



KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI: YÖNETSEL KARAR VERME AÇISINDAN CP GROUP UYGULAMASI

Tansel ÇETİNOĞLU*
Niyazi KURNAZ**
Yılmaz ŞEN***

Özet: İleri bilgi teknolojileri, günümüz rekabet ve hız ortamında işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Yeni bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması ise; çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Yakın geçmişte ortaya çıkan, ileri bilgi teknolojilerinden biri de Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning (ERP)-KKP)'dir. Bu çalışma; ülkemizdeki işletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini, yönetsel karar verme sürecinde, hangi etkinlikte uyguladıkları, sistemden beledikleri verimi alıp almadıkları incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin, karar verme, planlama, bütçeleme, raporlama, analiz ve yönetim muhasebesi uygulamalarında pozitif etkileri olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: KKP, Karar Verme, Yönetmel Karar Verme, Yönetim Muhasebesi

Abstract: Advanced information technologies, and speed of today's competitive business environment has become an indispensable part. The emergence of new information technologies, are made very quickly. Emerged in the recent past, one of the advanced information technology ERP(Enterprise Resource Planning). ERP, This study, ERP systems, management decisions and management accounting practices, which are applied in activity, received from the system efficiency expect, is to examine. Research results, ERP projects, decision making, planning, budgeting, reporting, analysis and management accounting practices has shown positive effects.

Keywords: ERP, Decision Making, Managerial Decision Making, Cost Accounting

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ve yoğun rekabet ortamında işletmeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bilgisayar destekli bütünleşik yönetim sistemlerini tercih etmektedirler. ERP; bir işletmedeki muhasebe, finansman, üretim, satış ve pazarlama gibi tüm işletme fonksiyonlarını tek bir yazılım çatısı altında toplamaktadır. Böylece tüm işletme bölümlerinin ihtiyaç duyduğu bilgiler standartlaşmakta, bölümler arasındaki veri ve bilgi farklılıkları ortadan kaldırılmakta ve ortak bir bilgi havuzunda toplanmaktadır. Bunun sonucu olarak da bilginin gereksiz ve defalarca kaydı önlenmekte, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmakta ve tüm bölümlerce doğru ve güncel bilgiye hızla ulaşılabilir. ERP esnek ve detaylı raporlama özelliğiyle her düzeydeki yöneticiye karar verme sürecinde kolaylık sağlamaktadır. Yöneticiler karar verme sürecinde amaçlarına uygun gereksinim duydukları bilgi ve kaynakları yönetim muhasebesinden elde ederler.

Yönetim muhasebesini rakamlardan oluşan tablolar sisteminden çıkartıp, yönetsel karar verme mekanizmasının bir fonksiyonu haline getirmek ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgi ve kaynakları en kısa sürede ve amaca uygun hazırlayıp yönetime destek vermesini sağlamak mümkündür. Böylece işletme yönetiminde yönetim muhasebesinden yararlanarak doğru ve zamanında kararlar verip büyük başarılar sağlanabilir.

Çalışmamız da, ERP sisteminin yönetsel karar verme açısından değerlendirilmesi ve CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne uygulanan anket yardımıyla, ERP'nin yönetsel karar verme kapsamında yönetim muhasebesi çalışmalarında kullanılması değerlendirilmiştir.

* Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi UBYO Muhasebe Bölümü

** Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi UBYO Muhasebe Bölümü

*** Kamu Görevlisi

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMI

“Enterprise Resource Planning” ifadesinin karşılığı olan ERP “İşletme Kaynakları Planlaması” olarak da kullanılmaktadır. Türkçe Literatürde E ile ilgili tanımlamalarda, uluslararası literatürde, uygulamalarda ve iş dünyasında da daha çok ERP (Enterprise Resource Planning) terimi kullanılmaktadır.

Literatürde ERP sistemleri ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir; ERP; tüm sektörlerin (telekomünikasyon, perakende, medya, sağlık, kamu vb.) tüm faaliyet birimlerini (satış sonrası servis, bakım, onarım, insan kaynakları vb.) kapsayan, şirketlerde süregelen tüm bilgi akışının uyumunu sağlayan ticari yazılımlar olarak tanımlanabilir. (Kecek,2009:241)

ERP sistemleri, bir şirket, kurum, firma veya organizasyonun boyutu ve büyüklüğü ne olursa olsun, farklı birim ve bölümlerindeki iş süreçlerini (muhasabe, finans, insan kaynakları, üretim, pazarlama, satın alma, lojistik, satış, envanter yönetimi, stok kontrol ve ambar yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, proje yönetimi vb.) tek bir bilgi kazanım/işletme platformu ile kuruluşa özel ve tekil veri altyapısında bütünleştiren, tüm bölüm ve birimlerin bu bütünleşik platformdan; ilgili, en güncel, doğru ve tekil veriyi kullanarak sürece dahil etmesini ve bütünleşik veri altyapısının gerekli şekilde güncellenmesini sağlayan bir bilgi sistemidir. (Aktaş, 2009:25)

Bir başka tanıma göre ise; ERP bir işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim, dağıtım ve mali kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir. (Harwood,2003:18) Kısaca ERP, birçok yönden işletmenin bilgi ihtiyacını karşılayan, bilgisayar uygulama paketleridir. (Davenport,2000:2) ERP'nin amacı ise, bir kurumun tüm bölümlerini tek bir bilgisayar sistemi altında toplayarak değişik departmanların ortaklaşa veri paylaşımını sağlamaktır. ERP sistemi tek bir veri tabanı, tek bir uygulama ve bütünleşik bir arayüz sağlayarak, insan kaynaklarından muhasebeye, satış, üretim ve dağıtımına kadar her şeyin bütünleştiği bir yapı sağlar. (<http://tr.wikipedia.org>)

YÖNETİM MUHASEBESİNİN YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ

Karar vermek, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir. (Yozgat,1994:99) Karar vermek, çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir, şeklinde ifade edilmektedir.(Ittner ve Diğerleri,1997:293) Genel olarak kararlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar, eylemsel (operasyonel) kararlar, programlı kararlar olmak üzere sınıflandırılabilir.(Hatiboğlu,1999:56) Yönetimsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır.(Kaya,1994:86) Yönetimsel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır.(İmrek, 2004:245)

İşletmeyi yönetebilmek için birçok bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu bilgiler yöneticinin elinde olmadan yönetici herhangi bir yorum yapamaz, sağlıklı bir karar alamaz ve planlama yapamaz. (Erdoğan,2003:63)İşletmede karar vermeye yardımcı olacak birçok bilgiyi muhasebe bölümü sağlar. Diğer bölümler de önemlidir ama tüm bölümlerin birleştiği bilgi ağı muhasebe bölümünden geçer. Bu anlamda muhasebe gerçekten önemlidir. Bu nedenle, muhasebe ve muhasebe bölümü işletme ve yönetici için çok önemli bir bölümdür. Muhasebedeki bilgilerin doğruluğu da bu anlamda yönetici için önem taşır. Zira buradan gelecek doğru bilgilere göre, doğru kararlar alması gerekir.

Yönetim Muhasebesi, işletmeyi maksimum etkililiğe ulaştırmada ve geleceğe yönelik planları formüle ve koordine etmede ve planların uygulanmasını ölçmede yönetime yardımcı olacak bilgileri vermek ve açıklamalar yapmak için muhasebe ve istatistik tekniklerinin uygulanmasıdır, diye tanımlanabilir. (Çetinoğlu,2001:48) İlgili bilgilerin ham veri olarak toplanmasından başlayıp sonuçta ihtiyaca uygun raporların düzenlenmesine kadar işletme yöneticilerini hedef alarak yürütülen tüm muhasebe çalışmaları yönetim muhasebesini oluşturur.

Yönetim muhasebesi, işletmenin stratejisinin ve uygulama planlarının hazırlanması, işletmenin yönetilmesinde kullanılan finansal bilgilerin tanımlanması, ölçülmesi, toplanması kısaca stratejik karar alma için ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesinden ve işletmenin kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasından sorumludur. Yönetim muhasebesi söz konusu sorumluluklarını yerine getirirken performans ölçütlerinden yararlanır. (Çalışkan,2007:168)

Performans ölçümü/ölçütleri aracılığı ile çalışanların/yöneticilerin davranışları yönlendirilebildiğinden işletme faaliyetlerinin yöneticiler tarafından idare edildiği göz önüne alındığında değer yaratımında performans ölçümü ilişkisinin önemi daha net bir şekilde görülebilir. (Çalışkan,2007:168) Performans ölçümü/ölçütleri karar vermenin bir anlamda kalbini oluşturur.

Yönetim Muhasebesi, işletme yönetiminin karar verme, planlama, kontrol, düzenleme işlevlerinde önemli bir role sahiptir. Planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının ana ögesi ise karar vermektir. Yönetim Muhasebesi çalışmalarını Maliyet, Hacim ve Kar Analizleri, Bütçeleme, Maliyetlerin Kontrolü ve Raporlama olarak özetleyebiliriz. (Elmacı,2002:5)

İŞLETMELERDE YÖNETİM MUHASEBESİ ÇALIŞMALARINDA ERP SİSTEMİNİN KULLANIMI

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerdeki muhasebe fonksiyonu işlevini değiştirmiştir. Önceleri devletin zorunlu kıldığı defterlerin tutulması ve beyannamelerin verilmesi gibi işlemler için geliştirilen genel muhasebe programları; işletme içerisinde planlama, kontrol ve analiz için gerekli bilgilerin toplanması için yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla bu tür işlemleri hızlı, güvenilir ve daha düşük maliyetle gerçekleştirmeyi sağlayan ERP projelerinin hayata geçirilmesi işletmeler için bir amaç haline gelmiştir.(Yereli,2007:69)

İşletmenin amaç ve politikalarının belirlenmesi süreci olan stratejik planlamadan, işletme faaliyetlerinin bu amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlayan kontrol sürecine kadar yönetim muhasebesine önemli görevler düşmektedir. Planların sayısal ifadesi olan bütçelerin hazırlanması bir yönetim muhasebesi fonksiyonudur.(Gürsoy, 1999:13)

ERP sistemine ek iş akışı modülleri (planlama ve bütçeleme) gibi modüller eklenerek elde edilen yeni nesil ERP projeleri ile bu yapı rahatlıkla kurulup işletilebilmektedir. Bununla beraber sistem, yönetim muhasebesi gereksinimlerine de cevap vererek, uygulamada bazı kolaylıkları beraberinde getirmiştir.(Yereli,2007:70) Bu kolaylıklar şunlardır;(Yereli,2007:69)

* Yeni nesil ERP projeleri, yönetim muhasebesi için gerekli veri ve bilgi akışı ile bölümler arası uyumu sağlayarak işletmenin yönetim sistemini merkezi hale getirmektedir.

* Sistem, işletme bütçe uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Bölüm yöneticileri bu yazılım ile daha fazla finansal sorumluluk taşımaktadır. Her bir bölüm yöneticisi sistemden elde ettiği verilerden yola çıkarak kendi bütçesini oluşturabilmektedir.

* Farklı dönemli (uzun, orta ve kısa süreli) bütçeleri hazırlayan yeni nesil ERP sistemi, bütçeler arası koordinasyonu sağlayarak, gerçekleşen veriler ile planlananların karşılıklı kontrol ve analizine imkân vererek sorumluluk raporlarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.

* Sistem kendi içerisinde modern yönetim ve maliyet muhasebesi uygulamalarına (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi (A.B.C), Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), Hedef Maliyetleme (Target Costing), Kıyaslama (Benchmarking) gibi işletme içerisinde kolaylıkla adaptasyonunu sağlamaktadır.(Yereli,2007:69)

ERP sistemleri genellikle iç koordinasyon maliyetleri ve dış iletişim maliyetlerini azaltarak işletme performansına katkı sağlamaktadır.

Tablo 1: ERP Sistemlerinin Maliyetlere Etkisi

| Maliyet Türü | ERP Etkisi | İlgili Maliyet Kategorisi |
|--|---|--|
| İç Koordinasyon Maliyetleri <u>Vekalet Maliyetleri</u> <ul style="list-style-type: none">İzleme MaliyetleriBağlanma Maliyetleri <u>Bilgi Maliyetleri</u> <ul style="list-style-type: none">Bilgi İşleme MaliyetleriBilgi Eksikliği Maliyetleri | <ul style="list-style-type: none">Yönetimsel izleme maliyetlerini azaltır.Ürün ve bilgi hata maliyetlerini azaltır.Yönetimsel raporlama maliyetlerini azaltır.Karar alma sürecinin kalitesini artırır.Satışlarını artırır ve/veya maliyetlerini azaltır.Karar alma sürecinin kalitesini artırır.Yetersiz iletişimden kaynaklanan maliyetleri azaltır. | Genel Yönetim Giderlerini, Genel Üretim Giderlerini ve dolayısıyla Stok ve Satılan Mamul Maliyetini azaltır. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerini, Genel Yönetim Giderlerini, Genel Üretim Giderlerini ve dolayısıyla Stok ve Satılan Mamul Maliyetini azaltır. |
| Dış İletişim-İşlem Maliyetleri | <ul style="list-style-type: none">Bilgi arama maliyetlerini azaltır.Stok taşıma maliyetlerini azaltır.Stok bulundurma (elde tutma) maliyetlerini azaltır.Satıcılarla iletişim maliyetlerini azaltır. | Genel Yönetim Giderlerini azaltır. |

Kaynak: Volkan Demir, Oğuzhan Bahadır, a.g.e., s:70

Genellikle ERP sistemleri izleme faaliyetlerinin verimliliğini artırmakta ve çalışanların hatalarını azaltmaktadır. İşletmenin profesyonel yönetim kadrosunun izlenmesi için katılan maliyetlerin azalması ise genel yönetim giderlerinin azalması sonucunu doğuracaktır. ERP üretim denetçilerine olan ihtiyacı ortadan kaldırarak üretimde çalışanların izlenmesinin maliyetini azaltacağı ve bu şekilde genel üretim giderlerinde ve dolayısıyla stok ve satılan mamul maliyetinde azalışa neden olacaktır. (Özdemir,2003:141)

ERP, piyasa bilgisine ulaşmada ve bu bilgiyi işlemede maliyet etkinliği sağlayarak, işletmeler arası bilgi paylaşımını karşılıklı izleme imkânı yaratarak piyasa işlem maliyetlerini azaltmaktadır. ERP sistemleri güvenilir ve kolayca ulaşılabilir veri tabanı oluşturarak bilgi arama, stok taşıma, stok bulundurma, satıcılarla iletişim maliyetleri gibi maliyetleri azaltmaktadır.

İşletmelerde, karar süreci şimdiki zaman ile gelecek zaman arasında bir değişim sürecidir. Değişim süreci içinde yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların varlığı, yöneticileri sorunlara çözüm bulmaya veya karar vermeye zorlamaktadır. İşletme amaçlarını gerçekleştirme isteği, yönetimde karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Özdemir,2003:150)

Dolayısıyla firmalar faaliyetlerini sürdürürken global finans gerçekleri ile çok fazla karşılaşmaktadırlar. Finansal yapısı güçlü olan firmalar rekabette öne çıkarken, bölümlerin birbirinden kopuk olduğu, iş süreçleri dağınık, veri bütünlüğü olmayan, istediği finansal raporlara hemen ulaşamayan, kaynaklarını etkin kullanamayan, maliyetlerini kontrol edemeyen, hızlı karar alamayan firmalar bu rekabette geriye düşeceklerdir.

Bir firmanın muhasebe departmanı en yoğun olan, sürekli meşgul olan, hiç boş vakti olmayan, aradığımızda ya vergi dairesinde ya da noterde olan, günlerce rapor hazırlayan bir görüntü ortaya koymaktadır. Bundan dolayı firmalarda muhasebe ve finansal işlemlerin daha hızlı, daha doğru ve zamanında yapılabilmesi için bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılması gerekmektedir. Bunun için sıradan bir muhasebe paket programından ziyade bütünlük, entegre, esnek, uyarlanabilir, e-business çözümüne sahip, mobil uygulamaları olan sistematik bir ERP programı gereklidir. Bugün ülkemizde muhasebe standartlarını karşılamayan bir program yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla mali mevzuata uygun olmak, bir program için artı bir değer değil, bir zorunluluktur.

ERP sistemleri, artan işletme ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli yollardan karşılamak için yönetime katkıda bulunurlar. Zamanında bilgi almak, karar verme sürecinde önemli rol oynar. Uygulamaların entegrasyonu, gerçek zamanlı bilginin oluşumu ve özellikle de karar vermek için kullanılan bilgi sadece iş süreçleri üzerinde değil aynı zamanda yönetim üzerinde de etkilidir. Bunun dışında gelişmiş karar verme süreci, departmanlar arası koordinasyon ve iletişimin gelişmiş olması ERP sisteminin etkin karar verme üzerindeki etkisini pekiştiren yararlarıdır. (Erkan,2008:49)

ERP sisteminin kullanılması ile yönetimsel faaliyetler düzene girer. Tüm kararları almaya yardımcı olacak sistem ortak bir veri tabanıdır. Bu da kurumsal kaynak planlaması (ERP) dir.

İşletme içinde kurulacak ERP sisteminin rolü ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir; üst yönetime stratejik üstünlük desteği sağlama, fonksiyonel yönetime yönetimsel karar verme desteği sağlama ve alt kademe yönetime işletme faaliyetlerinde destek sağlamaktır. (Akin,2005:190)

ERP sistemi daha çok orta kademe yönetici tarafından kullanılır. Üst yönetim ERP'yi dolaylı olarak kullanır ve sonuca bakar. Örneğin; maliyet nedir, ne kadar kar edilmiş veya ne kadar satış ve üretim olmuş bunlara bakılır. Sağlıklı bir ERP sistemiyle doğru raporlama, bilgiye hızlı ulaşım ve müşteri memnuniyeti sağlanır. ERP'den alınan verilerle performans değerlendirmesi de yapılır.

ERP kullanımıyla birlikte yönetimsel karar vermede kullanılan raporların kalitesi artar. Bunun yanında karar vermede kullanılan bilginin uyumu artar ve veri bankasının korunması kolaylaşır. Raporlamada zaman tasarrufu ERP'nin etkilerinden biridir ve bu sayede üst yönetim ve diğer kademeler arasında koordinasyon artar.

CP STANDART GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE UYGULAMA

Gerek işletmenin büyük ve tanınmış bir firma olması gerekse de kurumsal kaynak planlaması sistemini bünyesinde kurmuş olmasından dolayı bu işletme uygulama sahası olarak seçilmiştir.

Uygulamanın Amacı

Çalışma da; ERP sisteminin maliyeti, kurulumu, ERP kullanmaya yönelten sebepler, ERP sisteminin yönetimsel kararlarda kullanımı, işletmelerin yönetim muhasebesi uygulamaları açısından, özellikle yönetim muhasebesinin bel kemiğini oluşturan planlama ve bütçeleme çalışmalarında kullanımı ve fayda/sakıncaları da ortaya konarak incelenmesidir.

Bu amaçla; CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş adıyla faaliyet gösteren, uluslararası teknolojisi ve kalitesiyle gerek yem sektörünün, gerekse piliç eti sektörünün gelişmesinde yıllardır önemli rol oynamakta olan ve ülke ekonomisine katkıda bulunan CP firmasında uygulama yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan yöntem yarı biçimlendirilmiş yüz yüze görüşme ve sorgulama metodudur. Aynı zamanda araştırmada birincil kaynaklar ve işletme içi ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Soru formu, beşli likert yöntemine göre oluşturulmuştur ve beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; işletmenin genel özellikleri, ERP sistemine geçiş sürecinde kullandıkları yöntem, ERP sisteminin işletmeye olan maliyeti, ERP uygulamasını hangi tür yönetimsel kararlarda kullandıkları, ERP sistemini “Yönetim Muhasebesi Uygulamaları”nda kullanıp kullanmadıklarına ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde; İşletmenin yönetim muhasebesi açısından yaşanan sorunları ile ilgili sorular yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; işletmenin yönetim muhasebesi açısından ERP sisteminden beklentilerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; ERP uygulamalarının yönetim muhasebesi açısından işletmeye faydaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde; ERP uygulamalarının yönetim muhasebesi açısından işletme için sakıncalarına ilişkin sorular yer almaktadır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş için hazırlanmış olan soru formunun 1. bölümünde işletme ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. 2. bölümde ise 5'li likert (**1-Tamamen Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılmıyorum**) yöntemine göre uygulanmış ve ekte sunulan sorular yer almaktadır.

Sorular büyük ölçüde araştırmanın hedefleri doğrultusunda ve sorgulama tekniklerine uygun, özgün şekilde belirlenmiş ve belli soruların hazırlanmasında ve tekniğin uygulanmasında bazı çalışmalar yol gösterici olmuştur.

Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı

Faaliyetlerine 1921 yılında Tayland'da başlayan CP Group, başlangıçta bir tarım-ticaret şirketi iken bugün, başta Çin olmak üzere, gelişmekte olan ülkelere ve Avrupa'ya odaklanan uluslararası bir tarım-sanayi ve teknoloji şirketi haline gelmiştir.

Halen, başta tarımsal sanayi olmak üzere; tohum-gübre, sanayi, deniz ürünleri, uluslararası ticaret, pazarlama - dağıtım, petrokimya, telekomünikasyon, otomotiv - sanayi ve emlakçılık gibi dokuz ayrı iş kolunda faaliyetlerini sürdüren CP Group yirmi ülkede faaliyette bulunan, yatırımlarında çalışan 100.000'i bulan ve 13 milyar \$ ciroya ulaşan bir şirket haline gelmiştir.

Tarımsal sanayi de, yıllık 16 milyon ton yem üretimiyle dünyanın en büyük yem üreticisi olan CP Group haftalık 26 milyon etlik civciv üretimiyle de dünya da ikinci sırayı almaktadır.

Türkiye'yi tarımsal sanayi alanında etüt eden CP grubu, dinamik ekonomisinden dolayı uzmanlık alanı olan yem teknolojisi konusunda ülkemize katkı sağlayacağını düşünerek 1986 yılında İnegöl'de ilk yem fabrikasını kurarak "CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş." olarak Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır.

Dünyanın birçok ülkesinde broiler civciv, kanatlı ve büyükbaş hayvan yemi, piliç eti ve ıleri işlenmiş et ürünleri konusunda büyük ölçekli yatırımlarıyla uluslararası bir kuruluş olan CP grup, 50 milyon doları aşan yatırımlarıyla Türkiye'de 18 yıldır istikrarlı bir büyüme ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurulu 6 adet yem fabrikasında uluslararası kalite standartlarında ürettiği kanatlı ve büyükbaş hayvan yemleriyle, veteriner ve ziraat mühendislerinden oluşan tecrübeli uzman teknik kadrosuyla yıllardır üreticilere en iyi hizmeti sunma sevkindedir.

Öte yandan, 1991 yılında başlamış olduğu piliç eti entegrasyon projesinde aynı başarıyı gösteren CP grup, bugün sahip olduğu damızlık çiftlikleri, kuluçkahaneler ve işlettiği 6 adet kesimhanede günde 200.000 adet piliç kesimini gerçekleştirmekte ve soğuk zincir içerisinde ülke genelinde tüketim noktalarına dağıtımını sağlamaktadır. Anne-baba damızlığı üreten büyükanne-baba damızlık tesislerine de Türkiye de sahip olan tek entegre piliç firması olan CP grup 2005 yılında 104.000 ton piliç eti üreterek sektörde lider konuma gelmiştir.

Uygulama Bulguları

ERP sistemi Dünyada ve Türkiye birçok şirket tarafından uygulanmaktadır. Bu şirketlerden biri olan CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. üzerinden ERP sistemi hakkında uygulamaya dönük bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı; ERP sisteminin "İşletmelerde yönetmel karar verme boyutunda yönetim muhasebesi çalışmaları açısından değerlendirilmesi"dir.

Bu kapsamda soru formuna verilen cevaplara göre; İnegöl CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin kullanmış olduğu ERP programı SAP'dir ve bu program 5 yıldır kullanılmaktadır. Bu yazılımın firmaya olan maliyeti 2.000.000 \$'dır. ERP sisteminin kurulum maliyetinin bilinmesinin yanı sıra bu maliyet bileşenleri de önemlidir. Bu maliyetin % 35'i yazılım, % 30'u donanım, % 15'i danışmanlık, % 15'i eğitim ve % 5'i diğer giderlerden oluşmaktadır.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin SAP yazılımından önce COBOL isimli yazılımı kullanmakta olduğu, ancak COBOL yazılımının yetersiz kalmasından dolayı buna ek olarak işletmenin kendi geliştirmiş olduğu yazılımları da kullandığı öğrenilmiştir.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin SAP programına geçmesinin en önemli nedeni COBOL yazılımının online olmamasıdır. Yani COBOL yazılımında bulunan raporlara ve verilere Tayland'da bulunan merkez yönetim tarafından erişilememektedir. Raporlar aylık periyotlar halinde İstanbul'da bulunan Türkiye Genel Müdürlüğü'ne oradan da Tayland merkez yönetimine iletilmektedir. Dolayısıyla bu süreç merkez yönetimin ani kararlar almasını engellemektedir.

ERP yazılımı olan SAP programı online çalışması nedeniyle işletmenin İstanbul'da bulunan Türkiye Genel Müdürlüğü'ne ve oradan da Tayland merkez yönetime rapor göndermesine gerek kalmamaktadır. Tayland merkez yönetimi her an işletmenin bütün birimlerine ilişkin raporlara ve verilere ulaşabilmektedir.

En önemli ERP sistemi kurulum maliyeti unsurlarını yazılım ve donanım oluştururken, danışmanlık ve eğitim eşit paylara sahiptir.

Firma bu yazılımın uygulanması aşamasında Big Bang yöntemini kullanmıştır. Big Bang yöntemi, işletmenin tüm süregelen uygulamalarını terk edip, tüm işletmede ERP sistemine bir anda geçmektir. Bu yöntemin başarısızlığı durumunda eskiye dönüp hali hazırda çalışan sistemi tekrar çalıştırmak mümkün değildir. Ancak CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş bu başarıyı gerçekleştirmiştir.

ERP uygulamasının sonucu hiyerarşiye dayanan kararlar açısından tepe yönetim kararlarının uygulanmasında, uygulandıkları süre açısından ise uzun dönemli yönetim kararların uygulanmasında kullanılmaktadır.

Tepe yönetimi, işletmelerin organizasyon şemasında en tepede bulunan yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan, işletme politikasını belirleyen ve dolayısıyla stratejik kararları verebilen ellerinde çok büyük yetkiler bulunmuş kişilerden oluşan işletme organıdır. İşletmelerde bulunan tepe yönetimi, bilgi sistemlerinin uygulanmasıyla ilgilenmezler. Tepe yönetimi sadece sonuca bakar ve kendilerine iletilen raporları değerlendirirler. Tepe yönetimi kararları aynı zamanda stratejik kararlar olarak da bilinir. Tepe yönetimi kararları tepe yönetim tarafından geleceğe yönelik olarak verilen uzun vadeli kararlardır. Genellikle beş yılı aşkın uygulama süresini kapsayan nitelikteki kararlardır. Bunlar, işletmenin örgütlenmesi, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, yatırımların seçimi, finansal olanaklar v.b. gibi konularla ilgili kararlardır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş ERP sistemini yönetim muhasebesi uygulamalarında tamamen kullanmaktadır.

Üretim İşlemleri ve Yönetim Muhasebesi Sistemi

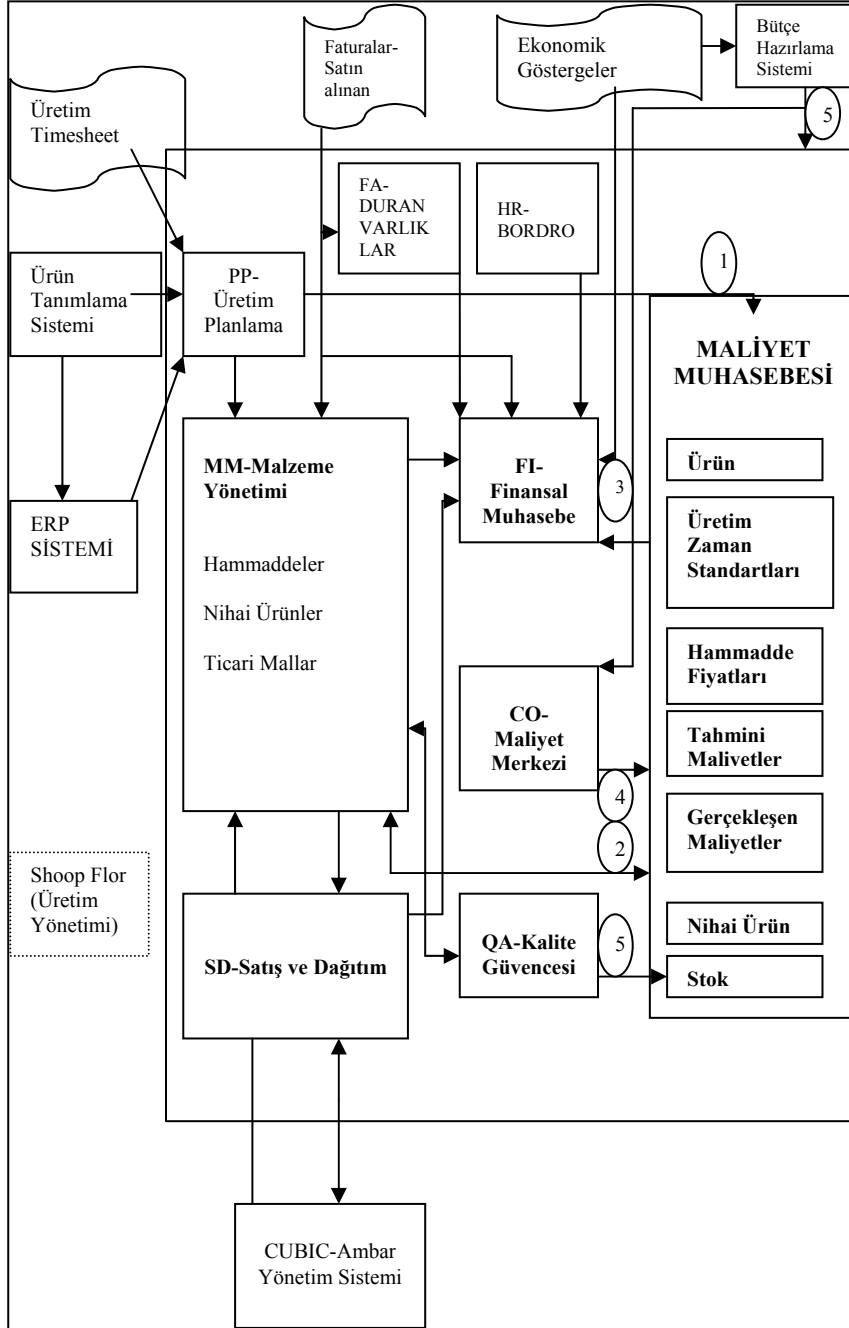
İşletme, sipariş üretiminden ziyade pazarlama ve satış planlama departmanlarından elde edilen veriler doğrultusunda üretim işlemlerini gerçekleştirmektedir. CP Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş piliç eti entegrasyon projesinde sahip olduğu damızlık çiftlikleri, kuluçkahaneler ve işlettiği 6 adet kesimhanede gerçekleştirmiş olduğu üretime ilişkin evreler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

CP şirketinde piliçin üretim öyküsü “ebeveyn” damızlık civcivlerin ithal edilerek uçakla Türkiye’ye getirilmesi ile başlamaktadır. Uzman veteriner hekimler kontrolünde beslenip, büyütülen bu civcivlerden 24 hafta sonra damızlık yumurtalar elde edilmeye başlanır. Bu damızlık yumurtalar, kuluçkahaneye sevk edilir, 21 günlük kuluçka süresi sonunda sağlıklı damızlık civcivler elde edilir. Bu damızlık civcivler özel olarak hazırlanmış damızlık çiftliklere sevk edilir. Damızlık civcivler yine uzman veteriner kontrolünde, yüksek oranda protein ve kalori barındıran (mısır, soya gibi doğal tahıllar ve vitamin, mineral içeren) yemlerle beslenir, sürekli sağlık kontrolleri yapılır ve 24 hafta sonra etlik piliç amaçlı kuluçkalık, yumurta vermeye başlar.

Bu yumurtalar, bir program dâhilinde kuluçkahaneye alınır ve kuluçka süresi sonunda etlik piliç olarak yetiştirilecek sağlıklı civcivler ortaya çıkar. Bu civcivler, daha sonra şirketin, sözleşme yaptığı üreticilere ait etlik piliç yetiştirme çiftliklerine yerleştirilir. Civcivler, 45 gün süresince bu çiftliklerde, şirketin gönderdiği, yem kanuna uygun olarak, mısır, soya, buğday vb. tahıllar, vitamin ve minerallerle bilimsel yöntemlerle hazırlanmış yemlerle beslenir. Bu süre içinde, yine şirketin veteriner hekimleri, çiftliğe yaptıkları periyodik ziyaretlerle, hayvanların, sağlık hijyen ve yaşam şartlarını denetler. 43 gün sonra 2.2 kg'a ulaşan piliçler şirkete ait kesimhanelere sevk edilir.

Kesimhaneye gelen piliçler önce robot askılara alınır ve otomatik kesim işlemleri başlar. İslami şartlara uygun bir şekilde şoklanarak bayıltılan piliçler, kesim ve kan aktırma bölümünden sonra tüylerinin alındığı özel bir makine içinden geçer, daha sonra iç organları çıkartılıp suyla yıkanır ve ardından buzlu su kazanlarına girerek karkas ısı 4 derecenin altına düşer. Ağırlıklarına göre gruplandırılan piliçler, kasalara koyularak soğuk hava depolarına taşınır.

Şekil 1. CP Group Bütünleşik Yapı



Ürün Tanımlama Sistemlerinde tasarlanan planlar **Üretim Planlama Modülü (PP)** tarafından sisteme tanıtılmakta, ürün ve üretimle ilgili bilgiler ancak bu şekilde sistemde ilerleyebilmektedir. Üretim Planlama Modülü (PP) temel olarak malzeme planlamasına yönelik olarak çalışmaktadır. Ürünle ilgili bileşenler Ürün Tanımlama Sisteminden alındığından ürünün üretimi için gerekli olan hammadde hesaplamaları, Üretim Planlama Modülü (PP) tarafından

yapılmaktadır. Ayrıca üretim sahasında geçerli olan tüm ürün ağacı, zaman standardı gibi bilgiler de Maliyet Muhasebesi Sistemine Üretim Planlama Modülünden (PP) aktarılmaktadır (1 no'lu akış). Üretim Planlama Modülünde (PP) parasal bilgi bulunmamasına karşın Maliyet Muhasebesi Sistemine aktarılan bilgiler, hem standart hem de fiili maliyetlerin hesaplanmasında kullanılmaktadır.

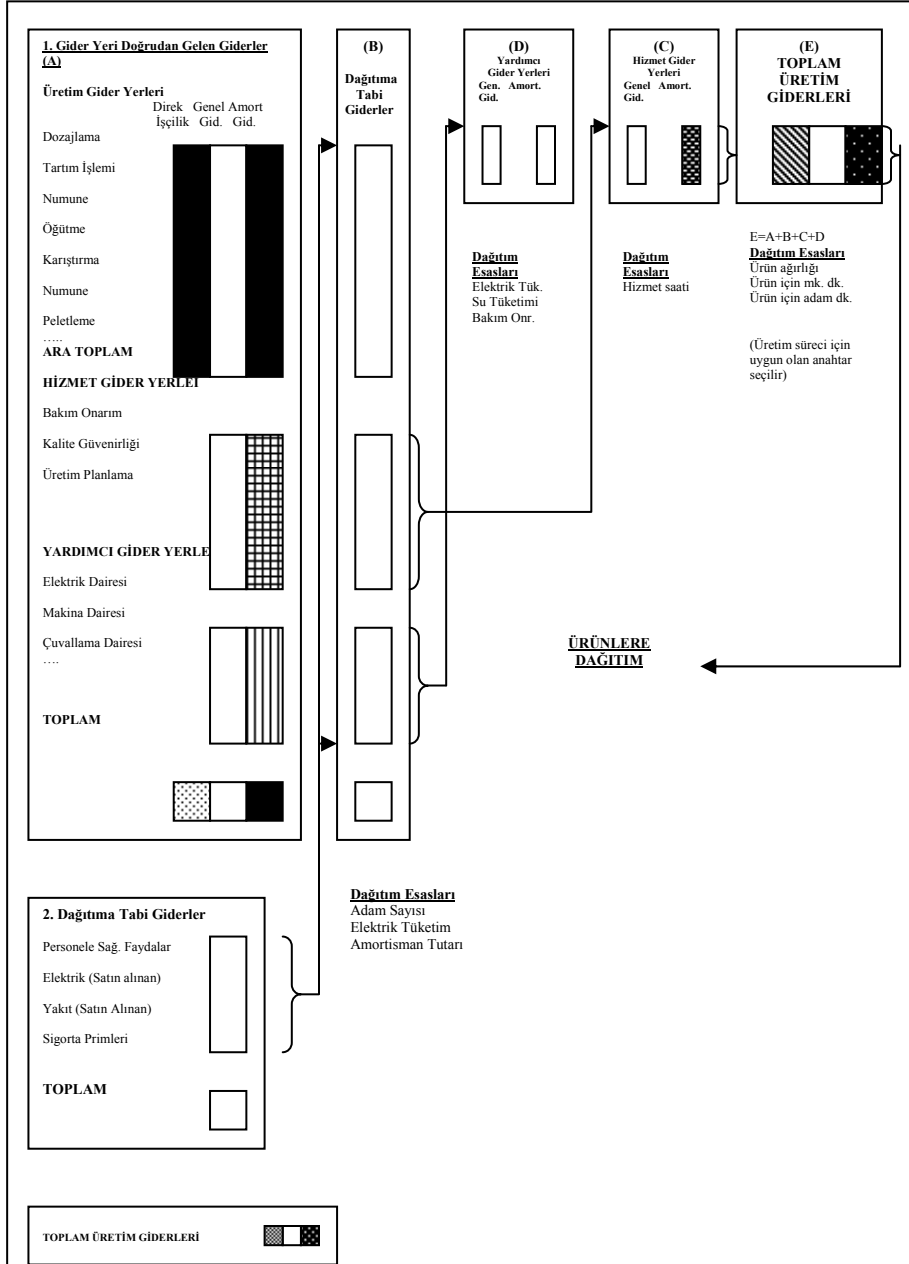
Malzeme Yönetim Modülü (MM), üretimle ilgili her türlü malzeme hareketini izlemektedir. Malzeme Yönetim Modülü (MM), Üretim Planlama Modülünden (PP) gelen bilgiler doğrultusunda malzeme satın alınması durumunda Finansal Muhasebe (FI) modülü ile nakit yönetimi çerçevesinde etkileşim kurmaktadır. Nakit yönetimi, örgüt şemasında Bütçe ve Finansman Müdürlüğü olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda Malzeme Yönetimi (MM) ve **Finansal Muhasebe Modülleri (FI)** arasında malzeme ve ürün hareketlerinin muhasebeleştirilmesi açısından da bir etkileşim bulunmaktadır. Malzeme Yönetimi Modülünden (MM) Maliyet Muhasebesi Sistemine aylık ürün stok hareketleri (üretim, satış, dâhili kullanım, vs.) ve hammadde aylık ortalama fiili tüketim maliyetlerine ilişkin bilgiler aktarılmaktadır. Aynı zamanda maliyet muhasebesi sistemi ise üç ayda bir hesaplanan standart ürün maliyetlerini Malzeme Yönetimi Modülüne (MM) aktarmaktadır (2 no'lu akış). Malzeme Yönetimi Modülünde (MM) tüm hareketler malzemelerin maliyetlendirme modellerine göre fiili ya da standart maliyetlerle işlem görmektedir. Yarı mamul ve ürünler standart maliyetlerle tutarlandırılmaktadır. Yarı mamul ve mamul dışındaki malzeme hareketleri otomatik olarak fiili bilanço ve gelir tablosu hesaplarına işlenirken, yarı mamul ve ürün hareketleri 8'li hesaplara işlenmektedir. Yarı mamul ve ürünlerle ilişkin fiili muhasebe kayıtları ay sonu kapanışlarında maliyet sisteminin verdiği aylık raporlara dayanılarak yapılmaktadır (3 no'lu akış).

Finansal Muhasebe Modülünden (FI) Maliyet Merkezi Muhasebesi Modülüne (CO) aylık olarak aktarılan masraf kayıtları masraf yeri ve masraf çeşidi bazında toplanmaktadır. Masraf çeşidi bazındaki bilgiler ikinci bir sınıflandırma işlemi sonucunda direkt işçilik, genel giderler, amortisman ve dağıtım tabi giderler olarak toplanmaktadır. Amortismanın genel üretim giderlerinden ayrı olarak gösterilmesinin nedeni, genel üretim giderleri içindeki payının büyük olmasıdır. Bu ayrıntıda toplanan bilgiler maliyet muhasebesi sistemine aktarılmaktadır. Masraf çeşidi ayrıntısında bilgiler bütçe kontrolü amacıyla kullanılmaktadır. Bütçe kontrol raporu üzerinden masrafların yaratıldığı kaynak belgeye sistem, otomatik olarak ulaşabilmektedir (4 no'lu akış). Standart maliyet hesaplaması için kullanılacak olan bütçelenmiş masraflar Maliyet Merkezi Muhasebesi Modülüne (CO) bütçeleme süreci tamamlanıp onaylandıktan sonra yüklenmektedir (5 no'lu akış).

Sistemde yer alan son unsur Kalite Güvencesi Modülüdür (QA). Bu modülden aylık üretimin fire bilgileri Maliyet Muhasebesi Sistemine iletilmektedir (6 no'lu akış). Üretim işlemleri, üretim faaliyetiyle ilgili bilgileri sağlarken, üretim sırasında oluşan maliyet bilgileri ise maliyet muhasebesi sistemi tarafından oluşturulmaktadır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. esas üretim gider yerleri, esas üretim gider yerlerine destek veren hizmet gider yerleri ve yardımcı gider yerleri çerçevesinde üretimini gerçekleştirmektedir. Ürünlerin fiili veya standart maliyetleri üç ana başlık altında hesaplanmaktadır. Bunlar; Direkt Madde, Masraflar, * Direkt İşçilik, * Genel Giderler,* Amortisman, Hurda,* Direkt Madde, * Masraf

Masraflar başlığı altında yer alan genel giderler, direkt işçilik ve amortisman dışındaki üretim giderlerini kapsamaktadır. Standart maliyetlerin hesaplanmasında direkt hammadde maliyetinin belirlenmesi için bütçelenen üretim dikkate alınarak hazırlanan malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) raporuna dayanılarak aylık hammadde alım miktarları belirlenmektedir. Buradan hareketle ve dönem başı stokları da göz önünde bulundurularak aylık ortalama tüketim maliyeti hesaplanmaktadır. Üçer aylık tüketimlere dayalı olarak da üçer aylık ortalama tüketim maliyetleri hesaplanmaktadır. Hammadde fiyatları, geçmişte yaşanan yüksek enflasyon ortamına uygun tahmin yürütme zorunluluğundan dolayı, bütçe hesaplamasından sonra yıl içinde hareketli olarak çeyrek yıllar itibarıyla güncellenmektedir (2-3. ve 4. çeyrekler, 3. ve 4. çeyrekler, 4. çeyrek) Şekil 3, maliyetlerin dağıtımını özet olarak göstermektedir.

Şekil 3: CP Grup Maliyet Dağılımı



Yönetim Muhasebesi Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. Muhasebe Müdürü Yılmaz ÖZKAN'la görüşmemize göre işletmenin Yönetim Muhasebesi uygulamalarında yaşamış olduğu sorunlar şöyledir; İşletme içerisinde esnek bir planlama sistemi kurulamamakta ve planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artış bulunmaktadır. Bütçe verileri işletme organizasyon yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya zamanında ve doğru olarak

iletelebildiğinden, stratejik planlarda alınan verilerin bütçelere aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sorunlar yaşanmamaktadır. İşletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından ve bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamadığından, gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olmamaktadır.

İşletmenin Yönetim Muhasebesi Uygulamaları Açısından Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımından Beklentileri

Yönetim Muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından beklentiler şunlardır: Tepe yönetim, işletmenin örgütlenmesi, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, yatırımların seçimi, finansal olanaklar v.b. gibi geleceğe yönelik olarak verilen uzun vadeli kararlarında kendilerine iletilen raporları değerlendirir. Bu nedenle ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşabilmelidir Bütçeleme işlemlerinde % 100 doğru sonuca ulaşılabilmesi için önemli olan bölümlerin kendi bütçelerini hazırlamalarıdır. Bu İşletmede ise, her bölüm kendi bütçesini hazırlayamamakta ve bölümler arası bütçe entegrasyonu sağlanamamaktadır. Hazırlanan bütçelerin fiili olarak doğruyu yansıtmaması, bütçelerin aylık ve yıllık olarak aktarılmasında sapmaların azalmasına hatta hiç yaşanmamasına neden olacaktır. İşte bu durumda yılsonu envanter sayım işlemlerinde envanter raporları ile fiili durum eşit olacak ve arada sayım ve tesellüm noksanları ve fazlası görülmeyecektir. Bu nedenlerle ERP kullanımında bütçeleme sistemi ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırması beklenmektedir.

Bölüm performansı hazırlanan bütçelerin ne derece gerçekleştiğine bağlıdır. Bütçeleme işlemlerinde bölümlerin kendi bütçelerinin fiili olarak doğruyu yansıtmış olması bölüm performansının yüksek olduğunun da bir göstergesi olacaktır. Her bölümün performansının net olarak ölçülmesi durumunda toplamda işletme bazında genel performans ölçümü de gerçekleşecektir. ERP kullanımı bölüm performanslarının ölçümünde kullanılan bütçelerin oluşturulmasında ne kadar kolaylık sağlarsa hazırlanan raporun kalitesinin yükselmesini ve etkin bir maliyet kontrolünün sağlanmasını beraberinde getirecektir. Bu nedenlerle yönetim muhasebesi uygulamaları açısından ERP kullanımından bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yüksek düzeye çıkarması, hazırlanan rapor kalitesini yükseltmesi ve buna bağlı olarak etkin bir maliyet kontrolü sağlanması beklenmektedir.

Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletmeye Faydaları

İşletmede yönetim muhasebesi uygulamalarında, işletme içerisindeki her bölüm kendi bütçesini hazırlayamadığından bölümler arası bütçe entegrasyonunun sağlanamaması sorunu yaşanmakta, gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılaştırılıp kontrol ve analiz fonksiyonlarını yerine getiren sorumluluk raporlarının sorumluluk merkezleri bazında hazırlanması mümkün olmamakta iken ERP sistemi yönetim muhasebesi açısından her bir bölüm yöneticisinin sisteme girerek kendi bütçesini hazırlama olanağı doğurmuş olması ile birlikte sorumluluk merkezleri itibarıyla sorumluluk raporlarının tam zamanında ve gerçekçi hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Raporların tam zamanında ve gerçekçi hazırlanması, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu doğru bilgiye zamanında ulaşmasıyla işletme içerisinde esnek bir planlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Sorumluluk raporlarından yola çıkarak gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı kontrolü ve analizi için yönetim muhasebecilerine yardımcı olmaktadır.

Bütçeleme işlemlerinde önemli olan stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme yapılabilmesidir. Stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bir bütçeleme oluşturmak aşırı işgücünü gerektirir. ERP sistemi stratejik planlarla uyumlu güncellenebilen bütçeleme oluşturmakla yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek aşırı işgücünü ortadan kaldırmaktadır. ERP kullanımı sağlamış olduğu avantajlarla gider çeşitlerinin, yerlerinin ve kar merkezlerinin ayrı ayrı tespit edilmesini sağlamakla, gider dağıtımı hem ürün maliyetleri hem de karlılık analizleri çerçevesinde oluşturulmaktadır.

ERP sistemi hazırlanan rapor kalitesini yükseltmekte ve etkin bir maliyet kontrolüne yardımcı olmaktadır. ERP sisteminden elde edilen veriler güvenilir ve sağlam olması nedeniyle sistemde bölümler bazında oluşturulmuş bütçelerin entegrasyonu sağlanarak, tüm bölüm verileri ile aynı anda mali tabloların oluşturulması sağlanmıştır.

ERP sistemi müşteriye sunulan hizmet kalitesinin ve işletme verimliliğinin artmasına yardımcı olarak işletmenin rekabet gücünü artırıcı etki sağlamaktadır. Tüm bu sayılanlar birlikte değerlendirildiğinde ERP sistemi yönetsel kararlarda zaman kaybının ve hata oranının azalmasına yardımcı olmakta, ancak kağıt işlemlerinin azalması, gereksiz veri ve prosedürlerin azalmasına yardımcı olmamaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımının Yönetim Muhasebesi Açısından İşletme İçin Sakıncaları

ERP'nin kullanımı karmaşık olmamasına karşın, işletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitimli personel olmaması sisteme adaptasyon sorunlarını yaşatır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasına ERP sisteminin maliyeti 2.000.000 \$ olmuştur. Bu nedenle ERP sistemlerinin yönetim muhasebesi açısından işletmeye neden olduğu dezavantaj kurulum ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistem olmasıdır. ERP sisteminin kurulumundan sonra sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almakta, bu uzun süre zarfında danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanamaması ise sistemin bir diğer dezavantajıdır. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş ERP sistemi içerisinde herhangi bir sorunun giderilmesinde oldukça zorluk yaşamış olduğu görülmektedir.

ERP sisteminin işletme içerisinde uygulamaya geçmesinde en önemli faktör personelin destek vermesidir. Ancak personel içerisinde yeni sisteme adaptasyon sorunları yaşayacağını tahmin ederek bu sisteme karşı çıkanlar da mutlaka olacaktır. ERP sisteminin kurulumu ve işletilmesi aşamalarında, işletme içerisinde ekip organizasyon sorunları yaşanmasına CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında rastlanmadığı görülmektedir. ERP sisteminin sakıncaları olarak görülen, ERP sisteminin gereksiz bir yatırım olması, kullanıcılarda hata yapma korkusunun sistemin başarısını etkilemesi, ERP sisteminin iş üzerinde yönetici kontrolünün azalmasına neden olması, kullanımının çok karmaşık olması sakıncalarına CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasında rastlanmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

ERP, firmanın bütün departman ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmaktadır. İhtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün aynı bilgisayar sistemi içinde bir araya getirilmesi ve aynı bilgi tabanını paylaşması güç ancak oldukça faydalıdır. Üretim yapan firmalar, stoklardan maliyetlere kadar firmanın tüm işlerini koordine etmek, bir merkezden yönetmek amacıyla ERP sistemlerini kullanmayı düşünmektedirler.

ERP sistemlerinin, dünya çapında kanıtlanmış başarı şartlarına bakıldığında, ERP sisteminin firma bazında karar sürecinden uygulama sürecine kadar üst yönetimin desteğinin en önemli unsur olduğu görülür. İşletmeler öncelikle firmalarının bu değişim sürecine hazır olup olmadığına karar vermelidir. Bu karar ve değişim sürecinde en büyük destek üst yönetim tarafından verilmelidir.

İşletme, yönetim bilgi sistemlerinin sağladığı bilgiler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, işletme faaliyetleri hakkındaki bilgileri yöneticilerin ihtiyaç duyduğu anda yöneticilere sağlamaktadır. Yönetim bilgi sistemleri bu amacını birçok alt sistemi aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden en temel olanları, işletmenin en temel faaliyetlerine ilişkin bilgi üreten pazarlama bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemidir.

Bilgi akışının bütünleşmesi ile kastedilen iş süreçlerinin ve dolayısıyla iş süreçlerinde oluşturulan bilgilerin bütünleştirilmesidir. Ancak ERP sistemlerinin kurulması işletmenin örgüt yapısında ve işletmenin iş yapış biçiminde değişimlere yol açabilecektir. Bu değişimin en kısa sürede aşılacak yeni sistemin kullanılmaya başlanması, süreçlerden ve süreçlerden sağlanacak bilgilerin verimliliğini arttıracaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde kullandığı araçlar açısından bilgi yönetimi uygulamalarını içeren ERP sistemini bünyesine kuran dünya çapında etlik piliç ve yem üreticisi olan işletmedeki ERP sistemi uygulamalarının yönetsel karar verme ve yönetim muhasebesi uygulamalarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Kurulan ERP sistemiyle birlikte ortaya çıkan değişim yalnızca bölümler arası ve bölümler içi bilgi akışlarının yeniden düzenlenmesi, iş ve bilgi tekrarlarının ortadan kaldırılması yönünde gerçekleşmiştir. CP Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. işletmesinin beklentileri, yöneticilerin doğru bilgiye kolay ve zamanında ulaşmak, hazırlanan rapor kalitesini yükseltmek, bölüm performansını ölçerek öncelikle bölümsel daha sonra da işletme bazında performansı en yükseğe çıkarmak, maliyet tasarrufu sağlamak, bütçeleme ve sorumluluk raporlarının oluşturulması gibi yönetim muhasebesi uygulamalarını kolaylaştırmaktır. Planlanan rakamların bütçelere yansıtılması, bölümsel ve bölümler arası bütçe entegrasyonunun sağlanamaması, dönem sonunda gerçekleşen ve planlanan verilerin karşılıklı analizinin ve kontrolünün yapılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla sorumluluk raporlarının yanlış bilgi vermesine neden olmaktadır.

Beklenti, avantaj karşılaştırması yaptığımızda işletmelerin ERP sistemini kullanmak suretiyle; stratejik karar verme ve yönetim muhasebesi uygulamaları ile ilgili problemlerini çözülebilecekleri bir gerçektir. Yönetim muhasebecileri ise, artık bu sistem ile kayıt ve raporlama gibi rutin görevlerinin yerine analiz fonksiyonuna daha fazla zaman ayırmış

olacaklardır. CP işletmesinde ERP öncesinde planlama için gerekli işgücü ve çalışma sürelerinde aşırı artış bulunmadığı belirtilmiştir. ERP kullanımından sonra ise ERP sisteminin yönetim muhasebesinin planlama, bütçeleme, kontrol ve analiz fonksiyonlarına destek vererek aşırı iş gücünü ortadan kaldırdığı gözlemlenmiştir.

Sistemin faydalarının yanında bazı sakıncalarının da olduğu göz ardı edilmemesi gereken konulardan biridir. Bu sakıncalardan en önemlisi sistemin kurulum ve işletilmesi oldukça maliyetli bir sistem olmasıdır. Arkasından kurulumundan sonra sistemin uygulamaya geçmesi uzun zaman almakta, bu uzun süre zarfında danışmanlık hizmetlerinden zamanında ve yeterli miktarda fayda sağlanamamaktadır.

ERP sistemleri oldukça maliyetli yatırımlardır. Gerek sistemin kurulması gerekse de sistemin yürütülmesine ve bakımına ilişkin eğitim programları maliyeti arttıran unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu sistemlere yapılacak olan yatırım kararlarında fayda maliyet analizi yapılması hayati derecede önem taşımaktadır. ERP sistemlerine ilişkin literatürde yer alan başarılar kadar başarısızlıklarında yeri küçümsenmeyecek ölçüde çoktur. Yüz binlerce dolarlardan başlayıp milyon dolarlara varan ERP sistemlerinin maliyeti, bir başarısızlık durumunda işletmenin mali yapısını büyük ölçüde sarsacaktır. Bu yüzden üst yönetimin, her şeyden önce sistemin işletmeye sağlayacağı katkının sistemin maliyetinin üzerinde olması gerektiğini göz önüne alması gerekmektedir.

ERP sistemlerinin satın alınmasından ve uygulanmaya başlamasından sonra artık işletmelerdeki iş süreçleri yeniden yapılandırılmalıdır. Bu süreçlerin yapılandırılmasında işletmelerdeki personel eğitilmeli ve her departman ERP sistemlerini ne şekilde kullanacaklarını öğrenmelidir. ERP sisteminin entegre bir sistem olması nedeniyle işletmelerdeki her çalışan kendine ait olan iş süreçlerini ne kadar düzgün ve verimli olarak oluşturursa sistemin getirisi de doğru orantılı olarak oluşur.

İşletme içerisinde ERP sistemi ile ilgili yeterli eğitilmiş personel olmadığından, sisteme adaptasyon sorunları yaşandığı ve sistem içerisinde herhangi bir sorun olduğunda giderilmesinin oldukça zor olduğu gözlemlenmiştir. Bu aksaklığın giderilmesi için yapılabilecek en önemli çalışmanın sistem hakkında personele yeterli eğitimin verilmesidir. Personelin eğitim almış olması durumunda ERP sistemi içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşılması halinde çözüm üretimini kendisi gerçekleştirerek bu sorunu ortadan kaldırmış olacaktır. Bu da zaman kaybını ortadan kaldıracaktır.

Yazılım firmalarının yanında ERP sistemini işletmelerinde uygulamak isteyen işletmelere de bazı sorumluluklar düşmektedir. Bunların en önemlisi eğitim bazlıdır. Çalışmada; sistem ile ilgili maliyet unsurlarının analizi yapıldığında son sırada eğitim faaliyeti görülmektedir. Bununla beraber, ERP sistemiyle ilgili olarak işletme içinde de bu konuda yeterli eğitilmiş personelin olmayışından yakınılmaktadır. Bu durumda işletmelerin sistemi kendilerine adapte edebilmeleri için danışman firmalardan da yardım alarak kendi içlerinde eğitim programları oluşturmaları gerekmektedir. İkinci önemli unsur da ERP'nin bir değişim mühendisliği çalışmasını da beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla yazılım, işimize uygun gibi gözükse bile, çok ciddi bir proje ve ekip çalışmasına gereksinim vardır. Eğer işletme bu yatırımı göğüsleyebiliyor ise başarıya ulaşır. Aslında bu gereksinimlerin hepsi sistemin maliyetini yükseltmektedir. Bu yüzden ERP sistemini kurmaya karar veren işletmelerin yatırımın geri dönüşünü iyi hesaplamaları gerekmektedir. Eğer işletme bu yatırım ile maksimum verim elde edecek ise maliyetlerine katlanmalıdır.

ERP, ülkemizde yeni yeni gündeme gelen, henüz daha gereken önemin tam olarak verilemediği bir yöntemdir. Son altmış yılda insanlığın kaydetmiş olduğu teknolojik gelişim ve bunun yarattığı değişim bundan önceki tüm zamanlarda kaydedilenden daha fazladır. Bu dönem içerisinde de gelişim giderek hızlanmakta ve yenilikler giderek daha kısa sürede hayatımıza katılmaktadır. Hayatta kalmak, gelişmek ve büyümek isteyen işletmelerin de mevcut bu gelişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaları, teknolojik yenilikleri izleyip amaçlar doğrultusunda sistemlerine dâhil etmeleri ile mümkündür.

1900 ve 2000'li yıllarda bilişim teknolojisindeki gelişmeler bilgisayar yazılımlarının giderek artmasına neden olmuştur. Fakat bu ilerlemelere rağmen bazı işletmeler, Excel tabanlı verimliliği ve etkinliği olmayan çalışmalar yapmaya devam etmektedir. Bu nedenle modern yönetim muhasebesi, bütçeleme ve planlama çalışmalarından yeterince yararlanamadılar. Bugün artık ERP konuşulurken sadece planlama fonksiyonundan bahsedilmemektedir. ERP artık bir kurumun yaptığı işin bütünü yansıtan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle ERP, bir kurumun tüm bileşenlerinin bir bütün olarak görülmesine imkân vermektedir. ERP sistemleri bir yandan işletmenin stratejik amaçlarına hizmet ederken, bir yandan da değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama imkânı vermektedir. Özellikle bütçeleme sistemi her işletme için farklı bir yapı gösterdiğinden ERP uygulamalarının kullanımı zorunlu hale gelmiştir.

ERP sistemleri, karar destek sistemleri aracılığıyla kayıtlı veriler kullanılarak bir takım simülasyonlar gerçekleştirir ve istenen verileri elde eder bu sayede işletmenin yönetsel karar verme sürecine katılır.

KAYNAKÇA

- Aktaş Rafet, (2009), Bütünleşik Sistemler ve Muhasebe Etkileşimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Barutçugil İsmet, (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Can Halil, Tecer Meral, (2005), “İşletme Yönetimi”, Türkiye ve O.D.AMME İD. Ens.Yayınları,No:169
- Çetinoğlu,Tansel (2001), “Muhasebe Bilgilerinin Stratejik Karar Alma Fonksiyonunda Kullanılması ve Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Davenport, T.H., (2000), Mission Critical: Realizing The Promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston MA
- Erdoğan Murat, (2003), Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Bilgisayar Tabanlı Finansal Muhasebe, Beta Yayınları, İstanbul
- Eren Erol, (2008), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Gök Mehmet Şahin, (2005), “ERP Sistemlerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Bir Saha Araştırması,” V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul
- Gülyüz Özlem, (2007), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletmelerin Yönetimsel Kararlarına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Gürsoy Tuncer Cudi, (1999), Yönetim ve Maliyet Muhasebesi,, 2. Baskı
- Hacırüstemoğlu Rüstem, Şakrak Münir, (2002), Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Harwood Stephen (2003), ERP Kurumsal Kaynak Planlaması / Newnes, Bileşim Yayınları
- Hatiboğlu Zeyyat, (1999), “İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı”, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, No: 9, İstanbul
- Ittner D. Larcker Christopher ve David F., (1997), “Quality Strategy, Strategic Control Systems And Organizational Performance”,Accounting Organization And Strategy
- İmrek Kemal, (2004), Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Kaya İsmail, (1994), Pazarlama Bilgi Sistemleri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Keçek Gülnur, Esra Yıldırım, (2009), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi”, Dumlupınar Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:29, Kütahya
- Koçel Tamer, (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul
- Aslan Mehmet Kasım, Satış ve Pazarlama Yöneticisi IAS Türkiye, ERP Sistemlerinde Yeni Nesil Muhasebe, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20080111-accounting-erp.html> (20.11.2009)
- Tutar Hasan, (2007), İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Üreten Sevinç, (2002), Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, Ankara
- Yereli Ayşe N., (2007), “Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi'nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, sayı:2, Manisa
- Yozgat Uğur, (1994), Yönetimde Karar Verme Teknikleri, Beta Yayınları, İstanbul
- http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=147125 (09.12.2009)