10,320,000.00
3-Satılan Hizmet Maliyeti (-)	
4-Diğer Satışların Maliyeti (-)	
Brüt Satış Karı Veya Zararı	2,359,350.00
E-Faaliyet Giderleri	1,117,400.00
1-Araştırma Ve Geliştirme Giderleri (-)	
2-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	849,500.00
3-Genel Yönetim Giderleri (-)	267,900.00
Faaliyet Karı Veya Zararı	1,241,950.00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	32,132.00
1-İştiraklerden Temettü Gelirleri	
2-Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri	
3-Faiz Gelirleri	15,982.00
4-Komisyon Gelirleri	
5-Konusu Kalmayan Karşılıklar	
6-Menkul Kıymet Satış Karları	
7-Kambiyo Karları	9,550.00
8-Reeskont Faiz Gelirleri	
9-Enflasyon Düzeltmesi Karları	
10-Faaliyetlerle İlgili Diğ. Olağan Gelir ve Karlar	6,600.00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar (-)	469,000.00
1-Komisyon Giderleri (-)	
2-Karşılık Giderleri (-)	84,000.00
3-Menkul Kıymet Satış Zararları (-)	
4-Kambiyo Zararları (-)	385,000.00
5-Reeskont Faiz Giderleri (-)	
6-Diğer Olağan Gider Ve Zararlar (-)	
H-Finansman Giderleri (-)	376,400.00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	376,400.00
2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	
Olağan Kar Veya Zarar	428,682.00
I-Olağan Dışı Gelir Ve Karlar	21,900.00
1-Önceki Dönem Gelir Ve Karları	21,900.00
2-Diğer Olağandışı Gelir Ve Karlar	
J-Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	0.00
1-Çalışmayan Kısım Gider ve Zararları (-)	
2-Önceki Dönem Gider ve Zararları (-)	
3-Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar (-)	
Dönem Karı veya Zararı	450,582.00
K-Dönem Karı Vergi ve Diğ. Yasal Yük. Karş. (-)	90,116.40
Dönem Net Karı Veya Zararı	360,465.60

Ek 2: ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem			Cari Dönem
1	Dönen Varlıklar	15,084,000	3	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	15,574,840
10	Hazır Değerler	2,900,000			
100	Kasa	9,750	30	Mali Borçlar	4,988,000
101	Alınan Çekler	2,650,000	300	Banka Kredileri	4,950,000
102	Bankalar	70,250	301	Finansal Kir. İşlemlerinden Doğan Borçlar	
103	Verilen Ç Kler ve Ödeme Emir.(-)		302	Ertelenmiş Fin. Kir. Borçlanma Mal. (-)	
108	Diğer Hazır Değerler	170,000	303	Uzun Vadeli Kredilerin	
11	Menkul Kıymetler	0		Anapara Taksitleri ve Faizleri	
110	Hisse Senetleri		304	Tahvil, Anapara, Borç Taksit ve Faizleri	
111	Özel Kesim Tahv. Senet ve Bon.		305	Çıkarılmış Bonolar ve Senetler	
119	Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		309	Diğer Mali Borçlar	38,000
12	Ticari Alacaklar	6,130,000	32	Ticari Borçlar	5,640,500
120	Alıcılar	5,980,000	320	Satıcılar	,640,500
121	Alacak Senetleri	70,000	321	Borç Senetleri	4,000,000
122	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		322	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
124	Kazanılmamış Finansal Kiralama Faiz Gelirleri (-)		326	Alınan Depozito ve Teminatlar	
126	Verilen Depozito ve Teminatlar		329	Diğer Ti Ari Borçlar	
127	Diğer Ticari Alacaklar		33	Diğer Borçlar	3,627,000
128	Şüpheli Ticari Alacaklar	240,000	331	Ortaklara Borçlar	3,500,000
129	Şüpheli Ticari Alacaklar Karş. (-)	160,000	332	İştiraklere Borçlar	
13	Diğer Alacaklar	0	333	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	
131	Ortaklardan Alacaklar		335	Personele Borçlar	127,000
132	İştiraklerden Alacaklar		336	Diğer Çeşitli Borçlar	
			337	Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)	
			34	Alınan Avanslar	1,250,000

Ek 2 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem			Cari Dönem		
133	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		340	Alınan Sipariş Avansları	1,250,000
136	Diğer Çeşitli Alacaklar		35	Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hak.	0
137	Diğer Alacak Senetleri Reesk. (-)		350	Yıllara Yaygın İnş. ve On. Hak. Bed Lleri	
138	Şüpheli Diğer Alacaklar		358	Yıllara Yaygın İnş. Enflasyon Düz. Hesabı	
139	Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		36	Ödenecek Vergi ve Diğer Yüküm.	69,340
15	Stoklar	5,079,000	360	Ödenecek Vergi ve Fonları	28,900
150	İlk Madde ve Malzeme		361	Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	40,440
151	Yarı Mamüller		368	Vadesi Geçmiş Ert. veya Taksitlendirilmiş Vergi ve Diğer Yükümlülükler	
152	Mamüller		369	Ödenecek Diğer Yükümlülükler	
153	Ticari Mallar	4,234,000	37	Borç Ve Gider Karşılıkları	0
157	Diğer S Oklar		370	Dönem Karı Vergi ve Diğer	
158	Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)			Yasal Yükümlülük Karşılıkları	
159	Verilen Sipariş Avansları	845,000	371	Dönem Karının Peşin Ö Enen Vergi ve Diğer Yükümlülükleri (-)	
17	Yıllara Yaygın İnş. ve On. Mal.	0	372	Kıdem Tazminatı Karşılığı	
170	Yıllara Yaygın İnş. ve On. Mal.				
178	Yıllara Yaygın İnş. Enf. Düz. Hes.		379	Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	
18	Gel. Ayl. Ait Gid. ve Gelir Tah.	380,000	38	Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	0
180	Gelecek Aylara Ait Giderler	380,000			
181	Gelir Tahakkukları		380	Gelecek Aylara Ait Gelirler	
19	Diğer Dönen Varlıklar	595,000	381	Gider Tahakkukları	
190	Devreden KDV	595,000			

Ek 2 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2015 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem		Cari Dönem	
191	İndirgenecek KDV	39	Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
192	Diğer KDV	391	Hesaplanan KDV
193	Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar	392	Diğer KDV
196	Personel Avansları	393	Merkez Ve Şubeler Cari Hesabı
197	Sayım ve Tesellüm Noksanları	397	Sayım ve Tesellüm Fazlaları
198	Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar	399	Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar
199	Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı (-)		
Dönen Varlıklar Toplamı		Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı	
15,084,000		15, 74,840	

Ek 3: İşletme Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem			Cari Dönem
2	Duran Varlıklar	11,516,000	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	4,400,000.0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	4,400,000.0
220	Alıcılar		400	Banka Kredileri	4,400,000.0
221	Alacak Senetleri		401	Finansal Kir. İşlemlerinden Doğan Borçlar	
222	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		402	Ertelenmiş Fin. Kir. Borçlanma Mal. (-)	
224	Kazanılmamış Fin. Kir. Faiz Gelirleri (-)		405	Çıkarılmış Tahviller	
226	Verilen Depozito ve Teminatlar		407	Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	
229	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)				
23	Diğer Alacaklar	0	408	Menkul Kıymetler İhraç Farkı (-)	
231	Ortaklardan Alacaklar		409	Diğer Mali Borçlar	
232	İştiraklerden Alacaklar		42	Ticari Borçlar	0.0
233	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		420	Satıcılar	
235	Personelden Alacaklar		421	Borç Senetleri	
236	Diğer Çeşitli Alacaklar		422	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
237	Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)		426	Alınan Depozito ve Teminatlar	
2 9	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)		429	Diğer Ticari Borçlar	
24	Mali Duran Varlıklar	0	43	Diğer Borçlar	0.0
240	Bağlı Menkul Kıymetler		431	Ortaklara Borçlar	
241	Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		432	İştiraklere Borçlar	
242	İştirakler		433	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	
243	İştiraklere Sermaye Taahhütleri (-)		436	Diğer Çeşitli Borçlar	
			437	Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)	

Ek 3 (devamı): İşletme Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem			Cari Dönem
244	İştirakler Sermaye Payları Değer Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		438	Kamuya Olan Ert. veya Taksitl. Borçlar	
			44	Alınan Avanslar	0.0
245	Bağlı Ortaklıklar		440	Alınan Sipariş Avansları	
246	Bağlı Ortaklıklara Sermaye Taahhütleri (-)		449	Alınan Diğer Avanslar	
			47	Borç ve Gider Karşılıkları	0.0
247	Bağlı Ortaklık Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		472	Kıdem Tazminatı Karşılıkları	
			479	Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	
249	Diğer Mali Duran Varlıklar Karşılığı (-)		48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve	0.0
25	Maddi Duran Varlıklar	11,475,000		Gider Tahakkukları	
250	Arazi ve Arsalar		480	Gelecek Yıllara Ait Gelirler	
251	Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri		481	Gider Tahakkukları	
252	Binalar	4,400,000	49	Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0.0
253	Tesis, Makine ve Cihazlar		492	Gelecek Yıllara Eklenen veya	
254	Taşıtlar	8,450,000		Terkin Edilen KDV	
255	Demirbaşlar	245,000	493	Tesise Katılma Payları	
256	Diğer Maddi Duran Varlıklar		499	Diğer Çeşitli Uzun Vadeli Yabancı Kay.	
257	Birikmiş Amortismanlar ()	1,620,000		Uzun Vadeli Yabancı	4,400,000.0
258	Yapılmakta Olan Yatırımlar			Kaynaklar Toplamı	
259	Verilen Avanslar		5	Özkaynaklar	6,625,160.0
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	41,000	50	Ödenmiş Sermaye	5,000,000.0
260	Haklar	58,000	500	Sermaye	5,000,000.0
261	Şerefiye		501	Ödenmemiş Sermaye (-)	
262	Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri		502	Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	

Ek 3 (devamı): İşletme Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem			Cari Dönem
263	Araştırma ve Geliştirme Giderleri		503	Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farkları (-)	
264	Özel Maliyetler		2	Sermaye Yedekleri	0.0
267	Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar		520	Hisse Senedi İhraç Primleri	
268	Birikmiş Amortismanlar (-)	17,000	521	Hisse Senedi İptal Kararları	
269	Verilen Avanslar		522	M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları	
27	Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	0	523	İştirakler Yeniden Değerleme Artışları	
271	Arama Giderleri		524	Maliyet Bedeli Artışları Fonu	
272	Hazırlık ve Geliştirme Giderleri		529	Diğer Sermaye Yedekleri	
277	Diğer Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar		54	Kar Yedekleri	469,578.0
278	Birikmiş Tükenme Payları (-)		540	Yasal Yedekler	469,578.0
279	Verilen Avanslar		541	Statü Yedekleri	
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	0	542	Olağanüstü Yedekler	
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler		548	Diğer Kar Yedekleri	
281	Gelir Tahakkukları		549	Özel Fonlar	
29	Diğer Duran Varlıklar	0	57	Geçmiş Yıllar Karları	795,116.4
291	Gelecek Yıllarda İndirilecek KDV		570	Geçmiş Yıllar Karları	795,116.4
292	Diğer KDV		58	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0.0
293	Gelecek Yıllar İhtiyacı Stoklar		580	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	
294	Elden Çıkarılacak Stoklar ve Mad.D.V.		59	Dönem Net Karı (Zararı)	360,465.6
295	Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar		590	Dönem Net Karı	360,465.6
			591	Dönem Net Zararı (-)	

Ek 3 (devamı): İşletme Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem	Cari Dönem
297	Diğer Çeşitli Duran Varlıklar		
	Duran Varlıklar Toplamı	11,516,000	Özkaynaklar Toplamı 6,625,160.0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	26,600,000	Pasif Kaynaklar Toplamı 26,600,000.0

Ek 4: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	18,000,000.00
1-Yurt İçi Satışlar	17,800,000.00
2-Yurt Dışı Satışlar	
3-Diğer Gelirler	200,000.00
B-Satış İndirimleri (-)	82,400.00
1-Satıştan İadeler (-)	70,400.00
2-Satıştan İskontalar (-)	12,000.00
3-Diğer İndirimler (-)	
C-Net Satışlar	17,917,600.00
D-Satışların Maliyeti (-)	13,250,000.00
1-Satılan Mamüller Maliyeti (-)	
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	13,250,000.00
3-Satılan Hizmet Maliyeti (-)	
4-Diğer Satışların Maliyeti (-)	
Brüt Satış Karı Veya Zararı	4,667,600.00
E-Faaliyet Giderleri	2,150,100.00
1-Araştırma Ve Geliştirme Giderleri (-)	0.00
2-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	1,550,000.00
3-Genel Yönetim Giderleri (-)	600,100.00
Faaliyet Karı Veya Zararı	2,517,500.00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	150,600.00
1-İştiraklerden Temettü Gelirleri	
2-Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri	
3-Faiz Gelirleri	20,000.00
4-Komisyon Gelirleri	
5-Konusu Kalmayan Karşılıklar	
6-Menkul Kıymet Satış Karları	
7-Kambiyo Karları	21,600.00
8-Reeskont Faiz Gelirleri	
9-Enflasyon Düzeltmesi Karları	
10-Faaliyetlerle İlgili Diğer Olağan Gelir Ve Karlar	109,000.00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar (-)	364,000.00
1-Komisyon Giderleri (-)	
2-Karşılık Giderleri (-)	84,000.00
3-Menkul Kıymet Satış Zararları (-)	
4-Kambiyo Zararları (-)	280,000.00
5-Reeskont Faiz Giderleri (-)	
6-Diğer Olağan Gider Ve Zararlar (-)	
H-Finansman Giderleri (-)	975,000.00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	975,000.00
2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	
Olağan Kar Veya Zarar	1,329,100.00
I-Olağan Dışı Gelir Ve Karlar	21,900.00
1-Önceki Dönem Gelir Ve Karları	21,900.00
2-Diğer Olağandışı Gelir Ve Karlar	
J-Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	0.00
1-Çalışmayan Kısım Gider Ve Zararları (-)	

Ek 4 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
2-Önceki Dönem Gider Ve Zararları (-)	
3-Diğer Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	
Dönem Karı Veya Zararı	1,351,000.00
K-Dönem Karı Vergi Ve Diğer Yasal Yük. Karş.(-)	270,200.00
Dönem Net Karı Veya Zararı	1,080,800.00



Ek 5: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem			Cari Dönem		
1	Dönen Varlıklar	22,771,900	3	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	12,258,950
10	Hazır Değerler	6,151,900			
100	Kasa	21,400	30	Mali Borçlar	2,765,000
101	Alınan Çekler	5,700,000	300	Banka Kredileri	2,700,000
102	Bankalar	280,500	301	Finansal Kir.İşlemlerinden Doğan Borçlar	
103	Verilen Çekler Ve Ödeme Emir.(-)		302	Ertelenmiş Fin.Kir.Borçlanma Mal. (-)	
108	Diğer Hazır Değerler	150,000	303	Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Taksitleri Ve Faizleri	
11	Menkul Kıymetler	0	304	Tahvil, Anapara, Borç Taksit Ve Faizleri	
110	Hisse Senetleri		305	Çıkarılmış Bonolar Ve Senetler	
111	Özel Kesim Tahv. Senet Ve Bon.		308	Menkul Kıymetler İhraç Farkları (-)	
118	Diğer Menkul Kıymetler		309	Diğer Mali Borçlar	65,000
119	Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		32	Ticari Borçlar	7,450,000
12	Ticari Alacaklar	6,390,000	320	Satıcılar	3,750,000
120	Alıcılar	6,100,000	321	Borç Senetleri	3,700,000
121	Alacak Senetleri	250,000	322	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
122	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		326	Alınan Depozito Ve Teminatlar	
124	Kazanılmamış Finansal Kiralama Faiz Gelirleri (-)		329	Diğer Ticari Borçlar	
126	Verilen Depozito Ve Teminatlar		33	Diğer Borçlar	1,127,000
127	Diğer Ticari Alacaklar		331	Ortaklara Borçlar	1,000,000
128	Şüpheli Ticari Alacaklar	120,000	332	İştiraklere Borçlar	
			333	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	

Ek 5 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem				Cari Dönem			
129	Şüpheli Ticari Alacaklar Karş. (-)	80,000	335	Personele Borçlar		127,000	
13	Diğer Alacaklar	0	336	Diğer Çeşitli Borçlar			
131	Ortaklardan Alacaklar		337	Diğer Borç Senetleri			
132	İştiraklerden Alacaklar		34	Alınan Avanslar		750,000	
133	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		340	Alınan Sipariş Avansları		750,000	
135	Personelden Alacaklar		349	Alınan Diğer Avanslar			
136	Diğer Çeşitli Alacaklar		35	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Hak.		0	
139	Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)		36	Ödenecek Vergi Ve Diğer Yüküm.		166,950	
15	Stoklar	4,000,000	360	Ödenecek Vergi Ve Fonları		66,800	
150	İlk Madde Ve Malzeme		361	Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri		100,150	
151	Yarı Mamüller		368	Vadesi Geçmiş Ert. Veya Taksitlendirilmiş Vergi Ve Diğer Yükümlülükler			
152	Mamüller		369	Ödenecek Diğer Yükümlülükler			
153	Ticari Mallar	3,750,000	37	Borç Ve Gider Karşılıkları		0	
157	Diğer Stoklar		370	Dönem Karı Vergi Ve Diğer			
158	Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)			Yasal Yükümlülük Karşılıkları			
159	Verilen Sipariş Avansları	250,000	371	Dönem Karının Peşin Ödenen Vergi Ve Diğer Yükümlülükleri (-)			
17	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.	0	372	Kıdem Tazminatı Karşılığı			
170	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.						
178	Yıllara Yaygın İnş. Enf.Düz. Hes.						
18	Gel. Ayl. Ait 0		379	Diğer Borç Ve Gider Karşılıkları			
	Gid. Ve Gelir Tah.						

Ek 5 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem		Cari Dönem	
180	Gelecek Aylara Ait Giderler	0	38	Gelecek Aylara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0
181	Gelir Tahakkukları				
19	Diğer Dönen Varlıklar	6,230,000	380	Gelecek Aylara Ait Gelirler	
190	Devreden KDV	6,230,000	381	Gider Tahakkukları	
191	İndirilecek KDV		39	Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
192	Diğer KDV		391	Hesaplanan Kdv	
193	Peşin Ödenen Vergiler Ve Fonlar		392	Diğer Kdv	
196	Personel Avansları		393	Merkez Ve Şubeler Cari Hesabı	
197	Sayım Ve Tesellüm Noksanları		397	Sayım Ve Tesellüm Fazlaları	
Dönen Varlıklar Toplamı		22,771,900	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı		12,258,950

Ek 6: ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço

		Cari Dönem			Cari Dönem
2	Duran Varlıklar	20,228,100	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	7,844,668.0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	7,844,668.0
220	Alıcılar		400	Banka Kredileri	7,844,668.0
221	Alacak Senetleri		401	Finansal Kir.İşlemlerinden Doğan Borçlar	
222	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		402	Ertelenmiş Fin.Kir.Borçlanma Mal. (-)	
224	Kazanılmamış Fin. Kir. Faiz Gelirleri (-)		405	Çıkarılmış Tahviller	
226	Verilen Depozito Ve Teminatlar		407	Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	
229	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)				
23	Diğer Alacaklar	0	408	Menkul Kıymetler İhraç Farkı (-)	
231	Ortaklardan Alacaklar		409	Diğer Mali Borçlar	
232	İştiraklerden Alacaklar		42	Ticari Borçlar	0.0
233	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		420	Satıcılar	
235	Personelden Alacaklar		421	Borç Senetleri	
236	Diğer Çeşitli Alacaklar		422	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
237	Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)		426	Alınan Depozito Ve Teminatlar	
239	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)		429	Diğer Ticari Borçlar	
24	Mali Duran Varlıklar	0	43	Diğer Borçlar	0.0
240	Bağlı Menkul Kıymetler		431	Ortaklara Borçlar	
241	Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		432	İştiraklere Borçlar	
242	İştirakler		433	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	
243	İştiraklere Sermaye Taahhütleri (-)		436	Diğer Çeşitli Borçlar	
			437	Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)	

Ek 6 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço

		Cari Dönem			Cari Dönem
244	İştirakler Sermaye Payları Değer Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		438	Kamuya Olan Ert. Veya Taksitl. Borçlar	
			44	Alınan Avanslar	0.0
245	Bağlı Ortaklıklar		440	Alınan Sipariş Avansları	
246	Bağlı Ortaklıklara Sermaye Taahhütleri (-)		449	Alınan Diğer Avanslar	
			47	Borç Ve Gider Karşılıkları	0.0
247	Bağlı Ortaklıklar Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		472	Kıdem Tazminatı Karşılıkları	
			479	Diğer Borç Ve Gider Karşılıkları	
249	Diğer Mali Duran Varlıklar Karşılığı (-)		48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve	0.0
25	Maddi Duran Varlıklar	20,108,100		Gider Tahakkukları	
250	Arazi Ve Arsalar		480	Gelecek Yıllara Ait Gelirler	
251	Yeraltı Ve Yerüstü Düzenleri		481	Gider Tahakkukları	
252	Binalar	4,400,000	49	Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0.0
253	Tesis, Makine Ve Cihazlar		492	Gelecek Yıllara Eklenen Veya	
254	Taşıtlar	20,450,100		Terkin Edilen KDV	
255	Demirbaşlar	380,000	493	Tesise Katılma Payları	
256	Diğer Maddi Duran Varlıklar		499	Diğer Çeşitli Uzun Vadeli Yabancı Kay.	
257	Birikmiş Amortismanlar (-)	5,122,000		Uzun Vadeli Yabancı	7,844,668.0
258	Yapılmakta Olan Yatırımlar			Kaynaklar Toplamı	
259	Verilen Avanslar		5	Özkaynaklar	22,896,382.0
26	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	120,000	50	Ödenmiş Sermaye	20,000,000.0
260	Haklar	137,000	500	Sermaye	20,000,000.0
261	Şerefiye		501	Ödenmemiş Sermaye (-)	
262	Kuruluş Ve Örgütlenme Giderleri		502	Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	
263	Araştırma Ve Geliştirme Giderleri		503	Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farkları (-)	

Ek 6 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2016 Tarihli Ayrıntılı Bilanço

		Cari Dönem			Cari Dönem
264	Özel Maliyetler		52	Sermaye Yedekleri	0.0
267	Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar		520	Hisse Senedi İhraç Primleri	
268	Birikmiş Amortismanlar (-)	17,000	521	Hisse Senedi İptal Kararları	
269	Verilen Avanslar		522	M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları	
27	Özel Tükenebilir Varlıklar	0	523	İştirakler Yeniden Değerleme Artışları	
271	Arama Giderleri		524	Maliyet Bedeli Artışları Fonu	
272	Hazırlık Ve Geliştirme Giderleri		529	Diğer Sermaye Yedekleri	
277	Diğer Özel Tükenebilir Varlıklar		54	Kar Yedekleri	660,000.0
278	Birikmiş Tükenebilir Payları (-)		540	Yasal Yedekler	660,000.0
279	Verilen Avanslar		541	Statü Yedekleri	
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler Ve Gelir Tahakkukları	0	542	Olağanüstü Yedekler	
280	Gelecek Yıllara Ait Giderler		548	Diğer Kar Yedekleri	
281	Gelir Tahakkukları		549	Özel Fonlar	
29	Diğer Duran Varlıklar	0	57	Geçmiş Yıllar Karları	1,155,582.0
291	Gelecek Yıllarda İndirilecek KDV		570	Geçmiş Yıllar Karları	1,155,582.0
292	Diğer KDV		58	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0.0
293	Gelecek Yıllar İhtiyacı Stoklar		580	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	
294	Elden Çıkarılacak Stoklar Ve Mad.D.V.		59	Dönem Net Karı (Zararı)	1,080,800.0
295	Peşin Ödenen Vergi Ve Fonlar		590	Dönem Net Karı	1,080,800.0
297	Diğer Çeşitli Duran Varlıklar		591	Dönem Net Zararı (-)	
	Duran Varlıklar Toplamı	20,228,100		Özkaynaklar Toplamı	22,896,382.0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	43,000,000		Pasif Kaynaklar Toplamı	43,000,000.0

Ek 7: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
A-Brüt Satışlar	43.500.000,00
1-Yurt İçi Satışlar	41.350.000,00
2-Yurt Dışı Satışlar	
3-Diğer Gelirler	2.150.000,00
B-Satış İndirimleri (-)	204.000,00
1-Satıştan İadeler (-)	160.000,00
2-Satıştan İskontalar (-)	44.000,00
3-Diğer İndirimler (-)	
C-Net Satışlar	43.296.000,00
D-Satışların Maliyeti (-)	24.900.000,00
1-Satılan Mamüller Maliyeti (-)	10.250.000,00
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	14.650.000,00
3-Satılan Hizmet Maliyeti (-)	
4-Diğer Satışların Maliyeti (-)	
Brüt Satış Karı Veya Zararı	18.396.000,00
E-Faaliyet Giderleri	9.400.000,00
1-Araştırma Ve Geliştirme Giderleri (-)	0,00
2-Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri (-)	7.120.000,00
3-Genel Yönetim Giderleri (-)	2.280.000,00
Faaliyet Karı Veya Zararı	8.996.000,00
F-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir Ve Karlar	540.000,00
1-İştiraklerden Temettü Gelirleri	
2-Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri	
3-Faiz Gelirleri	170.000,00
4-Komisyon Gelirleri	
5-Konusu Kalmayan Karşılıklar	84.000,00
6-Menkul Kıymet Satış Karları	
7-Kambiyo Karları	66.000,00
8-Reeskont Faiz Gelirleri	
9-Enflasyon Düzeltmesi Karları	
10-Faaliyetlerle İlgili Diğer Olağan Gelir Ve Karlar	220.000,00
G-Diğer Faal. Olağan Gider Ve Zararlar(-)	634.000,00
1-Komisyon Giderleri (-)	
2-Karşılık Giderleri (-)	84.000,00
3-Menkul Kıymet Satış Zararları (-)	
4-Kambiyo Zararları (-)	550.000,00
5-Reeskont Faiz Giderleri (-)	
6-Diğer Olağan Gider Ve Zararlar (-)	
H-Finansman Giderleri (-)	3.770.000,00
1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	3.770.000,00
2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	
Olağan Kar Veya Zarar	5.132.000,00
I-Olağan Dışı Gelir Ve Karlar	0,00
1-Önceki Dönem Gelir Ve Karları	
2-Diğer Olağandışı Gelir Ve Karlar	
J-Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	820.000,00
1-Çalışmayan Kısım Gider Ve Zararları (-)	

Ek 7 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Gelir Tablosu

	Cari Dönem
2-Önceki Dönem Gider Ve Zararları (-)	
3-Diğer Olağandışı Gider Ve Zararlar (-)	820.000,00
Dönem Karı Veya Zararı	4.312.000,00
K-Dönem Karı Vergi Ve Diğer Yasal Yük. Karş.(-)	862.400,00
Dönem Net Karı Veya Zararı	3.449.600,00



Ek 8: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem			Cari Dönem		
1	Dönen Varlıklar	30.412.400	3	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	22.253.000
10	Hazır Değerler	8.312.400			
100	Kasa	72.400	30	Mali Borçlar	7.045.000
101	Alınan Çekler	7.700.000	300	Banka Kredileri	6.980.000
102	Bankalar	410.000	301	Finansal Kir.İşlemlerinden Doğan Borçlar	
			302	Ertelenmiş Fin.Kir.Borçlanma Mal. (-)	
103	Verilen Çekler Ve Ödeme Emir.(-)		303	Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Taksitleri Ve Faizleri	
108	Diğer Hazır Değerler	130.000	304	Tahvil, Anapara, Borç Taksit Ve Faizleri	
11	Menkul Kıymetler	0	305	Çıkarılmış Bonolar Ve Senetler	
110	Hisse Senetleri		306	Çıkarılmış, Diğer Menkul Kıymetler	
111	Özel Kesim Tahv. Senet Ve Bon.		308	Menkul Kıymetler İhraç Farkları (-)	
112	Kamu Kesimi Tahv. Senet Ve Bon.		309	Diğer Mali Borçlar	65.000
118	Diğer Menkul Kıymetler		32	Ticari Borçlar	12.450.000
119	Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		320	Satıcılar	3.750.000
12	Ticari Alacaklar	8.795.000	321	Borç Senetleri	8.700.000
120	Alıcılar	8.120.000	322	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
121	Alacak Senetleri	450.000	326	Alınan Depozito Ve Teminatlar	
122	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		329	Diğer Ticari Borçlar	
124	Kazanılmamış Finansal Kiralama Faiz Gelirleri (-)		33	Diğer Borçlar	1.460.000
126	Verilen Depozito Ve Teminatlar		331	Ortaklara Borçlar	1.000.000
127	Diğer Ticari Alacaklar		332	İştiraklere Borçlar	

Ek 8 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem		Cari Dönem	
128	Şüpheli Ticari Alacaklar	450.000	333	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	
129	Şüpheli Ticari Alacaklar Karş. (-)	225.000	335	Personele Borçlar	460.000
13	Diğer Alacaklar	0	336	Diğer Çeşitli Borçlar	
131	Ortaklardan Alacaklar		337	Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)	
132	İştiraklerden Alacaklar		34	Alınan Avanslar	750.000
133	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		340	Alınan Sipariş Avansları	750.000
135	Personelden Alacaklar		349	Alınan Diğer Avanslar	
136	Diğer Çeşitli Alacaklar		35	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Hak.	0
137	Diğer Alacak Senetleri Reesk. (-)		350	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Hak. Bedelleri	
15	Stoklar	7.075.000	360	Ödenecek Vergi Ve Fonları	198.000
150	İlk Madde Ve Malzeme	1.725.000	361	Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	350.000
151	Yarı Mamüller		368	Vadesi Geçmiş Ert. Veya Taksitlendirilmiş Vergi Ve Diğer Yükümlülükler	
152	Mamüller		369	Ödenecek Diğer Yükümlülükler	
153	Ticari Mallar	4.250.000	37	Borç Ve Gider Karşılıkları	0
157	Diğer Stoklar		370	Dönem Karı Vergi Ve Diğer	
158	Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)			Yasal Yükümlülük Karşılıkları	
159	Verilen Sipariş Avansları	1.100.000	371	Dönem Karının Peşin Ödenen Vergi Ve Diğer Yükümlülükleri (-)	
17	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.	0	372	Kıdem Tazminatı Karşılığı	
170	Yıllara Yaygın İnş. Ve On. Mal.				
178	Yıllara Yaygın İnş. Enf.Düz. Hes.				
18	Gel. Ayl. Ait Gid. Ve Gelir Tah.	0	379	Diğer Borç Ve Gider Karşılıkları	

Ek 8 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem		Cari Dönem	
180	Gelecek Aylara Ait Giderler	0	38	Gelecek Aylara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	0
181	Gelir Tahakkukları				
19	Diğer Dönen Varlıklar	6.230.000	380	Gelecek Aylara Ait Gelirler	
190	Devreden Kdv	6.230.000	381	Gider Tahakkukları	
191	İndirilecek Kdv		39	Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
192	Diğer Kdv		391	Hesaplanan Kdv	
193	Peşin Ödenen Vergiler Ve Fonlar		392	Diğer Kdv	
196	Personel Avansları		393	Merkez Ve Şubeler Cari Hesabı	
197	Sayım Ve Tesellüm Noksanları		397	Sayım Ve Tesellüm Fazlaları	
198	Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar		399	Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar	
199	Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı (-)				
Dönen Varlıklar Toplamı		30.412.400	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı		22.253.000

Ek 9: ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem			Cari Dönem		
2	Duran Varlıklar	47.290.100	4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	29.103.518,0
22	Ticari Alacaklar	0	40	Mali Borçlar	29.103.518,0
220	Alıcılar		400	Banka Kredileri	29.103.518,0
221	Alacak Senetleri		401	Finansal Kir. İşlemlerinden Doğan Borçlar	
222	Alacak Senetleri Reeskontu (-)		402	Ertelenmiş Fin. Kir. Borçlanma Mal. (-)	
224	Kazanılmamış Fin. Kir. Faiz Gelirleri (-)		405	Çıkarılmış Tahviller	
226	Verilen Depozito Ve Teminatlar		407	Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	
229	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)		408	Menkul Kıymetler İhraç Farkı (-)	
23	Diğer Alacaklar	0	409	Diğer Mali Borçlar	
231	Ortaklardan Alacaklar		42	Ticari Borçlar	0,0
232	İştiraklerden Alacaklar		420	Satıcılar	
233	Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar		421	Borç Senetleri	
235	Personelden Alacaklar		422	Borç Senetleri Reeskontu (-)	
236	Diğer Çeşitli Alacaklar		426	Alınan Depozito Ve Teminatlar	
237	Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)		429	Diğer Ticari Borçlar	
239	Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)		43	Diğer Borçlar	0,0
24	Mali Duran Varlıklar	0	431	Ortaklara Borçlar	
240	Bağlı Menkul Kıymetler		432	İştiraklere Borçlar	
241	Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)		433	Bağlı Ortaklıklara Borçlar	
242	İştirakler		436	Diğer Çeşitli Borçlar	
243	İştiraklere Sermaye Taahhütleri (-)		437	Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)	

Ek 9 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem			Cari Dönem
244	İştirakler		438	Kamuya Olan Ert.	
	Sermaye Payları			Veya Taksitli Borçlar	
	Değer				
	Değer Düşüklüğü		44	Alınan Avanslar	0,0
	Karşılığı (-)				
245	Bağlı Ortaklıklar		440	Alınan Sipariş	
				Avansları	
246	Bağlı Ortaklıklara		449	Alınan Diğer	
	Sermaye			Avanslar	
	Taahhütleri (-)		47	Borç Ve Gider	0,0
				Karşılıkları	
247	Bağlı Ortaklıklar		472	Kıdem Tazminatı	
	Sermaye Payları			Karşılıkları	
	Değer Düşüklüğü		479	Diğer Borç Ve Gider	
	Karşılığı (-)			Karşılıkları	
249	Diğer Mali Duran		48	Gelecek Yıllara Ait	0,0
	Varlıklar Karşılığı			Gelirler Ve	
	(-)				
25	Maddi Duran	47.175.100		Gider Tahakkukları	
	Varlıklar				
250	Arazi Ve Arsalar		480	Gelecek Yıllara Ait	
				Gelirler	
251	Yeraltı Ve		481	Gider Tahakkukları	
	Yerüstü Düzenleri				
252	Binalar	4.400.000	49	Diğer Uzun Vadeli	0,0
				Yabancı Kaynaklar	
253	Tesis, Makine Ve		492	Gelecek Yıllara	
	Cihazlar			Eklenen Veya	
254	Taşıtlar	48.450.100		Terkin Edilen Kdv	
255	Demirbaşlar	950.000	493	Tesise Katılma	
				Payları	
256	Diğer Maddi		499	Diğer Çeşitli Uzun	
	Duran Varlıklar			Vadeli Yabancı Kay.	
257	Birikmiş	6.625.000		Uzun Vadeli Yabancı	29.103.518,0
	Amortismanlar (-)				
258	Yapılmakta Olan			Kaynaklar Toplamı	
	Yatırımlar				
259	Verilen Avanslar		5	Özkaynaklar	26.345.982,0
26	Maddi Olmayan	115.000	50	Ödenmiş Sermaye	20.000.000,0
	Duran Varlıklar				
260	Haklar	137.000	500	Sermaye	20.000.000,0
261	Şerefiye		501	Ödenmemiş Sermaye	
				(-)	
262	Kuruluş Ve		502	Sermaye Düzeltmesi	
	Örgütlenme			Olumlu Farkları	
	Giderleri				

Ek 9 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

Cari Dönem		Cari Dönem	
263	Araştırma Ve Geliştirme Giderleri	503	Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farkları (-)
264	Özel Maliyetler	52	Sermaye Yedekleri 0,0
267	Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	520	Hisse Senedi İhraç Primleri
268	Birikmiş Amortismanlar (-) 22.000	521	Hisse Senedi İptal Kararları
269	Verilen Avanslar	522	M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları
27	Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar 0	523	İştirakler Yeniden Değerleme Artışları
271	Arama Giderleri	524	Maliyet Bedeli Artışları Fonu
272	Hazırlık Ve Geliştirme Giderleri	529	Diğer Sermaye Yedekleri
277	Diğer Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar	54	Kar Yedekleri 660.000,0
278	Birikmiş Tükenme Payları (-)	540	Yasal Yedekler 660.000,0
279	Verilen Avanslar	541	Statü Yedekleri
28	Gelecek Yıllara Ait Giderler Ve Gelir Tahakkukları 0	542	Olağanüstü Yedekler
280	Gelecek Yıllara Ait Giderler	548	Diğer Kar Yedekleri
281	Gelir Tahakkukları	549	Özel Fonlar
29	Diğer Duran Varlıklar 0	57	Geçmiş Yıllar Karları 2.236.382,0
291	Gelecek Yıllarda İndirilecek Kdv	570	Geçmiş Yıllar Karları 2.236.382,0
292	Diğer Kdv	58	Geçmiş Yıllar Zararları (-) 0,0
293	Gelecek Yıllar İhtiyacı Stoklar	580	Geçmiş Yıllar Zararları (-)
294	Elden Çıkarılacak Stoklar Ve Mad.D.V.	59	Dönem Net Karı (Zararı) 3.449.600,0
295	Peşin Ödenen Vergi Ve Fonlar	590	Dönem Net Karı 3.449.600,0
		591	Dönem Net Zararı (-)

Ek 9 (devamı): ABC Ltd. Şti. 31.12.2017 Tarihli Ayrıntılı Bilançosu

		Cari Dönem		Cari Dönem
297	Diğer Çeşitli Duran Varlıklar			
	Duran Varlıklar Toplamı	47.290.100	Özkaynaklar Toplamı	26.345.982,0
	Aktif (Varlıklar) Toplamı	77.702.500	Pasif Kaynaklar Toplamı	77.702.500,0

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler



Adı Soyadı : Leyla MEMMEDLİ

Doğum Yeri Ve Tarihi : Azerbaycan, 02.11.1994

Medeni Hali : Bekar

Adres (Ev) : Azerbaycan, Bakü

E-Mail : l.mammedli@mail.ru

Eğitim Durumu

2001 - 2012 Okul : “Zengi“ liseyi

2012 - 2016 Lisans : Azerbaycan Diller Üniversitesi

2016 – 2018 Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Yabancı Dil Durumu

İNGİLİZCE : Orta seviye

İŞ TECRÜBESİ : Yok