



KOBİLGİ

Doc. Dr.
Volkan Demir

Galatasaray Üniversitesi
Muhasebe - Finansman
Anabilim Dalı Öğretim
Üyesi / İşletme
Araştırma ve Uygulama
Merkezi Müdürü
vdemir@gsu.edu.tr



KOBİ'lerin finansal konularda kurumsallaşması

Bu ayki köşemi KOBİ'lerin çok önem-
sediği ancak günlük yaşamda fazla il-
gilenemediği bir alana, finansal
konularda kurumsallaşmaya ayır-
maya karar verdim. Ülkemizde faali-
yet gösteren KOBİ'lerin karşılaştığı en
önemli ve temel sorunlardan biri, ku-
ruluş aşamalarından başlayarak yatırı-
m, hammadde, tedarik, işleme,
pazarlama, teknoloji yenileme, bü-
yüme ve rekabet konularında finans-
man gücüüğü çekmeleridir. Bunun
yanında işletme içinden kaynaklanan
finansal verimsizlikte, KOBİ'ler iş-
letme sermayelerini yitirebilecek nok-
talara kadar gelebilmektedir. KOBİ'ler
normal faaliyet döngüsü içerisinde;
sipariş-tedarik-depolama-üretim-
satış-sevki aşamalarının birçoğunda
finansal işlemler yapmaktadır. Bu fi-
nansal işlemler; şeffaf, az maliyetli ve
kontrole açık olmadığı sürece KO-
Bİ'lerin kurumsallaşmaları mümkün
değildir. Bu nedenle işletmelerin bu
temel döngülerindeki aşamaların, fi-
nansal açıdan nasıl kurumsal bir ya-
pıya kavuşturulacağı çok önemli bir
konudur.

SİPARİŞ ve TEDARİK AŞAMASI

■ Satın alma departmanı, depo,
satış, pazarlama hizmetleri, finans-
man ve muhasebe departmanların-
dan bağımsız olmalıdır.

■ Sipariş talepleri bir yetkili tara-
fından onaylanmalıdır.

■ Satın alma talebini yapan de-
partman yöneticileri tarafından aşı-

ğdaki hususlar açısından gözden ge-
çirilmelidir;

- Teslim tarihi
- Masraflar
- Birim fiyatı ve tutarı
- Ödeme süresi ve şekli
- Kalite kontrol, mal girişi, fatura,
irsaliye ve mal miktar kontrolü,
muhasebe kaydı işleri birbirlerin-
den bağımsız personel tarafından
yerine getirilmelidir.

■ Satıcının mali durumu, mal kalite-
siyle ilgili karşılaşılmış olan problemler,
iade edilen malların durumu,
teslimat problemleri ve ilgili dokü-
manlar iç piyasa ve dış piyasa için ayrı
ayrı olmak üzere satın alma yönetici-
leri tarafından dosyalanmalıdır. Bu
dosyalar belirli dönemlerde bir revize
edilmelidir.

■ Mal ve hizmet alımı ile ilgili
masraflar satın alma yöneticileri ve
muhasebe departmanları tarafından
ayrı ayrı kontrol edilmelidir. Bu mas-
raflara ilişkin belgelerin ekinde yer al-
dığı masraf listeleri, imzalı "satın
alma emirleri" ve alım faturaları ile
birbirleri üzerine numaraları yazıl-
mak suretiyle ilişkilendirilmelidir.

■ Belirli bir cironun aşılması ha-
linde tedarikçilerden alınacak iskonto
veya ciro primlerinin takibi satın alma
ve muhasebe departmanları tarafın-
dan ayrı ayrı yapılmalıdır. Bu tür prim
ve iskontolar yazılı anlaşmalara bağlı
olmalı ve anlaşmanın bir örneği mu-
hasebe departmanına intikal ettiril-
melidir.

■ Mal ve hizmet alımları ile ilgili
yılda bir kez bir üst limit belirlenme-
lidir. Bu limitlerin altındaki alımlar
bütçe dâhilinde satın alma ve finans
sorumlusunun onayı ile bu limiti
geçen alımlar ise satın alma ve genel
müdür onayı ile yapılmalıdır.

■ Malzeme ve hizmet satın alın-
abilecek "Onaylı Tedarikçi Listeleri",
satın alma departmanları tarafından
geçmiş yıl tecrübeleri ve dosyalanmış
olan satıcı analizleri göz önüne alın-
arak belirli dönemlerle revize edilme-
lidir. Bu listeler satın alma yöneticileri
tarafından dosyalanmalıdır.

DEPOLAMA AŞAMASI

■ Depolarda görevli personel,
satın alma, satış ve muhasebe kayıtlarını
tutan personelden bağımsız ol-
malıdır.

■ Üçüncü şahıslara ait depolarda
saklanan Şirket stokları için Depo Ele-
manı tarafından her ay sonu itibarıyla,
Şirket depolarındaki üçüncü
şahıslara ait stoklar için ise belirli dö-
nemlerde (önerilen altı ay da bir) mu-
tabakat yapılmalı ve mutabakatsızlık
durumunda, sebepler Depo Elemanı
tarafından araştırılmalı ve sonuçlar
yöneticiye mutabakatların bir kopyası
ile birlikte gönderilmelidir.

■ Stok girişlerini yapan personel,
satışları gerçekleştiren, satış fatura-
larını düzenleyen ve satın alma kayıtlarını
kaydeden personelden bağımsız
olmalıdır.

■ Stok takip sistemi;



şılığında yapılan tüm ödemeler imza karşılığında yapılmalı ve dosyalanmalıdır.

SATIŞ VE TAHSİLAT AŞAMASI

■ Müşteri muhasebe kayıtlarına finansman departmanı dışından bir personelin, direkt olarak ulaşması engellenmelidir.

■ Tahsilata yetkili personel listesi finansman müdürü tarafından belirlenmeli, yönetici tarafından onaylanmalıdır.

Yukarıda da kısaca açıklamaya çalıştığım gibi; KOBİ'ler finansal kaynakları, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon yapısı nispeten küçük olan işletmelerdir. Bu küçüklük bir çok soruna neden olsa bile, işletme içi bürokrasi azlığı gibi faydaları da mevcuttur. Bu nedenle KOBİ'lerin tam anlamıyla kurumsallaşması orta ve uzun vadeli stratejilerle gerçekleşecektir. Daha kısa vadede de KOBİ'lerin finansal konularda kurumsallaşması hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de iç kontrol yapısının kurulması açısından önem arz etmektedir. Tüm bunlardan görülmektedir ki işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamada anahtar rollerden birisi işletmelerdeki muhasebe fonksiyonudur. Bu nedenle işletmelerde "herkes bilmesi gerektiği kadar muhasebe bilmelidir." Bu ifadeden hareketle, uluslararası bir yayında, muhasebenin ne olduğu sorusuna verilen cevabı sizinle paylaşmak isterim.

Muhasebe;

- Bir dildir.
- Tarihi bir kayıttır.
- Şirket içi politikadır.
- Politika olarak standart yapıcıdır.
- Mitolojidir.
- Sihirdir.
- İletişim ve karar vermeye dönük bilgidir.
- Ekonomik bir üründür.
- Sosyal bir üründür.
- İdeolojidir (özgün bir düşünce tarzı).
- Bir sosyal klüptür.

● Muhasebe Departmanında cins, miktar ve tutar,

● Depoda ise cins ve miktar bazında izlemeye elverişli olmalıdır.

■ Muhasebe tarafından stok sayımının ne şekilde yürütüleceğini açıklayan bir sayım planı ve sayım yönergesi oluşturulmalıdır.

■ Fiili sayım sonucu ile stok kayıtları arasında çıkan farklılıkların sebepleri Depo Sorumluları ve Muhasebe Departmanı tarafından kaynağına inilip araştırılmalıdır.

HİZMET YA DA MAMUL ÜRETİM AŞAMASI

■ İşletmenin hizmet ya da mamul üretim aşamasında gereksiz stoklama, sarf malzemesi israfı gibi konulara önem gösterilmeli ve varsa engellenmelidir.

■ Muhasebe kayıtları ile karşılaştırılabilir sabit kıymet listeleri oluşturulmalıdır. Bu listelerde sabit kıymetlere kullanıldıkları departmanlar ve cinsleri itibarıyla kodlar veril-

meli, aynı kodların sabit kıymetlerin üzerinde de yer almasına dikkat edilmelidir.

■ İşletmede, her personel için ayrı bir personel sicil dosyası oluşturmalıdır. Sicil dosyaları yetkili olmayan personelin ulaşamaması için kilitli dolaplarda muhafaza edilmelidir.

■ İşe alınan her personel ile mutlak hizmet akdi yapılmalıdır. Bir kopyası personele ait sicil dosyasında saklanmalıdır.

■ Ücret ödemeleri ile ilgili olarak aşağıdaki işlemler farklı kişiler tarafından yapılmalıdır:

- Bordronun hazırlanması,
- Bordronun ödeme onayı,
- Ücret ödeme işlemleri,
- Bordronun muhasebe kayıtlarına aktarılması,
- Personel sicil dosyalarının hazırlanması.

■ Ücret ödemeleri banka aracılığı ile yapılmalıdır.

■ Çalışanlara ait izin ve diğer haklar izlenmeli, çalışanlara hakları kar-