

Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi Ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği: “Kendine Faturalama”

Ahmet Vecdi CAN*
Muhsin GÜNEŞLİK**

ÖZET

Bu makale, üretim işletmelerinde yalın yönetim ve üretim anlayışının bir boyutu olarak ortaya çıkan “yalın muhasebe”, diğer bir anlatımla muhasebedeki yalınlaşma düşüncesini incelemektedir. Yalın muhasebe, kısaca muhasebe sistemlerinin yalın yönetim ve üretim felsefesiyle bütünleşmesi, bu anlayışa katkı sağlayacak, hizmet edecek şekilde tasarlanması anlamına gelmektedir. Yalın muhasebenin en önemli amacı, yönetim performansını ve etkinliğini arttırmak, verimliliği ve kaliteyi yükseltmek, değer yaratmak ve memnuniyet sağlamak adına yalınlaşmaktır. Geleneksel muhasebe sistemlerinin ürettiği veri yığınları, evrak denizleri ve bilgi dağlarının aksine, iş ve işlem yapmayı hızlandıran, karar vermeyi kolaylaştıran, ihmalleri ve hataları önleyen, süreleri kısaltan, süreçleri basitleştiren uygulama ve yöntemleri araştırmak ve benimsemektir. Yalın yönetim ve üretim felsefesini bu anlayışa uygun bir yapı içinde üreteceği yalın ve kaliteli bilgiler ile desteklemektir. Yalın ve kaliteliden kasıt doğru ve güvenilir, gerekli ve geçerli bilgilerin gereksindiği anda, en yüksek yararlılık formunda, en hızlı ancak en az maliyetli biçimde üretilmiş olmasıdır. Bu bağlamda, “Tersine (Kendine) Faturalama” sistemi muhasebede yalınlaşma düşüncesinin bir ürünü olarak ortaya çıktığından bu çalışmada da inceleme konusu yapılmış ve uygulaması ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Zira bu sistemle mevcut iş yükünün yaklaşık %95 oranında azaldığı, zamandan ve mekândan dolayısıyla maliyetlerden tasarruf edildiği, yönetim ve kontrolün kolaylaştığı gözlemlenebilmektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Yalın Yönetim, Yalın Üretim, Yalın Muhasebe, Kendine Faturalama.
JEL Sınıflandırması: M41, M49.*

Lean Thinking In Accounting And An Implementation Example Of Lean Accounting As An Important Dimension Of Lean Philosophy: “Self Billing”

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze “lean accounting” methodology as a consequence of lean accountancy idea, which is the dimension of lean management and manufacturing approach within production entities. In short, meaning of lean accounting is to design all accounting systems in a company, in order to contribute and serve for the integration of lean management idea with production philosophy. Ultimate goal of lean accounting is to implement leaner processes, in order to increase management performance and efficiency, improve productivity and production quality, so to create value added finally for customer satisfaction. On contrary to the large data pools, high number of documentation and information mountains created as the consequence of traditional accounting systems, it aims to search and adopt for those applications & techniques, which simplifies company accounting procedures and management decision taking, accelerates operations in order to shorten lead times and avoids human mistakes and negligence in the process. It is to support lean management & production philosophy with lean and high quality information shaped under a lean business environment. Basic intention behind saying “lean and high quality” is to highlight the necessity of producing most accurate, reliable and up-to-date information in an organization with low cost and in a most efficient format. Within this context, as one of the methods (products) of lean accounting approach (idea), “Self billing” system has been chosen as the subject of this study and its practices explained in details. Cos by utilizing the self billing system, it is possible to achieve almost 95% less workload (process time) and lower data storage area requirements, which at the end reduces company costs & simplifies management and controls over the processes.

***Keywords:** Lean management, Lean production, Lean accounting, Self Billing
Jel Classification: M41, M49.*

* Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi, acan@sakarya.edu.tr
** Yüksek Mühendis Muhsin Güneşlik, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Muhsinguneslik@gmail.com

1. GİRİŞ

Yönetimi zorlaştıran çetrefilliktir. Kim veya neyle ilgili olursa olsun, karmaşıklık arttığı oranda yönetim de zorlaşır. Dolayısıyla yönetim başarısı yalınlaştırma, sadeleştirme, basitleştirme ile sıkı sıkıya bağlıdır. Yalınlaştırma olmaksızın öze inme, özü kavrama çoğu zaman olanaksızdır. Bu nedenle, yalın yönetim anlayışı bütüncül bir yaklaşım sergiler ve tüm yönetim işlevlerinde yalınlaşmayı öngörür. Dolayısıyla yalın yönetim anlayışını benimseyen üretim işletmeleri yalnızca üretimde değil bütüncül bir anlayışla tüm alanlarda yalınlaşma düşüncesi içinde olmalıdırlar. Bu bağlamda yalın üretim felsefesini uygulayan işletmeler, muhasebe sistemlerini de buna uyumlu hale getirmeye gereksinim duyarlar.

Yalın üretim felsefesi, özellikle rekabete dayalı piyasalarda etkili bir yönetim anlayışı olarak kendini kabul ettirmiştir. Bu felsefenin ana amacı değer yaratmayan faaliyetleri (israfları) ortadan kaldırmak, süreçlerde ve/veya işlemlerde sürekli iyileştirmeler yaparak tüm üretim döngüsünü değer eksenli olarak yönetmektir. Üretim işletmelerinde stok miktarlarının azalması, tedarik, üretim ve teslim sürelerinin kısalması, takip ve kontrolün kolaylaşması, maliyetlerin hızla düşmesi yalın uygulamaların en önemli etkileri arasında sayılabilir.

Önce Japon üreticiler tarafından denenen yalın yönetim uygulamaların olumlu etkileri batılı işletmeler tarafından da fark edilince bu anlayış giderek daha fazla benimsenmeye başlanmıştır. Ancak yalın üretim felsefesini uygulamaya çalışan işletmelerin karşılaştığı en önemli zorluğun, geleneksel muhasebe sistemlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira yalın yönetim anlayışı içinde yalın üretim sistemleri kurmak isteyen işletmeler, mevcut muhasebe sistemlerinin bunu yeterince desteklemediğini görmektedirler. Zira muhasebe uzun yıllar farklı ülkelerin vergi mevzuatlarının tesirinde kalmıştır. Özellikle finansal muhasebe geleneksel yapısıyla işletme yönetiminden ziyade vergisel ve/veya finansal amaçlar doğrultusunda dış raporlamaya odaklanmıştır. Muhasebe birçok ülkede bilgi için değil vergi için yapılır olmuştur. Günümüzün rekabetçi, sürekli değişen ve yenilenen iş ortamında, bu anlayışla işletmeleri geleceğe taşımak mümkün değildir. Gerçek ekonomik durumu, finansal performansı ve faaliyet sonucunu ortaya koymaktan uzak mali bilançolar (ve diğer mali tablolar) ile artık işletme yönetme ve rekabet etme imkânı ortadan kalkmıştır. Ekonomik küreselleşme, kızışan rekabet ortamı, gelişen teknolojiler, değişen üretim ortamı geleneksel muhasebe sistemlerini de değiştirmeye zorlamıştır. İşletmeler, geleneksel muhasebe sistemlerinin ürettiği veri yığınları, evrak denizleri ve bilgi dağlarının aksine, artık iş ve işlem yapmayı hızlandıran, karar vermeyi kolaylaştıran, ihmalleri ve hataları önleyen, süreleri kısaltan, süreçleri basitleştiren uygulama ve yöntemleri araştırmak ve benimsemek ihtiyacı veya mecburiyeti ile karşı karşıyadırlar.

“Yalın Muhasebe” kavramıyla özetlenen bu durum muhasebede yalınlaşma düşüncesini yalın yönetim felsefesinin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkarmaktadır. Yalın muhasebe düşüncesi, yalın yönetim ve üretim felsefesini bu anlayışa uygun bir yapı içinde üreteceği yalın ve kaliteli bilgiler ile desteklemeye odaklanır. Yalın ve kaliteli bilgiden kasıt doğru ve güvenilir, gerekli ve geçerli bilgilerin gereksindiği anda, en yüksek yararlılık formunda, en hızlı ancak en az maliyetli biçimde üretilmiş olmasıdır. Bu bağlamda, “Kendine (Tersine) Faturalama” sistemi muhasebede yalınlaşma düşüncesinin bir ürünü olarak ortaya

çıkıldığından bu çalışmada da inceleme konusu yapılmış ve uygulaması ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2. GELENEKSEL MUHASEBE SİSTEMLERİ VE YALIN MUHASEBE KAVRAMI

Geleneksel muhasebe sistemlerini ürettikleri bilgilerin yönü ve kullanıcılarına göre finansal muhasebe ile maliyet ve yönetim muhasebesi şeklinde ikiye ayırmak olanaklıdır. Dışa dönük finansal raporlama yapan geleneksel finansal muhasebe, tamamen mevzuatla çevrilidir ve denetim odaklıdır. Geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri ise ölçek ekonomisi odaklı olup kitlesel üretimi teşvik eden temellere sahip sistemlerdir. Yalın üretim ve yalın düşünce kitlesel üretim mantığı ile çeliştiği için, geleneksel muhasebe ile de çelişir. Geleneksel maliyet kontrolü ve ölçüm sistemlerinin kullanıldığı işletmelerde, yüksek partili ve yüksek stoklu üretimler teşvik edilir, çalışanlar yoğun mesai harcarlar, birçok faydasız rapor hazırlanır, katma değeri olmayan işler yapılır, çoğunlukla israfların farkına bile varılmaz (<http://yalinmuhasebe.wordpress.com>, 2011). Çözüm, standart maliyet sistemini değer akış tabanlı maliyet sistemi ile değiştirmek ve işletme kararlarında, envanter kontrolünde, stokları değerlemede bu sistemi uygulayarak geleneksel fayda ve verimlilik ölçütlerinin yerine yalın performans ölçme sistemini kullanmaktır. Zira standart maliyet sistemi, 20.yüzyılın ortalarındaki kitlesel üretimi desteklemek için tasarlanmış olup yalın dönüşümü amaçlayan işletmeler için uygun bir çözüm değildir (Stenzel, 2007, s 156-158).

Geleneksel muhasebe sistemlerinin ürettiği bilgiler çoğu zaman ve durumda günümüz ekonomik gerçekliğini yansıtmaktan uzak olabilmektedir. Bu sistemlerin müşteriye yaratılan değer ve yalınlığın finansal işlemler ve performans üzerindeki etkisini raporlarında yeterli düzeyde sunmadığı, buna karşın birçok değer katmayan işi veya aşamayı bünyesinde gizlediği veya barındırdığı görülür. Geleneksel muhasebe karlılık, üretim hattı, ürün geliştirme, dış kaynak kullanımı, müşteri beklentisi vb. konulara ilişkin çok sağlıklı analizler yapma olanağı vermediğinden değer yaratacak ve karlılığı arttıracak hamlelerin fark edilmesi çok zordur. Oysa yalın düşünceden kaynaklanan anlayışla, müşteriye değer yaratmaya odaklanan yalın muhasebenin sağladığı finansal bilgi, değer akışı ile ilişkili olup maliyetten çok müşteriye sunulan değeri hesaplamaya yöneliktir (Balcı, 2011:39). Geleneksel muhasebe sistemlerinin, işletmelerin yalınlaşan operasyonları için yeterli olup olmadığının sorgulanmaya başlaması, yalın muhasebenin kavranan önemini sürekli arttırmaktadır.

Yalın muhasebe daha çok yalın yönetim felsefesi geliştirildikten sonra ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Yalın yönetimi uygulamaya çalışan işletmelerin, geleneksel muhasebeyi çevreleyen israf ve hataları yok etmek için yalın muhasebeyi uygulamaya ihtiyacı vardır (Mynard, 2008). Yalın muhasebe, yalın üretim sistemine işte bu desteği sağlar. Maskell (2009), “yalın yönetim muhasebesinin, yalın üretimi aktif olarak uygulayan ve devam ettiren üretim yerlerindeki insanlara faydalı bilgiler sağlamayı amaçladığını” belirterek esasında “muhasebe sistemlerinin kendileri yalın olmalı” der. Maskell’e göre “yalın üretimde stok ne ise, işlemler de yalın muhasebe için aynı şeydir ve bütün işlemler israftır” (Maskell, 2011:23).

Jan P. Brosnahan'a göre "Yalın muhasebe kavramı, yalın prosesler uygulamaya başlayan şirketlerin finansal performans ölçümlerini dizayn eden bir kavramdır. Bunlar maliyet organizasyonunu değer akışı bazında yapma, stok maliyet tekniklerini değiştirme ve sonunda da finansal raporları içine finansal olmayan bilgilerde ekleyerek yeniden düzenleme gibi metotlar içerir. Yalın üretim tüm iş akışını basitleşmeyi hedef alan, tüm akışı müşteri isteği gözüyle düzenleyen ve böylece verimliliği sağlayan birçok kavram ve araç ile çevrelenmiştir. Bu kavramlar doğal olarak karlı bir şirket oluşumunu sağlamaktadır. Yalın muhasebe de "yalın üretim" ile aynı mantığı takip eder; tüm değerleri müşteri gözüyle tanımlar, değer akışını organize eder, uygular ve kontrol eder, çalışanları bu konuda destekler. Onların mükemmelle doğru sürekli gidebilmesi için gerekli, ortamları oluşturur" (Brosnahan, 2008:23).

Küresel rekabet ortamı, günümüz yalın yönetim ve üretim anlayışı içinde işletmelerin, müşteriye sunulan değeri daha doğru hesaplayabilen muhasebe sistemlerine olan ihtiyacını şiddetle arttırmıştır. Yalın muhasebe, yalın üretim ve yalın düşünceyi desteklemek için işletmenin muhasebe, kontrol, ölçme ve yönetim süreçlerinde gerekli değişiklikleri ifade etmek için kullanılan genel bir terimdir (Maskell ve Baggaley, 2009). Yalın yönetim ve üretim anlayışı bu konuda istenen başarıyı gösteremeyen geleneksel muhasebe sistemlerini değişime zorlamaktadır. Zira yalın üretimin sürekli değer katma düşüncesiyle, geleneksel muhasebe sisteminin iyileştirme odaklı olmayıp sadece denetleme yaklaşımı üzerine kurulmuş olması çakışmaktadır (Balci, 2011:40). Bu yaklaşım farklılıklarının doğuracağı olumsuz sonuçları yok etmek için, "yalın üretim sistemini benimseyen bir işletmede muhasebe sistemi de dönüşüm geçirmelidir" düşüncesi giderek daha fazla kabul görmekte; "muhasebe kendi paradigmasını yenileyerek maliyet dağılımını bölümlere göre değil, değerler zincirine göre yapmalı ve müşteriye sunulan gerçek değeri hesaplamalıdır" anlayışı önem kazanmaktadır (Balci, 2011:41).

Yalın Muhasebe, yalın düşünceyle muhasebenin birbirine harmanlanmasından ortaya çıkar. Yalın düşünce, yalın muhasebenin temel taşıdır. İşletmenin tüm parasal değerlerini yalın felsefe ile yönetmeye yönelik süreçler tasarlar ve bunların uygulanmasını sağlar (Merwe ve Thomson, 2007:34). Yalın Muhasebe'nin yalın düşünceyi muhasebe iç süreçlerine uygulayabilmek ve yalın işletme yönetim sistemini desteklemek gibi iki önemli hedefi olup muhasebe birimi ve onların yöneticilerinin bu iki önemli hedefi gerçekleştirmek için tüm sistemi buna göre ayarlamaları gerekmektedir. (Maskell vd., 2004:11). Dolayısıyla yalın muhasebe, yalın yönetime başlamanın bütünleyici bir parçasıdır. Aynı zamanda stratejik karar vermede önemli bir araçtır. Birçok yönden yalın muhasebe yalının stratejik yönetimi için araçlar sağlamaktadır. Yalın muhasebenin gözlemlenen belli başlı faydaları şunlardır (Maskell ve Baggaley, 2004:50)

- Yalın karar verme için bilgi sağlar. Doğru karar vermek, karlılık ve ciroyu artıracaktır.
- Gereksiz ve israf yüklü işlem ve sistemlerin ortadan kalkması ile tedarik süreleri kısalmış, maliyetler azalmıştır.

- Yalın iyileştirmelerin olası finansal faydalarını ve bu faydalara ulaşmak için gerekli stratejileri gösterir.
- Yalın bilgiye ve istatistiğe odaklandığı için uzun dönemli yalın düşüncüyü motive eder.
- Değer yaratımı ve değer artırımı odaklı anahtar performans göstergelerini getirir.

Yalın üretim işletmelerde uygulanmaya başlandıktan sonra yöneticiler ve çalışanlar derhal gözle görülür finansal iyileşmeler bekler. Kısa dönemde çoğu zaman hemen finansal iyileşme olmaz ve bazen de tam tersi olur. Bu durum “faaliyet sonuçları mükemmel ancak bu durum finansal tablolara yansımada; şayet yalınlık bu kadar iyiyse neden kar hanesinde hala bir artış olmadı?” sorusunu akla getirmektedir (Maskell ve Baggaley, 2004:51). Mevcut muhasebe uygulamalarında, yalın programla gelen iyileşmelerin kazanımları fark edilene kadar uygun olmayan muhasebeleştirilmeler yapılmaktadır. İşletmeler, çeşitli yalın ilkelere uyum sağlamak suretiyle faaliyetlerin daha yalın şekline geçtikçe geleneksel muhasebe sistemi çoğu durumda işlerin kötü gittiği yolunda hata sinyalleri göndermeye başlamaktadır. Hatta yanıltıcı performans ölçümleri nedeniyle işletmelerde yalın üretim uygulamalarına dirençler ile karşılaşmaktadır. Oysa yalın üretim israfın ortadan kaldırılmasıdır ve bu üretim faaliyetlerinde istenen bir durumdur. Ancak mevcut muhasebe uygulamalarının birçoğu 20.yy da geliştirildiğinden, yalın stratejilerin uygulanması ile sağlanan operasyonel iyileşmeleri doğru biçimde analiz etmekten, raporlamaktan veya yorumlamaktan oldukça uzaktır. Hâlbuki yalın muhasebe, müşteri gözüyle analiz edildiğinde, ürüne katkı sağlamayan aşamaların minimuma indirildiği bir sistemdir. Daha geniş bir anlatımla yalın muhasebe “organizasyon içerisinde yalın dönüşümü destekleme ve motive etmek için doğru, zamanında ve anlaşılabilir bilgiyi sağlamak ve artan müşteri değerine, büyümeye, karlılığa, nakit akışına götüren karar vermeyi düzelter bir muhasebe sistemidir (Solomon, 2003:6). 1999 yılında yapılan ve 100 şirketin katıldığı bir araştırmanın sonucunda, tam zamanında üretim yapacak işletmelerin muhasebelerini de bu iyileştirme sürecine kattıklarında performanslarını artırdıkları gözlemlenmiştir (Durdun ve Hassel, 1999:111).

3. KENDİNE FATURALAMA (SELF BILLING) UYGULAMA ÖRNEĞİ

Muhasebenin temel kavramlarından biri de “Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı”dır. Belgelendirme kavramı, muhasebe kayıtlarının gerçek durumu yansıtan ve usulüne uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması gereğini ifade eder. Kısaca, geleneksel muhasebe anlayışı belge ile kaydı özdeşleştirir ve “belgesiz kayıt olmaz; kayıtsız belge olmaz” der. 213 sayılı Vergi Usul Kanununun (1) 227. maddesinde; “*Bu Kanunda aksine hüküm olmadıkça bu Kanuna göre tutulan ve üçüncü şahıslarla olan münasebet ve muamelelere ait olan kayıtların tevsiki mecburidir. ... Bu Kanuna göre kullanılan veya bu Kanunun Maliye Bakanlığına verdiği yetkiye dayanılarak, kullanma mecburiyeti getirilen belgelerin, öngörülen zorunlu bilgileri taşınamaması halinde bu belgeler vergi kanunları bakımından hiç düzenlenmemiş sayılır*” hükümleri yer almaktadır.

Muhasebe sisteminin öncelikle takip etmesi gereken kanuni zorunluluklar vardır. Vergi Usul Kanununun 229 ve devam eden maddelerinde belirtilen “Fatura” ve “İrsaliye” düzenleme bu zorunluluklardan sadece biridir. Yasal olarak her türlü mal ve hizmet alımı için fatura düzenleme zorunluluğu, her türlü mal sevkiyatı içinde irsaliye, ya da irsaliyeli fatura düzenleme zorunluluğu şekli şartları ile birlikte uygulanmaktadır. Fakat bu zorunluluk, veri yoğunluğu açısından bakıldığında, özellikle günlük mal ve hizmet alım satımlarının ciddi hacimlere ulaştığı bazı işletmelerde çok büyük ve önemli sıkıntıları da beraberinde getirebilmektedir. Bu sıkıntı veya sorunlardan bazıları şunlardır:

- Gereksiz iş yükü (binlerce adam saat)
- Kâğıt sarfiyatı (binlerce ton)
- Kontrol zayıflığından doğan ödeme problemleri
- Gereksiz masraflar (faturanın posta, kargo ile gönderilmesi, fakslanması, vb.)
- Fatura, irsaliye kayıplarının yaşanması
- Fatura seri ve sıra numaralarının takibinde yaşanan problemler
- Arşivleme ve diğer başka konular için çoklu nüsha kullanma ihtiyacı
- Mal veya hizmet ile ilgili bilgilerin irsaliye ve fatura kâğıdına sığdırılmaması vb.

Öyle ki bu sorunlar bazen yönetilemez hale gelmektedir. Örneğin, yılda 100 bin adet araç üreten bir işletme için yapılacak basit bir hesaplama ile bu durum daha kolay anlaşılabilir. Örnek işletme yalın üretim ve tam zamanında (JIT) mantığı içinde (stoksuz veya en az stokla çalışacağı için) tedarikçilerinden çok sık malzeme ve parça toplaması gerekecektir. Bu ise sadece yerel üreticilerden günde ortalama 3.000 adet parça, dolayısıyla çok fazla irsaliye demektir. Bu durumda muhasebe bölümü ayda ortalama 22 çalışma günü için (3.000x22) 66.000 adet irsaliyeyi, yani A4 kâğıt parçasını, elleçlemek ve arşivlemek zorundadır. Bu irsaliyelerin faturaya dönüştürülmesi, faturaların şekil, miktar ve fiyat kontrolü gibi bir dizi işlemden geçirilebilmesi için çok sayıda iş gücünü gerektirmesi bir yana, çoğu zaman süreci yönetilemez veya kontrol edilemez bir hale getirdiği açıkça anlaşılır. Tedarikçiler (yan sanayi) ile mutabakat sağlanamadığında ödemelerde yaşanacak sorun, tedarik sürecini tamamen tıkayabilir. Günlük operasyonlarının yürütülmesi sırasında ortaya çıkan çok sayıdaki satın almalarla ilgili uygulama ve kontrol zorlukları ile alt yapı yetersizlikleri, alternatif yöntem ve uygulamaların doğmasına neden olmuştur. İşte “Kendine Faturalama Sistemi (Self Billing)” bu duruma tipik bir örnektir.

Bir yalın muhasebe uygulaması örneği olarak ele alınabilecek “Kendine Faturalama” sistemi, yalnızca basit bir faturalama sistemi değildir. Mal ve/veya hizmet alımlarında; doğru ve gerekli olanın, doğru fiyatla ve doğru zamanda alınmasını, fiyat ve kur farkı gibi hesaplamaların daha kolay yapılmasını, tedarikçilere doğru ödeme yapılmasını sağlayan bilgisayar destekli bir kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemidir. Kendi kendine faturalama, makbuz üzerinden ödeme v.b. uygulamalar otomotiv ve elektronik gibi üretim işletmeleri ve onların tedarikçileri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Genellikle alıcının miktar, fiyat, nakliye, vergi ve diğer çeşitli fatura unsurlarını “Elektronik Veri Değişimi -EDI” aracılığıyla göndererek başlattığı satın alma emri tedarikçi tarafından EDI

standartları kullanılarak onaylanmaktadır. Satış emirleri ya da sözleşmelerde yer alan malların ayrıntılı olarak kalemlere ayrıldığı yükleme belgeleri de yine EDI standartları ve satış emirleri ile onaylanmaktadır.

Bu sistemle mevcut iş yükünün yaklaşık %95 oranında azaldığı görülebilmektedir. Personelden, zamandan ve mekândan tasarruf edilebilmekte, maliyetler düşürülebilmekte, daha önemlisi yönetim ve kontrol kolaylaşmaktadır. Bu nedenle “Kendine Faturalama Sistemi” aşağıda ayrıntılı bir şekilde, uygulama örneği verilerek, üstün ve sakıncalı yönleri değerlendirilecek ve Türkiye’de uygulanabilmesi için gerekli unsurlar tespit edilecektir.

3.1. “Kendine Faturalama” Sisteminin Genel Yapısı

ABC otomotiv sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmedir. Otomobil üretimi yapan diğer işletmeler gibi, üretimde sürekli aynı malzemeleri ve şekillendirilmiş parçaları[†] kullanmaktadır. İşletmede aynı otomobillerin üretimi belli bir süre devam ettikten sonra ufak değişiklikler (makyajlama) ile üretime devam edilmekte ancak daha sonra büyük değişiklikler ile yeni modellerin üretimine geçilmektedir[‡]. Makyajlama ya da yeni model safhasında bir değişim yaşanacaksa mühendislik işlemlerinin hemen sonrasında yoğun bir üretim planlama desteği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yeni kullanıma girecek parçalar için tedarikçinin seçimi, satın alma fiyatının belirlenmesi, lojistik rotası, toplama frekansı, toplama ambalajı tipi vb. konuların belirli bir takvim çerçevesinde açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Takvim sonunda, kendine faturalama sistemi içinde, uzun bir süre kullanılacak malzeme ve parçalar, bunların fiyatları ve tedarikçileri ortaya çıkmış olmaktadır.

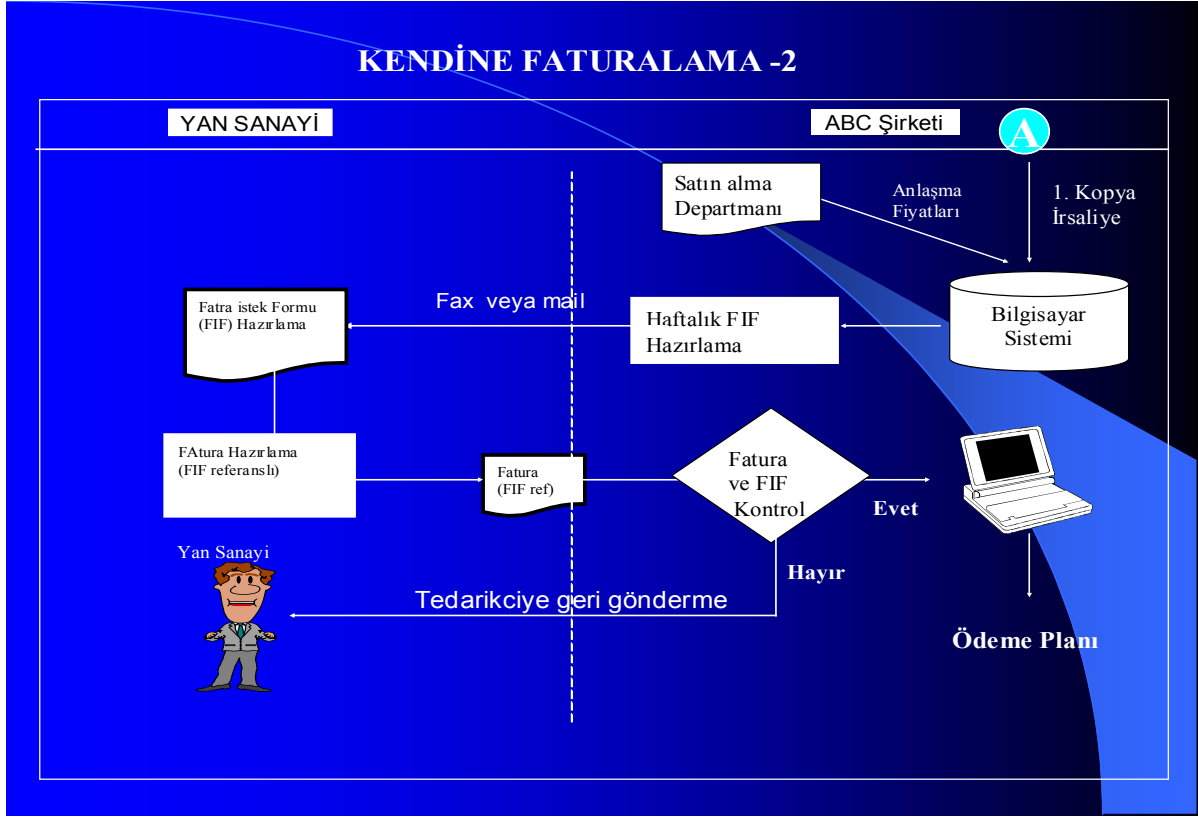
ABC İşletmesinde satın almaların çok önemli bir kısmı Kendine Faturalama sistemiyle gerçekleştirilmektedir. Tedarikçilerle girilen borç - alacak ilişkilerine ilişkin kontrol ve mutabakatlar, bu uygulama sayesinde daha kolay yapılabilmektedir. Yasal sınırlamalar içinde kalınarak en az seviyeye indirilen fatura, irsaliye gibi doküman hareketlerinin, böylelikle yönetim ve kontrolünde etkinlik sağlanmaktadır. Bununla birlikte, bu sisteminin ABC işletmesinde gözlemlenen belli başlı faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Çok sayıdaki veri ve işlem çok kısa sürede ve doğru olarak elleçlenmiştir.
- El yordamıyla kayıt işleme yerine otomatik işleme hızı artırırken, hataları azaltmıştır.
- Zamanında ve doğru tutarlarda ödeme olanağı sağlayarak tedarikçi memnuniyetini arttırmıştır.
- Evrak akışında ihmal, hata ve kayıp riskini azaltmıştır.
- Anlaşma fiyatlarından faturalama garantisi verdiği için maliyetleme, planlama ve kontrol kolaylaşmıştır.

[†] Sektördeki bilinen adıyla CKD (Completely Knocked Down).

[‡] Otomobil sektöründe yeni bir aracın piyasaya sürülmesini takip eden 2. senenin sonunda “makyajlama (minor change)” denilen ve daha küçük seviyelerde değişiklikler, 5. yılda ise “büyük değişiklik (major change)” veya “yeni nesil (new generation)” olarak tanımlanan daha kapsamlı değişiklik ve iyileştirmeleri taşıyan yeni modeli piyasa sürülmektedir.

Şekil 2: Kendine Faturalama genel görünüm - 2



Şekil 1 ve Şekil 2’ de Kendine Faturalama sisteminin çalışma mantığına ilişkin genel bir görünüm verilmektedir. Aşağıdaki kısımlarda ise bu işleyişe ilişkin akış detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

3.2. Parça / Malzeme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

ABC işletmenin pazarlama bölümünün (her bir araç bazında) hesapladığı ya da belirlediği tahmini satış miktarları detaylı bir şekilde bilgisayar sistemine üretim siparişi olarak girilir. Üretim planlama bölümü gerekli kontrolleri ve doğrulama çalışmalarını yaparak pazarlama bölümü ile üretim sayıları ve zamanlama konusunda karşılıklı mutabakata varır. Daha sonra, bu tahminleri önce aylık daha sonrada günlük üretim planına dönüştürür. Bu planları yaparken kapasite, iş yükü dağılımı, parça tedarik süreleri gibi çeşitli kısıtları dikkate alır. Bu planda, hangi model aracın hangi günde, hatta hangi zamanda üretileceği saat ve dakika bazında hesaplanır. Günlük üretim planı hazırlandıktan sonra parça/malzeme ihtiyaç planlaması yapılır. Temel olarak parça siparişi ile ilgili süreçlerden sorumlu olan üretim planlama bölümü, üretimi yapılacak araç ve yedek parça için gerekli olan parça ve malzemeleri ve bunlara ait araç başı kullanım miktar bilgilerini araç üretimi başlamadan planlar. Bu planlar hazırlanırken, her bir ürün için, model başlangıcında oluşturulup ERP sistemine yüklenen ürün ağaçları (Bill of Material) kullanılır. Bu nedenle ürün ağacının en başta doğru bir şekilde yapılandırılması gerekir. Parça listeleri aynı zamanda üretimin de bel

kemiği olduğundan bu bilgilerin doğru olması için tüm kontrol sistemlerinin en başından itibaren kurulmuş olması gereklidir

Bundan sonraki süreç, tedarikçilere periyodik olarak siparişlerin gönderilmesidir. Bunun için ana bilgisayar üzerinde çalışan ERP sistemine yüklenen üretim planına dönüştürülmüş sipariş bilgisi ve ürün ağaçları yapısı kullanılarak parça/malzeme ihtiyaç listesi sistem tarafından hazırlanır. Bilgisayar programı ile günlük üretim planları ve bu parça listeleri eşleştirilir. Üretilecek ürün (araç) adetleri ve özelliklerine (sağdan direksiyon - soldan direksiyon, otomatik vites - düz vites, vb.) göre yine ERP sistemi içinde tanımlı olan parça tedarik bilgileri kullanılır. Eşleştirme sonunda her bir parçanın saat ve dakika itibarıyla kaçta üretim hattı önünde olması gerektiği belirlenir. Bu vakit bilgisinden hareketle sisteme önceden yüklenmiş tedarik süresinden (lead time) geriye doğru yapılan hesaplamayla tedarikçiye ne zaman sipariş verilmesi gerektiği bulunur. Tüm bu bilgiler (Parça numarası, parça adı, miktarı, ihtiyaç zamanı, vb.) yine sistemde kayıtlı tedarikçi firmaya otomatik olarak mail ya da faks yoluyla gönderilir. Bu aşamada tedarikçi hangi gün, hangi saatte, hangi parçayı hazır edeceği bilgisini almış ve buna göre hazırlıklarına başlamış olur. Tedarikçilere gelecek 30 gün için kesin sipariş, takip eden ikinci 30 günlük zaman dilimi için tahmini sipariş bilgisi gönderilir. Kesin ve tahmini sipariş bilgisi haftalık periyotlarla güncellenmektedir. Yani tedarikçiler her hafta (Perşembe günü akşamı) sipariş güncelleme bilgisi almaktadır. Böylece tedarikçilere hazırlık yapmaları için zaman kalmaktadır.

Buraya kadar olan işlemlerde muhasebecilerin pek bir işlevi yoktur. Üretim planlama bölümü üretim süreçlerinin aksamadan yürütülebilmesi için tüm bu işleri sırasıyla doğru olarak yapmak zorundadır. Sistemin ürettiği tüm veriler daha sonraki süreçlerde de kullanılacaktır. Burada prensip yalın bilgi girişidir. Yani bilgilerin, üretildiği ilk noktadan itibaren, elektronik ortamda sistemden sisteme transferi sağlanır ve tekrar elle bilgi girişine gerek kalmaz. Böylece gereksiz tekrarlar ve beklemler, hatalı bilgi girişleri, enerji, zaman ve bilgi kaybı gibi israflar önlenmiş olmaktadır.

3.3. Parçaların Yan Sanayilerden Toplanması

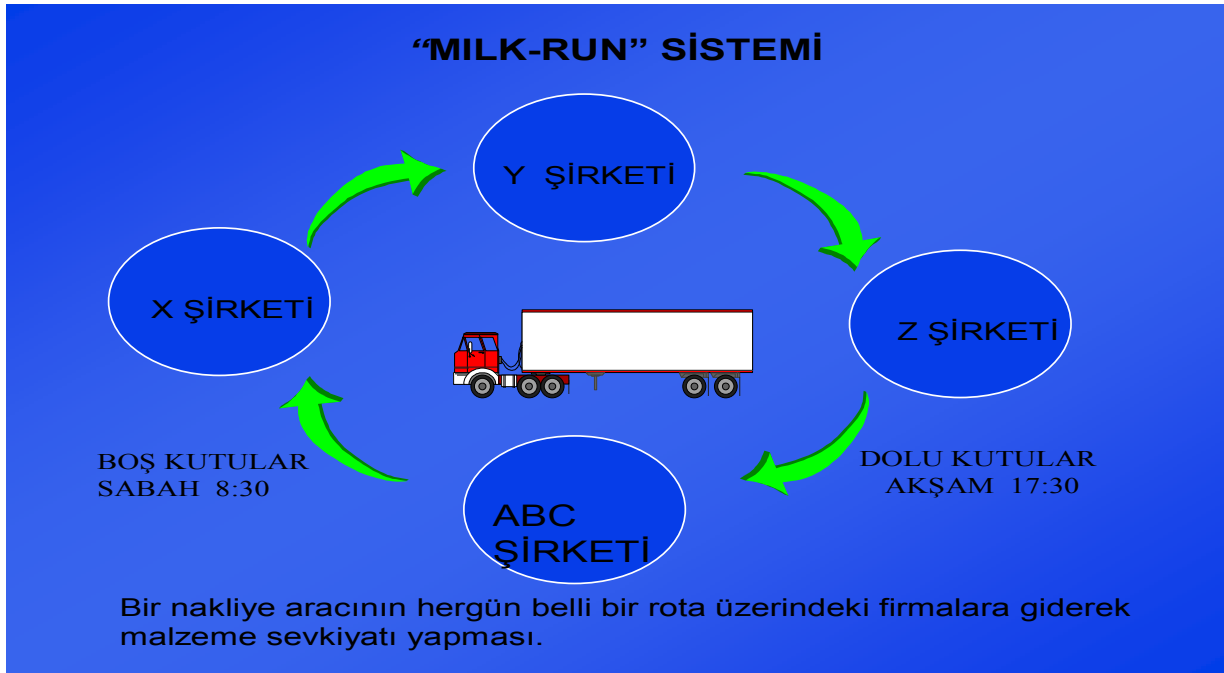
Kendine Faturalama sistemi içinde satın alınan tüm parça, malzeme ve hammaddelerin, ABC İşletmesi'nin ürün ağaçları yapısında tanımlanan maddeler olduğu daha önce belirtilmişti. ABC İşletmesi tarafından benimsenen Tam Zamanında Üretim (Just in Time) yaklaşımı, bilindiği üzere, tüm malzeme ve hammaddelerin, üretimde kullanılacakları anda veya bu ana çok yakın bir zamanda teslim alınmış olmasını gerektirmektedir. Bu uygulama, işletme sahası içinde stokların kolay yerleşimi ve takibini, stok hareketlerinin daha az yer kapsayacak şekilde yapılabilmesini mümkün kılmakta, işletme içi taşıma operasyonlarının, çok daha düşük taşıma maliyetleri ile gerçekleştirilebilmesine olanak vermektedir.

Lojistik planlama bölümü, tedarikçilerin buldukları bölge, uzaklık, toplama frekansı gibi bilgileri üretim planlama ve kontrol bölümü ile koordineli olarak tespit etmektedir. Bu bölümün genel amacı, üretimde kullanılacak hammadde ve malzemenin, Tam Zamanında Üretim, Kanban uygulaması, tedarikçiden ABC işletmesine sevkiyatı gerçekleştirecek aracın

büyüklüğü ve kapasitesi gibi teknik bazı konuları da kapsayacak biçimde, uygun maliyet, zaman ve kalitede teslimini planlamaktır.

Burada Kendine Faturalama sisteminin önemli bir başka unsuru olan “Lojistik Döngü (Milkrun-Süt Dağıtım)” uygulamasının da açıklanması yararlı veya gerekli olabilir. Lojistik döngü veya malzeme toplama döngüsü, “Milkrun” adını eski zamanlardaki süt satıcılarından almıştır. Her sabah dolaşan satıcılar süt dağıtımlarını, doluları bırakıp boşları aldıkları bir döngü içinde gerçekleştirmişlerdir. Kısaca kapalı bir döngü demektir. Ev veya iş yerlerine damacana su veya tüp gaz dağıtımı günümüzde hala devam eden benzer uygulamalardır.

Şekil 3: Lojistik (Milkrun) döngüsünün genel görünümü

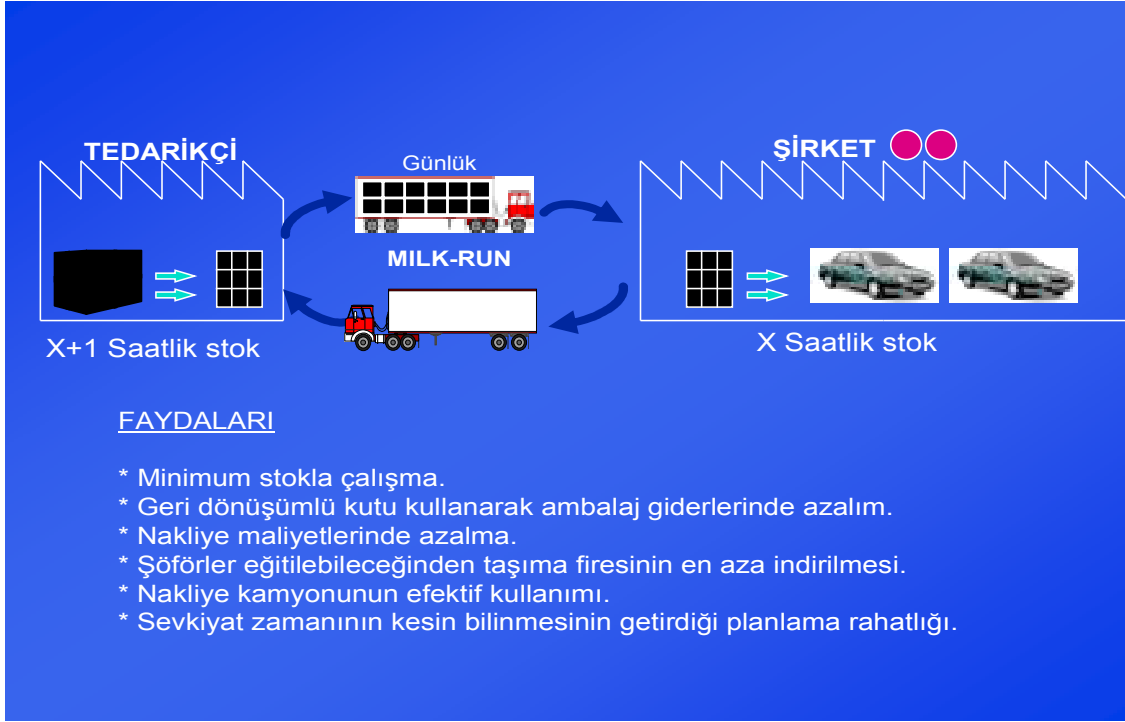


ABC işletmesi lojistik planlama bölümü tarafından belirlenen hammadde/malzeme/parça toplama işlemi, lojistik hizmetlerin satın alınması için genel anlaşma imzalanmış bulunan LOG işletmesi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda LOG işletmesi tarafından tahsis edilen araç, ilgili tedarikçilere, belirlenmiş bir program çerçevesinde uğrar. Elindeki listeye göre hammadde ve/veya malzemeleri teslim alır ve ABC işletmesinin lojistik bölümüne teslim eder. Milkrun aracı bir veya birden fazla tedarikçiye (gün içi, günlük ya da gün aşırı) uğrayıp hammadde ve malzeme toplayabilmektedir.

Bu planlama aynı araç model üretimi, aynı araç kombinasyonu, aynı hammadde ve malzemelerin kullanımı devam ettiği sürece, aynı toplama, aynı taşıma, aynı kapasitedeki nakliye aracı kullanımı gibi unsurlarla hep kendini tekrar etmektedir. Milkrun sisteminin bu yararlarının dışında daha pek çok yararları vardır. Örneğin sürekli aynı kamyon, aynı şoför, aynı yol olunca süreçlerde iyileştirme (kaizen) yapmak daha kolay olur. Yapılan bu işlem lojistik operasyonların uygun maliyetle ve kontrol edilebilir bir süreçle gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Parçalar/malzemeler daha önce belirtildiği gibi lojistik döngü (milkrun) sistemi içinde toplanır. Şekil 3 ve 4 de görüldüğü gibi kamyonlar belli saatlerde belli tedarikçilere giderek oraya boş paletleri bırakır, dolusunu alır ve daha sonraki tedarikçiye uğrayarak oradaki parçaları/malzemeleri toplar. Bu sistem büyük planlama kolaylığı getirir. Ayrıca standartlaşmayı sağlayarak taşımada maksimum verimliliğe ulaşılmasını sağlar.

Şekil 4: Tedarik İşlemleri Lojistik Rotası



Lojistik kamyonları, her sabah ABC işletmesinin parça/malzeme ambarlarına uğrayıp kendilerine iş emri olarak basılmış olan irsaliyeleri alırlar. Bu irsaliyelerin basımında daha önce hesaplanıp sipariş olarak tedarikçilere gönderilen parça/malzeme ihtiyaç listesi bilgileri kullanılmaktadır. Önceden belirlenmiş rotadaki tedarikçiler için ayrı ayrı irsaliyeler, lojistik alanında üretim planlama bölümü elemanlarınca yazdırılarak her bir sürücüye ayrı ayrı iş emri olarak verilir. Daha önce belirtildiği gibi irsaliyeler kanuni bir evraktır ve taşıma sırasında mutlaka taşınan malın yanında bulundurulması gereklidir. Ancak içerik olarak sisteme gerekli olan bilgiler üzerine eklenebilir. Böylece hem kanuni bir zorunluluk karşılanmış hem de işletmeye yararlı bir belge yaratılmış olur. Bu irsaliyede ek bilgi olarak kamyon sürücüsünün saat kaçta hangi tedarikçiye uğrayarak hangi parçaları toplayacağı belirtilmiştir. Bu bilgilerle sürücü, hiç karıştırmadan kendisine verilen çizelgedeki parçaları tam zamanda toplar. Lojistik şirketine bağlı sürücüler belirtilen tedarikçiye gittiklerinde toplayacakları parça/malzeme zaten hazırdır. Sürücüler miktar kontrolü yaparak irsaliyedeki parçayı/malzemeyi teslim alır. Turunu tamamlayan sürücü belirtilen saatte ABC işletmesine dönerek topladığı parçaları/malzemeleri lojistik görevlilerine teslim eder. Burada lojistik görevlileri sadece görsel miktar kontrolü yapar. Yükleme paletleri standart olduğundan görsel olarak miktar kontrolü yapmak çok kolaydır. Sadece gözle boşluk olup olmadığını kontrol etmek yeterlidir.

Lojistik görevlileri parçayı/malzemeyi teslim aldıktan sonra “bu sipariş teslim alındı” bilgisini sisteme tek bir tuş ile girerek onaylamış olurlar. Bu bilgi aynı zamanda ABC işletmesinin stok giriş hareketidir. Dolayısıyla yüzlerce parça/malzeme stok hareketi tek bir hamle ile kayıtlara alınmış olur. Bu stok giriş hareketleri gün boyu devam eder. Artık bu girişlerin fiyatlandırılması gereklidir.

3.4. Tedarikçi Firmanın Sorumlulukları

ABC işletmesinin verdiği sipariş bilgisi özel bir yazılım ve internet marifeti ile tedarikçilerin elektronik posta adreslerine iletilmektedir. Her hafta Cuma sabahı konu ile ilgili bir elektronik posta alan tedarikçi, bu süreçte bir aksama olması durumunda internet adresine bağlanarak sipariş bilgisine erişebilmekte, sorunun devamı halinde ABC işletmesi üretim kontrol bölümünden yardım istemektedir.

Siparişi alan tedarikçi, sipariş formunda başlıca aşağıdaki bilgileri görmektedir:

- Kendi firma bilgilerini,
- Siparişi veren üreticinin firma bilgilerini (manifesto bilgisi),
- Sipariş edilen hammadde ve malzemelerin üretici firmadaki kodlarını (manifesto bilgisi),
- Sipariş edilen hammadde ve malzemelerin üretici firmadaki isimlerini (manifesto bilgisi),
- Sipariş edilen miktarları (manifesto bilgisi),
- Siparişin tedarikçiden (gün ve saat olarak) toplanacağı zamanı (manifesto bilgisi),
- Kutu ve palet etiketini,

Tedarikçi ile ABC işletmesi arasında yapılan satın alma sözleşmesi gereği sipariş edilen unsurların belirlenen gün ve saatte lojistik firması tarafından teslim alınacak şekilde yükleme alanında hazır bulundurulması gerekmektedir.

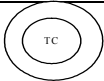

3.5. İrsaliye

İrsaliye, Vergi Usul Kanununa göre ticari olan her mal taşınmasında, malın yanında bulundurulması gereken bir belgedir. VUK 230.maddeye göre “*Malın alıcıya teslim edilmek üzere satıcı tarafından taşındığı veya taşıttırıldığı hallerde satıcının, teslim edilen malın alıcı tarafından taşınması veya taşıttırılması halinde alıcının taşınan veya taşıttırılan mallar için sevk irsaliyesi düzenlemesi ve taşıtta bulundurulması şarttır.... İrsaliyelerde malın nereye ve kime gönderildiği ayrıca belirtilir.*” Şekli ve içeriği kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş bu belge, ancak Maliye Bakanlığınca yetkilendirilmiş anlaşmalı matbaalarda basılabilmektedir. Her irsaliyenin en geç 10 gün içinde faturaya dönüştürülmesi gerekmektedir. Bir irsaliyenin üzerinde kanuni olarak olması gereken bilgiler şunlardır:

- Gönderen firmanın unvanı, adresi, vergi numarası ve vergi dairesi bilgileri
- Alıcı firmanın unvanı, adresi, vergi numarası ve vergi dairesi bilgileri
- Malzemenin teslim adresi
- Malzeme adı ve miktarı

Türkiye’de mal veya malzemeler genellikle satıcı/üretici/tedarikçi irsaliyesi ile taşınmaktadır. Bu durum, alıcı işletmeler açısından irsaliye bilgilerinin bilgisayar ortamına girilmesinde çok büyük zorluklar yaratmaktadır. Her şeyden önce çok büyük miktarlardaki veri ve bilginin doğru bir şekilde sisteme girilmesi için oldukça fazla zaman ve enerji harcanması gerekir. Oysa Kendine Faturalama sistemi, kendi yarattığı veriler ile irsaliye oluşturmayı ve tedarik sürecinde satın aldığı parça ve malzemeleri bu irsaliye ile taşımaya öngörmektedir. Daha açık bir anlatımla irsaliye bilgileri ABC işletmesi tarafından yaratılmakta, tüm malzemeler ABC işletmesinin irsaliyeleri ile taşınmakta, bilgi girişi ise sadece bir sistemden diğer sisteme bilgi aktarımı şeklinde olmaktadır. Daha sonra bu irsaliye bilgileri elektronik ortamda faturaya dönüştürülmektedir.

Şekil 5: İrsaliye Örneği

ABC Şirketi		ABC Şirketi Adresi :.....				
Tedarikçi kodu :		İRSALİYE				
Tedarikçi Adı :		İrsaliye No :				
Tedarikçi Adresi :		İrsaliye tarihi :				
Vergi dairesi :		Manifest Numarası xxxxxxxxxxx-xx				
Vergi Numarası :						
		Seri No: Sayfa :				
Parça No	İsmi	KNBN	OB	Adet		
				Sipariş	Yollanan	Teslim alınan
xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxx	xx	9,999,999,999	9,999,999,999	9,999,999,999
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
ONAY						
	Planlanan	Gerçekleşen	Tedarikçi	Lojistik Şirketi	ABC Şirketi	
Gönderme Tarihi	aa / gg / yy	aa / gg / yy				
Gönderme Zamanı	ss:dd	ss:dd				
Teslim Tarihi	aa / gg / yy	aa / gg / yy				
Teslim Zamanı	ss:dd	ss:dd				

Şekil 5 de ABC işletmesinin bir irsaliye örneği görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi irsaliyenin üzerinde kanuni gereklilikler dışında firmanın ve lojistik şirketinin kullanacağı bilgilerde mevcuttur.

Lojistik şirketinin elemanı malzeme toplama için tedarikçiye geldiğinde elinde 3 nüsha ABC işletmesi irsaliyesi bulunmaktadır. Malzemelerin kutu-palet bazında sayılarak milkrun aracına yüklenmesi ve irsaliyelerin imzalanması sonrasında bu üç nüshanın birisi tedarikçide bırakılmakta, ikinci nüsha ABC İşletmesi tesellümü esnasında teslim-tesellüm operatörleri tarafından alınmakta ve son nüsha da LOG işletmesince arşivlenmektedir. Buraya kadar olan işlemlerde muhasebe ve ambar bölümünün en büyük iş yükü olan irsaliye basımı ve teslim alınan malların stoka giriş işlemi basitleşmiş ve kolaylaşmıştır. Ayrıca sisteme girilen bilgilerin (doğru parça, doğru miktar) doğruluk derecesi neredeyse %100 e ulaşmıştır.

3.6. Anlaşma Fiyatlarının Sisteme Tanıtılması

Satın alma bölümü hammadde, malzeme veya parça satın alması yapılacak olan tedarikçilerle ilgili prosedürler dahilinde ön anlaşma (şemsiye anlaşması) yaparak bir çerçeve oluşturur. Bu anlaşma evresi çok uzun ve meşakkatlidir. Çünkü otomotiv sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi hızlı bir şekilde tedarikçi değiştirilemez. Bir tedarikçi ile (model ömrü açısından) en az 5 sene çalışılması gerekir. Bu nedenle her şey başlangıçta çok detaylı bir şekilde tartışılır ve karşılıklı anlaşmaya varılır. Bu detaylı görüşme ve analizler sonucu satın alımı yapılacak olan hammadde, parça veya malzeme için bir satın alma fiyatı tespit edilir. Bu fiyat ve geçerlilik süresi her bir parça/malzeme kodu için yetkilendirilmiş elemanlar vasıtası ile sistem ekranlarına tanıtılır. Bu ekranlara ancak satın alma bölümü tarafından yetkilendirilmiş kişiler girebilir. Böylece fiyatların doğruluğu ve gizliliği sağlanmış olur. Sisteme tanıtılan başlıca bilgiler şunlardır:

- Satıcı firma adı/unvanı,
- Satıcı firma kodu (bu kod ABC işletmesi içinde kullanılmak üzere belirlenir)
- Satıcı firma vergi dairesi,
- Satıcı firma vergi numarası,
- Satıcı firma adresi ve diğer iletişim bilgileri,
- Satın alması yapılacak malzeme kodları,
- Satın alma birimi (kg, metre, metreküp, vb.)
- Satın alma için belirlenen birim fiyat
- Satın alma için belirlenen para birimi (TRY, EUR, USD ...)
- Belirlenen fiyatın geçerlilik periyodu (başlangıç ve bitiş tarihleri)

Satın alma departmanı bu bilgileri daha ziyade kendi iş yönetimi için kullanmaktadır. Bu nedenle bilgilerin her zaman güncel ve doğru olması önem arz eder. Bilgilerin eksik veya yanlış olduğu çok nadir durumlarda muhasebe elemanları ilgili satın alma mühendisini uyarır ve bilgilerin girilmesini ve güncellenmesini sağlar.

3.7. Fatura Talep Formu (FTF) Oluşturulması

Bu aşamada, parça planlamasına göre hazırlanmış irsaliyelerde belirtilen parça / malzemeler lojistik firması elemanları tarafından toplanıp ABC işletmesi lojistik elemanlarına teslim edilmiştir. Bundan sonraki adım, bu irsaliyelerin kanuni süre olan (en geç) 10 gün içinde faturaya dönüştürülmesidir. Bu safha muhasebe bölümünün sorumluluğundadır.

Tedarikçilerin faturalarını elleçlemek, sisteme girmek neredeyse imkânsızdır. Her bir tedarikçinin fatura formatı ayrı, parça kodları ayrı ayrıdır. Ayrıca fatura ve irsaliye eşleşmesi kolay değildir. Bu gibi nedenlerle ABC işletmesi uygulamasında fatura benzeri olan, sadece A4 düz kâğıda basılabilen, Fatura Talep Formu (FTF) üretilmiştir. ABC işletmesinde tüm muhasebe işlemleri bu evrak üzerinden yapılır. Faturalar sadece kanuni bir zorunluluktan dolayı “gerektiğinde ulaşılabilecek” bir şekilde arşivlenir.

Kendine Faturalama Sistemi içinde Muhasebe bölümünün önemli görevleri vardır. Her şeyden önce Muhasebe Bölümü tüm uygulamanın sahibidir. Tüm fonksiyonların birbiriyle uyumlu çalışmasını ve bu süreçte tüm kanuni zorunluluklara uyulmasını bu bölüm takip eder. Ayrıca irsaliyelerin FTF dönüştürülmesini sağlar. Düz A4 kâğıtlarına basılan Fatura Talep Formlarını tedarikçilere göndererek onların faturaya dönüştürülmesini ister. Tedarikçilerden gelen faturaları ise FTF ile karşılaştırarak kontrol eder. Eğer bir yanlışlık yoksa onaylar. Herhangi bir yanlışlık veya uyumsuzluk olması durumunda tedarikçiyi haberdar ederek doğru faturanın gelmesini sağlar. Yeni gelen fatura kontrol ve onay sürecinden geçerek muhasebe kayıtlarına alınmış olur.

Şekil 6: Fatura Talep Formu Örneği

-1508884.TXT EK - 3

GÖNDERİM BAŞARILI

SATICI KODU : 01201 (SUPP. CODE)	FATURA TALEP FORMU	TMEM-TK PK. 161 ADAPAZARI TEL:0 264 2951999
SATICI ADI : MAKO (SUPP. NAME)		
SATICI ADRESİ: ORGANIZE SANAYI BOLGESI (SUPP. ADR.) YESIL CAD. NO:28 PK:90	BURSA	RFI TARİHİ: 1/03/2005 RFI NO : 05030024
MANIFEST NO : H692631300 IRSALIYE NO : 2005081082	IRSALIYE TARİHİ : 21/02/2005	SAYFA/PAGE : 0001
8169012131LP S LAMP ASSY, LICENSE PLATE	1.000	2.68
	IRSALIYE TOPLAMI	2.68
	KDV % 18.00	4.48
	IRSALIYE TOPLAMI	3.16
MANIFEST NO : H692631400 IRSALIYE NO : 2005081126	IRSALIYE TARİHİ : 21/02/2005	GİRİŞ TARİHİ : 21/02/2005
900808110700 S BULB	7.000	.89
	IRSALIYE TOPLAMI	6.23
	KDV % 18.00	1.12
	IRSALIYE TOPLAMI	7.35
MANIFEST NO : H692922500 IRSALIYE NO : 2005081649	IRSALIYE TARİHİ : 22/02/2005	GİRİŞ TARİHİ : 22/02/2005
900808110700 S BULB	8.000	.89
	IRSALIYE TOPLAMI	7.12
	KDV % 18.00	1.28
	IRSALIYE TOPLAMI	8.40
MANIFEST NO : H693300800 IRSALIYE NO : 2005086190	IRSALIYE TARİHİ : 23/02/2005	GİRİŞ TARİHİ : 23/02/2005
900808110700 S BULB	8.000	.89
	IRSALIYE TOPLAMI	7.12
	KDV % 18.00	1.28
	IRSALIYE TOPLAMI	8.40
MANIFEST NO : H693668700 IRSALIYE NO : 2005088201	IRSALIYE TARİHİ : 24/02/2005	GİRİŞ TARİHİ : 24/02/2005
900808110700 S BULB	2.000	.89
	IRSALIYE TOPLAMI	1.78
	KDV % 18.00	.32
	IRSALIYE TOPLAMI	2.10
MANIFEST NO : H693953900 IRSALIYE NO : 2005091542	IRSALIYE TARİHİ : 25/02/2005	GİRİŞ TARİHİ : 25/02/2005
900808110700 S BULB	6.000	.89
90981w00900 S BULB	7.000	.89
	IRSALIYE TOPLAMI	11.57
	KDV % 18.00	2.08
	IRSALIYE TOPLAMI	13.65
	ALT TOPLAM	36.50
	KDV % 18.00	6.57
	GENEL TOPLAM	43.07

Yurtiçi tedarikçiye sipariş edilen ve bir sistem içinde toplanan tüm hammadde ve malzemeler, haftalık olarak tedarikçiden ABC işletmesine fatura edilmesi gereklidir. Bu faturalama için ABC işletmesi muhasebe bölümünce hazırlanan FTF tedarikçiye gönderilmiş olmalıdır. Her hafta Pazartesi günü, önceki haftaya ait teslim alınan malzemelerin listesi anlaşma fiyatları ile eşleştirilmiş olarak oluşturulan Fatura Talep Formu tedarikçilere gönderilmektedir. Bu form sayesinde tedarikçinin fatura düzenleme süreci çok daha kolay ve hızlı işlemektedir. ABC işletmesi, tedarikçilerin sevkiyat bilgilerini ve düzenleyecekleri fatura tutarını kolayca kontrol edebilmelerine imkân vermektedir. Bu konu ile ilgili ay sonu ve yılsonu özel durumları dikkate alınarak ay ve yıl sarkması engellenmektedir. Böylece dönemsellik ilkesine ve yasal çerçeveye uygunluk sağlanmaktadır.

Şekil 6 da bir Fatura Talep Formu (FTF) örneği görülmektedir. FTF dokümanı incelenecek olursa, üzerinde bir sistem referans numarası (fatura sıra numarası benzeri olup bilgisayar sistemi tarafından üretilmektedir), tedarikçi unvanı, tarih, ABC İşletmesi tarafından teslim alınan hammadde ve malzemelere ait bilgiler (malzeme adı, adedi, anlaşma fiyatları üzerinden toplam tutar, KDV ve fatura toplam tutarı bilgileri) yer aldığı görülür. Bu form bir faturanın kanuni olarak içermesi gereken tüm bilgilerin yanı sıra şirketin ihtiyaç duyduğu diğer bazı bilgileri de içermektedir.

ABC işletmesinin bu uygulamasında, FTF bilgisine göre kendi faturasını düzenlemesi istenen tedarikçi, faturasını hazırlarken, açıklama bilgisi olarak FTF numarasını da mutlaka fatura üzerine not etmelidir. Tedarikçiden gelen faturayı alan muhasebe bölümü, ana bilgisayar ortamında bulunan stok sistemine fatura numarasını kayıt ederek irsaliyeyi kapatır. Kapatma işlemi sırasında muhasebe bölümü “fatura bekleyen irsaliyeler” adı altında bir rapor çekerek tüm irsaliyelerin kapanmış olup olmadığını bu bilgiye dayalı olarak takip ve kontrol eder. Bekleyen irsaliye varsa sorunu araştırır ve çözer. Muhasebeleştirme sürecinin tamamlanabilmesi için tüm FTF’ lerin sisteme “alındı” diye kayıt edilmesi gerekir. Bu kaydetme işlemi için ilgili bekleyen FTF numarası / numaralarını seçerek ekranda oluşan toplam tutarı tedarikçinin faturasındaki tutarlar ile karşılaştırır.

Bu sırada tedarikçinin faturası ile ekrandaki FTF bilgileri arasında başlıca şu kontroller yapılmaktadır:

- İrsaliye tarihleri ile fatura tarihi arasındaki sürenin en fazla 10 gün olması,
- İrsaliye tarihleri ile fatura tarihinin aynı yıl ve aynı ay olması,
- Tedarikçi faturasında ilgili dönem için geçerli anlaşma fiyatının kullanılması,
- ABC İşletmesi tarafından teslimümü yapılan miktarlar ile oluşan tutarın faturalandırılması kontrolü.

Tüm bu kontroller başarılı bir şekilde tamamlanırsa, muhasebe elemanı ekrandaki FTF bilgi alanına tedarikçi fatura numarasını girer ve onaylar. Bu onay işlemi sonucunda fatura talep formu ve irsaliye kapatılmış olur. Sonrasında ise muhasebe sistemine fatura kaydı yapılarak stok hareketi muhasebeleştirilmiş olur. Bundan sonraki adım ödemenin yapılmasıdır.

3.8. Alışlardan Kaynaklanan Farkların ve İadelerin Faturalanması

Tedarikçilerden alınıp ABC İşletmesi'ne teslim edilen hammadde ve malzemelerin teslim alma işlemi, irsaliyelerin üzerindeki barkodun bir barkot okuyucu cihaz vasıtası ile okunarak gerekli bilgilerin ERP sistemine aktarılması esasına dayanır. Okutulan barkot aslında daha önce tedarikçi firmaya gönderilen siparişe ait ilgili numara ile bir eşleme yapma işlemidir. Böylelikle çok fazla sayıdaki malzeme ve hammadde teslimat bilgisi kolayca ERP sistemine “teslim alındı” olarak girilebilmektedir. Barkot okutma sonrası yapılan fiili sayım ve göz kontrolü sonucu irsaliye ile fiili durum arasında bir farklılık olduğunda (bazı kalemler eksik ya da fazla olabilir veya irsaliye de yazılı malzeme yerine başka bir malzeme gelmiş olabilir) aşağıda açıklanan çeşitli prosedürler ile uyumsuzluklar giderilmektedir. İrsaliye ile fiili teslim arasındaki her türlü uyumsuzluk ve farklar başlıca iade irsaliyesi, iade faturası, ilave fatura, ilave irsaliye düzenlemek gibi yöntemlerle giderilir. Bu şekilde fiili sevkiyatlar ile kayıtlı sevkiyatlar birbirleri ile uyumlu hale getirilmektedir:

- Eğer tedarikçiden gelen malzeme, irsaliye de belirtilen miktardan eksik ise, ABC→ Tedarikçi şeklinde yapılacak olan irsaliye ve fatura düzenlenmesi sonucu tutarsızlık ortadan kaldırılır.

- Tedarikçiden gelen malzeme, irsaliye de yazılı miktardan fazla ise; önce sipariş işlemini yapan ABC İşletmesi personeli, sistem tarafından bilgilendirilerek kendisinden malzemenin fiilen iadesi ya da ek sipariş açılarak tesellümünün yapılması için destek alınır.

- Eğer sipariş işlemini yapan ABC İşletmesi personeli, bu malzemenin tüketim hızı, model kullanımı gibi bazı unsurlarını dikkate alarak fiili iade yapılması görüşünü bildirirse, tesellümü yapan grup fazla gelen malzemeyi önce stoka alış için ilave giriş yapar. Hemen sonrasında aynı tutar için bir iade irsaliyesi düzenleyerek fazla gelen malzemeyi tedarikçiye geri gönderir. Daha sonra düzenlenecek olan iade faturası ile de bu “iade irsaliye” faturaya dönüştürülür. Böylece fazla gelen malzeme stoka girilip hemen sonrasında iade çıkışı yapılarak gerçek stok seviyesi sistemde sağlanmış olur.

- Sipariş edilmeyen, yanlış bir malzemenin gelmesi durumunda tesellüm yapan ABC personeli bu malzemeyi hiç teslim almaksızın irsaliye üzerinde yanlış gelen malzeme için gerekli notları alarak tedarikçiye aynı irsaliye ile geri göndermektedir.

- Uyumsuzluklarla ilgili bir diğer olasılık ise, tesellümü yapılan malzeme ve hammaddelerin tesellüm sonrası yapılan kalite kontrollerinde yeterli / gerekli kalite özelliklerini gösterememesi gerekçesiyle ABC işletmesi Kalite Güvencesi Grubu tarafından ret edilmesidir. Kalite Güvencesi Grubunun tesellüm bölgelerine yakın bulunan kalite kontrol alanlarında yaptıkları incelemeler sonucu ret edilmesi gereken malzemeler, üzerine ayırt edici “İADE” etiketi konmak suretiyle tesellümü yapan personele teslim edilmektedir. Üzerinde bu tür bir not olan malzemeyi alan tesellüm grubu çalışanları daha önce stoka alınmış olan bu malzemeler için bir iade irsaliyesi düzenleyerek tedarikçiye göndermektedir. İrsaliye bilgisi elektronik ortamda muhasebe bölümüne aktarılır. Muhasebe bölümü bu irsaliye ile oluşturduğu iade faturasını ilgili tedarikçiye gönderir.

Nadiren de olsa, Kendine Faturalama sisteminde tanımlı olan herhangi bir parça veya malzemenin satın alma fiyatı geriye dönük olarak satın alma bölümü tarafından değiştirilebilmektedir. Geri dönük bir fiyat güncellenmesi süreci fiyat farkı hesaplamasının ve buna bağlı kur farkı çalışmasının yeniden yapılmasına neden olmaktadır. Bu durumda ABC işletmesi yeni oluşan tutar üzerinden tedarikçiden fatura bekler ya da tedarikçiye iade faturası düzenler. Esasında çok uzun ve zahmetli gibi görünen tüm bu işlemler Kendine Faturalama sistemi tarafından kolayca yapılabilmektedir.

3.9. Faturaların Muhasebe Sistemine Kaydı ve Ödenmesi

Kendine Faturalama Sistemi içinde hareket gören parçalarının/malzemelerin fiziki hareketleri belirli bir döngü de devam ederken konunun muhasebe sistemine kayıtları ve kayıtlı stokun (envanter) oluşması sistemin bir diğer avantajı ve kolaylığıdır. Binlerce irsaliye kolaylıkla “doğru” olarak faturaya dönüştürülebilmekte, faturalar yine “doğru” olarak sisteme girilmektedir. Bunun sonucu olarak ödeme gününde tüm ödemeler sorunsuz biçimde yapılabilmektedir.

Tedarikçilerin düzenlediği her bir fatura ABC işletmesinin stok yönetim sisteminde stok kodları bazında kayda alınmaktadır. Stok kodu ve adedi, fiyatı bazında yapılan bu kayıtlar için gerekli olabilecek her türlü detay bilgi sistemine kaydedilmektedir. Bu detay bilgilerle daha sonra stok yönetim sistemi içinde gerekli analiz ve raporlama amaçlı çalışmalar kolayca yapılabilmektedir.

Kendine Faturalama sistemi içinde ödeme konusu, madde hareketinin tersine ABC işletmesinden tedarikçi şeklinde sondan başa doğru gerçekleşmektedir. Bunun için muhasebe sisteminden ‘ödeme listesi’ nin çekilip bankaya gönderilmesi yeterli olmaktadır.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yalın muhasebe, kısaca muhasebenin tüm alanlarında veya boyutlarında yalınlaşma düşüncesini gerçekleştirme çabası olarak özetlenebilir. Muhasebenin sorumluluklarını ve işlevlerini yerine getirirken söz konusu olabilen gecikmelerin, hataların, tekrarların ve israfların ortadan kaldırılmasını ifade eder. Bir başka anlatımla muhasebe sistemlerinin daha kaliteli finansal bilgileri, daha az araç, gereç, yer, personel ve enerji kullanarak, çok daha kısa zamanda ve daha az maliyetle üretmesini olanaklı kılacak şekilde yeniden düşünülmesi veya tasarlanmasıdır. Yalın muhasebenin amacı muhasebenin organizasyonunda, ticari bilgi ve belgelerin düzenlenmesinde, arşivlenmesinde, mali olay veya işlemlerin kayıt altına alınmasında, finansal raporların hazırlanmasında ve denetiminde, kısaca muhasebe ile ilgili tüm işlemlerde sıfır hata hedefine dönük, daha kolay, hızlı, yararlı, ucuz vb. yol ve yöntemlerin olup olmadığını araştırmak, bulmak ve uygulamaktır.

Türkiye’de çok bilinmeyen ve yasal tanımlaması mevzuat içinde yer almadığından bugüne kadar hemen hiç uygulama sahası bulamayan “Tersine veya Kendine Faturalama” olarak isimlendirilen bu sistem yalın muhasebe anlayışı içinde ele alınabilecek uygulamalara uygun bir örnek teşkil etmektedir. “Kendine Faturalama” sistemi muhasebede yalınlaşma düşüncesinin bir ürünü olarak ortaya çıktığından bu çalışmada da inceleme konusu yapılmış

ve uygulaması ABC işletmesi üzerinden anlatılmıştır. Zira bu sistemle mevcut iş yükünün yaklaşık %95 oranında azaldığı, zamandan ve mekândan dolayısıyla maliyetlerden tasarruf edildiği, yönetim ve kontrolün kolaylaştığı gözlemlenebilmektedir.

Çalışmada, ABC işletmesinin “Kendine Faturalama” sistemini Türkiye şartlarında nasıl uyguladığı, hangi faydaları sağladığı ve ne tür sonuçlar elde ettiği üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. Sisteminin orijinal tasarımında esasında ABC Firması’nın tedarikçilere doğrudan “Ters Faturalama” yapması yer almaktadır. Sistemin mantığı alıcı firmanın, satıcı / tedarikçi firmaya kendini borçlandırmak üzere “Ters Faturalama” yapmasına dayanmaktadır. Ancak Türkiye’deki mevzuat buna doğrudan müsaade etmediği için ABC işletmesi bir Fatura Talep Formu (FTF) dokümanı geliştirerek yasal sınırlar içinde bu soruna çözüm bulmuştur. Hâlbuki Avrupa’daki pek çok otomotiv işletmesinde uygulanan sistemde; satın alan işletme farklı yerlerden toplaması yapılan hammadde ve malzemelere ait haftalık teslimat bilgilerine bağlı olarak, tedarikçi işletmelere “Ters Faturalama (üzerinde eksi/negatif mal bedeli, KDV ve toplam tutar yer alan fatura)” yapabilmektedir. Bu negatif tutarlı faturayı alan tedarikçi, sanki kendi düzenlediği bir fatura gibi ticari alacakları içine kayıt etmekte ve vadesine göre tahsilât yapmaktadır. Satın almayı yapan işletme de kendi sisteminde hazırlayıp bir kopyasını tedarikçiye gönderdiği bu eksi tutarlı faturayı kendi bilgisayar ortamına adeta bir tedarikçi faturası almış gibi (teslim-tesellüm bilgileri ile eşleştirmek suretiyle) kayıt etmekte ve ödeme planına dâhil etmektedir.

“Kendine Faturalama” uygulamasında, çeşitli algoritmalarla irsaliye bilgisine dönüştürülen sipariş bilgileri tedarik sürecinin her aşamasında kullanıldığından veri girişlerinde “hata payı” ve iş yükü azaltılmış, kayıt ve arşivleme süreci hızlandırılıp standartlaştırılmış olur. Böylece sürecin her evresi daha kolay ve etkin kontrol edilebilir, yönetilebilir ve iyileştirilebilir hale geldiğinden önceleri ancak onlarca personelle yapılabilen satın alma muhasebe işlemleri artık yalnızca bir iki elemanla yapılabilecek bir sadeliğe kavuşmuş olur. Hemen her işletmede büyük sorun olan ay sonu kapanışları bu uygulama sayesinde bir iki güne kadar düşebilmekte ve daha da önemlisi ödemelerde zamanlama ve tutar olarak neredeyse sıfır hata hedefine ulaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

Balcı, B. R. (2011). “Yalın Muhasebe”, DEÜ SBE Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, ss 39-51.

Brosnahan Jan P.(2008), “Unleash the power of Lean Accounting”, Journal of Accountancy, Temmuz 2008, ss 22-25.

Dolcemascolo, D. (2006). “Improving the Extended Value Stream: Lean for the Entire Supply Chain”, Productivity Press., New York, ss 34-56

Durden, C. H.- Hassel L. G.- Upton, D. R.(1999), “Cost Accounting and Performance Measurement in a Just in Time Production Environment”, Asia Pasific Journal of Management, Sayı 16, No 1, ss.111-125

Kanun metni, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu (2012)

- Maskell, B. H. Ve Baggaley, B. (2009), “Lean Management Accounting”, <http://www.maskell.com/leanAcctg.htm> , (10.02.2012)
- Maskell, B. H. (2009). “What is Lean Accounting?”, <http://www.superfactory.com/articles/>, (20.02.2012)
- Maskell, Brian H.(2011), “What is Lean Accounting?”, www.maskell.com/leanacctg.htm, (20.02.2012)
- Maskell, Brian H.- Baggaley, Bruce (2004), “Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise”, Productivity Pres.
- Mynard Rose (2008), “Lean Accounting”, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JQT/is_2008_March, (25.02.2012)
- Solomon, J. M. (2003), “Who’s counting?: A Lean Accounting Business Novel”, USA: WCM Associations.
- Stenzel, Joe (2007), “Lean Accounting Best Practices for Sustainable Integration”, John Wiley&Sons, New Jersey.
- Van Der Merwe Anton ve Thomson Jeffrey (2007), “The lowdown on Lean Accounting”, Strategic Finance, Şubat 2007.
- Yalın Muhasebe, [http:// yalinmuhasebe.wordpress.com](http://yalinmuhasebe.wordpress.com) (11.12.2011)

