

## Yalın Muhasebe Uygulamaları

Derya Onocak<sup>1</sup>

### Özet

Yalın muhasebe, işletmelerin daha verimli ve maliyet etkin çalışabilmesi için muhasebe süreçlerinin sadeleştirilmesi ve optimizasyonu anlamına gelmektedir. Yalın muhasebe uygulamalarını ve bu uygulamaların avantajları ile dezavantajlarını açıklamayı amaçlayan bu çalışmada; değer akışı maliyetleme, kaizen maliyetleme, hedef maliyetleme, basitleştirilmiş finansal raporlama, görsel yönetim ve raporlama gibi uygulamalar ele alınmıştır. Literatür taraması yapılarak ulaşılan, yurt içi ve yurt dışı yayınlar incelenmiş ve yalın muhasebenin öne çıkan avantajlarının maliyet kontrolü, verimlilik artışı, sürekli iyileştirme, rekabet avantajı olduğu; öne çıkan dezavantajlarının ise kısa vadeli amaçlara odaklanması, çalışanların yalın muhasebe kültürüne adaptasyonda sorun yaşamaları ve yalın muhasebe sistemine geçişte karşılaşılan yüksek yatırım maliyetleri olduğu kanaatine varılmıştır.

### GİRİŞ

İşletmeler, uzun vadede varlıklarını ve başarılarını sürdürebilmek için rekabet avantajlarını etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Rekabet avantajı elde etmenin yollarından biri maliyetleri etkin yönetmektir. Bu noktada atıkları azaltmayı, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmayı ve üretim süreçlerini optimize etmeyi hedefleyen ve kaynakların verimli ve etkili kullanımı üzerine odaklanan yalın üretim yaklaşımı işletmelerin temel amaçlarından biri olan sürdürülebilirliğe hizmet eden bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Yalın üretim gereksiz enerji, malzeme ve zaman israfını önleyerek kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Daha az kaynak kullanarak daha fazla değer yaratmaya odaklanan bu yaklaşım ilk kez 1950'lerde uygulanmaya başlamıştır.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Şarkışla Aşık Veysel MYO, onocakd@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5082-7482

Siparişe dayalı üretime benzeyen yalın üretimde, müşteri talebi olmadan üretim yapılmamakta ve mümkün olan en düşük stok düzeyi ile faaliyetler yürütülmektedir (Türk ve Çeviren, 2018: 222). Böylece israfın önüne geçilerek maliyet kontrolü sağlanmaktadır.

Yalın yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, yalnızca üretim süreçlerine değil, bütüncül bir anlayışla tüm süreçlerine yalın düşünce ilkelerini adapte ederler. Bu bağlamda yalın üretim felsefesini uygulayan işletmeler, muhasebe sistemlerini de buna uyumlu hale getirmeye gereksinim duyarlar. Yalın muhasebe düşüncesi, yalın üretim için tasarlanan yapıyı, bu yapının ihtiyaç duyduğu uygun yalın ve kaliteli bilgiler ile desteklemeye odaklanır. Yalın ve kaliteli bilgi; doğru ve güvenilir, zamanında sunulan, en yüksek fayda sağlayacak formda, en hızlı ve en az maliyetli biçimde üretilmiş bilgidir (Can ve Güneşlik, 2013: 2).

Yalın düşünce ilkelerinin muhasebe süreçlerine uyarlanması ile ortaya çıkan yalın muhasebeyi konu alan bu çalışmanın amacı, yalın muhasebe uygulamalarını açıklamaktır. Bu amaç kapsamında çalışmada, öncelikle yalın düşünce ve yalın üretim kavramları, ilkeleri, avantaj ve dezavantajları ile geleneksel üretim yaklaşımdan farklılaşan yönleri hakkında bilgi verilmiş ve ardından yalın muhasebe kavramı, ilkeleri, uygulama yöntemleri açıklanmış ve uygulama yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları değerlendirilmiştir.

## 1. YALIN DÜŞÜNCE VE YALIN ÜRETİM

Kelime anlamı sade, gösterişsiz, asıl işleve yönelik demek olan yalın kavramı, düşünce ile birleştiğinde; bir faaliyete yönelirken, bu faaliyetle ilgili gereksiz tüm hareket ve düşüncelerden kaçınmayı, doğrudan asıl faaliyete odaklanmayı ve bu faaliyeti en kısa zamanda tamamlamayı vurgulamaktadır (Özkoç, 2004: 121).

Yalın kavramı ilk kez Krafcik (1988) tarafından MIT Sloan School of Management'da yazdığı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Bu kavram, daha sonra Womack, Jones ve Ross (1990) tarafından Japon otomotiv endüstrisinin, özellikle de Toyota Üretim Sistemi'nin felsefesi ve uygulamaları bağlamında tanımlanmıştır. Womack, Jones ve Ross'un *The Machine That Changed the World* adlı eserleri, endüstriyel üretimde devrim yaratan Toyota Üretim Sistemi'ni tüm dünyaya tanıtmıştır. (Womack vd., 1990: 3).

İkinci Dünya Savaşı sonrası ağır ekonomik yıkımlar yaşayan Japonya'da, sanayi altyapısının büyük bir kısmının yok olmasından dolayı sınırlı kaynaklarla üretim yapmak zorunda kalan Japon şirketleri, üretim sistemlerini yeniden şekillendirmek ve verimliliği artırmak için alternatif yollar aramaya başlamışlardır. Bu dönemde, sermaye yoğun sistemler yerine daha az stok,

daha esnek üretim ve hızla değişen müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilen sistemler geliştirmeleri gereklilik haline gelmiştir. Bu durum, Toyota çalışanlarından biri olan Taiichi Ohno'nun üretim süreçlerindeki israfları (muda) ortadan kaldırmaya yönelik bir yaklaşım geliştirmesine vesile olmuştur. Ohno, bu sistemi geliştirirken üretimdeki her aşamanın değer yaratıp yaratmadığını sorgulayarak gereksiz adımları ortadan kaldırmaya odaklanmış ve stokları en aza indirerek üretim sistemini daha esnek bir hale getirmiştir. Geliştirilen bu sistemde, ürünler yalnızca müşteri talebine göre üretilmekte ve stoklarda gereksiz birikim olmamaktadır. Böylece maliyetler düşürülürken aynı zamanda üretim sürecindeki israf da engellenmiş olmaktadır (Liker, 2004: 32).

Bu yaklaşımla ürün kalitesi artırılırken, aynı zamanda israf da azaltılarak daha verimli bir üretim modeli oluşturulmuştur. Kalitenin üretim sürecinin her aşamasına entegre edildiği bu yaklaşımda, işçilerin kaliteye katkı sağladığı, hataların anında düzeltildiği ve sürekli iyileştirme (Kaizen) ilkesine dayalı bir kültür oluşturulmuştur (Shingo, 1989: 78).

1950'li yıllarda Japonya'da Toyota Üretim Sistemi aracılığıyla gelişen yalın düşünce, önce Japon otomotiv sanayisinde devrim yaratmış ve ardından dünya çapında kabul görerek sağlık, hizmet, inşaat gibi farklı sektörlerle adapte edilmiştir (Womack ve Jones, 1996: 45).

İsrafi minimize etmeye, değer yaratmaya ve sürekli iyileştirme yapmaya odaklanan bir yönetim felsefesi olan yalın düşünce, başlangıçta üretim sistemlerine yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıksa da zamanla tüm organizasyonel süreçlerde uygulanabilir bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Bhasin ve Burcher, 2006: 134).

## **1.1. Yalın Üretimin Temel İlkeleri**

Yalın üretimin ilkeleri, Toyota Üretim Sistemi ve Taiichi Ohno'nun geliştirdiği kavramlar temel alınarak şekillenmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:

### **1.1.1. Değerin Tanımlaması**

Yalın üretimde, değer yaratmaya odaklanılır ve değer yaratmayan tüm faaliyetler israf olarak kabul edilir (Womack ve Jones, 1996: 16). Değer müşterinin ödeme yapmaya istekli olduğu ürünün sahip olduğu özelliklerinin bir bileşkesidir. Üretim sürecindeki her adım, yalnızca müşterinin görmek istediği değer ile ilişkilendirilir. Yalın üretim yaklaşımında, müşteri memnuniyeti, süreçlerin düzenlenmesindeki ana kriterdir (Ohno, 1988: 35).

### 1.1.2. Değer Akışının Tanımlanması

Yalın üretim yaklaşımında, üretim sürecinde değer yaratmayan her türlü faaliyet israf olarak kabul edildiğinden değer yaratmaya katkı sağlayan adımlar üzerinde yoğunlaşarak değer akışı belirlenir ve diğer adımlar (gereksiz süreçler, fazla hareket vb.) ortadan kaldırılır (Rother ve Shook, 1999: 4). Bu aşamada değer akış haritalaması kullanılarak, süreçlerin daha verimli hale getirilmesi sağlanır (Womack ve Jones, 1996: 37).

### 1.1.3. Sürekli İyileştirme

Yalın üretim yaklaşımı, sürekli küçük iyileştirmeler yaparak süreçlerin her zaman daha verimli hale getirilmesi gerektiğini savunur. Çalışanlardan üretimin her seviyesinde iyileştirmeye yönelik katkı sunmaları beklenir ve bu katkıların, küçük olsa dahi üretim süreçlerinde etkili ilerlemeler sağlayacağı düşünülür (Imai, 1986: 25). Yalın üretim, tüm organizasyonda sürekli gelişim ve problem çözme kültürünü teşvik eder (Liker, 2004: 74).

### 1.1.4. Çekiş Sistemi

Yalın üretim yaklaşımı, fazla üretim ve gereksiz stoklama yerine, müşteri talebine dayalı olarak ürünlerin üretildiği bir çekiş sistemini savunur (Womack ve Jones, 2003: 67). Çekiş sistemi, yalnızca ihtiyaç duyulan miktarda ürün üretimini sağlar, dolayısıyla israfı en aza indirir (Ohno, 1988: 45).

### 1.1.5. Mükemmellik

Mükemmellik ilkesi, işletmelerin her zaman daha iyisini yapma kültürünü benimsemesini ifade eder. Bu, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve tedarik zinciri süreçlerini de kapsar. Yalın üretim sisteminde mükemmellik, genellikle sürekli iyileştirme etkinlikleri ve çalışanların süreç iyileştirmeye katılımıyla desteklenir. Bu ilke, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak için sürekli gelişim sağlamasını amaçlar (Liker, 2004: 142).

Mükemmellik ilkesinin uygulanması, yalnızca israfı ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin esneklik ve çevikliğini artırarak pazardaki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına olanak tanır.

İsrafı ortadan kaldırmak ve değer yaratmaya odaklanmak esasına dayanan yalın üretim, her seviyede sürekli iyileştirmeyi ve verimliliği artırmayı amaçlar. Bu amaca ulaşmak için benimsenmesi gereken ilkeler yalın üretimin temel ilkeleri, değer, değer akışı, sürekli iyileştirme, çekme sistemi ve mükemmellik kavramları ile şekillenmiştir. Bu ilkeler, yalnızca üretim süreçlerinde değil, tüm organizasyon kültüründe dönüşüm sağlayan ilkelere sahiptir.

## 1.2. Yalın Üretimin Amaçları

Yalın üretimin temel amaçları, müşteriye odaklanarak ürün değeri artırmak ve bunu yaparken her türlü israfı (muda) ortadan kaldırmak ve yapılacak iyileştirmelerle bu sürecin sürekliliğini sağlamaktır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi detaylandırılabilir:

- **İsrafı Ortadan Kaldırmak:** Yalın üretim, zaman, iş gücü ve malzeme gibi kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak israfı, dolayısıyla maliyetleri azaltmaya odaklanır. İsrâf, üretim süreçlerinde değer yaratmayan her şey olarak tanımlanır. Fazla üretim, bekleme, gereksiz taşımalar, aşırı işleme, fazla stok, gereksiz hareketler ve hatalı ürünler üretim sürecinde israfa sebep olur (Womack ve Jones, 1996: 35).

- **Değer Yaratmak:** Yalın üretim, ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde zamanında teslim edilmesini ve yüksek kalitede olmasını ve dolayısıyla müşteri için gerçek değer yaratılmasını amaçlar (Liker, 2004: 45).

- **Müşteri Odaklılık:** Yalın düşünce, müşteri odaklı bir yaklaşımı benimser. Müşterinin değerli bulduğu şeylere odaklanılır, müşteri memnuniyeti en ön planda tutulur (Womack vd., 1990: 22).

- **Esnek ve Hızlı Üretim:** Yalın üretim, ürünleri mümkün olan en kısa sürede üretmek için süreçlerin optimize edilmesini ve üretimin talebe göre esnek hale getirilmesini hedefler. Bu, müşteri memnuniyetini artırırken, stok maliyetlerini de en aza indirir (Womack ve Jones, 2003: 67).

Yalın üretim yaklaşımını benimseyen işletmeler üretim süreçlerini, yukarıda sıralanan amaçlara ulaşacak şekilde organize ederek, daha az kaynak kullanıp (zaman, insan gücü, malzeme ve maliyet) daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmayı hedefler (Womack ve Jones, 2003: 15).

## 1.3. Yalın Üretimin Avantajları ve Dezavantajları

Yalın düşünce, sadece bir üretim yaklaşımı değil, bir iş yapma biçimi olarak tüm organizasyon yapısını dönüştürebilen güçlü bir yönetim felsefesidir. Temel amacı, müşteri değeri yaratırken israfları ortadan kaldırmak ve sürekli iyileştirme sağlayarak işletmelerin daha verimli, kaliteli ve rekabetçi olmasına yardımcı olmaktır (Womack ve Jones, 1996: 15).

Yalın düşünce tarzı, yöneticilerden çalışanlara kadar herkesin katılımını gerektirir. Yalın düşünce, yöneticilerin sadece stratejik kararlar almasını değil, aynı zamanda operasyonel süreçleri izlemelerini, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelerini ve çalışanları motive etmelerini gerektirir (Liker, 2004: 45).

Bu yaklaşım, çalışanların sorumluluk almasını ve sürekli iyileştirmeye katkı sağlamasını teşvik eder. Çalışanlar, süreçleri iyileştirmek için sorumluluk alır, iş birliği yapar ve sorunları fırsat olarak görüp çözüm üretmeye odaklanır. Bu durum, bir taraftan verimliliği artırırken diğer taraftan organizasyonel başarı için uzun vadeli bir altyapı sağlar (Ohno, 1988: 75).

Yalın üretim, modern endüstriyel işletmeler için maliyetlerin düşürülmesine ve kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanır. Bu durum özellikle küresel rekabetin arttığı günümüz ekonomi dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kritik önem taşır (Womack ve Jones, 2003: 17). Ayrıca, yalın üretim müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olduğu için, müşteri memnuniyetini artırarak marka sadakatini güçlendirebilir (Liker, 2004: 56). Çekiş sistemi ve değer akışının hızlandırılması sayesinde üretim süreçlerinde zaman kaybı en aza indirilir (Ohno, 1988: 120). Süreçlerin optimizasyonu ile üretim hızını artırır ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasına imkân tanır. Böylece, işletme genelinde daha fazla üretkenlik elde edilir (Womack ve Jones, 2003: 45). Yalın üretim yaklaşımı, işletmelerin kültürünü ve yönetim anlayışını köklü bir şekilde değiştirebilir, organizasyonların her seviyesinde sürekli iyileştirmeyi teşvik eder. Yalın üretim felsefesi, sadece üretim alanında değil, tedarik zinciri, lojistik ve hatta stratejik yönetim gibi daha geniş bir alanda uygulanabilir (Ohno, 1988: 120).

Yalın üretimin maliyetleri azaltma, verimliliği artırma, kalite iyileştirme gibi avantajları bulunmakla birlikte birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Yalın üretime geçiş süreci, işletmeler için başlangıçta yüksek maliyetlere neden olabilir. Makine düzenlemeleri, çalışanların eğitimi ve süreçlerin yeniden yapılandırılması büyük bir yatırım gerektirir (Ohno, 1988: 58). Çalışanlar, mevcut çalışma düzenlerinin değişmesine karşı direnç gösterebilirler. Yalın üretim, çalışanlar arasında stres yaratabilir ve motivasyon eksikliğine yol açabilir (Liker, 2004: 147). Yalın üretim, genellikle talep dalgalanmalarına karşı hassastır. Stok seviyelerin düşük tutulduğundan, stoklar ani talep artışlarına cevap vermekte yetersizlik kalabilir (Womack ve Jones, 2003: 85).

Yalın üretim, düşük stok seviyeleri ile çalıştığı için, herhangi bir tedarik zinciri aksaklığı durumunda üretim durabilir. Tedarikçilerle olan bağlantılar ve malzeme akışındaki herhangi bir gecikme, üretim sürecini kesintiye uğratabilir. Bu durum, özellikle talep dalgalanmaları veya tedarikçi hataları nedeniyle kritik olabilir (Womack vd., 1990: 120).

Yalın üretim, genellikle verimliliği artırmak için çalışanları daha fazla sorumluluk almaya teşvik eder. Ancak, bu durum çalışanların aşırı yüklenmesine ve tükenmişlik hissine yol açabilir. Sürekli iyileştirme

çabaları, çalışanlar üzerinde stres yaratabilir ve bu da kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilir (Liker, 2004: 94).

Yalın üretim, standartlaştırılmış süreçlere dayanır, bu da inovasyon ve yeni fikirlerin uygulanmasını sınırlayabilir. Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve optimizasyonu, zamanla yenilikçi düşüncelerin engellenmesine ve çalışanların yaratıcı çözümler üretme istekliliğinin azalmasına yol açabilir (Womack ve Jones, 2003: 112).

Müşteri taleplerine dayalı olarak üretim yapmayı savunan yalın üretim, talebin doğru tahmin edilmesine dayanır ve yanlış tahminler, üretim sistemini etkileyebilir. Ayrıca, müşteri talepleri hızlı bir şekilde değiştiğinde, sistemin bu değişikliklere hızla uyum sağlama yeteneği yetersiz kalabilir (Hines ve Rich, 1997: 218).

Yalın üretim, tüm organizasyonun ve tedarik zincirinin uyum içinde çalışmasını gerektirir. Bu sebeple, sistemdeki herhangi bir zayıf halka, tüm sürecin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür bir risk, yalın üretim felsefesinin başarısını tehdit edebilir ve üretim süreçlerinin kesilmesine yol açabilir (Liker, 2004: 56).

#### **1.4. Yalın Üretim Anlayışı ile Geleneksel Üretim Anlayışı Arasındaki Farklar**

Yalın üretim anlayışı ve geleneksel üretim anlayışı farklı uygulama yöntemleri içermektedir. Bu iki yaklaşım arasındaki temel farklar, süreçlerin yönetiminden, müşteri odaklılığa ve israfın azaltılmasına kadar çeşitli unsurları kapsar.

Yalın üretim, müşteri değerine odaklanır ve değer yaratmayan her türlü faaliyetin ortadan kaldırılmasını hedefler. Üretim süreçleri, sürekli iyileştirme ile ihtiyaç duyulan malzeme ve ürünlerin, talep anında veya tam zamanında üretilip tedarik edilmesini öngören Just-In-Time (JIT) prensiplerine dayalı olarak tasarlanır (Womack ve Jones, 2003: 45). Geleneksel üretimde ise büyük miktarlarda üretim yapılarak maliyetlerin düşürülmesi hedeflenir. Geleneksel üretimin temel felsefesi, ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanarak yüksek kapasitede üretim yapmaktır (Ohno, 1988: 78).

Yalın üretim, fazla stok bulundurmaya israf olarak kabul eder ve minimum stokla çalışmayı savunurken geleneksel üretimde yüksek miktarda stok bulundurulur ve bu stoklar, talepteki belirsizlikleri karşılamak için bir tampon görevi görür. (Womack ve Jones, 2003: 61).

Yalın üretim, süreçlerin atıkları azaltmak ve verimliliği artırmak amacıyla optimize edilmesini savunur. Bu üretim modeli, esneklik ve müşteri talebine



hızlıca yanıt verebilir. Küçük parti üretimi, sürekli akış ve üretimin müşteri talebine dayalı olarak başlatıldığı, ürünlerin yalnızca talep geldiğinde veya ihtiyaç olduğunda üretildiği çekme sistemi kullanılır (Womack ve Jones, 1990: 38). Geleneksel üretim ise genellikle büyük partiler halinde gerçekleştirilir. Hedef, makine kapasitelerinin tam kullanımını sağlamak ve birim başına maliyeti düşürmektir. Geleneksel üretimde süreç, üretim planlaması talep tahminlerine dayanarak yapılan ve ürünlerin müşteri siparişi gelene kadar depolarda bekletildiği itme sistemine göre işler (Heizer ve Render, 2009: 215).

Yalın üretimde müşteri talebi önceliklidir. Değer, müşteri bakış açısıyla tanımlanır ve tüm süreçler, müşteri memnuniyetini artırmak için tasarlanır (Womack ve Jones, 1990: 53). Yalın üretim anlayışında, tüm üretim ve iş süreçleri müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak şekillendirilir. Geleneksel üretimde ise üretim kararları genellikle içsel faktörlere ve karlılığı artırma hedefine dayanır. Müşteri odaklılık, yalın üretime göre daha az önceliklidir ve üretim süreçleri daha çok verimlilik ve maliyet azaltma hedeflerine yöneliktir (Heizer ve Render, 2009: 220).

Yalın üretim, israfı (hammadde, zaman, iş gücü vb.) sistematik olarak ortadan kaldırmayı amaçlar. Temel hedef, yalnızca değer yaratan faaliyetlere odaklanmaktır (Ohno, 1988: 34). Bu yaklaşımda, üretim sürecinde değer yaratmayan her şey israf olarak kabul edilir ve ortadan kaldırılmaya çalışılır. Geleneksel üretimde ise israf genellikle kaçınılmaz bir maliyet olarak kabul edilir ve tam olarak ortadan kaldırılması hedeflenmez. Bu nedenle, üretim süreçleri daha az verimli olabilir ve israflar genellikle göz ardı edilir ya da minimize edilmeye çalışılmaz (Heizer ve Render, 2009: 220).

Yalın üretimde, çalışanların aktif katılımı ve sürekli iyileştirme önerileri sunmaları teşvik edilir. Çalışanlar, süreçlerin iyileştirilmesinde ve kalite kontrolünde önemli bir rol oynar. Yalın düşünce, çalışanları yalnızca üretim yapan değil, aynı zamanda süreçleri değerlendiren ve iyileştiren birer paydaş olarak görür. Bu yaklaşım, tüm organizasyonun sürekli gelişim ve problem çözme kültürünü benimsemesini gerektirir. Geleneksel üretimde ise çalışanlar, genellikle belirlenmiş görevleri yerine getirir. Süreçlerin iyileştirilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır ve çalışanların süreçlere katılımı daha sınırlıdır (Krafcik, 1988: 15).

Yalın üretimde kalite, üretim sürecinin her aşamasında kontrol edilir. Amaç, hataları kaynağında önlemek ve yüksek kaliteli ürünler sunmaktır. Yalın üretim, kaliteyi yalnızca son kontrol aşamasında değil, tüm üretim süreci boyunca sağlamak için çalışanları sürece aktif bir şekilde dahil eder. Geleneksel üretimde ise kalite kontrol, genellikle üretim sürecinin sonunda



yapılır. Hatalı ürünler ayrılarak geri dönüştürülür veya yeniden işlenir (Womack vd., 1990: 112).

Yalın üretim, müşteri odaklı, esnek ve israfı en aza indiren bir yaklaşımdır, geleneksel üretim daha fazla stok, daha büyük üretim partileri ve maliyet avantajlarına odaklanır. Yalın üretim felsefesi, süreçleri optimize ederek ve çalışan katılımını teşvik ederek uzun vadeli verimlilik hedeflerken, geleneksel üretim ölçek ekonomisine dayalı kısa vadeli kârlılığı hedefler.

## 2. YALIN MUHASEBE

Yalın muhasebe, işletmelerin daha verimli ve maliyet etkin çalışabilmesi için muhasebe süreçlerinin sadeleştirilmesi ve optimizasyonu anlamına gelir. Bu yaklaşım, maliyetlerin azaltılması ve kaynakların daha etkin kullanılması amacıyla muhasebe işleminde basitlik ve hız arayışını ifade eder. Yalın muhasebenin temel amacı, değer yaratmayan her türlü faaliyetten kaçınılması ve işletme kaynaklarının sadece değer yaratan faaliyetlere yönlendirilmesidir (Boyer ve Ma, 2006: 102).

Yalın muhasebe, yalın üretim süreçlerine benzer şekilde değer akışlarının yönetilmesine dayanmaktadır. Yalın muhasebe anlayışı, muhasebe işlevinin finansal veri toplama ve raporlama rolünden daha fazlasını üstlenmesini sağlar. Sürekli iyileştirme ve şeffaflık sağlamak adına süreçlerin her aşamasında âtlı iş gücünün ve zaman kayıplarının minimize edilmesini hedefler (Boyer ve Ma, 2006: 104).

Yalın muhasebe, yalın üretim felsefesinin muhasebe uygulamalarına uyarlanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Yalın üretimin amacı, israfı minimize etmek ve değer yaratmaya odaklanmaktır. Ancak geleneksel muhasebe sistemleri, kitlesel üretimi destekleyecek şekilde tasarlandığından yalın üretimi benimseyen organizasyonların ihtiyaçlarına cevap vermeyebilir. Yalın muhasebe, değer akışını temel alarak müşteri odaklı bir maliyet ve performans ölçümü yapar (Balcı, 2011: 39).

Yalın muhasebe, sadece teknik bir süreç olmayıp, aynı zamanda organizasyon kültüründe değişim gerektiren bir yaklaşımdır. Bu sebeple, organizasyonlar yalın muhasebe modeline geçerken liderlik ve çalışan katılımının önemini göz önünde bulundurmalıdır (Shah ve Ward, 2003: 315).

### 2.1. Yalın Muhasebenin İlkeleri

Yalın muhasebe, yalın üretim anlayışına uygun olarak işletmelerin muhasebe uygulamalarını daha yalın ve daha verimli hale getirmeyi amaçlar.

Bu amaç kapsamında işletmelerin, muhasebe uygulamalarını birtakım ilkelere göre şekillendirmeleri gerekir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Değer Katmayan Faaliyetlerin Ortadan Kaldırılması: Muhasebe sisteminde yer alan ancak sisteme değer katmayan faaliyetler sistemden kaldırılmalıdır (Maskell ve Baggaley, 2004: 27).
- Sade ve Anlaşılır Finansal Raporlama: İşletme yöneticilerinin yalın karar alma süreçlerini desteklemek için raporlama daha sade ve anlaşılır olmalıdır (Kennedy ve Huntzinger, 2005: 112).
- Sürekli İyileştirme (Kaizen): Finansal süreçler sürekli iyileştirilmelidir (Maskell vd., 2011: 86).
- Hızlı ve Zamanında Bilgi Sağlama: Finansal bilgiler, karar alıcıların hızla hareket etmesine ve işletmenin çevik bir yapıya sahip olmasına katkıda sunacak şekilde mümkün olan en kısa sürede ve zamanında sunulmalıdır (Huntzinger, 2007: 51).

Muhasebe uygulamalarının yukarıda açıklanan ilkelere göre yapılandırılması, yalın üretimin amaçları ile uyumlu bir muhasebe sistemi anlamına gelmektedir. Bu sistem, muhasebe süreçlerini sadeleştirmekte, sürece hız kazandırmakta, sürecin çıktısı olan finansal raporların daha anlaşılır olmasına katkı sunmakta ve muhasebe bilgi kullanıcılarının karar alma süreçlerindeki etkililiğini desteklemektedir. Böylece maliyet kontrolü daha yönetilebilir olmakta, verimlilik artmakta ve işletme rekabet avantajı elde edebilmektedir.

## 2.2. Yalın Muhasebenin Avantajları ve Dezavantajları

Yalın muhasebe, geleneksel muhasebe sistemlerinin karmaşıklığını ve operasyonel süreçlerdeki yavaşlığı ortadan kaldırarak daha verimli bir yapı sunar. İşletme yöneticilerine karar verme süreçlerinde ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı ve anlaşılır bir şekilde ulaşma imkânı sağlar (Maskell ve Baggaley, 2004: 14). Bu durum, işletmelerin rekabet avantajını artırabilir.

Yalın muhasebe, yalın üretim uygulamalarının sağladığı israfın azaltılması felsefesini destekler. İsrافی minimize ederek, gereksiz muhasebe işlemlerinin ortadan kaldırılmasını sağlar. Böylece muhasebe süreçleri yalınlaştırılır ve daha verimli hale gelir (Maskell ve Baggaley, 2004: 27).

Ayrıca, yalın muhasebe finansal raporların yalın üretim kültürüne uygun olarak sadeleştirilmesini teşvik ederek, yöneticilerin finansal verileri daha hızlı anlamasını ve değerlendirmesini sağlar. Bu da işletme performansının daha iyi yönetilmesine imkân tanır (Maskell vd., 2011: 103). Bu durum

aynı zamanda işletmenin maliyet yönetiminde daha etkili olmasına katkıda bulunur (Kennedy ve Huntzinger, 2005: 88).

Yalın muhasebenin sayılan avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Yalın muhasebeye geçiş, mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılmasını ve çalışanların eğitilmesini gerektirebilir. Bu durum, işletmeye zaman ve maliyet açısından dezavantaj oluşturabilir (Kennedy ve Huntzinger, 2005: 95). Ayrıca geleneksel muhasebe sistemine alışmış çalışanlar için yeni sisteme adaptasyon zor olabilir (Huntzinger, 2007: 79). Diğer bir dezavantajlı durum ise yalın muhasebenin, geleneksel muhasebe yöntemleriyle karşılaştırıldığında bazı kısa vadeli performans ölçümlerini zorlaştırmasıdır. Yalın muhasebe, işletme performansının standart metriklerle değerlendirilmesini karmaşık hale getirebilir (Maskell ve Baggaley, 2004: 54).

### **2.3. Yalın Muhasebe Türleri**

İşletmenin finansal işlemlerini kaydetmek, raporlamak ve analiz etmek işlevlerini yerine getiren muhasebe; finansal muhasebe, yönetim muhasebesi ve maliyet muhasebesi olmak üzere üç temel alana ayrılır. Yalın üretim anlayışını benimseyen işletmelerde, bu üç muhasebe alanının işleyişi, aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Yalın Finansal Muhasebe**

Yalın finansal muhasebe, yalın düşünce ilkelerinin finansal muhasebeye uyarlanması sonucu oluşan bir yaklaşımdır.

Yalın finansal muhasebe, finansal raporlama süreçlerinin yalnızca geçmiş performansın özetlenmesi için değil, aynı zamanda geleceğe yönelik değer yaratma süreçlerinin desteklemesi için de kullanılmasını savunmaktadır. Böylece işletmeler, kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarını sağlayacak kararlar almaya teşvik edilir (Sperlich ve Ernst, 2012: 117). Ayrıca, yalın muhasebenin temel ilkelerinden biri olan “sürekli iyileştirme” anlayışı, finansal muhasebe süreçlerine entegre edilerek finansal muhasebenin sürekli olarak optimize edilmesi ve israfın ortadan kaldırılması sağlanır (Lindsay, 2004: 239).

Yalın finansal muhasebe, iş süreçlerine odaklanarak organizasyonel düzeyde daha hızlı, etkili ve düşük maliyetli finansal kararlar alınmasını sağlar. Geleneksel muhasebe yöntemlerinden farklı olarak, bu yaklaşımda verilerin toplanması ve analizi sadece finansal tabloları oluşturmak için değil, aynı zamanda iş süreçlerini optimize etmek için kullanılır.

### 2.3.2. Yalın Yönetim Muhasebesi

Yalın yönetim muhasebesi, yalın üretim felsefesini muhasebe süreçlerine entegre ederek, işletmelerin kaynaklarını daha verimli kullanmasını ve israfı minimize etmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, maliyetleri düşürmenin ötesinde, işletmelerin değer yaratmaya odaklanmasını ve yönetim süreçlerini optimize etmelerini sağlar (Maskell ve Baggaley, 2003: 56). Yalın yönetim muhasebesi, geleneksel muhasebe anlayışından farklı olarak, daha az maliyetli ve daha hızlı süreçlerle karar almayı mümkün kılar, aynı zamanda daha anlamlı ve verimli finansal bilgilerin üretilmesini amaçlar (Lindsay, 2004: 233).

Yalın yönetim muhasebesi yaklaşımı, maliyetlerin izlenmesi ve performans ölçümlerinin yapılması yoluyla işletmelerin daha çevik ve esnek olmalarını sağlar. Finansal bilgilerin yanı sıra operasyonel süreçlerin de optimize edilmesini sağlayarak, değer akışlarını daha etkili yönetir (Sperlich ve Ernst, 2012: 114). Ayrıca, yalın yönetim muhasebesi, sürekli iyileştirme ve esneklik ilkesine dayanır. Bu da şirketlerin piyasa koşullarındaki değişimlere daha hızlı uyum sağlamalarına olanak tanır (Radnor, 2010: 245).

Yalın yönetim muhasebesi, finansal muhasebeyi yalnızca raporlama aracı olarak görmek yerine, karar destekleme, maliyet kontrolü ve değer yaratma odaklı bir sistem olarak kullanır. Bu anlayış, işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlamalarına ve daha verimli operasyonlar yürütmelerine olanak tanır (Maskell ve Baggaley, 2003: 59).

Yalın yönetim muhasebesi, yalnızca maliyetlerin izlenmesi ve kontrolü değil, aynı zamanda performans ölçümü, bütçeleme ve finansal analiz süreçlerinin de sürekli iyileştirilmesine yönelik bir çerçeve sunar. Bu sayede, işletmeler daha doğru ve zamanında kararlar alabilir ve stratejik hedeflerine daha hızlı ulaşabilir (Kaplan ve Anderson, 2004: 58).

Yalın yönetim muhasebesinin en önemli ilkelerinden biri, “gerçek zamanlı bilgi” sağlayarak yöneticilerin daha etkin kararlar almasını desteklemektir. Bu, yönetimin faaliyetlerini daha iyi izleyebilmesi ve üretim süreçlerinin optimizasyonu için gerekli adımları atabilmesi anlamına gelir. Bununla birlikte, yalın yönetim muhasebesi, müşteri değeri yaratmaya odaklanarak kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar (Taj ve Morosan, 2011: 102).

Yalın yönetim muhasebesi, işletmelere sadece maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda üretim süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını da geliştirerek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

### 2.3.3. Yalın Maliyet Muhasebesi

Yalın maliyet muhasebesi, maliyetleri izleme ve analiz etme yöntemlerini optimize etmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, işletmeler sadece finansal verileri toplamakla kalmaz, aynı zamanda üretim süreçlerinin etkinliğini artırmak için maliyet bilgilerini kullanır (Maskell ve Baggaley, 2003: 47). Yalın maliyet muhasebesi, kaynak israflarını ortadan kaldırmayı, süreçleri hızlandırmayı ve karar alma süreçlerine değerli bilgiler sunmayı amaçlar.

Geleneksel maliyet muhasebesinin aksine, yalın maliyet muhasebesi, genellikle sabit giderleri ve dolaylı giderleri merkezietçi bir şekilde izlemek yerine, faaliyet temelli maliyetleme (ABC) gibi tekniklerle daha doğru ve esnek bir maliyet yapısı sunar (Kaplan ve Anderson, 2004: 71). Bu sistem, faaliyetlerin her birine atfedilen maliyetleri daha doğru bir şekilde ölçer ve böylece değer yaratmaya yönelik iyileştirmeler yapmayı mümkün kılar (Taj ve Morosan, 2011: 215). Maliyetlerin sadece birim ve toplam maliyetler üzerinden değil, tüm değer akışları üzerinden hesaplanmasını sağlayarak her aşamadaki maliyetlerin daha net bir şekilde izlenmesini ve bu maliyetlerin hangi alanlarda iyileştirmeye gidilmesi gerektiğini kolaylıkla tespit edilmesini sağlar (Hicks, 2007: 44).

Yalın maliyet muhasebesi, yalın üretim felsefesiyle paralel olarak, israfı ortadan kaldırarak maliyetleri kontrol altında tutmayı ve kaynakları daha verimli kullanmayı amaçlar. Bu sistemde, faaliyetlerin her aşamasındaki değer yaratma süreci net bir şekilde tanımlanır ve gereksiz maliyetler elimine edilir. Bu durum finansal kararları daha rasyonel bir temele oturtur (Radnor, 2010: 243). Ayrıca yalın maliyet muhasebesi, işletmelere daha esnek ve doğru bütçeleme yapma imkânı sunarak, stratejik karar alma süreçlerini iyileştirir (Lindsay, 2004: 236). Yöneticilerin üretim süreçlerinde ve organizasyonel yapıda iyileştirmeler yapmaları için sürekli geribildirim sağlar (Sperlich ve Ernst, 2012: 115). Bu yaklaşım hem üretim verimliliğini artırmaya hem de müşteri değerini iyileştirmeye yönelik stratejik kararlar alınmasına yardımcı olur.

## 3. YALIN MUHASEBE UYGULAMALARI

Yalın muhasebenin, yalın üretim süreçlerini desteklemek için muhasebe süreçlerini yalınlaştıran ve verimliliği artıran uygulamaları; değer akışı maliyetlemesi, kaizen maliyetleme, hedef maliyetleme, basitleştirilmiş finansal raporlama, görsel yönetim ve raporlama başlıkları altında açıklanabilir.

### 3.1. Değer Akış Maliyetlemesi

Değer akış maliyetlemesi uygulamasında, işletmenin faaliyetleri değer akışları olarak organize edilerek, her akışın maliyeti ayrı izlenir. Her değer akışı maliyetinin ayrı ayrı izlenmesi, süreçte iyileştirilme gerektiren alanın daha kolay belirlenmesine yardımcı olur. Bu uygulama, karmaşık maliyet ayırımları yerine, yönetime basit ve anlaşılır maliyet raporları sunar. Böylece yönetim, yalın üretimin getirdiği maliyet avantajlarını daha etkin bir şekilde izleyebilir (Maskell ve Baggaley, 2004: 47).

Değer akış maliyetlemesi, geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerinden farklı olarak, maliyetleri sadece ürün bazında değil, tüm üretim süreci boyunca izler. Bu sayede işletmeler, üretim hattındaki her adımda değer yaratma ve israfı ortadan kaldırma fırsatlarını daha kolay tespit edebilirler. Bu yöntem işletmelerin, maliyetlerin hangi süreçlerde biriktiğini, hangi işlemlerin gereksiz maliyetlere yol açtığını ve hangi alanların daha verimli hale getirilebileceğini belirlemelerine yardımcı olur (Hines ve Rich, 1997: 53). Bu tür bir maliyetleme, sadece üretim süreçlerinin değil, aynı zamanda destekleyici süreçlerin de optimize edilmesine olanak tanır.

Değer akış maliyetlemesinin önemli avantajlarından biri, yöneticilerin maliyetleri doğrudan değer yaratma süreçleriyle ilişkilendirmesine imkân tanınmasıdır. Bu yaklaşım, maliyetlerin sadece ürüne değil, tüm değer akışına nasıl dağıldığını göstererek, işletmelere daha stratejik ve etkili maliyet kontrolü yapma avantajı sağlar (Maskell, 2006: 72). Ayrıca, bu yöntem sürekli iyileştirmeyi teşvik eder, çünkü her bir değer akışı adımının verimli hale getirilmesi için düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

### 3.2. Kaizen Maliyetleme

Kaizen maliyetleme, sürekli iyileştirme felsefesine dayalı olarak maliyetlerin düşürülmesini hedefler. Bu yaklaşım, mevcut süreçlerdeki maliyetlerin kademeli ve sistematik bir şekilde azaltılmasını hedefler. Yalın muhasebe kapsamında, kaizen maliyetleme, üretim sürecinde ortaya çıkan israfların azaltılmasını ve maliyetlerin sürekli olarak düşürülmesini sağlar (Kennedy ve Huntzinger, 2005: 54).

Kaizen maliyetleme, bir defalık büyük maliyet düşürme projeleri yerine, sürekli küçük iyileştirmelere odaklanır. Bu süreç, maliyetlerin uzun vadede daha etkili bir şekilde düşürülmesini sağlar (Maskell vd., 2011: 78). Bu uygulamada üretim sürecinde görevli çalışanların fikirleri ve geri bildirimleri dikkate alınır.

### 3.3. Hedef Maliyetleme

Hedef maliyetleme, maliyetleri daha etkin bir şekilde yönetmek için kullanılan bir maliyet kontrol yöntemidir. Bu yöntemle ürün tasarım aşamasında, hedeflenen satış fiyatı ve kâr marjı dikkate alınarak maliyetlerin kontrol altına alınması sağlanır. Yalın muhasebe kapsamında, bu yöntem maliyetlerin baştan planlanmasına yardımcı olur (Liker, 2004: 63). Yeni ürünlerin maliyetlerini optimize ederek, ürün geliştirme sürecinin yalın hedeflerle uyumlu olmasını sağlar.

Ürünün hedef maliyeti, müşteri taleplerine ve piyasa koşullarına göre belirlenen hedef fiyat temel alınarak hesaplanır. Bu aşamada, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve rakip ürünleri analiz etmek önemlidir (Tani, 1995: 570). Hedef fiyat ve kâr marjı belirlendikten sonra, ürün tasarımı bu maliyet hedeflerini karşılayacak şekilde optimize edilir. Ürün tasarımında yalın üretim ilkelerine uygun süreçler tercih edilir. Böylece gereksiz maliyetler en aza indirgenir (Ellram, 2006: 239). Hedef maliyetlerin tutturulabilmesi için, üretim sürecinde sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilir. Bu yaklaşım hem maliyetlerin kontrol altında tutulmasını hem de ürün kalitesinin yüksek olmasını sağlar. Böylece işletmelerin rekabet gücü artar.

### 3.4. Basitleştirilmiş Finansal Raporlama

Basitleştirilmiş finansal raporlama, yalın muhasebe çerçevesinde karmaşık finansal raporları sadeleştirerek, yöneticilere daha anlaşılır ve hızlı karar almayı sağlayacak bilgiler sunmayı hedefleyen bir uygulamadır. Yalın üretim ortamlarında gereksiz detaylardan arındırılmış, öz ve ilgili bilgiyi içeren raporlar, yöneticilerin süreç performansını daha etkin bir şekilde izlemesini sağlar (Maskell ve Baggaley, 2004: 135).

Geleneksel muhasebe raporları genellikle çok detaylı ve karmaşıktır. Bu da karar almayı zorlaştırabilir. Basitleştirilmiş finansal raporlama, yalnızca iş kararları için gerekli olan bilgiyi sunarak bu karmaşıklığı ortadan kaldırır. Raporlar gelir, gider ve değer akışı performansı gibi yalın üretimle ilgili temel göstergelere odaklanır (Kennedy ve Huntzinger, 2005: 93).

Yöneticiler, basitleştirilmiş raporlar sayesinde mali durumun ve üretim performansının hızlı bir özetine erişebilirler (Huntzinger, 2007: 85). Böylece işletme içinde hangi değer akışlarının daha verimli olduğunu, hangilerinde iyileştirme gerektiğini kolayca takip edilebilirler (Maskell vd., 2011: 147).



### 3.5. Görsel Yönetim ve Raporlama

Görsel yönetim ve raporlama, yalın muhasebe çerçevesinde finansal bilgilerin görselleştirilmesi yoluyla daha hızlı ve etkili karar almayı destekleyen bir uygulamadır. Yalın üretimin temel prensiplerinden biri olan görselleştirme, muhasebe süreçlerine entegre edilerek finansal verilerin daha anlaşılır hale getirilmesini sağlar. Bu uygulama, karar vericilere bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma ve finansal durumu anında değerlendirme imkânı sunar (Maskell ve Baggaley, 2004: 92).

Yalın muhasebe, geleneksel karmaşık raporlar yerine finansal bilgilerin grafikler, diyagramlar, tablolar ve diğer görsel araçlarla sadeleştirilmesini sağlar. Yalın muhasebe uygulamalarından biri olan görsel yönetim, üretim süreçlerindeki performans ve maliyet durumunu anında gösteren basit ve etkili raporlar sunarak, finansal performansı izlemeyi kolaylaştırır (Huntzinger, 2007: 135).

## SONUÇ

Yalın muhasebe uygulamaları, günümüz işletmeleri için rekabet avantajı sağlama, verimlilik artırma ve maliyet kontrolünü daha etkin hale getirme konularında önemli bir rol oynamaktadır.

Yalın muhasebe, işletmelere maliyetlerini düşürerek ve israfı minimize ederek rekabet üstünlüğü kazandırır. Maliyetlerin doğru bir şekilde hesaplanması ve yönetilmesi, özellikle hızlı karar alma süreçlerinde işletmelere esneklik sağlar. Örneğin, yalın uygulamalar sayesinde stok seviyelerinin optimize edilmesi ve gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verme imkânı tanır (Gürdal vd., 2020: 24). Yalın muhasebe, gereksiz iş süreçlerini ortadan kaldırarak ve verimliliği artırarak maliyetleri düşürmeyi hedefler. Özellikle envanter yönetimi, üretim süreçleri ve ofis operasyonlarında israfların azaltılması maliyet kontrolünü iyileştirir (Aydemir ve Özkavukcu, 2021: 443)

Yalın muhasebe uygulamaları, süreçlerin optimize edilmesine, üretim süreçlerinin kısaltılmasına ve dolayısıyla verimliliğin artmasına olanak tanır. Süreç iyileştirmeleriyle kaynak tüketimi azaltılarak operasyonel maliyetler kontrol altına alınır. Süreçteki hataların hızlı tespit edilmesi ve sapmaların önlenmesi kolaylaşır.

Muhasebe süreçlerinde kullanılan değer akışı maliyetlemesi, kaizen maliyetleme, hedef maliyetleme, basitleştirilmiş finansal raporlama, görsel yönetim ve raporlama gibi uygulamalar, yalın muhasebe felsefesine uygun

olan uygulamalar olarak öne çıkmaktadır. Bu uygulamaların geleneksel muhasebeye kıyasla bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Değer artış maliyetlemesi, müşteri için katma değer yaratmayan maliyetleri azaltmaya odaklanır. Böylece işletmeler, kaynakları daha etkin kullanarak maliyetleri kontrol edebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir (Savcı, 2019: 311). Buna karşın bu uygulamanın, her sürecin değer yaratma potansiyelini analiz etmesi zaman alıcı olabilir ve yoğun veri analizi gerektirdiğinden işletmelerin mevcut kaynakları üzerinde baskı yaratabilir (Bozdemir ve Orhan, 2011)

Kaizen maliyetleme, sürekli iyileştirme felsefesine dayanır ve işletmelerin küçük ama sürekli maliyet düşürme hedefleri belirlemesine olanak tanır. Bu sistem, atıkların ve hataların azaltılmasını sağlayarak genel üretim verimliliğini artırır (Savcı, 2019: 318). Buna karşın bu uygulamada, çalışanların sürekli değişim ve iyileştirme baskısı altında olmaları motivasyon kaybına yol açabilir. Ayrıca, uzun vadeli değişiklikler gerektirdiği için kısa vadede belirgin sonuçlar alınması zor olabilir.

Hedef maliyetleme, üretim maliyetlerini ürün tasarım aşamasında kontrol ederek pazara uygun maliyetli ürünler geliştirir. Bu uygulama müşteri odaklılığı önceliklendirerek işletmelerin pazar payını artırmasına yardımcı olabilir (Aldalabeh, 2012: 125). Buna karşın maliyet hedeflerinin belirlenmesi karmaşık olabilir ve tedarik zincirinde tüm paydaşların iş birliğini gerektirir. Ayrıca, piyasadaki değişikliklere hızlı adaptasyon zorlukları yaşanabilir.

Basitleştirilmiş finansal raporlama, gereksiz bilgi ve süreçleri ortadan kaldırarak raporlama sürecini hızlandırır. Bu durum, şirketlerin finansal süreçleri daha etkili yönetmelerine ve karar alma sürecini iyileştirmelerine olanak tanır (Haberal, 2021: 342). Standart raporlama prosedürleri yerine daha basit yöntemlerin benimsenmesi, raporlama maliyetlerini düşürebilir. Özellikle denetim ve uyum maliyetlerinin azalması, işletmelerin kaynaklarını daha stratejik alanlarda kullanmalarını sağlar (Kadooğlu Aydın, 2020: 187). Ayrıca finansal bilgiyi analiz etme yeteneği kısıtlı olan kişiler için anlaşılabilirliği artırır, bu da işletme içi ve dışı bilgi paylaşımını kolaylaştırır (Gücenme Gençoğlu, 2020: 187). Bu avantajlarına karşın basitleştirilmiş finansal tablolar, karar vericiler için önemli olan bazı detaylı finansal verileri sağlayamayabilir. Bu durum, özellikle karmaşık analizler yapmak isteyen yatırımcılar için sınırlayıcı olabilir (Kablan, 2021: 285). Bazı sektörlerde veya durumlarda, standart dışı raporlama sistemleri mevzuat gerekliliklerini tam olarak karşılamayabilir. Bu da işletmelerin yasal uyum açısından risk yaşamasına yol açabilir (Keleş, 2022: 620). Uzun vadeli finansal planlama için gereken ayrıntılı finansal analizler, basitleştirilmiş raporlama ile elde

edilemeyebilir. Bu durum, büyük ölçekli stratejik kararlar alırken işletmelerin veri eksikliği nedeniyle zorluk yaşamasına neden olabilir (Parlak, 2021: 87).

Görsel raporlama, finansal bilgilerin anlaşılır ve hızlı şekilde analiz edilmesini sağlar. Görsel verilerle iş süreçlerinin performansı kolayca değerlendirilebilir. Bu da karar alma süreçlerini hızlandırır. Buna karşın görsel raporlama için doğru araç ve yazılımların seçimi, yatırım maliyeti gerektirebilir. Ayrıca, karmaşık verilerin görselleştirilmesi her zaman net sonuçlar sağlamayabilir ve eğitim ihtiyacı doğabilir (Yükücü, 2007: 102).

Yalın muhasebenin sağladığı maliyet kontrolü, verimlilik ve süreç iyileştirmelerinden tam anlamıyla faydalanmak için işletmelerin kültürel değişime, sürekli iyileştirmeye ve şeffaflığa dair bir dizi unsuru göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Yalın muhasebe, yalnızca finansal süreçlerde değil, tüm iş süreçlerinde bir yalınlık ve israfı ortadan kaldırma anlayışı gerektirdiğinden organizasyonun tüm seviyelerinde yalın bir kültür benimsenmelidir. Üst yönetimin desteği ve sürekli eğitim programları ile çalışanların bu sisteme uyumu sağlanmalıdır (Aydemir ve Özkavukcu, 2021: 443)

Yalın muhasebenin etkin kullanımı için, iş süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmeli, sürekli iyileştirme felsefesiyle değer yaratmayan alanlara müdahale edilmelidir (Can ve İbicioğlu, 2008: 483)

Yalın muhasebe sistemleri, doğru ve zamanında veri akışına dayandığından işletmelerin, karar alma süreçlerinde kullanılacak güvenilir ve şeffaf finansal raporlar sağlaması gerekir. Bu sebeple bilgiyi kolayca anlaşılır hale getirerek şeffaflığı artıracak görsel raporlama ve değer akış haritaları gibi araçlar sıklıkla kullanılmalıdır.

Tüm çalışanların sürece aktif katılımı, yalın muhasebe için kritik bir öneme sahip olduğundan, çalışanların süreçlerdeki israfları belirlemesi ve önerilerde bulunması teşvik edilmelidir.

## Kaynakça

- Aldalabeeh, H. (2012). Hedef maliyetlemenin müşteri odaklı stratejik rolü. *Muhasebe Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 125-135.
- Aydemir, M., & Özkavukcu, Y. (2021). Yalın muhasebe uygulamalarının işletmelerdeki etkisi: Maliyet kontrolü ve verimlilik. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 443-459.
- Balcı, B. R. (2011). Yalın düşünce ve muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 39-58.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Boyer, K. K., & Ma, D. (2006). A dual process model of lean accounting. *International Journal of Production Research*, 44(1), 101-115.
- Bozdemir, G., & Orhan, E. (2011). İşletmelerde yalın muhasebe sistemlerinin uygulama aşamaları ve süreçleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60(2), 311-328.
- Can, A. V., & Güneşlik, M. (2013). Yalın yönetim felsefesinin önemli bir boyutu olarak muhasebede yalınlaşma düşüncesi ve bir yalın muhasebe uygulaması örneği: "Kendine faturalama". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57), 1-22.
- Can, T., & İbicioğlu, H. (2008). Kaizen felsefesinin işletmelerdeki uygulamaları: Yalın muhasebe bağlamında değerlendirme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 483-500.
- Ellram, L. M. (2006). The implementation of target costing in the United States: Theory versus practice. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 237-248.
- Gücenme Gençoğlu, Ü. (2020). Küçük ve mikro işletmeler için finansal raporlama standardı taslağının BOBİ FRS ve vergi uygulamalarımız ile karşılaştırılması ve genel değerlendirme. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 187-199.
- Gürdal, K., Koçsoy, M., & Ünal, O. (2020). Yönetim muhasebesinde yeni bir yaklaşım: Yalın muhasebe. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 7(4), 21-44.
- Haberal, Z. (2021). Büyük ve orta ölçekli işletmeler için finansal raporlama standardı (BOBİ FRS), küçük ve mikro işletmeler için finansal raporlama standardı (KÜMİ FRS) taslak metni ile Vergi Usul Kanunu'nun değerlendirme hükümlerinin karşılaştırılması. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 62, 239-344.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Pearson Education.
- Hicks, C. (2007). *Lean manufacturing: The processes, practices, and tools that make it work*. Pearson Education.

- Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(1), 46–64.
- Huntzinger, J. R. (2007). *Lean cost management: Accounting for lean by establishing flow*. J. Ross Publishing.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Kablan, A. (2021). VUK'a göre hazırlanmış finansal tabloların TFRS, BOBİ FRS ve KÜMİ FRS taslağına uygun finansal tablolara dönüştürme işlemleri ve finansal performans üzerindeki etkisinin COPRAS yöntemi ile analizi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 62, 285-308.
- Kadooğlu Aydın, G. (2020). Küçük ve mikro işletmelerde finansal raporlama standartlarının muhasebe meslek mensupları tarafından değerlendirilmesi: Şanlıurfa ili örneği. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 167-200.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Harvard Business Press.
- Keleş, D. (2022). Türkiye'deki finansal raporlama çerçevesi kapsamında tarımsal faaliyetlere yönelik düzenlemeler: TMS/TFRS, BOBİ FRS, KÜMİ FRS ve VUK çerçevesinde bir karşılaştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(3), 620-640.
- Kennedy, F. A., & Huntzinger, J. R. (2005). Lean accounting: Best practices for sustainable integration. *Journal of Cost Management*.
- Krafçik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan School of Management*.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Lindsay, R. M. (2004). Lean thinking: Understanding the success factors for the implementation of lean manufacturing systems. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 7(3), 233–247.
- Maskell, B. H. (2006). *Making the numbers count: The value of lean accounting*. Productivity Press.
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. E. (2003). *Lean accounting: Best practices for sustainable integration*. Productivity Press.
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2004). *Practical lean accounting: A proven system for measuring and managing the lean enterprise*. CRC Press.
- Maskell, B. H., Baggaley, B. L., & Grasso, L. (2011). *Lean accounting: A better way to measure the lean enterprise*. Productivity Press.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

- Özkol, A. E. (2004). Yalın düşünce ve israfın tekdüzen muhasebe sistemi çerçevesinde kaydı: Bir yaklaşım ve örnek uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 119–138.
- Parlak, N. (2021). Küçük ve mikro işletmeler için finansal raporlama standardı (KÜMİ FRS) taslağı çerçevesinde hasılatın muhasebeleştirilmesi ve diğer finansal raporlama standartları ile karşılaştırılması. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 65, 75–89.
- Radnor, Z. (2010). Lean in the public sector: A review of the application of lean methods in public services. *International Journal of Public Sector Management*, 23(3), 238–256.
- Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute.
- Savcı, Y. (2019). Yalın muhasebe sistemleri: Kaizen maliyetleme uygulamaları. *Journal of Financial Analysis*, 15(3), 311–320.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129–149.
- Shingo, S. (1989). *A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint*. Productivity Press.
- Sperlich, A., & Ernst, C. (2012). The impact of lean management on accounting: An empirical study. *International Journal of Accounting and Information Management*, 20(2), 110–123.
- Taj, S., & Morosan, C. (2011). Lean management and lean accounting in the implementation of lean production systems: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 209–220.
- Tani, T. (1995). Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6(4), 567–585.
- Türk, Z., & Çeviren, S. M. (2018). Yalın üretim ortamında yalın muhasebe ve yalın performans değerlemesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 221–245.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Harper Perennial.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Harper Business.
- Yükçü, S. (2007). Yalın muhasebede görsel raporlama tekniklerinin önemi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 9(4), 102–120.

