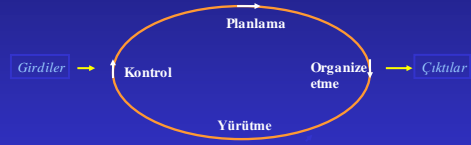


Yönetim İşlevleri

Kontrol

© 2004 S.K.Mirze

Yönetim İşlevleri



© 2004 S.K.Mirze

İşletmelerde Kontrol İşlevi

Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin; işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara erdirtip erdirtmeyeceği kontrol işlevi sonucunda ortaya çıkar.

© Ülgen&Mirze 2004

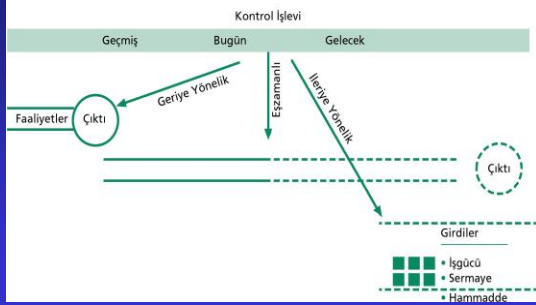
Kontrol

Sonuçların amaçlara ve planlara uygun olup olmadığının denetimi

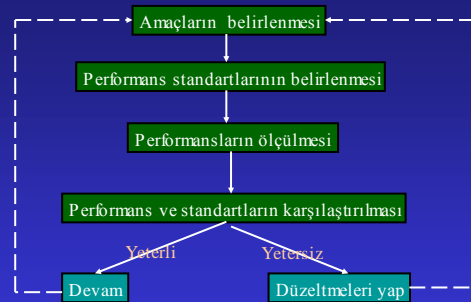
- Geriyönelik kontrol teknikleri
Geleneksel; Çıktı bazında kontrol
- İleriyönelik kontrol teknikleri
Girdi bazında kontrol
- Eşzamanlı kontrol teknikleri
Çağdaş; Üretim süreçleri esnasında kontrol

© 2004 S.K.Mirze

Şekil 14-1
İşletmelerde Kontrol İşlevi



© Ülgen&Mirze 2004



Geriye Yönelik Kontrol

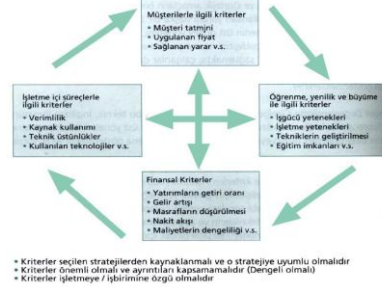
© 2004 S.K.Mirze

Sekil 4-10
Durum Belirlemesi Yapılacak
Bazı İşletme Faaliyetleri



© Ülgen&Mirze 2004

Sekil 14-9
Dengeli Değerlendirme Çizelgesi



• Kriterler seçilen stratejilerden kaynaklanmalı ve o stratejiye uyumlu olmalıdır
• Kriterler önemli, ölçülebilir ve ayrıntılarına kapsamlıdır (Dengeli olmalı)
• Kriterler işletmeye / işbirimine özgü olmalıdır

© Ülgen&Mirze 2004

İşletmenin Finansal Durumunun Kontrolü

İşletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren üç temel tablo:

-BİLANÇO, belirli bir tarih itibarı ile firmanın varlıklarının ve yükümlülüklerinin parasal değerini gösteren finansal bir tablodur.

-GELİR TABLOSU, kâr zarar tablosu olarak da adlandırılmaktadır ve firmanın belli bir dönemdeki gelirlerini, giderlerini ve bunların arasındaki farkı kâr veya zarar olarak gösteren finansal bir tablodur.

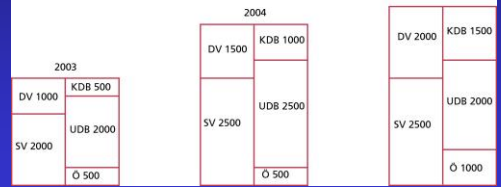
-NAKİT AKIM TABLOSU, belli bir zaman diliminde, işletmenin yatırım, üretim ve finansman (kaynak temini) faaliyetlerinin yarattığı nakit giriş ve çıkışlarını gösterir.

Üst yönetim açısından, stratejik yönetim analizinde *bilanço ve gelir tablosunun incelenmesi* ve bunların açıkladığı bilgileri kullanarak yapılan *finansal oran analizleri (rasyolar)* işletmelerin performansını ölçmek için uygun bir araçtır.

© Ülgen&Mirze 2004

Sekil 4-7
Üst Yönetim Açısından 3 Yıllık Sayısal ve Görsel Bilanço

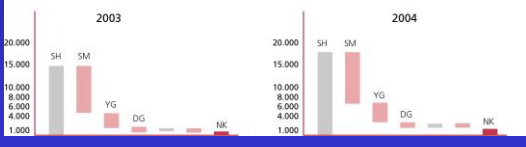
BİLANÇO (3 YILLIK)							
	2003	2004	2005		2003	2004	2005
Dönen Varlıklar	1000	1500	2000	Kısa Dönemli Borçlar	500	1000	1500
Sabit Varlıklar	2000	2500	2500	Uzun Dönemli Borçlar	2000	2500	2000
				Ozkaynaklar	500	500	1000
	3000	4000	4500		3000	4000	4500



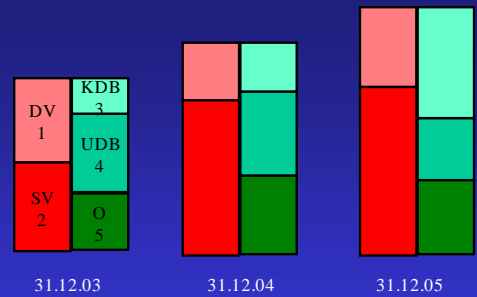
© Ülgen&Mirze 2004

Sekil 4-8
Üst Yönetim Açısından 2 Yıllık Sayısal ve Görsel Gelir Tablosu

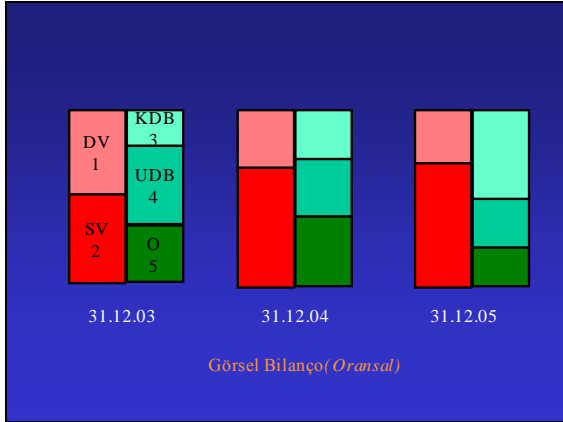
	2003	2004
Satış Hasılatı (+)	15.000	18.000
Satılan Malların Maliyeti (-)	10.000	11.000
Temel Faaliyet Kârı	5.000	7.000
Yönetim Giderleri (-)	3.000	4.000
Faaliyet Dönem Kârı	2.000	3.000
Diğer Giderler (-)	1.000	1.000
Diğer Gelirler (+)	400	600
Vergiden Önce Net Kâr	1.400	2.600
Vergi %50 (-)	700	1.300
Vergiden Sonraki Net Kâr	700	1.300



© Ülgen&Mirze 2004



Görsel Bilanço



Finansal Kontrol Teknikleri

- Finansal Analizler
Likidite; Kaldıraç; Karlılık; Faaliyet oranları
- Bütçeler
Esnek ve Statik Bütçeler
- Faaliyet Merkezleri
Kar merkezleri;
Gelir merkezleri;
Masraf merkezleri

©2004 S.K.Mirze

Finansal Analiz (1)

Likidite Oranları

- Dönen varlıklar / Kısa Dönemli Borçlar (1/3)
- (Dönen var. – Stoklar) / Kısa Dön. Borçlar [(1-St)/3]

Kaldıraç Oranları

- Toplam Borçlar / Toplam varlıklar (34/12)
- Toplam Borçlar / Özsermaye (34/5)

©2004 S.K.Mirze

Finansal Analiz (2)

Karlılık Oranları

- Net Kar / Özsermaye (69/5)
- Net Kar / Toplam Varlıklar (69/12)
- Net kar / Satışlar (69/62)

Faaliyet Oranları

- Satışlar / Ortalama Stok

©2004 S.K.Mirze

Şekil 4-9 Stratejik Yönetim Açısından Bazı Önemli Finansal Oranlar

Cari Oran	=	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Dönemli Borçlar}}$
Asit Test Oranı	=	$\frac{\text{Dönen Varlıklar-Stoklar}}{\text{Kısa Dönemli Borçlar}}$
Toplam Borç Oranı	=	$\frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$
Borç-Özkaynak Oranı	=	$\frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Özkaynaklar}}$
Özkaynak Karlılık Oranı	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Özkaynaklar}}$
Varlık Karlılık Oranı	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$
Satış Kâr Oranları	=	$\frac{\text{Vergi Sonrası Kâr}}{\text{Satışlar}}$

© Ülgen&Mirze 2004

Bütçe

Faaliyet Bütçeleri:

- Gelir bütçeleri;
- Masraf bütçeleri;
- Kar Bütçeleri

Finansal Bütçeler:

- Nakit bütçeleri;
- Sermaye harcama bütçeleri

Statik ve Esnek bütçeler

Şekil 14-10

Finansal Sorumluluk Merkezleri Vasıtası ile Kontrol



Kontrol İşlevinde Gelişmeler

Geleneksel/Bürokratik Kontrol

- Kurallar,
- Kaideler,
- Politikalar,
- Ödül ve ceza sistemleri,
- Diğer formel mekanizmalar,
- Merkezi otorite,
- Formel hiyerarşi,
- Yakın ve sıkı kontrol teknikleri

Merkezi olmayan Kontrol

- Kültürel değerler
- Gelenekler
- Paylaşılan inançlar
- Güven
- Çalışanların katılımı