

ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA  
MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN  
REORGANİZASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Nevzat ŞERBETÇİ

ESKİŞEHİR-1994

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/

ZİNCİRLEME MAĞAZALAR  
MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN  
REORGANİZASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Prof.Dr.Ferruh ÇÖMLEKÇİ

N.Nevzat ŞERBETÇİ

Eskişehir

1994

## Ö Z E T

Günümüzde sayıları hızla artan zincirleme mağazalar, güçlü rekabet koşulları, farklılaşan çevresel şartlar ve sürekli değişen teknolojik gelişmelerin etkisi altında faaliyetlerini sürdürme gayreti içerisindeyler. Bu hızlı değişim ve gelişim zincirleme mağazaların zamanla mevcut yapılarında bir takım yeni düzenlemelere gitmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Reorganizasyon olarak adlandırılan bu yeniden düzenleme çalışmaları zincirleme mağazaların muhasebe bilgi sistemine yönelik olarak da düzenlenebilir.

Çalışmamızın birinci bölümünde zincirleme mağazalar hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise zincirleme mağazalarda muhasebe bilgi sistemi ana hatlarıyla ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise öncelikle reorganizasyon hakkında genel açıklamalarda bulunulmuş, daha sonra ise tezimizin

temelini oluşturan zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminin reorganizasyonuna yönelik genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde, Her-ış Seramik ve Turizm Sanayi A.Ş. Güral Porselen İşletmesi Zincirleme Mağazalarının Muhasebe Bilgi Sisteminin Reorganizasyonu konusuna yönelik olarak yapılan uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

## A B S T R A C T

The chain-stores increasing fast in number today have been trying to survive under the strong competitive conditions varying environmental factors and their influence of continuous by changing technological developments. This fast change and development have revealed the necessity of chain stores to make new arrangements in their present structures by time. This re-arrangement works, which is also called as reorganization, could also be applied to chain-stores system of accounting information gathering.

General information about the chain-stores was given in the first part of the study.

In the second part, the accounting information gathering system of the chain-stores was analyzed by looking at its main constituents.

In the third part first some general explanation about re-organization were given and then some information about the reorganization of the accounting information gathering

system of the chain stores which forms the basis of our thesis, was given.

In the fourth and the last part the results of the applications about the reorganization of the accounting information gathering system in the chain stores of Her-iş Seramik ve Turizm A.Ş. Güral Porselen.

## İ Ç İ N D E K İ L E R

KISALTMALAR .....	VI
ŞEKİLLER .....	VII
<u>G İ R İ Ş</u> .....	1
<u>I- ZİNCİRLEME MAĞAZALARA GENEL BİR BAKIŞ</u> .....	4
A) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TANIMI .....	4
B) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	6
1- Genel Bir Bakış .....	6
2- Dünya'daki Gelişme .....	8
3- Türkiye'deki Gelişme .....	9
C) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN BELLİ BAŞLI ÖZELLİKLERİ .....	12
1- Tek Sahiplik .....	13
2- Dağınık Kuruluş Yerleri .....	13
3- Benzer Mal Türleri .....	13
4- Merkezi Yönetim .....	13
5- Standart Fiziksel Görünüm .....	13
6- Sınırlı Hizmetler .....	14
D) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TÜRLERİ .....	16

### III

1- Satılan Mallara Göre .....	16
2- Coğrafik Temele Göre .....	16
3- Sahipliğe Göre .....	17
E) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI .	18
<b><u>II- ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN</u></b>	
<b><u>GENEL GÖRÜNÜŞÜ</u></b> .....	23
A) BİLGİ, SİSTEM, BİLGİ SİSTEM KAVRAMI .....	24
1- Bilgi Kavramı .....	24
2- Sistem Kavramı .....	27
3- Bilgi-Sistem Kavramı .....	33
B) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN KAPSAMI VE YAPISI ..	35
C) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDE GİRDİ-İŞLEM ÇIKTI	
AKIŞI .....	41
D) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÖGELERİ .....	43
1- Personel .....	43
2- Haberleşme Araçları .....	45
3- Donanım .....	48
4- Raporlar .....	49
a) Dış Raporlar .....	50
b) İşletme Sahip veya Sahiplerine Hazırla-	
nan Raporlar .....	51
c) İç Raporlar .....	51
<b><u>III-ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN</u></b>	
<b><u>REORGANİZASYONU</u></b> .....	53
A) REORGANİZASYONUN TANIMI VE NEDENLERİ .....	56
1- Reorganizasyonun Tanımı .....	56
2- Reorganizasyonun Nedenleri .....	56



#### IV

a) İşletmenin Dış Çevresinde Meydana	
Gelen Değişmeler .....	58
aa) Teknolojik Gelişmeler .....	59
ab) Politik Değişmeler .....	60
ac) Ekonomik Eğilimlerdeki Değişmeler ...	61
ad) Uluslararası Şirketlerin Gelişmesi ..	61
ae) Sosyo Kültürel Değişmeler .....	62
af) İşletme Alanında Oluşan Yeni Fikir ve Teoriler .....	63
b) İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler .....	63
ba) İşletmelerin Yönetim Yapısındaki Değişmeler .....	64
bb) Eksikliklerin Hissedilmesi .....	65
bc) İşletmelerin Büyümesi .....	66
bd) İşletmelerin Hukuki Organizasyonları- nı Değiştirmeleri .....	66
3- Reorganizasyon Çalışmasındaki Adımlar .....	70
a) İşletmede Reorganizasyon İle İlgili Ön İncelemelerin Yapılması ve Problemlerin Ortaya Konması .....	70
b) İşletmede Reorganizasyona Karşı Tepkile- rin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Ön Çalışmaların Yapılması .....	71
c) İşletmede Reorganizasyona Gitme Konusunda Olumlu veya Olumsuz Kararın Verilmesi ...	73
d) İşletmede Uygulanacak Reorganizasyonu Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi .....	73

e) İşletmede Mevcut Durumun İncelenmesi ....	75
f) İşletmede Reorganizasyon Sonucu Oluşturulacak En Uygun Organizasyon Yapısının Belirlenmesi ve Formel İlişkilerin Tespit Edilmesi .....	77
g) Reorganizasyon Sonucu Oluşturulan Organizasyon Yapısının Uygulamaya Konulması ve Uygulamanın Denetlenmesi .....	78

IV- GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALAR BİLGİ SİSTEMİNİN REORGANİZASYONUNA YÖNELİK

<u>OLARAK YAPILAN UYGULAMA</u> .....	80
A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....	80
1- Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	80
2- Araştırmanın Yöntemi .....	81
B) GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN TANITIMI .....	81
1- Güral Porselen İşletmesi ve Zincirleme Mağazaları Hakkında Genel Bilgiler .....	81
2- Her-iş Seramik ve Turizm A.Ş. ve Güral Porselen İşletmesinin Organizasyon Şeması .....	82
C) GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA UYGULANAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....	85
D) GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA UYGULANAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN REORGANİZASYONU .....	94

<u>S O N U Ç</u> .....	103
<u>Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R</u> .....	i-iv
<u>E K L E R</u> .....	iv-xii

K I S A L T M A L A R

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.Ş.	: Anonim Şirket
A.Ü.İ.İ.B.F.	: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
B.	: Baskı
bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
Ya.No.	: Yayın Numarası

## SEKİLLER

<u>Sekil No:</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
1	Zincirleme Mağaza Organizasyonu	21
2	Sistem Öğeleri .....	29
3	Bilgi Sistemi .....	34
4	Muhasebe Bilgi Sistemi .....	39
5	Muhasebe Bilgi Akışı .....	41
6	Heriş Seramik ve Turizm A.Ş. Organizasyon Şeması .....	83
7	Güral Porselen İşletmesi Organizasyon Şeması .....	84

## G İ R İ Ş

Son yıllarda ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel değişmelerin sonuçlarına bağlı olarak, ekonominin en küçük birimi olan işletmeler, oluşan bu değişimlerden faaliyet konularına göre farklı şekillerde etkilenmişlerdir. İşletmeler, değişen bu çevre koşulları sonucunda organizasyon yapılarında bir uyum sorunu ile karşı karşıya kalmışlar ve yaşamlarını devam ettirebilmek için işletme içi ve işletme dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapılarını yeniden düzenleyerek en etkili hale getirilmesi yönünde reorganizasyon çalışmalarına gitmişlerdir. Bu değişimi gerçekleştiremeyen işletmeler faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliklerini yitirmişler, büyüme ve gelişme kabiliyetlerini kaybederek faaliyetlerini sona erdirmişlerdir.

Ülkemizde hangi işletmelerde ve hangi amaçlar doğrultusunda reorganizasyon çalışmalarının yapıldığı ve bu çalışmaların nasıl yürütüldüğü konusunda belli bir araştırma olmasa da işletmelerimizin önemli sorunlarından birisinin

reorganizasyon konusu olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda ülkemizdeki işletmelerin yapılarına bağlı kalınarak reorganizasyon konusu, zincirleme mağazalar bazında incelenmiş ve bu işletmelerin muhasebe bilgi sistemlerinde reorganizasyon ihtiyacının ortaya çıkma nedenleri araştırılarak, bu konuda yapılabilecek çalışmalar hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde ülkemizde faaliyet gösteren zincirleme mağazalar hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle zincirleme mağazaların tanımını tarihsel gelişimi ve belli başlı özellikleri üzerinde durulmuş, daha sonra ise zincirleme mağazaların türleri ve organizasyon yapıları üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise zincirleme mağazalarda muhasebe bilgi sistemi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle muhasebe bilgi sistemi, kapsam ve ögeleri üzerinde durulmuş ve bu muhasebe bilgi sisteminin zincirleme mağazalarda nasıl işlediği hakkında genel bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmamızın nc bölümünde ise zincirleme mağazalarda muhasebe bilgi sisteminin reorganizasyonu konusu ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle reorganizasyon kavramı ve işletmelerin reorganizasyona gitme nedenleri ve reorganizasyon çalışmasındaki adımlar üzerinde durulmuştur. Bu bilgiler ışığı altında zincirleme mağazada muhasebe bilgi sistemi üzerinde uygulanabi-

lecek reorganizasyon çalışmaları hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise bünyesinde zincirleme mağazalar bulunduran Her-iş Seramik ve Turizm A.ř. Güral Porselen İşletmesinde reorganizasyon faaliyetlerinin genel bir değerlendirilmesi yapılarak, elde edilen sonuçlar ortaya konmuş ve sonuçlar yorumlanarak konuya yönelik olarak öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

## I- ZİNCİRLEME MAĞAZALARA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüz toplumunun, hızla değişen ekonomik ve sosyal şartları nedeni ile tüketicilerin satınalma davranışlarında meydana gelen değişmeler işletmeleri değişik pazarlama davranışlarına yöneltmiştir. Bu değişimlerden biri de Zincirleme Mağaza (Chain Store) kavramıdır.

Üretilen mal ve hizmetleri tüketicilere istenen zamanda, istenen yerde ve istenen fiyatta ulaştırma ve bu yolla pazarda etkin olmayı gerçekleştirme amacıyla oluşturulan Zincirleme Mağazaların sayısı günümüzde hızla artmaktadır.

### A) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TANIMI

Zincirleme Mağaza kavramına yönelik olarak değişik yazarlar tarafından yapılmış çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Bu tanımlar içerisinde konumuz ile ilgili olanı aşağıda verilmiştir.

Zincirleme Mağazalar merkezi sahiplik ya da kontrol altında, merkezi yönetime sahip bulunan, ya da daha fazla



benzer mağazadan (benzer mal türleri satan) oluşan büyük perakendeci kuruluşlardır (1).

Zincire giren işletmelerin büyüklüğüne ilişkin bir niteleme yoktur. Gerçekten de bir Zincirleme Mağazalar demeti çok büyük mağazalardan oluşabileceği gibi küçük küçük dükkanlardan da oluşabilir (2).

Zincirleme Mağazaların faaliyet konuları da aynı özelliindedir. Bir mağazanın Zincir Mağaza olabilmesi için belirli bir faaliyeti yürütmesi şart değildir. Örneğin, dayanıklı tüketim malları satan bir mağaza zinciri kurulabileceği gibi, gıda mağazalar zinciri de kurulabilir, ya da her ikisini de kapsayan bir zincir oluşturabilir. Önemli olan tanımda da belirtildiği gibi zincirlerde benzer mal türleri satılmasıdır.

---

(1) KOPARAL Celil, Zincir Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme, Eskişehir, A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, No:59, 1988, s.2.

(2) BAYBARSTEK Ömer, Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayıncılık ve Dağıtımçılık, İzmir, 1984, s.24.

## B ) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

### 1- Genel Bir Bakış

Zincirleme Mağazalar, girişimcilerin birden fazla sayıda işletme birimine sahip olma düşüncelerinin doğrultusunda doğmuşlardır. Bu düşüncenin temeli Genel Dükkanlara (General Stores) kadar dayanır. Bu dükkanlarda tüketicilerin genel ihtiyaçlarını karşılayabilecek birçok eşya birarada tüketicilere sunulurdu. Zamanla ihtiyaçların değişmesi, mal türlerindeki çeşitlenmeler bu durumu olanaksız hale getirmeye başlayınca bu mağazalar tek ya da sınırlı ürün kalemlerinde satışa yönelmeye başlamışlardır.

Zincirleme Mağazaların günümüz anlayışıyla ortaya çıkışları 19. yüzyılda olmuştur. Bununla birlikte Zincirleme Mağaza düşüncesinin kavramı 16-17 yüzyıla dek uzandığı ileri sürülmektedir (3). M.Ö.200 yılında bir çinli iş adamı pek çok birimden oluşan bir zincire sahip bulunmaktaydı. İtalyanın M.S.79 yılında yıkılan Pompei şehrinde, 900 perakende mağazayı kapsayan belirli bir mülkün kira kontratı bulunmuştur. Japonya'daki Mitsui sisteminin eczaneleri 1643 yılından kalmandır ve bu işletme ülkenin en varlıklı ve en güçlü işletmelerinden biri olmuştur. A.B.D.'de ise modern Zincirleme Mağazaların gelişimi 1858 yılında Great Atlantic and Pacific Tea Company ile başlamıştır (4).

---

(3) KOPARAL, a.g.e., s.11.

(4) KOPARAL, a.g.e., s.11.

1900'lü yılların başında ülkelerin ve dolayısıyla toplumların ekonomik ve sosyal seviyelerinin değişmesi, pazarların çeşitlenmesi, şehirleşmenin getirdiği yeni yaşam tarzları sonucunda Zincirleme Mağazalar 1920'li yıllarda hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Özellikle A.B.D.'de insanların her çeşit alımlarını toplu olarak bir yerden alma ihtiyacı, küçük küçük perakendeciler yerine ikinci eli kaldırarak malların doğrudan doğruya müşteriye intikal ettirilmesi fikrini doğurdu.

1930 ve 1950 yılları arasında, gıda endüstrisi dışında, Zincirleme Mağazaların birimlerinin sayısındaki artış çok yavaş olmuş, fakat satış hacmindeki büyüme önemini korumuştur. Bu yavaşlama aşağıda değineceğimiz bazı çarpıcı çevresel faktörlerin sonucudur (5).

- Bu dönemde birçok gıda, eczane, tuhafiyeye ve benzeri zincirler süpermarkete ya da self-servis faaliyete dönüşmekteydi. Bu değişmeyi başarmak için, birkaç küçük mağaza kapatılıyor ve bunların yerine büyük bir mağaza açılıyordu.

- 1920'lerde tecrübe edilen heyecanlı büyüme oranından sonra birleştirme ihtiyacı doğmuştur. Bu dönemde yeni organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulmakta, yönetsel sorunlar çözüm beklemekte ve yeni yönetim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir idi.

---

(5) KOPARAL, a.g.e., ss.12-13.

- 1930'ların buhranı genişlemede kullanılacak fon açıklarına neden olmuştur. Tüketiciler az harcamak zorunda oldukları için genişlemeden kazanılacak olan da azalmaktaydı.

- İkinci Dünya Savaşı askeri olmayan yapılara ilişkin kısıtlamalar gibi işgücü ve bina malzemesi açıklarını yaratmıştı.

Zincirleme Mağazaların tarihi gelişimi hakkında genel bir bilgi verdikten sonra Zincirleme Mağazaların gelişimini Türkiye ve Dünya olmak üzere iki ayrı açıdan inceleyebiliriz.

## 2- Dünya'daki Gelişme

Avrupa Topluluğunda Zincirleme Mağazaların gelişimini 4 aşamada ele alabiliriz (6):

1- Avrupa'da ilk zincir işletmeler 1860'dan itibaren görülmeye başlar. Bunlar çoğu zaman bir toptancının insiyatifiyle, küçük birkaç mağaza açmasıyla olmuştur. Dar bir coğrafi sahada sayıları çok az mağazalarla zincire adım atılmıştır.

2- 1920-1930 arasında, bilhassa gıda zincirleri sayı olarak oldukça büyük aşama kaydetmişlerdir. Mesela Fransa'da 1920'de 9000 olan şube sayısı 1931'de 20.503 olarak tespit edilmiştir.

---

(6) ÖZATAĞ A.İlhami, Zincir Mağazalarda Yer Seçimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s.14.

3- 1930-1945 arasında, kanuni yasaklamalar ve harp nedeniyle yavaşlayan zincirler bu safhada teşkilatlarının güçlenmesine ve imalata yönelmeye ağırlık vermişlerdir.

4- 1945'den sonra ise tüm ticaret dallarında gözle görülür bir yayılmaya, modernleşmeye ve satış hacmine ulaşmışlardır.

Aynı süreç içerisinde A.B.D.'de de aynı değişimler yaşanmıştır. A.B.D. pazarlarında görülen yoğunlaşmalar bu ülkede tek tek küçük ve mahalli perakendecilerin hakim olduğu pazarlar 1950-1960 yıllarında büyük ölçüde zincir mağazalara dönüşmüştür (7).

### 3- Türkiye'deki Gelişme

Türkiye'de Zincirleme Mağazaların ortaya çıkışı oldukça yenidir. Ülkemizdeki Zincirleme Mağazaların pek çoğu demokrasiye geçişimizle birlikte kurulmuş ve/veya etkinliği arttırmıştır. Ülkemizdeki Zincirleme Mağazalar ilk kurulduklarında genellikle batı ülkelerindeki Zincirleme Mağazaların birer taklidi görünümünde idi. İlk zamanlarda bu durum bir sakınca yaratmamış olsa da Türk tüketicilerin satın alma davranışlarının gözönünde bulundurulmaması bir süre bazı aksaklıklar doğurmuştur.

---

(7) İSLAMOĞLU Hamdi, "Türkiye'de Süpermarketlerin Gelişebilme Olanaklarına Pazarlama Açısından Bir Bakış", Verimlilik Dergisi, S.2 (1988), s.98.

Türkiye'de 1950'li yılların sonuna doğru devlet desteği ile Migros, Gima gibi Zincirleme Mağazalar kurulmuştur. Bu mağazaların kuruluş amacı toplumsal ihtiyacı karşılamak değil, devletin perakendeciliği geliştirip, modernleştirmektir. Bu mağazaların kurulması zorlamayla olduğu için fazla bir başarı sağlayamamışlar ve ilk yıllarını zararlarla kapatmışlardır (8).

Tüm bu açıklamalardan sonra Türkiye Cumhuriyeti'nde Zincirleme Mağazacılığın gelişimi üç aşamada ele alınabilir (9):

- 1- Devlet teşvikiyle kurulan başarısız girişimler, gelişmiş ekonomilerdeki taklit aşaması,
- 2- Bu başarısız girişimlerin bünyeye uydurularak oturtulmaya başlanması aşaması,
- 3- Son yıllarda yabancı sermayenin Türkiye'de yatırım yapmasıyla ülkeye gelen milletlerarası zincirlerin şubeleri ile mevcut zincirlerin toplum yapı ve kültürümüze gelişmiş ekonomilerdeki faktörleri uydurmasıyla gelişen milli zincirlerimiz aşaması.

Yukarıdaki aşamalardan da görüldüğü üzere başta tamamıyla batılı ülkelerde bulunan Zincirleme Mağazaların taklidi olarak kurulan Zincirleme Mağazalar tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişmeler ve gelişen eko-

---

(8) İSLAMOĞLU, a.g.e., s.35.

(9) ÖZATAĞ, a.g.e., s.16.

nomik koşullar sonucunda günümüzdeki modern görünümüne kavuşmuştur.

Bugün ülkemizde faaliyette bulunan birçok Zincirleme Mağaza bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları; Yeni Karamürsel, Sümerbank, Beymen, Vakko, Gima, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin Paşabahçe Mağazaları, Migros, Titiz, Mudo, İ.G.S., Ordu Pazarları, Kütahya ve Güral Porselen Satış Mağazalarıdır.

Perakendeci işletmeler içerisinde karşılaştığı birtakım sorunlar vardır. Bu sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (10):

- 1- Ülkemizdeki perakendeci işletmeler finansman bakımından sıkıntı içerisinde dirler.
- 2- Perakendeci mağazaların yıllık ciroları düşüktür.
- 3- Ödedikleri yüksek dükkan ve mağaza kirasına rağmen yer kapasiteleri müsait değildir.
- 4- Gerçek anlamda müşterilere "garanti verme" yoluna gidilmemektedir.
- 5- Genel olarak perakende satışlarda pazarlık usulü hakimdir ve tek fiyat stratejisi uygulanmamaktadır.

---

(10) MAZLUM Mustafa, Pazarlama Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi Sorunu, Kemal Matbaası, Adana, 1974, ss.33-35.

Günümüzde faaliyet gösteren Zincirleme Mağazalar yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan birçok sorun ile karşı karşıyadır. Bu tür sorunlar Zincirleme Mağazaların başarılı bir biçimde faaliyet göstermelerini ve istedikleri performansa ulaşmalarını engelleyici rol oynamaktadır.

### C) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN BELLİ BAŞLI ÖZELLİKLERİ

Günümüzde faaliyet gösteren perakendeci kurumların Zincirleme Mağazalarla çok yakından ilişkisi bulunmaktadır. Sanayileşme sürecinin hızlanması ve yoğunlaşmasıyla birlikte tüketim olgusunun gelişmesi, ürünlerin çeşitlenmesine ve farklılaşmasına yol açmıştır. Bu durumda ürünlerin satışını üstlenecek farklı özelliklere sahip ve farklı hizmetler sunabilen perakendeci kurumlar ortaya çıkmıştır. Bunun yanında nüfusun artması, artan nüfusun belirli bölgelerde (metropol, kent vb.) yoğunlaşması, üretilen malların tüketiciye en yakın noktada ve en sıkı ilişkide bulunan düzeyde olması zorunluluğunu getirmiştir. Bu konumda tüketicilerin isteklerini karşılayabilecek aynı amaca hizmet eden fakat farklı araçlar, hizmetler ve yöntemler sunan perakendeci kurumlar ortaya çıkmıştır. Bu perakendeci kurumlar içerisinde yer alan Zincirleme Mağazaların belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (11):

---

(11) KOPARAL, a.g.e., ss.3-6.



### 1- Tek Sahiplik

Zincirleme Mağazanın sahibi bir birey, bir ortaklık ya da bir şirket olabilir. Zincirler büyüdükçe, bireyler sahiplik ve ortaklıklar haline dönüşmüşlerdir.

### 2- Dağınık Kuruluş Yerleri

Bazı zincirlerin mağazaları tek bir metropol alana dağılırken diğer zincirlerin mağazaları birkaç büyük coğrafik bölgeye yayılabilir. Örneğin ülkemizde Zincirleme Mağaza olarak faaliyet gösteren Migros'un ülkemizin birkaç coğrafik bölgesinde birçok yerleşim merkezinde mağazaları bulunmaktadır.

### 3- Benzer Mal Türleri

Zincirleme Mağazalar içerisinde tüketicilere sunulan mal türleri birbirine benzer özellikler gösterirler. Farklı bölgelerde kurulan aynı zincire bağlı mağazalar bölgeler arası farklılıklar gözönünde bulundurularak birbirine benzer malları bünyelerinde bulundururlar.

### 4- Merkezi Yönetim

Zincirleme Mağazalar birbirinden farklı bölgelerde faaliyet gösterebilirler de bu mağazaların yönetim biçimi Merkezi Yönetim şeklindedir.

### 5- Standart Fiziksel Görünüm

Zincire bağlı mağazalar dış görünüşleri ve iç dizaynları bakımından birbirlerine benzer özellikler göstermektedirler. Bunun en önemli sebebi tüketici üzerinde bir mağaza imajı oluşturma amacını gerçekleştirmektir.

## 6- Sınırlı Hizmetler

Zincir içerisinde yer alan mağazalar kendi olanakları ve politikaları çerçevesinde faaliyet gösterdiği bölgenin özelliğine göre tüketicilere taksitli satış, peşin satış, müşteriye teslim, özendirme araçları vasıtasıyla satışları arttırma hizmetlerini verebilirler.

Zincirleme Mağazaların faaliyet gösterdiği pazar içerisinde diğer mağaza türlerine nazaran sahip olduğu üstünlükler yanında zayıf yönleri de bulunmaktadır.

Zincirleme Mağazaların üstünlükleri şu şekildedir (12):

- 1- Zincirleme Mağazalarda mağaza başına sabit maliyetler (taşıma, depolama, stoklama, reklam, vb.) büyük ölçekli çalışmaları için düşüktür.
- 2- Zincirleme Mağazalar tüketicilere çok sayıda cins arasında seçim yapma imkanı tanır.
- 3- Zincirleme Mağazalarda kalite zorunluluğu dikkat çekmektedir. Bazen mağazalar kendi marka ve imalatlarıyla satış yapar. Bu da Zincirleme Mağazalarda satılan malın kalitesini kontrol etme zorunluluğu vererek bu konuda uzmanlaşma ve tüketiciyi korumayı sağlar.

---

(12) KILIÇBAY Ahmet, Türk Ekonomisi Modeller, Politikalar, Stratejiler, B.2, Ankara, 1958, s.146. Ayrıca bkz. KO-PARAL, ss.14-15., BAYBARSTEK, s.26.

4- Fiyatlar sabit ve pazarlıksız olduğu için fiyatın arz-talep şartlarında meydana gelmesi de faydalı olur.

5- Zincirleme Mağazalar tüm mağazalar için ortak reklam verebilme avantajına sahiptir.

6- Eski Zincirleme Mağazalar yeni kurulan Zincirleme Mağazalara tecrübe ve ihtisaslaşma imkanı sağlar.

7- Pek çok zincir departmanlı mağaza ya da süpermarket şeklinde oluştuklarından tüketicilere alışverişte zaman tasarrufu sağlar.

8- Zincirleme Mağazalar imalatçıların ürün geliştirme, ticaret ve satışları arttırıcı çabalarıyla tüketici pazarının ihtiyaç ve istekleri arasında koordinatör vazifesi görürler.

9- Zincirleme Mağazalar yerel ve milli sosyal hizmetli kurumlara işbirliği ve destek sağlayarak sosyal katkıda bulunurlar.

10- Yüksek satış hacmine ulaştıkları için kapasiteli, yetenekli yöneticileri istihdam etme imkanı yüksektir.

11- Güçlü finans yapıları sebebiyle finans kurumlarına güven verirler.

12- Büyük mağazacılık prestijinden yararlanırlar.

13- Olabilecek riskleri diğer mağazalarla birlikte paylaşabilirler.

14- Yatay ve dikey olarak büyüme ve yayılma imkanları vardır.

Zincirleme Mağazaların üstün yönlerini anlattıktan sonra zayıf yönlerini de şu şekilde sıralayabiliriz (13):

- 1- Personel sorunları,
- 2- Yerel koşullara uyabilme güçlükleri,
- 3- Büyük hedef olma nedeniyle tüketicilerin tepkilerini daha kolay çekebilme,
- 4- Zincirleme Mağazalar ve merkez arasındaki iletişimin güçlüğü,
- 5- Tüketici alışkanlıkları.

#### D) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN TÜRLERİ

Zincirleme Mağazaları satılan mallara göre, coğrafik temele göre ve sahipliğe göre olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırabiliriz (14).

##### 1- Satılan Mallara Göre

Zincirleme Mağazalar satışa sundukları mallar itibarıyla Gıda (Süpermarket) zincirleri, Eczane zincirleri, Giyim eşyası zincirleri, Züccaciye zincirleri vb. şekilde sınıflandırılabilir. Bu bölümlendirmede esas olan Zincirleme Mağazaların faaliyet konusu olan mal türleridir.

##### 2- Coğrafik Temele Göre

Zincirleme Mağazalar coğrafik temele göre yerel, bölge-

---

(13) BAYBARSTEK, a.g.e., s.26.

(14) KOPARAL, a.g.e., ss.7-8.

sel ve ulusal zincirler biçiminde sınıflandırılabilir.

Burada esas olan Zincirleme Mağazaların faaliyet gösterdiği coğrafik alanlardır. Aynı metropol alan içinde ya da yakınında kurulan mağazalar Yerel Zincirleme Mağazalar, mağazaları ülkenin bilinen geniş bir coğrafik bölgesinde kurulmuş bulunan mağazalar Bölgesel Zincirleme Mağazalar ve bütün ülke sınırlarını kapsayan mağazalar Ulusal Zincirleme Mağazalar olarak sınıflandırılabilir. Ülkemizde faaliyet gösteren Zincirleme Mağazalar genellikle yerel ve bölgesel Zincirleme Mağazalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

### 3- Sahipliğe Göre

Zincirleme Mağazalar sahipliğe göre ise Bağımsız Zincirler, İmalatçının Zincirleme Mağazaları, Toptancının Zincirleme Mağazaları, Posta Yoluyla Satış Zincirleri ve Kiralanmış Departman Zincirleri biçiminde sınıflandırılabilir.

Bağımsız zincirleme mağazalar isminden de anlaşılacağı üzere dış kontrolden bağımsızdırlar. Ancak bu işletmeler temel amaç olarak çok birimli perakende organizasyonu faaliyetinde bulunmak için birey, ortaklık ya da şirket tarafından yönetilen mağazalardır.

İmalatçının Zincirleme Mağaza işletmesi, kendi mallarının dağıtımı için imalatçı tarafından işletilen bir perakendeci mağazalar grubudur. Ayakkabılar, gömlek, porselen, cam eşya, vb. eşyalar bu yolla pazarlanan ürünler arasındadır.

Dağıtımdaki değişen koşulların toptancıyı pazarın büyük bir bölümünü kaybetmekle tehdit etmesi nedeniyle toptancılar

buna karşı koyma amacıyla bazı durumlarda perakendeci birimleri desteklerler.

Mağazalardan oluşmayıp çeşitli mağazalardaki departmanlardan oluşan zincire kiralanmış departman zinciri adı verilir. Departmanlı mağazaların bir çoğunda üçüncü kişiler ya da firmalar tarafından işletilen kiralanmış departmanlar bulunur.

#### E) ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Zincirleme Mağazaların organizasyon yapıları, çeşitli faktörlere bağlı olarak birbirinden farklı özellikler gösterir.

Yönetilen mal türleri, yerine getirilen hizmetler, herbir perakende biriminin büyüklüğü ve faaliyet gösterilen bölgedeki farklılıklar zincirleme mağazaların organizasyon yapılarını birbirinden ayıran faktörlerin başında gelmektedir (15). Ayrıca, işletmenin faaliyetlerini yürütmede uyguladığı politikalar, üst yönetimin sahip olduğu bilgi ve tecrübe derecesi ve işletmenin ulaşmayı istediği hedefleri de Zincirleme Mağazaların organizasyon yapılarını etkiler.

Zincirleme Mağazalar organizasyonu diğer mağazalar organizasyonundan ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (16):

---

(15) KOPARAL, a.g.e., s.105.

(16) KOPARAL, a.g.e., s.106.

- Mağazalar Zincirinin coğrafik dağılımı ne olursa olsun, temel sorumluluklar yönetim merkezinde yoğunlaştırılır.

- Zincirleme Mağaza organizasyonu tipik departmanlı mağazalardan daha fazla temel bölümlere ayrılır. Bu bölümler genellikle emlak ve bakım, satınalma, reklam, mağaza faaliyetleri vb. kapsar.

- Zincirleme Mağazalarda yer alan ve yukarıda kısaca örneklenen bu bölümleri yönetmek için eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticiler görevlendirilir.

- Personel bölümüne önem verilir ve genellikle temel bir üst yönetici olarak personel müdürü ya da yönetici atanır.

- Mağaza faaliyetleri sürekli ve itinalı bir biçimde denetlenir.

- Yönetim merkezinin faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak ve üst yöneticilerin sorumlu buldukları tüm faaliyetler üzerinde etkin denetim kurmalarını kolaylaştırmak amacı ile ayrıntılı raporlar sistemi düzenlenir ve uygulanır.

Yukarıdaki özelliklerden görüldüğü üzere, Zincirleme Mağazalar organizasyonu üst yöneticilere büyük sorumluluklar yükleyen bu nedenle de nitelikli ve tecrübeli yöneticilere gereksinim duyan, birbiriyle ilişkili çok sayıda bölümden oluşan ve faaliyetleri sıkı bir şekilde denetlenen bir organizasyon türüdür.

Zincirleme Mağazalar organizasyonu taşıdığı bu özellikler itibariyle, diğer organizasyon yapılarından oldukça farklı özellikler gösterir.

Şekil I'deki organizasyon şemasında da görüldüğü üzere Zincirleme Mağazalar'da temel olarak 4 faaliyet bölümü yer alır. Bu bölümlerin fonksiyonları kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir (17).

#### 1- Mağaza Faaliyetleri Bölümü

Zincirleme Mağaza organizasyonunun mağaza faaliyetleri bölümü, mağazaların faaliyetlerine nezaret etme, fiziksel mal hareketlerini yönetme, donatım ve malzemelerin satın alınması ve personelin bulunması ile eğitiminden sorumludur. Bu bölümün sorumluluğunu mağaza faaliyetleri müdürü üstlenir.

#### 2- Ticaret Bölümü

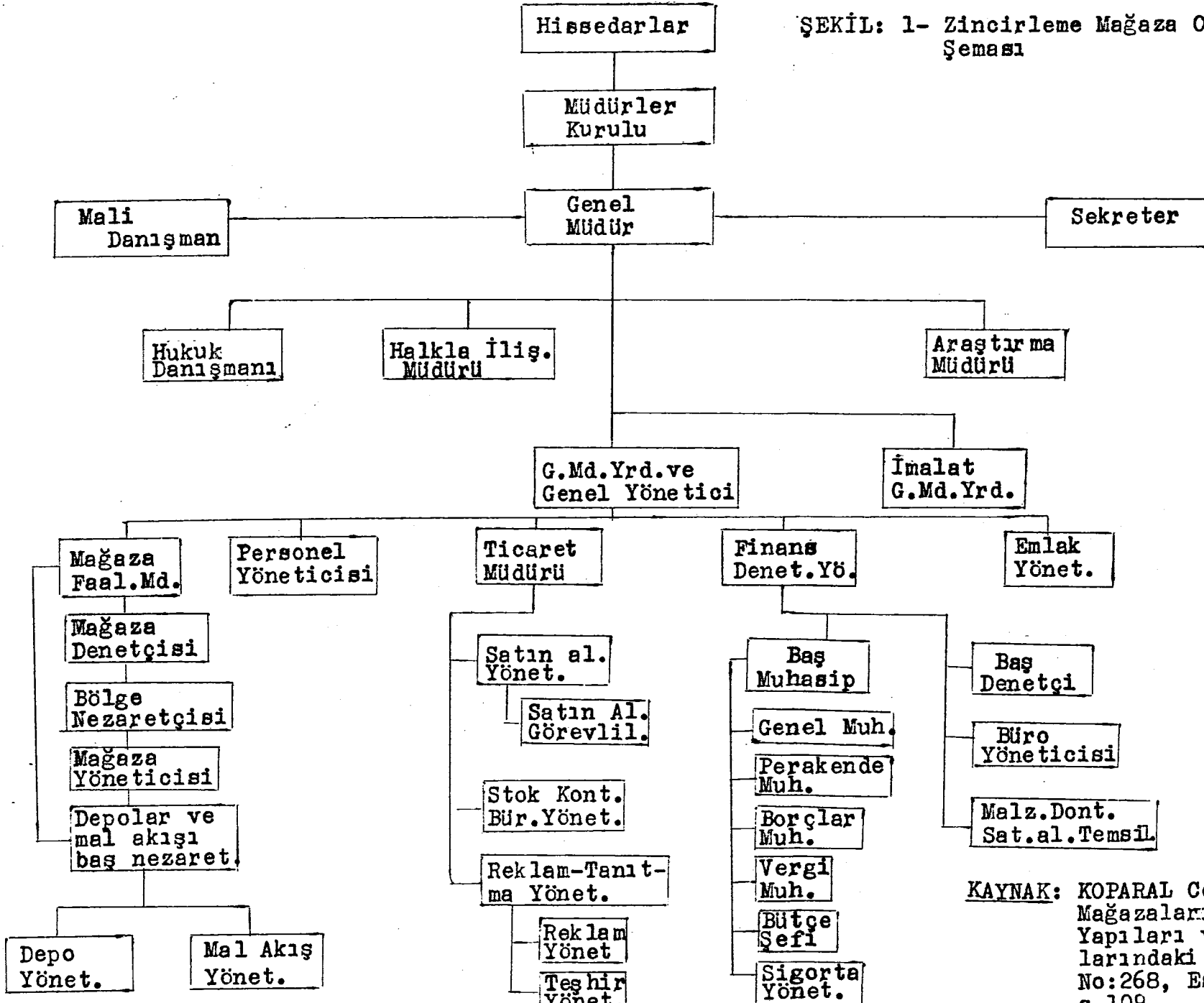
Zincirleme Mağazaların pek çoğunun ticaret bölümü vardır. Ticaret bölümünün fonksiyonu organizasyonun diğer birimleri tarafından yerine getirilebilir. Bununla birlikte, Zincirleme Mağaza işletmelerinin birçoğu mağazalar tarafından satılan bütün malları üretmedikleri için Zincirleme Mağazalar çoğunlukla ticaret bölümüne sahiptirler.

---

(17) KOPARAL, a.g.e., s.112.



ŞEKİL: 1- Zincirleme Mağaza Organizasyon Şeması



KAYNAK: KOPARAL Celil, Zincirleme Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme, A.Ü. Ya. No:268, Eskişehir, 1988, s.100

### 3- Emlak Bölümü

Emlak Bölümü ise kuruluş yeri ve bina bulma sorunları ile ilgilenir. Bazı büyük Zincirleme Mağazalarda, bu sorunlar genel müdür yardımcısına emlak sorumluluğu verilen faaliyet alanına girer.

### 4- Finans-Denetim Bölümü

Zincirleme Mağazalarda yer alan son faaliyet bölümü Finans-Denetim bölümüdür. Bu bölümün temel fonksiyonları ise faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplamak ve raporları hazırlamaktır.

## II- ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN GENEL GÖRÜNÜŞÜ

Muhasebe Bilgi Sistemi, işletmelerin sahip oldukları varlıkların korunmasını sağlama, işletme faaliyetleri sonucunda bu varlıklarda meydana gelen değişimleri belirleme, işletmelerin mali durumu ve eylemlerine yönelik olarak sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin oluşan muhasebe bilgilerini, bilgi kullanıcılarına ulaştırmak için kurulan bir bilgi sistemidir.

Zincirleme Mağazalar, ilk bölümde ele alındığı gibi bir merkeze bağlı olarak belli bölgelerde işletmenin ürettiği mamullerin satışına gerçekleştiren birimlerdir. Buna yönelik olarak işletme tarafından mağazalarda uygulanan muhasebe bilgi sisteminden beklenen bilgiler, üretilen mamullerin mağazalarda satışları konusunda olacaktır. Buna bağlı olarak yine Zincirleme Mağazalarda uygulanan muhasebe bilgi sisteminden geçmişe ait olaylara, içinde bulunulan dönemde yapılmakta olan faaliyetlere ve ileriye tahmin etme yoluyla hazırlanan plan ve bütçelere dayalı olarak gelecekte olabilecek veya durumlara ait bilgiler sağlanacaktır.

Zincirleme Mağazalarda yapılan faaliyetlere dayalı olarak yasal zorunluluklara göre hazırlanan muhasebe bilgilerinin yanında, bu mağazalar muhasebe bilgi sisteminden günümüzde beklenen, yukarıda açıklanan üç aşamaya dayanarak yöneticilerin işletmeleri hakkında isabetli kararlar almasına yardımcı olacak bilgi sağlaması gerekir.

Çalışmamızın bu bölümünde muhasebe bilgi sistemini sistem yaklaşımı açısından ele alarak Zincirleme Mağazalarda uygulanan yönüyle anlatmaya çalışacağız.

#### A) BİLGİ, SİSTEM, BİLGİ SİSTEM KAVRAMI

##### 1- Bilgi Kavramı

Genel olarak bilgi, verilerin işlenmiş hali, veya verilerin anlamlı hale dönüştürülmüş şekli olarak tanımlanabilir. Bu anlamda tanımda geçen veri deyiimi ise tek başına bir anlam taşımayan şeylerin ifadesi olarak tanımlanabilir.

İşletme yönetiminde bilgi, raporlar halinde üst kademelere çıkan, emirler halinde alt kademelere inen, günlük faaliyetler aracılığıyla işletmenin fonksiyonel bölümlerini birbirine bağlayan müşteri ve ortak ilişkileriyle işletme dışına yönelen ve nihayet banka röleveleri ve basın yayın organlarıyla işletme içine yönelen bir olgudur (18). İşletme ile bütün bilgiler çok sayıda ve değişik verilerin yönetimin ama-

(18) YILANCI Münevver, Muhasebe Organizasyonu, Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, N6:11, Kütahya, 1992, s.6.

cına yönelik olarak çeşitli şekillerde işlenmesi ve anlamlı hale getirilmesinden oluşur. Günümüz işletmelerinde faaliyetler, çok sayıda ve değişik verilerin yönetimin amacına yönelik olarak çeşitli şekillerde işlenmesi ve anlamlı hale getirilmesinden oluşur. Günümüz işletmelerinde faaliyetlerin artması sonucu ortaya çıkan bir yığın işlemlerin karmaşıklığı, teknolojinin sürekli ve hızlı bir şekilde değişmesi, işletme içerisinde yer alan fonksiyonel birimlerin faaliyetlerini daha etkin bir biçimde sürdürebilmesi için zamanlı, uygun ve doğru bilgilerden yararlanmaları gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada önemlilik açısından ilk sıraya çıkan, işletme ile ilgili bilgilerin doğru kişilere, doğru zamanda, istenilen şekilde ve tam olarak iletilebilmesidir. Bu sağlandığı ölçüde işletme faaliyetlerinde beklenen etkinlik ve verimlilik elde edilmiş olacaktır.

Bilgi, işletmedeki her kademe, her birey ve her faaliyet için gereklidir. İşletmelerin gelişmesi ve büyümesiyle birlikte artan hiyerarşik kademeler sonucunda çok çeşitli ve kapsamlı bilgilere gereksinim duyulur (19).

Zincirleme Mağazalar muhasebe bilgi sisteminde bilginin, satış birimleri olan mağazalardaki satış reyonlarından

---

(19) SEZGİN Atilla, Yönetimde Planlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, Ankara İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Ya.No:81, Ankara, 1974, s.67.

başlayarak mağaza sorumlusuna ve mağazaların bağlı oldukları merkeze doğru alt kademelerden üst kademelere ve birimlere doğru akışı söz konusudur. Mağazaların faaliyetleri sonucu oluşan bilginin kullanıcılara zamanında, doğru ve tam olarak ulaştırılması ölçüsünde zincirleme mağazalarda kendisinden beklenen faydayı en yüksek düzeye çıkaracak bir muhasebe bilgi sistemi oluşturulmalıdır.

İşletme yönetiminin mağazalardan isteyebileceği ve mağazalarda oluşabilecek bilgileri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz;

- Satış faaliyetleri sonucunda elde edilen nakit tutarı,
- Yapılan kredili satışların cinsleri (çek, senet, cari vb.) ve vadeleri,
- Mağazaların bünyelerinde bulundurdıkları stok miktarı,
- Satılan malların tür ve miktarları,
- Müşteri talepleri ve eğilimleri,
- Mağazaların genel durumları.

Yoğun bir rekabet ortamında bulunan günümüz işletmelerinin yöneticileri, alacakları kararlara temel oluşturabilecek bu bilgileri tespit edilen zamanlar içinde (günlük, haftalık, aylık) elde etmek isteyeceklerdir. Zincirleme Mağazalar muhasebe bilgi sisteminden beklenen işletme yönetiminin karar alma sürecinde ihtiyacı olan bilgileri, karar alınacak olaylara ve dönemlere ait verileri belirli bir sistem dahilinde hazırlayarak yönetime sunmasıdır.

İşletmelerin başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmeleri büyük ölçüde içerisinde yer alan fonksiyonel birimlerin birbirleriyle ve çevreyle sürekli ve düzenli bir biçimde iletişimlerine bağlıdır. Zincirleme mağazalar bağlı oldukları işletmenin mamullerini daha geniş bir kitleye ulaştırma vazifesini üstlendiklerinden çevreyle iletişimleri daha yüksek bir orandadır. Bu iletişime bağlı olarak oluşan olumlu veya olumsuz etkilerle sürekli olarak karşı karşıyadırlar. Çevrede işletme ve onun mağazaları hakkında oluşan bu olumsuz etkilerin olumlu hale getirilmesi işletme içinde oluşturulan bilgi akışının etkin bir şekilde yapılabilmesi büyük ölçüde bu bilgiyi iletecek seviyede bir muhasebe bilgi sisteminin kurulması ile mümkün olabilmektedir.

## 2- Sistem Kavramı

Sistem kavramı son yıllarda işletmecilik alanında farklı şekillerde tanımlanarak sıkça kullanılan bir deyim haline gelmiştir. Birbirinden farklı olan sistem tanımlarının ortak yanı sistemin "birbirine bağımlı olan öğeler dizisi" olarak benimsenmesidir (20). Sistemin temel öğelerini gözönüne alarak tanımlamamız gerekirse, sistem (21);

- Belirli parçalardan oluşan,
- Parçaları birbiriyle ilişkili olan,

(20) SÜRMEİİ Fevzi, Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No:198/128, Eskişehir, 1978, s.10.

(21) YILANCI, a.g.e., s.10.

- Parçalarıyla dış çevre arasında bir takım ilişkiler bulunan birleşik ve bütünleşik bir yapı, olay veya faaliyettir.

Günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdiği ortamda bulunan karmaşıklığın içinde sistem kavramı, örgüt yöneticilerinin olaylara bir bütün olarak (sistem açısından) bakma olanağını sağlar. İşletmelerin kuruluşları, faaliyetleri ve diğer fonksiyonlarının varoluşu bir veya birkaç amaca erişmedir. Bu açıdan sistem, belirli bir ya da birkaç amaca yönelik olan birbirine bağımlı ayrı ayrı öğeler dizisi olarak tanımlanır (22). Bu açıdan zincirleme mağazalara baktığımızda zincire dahil olan her mağazayı bir sistem olarak görebiliriz. Her mağaza faaliyetleri sonucunda öncelikle kâr ve devamlılık amacına yönelik olarak kurulmuşlardır. Bu mağazaların belli bir merkeze bağlı olması mağazaları merkezi bir sistemin alt sistemleri haline getirir.

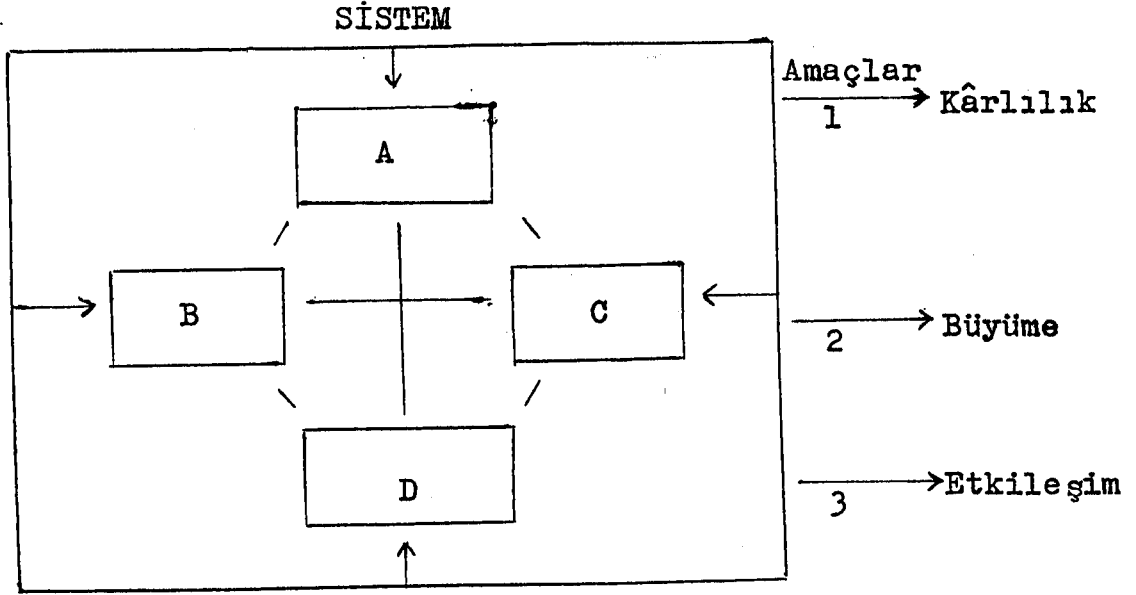
Aşağıdaki şekil sistemin öğelerini ve alt sistemlerin birbirine bağımlılıklarını ve sistemin bir bütün olarak amaca yönelik durumunu göstermektedir.

Sistem A, B, C ve D ile gösterilen alt sistemlerden veya öğelerden oluşmakta olup, dikdörtgen şeklinde gösterilmiştir. Sistemin bir bütün olarak amaçlara yönelik olması 1, 2 ve 3 nolu oklarla gösterilmiştir. Öğeler veya alt sistemler ve sistemin tamamını ifade eden dikdörtgen ile öğeler arasındaki oklar çevre ve iç etkileşimi simgelemektedirler.

---

(22) SÜRMEĒĒ, a.g.e., s.10.





Şekil: 2- Sistem Öğeleri

KAYNAK: SÜRMEİ, A.g.e., s.11.1.

Günümüz işletmelerinin ölçeklerinin büyümesi, faaliyet karmaşıklığının artması, ekonominin dinamik bir yapıya sahip olması sonucunda, sorunlara klasik yollarla çözüm arayışları yetersiz hale gelmiştir. Birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan unsurların bir araya gelmesiyle oluşan sisteme ilişkin özellik ve kavramlar şu şekildedir (23):

(23) ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, C.I., Eskişehir, 1992, ss.295-296; Ayrıca bkz. AYDEMİR Nilgün-BİRDAL İlker, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş. İstanbul, Nisan 1992, s.29.

- a- Sistemler açık veya kapalı sistem olabilir.
- b- Açık sistemler çevreyle ilişki kurmak zorundadır.
- c- Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır.
- d- Sistemde geri bildirim ilişkisi mevcuttur.
- e- Sistemin alt sistemleri vardır.
- f- Sistemde olumlu ya da olumsuz entropi (entropi sistemdeki bozukluk ve duraksamaları ifade eder) görülür.

#### a) Sistemler Açık Veya Kapalı Sistem Olabilir

Sistemler eğer çevreyle ilişki kuruyorlarsa, çevreden bilgi, enerji ve hammadde alıyorsa açık sistem, çevreyle etkileşim içinde bulunmuyorsa kapalı sistem olarak adlandırılırlar.

Muhasebe bilgi sistemi de, sürekli olarak dış çevreyle etkileşim içerisinde olduğu ve çevreyle sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunduğu için açık bir sistemdir. Zincirleme mağazalardaki muhasebe bilgi sistemi de, müşteriyle neredeyse yüzyüze yakın bir ilişkide bulunulduğundan açık bir sistemdir.

#### b) Açık Sistemler Çevreyle İlişki Kurmak Zorundadır

Açık sistemler yapıları ve taşıdıkları özellikler nedeniyle çevre ile ilişki kurmak zorundadırlar. Muhasebe bilgi sistemi de açık bir sistem olduğu için dış çevreyle sürekli olarak ilişki içerisinde. Bu ilişki içinde olan muhasebe bilgi sisteminde, yönetim tarafından istenen bilgiler alınır, işlenir ve çıktı halinde kullanıcılara raporlanarak iletilir.

### c) Her Sistemde Bir Amaç Veya Amaçlar Vardır

Sistemi oluşturan en önemli unsur "amaç" tır. Her sistem belli bir amacı yada amaçları gerçekleştirmek için kurulur.

Muhasebe bilgi sistemi de işletme ile ilgili bilgilerin kullanıcılara zamanında, doğru ve anlamlı bir biçimde iletilmesi amacı ile kurulur ve işletilir. Zincirleme mağazalardaki muhasebe bilgi sistemi de bu amaca hizmet eder. Sistemin yasal sorumlulukları yerine getirme yanında merkez yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmek, bu bilgileri işleyerek yönetime ulaştırmak zincirleme mağazalardaki kurulu muhasebe bilgi sisteminin en önemli amacıdır.

### d) Sistemde Geri Bildirim İlişkisi

Sistemdeki geri bildirim mekanizması vasıtasıyla sistemde oluşan eksikliklerin giderilmesi mümkün olmaktadır.

Muhasebe bilgi sisteminde de elde edilen bilgiler gerektiğinde sisteme tekrar girdi olarak verilerek sistemde oluşabilecek aksaklıklar asgariye indirilebilir. Bu bilgilerin sisteme tekrar dahil edilmesi ile sistemde oluşabilecek aksaklıkların giderilmesi ve bu yolla da sistemin etkinliği sağlanabilir. Muhasebe bilgi sisteminin bir boyutu olan geçmişte oluşmuş olaylar hakkında elde edilen bilgiler, sisteme tekrar dahil edilerek işletmenin faaliyette bulunduğu dönemde ve gelecekte yapacağı faaliyetlerde karşılaşılabileceği sorunlara çözüm yolu göstererek mevcut sistemin etkinliğini arttıracaktır.

e) Sistemin Alt Sistemleri Vardır

Sistem birbiriyle ilgili birçok alt sistemden meydana gelir. Muhasebe bilgi sistemi de birçok alt sistemden oluşmaktadır.(alacaklar, maliyet muhasebesi, satışlar, ödemeler vb.). Muhasebe bilgi sistemi ve alt sistemleri sürekli olarak birbiriyle iletişim ve etkileşim içerisindedir. Zincir mağazalara sahip olan bir işletmeye bir sistem olarak baktığımızda, mağazalar bu sistemin birer alt sistemidirler. Dolayısıyla mağazalarda yürütülmekte olan muhasebe bilgi sistemleri merkez muhasebe bilgi sisteminin birer alt sistemidir.

f) Sistemde Olumlu Yada Olumsuz Entropi Görülür

Her sistemde zaman içerisinde karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır (24). Bu eğilime Entropi denir.

Açık sistemler sürekli olarak çevreyle ilişkili oldukları için entropiyi önleyici birtakım tedbirler alabilirler. Bu nedenle açık sistemlerde negatif entropi vardır. Kapalı sistemler ise çevre ile iletişim içerisinde bulunmadıkları için sistemde meydana gelen bozuklukları giderici tedbirleri alma üstünlüğüne sahip değildir. Bu nedenle kapalı sistemlerde entropi vardır.

Muhasebe bilgi sistemleri, açık bir sistem olduklarından ve dış çevreyle sürekli olarak iletişim içerisinde olduk-

---

(24) KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi, Ya.No:205, İstanbul, 1989, s.109.

larından sistemde meydana gelen aksaklıkları giderici tedbirler alabilirler, yani negatif entropi vardır. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde de her sistemde olduğu gibi zaman içerisinde bozulma eğilimi yani entropi vardır. Ancak bu bilgi sistemi açık bir sistem olduğundan sisteme gerekli şekillerde müdahale edilerek negatif entropi meydana gelir.

### 3- Bilgi-Sistem Kavramı

Bilgi ve sistem kavramları açıklamalarından hareketle iki kavramın birleştiği noktada bilgi sistem, bilgi üreten sistem anlamında kullanılır. Bilgi sistemi, çevrede yapılan gözlem yada incelemeleri toplamaya yarayan basit bir araç ya da gözlemleri yapan, elde edilen verileri süreçleyen ve birbirine özel haberler gönderen ve en sonunda çevreyi etkileyen eylemleri yapanlara özel haberleri ileten insan ve makinalardan oluşan karmaşık bir sistemdir (25).

İşletme yönetiminin kendi işlevlerini, ki özellikle kontrol işlevini, etkin bir biçimde yerine getirmesi için ilgili, doğru ve zamanlı bilgileri elde etmesi gerekir. Bu bağlamda bilgi sistemi, işletme karar alıcılarına, işletme içinde gereksinim duyulan bilgileri üretmek ve alacakları kararlar da kullanacakları bilgileri sağlamak görevini üstlenir. İşlet-

---

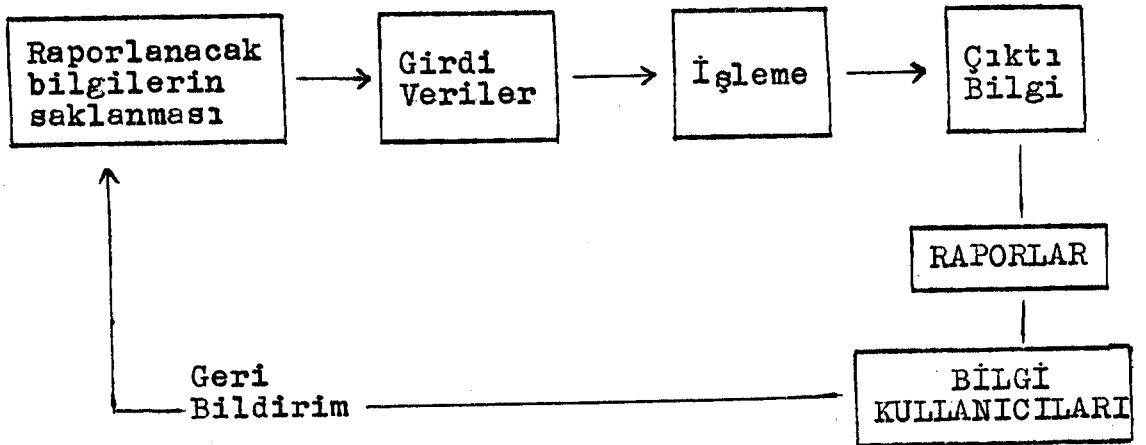
(25) ÇÖMLEKÇİ Ferruh-KEPEKÇİ Celal, Genel Muhasebe ve Dış Raporlama, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:53, Eskişehir, 1987, s.5.

me yönetimine gerekli olan bu bilgileri sağlayacak olan bilgi sistemi de muhasebe bilgi sistemidir.

Bilgi sisteminin kurulması ve yürütülmesi şu aşamaları içerir (26):

- 1- İhtiyaç duyulan bilgilerin saptanması,
- 2- Elde edilecek bilgi için verilerin belirlenmesi,
- 3- Verilerin süreçlenmesi (işlenmesi),
- 4- Sonuçlanan bilginin raporlanması.

Buna göre bilgi sistemi aşağıdaki gibi şematik olarak gösterilebilir.



Şekil: 3- BİLGİ SİSTEMİ

KAYNAK: ÇÖMLEKÇİ- KEPEKÇİ, A.g.e., s.5.

(26) ÜSTÜN Rıfat, Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amaçıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:242/162, Eskişehir, 1982, s.5.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde elde edilmek istenen bilgilerde yukarıdaki şemaya bağlı kalınarak şöyle açıklanabilir: Mağazalarda çeşitli faaliyetlerden ve ticari işlemlerden oluşan olaylar sonucunda düzenlenen muhasebe belgeleri sistemin verilerini oluştururlar. Girdi niteliğindeki bu belgeler işletmenin benimsediği muhasebe bilgi sisteminin içeriğine bağlı olarak ya mağazalarda ya da mağazaların bağlı olduğu merkezde tarih sırasına göre kaydedilir, ilgili defterlerde sınıflandırılır. Bu sistemin işlem bölümünü oluşturur. Bu işlem, işletmenin sahip olduğu donanım türüne göre ya elle yapılır yada gelişmiş teknolojiye sahip olan işletmelerde bilgisayarlar aracılığıyla yapılır. Sistemin son aşamasını oluşturan çıktı ise muhasebe raporlarından oluşur. Bu raporlar işletme yönetiminin veya bu bilgileri kullanacak olan bilgi kullanıcıların isteklerine göre düzenlenen raporlar olacaktır. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminin bu son aşaması genellikle mağazaların merkezlerinde yerine getirilir. Örneğin, faaliyet yılının sonunda zincire bağlı olan mağazalardan elde edilen bilgilere dayanılarak işletmenin tümünü kapsayan Birleşik Bilanço hazırlanır. Bunun yanında her mağaza faaliyet yılı sonunda bu bilançodan ayrı olarak kendi faaliyetlerini kapsayan finansal tablolarını hazırlayabilirler.

#### B) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN KAPSAMI VE YAPISI

Muhasebe bilgi sisteminin kapsamı, işletmelerin yapılarına, özelliklerine ve faaliyet konularına göre değişiklikler gösterebilir. Temelde muhasebe bilgi sisteminin iki ana amacı

bulunmaktadır (27):

1- İşletmenin varlıkları üzerinde bir koruyuculuk görevini yerine getirmek ve varlıklarda meydana gelen değişimleri belirlemek.

2- İşletmenin mali durumu ve eylemlerinin sonucu ile ilgili gruplara ya da taraflara bilgi sağlamak.

Buna göre muhasebe bilgi sistemi işletme içi eylemlerle ilgilidir. Bu eylemler sonucunda ortaya çıkan işletme ile ilgili bilgileri yönetime ve işletme dışındaki ilgililere ileten bilgi sistemidir. Bununla birlikte değişen ekonomik ve çevre koşullarının paralelinde muhasebe bilgi sisteminin kapsamı ve yapısı da belirli değişimlere uğramıştır. İşletme faaliyetleri ile muhasebe bilgi sistemi arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Günümüzde muhasebe bilgi sistemi, işletmelerde oluşan olayların kaydını yasal zorunluluklar nedeniyle yerine getirmekle kalmamakta aynı zamanda yöneticilerin isabetli kararlar alabilmelerine yardımcı olacak bilgileri de sağlamaktadır. Daha isabetli kararların alınması işletme faaliyetlerinin başarısı üzerinde son derece etkilidir.

Günümüzde muhasebe bilgi sisteminin fonksiyonlarını dört grup altında toplayabiliriz (28):

---

(27) ÜSTÜN, a.g.e., s.46.

(28) GECİKLİĞÜN Mahmut, "Muhasebe Sistemlerinde Yeniden Düzenleme (Mevcut Durum Analizi)", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl. 5, S.16, (İstanbul Mayıs 1979-II), s.25.



1) İşletme faaliyetlerinin sonuçlarının ölçülmesi muhasebe bilgi sisteminin ilk görevidir. Bu fonksiyonla, muhasebe kayıtlarından parasal ve miktar bilgilerinin elde edilmesi ve bunlardan yararlanacak olan yöneticiler için biçimi ve içeriği önceden belirlenmiş raporların hazırlanması sağlanır.

2) İşletmenin sahip olduğu varlıklarını ve yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini takip etmesi muhasebe bilgi sisteminin ikinci fonksiyonunu oluşturur.

3) İşletmenin ana fonksiyonlarına giren işlerin yaptırılmasını sağlamada muhasebe ve onu çevreleyen sistemlerin hayati önemleri vardır. İşletme eylemlerini kontrol etmede mal alımı, alacakların takibi, borçların ödenmesi vb. eylemlerin gerektiği gibi yapılması ve takibi, muhasebenin olayları takibi ve gerekli işlemleri yapması ile gerçekleşebilir.

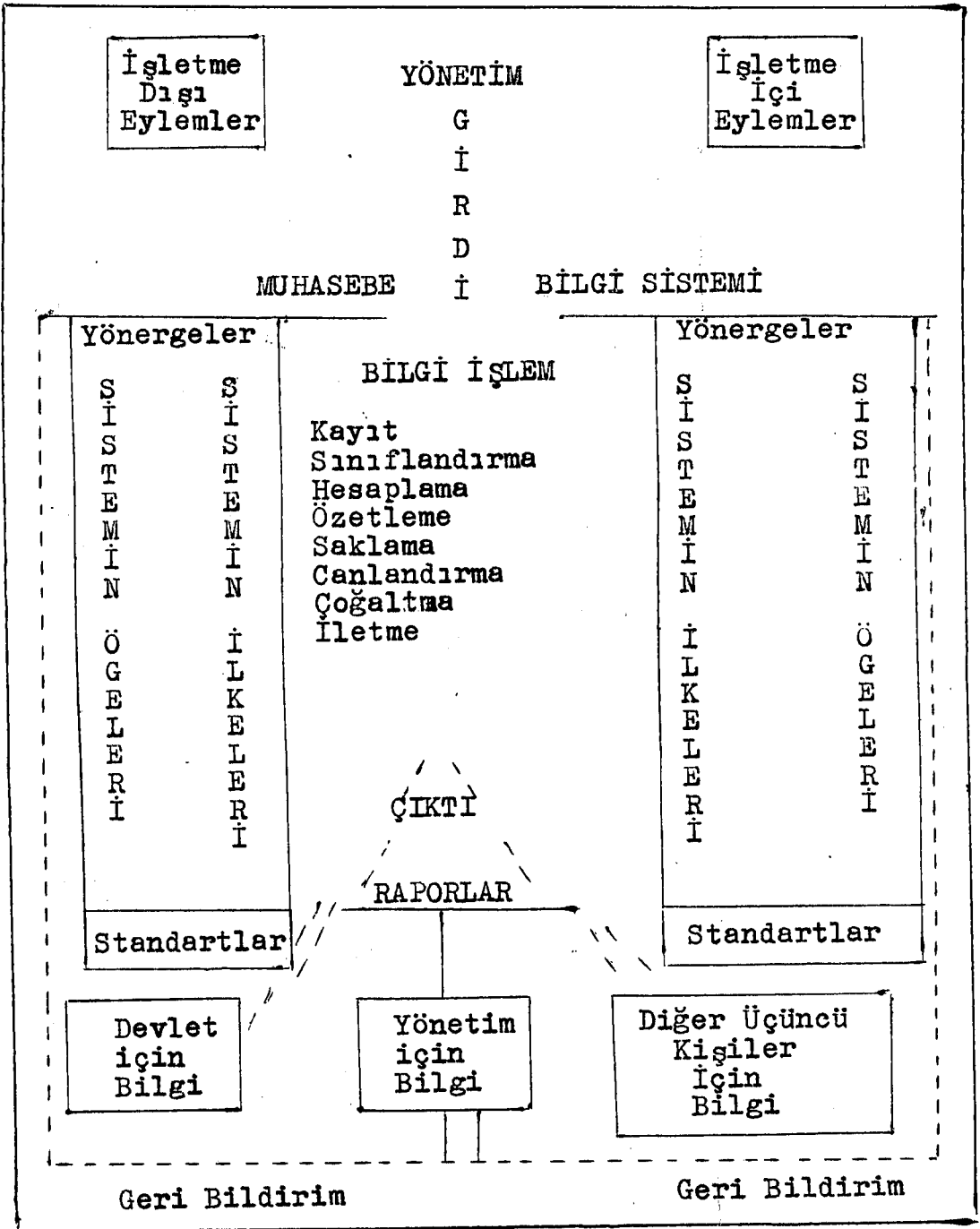
4) İşletmelerin gelişmesi, büyümesi vb. nedenler neticesinde muhasebe bilgi sisteminde ortaya çıkan yeni bir fonksiyonu da işletme faaliyetlerinin planlanması, faaliyetler sonucu gerçekleşen durumun planlanan ile karşılaştırılması ve planlarda gereken ayarlamaların yapılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında muhasebe bilgi sistemi, işletmede aynı zamanda denetim fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Muhasebe bilgi sistemi, işletme faaliyetleri sonucu oluşan bilgileri ilgili taraflara iletme fonksiyonunu gerçekleştirdiğinden, işletmenin dili olarak da ifade edilir. Muhasebe bilgi sistemi, kapsamındaki fonksiyonları verimli, etkin ve zamanlı olarak yeri-

ne getiremezse bu durum işletme yönetiminin alacakları kararlarda temel bilgi niteliğinde olan muhasebe bilgilerinden etkin bir biçimde yararlanamama sonucunu doğurur. Bu da, işletme faaliyetlerinin planlama, yürütme ve kontrol edilme olanaklarını zorlaştırır.

Muhasebe bilgi sisteminin yapısı genel olarak bütün işletme organizasyonlarında aynı olsa da, kullanılan donanımın farklılığına, sistemden istenen bilgilerin niteliğine, sistemdeki personel sayısına ve işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık gösterecektir. Bu yapı işletme faaliyetlerinin izlenmesi, faaliyetlerle ilgili bilgilerin oluşturulması ve istenilen şekillerde işletme ile ilgili taraflara iletilmesini sağlayacak bir şekilde olmalıdır. Bu yapı işletme amaçlarına en iyi şekilde hizmet verebilecek düzeyde hazırlanıp uygulanmalıdır.

Aşağıdaki şekilde muhasebe bilgi sistemi kuramsal olarak gösterilmiştir.

## İŞLETME



ŞEKİL: 4- MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

KAYNAK: SÜRME Lİ, A.g.e., s.30.

Şekilde görüldüğü üzere, sisteme işletme içinden işletme ile çevresi arasındaki eylemlerden ve geri bildirim yoluyla gelen mali nitelikteki işlemlere ilişkin bilgiler bilgi işlem sürecinden geçirilerek yönetim ve diğer ilgili tüm taraflara iletilmektedir. Bu yapının bilgi işlem fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için bir takım öğelere ihtiyacı vardır. Muhasebe bilgi sisteminin bu öğeleri personel, haberleşme araçları, raporlar ve donanımlardır (29). Yine bu yapının çalışmasında esas alınacak sistem ilkeleri genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkeleridir.

Çeşitli işlevleri olan ve açık bir sistem niteliği taşıyan muhasebe sistemi, yapısı gereği politik, ekonomik ve sosyal güçlerden oluşan ve kendisini etkileyen dış çevre ile yoğun bir etkileşim içerisinde bulunan bir sistemdir. Bu etkileşim içerisinde kalmak koşuluyla muhasebe bilgi sistemi işletme olaylarını derleyip, toparlayıp, kontrol edip işleyerek bilgiler halinde, bilgiyi kullanacak olan kişilere ve yöneticilere ulaştıracak yapıdadır (30).

---

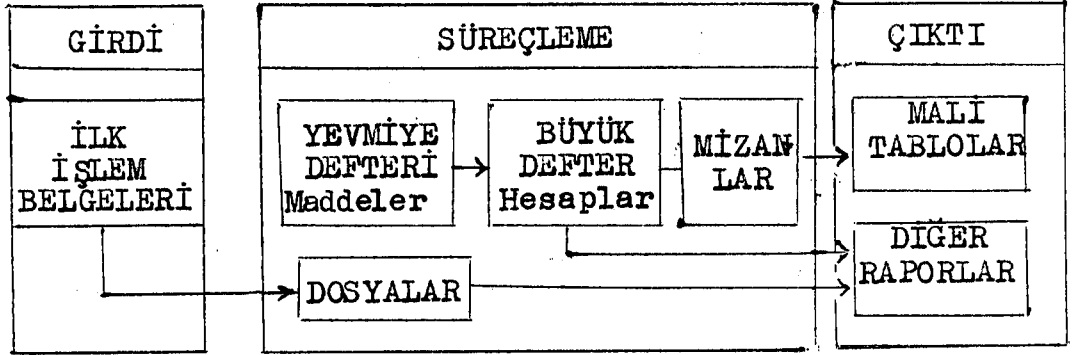
(29) YILANCI, a.g.e., s.11.

(30) ÖZBEK Yiğit, "Muhasebe Bilgi Sistemi", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, (1992/1), s.117.

### C) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDE GİRDİ-İŞLEM-ÇIKTI AKIŞI

Bütün sistemlerde olduğu gibi, muhasebe bilgi sisteminde de veri veya bilgiler, Girdi-İşlem-Çıktı akışını izler.

Muhasebe sisteminde geleneksel bilgi akışı şu şekilde gösterilebilir:



ŞEKİL: 5- MUHASEBE BİLGİ AKIŞI

KAYNAK: SÜRMELİ, A.g.e., s.39.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde de bu bilgi akışı geçerlidir. Zincire dahil olan mağazalarda gerçekleşen değer hareketleri yazar kasa fişleri, faturalar, gider pusulaları vb. kanuni belgelerle belgelendirilir. Bu belgeler mağazalarda uygulanmakta olan muhasebe bilgi sisteminin düzenine göre ya mağazalarda yada zincirin sahibi olan

işletme merkezinde bilgi işlem işlevine tabi tutulur. Bu işlem, olayların tarih sırasına göre yevmiye defterlerine kaydedilmesi, kayıtların büyük defterde sınıflandırılması şeklinde gerçekleşir. Mizanlar aracılığıyla kayıtların kontrolü yapıldıktan sonra bu muhasebe bilgilerinden faydalanacak olan tarafların istedikleri biçimde raporlanarak kullanıcılara iletilir. Muhasebe bilgi sisteminde ortaya çıkan önemli bir konuda bilgi işlem eylemlerinin nasıl ve nerede yapılacağıdır. Bu konu tamamıyla zincire sahip olan işletmenin sahip veya ortaklarının ve yönetimin aldığı karara bağlı olacaktır.

Muhasebe bilgi sisteminde bilgi işleme eylemlerine konu olacak olan veriler 3 kaynaktan sağlanır (31):

- 1- İşletme dışı eylemler,
- 2- İşletme içi eylemler,
- 3- Geri bildirim.

Sağlanan bu bilgiler veya veriler girdi olarak sisteme dahil edilir. Şekilde ilk işlem bilgileri olarak adlandırılan bu belgeler, fatura, çek, makbuz vb.dir. Sistemin işlem bölümünde veri olarak sisteme giren bu belgeler üzerindeki bilgiler yevmiye defterine kaydedilir, büyük defterde sınıflandırılır ve mizanlarla özetlenir. Bunlardan yararlanılarak Bilanço, Gelir Tablosu, Dağıtılmamış Kârlar Tablosu gibi mali tablolar olarak sistemin çıktıları elde edilir. Bu çıktılar işletme ile ilgili olan taraflara (yönetim, devlet, kamu vb.) bu tablolar aracılığıyla iletilir.

---

(31) YILANCI, a.g.e., s.11.

#### D) MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÖGELERİ

Bir sistemin öğeleri, o sistemi oluşturan, çalışmasını sağlayan ve sisteme işlerlik kazandıran maddi parçalardır. Muhasebe bilgi sistemini oluşturan finansal nitelikteki bilgi elde etme amacına yönelik ve birbiriyle bağlantılı olan 4 ana öge bulunur. Bunlar (32);

- 1- Personel
- 2- Haberleşme araçları
- 3- Donanım
- 4- Raporlar

Muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde işlemesi büyük ölçüde bu öğelere ve öğelerin birbiriyle olan uyumlarına bağlıdır. Bu öğeler işletme koşullarına göre farklı bileşimlerle biraraya getirilerek sistem oluşturulur.

##### 1- Personel

Muhasebe bilgi sisteminin en önemli öğelerinden biri personeldir. Oluşturulan bilgi sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun ona işlerlik kazandıracak olan personel bu konuda tecrübeli kişiler arasından seçilmezse kurulan sistemde aksaklıkların oluşması kaçınılmaz olacaktır.

Muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetiminin ve işletme ile ilgili diğer kişi ve kurumların bilgi gereksinimlerini karşılamak üzere işletme faaliyetlerine ilişkin veri toplayan,

bunları kayıtlama, sınıflandırma, hesaplama, özetleme, saklama, çoğaltma ve iletme şeklindeki bilgi işlem eylemleri ile işleme tabi tutan ve sonuçta gerekli bilgilere dönüştüren bir sistemdir. Buna göre muhasebe sistemine düşen bu görevin yerine getirilmesi için konuyu bilen ve sistemi çalıştıran personelin varolması gerekir (33).

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yer alacak personelin de sistemden beklenen faydaları sağlayacak yapıda olması gerekir. Zincir mağaza organizasyonunun büyüklüğüne ve yapısına göre seçilecek personelin sayısı ve özellikleri değişiklik gösterecektir. Mağaza reyonlarındaki personelden başlayarak muhasebe bilgi sisteminin çıktıları olan raporları düzenleyen personele kadar bütün personelin kurulmuş olan muhasebe bilgi sisteminin işlevlerini yerine getirecek düzeyde olması gerekir. Muhasebe bilgi sisteminde yer alacak olan personelde bulunması gereken genel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Konusuyla ilgili mesleki eğitim görmüş olması,
- Yerine getireceği görevler konusunda deneyimli olması,
- Sistemin amaçlarını kavrayabilecek düzeyde olması,
- Sistemde kullanılan donanıma vakıf olması,
- Yerine getireceği görevin gerektirdiği ahlak ve güvene sahip olması.

Sistemin kurulma aşamasından sistemden yönetim ve diğer

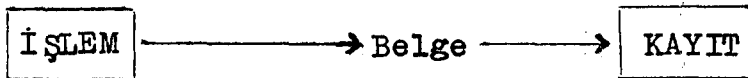
---

(33) SÜRMEĠ, a.g.e., s.45.



ması, yetki ve sorumlulukların verilmesi yeterli olmaz. Zincirleme mağazalarda muhasebe bilgi sisteminin işleyebilmesi için mağazalar arasında etkin bir haberleşme düzeninin kurulması gerekir. Bu da ancak haberleşme araçlarının yenilenmesi ve işletmede kullanılmasıyla mümkündür.

Haberleşme araçları, veri veya bilgilerin toplanması ve bilgi işlem faaliyetlerine tabi tutulması için gerekli belgelirdir (34). Muhasebeye konu olan değer hareketlerinin, muhasebe kayıtlarına geçmesini sağlayacak olan belge düzeni, muhasebe organizasyonunun da temel elemanıdır. İşletmenin kuruluşundan başlamak üzere ana sözleşme, kurucuların ortaklık adına yaptıkları ödemeyi gösteren makbuzlar, banka dekontları, satılan mal için kesilen faturalar, alış faturaları, senet, poliçe, çek, mahkeme ilamı, avans kağıtları, proforma fatura, konişmente, irsaliye, tesellüm fişi, ambar giriş-çıkış fişi, açılan iş emirleri vb. muhasebe kayıtlarına kaynak olan belgeleri oluşturur. Belge "işlem" ile "kayıt" arasında köprü fonksiyonu görür.



Muhasebede belgeleme, yani muhasebe kayıtlarında kaynak alınması işletmenin gerçek finansal durumunun ve gelir-giderlerinin yansıtılmasını amaçlar. Güvenilir bir muhasebe kaydının sağlanması bakımından işletmede belge düzeninin kurulmasında

(34) SÜRMEİ, a.g.e., s.46.

bazı ilkelerden yararlanılır (35);

- Her kayıt bir belgeye dayandırılmalıdır,
- Karışıklığı önlemek için kaydın dayandığı belge kesin olarak belirlenmeli, çünkü bir işlem için birden fazla belge sözkonusu olabilir, çek listesi ve banka ekstresi gibi,
- Belgeler üzerinde hiçbir şey okunmaz hale getirilmemeli, gerekli değişiklik parafe edilerek gösterilmeli,
- Belge üzerinde ilgili hesaplar belirtilerek ön kayıt sağlanmalı,
- Muhasebe kaydından sonra belge üzerine işaret konarak, belgenin birden fazla kayda geçmesi önlenmeli,
- Aynı işlemin fazla olması halinde toplu bir belge düzenlenerek rasyonel çalışma düzeni sağlanmalı (mahsup fişi),
- Tüm belgeler yetkili tarafından imza, hazırlayan tarafından ise paraf edilmeli,
- Belgelerle ilgili işlemlerde kolaylık sağlanması ve hataların önlenmesi için farklı renklerde olmalı, numaralanarak, tasnifli olarak ve kolayca erişilebilecek şekilde arşivlenmeli,
- Önceden basılmış yönergeler belgenin gerektiği şekilde doldurulması ve sistem içinde akışına ilişkin adımları gösterir,
- Belgelerin numaralandırılmış olması fiziki kontrole

---

(35) BİLGİNOĞLU Fahir, Muhasebe Organizasyonu, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü, Yayın No:54, İstanbul, 1988, s.53.

olanak sağlar.

İşlemlerin ve olayların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak tamamının kaydedilmesini sağlayabilmek amacıyla muhasebe bilgi sistemi içinde yeterli düzeyde belge düzeninin kurulması ve kullanılması önemli bir konudur. Muhasebe bilgi sisteminde, ilk veri belgesinden çıktı belgesine kadar olan bilgilerin maddi somut varlıkları, belgelerdir.

### 3- Donanım

Günümüz ekonomi piyasasında faaliyet gösteren işletmeler birbirleriyle büyük bir rekabet içine girmişlerdir. İşletmelerin ülke sınırları dışında faaliyet göstermesi, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojinde yaşanan büyük gelişme hızı ve mevcut pazarların daralması işletmeleri en hızlı ve etkin bir biçimde çalışmaya zorlamaktadır. Buna bağlı olarak işletme yönetimleri işletmeyle ilgili bilgileri en kısa zamanda elde etmek davranışına girmişlerdir. Muhasebe bilgi sistemi, işletmeyle ilgili verileri işletme yönetimine bilgi olarak dönüştüren bilgi sistemi olduğuna göre yönetimin bu ortam içinde istediği bilgileri en kısa zamanda hazırlamak durumundadır.

Zincirleme mağazalar organizasyonları itibariyle mağazaların merkezden uzak olmaları bu durumu daha da önemli kılmıştır. Zincire bağlı mağazalarda oluşan olayların mağazalarda işlenerek, raporlar halinde merkeze gönderilmesi muhasebe bilgi sisteminde bilgi işleme işlevini hızlandıracaktır. Örneğin günlük nakit satışların yazar kasa raporlarıyla belge-

nerek merkeze gönderilmesi bir çok nakit makbuzunun düzenlenmesi ve kayda alınması güçlüğü ortadan kaldırmıştır. Yine zincire dahil olan mağazalarda bilgisayar teknolojisine bağlı olarak kurulacak Bar-Code sistemi satılan malların tek tek faturaya yazılma işlemini büyük ölçüde kolaylaştırmıştır.

Günümüz şartlarına uygun olarak zincire dahil olan bir mağazada bilgisayar, yazar kasa, telefon, telefaks vb. donanımın mutlaka bulunması gerekmektedir.

Muhasebe bilgi sisteminde kullanılan donanımın işlem sıklığına göre yenilenmesi gerekir. İşlemlerin çoğalması, bilgilerin iletilmesi için muhasebe bilgi sisteminde kullanılacak olan araçlar sistemin donanımını oluşturur. Bu donanımın işletmenin veya zincire bağlı mağazaların büyüklüğüne, işlem hacmine vb. özelliklere bağlı olarak değişme gösterecektir. Örneğin, nakit girdileri fazla olan veya kredi kartıyla satış yapan bir mağaza zincirinde, merkez işletme banka transferini EFT-POS (Elektronik Fon Transferi) aracı ile gerçekleştirerek büyük kolaylık sağlayabilir.

#### 4- Raporlar

İşletmeler büyüdükçe işletme içinde ayrıntılı bilgilere duyulan ihtiyaç gereksinimi de artar. Mevcut bilgi akış sistemi bu büyüme neticesinde karmaşık bir hal alır ve yetersiz kalabilir. Bu durumda işletme yöneticileri ellerinde mevcut olan bilgilerle karar almakta zorlanır hale gelebilirler. Bilgiye duyulan gereksinimin artması muhasebe bilgi sisteminden elde

edilen ve bir bilgi kaynağı olan raporların önemini arttırmıştır. Yönetimin ihtiyacı olan ve her yönetim düzeyinde ihtiyaç duyulan bilgiyi doğru biçimde, doğru yerde ve tam zamanında elde edilebilmeleri değişen çevre koşulları altında çalışan işletmelerde önemli bir etkidir.

Raporlar, muhasebe bilgi sisteminin son aşamasıdır, yani sistemin çıktılarıdır. Muhasebe bilgi sisteminde çıktı kesin mizanda ve dolayısıyla envanter defterinde ayrıca kâr ve zarar hesabında özetlenmiş verilerin bilgi kullanıcılarına iletilmek üzere finansal raporlar ve bunların ekleriyle muhasebe bilgilerine dönüştürülmüş şeklidir (36).

İşletmeyle ilgili olan tüm taraflar, işletmeyle ilgili elde etmek istedikleri tüm bilgileri muhasebe bilgi sisteminin çıktısı olan raporlardan elde edeceklerdir. Sistemin çıktıları olan raporlar, kullanıcıların elde etmek istedikleri bilgilerin türlerine göre değişik şekillerde ve ayrı içeriklerle düzenleneceklerdir.

İşletmeyle ilgili raporları üç grupta sınıflandırabiliriz:

a- Dış Raporlar: İşletme faaliyetleri hakkında tamamıyla işletme dışındaki ilgili taraflar için hazırlanan raporlardır. İşletmeye kredi veren 3. şahıslara, devlet kuruluşlarına vb. hazırlanan raporları bu gruba alabiliriz. Dış

---

(36) ÇÖMLEKÇİ-KEPEKÇİ, a.g.e., s.207.

raporlar işletme ile ilgili 3. şahıslara işletme hakkında verecekleri kararlara temel teşkil eden bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla düzenlenilirler.

b- İşletme Sahip Veya Sahiplerine Hazırlanan Raporlar:

Bu tür raporlar işletme sahipleri ve ortaklar için hazırlanan raporlardır. Uygulamada geçerli olan muhasebe prensiplerine göre hazırlanan Bilanço, Gelir Tablosu vb. raporlar bu gruba giren raporlardır.

c- İç Raporlar: Bu gruptaki raporlar sadece işletme içinde kullanılmak üzere hazırlanan raporlardır. Genelde yönetimin ihtiyaç duyduğu işletme ile ilgili bilgilerin özet olarak sunulduğu raporlar bu gruba girer. Örneğin, aylık olarak işletmedeki üretim, satışlar, dönem masrafları vb. bilgileri kapsayan aylık tabloları yöneticilerin bu konudaki gereksinimlerini karşılayabilecek bir iç rapordur.

Bununla beraber raporları genel amaçlı ve özel amaçlı olarak iki gruba ayırabiliriz (37). Temel mali tablolar genel amaçlı olarak ortaklar ve bütün kullanıcılar için standart bir biçimde düzenlenir (bilanço, gelir tablosu). Özel amaçlı raporlar ise özellikle yönetim için veya nadiren başka kullanıcılar için düzenlenen raporlardır (bütçeler, maliyet raporları). Özel amaçlı raporlar işletmeyle ilgili olarak yöneticilerin verecekleri kararlara temel teşkil ederler. Zincirleme mağazalarda hazırlanan raporlarda iç raporlar ön plana çıkmak-

---

(37) YILANCI, a.g.e., s.15.

tadır. Yönetimin zincire bağlı mağazalar üzerindeki kontrolünü sağlama, mağazaların durumlarını özet olarak görme vb. nedenlerden dolayı özel amaçlı raporlar zincirlerde daha sıklıkla düzenlenirler.

Zincir mağazalarda düzenlenen raporları ve düzenleme amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

a- Günlük nakit satış raporu: Zincire dahil olan mağazalarda yapılan günlük nakit satışlarının tutarını göstermek amacıyla düzenlenir. Günlük satış faaliyeti sonucunda oluşan nakit girdisi, yönetime veya merkeze bildirmek için merkez yönetiminin belirlediği süreler içinde düzenlenerek ilgili yerlere iletilir.

b- Günlük kredili satış raporu: Bir günlük satış faaliyeti sonucunda yapılan kredili satışların özet olarak gösterilmesi ve alacakların takibi için merkeze bilgi sunulması amacıyla düzenlenir.

c- Cari hesap raporları: Zincire dahil olan mağazalarda gerçekleştirilen ve müşterilerin sonradan yapacakları ödemelerin takibi için düzenlenen raporlardır.

d- Mağazalar satış raporları: Günlük bazda ödeme türlerinin cinsine göre düzenlenen ve mağaza satışlarının genelini kapsayan raporlardır. Daha önce düzenlenen yukarıdaki raporların toplam tutarlarının yansıtıldığı bir rapordur. Ayrıca diğer raporların doğruluğunun kontrolü için düzenlenilir.

### III- ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN REORGANİZASYONU

Bilindiği gibi her işletme kurulur, büyür ve faaliyet gösterdiği ekonomi içinde hayatını devam ettirmeye çalışır. İşletme içinde veya dışında koşulların değişmesi, daha önce yeterli görülen sistemin yetersiz duruma düşmesine neden olabilir. Her organizasyon veya sistem ilk kurulduğunda kendisinden istenilen amaçlara yönelik olarak hizmet verir. Sistemler sürekli olarak iç ve dış çevreyle etkileşim içerisindedirler. Bu nedenle iç ve dış çevrede meydana gelen olaylardan etkilenirler. Eğer organizasyon veya sistem bu olayların etkilerine uyum sağlayacak esneklikte değilse sistem veya organizasyondan beklenen fayda azalmaya başlayacak ve zamanla sistemin veya organizasyonun faaliyetlerinde bir takım aksaklıklar meydana gelecektir.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi de diğer sistemler gibi çeşitli olaylardan etkilenir. Muhasebe bilgi sisteminde gereken değişiklikler yapılmazsa sistemden beklenen faydalar azalacak ve istenen bilgiler sağlanamayacaktır.



Örneğin; zincirleme mağazalarda mevcut muhasebe bilgi sisteminde el ile bilgi işlem yapılıyorsa işletmenin gelişmesi, büyümesi sonucunda bu yöntem yetersiz kalacaktır. Sistemin yeni teknolojilerle donatılması kaçınılmaz olacaktır.

Reorganizasyon, işletmelerdeki organizasyonların değişen ekonomik ve çevre koşullarına uyum sağlayamaması sonucu ortaya çıkar. O halde bu açıklamanın ışığı altında reorganizasyonlarını değişen ekonomik ve çevre koşullarına uyarlamak ve böylece işletme organizasyonlarına işlerlik kazandırmaktır.

İşletme ile ilgili tarafların işletmeden elde etmek istedikleri faydayı onlara maximum derecede sağlayacak bir organizasyon kurmaktır.

İşletmeyi en uygun organizasyon yapısına ulaştırabilmek için gözönünde bulundurulması gereken faktörlerden bazıları şunlardır;

- İşletmenin amaçlarına varması anlamında tesirlilik,
- İşletme ile ilgili olanların kişisel ve özel amaçlarının başarılmasını gerektiren etkililik,
- İşletmenin amaçlarına uygun, gerekli sayı ve nitelikte farklı fonksiyonların bölümü,
- Görevleri açıkça tarif ederek ve her elemanın görevini tek bir fonksiyon göreceği şekilde sınırlayarak otorite ve sorumlulukları gösteren tariflerin yapılması,
- Emir kumanda ilişkilerinin belirtilmesi,
- Haberleşme kanallarının iyi tarif edilmesi,

- Merkeziyetçilik ve ademimerkeziyetçilik arasında uygun bir denge ve esnekliğin sağlanması,
- Yönetime yararlı olabilecek tarafsız ve mukayeseli bilgileri zamanında ilgili kişilere sağlayan, sorumluluklarla ilgili bilgileri gösteren raporları temin eden ve gereksiz kırtasiyeciliği önleyen bir kontrol sisteminin olması,
- İşletmenin devamlılığını sağlayacak şekilde yeterli ve bilgili personelin muhafazası ve yetiştirilmesi.

Yukarıdaki faktörler gözönüne alınarak yapılacak bir reorganizasyon işletmede var olan sistemden beklenen faydanın sağlanmasına olanak verecektir. Bununla birlikte işletmede yapılacak reorganizasyonla, işletmede oluşan kuzursuzluk, düzensizlik vb. doğabilecek olan her türlü istenmeyen durumların önüne geçebilecektir.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminin yeniden düzenlenmesi amacı sistemden, mağazalarla ilgili daha kaliteli ve zamanlı bilgi elde etmek, bununla birlikte yönetimin yeni bilgi ihtiyaçlarına karşılayabilecek değişik nitelikteki bilgilerin hazırlanmasına olanak sağlayabilecek bir sistem kurmaktır. Mevcut sistemdeki verimsiz ve etkin olmayan kısımları ve çalışmalarını ortadan kaldırmak, bunun yerine günün şartlarına cevap verebilecek bir muhasebe bilgi sistemini kurmak ihtiyacı, zincirleme mağazalardaki muhasebe bilgi sisteminin yeniden düzenlenmesine gerekçe olarak gösterilebilir.

Çalışmamızın bu bölümünde muhasebe bilgi sisteminin yetersiz kaldığı zamanlarda ihtiyaç duyulan yeni sistemden beklenen faydaları sağlayabilecek bir sistemin işletmeye yerleştirilmesi için gereken çalışmaları yani reorganizasyon çalışmalarını ve bu çalışmaların zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemine dahil edilmesi aşamalarını anlatacağız.

#### A) REORGANİZASYONUN TANIMI VE NEDENLERİ

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminin reorganizasyonuna geçmeden önce reorganizasyonun tanım ve nedenleri üzerinde durulacaktır.

##### 1- Reorganizasyonun Tanımı

Değiştirme, yenileştirme, iyileştirme, yeniden organize etme anlamına gelen reorganizasyon hakkında bugüne kadar değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan en açıklayıcı olanlarını aşağıdaki gibi verebiliriz;

"Geniş anlamıyla reorganizasyon, organizasyon yapısındaki ve departmanlara ayırmadaki değişikliklerin, finansal yapının, amaçların ve politikaların gözden geçirilerek yeniden saptanması, bu amaçlara varmak için otorite, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden belirtilmesi olarak tanımlanabilir" (38).

"İşletme amaçlarına ulaşmak ve faaliyetlerin en uygun şekilde yürütülmesi için tüm sistem, yöntem ve çalışmaların

---

(38) ARIKAN Türkan, "Reorganizasyon", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S. 6, (Kasım, 1973), s.291.

kavrandığı bir reorganizasyon faaliyetidir" (39).

"Reorganizasyon (yeniden örgütlenme) irili ufaklı her çeşit kurum ve kuruluşların değişen koşullara intibak edememelerinin ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yötirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir" (40).

Yapılan bu tanımlamalardan çıkan sonuçlara göre reorganizasyon, işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomideki gelişmeler ve politik, teknolojik ve sosyal değişikliklerin sonucunda, işletme organizasyonlarının ihtiyaca cevap veremez duruma gelerek, oluşan değişikliklere uyum sağlayamaması sonucunda organizasyonun veya sistemin değişime adaptasyonunu sağlama çalışmalarıdır.

İşletmelerin kuruluş aşamasındaki amaçlar, görevler, sorumluluklar ve politikalar bu değişimin etkisiyle yetersiz kalmakta ya da biçim değiştirmektedir. Bu amaç, görev ve sorumlulukların yetersiz kaldığı organizasyonlarda, işletmelerin çıkan sorunları çözmeye yarayacak yeni arayışlar içine girmeleri reorganizasyonu ortaya çıkartır.

Reorganizasyona ne zaman ihtiyaç duyulur? Reorganizasyon çalışmaları nasıl yürütülür? Çalışmamızın bu kısmında reorganizasyon aşamasında oluşabilecek soruların yanıtlarını vermeye çalışacağız.

---

(39) BİLGİNOĞLU, A.g.e., s.50.

(40) TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, C.I, İstanbul, 1990, s.645.

## 2. Reorganizasyonun Nedenleri

Reorganizasyona gidilme nedenini araştırdığımızda karşımıza yüzlerce sonuç çıkmaktadır. Reorganizasyon nedenleri arasında otorite ve örgütsel yapının değişmesi, psikolojik, sosyolojik ve kültürel sorunlar, ekonomik ve teknolojik rasyonalizasyon, insan unsuru gösterilebilir. Bu unsurların herbiri kendi başına bir reorganizasyon nedenidir. Bundan dolayı bu nedenleri ana başlıklar halinde toplayarak aktarmaya çalışacağız.

İşletmeler yaşayan birer organizasyon olduklarına göre içinde buldukları ortamda hem dış faktörlerden hem de iç faktörlerden etkileneceklerdir. Öncelikle bu iki etki faktörünü ele alalım (41).

### a) İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler

Ekonominin temel özelliklerinden birisi dinamik olmasıdır. Ekonomik olaylar sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde. Her canlı varlık gibi işletmeler de onları saran çevrenin değişen koşullarına, yapı ve faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar (42). Anlaşılacağı üzere işletmeler çevrelerinde meydana gelen değişmelerden şu veya bu şekilde etkilenebilmektedirler. Bu değişiklikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

---

(41) ÖZALP İnan ve Diğerleri, "Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.X, S.1-2, (1992), s.133.

(42) TOSUN Kemal, "Yeniden Örgütlenme Sorunu", Organizasyon Dergisi, Yıl.2, S.5, (1976), s.5.

### aa) Teknolojik Gelişmeler

Günden güne gelişen teknolojinin işletmelerdeki etkisi de çok yönlü ve derin olmaktadır (43). Bundan kısa bir süre önce işletme organizasyonlarındaki muhasebe bölümünde bilgiler el ile işlenirken günümüzde ister büyük ölçekli işletmeler olsun isterse küçük ölçekli işletmeler, hemen hepsi gelişmiş bilgisayar teknolojilerinden faydalanmaktadır. Bununla birlikte teknoloji sayesinde ortaya çıkan yeni mamuller ister istemez tüketicilerin taleplerinde de bir takım değişiklikler yaratmıştır.

Mağazalar zincirine sahip olan bir işletmede mağazalarda yapılan faaliyetlerden elde edilen bilgiler üst yönetime, işletmede kurulan muhasebe bilgi sistemi ile iletilir. Zincire dahil olan mağazalarda işletme ile ilgili olabilecek bilgiler mağazalardaki satış hacimleri, satışlar sonucunda oluşan tahsilat ve alacakların tutarları gibi bilgiler olabileceği gibi, mevcut potansiyel müşterilerde oluşabilecek yeni satın alma eğilimleri gibi genel bilgiler de olabilir. Mağazalarda elde edilen bu bilgilerin en kısa zamanda işletme yönetimine ulaştırılabilmesi için gelişen teknolojinin mağazalara adaptasyonu zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona gerekçe olur.

---

(43) TOSUN, a.g.e., s.6.

### ab) Politik Değişmeler

Toplumları yöneten iktidarların, kendi düşünce sistemlerine uygun olarak ekonomiyi yönlendirmeleri, ekonomiyi oluşturan birimlerden olan işletmeleri de faaliyetlerini bu düşünce ve uygulama sistemine göre ayarlamak zorunda bırakmıştır. Örneğin, siyasi iktidarın ithalatı serbest bırakması, gümrük duvarlarını indirmesi, alınan gümrük vergilerini indirmesi ülkede bu malları üreten işletmeleri yeni davranışlar içine sokacaktır. Ucuz ithal edilen bir mal karşısında yüksek maliyetli olarak çalışan bir işletmenin pazarda güç durumlarına düşeceği açıktır. Bu gibi politik değişmeler işletmelerin faaliyetlerini siyasal tercihlere, teşvik politikalarına, yatırım kararlarına bağımlı kılmıştır.

Zincire bağlı mağazaların da tek bir ürün veya benzer nitelikteki ürünlerini satan bir işletme, değişik nitelikteki ürünleri de mağazalarında satma davranışına gidebilir. Bununla beraber işletme aynı veya farklı nitelikteki ürünleri yurt dışından ithal ederek mağazalarında satışa sunabilir. Oluşabilecek bu değişik satış davranışları sonucunda mağazalar zincirinde uygulanmakta olan mevcut muhasebe bilgi sistemi yetersiz kalabilir. Aynı zamanda mağazalarda muhasebe bilgi sisteminde görev alan personel bu durumda yetersiz kalabilir. İşletme yönetiminin politik değişmelerden dolayı aldığı yeni kararlar sonucunda yönetimin isteyebileceği yeni bilgileri hazırlayabilecek muhasebe bilgi sisteminin zincire dahil olan mağazalarda kurulması gereği işletmede reorganizasyona gidilme sebebidir.

### ac) Ekonomik Eğilimlerdeki Değişmeler

Ekonomik hayatın bir parçası olan işletmeler hükümetlerin almış oldukları ekonomik kararlar ve politikalarından etkilenirler (44). Örneğin; hükümetlerin inşaat sektörünü geliştirmek için koyduğu vergi indirimleri şirketleri bu sektöre yöneltecektir. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmeler sektöre yeni girebilecek işletmelerle rekabet içine gireceklerdir. Tüketicilerin değişen ekonomik güçleri olumlu veya olumsuz olarak ekonomiye yansıtacaktır. Refah düzeyinin artması, gelir düzeyinin yükselmesi tüketicileri daha iyiye doğru yönlendirecektir. Dolayısıyla üretim ve hizmette bulunan işletmeler değişen bu istekleri karşılamak için kendilerini buna göre ayarlamak zorunda kalacaklardır.

### ad) Uluslararası Şirketlerin Gelişmeleri

Kapalı bir ekonomide faaliyet gösteren işletmeler sınırların açılması, serbest piyasa ekonomisinin uygulanması vb. nedenlerden dolayı faaliyette buldukları sektörlerde başka ulusların işletmeleriyle karşı karşıya gelebilirler. Faaliyette buldukları ekonomide pazarları daralan veya doyuma noktasına gelen pazarlar haricinde diğer ülkelerdeki pazarlara girmeye çalışırlar. Mevcut pazarları doyuma noktasına gelen ve mağazalar zincirine sahip olan işletmeler başka bölge veya yörelerde yeni mağazalar açabileceği gibi ülke sınırları haricindeki pazarlarda da faaliyet gösterebilirler

---

(44) ÖZALP, a.g.m., s.134.



(Mc Donalds, Migros vb.) Mevcut mağazalarında ve yeni kurulabilecek mağazalarında yapılacak faaliyetler sonucunda bu birimlerde oluşabilecek işletme ile ilgili bilgilerin merkez yönetime aktarılması ve ülkedeki mevcut kanuni mevzuatın yerine getirilmesi hususunda işletmede kurulu bulunan muhasebe bilgi sistemi yetersiz kalabilir. Böyle bir durum işletmeleri reorganizasyona yönlendirir.

#### ae) Sosyo Kültürel Değişmeler

Toplumdaki fertlerin tüketim alışkanlıklarında meydana gelen değişmeler örgütleri organizasyonlarında sık sık değişiklik yapmaya yöneltebilir. Örneğin; bir statü göstergesi olarak sayılan bir mamulün satışı artarken aynı işlevi gören başka bir mamulün satışları düşebilir.

Tüketicilerin son yıllarda nakit yerine plastik para da denilen plastik kartlarla alım yapması muhasebede yeni hesapların açılması ve bu hesapların işleyişlerini düzenleme gereğini ortaya çıkarmıştır. Bir satış birimi olan mağazalarda, satış işlemlerinin bu ve bunun gibi değişen tüketici davranışları sonucunda mevcut muhasebe bilgi sistemi yetersiz hale gelebilir. Bununla birlikte tüketicilerin ihtiyaç duyduğu malları belli merkezlerden karşılama istekleri, zincire dahil olan mağazaların yapı ve fonksiyonlarını da değiştirmiştir. Son zamanlarda satışlarını tek bir malla sınırlamış olan zincirler tüketicilerde oluşan bu eğilim sonucunda değişerek bünyelerinde birçok ürün çeşidini bulunduran ve bunları satışa sunan zincir mağazalara dönüşmüşlerdir.

Toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi, kişilerin tüketim eğilimlerini de daha seçici bir hale sokabilir (Doğayı koruma, çevre kirlenmesini önleme vb.). İşletmeler tüketicilerin isteklerine cevap veren kuruluşlar olduklarına göre kendilerini bu değişen istekleri karşılayabilecek duruma getirme istekleri sonucunda yapı ve fonksiyonlarını değiştirmeleri mevcut muhasebe bilgi sisteminin reorganizasyonunu da gerektirmiştir.

#### af) İşletme Alanında Oluşan Yeni Fikir ve Teoriler

İşletme alanında yeni gelişen fikir ve teoriler, işletmeleri bunları uygulamaya sevk edebilir. Bu da işletmede reorganizasyonu gerektirebilir. Son yıllarda Amerika ve diğer batı ülkelerinde kısa süreli işlerde kiralık kişiler (rent ve person) çalıştırmak gittikçe önem kazanmaktadır. Sekreterler komite üyeleri, uzmanlar, mühendisler ve hatta çeşitli kademelerdeki yöneticiler bu amaçla kurulmuş olan şirketlerden kısa sürelerle kiralanabilmektedir (45).

#### b) İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler

İşletmenin dış çevresi gibi işletmenin içinde meydana gelebilecek değişmeler reorganizasyon ihtiyacı doğurabilir.

Bu değişmeleri de aşağıdaki şekilde ana başlıklar altında toplayabiliriz.

---

(45) ARIKAN, a.g.m., s.293.

### ba) İşletmelerin Yönetim Yapısındaki Değişmeler

Bilindiği gibi günümüz işletmeleri, konusunda deneyimli, belli kişisel özelliklere sahip profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. İşletme sahip veya sahipleri işletme yönetiminden fiziksel olarak uzaklaşmışlar fakat işletmenin yönetim kurulu başkanlığı gibi bir konumda bulunarak işletmeyi kontrollerinde tutmaya devam etmişlerdir. İşletmenin iyi yönetilip yönetilmediği veya işletmede doğan aksaklıklar idari görevdeki yöneticilerin işletme sahip veya sahipleri tarafından değiştirilmesine, yeni yöneticilerin iş başına getirilmesine neden olabilmektedir. Yönetime yeni atanan yönetici kendi deneyimlerini, kendi yönetim felsefesini işletmeye adapte etmek isteyecektir. Bu da işletmede reorganizasyona neden olacaktır. Örneğin; konusunda yüksek eğitim almış ve tecrübeli bir yönetici, işletme ister büyük ister küçük olsun işletmedeki faaliyetlerin yüksek teknolojilerle yürütülmesini isteyebilir. Mağazalar zincirine sahip olan işletme yönetimindeki kadrolarda oluşabilecek değişmeler sonucunda mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yukarıda sayılan nedenler yüzünden muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona gidilebilir. Yeni yönetici mağazaların günlük satışların tutar veya miktar cinsinden değerlerin belirli zaman aralıklarında merkeze gönderilmesini isteyebilir. İstenen bilgileri sağlayacak olan muhasebe bilgi sistemi bu ihtiyaca cevap veremeyecek durumdaysa sistemin değiştirilmesine bir gerekçe olabilir. Örneğin; mağazalardaki nakit satışların günlük olarak merkeze transfer edilmesi yönetim tarafından isteniyorsa,

bankalar yoluyla fon transferi günlük olarak yapılır. Veya mağazalardaki nakit kontrolü için işletme yönetimi satışların tamamının kredi kartları ile yapılmasını isteyebilir. Bu durumda yeni sistem için gereken donanım ve gerekli muhasebe belgeleri, yeterli düzeyde ve uygulanması kolay olan bir hesap planının mevcut muhasebe bilgi sistemine adaptasyonu gerekir. Bu çalışma ise işletmede reorganizasyonu gerektirir.

#### bb) Eksikliklerin Hissedilmesi

İşletmedeki eksikliklerin belirli ve rahatsız edici bir duruma gelmesi de reorganizasyon ihtiyacı yaratmaktadır (46). İşletme ve zincir mağazaların faaliyetlerinde doğabilecek eksikliklerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Bilgi işlem eylemlerinin gerektiği şekilde ve hızda yapılmaması,
- Personel sayısının fazla veya eksik olması,
- Planlamanın yeterli yapılamaması,
- İdarecilere bilgilerinden az veya fazla yetki verilmesi,
- Astların görevlerinin tam olarak belirlenmiş olmaması,
- Denetimin gerektiği gibi yapılamaması,
- Teknolojik yeniliklerin işletmede kullanılmaması gerekliliği,
- Personelle yürüttüğü iş hakkında gerekli eğitimin verilmemesi,

- Personelin yapılacak işte tecrübesiz veya deneyimsiz olması,
- İhtiyaç duyulan bilgilerin gerektiği gibi hazırlanamaması.

#### bc) İşletmelerin Büyümesi

İşletmeler içinde bulunduğu ekonomiye bağlı olarak sürekli değişme, gelişme ve buna bağlı olarak da büyüme içindedirler. İşletmelerin büyümesi, sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapılmasını gerektirir. Örneğin, yıllık cirosu 100 Milyon TL. olan bir işletmede az sayıda personelle muhasebe bölümü işlevini yerine getirebilir. Fakat bu ciro milyarları bulduğunda bu personel sayısının yetersiz kalacağı açıktır. Zincire dahil olan mağazaların sayısının artması, mağazadaki faaliyetlerin çeşitlenmesi, mağazaların satış hacimlerinin artması vb. değişiklikler nedeniyle zamanla, zincire sahip olan işletmedeki mevcut muhasebe bilgi sistemi işlerliğini yitirmeye başlar ve yeni bir sistem gereksinimi ortaya çıkar.

#### bd) İşletmelerin Hukuki Organizasyonlarını Değiştirmeleri

Zincir mağazalara sahip olan işletmenin bir başka işletme ile birleşmesi veya başka bir işletmeyi satın alması işletmedeki mevcut muhasebe bilgi sisteminin yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. İşletmelerin kredi aldıkları kurumların veya işletme ortakları arasında bulunan işletmelerin



bu konuda verimsiz çalışan veya doğru bir biçimde bilgi elde edilemeyen tek bir mağazayı kapsayabilir.

Muhasebe bölümü, işletme organizasyonunun bir parçası olduğuna göre işletmenin maruz kaldığı iç ve dış faktörlerin olumlu veya olumsuz yönlerinden etkilenecektir. Bu iç ve dış etkileri muhasebe açısından özele indirgeyip şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişimler,
- Muhasebe bölüm sorumlusunun değişmesi,
- İşletmenin büyümesi,
- İşletmenin iş hacminin artması,
- Muhasebe bilgi işlem işlevinin bilgisayar ile yapılma gereğinin ortaya çıkması,
- İşletmenin başka bir işletme ile birleşmesi, veya başka bir işletmeyi satın alması,
- Yeni çıkan kanunlar,
- Muhasebe bölümünde oluşan eksiklikler,
- Muhasebe alanındaki değişimler,
- Muhasebeden beklenen bilgilerin zamanında, anlamlı ve doğru olarak hazırlanamaması.

Bu etkenlerden bir veya birkaçı ortaya çıktığında muhasebe bölümünde reorganizasyona gidilebilir.

Günümüzün değişen koşulları içerisinde muhasebeden beklenen bilgilerin şekilleri ve içeriği de değişmiştir. Mu-

hasebe sadece kayıt tutma işlevi olmaktan çıkarak işletme hakkında oluşan bilgilerin hazırlanması ve rapor etme işlevinin yanında ileriye tahmin etme işlevini de üstlenmiştir. Reorganizasyon, aksayan bir organizasyonu yeniden düzenleme olduğuna göre daha önce varolan bir sistemin bulunması gerekir. Bu halde reorganizasyon çalışması mevcut muhasebe bilgi sistemini yeniden düzenlemek olarak karşımıza çıkar. Bu düzenlemeler daha önce saydığımız reorganizasyon nedenlerine bağlı olarak sistemin tümü üzerinde veya sistemin belli bir bölümünde yapılabilir.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yapılacak yeniden düzenleme çalışmalarının başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ve yeni kurulacak muhasebe bilgi sisteminden beklenen amaçların gerçekleştirilmesi, mağazalarda uygulanmakta olan muhasebe bilgi sisteminin açık bir biçimde ortaya konmasına ve sistemde oluşan aksaklıkların belirlenmesine bağlıdır. Muhasebe bilgi sistemindeki yeniden düzenleme çalışmaları sistemde oluşan bu aksaklıkların giderilmesine yönelik çabalardan oluşmaktadır. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yapılacak reorganizasyon çalışmaları zincire dahil olan mağazalardaki bütün mevcut sistemi kapsayacaksa işletmenin organizasyon yapısı, faaliyet konusu ve muhasebe bilgi sistemi iyi bir biçimde analiz edilerek mevcut durumun zayıf yönleri açık bir şekilde ortaya konmalı ve bulunan bu zayıflıkları giderici çalışmalar üzerinde yoğunlaşmalıdır.



### 3- Reorganizasyon Çalışmasındaki Adımlar

İşletmelerde reorganizasyon çalışmaları birbirinden farklı olacaktır. Bunun nedeni her işletmenin kendine has bir organizasyona sahip olması ve sahip oldukları bu organizasyondan bekledikleri faydaların farklı olmasındandır. Her ne kadar reorganizasyon çalışmalarını oluşturan aşamalar işletmeler arasında farklılık gösterebilir bu aşamaları belli dönemler altında toplamak mümkündür.

Reorganizasyon sürecini oluşturan aşamalar şunlardır (47);

a) İşletmede Reorganizasyon İle İlgili Ön İncelemelerin Sapılması ve Problemlerin Ortaya Konması.

Daha önce belirtildiği gibi işletmelerin maruz kaldığı genel sebepler ve özel sebeplerden dolayı işletmede reorganizasyon ihtiyacı duyulur.

Bu ihtiyaç belirtilen nedenlerden dolayı işletme içinden veya dışından gelen reorganizasyon isteği ile olabilir. Örneğin yönetim kadrosunun değişmesi sonucunda yeni gelen yöneticiler işletmede reorganizasyona gitmek isteyebilirler. Yapılan reorganizasyon teklifi, nedenleriyle ortaya konularak işletme için gerçekten gerekli olup olmadığı, getireceği maliyet ve beklenen fayda hakkında bir ön inceleme yapılmalı

---

(47) BEYPINAR Zehra, "Reorganizasyon", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl.6 (1971-1972), s.51.

ve reorganizasyona gidilip gidilmeyeceği konusunda prensip kararı alınmalıdır.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona gitmeden önce reorganizasyona gidilip gidilmeyeceğine yönelik genel kararın alınabilmesi için ön incelemeler yapılır. Bu incelemeler sırasında zincirleme mağazalarda muhasebe bilgi sistemi ana hatlarıyla ortaya konularak, sistemdeki aksaklıklar belirlenmeye çalışılır.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyonun kapsamı da belirlenir. Bir ya da birden fazla zincirleme mağazanın muhasebe bilgi sisteminde mi, tüm mağazalar muhasebe bilgi sisteminde mi yoksa tüm mağazaların bağlı olduğu merkez muhasebe bilgi sisteminde mi reorganizasyona gidileceği bu aşamada belirlenir.

b) İşletmede Reorganizasyona Karşı Tepkilerin Belirlenmesi ve Tepkileri Önleyici Ön Çalışmaların Yapılması

İnsanlar daimi olarak buldukları çevredeki değişikliklere farklı şekillerde bulunurlar. Personel ve yöneticiler yeni bir sistemin gelmesini kendi iş güvenlikleri açısından olumsuz karşılayabilirler. İşletmelerde yapılacak reorganizasyonla ilgili doğal olarak çalışan personel tarafından olumlu veya olumsuz tepki olacaktır. Bu tepkiler reorganizasyon çalışması yapılacak olan işletme personelinin eğitime, işine bağlılığına ve psikolojik durumlarına göre değişken olacaktır. Bu nedenlerden dolayı reorganizasyona karşı doğabilecek tepkiler önceden tahmin edilerek işletme personeli bu konuda bilgilendirilmeli-

dir. Personelin reorganizasyon çalışmalarına katılımlarını sağlamak, çalışmalar hakkında toplantı düzenleyerek personeli bilgilendirme ve bu konuda daha önce yapılmış çalışmalardan örnekler göstermek, personelin tepkilerini minimuma indirgeyecektir.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi ile ilgili ön bilgiler toplanarak mevcut sistemdeki aksaklıklar belirlendikten ve genel olarak reorganizasyon kararına varıldıktan sonra zincirleme mağazalarda ve mağazaların bağlı oldukları merkezde reorganizasyona karşı doğabilecek tepkiler belirlenir. Reorganizasyon çalışmasının amacına ulaşabilmesi büyük ölçüde işletmede çalışan personelin bu değişikliği destekleme derecesine bağlıdır.

Bunun doğal sonucu olarak, işletmede yapılması öngörülen değişime karşı organizasyon içinden destek gelmesi halinde, direnç en az düzeyde kalacaktır (48).

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona gidilmeden önce mevcut muhasebe bilgi sistemi hakkında genel bilgiler ve mevcut sistemde belirlenen aksaklıklar, zincirleme mağazalarda ve mağazaların bağlı olduğu merkezde çalışan personele açık bir biçimde anlatılmalıdır. Bunun yanısıra işletmede çalışanların reorganizasyon çalışmalarına katılması sağlanmalıdır.

---

(48) KARAER Tacettin, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", Verimlilik Dergisi, C.XIX, S.14 (1990), s.143.

c) İşletmede Reorganizasyona Gitme Konusunda Olumlu veya Olumsuz Kararın Verilmesi

İşletmede sorunlar ve nedenler kesin olarak belirlendikten ve işletmede çalışan personel konu hakkında bilgilendirildikten sonra reorganizasyonun yapılıp yapılmayacağı genel bir karara bağlanır ve bu karar üst yönetime sunulur. İdarecilerin veya üst yönetimin kararı kabul etmesi reorganizasyonun başarıya ulaşabilmesi için en önemli adımı oluşturur. Bu nedenle reorganizasyon nedeninin üst yönetime detaylı ve iyi şekilde açıklanması gerekir.

Zincirleme mağazalarda yürütülecek reorganizasyon çalışmalarına karşı ortaya çıkabilecek tepkileri önleyici ön çalışmaların yapılmasından sonra alınacak sonuçlara göre reorganizasyona gitme ya da gitmeme konusunda olumlu veya olumsuz kesin bir karara varılır.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi reorganizasyon çalışmalarına karşı doğabilecek olumsuz tepkiler önlenmiş ve çalışanların bu çalışmaya katılımları sağlanmışsa reorganizasyona gitme kararı alınabilir, aksi durumda ise reorganizasyon çalışmalarından ya vazgeçilir ya da bu çalışmalar daha sonraki bir tarihe ertelenebilir.

d) İşletmede Uygulanacak Reorganizasyonu Yürütecek Kişilerin Belirlenmesi

Reorganizasyon kararının verilmesinden sonraki aşamada bu çalışmanın kim veya kimler tarafından yürütüleceğinin be-

lirlenmesi gerekir. Bu görev (49);

- İşletme içinde bir fert veya gruba,
- İşletme dışından bir müşavirlik firmasına,
- İşletme içinden bir grupla beraber çalışmak üzere işletme dışından bir gruba verilebilir.

İlk iki seçeneğin reorganizasyon ve işletme açısından olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Birinci seçenekte görev alanlar işletmeyi daha iyi tanırlar fakat bazı yerlerde objektif davranamama durumu sözkonusu olabilir. Aynı zamanda işletmede yürütülmesi gereken işler reorganizasyon çalışmaları yüzünden aksayabilir. İkinci seçenekte ise seçilen müşavirlik firmasının bu konu hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerekir. Bununla birlikte daha önce reorganizasyon konusunda ikna edilmiş olan personel işletme dışından gelen kişilere tepki gösterebilirler. Bu sebeplerden dolayı işletme dışından gelecek uzmanların ortak bir çalışma yapması reorganizasyon için üçüncü seçeneği daha olurlu kılmaktadır. Eğer zincirlere dahil olan mağazalardaki muhasebe bilgi sisteminde düşünülen değişiklikler fazla zaman ve detaylı bilgi gerektirmiyorsa işletme içinden muhasebe yöneticisi bu amacı gerçekleştirmek için görevlendirilebilir. Reorganizasyonda görev alacak ekip kurulduktan sonra çalışmanın amacı, kapsamı, süresi ve uygulanacak yöntemler ekibe anlatıldıktan sonra reorganizasyon çalışmalarına başlanır.

---

(49) ARIKAN, a.g.e., ss.295-296.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde uygulanacak reorganizasyon çalışmaları mağazalarda veya merkezde muhasebe bölümünde çalışan kişi ya da gruplarca, işletme dışından bir müşavirlik firmasınca veya ortaklaşa olarak yürütülür.

Zincirleme mağazalar içerisinde seçilecek kişi veya grubun yapılacak çalışma ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip kişilerden seçilmesi yapılacak çalışmanın başarıya ulaşmasında son derece önemlidir (50).

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi reorganizasyon çalışmasına yürütecek kişi ve gruplar belirlendikten sonra bu kişilere yapacakları çalışma ile ilgili her türlü yetki ve olanak verilmelidir (51).

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi reorganizasyon çalışmalarını yürütecek kişi ya da gruplar işletme yöneticileri tarafından seçilerek gereken yetki ve sorumluluklar belirlenir.

e) İşletmede Mevcut Durumun İncelenmesi

İşletme reorganizasyon çalışmasını yürütecek olanlar tarafından yapılması gereken ilk iş işletmenin mevcut durumu-

---

(50) ÜLGEN Hayri, "Örgütsel Değişim", Organizasyon Dergisi, C.III, S.5 (1977), s.36.

(51) ŞAHİN Mehmet, "Yönetimde Yeniden Düzenleme", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.XVIII, S.1 (Ocak,1982), s.31.

nun ortaya konmasıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini işletmenin etkileşim içinde olduğu iç ve dış etkenlerin neler olduğunun belirlenmesinin ve bu etkenlerin işletme üzerinde yarattığı etkilerin belirlenmesinin işletme faaliyetlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesi üzerindeki önemi büyüktür. Bu aşamada cevap istenen sorulara bağlı olarak hangi konuda reorganizasyona gidiliyorsa işletmenin bu durumu tümüyle açığa çıkarılmalıdır. Örneğin; personel konusunda reorganizasyona giden bir işletmede, çalışanların tümünün listesinin çıkarılması, iş deneyimleri, eğitim seviyeleri vb. konularda tüm detayların öğrenilmesi gerekir.

Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyon çalışmasını yürütecek olan kişi veya gruplar belirlendikten sonra mevcut durumun incelenmesine geçilir. Zincirleme mağazalardaki mevcut muhasebe bilgi sistemini incelemek için öncelikle mağazalar ve mağazalar-merkez arasındaki bilgi akışının, muhasebe defter kayıtlarının ayrıntılı bir biçimde incelenmesi, bunlar arasındaki ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir.

İşletmede reorganizasyon görevini yüklenecek olan kişi ve gruplar zincirleme mağazaları tanımıyorlarsa, mevcut muhasebe bilgi sistemini analiz etmede güçlüklerle karşılaşabilirler. Bu nedenle mağazaların organizasyon yapıları, faaliyet konuları, amaç ve politikaları açık bir biçimde belirlenmelidir.

f) İşletmede Reorganizasyon Sonucu Oluşturulacak  
En Uygun Organizasyon Yapısının Belirlenmesi ve  
Formel İlişkilerin Tespit Edilmesi

Bundan önce yapılan çalışmaların verdiği bilgilere dayanarak işletme için gereksinilen yeni durum ortaya konulur. İşletmede oluşan sorunlara değişik çözüm yolları getirilir. İşletme amaçlarına en uygun olan çözüm yolu benimsenir ve bu değişiklik yapılacak bölüme çeşitli yollarla anlatılır. Örneğin; muhasebe bölümünde bilgi işlem işlevi bilgisayarlarla yapılırsa bu personele aktarılır ve bu konuda çeşitli kurslar ve toplantılarla personel eğitilir. Aynı zamanda oluşacak yeni ilişkiler, yetki ve sorumluluklar belirlenen kişi ya da kişilere verilir.

Zincirleme mağazalarda mevcut durum incelendikten sonra, reorganizasyona gidilme nedenlerinin doğrultusunda, mevcut sistemden elde edilemeyen işletme bilgilerini verebilecek ve en kısa zamanda, doğru olarak bu bilgileri kullanacak olanlara iletecek yeni muhasebe bilgi sistemi oluşturulmaya çalışılır.

Zincirleme mağazalarda kurulacak yeni muhasebe bilgi sisteminin başarıya ulaşabilmesi için işletme içinde çalışanların bu sistemi benimsemesi gerekmektedir. Kurulan yeni muhasebe bilgi sisteminde görev alacak personelin yeni sistemin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip olması reorganizasyon çalışmasının başarıya ulaşması üzerinde son derece etkilidir. Yeni kurulan muhasebe bilgi sisteminin işletmede çalışanlara ne tür yetki ve sorumluluklar getirdiği ve personelin bu sisteme ne tür katkılarda bulunabileceği ve yeni görevlerinin



neler olacağı açık bir şekilde belirlenmelidir. Ayrıca çalışan personelin yeni sistem hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

g) Reorganizasyon Sonucu Oluşturulan Organizasyon Yapısının Uygulamaya Konulması ve Uygulamanın Denetlenmesi

Bütün aşamalar bittikten sonra sıra oluşturulan planın uygulanmasını ve kabulünü sağlamaya gelir. Eğer bu gerçekleşmezse yapılan çalışmaların hepsi boşa gider. Oluşturulan reorganizasyon planı uygulanmaya konulması olumlu olursa, bu belli bir zaman alacaktır. Plan ile uygulamaya geçiş süresi arasında, yeni durum için gereken bütün çalışmaların yapılmış olması gerekir. Örneğin, bilgisayar ile çalışacak olan personele bu konuda eğitim verilmiş olmalıdır.

Planın uygulamaya konulmasından sonra işletmedeki durumun sürekli olarak denetlenmesi gerekir. Ortaya çıkan aksaklıkların kısa sürede çözümlenmesi, yeni durumun başarıya ulaşması için çok önemlidir. Bu yüzden işletmedeki mevcut haberleşme araçlarının bu konuya cevap verebilecek durumda olması gerekir. Bu denetimin yeni sistemin sorunsuz hale geldiği zamana kadar sürdürülmesi gerekir.

Zincirleme mağazalarda oluşturulan yeni muhasebe bilgi sisteminin, işletmede dolayısıyla zincir mağazalarda uygulanma tarihini belirlemek gerekir. İşletmede çalışan personele yeni sistemin uygulamaya geçiş tarihi ve sistem hakkındaki bilgilerin tamamı personele detaylı bir şekilde açıklanır.

Sistem uygulanmaya başlandıktan sonra doğabilecek sorunlar ve bu sorunların çözümü etkin bir kontrol mekanizmasına bağlı olacaktır. Sistemde çıkabilecek sorunlar bu sistemi oluşturan kişi ya da grupların denetimiyle giderilebilir. Sistemin denetimi iyi bir şekilde yapılmazsa sistemden beklenen faydalar elde edilemeyecek, hedeflenen amaca ulaşamayacak ve işletme kaynakları boşa kullanılmış olacaktır.

IV- GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALAR  
MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN REORGANİZASYONUNA YÖNELİK  
OLARAK YAPILAN UYGULAMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmamızda verilen teorik bilgilerin ışığı altında Güral Porselen işletmesi'ne ait zincirleme mağazalarda yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir:

1- Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan araştırmanın amacı, zincirleme mağazaların faaliyet gösterdiği dinamik ekonomi içinde mevcut muhasebe bilgi sisteminin yeterli ve yetersiz olduğunun belirlenmesi, eğer yetersiz ise sistemde yapılabilecek reorganizasyon çalışmasının ortaya konmasıdır.

Bu amaçla Kütahya'da porselen sofrası ve süs eşyası üretiminde faaliyet gösteren Güral Porselen işletmesinin sahip olduğu mağazalar zincirindeki muhasebe bilgi sistemi verilen teorik açıklamaların ışığı altında araştırılmış ve araştırma sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 2- Araştırmanın Yöntemi

Güral Porselen işletmesine bağlı zincirleme mağazalarda uygulanmakta olan mevcut muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona ihtiyaç duyulup duyulmadığına, böyle bir ihtiyaç varsa bunun nasıl yapılacağına yönelik olarak gerekli bilgileri almak amacıyla konuyla ilgili birtakım sorular hazırlanmış, bu sorular mağaza ve işletme yöneticileri ile karşılıklı görüşme yoluyla cevaplandırılmaya çalışılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanıp değerlendirilmiştir.

### B) GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİ'NİN TANITIMI

#### 1- Güral Porselen İşletmesi ve Zincirleme Mağazaları Hakkında Genel Bilgiler

Kütahya'da faaliyet gösteren Güral Porselen işletmesi, Her-İş Seramik ve Turizm Sanayi A.Ş. tüzel kişiliği adı altında ana şirkete bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Ana faaliyet konusu yurt içi ve uluslararası pazarlara yönelik olarak çeşitli porselen ve sofrasüs eşyaları üretmek olan Güral Porselen işletmesi 1988 yılında kurulmuştur.

Güral Porselen işletmesi faaliyette bulunduğu sektörde % 80 gibi çok iyi sayılabilecek bir pazar payına sahiptir. İşletmenin bu pazar payına sahip olmasında en büyük etken faaliyet gösterdiği sektörde en yeni üretim teknolojisini kullanması ve tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimleri yakından izlemesidir. Bu sayede işletme, sektörde aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer rakip

işletmelerin önüne geçmiş ve bu işletmelerin faaliyetlerini sürdürememeleri sonucunda % 80'lik pazar payına ulaşmıştır.

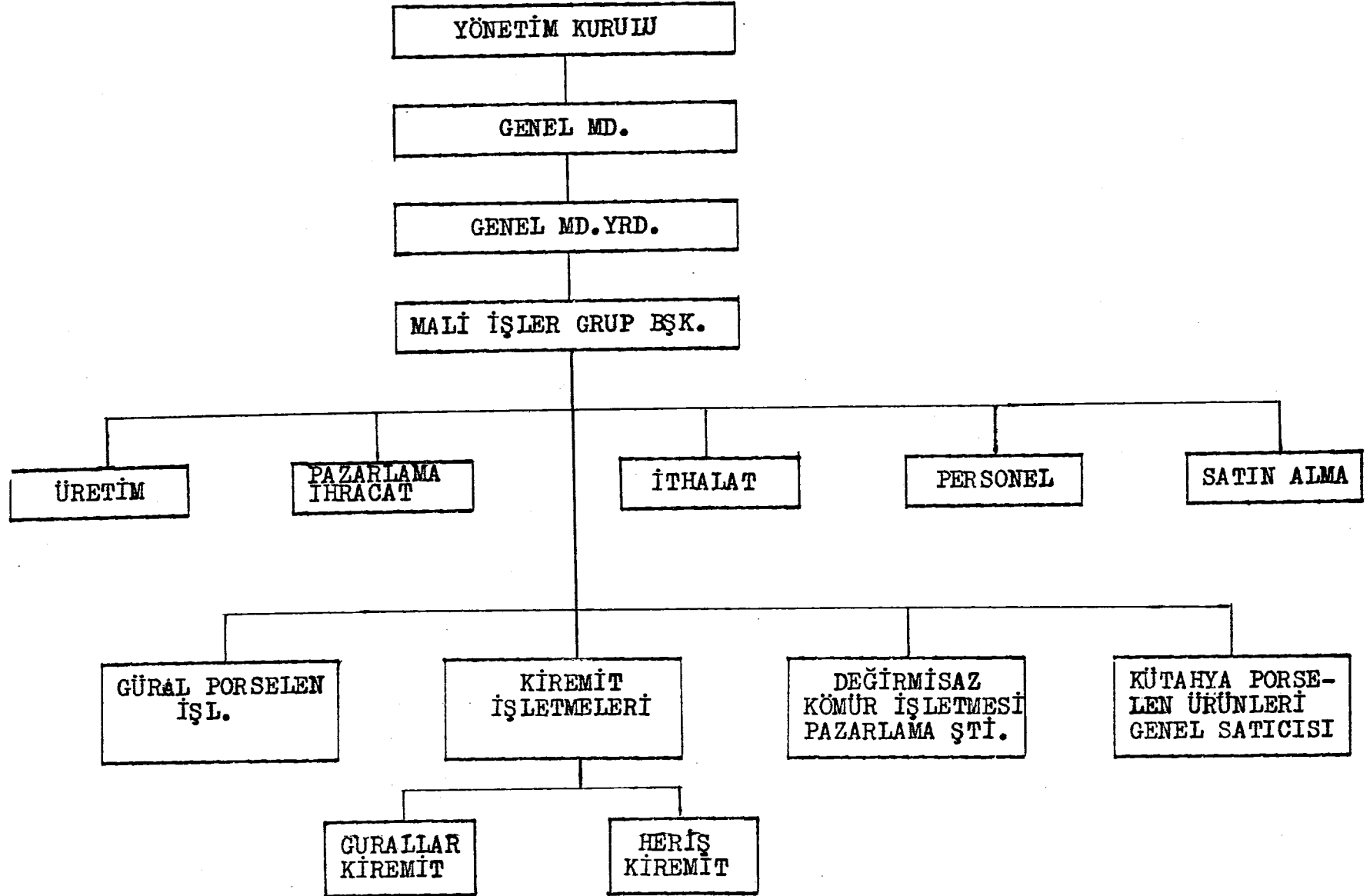
Ana şirketin şu andaki nominal sermayesi 55.000.000.000 TL.'dir. Şirket bir aile şirketi olduğundan sermaye aile üyeleri arasında paylaşılmıştır. İşletme 1992 yılında 11.170.000 adet porselen üretmiş ve bunun 11.050.000 adedini satmıştır.

İşletme mamüllerini yurt içine ve dış pazarlara satma işlevini bayiler ve bünyesinde bulundurduğu zincirleme mağazalar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir.

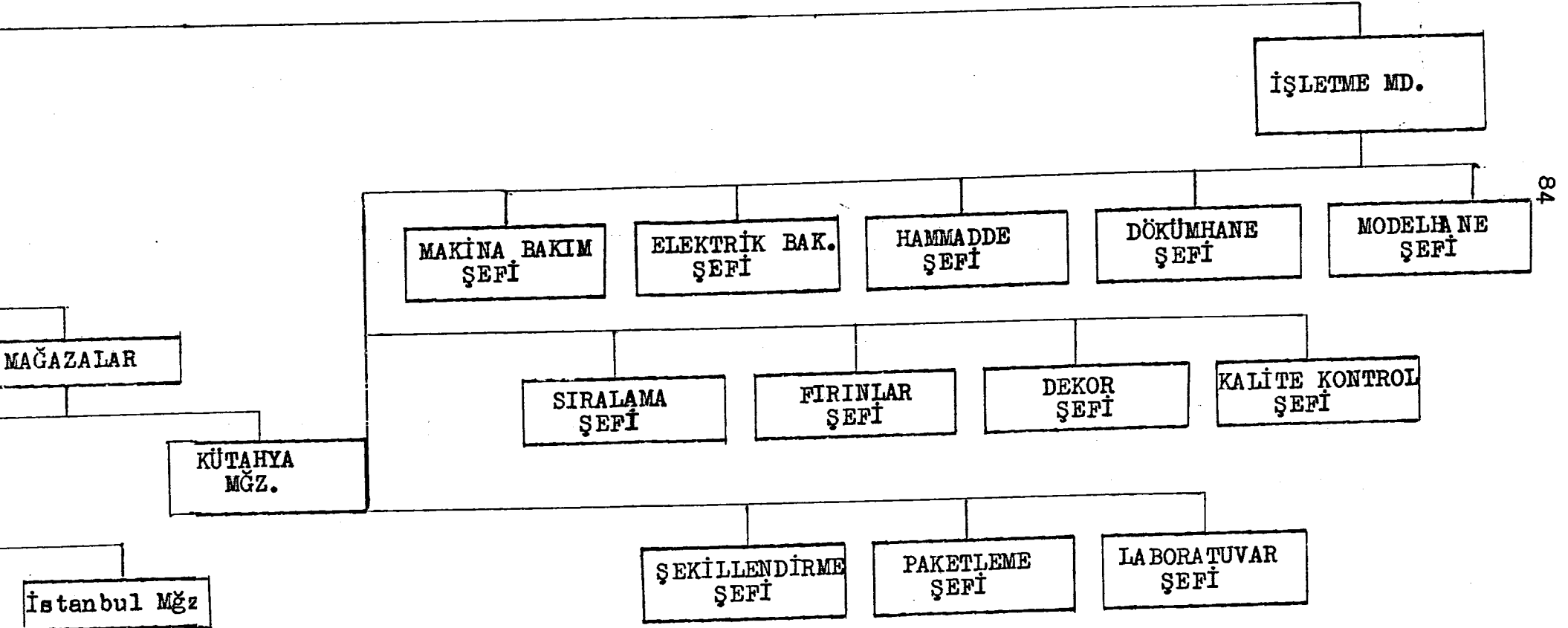
İşletmenin Kütahya içinde 4, Kütahya dışında ise Bursa, İstanbul illerinde olmak üzere toplam 7 tane zincir mağazası vardır. Bu mağazalarda toplam 26 kişi çalışmaktadır.

## 2- Heriş Seramik ve Turizm A.Ş. ve Güral Porselen İşletmesinin Organizasyon Şeması

Heriş Seramik ve Turizm A.Ş'nin Organizasyon Şeması ŞEKİL: 6'da; Güral Porselen İşletmesinin Organizasyon Şeması da ŞEKİL: 7'de gösterilmektedir.



ŞEKİL: 6- HERİŞ SERAMİK VE TURİZM A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI



ŞEKİL. 7- GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİ ORGANİZASYON ŞEMASI

Y.K.

GENEL MD.

G.MD.YRD.

MALİ VE İDARİ  
İŞLER GRUP  
BŞK.

TİCARET MD.

PERSONEL MD.

İTHALAT MD.

MUHASEBE MD.

ÇEK SENET

GENEL MUHASEBE

SATICILAR

FATURALAMA

MÜŞTERİLER

MAĞAZALAR

KÜTAHYA DI-  
ŞINDAKİ MAĞAZ.

Bursa Mğz.

İzmir Mğz.

İstanbul Mğz.

MAĞAZA MD.



C) GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALAR-  
DA UYGULANAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ HAKKINDA GENEL  
BİLGİLER

Güral Porselen İşletmesine ait zincirleme mağazalarda uygulanan muhasebe bilgi sistemine yönelik olarak yapılan çalışmada, mevcut muhasebe bilgi sistemi hakkında gerekli bilgileri elde edebilmek amacıyla, konuyla ilgili olarak mağazalar muhasebe sorumlusuna aşağıdaki sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda mevcut muhasebe bilgi sistemi hakkında bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

- 1- Zincirleme mağazaların kurulma amacı nedir?
- 2- Zincire bağlı mağazalarda ve merkezde yapılan muhasebe işlemleri nelerdir?
- 3- İşletmede muhasebe işlemleri nasıl yürütülmektedir?
- 4- Muhasebe işlevleri ne zaman ve nerede yapılmaktadır?
- 5- Yapılan işlemlerdeki amaçlar nelerdir?
- 6- Merkezde bulunduğunuz departman hangisidir?
  - a) Muhasebe bölümüne bağlı
  - b) Özerk
- 7- İşletme içerisindeki pozisyonunuz nedir?
- 8- Sahip olduğunuz yetki ve sorumluluklar nelerdir?
- 9- Sizin ve mağazalarda çalışan personelin eğitim seviyesi nedir?
- 10- Faaliyetlerle ilgili olarak hazırlanan raporlar nelerdir?
- 11- Bu raporlar kimler için hazırlanmaktadır?
- 12- Size göre şirket yönetiminin sizden beklediği görevler nelerdir?
- 13- Mağazalardan elde etmek istediğiniz bilgiler nelerdir?
- 14- Mevcut muhasebe bilgi sisteminden ihtiyaç duyduğunuz bilgileri alabiliyor musunuz? Cevabınız olumsuz ise bu konuda yaptığınız veya yapmayı düşündüğünüz çalışmalar var mı?
- 15- Daha önce mağazalarınızda muhasebe bilgi sisteminde reorganizasyona gidildi mi? Cevabınız evet ise reorganizasyona gidilme nedeni ve sonucu nedir?

16- Reorganizasyon hakkındaki kişisel görüşleriniz nelerdir?

17- Mevcut mağazalar muhasebe bilgi sistemi hakkındaki kişisel görüşleriniz nelerdir?

Güral Porselen işletmesinin zincirleme mağazalar kurmasındaki temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

a) Mağazalarda belirli bir faaliyet politikası uygulama yoluyla tüketicinin korunması,

b) Reklam ve tanıtım,

c) Bölge tüketicilerinin eğilimlerinin toplanması,

d) Yeni mamüllerin satış kabiliyetinin mağazalarda ölçülmesi,

e) Tüketicilerin özel siparişlerinin karşılanması işletmeye bağlı zincirleme mağazalarda ve mağazaların bulunduğu merkezde oluşan faaliyetlere yönelik olarak mağazalarda sadece ön muhasebe işlemleri (satış, faturalama, mağaza ile ilgili satış raporlarının hazırlanması, sipariş verme vb.) merkezde ise faaliyetle ilgili kayıtlama, sınıflama, özetleme, saklama ve raporlama işlevleri ülkemizde uygulanan mevcut kanunların doğrultusunda yürütülmektedir. Merkezde ve zincirleme mağazalarda yürütülen muhasebe işlemlerinin tümü bilgisayarlarla yapılmaktadır. Zincirleme mağazalarda faaliyetler sonucunda oluşan muhasebe belgeleri 10'ar günlük periyotlarla merkeze gönderilir. Merkezde belgelerin içerdiği bilgilerin doğrulukları kontrol edilerek, vergi usul kanunu gereklerine göre muhasebe kayıtlarına aktarılmaktadır. Ön muhasebe işlem-

leri mağazalarda çalışan elemanlar tarafından yürütülmektedir. Muhasebe işlemleri merkezde ise, muhasebe departmanlarında ilgili şube elemanları tarafından yapılmaktadır. Mağazalarda ön muhasebe işlemlerinin yapılmasındaki temel amaç, yapılan faaliyetleri belgelemek, mağazaların faaliyetlerine yönelik olarak düzenlenen raporların içindeki bilgilerin tam, doğru ve zamanında merkeze iletilmesini sağlamaktır.

Mağazalarda düzenlenen raporlar, mağazaların kurulma amaçlarına bağlı olarak istenen bilgileri içermektedir. Düzenlenen raporların içindeki bilgiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Satılan mamüllerin dekor ve dizayn satış raporu,
- b) Mağazalarda satışlar sonucunda oluşan nakit gelirler,
- c) Mağazaların çalışma performansı hakkındaki raporlar.

Mağazalarda yürütülen muhasebe işlemlerinin temel amacı mağazaların çalışma performansları hakkında merkeze bilgi vermek iken, merkezde yürütülen muhasebe işlemlerinin temel amacı Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'na dayalı olarak gerekli işlevleri yerine getirmektir.

Mağazalarla ilgili muhasebe işlemleri merkezde ana şirketin muhasebe departmanı içinde yer alan hizmet veya satış departmanında yürütülmektedir.

Mağazalar muhasebe bilgi sisteminde oluşan işlevler merkezde, mağazalar muhasebe sorumlusuna bağlı olarak yürütülmektedir. Mağazalarda satışa sunulan mamüllerin tedarik ve siparişi ana şirket içindeki pazarlama bölümüne bağlanmıştır. Mal tedariki için ilgili sipariş merkeze, mağaza sorumluları tarafından verilmektedir.

Zincirleme mağazalarda faaliyetlere yönelik olarak hazırlanan raporların türleri ve içerikleri aşağıdaki şekildedir:

1- Günlük Kasa Kontrol Raporu

Raporun düzenlenme amacı, mağazanın günlük satışları sonucunda kasaya giren nakit tutarının kontrolünün yapılmasıdır. Ek-1'de görüldüğü üzere tahsil bölümüne yazar kasa Z raporundaki tutar, peşin satış faturaların fatura bilgileri, vadeli satışlardan tahsil edilen tutarlar yazılır. Tediye bölümüne ise günlük harcama belgelerinin türleri ve tutarları yazılmaktadır. Bu rapor merkezde, intikal eden belgelerle karşılanıp kontrolü yapıldıktan sonra ilgili muhasebe kayıtlarına alınır.

Örneğin, cari satışlar sonucu oluşan alacak tahsil edildiğinde ilgili rapordaki tutar ve belgeye dayanarak aşağıdaki kayıt yapılır:

	/ /	
A MAĞAZA KASA HS.		XX
..... Nolu Makbuz		
	/ /	A MAĞAZA MÜŞTERİ HS. XX

## 2- Banka Mevduat Takip Raporu

Ek-2'de görülen banka mevduat takip raporu, mağazaların bankaya yatırdıkları nakit tutarları ve merkeze transfer edilen tutarların gösterildiği rapordur. 10 günlük periyodlarla düzenlenir. Bankalardaki hazır kullanılabilecek nakit mevduatın ve mağazanın banka işlemlerinin takibi için mağazalarda hazırlanır.

Örneğin, mağaza kasasından bankaya para yatırılmışsa merkeze ulaşan belge ve bu rapora dayanılarak aşağıdaki kayıt yapılır.

	/ /		
T.İŞ BANKASI BURSA . B.HS		XXX	
	/ B		
		MAĞAZA KASA HS.	XXX

## 3- Masraf Takip Raporu

Ek-3'de görülen masraf takip raporu günlük kasa kontrol raporunun tediye kısmının hazırlanması amacıyla düzenlenir. Bu rapor ilgili harcama kalemleri hakkında detaylı bilgilerin verilmesi amacıyla güder. 10 günlük periyodlarla hazırlanır ve merkeze gönderilir. Mağazalarda yapılan harcamalar belgelerle birlikte bu raporda gösterilir.

Örneğin A mağazasında bir satıcıya ödeme yapılmışsa aşağıdaki kayıt yapılır:

---

 A MAĞAZA SATICILARI HS.

XXX

A MAĞAZA KASA HS.

.... Nolu Makbuz

XXX

#### 4- Günlük Peşin Satış Raporu

Ek-4'de görülen günlük peşin satış raporu 10' ar günlük periyodlarla hazırlanır ve günlük yapılan peşin satışların izlendiği bir rapordur. Raporun içeriğini, günlük yazar kasa Z raporu, peşin satış faturaları ve nakit mekbuzlarındaki tutarlar oluşturur. Merkezde bu rapora ve içindeki belgelere dayanılarak yapılan muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir. (peşin satış faturası ile yapılan satışta)

---

 A MAĞAZA KASA HS.

XXXXX

A MAĞAZA PEŞİN SATIŞ HS. XX

.... Nolu fatura

A MAĞAZA HEDİYE EŞYA SATIŞ HS.

.... Nolu fatura

XX

A MAĞAZA HASILAT KDV HS. XX

.... Nolu fatura

#### 5- Kredili Satış Raporu

Ek-5'te görülen kredili satış raporu günlük olarak düzenlenir ve 10 günlük periyodlarla merkeze gönderilir. Raporun içeriğini, mağazada bir günde yapılan kredili satışların

türleri (çek, senet, kredi kartları, cari satış vb.) ve tutarları oluşturur. Düzenleniş amacı, yapılan kredili satışların takibi ve bir başka rapor olan satış icmal raporuna kaynak oluşturmaktır.

Yapılan kredili satış sonucunda merkez işletmede ilgili satış kaydı aşağıdaki şekildedir:

_____ / / _____	
A MAĞAZA ÇEKLER HS.	XXXX
	A MAĞAZA PORSELEN SATIŞ HS.XX
	.... nolu fatura
	A MAĞAZA HASILAT KDV XX
	.... nolu fatura
_____ / / _____	

#### 6- Satış İcmali

Ek-6-7'de görülen satış icmali ilgili mağazada düzenlenen raporlardaki toplam tutarlarının özet bilgi olarak düzenlendiği bir rapordur. Peşin ve kredili satışlar olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Düzenlenen diğer raporların toplam tutarlarının bir arada gösterilmesi ve tutar toplamının kontrolü amacıyla hazırlanır. Peşin satışlar bölümüne, peşin satış raporundan alınan günlük toplam tutar yazılır. Kredili satışlar kısmına ise günlük satış raporundan alınan toplam tutar alınır.

#### 7- Mamül Satış Raporu

Ek-8'de görülen mamül satış raporu 10'nar günlük periyodlarla düzenlenir ve merkeze gönderilir. Mağazada satılan

mamüllerin çeşitlerinin dekor-dizayn olarak gösterildiği bir rapordur. Düzenleme amacı stok takibi ve pazarlama bölümünün ihtiyaç duyduğu mamül satış cins ve adet bilgilerini göstermektir. Ana mamüller ve diğer mamüllerde belirlenen kodlara göre yazılarak satış fiyatı üzerinden çıkış yapılır. Merkezde mağazalar için tutulan stok programındaki mamüllerin stok takip kartına işlenerek, merkezde ve mağazalarda oluşan stok tutarlarının karşılaştırılması dolayısıyla mağazalardaki stokların iç kontrolüne dayanak oluşturulması amacıyla hazırlanır.

İlgili raporların tümü, mağazalarda çalışan satış elemanları tarafından hazırlanır. Ve mağaza sorumlusuna onaylandıktan sonra merkeze gönderilir. İlgili raporlar bundan kısa süre önce elle hazırlanırken şu anda bilgisayara geçilip personele bu konuda gerekli eğitim verilmiş ve raporlar bilgisayar teknolojisinden yararlanılarak hazırlanmaya başlanmıştır. Bu da ilgili raporlardaki bilgilerin merkeze iletilme hızını arttırmıştır.

Mağazalarda düzenlenen raporlar üst yönetime ve pazarlama bölümüne bilgi verme amacıyla hazırlanır. Ayrıca bu raporlar, mağazalarda yapılan satış türlerinin çeşidinin, fiyatlarının belirlenmesi, merkezde yapılan muhasebede satışa göre gerekli belge dizaynının yapılması, hesapların açılması, kayıtların tutulması ve bunların takibi için gerekli olan işlemlere dayanarak olması amacıyla düzenlenmektedir.



Mağazalar muhasebe sorumlusu, mağazalarla ilgili mali konulardaki tüm yetki ve sorumluluklara sahiptir. Merkezde bulunan muhasebe personelinin ve yöneticilerinin tümü yüksek okul mezunudur. Mağazalarda ise mağaza sorumluları yüksek okul mezunu, satış elemanları ise asgari lise mezunudur.

Şirket yönetiminin mağazalar muhasebe sorumlusundan beklediği görevler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a-) Oluşan faaliyetlerin Vergi Usul Kanunu'na göre muhasebe kayıtlarının yapılması,
- b-) Yönetimin ihtiyacı olan bilgilere dayanak olacak verilerin hazırlanması,
- c-) Mağazalarda toplanan bilgilerin ilgili bölümlere iletilmesi (pazarlama-finans),
- d) Mağazaların ihtiyaç duyduğu mali konularda önlemler almak ve yardımcı olmak.

İşletmede gelişmiş bir bilgisayar teknolojisi ve buna bağlı olarak bilgi işlem departmanı bulunduğundan mağazalardan elde edilmek istenen bilgilere merkez tarafından etkin bir biçimde ulaşılabilmektedir.

İşletmede zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde daha önce reorganizasyona gidilmiş fakat bu değişiklikten istenilen sonuçta elde edilememiştir.

Mağazalar muhasebe sorumlusu tarafından işletme dışındaki meydana gelen değişimler ve gelişmelere uyabilmek amacıyla ihtiyaç duyuldukça reorganizasyona gidilmesi gerektiği açık bir biçimde belirtilmiştir.

#### D- GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNE AİT ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA UYGULANAN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN REORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Bir önceki kısımda Güral Porselen işletmesi zincirleme mağazalarının mevcut muhasebe bilgi sistemi ana hatlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

İşletmenin zincirleme mağazada mevcut muhasebe bilgi sisteminin istenen bilgileri etkin bir biçimde yönetime ulaştırmada ve bu sistemden beklenen amaçları gerçekleştirmede yeterli olduğu düşünülmektedir.

Güral Porselen işletmesinin zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yürüttüğü yeniden düzenleme çalışmaları çok kısıtlıdır. İşletme çevrede meydana gelen değişme ve yeniliklere uyum sağlama amacıyla değil, tamamıyla kanuni düzenlemeler nedeniyle birtakım reorganizasyon çalışmaları yürütülmektedir. Ancak, bu çalışmaların reorganizasyon olarak nitelendirilmesi de tartışılır bir konudur.

Güral Porselen işletmesiyle rekabet edebilecek rakip işletmelerin az olması işletmenin mevcut politika ve faaliyetlerinde düzenlemeye gitme gereği doğurmamaktadır. Ancak işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki ekonomik ve sosyal koşulların sürekli bir değişim içerisinde olduğu da bir gerçektir. İşletmeler bu değişme ve gelişmeleri adım adım izlemek ve gerekli uyum önlemlerini almak zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında reorganizasyonun sadece mevcut sistemde bir aksaklık olduğunda değil, aynı zamanda çevrede birtakım deği-

şiklikler ve gelişmeler olduğunda işletmenin bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi amacıyla da uygulandığı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bugünden aldıkları birtakım kararlarla ve yürüttükleri çalışmalarla geleceği planlamak ve kontrol altına almak zorundadırlar.

Daha önceki kısımda belirtildiği gibi Güral porselen işletmesinin zincirleme mağazalar kurmadaki amaçları, işletme mamüllerinin reklam ve tanıtımı, mamüllerini belli bir fiyatla satarak tüketicilerin korunması, yeni mamüllerin satış kabiliyetini ölçme ve tüketici eğilimlerini belirlemektir. İşletmenin sahip olduğu zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi belirlenen amaçları gerçekleştirmede etkin bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte işletme içinde ve dışında meydana gelen değişimler sonucunda, zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminin gelecekteki beklentilere cevap veremeyecek duruma gelmesi beklenmektedir. Bu nedenle, zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde birtakım yeni düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

Bu düzenlemeler, mevcut muhasebe bilgi sisteminin daha aktif hale getirilerek, mağazaların yukarıda belirtilen amaçlarının yanında kâr getiren birimlere dönüştürülmesi, Avrupa Topluluğu ile gümrük birliğine gidilmesi çalışmalarının sonuçlanmasıyla oluşabilecek yeni ekonomik koşullara cevap verecek bir hale getirilmesine yönelik çalışmaları kapsayabilir. Bunun için işletme yönetiminin bilgi ihtiyaçlarının neler olabileceğinin saptanması ve buna yönelik olarak istenen bu bilgi-

leri sağlayacak olan zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Buna dayanarak Güral porselen işletmesine bağlı zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminde yapılabilecek reorganizasyon çalışmaları ve bu çalışmalardaki adımları aşağıdaki şekilde gösterebiliriz:

a ) Yönetim kademelerinde ihtiyaç duyulabilecek bilgilerin saptanması ve bu bilgileri geliştirecek sistemlerin kurulma aşaması.

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ortaya çıkabilecek değişmelerin neler olabileceği ve bu değişiklikler karşısında işletmede yapılması gereken işlemlerin neler olduğunun saptanması reorganizasyon çalışmasının ilk aşamasını oluşturacaktır. Bu amaçla işletme yöneticileriyle işbirliği yapılarak yönetim için gerekli olabilecek bilgilerin neler olduğu saptanır. Yönetim tarafından istenebilecek bu bilgiler saptandıktan sonra, bunların yöneticilere hangi raporlarla ulaştırılacağı ve hazırlanacak bu raporları oluşturacak bilgilerin nerelerden elde edileceği reorganizasyon çalışmalarının diğer aşamalarını oluşturacaktır.

b ) Muhasebe raporlarının belirlenmesi

Güral porselen işletmesine bağlı zincirleme mağazalarda düzenlenen raporlar tamamen mağazaların kuruluş amaçlarına yönelik olarak düzenlenmektedir. Bununla birlikte Bilanço ve Gelir tablosu gibi işletmenin belirli bir tarihte ve

belli bir dönemde durumunun ne olduğunu gösteren finansal tablolar Güral porselen işletmesinin tümü için düzenlenmektedir. Bu yüzden verimli ve etkin çalışmayan mağazalar Birleşik bilançoda ve gelir tablosunda görülmemektedir. Bu durum mağazaların başarılarını veya başarısızlıklarının etkin bir biçimde değerlendirilmesini engellemektedir. Buna dayalı olarak ilgili raporların her mağaza için ayrı olarak çıkarılması gerekir. Muhasebe kayıt sisteminin alt sistemleri olan alacaklar, satıcılar vb. sistemlerden satışa sunulan mamüllerin satış performansları raporları da hazırlanabilir. Bunlara dayalı olarak, geçmişe ait faaliyetlerle ilgili istatistikî bir takım bilgileri içeren raporlar, (satılan tür ve miktarları ile ilgili) mağazalardan istenen bilgilere dayalı olarak hazırlanan özel raporlar (tüketici istekleri, çalışan elemanların durumları vb.) ve bütçelenmiş planlar ya da gerçekleştirilmesi hedeflenen durumlara ulaşip ulaşamadığının gösterdiği performans raporları her mağaza için özel olarak hazırlanabilir.

Hazırlanabilecek bu raporların aşağıdaki içeriği taşıması gerekir:

1- Mağazaların faaliyetleri sonucunda ulaşılan satışlar, maliyetler ve katlanılan masraflar nelerdir?

2- Mağazalarda yapılan bu faaliyet sonuçları işletmenin finansal durumunu ne yönde etkilemiştir?

3- Yapılan bu faaliyetlerden kim veya kimler sorumludur?

4- Oluşan sonuçlarla istenen sonuçlar arasında ne gibi olumlu veya olumsuz sapmalar vardır?

5- Mağazaların ilgili iş kolunda durumları nelerdir?

İşletmede hazırlanabilecek bu raporlar, içerdikleri bilgilere göre günlük, haftalık, aylık, 3 aylık veya daha uzun sürelerde yöneticilere verilmelidir. İşletmemizde hazırlanan raporlar genelde muhasebe kayıtlarının kontrolüne ve pazarlama bölümüne yönelik olarak hazırlanmaktaydı. Önerilen bu yeni raporların, işletmede mağazalar muhasebe sorumlusu tarafından ya da merkezde kayıt işlevlerini gerçekleştiren elemanlarca hazırlanması ve Mali ve İdari İşler Grup Başkanı'na sunulmasıdır. Ayrıca bu bilgileri taşıyan raporlar aylık periyodlarla özet bilgiler, grafikler ve yorumlarla desteklenerek üst yönetime verilebilir.

c ) İlgili raporların hazırlanması ve muhasebe kayıtlarında kullanılacak hesap planının düzenlenmesi

Yukarıda belirlenen raporların düzenlenmesi amacıyla gerekli olan bilgiler, işletmenin kullandığı hesaplardan sağlanacaktır. Raporlara temel oluşturacak ana ve yardımcı hesapların istenen bilgileri kapsayacak şekilde olması gerekir. İşletmede bu ayırımı yeterince gidilmiştir. Örneğin, işletmemiz kasa hesabını aşağıdaki gibi tutmaktadır.

100 KASA

01 Nakit Kasa

100- A Mağazası Kasası

101- B " "

102- C " "

Bununla birlikte Maliye ve G m ruk Bakanlığı tarafından yayınlanarak işletmeler tarafından uygulanması zorunlu kılınan Tek Düzen Muhasebe Sistemi'ne dayalı olarak hazırlanan hesap planı ve hesapların işleyişine yönelik olarak bir-takım yeni uygulama çalışmaları devam etmektedir.

Kanun ana hesabın   karakterli kodunun değiştirilemeyeceğini fakat bunun yanında işletmelerin ihtiyaç duydukları departman, masraf yerleri, işleri veya masraf eşitleri için alt hesaplar açılmasını mümkün kılmıştır. Bu serbestiden yararlanarak ana hesap altında raporlara temel teşkil edebilecek alt hesaplar açılabilir.

Örneğin, A mağazasında ekle yapılan satışlar çeklerin vadesine göre Alınan ekler Hesabı'nın altında alt hesap olarak açılabilir. Bunu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz:

1. DÖNEN VARLIKLAR

10. HAZIR DEĞERLER

   
101. ALINAN ÇEKLER

101.01. A MAĞAZASI ALINAN ÇEKLER

101.01.001. OCAK 1994

101.01.002. şUBAT 1994

Bu şekildeki hesap kodlamasıyla A mağazasının satışları sonucunda ne kadar ekle satış yaptığını ve alınan çeklerin vadelerinin hangi aylara ait olduğu tek bir bakışla görülebilir.

d ) İşletmede muhasebe işlemlerini yerine getirecek personel sayısı ve personelde bulunması gereken özellikler:

Güral porselen işletmesi zincirleme mağazalarında bulunan personel sayısı ve eğitim düzeyleri daha önceki açıklamalarımızda verilmiştir. Buna bağlı olarak hatırlatma amacıyla zincire bağlı mağazalarda mağaza sorumlusu (üniversite mezunu) ve mağazanın büyüklüğüne göre 3 ile 5 arasında değişen satış elemanları (lise mezunu) bulunmaktadır. Mağazada oluşan faaliyetler sonucu meydana gelen olaylar bu satış elemanları tarafından belgelendirilmekte ve ön muhasebe işlemlerini (fatura düzenleme, tahsil makbuzu düzenleme vb.) yerine getirmektedirler. Bu şu anki durumda yeterli gibi görülse de mağazaların satış hacimlerinin belirli dönemlerde artabileceği (özellikle bayramlarda) ve ileride beklenebilecek yüksek satış hacimlerinde bu personelin yetersiz kalabileceği göz önünde bulundurulmamıştır. Buna bağlı olarak bu personelin ön muhasebe işlemlerini doğru olarak ne derece yerine getirdiği tartışılır bir konudur. Mağazalarda bu karışıklığa son vermek üzere, gerekli muhasebe işlevlerini yerine getirebilecek muhasebe işlevlerini yürütebilecek mevzuata vakıf olan bir muhasebe sorumlusunun mağazalarda görevlendirilmesi gerekir. Ayrıca yoğun satışlarda çok büyük kolaylık getiren BARCODE sistemi satış işlemlerinde ve stok takibi için mağazalarda kullanılmalıdır.

Merkezde zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemine dahil olan mağazalarda muhasebe sorumlusu ve ilgili muha-



sebe kayıtları ve işlemlerini yerine getiren elemanlar mevcuttur. Bu personel daha önce belirtildiği gibi sadece şu an gerekli olan işlemleri yerine getirmektedir. Bu işlemlerin verdiğimiz öneriler sonucunda, daha çok sayıda ve daha nitelikli bir takım elemanların işletmeye alınmasının çıkabilecek olası problemleri önleyebilecek gibi düşünülmesi yerindedir.

Ayrıca oluşturulacak yeni muhasebe bilgi sisteminin amaçları ve fonksiyonları hakkında hem mağazalarda hem de merkezdeki personele anlatılması, bu konuda eğitim, onlara gereken eğitimin verilmesi, yeni sistemin verimliliğini ve etkinliğini aynı zamanda muhasebe kayıtlarının doğruluğunu da arttıracaktır.

e ) Kullanılacak belgelerin ve donanımın yenilenmesi:

İşletmemizde kullanılan bilgisayar teknolojisi ve belgeler şu anki durumuyla zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sisteminden istenen faydayı verebilmektedir. Fakat işletmede yaptığımız gözlemler bu teknolojiden yeteri kadar faydalanılmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, merkezde kullanılan bir program, mağazalarda da bulunmasına rağmen ya hiç ya da etkin bir biçimde kullanılamamaktadır. Hatta buna dayalı olarak merkez işletmede bulunan bilgi işlem personeli bu konuda eğitim vermek amacıyla yakın tarihte mağazalarda uygulanmaya yönelik olarak eğitim vermişlerdir. Fakat verilen bu eğitimin sonuçları ve personelin bu konudaki uygulamadan kontrol edilmemiştir. Buradan hareketle, sisteme bağlı olarak iş-

letmedeki teknolojiden azami ölçüde randıman alınması için bu konudaki eğitimin arttırılması ve sonuçlarının belirli periyodlarla kontrol edilmesi gerekir.

Zincir mağazalarda kullanılan muhasebe belgelerinin düzenlenmesi ve içerdiği bilgilerin tam ve doğru olması için kolay düzenlenen ve anlaşılabilir olması gerekir. Ayrıca muhasebe bilgi sisteminden istenen bilgilerin doğrultusunda kayıtlara temel olacak belgeleri, dizaynları ve içermesi gereken bilgiler, bu belgeleri düzenleyecek olan personele iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Örneğin, satış faturasının düzenlenmesinde büyük kolaylık getiren BAR-CODE sisteminin mağazalarda kullanılması, satış faturasını daha önce elle düzenleyen personele yeni sistem hakkında bilgi vererek, bu konuda doğabilecek hataları minimuma indirgeyecek, bunun yanında bu muhasebe işlemlerine bir hız kazandıracaktır.

## S O N U Ç

Günümüz tüketicilerindeki satın alma isteklerinin gösterdiği değişiklikler doğrultusunda, karakteristik özelliklerini koruyan fakat yapılarını değiştirerek bugünkü durumlarına gelen zincirleme mağazalar, tüketicilere satın almak istedikleri tüketim mallarını istenen zamanda, fiyatta ve yerde sağlamayı amaçlayan perakendeci kuruluşlardır.

Zincirleme mağazalar, kuruluşlarından bugüne kadar, oluşan değişimlere paralel olarak merkezi sahiplerini devam ettirerek, farklı coğrafik bölgelerde, birbirini tamamlayan mal çeşitlerini satışa sunarak, günümüz teknolojisini faaliyetlerinde kullanarak değişimleri yakından takip etmişler ve faaliyetlerini etkin bir biçimde günümüzde de sürdürmektedirler. Tüketici isteklerinin ve satın alma davranışlarının devamlı değişmesi nedeniyle, zincirleme mağazalar ile ride oluşabilecek değişimlere uyum sağlamak amacıyla faaliyetlerini ileriye yönelik olarak planlamalı ve gelişen teknoloji ürünlerinden faydalanarak organizasyonlarını sürekli bir biçimde geliştirmelidirler.

biçimde gerçekleşir. Bunun sonucunda sistemler, kendilerinden beklenen faydaları sağlamada yetersiz veya verimsiz hale gelebilirler. Muhasebe bilgi sistemi de açık bir sistem olduğundan oluşan iç ve dış faktörlerden çeşitli şekillerde etkilenir. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi de, mevcut işletmenin içinde bulunduğu ekonomik yapının özelliğinden dolayı bu etkilerin altında daha fazla kalmaktadırlar. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi ilk kurulduğunda kendisinden beklenen amaçlara yönelik olarak hizmet verir. Fakat yukarıda belirttiğimiz gibi bu amaçların çeşitlenmesi ve sayılarının artması sonucunda kendisinden beklenen faydaları ve bilgileri hazırlayamaz hale gelebilirler. İşte bu noktada zincirleme mağazalarda kurulu bulunan muhasebe bilgi sistemine müdahale edilerek, belirlenen amaçlara uygun olarak ihtiyaç duyulan bilgileri hazırlayabilmek amacıyla yeniden düzenlenmesi yani reorganizasyonu gerekmektedir. Mağaza faaliyetlerinin çoğalması, satışa sunulan mal türlerinin çeşitlenmesi, zincire dahil olan mağaza sayısının artması, merkez işletmenin büyümesi gibi iç ve dış koşulların değişmesi daha önce yeterli ve verimli olarak görülen mevcut muhasebe bilgi sisteminin verimsiz ve yetersiz duruma gelmesine neden olabilir. Bu durumda mevcut muhasebe bilgi sisteminde yapılacak değişikliklerin nasıl olması gerektiği sorunu gündeme gelecektir. Bu sorun günümüzde kesin hatlarıyla belirlenebilmiş değildir. Bu belirsizliğin ana nedenlerinden biri her sistemin farklı amaçlara yönelik olması ve bu sistemlerin farklı ortamlarda faaliyet göstermesidir. Bunun yanında zincirleme

mağazalar muhasebe bilgi sisteminde ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak yapılabilecek reorganizasyon çalışmalarının adımlarını aşağıdaki gibi verebiliriz;

- a) İşletmede reorganizasyon ile ilgili ön incelemelerin yapılması ve problemlerin ortaya konması,
- b) İşletmede reorganizasyona karşı tepkilerin Belirlenmesi ve tepkileri önleyici ön çalışmaların yapılması,
- c) İşletmede reorganizasyona gitme konusunda olumlu veya olumsuz kararın verilmesi,
- d) İşletmede uygulanacak reorganizasyonu yürütecek kişilerin belirlenmesi
- e) İşletmede mevcut durumun incelenmesi
- f) İşletmede reorganizasyon sonucu oluşturulacak en uygun organizasyon yapısının belirlenmesi ve formel ilişkilerin tesbit edilmesi,
- g) Reorganizasyon sonucu oluşturulan organizasyon yapısının uygulamaya konulması ve uygulamanın denetlenmesi.

Bu şekildeki reorganizasyon çalışmalarının kapsamı da zincirleme mağazaların muhasebe bilgi sistemlerinde teşhis edilebilen eksikliklerin türüne göre farklılık gösterebilecektir. Zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemindeki reorganizasyonun genel amacı merkezin veya yönetimin ihtiyaç duyduğu kaliteli, yeterli ve zamanından daha erken bir sürede bilgi hazırlamak ve yönetimin yeni bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak detaylı ve değişik içerikte bilgiler sağlamaktır.

Reorganizasyon çalışması, bu çalışmanın yapılacağı işletmenin çalışma ortamı ve olanakları çerçevesinde yapılmalıdır. Çalışmamızdaki teorik bilgilerin uygulama çalışmasını yaptığımız Güral Porselen İşletmesi ve işletmeye bağlı zincirleme mağazalardaki mevcut muhasebe bilgi sisteminden beklenen faydanın elde edilip edilemediği, işletme amaçları ve çalışma koşullarının doğrultusunda yapılmıştır. İşletmedeki mevcut zincirleme mağazalar muhasebe bilgi sistemi şu an için kendisinden beklenen faydaları sağlıyor gibi gözükse de, unutulmaması gereken nokta, ekonomi ve çevrenin sürekli olarak değişmekte olduğudur. İşletmeler bu değişimleri ve gelişmeleri yakından takip ederek gerekli uyum önlemlerini almazlarsa mevcut muhasebe bilgi sistemi etkinliğini ve verimliliğini yitirerek kendisinden beklenen faydaları sağlayamaz hale gelecektir.

Sonuç olarak işletmeler, gelişen koşullar doğrultusunda organizasyonlarının uyum sağlama çalışmalarını veya sistemlerinin reorganizasyonu konusunun önemini kabul ederek, bu konuda mevcut sistemlerindeki olumlu veya olumsuz değişimleri gözlemleyebilecek, araştırmalar yapabilecek ve araştırma sonuçlarını değerlendirip uygulayabilecek komite veya örgütleri bünyelerinde kurmaları gerekmektedir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- ARIKAN, Türkân : "Reorganizasyon", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.6 (Kasım, 1973).
- BAYBARSTEK, Ömer : "Perakende Pazarlama Yönetimi", Üçel Yayımcılık ve Dağıtımçılık, İzmir, 1984.
- BEYPINAR, Zehra : "Reorganizasyon", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl.6 (1971-1972).
- BİLGİNOĞLU, Fahir : "Muhasebe Organizasyonu", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü, Yayın No:54 İstanbul, 1988.
- ÇÖMLEKÇİ, Ferruh : "Genel Muhasebe ve Dış Raporlama", T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:53, Eskişehir, 1987.
- KEPEKÇİ, Celal
- GECİKLİĞÜN, Mahmut : "Muhasebe Sistemlerinde Yeniden Düzenleme (Mevcut Durum Analizi)"; Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl.5, S.16, (İstanbul Mayıs 1979.II).

- İSLAMOĞLU, Hamdi : "Türkiye'de Süpermarketlerin Gelişebilme Olanaklarına Pazarlama Açısından Bir Bakış", Verimlilik Dergisi, S.2, (1988).
- KARAER, Tacettin : "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", Verimlilik Dergisi, C.XIX, S.14, (1990).
- KILIÇBAY, Ahmet : Türk Ekonomisi Modeller, Politikalar, Stratejiler, B.2, Ankara, 1958.
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi, Ya.No:205, İstanbul, 1989.
- KOPARAL, Celil : Zincir Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme, Eskişehir, A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, No:59, 1988.
- MAZLUM, Mustafa : Pazarlama Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Kârlılığı Açısından Seçimi Sorunu, Kemal Matbaası, Adana, 1974.
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1992.
- ÖZALP, İnan ve diğerleri : "Reorganizasyonun İşletmelerin Devamlılığını Sağlayan Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama sonuçları", A.Ü.-İ.İ.B.F. Dergisi, C.X, S.1-2 (1992).



- ÖZBEK, Yiğit : "Muhasebe Bilgi Sistemi", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, (1992/1).
- ÖZATAĞ, A.İlhami : "Zincir Mağazalarda Yer Seçimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.
- SEZGİN, Atilla : "Yönetimde Planlama Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri", Ankara İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, Ya.No: 81, Ankara, 1974.
- SÜRMEİ, Fevzi : "Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması", Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No: 198/128, Eskişehir, 1978.
- ŞAHİN, Mehmet : "Yönetimde Yeniden Düzenleme", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.XVIII, S.1, (Ocak, 1982).
- TOSUN, Kemal : "Yönetim ve İşletme Politikası", C.I-İstanbul, 1990.
- TOSUN, Kemal : "Yeniden Örgütlenme Sorunu", Organizasyon Dergisi, Yıl.2, S.5 (1976).
- ÜLGEN, Hayri : "Örgütsel Değişim", Organizasyon Dergisi, C.III, S.5, (1977).
- ÜSTÜN, Rıfat : "Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması", Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:242/162, Eskişehir, 1982.

YILANCI, Münevver

: Muhasebe Organizasyonu, Kütahya  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakül-  
tesi Yayınları, No:11, Kütahya,  
1992.











MAGAZA SATIS İCMALI (01.12.93-10.12.93 TİBARIYLA)

RAPOR NO	TARİH	PESİN SATISLAR				KREDİLİ SATISLAR				TOPLAM SATISLAR
		PERAKENDE		TOPTAN		PERAKENDE		TOPTAN		
		%15 KDV'LI	%23 KDV'LI	%15 KDV'LI	%23 KDV'LI	%15 KDV'LI	%23 KDV'LI	%15 KDV'LI	%23 KDV'LI	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
TOPLAM SATISLAR										
K.D.V.										
NET SATISLAR										





