

24

176159

T. C.
İstanbul Üniversitesi
İşletme İktisadi Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon
Yüksek Lisans Programı

İLETİŞİM VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE İLETİŞİMİ SAĞLAYAN
BİLGİ AKIŞ YÖNTEMLERİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Handwritten signature

GÜL YILMAZ

İstanbul - 1996

T.C.
İstanbul Üniversitesi
İşletme İktisadi Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon
Yüksek Lisans Programı

TEZ KONUSU
İLETİŞİM VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE İLETİŞİMİ SAĞLAYAN
BİLGİ AKIŞ YÖNTEMLERİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan
Gül Yılmaz
96/502

Tezi Yöneten
PROF.DR.Erol Eren

İstanbul-1996

İletişim ve Yönetim Muhasebesinde İletişimi. Sağlayan Bilgi Akış Yöntemleri üzerine incelenmesi olarak tespit edilen bitirme projesi çalışmalarım sırasında şahsen gözden geçirmeleri , tavsiyelerde bulunmaları ve diğer bütün destekleyici , yönlendirici ve teşvik edici tutumlarından dolayı değerli hocam,

Sayın Prof.Dr.Erol Eren'e
teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM I. İLETİŞİM	
I.1. İLETİŞİMİN TANIMI	3
I.2. İLETİŞİMİN TARİHÇESİ VE İLETİŞİM MODELLERİ	5
I.3. İLETİŞİMİN ÖNEMİ	14
I.4. İLETİŞİMİN ENGELLERİ	16
I.5. İŞLETME YÖNETİMİNDE İLETİŞİM ARAÇLARI	22
BÖLÜM II. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ	
II.1. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ	28
II.1.1. Yönetim Bilgi Sisteminin Tanımı, Önemi ve Gereği	29
II.2. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNDE BİLGİSAYARIN YERİ VE ÖNEMİ	32
II.3. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN BİLEŞENLERİ	37
II.4. YÖNETİM BİLGİ SİSTEM TASARIMI	40
BÖLÜM III. YÖNETİM MUHASEBESİ	
III.1. YÖNETİM MUHASEBESİ VE BİLGİ AKIŞI	46
III.2. YÖNETİM MUHASEBESİNE GENEL BAKIŞ	46
III.3. YÖNETİM MUHASEBESİNDE BİLGİ AKIŞINI SAĞLAYAN ARAÇLAR	49
III.4. YÖNETİM MUHASEBESİNDE BİLGİ AKIŞ ÇEŞİTLERİ	52
III.4.1. Raporlar	53
III.4.2. Mali Tablolar	66
III.4.3. Diğer	67
III.4.3.1. Tablolar	67
III.4.3.2. Şemalar	67

BÖLÜM IV.YÖNETİM MUHASEBESİ KAPSAMINDA ALINAN AYLIK RAPORLAR

IV.1.X FİRMASINDA YÖNETİM MUHASEBESİ KAPSAMINDA ALINAN

AYLIK RAPORLAR	69
SONUÇ	112
KAYNAKLAR	114

GİRİŞ

Günümüz modern yönetimlerinde , gelişen işletme içi ve dışı sosyal , ekonomik ve teknik etmenler , firma yönetiminin verimli bir biçimde yürütülebilmesinde, yönetim muhasebesini önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir. Yönetim muhasebesinin etkin bir şekilde işleyebilmesi ise bilginin doğru, zamanında ve ekonomik olarak iletilmesine bağlıdır. İşletmelerin yönetim faaliyetlerinin boyutları genişlemiş, daha etkin kararlar alabilmek için gerekli bilgi gereksinmesi ve seçeneklerin adedi artmıştır. Bu arada yöneticilerin karşılaştıkları karmaşık sorunların çözülmesinde kullanılmak üzere bir takım kantitatif yönetim teknikleri geliştirilerek özellikle planlama ve denetim faaliyetlerinde bunlardan yararlanma yoluna gidilmiştir. Hem yönetim ve karar için gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin işlenerek karmaşık hesapların yapılmasında ve çözüm seçeneklerinin belirlenmesinde daha etkin bir yol olarak yöneticiler , bilgisayar kullanmaya yönelmişlerdir.

Buradan yola çıkarak çalışmamın birinci bölümünde "iletişim" ve iletişim ile ilgili tanımlar ve modeller verilmiş , daha sonra da önemi, engelleri ve işletme yönetiminde iletişim araçları üzerinde durulmuştur. Modern yönetimlerde "iletişim" çok önemli bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Bunun gereği olarak da iletişim olmazsa birbiri ile ilişkili bilginin transferi, işletmelerde organizasyonun oluşturulması, yürütülmesi ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi imkansız hale gelecektir.

Bilgilerin kaynaklarından toplanması, düzenlenmesi, yeni işlemlere tabi tutularak yönetime sunulması, iletişim , dolaşısıyla bir iletişim aracı olan bilgisayarlar sayesinde bugünkü önemine kavuşmuştur. Her yöneticiyi faaliyetlerinde teşvik eden, ihtiyaç duyduğu zamanda ve karar verme için gerekli bilgileri temin eden bir yöntem olan "Yönetim Bilgi Sistemi" çalışmamın ikinci bölümünü oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde "Yönetim Muhasebesi ve Yönetim Muhasebesinde Bilgi Akış Çeşitleri" ele alınmıştır. Yönetim muhasebesi kavramı, işletme yönetimi açısından en önemli kavramlardan biridir. Çünkü yönetim muhasebesi elde ettiği bilgileri , yöneticilere ve diğer işletme içi personele tatmin edici şekilde düzenlemek ve ulaştırmakla yükümlüdür. Bunun için , işletmeye bilgi vermekle yükümlü olan yönetim muhasebesi , çeşitli raporlar düzenler.

Dördüncü bölümde yönetim muhasebesi kapsamında alınan aylık rapordan örnekler sunulmaktadır.

I.BÖLÜM

İLETİŞİM

1.1. İLETİŞİMİN TANIMI

Modern bir işletme , iyi bir iletişim organizasyonuna ve terminolojisine önem vermek zorunluluğundadır. Haber işletmede, analiz ve karar alma için gerekli bilgi kaynağıdır. İletişim , karar merkezlerine gereken bilgiyi taşıdığı gibi, müşteriler, devlet işletmeleri ve diğer ilgililere bilgi kaynağı olur. (1)

Böylesine çok anlamlı ve/veya çok anlam çağrıştıran bir sözcüğün tanımlanması da doğallıkla güçtür. Genelde sözlük tanımlarına bakılırsa, iletişim "bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme"dir. (2) İki yönlü bir süreç olarak tanımlandığında ise "haberleri, düşünceleri, duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş-tokuş etme etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alış-verişi, ileti"dir.

Öggütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için bu kadar önemli olan haberleşme sözcüğü ile anlatılmak istenen nedir?

İletişim, " işletme içindeki bireyler arasında ya da işletmenin kendisi ile dışarıdaki ilgili gruplar arasında, çeşitli biçimsel veya biçimsel olmayan yollarla, belirli iletişim kanallarını ve iletişim araçlarını kullanarak ve çeşitli tekniklerden yararlanarak bilgi, veri, fikir, davranış, anlayış, ve algı alışverişinde bulunmaktır."

(1)Lavkan Adnan, İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler, (İstanbul 1973), s.199.

(2)Usluata Ayseli, İletişim, (İletişim Yayınları 1996) , s.11.

Ne var ki, tam anlamı ile bir iletişimden söz edebilmek için yalnızca gönderici ile alıcı arasında bir alışverişin gerçekleştirilmesi yeterli olmamaktadır. Bunun için haberi iletenin, haberi alanın tutum ve davranışlarını etkilemesi gerekir.

Genel anlamda iletişim yalnızca haber ve ileti alış-verişi değil , görüşler , olgular ve verilerin iletimi ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliktir.

İletişim çalışmaları öylesine hızla değişiklikler getirmektedir ki durup tanımının yapılabilmesi olanaksızlaşmıştır. Ancak iletişimin canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bir süreç olduğu; görerek, duyarak, tadarak , dokunarak , koklayarak edinilen verilerle bilgilenen varlıkların çevrelerine uyarlanabildikleri ; çevreyle etkileşim sonucu çevrelerini yada davranışlarını değiştirebildikleri vurgulanabilir.Çağdaş iletişimin önde gelen bir özelliği de değişiklik arayışıdır. Bugün artık daha çok kişiyle, daha kolay, daha yoğun iletişim kurmak olasıdır. Şimdi sorun neden iletişim kurulduğuna ilişkindir. Artık "Kim , Ne konuda, Hangi kanalla , Kiminle , Neden iletişim kuruyor?" sorusu önemlidir. (1)

(1)Usluata Ayselî, İletişim,(İletişim Yayınları , İstanbul 1996), s.13.

1.2.İLETİŞİMİN TARİHÇESİ VE İLETİŞİM MODELLERİ

Enformasyon , insanlığın ilkel halden çıkıp toplum oluşması devresinde başlamış ve bu olaya da yardımcı olmuştur.İlkel insanlar arasında enformasyon el ve kol hareketleri , yüz mimikleri ve çeşitli manalara gelen sesler şeklinde yapılırken, konuşma veyazının icadından sonra metodlar geliştirilmiş ve bir bilim dalı haline getirilmiştir. (1)

Tarihsel süreç içinde çalışma ilişkilerine bakıldığında, geleneksel işletmelerde iletişim sorunlarının pek önemli bir yeri olmadığı görülür. Bu tür işletmelerin personel sayısının az olması nedeniyle dikey ve yatay kanallar üzerinde oluşan iletişim dar boyutlar içinde kalmaktadır. İletişim daha çok yukarıdan aşağıya iletilen ve belirli işlerin yapılmasını öngören emirler olarak tanımlanmaktadır. Üst basamaklarda görev yapan yöneticilerin, tekelinde işleyen bir sistem olarak görülmektedir.

Geleneksel işletmelerden çağdaş işletmelere geçiş noktası olan endüstri devrimi ve bu devrimin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu gelişmeler, iletişimde de sorunların olduğu ve bunların işletme için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle beşeri ilişkilerin önem kazandığı dönemlerde iletişim sorunları da büyük gelişme göstermiştir.Bunun nedeni ise iletişimin insan ilişkilerinin temel ögesi olmasıdır ve her iki kavram gelecek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür.

Teknolojinin itici gücüyle büyüyen ve uluslararası bo-

(1)Atasever T.Turan, Enformasyon (Haberleşme) İlkeleri , (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Ziraat İşleri Genel Müdürlüğü Yayınları Ankara) s 7

yutlara ulaşan çağdaş işletmeler içinde , giderek küçülen ve psikolojik doyumsuzluğa sürüklenen bireyi yeniden kazanmak ve kaybolan kişiliğine kavuşturmak için iletişim tekniklerinin geliştirilmesi en etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda bir çok işletme etkili ve sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi kurmak için pek çok yenilikçi önlemler almış, yeni yöntemler önermiş ya da uygulamıştır.

Özellikle endüstriyel psikoloji dalında çalışanlar, bireylerin kişiliklerini, tutum ve davranışlarını, başkalarıyla ilişkilerini incelerken, karşılaşılan sorunların çözümünde personelin katılımı, grup, toplantı ve tartışmalarının düzenlenmesi, dikey ve yatay ilişkilerin geliştirilmesi gibi iletişim tekniklerinden geniş ölçüde yararlanmaktadır.

Son yüzyılda ise çeşitli iletişim araç ve gereçleri ile bu sahada kanalize edilmiş ve kuruluş bünyelerinde birer ünite olarak yer almıştır. (1)

İletişim üzerine çalışmalar zaman içinde gerek süreci anlayış biçiminde , gerekse çalışmanın sürdürüldüğü bilim dalında, değişikliklere uğrayarak gelişmiştir. İletişim kuramı, en genel anlamda kişinin gözlemlediğini tanımlamasına ; iletişimin nasıl ve neden gerçekleştiğinin açıklanmasına; anlamların nasıl oluşturulduğuna , etkili iletişimin nasıl kurulduğuna; iletişimi neyin engellediğine ilişkindir. İletişim kuramı, iletişim sürecini, öğelerinin ilişkilerini grafiklerle

(1) Atasever T.Turan, Enformasyon (Haberleşme) İlkeleri, (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Ziraat İşleri Genel Müdürlüğü Yayınları Ankara).s.7.

gösteren modellerinin incelenmesini içerir; modellerin oluşturulması da sürecin anlaşılmasına ışık tuttuğu , kuramı yalınlaştırdığı için yararlıdır.

1.2.1. İletişim Modelleri

İletişimin bir sanat ya da beceri, bu nedenle de bir çalışma alanı sayılması İ.Ö. 5. ve 4. yüzyıllara , Plato ile A-risto'ya dek uzanır.

Şekil 1: Aristo Modeli

Konuşmacı → Konu (Tartışma) → Dinleyiciler

Model tek yönlü sözel bir etkinliktir.

Konuşmacı → İleti (Mesaj) → Alıcı (Dinleyiciler)

Bu klasik bakışta iletişim inandırıcı olma sanatı anlamını taşımaktadır. Burada konuşmacının mesajlarını dinleyicilerde istediği tepkileri yaratmak üzere düzenleme becerisi söz konusudur.

1940'lı ve 1950'li yıllarda disiplinlerarası gelişmeler görülmüştür. Değişik dallardan bilim adamları kendi bilim dallarının sınırlarını aşarak iletişim kuramları geliştirmiş, yeni modeller üretmişlerdir.

Siyasal bilimci Harold Laswell 1948'de propaganda alanında çalışırken, sorgulayan bir iletişim modeli oluşturmuştur.

Şekil 2: Laswell Modeli

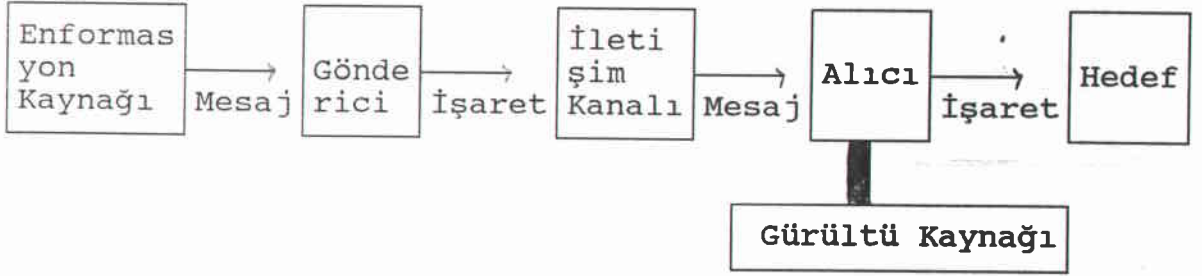
Kim $\longrightarrow$ Neyi $\longrightarrow$ Hangi kanalla $\longrightarrow$ Kime $\longrightarrow$ Etki

Laswell'de sözel mesajlar üzerinde durmuş, ancak etkide sonuçların değişik olabileceğini vurgulamıştır.

C.H.Shannon ile W.Weaver'ın 1949 yılında geliştirdikleri model, bilgi iletilen tüm durumlarda, insanlar için de makineler için de uygulanabilme özelliği taşımaktadır.

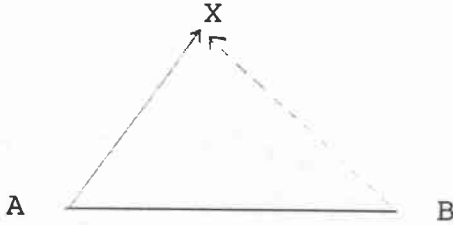
Model doğrusaldır ve sürece yöneliktir. Kaynağın seçtiği mesajı gönderici işarete dönüştürür; iletişim kanalı da alıcıya iletir.

Şekil 3: Shannon-Weaver Modeli



Shannon ile Weaver'ın çizgisel yapısına karşın psikolog Theodore Newcomb 1953 yılında, daha sonra da 1961 yılında yeniden, üçgen bir model önermiştir.

Şekil 4: Newcomb Modeli



Bir psikolog olan Newcomb toplumda ya da toplumsal ilişkilerde bir etken olarak iletişimi sunmaktadır. Görüşün temelinde de kişilerin tutumları, inançları ve davranışları arasında uyum kurmak gereksinimini öneren denge kuramı bulunmaktadır.

Wilbur Schramm 1954 yılında iletişim sürecine çok önemli birkaç model sağlamıştır. Schramm için iletişim süreci belirli işaretlere ortak yönelim çevresinde örgütlenen bilgi-işlemeyi içerir. İletişimi de Schramm, Kaynak ile Hedef Alıcı arasında ortaklık kurmak üzere anlamlı bir çaba olarak tanımlar.

Şekil 5: Schramm Modeli

Kaynak → Kodlayan → Sinyal → Yorumlama → Hedef

Birey:	Mesaj:	Birey:
Anlatan	Kağıt	Dinleyen
Yazan	Ses dalgaları	İzleyen
Çizen	Sallanan el	Okuyan
Kurum:	Anlamlı yorum-	Grup
Gazete	lanacak her	Konferans dinle-
Yayınevi	işaret	yicisi
TV istasyonu		Kitle:
Film stüdyosu		Gazete okuyucusu
		TV izleyicisi

Kaynak gönderdiği mesajın değiştirilmeden yorumlanıp yorumlanamayacağına , alıcının kafasında oluşacak resmin kendi kafasındakine benzeyip benzemeyeceğinden kuşku doğurmaktadır. Gönderilen mesaj ile alınan mesajın eşit olmadığı , başka bir deyişle $GM \neq AM$, kanıtlanmıştır.

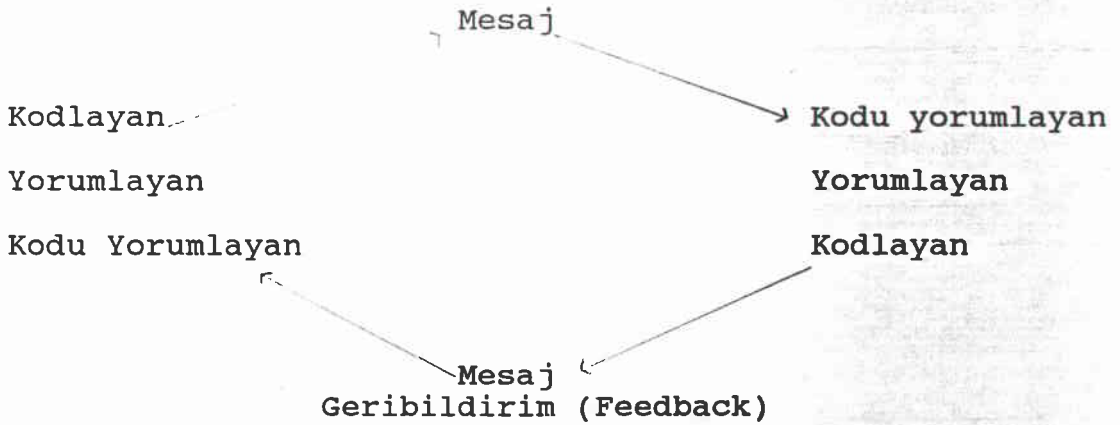
Bu eşitsizliği Schramm ikinci modelinde açıklamaktadır. Ortak deneyim alanları -ortak dil, ortak geçmiş, ortak kültür vb.- kavramı üzerinde duran Schramm ortak deneyim alanlarının bulunması mesajın doğru yorumlanma olasılığını arttırdığını öne sürmektedir.

Şekil 6: Schramm Modeli 2

Kaynak+Kodlayan	İşaret	Kodu Çözümleyen+Hedef
Deneyim alanı		Deneyim alanı

Schramm modelindeki kaynak göndereni ya da hedef alıcıyı ayrı ayrı ele alarak incelemektedir. İşaret olarak gelen mesajı hedef alıcı kendi deneyimlerine göre yorumlar sonra da yorumunu kodlayarak bir karşılık verir , bu da geri bildirimdir. Geri bildirim (feedback) mesajların nasıl algılandığını , nasıl yorumlandığını bildireceği için iletişimde büyük önem taşımaktadır. Kaynak da geri gelen mesajı, geri bildirimi alır; kendi deneyimlerine göre yorumlar ve yanıtını kodlayarak karşısındakine geri gönderir. İletişim artık iki yönlüdür.

Şekil 7: Schramm Modeli 3



George Gerbnerin 1956 yılında oluşturduğu iletişim modeli dinamik ve toplumsal bir süreçtir.

Şekil 8 : Gerbner Modeli

1. Birisi
2. Bir olayı algılıyor
3. Ve karşılık veriyor
4. Bir ortamda
5. Kimi araçlar aracılığında
6. Eldeki malzemenin içeriğini
7. Herhangi bir biçimde

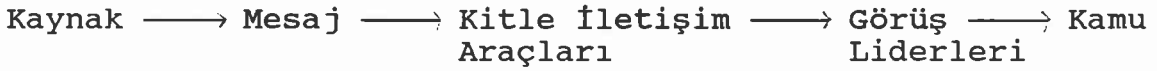
8. Ve durumda

9. Kimi sonuçlarda

10. İletiyor.

Dilin gerçeklikle , düşünceyle ilişkisi , temsil etmenin değişik biçimlerinin niteliği, "biçim"i "içerik"ten ayrı saymanın getireceği sorunlar modelin tartışma konuları arasındadır. Modelde medya aracılığında, kitle iletişiminde , "objektifliğin, yansızlığın, tarafsızlığın" güçlü ve habercilikteki sorunlar belirtiliyor.

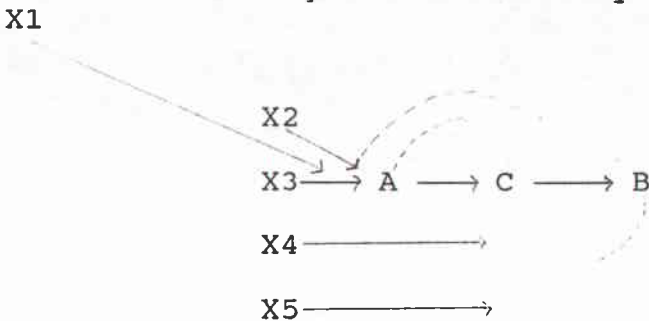
Şekil 9: Katz ile Lazarfeld Modeli



Kitle iletişim araçlarının doğrudan etkisinin geçersizliğinin nedenini araştırırken Katz Lazerfeld kişilerin yüzüye ya da kişiler arası iletişimin daha çok etkilendiğini, kararsız seçmenlerin de çevrelerindeki kişilerden etkilendiğini saptamışlardır.

Bruce Westley ile Malcolm S. MacLean 1957 yılında iletişim sürecinin önemli bir özelliğini geliştirmişlerdir. Onların modelinde de iletişimin kaynaktan değilde bir dizi işaretleme ya da olası mesajlarla başladığı savunulmaktadır.

Şekil 10: Westley-MacLean Modeli



İletişim alanı için 1960'lı yılların bir bütünleşme dönemi olduğu saptanmıştır; güzel konuşma sanatına, gazetecilik ve kitle iletişimlerine ilişkin yazılar öteki toplum bilim dallarına katılmış; iletişimin davranışlarla ve kültürle ilişkisini, kişilerarası ilişkisini inceleyen kitaplar bu on yıl içinde basılmıştır.

Şekil 11: Berlo Modeli

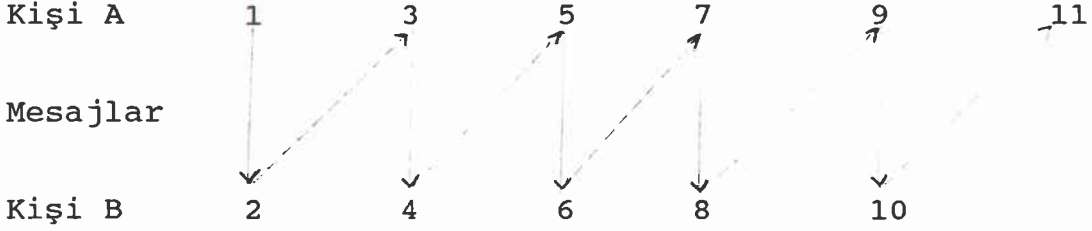
K	M	K	A
Kaynak	Mesaj	Kanal	Alıcı
İletişim becerileri	Öğeler	Görme	İletişim becerileri
Tavır	İçerik	Duyuma	Tavır
Bilgi	Yapı	Dokunma	Bilgi
Toplumsal düzen	İşlem	Koklama	Toplumsal düzen
Kültür		Tatma	Kültür

Modele göre başarılı bir iletişimde Kaynak ile Alıcının becerileri, tavırları, bilgileri, içinde bulundukları toplumsal düzen ve kültürleri birbirinden ayrı olmamalı , birbirine uymalıdır.

Dance Modeli'ne zaman kavramı eklenmiş ve her iletişim etkinliğinin bir önceki iletişim deneyimlerinin üzerine kurulduğu gösterilmiştir.

Yine 1967 yılında Paul Wazlawick , Janet Beavin ve Don Jackson psikiyatri çalışmalarının ve terapinin temelinde iletişimin genel görünümünü sunmuşlardır.Bu model iletişimin bireyler arasında mesaj alışverişini içeren bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Şekil 12: Watzlawick-Beavin-Jackson Modeli



Modele göre iletişim birbiri ardına sıra ile kaynak ve hedef işlevi, gören bireyler arasında süren bir etkinliktir.

1970'li yılları iletişim dalında benzeri görülmemiş bir gelişmeye tanık olmuş ve bu bilim dalı içinde artık uzmanlaşmaya yönelme başlamıştır. Kişilerarası, gruplararası, örgütsel, siyasal, uluslararası ve kültürlerarası iletişim üzerine araştırmalar yapılmış, bildiriler sunulmuş, yazılar yazılmış; kişilerarası iletişim, özellikle sözel olmayan iletişim, enformasyon ile iletişim sistemleri, uluslararası ve kültürlerarası iletişim bu yılların oldukça çok ilgi çeken uzmanlaşma alanları olmuşlardır.

İletişim teknolojisi ile kullanımına ilişkin uygulamaların geliştirilmesi 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllarda UNESCO'nun da desteğiyle gelişime yönelik, katılımcı iletişime ağırlık verilmeye başlanmış ve bu uzmanlık alanlarında çok sayıda araştırma yapılmış, yazı yazılmış, bildiri sunulmuştur.

Geliştirilen modellerde de görüldüğü gibi iletişim çalışmaları ilk aşamada hedef kişiye yada kitlelere yönelik konuşmada dinleyiciyi yada dinleyicileri ikna etmeyi amaçlamıştır.

Çalışmaların ilgi alanı giderek genişlemiş ve sözlü iletişimin yanısıra sözsüz iletişimi de kapsamı içine almış, ikna etmenin yanısıra eğlendirmeyi de amaçlamıştır.

(1)

1.3. İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İnsanlar yaşayabilmek için diğer insanlarla ilişki kurmaya muhtaç ve mecburlardır. Bu karşılıklı ilişkilerinde olumlu oldukları müddetçe başarılı ve yaşamaları rahat olur.

İletişim ilkelerini bilen ve bu becerilere sahip olan kişiler düşüncelerini muhataplarına veya topluma kabul ettirir ve onları rahatlıkla kendi etkileri altına alırlar.

İşte, günlük yaşantılarının %75'ini iletişim yaparak geçiren insanlar için iletişimin önemi burada açıkça görülmektedir. (2)

Bir organizasyon etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için bilgilerin örgütü oluşturan bireyler arasında doğru, uygun, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde aktarılması büyük önem taşımaktadır. Eğer bireyler örgütün kendilerinden ne istediğini neyi, neden yapmaları gerektiğini bilmiyorlarsa sahip olunan ekonomik ve finansal olanaklar, teknik kaynaklar, yetenekli çalışanlar ve iyi iş ilişkileri gibi organizasyonel avantajların hiçbir önemi kalmayacaktır.

Bir örgütte görev almış bulunan bir kişi işletmedeki yeri ile ilgili olarak şunları bilmek ister:

(1) Usluata Ayseli, İletişim, İletişim Yayınları, (İstanbul, 1996) s.27-41.

(2) Atasever T. Turan, Enformasyon (Haberleşme) İlkeleri, (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Ziraat İşleri Genel Müdürlüğü Yayınları Ankara), s.8.

- 1- Resmi (formal)otorite yapısı içerisindeki durumunu ve ilişkilerini,
- 2- Bireysel statü, güç, kabul görme ve benzeri faktörlerin etkisine bağlı olarak informal (biçimsel olmayan) yapı içerisindeki yeri ve ilişkilerini,
- 3- Gelecekte ekonomik güvenliğini etkileyecek olaylar hakkında bilgi,
- 4- İşi ile gurur duymasını sağlayacak operasyonel faaliyetler ile ilgili bilgiler,

Bu bilgiler ise çalışanlara ancak çeşitli iletişim kanalı ve araçlarının yardımıyla aktarılabilir. (1)

Bunlardan başka, iletişim şu nedenlerden dolayı da önemlidir:

- 1- Yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını haberleşerek geçirmektedirler.
- 2- İletişim, yönetsel etkinlik için gereklidir.
- 3- İletişim, güce önderlik eder.
- 4- iyi iletişim, organizasyonel (örgütsel) etkinliğe önderlik eder. (2)

İletişim aynı zamanda bütün yönetim fonksiyonlarında temel taşı durumundadır.İletişim olmazsa birbiri ile bilginin transferi ve anlaşılması esas olduğundan plan yapmak, organize etmek ve kontrol faaliyetleri de imkansız hale gelecektir. Aynı şekilde iletişim hem motivasyonun ve hem de liderliğin temelini oluşturmaktadır.

(1) Edwin B.Flippo,Managing:A Behavioral Approach,(Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1970), s.389.

(2) William F. Glueck, Management Essentials,(The Dryden Press, 1979), s.124.

1.4. İLETİŞİM ENGELLERİ

Etkin bir iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli iletişim engelleri mevcuttur. Eğer göndericinin anlatmak istediği ile alıcının anladığı şey aynı ise bu durumda arada tam bir iletişim var demektir. Ancak çoğu kez böyle tam bir haberleşme çeşitli engeller nedeniyle gerçekleşmemektedir.

Başlıca iletişim engelleri şunlardır:

1. Kişisel Faktörler

- Dikkatsizlik, dalgınlık: Bültenleri ve notları okumada gösterilen küçük hatalara, her zaman rastlanır. Dinlememek insanlara özgü kronik bir hatadır.
- Güvensizlik: Bazı üstler bir sonraki emirle iptal edilen veya değiştirilen mesajların varlığına dikkati çekerler. Bu doğal olarak sağlıksız ve mantıklı olmayan kararlara götürür. Bu şekildeki değişiklikler, astların çalışmalarında aksaklıklara veya heyecandan yoksun olarak çalışmalarına yol açabilir.
- Korku: Tecrübeli yöneticiler, bilgi için astlarına güvenmeleri gerektiğini farkındadırlar ancak astların üstleriyle iletişim kurarlarken , doğruluk ve öncelik açısından uymaları gereken kurallar geliştirilmemiştir. Denetim raporlarının zamanı ve doğrulukları, sorun raporları ve özel raporlar üstlerine güven hissi vermez.Üst,sonunda çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi için gönüllü astların vereceği seçilmiş bilgiye güvenmek zorundadır.
- İletişimde başarıllı olamama: Bu şaşırtıcı bir iletişim

engeli gibi görülebilir. Ancak , yöneticilerin gerekli mesajları vermede bazı kusurlarının olduğuda bir gerçektir.İletişimde başarılı olamama nedenleri olarak herkesin iletilecek mesajı bilmiş olabileceği varsayımı, işi sürüncemede bırakma tutumu, bilgi saklama tutusu tembellik gibi faktörler sayılabilir.

-Görev üstlenme ve sorumluluk alma yetenekleri: İletişimin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için önemli olan etmenlerden biri de mesajı gönderenin veya kodlayıcı kaynağın iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Ayrıca her kimsenin din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları ve alışkanlıkları ile yaptıkları işe ilişkin olarak geliştirdikleri tutum ve ölçüler vardır. Bu ölçü, standart, tutum ve alışkanlıklar onun kişiliğinin bir parçasını oluşturarak başkalarıyla haberleşme süreçlerine de yansıyacaktır.

2. Fiziksel Faktörler

- Zamansız değerlendirme: Bu, bilgi değişimini durdurur; mesaj göndericinin kendisini yetersiz olarak düşünmesine yol açar.
- Çevre koşulları: Bireylerarası iletişimde önemli hususlardan birisi de kişilerin haberleşirken bulundukları sosyo-kültürel ortamın özelliklerine göre hareket ettikleridir. Bunun dışında çevrenin sosyo-kültürel değeride kişilerin doğal haberleşme ilişkisinde bulunmasını engeller. Belirli mevkiler, statüler , prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde iletişimi

me zorlamakta,kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında toplumun kültürel değer ve alışkanlıkları, örf ve adetler, kültür düzeyi gibi bazı hususlar iletişimde mesajın oluşturulması, iletilmesi,kodun çözülmesi ve kişisel kabul alanları ve toleransların belirlenmesinde oldukça önemli roller oynamaktadır.

- Fiziksel araçlar: Mesajın akışını etkileyen fiziksel araçlar da önemli bir iletişim engeli olabilir.

3. Sempatik Faktörler

- Semboller: Mesajın formüle edilmesinde kullanılan sembollerde iletişim engeli olarak ortaya çıkabilir. Çoğu kez, bir mesajı kelime kelime ulaştırmak yeterli değildir. Bu nedenle mesaj , ya alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli ya da alıcının anlayabileceği şekilde yorumlanmalıdır.
- Kötü açıklanan mesajlar: İletişimin sağlanış biçimine bakılmaksızın, bütün mesajlarda belirsizliklere ve zor anlaşılmaya rastlanabilir. Kötü seçilmiş ve anlaşılmaz kelimeler, dikkatsiz atlamalar, tutarsızlıklar, fikirlerin kötü biçimde sunulması, yanlış cümle yapıları, yetersiz kelime haznesi, akıcı olmayan cümleler,anlam-sız tekrarlar , anlaşılmaz ve anlatılmak isteneni iyi anlatamayan cümleler her yerde görülebilir.

4. Seçici Algılama

- Açık olmayan varsayımlar: Çoğu kez gözden kaçırılmakla birlikte,iletilmemiş varsayımlar, bütün mesajların te-

melini oluşturur.Örneğin, bir yetki, özel bir durum için göçerilmiş olabilir. Ancak, bir ast, özel bir durumla ilgili olmayan , bununla birlikte, öyle olduğunu varsaydığı kararı verirken, bu durumu nasıl yorumlayacaktır? Bu ast, üstün ya özelliğini belirttiği bir konudan söz ettiğini ya da işletmenin yararına olacak biçimde önceden görülmeyen kararlar vermede serbest olduğunu varsayacaktır. Başlangıçtaki yetki göçerimindeki açıklık, bu belirsizliğe götürür ve belki de harekete geçmede geç kalınmasına veya açık olmayan varsayımlar nedeni ile harekete geçmemenin doğurduğu yüksek maliyete yol açar.

- Hatalı yorumlar:Yöneticiler,işletmelerin iletişim merkezidirler ve mesajların alıcısı ve vericisi durumundadırlar. Yöneticiler mesajları, üstlerinden aynı düzeydeki iş arkadaşlarından ve astlarından alırlar ve bunları anlayabilecekleri bir dille üstlerine,aynı düzeydeki iş arkadaşlarına ve astlarına iletirler. Çoğu kez,bir mesajı kelime kelime ulaştırmak yeterli değildir. Bu nedenle, mesaj, ya alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli ya da alıcının anlayabileceği şekilde yorumlanmalıdır. Bu da her zaman, herkeste bulunmayan bir beceriyi gerektirir.
- Mesajın verilmesi ve alınmasında kayıplar: Aynı mesaj, arka arkaya verilirse doğruluk derecesi gittikçe azalır. Sözü iletişimde, bilginin %30'u , her verilişinde kaybolmaktadır.Bu nedenle büyük bir işletmede, bir dü-

zeyden ötekine , sözlü iletişime güvenmek son derece sakıncalıdır. Yorumu ile birlikte olan yazılı mesajların verilişi sırasında bile , anlamda bir miktar kayıp olması beklenebilir.Bilginin eksik alınması da mümkündür.Yapılan çalışmalar göstermiştir ki iş görenler kendilerine verilen bilginin %50'sini algılayabilmekte, gözetimciler ise %60'ını algılayabilmektedirler.

5- Zaman Baskısı

- Geri beslenmeden doğan güçlükler: Geri besleme bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar.Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi iletilişim ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır.Geri besleme, iletişimin sadece bir elemanına hizmet etme hem alıcı ve hem de göndericinin ihtiyaçlarını ve iletişimden bekledikleri yararları dikkate alır.Geri besleme zamanında yapılmalıdır.
- Yetersiz intibak dönemi: Bazen iletişim değişiklikleri işgörenleri ciddi olarak etkileyebilir. Örneğin;zamandaki, yerdeki, türdeki, yetenekteki , işlerin sırasındaki ve grupların yapısındaki değişiklikler işgörenlerin iletişim imkanlarını büyük ölçüde etkiler.Ba-

zı iletişimler, daha çok eğitim, iş ayarlamaları veya statü ayarlamaları gereğini ortaya çıkarabilir. Sonuç olarak insanları yetkilerine intibak etmeden önce değişiklik için zorlamamak yerinde olacaktır.

(1,2)

(1) Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, (İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 1991), s.290-298.

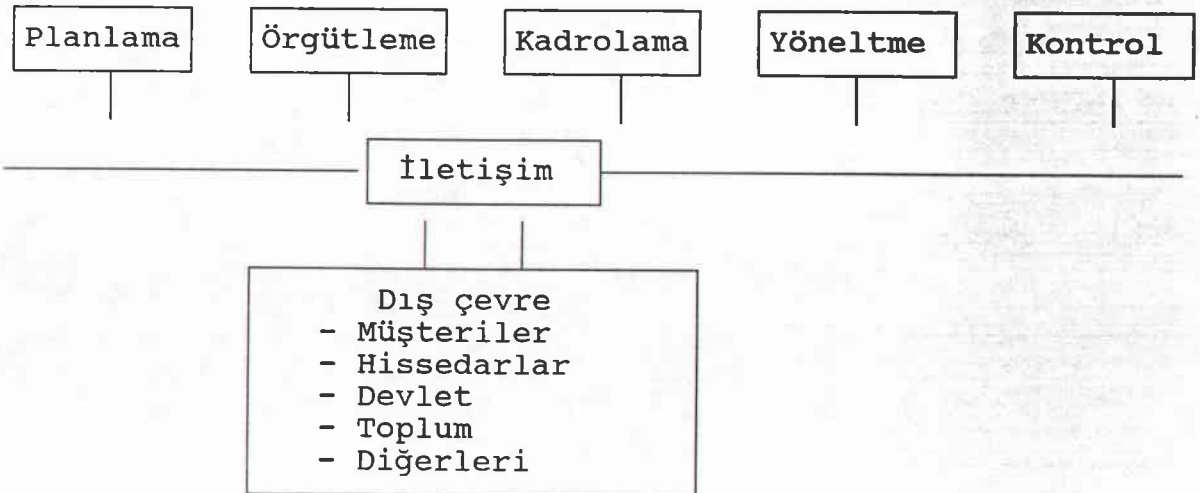
(2) Açık Öğretim Fakültesi, İş İdaresi, Eskişehir, 1994, s.293-294

1.5. İŞLETME YÖNETİMİNDE İLETİŞİM ARAÇLARI

İşletme yöneticisinin temel sorumluluğu, etkili iletişim kurarak, kuruluşunun varlığını sürdürmesi ve diğer amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. İşletme yönetiminde etkili iletişimin öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yönetim sürecinin anlaşılması gerekir.

İşletmenin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin , kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde , ustalıkla uygulanması ile ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan işletme yönetimi bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili bir iletişim kurmak zorundadır.

İşletme yönetiminde iletişimin unsurları, yönetim fonksiyonları ve dış çevre yönleri ile birlikte aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil: Yönetimde İletişim

İşletmelerin büyümesi, emeğin uzmanlaşması, iş bölümünün artması, yapılan işlerin karmaşıklaşması, bir anlamda zorlaşması, bilgisayar ve teknoloji alanındaki son gelişmeler yönetim ve yöneticinin önemini arttırmıştır.

Haberlerin etkili bir şekilde iletilebilmesi için iletişim araçlarının da haberin kapsamına ve haberin iletileceği kişinin özelliklerine uygun olarak seçilmesi gerekmektedir.

İletişimin yapılmasını sağlayan araçlar şunlardır:

1. Yazılı iletişim: Yazılı iletişim, yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını meydana getirmektedir. Bazı mesajların, daha sonrada kontrol edilmek yada bilgi edinilmek üzere, nispeten kalıcı olarak düzenlenmeleri gerekmektedir

İşletme politikaları, prosedürler ve uygulanacak yöntemler öncelikle aşağı doğru iletişim için düzenlenmişlerdir. İlan tahtaları, organizasyon el kitabı , mektup ve memorandumlar, yıllık raporlar, konferanslar, toplantılar ve grup tartışmaları, kısa filmler, işletme içi araştırmalar ve teklif sistemleri de aşağıya doğru gerçekleştirilen iletişimin araçları olarak kullanılmaktadır.

1. Organizasyon El Kitabı: Çalışanların , sosyal yaşantı ve hareketlerini aksettirmek amacı ile kullanılması doğru ise de, sevk ve idarenin faaliyetlerinin de yer alması gerekmektedir. Çünkü bu kitaplar işletmeyi tanıyacaklar için faydalı bilgiler verebilecek niteliktedirler.

2. İlan Tahtaları: İşyeri ile ilgili çalışma ve ücret şartlarına ait bilgilerle birlikte yapıcı fikirlerin doğabilmesi için, çalışanların aydınlatılması birinci planda bulun-

durulur.Büyük işletmelerde önemli rolleri olan bu tür araçların amacı, mevcut programlar hakkında üst kademeden alt kademelere bilgi aktarılmasıdır.

3. Mektup ve Memorandumlar: Resmi mektupların sık kullanılması psikolojik tesirler yaratarak olumsuz kanıları arttırabilir. Acil ve zorunlu bilgiler hariç diğerlerini mektup ve memorandumlarla, herkese aynı şekilde ulaştırılmak daha yararlıdır. Yöneticilerin mektupları özen ve dikkat göstererek hazırlamaları ve personele iletmeden tekrar gözden geçirmeleri gerekir.

4.Yıllık Raporlar: Bunlar işletmenin genel durumu, çalışanların güvenlerinin perçinlenmesi ve geleceğe ait planların açıklanması gibi konular hakkında doğru ve güvenilir bilgi veren iletişim araçlarıdır.

5. Konferanslar , Toplantılar ve Grup Tartışmaları:İşletmeler, sorunlarını çözümlemek, gelecekteki liderlerini yetiştirmek ve ileride yapılacak işlerini planlamak için konferanslardan faydalanırlar. Konferans aynı zamanda işletme içerisinde bilgi ve fikirlerin dağıtılmasına da yarar. Ayrıca bir tek karar yerine kollektif bir karar alınmasını sağlarlar.Bu gibi formel veya informal bir araya gelmelerin gerçek amacı,çalışan ve yönetenlerin işletme ile ilgili her tür konuda aydınlatılmalarıdır.

6. Kısa Filmler: Kısa film ve slaytlarda iletişimde etkili araçlardır.Filmlerin iletişimdeki rolünü anlayabilmek için filme alınacak konuları ve filmin fonksiyonlarını bilmek gerekir. Filmler hem büyük bir kitleye hitap etmekte hem de

yapılan hatalar canlı olarak gösterilmek sureti ile, diğer iletişim araçlarına göre etkisi daha büyük olmaktadır.

7. İşletme içi Araştırmalar ve Teklif Sistemleri: Bunların da iletişim konusundaki etkileri çok kuvvetlidir. İlmi gerçeklere , özellikle yenilik konusundaki stratejik çabalara katkısı büyüktür.

Yazılı iletişimin avantajlarından birisi, sözlü mesajlara göre daha dikkatli ve özenli bir şekilde hazırlanmalarıdır. Yazılı iletişim yönteminin dezavantajlarından bazıları ise, yazı metnini zamanı gelinceye kadar saklamanın güçlüğü ve okuyucu için anlaşılamayan ifadeleri açıklama imkanı bulunmamasıdır. En büyük sakıncası da, yazılı dökümanların aşırı bir kuralcılık aracı olmasıdır.

Yazılı iletişimde, ilişkiler tamamen yüz yüze olmadığı halde, direkt bir şekilde yürütülmektedir.

2-Sözlü İletişim:İş ile ilgili iletişimde tonlarca kağıt kullanılmasına karşılık , çok daha büyük oranda bilgi yüzyüze veya telefonla olmak üzere , sözlü iletişim yoluyla aktarılmaktadır.

3-Sözsüz iletişim: En basit anlamı ile sözsüz iletişim gönderici ile alıcı arasında dil veya formal lisan kullanmadan gerçekleştirilen bir mesaj aktarımıdır. Burada mesaj , (1,2,3,4)

(1)McFarland E.Dalton, Management Principles and Practices, 3rd Ed.McMillian Co.1970, s.576.

(2)Gürgen Yaşar, İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi ve Koşulları, Emel matbaacılık, Adana 1972, s.48-53.

(3)Taşkın Erdoğan,"İşletmelerde Etkin İletişim",Verimli-lik Dergisi, MPM Yayınları,s.113,115,116.

(4)Lavkan Adnan,İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler,Mayataş matbaacılık ve Neşriyat A.Ş., İstanbul 1973,s.204-205.

gözler, yüz ifadesi, vücut hareketleri gibi yollarla ifade edilmektedir.

YAZILI VE SÖZLÜ METODLARIN ETKİNLİK BAKIMINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI

	EN ETKİLİ	EN AZ ETKİLİ
Çalışanların hemen faaliyete geçmesi isteniyorsa	Sözlü-Yazılı	Yazılı
Çalışanların ileride gerçekleştirmeleri istenen faaliyetler hakkında bilgi verirken	Yazılı	Sözlü
Genel kapsamlı bilgiler verirken	Yazılı	Sözlü
Şirket karar veya yönergelerini bildirirken	Sözlü-Yazılı	Sözlü
Şirket politikasındaki önemli bir değişikliği haber verirken	Sözlü-Yazılı	Sözlü
Denetçi ile iş gelişmeleri hakkında haberleşirken	Sözlü-Yazılı	Sözlü
Asayiş seferberliğini güçlendirmek için	Sözlü-Yazılı	Sözlü
Önemli, dikkate değer bir çalışmasından ötürü bir çalışanı övmek için	Sözlü-Yazılı	Yazılı
İşteki yetersizliğinden ötürü bir çalışanı cezalandırırken	Sözlü	Yazılı
Çalışanlar arasındaki iş problemleri ile ilgili tartışmaları bir karara bağlamak için	Sözlü	Yazılı

(1)

İşletme büyüdükçe ayrıntılı bilgilere duyulan gereksinim artar , bilgi akış sistemi giderek karmaşık bir hal alır ve çok çeşitli kararlar vermek zorunda bulunan yöneticiler ellerinde bilgi olmadan etkin ve verimli bir biçimde karar almazlar. İşletme yönetiminde bilgiye duyulan ihtiyacın artması , önemli bir bilgi kaynağı ve iletişim aracı olan işletme raporlarının önemini ortaya koymuştur . Bunun sonucu olarak son yıllarda muhasebe yalnız bir kayıt aracı olmaktan çıkmış, yönetim için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemi ve raporlama süreci olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Sürekli değişen koşullar altında çalışan işletmelerde , her yönetim düzeyindeki yöneticilerin etkin kararlar alabilmeleri ve başarılı olabilmeleri doğru bilgiyi, doğru biçimde, doğru yerde, tam zamanında elde edebilmelerine bağlıdır. Bugünün yöneticileri elde edebilecekleri ekonomik kaynakları (para, insan gücü, makina, gereç, bilgi ve teknoloji) kısa ve uzun süreli planlar yapmak ve kontrol etmek suretiyle verimli bir biçimde kullanabilirler. Böylece işletmelerin ekonomik işlevlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlayabilirler. (1)

(1) Kansızlar Feza, İşletme Raporları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.2

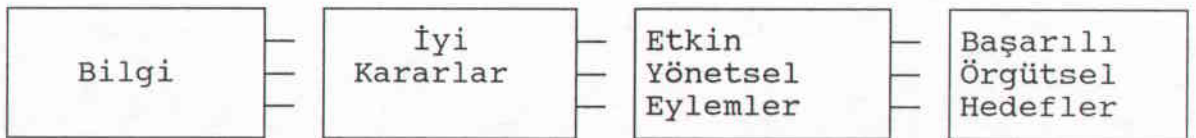
II.BÖLÜM
YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

2.1.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Dünyanın çok hızlı bir şekilde bilgi toplumuna dönüştüğü , bilginin toplumlar için yazgısal önemi olduğu herkesin kabul ettiği bir gerçektir. 20.yüzyılın son çeyreğinde bilginin önemi giderek ön plana çıkarken, katı ve merkeziyetçi örgütler, bilgi ve iletişime egemen olabilen esnek , demokratik ve katılımcı örgütlere karşı yenik düşmektedirler. (1)

Yönetim alanında bilgi " yöneticinin karar almasına yardımcı olacak öğelerdir." İşletme yönetiminde ise "raporlar halinde üst düzeylere çıkan, emirler halinde alt düzeylere inen, günlük faaliyetler aracılığı ile işletmenin işlevsel bölümlerini birbirine bağlayan, müşteri ve ortak ilişkileri ile işletme dışına yönelen ve banka hesap durumu çizelgeleri ve basın yayın organlarıyla işletme içine yönelen bir olgu"dur.

Herhangi bir işin başarısı, yürütücülerinin planlama,örgütlenme, kadrolama, yürütme ve denetim gibi işlevleri ne ölçüde yerine getirdiklerine bağlıdır. Bu işlevlerin gerektiği biçimde yerine getirilebilmeleri ise büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecelerine bağlıdır.



Şekil:Yönetimde Bilgi Kullanımı

(2)

(1)Atınç M. Sait, Endüstri Mühendisliği Dergisi , Makina Mühendisliği Odası Yayını, Ankara 1995, Sayı 3, s.14-24.

(2)Ülgen Hayri,İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Yön Ajans,İstanbul 1990,s.4-8.

2.1.1.Yönetim Bilgi Sisteminin Tanımı, Önemi ve Gereği

Yönetim Bilgi Sistemi , insanlar bir karar oluşturma ihtiyaçları duydukları sürece var olmuştur.Bugün herbirimiz Yönetim Bilgi Sistemleri ile kimi zaman sisteme giren verilerin üretilmesi ile , kimi zaman da işlenmesi ile ilgiliiyizdir.Daha çok etrafımızı sararn çok sayıdaki sistemin bilgi kullanıcısiyizdir. (1)

Basitçe, Yönetim Bilgi Sistemi her yöneticiyi faaliyetlerinde teşvik eden ve onun anlayacağı şekilde ihtiyaç duyduğu zamanda ve karar verme için gerekli miktarda fakat tam olarak bilgileri temin eden organize edilmiş bir yöntemdir.Yönetim Bilgi Sistemi örgüt kaynaklarını etkili bir yönetimin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla birleştirir ve bütünleştirir. Başka bir deyişle, örgütün para , işgücü , malzeme, makina ve teçhizat gibi temel kaynaklarına ilişkin sistemlerin bir bütün olarak çalışmalarını sağlar.

Yönetim Bilgi Sistemi, bu amaçla verileri kaynaklarından toplar, düzenlemeye ve yeni işlemlere tabi tutar , özetler ve karar vericilere iletir. Günümüzde, bilgisayar ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler Yönetim Bilgi sistemi fonksiyonlarının büyük bir kısmının elektronik bilgi işlem makinaları ve ileri iletişim araçları yardımıyla gerçekleştirmektedir ancak Yönetim Bilgi Sistemi bir çok işletmede bireyler yardımıyla ve mekanik araçlar kullanmak sureti ile de yapılmaktadır. Fakat bilgisayar kullanmaksızın gerçekleştirilen Yönetim

(1)Rademacher R.A.,Gibson H.L.,An Introduction to Computers and Information Systems, 1982, s.302.

Bilgi Sistemi zamanında ve istenilen ölçülerde bilgi sağlayamamaktadır. (1)

Son olarak Yönetim Bilgi Sistemini ; bir örgütte yönetime, karar sürecine ve türlü büro işlemlerine destekleyici bilgi sağlayan, bilgisayar temeline dayanan bütünleşik insan-makina sistemi olarak tanımlayabiliriz. Bu sistem bilgisayar donanım ve yazılımından, elle yapılan işlemlerden, yönetim ve karar modellerinden ve bir bilgi yığınağından yararlanır.

Bu tanımın temel unsurlarını şöyle açıklayabiliriz:

Bilgisayar temeline dayanan insan-makina sistemi kavramı: Bu kavram ile Yönetim Bilgi Sisteminin bilgisayar kullanımını temel aldığı ve insan ile makina ya da bilgisayar arasında karşılıklı bilgi alışverişi, etki ve tepkileşimi gerektirdiği ifade edilmektedir. Şüphesiz bir Yönetim Bilgi Sistemi bilgisayarsız da düşünülebilir ama şurasını da unutmamak gerekir ki sistemin etkinliğini sağlayan bilgisayarın gücüdür.

Bütünleşik sistem kavramı:Veri ve bilgi işlemenin bütünleşmesini temel alan bir kavramdır. Bilgisayar temeline dayanan bir Yönetim Bilgi Sisteminde, bilgi yığınağı kavramı, bilgisayar tarafından her an ulaşılabilecek bilgileri tanımlar. Bilgilerin bütünleşik biçimde işlenmesi ise geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir.Bu sistem genellikle tek bir sistemden çok alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır. Bu amaçla sistemde büyük bir bilgisayar kullanılabileceği gibi birbiri

(1)Sezgin Atilla, Yönetimde Planlama , Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, Kalite Matbaası, Ankara,1975, s.74-75.

ile ilişkili bir kaç küçük bilgisayardan da faydalanılabilir.

Yönetim Bilgi Sistemi , tüm örgütün her türlü gereksinmesini özenle düzenleyen, bilgi sistemlerini biçimleyen, birbirleri ile ilişkilerini, tekrarları ve karışıklıkları düzelter ve yönetime bilgi sistemi sağlayan bir sistemdir.

Geleneksel iletişim ve bilgi sistemlerinin karşılaştıkları sorunlar ve başarısızlıklar, bir işletmede Yönetim Bilgi Sisteminin gereğini daha belirgin bir biçimde ortaya çıkarmaktadır.

- Bilgiler , planlama ve karar süreci için gerektiği zamanda çok geç gelmektedir.
- Bilgiler gereği şekilde bütünleşmemiştir.Bu bütünleşmemenin nedeni işletme içi ilişkilerin iyi çözümlenmemesinden ve rekabeti etkileyen sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik dış etmenlerin eksik düşünülmesinden ileri gelmektedir.
- Bilgi kısa ve yetersiz olmakta yöneticiler daha ayrıntılı ve açık bilgilere gereksinim duymaktadırlar.
- Bilgiler yöneticiye uygun bir biçimde verilememektedir.
- Zaman zaman ve farklı sürelerde gereken bilgilerin maliyeti, üretimi için çok pahalı olabilir.
- Üretilen bilginin uygunsuzluğu söz konusu olabilir. Şöyle ki; olayları etkileyecek düzeyde olmayan bir yönetici gereksinme duymadığı bilgiler alabilir.

İşte geleneksel bilgi sistemindeki bu sorunları azaltmak için bilgisayar temeline dayanan Yönetim Bilgi Sistemi geliş-

tirilmiştir. (1)

2.2.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNDE BİLGİSAYARIN YERİ VE ÖNEMİ

F.Taylor ve H.Fayol'un gününden beri dünya teknolojisinde büyük adımlar atılmış ve birçok yenilikler yapılmış, insanlık iki büyük savaşa katılmış ve ulusların kültür ve sosyal yapılarında büyük yenilikler olmuştur. Taylor ve Fayol'un çağı olan sanayi devriminin sorunu makina olanaklarından yararlanmak ise, bugünkü bilgisayar devriminin sorunları da sembollerden yararlanmaktır. Sanayi devriminden sonraki tarihin gelişmesi son derece büyük bir hız göstermiş ve büyük değişiklikler olmuştur. Bu gelişmelere işletme yönetimlerin ayak uydurabilmesi için Taylor ve Fayol çağının kurduğu ilkeler ne kadar yararlı olursa olsunlar bugün artık yetersiz ve ilkel kalmaktadırlar. O çağdan günümüze kadar sibernetik, sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji , antropoloji bilimleri ve yön-eylem araştırması büyük aşamalar göstermiştir. Bu yeni görüşler yönetim sorunlarına bütünleşik, disiplinlerarası ve organik bir açıdan bakmayı gerektirmektedir. (2)

Bürokrasiye boğulmuş , yaratıcılık canlılığının azalmış olduğu, hantal işletmelerde istihdam kapasiteleri küçülürken, bilgisayarı önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanabilen esnek ve daha az bürokratik yapıya sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler yeni teknolojileri geliştirmede öncülük yapmaları yanında istihdam sorununu hafifletmede önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu kadar önemli bir konuda toplumu oluşturan çe-

(1)Ülgen Hayri , İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar , Yön Ajans İstanbul 1990, s.95-96.

(2)Gencer Sadi, Türkiye'deki Organizasyon Gelişmelerinin Fikri Yönü, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı 49, s.3-4,

şitli kesimler, örgütler ve işletmeler konunun çeşitli boyutlarını iyice araştırıp tartıştıktan sonra yönetim bünyesinde uygulamaya başlamalıdır. (1,2)

Bilgisayara dayalı Yönetim Bilgi Sisteminin İşletmeye sağladığı yararları şöyle açıklayabiliriz:

- Planlama, kontrol ve karar verme süreçleri için gerekli bilgileri doğru , uygun , tam ve istenilen yerde ve zamanda sağlayarak , yöneticiye vereceği kararları her yönü ile değerlendirebilme olanağı yaratır.
- Planlama, kontrol ve karar verme süreçlerinde yetersiz ve uygun olmayan bilgiler kullanmaktan ileri gelen problemleri yok eder.
- Kısa devre ve uzun devre planların hazırlanmasında ortak bilgilerin ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak değişik bilgi ve yöntem kullanımının yarattığı farkları ortadan kaldırır.
- Bilgilerin analizinde kantitatif teknikler kullanmak sureti ile bunlar arasında geçmiş ilişkileri ve gelecekteki ilişkilerin tahminin ayırdeder,yapısal bir nitelik (tablo ve grafik gibi) verir ve sayısal olarak ifade eder.
- Maliyetlerin kontrolünü minimum bilgi işlem maliyeti ile sağlamak için , üretim ve finansman bilgilerini önemli başarı kıstaslarını ortaya koyacak şekilde birleştirir.

(1)Atınç M.Sait , Endüstri Mühendisliği Dergisi, Makina Mühendisliği Odası, Ankara 1995, Sayı 3, s.15.

(2)Akgül Mustafa , Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları, Internet, 1995

- Bütün işletmeye hizmet veren bir sistem olarak, işletmenin bütün bölümlerinin bilgi ihtiyacını tespit ederek bu bölümler için gerekli bilgileri sağlar.
- Bilgi işlem makinalarının ve personelin etkili kullanımını sağlayarak , bilgi işlem fonksiyonunun en düşük maliyetle süratli ve doğru olarak yapılmasını sağlar.
- Planlama , kontrol ve karar verme süreçlerine ilişkin bilgileri , bunlardan yararlanacak olanların analiz ve yorumlarını kısa zamanda yapılabilmelerine olanak sağlayabilecek bir düzende ulaştırır.
- Yönetim ve örgüt süreçlerini bütünleştirerek örgütsel değişimi olanaklı kılar.

Devamlı bir değişim süreci içinde çalışan yöneticinin ihtiyacını karşılamakta bilgisayara dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri önemli bir rol oynamaktadır. (1)

Bilgisayarların yada getirdiği yeni bilgi teknolojisini, işletmelerin yönetimi, işlevleri ve yapısı üzerinde bir takım etkiler yaptığı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu etki değişen teknolojinin türü , geliştirilen bilgisayar sistemlerinin yetenekleri ve diğer örgütsel nitelikler nedeni ile farklılaşabilir. Bilgisayarların yönetim süreci üzerindeki etkileri ise şöyledir:

- Planlama işlevi: Bilgisayar kullanımı ile planlama faaliyetleri artmaktadır. Çünkü alınan bilgilerin güvenilirliğinin ve zamanlılığının artması , yöneticilerin bunları da-

(1) Sezgin Atilla, Yönetimde Planlama , Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, Kalite Matbaası, Ankara 1975, s.154-155.

ha iyi işlemesine olanak sağlamıştır. Ayrıca bilgisayar kullanımı ile planlama için gerekli olan süre azalmıştır. Çünkü bilgisayar kullanımı yöneticiyi bilgi edinme ile ilgili kırtasiye faaliyetlerinden kurtarır ve dikkatinin daha çok çözümsel ve düşünsel konular üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Bilgisayar kullanımı ile lanların içerdiği konuların kapsamı ve planların biçimselliği de artacaktır. Ayrıca planlama sürecinin maliyetini de etkileyeceği kaçınılmaz bir gerçektir.

- Örgütlenme işlevi: Bir işletmenin örgütsel yapısı , beşeri ve fiziksel kaynaklarla yetki , görev ve sorumluluklar arasındaki ilişkiden oluşur. Bir işletmede bilgisayar kullanımı ile, bilgi işleme faaliyetlerinde ve bilgi faaliyetlerini yürüten bölümlerde bir takım değişmelerin olması olağandır. Bu durumda örgütün daha büyük bir etkinlik sağlamak amacıyla yeniden düzenlenmesi gerekir. Kimi işlevler yada görevler ortadan kalkarken , yenilerine gerek duyulacaktır. Yeni bir bilgi işleme bölümü kurulup kadrolarının oluşturulması ve uzmanlaşması gerekecektir. Öte yandan iletişim kanallarının biçimsellik derecesi artarken işletmede bilgi temeline dayanan bir biçimsel bilgi sistemi kurulacaktır.

- Kadrolama işlevi: Bilgisayar kullanımı ile bir kadrolama işlevinin etkilenmesi de doğaldır. Çünkü bilgisayar kullanımı herşeyden önce bir personel düzenlemesi gerektirir. Yeni sistemi yürütecek ve bilgisayarı kullanacak personelin seçimi ve yerleştirilmesi, mevcut personelin eğitimi elenen yada kapsamı daralan görevlere ilişkin kararların alınması gere-

kir. Bilgisayar kullanımı yetenekli personelin seçimi, işe alınması ve teknolojik değişime kolayca uyabilecek yoğun bir personel eğitimi yanında birtakım etkiler daha yapacaktır. Personel dosyalarının tutulmasında makinalaşmaya gidilecek, personelin başarısını değerlendirme kolaylaşacak, bu konuda yeni yöntemler kullanılacaktır.

- Yürütme işlevi: Bilgisayar kullanımı ile üst düzey yönetimi ve yürütme organları birbirlerine daha çok yakınlaşacaklardır. Yürütme faaliyetlerinin bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesi sağlanacak , düzenli bir yürütme emir-kumanda ve raporlama sisteminin kurulması gerekecek, kural ve disipline olan gereksinim artacak diğer bir deyimle örgütsel düzen kurulacaktır. Bilgisayar kullanımı ile biçimsel yüzyüze ilişkilerin azalmasına karşın bölümler arası bilgi alışverişi artmış bilgi akışı ve iletişim sistemleşmiştir.

- Denetim işlevi: Bilgisayar kullanma yöntemleri geliştikçe ve kararlar bilgisayarlar tarafından programlanabildikçe, önlem alınması gereken durumlar azalacak, yöneticinin bu işlev için harcadığı zaman azalırken, denetimin etkinliği artacaktır.Çünkü bilgisayar kullanımı denetim sürecinde modern, kantitatif yöntemlerden yararlanmaya olanak sağlamış, denetim için gerekli olan bilgilerin zamanında edinilmesine ve iyi bir raporlama sisteminin kurulmasına yardımcı olmuştur.Böylece faaliyet sonuçlarının üst düzey yönetimi tarafından anında gözlenip,denetlenmesi ile bu sonuçlara ilişkin yazılı verilerin dosyalama ve saklanması da kolaylaşmıştır. (1)

(1)Ülgen Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Yön Ajans ,İstanbul 1990, s.182-201.

2.3.YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİNİN BİLEŞENLERİ

Bir Yönetim Bilgi Sisteminin ne olduğunu bir kez daha göz önüne alalım. Bu sistem ister elle işlem şeklinde, isterse hemen hemen tamamen otomatik olsun , şu temel bileşenlerden oluşur:

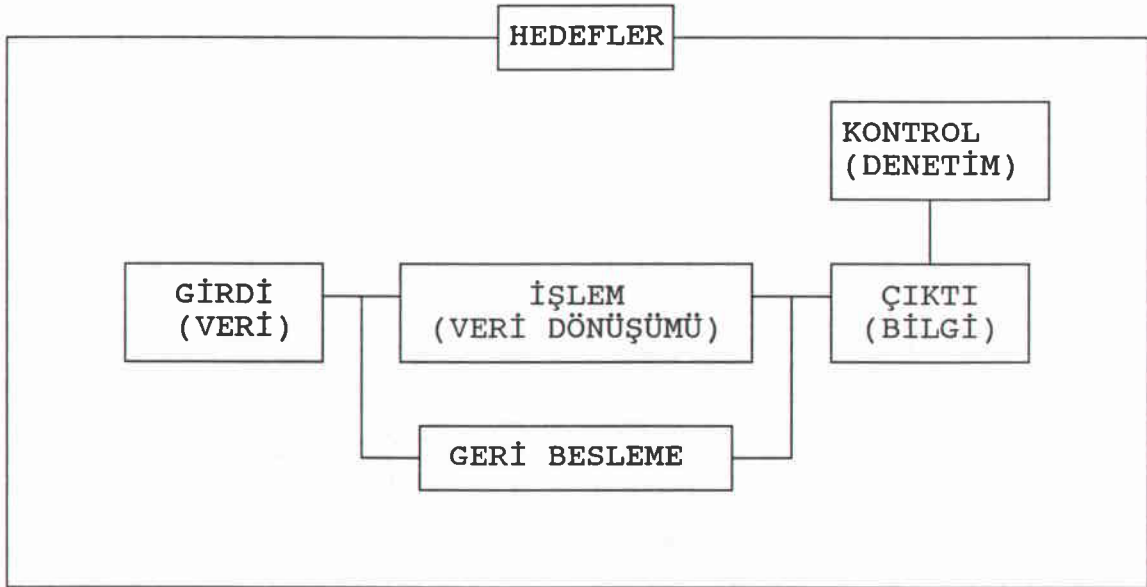
- Giriş öğeleri (verilerin işlem için sisteme girilişi)
- İşlem adım ve etkinlikleri(verilerin ham durumdan kullanıcıya yararlı bilgi haline dönüştürülmesi)
- Çıkış araçları (Bilginin kullanıcının ulaşacağı biçimde sistemden çıkarılması)

Bu geleneksel bileşenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Diğer iki bileşen de önemlidir ; geri besleme ve hedef. Her Yönetim Bilgi Sistemi bir amaca hizmet eder. Ulaşacağı bir hedef, bir varlık nedeni vardır. İş hayatında bir Yönetim Bilgi Sistemi, kullanıcının bilgi gereksinmelerini karşılayamazsa varlığı sona erer.

Sistemin bir önemli parçası da geri besleme döngüsüdür. Geri besleme uygun verilerin sisteme girildiğinin, bu verilerin doğruluğunun ve yeterli , uygun işlemlerin yapılmakta olduğunun belirlenmesi için gereklidir.

Yönetim Bilgi Sistemi , bir bilgisayar sisteminden daha geniş ve daha kapsamlıdır. Öyle ki bilgisayar Yönetim Bilgi Sisteminin sadece bir parçasıdır. Bir bilgisayar sisteminde girdi,verinin bilgisayara yüklendiği noktada oluşur.Örneğin , bir veri giriş operatörü satış temsilcisinin sipariş formundaki bilgileri bir diskete işler. Bu disket disk okuyucuya yerleştirildiğinde veriler bilgisayar sistemi için bir girdi

haline gelmiş olur. Oysa, Yönetim Bilgi Sistemi , bilgisayara giriş noktasından çok daha önce, satış temsilcisinin müşteri sipariş formunu doldurduğu anda başlar. Bir bilgisayar sisteminin çıktısı basılmış rapor ya da ekranda bir görüntüdür.Yönetim Bilgi Sistemi, bilgisayar çıktısından daha kapsamlıdır; bilginin dağıtımı ve yöneticiler tarafından kullanımını da içerir. Bir Yönetim Bilgi Sisteminde işlemlerin elle ya da otomatik olarak yapılabilmesine karşın bilgisayarın işlem etkinlikleri neredeyse tamamen otomatiktir.



Yönetim Bilgi Sisteminin Şeması

Girdi işlem ve çıktı unsurları bütün sistemler için geçerlidir. Herhangi bir sistem bu unsurlara ve bunların özelliklerine göre tanımlanabilir. Ancak , sistemler dinamik bir yapıya sahip olduklarından devamlı değişikliğe uğrayabilirler.Ayrıca, sistemi ve sistem çıktılarını devamlı olarak çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere uyacak şekilde

gözden geçirmek gerekmektedir.

Sistemin devamlılığını ve belirlenmiş faaliyetlerinin dengeli çalışmasını sağlayan yeni sistem unsurları bu noktada işe karışmaktadır. Bunlar kontrol ve geri besleme (feedback) unsurlarıdır.

Geri beslemenin amacı kontrolü sağlamaktır. Bir sistem fonksiyonu olarak kontrolün amacı , daha önceden belirlenmiş standartlara göre çıktıların mukayesesini yapmaktır. Diğer yönden, geri besleme fonksiyonunun amacı ise, çıktılarla daha önceden saptanmış kontrol standartları arasındaki farklara ilişkin bilgilerin girdi olarak sisteme verilmesini sağlamaktır. Geri besleme, sistem faaliyetinin önemli bir yönünü aksettirmektedir. Çünkü, sistem içinde sapmalara ilişkin bilgilerin geri akımını sağlamak suretiyle , sistemin kendi kendini kontrolünü ve yönetimini temin etmektedir. Zaten örgüt sistemi için kurmaya çalışacağımız yönetim bilgi sistemleri, sistemin kontrol ve geribesleme fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bir araç olmaktadır.

Sistemin en belirgin özelliği, kendisinden daha küçük sistemlerden yani alt sistemlerden oluşmasıdır. Çevremizdeki her sistem kendisinden daha büyük başka bir sistemin içinde yer alır.

Sistemin diğer bir önemli özelliği de , sistemi oluşturan elemanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Sistemler karmaşıklıkla artan oranda enerji kaybederler. Bu nedenle, karmaşık örgüt bünyelerinde tasarlanan Yönetim Bilgi Sistemleri minu-

mum enerji kaybı veya bilgi kaybı ile gerçekleştirmelidir.

(1,2,3)

2.4.YÖNETİM BİLGİ SİSTEM TASARIMI

Yönetim Bilgi Sisteminin temel işlevi; "Örgütün amaçlarına en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlayacak, insan, makine, hammadde, malzeme ile sermaye unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun biçimde düzenleyecek olan karar organlarına doğru, zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamak"tır.

Bir örgütte Yönetim Bilgi Sistemi kurulurken,örgüt yöneticisinin ; örgüt yönetiminin hangi bilgilere, ne zaman,nerede, ve hangi biçimde gereksinimi vardır , bu bilgilerin maliyeti nedir, hangi bilgi ve verilere öncelik tanınmalıdır,bilgileri sıralama , birleştirme , anlamlı bir biçimde işleme ve en kısa zamanda karar organlarının kullanımına sunma yöntemi nasıl olmalıdır, dinamik bir yönetim için gerekli denetim-geri besleme döngüsünün gereksinimleri nelerdir, Yönetim Bilgi Sistemi değerlendirme ve düzelme mekanizmaları nasıl işlemelidir, sorularına yanıt araması gerekmektedir.

Yönetim Bilgi Sisteminin örgüt içinde ve örgüt tarafından yapılması gerekli ise de teknik uzmanlardan , sistem danışmanlarından ve bilgisayar yapımcılarının temsilcilerinden danışmanlık hizmeti istenmelidir. Ancak çalışma grubunun çe-

(1)Sezgin Atilla , Yönetimde Planlama , Kontrol ve Karar verme aracı olarak elektronik bilgi işlem makinalarına dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri, Kalite Matbaası, Ankara 1975, s.42.

(2)Erdamar Cengiz,Yönetim Kontrol faaliyetlerinde iç raporlama sisteminin yeri, İstanbul, 1990,s.21-22.

(3)Weiner Norbert, The Human Use of Human Beings,:Cybernetics and Society, NewYork, Doubleday and Company,Inc.,1954, s.38-39.

kirdeğini örgütün kendi personeli oluşturmalıdır. Bunun iki nedeni vardır;Önce sistemin tasarımı, kurulması ve işletiminde çalışmış olan personel örgüt içindeki karşılıklı ilişkileri, sistemin kurulma nedenlerini ve inceliklerini daha iyi anlayacaktır. İkinci olarak, Yönetim Bilgi Sistemi çalışması dinamik, örgüt yönetiminin gerçekleri ile ilgili olarak örgütün ne olduğu ve nasıl çalıştığına ilişkin son derede değerli bir tecrübeyi gerektirmektedir.

Danışmanlar ise çalışmada dışarıdan bir görüşü temsil ederler ve özellikle örgütsel sınırlamaların etkisinde kalan örgüt personelinin yanlışlarını açıklayarak ve birtakım öneriler getirerek, örgüte yardımcı olurlar. (1)

Yönetim Bilgi Sistemi uygun olmayan verileri bir kenara iterek, örgüt için uygun verileri temin etmelidir.Bunlar ise; örgütün başarısına katkıda bulunacak , örgüt içi faaliyetlere ve örgüt çevresine ilişkin verilerdir. Yönetim Bilgi Sistemi tam ve zamanında bilgi sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve işletilmelidir. Ayrıca sistemin yapısı işletmenin örgüt yapısı ile uyum halinde olmalıdır. Sistemin tasarım amacı , sistemin ayrıntı derecesi ve sistemin bilgileri sağlama zamanı örgütün çeşitli hiyerarşik kademelerine hizmet edebilecek şekilde,değişikliklere açık olmalıdır. Başka bir deyişle Yönetim Bilgi Sistemi dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.Yönetim Bilgi Sistemlerinin tasarımında bilginin maliyeti ile değeri arasında mümkün olduğu kadar iyi bir denge sağlanmalıdır.(2)

(1)Ülgen Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar,Yön A-jans, İstanbul, 1990, s.98-99.

(2)Gregory H.Robert, Information Cost and Value , Interstate Printers and Publishers, Inc,1968, s.211.

- Sistem Tasarımı:

Üç sistem bileşeni , sistem tasarımı için bir çatı oluşturmaktadır. Mantıksal başlama noktası, girdi bölümünün tasarımı imiş gibi görünebilir. Çünkü hiçbir veri ögesi sisteme girmeden önce işlenemez. Ancak deneyimli çözümlüycülerin çoğu girdiyi önce tasarlamazlar, işe çıktı tasarımı ile başlarlar. Bunun nedeni bilginin kullanıcısı , sistemin hizmet verdiği kişidir. Başka bir deyişle kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak, sistemin önde gelen varlık nedenidir. Kullanıcı gereksinimlerinin belirlenmesi ve sistem çözümlemesinin etkin bir tasarım için büyük bir önem taşımasına rağmen bazen çözümleme aşamasına yeterince dikkat gösterilmez. (1)

- Çıktı Tasarımı:

Yönetim Bilgi Sisteminin çıktıları , karar mevkilerindeki gördükleri ve kuruluşu yönetirken kullandıkları şeylerdir. Çıktılar, sistemin kullanıcılar tarafından görülen bölümüdür. Kullanıcı için çıktılar, sistemin ta kendisidir.Çıktılar, sisteme girecek olan verilerin çeşidini, biçimini, yönetimini ve giriş zaman çizelgesini belirler. Bir Yönetim Bilgi Sisteminin birinci hedefi kullanıcıya anlamlı, iş yarar bilgiyi çekici ve kolay özümseenebilir şekilde sağlamaktır. Bu işe yarar bilginin sunulmasının en yaygın yöntemi, sistem tarafından üretilen raporlardır. Çıktının girdi ve işlemin her ikisinde etkilemesinden dolayı , çıktı tasarımının en başta halledilmesi düşüncesi artık ön plana çıkmıştır.

(1)Gibson H.L.,Rademacher R.A.,An Introduction to Computers and Information Systems,1982, s.332.

Raporlar çoğu zaman yeni kararlar verilmesini , değişiklikler yapılmasını, işlerin ve örgütlerin yeniden düzenlenmesini, ödenek ayrılmasını ya da kesilmesini sağlamak amacıyla hazırlanır. Raporlar üst ve eşit statüdeki makamlara problem çözümü ve karar alma fonksiyonu için bilgi üretmek , yönetsel kontrole yardım etmek ve hesap vermek için yazılmaktadır. Alt kademedekilere ise bilgi vermek, politika ve talimatları göndermek için yazılmaktadır. Yönetimde , karar alma aşamasında kullanılan raporlar hayati önem taşırlar.

Rapor yazmanın birinci ve en önemli amacı , raporun okunaklı ve anlaşılır hazırlanmasıdır. Diğer amaçları ise ilgili kişilere tam ve doğru bilgi vermesi ve başkaları için bir iletişim aracı olması yanında tavsiye veren danışman niteliğinde bir dökümantasyon olmasıdır.

Bütün bu amaçların yanısıra raporlar sayesinde , işletme içindeki ilerlemeler gözlenip ölçülebilir. Süreçteki en ufak problemler belirtilebilir. Bütün bu imkan dahilindeki geri beslemeyi yapan araçta yine rapordur. (1)

Raporlara performans ve değer ölçmede ihtiyaç duyulur. Planlamanın yapılmasına yardım eder. İletişimin bir ifadesi olan rapor olmaksızın bir işletmede faaliyet göstermek çok zordur. (2)

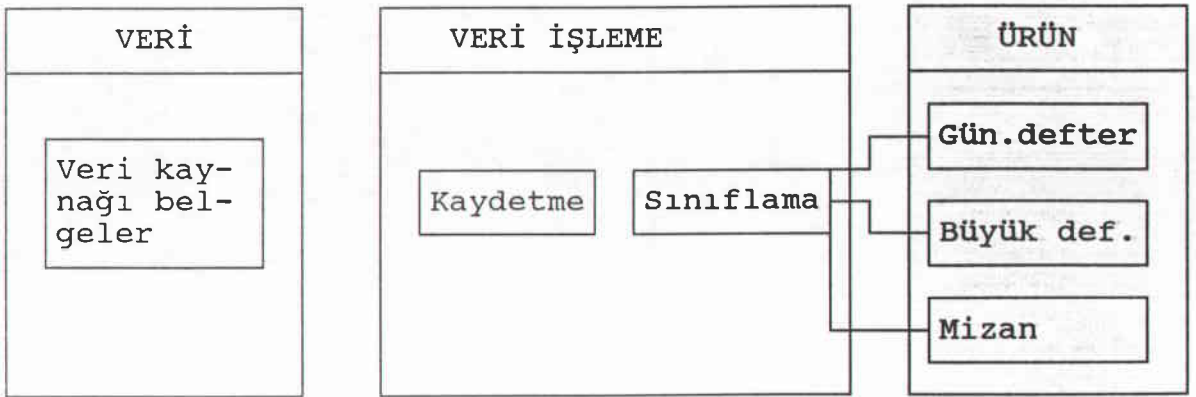
Örgütlerde yönetime bilgi sunmakta göz önüne alınacak başlıca iki nokta raporun biçimi ve sıklığıdır. Rapor yöneti-

(1)Smithson Sue, Business Cominication Today , ICSA Publishing, Cambridge, 1984, s.42.

(2)Brown Leland, Effective Business Report Writing, Prentice Hall, NewYork, 1961, s.3.

me doğru zamanda ulaşmalıdır. Eğer çok önce olursa güncelliğini yitirebilir. Çok geç ulaşırsa karar veren onu kullanmaktan mahrum edilmiş ve üretilmesi için yapılan masraflar boşa gitmiş olur. Raporun biçimi de etkili ve verimli kullanıma uygun olmalıdır.

-Muhasebe Raporları: İşletme hakkında karar verecek olan ihtiyaç sahipleri kurum içi ve dışı olmak üzere iki grupta toplanır. Grupların işletme ile ilgileri ve işletmeden beledikleri çok farklı olduğundan, ihtiyaç duyacakları bilgilerin türü ve zamanı da çok farklıdır. Bu nedenle muhasebe bilgi sistemi farklı nitelikteki bilgi ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürekli olarak çeşitli raporlar üretmek zorundadır. Bu raporların üretilmesi için de verilerin işlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden sistem tarafından kabul edilen veriler, sırası ile kaydetme, sınıflama ve özetleme işlemlerinden geçirilerek sistemin ürünü olan raporlar haline getirilir. Bu işlemler, muhasebe bilgi sisteminin defter tutma faaliyeti olarak, sistem içindeki veri işleme alt sistemi oluşturur.



Şekil: Muhasebe veri işleme sistemi

Muhasebe, başta işletme yöneticileri olmak üzere, işletme ile ilgili çeşitli çıkar gruplarına yeterli, zamanlı ve gerekli bilgileri aktarır. Eldeki rakamlaştırılmış verilere dayanarak farklı amaçlara uygun farklı raporlama teknikleri yolu ile yorumlar sunar. Diğer bir deyişle muhasebe, işletme ile ilgili olan ve çeşitli çıkar gruplarına, firma ile ilgili kararlarında kullanacakları rakama vurulmuş bilgi ve yorumlar sağlayan etkin bir yönetim aracı niteliğine ulaşmıştır.

Yöneticiler bilgi kaynaklarına hakimdirler ve kararlarında kullandıkları bilgilerin çoğunluğu da gizli niteliktedir. İşte bu aşamada Yönetim Muhasebesi üzerinde durmakta yarar vardır.

III.BÖLÜM
YÖNETİM MUHASEBESİ

3.1.YÖNETİM MUHASEBESİ VE BİLGİ AKIŞI

Muhasebe, bir bilgi toplama sistemidir. Ancak bir işletmede muhasebe tek başına bilgi toplama sistemini oluşturmaz. Muhasebe yanında, matematik ve istatistik gibi kantitatif ölçmeler yapabilen diğer bilgi toplama sistemleri de yer alır. Özellikle elektronik bilgi işlem sistemlerinin geliştirilmesi bu bilim kolu ve tekniklerin kullanılma olanaklarını da hızla genişletmektedir.

3.2.YÖNETİM MUHASEBESİNE GENEL BAKIŞ

Yönetim Muhasebesi kavramı , muhasebedeki gelişmelerin yalnız biri, fakat işletme yönetimi açısından en önemlisidir. Zira, bu anlayışın benimsenmesi ile artık muhasebede, yönetici elinde yönetim kararlarında kullanabileceği ve dolayısı ile bu kararların akılcılığını artırmada yararlanabileceği bir araç düzeyine erişmektedir. Diğer bir deyişle , yönetim muhasebesi anlayışı içinde muhasebe, bir defter kayıt düzeni olmaktan öte , defterlerde belirli standartlara uyularak elde edilmiş bilgilerin incelenmesi,yorumlanması faaliyeti durumunu alır. (1)

Yönetim muhasebesi, elde ettiği verileri yöneticilere ve diğer işletme içi personele tatmin edici şekilde düzenlemeli ve ulaştırmalıdır. Çünkü yönetim muhasebesi , işletmeye bilgi vermekle yükümlüdür. (2)

Yönetim muhasebesi;işletme amaçlarının ve faaliyet stan-

(1)Peker Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1988, s.5-8.

(2)Morse J.Wayne, Davis R.James, Hartgraves L.Al,Management Accounting, Addison-Wesley Publishing Company,June,1984, s.4.

dartlarının saptanması faaliyetin denetimi ve gerekli düzeltmeleri yapmayı sağlayıcı bir araç olarak belirir.

Yönetim Muhasebesi, bu amaçlara hizmet edebilmek için;

-İleriye dönüktür,

-Belirli standartlara bağlıdır,

-Ortaya çıkan yönetim gereksinmelerine duyarlıdır,

-Firmanın çeşitli kısımlarındaki faaliyetleri zamanlı ve akılcı biçimde ölçmeyi sağlamak üzere firma örgütü ile tam bir uyum içindedir.

Yönetim muhasebesi , finansal muhasebe kaynaklarından , hatta muhasebe sınırlarını da aşarak, ekonomi, finans, yöney-lem araştırması ve gerek gördüğü diğer disiplinlerden topladığı bilgileri, yönetimin, gereksinmeleri için kullanılabilecek veriler haline getirir. Yönetim muhasebesinin , yönetimin amaçlarını da dikkate alması gerekir.

Yönetim muhasebesi, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri karşısında, hiç olmazsa geleneksel muhasebeye oranla daha bağımsızdır. Gereğinde bu ilkeleri yeni iktisadi ve sosyal koşullar altında yeniden yorumlar. Gerekteğinde ise bu ilkelere bir kısmını bütünüyle bir tarafa bırakarak, işletme yöneticisinin gereksinmelerine cevap verecek belgeleri hazırlamayı ana görev olarak benimser.

Yönetici, karar verme sırasında elde edebildiği bilgilere bağlıdır. Bu bilgilerin önemli bir kısmı yönetim örgütü çatısı içinde elde edilebilir. Politika ve emirler daha aşağı düzeydeki yöneticilere aktarılır. Karşılığında aşağı düzeydeki yöneticilerden kendilerine doğru gelen ve verilen görevlerin

nasıl gerçekleştirildiğini konu edinen raporlar gelir. Bu iletişim kanalı olmaksızın etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi olanaksızdır.

Gelişen firma içi ve dışı sosyal, iktisadi teknik etmenler, firma yönetiminin rasyonel bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için muhasebeyi , önemli bir yönetim aracı haline getirmektedir. Zira doğrudan denetim sınırlarını aşmış ve çetin rekabet koşulları altında çalışan firmalarda yöneticiler, ancak muhasebeden ve çeşitli istatistik kaynaklardan sağlanacak doğru, yeterli ve zamanlı bilgilerin yardımı ile fimaıyı akılcı biçimde yönetebilmek olanaklarına kavuşacaktır. Bir işletme yöneticisinin görevi; işletme yönetimi hususunda isabetli kararlar almak, işletmenin mali faaliyetlerinin planını yapmak, işletmeyi günü gününe yürütmeyi hedef almak ve bu hedeflere ulaşp ulaşmadığını kontrol etmektir. (1)

Böyle bir ortama ulaşan firmalarda muhasebenin yalnızca, doğru tutulmuş bir defter kayıt sistemi olarak yorumlanması, gereksinmeye cevap veremez. Bu durumda muhasebenin temel işlevlerinin firmada planlama ve denetim faaliyetlerinde yöneticiye yorumlama yapmaya ve karar vermeye yararlı verileri verme yönünde geliştiği görülür. Bu işlevini yerine getirebilmesi için de muhasebe uygulamasının artık geçmişe dönük bir defter kayıt sistemi olmaktan sıyrılıp ileriye dönük ve yorumlar yapabilen bir bilgi toplama ve raporlama sistemi haline dönüşmesi gerekir. (2)

(1)Minch A.Roland , Managerial Accounting, Mc Graw Hill, Inc., 1991, s.1.

(2)Peker Alparıslan, Modern Yönetim Muhasebesi, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul , 1988, s.2-14.

3.3.YÖNETİM MUHASEBESİNDE BİLGİ AKIŞINI SAĞLAYAN ARAÇLAR

Veri işlem aşamasında kullanılabılır duruma getirilen veriler, yöneticilerin talepleri üzerine istenilen şekilde ve zamanda iletilirler. Bu aşamada iletilen veriler artık bilgi niteliğindedir.Çünkü veriler yaratılmış, işlenmiş ve kullanılabılır duruma getirilmişlerdir.Veriler,bir anlamda, ham bilgi olmaktan çıkarak kullanılmaya hazır bilgi özelliğini kazanmışlardır. Bilgilerin kullanıcılara iletilmesi veya transferi iletişim sürecini oluşturur.Örgütün çeşitli kısımları ve bireyleri arasında bilgi, algı ve anlayış akımı olarak tanımlanan iletişim, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. (1)

İletişim, örgütlerin açık sistem olarak devamlılığını sağlamakta ve yönetsel karar vermenin vazgeçilmez unsuru,bilgi akımını sağlamaktadır.Örgüt sisteminde, yöneticilerin verdikleri kararları uygulamaya koyan faaliyet noktaları bulunmaktadır. Faaliyet noktaları, örgütün işletme sistemi fonksiyonlarına dahildir. İyi bir iletişim sistemi iletişim kanallarının sayısını, çeşidini ve bunların kriteri oluşuna bağlıdır. Örgütte, karar merkezleri ile faaliyet noktaları arasında ilişkiyi iletişim kanalları vasıtası ile bilgi akımları sağlar.(2)

Günümüzde yöneticilerin yönetim faaliyetlerinin boyutları genişlemiş,daha etkin kararlar alabilmek için gerekli bil-

(1)Halterman C. Carroll , Vardaman T.George , Managerial Control Through Communication,John Wily and Sons Inc.,NewYork 1968, s.3.

(2)Sezgin Attila , Yönetimde Planlama , Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri Kalite Matbaası Ankara 1975 s 58-61

gi gereksinmesi ve seçeneklerin sayısı artmıştır. Bu arada, yöneticilerin karşılaştıkları karmaşık sorunların çözümlenmesinde kullanılmak üzere birtakım kantitati yönetim teknikleri geliştirilerek özellikle planlama ve denetim faaliyetlerinde bunlardan yararlanma yoluna gidilmiştir. Öte yandan birtakım istatistik hesaplamalar, olasılık hesapları gibi istatistik yöntemlerden de yararlanılarak, hem yönetim ve karar için bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin işlenerek karmaşık hesapların yapılmasında ve çözüm seçeneklerinin belirlenmesinde daha etkin bir yol izlenmiştir. Bu işlemlerin belirli boyutlara ulaştığı andan itibaren yöneticiler bilgisayar kullanmayı yeğlemişlerdir.

Modern yönetim, artık bilgisayarın verebileceği her türlü karar verme araçlarını istemektedir. Tüm yönetim düzeyindeki kararlar geniş bilgi kütlelerinden hazırlanan, gecikmez ve güvenilir raporlara dayanılarak verilmektedir. Nitekim günümüz bilgisayarları en küçük bilgi birimini oluşturduğu anda işletmenin bilgi bankasına kaydetme olanağı sağlamaktadır. Bu bilgiler daha sonra tek bir işlemle aynı anda tüm ilgili dosyaları yenilemekte, böylece işletmenin tüm bölümleri kararlarını dayandıracakları yeni ve doğru bilgilere erişme olanağı bulabilmektedir. Bilgisayar kullanımı ve bilgi sisteminin iyi örgütlenmesi halinde yönetsel sorunların çözülmesi için gerekli bilgiler kolayca sağlanır.

Bilgisayarın kullanılmaya başlanması ile kurulan bilgi sistemi de işletmenin yönetim düzenini etkileyecektir. Özellikle, daha önce merkezkaç bir anlayışla özerk bölümler tara-

fından yürütülen bilgi değerlendirme ve karar alma işlemleri, bu defa merkezci yönetim tarafından gerçekleştirilir. Diğer bir deyimle işletmede yönetim merkezcileşirken, bilgisayar pahalı bir muhasebe makinasından öte , yönetim anlayışını etkileyen önemli bir yönetim aleti olur. (1)

İşlemleri büyük bir yetenekle gerçekleştiren bilgisayarlar, muhasebenin daha ileri aşamaları için de rahatlıkla kullanılabilir. Örneğin; verilen program dahilinde finansal tabloları yorumlayabilmekte, geleceğe dönük hedefler gösterebilmekte, proforma bilançolar ve esnek bütçeler düzenleyebilmekte ve bütçe kontrolü yapabilmektedir. Elde edilen sonuçlar yöneticilere anında rapor edilerek işletme kararlarının daha çabuk, daha etkin ve daha bilimsel alınmasına olanak sağlanır.

İşletmelerde bilgi akışını sağlayan diğer bir araçta memorandumdur. Memorandumlar, organizasyonlar ve şirketler tarafından sıkça kullanılan yazılı mesajlardır. Memorandum da rapor gibi bilgi alışverişinde ve iletişimde kullanılır. Çoğu zaman memorandumlar gayriresmî şekilde yazılırlar. Memorandumlar kayıt edilen resmi yazılı mesajdır. Memorandumlar genellikle birbirini tanıyan kişiler arasında yazılır veya tanımadığımız fakat işimizle ilgili bir kişiye de yazılabilir. Memorandumlar "üst"e bir şeyleri hatırlatmak çalışma saatlerini kaydetmek yada işten kaynaklanan özel problemleri raporlamak için yazılabileceği gibi bitirilmiş olan bir iş veya yapılmakta olan bir iş hakkında bilgilendirilmek için de ya-

(1) Ülgen Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, Yön Ajans, İstanbul, 1990, s.116-120.

zılabilirler. (1)

X FİRMASI

MEMORANDUM

Tarih:.....

İlgili:.....

Kimden:.....

İlgi:.....

Verilen Not:.....

.....

3.4.YÖNETİM MUHASEBESİNDE BİLGİ AKIŞ ÇEŞİTLERİ

İşletmenin faaliyetlerinden doğrudan doğruya sorumlu olan ve işletme kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda kullanan işletme içi karar vericiler ile devlet, bankalar, ortaklar, tasarruf sahipleri, satıcılar, rakipler, sendikalar, mesleki kuruluşlar, müşteriler ve en geniş anlamda halk gibi işletme dışı karar vericilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri araştıran, analiz eden , düzenleyen yönetim muhasebesinin , bu bilgileri sunmasına göre bilgi akışının türü ve zamanı değişmektedir.

Bu bilgi akışları, işletmenin yönetim muhasebe departmanında toplanan , işlenen ve depolanan verilerin sistemli bir biçimde sınıflandırılmak sureti ile bilgi haline dönüştürüldükleri araçlardır.

Bu bilgi akış türlerini; raporlar, grafikler ve benzeri şekilde sınıflandırabiliriz.

(1)Hodgetts M.Richard,Gibson W.Jane, Business Communication, Harper and Row Publishers, NewYork 1989, s.157.

3.4.1.RAPORLAR

Bir kimseden diğesine bilgi aktarılmasına raporlama denilir. Rapor, bilgi aktarılmasında kullanılacak iletişim aracıdır. Toplum içi iletişimin ve bu konuda ortak bir dil kullanmanın zorluğu, raporlama standartlarının genel standartlara ve çalışma sahası standartlarına oranla çok daha kesin ve özel olmalarını gerektirir.

Raporlama standartlarının birincisi, yayınlanmış mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile uyum içinde hazırlanmış olduğunun açıkça belirtilmesini gerektirir. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebe işlemlerinin yapılmasında ve mali tabloların hazırlanmasında işletmeler tarafından uygulanabilecek esaslardır. Raporlama standartlarından ikincisi devamlılıktır. Devamlılık ilkesi dönemlere ait mali tabloların karşılaştırılabilirmelerine olanak sağlar. Mali tabloların karşılaştırılabilirmeleri için bunların dayandığı ilkelerin yıldan yıla değişmemiş olmaları zorunludur. Raporlama standartlarının üçüncüsü ise açıklayıcı bilgileri içermesidir. Bu bilgiler , karar alıcılar için zamanlı, eksiksiz, geçerli ve tarafsız olmalıdır. Son olarak da rapor, mali tablolar ile ilgili olarak ya genel bir görüş belirtmeli veya bir görüşe ulaşılmadığını açıklamalıdır. Genel bir görüş açıklamadığı zaman, bunun nedenleri açıkça belirtilmelidir.

Yönetim Muhasebesi raporlarını, kapsamları, hitap ettikleri gruplar ve sıklıkları olmak üzere üç kategoriye ayırabiliriz;

1-Yönetim muhasebesi raporlarını kapsamları açısından sınıflandıracak olursak;

a)Firmanın tüm faaliyetlerini varlık ve yükümlülüklerini kapsayan raporlar , örneğin; bilançolar , gelir tabloları ve firmada bırakılmış karlar,

BİLANÇOLAR: Belirli bir zaman noktasında, firmanın tüm varlık ve yükümlülüklerini , belirlenmiş bir kısım düzenleme ilkelerine göre özet halinde sıralayan bir cetveldir. Bilançolar, bir andaki durumu saptadığından yapıları gereği durgun birer muhasebe raporudurlar.

Temel olarak bilançonun,işletmenin tüm varlık ve yükümlülüklerini belirli dönem sonları itibarı ile anlamlı, samimi, doğru ve özet olarak vermesi beklenir. Bu sebeple bilançolar; Defterlerde yer alan hesapları ana gruplar olarak yansıtmalıdır. Grupların birbiri ile ilişkili hesaplardan oluşması gerekmektedir. İşletme varlık ve yükümlülükleri hakkında yeterli açıklıkta bilgi vermelidir ve bu bilgilerin verilmesinde dayanan temel ilkeler için yeterli açıklamalara yer vermelidir.

Bilançoların özellikle işletme dışı çıkar gruplarına hitap etmek üzere hazırlanmaları durumunda herkes için az çok aynı anlamı verecek biçimde ve yeterli açıklamalar ile birlikte hazırlanması önem kazanır. Bu açıdan bilanço düzenlemelerinde standardizasyon yararlı sonuçlar verir.

İşletme yönetimi açısından ise önemli olan, bilançoların gerek denetim gerek planlama faaliyetleri için yeterli bilgileri veren anlamlı birer belge olmasıdır. Bu nedenledir ki ,

işletme içi amaçlarla hazırlanan bilançolarda daha ayrıntılara inilmesi ve farklı yönetim amaçlarına göre farklı sınıflamalar uygulanarak düzenlenmeleri yararlı olur.

GELİR TABLOLARI:Firmanın her türlü gelir ve giderlerinin karşılaştırıldığı ve dönem sonuçlarının çıkarıldığı tablolara gelir tablosu adı verilir. SPK mevzuatında da gelir tablosu, işletmenin belli bir hesap döneminde elde ettiği tüm hasılat ve gelirler ile yaptığı tüm maliyet ve giderleri tasnifli bir şekilde gösteren ve dönem faaliyet sonuçlarını kar veya zarar olarak özetleyen bir tablo olarak tanımlanmıştır.

Gelir tablolarında göz önünde bulundurulacak kurallar:

Genel olarak her türlü gelirler ve giderler gruplamalara tabi tutularak kayıt edilmelidir. Bu tür gruplamanın , bilanço kalemlerinin "ana faaliyete yakınlık derecelerine göre düzenlenmiş bilanço" anlayışı ile paralellik taşıması gerekir.Firmanın faaliyet niteliğine göre (imalat, ticaret ve hizmet işletmeleri gibi) gruplama yapılmalı ve böylece gelir tablosu kanalı ile faaliyetin her aşamasının sonuçları ayrı ayrı gözden geçirilebilmelidir. Gelir tablosundaki bilgilerle işletmeyi verimli ve karlı bir şekilde yönetme sorumluluğunda olan üst seviye yöneticiler, işletmeye sermaye koyan ortaklar, işletme ile borç ve alacak ilişkisi içinde bulunan kişi ve kuruluşlar, sermaye piyasasını denetleyen kurumlar ve vergi idaresi yakından ilgilidir.

Kısaca gelir tablolarından beklenen görev , ilgililere faaliyet sonuçları ve bundan da öteye , söz konusu sonuçları yaratan nedenler hakkında yeterli bilgi vermesidir. Bu görevi

yerine getirebilmesi için gelir tablosunun yeterli açıklıkta olması gerekir. İşletmelerin temel hedefi kar elde etmektir. İşletmenin belli bir tarihteki mali yapısını gösteren bilançoda bu hedefi , kar / zarar hesabı gösterir. Bu nedenle de bilançoda tek bir kalem olarak yer alan kar / zararı açıklayan gelir tablosu en az bilanço kadar önemli bir mali tablodur.

FİRMADA BIRAKILMIŞ KARLAR: Gelir tablosunda yalnız vergiden sonraki net kar rakamı görülmeli, fonların ne şekilde kullanılacağı hakkında bilgiler ise ayrıca düzenlenen firmada bırakılmış karlar tablosunda yer almalıdır.

b) Firmaların belirli faaliyet dallarını ya da bölümlerini konu edinen raporlar: performans raporları , işletme yöneticisinin gereksinimlerine göre hazırlanan ve belirli faaliyetlerin planlama ve denetimi amacıyla hazırlanan raporlar bu grupta yer alır.

PERFORMANS RAPORLARI: Bu raporlar genellikle aylık olarak ve belirli bir standart forma uygun olarak hazırlanır. Muhasebe disiplininin elde edilen fiili sonuçlarla gelir tahmininin karşılaştırılması sureti ile faaliyetin gidişatı hakkında yönetime bilgi vermek amacıyla hazırlanan bu raporlar organizasyon içinde yukarı doğru hareket ederler.

Performans raporları özellikle iç yönetimin kontrolünü kolaylaştırmak ve yönlendirmek için hazırlanmaktadır. Temelde bunlar fiili gerçekleştirmelerle hedeflerin ya da bütçelenmiş planların karşılaştırılmasını gösterir. Kontrol yönünün yanı sıra performans raporları , yönetime işletme ve-

rimliliğine ilişkin gerekli bilgileri sağlar. Performans raporları; kısa süreler ile hazırlanıp sunulabilmelidir, kullanacak olanın ihtiyaçlarına göre ayarlanmalıdır, basit, anlaşılabilir, kesin, önemli ve gerekli bilgileri kapsamalıdır ve uslubu yapıcı olmalıdır.

PLANLAMA RAPORLARI:Planlama, yarının faaliyetini bugünden tayin etme işlemi, faaliyeti olarak tanımlanabilir.Planlar kimi zaman yalnız akılda tasarlanıp orada kalan, öylece uygulanan biçimsel olmayan tasarılar niteliğinde kalır.Kimi zaman da şu yada bu biçimde hesaplanmış ve kağıda dökülmüş biçimsel plan niteliğine kavuşturulmuş olur.Bu anlamda bir planlama ise belirli tekniklerin ve işlemlerin kullanılmasını ve geliştirilmesini gerektirir.İşletme iriliğinin büyümesi kimi zaman bölgesel, kimi zaman işlevsel temellere dayalı merkezkaç örgütlenmeyi yararlı kılar. Özellikle merkezkaç türden örgütlenmeye gidildiği oranda, tüm faaliyetlerin belirli, açık ve yazılı planlara göre yapılması zorunlu durumuna gelir.

Planlamada başarıya ulaşmak için gerekli nitelikler:

-Planlamada başarıya ulaşmanın ilk koşulu, ulaşılabilir hedeflerin temel alınmasıdır.

-Plan herşeyden önce, bir kez yapılmış katı bir yol saptama işlemi olmaktan çok , ortaya çıkan özel koşullara uyabilecek yumuşaklığa sahip olmalıdır.

-Sistemin tümünü ilgilendiren (uzun vadeli planlar, yatırım planları ve işleme bütçeleri) genel planlarla, sistemin alt sistemlerini oluşturan faaliyet ve birimlerin planları arasında uyum sağlayacak biçimde olmalıdır.

-Kısa, orta ve uzun süreli planların bir bütün oluşturması gerektiği ilkesine uymalıdır.

-Yetki ve sorumluluklarda açıklık ve denge sağlayıcı niteliğe sahip, anlaşılması ve denetimi kolay olmalıdır.

-Başlangıç zamanı ve süresi iyi seçilmiş olmalıdır.

Planlama amaçlı raporlar sürenin uzunluğuna göre;

-Uzun süreli planlar için raporlar,

-Orta süreli planlar için raporlar,

-Kısa süreli planlar için raporlar,

Planlama amaçlı raporlar; yatırım planları ve uygulama programları, bütçeler, proforma bilanço ve gelir tabloları, geleceğe dönük fon ve nakit akış tabloları, geleceğe dönük maliyet analizleri gibi tablolardan oluşur.

YATIRIM PLANLARI: Orta vadeli planlar çeşitli alanlarda yapılacak atılımları belirler. Bu atılımlar çoğu kez birtakım fonların kullanılmasını, dolayısı ile yatırımları gerektirir. Yatırım planlaması ile ilgili çıkarılacak raporlar , aşağıdaki farklı güdülerin etkisiyle oluşmaktadır. Bu güdüler;

-Kar,

-Prestij,

-Sosyal hizmet,

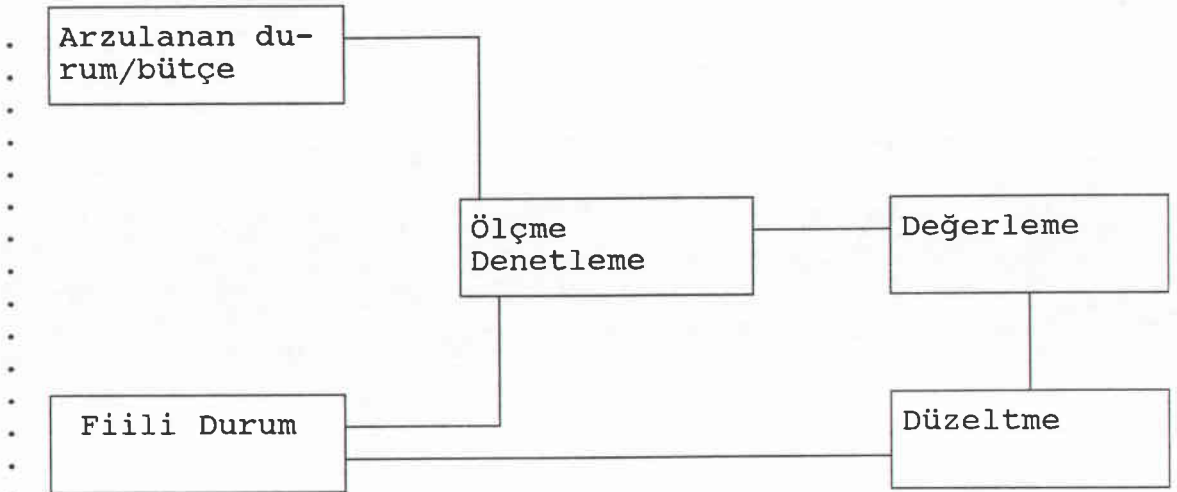
-İşletme içi moral desteklemesi,

-Vergiden tasarruf sağlanması,

dır.

BÜTÇE RAPORLARI: Bütçe , gerek bir hesap dönemlik olan faaliyetleri, gerekse uzun süreli hedeflere ulaşmada gerekli atılımların o döneme düşen kısımlarını, uyumlu biçimde ele alma-

yı amaç edinen kısa süreli plan çeşididir. Bütçeler, kısa süreli uygulama planları olarak daha üst düzeydeki planların belirlediği amaçlar ve amaçlara ulaşım yollarının etkisi altında oluşturulur. Bu nitelikleri ile bütçeler genellikle orta ve uzun süreli planların belirlediği sınırlamalara uymak zorundadır. İşletme faaliyetlerinin planlanmasında öncelikle amaç belirleme , amaca gidecek yolları tanıma , alternatifleri ayıklama ve en sonunda karar verme söz konusu olur. Bu amaçların ve amaca ulaşma yollarının saptanması işlemi, kağıda dökülerek biçimsel plan niteliğine getirilebilir. Bir rota saptamak ve bu rotayı korumak yada değiştirmek işletme yönetiminin bir fonksiyonudur. Bu çerçevede bütçeler, işletme yöneticisi için bir yol göstericidir. İşletme yönetimi belirlenen planlara göre yıllık bütçelerini yapar. Bu bütçelerde faaliyetlerde rakamlar ile ifade edilir. Yıl içinde faaliyetler bütçe ile kontrol edilerek değerlendirmeler yapılır. Ancak bütçeler, değişen koşullar nedeni ile yıl içinde revize edilmelidir.



Şekil: Bütçenin Denetim İşlevi

Bütçelemenin amaç ve yararları: Bütçe, ulaşılabacak bir amaç saptar. Bu amaca ulaşmak için, maddi, mali ve beşeri unsurlara duyulacak gereksinme, gerekli güç kaydırmaları ve zamanlamayı daha başlangıçta saptar. Böylece işlerin istenen yönde ve zaman kaybı olmaksızın akışını sağlar. Özellikle sorumluluk noktalarını temel alan ve yürütmeyi denetleme amacı ile kurulmuş bütçeler her kademede ilgili faaliyet yöneticilerinin sorumluluklarını ve kendilerinden beklenen işleri saptar. Dolayısı ile bu yöneticilerin sürekli olarak ileriye düşünmelerini ve fiili sonuçları bütçede belirtilen hedeflerle sürekli olarak karşılaştırmalarını sağlar. Bütçeleme çeşitli faaliyet safhalarında kesin hedefler saptar. Bunun için geçmişin çok dikkatli bir analizi üzerine gelecekle ilgili ve tüm örgütün her türlü olanaklarını da dikkate alan değerlendirmeler yapar. Ayrıca yöneticilere faaliyetlerini uyumlaştırma fırsatı verir. Özellikle firma ana hedef ve planları dikkate alınarak düzenlenmiş bütçeler, firma içinde çeşitli bölümler arası ahenkleştirmeyi öngörür ve bunu gerçekleştirme aracı olur. Böylece firma bir bütün olarak optimal hedeflere rasyonel yollarla ulaşma olanağını elde eder. Bütçe, bir taraftan "standart" teşkil ettiği halde, diğer taraftan yöneticileri uyarıcı, onlara yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Bütçelerin amaçlarına ulaşabilmesi için, iletişim sisteminden, örgütün yapısına, kapsayacağı süreden, bütçeleme tekniklerine kadar belirli koşulların gerçekleştirilmiş olması gereklidir. Bütçelemede başarı her şeyden önce yeterli ve gerekli bilgilerin derlenmesine bağlıdır.

FON VE NAKİT AKIŞI TABLOLARI: Fon akış tabloları genelde iki grupta toplanabilir. Birincisi net çalışma sermayesi kaynak ve kullanımları tablosu, ikincisi ise finansal durumdaki değişiklikler tablosudur. Net çalışma sermayesini esas alan fon akış tablolarında, net çalışma sermayesindeki artış veya azalış hesaplanır. Sonra buna neden olan kaynak ve kullanışlar incelenir. Fon akış tablosu açısından önemli olan , gerçekten fon hareketi yaratan olayları saptamaktır. Bunun içinde bütün fon giriş ve çıkışları gösterilmelidir. Nakit akış tabloları belirli bir hesap döneminde nakit giriş ve çıkışları yaratan olayları kapsayan mali tablolarıdır. Diğer bir deyişle mali tabloların tahakkuk esasından nakit esasına döndürülmüş biçimindedirler. Bu nedenle nakit akış tablolarının hazırlanabilmesi için, tüm faaliyetlerin nakit hareketleri yaratma zamanları ve biçimleri saptanabilecek biçimde analizciye ayrıntılı bilgi aktarılmalıdır.

MALİYET SAPMA ANALİZLERİ: Çoğu kez planlanan faaliyetin maliyeti ile gerçekleşen fiili sonuçlar arasında fark olur. Bu farklar tespit edilirken maliyet sapma analizleri ile, ayrıntılara inilip nedenlerine ışık tutulma yoluna gidilir. Maliyetlerin sapma yoluyla denetlenmesinde amaç, maliyet tasarrufu sağlamak olduğuna göre hiç olmazsa hammadde, işçilik ve genel üretim maliyetlerinin analize tabi tutulması yararlı olur.

DENETİM RAPORLARI: Bu raporlar en standartlaşmış raporlardandır. Alışıl gelmiş raporlardan olmayıp fikir paragraflarından oluşmuştur. Denetim raporu, muhasebe departmanının deneti-

mini , firmanın muhasebe kayıtlarını ve denetici firmanın fikirlerini doğrulayan ve dürüstlükle hazırladığı demeci yönetime sunan bir fikir paragrafıdır. Bunlar sorunları ve bunların altında yatan nedenleri bulmaya çalışarak, onları değerlendiren ve ortada gerçek bir sorun olup olmadığını saptayan dökümanter raporlardır.

Muhasebe denetim raporu, denetlemenin incelenmesinin yapısını ve kapsamını belirlediği ve müşterinin mali tabloları hakkında bağımsız uzman görüşünü açıkladığı bir belgedir. Denetim raporu, denetçi ile ilgili çıkar grupları arasında iletişimi sağlayan tek, dolayısı ile en önemli araç olması nedeniyle teoride ve uygulamada üzerinde en çok durulan rapor türüdür. Denetim raporu hazırlanırken raporlama standartlarına uyulması gereklidir. Raporlama standartları denetim raporlarının yapısı ve hazırlanması ile ilgili ilkeleri de içerir. Denetçi firma incelemiş olduğu mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini ve yasal yükümlere uygun hazırlanmış olup olmadığını raporunda açıklamalıdır. Bu ilkelerden sapmalar varsa bunları ve sonuçlarını da belirtmelidir. Denetçi firma, denetlemiş olduğu şirketin mali tabloları hakkında genel olarak olumlu bir kanaate ulaşmışsa, raporunda olumlu görüş bildirir. Olumlu görüş bildiren denetim raporuna, "olumlu rapor" , "temiz rapor" veya "şartsız rapor" denir. Denetçi firma, mali tabloların tümü hakkında olumlu bir görüşe ulaştığı, fakat bazı hususlarda aksaklıkların bulunduğu bir durumda şartlı görüş bildirir. Bu durum mali tabloların geneli üzerinde olumsuz bir kanı yaratmayan aksaklıkları içerir. Ma-

li tabloların; mali durumu , faaliyet sonuçlarını ve mali durumdaki değişimleri genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda açık ve dürüst olarak yansıtmaması halinde denetçi firma olumsuz görüş bildirir. Buna olumsuz rapor denir.

2- Muhasebe raporlarının hitap ettikleri gruplar açısından sınıflanması:

a) İşletme yöneticisine bilgi vermek amacı ile hazırlanan raporlar; Bir iç rapor çeşidi olup , sadece firma içinde kullanılmak üzere hazırlanmış raporlardır. Firmalarda çeşitli yönetim düzeylerindeki yöneticilerin yönetim işlevleri arasında önemli farklar vardır. Nitekim üst yönetim düzeyindeki yöneticiler esas olarak, günlük işletme çalışmaları ile ilgili kararlarla değil daha çok stratejik kararlarla ilgilenirler ve işletmenin bütünüyle ilgili genel durumu kontrol ederler. Orta yönetim düzeyindeki yöneticiler ise politikaların uygulanması konusuna değinirler ve bunların işlevlerinin ağırlık merkezi kontroldür. Buna karşılık uygulayıcı yöneticiler, günlük çalışmaların yürütülmesinden sorumludurlar. Bu nedenlerle çeşitli yönetim düzeyindeki yöneticilere sunulacak raporların, kapsamı, zaman aralıkları ve biçimleri de farklıdır. Bu yüzden söz konusu raporların firma içi yönetim ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanmaları gereklidir. Bunlar, gerektiğinde yönetimin isteği doğrultusunda, istatistik raporlar şeklinde de düzenlenebilirler. İstatistik raporlarda , firmanın mali ve işletme açısından geçmişe ait verileri ile bugünün verilerinin karşılaştırılması esastır.

b) Hiyerarşi kademelerinde aşağılara doğru bilgi aktaran

raporlar; Aşağı doğru giden raporlar , politikaları ve talimatları aslara iletmede kullanılırlar. Yönetimin kontrolüne yardımcı olurlar.

c) İşletme dışı kişilere ve kuruluşlara bilgi vermeyi amaçlayan raporlar;Devlet kuruluşlarına, düzenleme komisyonlarına, kredi verenlere,araştırma bürolarına ve diğer aktif yönetimin dışındaki gruplara verilen raporlar bu sınıfa girer. Özel durumlar dışında çoğunlukla yıllık bilanço, gelir tabloları ve bunlarla ilgili açıklamalardan ibarettir.

3-Tekrar edilme sıklıkları açısından muhasebe raporları:

a) Belirli aralıklarla tekrar edilen raporlar ; günlük , haftalık, aylık,üç ya da altı aylık ve yıllık olarak hazırlanabilir. Örneğin satış departmanı,satış hacmini haftalık olarak, üretim departmanı , şirketin çıktılarını , maliyetini ve rutin aktivitelerini aylık olarak raporlamalıdır. Bu raporlar daha sonra analiz ve faaliyet safhası için, bilgi üretme aşamasında fayda sağlarlar.Genel olarak,raporlama süresi uzadıkça raporların kapsamlarının da genişlediği ve firmanın bütünü kapsar nitelik kazandığı görülür. Günlük ve haftalık raporlar, geçici durumları bildirmekten ziyade , varolan duruma ilişkin bilgileri,düzenli aralıklarla vermeyi amaçlamaktadır. Haftalık raporlar,yıllık raporlara göre daha sade ve daha kısadır.Belirli aralıklarla tekrar edilen, periyodik raporlar , uzun ilerleme raporlarına temel oluştururlar. Bu tip raporları hazırlamak için, çeşitli matbu formlar oluşturmak gereklidir.

b) Bir defalık raporlar; bu tip raporlar, önceden kesti-

rilemediği halde, sonradan ortaya çıkan olaylar hakkında hazırlanabileceği gibi, geleceğin planlanması ile ilgili olarak da hazırlanabilir.

Hissedarlar

Yönetim Kurulu

Üst Yöneticiler

Departman Yöneticileri

Üretim - Satış - Mühendislik - Finans

R A P O R L A R

Orta Kademe Yöneticiler

Ustabaşı

İşçiler

Şekil: Raporun işletme içinde yatay ve dikey dolaşımı

Yukarı doğru giden raporlar , problemin çözümü ve karar alma fonksiyonu için bilgi üretir. Yönetimsel kontrole yardım eder. Yanal alan raporları çalışma aktivitelerinin koordinasyonuna yardım ederler. Aşağı doğru giden raporlar ise politikaları ve talimatları gönderirler. Yönetimin kontrolüne yardımcı olurlar.

3.4.2. MALİ TABLOLAR

Yönetim denetiminde muhasebeden yararlanma, muhasebe belgelerinin analizi kanalıyla olur. Muhasebe belgelerini yalnız yönetim değil, mali kuruluşlar, ortaklar, çalışanlar ve hatta devlet de firma hakkında bilgi edinmek, denetlemek ve değerlemek amacı ile analiz etmek ister. İşletme yöneticisi, mali tablolardan yararlanırken, genel kabul görmüş ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmaktan ziyade, amaca göre gerçeği yansıtan ve zamanında düzenlenmiş belgelerin elde edilmesi önem kazanır.

Mali tabloların, bu tablolardan yararlanacakların karar vermelerini yardımcı olabilecek ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olması açıklık ilkesi gereğidir. Ayrıca mali tablolarda gelecekte olması muhtemel olaylara da yer verilmesi yine bu ilkenin gereğidir.

Mali tabloların yeterli açıklıkta olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir:

- Tablolar iyi düzenlenmeli,
- Uygun biçimde sınıflandırılmış ve gruplanmış olmalı,
- Değerleme esasları açıklanmalı,
- Uygun terminoloji kullanılmalı,
- Gerekli yerlerde dipnotlarına yer verilmelidir.

Ayrıca bu tabloların bir takım analiz teknikleri ile değerlendirilmesi gereklidir. İşletme yöneticisi mali tablo analizlerini, firmanın mali ve ekonomik yapısı hakkında bilgi sahibi olmak için yapar.

Mali tablo analizleri açısından başlıca kaynaklar; bilanço, gelir tablosu, fon ve nakit akış tabloları olmaktadır.

3.4.3.DİĞER

3.4.3.1.Tablolar:

Küçük ve büyük miktarların kalitatif ve kantitatif bilgi olarak cetvel halinde özet şeklinde sunulmasıdır.Raporun genel dizaynı yapıldıktan sonra, sunum için görsel unsurlar geliştirilmeye başlanabilir. Detaylı, özel bir bilgi verilmek istendiği vakit tablolar ideal bir sunum şeklidir.Her tablonun bir başlığı , dikey kolonları ve yatay çizgileri olması gerekir. Tablolar kolon ve sütunları kullanan veri ve şekillerin organize olmuş tanıtımlarıdır. Tablolar ile; bilgiler kısa ve özlü bir biçimde sunulabilir, karşılaştırmalar kolaylıkla yapılabilir ve bilgiyi kullanacak olan kişi, listelenmiş kantitatif bilgiyi daha çabuk özümseyebilir.

3.4.3.2.Şemalar :

Gantt Şemaları: Gantt şemalarının son zamanlara kadar en yaygın kullanım alanlarından biri yatırım projelerinin uygulanması alanı olmuştur. Gantt'ın proje uygulamalarında kullanılması, en az zaman ve maliyetle projeleri gerçekleştirme amacından kaynaklanmaktadır. Gantt şeması ile proje safhaları tek tek denetlenerek, gecikmeler önlenabilir. Dolayısıyla maliyet artışları ile karşılaşma önlenmiş olur.Gantt şeması cari faaliyet denetiminde en alt düzeydeki üretim birimlerinin faaliyet sonuçlarını denetlemek için kullanılır. Genellikle haftalık çizelgeler biçiminde olur.

PERT / CPM TEKNIĞİ : PERT / CPM Tekniği de, Gantt şeması gibi projeleri asgari zaman ve maliyetle gerçekleştirme amacına hizmet eden bir denetim şeklidir. Fakat Gantt Şeması'

nın gelişmiş halidir.Gantt'da safhalar arası ilişkiler kopuk olduğu halde, PERT / CPM, faaliyetlerin safhaları arasındaki ilişkileri temel alan bir tekniktir.

Z ŞEMASI: Z Şeması, cari tutarlar, kümülatif tutarlar ve hareketli yıllık tutarlarla ilgili istatistik verilere dayanır. Z Şemaları aylık cari toplam kanalı ile her ayın sonuçlarının ayrı ayrı denetlenmesi olanağını verir. Kümülatif rakamlar ise her ayın sonu itibariyle hesap dönemi başından o güne kadar toplam olarak ne sonuç alındığını gösterir.Z şemasını diğer olağan istatistik yöntemlerden ayıran özellik hareketli yıllık tutarlar eğrisinin özelliğinden ileri gelir.Bu eğri her noktasında bir yıllık toplamı verir ve bir yılın herhangi bir kesitindeki ulaşılan sonuçlar bir yıl öncesiyile karşılaştırılmış olur. Böylece bütün faaliyetler sürekli olarak en az bir yıllık akış içinde değerlendirilmiş olur. Ayrıca hemen hiç rakam bile kullanmadan yöneticiye, bir bakışta aylık faaliyetler , önceki aylar , hedefe ulaşma derecesi hakkında bilgi verir. Böylece zamanı kısıtlı olan tepe yöneticisi için ideal bir denetim tekniğidir.

1,2,3,4,5,6,7

(1)Peker Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul 1988,

(2)Üstünel Bülent, Mali Tablolar, Denet Yayıncılık A.Ş., İstanbul Mart 1995,s.423-424.

(3)SPK Mevzuatı,Seri 11, Tebliğ No:1, Ek 3

(4)Ruch William, Crawford Maurice , Business Communication, McMillian Publishing Co., NewYork 1991, s.99.

(5)Smithson Sue, Business Communication Today , ICSA Publishing Co., 1984, s.42.

(6)STFA Holding A.Ş., Denetim Departmanı, Denetim Raporu Araştırma Dosyası, 1995

(7)Kansızlar Feza, İşletme Raporları , Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, s.2-7.

IV.BÖLÜM

YÖNETİM MUHASEBESİ KAPSAMINDA ALINAN AYLIK RAPORLAR

4.1.X FİRMASINDA YÖNETİM MUHASEBESİ KAPSAMINDA ALINAN AYLIK RAPORLAR

Kapsam

Aylık rapor sistemi ayın faaliyeti hakkında bilgi alınmasını ve gerçekleşen aylık faaliyet sonucu ile bütçenin karşılaştırılması ile değerlendirilmesini kapsar.

Gelir Tahmin Raporu

Bir sonraki ayın faaliyeti konusunda ayın 15'ine kadar planlama / pazarlama / satış bölümlerinden Mali İşler Bölümüne gelecek olan tahmini satış ve üretim bilgilerine istinaden o aya ait bütçe ayın 20'sine kadar revize edilip yayınlanarak bu vesile ile şirketin gidişatı hakkında daha net bir bilgi sahibi olunması, iletişim ve koordinasyonda devamlılık sağlanması ve faaliyetin yeni şartlara göre planlanması temin edilir.

Bu çalışma pazarlama ve bütçe bölümlerinin yakın ve devamlı işbirliği ile yürütülür.

Bu çalışma dahilinde aşağıdaki raporlar üretilir;

a) Gelir tahmin raporu

b) Tahmini aylık gelirin geçen yıl gerçekleşen gelir ve bütçe ile karşılaştırılması raporu

c) Tahmini satış ile karın , aylar itibarıyla geçen yıl gerçekleşen ile karşılaştırılması raporu.

Faaliyet Raporu

Ayın faaliyet neticelerini belirten rapordur. Muhasebe disiplininin elde edilen gerçekleşen sonuçlarla gelir tahmininin karşılaştırılması suretiyle faaliyetin gidişatı hakkın-

da yönetime bilgi sağlar. Ertesi ayın 20'sine kadar yayınlanır.

Aylık Faaliyet Raporu Kapsamına Giren Raporlar

Aylık faaliyet raporu kapsamına aŗaęıdaki raporlar girer.

- a) Bilanço
- b) Gelir tablosu (Konsolide ve ürün bazında)
- c) Satıŗ gider raporu (Bölge bazında)
- d) Satıŗ Raporu
- e) Alacak raporu
- f) Yatırım durumu raporu
- g) Nakit raporu
- h) Kredi kullanım raporu
- ı) Mali durum raporu
- i) Personel durumu raporu

Aylık Faaliyet Raporu Hazırlıkları

Aylık faaliyet raporunun hazırlığında aŗaęıdaki hususlar özellikle yerine getirilir.

a) Mutabakatlar

Banka mutabakatları aylık olarak, m ŗteri mutabakatları üç aylık devreler itibarıyla, diğer satıcı ve grup şirketleri cari hesaplarının mutabakatı altı ayda bir yapılır. Nazım hesaplar yılda bir kıymetli evrak mevcudu ile karŗılaŗtırılarak kontrol edilir.

b) Demirbaŗ envanter kontrolü

Demirbaŗ sayımı her yıl Kasım ayı sonu itibarıyla yapılarak Aralık ayında muhasebe ve ilgili şube iŗbirlięi ile so-

nuçları rapor edilir.

c) Stok envanter kontrolü

Her yıl Aralık sonu itibarıyla malzeme envanteri ambar ve muhasebe tarafından müştereken yapılarak Ocak ayı içinde muhasebe kayıtları ile karşılaştırılarak farklar rapor edilir.

d) İş avanslarının kapatılması

Aralık sonu itibarıyla iş avansları kapatılır.

e) Hesap tanzimleri

Peşin ödenen, belgesi beklenen , karşılık ve diğer aracı hesaplar her ay sonu gözden geçirilerek gerekli hesap tanzimleri ve düzeltmeleri yapılır.

Aylık raporun dağıtımı

Gelir tahmini ve faaliyet raporu Genel Müdürlük, Yönetim Kurulu ve Holding'e yayın tarihleri itibarıyla dağıtılır.

Ekler

1- Faaliyet raporları

Ek.1.1. Konsolide gelir tablosu

Ek.1.2. Konsolide gelir tablosu makina

Ek.1.3. Konsolide gelir tablosu satış sonrası

Ek.1.4. Gelir tablosu ürün bazında

Ek.1.5. Satış gider tablosu bölge bazında

Ek.1.6. Bilanço

Ek.1.7. Kar/zarar

Ek.1.8. Yatırım raporu

Ek.1.9. Nakit raporu

Ek.1.10.Kredi kullanım raporu

Ek.1.11.Satış raporu (Miktarsal)

Ek.1.12.Personel raporu

Ek.1.13.Mali durum raporu

Ek.1.14.Alacak raporu

73
FAALİYET RAPORU
OCAK

ÖNEMLİ GELİŞMELER

1.1. Pazarlama

Ocak ayı zarfında tanıtım, reklam ve müşteri ziyareti faaliyetlerine program dahilinde devam edilmiştir.

1.2. Operasyon

Cari aydaki satış miktarının bütçe ile mukayesesi aşağıda gösterilmiştir.

	Cari Ay		Birikimli		FARK
	Bütçe	Fiili	Bütçe	Fiili	
JCB	3	10	3	10	7
HYUNDAI	2	0	2	0	<2>
KIRICI					
JCB	-	2	-	2	2
INDECO	1	1	1	1	-
HAMM	1	0	1	0	<1>

1.3. Organizasyon

Herhangibir değişiklik yoktur.

1.4. Mali Yapı

Ekonomik kriz alacak tahsilatı ve borç transferlerimizi de etkilemiştir. Ancak sağlanan borç ertelemeleri sebebiyle vadesi geçen borcumuz yoktur. Vadesi geçen alacaklarımız aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

VADESİ GELEN
BORÇ / ALACAK
MUKAYESESİ

İÇİKLAMA	JCB (STR)	HYUNDAI (USD)	INDECO (DM)	WEBER (DM)	HAMM (DM)	STENUICK (FF)	TOPLAM (USD)
İleri Geçen Alacaklar	-	-	-	-	-	-	-
USD	-	-	-	-	-	-	-
İleri Geçen Alacaklar	354.840	464.276	289.517	16.201	-	148.960	-
USD	564.091	464.276	191.265	10.703	-	28.362	1258.697
FARK USD	564.091	464.276	191.265	10.703	-	28.362	1258.697

KARLILIK

Özellik sonu itibariyle karımız; 2946 m'u geçmiş yıl olmak üzere TL.4.076 m.'dir.

2.1. Brüt Satış Karı

2.1.1. Makina

Cari ayda bütçede öngörülen TL 2124 m'luk brüt satış karına karşı TL 3199 m. brüt satış karı elde edilmiştir.

2.1.2. Yedek Parça

Cari ayda bütçede öngörülen TL 1395 m'luk brüt satış karına karşı TL.415 m. brüt satış karı elde edilmiştir. Cari ayda bütçeye nazaran meydana gelen menfi farkın sebebi satış miktarının azalmasından ileri gelmektedir.

2.2. Pazarlama Gideri

2.2.1. Pazarlama Direkt Gideri

Cari ayda pazarlama direkt gideri bütçede öngörülen TL 390 m'a nazaran TL 44 olarak gerçekleşmiştir.

2.2.2. Pazarlama Endirekt Gideri

Cari ayda Pazarlama Endirekt Gideri bütçede öngörülen TL 85 m'a nazaran TL 91 m olarak gerçekleşmiştir.

2.3. Depolama Gideri

Cari aydaki depolama gideri bütçede öngörülen TL 92 m'a nazaran TL 81 m olarak gerçekleşmiştir.

2.4. Satış Giderleri

Cari aydaki satış gideri bütçede öngörülen TL 986 m'a nazaran TL 946 m olarak gerçekleşmiştir.

2.5. Yönetim Gideri

Cari aydaki yönetim gideri bütçede öngörülen TL 1115 m'a nazaran TL 1322 m'dur. Cari aydaki fazlalığın sebebi vergiler ve tamir bakım giderlerindeki artıştan ileri gelmektedir.

2.6. Finansman Gideri

Cari ayda finansman gideri yoktur.

2.7. Diğer Gelir ve Giderler

Cari ayda gelir gider farkı leyhte TL.2946 m'dur.

Mali Durum

Cari ayda grup içine finansman desteği gayesiyle TL 5500 m. banka kredisi kullanılmıştır.

Yatırımlar

Cari ayda bütçede öngörülen TL 100 m'na nazaran herhangi bir yatırım yapılmamıştır.

Personel

Ekim 95 ayı personel mevcudumuz bütçede öngörülen 30'a nazaran 28'dir.

Sonuç

Ekim faaliyet sonuçlarımız planlanan bütçe hedefleri dahilindedir.

aygılarıyla

YTAC EGE
Genel Müdür

KONSOLIDE
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	26,775	30,023	12.1	26,775	30,023	12.1
Diğer	0	0		0	0	
Toplam	26,775	30,023	12.1	26,775	30,023	12.1
MALİYET						
Mal Bedeli	20,763	25,121	21.0	20,763	25,121	21.0
Gümrük	1,569	816	(48.0)	1,569	816	(48.0)
Satış Primi	124	0	(100.0)	124	0	(100.0)
Diğer	800	472	(41.0)	800	472	(41.0)
Toplam	23,256	26,409	13.6	23,256	26,409	13.6
BRÜT SATIŞ K/Z)	3,519	3,614	2.7	3,519	3,614	2.7
PAZARLAMA (Direkt)						
Medya	75	16		75	16	
Fuar/Gösteri	243			243	0	
Sirküler/Broşür	72	28		72	28	
Ziyaretler				0	0	
Eşantıyon				0	0	
Diğer				0	0	
Toplam	390	44	100.0	390	44	100.0
PAZARLAMA (Endirekt)						
Ücret	47	60		47	60	
Kıdem	2	2		2	2	
Seyahat	6			6	0	
Temsil	1			1	0	
Şehir içi Yol	3	2		3	2	
Vasıta	1			1	0	
Amortisman	11	11		11	11	
Mık. Gider Payı	12	14		12	14	
Sigorta				0	0	
Diğer	2	2		2	2	
Toplam	85	91	100.0	85	91	100.0

DEPOLAMA						
Ücret	44	48		44	48	
Kıdem	3	3		3	3	
Vasıta	3			3	0	
Şehirci Yol	5	10		5	10	
Kira	19	17		19	17	
Yemek	4	1		4	1	
Gümrük Ücr.	8			8	0	
Amortisman	2	2		2	2	
Diğer	4			4	0	
Toplam	92	81	100.0	92	81	100.0
SATIŞ						
Ücret	620	596		620	596	
Kıdem	28	28		28	28	0.0
Eğitim	1	0		1	0	(100.0)
Haberleşme	39	44		39	44	12.8
Isıtma/Ayd.	21	9		21	9	(57.1)
Seyahat	50	49		50	49	(100.0)
Temsil	19	1		19	1	(94.7)
Şehirci Yol	32	28		32	28	(12.5)
Vasıta	19	38		19	38	100.0
Kira	48	45		48	45	(6.3)
Yemek	17	16		17	16	(5.9)
Bakım/Tem.	15	19		15	19	26.7
Kırtasiye	5	1		5	1	(80.0)
Amortisman	58	58		58	58	0.0
Mik. Gider Payı		0		0	0	0.0
Sigorta				0	0	0.0
Tahsilat Zararları				0	0	0.0
Diğer	15	14		15	14	(6.7)
Toplam	987	946		987	946	(4.2)
İŞLETME K/[Z]	1,965	2,452	24.8	1,965	2,452	24.8

YÖNETİM						
Ücret	660	641	(2.9)	660	641	(2.9)
Kıdem	16	16	0.0	16	16	0.0
Hesbaileşme	40	41	2.5	40	41	2.5
Isıtma/Ayd.	15	2	(86.7)	15	2	(86.7)
Seyahat	50	50	0.0	50	50	0.0
Temsil	10	38	280.0	10	38	280.0
Şehirci Yol	20	30	50.0	20	30	50.0
Masra	7	31	342.9	7	31	342.9
Kira	35	34	(2.9)	35	34	(2.9)
Yemek	10	12	20.0	10	12	20.0
Bakım/Tem.	11	67	509.1	11	67	509.1
Kütüphane	5	12	140.0	5	12	140.0
Bilgi İşlem	50		(100.0)	50	0	(100.0)
Sigorta	10	14	40.0	10	14	40.0
Müşavirlik	60	39	(35.0)	60	39	(35.0)
Abone-Han	4	10	150.0	4	10	150.0
Vergiler	8	162	1,925.0	8	162	1,925.0
Bağışlar	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Amortisman	79	79	0.0	79	79	0.0
Dağıtım				0	0	
Diğer	24	44	83.3	24	44	83.3
Toplam	1,115	1,322	18.6	1,115	1,322	18.6
FAHANCAN	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	850	1,130	32.9	850	1,130	32.9
DİĞER GELİRLER	3,554	4,765	34.1	3,554	4,765	34.1
DİĞER GİDERLER	5,280	1,819	(65.5)	5,280	1,819	(65.5)
VERGİ ÖNCESİ K/(Z)	(976)	4,076	(565.3)	(976)	4,076	(565.3)

GELİR TABLOSU
KONSOLİDE
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikim		
	Bütçe	Fili	Sapma %	Bütçe	Fili	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	23,870	29,314	22.8	23,870	29,314	22.8
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	23,870	29,314	22.8	23,870	29,314	22.8
MALİYET						
Mal Bedeli	19,253	24,851	29.1	19,253	24,851	29.1
Gümrük	1,569	816	(48.0)	1,569	816	(48.0)
Satış Primi	124	0	(100.0)	124	0	(100.0)
Diğer	800	448	(44.0)	800	448	(44.0)
Toplam	21,746	26,115	20.1	21,746	26,115	20.1
BRÜT SATIŞ K/(Z)	2,124	3,199	50.6	2,124	3,199	50.6
PAZARLAMA (Dıkt)						
GIDER PAYI	348	39	(88.7)	348	39	(88.7)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GIDER PAYI	76	81	6.7	76	81	6.7
DEPOLAMA GID. PAYI	91	72	(20.6)	91	72	(20.6)
SATIŞ GIDER PAYI	692	843	21.9	692	843	21.9
İŞLETME K/(Z)	917	2,163	135.9	917	2,163	135.9
YÖNETİM GID. PAYI	995	1,179	18.4	995	1,179	18.4
FINANSMAN GID. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	(78)	985	(1362.2)	(78)	985	(1362.2)

GELİR TABLOSU
KONSOLİDE
SATIŞ SONRASI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Can Av			Birikimli		
	Bütçe	Fıllı	Sapma %	Bütçe	Fıllı	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	2,905	709	(75.6)	2,905	709	(75.6)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	2,905	709	(75.6)	2,905	709	(75.6)
MALİYET						
Mal Bedeli	1,510	270	(82.1)	1,510	270	(82.1)
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	24	100.0	0	24	100.0
Toplam	1,510	294	(80.5)	1,510	294	(80.5)
BRÜT SATIŞ K/ZI	1,395	415	(70.3)	1,395	415	(70.3)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	42	5	(88.6)	42	5	(88.6)
PAZARLAMA (Endrkt)						
GİDER PAYI	9	10	9.7	9	10	9.7
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	9	100.0	0	9	100.0
SATIŞ GİDER PAYI	296	103	(65.3)	296	103	(65.3)
İŞLETME K/ZI	1,048	289	(72.4)	1,048	289	(72.4)
YÖNETİM GİD. PAYI	121	143	18.5	121	143	18.5
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/ZI	927	146	(84.3)	927	146	(84.3)

GELİR TABLOSU

JCB
GENEL
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Av			Birikimli		
	Bütçe	Filî	Sapma %	Bütçe	Filî	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	11,707	26,030	122.3	11,707	26,030	122.3
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	11,707	26,030	122.3	11,707	26,030	122.3
MALİYET						
Mal Bedeli	9,025	22,095	144.8	9,025	22,095	144.8
Gümrük	353	780	121.0	353	780	121.0
Satış Primi	53	0	(100.0)	53	0	(100.0)
Diğer	244	433	77.5	244	433	77.5
Toplam	9,675	23,308	140.9	9,675	23,308	140.9
BRÜT SATIŞ K/(Z)	2,032	2,722	34.0	2,032	2,722	34.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GIDER PAYI	170	19	(88.7)	170	19	(88.7)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GIDER PAYI	38	40	4.7	38	40	4.7
DEPOLAMA GID. PAYI	34	35	4.2	34	35	4.2
SATIŞ GIDER PAYI	541	414	(23.5)	541	414	(23.5)
İŞLETME K/(Z)	1,249	2,214	77.3	1,249	2,214	77.3
YÖNETİM GID. PAYI	488	578	18.4	488	578	18.4
FINANSMAN GID. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	761	1,636	115.0	761	1,636	115.0

84
GELİR TABLOSU
JCB
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	8,932	24,357	172.7	8,932	24,357	172.7
Diğer				0	0	
Toplam	8,932	24,357	172.7	8,932	24,357	172.7
MALİYET						
Mal Bedeli	7,580	21,145	179.0	7,580	21,145	179.0
Gümrük	353	780	121.0	353	780	121.0
Satış Primi	53		(100.0)	53	0	(100.0)
Diğer	244	418	71.3	244	418	71.3
Toplam	8,230	22,343	171.5	8,230	22,343	171.5
BRÜT SATIŞ K/(Z)	702	2,014	186.9	702	2,014	186.9
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	130	15	(88.7)	130	15	(88.7)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	29	30	4.7	29	30	4.7
DEPOLAMA GİD. PAYI	34	27	(20.5)	34	27	(20.5)
SATIŞ GİDER PAYI	259	316	21.8	259	316	21.8
İŞLETME K/(Z)	250	1,626	550.5	250	1,626	550.5
YÖNETİM GİD. PAYI	372	441	18.6	372	441	18.6
FINANSMAN GİD. PAYI		0		0	0	
FAALİYET K/(Z)	(122)	1,185	(1071.6)	(122)	1,185	(1071.6)

GELİR TABLOSU
JCB
SATIŞ SONRASI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	2,775	665	(76.0)	2,775	665	(76.0)
Diğer				0	0	
Toplam	2,775	665	(100.8)	2,775	665	(76.0)
MALİYET						
Mal Bedeli	1,445	309	(78.6)	1,445	309	(78.6)
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	15	100.0	0	15	100.0
Toplam	1,445	324	(77.6)	1,445	324	(77.6)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	1,330	341	(74.4)	1,330	341	(74.4)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GIDER PAYI	40	5	(88.6)	40	5	(88.6)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GIDER PAYI	9	9	4.8	9	9	4.8
DEPOLAMA GID. PAYI	0	8	100.0	0	8	100.0
SATIŞ GIDER PAYI	282	98	(65.2)	282	98	(65.2)
İŞLETME K/(Z)	999	221	(77.9)	999	221	(77.9)
YÖNETİM GID. PAYI	116	137	18.1	116	137	18.1
FINANSMAN GID. PAYI		0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	883	84	(90.5)	883	84	(90.5)

GELİR TABLOSU
HAMM
GENEL
OCAK
(M/TL)

Bölge	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
SİLAT						
Mal Bedeli	3,209	0	(100.0)	3,209	0	(100.0)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	3,209	0	(100.0)	3,209	0	(100.0)
İYET						
Mal Bedeli	2,520	(44)	(101.7)	2,520	(44)	(101.7)
Gümrük	189	0	(100.0)	189	0	(100.0)
Satış Primi	18	0	(100.0)	18	0	(100.0)
Diğer	80	0	(100.0)	80	0	(100.0)
Toplam	2,807	(44)	(101.6)	2,807	(44)	(101.6)
İT SATIŞ K/Z	402	44	(89.1)	402	44	(89.1)
ARLAMA (Dıkt)						
ER PAYI	47	5	(88.8)	47	5	(88.8)
ARLAMA (Endıkt)						
ER PAYI	10	11	9.1	10	11	9.1
OLAMA GİD. PAYI	12	10	(19.4)	12	10	(19.4)
İŞ GİDER PAYI	94	113	20.6	94	113	20.6
İTME K/Z	239	(95)	(139.8)	239	(95)	(139.8)
ETİM GİD. PAYI	134	158	18.2	134	158	18.2
İNSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
İYET K/Z	105	(254)	(341.6)	105	(254)	(341.6)

GELİR TABLOSU
HAMM
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fıllı	Sapma %	Bütçe	Fıllı	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	3,199		(100.0)	3,199	0	(100.0)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	3,199	0	(100.0)	3,199	0	(100.0)
MALİYET						
Mal Bedeli	2,515	(30)	(101.2)	2,515	(30)	(101.2)
Gümrük	189		(100.0)	189	0	(100.0)
Satış Primi	18		(100.0)	18	0	(100.0)
Diğer	80		(100.0)	80	0	(100.0)
Toplam	2,802	(30)	(101.1)	2,802	(30)	(101.1)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	397	30	(92.4)	397	30	(92.4)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	47	5	(88.8)	47	5	(88.8)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	10	11	8.7	10	11	8.7
DEPOLAMA GİD. PAYI	12	10	(19.4)	12	10	(19.4)
SATIŞ GİDER PAYI	93	113	21.5	93	113	21.5
İŞLETME K/(Z)	235	(109)	(146.3)	235	(109)	(146.3)
YÖNETİM GİD. PAYI	133	158	18.8	133	158	18.8
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	102	(267)	(361.6)	102	(267)	(361.6)

GELİR TABLOSU
HAMM
SATIŞ SONRASI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	10		(100.0)	10	0	(100.0)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	10	0	(100.0)	10	0	(100.0)
MALİYET						
Mal Bedeli	5	(14)	(380.0)	5	(14)	(380.0)
Günlük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	5	(14)	(380.0)	5	(14)	(380.0)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	5	14	180.0	5	14	180.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI		0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI	1	0	0.0	1	0	0.0
İŞLETME K/(Z)	4	14	239.9	4	14	239.9
YÖNETİM GİD. PAYI	1	0	0.0	1	0	0.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	3	13	336.8	3	13	336.8

GELİR TABLOSU
JCB
KIRICI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filli	Sapma %	Bütçe	Filli	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	0	1,008	100.0	0	1,008	100.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	1,008	100.0	0	1,008	100.0
MALİYET						
Mal Bedeli	0	641	100.0	0	641	100.0
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	641	100.0	0	641	100.0
BRÜT SATIŞ K/(Z)	0	367	100.0	0	367	100.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Endrkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
İŞLETME K/(Z)	0	367	100.0	0	367	100.0
YÖNETİM GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	0	367	100.0	0	367	100.0

GELİR TABLOSU
JCB
HİDROLİK
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fıllı	Sapma %	Bütçe	Fıllı	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	0	0.0	0	0	0.0
MALİYET						
Mal Bedeli	0	0	0.0	0	0	0.0
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	0	0.0	0	0	0.0
BRÜT SATIŞ K/(Z)	0	0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI		0	0.0	0	0	0.0
İŞLETME K/(Z)	0	0	0.0	0	0	0.0
YÖNETİM GİD. PAYI		0	0.0	0	0	0.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	0	0	0.0	0	0	0.0

GELİR TABLOSU
HYUNDAI
GENEL
OCAK 2015
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	10,709	1,945	(81.8)	10,709	1,945	(81.8)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	10,709	1,945	(81.8)	10,709	1,945	(81.8)
MALİYET						
Mal Bedeli	8,324	2,247	(73.0)	8,324	2,247	(73.0)
Gümrük	984	0	(100.0)	984	0	(100.0)
Satış Primi	49	0	(100.0)	49	0	(100.0)
Diğer	458	38	(91.7)	458	38	(91.7)
Toplam	9,815	2,285	(76.7)	9,815	2,285	(76.7)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	894	(340)	(138.0)	894	(340)	(138.0)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GIDER PAYI	156	18	(88.7)	156	18	(88.7)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GIDER PAYI	34	36	7.0	34	36	7.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	41	32	(21.0)	41	32	(21.0)
SATIŞ GIDER PAYI	315	378	20.1	315	378	20.1
İŞLETME K/(Z)	348	(805)	(331.3)	348	(805)	(331.3)
YÖNETİM GİD. PAYI	445	529	18.8	445	529	18.8
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	(97)	(1,334)	1274.7	(97)	(1,334)	1274.7

GELİR TABLOSU
HYUNDAI
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikim		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	10,644	1,912	(82.0)	10,644	1,912	(82.0)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	10,644	1,912	(82.0)	10,644	1,912	(82.0)
MALİYET						
Mal Bedeli	8,291	2,232	(73.1)	8,291	2,232	(73.1)
Gümrük	984		(100.0)	984	0	(100.0)
Satış Primi	49		(100.0)	49	0	(100.0)
Diğer	458	30	(93.4)	458	30	(93.4)
Toplam	9,782	2,262	(76.9)	9,782	2,262	(76.9)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	862	(350)	(140.6)	862	(350)	(140.6)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	155	17	(88.7)	155	17	(88.7)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	34	36	6.4	34	36	6.4
DEPOLAMA GİD. PAYI	41	32	(21.5)	41	32	(21.5)
SATIŞ GİDER PAYI	308	376	22.1	308	376	22.1
İŞLETME K/(Z)	324	(812)	(350.6)	324	(812)	(350.6)
YÖNETİM GİD. PAYI	443	526	18.6	443	526	18.6
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	(119)	(1,337)	1023.9	(119)	(1,337)	1023.9

GELİR TABLOSU
HYUNDAI
SATIŞ SONRASI
OCAK 1998
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fırlı	Sapma %	Bütçe	Fırlı	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	65	33	(49.2)	65	33	(49.2)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	65	33	(49.2)	65	33	(49.2)
MALİYET						
Mal Bedeli	33	15	(54.5)	33	15	(54.5)
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	8	100.0	0	8	100.0
Toplam	33	23	(30.3)	33	23	(30.3)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	32	10	(68.8)	32	10	(68.8)
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	1	0	(89.3)	1	0	(89.3)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI		0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI	7	2	(67.2)	7	2	(67.2)
İŞLETME K/(Z)	24	7	(70.1)	24	7	(70.1)
YÖNETİM GİD. PAYI	2	3	60.5	2	3	60.5
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	22	4	(82.0)	22	4	(82.0)

GELİR TABLOSU
WEBER
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikim		
	Bütçe	Faali	Sapma %	Bütçe	Faali	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	350	833	138.0	350	833	138.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	350	833	138.0	350	833	138.0
MALİYET						
Mal Bedeli	297	601	102.4	297	601	102.4
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	297	601	102.4	297	601	102.4
BRÜT SATIŞ K/(Z)	53	232	337.7	53	232	337.7
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	5	1	(88.5)	5	1	(88.5)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	1	1	19.0	1	1	19.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	1	1	5.9	1	1	5.9
SATIŞ GİDER PAYI	10	12	23.7	10	12	23.7
İŞLETME K/(Z)	36	217	502.3	36	217	502.3
YÖNETİM GİD. PAYI	16	17	8.0	16	17	8.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	20	200	897.6	20	200	897.6

93
GELİR TABLOSU
INDECO
GENEL
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	800	1,204	50.5	800	1,204	50.5
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	800	1,204	50.5	800	1,204	50.5
MALİYET						
Mal Bedeli	597	217	(63.7)	597	217	(63.7)
Gümrük	43	36	(16.3)	43	36	(16.3)
Satış Primi	4	0	(100.0)	4	0	(100.0)
Diğer	18	0	(100.0)	18	0	(100.0)
Toplam	662	253	(61.8)	662	253	(61.8)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	138	951	589.1	138	951	589.1
PAZARLAMA (Dıkt)						
GIDER PAYI	12	1	(89.0)	12	1	(89.0)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GIDER PAYI	2	3	35.9	2	3	35.9
DEPOLAMA GID. PAYI	3	2	(19.3)	3	2	(19.3)
SATIŞ GIDER PAYI	28	28	0.9	28	28	0.9
İŞLETME K/(Z)	93	916	885.2	93	916	885.2
YÖNETİM GID. PAYI	33	39	19.7	33	39	19.7
FINANSMAN GID. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	60	877	1361.3	60	877	1361.3

GELİR TABLOSU
INDECO
MAKINA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fili	Sapma %	Bütçe	Fili	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	745	1,204	61.6	745	1,204	61.6
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	745	1,204	61.6	745	1,204	61.6
MALİYET						
Mal Bedeli	570	258	(54.7)	570	258	(54.7)
Gümrük	43	36	(16.3)	43	36	(16.3)
Satış Primi	4		(100.0)	4	0	(100.0)
Diğer	18		(100.0)	18	0	(100.0)
Toplam	635	294	(53.7)	635	294	(53.7)
BRÜT SATIŞ K/Z	110	910	727.3	110	910	727.3
PAZARLAMA (DİKİ)						
GİDER PAYI	11	1	(88.9)	11	1	(88.9)
PAZARLAMA (Endiki)						
GİDER PAYI	2	3	26.6	2	3	26.6
DEPOLAMA GİD. PAYI	3	2	(24.9)	3	2	(24.9)
SATIŞ GİDER PAYI	22	26	19.6	22	26	19.6
İŞLETME K/Z	72	878	1119.0	72	878	1119.0
YÖNETİM GİD. PAYI	31	37	18.7	31	37	18.7
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/Z	41	841	1950.9	41	841	1950.9

GELİR TABLOSU
INDECO
SATIŞ SONRASI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fıllı	Sapma %	Bütçe	Fıllı	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	55	0	(100.0)	55	0	(100.0)
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	55	0	(100.0)	55	0	(100.0)
MALİYET						
Mal Bedeli	27	(41)	(251.9)	27	(41)	(251.9)
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	27	(41)	(251.9)	27	(41)	(251.9)
BRÜT SATIŞ K/(Z)	28	41	46.4	28	41	46.4
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	1	0	(91.0)	1	0	(91.0)
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI		0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI	6	2	(67.6)	6	2	(67.6)
İŞLETME K/(Z)	21	39	83.9	21	39	83.9
YÖNETİM GİD. PAYI	2	3	35.8	2	3	35.8
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	19	36	88.9	19	36	88.9

GELİR TABLOSU
STENUICK
GENEL
OCAK
(M/TL)

Hesap Dokümü	Carı An			Birikimli		
	Bütçe	Fili	Sapma %	Bütçe	Fili	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	0	0.0	0	0	0.0
MALİYET						
Mal Bedeli	0	4	100.0	0	4	100.0
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	4	100.0	0	4	100.0
BRÜT SATIŞ K/ZI	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Endrkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
İŞLETME K/ZI	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0
YÖNETİM GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/ZI	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0

GELİR TABLOSU
STENUICK
MAKİNA
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
HASILAT						
Mal Bedeli	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	0	0.0	0	0	0.0
MALİYET						
Mal Bedeli	0	4	100.0	0	4	100.0
Gümrük	0	0	0.0	0	0	0.0
Satış Primi	0	0	0.0	0	0	0.0
Diğer	0	0	0.0	0	0	0.0
Toplam	0	4	100.0	0	4	100.0
BRÜT SATIŞ K/(Z)	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0
PAZARLAMA (Dıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
PAZARLAMA (Endıkt)						
GİDER PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
DEPOLAMA GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
SATIŞ GİDER PAYI		0	0.0	0	0	0.0
İŞLETME K/(Z)	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0
YÖNETİM GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FINANSMAN GİD. PAYI	0	0	0.0	0	0	0.0
FAALİYET K/(Z)	0	(4)	100.0	0	(4)	100.0

SATIŞ GİDERİ
İSTANBUL
OCAK
(M/TL)

Hesap Dokümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
SATIŞ GİDERİ						
Ücret	114	112	(1.8)	114	112	(1.8)
Kıdem	4	4	0.0	4	4	0.0
Eğitim	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Haberleşme	7	6	(14.3)	7	6	(14.3)
Isıtma/Ayd.	3		(100.0)	3	0	(100.0)
Seyahat	10	4	(60.0)	10	4	(60.0)
Temsil	4		(100.0)	4	0	(100.0)
Şehiriçi Yol	8	7	(12.5)	8	7	(12.5)
Vasıta	5	2	(60.0)	5	2	(60.0)
Kira	7	6	(14.3)	7	6	(14.3)
Yemek	2	1	(50.0)	2	1	(50.0)
Bakım/Tern.	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Kütasiye	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Amortisman	8	8	0.0	8	8	0.0
Mrk. Gider Payı				0	0	
Diğer	1	2	100.0	1	2	100.0
Toplam	176	152	(13.6)	176	152	(13.6)

SATIŞ GİDERİ
ANKARA
OCAK
(M/TL)

esap ökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
ATIŞ GİDERİ						
Ücret	189	188	(0.5)	189	188	(0.5)
Kıdem	10	10	0.0	10	10	0.0
Eğitim				0	0	
Haberleşme	15	16	6.7	15	16	6.7
Isıtma/Ayd.	8	6	(25.0)	8	6	(25.0)
Seyahat	15	18	20.0	15	18	20.0
Temsil	6		(100.0)	6	0	(100.0)
Şehiriçi Yol	8	4	(50.0)	8	4	(50.0)
Vasıta	3	19	533.3	3	19	533.3
Kira	13	13	0.0	13	13	0.0
Yemek	6	7	16.7	6	7	16.7
Bakım/Tem.	5	1	(80.0)	5	1	(80.0)
Kırtasiye	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Amortisman	12	12	0.0	12	12	0.0
Mrk. Gider Payı				0	0	
Diğer	7	5	(28.6)	7	5	(28.6)
Toplam	298	299	0.3	298	299	0.3

SATIŞ GİDERİ
İZMİR
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikim		
	Bütçe	Filii	Sapma %	Bütçe	Filii	Sapma %
SATIŞ GİDERİ						
Ücret	128	125	(2.3)	128	125	(2.3)
Kıdem	6	6	0.0	6	6	0.0
Eğitim				0	0	
Haberleşme	8	8	0.0	8	8	0.0
Isıtma/Ayd.	4	3	(25.0)	4	3	(25.0)
Seyahat	10	23	130.0	10	23	130.0
Temsil	6	1	(83.3)	6	1	(83.3)
Şehirçi Yol	9	8	(11.1)	9	8	(11.1)
Vasıta	6	10	66.7	6	10	66.7
Kira	14	14	0.0	14	14	0.0
Yemek	5	5	0.0	5	5	0.0
Bakım/Tem.	4	9	125.0	4	9	125.0
Kırtasiye	1		(100.0)	1	0	(100.0)
Amortisman	13	13	0.0	13	13	0.0
Mrk. Gider Payı				0	0	
Diğer	3	3	0.0	3	3	0.0
Toplam	217	228	5.1	217	228	5.1

SATIŞ GİDERİ
SATIŞ SONRASI
OCAK
(M/TL)

Hesap Dökümü	Cari Ay			Birikimli		
	Bütçe	Fıllı	Sapma %	Bütçe	Fıllı	Sapma %
SATIŞ GİDERİ						
Ücret	189	171	(9.5)	189	171	(9.5)
Kıdem	8	8	0.0	8	8	0.0
Eğitim				0	0	
Haberleşme	9	14	55.6	9	14	55.6
Isıtma/Ayd.	6		(100.0)	6	0	(100.0)
Seyahat	15	4	(73.3)	15	4	(73.3)
Temsil	3		(100.0)	3	0	(100.0)
Şehiriçi Yol	8	9	12.5	8	9	12.5
Vasıta	5	7	40.0	5	7	40.0
Kira	14	12	(14.3)	14	12	(14.3)
Yemek	4	3	(25.0)	4	3	(25.0)
Bakım/Tem.	4	9	125.0	4	9	125.0
Kırtasiye	2	1	(50.0)	2	1	(50.0)
Amortisman	25	25	0.0	25	25	0.0
Mrk. Gider Payı				0	0	
Diğer	3	4	33.3	3	4	33.3
Toplam	295	267	(9.5)	295	267	(9.5)

**YATIRIM DURUMU
RAPORU
OCAK
(M/TL)**

İMİN ADI	Cari Ay						Birikimli					
	Bütçe		Fiii		Fark		Bütçe		Fiii		Fark	
	Ad.	TL	Ad.	TL	Ad.	TL	Ad.	TL	Ad.	TL	Ad.	TL
telefon		100				(100)		100				(100)
		100				(100)		100				(100)

MALİ DURUM
OCAK
(M/TL)

MUFREDAT	Cari Ay		Beklenen		
	Beklenen	Fiili	Şubat	Mart	Nisan
NAKİT MEVCUDU	2000	5979	3309	1997	265
NAKİT GİRİŞİ					
Alacak Tahsilatı					
Makina	10470	6573	8309	8799	7350
Yedek Parça	2300	2071	2427	738	1000
Satış Hasılatı					
Makina	10378	12913	23325	17319	41538
Yedek Parça	-	-	-	-	-
TOPLAM	25148	27536	35370	28853	50153
NAKİT ÇIKIŞI					
Transfer					
JCB					
Makina	11655	9049	15903	16662	28000
Yedek Parça	-	200	136	1406	364
HYUNDAI					
Makina	6554	6554	4056	475	-
Yedek Parça	-	-	-	528	-
Diger	-	-	364	84	10
Vergi					
KV	650	15	-	-	96
KDV		3026	838	835	884
GMK					
Makina	1568	2225	9532	8377	10749
Yedek Parça	-	494	1510	1616	915
Diger		224	335	170	145
Yatırım	100	-	-	-	-
Genel Giderler	2518	2440	2699	2735	2867
TOPLAM	23045	24227	35373	32888	44030
NAKİT FAZLA/(EKSİK)	2103	3309	1997	<4035>	6123
KREDİ KULLANIMI				4300	
KREDİ ÖDEME					<4300>
DEVİR FAZLA/<EKSİK>	2103	3309	1997	265	1823

Kredi Cinsi ve Bankası	Faiz Kom. %	Limit	Kullanılan						Bakiye	
			Devir		Hareket		Toplam Risk		M/TL	\$
			M/TL	\$	M/TL	\$	M/TL	\$		
<u>Nakit Kredi</u> Finansbank Esbank Pamukbank										
		3000	-	-	3000	-	3000	-	-	
		2500	-	-	2500	-	2500	-	-	
		3000	-	-	-	-	-	-	3000	
		8500			5500		5500		3000	
<u>feminat</u> <u>2.1 Yurtiçi</u> Finansbank Esbank Pamukbank Pamukbank Toprakbank Alternatifbank Tütüncüler Garanti Bank		2000	713		<104>		609		1391	
	3	7500	-		2299		2299		5201	
	2	2000	-		-		-		2000	
	-	50	44		-		44		6	
	2	-	-		-		-		-	
	4	3000	3000		-		3000		-	
	-	7000	-		-		-		7000	
	4	770	770		-		770		-	
<u>2.2 Yurtdışı</u> Pamukbank Finansbank Esbank Toprakbank										
	-	500000	-	-	-		-	-	-	500000
	2	500000	-	500000	-		-	500000	-	-
	1.5	750000	-	750000	-		-	750000	-	-
	2	250000	-	250000	-		-	250000	-	-
		22320	4527	1500000	2195	-	6722	1500000	15598	500000
T O P L A M		30820	4527	1500000	7695	-	12222	1500000	18598	500000

SATIŞ RAPORU
(ADET)
OCAK

MAMUL GRUPLARI	BİRİMİ	CARİ AY İÇİNDE			YIL İÇİ BİRİKİMLİ		
		BÜTÇE	FİİLİ	SAPMA	BÜTÇE	FİİLİ	SAPMA
JCB							
İstanbul	Adet	1	4	3	1	4	3
Ankara	"	1	6	5	1	6	5
İzmir	"	1	0	(1)	1	0	(1)
TOPLAM		3	10	7	3	10	7
HYUNDAI							
İstanbul	"	1		(1)	1	0	(1)
Ankara	"	1		(1)	1	0	(1)
İzmir	"	0		0	0	0	0
TOPLAM		2	0	(2)	2	0	(2)
GUÇ UNİTESİ							
İstanbul	"	0		0	0	0	0
Ankara	"	0		0	0	0	0
İzmir	"	0		0	0	0	0
TOPLAM		0	0	0	0	0	0
KIRICI TABANCA							
İstanbul	"	0	1	1	0	1	1
Ankara	"	0	1	1	0	1	1
İzmir	"	0		0	0	0	0
TOPLAM		0	2	2	0	2	2
İNDECO							
İstanbul	"	1	1	0	1	1	0
Ankara	"	0		0	0	0	0
İzmir	"	0		0	0	0	0
TOPLAM		1	1	0	1	1	0
İAMM							
İstanbul	"	1		(1)	1	0	(1)
Ankara	"	0		0	0	0	0
İzmir	"	0		0	0	0	0
TOPLAM		1	0	(1)	1	0	(1)

PERSONEL DURUMU
RAPORU
OCAK
(ADET)

BOLUM	BUTÇE	FİİLİ	FARK	AÇIKLAMA
Genel Müdürlük	5	5	0	
Finansman/Muhasebe	3	3	0	
İdari İşler	3	2	-1	
Pazarlama	2	2	0	
Satış Sonrası Hizmet	5	4	-1	
İstanbul Bölgesi	2	2	0	
Ankara Bölgesi	6	6	0	
İzmir Bölgesi	4	4	0	
Toplam	30	28	-2	
			BUTÇE	FİİLİ
1. Kişi Başına Gelir			892,500,000	1,072,250,000
2. Kişi Başına Kar			(29,200,000)	145,571,429
3. Kişi Başına Personel Gideri			48,566,667	50,928,571
4. Personel Gideri/Toplam Gider			1	1

ALACAK RAPORU
OCAK

		<u>Müfredat(\$)</u>	<u>Toplam(\$)</u>
JCB			
İcra Takibindeki Alacaklar			
Yakşıllar	38,760		
Genel Teknik	6,621		
Adler	33,614		
Himtaş	48,492		
DYK(Belediyeler Birliği)	65,411		
Volkan Hafriyat	20,167		
Seray İnşaat	15,416		
Sibel Kuyumculuk	28,363		
Y.Izzettin Topuz	12,357		
İmpar İnşaat	8,743		
Çayrılı Belediyesi	1,083	279,027	
Diğer Alacaklar		<u>521,362</u>	800,389
HYUNDAI			1,190,818
INDECO			188,433
HAMM			45,780
WEBER			27,305
			<u>2,252,725</u>

Yurtdışı Alacaklar

JCB	3033
HYUNDAI	15738
INDECO	22989
HAMM	3314
	<u>2,297,799</u>

DÖVİZ
BORÇ/ALACAK DURUMU
(000)
OCAK

AKLAMA	JCB (STR)	HYUNDAI (USD)	INDECO (DM)	WEBER (DM)	HAMM (DM)	STENUICK (FF)	TOPLAM (USD)
akina	867	798	149	16	0	0	
edek Parça	46	3	(28)	0	0	0	
ıçlar	913	801	121	16	0	0	
asa/Banka							82
acaklar (Mk)	495	1,191	288	42	69	149	
acaklar (Yp)	64						
ok							
akina	182	95	257	55	0	0	
' Parça	60	46	23	2	6	0	
ri Aktif	801	1,332	568	99	75	149	
a Fark	(112)	531	447	83	75	149	
SD	(178)	531	295	55	50	28	781 (85) 696
ı Dağıtım							
rk							
minat		1,500					
falet	2,500				1,000		

VADESİ GEÇEN
BORÇ/ALACAK
MUKAYESESİ
OCAK 1995

AKLAMA	JCB (STR)	HYUNDAI (USD)	INDECO (DM)	WEBER (DM)	HAMM (DM)	STENUICK (FF)	TOPLAM (USD)
Vadesi Geçen							
ıçlar							
SD							
Vadesi Geçen							
acaklar	354,840	464,276	289,517	16,201	0	148,960	
SD	564,091	464,276	191,265	10,703	0	28,362	1,258,697
rk USD	564,091	464,276	191,265	10,703	0	28,362	1,258,697

Şüpheli alacaklara ait olan 395 USD toplama dahildir.

**PERSONEL DURUMU
RAPORU
OCAK
(ADET)**

BİLGİLER	BÜTÇE	FİİLİ	FARK	AÇIKLAMA
Personel Müdürlük	5	5	0	
Personel Yönetim/Muhasebe	3	3	0	
Personel İşleri	3	2	-1	
Personel Yönetim	2	2	0	
Personel Sonrası Hizmet	5	4	-1	
Personel Bölgesi	2	2	0	
Personel Bölgesi	6	6	0	
Personel Bölgesi	4	4	0	
Toplam	30	28	-2	
	BÜTÇE	FİİLİ		
1. Kişi Başına Gelir	892,500,000	1,072,250,000		
2. Kişi Başına Kar	(29,200,000)	145,571,429		
3. Kişi Başına Personel Gideri	48,566,667	50,928,571		
4. Personel Gideri/Toplam Gider	0.64	0.58		

SONUÇ

İşletme büyüdükçe ayrıntılı bilgilere duyulan ihtiyaç artar , bilgi akış sistemi giderek karmaşık bir hal alır ve çok çeşitli kararlar vermek zorunda bulunan yöneticiler ellerinde bilgi olmadan etkin ve verimli bir biçimde karar alamazlar.İşletme yönetiminde bilgiye duyulan ihtiyacın artması, önemli bir bilgi kaynağı ve iletişim aracı olan işletme raporlarının önemini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak son yıllarda muhasebe yalnız bir kayıt aracı olmaktan çıkmış , yönetim için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemi ve raporlama süreci olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Muhasebe, başta işletme yöneticileri olmak üzere, işletme ile ilgili çeşitli çıkar gruplarına yeterli , zamanlı ve gerekli bilgileri aktarır. Eldeki rakamlaştırılmış verilere dayanarak farklı amaçlara uygun farklı raporlama teknikleri yolu ile yorumlar sunar.

Yöneticiler, bilgi kaynaklarına hakimdirler ve kararlarında kullandıkları bilgilerin çoğunluğu da gizli niteliktedir. İşte bu aşamada yönetim muhasebesi üzerinde durmakta yarar vardır.

Muhasebe bilgi sistemi farklı nitelikteki bilgi ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürekli olarak çeşitli raporlar üretmek zorundadır. Bu raporların üretilebilmesi içinde verilerin işlenmesi gerekmektedir.

Raporlar, çoğu zaman yeni kararlar verilmesini, değişiklikler yapılmasını, işlerin ve örgütlerin yeniden düzenlenmesini sağlamak amacı ile hazırlanırlar. Raporlar, üst ve eşit

statüdeki makamlara problem çözümü ve karar alma fonksiyonu için bilgi üretmek , yönetsel kontrole yardım etmek ve hesap vermek için yazılmaktadırlar. Alt kademedekilere ise bilgi vermek, politika ve talimatları göndermek için yazılmaktadır. Yönetimde, karar alma aşamasında kullanılan raporlar hayati önem taşırlar.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Atasever, T.Turan. Enformasyon (Haberleşme) İlkeleri. Ankara: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Ziraat İşleri Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Brown, Leland. Effective Business Report Writing. New York: Prentice Hall, 1961.
- Denetim Raporu Araştırma Dosyası. İstanbul: STFA Holding A.Ş. Denetim Departmanı, 1995.
- Edwin, B. Flippo. Managing: A Behavioral Approach. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1970.
- Erdamar, Cengiz. Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde İç Raporlama Sisteminin Yeri. İstanbul: 1990.
- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1991.
- Glassman, N. Alan. The Challenge of Management. Prentice Hall, 1977.
- Gregory, H. Robert. Information Costs and Value. Interstate Printers and Publishers Inc., 1968.
- Gürgen, Yaşar. İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi ve Koşulları. Adana: Emel Matbaacılık, 1972.
- Hateman, C. Carroll, Vardaman, T. George. Managerial Control Through Communication. New York: John Wiley and Sons

Inc., 1968.

Hodgetts, M.Richard, Gibson ,W.Jane. Business Communication. NewYork: Harper and Row Publishers, 1989.

İş İdaresi. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi, 1994.

Kansızlar , Feza. İşletme Raporları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Lavkan, Adnan. İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler. İstanbul : Mayataş Matbaacılık ve Neşriyat A.Ş., 1973.

McFarland, E.Dalton.Management Principles and Practices. McMillian Co., 1970.

Minch, A.Roland. Managerial Accounting. McGrawHill Inc., 1991.

Morse, J.Wayne, Davis, R.James, Hartgraves L.Al. Management Accounting. Addison-Wesley Publishing Company, 1984.

Peker, Alparslan. Modern Yönetim Muhasebesi. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1988.

Rademacher, R.A., Gibson, H.L. An Introduction to Computers and Information Systems.1982.

Ruch, William, Crawford, Maurice. Business Cominication. NewYork: McMillian Publishing, 1991.

Sezgin, Atilla.Yönetimde Planlama, Kontrol ve Karar Ver-

me Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri. Ankara: Kalite Matbaası, 1975.

Smithson, Sue. Business Cominication Today. Cambridge: ICSA Publishing, 1984.

Usluata, Ayseli. İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları , 1996.

Ülgen, Hayri. İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar. İstanbul: Yön Ajans, 1990.

Üstünel, Bülent. Mali Tablolar. İstanbul: Denet Yayıncılık A.Ş., 1995.

Weiner, Norbert. The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society. New York: Doubleday and Company Inc., 1954.

William, F. Glueck. Management Essentials. The Dryden Press, 1979.

DERGİLER

Akgül, Mustafa. "Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları" Endüstri Mühendisliği Dergisi, Makina Mühendisliği Odası Yayını, S.3, Mayıs-Haziran 1995, s.24.

Atınç, M. Sait. "Bilim-Sanayi-Teknoloji Sorunu" Endüstri Mühendisliği Dergisi, Makina Mühendisliği Odası Yayını, S.3, Mayıs-Haziran 1995, s.14.

Gencer, Sadi."Türkiye'deki Organizasyon Gelişmelerinin
Fikri Yönü" Sevk ve İdare Dergisi, S.49, s.3-4.

SPK Mevzuatı. Seri 11. Tebliğ No:1. Ek 3.

Taşkın, Erdoğan."İşletmelerde Etkin İletişim" Verimlilik
Dergisi, MPM Yayınları,s.113-116.

