# KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Ahmet Serdar Arslantürk
16 11 37 208
Orcid: 0000-0002-0557-0032

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Deniz Özbay

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Haziran, 2020



# KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Ahmet Serdar Arslantürk
16 11 37 208

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yüksek Lisans Programı Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Deniz Özbay

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Haziran 2020

# JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

# ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

| maltepe üniversitesi | LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ<br>ETİK İLKE VE KURALLARA<br>UYUM BEYANI | Doküman No | FR-178 |
|---|---|---|---|
| | | İlk Yayın Tarihi | 01.03.2018 |
| | | Revizyon Tarihi | 23.01.2020 |
| | | Revizyon No | 01 |
| | | Sayfa | 1 |

**26/06/2020**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ahmet Serdar ARSLANTÜRK

| Hazırlayan: Enstitü Sekreterliği | Onaylayan: Kalite Yönetim Koordinatörlüğü |
|---|---|

# TEŞEKKÜR

Tez konusunun belirlenmesinden tezin tamamlanmasına kadar bana yol gösteren, destek ve yardımlarını esirgemeyen, tez danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Deniz Özbay'a teşekkür ederim.

Ahmet Serdar Arslantürk

Haziran 2020

# ÖZ

## KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASINDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Ahmet Serdar Arslantürk
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı Adı
İşletme Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Deniz Özbay
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020

Kurumsallaşma, son yıllarda KOBİ'ler için en önemli kavramlardan biridir. İşletmelerin rekabet dünyasında yer almak ve varlığını devam ettirebilmek için kurumsallaşma düzeylerini arzu edilen seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından biri muhasebe bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bu çalışma KOBİ'ler özelinde kurumsallaşmanın sağlanmasında muhasebe bilgi sistemlerinin yeri ve önemini ortaya koymak amacıyla gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda örnek olay araştırması kapsamında İstanbul'da ilçesinde faaliyet gösteren bir KOBİ'nin muhasebe bilgi sistemi üzerine yaptığı yatırımlar neticesinde oluşan kazanımları ve bu kazanımların kurumsallaşmaya etkisi araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Muhasebe Bilgi Sistemi, KOBİ.

# ABSTRACT


## THE IMPACT OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN THE INSTITUTIONALIZATION OF SMEs: A CASE STUDY

Ahmet Serdar Arslantürk
Master Thesis
Department of Business
Business Programmme
Advisor: Asst. Prof. Deniz Özbay
Maltepe University Graduate School, 2020

Institutionalization is one of the most important concepts for SMEs in recent years. Entities need to increase their level of institutionalization to the desired level in order to remain in the competitive world and continue their existence. One way to achieve this is to use accounting information systems effectively. This study has been carried out to reveal the place and importance of accounting information systems in ensuring institutionalization specifically for SMEs. Accordingly, within the scope of the case study, the gains resulting from the investments made by an SME operating in Istanbul on the accounting information system and the effects of these gains on institutionalization were investigated.



**Keywords:** Institutionalization, Accounting Information System, SME.

# İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... iii
TEŞEKKÜR ..... iv
ÖZ ..... v
ABSTRACT ..... vi
İÇİNDEKİLER ..... vii
TABLOLAR LİSTESİ ..... iix
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... x
KISALTMALAR ..... xi
ÖZGEÇMİŞ ..... xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ ..... 1
BÖLÜM 2. KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER ..... 3
2.1 KOBİ Tanımı ..... 3
2.2 KOBİ'lerin Özellikleri ..... 5
2.3 KOBİ'lerin Sınıflandırılması ..... 7
2.4 KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları ..... 9
2.5 KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar ..... 12
BÖLÜM 3. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA ..... 15
3.1. Kurumsal Yönetim ..... 15
3.1.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ..... 17
3.1.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulamaları ..... 19
3.2. KOBİ'ler ve Kurumsallaşma ..... 23
3.3. Kurumsallaşma Kavramı ..... 25
3.4 Kurumsallaşmaya Yönelten Nedenler ..... 27
3.5 KOBİ'lerde Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar ..... 30
3.6 KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci ..... 33
BÖLÜM 4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ ..... 37
4.1 Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı ..... 38
4.2 Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi ..... 40
4.3 Muhasebe Bilgi Sisteminin Amaçları ..... 41
4.4 Muhasebe Bilgi Sisteminin Öğeleri ..... 43
4.5 MBS ve Kurumsallaşma İlişkisi ..... 45
BÖLÜM 5. ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI ..... 53

5.1 Araştırmanın Kapsamı ..... 53
5.1.1 Araştırmanın Problemi ..... 53
5.1.2 Araştırmanın Amacı ..... 54
5.1.3 Araştırmanın Önemi ..... 54
5.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları ..... 55
5.1.5 Örnek Olay Kavramı ..... 55
5.2 Araştırma Yöntemi ..... 56
5.2.1 Araştırma Modeli ..... 56
5.2.2 Araştırma Evren ve Örneklemi ..... 56
5.2.3 Araştırma Verileri ve Toplanması ..... 56
5.2.4 Araştırma Verilerinin Çözümlenmesi ve Yorumlanması ..... 57
5.3 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması ..... 58
5.3.1 Hesap Planı Yapılandırılması: ..... 62
5.3.2 Şirket Gelir /Giderlerinin Yapılandırılması: ..... 63
5.3.3 Bilgi İşlem Ekibinin Oluşturulması Ve Teknik Altyapının İyileştirilmesi ..... 66
5.3.4 Form/Evrak Dizaynları ..... 67
5.3.5 Kayıt Kontrol Sisteminin Kurulması ..... 69
5.3.6. Çevrimiçi (Online) Mutabakat Sisteminin Kurulması ..... 77
5.3.7 İş Makinesi Kiralama ve Satış Sonrası Hizmetler Yazılımı Projesinin Tamamlanması ..... 79
5.3.8 Makine Kiralama iş akış onay süreçlerinin WEB'e taşınması ..... 80
5.3.9 Yönetici Bilgilendirme Portalı ..... 84
BÖLÜM 6. SONUÇ ..... 90
KAYNAKÇA ..... 96

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Çeşitli Araştırmacılara Göre KOBİ'lerin Özellikleri ..... 6
Tablo 2. 2. Ülkeleri Kobi Sınıflandırma Kriterleri ..... 7
Tablo 2. 3. KOBİ'lerin Nitel Ve Nicel Açıdan Sınıflandırılmasında Göz Önüne Alınan Nitelikler ..... 9
Tablo 2. 4. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları ..... 11
Tablo 4. 1. Kurumsallaşma Kapsamında Yapılan Çalışmalar ..... 48
Tablo 4. 2. Muhasebe Bilgi Sistemi'nin Yapısına Yönelik Yapılan Çalışmalar ..... 51
Tablo 5. 1. Örnek Hesap Planı Tanımlaması ..... 63
Tablo 5. 2. Makine Giderleri Hesap Planı ..... 64
Tablo 5. 3. Örnek Gider Tanıtım Kartı ..... 65
Tablo 5. 4. Örnek Gider İnceleme Raporu ..... 65
Tablo 5. 5. Form/Evrak Analiz Tablosu ..... 68
Tablo 5. 6. Örnek Cari Hesap Tanıtım Kartı ..... 70
Tablo 5. 7. Örnek Cari Hesap Tanıtım Kartı Kontrolleri ..... 71
Tablo 5. 8. Banka Kayıt Kontrolleri ..... 73
Tablo 5. 9. Fatura Tevkifat Kontrolü ..... 74
Tablo 5. 10. Sabit Kıymet Kontolü ..... 75
Tablo 5. 11. Kayıt Kontrol Sistemi Analizi ..... 76
Tablo 5. 12. Mutabakat Analizi ..... 77
Tablo 5. 13. Kiralama Süreç Analizi ..... 81
Tablo 5. 14. Kiralama Sürecinin WEB'e Taşınmasının Analizi ..... 83
Tablo 5. 15. Yönetici Bilgilendirme Portalı Görseli ..... 86
Tablo 5. 16. XYZ Firması MBS Yapılanması Sonucu Kurumsallaşma Göstergeleri ..... 86
Tablo 6. 1. XYZ Firması Kurumsallaşma Tablosu ..... 95

# ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 3. KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar ..... 14
Şekil 3. 1. Kurumsallaşmaya Yönelten Yapılar ..... 29
Şekil 3. 2. KOBİ'lerde Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar ..... 31
Şekil 3. 3. Kurumsallaşma Basamakları ..... 35
Şekil 4. 1. MBS'nin Yapısı ..... 39
Şekil 4. 2. MBS Öğeleri ..... 44

# KISALTMALAR

**BA Form** : Bildirim Alacak Formu

**BS Form** : Bildirim Satacak Formu

**BBDK** : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

**CRM** : Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

**DEİK** : Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

**GCGF** : Global Kurumsal Yönetim Forumu

**GSMH** : Gayri Safi Milli Hasıla

**IBAN** : International Bank Account Number (Uluslararası Banka Hesap Numarası)

**KAP** : Kamuyu Aydınlatma Platformu

**KYÇG** : Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu

**KYD** : Kurumsal Yönetim Derneği

**KYUR** : Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu

**KKYD** : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

**KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

**MBS** : Muhasebe Bilgi Sistemi

**MÜSİAD** : Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği

**OSB** : Organize Sanayi Bölgesi

**SSH** : Satış Sonrası Hizmetler

**SPK** : Sermaye Piyasası Kurulu

**TİM** : Türkiye İhracatçılar Merkezi

**TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

**TTK** : Türk Ticaret Kanunu

**TÜSİAD** : Türk Sanayici ve İşadamları Derneği

**UFRS** : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

**WWW veya WEB** : World Wide Web (Dünya Çapında Ağ)

**YASED** : Uluslararası Yatırımcılar Derneği

**YOIKK** : Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

# ÖZGEÇMİŞ

**Ahmet Serdar Arslantürk**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Eğitim**

| *Derece Yıl* | *Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı* |
|---|---|
| Ls. 2014 | Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü |
| Lise 1997 | Semiha Şakir Lisesi |

**İş/İstihdam**

| *Yıl* | *Görev* |
|---|---|
| 2004 -07 | Satış Temsilcisi. Acarlar Otomotiv |
| 2007- 14 | Mali İşler Müdürü. Acarlar Makine |
| 2014- 19 | Mali İşler Müdürü. Acr Platform Makine |
| 2019- | Genel Müdür. Acr Filo |

**Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri**

| *Yıl* | *Kurum* |
|---|---|
| 2015 - | İSMMO: Üye : İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Derneği |
| 2018 - | Yönetici : Gebze Artvinliler Derneği |
| 2020 - | TOKDER: Disiplin Kurulu Üyesi: Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği |

**Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı : İstanbul, 1980 Cinsiyet: E
Yabancı diller : İngilizce (iyi)
e-posta : serdararslanturk@acrfilo.com

# BÖLÜM 1. GİRİŞ

İşletmeler, değişim karşısında varlığını korumak ve sürekliliklerini sağlamak için çeşitli arayışlara girmekte, yeni ve zamanın ruhuna uygun yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu bağlamda işletmeleri durağan bir unsur olarak değil, aksine yaşayan birer canlı organizma olarak ele alabiliriz. Bazı işletmeler ortaya çıkan değişimleri ve olanakları baz alarak kendini yeni gelişmelere hazırlarken, bazı işletmelerin de değişimi görmezden geldiği ve nihayetinde de varlıklarını sürdüremedikleri bilinen bir gerçektir. Bunun nedeni hiç şüphesiz bu tür işletmelerin yeniliklere açık olmayan bir yönetim anlayışına sahip olmaları, yapılarını sistemli bir şekilde kuramamaları ve geleneksel yönetim anlayışıyla yönetmeleridir (Karpuzoğlu, 2004:5).

Rekabet piyasalarının vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkan KOBİ'lerin, günümüz ekonomisinde önemli bir yeri vardır. KOBİ'ler, hızlı ve sürekli bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında, yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayan ve toplumun girişimci özelliklerinin ortaya çıkmasında önemli rolü bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Bu tür işletmelerin ülke ekonomisine olan katkıları milli gelirin artmasına, istihdamın yükselmesine, verimlilikte yaşanan artış ve girişimci yetiştirmeye olan katkısından ileri gelmektedir (Dilik ve Duran, 1998).

Kuruluş aşamasında birer küçük işletme olan KOBİ'ler, zamanla büyüyerek uluslararası şirketler haline gelebilmektedir. KOBİ'ler sahip olduğu özellikler bağlamında yaşanan zorunlu değişim karşısında rakiplerine kıyasla değişime daha kolay bir şekilde uyum sağlamalarına rağmen büyüme sürecinde birtakım örgütsel ve yönetsel problemlerle karşı karşıyadır. Bu durum KOBİ'lerin kurumsallaşamamalarından kaynaklanmaktadır (Türk, 2007:1). Kendilerine esnek, yenilikçi, grup çalışmasına önem veren, müşteri memnuniyetini esas alan ve sahip olunan insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmayı hedefleyen her işletme gibi KOBİ'lerin de, bu hedeflere erişiminde kurumsallaşmalarının sağlanması gerekir (Allred ve Russels,1997:33).

Genel anlamda her işletme, varlığını devam ettirebilmek ve faaliyette bulunduğu pazarda hâkimiyetini sağlamak için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Rekabet dünyasında yer edinmeyi hedefleyen "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" de bu

doğrultuda etkin bir örgüt yapısını oluşturmak adına kurumsallaşmaya yönelik çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimlerden biri muhasebe bilgi sisteminin (MBS) etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. MBS, işletmenin sahip olduğu varlıklarla ve bunların kaynaklarıyla ilgili bilgileri sunan, varlıkların kullanımı ile ilgili sonuçları finansal açıdan bilgi toplayıcılarına gelecekte kullanabileceği tarzda raporlayan sistemdir (Büyükmirza, 2012). MBS, işletmelerin verimli ve etkili bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi noktasında önemli katkılar sağlayan bir sistemdir. Sistem içerisinde bölümler arası işbirliğinin sağlanması ve elde edilen bilgilerin diğer işletme içi bölümler arasında ortak bir amaç doğrultusunda kullanılması söz konusudur. Yani, ortak bir payda olarak işletmenin bütününü değerlendirilerek her bölüm için ayrı ayrı faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi amaçlanır. Sonuç olarak MBS'nin işletme kültürünün oluşması açısından kritik bir değere sahip olduğu ifade edilebilir (Şaklak ve Buran, 2010: 2).

Bu çalışma; KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde MBS'nin yeri ve öneminin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu amaçla öncelikle KOBİ'lerin tanımlanması yapılarak KOBİ'lerin özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca, KOBİ'lerin genel anlamda sağladığı avantaj ve dezavantajları ortaya konmuş, nihayetinde KOBİ'lerin özellikleri ve sınıflandırmalar ile KOBİ'lerin yaşamış olduğu sorunlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramının taşıdığı anlama yer verilerek kurumsallaşmayı sağlayan unsurların neler olduğu aktarılmıştır. Bu kısımda ayrıca kurumsallaşma sürecine değinilmiş ve KOBİ'lerde kurumsallaşma unsurları aktarılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde MBS kavramı açıklanmıştır. Bu bölümde MBS'nin işletmeler açısından önemine vurgu yapılarak sistemin amaçları sıralanmıştır. Bu bölümde ayrıca, MBS'nin unsurları açıklanmıştır. Bölüm sonunda araştırmaya konu olan KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde MBS'nin yeri ve önemine dönük ilgili alanyazında yer alan araştırma sonuçları aktarılarak konunun mahiyeti göz önüne konulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde, yapılan vaka analizdeki araştırmanın amacı, yöntemi, bulguları ve araştırma sonuçları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde, KOBİ'lerde kurumsallaşma sürecinde MBS'nin önemine yönelik yapılan vaka incelemesi sonucunda elde edilenlerden yola

çıkarak, KOBİ'lerin kurumsallaşmalarında MBS'nin rolü ve önemine dönük kılavuz niteliğinde bilgiler verilmiştir.

# BÖLÜM 2. KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

## 2.1 KOBİ Tanımı

Hemen hemen tüm ülkelerde kullanılmasına rağmen KOBİ kavramının genel geçer bir tanımı bulunmamaktadır (Doğan vd., 2002:107). Her ülke ve kurum kendi durumunu göz önüne alarak KOBİ'lere farklı anlamlar yüklemiştir (Cansız 2008; Aktaran: Savaş, 2015: 44).

KOBİ kavramının kapsamı bazı kriterlere göre farklılıklar gösterir. Bu kriterleri ülke ekonomisi, sanayileşme düzeyi, erişebileceği pazarın büyüklüğü, sektör ve kullanılan üretim yöntemi olarak sıralayabiliriz. Ülkeler, KOBİ'lerin ekonomiye olan katkılarını artırmak için çeşitli politika ve programları uygulamaya koymakta, bu politika ve programların hedef kitlesini belirleyebilmek amacıyla da kendi KOBİ tanımlarını yapmaktadır (Cansız, 2008: 3; Aktaran: Savaş, 2015: 44).

Bulutçu (2007: 1), KOBİ'lerin tanımlanmasında yaşanan farklılıkların, KOBİ'lere farklı ülkelerde ve de hatta aynı ülkenin farklı bölgelerinde birbirinden değişik özelliklerin yüklenmesinden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Yörük ve Ban (2003:4-5) ülkelerdeki kalkınma düzeyinden ve sektörler arasındaki farklılıklardan dolayı KOBİ'lere ilişkin ortak bir tanımın yapılmasının zorlaştığını ifade etmişlerdir. Bununla beraber aşağıda KOBİ'lere ilişkin literatürde yer almış bazı tanımlara yer verilmiştir:

KOBİ, hükümetlerin halklarına işletmeler aracılığıyla gelir elde etmeleri için verdikleri fırsat olarak ifade edilebilir (Sorooshian ve Suffian, 2017: 197).

Taghiyev (2019: 3) KOBİ'leri şöyle tanımlamıştır: "küçük bir işletme olarak girişimcilik faaliyeti, bir piyasa ekonomisi tarafından belirlenen yasalara uygun olarak mülkün kullanımı, malların satılması, işin yürütülmesi veya bu kapasiteye kayıtlı kişiler

tarafından hizmet sağlanması yoluyla sistematik olarak kar elde etmeyi amaçlayan bir girişimcilik faaliyetidir" (Taghiyev, 2019: 3).

Yasal statüsü ne olursa olsun bir veya birden çok, gerçek veya tüzel kişiye ait olup, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yılık net satış hasılatı ve mali bilançosu yirmi beş milyon TL'yi aşmayan, bağımsız işletme tanımına giren, imalatçı, imalatçı-ihracatçı özelliğine sahip mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kısaca "KOBİ" olarak adlandırılır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:4).

KOBİ'ler; sermayeleri kısıtlı, üretimleri daha çok el emeğine dayalı, çevredeki teknolojik değişikliklere sermaye yetersizliği nedeniyle yer veremeyen, ölçek ekonomisinin yaratılamaması nedeniyle rekabette zorlanan ancak çabuk karar verme yeteneğine sahip olan işletmelerdir (Dane, 2010: 18).

KOBİ'ler, insan kaynakları, malzeme kaynakları, idari kaynaklar ve finansal kaynaklar bakımından küçük projelerin doğası gereği birtakım özellikler ile karakterize edilmektedir (Lazim, Azizan ve Sorooshian, 2015: 101). Saygılı, Saygılı ve Işık (2019: 159), KOBİ'lerin küçük ancak etkili ekonomik birimler olduğunu ve ekonominin önemli yapı taşları olduğunu belirtmiştir.

Kahraman (2015: 4-5) Türkiye'de KOBİ tanımında yaşanan karmaşıklığın 2005 yılında çıkarılmış olan 25997 Sayılı "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile giderildiğini belirtmiştir. Yönetmeliğe göre KOBİ tanımı şöyledir (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005):

4 Kasım 2012 tarihli Resmî Gazetede yayınlanan yönetmelikle ve ardından 24 Haziran 2018'deki Resmî Gazetedeki 11828 nolu yönetmelikle KOBİ'lerin tanımında birtakım değişiklik yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre; Türkiye'de kullanılan KOBİ tanımı şöyledir: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder. (Kaya, 2019: 3-4)

Türkiye'de KOBİ'ler hizmet sektörü de dâhil olmak üzere tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini oluşturmakta ve toplam istihdamın yüzde 76,7'sini yaratmaktadırlar.

KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38'e, toplam katma değer içindeki payı ise yüzde 26,5'e ulaşmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama yüzde 25-30 oranında gerçekleşmektedir ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı yüzde 25'in altında seyretmektedir (Kalkan, 2005; Aktaran: Yerlikaya, 2014: 6).

## 2.2 KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'lerin tanımlanmasına yönelik açıklamalar göz önüne alındığında, bu tür işletmelerin kendine has birtakım özelliklerinin olduğu ifade edilebilir. Çalışmanın bu kısmında KOBİ'lerin taşıdığı özelliklere yer verilmiştir.

Gül'e (2014: 31) göre KOBİ'lerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Nispeten dühü düşük bir sermaye ile kurulmaları,
- Kendi müşterileriyle iletişimlerinin genellikle yüz yüze gerçekleşmeleri,
- Kredi bulmada zorlanmalarından dolayı genelde yatırım yapacak oldukları durumlarda kendi kaynaklarını kullanmaları,
- Teknolojiye ve yeniliklere açık olduklarından bunlara kolay uyum sağlayabilmeleri,
- Genel olarak profesyonel yönetime sahip olmamaları,
- Çabuk karar alabilmeleri,
- Güçlü bir girişim hissesine sahip olmaları,
- Tasarrufları teşvik edebilmeleri,
- Çabuk ve somut sonuç odaklı olmaları,

Bağrıaçık (1989:100) KOBİ'lerin özelliklerini yabancı sermayenin pay sahipliğinin düşük olması, dış kaynak olarak kredi kullanımında banka yerine müşteri kredisi kullanması, üretim sürecinde daha çok finansman zorluğu yaşaması ve amacı büyümek olmakla beraber sermaye kıtlığından ötürü bunu tam olarak başaramaması olarak sıralamıştır.

Saygılı, Saygılı ve Işık (2019: 159) KOBİ'lerin özelliklerini; esnek yönetim ve üretim yapıları nedeniyle, çeşitli ürün ve hizmetlerin yanı sıra daha büyük şirketler için üretken faktörlerin girdilerini verimli bir şekilde üretip bölgesel kalkınmaya ve de istihdama katkıda bulunma olarak açıklamıştır.

Kaya (2019: 8-12) ise KOBİ'lerin özellikleri arasında genelde aile işletmesi olması, finansman konusunda çeşitli kaynaklardan fon temin edebilmeleri, genellikle sınırlı pazara hitap etmeleri, emek yoğun üretimin daha yaygın olmayı ifade etmiştir. Kutlu (2018: 24) ise KOBİ'lerin özellikleri arasında: tekelciliğe engel olmaları, daha çok kişiye hem mesleki hem de teknik eğitim sağlamaları, ülke talebinin karşılanmasına olan katkıları, ülkede girişimcilerin yetiştirilmesinde sağladığı katkıyı dile getirmiştir.

**Tablo 2. 1. Çeşitli Araştırmacılara Göre KOBİ'lerin Özellikleri**

| Araştırmacılar | Yıl | Özellik |
|---|---|---|
| Çarıkçı ve arkadaşları | 2002 | Yaşanan hızlı değişim ve gelişimle beraber ortaya çıkan rekabet ortamı, KOBİ'leri büyük işletmelere nazaran daha yoğun bir şekilde etkiler. Büyük işletmeler yaşanan değişime daha kolay bir şekilde uyum sağlar iken KOBİ'lerin kontrol edebilme ve etkileme özelliği daha azdır. |
| Türkoğlu | 2002 | Usta tipi üretim yoğunlukludur.<br>Aile üyelerinin işletmedeki payları yüksektir.<br>Daha çok bölgesel alanda faaliyet yürütmektedirler. |
| Yılmaz | 2004 | Düşük sermaye miktarı ile kurulurlar.<br>Daha az yatırımla daha fazla ürün çeşitliliği hedeflenir.<br>Yatırımda daha çok öz sermaye kullanılır. |
| Baumback ve Lawyer | 1999 | Müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına daha kolay uyum sağlamak.<br>Tasarruf etmeyi teşvik eder.<br>Büyük işletmelerin tamamlayıcısı niteliğindedirler. |

## 2.3 KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'lerin tanımlanmasına yönelik farklı görüşler olmakla birlikte, Yörük ve Ban (2003: 4-5), KOBİ'leri sınıflandırmada kullanılan ölçütler konusunda da görüş birliği bulunmadığına değinmişlerdir. Örneğin, Öztürk (2007: 6), KOBİ'lerin sınıflandırılmasında bazı ülkelerin işgören sayısı olarak 250'yi bazı ülkelerin ise 500'ü temel aldığını belirtmiştir.

**Tablo 2. 2. Ülkeleri Kobi Sınıflandırma Kriterleri**

| Ülke | İşgören Miktarı | Satış (Gelir) | Aktifler (Mal varlığı) | Sermaye | Sektör |
|---|---|---|---|---|---|
| Avustralya | ✓ | | | | |
| Kanada | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Şili | ✓ | ✓ | | | |
| Çin | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Hong Kong | ✓ | | | | ✓ |
| Endonezya | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Japonya | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Kore | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Malezya | ✓ | ✓ | | | |
| Meksika | ✓ | | | | ✓ |
| Yeni Zelanda | ✓ | | | | |
| Rusya | ✓ | ✓ | | | |
| ABD | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Avrupa Birliği | ✓ | ✓ | | | |

**Kaynak**: Samad,2016: 12.

Mikro ölçekli KOBİ'ler, 1 – 9 arası yıllık çalışana sahip olan, net satış hasılatı veya mali bilanço toplamı 2 milyon €'dan az olan işletmelerdir. Küçük ölçekli KOBİ'ler, 50'den az yıllık çalışan istihdam eden, net satış hasılatı veya mali bilanço toplamı 10 milyon €'yu aşmayan işletmelerdir. Orta ölçekli KOBİ'ler ise, 250"den az yıllık çalışanı olan, net satış hasılatı 50 milyon €'dan veya mali bilanço toplamı 43 milyon €'dan az olan işletmelerdir (Koncuk, 2019: 9).

Candan (2018: 5) Japonya'da kullanılmakta olan KOBİ'lerin sektöre, sermaye büyüklüğüne ve işgören miktarına göre sınıflandırıldığını ifade etmiştir. İmalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeler için sermaye büyüklüğü 300 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 300'den az olanlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için sermaye büyüklüğü 50 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 100'den az olanlar KOBİ kapsamına girerken ticari satış yapan işletmeler toptan satış yapanlar ve perakende satış yapanlar olmak üzere 2'ye ayrılmış ve toptan satış yapanlar için sermayesi 100 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve işçi sayısı 100'den az olanlar KOBİ olarak kabul edilmiş perakende satış yapan işletmeler için bu kriter sermaye büyüklüğü 50 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler olarak belirlenmiştir (Candan, 2018: 5).

Hindistan'da yapılan KOBİ'ler yatırım tutarlarına göre sınıflandırılmıştır. Üretim sektörü ve hizmet sektörü olarak yatırım tutarları değişiklik göstermektedir. Buna göre üretim sektöründe; sabit yatırım tutarı 2,5 milyon Hindistan Rupi'sinden az olan işletmeler mikro ölçekli, yatırım tutarı 2,5 ile 50 milyon Hindistan Rupi'si arasında olan işletmeler küçük ölçekli ve yatırım tutarı 50 ile 100 milyon Hindistan Rupi'si arasında olan işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir. Hizmet sektöründeki sınıflandırma incelenirse; sabit yatırım tutarı 1 milyon Hindistan Rupi 'sini geçmeyen işletmeler mikro ölçekli, 1 ile 20 milyon Hindistan Rupi'si arasında olanlar küçük ölçekli ve sabit yatırım tutarı 20 ile 50 milyon Hindistan Rupi'si arasında olan işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir (Candan, 2018: 5).

Abacı (2015: 13) ise KOBİ'leri sınıflandırılmasında niteliksel (bağımsız yönetim, işletmenin sermayesinin işletme sahibine ait olması ve benzeri) ve niceliksel ölçütler (personel sayısı, üretim miktarı ve benzeri) olmak üzere iki ölçütün

kullanıldığını ifade etmiştir. Akkuş (2009:6) resmi KOBİ sınıflandırılmasının genellikle nicel ölçütlere göre oluşturulduğunu vurgulamıştır. Dülger (2019: 4) dünyadaki KOBİ sınıflandırılmasında bazı ülkelerde istihdam sayılarının, bilançonun, net satış miktarının veya hem istihdamın hem de hasılat verilerinin baz alındığını ifade etmiştir. Dülger (2019: 7) Türkiye'deki KOBİ sınıflandırılmasında işçi sayısını ve de yıllık cironun temel alındığını vurgulamıştır.

**Tablo 2. 3. KOBİ'lerin Nitel Ve Nicel Açıdan Sınıflandırılmasında Göz Önüne Alınan Nitelikler**

| Nitel Ölçütler | Nicel Ölçütler |
|---|---|
| İşletme sahibinin teknik bilgisi | İşletmede çalışan kişi sayısı |
| İşverenle çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği | Ödemesi yapılan ücretler |
| İşletmenin Pazar alanındaki hakimiyeti | Kullanılan hammadde miktarı |
| Yönetimsel tekniklerin uygulanma düzeyi | Sipariş sayısı |
| Girişimcinin mesleğine olan saygısı | Piyasa payı |
| Sahip olunan kaynakların kullanım durumu | İhracat miktarı |
| İşletme sahibinin risk alma sorumluluğu | Öz sermaye |
| İşletmenin kredi alabilmesi için gerekli olan koşullar | Ödenen vergi miktarı |

Kaynak: Açan, 2001; Üner, 1991

## 2.4 KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları

Çalışmanın bir önceki bölümünde KOBİ'lerin sınıflandırılması yapılmıştır. Bu kısımda ise KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları ortaya konulacaktır.

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. KOBİ'ler, başta istihdam olmak üzere, gelir dağılımının daha dengeli bir şekilde sağlanması, bunun bir sonucu olarak sosyal barışın korunması, bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi gibi birçok konuda yarar sağlamaktadırlar. Fakat bu işletmelerin kendi yapılarına ilişkin birtakım olumsuz yönlerinin de mevcut olduğu bir gerçektir (Yıldız ve Özolgun, 2010: 112).

Szonyi (1991: 19; Aktaran, Tursun, 2015: 6), KOBİ'lerin, bulundukları ülkelerdeki ekonominin içinde oldukça önemli bir paya sahip olduklarını ve bunun bir rastlantı olmadığını açıklamıştır. Ayrıca Szonyi (1991: 19; Aktaran, Tursun, 2015: 6) bu durumun neredeyse bütün ülkelerde benzerlik göstermesinin bir rastlantı olmadığını savunmaktadır. Szonyi (1991: 19; Aktaran, Tursun, 2015: 6)'in aktardığına göre KOBİ'ler, çoğu büyük işletmelerden daha çok avantaja sahiptir.

Tarakçı (2016: 17-18), KOBİ'lerin büyük işletmelere göre müşteriyle, işgörenleriyle, bulundukları pazardaki alıcılar ve satıcılarla daha yakın ilişki içerisinde olmalarının ve üretimde ya da pazarlamada daha esnek olabilmelerini, bulundukları pazarı iyi tanımalarını, daha az yatırımla kurulabilmelerini, krizde esnek yapıları sayesinde hızla küçülebilme ve kabuk değiştirme olanağına sahip olmalarını ve benzerini rekabet ortamında KOBİ'lere büyük avantaj sağladığını ifade etmiştir.

Dülger (2019: 9): KOBİ'lerin avantajları konusunda büyük ölçekli organizasyonlara oranla daha az miktarda sermaye gerektirdiğini, KOBİ sahiplerinin bir ya da birkaç kişiden oluşup aynı zamanda yöneticilik görevini de yerine getirdiklerini, KOBİ'lerde üretimin de yönetimin de daha hızlı ilerlediğini, KOBİ'lerdeki sorunların daha az zararlarla atlatılabildiğini, KOBİ'lerde belirlenen hedeflere daha kısa sürede ulaşılabildiğini belirtmiştir.

Taghiyev (2019: 4) KOBİ'lerin girişim sorunlarının çözülmesinde önemli bir role sahip olduğunu; KOBİ'lerin sanayileşmiş olan ülkelerde, bütün işgörenlerin %50-60'ına ve yeni işlerin ise %70-80'ine kadarki kısmını oluşturduğunu ifade etmiştir.

KOBİ'lerin dezavantajları için şunlar söylenebilir:

Selamet (2019: 22-24), KOBİ'lerin dezavantajlarını yapısal özellikler ve ekonomik özellikler olarak sınıflandırmıştır. Selamet (2019: 22-24), KOBİ'lerin yapısal zayıflıkları arasında şunları ifade etmiştir:

- KOBİ'lerin örgütsel yönetimdeki yetersizlikler
- Kalifiye personel istihdamındaki engeller

- Pazarlama sorunu (iç pazarda daha aktif olup dış pazara uyum sağlamada birtakım yetersizlikler).
- Küçük olmalarından kaynaklı sermayelerinin yetersiz oluşu.

Selamet (2019: 22-24), KOBİ'lerin ekonomik zayıflıkları arasında ise şunları ifade etmiştir:

- KOBİ'lerin sermayeye ulaşmada yaşadıkları birtakım zorlukların olması
- Satışlarda meydana gelen dalgalanmalar
- Yüksek vergilerin ve primlerin yarattığı sıkıntılar.

Tatlı (2015: 19), KOBİ'lerin dezavantajları arasında rekabetin getirmiş olduğu riskleri, başarısızlık risklerini, artan sorumluluğu (işe ait bütün sorumlulukları tek başlarına üstlenmeleri) da belirtmiştir.

KOBİ'lerin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar aşağıda özetlenmiştir:

**Tablo 2. 4. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları**

| **Avantajlar** | **Dezavantajlar** |
|---|---|
| Müşteri ve personel ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilirler. | Pazar, sektör ve teknik bilgileri yetersizdir. |
| Pazarlama, üretim ve hizmet konularında esnektirler. | Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür. |
| Esnek yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler. | Yönetim ve organizasyonda zafiyetleri vardır. |
| Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlarlar. | Pazarlama, tanıtım, altyapı konusunda bilgi eksiklikleri vardır. |
| Gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltırlar. | Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi genellikle düşüktür. |
| Bireysel tasarrufları teşvik ederler. | İhracat potansiyelleri düşüktür. |
| Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarlar. | Öz sermayeleri yetersizdir. |

**Tablo 2.4. KOBİ'lerin Avantaj Ve Dezavantajları (Devamı)**

| Avantajlar | Dezavantajlar |
|---|---|
| Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterirler. | Küçük ölçekli ve dağınık yapılarıyla verimlilikleri düşüktür. |
| Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır. | Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir. |
| Üretilen mal veya hizmete olan talep sınırlıdır | Vergiler ile SSK ve BAĞKUR primlerinden kaçınmak için yaygın olarak kayıt dışı çalışmaktadırlar ve bu durum haksız rekabete yol açmaktadır. |
| Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahiptirler. | Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir |
| Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verirler. | Vergiler ile SSK ve BAĞKUR primlerinden kaçınmak için yaygın olarak kayıt dışı çalışmaktadırlar ve bu durum haksız rekabete yol açmaktadır. |

Kaynak: Akgemci, 2001: 15; Yılmaz, 2003: 4; Aktaran: Çakmakçı, 2018: 11-12.

## 2.5 KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar

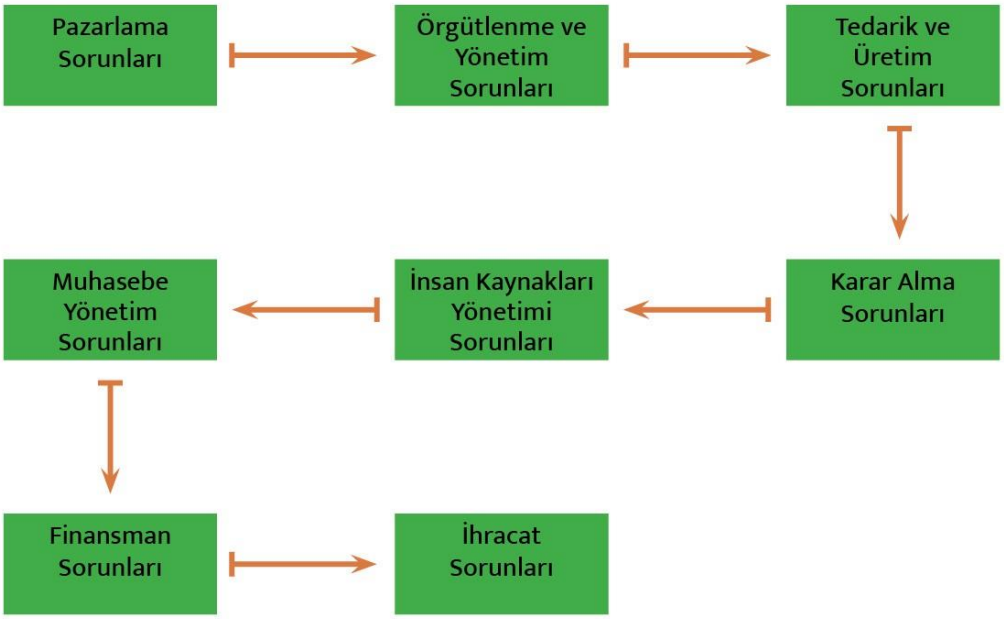
KOBİ'ler artan rekabet ve tüketici isteklerinin sürekli değiştiği günümüz dünyasında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Yoshino ve Taghizadeh-Hesary, 2016: 5). KOBİ'ler finans, teknoloji, nitelikli işgücü, piyasa hakkında bilgi ve benzeri kaynakların eksik olması, bilgi eksikliği ve yetersiz bilgi birikimine sahip olunması, ölçek ve kapsam ekonomilerinin eksikliği, işlem maliyetlerinin fazlalığı ve kapasitenin yetersiz oluşu gibi birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Kaya, 2019: 14). Genç Selimoğlu (2019: 18) KOBİ'lerin yurtiçinde ve yurtdışında ticari ve teknik gelişmeleri takip etmede zorlandıklarını ifade ederek bunun doğru sektöre, doğru zaman ve yerde uygun olan yatırım politikaları üretmelerini engellediğini belirtmiştir (G. Selimoğlu, 2019: 18).

Eğmir (2016: 16), KOBİ'lerin insan kaynakları sorunlarıyla da karşı karşıya olduklarının altını çizmiştir. KOBİ'lerdeki yöneticiler arasında yaygın olan ancak aslında uygulanması yanlış olan "parayı verir, çalıştırırım" düşüncesi insan kaynakları olgusunu önemsizleştirmektedir.

Kaya (2004; Aktaran: Çolak ve Çetin. 2016: 611) KOBİ'lerin ara elemana özellikle ihtiyaçları olduğunu ve de bu ihtiyaçlarını kendi bünyelerindeki uygulama süreçlerinde gerçekleştirdikleri eğitimle çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu durum işçi düzeyindeki sorunu kısmen azaltırken, yüksek eğitim seviyeli pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır (Kaya, 2004; Aktaran: Çolak ve Çetin, 2016: 611).

Miller ve arkadaşlarına (2002; Aktaran: Çolak ve Çetin, 2016: 611) göre KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar şunlardır:

- Finansman temini,
- Genel yönetim giderlerinin düşürülmesi,
- İşçi maliyetlerinin düşürülmesi,
- Devlet düzenlemeleri ve yasalar,
- Kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması,
- Ürün ve hizmetin fiyatlandırılması,
- Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi.




**Şekil 2. 1. KOBİ'lerin Yaşadığı Sorunlar**

Kaynak: Tatlı, 2015: 32.

KOBİ'lerde genelde işletme sahiplerinin ve ortaklarının planlama yapması ve bunu yaparken de istatistiki yöntemlerden ziyade kişisel yargıların ön planda tutulması örgütsel ve yönetimsel sorunları beraberinde getirir. KOBİ'lerin küçük ölçekli işletmeler olmalarından ötürü az sayıda hammadde siparişinde bulunmaları önem taşır. Aksi durumda, işletme için maliyet artışıyla birlikte çeşitli alanlarda israf ortaya çıkacaktır (Alpugan, 1994: 160). Üretim açısından yaşan sorunlar, işletmenin tam kapasite ile çalışmadığı durumlarda ortaya çıkar. Bunun nedeni, iç talep yetersizliği ve teknolojik açıdan geri kalınmışlıktır. KOBİ'lerin kaynak ve bilgi yetersizliği ile teknolojik gelişmişliği takip edememesi üretim noktasında birtakım sorunları gün yüzüne çıkarmıştır (Oktav vd., 1990: 24-25). KOBİ'lerin yaşadığı bir diğer sorun olarak da ihracat alanında yaşanan sorunlardır. Bu sorunlar kalite kontrolünün yapılmaması ve standardizasyonun sağlanamamasından kaynaklanmaktadır (Akgemci ve Çelik, 1998: 90).

# BÖLÜM 3. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

KOBİ' leri kurumsallaşmaya yönelten faktörlerin açıklamasından evvel *"kurumsal yönetim"* ve bağlı olarak *"kurumsallaşma"* kavramlarına değinilmesi gerekmektedir. Zira kurumsallaşma, işletmeler için sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli gerekliliklerin başında gelmektedir. Kurumsallaşma kavramının temelini ise Kurumsal Yönetim oluşturmaktadır.

## 3.1. Kurumsal Yönetim

Günümüzde kurumların sağladıkları başarıların her anlamda sürdürülebilir olgular olduğu konusunda tüm paydaşları ikna etmeleri, bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte bu zorunluluk, kurumları kar amaçlayan veya amaçlamayan fark etmeksizin sürdürülebilir iş sonuçlarını yakalamak üzere kurumsallaşmış bir organizasyonel yapıya doğru yönlendirmektedir. Sürdürülebilirliği yakalamış kurumlarda gözlemlenen en önemli özeliklerden birisi, kişisel değerler ve başarılardansa kurumsal değerler çerçevesinde örgütlenmiş çağdaş ve kolektif bir yönetişim platformuna sahip olmalarıdır. İşte bu durum süreçler ve sonuçları konusunda sürdürülebilir bir görünüm sağlamaktadır (Onbulak, 2017: 103).

Kurumsal yönetim; son yirmi yıldır gerek akademik alanda, gerekse iş dünyasında sıklıkla dile getirilen ve üzerinde önemli çalışmalar yapılan kavramların başında gelmektedir. Özellikle 2000'li yılların başlarında yaşanan Enron[1], Worldcom gibi büyük şirket skandalları ve bu şirketlerin iflasının ardından yatırımcıların ve diğer menfaat sahiplerinin ciddi zararlara uğraması kurumsal yönetime verilen önemin artmasına sebep olmuştur (Zengin ve Yılmaz, 2017: 684). Kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasının sebepleri ise; önce 1980'li yıllar itibariyle dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler ve sonrasında 2000'li yıllar sonrasında dünyanın pek çok yerinde birbiri ardınca gelen şirket skandalları; işletmelerin hem idari hem de mali olarak daha iyi yönetilmelerini gerekli hale getirmesidir. Krizler ve skandallar sonrasında ise işletmeler daha iyi yönetilmelerini sağlamak için ***kurumsal yönetimi,***

[1] ABD'de 02 Aralık 2001 günü aktif toplamı 65 milyar doları, yıllık cirosu ise 100 milyar doları aşan ve 19.000 personeliyle dünya genelinde bir faaliyet göstermekte olan Enron'un yasadışı muhasebe işlemleriyle kazancının 55 katı ticari hacme sahip gösterildiğinin ortaya çıkarıldığı skandal sonrası ABD'de 4.500, dünyada ise 85.000 kişi işini kaybetmişti.

finansal raporlarında şeffaflığı sağlamak içinse ***Uluslararası Finansal Raporlama Standartları*** (UFRS)'yi araç olarak kullanmışlardır (Ataman ve Cavlak, 2016:209).

İçeriği ve şirketlerin daha iyi bir biçimde yönetilmesine ilişkin ortaya koyduğu ilkelerle bugün hemen her kesimi ilgilendiren bir konu haline gelmiş (Bursalı, 2018: 506) olan kurumsal yönetimin tüm dünyada geçerli olan bir tanımı bulunmamaktadır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 685). Ancak yine de bu kavrama ait içeriğin açıklanmasıyla genel bir tanıma ulaşmak mümkün olabilecektir.

İngilizce'de "*Corporate Governance*" olarak kullanılmakta olan Kurumsal Yönetim ve/veya Kurumsal Yönetişim[2] kavramı ağırlıklı olarak "yönetimin tarzını belirlemeye" (Onbulak, 2017: 103) yönelik sistemleri ifade etmektedir. Buradaki *kurumsal* sözcüğü ile örgüte kişi veya gruplar açısından değil örgütün kurumsal kimliği ve yararı açısından yaklaşılması gerektiği vurgulanırken, *yönetişim* sözcüğü ile kurumsal kimlik ve yararın ilgili tarafların katılımıyla gerçekleşebileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla sadece bir tarafın diğer tarafı yönettiği tek taraflı bir ilişki yerine hem üst yönetim hem pay sahipleri hem de paydaş gruplar arasında karşılıklı etkileşimlerin söz konusu olduğu tüm paydaş grupların içerildiği, aynı düzeyde olmasa bile tüm tarafların çıkarlarının gözetilmeye çalışıldığı bir ilişkiler ağından söz edilmektedir (Bursalı, 2018: 509 ). Bu doğrultuda kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda diğer çıkar sahiplerinin -*ortaklık çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet*- haklarının da önemsendiği bir anlayış (Şehirli, 1999 :11) olup özünü şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk oluşturmaktadır (www.tkyd.org). Verilen tüm bu tanımlardan yola çıkarak; bir yönetim biçimi, uygulamalar bütünü, sistem ya da yönetmelik olarak tanımlanan kurumsal yönetimin; hissedarlar, yöneticiler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından kendi amaçları doğrultusunda kullandıkları bir yöntem olarak gözükmekle beraber bu gruplar arasında yaşanabilecek çıkar çatışmalarını

[2] *Kurumsal Yönetişim* kavramını kullananlar genel olarak bu kavramın *yönetim* ve *iletişim* kavramlarından meydana gelmesi fikrinden hareketle bu tanımın, kavramın içeriğine daha uygun düştüğü kanısını taşımaktadırlar. Ancak literatürde bu tanımla ilgili ağırlıkla *Kurumsal Yönetim* kavramının kullanılıyor olması TÜSİAD ve SPK'nın bu konuda yapmış olduğu çalışmalarda "kurumsal yönetim" ifadesini kullanmayı tercih etmesinden kaynaklanmaktadır.

önleme ve bu doğrultuda işletmenin temel hedeflerine ulaşma amaçlarını (Ataman ve Cavlak, 2016: 214) da güden bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

### 3.1.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

İşletmelerin kurumsal yönetim kapsamında zaman içinde hem kendileri hem de tüm paydaşları adına en iyi şekilde yönetilebilmeleri için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların en önemlisi de kurumsal yönetimin gelişimine en büyük katkıyı yapan OECD tarafından hazırlanmış olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" dir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, işletmeler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiş ve OECD'ye üye ve üye olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri için bir yol gösterici kılavuz olma (Ataman vd., 2017: 166) niteliğini taşımıştır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD tarafından 1999 yılında geliştirilmiş ve ilk defa 2004 yılında güncellenmiştir. İlkelerin gözden geçirilmesi tüm G20 ülkelerinin OECD üyesi ülkeler ile eşit düzeyde katılım için davet edildikleri OECD Kurumsal Yönetim Komitesi himayesinde gerçekleştirilmiştir. Başta Basel Komitesi, Finansal İstikrar Kurulu ve Dünya Bankası Grubu olmak üzere önemli uluslararası kuruluşların uzmanlarının da gözden geçirme çalışmasına etkin bir biçimde katıldıkları ilkeler, finansal ve finansal olmayan payları borsada işlem gören şirketlere odaklanmakta olup uygulanabilir olarak görüldükleri ölçüde, payları borsada işlem görmeyen şirketlerde de kurumsal yönetimi geliştirmek için faydalı bir araç olması niteliği taşımaktadır (OECD, 2015).

Kurumsal Yönetim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde altı maddeden oluşan ilkeler, ikinci bölümde ise söz konusu ilkeler üzerine açıklayıcı notlar ve tavsiyelerin yer aldığı -ilkeler ile aynı başlıklara sahip- altı maddelik diğer bölüm bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD, 2005; OECD, 2015):

1. ***Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelinin sağlanması***; Bu bölüm kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların

etkin bir şekilde dağılmasındaki rolünü vurgulamaktadır. Bölümde ayrıca, otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine, tutarlılığına ve düzenlemelerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen farklı öğelerine, denetim ve yaptırımın kalitesine de vurgu yapılmasının yanı sıra borsaların iyi kurumsal yönetimi desteklemedeki rollerine ilişkin bir yeni ilke içermektedir.

2. ***Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri;*** Bu bölüm, bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Bölümde ayrıca oy kullanma hakları, şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamalarına imkân veren bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemlerinin onay süreçleri ve pay sahiplerinin üst yönetimin ücretlerine ilişkin kararlara katılımlarına ait bilgiler de yer almaktadır.
3. ***Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracılar;*** Bu yeni bir bölümdür ve vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Ayrıca oy kullanma danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve tavsiye sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir.
4. ***Menfaat sahiplerinin rolü;*** İlkeler şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bölüm ayrıca menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşmalarını ve haklarına halel geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir.
5. ***Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık;*** Bu bölüm kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir, örneğin; finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyeleri. Bu bölümdeki yeni konular şirketlerin gönüllülük esasına dayalı olarak, örneğin yönetim raporlarına, dâhil edebilecekleri finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını da içermektedir.

6. ***Yönetim kurulunun sorumlulukları;*** Bu bölüm kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması gibi hususların dâhil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır.

### 3.1.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulamaları

Ülkemizde ise TÜSİAD tarafından 2000 yılında, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının arttırılması, dolayısıyla şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şirketlerin rekabet avantajı sağlaması hedeflenerek Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Bu alanda farkındalık yaratılması amacıyla liderlik rolünü üstlenen çalışma grubu, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) kuruluşuna da öncülük etmiştir. Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu (KYÇG) OECD'nin "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ve "Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi" ni Türkçeye çevirerek uluslararası alandaki gelişmeleri yansıtmıştır (Onbulak, 2017:115).

Türkiye'de özellikle sermaye piyasalarında, kurumsal yönetim anlayışını ve ilkelerini yaymak ve bu konudaki farkındalığı arttırmak için atılan önemli adımlardan biri, OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri ve çeşitli ülke uygulamalarını göz önüne alınarak hazırlanan, ilk kez 2003 tarihinde yayınlanan ve 2005 yılında revize edilen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir (Ataman ve Cavlak, 2016:215).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında hazırladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" raporunda, ***Kurumsal Yönetim İlkeleri*** söyle sıralanmıştır (Ak, 2010:74-75):

1. ***Pay sahipleri ile ilgili ilkeler:*** Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konusundaki prensiplerin yer aldığı bu bölümde; pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

2. ***Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili ilkeler:*** Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik ilkeler bu bölümde yer almaktadır.

3. ***Menfaat sahipleri ile ilgili ilkeler:*** Bu bölümde yer alan ilkeler, işletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmede yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içeren iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini konu almaktadır.

4. ***Yönetim Kurulu ile ilgili ilkeler:*** Yönetim kurulunun oluşturulmasına ait ilkeler. Bu bölümde yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeleri içermektedir. Kurumsallaşma faaliyetlerini başlatmak isteyen ya da kurumsallaşmak için çalışmalar yapan aile işletmelerinin sözü edilen kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir. Hazırlayacakları aile anayasasının içeriğinde bu ilkeleri dikkate almaları beklenmelidir. Aile işletmelerinde yaşanan sorunlardan biri olan hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin durumunun belirlenmesi konusunda kurumsal yönetim ilkeleri bir yol haritası belirlemiştir. Yine aile işletmelerinde işletmeyle ilgili kişilerin bilgilendirilmesi ve yönetim kurullarının hangi koşullarda ve nasıl oluşturulması gerektiği konusunda da bilgi verilmiştir.

SPK tarafından düzenlenen ***Kurumsal Yönetim İlkeleri***ne uyması gereken işletmeler dışında kalan aile işletmeleri için de ayrı bir çalışma hazırlanmıştır. TÜSİAD tarafından oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan bu çalışma *"Sermayesi Halka Kapalı Şirketler için Kurumsal Yönetim Prensipleri"* başlığını taşımaktadır.

**Sermayesi Halka Kapalı Şirketler için Kurumsal Yönetim Prensipleri** (TÜSİAD, 2008):

1. Pay Sahipleri (Hissedarlar/Ortaklar)
2. Yönetim Kurulu ve Yöneticiler
3. Menfaat Sahipleri ana başlıklarından oluşmaktadır.

Birinci bölümü oluşturan ***Pay Sahipleri*** maddesi ile ağırlıklı olarak pay sahiplerinin; eşitlik, bilgi edinme ve bilgiye erişim hakkı, kararlara katılım, suiistimallerin önlenmesi gibi hak ve yükümlülüklerini netleştirmeyi amaçlamıştır.

***Yönetim Kurulu ve Yöneticiler*** başlığını taşıyan ikinci madde; işletme yönetim kurulu ve yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri (eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu), performanslarını, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasının kurulması gibi yetki ve sorumluluk alanlarına ait bilgi ve görevlerinin netleştirilmesini amaçlamaktadır.

Üçüncü ve son madde olan ***Menfaat Sahipleri*** başlığı ise işletmelerin iç ve dış paydaşlarına ait sorumluluklarını, toplumun bütününün çıkarlarını gözeten bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirmesi gereğini vurgulamaktadır. Bu bölümde şirket yönetiminin; şirketin faaliyetlerinin, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, pay sahipleri, kamu, çevre ve sağlık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amacıyla gerekli çalışmaları yaptırması, sosyal sorumluluk projeleri, yazılı sözleşme kültürünün hayata geçirilmesi, şikâyetler için geribildirim kanalları kurulması ve şikâyet önleme birimleri oluşturulması, kalite kültürünün oluşturulması, personel eşitliği, personel eğitim-ücret ve diğer menfaatlerinin olumlu yönde sağlanması, personelin iş ve süreçlere katılımının sağlanması, personelin bilgiye erişiminin sağlanması gibi alt başlıkları içermekte olup işletme ile ilişkili menfaat sahiplerinin müspet kazanımlarının güçlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının ve ilkelerinin yaygınlaşması, kurumsal yönetime ait bazı düzenlemelerin kanun koyucu tarafından yasal zorunluluk haline getirilmesi ise 14 Şubat 2011'de Resmi Gazete' de yayınlanan ve 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile gerçekleşmiştir. Yenilenmiş hali ile yürürlüğe giren TTK' da, kurumsal yönetimi de ilgilendiren, yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi, iç kontrol, risk yönetimi, bağımsız denetim ve finansal raporlama gibi alanlarda düzenlemeler yer almakta ve kurumsal yönetimin işletmeler tarafından uygulanması hususunda kanun koyucu tarafından yasal bir takım zorunluluklar getirilmektedir (Ataman vd., 2017: 169).

Sonuç olarak ülkemizde Kurumsal Yönetim ile ilgili olarak yapılan çalışma ve gelişmelerin kronolojisi şu şekilde açıklanabilir (Zengin, Yılmaz, 2017: 684; Bursalı, 2018:507-508; Ak, 2010: 73; www.yoikk.gov.tr):

- **2002** - Türk sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından "Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşlevi" çalışmasının yayınlanması,
- **2003** - Kurumsal Yönetim Derneği kurulması,
- **2003** - Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) " Kurumsal yönetim İlkeleri[3]" nin yayınlanması ve halka açık şirketlere her yıl açıklayacakları kurumsal yönetim uygulamalarına uyum raporunda ilkelere uyup uymadıklarını, uymadılarsa neden uymadıklarını açıklamaları (uygula, uygulamıyorsan açıkla) zorunluluğunun getirilmesi,
- **2005** - YOIKK[4] - Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun kuruluşu,
- **2006** - Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından bankalar için kurumsal yönetim düzenlemeleri yapılması,
- **2011** - SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan 20 maddeye uyulması zorunlu hale getirilmiş, bu ilkelere aykırılık tespit edilmesi halinde yaptırım uygulama yetkisi verilmesi,
- **2011** - Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ[5]'in resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmesi,
- **2012** - Yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu (TTK) da kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler getirilmesi,

[3] SPK tarafından hazırlanan bu ilkeler 2005 yılında revize edilerek yeniden yayınlanmıştır.

[4] Yatırım ortamlarıyla ilgili konuların ele alınmasını sağlamak ve yerli/yabancı yatırımcıların güvenli bir ticari ortamda faaliyet gösterebilmelerinin sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Dolayısıyla kurul, faaliyet alanı olan güvenli ticari ortamların sağlanması görevini yerine getirebilmek için, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalmasını da dolaylı olarak hedefler konumdadır. Cumhurbaşkanı Yardımcısı başkanlığında yılda iki kez toplanmakta olan kurulda; Adalet, Hazine ve Maliye, Ticaret, Aile ve Sosyal Hizmetler, Çevre ve Şehircilik, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Ticaret, Sanayi ve Teknoloji, Ulaştırma ve Altyapı bakanlarının yanı sıra TOBB, TİM, TÜSİAD, YASED, MÜSİAD ve DEİK Başkanları da yer almaktadır.

[5] 28.7.1981 tarihli ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 22. maddesinin birinci fıkrasının (z) bendine dayanılarak hazırlanan ve Borsa Şirketlerinin, kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini belirlerken esas alacakları Kurumsal Yönetim İlkelerini düzenleyen bir tebliğ hazırlanmıştır. Tebliğ; Seri: IV, No: 56. 30.12.2011 tarihli ve 21158 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

- **2014 -** II-17, 1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesi.

Şirket kriz ve iflasları ve ardından da denetim skandallarının yaşanmasının sonrasında önleyici/koruyucu tedbir niteliğiyle OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri, dünyadaki pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de ilgili kurumların ülke şart ve gereklilikleri doğrultusunda yeniden düzenlenerek yasa ve prensipler bütünü haline getirilmiştir. Sözkonusu düzenlemeler ile piyasalarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin güvenilirliğini arttırmak ve kalıcılığını sağlamak hedefi güdülmüş olup uygulamalara ait denetimlerle de bu konudaki esnekliğin mümkün olduğu kadar ortadan kaldırılarak bir takım kurallara bağlanmasına özen gösterilmiştir.

Sonuç olarak; işletmelerin, faaliyet göstermekte olduğu sektörlerde sadece yerel değil aynı zamanda ulusal ve uluslararası şirketlerle de rekabette olmalarından kaynaklı olarak sürdürülebilirliklerini güvenilir ortamlarda devam ettirebilme ve ilerleyebilmeleri için uymaları gereken kuralların başında kurumsal bir yapıya sahip olmaları gerektiği ortadadır. Sözkonusu kurumsal yapıyı oluşturabilmelerinde kullanacakları yegâne araç da kurumsal yönetim anlayışını benimsemek ve işletme faaliyetlerini de bu doğrultuda gerekirse yeniden organize etmektir. Böylelikle kurumsallaşacak olan işletme yapıları da mevcudiyetlerini sürdürdükleri piyasa risklerini minimize edecek, oluşturulan bağımsız şirket yapılarıyla da daha güvenilir ve karlı bir işletme olma imajını oluşturmuş olacaktır.

### 3.2. KOBİ'ler ve Kurumsallaşma

İşletmeler küresel arenada üstün konumlarını devam ettirmek için sürekli büyümek istemektedirler ancak büyürken işlerin karmaşıklaşması, organizasyon yapısının hantallaşması, çalışanların iş tanım ve analizlerinin belirsizliği (Şişman, 2016: 447), yönetim biçimi, planlama, yetki devri, karar alma, organizasyon, kurumsallaşma, insan kaynakları, eğitim, bilgi eksikliği, bürokratik engeller, uyumlaştırma ve denetim eksikliği gibi çeşitli alanlarda da oldukça önemli sorunlarla karşılaşılmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008: 11).

İş örgütlerinin büyümesi, özellikle aile işletmelerinin ve KOBİ'lerin yaşam eğrilerinin biçimlenmesinde en kritik faktörlerden birisidir. İşletmenin kuruluş

yıllarında girişimci ya da kurucu ortakların enerjisi, işlerin ve işlevlerin kendilerince ya da aile üyelerince yerine getirilmesine olanak vermektedir. Ancak pazarın gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan büyüme, girişimcileri eninde sonunda fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin sınırına ulaştırmaktadır; artık her ise yetişememekte, her şeyi kontrol edememektedirler. İşletmenin kuruluşunu takip eden yıllarda -bir şekilde- yeterli olan gözetim, denetim mekanizmaları ve iş yapma biçimleri işletme belli bir büyüklüğe eriştikten sonra yetersiz kalmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde aile ile iş ilişkilerinin birbirine karışması sorunların büyümesine yol açmaktadır. Siparişlerin yetiştirilemediği ya da pazar kaybının hızlandığı, işletme içi iletişimin aksamaya başladığı, iş tatmininin en alt seviyeye indiği, iş fırsatlarının kaçırıldığı bir noktada, işlerin ve pazarın gereklerine uyum sağlayabilmek üzere çeşitli önlemlerin alınması gereğinin ortaya çıkmasına çözüm olarak da kurumsallaşma düşüncesi devreye girmekte, oluşturulacak kurumsal bir yapıyla büyümenin getirdiği sancılardan kurtulmanın mümkün olacağı düşünülmektedir (Ulukan, 2005: 38). Çünkü kurumsallaşma ile birtakım örgütsel ve yönetsel kriterlerin oluşturulması ve işletmelerin bu kriterleri gerçekleştirme düzeyleri belirlenebilmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 564) ki kurumsallaşmaya dönük bu uygulamalar sayesinde örgütlerin, iç ve dış çevreleriyle uyum içinde çalışabilme (Özkoç ve Kemer, 2015:568) ve kurucusunun ömrü ile sınırlı olan işletmelerin küresel arenada hayatta kalabilmesi mümkün olabilmektedir (Şişman, 2016: 448).

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler, gayri safi milli hasılanın yaklaşık %65'ini oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere KOBİ'ler ülke ekonomisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Buna karşın KOBİ'lerin özellikle günümüz rekabet koşullarında varlığını sürdürmekte zorlandığı da bilinmektedir. Bunun nedeni rekabetin sürekli değişim göstermesi ve bu duruma KOBİ'lerin uyum sağlayamamasıdır. Bu durum KOBİ'lerin varlığını devam ettirememesi ve nihayetinde ortadan kalkmasına neden olmaktadır. KOBİ'lerin değişen çevresel koşullarda varlığını devam ettirebilmesinde kurumsallaşmak önemli bir etkendir. Kurumsallaşmayla işletmeler, düzenli, sistemli ve işlerde hatayı minimuma indirgeyerek faaliyetler yerine getirilir. Ayrıca, kurumsallaşmayla işlerde uzmanlaşma artar ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim ortamı sağlanır (Erdoğan, 2018: 1).

### 3.3. Kurumsallaşma Kavramı

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerin hızla büyümesiyle ortaya çıkan karmaşık yapı, sistemsel bir bakış açısını gerekli kılmıştır. Fonksiyonel sorunların yaşandığı işletmelerde kurumsal bakış açısının kazandırılmadığı takdirde işletme faaliyetlerinde aksama ve bozulmaların yaşanması kaçınılmazdır (Yılmaz, 2014: 1).

İşletmelerde kurumsallaşma; örgütsel ve yönetsel koşulların oluşturularak bunların gerçekleşme düzeyi ile belirlenir (Aylan ve Koç, 2017: 1). Kurumsallaşmayı sağlayan işletmeler, değişen çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra akabinde örgütsel yapıyı sağlam temellere oturtarak işletme için zarar verici faaliyetlerden kaçınır. Böylece işletme ortaya koyduğu misyon, vizyon ve değerleri ile çevreyi uyumlu hale getirmiş olur ve kendilerine has "kurumsal bir kimlik" oluştururlar (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma, belirli kural ve standartlar dâhilinde eylem, ilişki ve etkileşimde bulunmaktır (Adak, 2016: 22). Kurumsallaşma yapılan işlerin tamamının profesyonel kişilere bırakılması değil aksine işlerin kişilerden bağımsız bir şekilde tarafsız olarak ilke, kural ve standartlar dâhilinde yerine getirilmesidir (Yılmaz, 2014: 1). Diğer bir anlatımla, kurumsallaşma, işletmelerde faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesidir.

Kurumsallaşmanın en önemli ölçütlerinden biri olan "etkili iletişim"in önemine, OECD ve bağlı olarak SPK tebliğlerinde de vurgulanmaktadır. Özellikle "menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli ulaşmaları" gereğini vurgulayan ilke[6], "kamunun aydınlatılmasında işletmeye ait web sitesinin aktif olarak kullanılması" gereğini[7], "çalışanlarla ilgili ve çalışanları ilgilendiren işletme kararlarının çalışan temsilcilerine iletilmesi gereği"ni[8], "müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmete ilişkin taleplerinin hızla karşılanması ve olası gecikmeler hakkında süre bitimi beklenmeksizin müşterilerin bilgilendirilmesi gereği"[9] ni, "işletme faaliyetlerini internet sitesi

[6] OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2015), madde: 4.
[7] SPK- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)– Seri No: Iv, No:56. Madde: 2.2.1.
[8] SPK- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)– Seri No: Iv, No:56. Madde:3.3.5.
[9] SPK- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)– Seri No:

vasıtasıyla kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülmesi gereği[10]" ni, "yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konuların açıkça ve her yönüyle tartışılması gereği"[11]ni vb. bildiren ve bunu ***Kurumsal Yönetim İlkeleri*** ile standartlara bağlayan SPK Tebliği örnek olarak gösterilebilir.

Baraz'a (2006: 121) göre, kurumsallaşma, işletmelerde yerine getirilen faaliyetlerin standardize edildiği veya belirli kurala bağlı olduğu durumda sağlanır. Çalışanlara verilen ödül ve ceza sistemleri, çalışanların birbirleri ile olan ilişkisi ve hitap edilen müşteriyle olan iletişim tarzı kurumsallaşmayı sağlar. Kurumsallaşma ile;

- ✓ Verimlilik artışı,
- ✓ Belirsizliğin[12] ortadan kalkması,
- ✓ Şeffaflığın sağlanması ve
- ✓ Profesyonelleşme[13]nin sağlanması gibi birtakım faydalar elde edilir (Yılmaz, 2014:1).

Bunun yanında kurumsallaşma ile;

- ✓ İşletmede alınacak kararlara çalışanların da dâhil edilmesiyle örgütsel bağlılığın artacağı,
- ✓ Çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getireceği,

---

Iv, No:56. Madde: 3.4.2.

[10] SPK- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)– Seri No: Iv, No:56. Madde: 3.5.1.

[11] SPK- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)– Seri No: Iv, No:56. Madde: 4.4.6.

[12] Belirsizlik ve şeffalık sorunlarının önlenmesi ve çözülebilmesi kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile mümkün olmaktadır. Zira bu ilke ve prensiplere uyum keyfiyete değil çeşitli yasalarla kurallar bütününe tabi olduğundan standartlaşma mümkün olabilecek, sözkonusu standartlarla yürütülen işlerde aksama görülse dahi çözüme yönelik eylemler daha belirgin hale gelecektir. Konuyla ilgili olarak; *yöneticilerin halefiyet planlaması yapması* (SPK, 2011. Madde: 3.3.2) ile olası aksamaların önüne geçilmesi, *işletmenin finansal durumu ile çalışanlara yönelik ücret, eğitim, kariyer ve sağlık gibi konularda çalışanlarla toplantı yapılarak görüş alışverişinde bulunulması* (SPK, 2011. Madde: 3.3.4.), *işletmenin üretmekte olduğu mal ve hizmetin kalitesine ilişkin garanti sağlaması* (SPK, 2011. Madde: 3.4.3.), *finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri*, (OECD ilkeler. 2015, madde 5), *işletme yönetim kurulu ve yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri (eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu), performanslarını, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasının kurulması gibi yetki ve sorumluluk alanlarına ait bilgi ve görevlerinin netleştirilmesi* (TÜSİAD, 2008 madde 2) gibi başlıklar örnek olarak verilebilir.

- ✓ İşletmeler kısa vadeli planlarını orta ve uzun vadeli planlara dönüştürerek sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile çevredeki fırsat ve tehditleri ortaya koyacak stratejik planlar oluştururlar,
- ✓ İç ve dış müşteriler ile tedarikçilere verilen önem artar,
- ✓ Müşterilerden alınan geri bildirimlerle mal ve hizmetin kalite düzeyinde artış gözlenir,
- ✓ İşletmenin tanınırlığı artar (Cevher, 2014: 591)

Kurumsallaşma, verilen tüm bu bilgiler ışığında en genel anlamıyla; "gerek karar verici yöneticilerin değerleri, gerek firmanın kurum kültürü ile politikaları, gerekse kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kurallar, prosedürler, inançlar ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, kanıksanmış olarak nesilden nesile aktarılması ve bu sayede firmanın "kişilerden bağımsız yapıya bürünmüş" (Tavşancı, 2009:14-15) güvenilir ve sürdürülebilir bir kavram olarak tanımlanabilir.

Küresel rekabet ortamında, KOBİ'lerin varlığını devam ettirebilmelerinde kurumsallaşma bu sebeple önemli bir etkiye sahiptir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan KOBİ'ler böylesi bir ortamda varlığını sürdürecek, kurumsallaşmayı sağlayamayan KOBİ'ler ise piyasadan kalkacaktır. Bu bağlamda kurumsallaşmanın büyük ve küçük tüm işletmeler için zorunlu hale geldiği ifade edilebilir (Cevher, 2014: 583).

Bu doğrultuda, dünyada olduğu gibi ülkemizde de faaliyet gösteren pek çok aile işletmesinin kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çaba sarf ettikleri görülmektedir. Koç Grubu'nun "Koç 2000 Projesi", Sabancı Grubu'nun Mc Kinsey Danışmanlık Şirketi ile yeniden yapılanma çalışmalarına girmesi, Arsan Grubu'nun halka açılması, Baycan Grubu'nun yeniden yapılanma faaliyetleri, Eczacıbaşı' nın profesyonel yönetime yüzünü dönmesi sadece birkaç örnektir (Ak, 2010: 72).

### 3.4 Kurumsallaşmaya Yönelten Nedenler

Her işletme yerine getirdiği faaliyetlerini sürdürebilmek açısından sahip olduğu iç dinamiklerin yanında çevresel koşulları da göz önüne alarak yaşanan değişime uyum

sağlar. Bu durum, işletmeler açısından kimi zaman zorunlu yapısal değişiklikleri beraberinde getirir (Apaydın, 2009: 6).

İşletmeler faaliyette bulunduğu alan içerisinde bazen devlet, bazen müşteriler bazen de tedarikçi firmaların istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek durumundadır (Erdirençelebi, 2012: 177). Sözü edilen kitlelerin ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler, çevresindekilerce meşruiyet kazanır (Apaydın, 2009: 3).

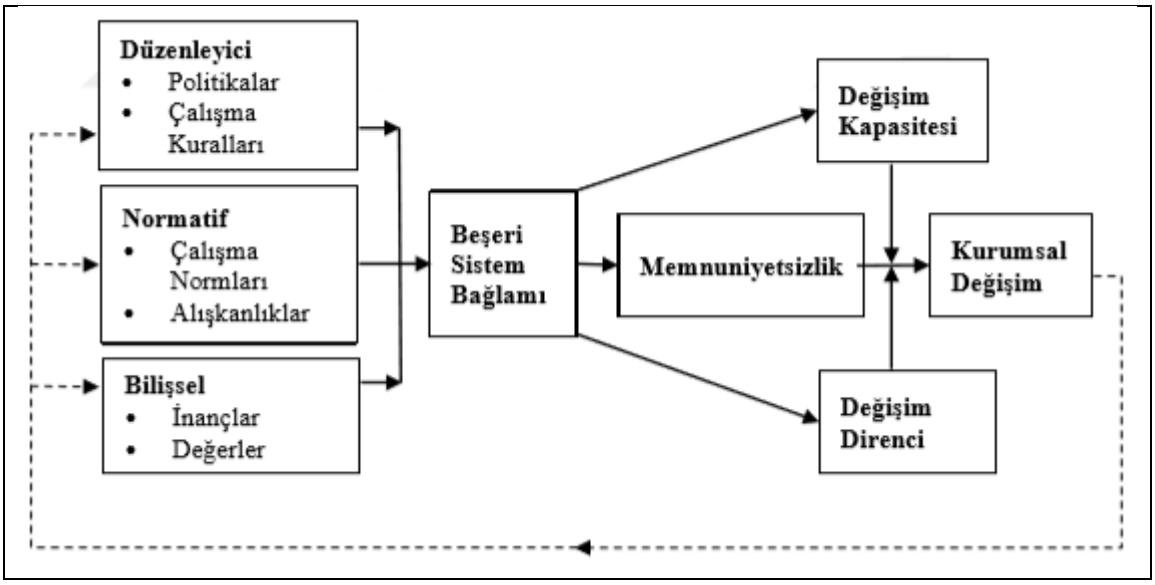
İç ve dış paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması ve memnuniyet[14] düzeylerinin arttırılması bir diğer kurumsallaşma göstergesi olarak SPK'nın *Kurumsal Yönetim İlkeleri'* nde de vurgulanmaktadır. Sözkonusu ilkeler, önceki bölümde de detaylı bir şekilde verildiği üzere, kurumsal bir yönetim yapısına sahip olunmasını sağlayan araçlar olma niteliğindedir. Bu sahiplik ile işletmenin karlı verimliliğini yükseltileceği ortadadır. Zira işletme proseslerindeki kalitenin standartlaştırması işletmenin de başarılı olmasına ve karını yükselterek planlı bir şekilde büyümeye devam etmesine izin verecektir. Bu hedef ve kurumsallaşmış işletmelerin başarı hikâyeleri, diğer işletmelerin de kurumsallaşmış bir firma olmayı istemelerine neden olmaktadır.

Kurumsallaşmada temel amaç, bireylere ve onların kendilerine has (firmayla içselleştirmedikleri) usullerinden bağımsızlaşarak, kurumsal işleyiş usullerinin geliştirilmesidir. Öteki taraftan, mevcut işgörenlerden bazılarının bulunmadığı durumlarda da işletme faaliyetlerini aksatmadan yürütebiliyor, geliştirebiliyor ve işe yeni alınan işgörenlerin faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebiliyor ise, işletme kurumsallaşma anlamında önemli mesafeler almıştır denilebilir. Ayrıca, İşletme kurucu/ları (sahip veya patronları)

[14] Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur ve standardın korunmasına özen gösterilir. Bu amaçla kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır (SPK, 2011. Madde: 3.4.3.). İşletme sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur ve çevreye, tüketiciye ve kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar (SPK, 2011. Madde: 3.5.2.). Ticari sır kapsamında müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir (SPK, 2011. Madde: 3.4.4.). Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır (SPK, 2011. Madde: 3.3.7.). Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır (SPK, 2011. Madde: 3.2.2.). Menfaat sahiplerinin hakları mevzuat ve sözleşmelerle korunur ve ihlali halinde tazmin sağlanır (SPK, 2011:3.1.2.) Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir (SPK, 2011. Madde: 3.3.6.). Şirketin ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılabilecek ölçütleri belirlenir (SPK, 2011:4.6.3./b) maddeleri örnek olarak gösterilebilir.

da bir an için işletmeden belirli bir süre uzak kalmaları durumunda, onların yokluğu yüksek düzeyde hissedilmeden faaliyetler yürütülebiliyor ise, yine işletme kurumsallaşma açısından önemli çalışmalar yapmıştır denilebilir (Aylan ve Koç, 2017:567).

Scott ve arkadaşları (1995) işletmeleri kurumsallaşmaya yönelten yapıları etkleri bakımından 3 kısımda incelemiştir. Bunlar düzenleyici, normatif ve bilişsel yapılardır. Düzenleyici yapı içerisinde politikalar, çalışma kuralları yer alırken, normatif yapı içerisinde çalışma normları ve alışkanlıklar yer alır. Bilişsel yapı içerisinde ise inançlar ve değerler yer alır (Palthe, 2014: 61).




**Şekil 3. 1. Kurumsallaşmaya Yönelten Yapılar**

Kaynak: Erdirençelebi, 2012: 183

İşletmeleri kurumsallaşmaya yönelten düzenleyici, normatif ve bilişsel yapı ile karşılaşan çalışanlar bu duruma değişim kapasitesi, değişim direnci ve memnuniyetsizlik olmak üzere 3 farklı şekilde tepki göstermektedir. Tepkiler toplamı kurumsal değişimi sağlar.

Kurumsallaşmaya yönelten düzenleyici, normatif ve bilişsel yapı çerçevesinde işletmeler çeşitli değişikliklerde bulunur. Örneğin düzenleyici yapının gereği olarak işletmedeki mevcut sistem yasalara göre dizayn edilirken normatif yapı gereği, sistemin

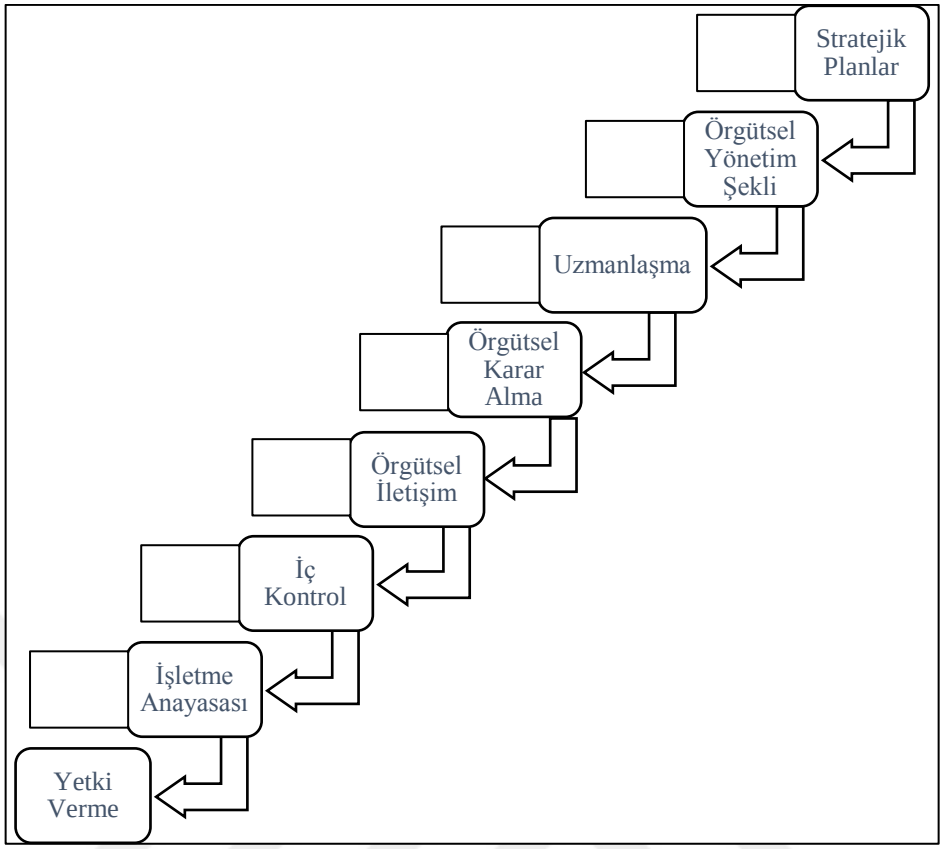
ahlaki açıdan kabul edilebilir olması sağlanır. Bunun yanında bilişsel yapı kapsamında yaşanacak değişimin çalışanlarca içselleştirilmesi sağlanır (Erdirençelebi, 2012: 183).

Her ne kadar işletmeleri kurumsallaşma yolunda değişime zorlayan yapılar 3 kısımda incelense de her bir yapı içerisinde araştırmacılarca farklı nedenlerin olduğu aktarılmıştır. Örneğin düzenleyici yapı içerisinde politikalar ve çalışma kurallarının yanında piyasa güçleri ve yeni politik yaptırımların olduğundan; normatif yapı içerisine gayri resmi yapıların olduğundan ve son olarak bilişsel yapı içerisine içselleştirilmiş ve kültürel açıdan destek gören değişimin olduğundan söz edilmiştir Palthe (2014: 61).

### 3.5 KOBİ'lerde Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar

Kurum; "sürekliliği, sürdürülebilirliği ve ortak idealleri" içerisinde barındıran bir kavramdır. İşletmelerin birer kurum olabilmelerinde sadece mal ve hizmet üretmeleri yeterli olmayıp bunun yanında belirli kuralların olması ve çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmesi de etkilidir. Kurum kelimesinden türeyen kurumsallaşma ise, işletmelerin kurum olabilmek adına gerçekleştirdiği çabalar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda kurumsallaşma bir süreç, kurumsallık ise bir sonuçtur. Yapılan araştırmalarda KOBİ'lerde genel anlamda kurumsallaşmayı sağlayan unsurlar olarak süreklilik, örgüt kültürü, yenilikçilik ve profesyonellik sıralanmıştır (Syeier, 2006: 12). Bazı kaynaklarda kurumsallaşmanın sağlanmasında tüzel kişiliğin kazanılması, süreklilik, amaç birliği ve kurumsal kimlikten söz edilmiştir (Örmeci, 2005: 13). Akat ve Atılgan (1992) ise kurumsallaşmayı sağlayan unsurları şu şekilde sıralamıştır:

- Lider-yönetici,
- Eğitim,
- Örgütsel yapı,
- Örgüt kültürü,
- İnsan odaklı olmak




**Şekil 3. 2. KOBİ'lerde Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar**

Kaynak: Aylan ve Koç, 2017: 4

İşletme anayasası, KOBİ'lerin var olma amacı ile gelecekte olması gerektiği yeri gösteren misyon ve vizyonu içerir. İşletmedeki tüm faaliyetler belirli ilke ve kurallar çerçevesinde yerine getirilir. Buna göre işletme anayasasının KOBİ'lerin kurumsallaşmasında önemli göstergelerden biri olduğu ifade edilebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Bir diğer kurumsallaşma unsuru, profesyonelleşmedir. Belirli bir görevi kusursuz bir şekilde yerine getirmek olan profesyonelleşme ile işler tüm detaylarıyla ilgili kişiler tarafından yapılır (Gökçora, 2005: 239). Yapılan bu açıklama ışığında KOBİ'lerde kurumsallaşmanın sağlanması doğrultusunda yönetim kademesine profesyoneller getirilmeli, iş ortamında bu kişilerin rahat bir şekilde çalışabilmelerinin yolu açılmalı ve profesyonellerin gerektiğinde işletme sahibi kişilerden farklı kararlar alabilecek özgürlüğü yakalayabilmelidir (Aylan ve Koç, 2017: 568; Şahman vd., 2008: 3).

Örgüt yapısı, çalışanların ve yerine getirilen faaliyetlerin belirli bir formatta sınıflandırılması ve gruplandırılmasına yönelik tasarlanan model, görev ve rollerin dağılımını yansıtan bir tablodur (Çalış ve Tokat, 2013: 106). Kurumsallaşmanın sağlanması bağlamında örgütsel yapı içerisinde amaç, görev tanımları, görev dağılımları, iş bölümü ve bölümlere ayırma gibi değişkenler yer alır (Aldemir, 1985: 58).

Yetki devri ve yetkilendirme diğer bir kurumsallaşma unsurudur. KOBİ'lerde yerine getirilen faaliyetlerin gereği olarak, görevler belirli kişilere devredilir. Yani, hiyerarşinin üst kademesinde yer alan kişi, astlarından belirli görevleri yerine getirmesi için yetki devrinde bulunur (Ak, 2010: 9). Yetki devri karmaşıklaşan iş ortamında yöneticilerin işleri takip etme ve sürdürme konusundaki yaşadığı zorlukların giderilmesi noktasında fayda sağlar. Bir nevi yöneticilerin ağır iş yükünü hafifletme amacı güder (Aylan ve Koç, 2009: 501).

Stratejik planlama süreci ise bir diğer kurumsallaşma sağlayıcı unsurdur. Stratejik planlama sürecinde;

- ✓ Planlamaya karar vermek ve süreci başlatmak,
- ✓ Örgütsel amaç, hedef ve kuralları belirlemek,
- ✓ Misyon ve değerlerin ne olduğunu ortaya koymak,
- ✓ Dış çevreyi fırsat ve tehlikeler açısından değerlendirmek,
- ✓ İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak ve önceden belirlenmiş stratejik uygulamaları planlamak ve yerine getirmek gibi birtakım hususlar yer alır (Yelkikalan, 2006: 203).

Kurumsallaşmayı sağlayan yönetim anlayışında ise, eldeki kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi bağlamında planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi ve koordine edilmesi söz konusudur (Koparal, 2001: 3). Özellikle insan kaynaklarının hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve bu yönde özendirilmesini sağlayan yönetim anlayışı, KOBİ'lerde kurumsallaşma açısından oldukça önemlidir (Zeydan ve Akın, 2010: 156).

Sağır'a (2006: 8) göre karar alma, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerin neler olacağı, bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde gerekli malzemenin nasıl ve hangi

kurallar çerçevesinde temin edileceği ve alınan kararların yürütülmesinden kimin sorumlu olacağı ile ilgili konular yer alır. Örgütsel karar almada, çalışanların da sürece dâhil edilmesi[15] ve onların görüşlerinin alınması kararların sağlıklı bir şekilde uygulanmasını beraberinde getirir. Aksi durumda çalışanların alınan kararlara uyumu zorlaşır (Ulutaş, 2011: 595).

KOBİ'lerde kurumsallaşmayı sağlayan bir diğer unsur, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır. Buna göre, etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıyla; örgütsel kültürün yaygınlaşacağı, çalışanlar arasında motivasyonun yükseleceği, mevcut problemlerin çözüleceği ve birimler arası koordinasyonun sağlanacağı ifade edilir. Bunun sağlanması için de işletmede iletişim kanallarının açık bir şekilde yürümesi ve işletme içi ve dışından elde edilen bilginin tüm çalışanlara uygun kanallar aracılığıyla iletilmesi önem taşımaktadır (Biber, 2007: 78).

### 3.6 KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, değişen çevresel koşullar ve çalışanların özelliklerinin değişmesi, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve rekabet ortamının yoğunluk kazanmasından ötürü sürekliliği esas tutan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım içerisinde işletmelerin kendini yaşanan değişime adapte etmesi ve örgütsel amaç ve misyonun tüm çalışanlarca benimsenmesi esastır. KOBİ'ler özelinde baktığımızda kurumsallaşmanın sağlanması birtakım süreçleri içerisinde barındırmaktadır. Kanunen tanınma, işletmenin varlığını sürekli kılması ve çalışan ile örgütün amaç uyumunu sağlaması bu süreçte ele alınan konulardandır (Karpuzoğlu, 2004: 78).

Küreselleşmeyle birlikte hızlı bir şekilde değişen rekabet koşulları karşısında firmalar varlıklarını devam ettirebilmek adına değişime uyum sağlamaktadır (Bayer, 2004: 91). Bu amaçla, firmalar kişiye bağlı olmaktan sıyrılarak yönetsel yetkinliklerini arttırmanın gayreti içerisinde olmuşlardır (Bayrak Kök, 2005: 47). Bu gayret, firmalarda kurumsallaşma sürecini beraberinde getirmiştir. Kurumsallaşma süreci düzensiz,

[15] Bu önerinin önemine, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yer verilmiştir: "Çalışanların katılımı açısından performans gelistirici mekanizmaların olusturulmasına izin verilmelidir. (…) Yönetim kurullarında çalışanların temsil edilmesi, önemli kararlarda çalışanların görüşlerini dikkate alan çalışma konseyleri gibi yönetim süreçlerinin oluşturulması ve çalışanların işletme süreçlerine katılımının sağlanması ve teşvik edilmesi önerilir" (OECD, 2005:61)."

başıbozuk ve düzensiz bir yapılanmayı değil, aksine dengeli ve düzenli bir şekilde kurum içerisindeki çalışanların değişiminden yapılan faaliyetlere kadar tüm alanlarda ilerlemeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Selznick, 1996: 271).

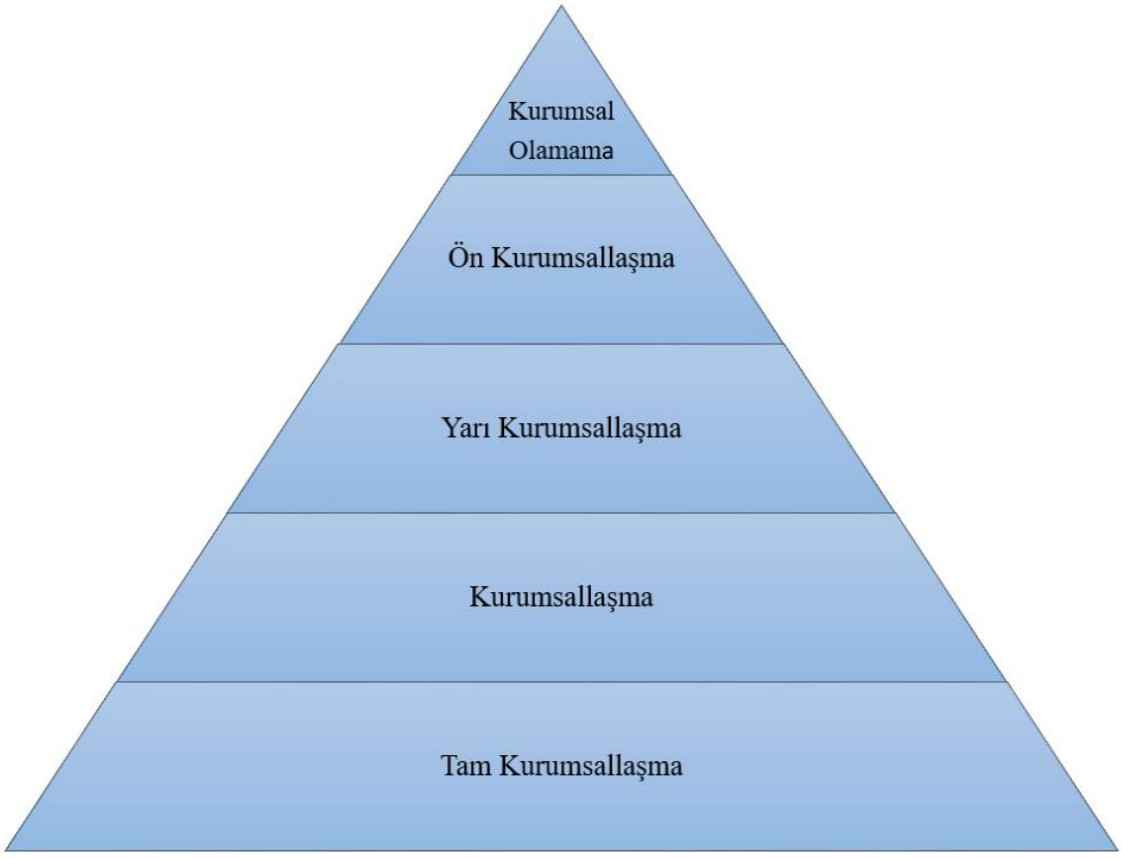
Her işletme, yönetimsel ve örgütsel birtakım görevleri yerine getirmek durumundadır. Sahip olunan hukuki yapı, işletmenin örgütsel yapısını önemli oranda etkiler. Hukuki yapı, işletmelerin faaliyette bulunduğu toplumun din, örf, gelenek ve göreneklerine uygunluğunu sağlayan yasa, yönetmelik ve tüzük gibi öğeleri içerisinde barındırır. Bu öğeler, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerin denetimi noktasında esastır (Türk, 2007: 52).

KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde yer alan bir diğer öğe işletmenin varlığını sürekli kılmasıdır. İşletme, sahip olduğu kaynaklar, dağıtım kanalları ve üretim alanı kapasitesi gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amacı doğrultusunda görev ve faaliyetlerini şekillendirir. Bu süreçte, çevrede meydana gelen değişimler de ön planda tutulur. Çevresel değişiklikleri ve diğer temel unsurların göz önüne alınmasıyla işletmelerin varlıklarını daha uzun süreli devam ettireceği aşikârdır (Karpuzoğlu, 2004: 79).

Kurumsallaşma sürecinde ele alınan bir diğer konu çalışanlarla örgüt arasındaki amaç uyumunun sağlanmasıdır. Bir birey olarak çalışanlar kişisel istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kendilerine verilen görevleri yerine getirir. Aynı şekilde örgütlerin de kendine göre kuruluş amacı ve bir misyonu bulunmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların birbirine entegre edilmesi söz konusudur (Karpuzoğlu, 2004: 80).

İşletmelerin resmi bir nitelik kazanması kurumsallaşmanın sağlanmasında tek başına yeterli değildir. Selznick'e (1996: 273) göre birey ve grup arasındaki uyumun sağlanması ve değer özdeşleşmesi de kurumsallaşma açısından önemlidir.

Kurumsallaşma sürecinde yer alan her bir öğenin belirlenen doğrultuda işlerlik kazanması sonucunda işletmenin kurumsal bir düzeye ulaşacağı beklenmektedir. Bu işlem kurumsal olmama, ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma, kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma şeklinde gerçekleşmektedir (Tavşancı, 2009: 15-18).




**Şekil 3. 3. Kurumsallaşma Basamakları**

Kaynak: Tavşancıl, 2009: 15-18

**Kurumsal Olmama:** Bu aşamada işletme için kurumsallık söz konusu değildir. Kısa süreli bir evre olan bu aşamada işletme, kurumsal olma yolunda birtakım adımlar atar.

**Ön Kurumsallaşma:** Kurumsallaşmanın başladığı aşama olan ön kurumsallaşmada, işletme yöneticileri ve çalışanların değer yargıları ile işletmeyi kurumsallaşmaya zorlayan nedenler devreye girerek kurumsal olma yolunda birtakım kurallar belirlenir.

**Yarı Kurumsallaşma:** Kurumsallaşmanın orta düzeyde yaşandığı aşamadır. Bu aşamada yetki, sorumluluklar, izlenecek yollar ve kurallar açık bir şekilde ortaya konmuş, sorun çözme şekilleri bir bir ortaya konmaya başlamıştır.

**Kurumsallaşma:** Bu aşamada işletme artık kendini kurumsal bir kimlik olarak görmeye başlamıştır. Bu aşamada, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun sahip olduğu değerlere uyum sağlanmıştır ve işletme her yönden şeffaf bir yapıya sahiptir. Burada profesyonelleşme süreci devam ettiğinden tam bir kurumsallaşmaya geçiş söz konusu değildir.

**Tam Kurumsallaşma**: Kurumsallaşmanın üst mertebesi olan tam kurumsallaşma ile işletme, başta kültürel açıdan olmak üzere, değerler, talimatlar ve kurallar açısından profesyonel bir aşamaya gelmiştir.

Sonuç olarak; işletme süreçlerinin kişi veya kişilere değil, belirlenmiş süreçlere bağlı olarak ve standartlaştırılmış/şeffaf bir şekilde yürütülebiliyor olması, *ilkelerin bağlayıcılığı sayesinde işletmede en üstten en alta kadar tüm çalışanların sistemle ve sisteme ilişkin mekanizmalarla bütünlük, uyum ve uygunluk içinde çalışması* (Bursalı, 2018: 509) değişen çevre (ekonomik, siyasal, vb.) şartlarına uyum sağlayabilmesi, tüm faaliyet alanları çerçevesinde bir "kimlik" oluşturabilmesi ve kişisellikten uzak, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir anlayışla yönetilmesi kurumsallaşma göstergelerindendir.

Kurumsallaşma, esasen bir durumu değil, süreci ifade eden bir yapıya sahip olmakla birlikte, her bir yeni durum karşısında yeniden organize olabilme yeteneğini de ifade ettiğinden tamamlanma ömrünü, işletmenin ömrü ile eşit tutmak mümkündür.

# BÖLÜM 4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ

Muhasebe bilgisi, işletmelerin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda yerine getirileceklerle ilgili atılması gereken adımların belirlenmesinde yöneticilere kılavuz görevi görmektedir. Muhasebe, finansal sonuçları ortaya koymanın yanında diğer yönetim ve karar alma süreçlerinde gerekli bilgiyi temin eder. Bu bağlamda işletmelerde elde edilen muhasebe bilgileri finansal ve yönetim muhasebesi bilgisi olarak ele alınabilir. Finansal muhasebe bilgisinde, elde edilen bilgi, işletme içindeki ilgili birimlere bilgi aktarılır. Bu tür bilgiler, işletmenin finansal durumunu ortaya koymayı hedefler ve işletme faaliyetleri, borçları ve varlıkları ile ilgili bilgileri sunar. Yönetim muhasebesi bilgisi ise, yönetime ve diğer kişilere sunulmak üzere elde edilen muhasebe bilgilerinin yorumlanması ve analizlerini içerir (Williams, vd., 2010: 4-6). Muhasebe Bilgi Sisteminden (MBS) elde edilen verileri; planlama, karar alma ve denetimde kullanma işlevini işletmelerde yönetim muhasebesi yerine getirmektedir. MBS ile işletmenin sahip olduğu varlıkların korunması, varlıklardaki değişimi gözleme ve işletmenin finansal durumunu ilgili taraflara sonuçlarıyla aktaran birim ise muhasebe müdürlüğüdür (Üstün, 1982: 47-49). Haftacı'ya (2009: 5-6) göre finansal muhasebe bilgisi, sadece işletmenin borç ve alacaklarını ortaya koymakla kalmaz, geleceğe de ışık tutarak plan ve strateji oluşturmada önemli bir işleve sahiptir. Bunun yanında finansal muhasebe bilgisi, ekonomik ilişkilerin hız kazanması, teknolojik değişimle beraber seri üretime geçilmesi ve bireysel ihtiyaçların değişmesi gibi nedenlerleişletmeler artık tek kişi ile yönetilmekten çıkarak ortaklıklara dönüşmüştür. Bu süreçte ayrıca devletler de faaliyet yürüten işletmelerden çeşitli zamanlarda çeşitli amaçlarla birtakım bilgiler talep etmektedir. İşte bu noktada geçmişe ait bilgilerin devlete sunulması ve işletmenin değişime kendini kolay bir şekilde uyarlayabilmesi için finansal bilgilerini doğru, tutarlı ve kapsamlı bir şekilde tutulması zorunluluk haline gelmiştir.

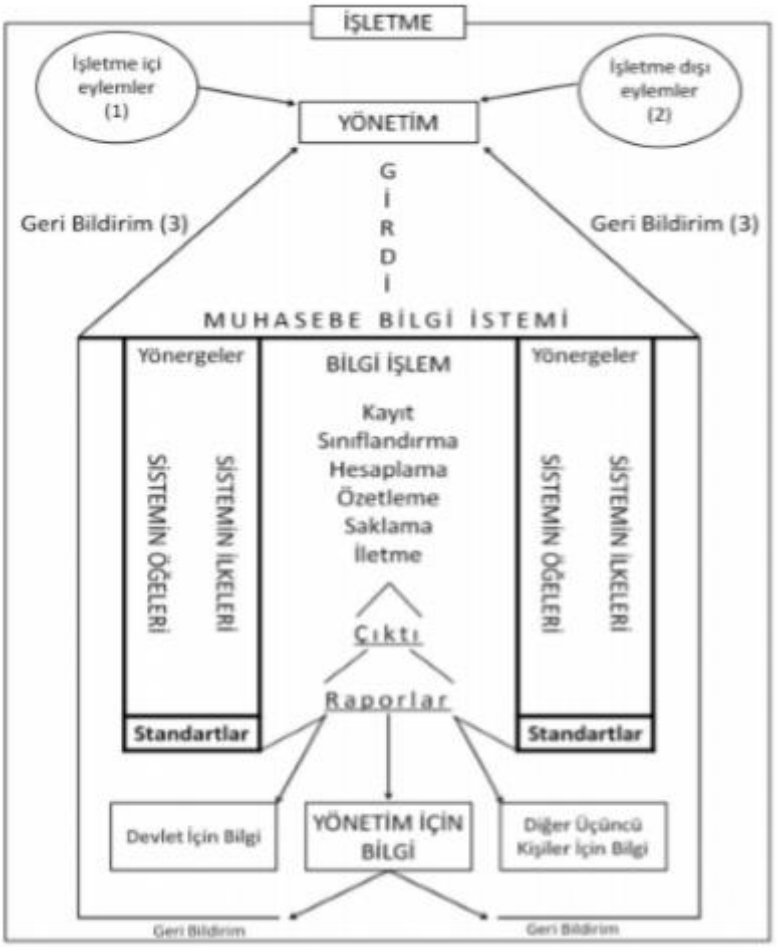
Çalışmanın bu kısmında, MBS'nin kavramsal açıklaması yapılmıştır. Yapılan tanımlama doğrultusunda MBS'nin taşıdığı önem ortaya konarak sistemin amaçlarına değinilmiştir. Bu kısımda ayrıca MBS'nin öğeleri aktarılmıştır. Bölüm sonunda araştırmaya konu olan KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde MBS'nin önemine yönelik alanyazında yer alan araştırma sonuçları ortaya konmuştur.

## 4.1 Muhasebe Bilgi Sisteminin Tanımı

Muhasebe, işletme yönetiminin kullandığı finansal tablolardan yola çıkarak karar almayı kolaylaştıran ve işletmenin finansal durumunu ortaya koymak amacıyla performans raporları hazırlanmasını sağlayan, bunun yanında finansal işlemlerin kaydedilmesini sağlayan süreçleri içerisinde barındırır. İşletmenin finansal yapısını ortaya koymak için gerekli işlemleri tanımlar, onları sınıflandırır, bilgileri özetler ve bunların nihayetinde raporlanmasını sağlar (Shim ve Siegel, 1999: 1). Buradan yola çıkarak MBS, işletmelerin yerine getirdiği ekonomik faaliyetlere ilişkin finansal bilgileri ölçen ve bu ölçümler sonucunda elde edilenleri ilgili kullanıcılara sunmak üzere rapor hazırlanmasını sağlayan sistem olarak tanımlanabilir (Akgün ve Kılıç, 2013: 22).

Xu'ya (2003: 18) göre MBS, yönetim bilgi sisteminin önemli bir parçası olup finansal olan ve olmayan tüm işlemleri doğrudan etkileyen işlemler bütünüdür. Gökdeniz'e (2005: 89) göre ise MBS, muhasebenin bilgi, teknoloji ve yönetimsel bir bakış açısıyla bütünleşmesidir. Nicolaou (2000: 92) MBS'yi, yapılan faaliyetler sonucu elde edilen parasal olaylara ait bilgileri işleyen ve örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak kararları destekleyen bilgisayar tabanlı uygulamalar olarak tanımlamıştır. Her işletme finansal işlemler olarak adlandırılan birtakım faaliyetleri yerine getirmektedir. Bu faaliyetler sonucunda işletmenin kaynaklarında artış veya azalış söz konusudur. MBS, ortaya çıkan artış veya azalışları kaydedip analiz ederek, ilgili kişi veya kurumlara aktarılmasını sağlayan bir sitemdir (Acar ve Tetik, 2006: 8).

MBS, işletmedeki bölümler arası işbirliğinin sağlanması, elde edilen verilerin ortak bir amaç doğrultusunda kullanılması ve bilginin gerektiği durumda kullanıcılara anlamlı bir şekilde iletilmesini hedefleyen bir sistemdir. Bu sistem, işletmede kullanılan diğer sistemlerden farklı bir yapıya sahiptir. Söz konusu farklılığı doğuran unsur sistemin ekonomik etkiler doğurmasından kaynaklanmaktadır. İşletmede yer alan MBS'nin yapısı aşağıdaki şekilde gösterilebilir.




**Şekil 4. 1. MBS'nin Yapısı**

Kaynak: Sürmeli, 1996.

Tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi MBS'de aşağıdaki bir dizi işlevler yerine getirilir (Alcami ve Caranana, 2012: 16):

- ✓ Verilerin elde edilmesi ve toplanması,
- ✓ Elde edilen verilerin uygun koşullarda depolanması,
- ✓ Bilgi işlem,
- ✓ İşlenen bilginin dağıtımı.

Toth (2012: 91) MBS'nin bilgi işleme ve bilgi sağlama olmak üzere iki temel işleve sahip olduğundan söz etmiştir. Buna göre birinci işlev, kayıt, raporlama ve muhasebe görevine karşılık gelirken ikinci işlev alınacak kararlar için yönetime optimum düzeyde sağlıklı bilginin sağlanmasına karşılık gelir.

## 4.2 Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve doğru kararlar almak bilginin çoğaltılmasıyla mümkündür. İşletmeler nezdinde bilgi üreten önemli kaynaklardan birisi MBS'dir. MBS'de işletme içinden ve dışından finansal ve finansal olmayan tarzdaki bilgilerin toplanıp kaydedilmesi, belirli aralıklarla finansal tabloların hazırlanması ve bunların yasaların zorunlu kıldığı şekilde raporlanması söz konusudur (Lezki vd., 2012:185).

Büyüme sonucunda zorunlu olarak alt bölümlere ayrılan işletmelerde, orta ve üst düzeyde alınacak kararların sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla her bir birime bilgi akışı sağlanır. Bu nedenle MBS, işletme yöneticilerinin alacakları kararlar için gerekli duyduğu sayısal verileri temin etme ve bunları kullanıcıların yararlanabilecekleri şekilde düzenleme, nihayetinde de ortaya çıkan durumu yöneticilere aktarma noktasında işletmeler açısından kritik bir değere sahiptir (Büyükmirza, 2000: 25-26). MBS ile elde edilen bilgiler şeffaf ve hesap verilebilir bir çerçevede sunulur. Bu sistem, işletmenin gelecekte neleri yapacaklarına dair alacakları kararlar için yardımcı bir rol oynayarak stratejik bakış açısına sahip olmayı beraberinde getirir (Güney, 2013: 278).

İşletme fonksiyonlarıyla ilişki içerisinde bulunan MBS, eldeki bilginin ihtiyaç duyulan birimlere dağıtılması, yönetim kararlarında bilginin sunulması ve bilginin yasal zorunluluklar çerçevesinde finansal tablolara aktarılması gibi işlevlere sahiptir. Buradan yola çıkarak MBS'nin işletme bilgileri açısından kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir (Akar, 2016: 51). Bunun yanında MBS, yönetimsel faaliyetlerde alınacak kararlar, pazarlama ile ilgili faaliyetlerde alım ve satım işlemlerinin izlenmesinde ve üretim sürecinde girdilerin maliyet ve stok kayıt bilgisinin iletilmesi açısından ve son olarak İnsan Kaynakları Departmanı açısından gerekli personel kaynağının sağlanması açısından da önemli bir rol oynar (Akar, 2016: 53).

Sonuç olarak, bilgiyi zamanında ve gerekli yerlere ulaştıran MBS; kurumsal yönetim uygulamalarının, işletme içerisinde gelişmesi ve yaygınlaşması açısından son derece önemli bir araçtır. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim anlayışı; yöneticiler, yatırımcılar ve kredi sağlayıcılar arasındaki çıkar farklılaşmasına yönelik olarak doğan

bilgi asimetrileri sorununu, sorumlu, şeffaf, hesap verebilir ve eşitlik ilkesine dayalı eşzamanlı bilgi sunumu ve işletmedeki finansal bilgi akışının etkin bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olan muhasebe bilgi sistemi aracılığı ile çözebilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışına uygun raporlama yapan muhasebe bilgi sisteminin, kurumsal yönetime katkı sağlayacağı ve işletmelerde kurumsal yönetimin yerleşmesinin, muhasebe bilgi sisteminin bu anlayışa uygun bilgi üretmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir. Ayrıca muhasebe bilgi sisteminde önemli bir yere sahip olan UFRS ve kurumsal yönetim anlayışı, benzer şekilde işletmenin şeffaflık, finansal raporlama, iç kontrol ve risk yönetimi gibi araçlara da ihtiyaç duyan kurumsal bilgi sistemi için de önemli bir yere sahiptir (Ataman ve Cavlak, 2016: 217).

### 4.3 Muhasebe Bilgi Sisteminin Amaçları

Üstün'e (1982: 46-47) göre MBS, yönetim bilgi sisteminin alt dalı olup daha çok işletmedeki nakit akışları ile ilgilidir. O'na göre MBS'nin temelde iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin sahip olduğu varlıkların korunmasını sağlamak ve varlıklarda meydana gelen değişimleri gözlemektir. İkincil amaç ise işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, kredi verenler ve devlet olmak üzere tüm ilgili taraflara, işletmenin finansal durumu ile ortaya koyduğu faaliyetler sonucu elde ettikleri arasındaki ilişkinin ne yönde seyrettiğini iletmektir. MBS'nin bir diğer amacı ise ürünlerin kalitesinin arttırılarak maliyetlerin düşürülmesini sağlamak, verimliliği arttırmak, alınacak kararlarda gerekli iyileştirmeler sağlamak ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Alikhani vd., 2013: 362).

Kalmış ve arkadaşları (2006:142) MBS'nin amaçlarını, işletmenin sahip olduğu kaynakların dağıtılmasına yönelik alınacak kararların alınması, uzun vadeli planlamaların yapılması ve bunlarla ilgili stratejik yol haritalarının belirlenmesi, performans ölçümünün sağlanması, maliyet kontrolü ve kanunun zorunlu kıldığı finansal bilgilerin ilgili kurum ve kuruluşlara sunulması şeklinde sıralamıştır. Akgün ve Kılıç'ın (2013) Ankara Şereflikoçhisar İlçesindeki işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada MBS'nin işletmelere yenilik getirme amacının olduğu ifade edilerek sistemin ayrıca yönetsel kararları pozitif etkilemesi, muhasebe personelinin yöneticilere ve diğer birimlerdeki çalışanlara bilgi sunma ve müşteri grupları hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştırma gibi birtakım amaçlarının olduğu dile getirilmiştir.

Heagy ve arkadaşları (2013: 4) ise MBS'nin amaçlarını; işletmenin zorunlu olan raporlama ihtiyaçlarını karşılamak, gerekli görüldüğü takdirde, amaca uygun bir şekilde muhasebe bilgilerinin doğru bir şekilde iletilmesini sağlamak, işletmeyi olası muhasebe bilgisinin yanlışlığı durumunda ortaya çıkacak risklerden korumak ve satışların kaydedilmesi, banka hesaplarının tutarlılığının sağlanması gibi işletme süreçlerini etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak olarak sıralmıştır.

Toth (2012: 91) MBS'nin temelde yönetim bilgi sisteminin talep ettiği veriyi karşılamak amacı olduğundan söz etmiştir. O'na göre MBS, başta yöneticiler olmak üzere belirli fonksiyona sahip kişiler ve denetçiler için gerekliyi sağlayarak yönetimsel kararların alınmasında önemli bir misyona sahiptir.

Alikhan ve arkadaşları (2013: 363) MBS'nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ✓ Bilgi oluşturmak: Buna göre MBS, işletmenin yerine getirdiği faaliyetler ve işlemlerle ilgili bilgiler ortaya koyarak, mevcut duruma ait genel tablonun çerçevesi çizilmiş olur.
- ✓ Eldeki verinin karar almada kolaylık sağlayacak şekilde planlanması, uygulanması ve izlenmesine yönelik bilgiler sunmak.
- ✓ İşletmenin varlıklarını ve finansal verilerini muhafazası için kontrol sistemini kurmak.

Saeidi ve arkadaşları (2015) MBS'nin işletmeler açısından amaçlarını örneklerle şu şekilde sıralamışlardır:

- ✓ İşletme içerisindeki departmanların birbiriyle koordineli olarak çalışmalarını sağlamak,
- ✓ Kurum yönetiminin sistem üzerinden gerekli bilgiyi alarak personel ve stok durumu hakkında bilgi edinmelerini sağlamak,
- ✓ Yetersiz stok durumunda, hızla mal temi etmek,
- ✓ Envanter maliyetlerini izlemek,
- ✓ Temin ve sek esnasındaki genel giderleri görebilmek,
- ✓ Gerek satınalının ve gerekse satılan malları anında görebilmek.

### 4.4 Muhasebe Bilgi Sisteminin Öğeleri

Tüm sistemlerde olduğu gibi muhasebe bilgi sistemlerinde de girdi, işlem ve süreç olmak üzere üç tür işleyiş yer almaktadır. MBS'de girdi, işletme içi ve dışından edinilen belgelerdir. Bu belgeler arasında fatura, çek, senet, dekont ve yazar kasa fişleri yer almaktadır. MBS ile bu belgeler ticari defterlerde kayıt altına alınarak işlemin kayıt süreci başlamış olur. Yani, edinilen belgeler önce günlük deftere, sonrasında büyük deftere not edilir ve en sonunda bunların mizanları düzenlenerek kontrol işlemi gerçekleşmiş olur. MBS'nin çıktı sürecinde ise, başlangıç aşamasında edinilen girdiler ve bunlara yönelik yapılan işlemler neticesinde işletme içi ve dışındaki kullanıcılara finansal raporlar hazırlanır (Dinç ve Karakaya, 2014: 24-25). Sonuç olarak, muhasebe bilgi sisteminde, işletme içi, işletme çevresi ve geribildirimlerle sağlanan girdiler, bilginin işlenmesi sonucunda çıktıya dönüştürülür ve nihayetinde de çıktılar rapor halinde ilgili taraflara belirli standartlara göre sunulur (Sürmeli, 1996: 55).

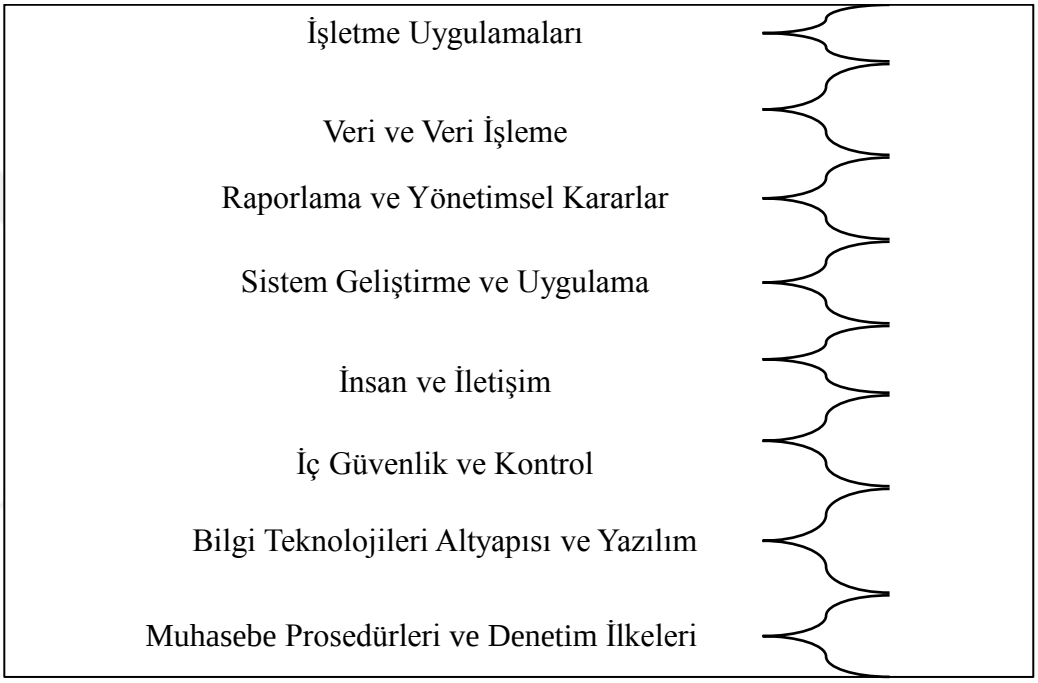
MBS'de, muhasebenin ürettiği bilgilerin kaliteli olması, sistemin etkin bir şekilde yürüdüğünün göstergesidir. Yapılan araştırmalarda MBS'de bilginin kalitesinin; örgütsel faktörler, dış faktörler, paylaşımcılarla ilgili faktörler, muhasebe bilgi sistemleri faktörleri ve bilgi kalitesi faktörlere bağlı olduğu aktarılmıştır (Xu vd., 2002:285, Acar ve Özçelik, 2011: 22). Sürmeli'nin (1978) yaptığı çalışmada, MBS'nin unsurları insan, haberleşme araçları, raporlar ve donanımlar olarak aktarılmıştır. Varıcı 2007 yılında yaptığı çalışmada MBS'nin unsurlarını; hesap planının iyi oluşturulması, belgeleme sisteminin etkin yürütülmesi, yazılım ve donanım açısından sistemin iyi olması, personelin yetkin olması ve raporlama sisteminin etkin olması olarak dile getirmiştir.

Gökdeniz'in (2005: 87) yaptığı çalışmada ise MBS'nin önemli unsurları şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Finansal Bilgileri Edinmek: Bu bilgiler daha çok işletme yönetiminin ve yasal zorunluluklardan kaynaklı olarak edinilir.
- ✓ Kullanıcılara Sunmak: Burada muhasebe ile ilgili finansal bilgiler kullanıcılara güvenli bir şekilde sunulur.

✓ İşletmeyi Korumak: Muhasebe ile ilgili işletme içi bilgilerin iç ve dış müşteriler tarafından kötü amaçlı kullanımını engelleyerek işletme için olası riskler azaltılır.

Erdoğan'a (2018) göre MBS'nin öğeleri bilgi teknolojiler altyapısı ve yazılım, veri tabanları, iç güvenlik ve kontrol, işletme uygulamaları, veri ve veri işleme, raporlama ve yönetimsel kararlar, sistem geliştirme ve uygulama ve son olarak insan ve iletişimdir.




**Şekil 4. 2. MBS Öğeleri**

İşletmelerin yerine getirdiği faaliyetleri operasyonları yönetme ve planlama becerileri, teknolojik araçlara yakınlık düzeyiyle ilişkilidir. Bilgi sistemlerinin ve işletmelerin hemen hemen tüm faaliyetlerinin temelini teknoloji oluşturmaktadır (Accounting Informatiın Systems, 2014: 7).

Bilgisayarların icat edilmesinden önce işletmelerde tüm kayıtlar elle tutulurdur. Günümüzde ise bu durum ortadan kalkmış yeni yazılımlar gün yüzüne çıkmıştır (Erdoğan, 2018: 12). Bu yazılımlar kalite, güvenlik ve güvenilirlik açısından işletmelerde oluşturulan MBS sistemlerinin etkin bir şekilde yürümesinde önemli bir rol

oynar. Burada ifade edilebilecek bir diğer hususta yazılımların işletmelere özgü bir şekilde geliştirilerek amaca uygun türlerinin hazırlanabilmesidir (Saeidi vd. 2015: 118).

MBS öğelerinden bir diğeri olan veri tabanı ile işletmeler eldeki bilgileri, belirli koşullarda muhafaza eder (Alcami ve Caranana, 2012: 14).

İç güvenlik ve kontrol öğesiyle, işletme eldeki bilgiler doğrultusunda yerine getirilen faaliyetlerin kontrolünü sağlar. Ancak bu işlem uzun zaman alabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin duruma uygun bir şekilde zamana uyarlanabilen bir kontrol anlayışı geliştirerek bunu uygulamaya koymalıdır (Accounting Information Systems, 2014: 8).

Diğer bir MBS öğesi olan işletme uygulamalarından, MBS'nin yerine getirilen faaliyetlerle uyumlu bir şekilde çalışması anlaşılır.

Tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi MBS'de de insan faktörü önemli bir öğe olarak karşımıza çıkar. MBS'de insan unsuru, sistemi kullanan ve kuran kişiyi kapsamaktadır. Sistem üzerinden elde edilen verilerin raporlanmasında da yine insan unsuruna gerek duyulmaktadır (Canbolat, 2006: 56-57). İnsan ve iletişim öğesi, MBS sistemini kullanacak olan kişileri kapsar. Bunlar arasında muhasebeciler, denetçiler, mali şefler ve yöneticiler yer alır (Saeidi vd. 2015: 121).

### 4.5 MBS ve Kurumsallaşma İlişkisi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya konu olan kurumsallaşma ve MBS ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1980'li yıllardan günümüze değin pek çok araştırmada kurumsallaşma ile MBS arasındaki ilişki ortaya konmuştur. İlk olarak Dimaggio ve Powel 1983 ve 1991 yıllarında yaptıkları çalışma ile muhasebe bilgi sisteminde yaşanan değişim ile kurumsallaşma sosyolojisi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu kaydetmişlerdir. Whitley (1999) ve Modell (2002) yaptıkları çalışmada kurumsallaşma sosyolojisi ile MBS arasındaki ilişkiyi incelemiş ve burada kurumsallaşma sosyolojisinin önemli bir etkiye sahip olduğunu aktarmışlardır. Tsameny ve arkadaşları (2005) ise, MBS ile kurumsallaşma arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını incelediği araştırmada,

bütünleşik bir muhasebe bilgi sistemi oluşturmanın örgütlerin yeniden inşasında önemli bir katkı sunacağını dile getirmişlerdir. Ülkemizde Ömürbek'in 2003 yılında gerçekleştirdiği araştırmada, MBS'nin kurumsal kaynak planlamasında nasıl bir role sahip olduğu sorgulanmıştır. Karacaer ve İbrahimoğlu'nun (2003) yaptıkları çalışmada, işletme yönetiminde MBS, iç kontrol ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Alagöz ve arkadaşlarının (2006) Konya ilindeki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, muhasebe ve finansmanda bilişim sistemlerinin etkinleştirilmesini örgütsel verimliliği hangi yönde etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmada, söz konusu etkinliğin sağlanmasıyla örgütlerde verimliliğin artacağı sonucuna varılmıştır.

Türk ve arkadaşlarının KOBİ'ler özelinde 2009 yılında yaptıkları çalışmada, muhasebe biriminden elde edilen bilgilerin yönetiminde oluşturulan altyapının büyük işletmelere nazaran daha yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işletmede çalışan kişi sayısı ile bilgi yönetimi araçlarından faydalanma düzeyinin de aynı doğrultuda arttığı tespit edilmiştir.

Demir ve Coşkun'un (2009) Aydın il merkezinde faaliyette bulunan anonim ve limited şirketler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, finansal bilgi sisteminin işletmelerin yönetim fonksiyonları üzerinde nasıl bir role sahip olduğu incelenmiştir. Çalışmada, finansal bilgi sistemlerinin etkin karar almada ve kararların başarıyla uygulanmasında gerekli olan doğru bilginin, doğru yer ve zamanda elde edilmesinde kritik bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şaklak ve Buran'ın (2010) nitel analiz yöntemiyle Kırşehir ili Kaman İlçesinde faaliyette bulunan işletmelerdeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, MBS'nin etkin bir şekilde yararlanılmadığı ortaya konmuştur. Çalışmaya katılan yöneticiler, işletmelerin rekabet dünyasında yer almak ve yeni gelişmelere ayak uydurmak noktasında MBS'nin etkin bir şekilde kullanılmasından ve sistem üzerinden elde edilen bilgilerle kararların alınması gerektiğinden söz etmişlerdir.

Yazıcı'nın (2010) Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin yönetim kararlarında MBS'den ne düzeyde faydalanıldığını tespit ettiği araştırmada, personel sayısı ve teknoloji kullanım düzeyinin artması ile MBS'nin yönetim kademelerinde etkin bir şekilde kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada, MBS'den anonim

şirketlerde (limited şirketlere nazaran) daha yoğun bir şekilde yararlanıldığı ve KOBİ'lerin sahip olduğu sermayenin artması ile MBS'nin yönetim kararlarında kullanılması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Mizrahi (2011) KOBİ'lerde MBS'nin etkin kullanımının önemini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve profesyonel yöneticilerle çalışmanın işletmelerde MBS'nin etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağladığını vurgulamıştır.

Akpınar (2007) KOBİ'lerde MBS'nin nin yeri ve önemini ortaya koymak amacıyla Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde gerçekleştirdiği araştırmada, MBS'nin işletme yönetimi açısından önemini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, işletmelerin bilgi hazinesi olan muhasebenin sadece vergi sorumluluklarının yerine getirilmesi noktasında kullanılmaması gerektiği vurgulanmıştır

Canbolat'ın 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada, işletmelerin etkin bir şekilde yönetilmesi bağlamında MBS'nin önemine dair önemli bulgular elde edilmiştir. Çalışma sonucunda araştırma kapsamında ele alınan KCETAŞ (Kayseri ve Civarı Elektrik Türk Anonim Şirketi) firmasının MBS'si incelenmiş ve bu sistemin işletme yönetimine olumlu katkılar sağladığı aktarılmıştır.

Yılmazer'in (2010) KOBİ'lerin yönetiminde MBS'nin yeri ve önemini ortaya koyduğu çalışmasında, Ankara'daki tekstil işletmeleri alanında faaliyette bulunan işletmeler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin MBS'ye gereken önemi vermeleri gerektiği önerilmiştir.

Çidem'in (2013) yapmış olduğu çalışmada, MBS'nin etkinliği Kayseri ilinde faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinden ortaya konmuştur. Çalışmada, MBS'nin etkin kullanılması ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ortaya konmuştur. Yapılan analiz sonucunda söz konusu ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

Varıcı (2007) yapmış olduğu çalışmada, MBS'nin kurumsallaşmayı sağlayan unsurlar arasında olduğunu aktararak "bilgi sistemi"'nin kurumsallaşmayı sağlayan

unsurlardan biri olduğunu dile getirmiştir. Bilgi sistemi, planlama, kontrol, analiz ve karar almak için bilgiyi toplayıp, uygun koşullarda saklamak ve gerektiğinde ilgili kişilere aktarmak üzere yapılandırılmış bir sistemdir (Şımga-Mugan ve Akman, 2000:13). Diğer bir ifadeyle bilgi sistemi, bilgiyi toplamak, kaydetmek, dönüştürmek ve bilgiyi paydaşlara dağıtmaktır (Parlakkaya ve Tekin, 2002: 676).

**Tablo 4. 1. Kurumsallaşma Kapsamında Yapılan Çalışmalar**

| Araştırmacı | Yıl | Ele Alınan Konu | Araştırma Sonucu |
|---|---|---|---|
| Türkoğlu ve Çizel | 2016 | Kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin incelenmesi | Pozitif yönde bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir. |
| Çakıcı ve Özer | 2008 | İşletmelerde sürdürebilirliğin sağlanabilmesinde kurumsallaşmanın önemi | Artan rekabet karşısında sürdürülebilirliğin sağlanmasında kurumsallaşmış bir yapının önemli olduğu aktarılmıştır. |
| Kabaoğlu | 2013 | Aile işletmeleri özelinde kurumsallaşma ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi | Pozitif yönde bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir. |
| Tefek | 2016 | Kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesi | Kurumsallaşmanın sadelik, özerklik, geliştirme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. |
| Şen | 2013 | Kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki | Pozitif yönde bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ilişkinin incelenmesi | |

**Tablo 4.1. Kurumsallaşma Kapsamında Yapılan Çalışmalar (Devam)**

| Araştırmacı | Yıl | Ele Alınan Konu | Araştırma Sonucu |
|---|---|---|---|
| Apaydın | 2008 | Kurumsallaşmanın işletme faaliyetleri, yapıları ve performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi | Pozitif yönde bir etkinin olduğu kaydedilmiştir. |
| Erdoğan | 2018 | Kurumsallaşma düzeyi ile işletmelerin hukuki yapısı, çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti | Araştırma sonucunda söz konusu değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. |
| Türk | 2008 | Kurumsallaşma düzeyi ile hukuki yapı arasındaki farklılığın tespiti | Anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. |

**Tablo 4. 2. Muhasebe Bilgi Sistemi'nin Yapısına Yönelik Yapılan Çalışmalar**

| Araştırmacı | Yıl | Ele Alınan Konu | Araştırma Sonucu |
|---|---|---|---|
| Savsar | 2005 | KOBİ'lerde MBS'nin yeri ve önemi | Araştırmaya dâhil olan KOBİ'lerin hukuki yapılarının MBS'den yararlanma derecelerini etkilemediği ancak muhasebe işlemlerinin yürütüldüğü yerin, muhasebe departmanında çalışan kişi sayısının ve muhasebe departmanında yer alan bilgisayar sayısının MBS' den yararlanma derecesini etkilediği ortaya çıkmıştır. |
| Yavuz | 2014 | MBS'nin işletme yönetim kararları üzerindeki etkisi | Bartın ilindeki KOBİ'lerin MBS'yi sadece vergi ve yatırım amaçlı kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, işletmelerin MBS'yi tam kapasite ile kullanmadığını göstermektedir. |
| Atmaca ve Akar | 2016 | İşletmelerde MBS'nin etkinliğini ortaya koymak | Çanakkale ilinde gerçekleşen araştırma sonucunda, doğru çalışma yapmak ve finansal tablolaların güvenilirliklerini sağlamak açısından MBS'nin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada MBS'nin işletmeler açısından sağladığı en önemli faydanın gerekli duyulan bilginin doğru yere doğru zamanda iletilmesini sağlamak olarak aktarılmıştır. |

**Tablo 4.2 Muhasebe Bilgi Sistemi'nin Yapısına Yönelik Yapılan Çalışmalar (Devam)**

| Araştırmacı | Yıl | Ele Alınan Konu | Araştırma Sonucu |
|---|---|---|---|
| Akgün ve Kılıç | 2013 | MBS'nin işletme yönetiminin etkinliği üzerindeki etkisi | MBS ile işletmelere kazandırılan yeniliklerin, işletme yönetiminin etkinliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. |
| Akar | 2016 | İşletmelerde MBS'nin etkinliğinin incelenmesi | MBS'nin yaş, eğitim ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. |

# BÖLÜM 5. ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

Bu başlık altında araştırmanın amacı, yöntemi, örnek olay ve araştırma sonuçları ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

## 5.1 Araştırmanın Kapsamı

Muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşmaya etkisini inceleyeceğimiz ABC Grup; otomotiv, filo araç kiralama, iş makineleri, inşaat, alış-veriş, sigortacılık, eğlence ve gayrimenkul olmak üzere yedi sektörde faaliyet gösteren 9 şirketi ve 500'e yakın çalışanı olan bir gruptur.

Araştırma kapsamında, ABC Grup bünyesinde yer alıp "İş Makinaları" üzerine faaliyet göstermekte olan XYZ firmasında Muhasebe Bilgi Sistemi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde oluşan kazanımlar incelenecektir. Araştırmaya konu edilen XYZ firması ticari faaliyetini; personel yükseltici platform kiralama, satış ve satış sonrası hizmetler alanında sürdürmekte olan bir işletmedir. Muhasebe Bilgi Sistemi ile XYZ firması bünyesinde yapılan uygulamalar çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

### 5.1.1 Araştırmanın Problemi

Kurumsallaşmayı hedefleyen ve KOBİ olan XYZ firmasının mevcut iş akışlarında gerçekleştireceği standartlaştırma ile bunu sisteme entegre etme ihtiyaçları sonucunda Muhasebe Bilgi Sistemleri'ne geçiş sürecinin öncesi ve sonrası olarak incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Günümüzde pek çok işletme için kurumsallaşma süreci sancılı ve tam olarak gerçekleşememektedir. OECD ve bağlı olarak SPK tebliğlerinde vurgulanarak oluşturulan Kurumsal Yönetim İlkelerinde vurgulandığı üzere kurumsallaşma ile etkili iletişim, menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ulaşmaları, kamunu aydınlatılmasından web sitelerinin aktif olarak kullanılması ve buna istinaden buradan güncel bilgilere ulaşılabilmesi, çalışanlarla ilgili kararların çalışan temsilcilerine iletilmesi ve bunların etik kurallar çerçevesinde yürütülmesi kurumsallaşmayı getirmektedir. Kurumsallaşmanın uygulanmasında sistem geliştirme; paket yazılım satın almak, varolan yazılımları daha etkin kullanmak ya da işletmeye özel yazılım ve raporlamalar

için yazılımcılarla çalışmak ve sonrasında ise sistemin getirdiği yeniliklere çalışanları adapte etmek gibi birçok aşamadan oluşmaktadır. Ülkemizde de bugün hâlâ, KOBİ'ler başta olmak üzere, pek çok işletmede kurumsallaşma kültürünün işletme süreçlerine adapte edilmesi yönünde birçok engelle karşılaşılmaktadır, mevcut iş süreçlerinin standartlaşmamış olması, belli bir düzen olmadan tutulan veriler, personelin değişime direnci, MBS ya da yönetim sistemini anlamada isteksizliği, sistemlerin kurulumu ve geliştirmeyi yönetecek yetkin kişilerin firma bünyesinde olmaması gibi sebeplerle kurumsallaşma süreci, ya oldukça uzun bir zaman almakta ya da tamamlanamamaktadır.

KOBİ'ler başta olmak üzere, işletmelerde sistem kurulumu süreçlerinin tamamlanabilmesi ve sürdürülebilmesi; hedeflere bağlılık, hedeflerin sürdürülebilirliği, doğru projelendirme, güçlü bir yönetim iradesi, sabır ve elbette ki özel bir bütçe gerektirmektedir. Bu sebeple, süreçlerin işletme faaliyetlerinde hayata geçirilebilmesi ve sürdürülebilirliği; işletmelerin sahip oldukları imkânları ekonomik ve akılcı bir şekilde kullanmalarını gerekli kılmaktadır.

### 5.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinde MBS'nin yeri ve önemini ortaya koymaktır. Kurumsallaşma ölçütleri OECD'de belirtilen Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda da kurumsallaşma hedefiyle çalışma süreçleriyle ilgili gerekli düzenlemeleri yapan bir işletme *örnek* olarak seçilmiştir. Örnek işletmenin sözkonusu çalışmaların ardından kurumsallaşma hedeflerine varma düzeyi ile KOBİ'lerin kurumsallaşma süreçlerinden MBS'nin öneminin ortaya konulması hedeflenmektedir.

### 5.1.3 Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde MBS'ye yönelik yapılan örnek olay incelenmesinde KOBİ'lerin kurumsallaşmalarında MBS'nin rolü ve önemine dönük kılavuz niteliğinde bilgiler verilmesidir. Bu doğrultuda kurumsallaşma öneminin ve bu süreçte yaşanabilecek zorlukların farkında olup bunu hedefleyen KOBİ firmalarını yönlendirebilecek böylece kurumsallaşma süreçleri bu çalışma ile desteklenebilecektir.

XYZ şirketinin araştırmadaki önemi işletmenin sektöründeki lider firma olma konumu ve ayrıca işletmenin sektöründeki diğer rakiplerinden farklı olarak içeriğini işletme ihtiyaçları doğrultusunda oluşturdukları yazılım sisteminin, sektöründeki rakip firmalar tarafından dahi kullanılmasına imkân vermiş olmasıdır.

### 5.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

İşletmede gerçekleştirilen yeniden yapılandırma süreci sonunda yapılan araştırma ile elde edinilen sonuçların muhasebe ilkeleri, kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsallaşma ile uyumu değerlendirilmiştir. Bunlar dışında kurumsallaşma uyumu ile ilgili diğer faktörlere yer verilmemiştir. Bu kısım araştırmamızın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırmada mevcut iş süreçlerinin kurumsallaşma amacıyla MBS'ye entegre edilmesi incelenmiştir. Mevcut iş akışlarında henüz sisteme geçilmemiş olan iş süreçleri incelenmemiştir. Fakat çalışmalar süreç iyileştirme olarak çalışanlar tarafından devam etmektedir. Bu, çalışmanın bir diğer sınırını oluşturmaktadır. İncelenen MBS sistemi geliştirilmeye açık bir sistem olması nedeniyle yeni oluşan iş akışları da XYZ firmasının kurumsallaşma hedefiyle MBS'ye aktarılması üzere incelemeleri ve çalışmaları devam etmektedir.

### 5.1.5 Örnek Olay Kavramı

Örnek olay çalışması, mimaride yapılan ayrıntılı planlama gibi, bilgi toplama, toplanan bilgileri organize etme, yorumlama ve araştırma bulgularına ulaşma gibi olguları içeren sistematik desen türlerinden biridir. (Merriam, 1988). Diğer bir tanımlama ile örnek olay çalışması güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde çalışan olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcuy olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir. (Yin, 1984: 23)

Örnek olay karşılaşılan problemlerin kanıtlanması ve çözülmesi yoluyla öğrenmenin sağlanmasıdır. Bu yöntem bir kararın çözümlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesinin istenilmesi amacıyla tercih edilerek kullanılır. Durumun incelenmesi sonucunda geliştirilen çözümlerin örnek olmasının sağlanır.

## 5.2 Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden "Örnek Olay Araştırması Yöntemi" kullanılmış olup KOBİ'lerin MBS (Muhasebe Bilgi Sistemleri) uygulamalarının kurumsallaşma aşamaları incelenmiştir.

Bu bölümde araştırmanın modeli, veriler ve verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

### 5.2.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli olarak tarama modelleri uygulanmış olup araştırma yöntemlerinde belirtilen göstergeler çerçevesinde KOBİ'lerin MBS (Muhasebe Bilgi Sistemleri) uygulamalarının kurumsallaşma aşamalarında öncesi ve sonrası yapılan çalışmalar incelenmiştir.

### 5.2.2 Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde muhasebe bilgi sistemlerinin kullanılmasıdır. Bu kapsamda ABC Grup bünyesinde yer alan "İş Makinaları" üzerine faaliyet göstermekte olan XYZ firmasında Muhasebe Bilgi Sistemi üzerine yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar neticesinde oluşan kazanımlar araştırmanın evreni oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemi XYZ firmasının Muhasebe Bilgi Sistemleri olup araştırma 2009-2019 yılları arasındaki yaklaşık 10 yıllık faaliyet dönemini kapsamaktadır. İnceleme döneminin ilkine ait olan tarihin 2009 olmasının sebebi ise, işletmenin kurumsallaşmaya yönelik çabalara bu tarih itibariyle başlamış olmasından kaynaklanmaktadır.

### 5.2.3 Araştırma Verileri ve Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği; görüşme, belge tarama ve yazışma usulleri ile 2020 yılı ilk çeyreği içerisinde yapılmıştır. Araştırma, görgül bir çalışma olma niteliği taşımaktadır. Araştırma sonucu elde edilen verilere ait sonuçlar ise doğrudan yorumlama, doğal genelleme ve betimsel analiz yöntemleri ile aktarılmıştır.

Veriler XYZ şirketi Yönetim Kurulu Başkanı ve işletmede 10 yıldan fazla çalışmış olan üst düzey yöneticiler dâhil olmak üzere işletmede karar vericiler pozisyonda bulunan yetkililer ile muhasebe, satış, halkla ilişkiler ve satınalma departmanları temsilcileriyle derinlemesine görüşme yapılarak incelenmiş ve sonuçlar araştırmanın ikinci bölümünde belirtilen kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsallaşma göstergeleri doğrultusunda analiz edilmiştir.

Araştırmada örnek olay olarak sunulmakta olan işletmenin kurumsallaşma hedefiyle oluşumunu başlattığı çalışmalardan önceki dönem sorunları incelenmiş ve yapılan görüşmelerle; işletmenin iç işleyişi, iş süreçleri, görev tanımları ve yetki alanları, mevcutta kullanılmakta olan iletişim yöntemleri ile idare, insan kaynakları ve muhasebe yönetimleri hakkında bilgiler toplanmıştır. Kurumsallaşma çalışmalarından önce ve sonrası arasındaki farklar izlenmiş; işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla olan iletişimi, kiralama ve satış hizmetlerinde yaşananan gelişmeler, yeniden yapılandırma kullanılmakta olan bilgi sistemi, yazılı sisteme geçilmesinden önceki ve sonraki dönem karşılaştırmaları, işletme finansal süreçlerinde kullanılmaktakta olan rakamların güvenilirliğinin sağlanması, şeffaflık ve esneklik durumlarındaki değişimler gibi hususlar dikkate alınmıştır.

### 5.2.4 Araştırma Verilerinin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada hesap planı oluşturulması ve şirket gelir giderlerininin yapılandırılması süreci öncesi ve sonrası olarak incelenmiştir. Sistemin oluşturulması üzere teknik altyapının iyileştirilmesi ve bilgi işlem ekibinin kurulması gerçekleştirilmiştir. Bu durum sürdürülebilirliği ve güncel kalmayı desteklemektedir. Mevcut form ve evrakların iş akışına uygun olarak dizayn süreci ve kayıt kontrol sisteminin mevcut iş akışları ile uyumlanarak kurulması süreci incelenmiştir. Çevrimiçi online mutabakat analizinin gerçekleştirilmesi ve kurulma aşamaları ile makina kiralama iş akış onay süreçlerinin WEB'e taşınması incelenerek raporlamalara güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilmesinde gerekli bilgiler bir araya getirilmiştir. Bu bilgilerin bir kısmı rakamsal ve tablolardan oluşmakta olup bir kısmı süreç iyileştirmeleri kapsaması nedeniyle incelenerek araştırmada yorumlanmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda XYZ firmasının "Ortaklık Yapısı", "Organizasyon Yapısı", "Personel Bilgileri", "Araç Bilgileri" verilerine ulaşılmıştır. Bu bilgiler MBS'de XYZ firmasına ait sistem yapılandırması için hayata geçirilen sistemin neticesinde güvenli ve nitelikli bilgiye ulaşılacak bir altyapısını oluşturmuştur. İş süreç işleyişinde mevcuttaki makine sayıları, kiralama sayıları gibi rakamsal bilgiler ve varlıkların güncel bilgileri elde edilmiştir. Bu bilgiler güncel olarak "Firma Durumu" adı altında sisteme yansıtılmaktadır.

### 5.3 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

XYZ firması Bilgi Teknolojileri Yetkilileri işletme ihtiyaçları doğrultusunda oluşturdukları yazılım sisteminin, sektöründeki rakip firmalar tarafından dahi kullanılmasına imkân vererek geliştirmiştir. Gerek faaliyet alanındaki işletme süreçlerine ait detayları içeriyor olması, gerekse işletmenin muhasebe departmanı başta olmak üzere, bilginin; bilgi kullanıcılarına zahmetsiz/hızlı bir şekilde sunulabilmesi, yönetici portalıyla tüm zamanları kapsayan rakamlara ait verileri düzenli ve anlaşılır/yorumlanabilir bir şekilde işletme yönetimine sunabiliyor olması ile iç/dış iletişim imkânlarına olanak vermiş olması nitelikleri bakımından işletme için değerli bir kazanım olmuştur. XYZ işletmesinin bu alandaki öncü niteliği ve işletmenin değişim/yeniden yapılandırma süreçlerindeki kararlılık sebebiyle örnek olay olarak incelenmiş ve araştırmamızda değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırma KOBİ'lerin kurumsallaşmalarında MBS'nin rolü ve öneminin incelendiği XYZ firması bulguları, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin arttırmayı hedeflediği şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde ülkenin rekabet avantajı sağlamasının hedeflenmesi kapsamına göre yorumlanmaktadır. Çalışmanın "Kurumsallaşma" başlıklı bölümünde yer alan ve literatürde kullanılan farklı kurumsallaşma tanımlarından yola çıkarak, bu çalışma kapsamında kullanılan kurumsallaşma göstergeleri şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Kural ve Prosedürlerin Oluşturulması (Standartlaşma),
- ✓ Şeffaflık,
- ✓ Hesap Verebilirlik (Yetki ve Sorumluluk Tanımları)
- ✓ Profesyonelleşme,

✓ Kontrol – Denetim

XYZ Firması, araştırmamızın ikinci bölümünde de açıklanmış olan kurumsallaşma aşamalarından ***yarı kurumsallaşma*** evresindedir. Bu evrede, kurumsal bir işletme olma yolunda kuralların belirlenmesi ve bununla ilgili çalışmalara başlanması tamamlanmış; *yetki, sorumluluklar, izlenecek yollar ve kurallar açık bir şekilde ortaya konmuş, sorun çözme şekilleri belirlenmiş*tir. İşletme, halka açık bir şirket olmamakla beraber, mevcut koşulları oranında kurumsal yönetim ilkeleri ve "tavsiyeler"ine uyma çalışmalarında bulunmak suretiyle ***tam kurumsallaşma*** hedefini güden bir aile şirketidir.

Araştırmamıza konu edilen XYZ firması, işletme faaliyet sistemlerindeki aksamalar sebebiyle aldığı yenilik kararı doğrultusunda bir takım değişimlere gidilmesi gerektiğine karar vererek kurumsallaşma yolunda özel bir çalışma yapmıştır. İşletme, geliştirilmesi gereken temel konuları tespit ederek, çalışmalarını aşağıda yer alan konular kapsamında başlatmıştır:

✓ İş süreçlerini kolaylaştırmak,
✓ Yapılan hataları minimuma indirerek kontrollü bir yapı oluşturmak,
✓ İşlerin yerine getirilmesinde tüm yasalara uyulmasını sağlamak,
✓ Raporlarlanabilir nitelikli bilgiye ulaşabilmek,
✓ Riskleri ve maliyetleri düşürmek,
✓ Şeffaf bir yönetim anlayışını yakalamak,
✓ Kişilere bağımlılıktan kurtularak kurumsal bir yapı oluşturmak,
✓ Temel anlayış olarak işleri hislerle değil bilgi ile yöneterek karar almak.

Maddeler halinde verilmekte olan bu amaçlar, işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olma hedefiyle sıralanmış gereklilikleri olarak tespit edilmiş olup, araştırmamızın da litaretür bölümünde ***kurumsallaşmayı sağlayan unsurlar*** olarak ifade edilen; profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama, iç kontrol, örgütsel iletişim ve uzmanlaşma başlıklarıyla da örtüşmektedir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, görüldüğü gibi işletmelerin kurumsallaşma sürecinde en büyük katkıyı sağlamaktadır ve kılavuz olma niteliğini üstlenmiştir. Bu kapsamda 6 maddeden oluşan ve içerikleri kapsamında iş süreçlerini kurumsallaşma

yönünde yönlendirmektedir. Uygulama sürecinin başlanması ile belirtilen maddelerin uygulanması sonucu mevcut yapının kurumsallaştığı görülmektedir.

Bu kapsamda XYZ firmasında yapılan araştırma sonucunda çalışmaların ilkeleri desteklediği görülmektedir. OECD birinci maddesi olan *"Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelinin sağlanması"* ilkesi kurumsal çerçevenin şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların etkin bir şekilde dağılmasındaki rolünün vurgulamaktadır. XYZ firmasının "Bilgilendirme Portalı" olarak adlandırdığı portal aracılığıyla tüm yönetim kurulu üyeleri ve müdürler, belli yetkilendirme kapsamında, internet üzerinden online bir şekilde muhasebe de yer alan bakiyeleri, artış veya azalışları belli raporlama formatlarıyla birlikte görüntüleyebilmektedir. Bu raporlama formatları oluşturulurken uluslararası kabul görmüş rapor formatları baz alınmıştır. Bu raporlarda yer alan tüm bilgiler anlık olarak muhasebe bilgi sisteminin içerisinden geldiği için, şirket bünyesinde hareket gören tüm hesaplar şeffaf bir şekilde gösterilmektedir. "*Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri"* ikinci ilkesinde bilgiye erişme ve ortak genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmasını hedefleyen temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Ayrıca gerekli işlemlerin onay süreçlerine ilişkin bilgilerde yer alır. XYZ firmasında MBS sistemine, muhasebe/finans personeli, genel müdürler, yönetim kurulu üyeleri, mali müşavirler, bankalardaki kredi uzmanları ve bilgi işlem departmanı erişebiliyor. Toplamda 3 admini ve 150 son kullanıcısı bulunuyor. Muhasebe/finans personeli ve mali müşavirler şirketlerdeki local ERP/muhasebe uygulamaları ve web uygulaması aracılığıyla, genel müdür ve yönetim kurulu üyeleri sadece web uygulaması aracılığıyla, bankalardaki kredi uzmanları web uygulaması aracılığıyla erişebiliyor. Erişim sağlayan kişilerin erişebileceği bilgiler, kısıtlanmış olup, ihtiyaca göre revize edilmektedir. Örneğin, bankalardaki kredi uzmanlarının bu sisteme eriştiklerinde sadece şirketin bilanço ve gelir gider hesaplarının detaylarını mali müşavir/muhasebe, finans onayı verildikten sonra görebiliyorlar ve MBS içerisinde yer alan ve kredi uzmanlarının ihtiyacı olmayan diğer bilgilere erişim kısıtlanıyor. Bu doğrultuda ikinci maddede belirtilen menfaat sahiplerinin gerekli bilgilere ulaşması kapsamında uyuglamanın gerçekleştiğini ve mevcutta da kısıtlama yapılmış alanlara talep edilmesi ve ilgili alanı olması halinde giriş hakkının sistemden onay ile sağlandığını görüyoruz. Üçüncü ilkesinde *"Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracılar"* ilkesine göre vekil sıfatıyla

hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle eklenmiş yeni bir bölümdür, XYZ firma yapısında aracı kuruluş bilgileri sağlamamaktadır. Süreç firmanın kendi bilgi işlem ekibinin yürütmesi ile gerçekleşmesi sonucu bu maddeden etkilenmemektedir. *"Menfaat sahiplerinin rolü"* dördüncü ilkesinde şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Firmada menfaat sahibi olanlar, bilgiye her gün, istedikleri saatte ulaşabilmektedir. Raporlama formatları günlük/aylık/yıllık formatlarda bulunmaktadır. Anlık olarak sistemde olan bir işlem örneğin fatura giriş çıkışları gibi direkt olarak raporlara etki etmektedir. Böylece güncel, doğru bilgilere istenilen zaman ve yerde menfaat sahiplerinin ulaşabilmesi ilkesinin uygulandığı görülmekte kurumsallaş adımlarının XYZ firmasında devam ettiği görülmektedir. Beşinci *"Kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık"* ilkesi kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir, finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, yöneitm kurulu üyeleri bilgileri yanında yönetim raporlarına dahil edilebilecek finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını da içermektedir. XYZ firmasında MBS'de bu ilkeyi destekleyen "Firma Durumu" bölümüdür. Bu bölümde bulunan raporlar şirketin güncel firma durumu borç/alacak olarak MBS'den elde edilen veriler doğrultusunda gerçekçi, güncel ve doğru hesaplayarak hem bu ilkeye hem de menfaat sahipleri tarafından erişilebilir olması nedeniyle dördüncü ilke olan "Menfaat sahiplerinin rolü" maddesini desteklemektedir. MBS'de oluşturulan ve iş akışlarının sonuçlarına menfaat sahiplerinin istenilen bilgilere raporlar dahilinde ulaşabildikleri bu raporlar "Kiralık Makine Parkı", "Kiralık Makine Parkı Fiyatları", "Kiralık Makine Parkı Gelişimi", "Makine Parkı 2. El Değerleme", "Makine Parkı Model Bazlı Adetler", "Kiralama Gelirleri (Döviz Dağılımı), "Gelir Gider", "Gelir Gider 12 Aylık", "Gelir Gider Dönem Karşılaştırma", "Bütçe Gelir Gider Karşılaştırma", "Bilanço", Makine Borçları", "Müşterilerden Alacaklar(Güncel)", "Gelen Giden Para Raporu" olarak belirtilmektedir. İş akışlarında sistem öncesinde excelden gerçekleştirilen raporlardı. Mevcutta MBS'de güncel olarak raporların kullanılması araştırmada elde edilen verilerin bir parçasını oluşturmakta ve bulguların yorumlanmasında yönlendirici olmaktadır. Son altıncı ilke olan *"Yönetim kurulunun sorumlulukları"* içeriğinde stratejilerin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, şirket

muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması hususları dahil olarak yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır. XYZ firmasında altıncı ilkenin uygulanması MBS sistemi üzerindeki raporlardan finans ve yönetim inceleme yaparak, firmanın krediye ihtiyacı olup olmadığına karar verilebiliyor olması öncelikli destekleyici örnek olarak belirtilebilir. Ayrıca bankadaki para durumuna göre döviz alıp/satma işlemlerine, her bir bankaya tek tek girip kontrol etmeye gerek kalmadan, anlık olarak karar verilebiliyor. Kurumsallaşma öncesi MBS uyuglanmadan önce muhasebe ve finans raporları excel üzerinde, formülasyonlarla tek tek elle doldurularak girilmesi bazen bir formül hatası, bazen girişte yapılan bir hata, tespit etmesi çok güç hatalara sebebiyet verebileceği için defalarca farklı açılardan kontrol edilerek bu raporlar onaylanması sağlanmaktaydı. Bununla ilgili çok ciddi bir zaman tasarrufunun olduğu çok net bir gerçektir. MBS sisteminde alınan/görüntülenen raporların bulunduğu bölümde sistem üzerinde herhangi bir değişiklik yapılabilme şansı bulunmamaktadır. Ayrıca raporlar çoğunlukla onaylama sistemi bazında çalışmaktadır. Bu onaylamanın yapıldığı tarihten sonra geriye dönük hiçbir işleme izin verilmemektedir. Bu bağlamda raporların genel itibariyle sonuçlarıyla birbirini teyit edeceği bir raporlama yapısı ve doğruluğu maksimum düzeydedir.

Belirtilen OECD ilkeleri doğrultusunda oluşturulan Muhasebe Bilgi Sistemi ile XYZ firması bünyesinde yapılan çalışmaların adımları aşağıdaki şekilde ilerlemiştir.

### 5.3.1 Hesap Planı Yapılandırılması:

Muhasebe hesap planının yapılandırılması, mevzuata uygun hale getirilmesi her ne kadar basit bir işlem olarak görülse de Muhasebe Bilgi Sistemi'nin temelini oluşturmaktadır. Doğru şekilde oluşturulmuş bir hesap planı, işletmenin ihtiyaçlarına istinaden gerekli detayı içerecek ve bu detaylar da oluşacak raporların temelini oluşturacaktır. Ancak burada belirtilmelidir ki, hesap planı yapılandırılması; kurumsallaşmaya direkt bir etkiden ziyade, kurumsallaşma açısından altyapı çalışması olma niteliği taşımaktadır.

XYZ firmasının hesap planı yapılandırılması konusunda iş süreçlerinde tespit ettikleri eksiklikler:

- ✓ Raporlama ihtiyaçlarına uygun hesap planı ihtiyacı,
- ✓ Hesap planının Tek Düzen Hesap Planı'na uygunluğunun kontrolü,

- ✓ Temel mali tabloların sistem üzerinden alınamaması,
- ✓ Firmaya özel rapor ihtiyaçları için altyapı eksikliği,
- ✓ Farklı dillerde rapor alınamamasıdır.

XYZ İşletmesi, yukarıda maddeler halinde de sunulmakta olan bu eksikliklere ait ihtiyaçları doğrultusunda aşağıdaki adımlarla Hesap Planı'nın yeniden yapılandırılması kararı almıştır:

- ✓ Raporlama ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- ✓ Hesap planı taslağının raporlama ihtiyaçlarına göre oluşturulması,
- ✓ Mevzuata uygunluk açısından Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir görüşü alınması,
- ✓ Hesap planının sistem içinde gruplandırılarak kodlanması,
- ✓ Hesap planının İngilizce karşılıklarının sisteme tanımlanması.

**Tablo 5. 1. Örnek Hesap Planı Tanımlaması**

| | |
|---|---|
| **Hesap kodu** | 600.01.0001 |
| **Hesap adı** | Makine satış gelirleri |
| **Yabancı hesap adı** | Machinery sales revenues |
| **Hesap grubu** | A – Brüt satışlar |
| **Gelir gider kodu** | A1- Makine satışları |

Tablo 5.1'de de görüleceği üzere gibi hesap planı sisteme tanımlanmış olup hem temel mali tablolar açısından hem de özel oluşturulabilecek raporlar açısından altyapı hazır hale getirilmiştir.

### 5.3.2 Şirket Gelir /Giderlerinin Yapılandırılması:

Şirket giderlerinin yapılandırılması doğru analiz ve tasarruf için büyük önem arz etmektedir.

XYZ firmasında giderlerin yapılandırılması konusunda tespit edilen eksiklikler aşağıdaki gibidir:

- ✓ Hesap planında oluşturulabilecek detayların raporlama açısından yetersiz kalması

✓ Hesap planı ile entegre gelir/ gider takibi ve raporlama ihtiyacı.

*Şirket gider / masrafları aşağıdaki adımlarda yapılandırılmıştır:*

✓ Tüm gelir ve giderler grup, tip ve sınıflarına göre ilgili masraf/giderlere hâkim çalışanlarla birlikte detaylandırılmış,

✓ Tüm gider ve masraflar hesap planı ile entegre edilmiş,

✓ Gider/masrafların tüm detaylarına ulaşabilecek raporlar sisteme özel yazılım ile eklenmiştir.

**Yapılandırma Öncesi ve Sonrası Durum Karşılaştırması;**

XYZ firmasında yapılandırma öncesinde gelir ve giderlere ilişkin elde edilecek veriler mizanla sınırlı olup, XYZ işletmesinin en önemli gider kalemlerinden biri makine giderleridir. XYZ İşletmesinin bunu analiz etmek istemesi halinde ve mizanın aşağıda yer alan şekilde yapılandırılmış olduğunu varsayarak periyodik bakım giderlerini inceleyelim:

**Tablo 5. 2. Makine Giderleri Hesap Planı**

| 740 | Hizmet üretim maliyeti | Borç bakiyesi |
|---|---|---|
| 740.01 | Makine giderleri | 307.500 |
| 740.01.01 | Yakıt giderleri | 5.000 |
| 740.01.02 | Yedek parça giderleri | 25.000 |
| 740.01.03 | Nakliye giderleri | 45.000 |
| 740.01.04 | Periyodik bakım giderleri | 200.000 |
| 740.01.05 | Sigorta giderleri | 32.500 |

Tablo 5.2'de görüldüğü gibi makine giderleri 5 alt kırılımla incelenebilmektedir. Bu kırılımlar içerisindeki periyodik bakım giderlerine ait detayları incelemek istediğimizde fatura asıllarına dönmekten başka çare bulunmamaktadır. Gider yapılandırmasından sonra ise muhasebe hesap planına entegre sınırsız sayıda kart ile detay bilgilerin tamamı raporlandırılabilecek hale gelmiştir.

**Tablo 5. 3. Örnek Gider Tanıtım Kartı**

| | |
|---|---|
| **Gider tipi** | Makine giderleri |
| **Gider sınıfı** | Periyodik bakım giderleri |
| **Gider grubu 1** | 10.000 bakımı |
| **Gider grubu 2** | 20.000 bakımı |
| **Gider grubu 3** | 30.000 bakımı |
| **Gider 1** | Lastik değişimi |
| **Gider 2** | Yağ değişimi |
| **Gider 3** | Temizlik |
| **Muhasebe hesap kodu** | 740.01.04 |

Tablo 5.3'te yer alan örnekte de görüldüğü üzere, makine giderlerine bağlı, periyodik bakımlar 10.000, 20.000, 30.000 bakımlarına ve bu bakımlar ise lastik değişimi, yağ değişimi ve temizlik giderlerine ayrılmıştır. Tüm kırılımlar ise muhasebe hesap planında 740.01.04 periyodik bakım giderleri hesabına entegre edilmiştir.

**Tablo 5. 4. Örnek Gider İnceleme Raporu**

| | | |
|---|---|---|
| **Detay** | Periyodik bakım giderleri | 200.000 |
| **Gider grubu 1** | 10.000 bakımı | 52.500 |
| **Gider grubu 2** | 20.000 bakımı | 65.000 |
| **Gider grubu 3** | 30.000 bakımı | 82.500 |
| **Gider 1** | Lastik değişimi | 54.250 |
| **Gider 2** | Yağ değişimi | 23.200 |

| | | |
|---|---|---|
| **Gider 3** | Temizlik | 5.050 |

Tablo 5.4'te ise bu yapı sonrasında herhangi bir giderin yapılandırmasından sonra işletmenin ihtiyaç duyabileceği detaylar "Örnek Gider İnceleme Raporu" ile işletmedeki bilgi kullanıcılarına detaylarıyla sunulabilmektedir.

Böylece gelir/giderlerin tüm detaylarıyla analiz edilebilmesi sağlanmış olup, gelir gider bütçelerine kıyasla kimlerin yetki ve sorumlulukluklarında aksamalar olduğu ve bu vesileyle çalışanların performanslarının bu anlamda izlenmesi sağlanmıştır.

Şirket gelir/giderlerinin yapılandırılması, XYZ işletmesinin kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmelerin sağlanmasına imkân vermiştir:

- ✓ Verimlilik,
- ✓ Şeffaflık,
- ✓ Profesyonelleşme,
- ✓ Kontrol – Denetim.

### 5.3.3 Bilgi İşlem Ekibinin Oluşturulması Ve Teknik Altyapının İyileştirilmesi

XYZ İşletmesi, sistem oluşturma çalışmalarının sonraki adımı ise Bilgi İşlem Ekibi oluşturulması olmuştur. Söz konusu yapılandırmanın öncesinde XYZ işletmesi, Bilgi İşlem Departmanı'na ait süreçlerin yönetimini dış kaynaklarla sağlamıştır. Bu doğrultuda çeşitli kişi ve kurumlardan danışmanlık hizmetleri almış ancak dış kaynaklardan elde edilen bu destek yeterli olmamıştır. İşletme faaliyetlerinde kullanılması planlanan yazılım projelerinin başarısızlığı, işletme ihtiyaçlarına tam anlamıyla karşılık veremiyor oluşu, zaman, sarf maddeleri vb. maliyetlerin düşürülmesinde yeterli olmayışı ile doğru ve hızlı çalışabilen bir sisteme duyulan ihtiyacın artması gibi nedenlerle XYZ işletmesi, söz konusu ihtiyaçların karşılanması amacıyla kendi bünyesinde Bilgi İşlem ekibi oluşturulması kararı almıştır. Söz konusu kararın alınmasında işletmenin Mali İşler Müdürü'nün tavsiyesi etkili olmuş, yönetim kadrosunun onayı ile de kararın hayata geçirilmesi mümkün olmuştur.

XYZ işletmesi bünyesinde oluşturulan Bilgi İşlem Departmanı çalışanlarının işletmeye adapte olma/kurumsal kültüre haiz olma süreçlerinin ardından mevcut

sistemden alınabilecek raporların düzenlenmesi ve yeni raporlar oluşturulması işlemlerinde yetkinleşmelerinin ardından ekip tarafından raporları hızlandırmaya yönelik analizler de yapılmıştır. Bunun yanı sıra bazı kullanıcıların bilgisayarlarının değiştirilmesine ek olarak ekip tarafından tüm şirket lokasyonundaki kablolama sistemi yenilenmiş, sunucu daha iyi performans sağlamak amacıyla değiştirilmiştir.

Esasen Bilgi İşlem Ekibi'nin oluşturulması ve işletmenin teknik altyapısının yenilenmesinin kurumsallaşma üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Ancak işletmenin teknik yapısı ve nitelikli personelin istihdam edilmesiyle hızlı ve güvenilir bir sistemin oluşturulma çabası, kurumsallaşma çalışmalarının altyapı hazırlıklarına örnek teşkil eder niteliktedir.

### 5.3.4 Form/Evrak Dizaynları

Çağımıza damgasını vuran en önemli olgunun küreselleşme olduğu günümüzde hemen her disiplin tarafından kabul edilmektedir. Bilgisayar ve internetin yaygın olarak kullanılmadığı küreselleşme öncesi dönemde ülkemizde, dünyanın her yerinde olduğu gibi her bir yönetsel süreç evraklara tabi olarak korunup sürdürülebilmekteydi. Ve bu süreç hem maliyet, hem emek yönünden hem de –hatalı doldurulan, basılan evrakların imhası yoluyla- israfın artmasına, evrakların iletilememesine neden olan bir süreç olma niteliği taşımaktaydı.

Günümüzde herhangi bir iş sürecine ait iş emirleri, talepler vb. için pek çok işletme yazılı evraka basılı formlar yerine yazılım sistemlerinden yararlanmakta, söz konusu evrakları bilgisayar üzerinden düzenlemektedir. Bu şekli ile formun hazırlanması sürecinde yaşanan zaman kaybı, sarf malzeme israfı, evrak takibi vb. olumsuz şartlar ortadan kaldırılabilmektedir.

XYZ İşletmesi de basılı evrak kullanımını mümkün olan en alt seviyeye indirebilmek ve/veya ortadan kaldırabilmek amacıyla çalışmalar yapmış, bu çalışmalar sonucunda da tespit edilen eksiklikleri şu şekilde belirtmiştir:

- ✓ Form/evrak hazırlamayla oluşan vakit kaybı ve hatalar,
- ✓ Tüm form/evrak her defasında farklı formatta hazırlanması,
- ✓ Form/evrak hazırlanmasında ihtiyaç duyulan bilgilerin sistemde olması

ancak bundan faydanılamaması.

Tespit edilen bu eksiklikler doğrultusunda XYZ işletmesi, form/evrak dizaynlarının yapılandırılmasında aşağıdaki adımları izlemiştir:

✓ İşletmede kullanılan tüm form/evrak belirlenmiştir.

✓ Form/evrakların içerdiği sabit ve değişken bilgiler sisteme yerleştirilmiştir. (Değişken bilgilerin nereden alınacağı formüle edilerek belirlenmiştir.)

✓ Form/evraklar işletme dışındaki bir kurum için oluşturuluyorsa söz konusu kurum tarafından istenen formatlar göz önüne alınmıştır. (Örneğin Tahsile verilecek çek/senetler için bankaların talep ettiği format sisteme tanımlanmıştır.)

✓ Tüm dizaynlar yapıldığında artık tüm banka talimatları, personel sözleşmeleri, tahsil verilecek çek / senet dökümleri, kiralama / satış sözleşmeleri gibi işletmede kullanılan tüm evrak dökümleri sistemden üretilmeye başlanmıştır.

✓ Bu evrak dizaynları ilk yapılışlarının ardından hiçbir ek çaba sarfetmeden sistem tarafından otomatik olarak üretilmiş, bu sayede gereksiz zaman kaybı ortadan kaldırılmıştır.

**Tablo 5. 5. Form/Evrak Analiz Tablosu**

| | |
|---|---|
| Aylık form sayısı | 500 |
| Form süresi (dk) | 5 dakika |
| Aylık toplam form hazırlama süresi (dakika) | 2.500 dakika |
| Aylık toplam form hazırlama süresi (saat) | 41,6 saat |

Tablo 5.5.'te görüldüğü gibi yapılan çalışma öncesinde XYZ işletmesi, işletme süreçlerinde kullanılmakta olan form/evraklar için aylık 41,6 saat zaman harcamaktadır. Form/evrak dizaynlarının yapılmasından sonra hem bu işleme ait zaman kaybı ortadan kalkmış, hem de tüm form/evraklarda belli bir standart sağlanmıştır.

Form/evrak dizaynları kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmeleri sağlamıştır.

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler

bağlamında yerine getirilmesi,

- ✓ Verimlilik,
- ✓ Kontrol – Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

### 5.3.5 Kayıt Kontrol Sisteminin Kurulması

XYZ işletmesi, form ve evrak dizaynlarının sağlanması ve yürüğe konulmasının ardından iş süreçlerinde kullanmakta olduğu bilgi sistemine veri girişinin doğru ve eksiksiz yapılmasını kontrol edebilmek amacıyla da Kayıt Kontrol Sistemi'nin kurulması gereği üzerinde durmuştur. Bu doğrultuda yapılan çalışma sonrasında tespit edilen eksiklikler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Sisteme yapılan veri girişlerinin eksik ya da hatalı yapılması,
- ✓ Veri giriş eksiklikleri/ hataları sebebiyle raporlama problemleri yaşanması,
- ✓ Veri giriş eksiklikleri/ hataları sebebiyle ceza ve yaptırımlarla karşılaşılması,
- ✓ Veri giriş eksiklikleri/ hatalarının bulunması ve düzeltilmesi ile ilgili harcanan zaman.

XYZ İşletmesi, tespit ettiği bu durumlar ve çözümünün sağlanması için Kayıt Kontrol Sistemi'ni aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

- ✓ Tüm veri giriş yapılan alanlarda zorunlu giriş alanlarının belirlenmiş,
- ✓ Tüm veri giriş yapılan alanlarda veri girişinin nasıl yapılacağı belirlenmiş,
- ✓ Sık yapılan hatalar belirlenmiş hatayı engelleyecek sistemsel kurallar oluşturulmuş,
- ✓ Tüm bilgi sistemini kapsayıp kontrol edebilecek Kayıt Kontrol Programı devreye alınıp kurallar tanımlanmış,
- ✓ Her ortaya çıkan yeni hatayla bu hatanın tekrarlanmaması için yeni kurallar sisteme eklenmiştir.

Kayıt Kontrol Sistemi temel olarak üç farklı alanda çalışmaktadır:

a) **Kart Kontrolleri:** Kartlar muhasebe sistemlerinin vazgeçilmez parçasıdır. Cari Hesap Tanıtım Kartı, Personel Kartı, Stok Kartı, Sabit Kıymet Tanıtım Kartı,

Banka Tanıtım Kartı, Masraf Tanıtım Kartı gibi pekçok kart muhasebe bilgi sistemi içerisinde zaten mevcuttur. Ancak bu kartlara girilen bilgilerin doğru ve eksiksiz olması sistem içerisinde hem işleyiş hemde raporlama açısından büyük önem arz etmektedir.

**Tablo 5. 6. Örnek Cari Hesap Tanıtım Kartı**

| **Alan adı** | **Bilgiler** |
|---|---|
| Cari hesap kart kodu | 320.01.00001 |
| Firma unvanı | ABC A.Ş. |
| Cari tipi | Satıcı |
| Vergi dairesi | Beykoz |
| Vergi no | 0123456789 |
| Vade | Fatura tarihinden sonra 60 gün |
| Ticaret sicil no | 123456 |
| Sektör | İnşaat |
| Banka bilgisi | TR00 0000 0000 0000 0000 0000 00 |
| Muhasebe entegrasyon kodu | 320.01.00001 |

Tablo 5.6'da kayıt kontrol sistemi için Cari Hesap Tanıtım Kartı'nın basit bir örneği mevcuttur. Firma isteği doğrultusunda Tablo 5.3'teki bilgilerin eksiksiz girilmesi konusunda sistemin zorlayıcı etkisini hedeflemektedir.

**Tablo 5. 7. Örnek Cari Hesap Tanıtım Kartı Kontrolleri**

| No | Kontrol kartı/evrakı | Kontrol kullanıcıları | Kontrol süresi | Kontrol uyarı açıklaması | Yapılacak kontrol |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Firma unvanı boş geçilemez | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise unvan boş geçilemez |
| 2 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Cari tipi boş geçilemez | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise cari tipi boş geçilemez |
| 3 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Vergi dairesi boş geçilemez | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise vergi dairesi boş geçilemez |
| 4 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Vergi no boş geçilemez ve rakamlardan oluşur | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise vergi no boş geçilemez ve 10 haneli rakamlardan oluşur. |
| 5 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Sektör boş geçilemez | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise sektör bilgisi boş |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | geçilemez. |

**Tablo 5.7. Örnek Cari Hesap Tanıtım Kartı Kontrolleri (Devam)**

| No | Kontrol Kartı/Evrakı | Kontrol Kullanıcıları | Kontrol Süresi | Kontrol Uyarı Açıklaması | Yapılacak Kontrol |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Banka bilgisi boş geçilemez | Kart, cari hesap tanıtım kartı ve cari tipi satıcı ise IBAN bilgisi boş geçilemez ve 26 karakterden oluşmalıdır. |
| 7 | Cari hesap tanıtım kartı | Tüm tullanıcılar | Süresiz | Muhasebe kodu cari hesap kart kodu ile aynı olmalıdır. | Kart, cari hesap tanıtım kartı ise cari hesap kart kodu ile muhasebe entegrasyon kodu aynı olmalıdır. |

Tablo 5.6'da görüleceği üzere, Cari Hesap Tanıtım Kartı örneğinde 7 farklı kontrol yazılmıştır. Bu kontrol sayıları arttırılabilir. Ayrıca sisteme kontrolün hangi kart için, hangi kullanıcılara, hangi süre boyunca geçerli olacağını bu kurala ihlal olduğunda hangi uyarı açıklamasının kullanıcıya gösterileceği tanımlanmaktadır. Bu kontroller sistemde kullanılan tüm kartlar için yapılmıştır. Kullanıcılar sistemde bu kontroller sayesinde istenilen tüm alanları sistemin kuralları çerçevesinde doldurmak zorundadır

b) **Evrak Kontolleri:** Muhasebe Bilgi Sistemi' nin en temel unsurlarından bir diğeri de oluşturulan kayıtlardır. Alış-satış fatura kayıtları, banka kayıtları, personel tahakkukları, çek-senet kayıtları gibi pek çok kayıt bunlara örnek verilebilir.

Bu kayıtlar yapılırken akla gelebilecek en spesifik kontrollerin dahi yapılabilmesi, sistem aracılığı ile mümkün olabilmektedir. Sadece yapılacak kontrolün formül edilmesi yeterlidir.

**Karşılaşılan kayıt sorunları ve çözümlere ilişkin örnekler:**

**Sorun-1:** 01.01.2020 tarihinde banka bakiyesinin 10.000 TL olduğunu düşünelim. 11.01.2020 tarihinde bankaya 15.000 TL daha geldiğinde güncel bakiye 25.000 TL olacaktır. Kullanıcının 11.01.2020 tarihi yerine 11.01.2019 tarihine bu kaydı girmesi durumunda bakiye yine 25.000 TL olacaktır fakat aslında kurulan kayıt yanlıştır.

**Çözüm -1:** Sorun-1'de yaşanan sorunun aşağıdaki iki kontrol ile engellenebilmesi mümkündür. İlk kontrolün içinde bulunduğumuz yıl ile kayıt yılının karşılaştırması yoluyla yapılabilmesi mümkündür. İkinci kontrol ise banka kayıtları için tanınan 5 günlük süreden eskiye dönük kayıt kurulmasının engellemesini sağlayacaktır ve bu kuralın dışında kayıt kurma hakkı Muhasebe Müdürü'ne verilmiştir.

**Tablo 5. 8. Banka Kayıt Kontrolleri**

| No | Kontrol kartı/ evrakı | Kontrol kullanıcıları | Kontrol süresi | Kontrol uyarı açıklaması | Yapılacak kontrol |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tüm banka kayıt işlemleri | Tüm kullanıcılar | Süresiz | İçinde bulunulan yıldan eski kayıt kurulamaz | Kayıt bankayı ilgilendiren kayıt ise güncel yıl ile kayda ilişkin yıl farklı olamaz. |
| 2 | Tüm banka | Muhasebe müdürü hariç | Süresiz | 5 Günden eski tarihe | Kayıt bankayı ilgilendiren kayıt ise |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | kayıt İşlemleri | tüm kullanıcılar | | kayıt kurulamaz | içinde bulunulan günden 5 gün eski tarihe kadar kayıt kurulabilir. |

**Sorun-2:** Bir kamu firmasına *Makine Bakım-Onarım Hizmeti* verildiğinde, tutarın 1.000 TL üzerinde olması halinde tevkifatlı fatura kesilmesi gerektiğini ve bu durumda kullanıcıların dikkatsizliğinden hatalar yaşandığını düşünelim**.**

**Çözüm -2:** Sistem aşağıdaki tablo 5.9' da gösterilen kontrol ile satış faturasına konu firmayı, firmanın aldığı hizmeti ve tutarı kontrol ederek faturanın tevkifatlı olup olmadığı konusunda kullanıcıyı uyarmakta ve yanlış kayda engel olmaktadır.

**Tablo 5. 9. Fatura Tevkifat Kontrolü**

| No | Kontrol kartı/ evrakı | Kontrol kullanıcıları | Kontrol süresi | Kontrol uyarı açıklaması | Yapılacak kontrol |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tüm satış faturaları | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Fatura tevkifatlı olmalıdır. | Satış faturası, kamu firmasına düzenleniyorsa ve fatura içeriği bakım onarım ise ve fatura tutarı 1.000 TL den fazla ise fatura tevkifaklı olmalıdır. |

c) **Kayıt Kontrolü ile Otomatik Kayıt Oluşturma:** Kayıt kontrol sistemi ile tüm evrak ve kartlar belirtilen kurallar çerçevesinde kontrol edilebilmektedir. Bunun bir ileri aşaması ise sistemin olması gereken kaydı kendisinin

oluşturmasıdır. Burada kontrol oluştururken sistemin ilgili durumda nasıl davranması gerektiği ve yapması gerektiği de tanımlanabilmektedir.

Konuya ilişkin örnek olarak, firmanın bir binek otomobil aldığını ve firmanın amortisman şekli olarak Normal Amortisman Yöntemi'ni kullandığını varsayalım. Aşağıdaki iki kontrol; yapılacak olan eylemin herhangi bir kullanıcı tarafından inisiyatif kullanılmasına imkân vermeyecek bir kesinliğe sahip olduğundan daha önce örnek olarak verdiğimiz kontrollerden farklı bir nitelik taşımakta olup kaydın tamamı sistem tarafından yapılmaktadır. İlk kontrolde Sabit Kıymet Kartı' nın amortismanı *Normal Amortsiman,* ikinci kontrolde ise binek aracın *Kıst Amortsiman* yöntemine tabi olduğunu ve faydalı ömür kodunu yine tanımlanan veriler doğrultusunda otomatik olarak seçmektedir.

**Tablo 5. 10. Sabit Kıymet Kontolü**

| No | Kontrol kartı/ evrakı | Kontrol kullanıcıları | Kontrol süresi | Kontrol uyarı açıklaması | Yapılacak kontrol |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Sabit kıymet kartları | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Yok | Tüm sabit kıymet kayıtlarında amortisman yöntemi *"normal"* olarak seçilip kaydedilecektir. |
| 2 | Sabit kıymet kartları | Tüm kullanıcılar | Süresiz | Yok | Sabit kıymet binek araç ise kıst amortisman seçilecek, faydalı ömür kodu …. olacaktır. |

Özetle *Kayıt Kontrol Sistemi* tüm evrak ve kart kayıtlarının nasıl olacağının en ince ayrıntısına kadar belirlenebildiği, olması gereken kaydın tam olarak net olduğu

durumlarda kaydı otomatik olarak kullanıcı yerine yapabilme kabiliyeti olan bir sistemdir.

**Tablo 5. 11. Kayıt Kontrol Sistemi Analizi**

| | |
|---|---|
| Kullanıcı sayısı | 110 |
| Aktif kontrol sayısı | 311 |
| Aylık ortalama açılan kart sayısı | 250 |
| Aylık ortalama kayıt sayısı | 20.000 |
| Tahmini hata oranı | %3 |
| Yıllık toplam tahmini hatalı kayıt sayısı | 600 |
| Hata kontrolü/düzeltmesi için hata başı süre | 7 dakika |
| Aylık hata kontrolü/düzeltmesi için harcanacak süre (dakika) | 4.200 dakika |
| Aylık hata kontrolü/düzeltmesi için harcanacak süre (saat) | 70 saat |

Tablo 5.11'de görüldüğü gibi 110 kullanıcısı olan firmanın hataları engellemek için 311 aktif kontrolü çalışmaktadır. Kayıt kontrol sisteminin olmadığı durumda kayıtların %3' lük kısmında hata olduğu varsayımı ile 20.000 adetlik kayıt sonucunda aylık 600 kaydın hatalı olacağı ve bu kayıtların düzeltilmesi için en iyi ihtimalle ayda 70 saatlik bir ek çalışma gerekeceği görülmektedir.

Ayrıca Kayıt Kontrol Sistemi'nin hangi kullanıcılara hangi kontrollere tabi olacağı belirlenebildiğinden çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine önemli oranda katkı sağlamıştır.

Bu göstergelerle birlikte Kayıt Kontrol Sitemi'nin kurulması kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmeleri sağlamıştır:

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,

✓ Verimlilik,

✓ Profesyonelleşme ve

✓ Çalışanların sorumluluklarının tam olarak yerine getirmesi ve kontrol-denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

### 5.3.6. Çevrimiçi (Online) Mutabakat Sisteminin Kurulması

Mutabakat, muhasebe kayıtlarının karşılıklı olarak teyit edilmesi amacıyla yapılır. Genellikle Alıcılar ve Satıcılar Hesabı'ndaki cari hesaplar mutabakat işlemlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Mutabakat sürecinin internet üzerinden yapılması amacıyla da online mutabakat sistemi kurulmuştur. Bu sürecin oluşturulmasına ait hazırlıkta tespit edilen eksiklikler aşağıdaki gibidir:

✓ Mutabakat işlerine çok fazla zaman harcanması,

✓ Firma sayısının artması ile birlikte mutabakat işlerinin bir sistem aracılığı ile yürütülmesi ihtiyacı.

Sonuç olarak XYZ işletmesi, Online Mutabakat Sistemi'ni aşağıdaki şekilde yapılandırmıştır:

✓ Online mutabakat yazılımları incelenmiş firma yapısına uygun programa karar verilmiş,

✓ Firmanın kullanmış olduğu muhasebe yazılımı ile mutabakat yazılımının entegrasyonu sağlanarak süreç tamamlanmıştır.

**Tablo 5. 12. Mutabakat Analizi**

| | |
|---|---|
| Toplam alıcı ve satıcı cari hesap sayısı | 22.500 |

| | |
|---|---|
| Yıl içinde çalışılan cari hesap sayısı | 4.500 |
| Mutabakat periyodu | 6 ayda bir |
| Yıl içinde yapılması gereken mutabakat sayısı | 9.000 |
| Mutabakat gönderim süresi | 1 dk |
| Yıllık Mutabakata Harcanan Süre (dk) | 9.000 dk |
| Yıllık Mutabakata Harcanan Süre (saat) | 150 saat |

Tablo 5.12'de görüldüğü gibi XYZ işletmesinde yıl içinde ortalama 4.500 aktif cari hesapla çalışılmakta, 6 ayda bir yapılan mutabakat sürecinde yıllık 150 saatlik bir çalışma ile mutabakat gönderimi sağlanabilmektedir.

Online Mutabakat Sistemi'nde ise tüm bu cari hesaplara birkaç saniye içerisinde mutabakat gönderilebilmesi mümkün hale getirilmiştir. Ayrıca klasik mutabakat işlemlerinin haricinde BA – BS mutabakatları[16]'nda istenilen filtrelerin yapılmasıyla müşterilere bildirimlerin gönderilmesi de mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda, belli sektördeki alıcı firmalara yeni çıkan bir ürünün tanıtım yazısının gönderilmesi ya da vadesi geçmiş borcu olan alıcılara uyarı yazısı gönderilmesi bu sistemler vasıtasıyla edinilen yararlar arasında gösterilebilir.

Sonuç olarak Online Mutabakat Sistemi sadece mutabakat işlemlerinin yütürütüldüğü bir platform olmanın haricinde tüm cari hesaplarla toplu iletişim kurulabilen bir yazılım olma niteliğine sahiptir.

XYZ işletmesinde Online Mutabakat Sitemi'nin kurulması kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmelerin sağlamasına imkân vermiştir:

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,

[16] BA-BS mutabakatları olarak ifade edilmekte olan terimlerden BA (bildirim alacak); mal ve hizmetlerin alımına ilişkin bildirimler için hazırlanan bir form olma niteliği taşırken, BS (bildirim satacak) formu ise mal ve hizmetlerin satışlarına ait bildirimler için kullanılmaktadır.

- ✓ Verimlilik,
- ✓ Profesyonelleşme,
- ✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

### 5.3.7 İş Makinesi Kiralama ve Satış Sonrası Hizmetler Yazılımı Projesinin Tamamlanması

Firmanın temel faaliyet konusu olan Makine Kiralama, Satış ve Satış Sonrası Hizmetleri' nin yönetilebileceği "hazır bir yazılım" Türkiye'de bulunmamaktaydı. Bunun üzerine Türkiye'nin önde gelen yazılım firmalarından biri ile anlaşma yapılarak özel bir proje üretilmiş, Personel Yükseltici Platform Sektörü'ne özel olarak üretilen bu yazılım iki yıllık ortak çalışma sonucunda tamamlanmıştır.

İşletmenin söz konusu işletme faaliyetlerine ait işlemlerin sürdürülebileceği yazılım eksiğine ait tespit edilen zorluklar aşağıdaki gibidir:

- ✓ Makine sayısının artmasıyla birlikte makine kiralama ve satış sonrası hizmetler operasyonunun yönetilmesindeki zorluklar,
- ✓ Raporlama ihtiyaçlarının karşılanamaması,
- ✓ İş süreçlerinin eksik ya da hatalı yapılması (Ör: Fatura kesilmesinin unutulması vb).

Bu eksiklikler doğrultusunda ihtiyaç duyulan yazılım hizmetine ait talep ise aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

- ✓ Türkiye'de önde gelen yerli/yabancı yazılım firmaları ile toplantılar yapılarak yazılım ihtiyacına istinaden teklifler toplanmış,
- ✓ Firmanın halihazırda kullanmış olduğu muhasebe yazılımı ile direkt entegre olmasının avantajları düşünülerek bir firma ile anlaşılmış,
- ✓ Yazılım hazırlanması sürecinde, yazılımı hazırlayan firmanın yanısıra XYZ firması içerisinden üç kişilik bir ekip yazılım sürecininin sağlıklı yönetilmesi için görevlendirilmiş,
- ✓ İş Makinesi Kiralama ve Satış Sonrası Hizmetleri konu alan tüm süreçler yazılı hale getirilip bu istekler yazılım firması ile yapılan sözleşmeye eklenmiş,
- ✓ Süreç sık sık yapılan toplantılar, testler sonucu yapılan geri bildirimler ile

iki yıllık sürede başarıyla tamamlanmış,

✓ Personel Yükseltici Platform Sektörü için özel bir yazılım[17] geliştirme ve uygulama fikriyle sektöründe "öncü" konumuna geçmiş, sektörde faaliyet göstermekte olan pek çok firmanın da bu yazılımı kullanmasına izin vererek yenilikçilikte ve teknoloji paylaşımında *örnek işletme* konumuna gelmiştir.

İş Makinesi Kiralama ve Satış Sonrası Hizmetler Yazılımı' nın tamamlanması kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmeleri sağlamıştır.

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,

✓ Verimlilik,

✓ Profesyonelleşme,

✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

### 5.3.8 Makine Kiralama iş akış onay süreçlerinin WEB'e taşınması

İşletme faaliyetlerine konu olan her bir eylem iş süreci olarak adlandırılmaktadır. *İş Makinesi Kiralama* işi de belirtilen doğrultuda bir süreçtir ve bu sürecin sağlıklı yönetilmesi "süreç yönetimi" kavramını firmanın gündemine getirmiştir.

XYZ İşletmesi, yapılandırmadan evvel pek çok işletmenin yaptığı gibi iş süreçlerinin yönetimini telefon, mail ve diğer evraklar üzerinden sağlamaktayken, iş süreçlerini WEB tabanlı yürütme kararı almış, ilk olarak da makine kiralama işine ait süreçleri bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Kurulan bu yeni sistem ile de Müşteri İlişkileri Yönetimi de (CRM) hayata geçirilmiştir.

Yapılandırılmanın gereğini duyuran eksiklikler aşağıdaki gibidir:

✓ Makine sayısının artması ve yeni şubeler açılması nedeniyle kiralama

[17] XYZ işletmesi, sektöre kazandırdığı bu yazılımlardan İş Makinesi Kiralama Yazılımı'na: ***Kiralanabilir Varlık Yönetimi***, Satış Sonrası Hizmetler Yazılımına ise ***Tamir Servis Merkezi Yönetimi*** isimlerini vermiştir.

süreçlerinin evraklar, mail, telefon trafiği üzerinden yürütülmesinin gittikçe imkânsız hale geliyor olması,

✓ Sürecin bir sistem tarafından değil de insanlar tarafından kontrolünün hatalara, işlerin gecikmelerine ve maddi zararlara sebep olmasının fark edilmesi.

Bu doğrultuda XYZ işletmesi, "Makine Kiralama İş Akış Onay Süreci" aşağıdaki adımlarla yeniden yapılandırılmıştır:

✓ Süreç yönetimi üzerine yazılımlar araştırılıp satın alma yapılmıştır.

✓ Bilgi İşlem Ekibi tarafından *Süreç Yönetim Yazılımı* ile *Kiralanabilir Varlık Yönetimi Yazılımı* arasında entegrasyon sağlanmıştır.

✓ Kiralama prosedürü tüm detayları ile birlikte bir yıllık bir çalışma neticesinde Süreç Yönetim Yazılımı' na taşınmıştır. Böylece tüm bu süreçlerin akıllı bir telefon ile dahi sürdürülüp yönetilebileceği basit bir yapı oluşturulmuştur. Bu yeni sistemde, kiralama sürecinde yapılan bir iş onay gerektiriyor ise direkt olarak ilgili kişinin onayına gitmekte, başka bir iş doğuruyor ise, yine ilgili kişiye yapılacak iş olarak sistem vasıtasıyla iletilmektedir. Böylece işlerin yapılma süreleri, yapılıp yapılmadığının takibi, nerede ne kadar beklediği, hangi sebeplerle yapılamadığı gibi durumlar ölçülebilir hale gelmiştir. Bunların dışında birbirine bağımlı olarak yürütülmesi gereken işlerin telefon, mail trafiği olmaksızın ilerlemesine zemin hazırlanmıştır.

**Tablo 5. 13.** Kiralama Süreç Analizi

| Kiralama Süreci | Yapılandırma Öncesi Durum | Yapılandırma Sonrası Durum |
|---|---|---|
| Müşteri ile Görüşme | Telefon,mail,internet vb ileitşim kanalları ile görüşmeler defterlere not alınır. | Telefon,mail,internet vb ileitşim kanalları ile görüşmeler sisteme kaydedilir. Yapılan tüm görüşmeler geçmişe yönelik raporlanabilir. |
| Müşteri Fatura bilgilerinin alınması | Alınan bu bilgiler sisteme kaydedilerek cari kart açılır. | Alınan bu bilgiler sisteme online kaydedilerek cari kart açılır. |
| Müşteri Finansal İnceleme İsteği | Finans ekibine mail yada telefon yoluyla inceleme talebi iletiler. | Bir önceki adımda cari kartın açılması ile birlikte finans birimine ilgili firmanın incelenmesi işi ekranına otomatik olarak düşer. |
| Müşteri Finansal İnceleme | Finans ekibi tarafından müşterinin;<br>✓ Web sitesi incelenir.<br>✓ Ticaret Sicil gazeteleri incelenir.<br>✓ Sermaye bilgisine ulaşılır<br>✓ Son 3 yıl vergi ödemelerine bakılır.<br>✓ Sabit telefon doğrulaması yapılır<br>✓ Müşterinin ofisi ziyaret edilir. | Finans ekibi tarafından müşterinin;<br>✓ Web sitesi incelenir.<br>✓ Ticaret Sicil gazeteleri incelenir.<br>✓ Sermaye bilgisine ulaşılır<br>✓ Son 3 yıl vergi ödemelerine bakılır.<br>✓ Sabit telefon doğrulaması yapılır<br>✓ Müşterinin ofisi ziyaret edilir. |
| Müşteri Finansal İnceleme bildirimi | Finansal inceleme sonucu satış temsilcisine bildirilirek müşteri için risk limiti oluşturulur. | Finansal inceleme sonucu sistem otomatik olarak satış temsilcisine sonucu bildirerek yine otomatik olarak müşteri için risk limiti oluşturulur. |
| Müşteriye teklif verilmesi | Finansal inceleme onayı sonrası teklif verilir. | Finansal inceleme onayı sonrası teklif online olarak verilir. |
| Sözleşme ve eklerinin hazırlanması | Müşteriye mail ile gönderilir. | Sistem otomatik olarak sözleşme ve eklerini müşteriye mail olarak gönderir. |
| Sözleşme ve eklerinin kontrolü | İmza sirküleri ile evraklar asistan tarafından kontrol edilir. | İmza sirküleri ile evraklar asistan tarafından kontrol edilmesi işi asistanın ekranına düşer ve kontrol edildiği asistan sistemden onaylar. |
| Makine nakliyesinin oragnizasyonu | SSH birimine telefon yada mail bilgi verilir ve nakliye oragnizasyonu yapılması istenir. | SSH birimine sistem tarafından nakliye organizasyon işi ekrana düşer ayrıca bir mail yada telefon açamaya gerek yoktur. |
| İrsaliye oluşturulması | Nakliye oragnizasyonu sonrası irsaliye ile makine gönderilir. | Nakliye organizasyonu sonrası irssaliye oluşturma işi muhasebe ekibi ekranına otomatik olarak düşer. |
| Eğitim organizasyonu | SSH birimi eğitim verebilecek personellere mail yada telefonla bilgi verir makine teslimatında eğitim verilir. | SSH birimine eğitim organizasyon işi otomatik olarak düşer yarıca bir bildirime gerek yoktur. |
| Peridyodik fatura kesilmesi | Teslimat tarihinden itibaren anlaşılan makine kira fiyatından periyodik fatura kesilir. | Teslimat tarihinden itibaren anlaşılan makine kira fiyatından periyodik fatura kesilir. |
| İade nakliyesi organizasyonu | Müşterinin kiralamayı sonlandırma talebi alınır ve SSH tarafından nakliye organize edilir. | Müşteri talebiyle birlikte SSH birimi ekranına otomatik olarak nakliye organizasyon işi düşer . |
| Makineni iade alınarak şirkete varması | SSH tarafından teslim alınan makine kontrol edilir ve yeni kiralama için makine hazırlanız. | Makinenin iadesiyle birlikte SSH birimine otomatik olarak makine kontrolü işi düşer. |

Tablo 5.13'de listelenen her iş ve işlem kendi içerisinde başka detaylar içeren süreçleri içermekte olup, bu işlemlerin takibinin sağlıklı yapılmasını sağlamak amacıyla firma tüm bu iş ve işlemlerin kurallarını içeren *Kiralama Prosedürü*' nü hazırlayıp bu prosedürlere uygun hareket edileceğini, çalışanların da desteğiyle imza altına almıştır. Ayrıca bu konuyla ilgili görevlendirilen bir personel, her ay geçmişe dönük kiralama işlemlerinde söz konusu prosedürlere uygun davranılıp davranılmadığının kontrolünü gerçekleştirmekte ve hazırladığı kontrol raporunu her ay işletme yönetiminin onayına sunmaktadır.

Kiralama iş sürecinde sadece belirli bir departman değil; Satış, Muhasebe, Finans ve Satış Sonrası Hizmetler Departmanları da süreç içerisinde aktif olarak görev almaktadır. Sorumluluğun çoklu gruplar halinde paylaşıldığı iş süreçlerinde kullanılan iletişim yöntemleri ise iş süreçlerinin başarısındaki en önemli unsur haline gelebilmektedir. Zira departmanlar arası iletişimin mail veya telefon vasıtasıyla yürütülmesi halinde süreçte yer alan işlerin gecikmesi veya -esasen gayet insani bir durum olan- unutulması da olağan hale gelebilmektedir.

Bu sebeple söz konusu süreçlerin WEB'e taşınması ile birlikte sürece ilişkin tüm kurallar ve sorumluluk sahipleri sisteme taşınmıştır. Ayrıca, her yapılan işin yapılması gereken diğer işi tetiklemesi ile ilgilinin ekranına yapması gereken iş otomatik olarak düşmektedir. Bunların yanı sıra tüm işlerin yapılmasında oluşabilecek gecikmeler de düşünülmüş olup işlere sistemde tanımlanmış süreler verilmiştir.

**Tablo 5. 14. Kiralama Sürecinin WEB'e Taşınmasının Analizi**

| | |
|---|---|
| Yıllık toplam kiralama işi sayısı | 2.654 |
| Aylık ortalama kiralama işi sayısı | 221 |
| Kiralama başı toplam harcanan süre (saat) | 1 saat |
| Kiralama sürecinin WEB'e taşınmasının tahmini süre tasarrufu | %50 |
| Kiralama sürecinin WEB'e taşınmasının süre tasarrufu (aylık) | 110 saat |
| Kiralama başı kullanılan kağıt sayısı | 10 |
| Kiralama sürecinin WEB'e taşınmasının kağıt tasarrufu (aylık) | 2.210 |

Makine Kiralama İş Akış Onay Süreçlerinin WEB'e taşınmasının tamamlanması, kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmeleri sağlamıştır.

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,

✓ Verimlilik,

✓ Şeffaflık,

✓ Profesyonelleşme,

✓ Çalışan sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmesi,

✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

### 5.3.9 Yönetici Bilgilendirme Portalı

XYZ işletmesine ait sistem yapılandırması için hayata geçirilen ve yukarıda detaylarıyla sunulmuş olan çalışmalar neticesinde güvenli ve nitelikli bilgi üretecek altyapı oluşturulmuştur. Son olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre oluşturulacak raporlar ile şirketin bilgi ile şeffaf bir şekilde yönetilmesi hedefine biraz daha yaklaşılmasına imkân verecek yeni bir raporlama sistemi için çalışmalar başlatılmıştır. Bu doğrultuda XYZ işletmesi Bilgi İşlem Ekibi tarafından, işletme yöneticilerine bilgi sağlamak amacıyla 2014 yılında *Yönetici Bilgilendirme Portalı* kurulmuştur.

Bu yeni yapılandırma öncesinde excel programı aracılığıyla yine sistem üzerinden alınabilen bilgilerle oluşturulan raporlar, hem çok fazla mail trafiğine, hem de ek sorulara yol açmıştı. Bu sebeple, belirtilen ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanan verilerle; muhasebe programı ile anlık haberleşebilen online olarak çalışan Yönetici Bilgilendirme Portalı oluşturulmuştur. Portal aşağıdaki rapor ve bilgileri içermektedir:

✓ **Personel Listeleri**: Anlık olarak departman ve şube bazında firmada çalışan personel sayısı ve özlük bilgilerini içeren rapordur.

✓ **Araç Listeleri**: Anlık olarak departman ve şube bazında firma bünyesinde bulunan ya da kiralık tüm araçların alış/kiralama, kullanıcı bilgilerini içeren rapordur.

✓ **Firma Ortaklık Yapısı:** Güncel ortaklık yapısını ve varsa geçmişe dönük değişimleri de gösteren rapordur.

✓ **Matbu Evraklar: Firma** bünyesinde kullanılan temel tüm sözleşme,

kurumsal kimliği oluşturan belgelerin örneğine barındıran ekrandır.

✓ **Firma Bilgileri: Firmanın** ve varsa şubelerinin, resmi bilgilerine ek olarak işyeri kira sözleşmeleri ve detaylarını içeren rapordur.

✓ **Güncel Para Durumu:** Firmanın tüm banka hesaplarında bulunan vadeli/vadesiz tüm varlıklarını anlık olarak gösteren rapordur.

✓ **Firma Durumu:** Tamamen XYZ firması bünyesinde oluşturulmuş bir rapor formatıdır. Bilançodan esinlenerek yapılmış olup, an itibariyle firmanın finansal durumunu gösteren rapordur. Bu rapor ile alacak, çek, senet, satıcılara borçlar, kredi detayları, avans detayları, stoklar, ortaklara ait borçlar, vergi borçları gibi ihtiyaç duyulabilecek tüm detaylara bu rapor üzerinden kolayca ulaşılabilmektedir.

✓ **Gelir Gider Raporu:** Temel olarak "Gelir Tablosu"ndan esinlenerek yapılmış olup, firma için özelleştirilmiş detayları içermektedir. Raporun sonucu, vergi öncesi karı vermektedir. Raporda ayrıca geçmiş tüm yıllar gün gün alınabilmekte, yıllar itibariyle karşılaştırmanın yapılabilmektedir. Ayrıca rapor firmanın tüm şubeleri bazında ayrı ayrı alınabilmektedir.

✓ **Bilanço:** Geçmiş tüm yıllara ait bilançolar sistemden kolayca alınabilmekte ve tüm yıllar karşılaştırılmalı olarak incelenebilmektedir.

Yönetici Bilgilendirme Portalı' nın tamamlanması kurumsallaşma göstergeleri açısından aşağıdaki gelişmeleri sağlamıştır:

✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,

✓ Verimlilik,

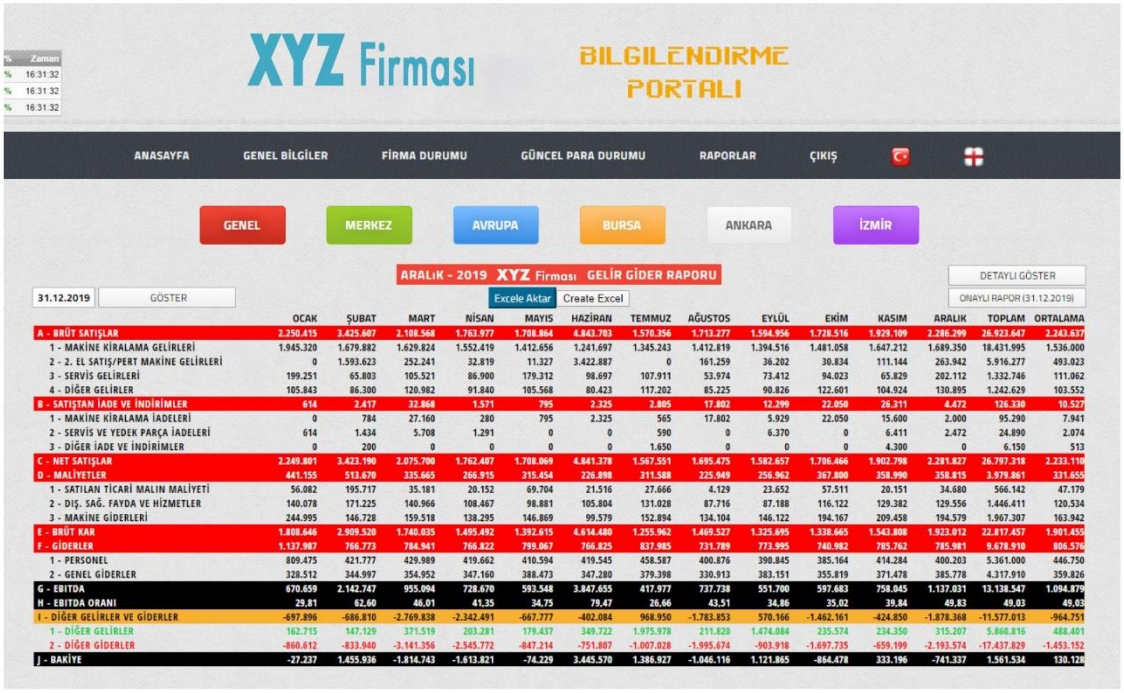
✓ Şeffaflık,

✓ Profesyonelleşme,

✓ Çalışan sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmesi ve

✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır.

**Tablo 5. 15. Yönetici Bilgilendirme Portalı Görseli**




| | OCAK | ŞUBAT | MART | NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL | EKİM | KASIM | ARALIK | TOPLAM | ORTALAMA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A - BRÜT SATIŞLAR | 2.250.415 | 3.425.607 | 2.108.568 | 1.763.977 | 1.708.864 | 4.843.783 | 1.570.356 | 1.713.277 | 1.594.956 | 1.728.516 | 1.929.109 | 2.286.299 | 26.923.647 | 2.243.637 |
| 1 - MAKİNE KİRALAMA GELİRLERİ | 1.945.320 | 1.679.882 | 1.629.824 | 1.552.419 | 1.412.656 | 1.241.697 | 1.345.243 | 1.412.819 | 1.394.516 | 1.481.058 | 1.647.212 | 1.689.350 | 18.431.995 | 1.536.000 |
| 2 - 2. EL SATIŞ/PERT MAKİNE GELİRLERİ | 0 | 1.593.623 | 252.241 | 32.819 | 11.327 | 3.422.887 | 0 | 161.259 | 36.202 | 30.834 | 111.144 | 263.942 | 5.916.277 | 493.023 |
| 3 - SERVİS GELİRLERİ | 199.251 | 65.803 | 105.521 | 86.900 | 179.312 | 98.697 | 107.911 | 53.974 | 73.412 | 94.023 | 65.829 | 202.112 | 1.332.746 | 111.062 |
| 4 - DİĞER GELİRLER | 105.843 | 86.300 | 120.982 | 91.840 | 105.568 | 80.423 | 117.202 | 85.225 | 90.826 | 122.601 | 104.924 | 130.895 | 1.242.629 | 103.552 |
| B - SATIŞTAN İADE VE İNDİRİMLER | 614 | 2.417 | 32.868 | 1.571 | 795 | 2.325 | 2.805 | 17.802 | 12.299 | 22.050 | 26.311 | 4.472 | 126.330 | 10.527 |
| 1 - MAKİNE KİRALAMA İADELERİ | 0 | 784 | 27.160 | 280 | 795 | 2.325 | 565 | 17.802 | 5.929 | 22.050 | 15.600 | 2.000 | 95.290 | 7.941 |
| 2 - SERVİS VE YEDEK PARÇA İADELERİ | 614 | 1.434 | 5.708 | 1.291 | 0 | 0 | 590 | 0 | 6.370 | 0 | 6.411 | 2.472 | 24.890 | 2.074 |
| 3 - DİĞER İADE VE İNDİRİMLER | 0 | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.650 | 0 | 0 | 0 | 4.300 | 0 | 6.150 | 513 |
| C - NET SATIŞLAR | 2.249.801 | 3.423.190 | 2.075.700 | 1.762.407 | 1.708.069 | 4.841.378 | 1.567.551 | 1.695.475 | 1.582.657 | 1.706.466 | 1.902.798 | 2.281.827 | 26.797.318 | 2.233.110 |
| D - MALİYETLER | 441.155 | 513.670 | 335.665 | 266.915 | 315.454 | 226.898 | 311.588 | 225.949 | 256.962 | 367.800 | 358.990 | 358.815 | 3.979.861 | 331.655 |
| 1 - SATILAN TİCARİ MALIN MALİYETİ | 56.082 | 195.717 | 35.181 | 20.152 | 69.704 | 21.516 | 27.666 | 4.129 | 23.652 | 57.511 | 20.151 | 34.680 | 566.142 | 47.179 |
| 2 - DIŞ. SAĞ. FAYDA VE HİZMETLER | 140.078 | 171.225 | 140.966 | 108.467 | 98.881 | 105.804 | 131.028 | 87.716 | 87.188 | 116.122 | 129.382 | 129.556 | 1.446.411 | 120.534 |
| 3 - MAKİNE GİDERLERİ | 244.995 | 146.728 | 159.518 | 138.295 | 146.869 | 99.579 | 152.894 | 134.104 | 146.122 | 194.167 | 209.458 | 194.579 | 1.967.307 | 163.942 |
| E - BRÜT KAR | 1.808.646 | 2.909.520 | 1.740.035 | 1.495.492 | 1.392.615 | 4.614.480 | 1.255.962 | 1.469.527 | 1.325.695 | 1.338.665 | 1.543.808 | 1.923.012 | 22.817.457 | 1.901.455 |
| F - GİDERLER | 1.137.987 | 766.773 | 784.941 | 769.822 | 799.067 | 766.825 | 837.985 | 731.789 | 773.995 | 740.982 | 785.762 | 785.981 | 9.678.910 | 806.576 |
| 1 - PERSONEL | 809.475 | 421.777 | 429.989 | 419.662 | 410.594 | 419.545 | 458.587 | 400.876 | 390.845 | 385.164 | 414.284 | 400.203 | 5.361.000 | 446.750 |
| 2 - GENEL GİDERLER | 328.512 | 344.997 | 354.952 | 347.160 | 388.473 | 347.280 | 379.398 | 330.913 | 383.151 | 355.819 | 371.478 | 385.778 | 4.317.910 | 359.826 |
| G - EBITDA | 670.659 | 2.142.747 | 955.094 | 728.670 | 593.548 | 3.847.655 | 417.977 | 737.738 | 551.700 | 597.683 | 758.045 | 1.137.031 | 13.138.547 | 1.094.879 |
| H - EBITDA ORANI | 29,81 | 62,60 | 46,01 | 41,35 | 34,75 | 79,47 | 26,66 | 43,51 | 34,86 | 35,02 | 39,84 | 49,83 | 49,03 | 49,03 |
| I - DİĞER GELİRLER VE GİDERLER | -697.896 | -686.810 | -2.769.838 | -2.342.491 | -667.777 | -402.084 | 968.950 | -1.783.853 | 570.166 | -1.462.161 | -424.850 | -1.878.368 | -11.577.013 | -964.751 |
| 1 - DİĞER GELİRLER | 162.715 | 147.129 | 371.519 | 203.281 | 179.437 | 349.722 | 1.975.978 | 211.820 | 1.474.084 | 235.574 | 234.350 | 315.207 | 5.860.816 | 488.401 |
| 2 - DİĞER GİDERLER | -860.612 | -833.940 | -3.141.356 | -2.545.772 | -847.214 | -751.807 | -1.007.028 | -1.995.674 | -903.918 | -1.697.735 | -659.199 | -2.193.574 | -17.437.829 | -1.453.152 |
| J - BAKİYE | -27.237 | 1.455.936 | -1.814.743 | -1.613.821 | -74.229 | 3.445.570 | 1.386.927 | -1.046.116 | 1.121.865 | -864.478 | 333.196 | -741.337 | 1.561.534 | 130.128 |

**Tablo 5. 16. XYZ Firması MBS Yapılanması Sonucu Kurumsallaşma Göstergeleri**

| XYZ firması MBS yapılanması | MBS yapılanmasının Kurumsallaşma göstergeleri |
|---|---|
| Hesap planı yapılandırılması | Altyapı çalışması olup kurumsallaşmaya direkt bir etkisi yoktur |
| Şirket gelir /giderlerinin yapılandırılması | ✓ Verimlilik,<br>✓ Şeffaflık,<br>✓ Profesyonelleşme,<br>✓ Kontrol – Denetim. |
| Bilgi işlem ekibinin oluşturulması ve teknik altyapının iyileştirilmesi | Altyapı çalışması olup kurumsallaşmaya direkt bir etkisi yoktur |
| Form/evrak dizaynları | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Kontrol – Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır. |
| Kayıt kontrol sisteminin kurulması | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Profesyonelleşme ve<br>✓ Çalışanların sorumluluklarının tam olarak yerine getirmesi ve kontrol-denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır |

**Tablo 5.16. XYZ Firması MBS Yapılanması Sonucu Kurumsallaşma Göstergeleri (Devam)**

| XYZ firması MBS yapılanması | MBS yapılanmasının Kurumsallaşma göstergeleri |
|---|---|
| Çevrimiçi (online) mutabakat sisteminin kurulması | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Profesyonelleşme,<br>✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır. |
| İş makinesi kiralama ve satış sonrası hizmetler yazılımı projesinin tamamlanması | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Profesyonelleşme,<br>✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır. |
| Makine kiralama iş akış onay süreçlerinin web'e taşınması | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Şeffaflık,<br>✓ Profesyonelleşme,<br>✓ Çalışan sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmesi,<br>✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır. |
| Yönetici bilgilendirme portalı | ✓ Faaliyetlerin belirli kurallar, prosedürler, talimatlar ve değerler bağlamında yerine getirilmesi,<br>✓ Verimlilik,<br>✓ Şeffaflık,<br>✓ Profesyonelleşme,<br>✓ Çalışan sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmesi ve<br>✓ Kontrol –Denetim unsurlarına olumlu katkı sağlamıştır. |

Tablo 5.15'te MBS yapılandırılması ile ilgili XYZ firmasının kurumsallaşmasının bir özeti sunulmuştur. Aynı zamanda, araştırmamıza yön veren MBS'nin bir firmanın kurumsallaşmasındaki önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Şahıs ve/veya şahıslar tarafından iradi/anlık kararlarla, kaidelere bağlı olmaksızın yönetilmekte olan işletmeler ile karar alma mekanizmasının tek elde toplandığı işletmeler, ticari faaliyetlerinde istikrarsızlık, değişkenlik ve uyum sorunlarını farklı dönemlerde farklı ağırlıklarla yaşamaktadırlar. Bu durumun önlenmesi, yönetim sistemlerinin standartlaştırılması, her şeyden önce işletmeyi geleceğe taşıyacak unsurların başında gelmektedir. Bu sebeple, bir işletmenin kurumsallaşmasının en önemli ölçütlerinden birinin işletmenin faaliyetlerini şahıslara bağımlı olmaksızın yerine getirebilme yeteneği olduğunun ifade edilmesi mümkündür. Bu durumda karşımıza kural ve ilkeleri olan, bilgi ile yönetilen işletme kavramı çıkmaktadır.

Bir işletmede üretilen bilgiler içerisinde muhasebe kaynaklı bilgi, oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple doğru yapılandırılmış etkin bir MBS; karar alma ve işleri yönetme noktasında bir kılavuz olarak görülüp değerlendirilmelidir.

Araştırmamıza örnek olarak seçmiş olduğumuz XYZ firmasında da arayışın başlangıç sebebinin bilgiye güvenilir, güncel ve kolay bir şekilde ulaşma ideali olduğu görülmektedir. Bu ideal doğrultusunda, geliştirilmesi işletmede oldukça uzun bir döneme yayılarak tamamlanabilen gelişmiş bir Muhasebe Bilgi Sistemi oluşturulmuş ve gerçekleşen kazanımlarda kurumsallaşma ideallerine ulaşmada önemli adımlar atılmıştır.

XYZ işletmesi, atılan bu adımların sonucu olarak reelde; işletme çalışanları, tedarikçiler ve paydaşlar yani iç müşterileri ile dış müşterilerine; şeffaflık, kolaylık, ekonomiklik, erişilebilirlik, verimlilik, profesyonelleşme, kontrol ve denetim, etkin müşteri hizmetleri yönetimi, tedarikçi hizmetleri vb., neredeyse tamamı birbiriyle ilişkili olan pek çok faydalar elde etmiş, bunun yanı sıra sektöre özel olarak geliştirdiği yazılımlarla da alanında büyük bir yeniliğin öncüsü konumuna gelmiştir.

XYZ firmasının 2007 yılında kurumsallaşma yolunda bir öncelik olarak görüp çalışmalarına başladığı Muhasebe Bilgi Sistemi üzerine yapılanlarla;

- ✓ Hataların minimuma indirerek kontrollü bir yapı oluştuğu,
- ✓ Yapılanların işlerin yerine getirilmesinde tüm yasalara uyulmasına yardımcı olduğu,
- ✓ Raporlarlanabilir nitelikli bilgiye ulaşabildiği,

- ✓ Risklerin ve maliyetlerin düşürüldüğü,
- ✓ Şeffaf bir yönetim anlayışını yakalandığı,
- ✓ Kişilere bağımlılıktan kurtularak kurumsal bir yapının oluşturulduğu ve
- ✓ Bilgi ile işlerin yönetilmesi amacının gerçekleştiğini görmekteyiz.

# BÖLÜM 6. SONUÇ

Küreselleşme, içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli olgularından biridir. Bu kavramla birlikte "*küçülen dünya*" da pek çok süreçte yeni yöntemler kullanılmakta ve bu yenilikler, pratiklikleri bakımından pek çok kolaylığı da beraberinde getirmektedir.

Bilgisayar ve internetin yaygın olarak kullanılmadığı küreselleşme öncesi dönemde ülkemizde, dünyanın her yerinde olduğu gibi her bir yönetsel süreç evraklara tabi olarak korunup sürdürülebilmekteydi. Bu doğrultuda her bir karar ve işleme ait evraklar yığını bürolarda dosya dolaplarını, zemin katlarda da arşiv odalarını sürekli büyütmekteydi. Bu evrakların tasarımı, basımı, satışı, işletmelerin/kurumların bu evrakları edinmesi, kayıtlar oluşturarak işlenmesi, arşivlenmesi ve çeşitli dönemlerde bu arşivleri korumaya yönelik ek çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmaktaydı. Görüldüğü üzere, bu süreç hem maliyet, hem emek yönünden hem de -yanlış doldurulan, basılan evrakların imhası yoluyla- israfın artmasına neden olan bir süreç olma niteliği taşımasının yanı sıra süreçlerin yönetiminde iletişim sorunlarından kaynaklanan pek çok hata ve gecikmenin de yaşanabilmesine neden olmaktaydı.

Günümüzdeyse teknolojik gelişmelerin artması ve bilgiye erişimin kolaylaşması pek çok fırsatı da beraberinde getirmiştir. Günümüzde haberleşmenin neredeyse tamamı telefon ve internet üzerinden yapılabilmektedir. Mailbox'lar; işletmelerin danışma bölümlerinde bekletilen ***Gelen-Giden Evrak*** dosyalarının yerini almış, bulut sistemleri yoğun evrak depolamalarına imkân sağlamış, faturaların alım ve gönderimi online sistem üzerinden sağlanabilmiş, iç haberleşmeler için Ethernet sistemleri kurulmuş tüm personelin eş zamanlı olarak iletişim sağlayabilmesine ve bilgiye erişimlerine imkan tanınmıştır.

Günümüzde herhangi bir iş sürecine ait iş emirleri, talepler vb. iş gerekleri için pek çok işletme yazılı evraka basılı formlar yerine yazılım sistemlerinden yararlanmakta, söz konusu evrakları bilgisayar üzerinden düzenlemektedir. Bu şekli ile

gerek formun hazırlanmasındaki zaman kaybı, gerek sarf malzeme israfı, gerekse formun iletimi sürecinde karşılaşılabilecek olumsuz süreçler (evrakın kaybolması, teslim edilememesi vb.) ortadan kaldırılabilmektedir.

İnsan, iş süreçlerinin en önemli öğesidir. Ancak bu önemli öğe, her tür çevresel koşuldan olumlu olduğu kadar olumsuz yönde de etkilenebilme potansiyelini taşımaktadır. Bu yüzden de işletmeyi oluşturan diğer unsurlar ile karşılaştırıldığında *en değişken unsur* olma niteliğini taşımaktadır.

Benzer bir diğer değişken unsur da işletmenin sahip olduğu ve sürdürülebilmesinin direkt olarak bağlı olduğu ekonomik varlıklarıdır. Bu varlıklar çevre (dini ve kültürel yapı), ülke ve dünya siyasetinde değişimler, sektördeki pazar payı, işletmenin büyüme hedefiyle yatırımlar oluşturabilme kabiliyet ve yeterliliği, tedarikçi ve müşterilere yakınlık ve erişilebilme kolaylığı, esnek yapısı vb. koşullar ile ilişkili olmakla birlikte sonuç olarak yine insana, yani mevcut ekonomik varlığın yöneticisine bağlıdır.

Kuruluş aşamasında birer küçük işletme olan KOBİ'ler, sahip oldukları imkânları geliştirerek içinde bulundukları sektörde pazar paylarını arttırabilmek, daha geniş bir kullanıcı kitlesine hitap edebilmek, sermayelerini arttırmak, varlıklarını sürdürebilmek için rakipleriyle eşit şartlarda rekabet edebilme imkânını edinmek amaç ve hedefleriyle yola çıkarlar. Ancak faaliyet gösterdikleri sektöre ve dönemsel şartların etkisine bağlı olarak değişmek kaydıyla, işletmelerin %25 veya %65'inin, işletme açılışını takip eden ilk beş yıl içerisinde kapandığı pek çok farklı disiplin tarafından yapılan araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur ki bu rakam KOBİ'lerde %80'lere varan bir oranı göstermektedir.

Genelde işletmeler, özelde ise KOBİ'lerin yaşadığı bu başarısızlığa çözüm bulma amacıyla yapılan araştırma ve çalışmalarla, söz konusu problemin yaşanmasını engellemeye yönelik bir takım çözümler ortaya konulmuştur. Fakat bu çözümler özellikle işletme sahipleri ve yöneticilerinin sahip olduğu vizyon, işletme amaçlarında belirsizlik ve tutarsızlıklar, işletmenin hedeflere ulaşma kabiliyetindeki yetersizlikler, ihtiyaçların tespit edilmesi ve bunlara uygun teminlerin gerçekleştirilmemesi ile ekonomik yetersizlikler gibi nedenlerle ne yazık ki çoğu kez hayata geçirilememektedir.

İşletmeleri geleceğe başarı hikâyeleriyle birlikte taşıyan unsurların başında kurumsallaşma kavramı gelmektedir. Çünkü kurumsallaşma, işletme faaliyetlerinin kişi veya kişilerden bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirilmesi için oluşturulan prosedür, talimat ve değerler sisteminin tamamını kapsayarak, koşulların olumsuz etkilerini minimize ederek üretilen kalitenin standartlaştırıldığı bir yapıyı ifade etmekte olup işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan lokomotifi olma niteliğini de taşımaktadır.

Kurumsallaşma, kurum kökünden türetilmiş bir kelimedir. Kurum ise, en genel anlamıyla göreceli bir şekilde bir menfaat birliği meydana getiren bireylerin, bu birliği devam ettirme, fonksiyonlarını işler hale getirme ve uyum içinde sürekliliğini sağlama amacıyla oluşturdukları ve/veya oluşturulmuş halde buldukları usullerden inşa edilmiş yapıları ifade eder. Bu doğrultuda kurumsallaşma da işletmelerin bir kurum haline gelebilmek için gösterdiği faaliyetlere ait süreçleri kapsamaktadır.

Kurumsallaşmaya yönelik çabaların başlangıç noktasının değişim/yenilik kararı veya isteği olduğu söylenebilir ancak sürecin kararlılığı ve sürdürülebilirliği istek dışında pek çok reel unsura bağlı olarak gelişmektedir. İstek kavramında içkin olan motivasyonun sağlanabilmesinde elbette ki mevcut şartlar doğrultusunda gerek işletmenin ekonomik gücünün yeterliliği, gerek yönetim kadrosunun yenilik ve değişikliklere yaklaşım konusundaki ilerici tavrı, gerek çalışanlar başta olmak üzere iç müşterilerin tavrı etkin bir rol oynamaktadır. Zira yapılan araştırmaların da gösterdiği üzere, KOBİ'lerde genel anlamda kurumsallaşmayı sağlayan unsurlar süreklilik, örgüt kültürü, yenilikçilik ve profesyonellik sıralanmıştır. Bu durumda kurumsallaşmanın bir süreç, kurumsallığın ise bir sonuç olduğu ve bu sonucun işletmenin başarısına etki eden en önemli unsurlardan biri olduğu gerçeği yeniden karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın literatür bölümünde de ağırlıkla değinildiği üzere, genel anlamda her işletme varlığını devam ettirebilmek ve faaliyette bulunduğu pazarda hakimiyetini sağlamak adına çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Rekabet dünyasında yer edinmeyi kendine hedef alan "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" de bu doğrultuda etkin bir örgüt yapısı oluşturmak adına kurumsallaşmaya yönelik çeşitli adımlar atmaktadır. Bu doğrultuda işletme faaliyetlerinin kişilerden bağımsız ve tarafsız bir şekilde idare

edilmesi, kalitenin sağlanması amacıyla standartlaştırılmış prosedürler oluşturulması, çalışanların güçlendirilerek (empowerment) işletme kararlarına katılmasının sağlanması, işletmelerin kısa vadeli planlarını orta ve uzun vadeli planlara dönüştürebilecek stratejik kararlar alabilmesi ve bu kararların hayata geçirilmesi, iç ve dış paydaşlara verilen önemin artması, kalitenin arttırılması vb çabaları işletmenin temel faaliyetleri arasında bulunmaktadır. Bu noktada 6 maddeden oluşan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin kılavuz alınarak ilerlenmesi ile destekleyici ve başarılı bir süreç gerçekleşmektedir.

Bunların dışında KOBİ' leri kurumsallaşmaya doğru götüren en önemli unsurlardan biri de etkin bir iletişim sistemi kurulmasıdır. Çünkü ancak etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıyla; örgütsel kültürün yaygınlaşacağı, çalışanlar arasında motivasyonun yükseleceği, mevcut ve olası problemlerin çözüleceği ve birimler arası koordinasyonun uyumla sağlanacağı öngörülmektedir. Bu sebeple işletmede iletişim kanallarının açık bir şekilde yürümesi ve işletme içi ve dışından elde edilen bilginin tüm çalışanlara uygun kanallar aracılığıyla iletilmesi hayati bir önem taşımaktadır. Burada etkin iletişim sistemin bir parçası, hatta en önemli parçası olarak da araştırmamızın da temelini oluşturmakta olan Muhasebe Bilgi Sistemlerinin (MBS) etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gereği karşımıza çıkmaktadır.

MBS, en genel anlamıyla işletmenin sahip olduğu varlıklarla ve bunların kaynaklarıyla ilgili bilgileri sunan, varlıkların kullanımı ile ilgili sonuçları finansal yönleriyle bilgi toplayıcılarına bugün veya gelecekte kullanabileceği tarzda raporlayan bir sistemi ifade etmektedir ki bu yönüyle işletme kültürünün oluşması için de kritik bir değere sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca, yönetim bilgi sistemine ait en önemli parça olan MBS finansal veya finansal olmayan tüm işlemleri doğrudan etkileyen işlemlerin bütününü de ifade etmektedir. Sonuç olarak bu sistem ile işletmenin dününe ve bugününe bakma imkânı sağlanmakta, bununla da işletmenin geleceğine ait stratejik kararlar alınabilmesine fırsat yaratmaktadır.

MBS'nin sağladığı diğer yararlar ise; işletme tarafından sağlanan ürün ve hizmet kalitesi ile kar ve verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, hata payının azaltılması ve şeffaflığın sağlanması şeklinde sıralanabilir.

Araştırmanın uygulama bölümünde yer almakta olan örnek olay ile, araştırmanın literatür bölümünde ifade edilen bilgilerin sağlamasının yapılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda XYZ işletmesi ile iletişime geçilmiştir.

Zira XYZ işletmesi, işletme faaliyet sistemlerindeki aksamalar sebebiyle aldığı yenilik kararı doğrultusunda birtakım değişimlere gidilmesi gereğinin farkındalığıyla özel bir çalışma yapmış ve geliştirilmesi gereken temel konuları tespit ederek, sistem yapılandırmasına yönelik çalışmalarını başlatmış bir işletme olması ve süreçlerini başarıyla tamamlayarak yeniliği işletme faaliyetlerine entegre etmiş olması itibariyle araştırmamıza örnek olabilecek bir nitelik taşımaktadır.

XYZ işletmesi, kurumsallaşma sürecinin adımlarından biri olan MBS' ye geçiş ile iş süreçlerini kolaylaştırmak, mevcut ve olası hataların sayısını azaltmak veya hataların oluşmadan engellenmesini sağlayacak kontrollü bir yapının oluşturulmasını sağlamak, raporlanabilir nitelikte doğru, güvenilir ve nitelikli bilgiye erişimi sağlayabilme, risk ve maliyetleri düşürebilme, şeffaf bir işletme/yönetim anlayışına sahip olabilme, kişilere bağlı ve taraflı bilgilerin hatalarından arınma ve en genel anlamıyla da duygularla değil bilgi ile yönetim kararı alma hedefiyle yola çıkmış, sonuç olarak da kararlı ve sürdürülebilir bir şekilde hedeflediği amaçlara ulaşmış bir şirket olma niteliği taşımaktadır.

Sonuç olarak, literatür bölümünde ileri sürdüğümüz ve tezimizin de konusunu oluşturan KOBİ'lerin kurumsallaşmaları sürecinde muhasebe bilgi sisteminin önemi ve uygulanabilirliği halinde işletme başarısına sunacağı katkılar, araştırmamızın örnek olayıyla da ortaya konulmuştur.

**Tablo 6. 1. XYZ Firması Kurumsallaşma Tablosu**

| XYZ FİRMASI KURUMSALLAŞMA TABLOSU | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **XYZ firması MBS yapılanması** | **Prosedür-Kurallar** | **Verimlilik** | **Şeffaflık** | **Profesyonelleşme** | **Sorumluluk- Hesap Verebilirlik** | **Kontrol-Denetim** |
| **1- Hesap planı yapılandırılması** | • Hesap planının Tek Düzen Hesap Planı'na uygunluğunun sağlanması | • Raporlama ihtiyaçlarına uygun hesap planı | - | • Farklı dillerde rapor alınabilmesi<br>• Temel mali tabloların sistem üzerinden alınabilmesi<br>• Firmaya özel rapor ihtiyaçları için altyapı sağlanması | - | - |
| **2 - Şirket gelir /giderlerinin yapılandırılması** | • Tüm gider ve masraflar hesap planı ile entegre edilmiştir. | • Tüm gider ve masraflar hesap planı ile entegre edilmiştir. | - | • Tüm gelir ve giderler grup, tip ve sınıflarına göre ilgili masraf/giderlere hâkim çalışanlarla birlikte detaylandırılmıştır. | - | • Gider/masrafların tüm detaylarına ulaşabilecek raporlar sisteme özel yazılım ile eklenmiştir. |
| **3 - Bilgi işlem ekibinin oluşturulması ve teknik altyapının iyileştirilmesi** | - | • Dışarıdan alınan danışmanlık hizmet maliyetleri ortadan kalkmıştır. | - | • Daha etkin ve verimli çalışma olanağı ortaya çıkmıştır.<br>• Teknik altyapı iyileştirilmiştir. | - | - |
| **4 - Form/evrak dizaynları** | • Tüm form/evrak her defasında farklı formatta hazırlanması sorunu ortadan kalkmıştır. | • Form/evrak hazırlamayla oluşan vakit kaybı ortadan kalkmıştır. | - | Form/evrak hazırlanmasında ihtiyaç duyulan bilgilerin sistemde olması form ve evrakların daha kolay hazırlanmasını sağlamıştır. | - | • Form/evrak hazırlanmasında oluşan hatalar minimuma indirilmiştir. |
| **5 - Kayıt kontrol sisteminin kurulması** | • Veri giriş eksiklikleri/ hataları sebebiyle ceza ve yaptırımlarla karşılaşılması sorunun ortadan kalkmıştır. | • Veri giriş eksiklikleri/ hataları sebebiyle raporlama ve hata düzeltme problemleri ortadan kalkmış aylık 70 saatlik zaman tasarrufu sağlanmıştır | • Sisteme yapılan veri girişlerinin eksik ya da hatalı yapılması engellenmiştir. | • Sisteme yapılan veri girişlerinin eksik ya da hatalı yapılması engellenmiştir. | • Sisteme yapılan veri girişlerinin eksik ya da hatalı yapılması engellenmiştir. | • Sisteme yapılan veri girişlerinin eksik ya da hatalı yapılması engellenmiştir. |
| **6 - Çevrimiçi (online) mutabakat sisteminin kurulması ile;** | • Mutabakat işlerinin yapılışı , takibi sistem aracılığı ile daha sağlıklı ve kolay hale gelmiştir. | • Mutabakat işlerine harcanan yıllık 150 saatlik zamandan tasarruf edilmiştir. | - | • Mutabakat işlerinin yapılışı , takibi sistem aracılığı ile daha sağlıklı ve kolay hale gelmiştir. | • Mutabakat işlerinin yapılışı , takibi sistem aracılığı ile daha sağlıklı ve kolay hale gelmiştir. | • Mutabakat işlerinin yapılışı , takibi sistem aracılığı ile daha sağlıklı ve kolay hale gelmiştir. |
| **7 - İş makinesi kiralama ve satış sonrası hizmetler yazılımı projesinin tamamlanması ile;** | • İş süreçlerinde oluşan eksik ya da hatalı işler ortadan kalkmıştır.(Ör: Fatura kesilmesinin unutulması vb). | • Raporlama ihtiyaçlarının karşılanmış ve daha detaylı analiz imkanları ortaya çıkmıştır, | - | • Tüm süreçler sistem üzerinden yönetilmeye başlanarak kişiye bağımlı iş yönetimi ve buna bağlı zorluklar ortadan kalkmıştır. | - | • Raporlama ihtiyaçlarının karşılanmış ve daha detaylı analiz imkanları ortaya çıkmıştır, |
| **8 - Makine kiralama iş akış onay süreçlerinin web'e taşınması ile;** | • Tüm kiralama süreci şirket kurallarıyla birlikte sistem içine alınmıştır. | • Tüm bu süreç için eskiden harcanan aylık 110 saatlik süreden tasarruf edilmiştir.<br>• Tüm bu süreçte kağıt kullanılmadığı için aylık 2.210 sayfa kağıt kullanımından tasarruf edilmiştir. | • Tüm kiralama süreci şirket kurallarıyla birlikte sistem içine alınmıştır. | • Daha önce evraklar, mail, telefon trafiği üzerinden yürütülen tüm işler web üzerinden yönetilebilir hale getirilmiştir. | • Tüm kiralama süreci şirket kurallarıyla birlikte sistem içine alınmıştır. | • Tüm kiralama süreci şirket kurallarıyla birlikte sistem içine alınmıştır. |
| **9 - Yönetici bilgilendirme portalı** | • Yöneticilerin yada pay sahiplerinin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler sistem üzerinden geçmişe dönük alabileceği şeffaflık ve hızdadır. | • Bilgiyle iş yönetme hakim kılınmıştır. | • Yöneticilerin yada pay sahiplerinin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler sistem üzerinden geçmişe dönük alabileceği şeffaflık ve hızdadır. | • Daha önce yöneticilere excel programı aracılığıyla mail olarak gönderilen raporlar artık online olarak her an sistemden alınabilir hale getirilmiştir. | • Yöneticilerin yada pay sahiplerinin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler sistem üzerinden geçmişe dönük alabileceği şeffaflık ve hızdadır. | • Yöneticilerin yada pay sahiplerinin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler sistem üzerinden geçmişe dönük alabileceği şeffaflık ve hızdadır. |

# KAYNAKÇA


Abacı, H. (2015). *Türkiye'de Kobi'lerin Gelişimi ve Yeri, Kobi'lere Sağlanan Teşvik ve Desteklerin Ürün Kalitesi, Ürün Yeniliği ve Karlılık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Afyonkarahisar Küçük Sanayi Sitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Arel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Acar, D. Özçelik, H. (2011). "Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak/2011, 10-23.

Acar, T. & Tetik, N. (2004). *Tek Düzen Hesap Planı ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Uygun Genel Muhasebe*. Isparta: Detay Yayıncılık.

Accounting Information Systems, (2014). Erişim Tarihi, 02.01.2020.

Açan, B. (2001). *Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Adak, S. (2017). *Türkiye'de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ak, A. (2010*). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri ve Karşılaşılan Sorunlar*. Başbakanlık Uzmanlık Tezi. Ankara.

Ak, G. B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın ilinde Faaliyet Gösteren Aile işletmeleri Örneği. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Akar, E., (2016), *İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.

Akat, İ. Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayın no, Genel:226, Ankara.

Akgemci, Ç. Tahil, A. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Konya: Nobel Yayın ve Dağıtım

Akgün, A. İ. Kılıç, S. (2013). ''Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi'', *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 20(2), 21-36.

Akkuş, A. (2009). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri: İstanbul İlinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akpınar, Y. (2007). "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi",* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Alagöz, A. Zerenler, M. Yılmaz, B. (2006). "Konya ilinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Muhasebe-Finans Bilişim Sistemleri Kullanımının Örgütsel Verimliliğe Etkileri Üzerine Bir Araştırma"; *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi;* 6(12):273-291.

Alcami, R. L. Caranana, C. D. (2012*). Introduction to Management Information Systems*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume.

Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*, İzmir: Bilgehan Basımevi.

Alikhani, H. Ahmadi, N. Mehravar, M. (2013). Accounting information system versus management information system, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol: 2, No: 3, (s), 359-366.

Allred, R. Allred, S. R. (1997). *The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession*, Berkley Boks, New York.

Alpugan, O. (1994). *Küçük İşletmeler Kavramı ve Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.

Altunışık, R. Çoşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,* Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Apaydın, F. (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 121-145.

Apaydın, F. (2009). "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2009

Ataman, B. ; Cavlak H. (2016). "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Halka Açık Şirketlerde Bir Anket Çalışması- Ampirik İnceleme", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi* Kasım 2016; 9 (3). Ss: 209-240.

Ataman, B.; Gökçen, G. ; Cavlak, H. ; Cebeci, Y. (2017). Kurumsal Yönetim Algısı ile Kurumsal Yönetim Notu arasındaki İlişkinin Analizi. Maliye Finans Yazıları, Sayı:107. Ss: 161-186.

Atmaca, M. Akar, E. (2016). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma, *JED / GKD* 11:1.

Aylan, S. Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Değerlendirilmesi Üzerine, Çanakkale İlinde Bir Araştırma, *JED /GKD,* 11: 1, 150.

Aylan, S. Koç H. (2017). "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19/2 ss: 564-585.

Aylan, S. Koç, H. (2017). "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2):564-585).

Bağrıaçık, A. (1989). *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye'de)*. İstanbul: Dünya Yayınları.

Baraz, B. (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.

Baumback, C. and Kenneth, L. (1999). How to Organize and Operate a Small Business, Prentice Hall International, London.

Bayer, E. (2004). "Entelektüel Sermaye Ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3:1, S.91-103.

Bayrak, K. S. (2005). "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma İhtiyacı", Iv. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Ankara.

Bayülken, Y. Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Kobi'ler)*. Oda Raporu. Yayın No: MMO/583.

Biber, A. (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bulutçu, Ö. (2007). *Yeni Basel- II Kriterlerine Uygun Şirket Derecelendirmesi*, İstanbul: Forum Media Yayıncılık. 1.

Bursalı, M. Yeliz (2018). "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 32. Sayı: 2. Ss:505-531.

Büyükmirza, K. (2012). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi (Tekdüzen'e Uygun Bir Sistem Yaklaşımı)*. 17.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Büyükmirza, K. (2000). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tek Düzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. (8.Baskı). Ankara: Barış Yayınevi.

Büyüköztürk, Ş. (2002). ''Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı'', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32): 470-483.

Candan, A. (2018). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreçleri, Kurumsallaşmanın KOBİ'lere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa. 5-6.

Canbolat, N. (2006). *İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: KCETAŞ Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Cevher, E. (2014). "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:32.

Çakıcı, A. Özer, B. Ş. (2008). "Mersin'deki KOB Sahip Ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", Celal Bayar Üniversitesi, *İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1): 41-57.

Çakmakçı, G. (2018). *Kobi'lerin Finansmanında Risk Sermayesi Modeli ve Bu Modelin Yatırımcı ve Firma Bazında Uygulanabilirliği.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 11-12.

Çalış, M. Tokat, B. (2013). "Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 68, No. 4, 106.

Çarıkçı, H. Murat O. Songül S. (2002). "Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri, Göller Bölgesi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Isparta.

Çidem, İ. (2013). "Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliği: Küçük ve Orta Büyüklüklü İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi, C.Ü İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 227-244.

Demir, Y. Coşkun, D. (2009). "Finansal Bilgi Sisteminin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-21.

Dilik, B. Duran, M. (1998). "Türkiye'de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi," *Hazine Dergisi*, Nisan 1998, 60.

DiMaggio, P. J. Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dinç, E. Abdioğlu, H. (2009). "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(21), 157-184.

Dinç, E. Varıcı, İ. (2008). "Muhasebe Bilgi Sisteminden Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 68-85.

Dinç, E. Karakaya, A. (2014). "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki'ye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)* ISSN: 1303 – 8370 / Nisan 2014 / Yıl: 14 / Sayı: 27.

Doğan, Ö. Marangoz, İ. Tekin, M. (2002). "Kobi'lerin Dış Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama", *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl:7, Sayı:24, Nisan.

Dülger, S. (2019). *Kobi'lerin Finansman Kaynaklarına Erişim Sorunu ve Gelişen İşletmeler Piyasası (Kobi Borsası)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 6-9.

Eğmir, R. T. (2016). *KOBİ'lere Yönelik Teşviklerin KOBİ'lerin Vergisel Davranışlarına Etkisi. Afyonkarahisar Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon. 16.

Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 Konya

Erdoğan, A. (2018). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Düzeyinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Yürüten İmalatçı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.

Genç Selimoğlu, T. (2019). *KOBİ'likten Büyük Ölçekli İşletmeye Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Hizmet Sektöründeki KOBİ'ler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 18.

Gökçora, İ. H. (2005). Toplumsal Yaşamımızda ve Türk Bilim-Dünyasında Profesyonel ve Profesyonellik Kavramlarına Değin, *bilgi dünyası*, 6(2), 237-250.

Gökdeniz, Ü. (2005). "İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım", *Mufad Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27), 86-93.

Gökdeniz, Ü. (2005). Muhasebe Bilgi Sitemine Yaklaşım, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 27, 86-93.

Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güney, A. (2013). "Yönetim Anlayışında Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 276-280.

Hacıhasanoğlu, T. Erdoğan, A. (2019). "KOBİ'lerde Kurumsallaşma Düzeyinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Yürüten İmalatçı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 9 Sayı: 17, 79-102.

Haftacı, V. (2009). *Maliyet Muhasebesi*. İzmit: Umuttepe Yayınları No: 13.

İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri (SPSS Uygulamalı),* İzmit: Beta Basın Yayım.

Kabanoğlu, M. S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyleri İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kahraman, A. Ü. (2015). *Kobi'lerin İhracat Davranışlarını Etkileyen Faktörler: Aksaray Organize Sanayii Bölgesindeki Kobi'ler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez. KTO Karatay Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. 4-5.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistikleri Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalmış, H. Eskin, İ. Gümüş, F. (2006). "İşletmelerde Mali Bilgi Üretilmesinin Önemi ve Etik", *Mali Çözüm Dergisi*, (75), 141-160.

Karacaer, S. İbrahiboğlu, N. (2003). "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol ve Verimlilik İlişkisi ve Önemi", *H.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 211-228.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 4. Baskı İstanbul: Hayat Yayınları.

Kaya, M. S. (2019). KOBİ *Bankacılığı ve Kobi'lerin Likidite Yönetiminde Banka Danışmanlarının Etkisi: Çorum İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 3-15.

Koncuk, G. (2019). *Kobi'lerin Pazarlama Sorunları: Sanayi ve Hizmet Sektöründeki Kobi'ler Arasındaki Pazarlama Sorunları Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. 9.

Koparal, C. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, İçinde: Yönetim Kavramı*. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011)-Seri: IV, No: 56. (28158 sayılı Resmi Gazete'de Yayın Tarihi:30/12/2011).

Kurumsal Yönetim Tebliği (2014). Seri: II-17.1. 2014. (28871 sayılı Resmi Gazete'de Yayın Tarihi 3 Ocak 2014. www.yoikk.gov.tr. Erişim Tarihi: 02 Temmuz 2020.

Lazim, Y. Y., Azizan, N. A. B. ve Sorooshian, S. (2015), How are the performance of small businesses influenced by HRM practices and governmental support? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 101.

Lezki, Ş. Aydın, S. Oktal, Ö. Timur, N. Önce, S. S. (2012); *İşletme Bilgi Sistemleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2690, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1656, Eskişehir.

Merriam, S.B. (1988); Case Study Research in Education A Qualitative Approach, Jossey-Bass Publishers, USA.

Modell, S. (2002). "Institutional Perspectives on Cost Allocations: Integration and Extension.", Euro. Account. Rev. 11, 653– 679.

Miles, M., & Huberman, M. (1984). Qualitative data analysis: A source book for new methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mizrahi, R. (2011). "KOBİ'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 308-118.

Nicolaou, A. (2000). A Contingency Model of Perceived Effectiveness in Accounting Information Systems: Organizational Coordinationand Control Effects. *International Journal of Accounting Information Systems*, (1), 91105.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2005). Kurumsal Yönetim Derneği & Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü – Yayın No: KYD-Y/2005-01-01.

OECD- Kurumsal Yönetim İlkeleri (2015). G20 /OECD - OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, 2015. - G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları Toplantısı, Ankara. www.oecd.org/daf/ca

Onbulak, E. (2017). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. Sosyal Siyaset Konferansları Sayı: 72 – 2017/1. ss: 101-126.

Ömürbek, V. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta.

Örmeci, E. (2005). *Kurumsallaş Sürecindeki İşlemelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkoç, G. Aziz; Kemer, E. (2015). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü. Gaziantep Univercity Journal of Social Sciences. https://doi.org/10.201547/Jss.296231. Ss: 568-578.

Öztürk, Ö. (2007). *İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara. 6.

Palthe, J. (2014). "Relative, Normative and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change", Sciedu Press, Vol. 1, No. 2, pp. 59-66.

Parlakkaya, R. Tekin, A. (2002). "Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Ünv. İİBF, Kocaeli, s. 675-684

Saeidi, H. Prasad, B. Saremi, H. (2015). *The Role of Accountants in Relation to Accounting Information Systems and Difference between Users of AIS and Users of Accounting*, Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences, Vol 4 [11] October 2015: 115-123.

Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Samad, A. K. H. A. (2016). *Smes Market Access Failure and Barrıers to Internationalization: The Correlatıon Between Smes Internationalization, Innovation, And Growth*. Master Thesis. Istanbul University Social Sciences Institute. Istanbul. 12.

Sarıaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayın No Genel: 309, Bölüm:35, Ankara.

Savsar, C. (2005). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi'ler) Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi, Çorum İlindeki Kobi'lerde Tanımlayıcı Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı.

Scott, W. Davis, R. Gerald, F. (2016). Organizations and organizing:Rational, Natural and Open Systems Perspectives, Routledge, New York.

Sekaran, U. Bougie, R. (2010). *Research Metods for Business*, John Wiley and Sons, Ltd.Uk.

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Sayı: 5:1. Ss: 1-27.

Selznick, P. (1996). "Institutionalism 'Old' and 'New'", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun.,1996), 270-277.

Savaş, D. (2015*). Ekonomik Krizlerde Çıkışta KOBİ'lerin Rolü ve AB ve Türkiye'de KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karabük. 44.

Saygılı, E. Saygılı, A. T. Işık, G. (2019). An Analysis of Factors Affecting Credit Scoring Performance in SMEs. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 19(2): 159.

Selamet, A. A. (2019). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman. 22-24.

Shim, J. K. Siegel, J. G. (1999). *Theory and Problems of Financial Accounting* (2.B.). New York: Mcgraw-Hill Companies, Inc.

Sorooshian, S. Suffian, N. I. A. (2017). Small and Medium Enterprises' Risk Modeling. *International Review of Management and Marketing*. 7(2): 197.

Sürmeli, F. (1996). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 115.

Sürmeli, F. (1978). *Sistem Yaklaşımı Açısından Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulamaları*, Eskişehir İTİA Yayınları, No.198/128, Eskişehir.

Syeier, L. (2006). Değişen Dünya ve Aile Şirketleri, *ASOMEDYA Dergisi*, Mart/Nisan, 11-12.

Şahman, İ. Tengilimoğlu, D. Işık, O. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 10, 1-23.

Şaklak, Ö. Buran, Y. (2010). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi, Ulusal Meslek Yüksek Okulları Öğrenci Sempozyumu (ss.1-8). Düzce.

Şehirli, K., (1999). Kurumsal Yönetim/ Araştırma Raporu (Yeterlilik Etüdü). Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi- Sayı: XIV-4/55-3.

Şen, E. (2013). Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Gebze.

Şımga Mugan, C. Akman, N. (2000). Bilgi Sistemleri, Teknolojileri ve Muhasebe Uygulamalarına ve Eğitimine Etkileri, XIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya.

Şişman, A. F., (2016). "Kurumsallaşma İşletme ile Müşteri Arasında Bariyer Mi? (Mücevher Sektöründe Bir Araştırma)". *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, ss: 447-457.

Taghiyev, A. (2019). *Yabancı Sermayeli Kobi'lerin Karşılaştığı Sorunlar: Oka Kapsamındaki Şehirlerde Faaliyet Gösteren Kobi'ler Üzerine Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Samsun. 3-4.

Tarakçı, A. (2016). *Kobi'ler İçin İşletme Sermayesinin Önemi: Risk, Likidite ve Kârlılık Üzerine Borsa İstanbul'a Kayıtlı Dokuma Sanayi Sektöründeki Kobi'ler İle Borsa Dışı Kobi Niteliğindeki İşletmelerin Mukayesesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 17-18.

Tatlı, Y. (2015). *KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. 32.

Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Tefek, A. (2016). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tekin, V. N. (2009). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Ankara:Seçkin Yayınevi.

Tóth, Z. (2012). The Current Role of Accounting Information Systems, Theory Methodology Practice (TMP), Faculty of Economics, University of Miskolc, vol. 8(01), 91-95.

Tsameny, M. A. Cullen a, J. Jos´e Mar´ia Gonz´alez, (2006). "Changes in Accounting and Financial İnformation System in a Spanish Electricity Company: A New Institutional Theory Analysis", *Management Accounting Research*, 17 409–432.

Tursun, M. (2015). *KOBİ'lerin Finans Kaynaklarından Devlet Destekleri ve Teşviklerinin KOBİ'lerin Performansları Üzerine Etkileri (Adıyaman-; Gaziantep Yöresinde Ankete Dayalı Bir Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Osmaniye. 6.

Türk, U. (2007). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması*), T.C. Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Türk, D. Aygen, F. Yıldız, Ş. (2009). "Muhasebe Departmanlarında Bilgi Yönetimi: Sakarya Örneği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (44), 236-250.

Türkan, Y. (2011). *Kobi'lerin Finansman Sorunları Bu Sorunların Çözümünde Kobi Borsaları ve Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. 8.

Türkoğlu, N. Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma Ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Bilgi (33),* 156-184: ss: 156.

Türkoğlu, M. (2002). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler" Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.7.

TÜSİAD, 2008. "Sermayesi Halka Kapalı Şirketler İçin Kurumsal Yönetim İlkeleri" TÜSİAD Önerisi. 28 Mart 2008. Ref: Üİ/bs/08- 718.

Ulukan, C. (2005). "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı:2. ss: 29-42.

Ulutaş, M. (2011). "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 595.

Üner, N. (1991). "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları", D.*E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,* C.6, Sayı:2, s.3.İzmir.

Üstün, R. (1982). *Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 242/162.

Varıcı, İ. (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ''ler üzerine Bir Uygulama*, YL Tezi, KTÜ/SBE, Trabzon.

Yavuz, H. (2014). *Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yazıcı, N. (2010). Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin KOBİ'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (47), 202-212.

Yazıcıoğlu, İ. Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21,497-507.

Yelkikalan, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 2/195-209.

Yeni, A. (2018). *Türkiye'de Plastik İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Sağlanan KOSGEB Finansal Desteklerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Yerlikaya, M. A. (2014). *KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Kobi Performansına Etkisinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Yıldız, F. Özolgun, H. (2010). "İstanbul Yöresi Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinin Finansman Fonksiyonu Açısından Değerlendirilmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (48), 111-124.

Yılmaz, H. İ. (2014). *Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi*, Tesam Türkiye Ekonomik, Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi.

Yılmaz, B. (2004). "KOBİ'lerin Finansman Sorununa bir Çözüm Önerisi; Risk Sermayesi Finansman Modeli", *Dış Ticaret Dergisi,* Yıl:9, Sayı:33, Ekim.

Yılmazer, Ö. (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yin, R. (1984). Case study research: design and methods. (3. Basım). California: Sage Publications.

Yörük, N. Ban, Ü. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama,* Ankara: Gazi Kitabevi.4-5.

Whitley, R. (1999). "Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems." *Account. Organ. Soc*. 24 (5–6), 507–524.

Williams, J. R. Haka, S. F. Bettner, M. S. Carcello, J. V. (2010). *Financial Accounting* (14. B.). Boston: Mcgraw-Hill Irwin.

Xu, H. Koronios, A. Brown, N. (2002). *Managing Data Quality in Accounting Information System*, IT Based Management, ANTONIO J.L.,(Edit), Idea Group Inc., 280.

Xu, H. (2003). *Critical Success Factors For Accounting Information Systems Data Quality*. Doctor of Philosophy, Faculty of Business Queensland Division University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia.

Zengin, N. Asiye ; Yılmaz A. Ayşe (2017). "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt:10 Sayı:48, Issn:1307-9581.

Zeydan, M. Akın, A. (2010). "İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matrisi", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 24.