

Salim ÇAM (MBA, MSc)

İşletmelerde
Pratik Raporlama
/TURQUALITY UYUMLU

İşletmelerde

Pratik Raporlama

/TURQUALITY UYUMLU

İÇİNDEKİLER

1. İşletme Sistemi	1
2. Süreçlerle Yönetim ve Raporlama	2
3. Yönetim Fonksiyonları ile Raporlama İlişkisi	3
4. Veri Madenciliği ve Raporlama	4
5. Yirmi Birinci Yüzyıl'da Raporlamanın Önemi	5
6. Raporlamanın Teorik Çerçevesi	6
6.1. Raporlama	6
6.2. Raporların Yazılma Amacı.....	6
6.3. Raporlamada Temel İlkeler	6
6.4. Rapor Türleri.....	7
7. Turquality ve Raporlama İlişkisi	8
8. Turquality ile İlgili İşletme Yönetimi Raporları.....	10
9. Rapor Hazırlama ve Sunumu	17
9.1. Raporlamada Hitap Şekilleri.....	17
9.2. Rapor Yazım Teknikleri	19
9.3. Rapor Planı	20
9.4. Rapor Organizasyonu.....	22
10. Rapor Kontrolü.....	22
11. Raporlama Planı.....	25
12. Rapor Örnekleri	27
KAYNAKÇA.....	43

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için iyi bir raporlama sistemine sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Çok hızlı bir değişim sürecine giren dünyada yer almak, varlığını devam ettirmek için gelişmelere ayak uydurmak isteyen işletmelerde gelişmelerden doğan karmaşıklığın içinden çıkabilmek, doğru raporlama yapma ihtiyacını doğurmaktadır.

İşletmelerde, bütünlük olmadığı müddetçe, çalışma sonuçlarından beklenen etkinin sağlanabilmesi zordur. Bu yüzden, raporlama, bu çalışmaların içinde çok önemli bir yer tutar. Günümüzde gelişen işletme bilimiyle, işletme yöneticilerinin bilgi ihtiyacı da sürekli olarak artmaktadır ve raporlama sisteminin önemi belirginleşmektedir. Özellikle bilgi işlem konusundaki hızlı gelişmeler çalışmaların daha fazla artmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak da yöneticiye, kapsadığı teknik, ilke ve kavramları açısından uygun içerik ve biçimde, “5N-1K” sorularının cevabını yargı ve önerilerle özet şeklinde verebilecek raporlamanın sunulması gerekmektedir.

Bu eser ile, Turquality Yönetimi ve Raporlama ilişkisi ile okuyucuya farklı bir bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır. Kitapta bahsedilen konu, aşama aşama ele alınan Raporlama sürecidir. Bir rehber niteliğinde düşünülen bu kitap, Raporlama konusunda tablo ve harita örnekleri ile zenginleştirilerek okuyucuya yeni bir bakış açısı kazandırması amaçlanmıştır.

Çalışmalarımda bana yardımcı olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bilginin teşekkürü paylaşımdır.

Salim Çam (MBA, MSc)

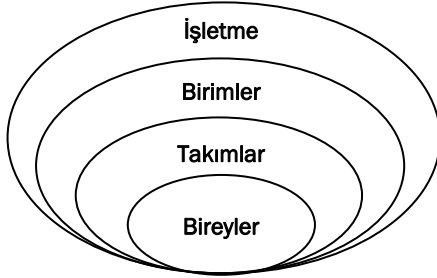
Genel Müdür

ProGroup Uluslararası Danışmanlık

1. İşletme Sistemi

İşletme, Örgüt ve Organizasyon

İşletme, çevresine açık, insan, makine, malzeme, sermaye gibi bir takım beşeri öğelerden oluşan ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olup kar sağlamak üzere bir dizi faaliyet gerçekleştiren, mal veya hizmet üretilip pazarlayan ekonomik birimdir.



Yönetim ise, sahip olunan kaynakları; planlamak, organize etmek, yürütmek ve denetlemek suretiyle işletme hedeflerine etkin ve verimli bir biçimde ulaşmanın sağlanmasıdır.

Bir diğer tanımıyla yönetim, bir hedef doğrultusunda belirli kısıtlar dahilinde başkasına iş yaptırabilme sanatı olarak nitelendirilir.

Örgüt veya organizasyon ise, beşeri fiziki kaynakların eş güdülenmiş olarak bir araya getirildiği açık sistemdir. Başka bir deyişle örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen, bunları enerjiye, yani faaliyete dönüştüren ve sonuçta çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanır.

Organizasyon kavramı iki değişik anlamda kullanılır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur (örgüt). İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir faaliyetler dizisini ve organize etme faaliyetlerini ifade eder.

İşletme-çevre ilişkilerine bakıldığında, çevredeki değişim, ona uyum sağlayıp yaşamaya devam edebilmeleri için örgütlerin değişmesini ve gelişmesini, yani yenilenmesini gerektirir.

Çeşitli şekillerde yapılabilen bu değişme ve gelişme faaliyetlerinin en geniş olanı ve yeniden örgütlenme, yeniden düzenleme gibi birçok alt başlığı kapsayan yeniden yapılanma çalışmaları, örgütlerine ve yönetimlerine yeni bir bakış açısı kazandırmaya, aynı zamanda başarılarını artırmaya yönelik bir değişme sürecidir. Bu süreç, örgütlerin yeni koşullara uyum sağlamasını, problemlerini çözmesini, türlü deneylerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişmeyi, uygulama ve karşılama sürecidir.



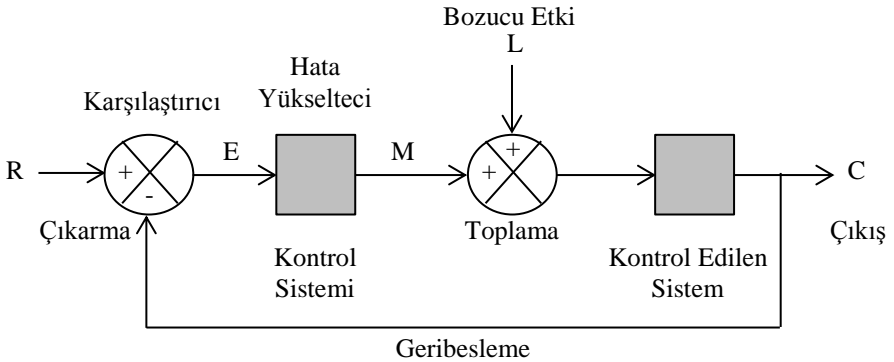
Bu sürecin bazı önemli özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

- Bilinçli, planlı ve devamlıdır. “Neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?”, “Ne olmak istiyoruz?” Sorularını açıklamaya çalışır.
- Planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.
- Uzun dönemlidir. Çevreye en iyi şekilde uyum sağlayarak örgütün başarısını artırmayı hedefler.
- Çeşitli izleme ve kontrol aşamaları ile izlenir. (Kilometre taşları (milestone), amaçlar, aksiyonlar, hedefler, amaçlar vb.)
- Örgütü bir bütün olarak ele alır.
- Hedef fiziksel olarak yaygınlaşmak ya da büyümek değil, yapısal olarak en doğru noktayı yakalamaktır. (rightsizing)

2. Süreçlerle Yönetim ve Raporlama

İşletmelerde yeni anlayışlardan biri de, klasik yönetim sisteminden süreçler bazında yönetim sistemine geçmeleridir. Buna göre işletmeler süreçlerini kısım kısım müteselsilen bölmekte ve detaya inerek yekpare bir yönetim anlayışı ile bütünü yönetebilmektedirler.

Süreçler böylece başlama zamanı, bitiş zamanı, süreç sorumlusu, süreç girdisi, süreç çıktısı vb. parametreler ile belirlenir ve ölçülebilir. İşletme, sürekliliği ve başarıyı her biri bir organ vazifesi gören süreçlerini düzgün planlamaktan, uygulamaktan, kontrol etmekten ve oluşan geri bildirim (feedback) neticesinde de önlem almakla yapabilmektedir.



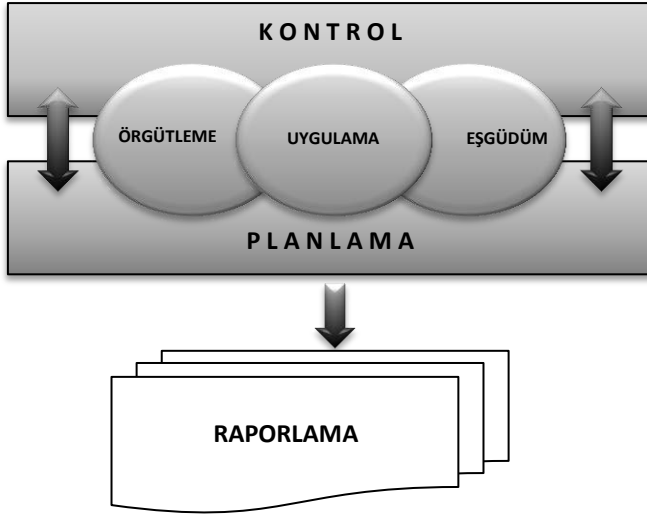
Raporlama sistemi işte bu döngüde hem organlar arası bir damar vazifesi görmekte hem de sistemin geri bildirimli ve dinamik bir yapı kazanmasını sağlamaktadır.

3. Yönetim Fonksiyonları ile Raporlama İlişkisi

Yöneticilerin organizasyonlarını doğru ve etkin bir şekilde yönetebilmeleri için organizasyonları ile ilgili operasyonel süreçlere de hakim olmaları gerekmektedir. Organizasyonun doğru ve etkin bir biçimde yönetilmesi yönetim fonksiyonlarının da etkin ve verimli olarak işlenmesini gerektirmektedir.

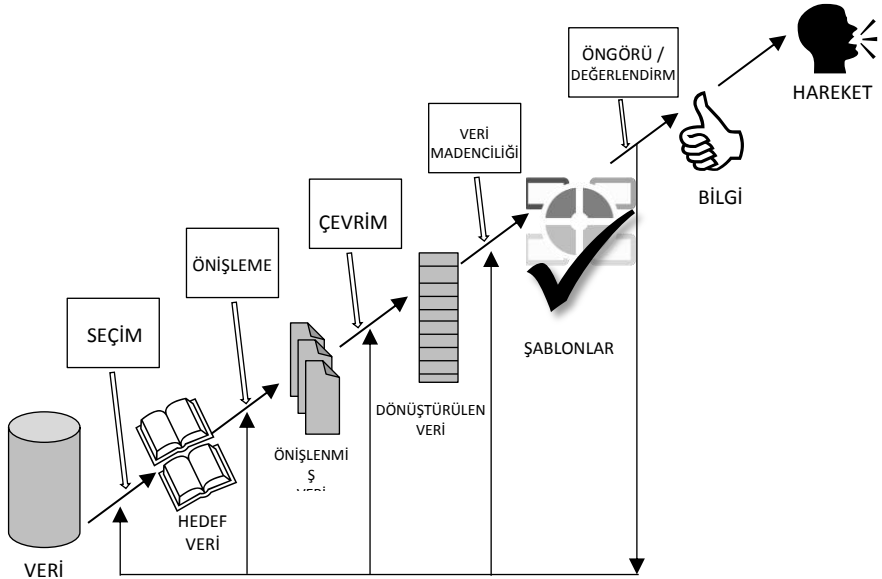
Bir yönetici kendi organizasyonunu ne kadar iyi tanıyorsa ve onunla ilgili ne kadar çok bilgi toplarsa yönetim süreci de o kadar sağlıklı işler.

Yöneticiler organizasyonları için gerekli bilgiyi organizasyonun iç ve dış kaynaklarından sağlamaktadır. Bilgi, kişisel ve kurumsal kararların temelini oluşturur.



4. Veri Madenciliği ve Raporlama

İşletmede, yönetim becerileri, işletmede temel ve destek süreçlerinin komplikasyonu arttıkça artmakta, bununla birlikte uzun periyotlar dahilinde çok fazla veri madeni (datamining) meydana gelmekte ve bu da, uzun vadeli stratejilerde izlediği rotadan işletmeyi kolayca saptırabilmektedir.



Burada yönetim kademesinin, çağımızın artık en büyük sorunu haline gelmiş kavramlarından biri olan dataminingden kurtulması ve milyonlarca data arasından doğru olan ve yararlı bilgileri süzmesi, yorumlayabilmesi ve neticesinde sağlanacak geribildirim (feedback) mekanizması ile rotasından sapmadan ve süreçlerini doğru planlamak, uygulamak ve kontrol etmek sureti ile dinamik yapısını sürdürmesi gerekmektedir.

Düzenli bir raporlama sisteminin kurulması ve faaliyete sokulması halinde işletmenin milyonlarca gereksiz bilgi havuzu içinde yorumlanabilecek doğru bilgileri çekmesi mümkün olacaktır. Çağımızda üretim etkinliği, kapasite kullanım oranı, işgücü verimliliği gibi rasyolar ne kadar önemli ise veri süzme verimliliği (data productivity) de o kadar önemli hale gelmiştir.

5. Yirmi Birinci Yüzyıl'da Raporlamannın Önemi



Günümüzde, işletmeler artık Fordist düşünceden sıyrılmış ve yapılarını, kitle üretim ile esnekliği bir arada barındıran yalın sistem mantığı üzerine inşa etmiştir. Bununla birlikte özellikle 1970'lerden sonra petrol krizi patlak vermiş ve artık eskisi kadar zengin kaynaklar kullanılarak üretim yapılamayacağı anlaşılmıştır.

Bu durum işletmelerde yönetim mantığında 5 temel değişim meydana getirmiştir;

- Artık eskisi gibi zengin kaynaklarla üretim yapılamamakta, neticede ben üretimimi yaparım sonra satarım mantığı son bulmuş ve pazarlama tabanlı bir anlayış oluşmuştur.
- Piyasa monopol yapıdan tam rekabetçi bir yapıya dönüşmüş ve Henry Ford'un söylediği “Müşterilerim her renk arabayı almakta özgürdür ancak siyah olmak şartıyla!” istihzai yapı tarih olmuş ve müşteri adeta kral haline gelmiştir.
- Kâr anlam değiştirmiştir. Fordist dönemde “Ben üretirim, kârımı kafama göre koyar ve satarım.” Mantığı ortadan kalkmış ve “Ben üretirim, satış fiyatını piyasanın belirlemiş olduğu gibi belirlerim ve maliyeti çıkartıp kârımı bulurum” anlayışı ortaya çıkmıştır.
- İhtiyaçlar artık müşteriler tarafından değil üreticiler tarafından belirlenmekte, artan mobilite ile ürün ömürleri kısaltmakta ve değişen ihtiyaçlar firmaları çok daha dinamik olmaya zorlamakta ve baskı altında tutmaktadır.
- Firmalar için artık kar maksimizasyonu amaç olmaktan çıkmış, değer maksimizasyonu önemli bir unsur olmuştur. Yani, 20. Yüzyıl mantığı ile bir buluş yap ve aniden artan bir satışla piyasayı kasıp kavur ve sonrasında yok ol şeklinde nitelendirilen İnnovasyon mantığı bitmiş ve sürdürülebilirlik (sustainability) mantığı önem kazanmıştır.

6. Raporlamanın Teorik Çerçevesi

6.1. Raporlama

İşletme organizasyonunun ürettiği bilgilerin yazılı olarak tam, kısa, açık, doğru ve uygun üsluplu bir şekilde yapılmasıdır.

6.2. Raporların Yazılma Amacı

Raporun amacı, bir işletmede yönetim kadrolarının alacağı kararlara ışık tutmak ve yönetime yardımcı olmaktır. Bu amaçla hazırlanan raporlarda okuyucu, konudan haberi olmasa bile, yapılan açıklamalar sonucunda herhangi bir soru sormaya ihtiyaç duymadan bilgi sahibi olabilmelidir. Bunun için 5N-1K kuralına uyulmalıdır.



6.3. Raporlamada Temel İlkeler

Raporların düzenlenmesinde uyulması gereken temel ilkeleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.

- Raporlar örgüt yapısı göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır.
- Fiili durumu yansıtan rakamlar elde edilebilen en uygun standartlar ile karşılaştırılmalıdır. Finansal içerikteki raporlar mutlaka muhteviyatını muhasebe departmanından almalıdır.
- Raporlarda önemli bilgilere yer verilmelidir.
- Raporlar istisnalara göre yönetim anlayışına uygun olarak düzenlenmelidir.
- Raporlarda yorum bulunmalıdır.
- Raporlar düzenli zaman aralıklarıyla hazırlanmalıdır.
- Raporlar anlaşılır bir dilde ve sunuş biçimi kullanıcıya uygun olmalıdır.
- Raporlar standardize edilmiş yazı karakterlerinden, standart biçimde ölçklendirilmiş dokümanlardan oluşturulmalıdır. Kısacası işletmenin kurumsal kimliğine uygun olarak hazırlanmalıdır.
- Raporlar birbirleriyle uyum sağlamalıdır.
- Raporların hazırlanma süresi kısa olmalıdır..
- Raporlar amaca uygun hazırlanmalıdır.
- Raporlar arası entegrasyon olmalıdır.

6.4. Rapor Türleri

- Bilgi raporları
- Kontrol raporları
 - Faaliyet kontrol raporları
 - Sorumluluk kontrol raporları
- Stratejik Raporlar

6.4.1. Bilgi Raporları

Bilgi raporları yönetim kararlarının alınmasını kolaylaştıran önemli bir bilgi kaynağı niteliğindedir. Bilgi raporları geçmiş ile ilgili istatistiki verileri yöneticiye sunan bir raporlar dizisidir. Bilgi raporları, işletme faaliyetleriyle ilgili üretim ve satış miktarları, personel sayısı gibi çeşitli fiziki büyüklükleri ve ayrıca işletme dışı bilgi kaynaklarından sağlanan fiyatlar genel seviyesi, sanayi dalları itibariyle karlılık oranları, menkul değer fiyatları gibi bir dizi işletme dışı bilgiyi de içerir.

6.4.2. Kontrol Raporları

Kontrol raporlarının önemi, yöneticiyi belirli bir konuda uyarma görevini taşımaya ve yöneticiyi karar almaya sevk etmesidir. Yönetim kontrol sistemi programlama, bütçeleme - yürütme ve ölçme, raporlama ve analiz olarak isimlendirilen temel aşamalardan meydana gelir. Kontrol raporlarının amacı yürütülen faaliyetlerin işletme hedeflerine göre önemli farklılıklar gösterdiği durumları açık bir biçimde ortaya koymak ve yönetim kontrol sisteminin etkin biçimde çalışmasını sağlamaktır.



Bu da, süreçlerin planlanan ve gerçekleşen aksiyonlarla yönetilmesi ve sapmaların iyi bir şekilde yorumlanması gereğinin önemini vurgulamaktadır. Kontrol raporları yönetim faaliyetlerinin başarısının değerlendirilmesinde de önemli bir araç niteliğindedir. Kontrol raporları faaliyet raporları ve sorumluluk kontrol raporları olarak iki ayrı başlık altında incelenir.

Faaliyet Kontrol Raporları

Faaliyet kontrol raporları, işletmenin örgüt yapısına uygun biçimde düzenlenmiş olan ve temel amacı söz konusu örgüt birimi veya bölümünde sürdürülen ekonomik faaliyetler ile ilgili kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesini sağlamak ve bu faaliyetlerin başarısını değerlendirmek olan raporlar setidir. Bu raporlar yalnızca yöneticinin sorumluluğunda ve kontrolünde olan faaliyetlerin değil, bir bütün olarak bölümün ekonomik faaliyetlerinin başarısını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadırlar.

Sorumluluk Kontrol Raporları

Sorumluluk kontrol raporları, işletmenin örgüt yapısının içerisindeki yöneticilerin, sorumluluk alanları içerisinde kendileri tarafından kontrol edilebilen hasılat ve maliyet unsurlarına göre, yöneticinin başarısını değerlemek amacıyla kullanılan bir raporlar dizisidir.

Sorumluluk kontrol raporlarındaki en önemli özellik, raporun kapsamına, yalnızca bölüm yöneticisi tarafından kontrol edilebilen maliyet unsurlarının alınmış olmasıdır. Sorumluluk raporlarının bünyesinde, bölüm yöneticileri tarafından kontrol edilemeyen maliyetlerin de bilgi açısından gösterilmesi mümkündür. Ancak bu durumda dahi, bölüm yöneticisinin faaliyetlerinin kontrolü ve başarısının değerlendirilmesi, yalnızca kendi kontrolünde bulunan maliyet unsurlarına dayanılarak yapılacaktır.

6.4.3. Stratejik Raporlar

- Hukuki raporlar
- Finansal raporlar
- İşletmenin temel politika ve amaçlarına ilişkin raporlar
- Personel ve organizasyona ilişkin raporlar
- Dış çevreye ilişkin bilgiler
- Bütçe raporları
- Turquality işletme yönetimi raporları

7. Turquality ve Raporlama İlişkisi

TURQUALITY® Projesi, sıradan bir destek programı olmayıp “Olumlu Türk Malı” imajını oluşturabilmek için, makro düzeyde yapılmış ve yapısı itibarıyla tek “Devlet Teşvik Programı”dır. Proje, Türkiye’nin markalaşma projesidir ve rekabet gücünü arttırmayı hedeflemektedir.

Geleceğin Türk ve dünya ekonomisi için getireceği tehditleri fırsata çevirebilmek, uluslararası arenada rekabet üstünlüğü kazanabilmek için, TURQUALITY® Projesi son derece önemlidir. Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları, uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri, daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik etmektedir.

TURQUALITY®; ülkemizin, rekabet avantajını elinde bulunduran ve markalaşma potansiyeli yüksek olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle, uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri amacıyla oluşturulmuş destek platformudur.

TURQUALITY® projesi vizyonunu “10 yılda 10 dünya markası yaratmak” olarak belirlemiştir. Belirlenen bu vizyona ulaşmak için ise aşağıdaki misyon ve hedefler doğrultusunda hareket edilmesi gerektiği tespit edilmiştir. TURQUALITY®’nin misyonu, “Güçlü küresel markaları geliştirerek ülkemizin ihracatını arttırmak” ve “Geliştirilen Türk markaları eliyle Türk Malı” imajını ve Türkiye’nin itibarını güçlendirmek” tir. TURQUALITY®’nin hedefleri ise;

- Marka potansiyeli olan firmalara küresel bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak suretiyle, markalaşmada ivmelendirici bir rol oynamak.
- Global Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişmelerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.
- Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek suretiyle toplam insan kaynaklarını güçlendirmek.
- İletişim ve tanıtım faaliyetleri ile yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulmasını sağlamak.
- Türk firmalarının marka potansiyelini ve bilincini arttırmak.
- Türk firmalarının pazar bilgisi dâhilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.
- Seçilmiş Türk Markaları için bir inkübatör ve katalizör olmak.

TURQUALITY® Programı kapsamında gerçekleştirilen firma ön inceleme çalışmasında, firma 3 ana bölümde, 10 farklı performans unsuru bazında değerlendirilir.

Değerlendirilen Ana Bölümler:

- Firma’nın operasyonel ve organizasyonel yetkinliğini,
- Firma’nın finansal performansını,
- TURQUALITY® Programı kapsamında incelenen markanın elde etmiş olduğu uluslararası gücü ve yıllar bazında göstermiş olduğu performansı içermektedir.

İncelenen performans unsurları şunlardır:

- Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi
- Finansal Performans
- Marka Yönetimi
- Marka Performansı
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Müşteri, Pazarlama ve Ticaret Yönetimi
- Ürün Tasarım/Geliştirme

- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Kurumsal Yönetişim
- Bilgi Teknolojileri

Firmalar, belirtilen 10 performans alanında çeşitli açılardan incelendikten, en iyi uygulamalar ve performans kriterleri ile karşılaştırıldıktan sonra, mevcut seviyeleri belirlenir. Mevcut seviyelerinin sunumunda “4-Seviyeli Olgunluk Modeli” söz konusudur.

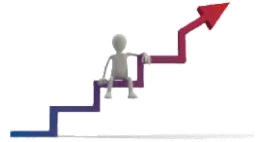
“4 Seviyeli Olgunluk Modeli” nde, kurumların ilgili performans alanında dört ayrı seviyede farklılık gösteren düzeyleri sergilenmektedir:

I. SEVİYE	II. SEVİYE	III. SEVİYE	IV. SEVİYE
İşletmenin performansı yeterli değil.	İşletmenin performansı iyileşmeye başlamış.	İşletmenin performansı iyi bir seviyede, şirkette iyileştirme çalışmalarına devam edilmeli.	Şirketin performansı oldukça iyi, şirkette rekabet avantajı oluşmuş.

8. Turquality ile İlgili İşletme Yönetimi Raporları

Fonksiyonel Raporlar

İşletmenin örgüt yapısı içinde sürdürülen ekonomik faaliyet sonuçlarını, miktarsal ve rakamsal veriler şeklinde istatistiki olarak sunan raporlardır.



Operasyonel Raporlar

İşletme organizasyonunun faaliyetleriyle ilgili işletme içi ve işletme dışından alınan, fiyat, performans gibi operasyonel raporlamalardır.

Stratejik Raporlar

Yönetim kararlarının alınmasını kolaylaştıran, işletmenin hedef ve amaçlarının belirlenmesine ışık tutan verileri içeren raporlardır.



Satın Alma Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
Tedarikçi Performans Raporları (Kalite, teslimat, uygun fiyat, vs.)			√
Dünya Çapında Alternatif Tedarikçi Listesi Raporu	√		
Satın Alma Sürecine İlişkin Performans Raporu		√	
Toplam Satın Alma İçinde Tedarikçilerin Payı Oranı Raporu		√	
Hammadde ve Ambalaj Bazında Satın Alma Payları Raporu		√	
Hammadde Stok Seviyesi Raporu		√	
Tedarikçilerin Aylık Fiyat Listeleri Raporu			√
Aylık Satınalma Bütçesi Raporu	√		
Satınalma Bütçe Oluşturma Raporu	√		
Satın Alma Bütçesi ve Sapma Oranları ve Nedenleri Raporu	√		

İç Pazarlama Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
İç Piyasa Bütçesi, Gerçekleşme Oranları ve Varsa Sapma Nedenlerinin Raporu	√		
Bir Önceki Yıllara Göre (5 Yıllık) Miktar Satış Oranları Raporu	√		
Tüketici Segmentasyon Yapısına Ait Rapor		√	
Müşteri Sadakat Programları Raporu			√
Anahtar Müşteri Performans Raporu			√
Tüketici ve Kurumsal Müşteri Bilgileri Raporu		√	
Kurumsal Müşteri Karlılık Raporu			√
Bir Önceki Yıllara Göre Büyüme Oranları Raporu	√		
Fiyat Belirleme ve Analiz Raporu	√		
Pazarlama Etkinliği Takip Raporu	√		
Satış Planı Raporu	√		
Pazarlama Performans Ölçütleri Raporu			√
Bölge Bazında Satış Payları Raporu		√	
Müşteri Bazında Satış Payları Raporu		√	
Ürün Bazında Satış Payları Raporu		√	
Ürün Bazında Ürün Hayat Eğrileri Raporu			√

Dış Pazarlama Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
Sistemli Pazar Analizi Raporu	√		
Periyodik Müşteri Memnuniyet Ölçümü Raporu	√		
Yurtdışı Fuarlara Katılım Raporu	√		
Satış Yapılan Tüm Ülkelerin Ülke Bazında Ciro Dağılımlarını Gösteren Rapor			√
Yurtdışı Tüketici ve Kurumsal Müşteri Bilgileri Raporu			√
Yurtdışı Pazara Yönelik Pazar Araştırma Raporu	√		
Yurtiçi Pazarlama Etkinliği Takip Raporu		√	
Yurtdışı Pazarlama Etkinliği Takip Raporu		√	
Müşteri Talep - Tahmin Tabloları	√		
İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi (SWOT) Raporu	√		
İşletmenin Yıllık Plan ve Bütçeleme Raporu	√		
İşletmenin Aylık Bütçe Kontrol Raporu	√		
İşletmenin Başabaş Noktası Analizi Raporu	√		

Üretim Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
Duruş Süreleri Takip Raporu			√
Hat Bazında Üretim Raporu			√
Iskarta ve Fire Miktarı Takip Raporu			√
Aylık İşçilik Kullanım Raporu		√	
Aylık Kaba Kapasite Raporu		√	
Yıllık Üretim Miktarı Raporu	√		
Üretim ve Satış Miktarı Karşılaştırma Raporu	√		
Üretim Performansı Raporu		√	
Malzeme ve Mamul stok ve Üretim Karşılaştırma Raporu		√	
Yıllar Bazında Verimlilik Raporu	√		

Mali İşler Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
Aylık Finansman Giderleri Raporu			√
Mamul Maliyetini Oluşturan Raporlar		√	
Standart Üretim Maliyetleri Raporu		√	
Ürün Bazında Maliyet Raporu		√	
Brüt ve Net Kar Marjı Raporu		√	
Finansal Rasyolar Raporu	√		
Yatırım Fizibilite Raporları	√		
Mali Analiz Raporu		√	
Finansal Analiz Raporu		√	
Karşılıksız Çek Senet Raporu	√		
Yurt İçi ve Yurt Dışı Borç Yaşlandırma Raporu	√		
Satış Bütçesi Kontrol Raporu		√	
DİMM Giderleri Bütçesi	√		
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	√		
Hedef Rasyo Analizi ve Verimlilik Raporu	√		
Döviz Kuru Risk Seviyesi Raporu	√		

İnsan Kaynakları Bölümüne Ait Raporlar

	Stratejik	Fonksiyonel	Operasyonel
İş Gücü Devir Hızı Raporları			√
Performans Analizi Raporları			√
Personel Hareketleri Raporu		√	
Devamlılık Raporu			√
Kariyer Planı Raporu	√		
Ücret Skalaları Raporu		√	
Çalışma Envanteri Raporu			√
Yetkinlik Modellerini Anlatan Rapor	√		
Personel Sosyal Olanakları Raporu	√		

9. Rapor Hazırlama ve Sunumu

9.1. Raporlamada Hitap Şekilleri

a) *Üst Makamlara Yazılan Raporlar*

- bilgilerinize arz olunur. Saygılarımızla
- bilgilerinize arz ederiz. Saygılarımızla
- bilgilerinize saygılarımızla arz ederiz
- arz ederim. Saygılarımla
- arz olunur. Saygılarımla
- izninize sunulur. Saygılarımla

..... Şirketler Grubu Yönetim Kurulu'na,

Şirketin 31.12.2012 tarihli bilançosuyla, 2012 yılı kar/zarar hesabının ve bu hesaplar hakkında yönetim kurulu raporunda yapılan açıklamaların, muhasebe kayıtlarına uygun olduğunu ve gösterilen karın fiilen tahakkuk ettiğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

Ayşe Önder
Muhasebe Müdürü

b) Aynı Makamlara Yazılan Raporlar

- bilgilerinize arz ve rica ederim. Saygılarımla,
- bilgilerinize sunulur. Saygılarımızla,

..... Şirketler Grubu Muhasebe Departmanı'na,

Şirketin 31.12.2012 tarihli bilançosuyla, 2012 yılı kar/zarar hesabının ve bu hesaplar hakkında yönetim kurulu raporunda yapılan açıklamaların, muhasebe kayıtlarına uygun olduğunu ve gösterilen karın fiilen tahakkuk ettiği bilgilerinize sunulur.

Saygılarımızla,

Ayşe Önder
Muhasebe Müdürü

c) Alt Makamlara Yazılan Raporlar

- bilgilerinizi rica ederim.
- gereğini rica ederim.
- gereği için bilgilerinizi rica ederim.
- bilgileriniz rica olunur.

..... Şirketler Grubu Muhasebe Departmanı'na,

Şirketin 31.12.2012 tarihli bilançosuyla, 2012 yılı kar/zarar hesabının ve bu hesaplar hakkında yönetim kurulu raporunda yapılan açıklamaların, muhasebe kayıtlarına uygun olup olmadığını ve gösterilen karın fiilen tahakkuk edilip edilmediğinin bilgisinin gereğini rica ederim.

Ayşe Önder
Muhasebe Müdürü

9.2. Rapor Yazım Teknikleri

a) *Uzun Başlıklar ve Başlıklardan Önce-Sonra Bırakılacak Boşluklar*

Uzun başlıklar sola dayalı olarak yazılır. Uzantı satırında mümkün olduğunca en az iki kelime olmasına dikkat edilir.

- Birinci dereceden başlıklardan sonra iki satır boşluk bırakılır.
- İkinci dereceden başlıklardan önce ve sonra birer satır boşluk bırakılır.
- Üçüncü dereceden başlıktan sonra boşluk bırakılmaz.
- Dördüncü dereceden başlık paragraf başı yapılarak paragraf hizasından ve koyu siyah yazılır.
- Raporlarda dördüncü dereceden daha fazla alt başlık kullanılmaz.

b) *Sayfa Numarası*

Raporun başına ve sonuna konan boş sayfalar dışında, raporun her sayfasına bir numara verilir. Raporda sayfa numarası metnin sağ alt köşesine 12 punto büyüklüğünde yazılır ve koyu siyah biçim kullanılmaz.

c) *Renk Kullanımı*

Raporlarda grafik ve tablolarda dâhil olmak üzere renk kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Gerektiğinde gri gölge rengi kullanılabilir.

d) *Altı Çizili Yazım Biçimi*

Raporun hiçbir yerinde hiçbir kelimesinde altı çizili yazım biçimi kullanılmaz.

e) *İtalik Yazım Biçimi*

Önem verilen, vurgulanmak istenen kelime ve terimler koyu siyah değil, italik yazılır. Başlıkların dışında hiçbir yerde koyu siyah kullanılmaz.

f) *Tırnak İşareti Kullanımı*

Sadece özel kullanıma sahip terim ve deyimlerde kullanılabilir.

g) *Parantez Kullanımı*

Raporlarda parantez kullanımından mümkün olduğunca kaçınılır. Yabancı kelimelerin Türkçesini yazdıktan sonra ayrıca parantez içinde İngilizcesini göstermeye gerek yoktur.

h) Kelime Uzunluğu

Rapor yazımında mümkün olduğunca az sayıda hece içeren kelimeler tercih edilir. Harf ve hece sayısı fazla olan kelimelerin kullanımından kaçınılmalıdır.

i) Cümle Uzunluğu

Raporlarda optimum cümle uzunluğu yedi ilâ 17 kelime arasında değişir. Daha kısa ve daha uzun cümlelerden kaçınmak gerekir.

j) Yazı Alanı

Raporun yazılmasında kullanılan belli ölçüdeki yazı kağıtlarının dört yanından belli boşluklar bırakıldıktan sonra arta kalan yazı alanıdır. Rapordaki yazılar, çok önemli bir neden olmaksızın, bu alanın dışına taşırılmaz.

k) Paragraf Uzunluğu

Uzun ve kısa paragraflardan birlikte yararlanılır. İdeal bir sayfada ortalama üç paragraf bulunmalıdır.

l) Raporun Uzunluğu

Raporun uzunluğu için bir standart getirilemez. Araştırılan konunun önemine, ayrıntısına, verilen zamana, veri ve materyallerin zenginliğine göre raporun uzunluğu değişir. Bir analiz raporu ideal olarak 70-80 sayfayı aşmamalıdır.

m) Raporlarda Kısaltmaların Kullanımı

Raporlarda kısaltma kullanılmaz. Sadece herkes tarafından çok iyi bilinen uluslararası niteliğe sahip kısaltmalar kullanılabilir.

n) Rakamların Kullanılması

Metinde geçen rakamlarla ilgili olarak 10'a kadar olan sayılar yazıyla, 10 ve yukarıdakiler ise rakam olarak yazılır. Metne tarih bile olsa rakamla başlanmaz.

9.3. Rapor Planı

Raporların düzenleme planı

- Giriş : Rapor için başlangıç bilgilerini sunar.
- Ana Gövde : Hitap ettiği kitleye raporun içeriğini açıklar. Sonuçları tartışır ve çıkarımları sunar.
- Bitiş : Okuyuculara ek bilgileri sunar.

Raporu Kaleme Alan kişi kendisine şu soruları sormalıdır

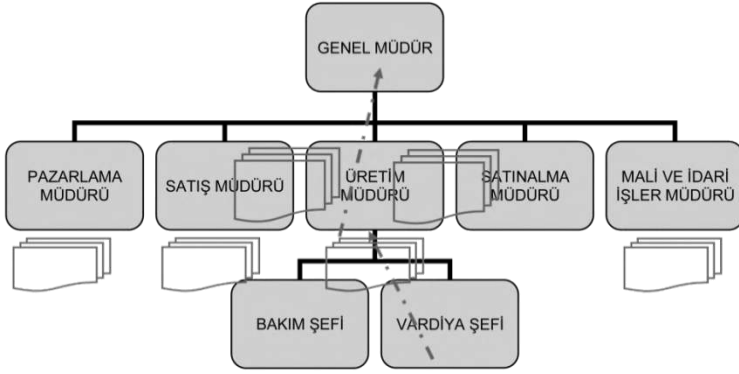
- *Bunu niçin yazıyorum?*
- *Neyi başarmaya çalışıyorum?*

Rapor Hazırlanırken Sorulması Gerekenler	Raporu Hazırlayan Kendisine şu Planı Yapmalıdır	Düzenleme Planı
<p><u>5N-1K</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Konuyu verir.• Amacı verir.• Yöntemi belirler.• Mekân ve yeri belirler.• Süreyi belirler• İlgili kişileri belirler.	<ul style="list-style-type: none">• Konuyu seçmeli• Okuyucuyu seçmeli• Bilgi araştırıp toplamalı• Fikirleri düzenlemeli• Yazıya geçirmeli	<ul style="list-style-type: none">• Veriler kontrol edilmeli, gözden geçirilmeli• Planlama yapılmalı• Akılcı bir sıra• Fikir akışı• Grafik ve tablolar• Sayısal veriler

İyi Bir Rapor Yazmayı Engelleyen Etmenler

- Raporu yazmak için yetersiz zaman ayırmak
- Çokbilmişlik eğilimi
- Düşünce tembelliği
- Örgün eğitim yetersizliği
- Olumsuz çevre koşulları
- Amaca uygun araçların bulunmaması
- Bilgi kaynaklarının yetersizliği

9.4. Rapor Organizasyonu



Raporlar hazırlanırken bilgiler hiyerarşik yapıya uygun bir şekilde toplanır ve her birimin müdürü bu bilgiler doğrultusunda bir rapor oluşturur. Bölüm müdürleri raporlarını hazırlarken raporların yönetime hitap edeceğini unutmamalıdır. Oluşturdukları raporların sade, anlaşılabilir ve güvenilir olması, yönetimin kriz dönemlerinde hızlı karar alabilmesi için çok önemlidir.

10. Rapor Kontrolü

Rapor tamamlandıktan sonra, baştan sona kadar, dikkatli bir gözle tekrar okunmalı ve gerekiyorsa kelime ve cümle tashihleri yapılmalıdır. Son kontrol, içerik ve şekil şartları açısından yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, insanlar öncelikle raporun şeklini görürler. Bu açıdan temizlik, düzen, biçim ve yapı, raporla ilgili olarak okuyucularda ilk izlenimin doğmasına yol açar. İçerik kontrolü; amaç ve amacın gerçekleşme derecesi açısından, üslup ise; açıklık ve ifadelerin anlaşılabilirlik derecesi açısından yapılmalıdır.

10.1. Rapor Kontrol Listesi

a) Raporu Kullanacak Olan Kişinin İhtiyacını Karşılıyor mu?

- Yönetimin ne istediğini ve neyi kavrayabileceğinizi araştırınız.
- Yöneticiler rakamlara ve muhasebeye yatkın mıdır?
- Kullanılan dil ve terimler raporu alacak olan kişiye yabancı gelmemelidir.
- Alt yönetim düzeyleri için daha ayrıntılı; üst yönetim düzeyleri için özet bilgiler sunulur.

b) Rapor Hazırlama Periyodu Var mı?

- Raporların günlük, haftalık ya da aylık olarak mı hazırlanmaları gerektiğini saptayınız.
- Bozuk mamullerle ilgili kontrol raporları ve benzerleri genellikle günlük (ya da saatlik) olmalıdır.
- Uzun süreli çözümlenmeler ve eğilimler genellikle aylık, üç aylık ve yıllık olmalıdır.

c) Sistem Esnek mi?

- Koşullar değiştikçe raporları gözden geçiriniz.
- Yönetimde herhangi bir değişiklik raporlarda da değişiklik gerektirebilir.
- Gerektiğinde özel raporlar düzenlenmeli ve rapor setine katılmalıdır.
- Özel raporların geçerlilik süresini belirtiniz.

d) Raporda Doğru Veriler Kullanılmış mı?

- Raporun amacını göz önünde bulundurunuz.
- Gerçeklerin yeterli olarak sağlandığından emin olunuz.
- Gereksiz ayrıntıları çıkarınız.
- Düzenli aralıklarla hazırlanan raporlar, özel raporlara gereksinimi en az düzeye indirilmelidir.

e) Sunuş, Biçim ve Çizgiler Standart mı?

- Sunuş biçimi tutarlı olmalıdır.
- Standart kapak ve uygun bir başlık sağlayınız.
- Raporları ayırmak için renkler kullanılabilir.
- Herhangi bir bölümü bulmayı kolaylaştırmak için flapa kullanılabilir.
- Standart sayfa numarası kullanınız.

f) Raporlar Zamanında Hazırlanıyor mu?

- Gerektiğinde ani raporlar hazırlayınız.
- En önemli raporları en önce hazırlayınız.

- Muhasebe sistemini raporların elde edilmesini sağlayacak şekilde düzenleyiniz.
- Temel veriler için kesin zaman programı saptayınız.
- İşlerin az olduğu dönemlerde kesin verileri hazırlayınız.
- Üst düzeydeki yöneticiler için kabataslaklar ve kurşun kalemle yazılmış kopyalar hazırlayınız.

g) Rapor Yalın mı?

- Olayları özet olarak belirtiniz.
- Rapor tek başına kullanılabilir.
- Teknik terimlerden kaçınınız.
- Önemli verileri açıklayınız ve yorumlayınız.
- Karmaşık tabloları çıkarınız.
- Kısa başlıklar kullanınız.
- Çizgiler, büyük harfler ve satır başı boşlukları kullanınız.

h) Raporda Kıyaslama Yapılmış mı?

- Aylık ve kümülatif verileri geçen yıllarla karşılaştırınız.
- Fiili sonuçları standartlar ve bütçelerle karşılaştırınız.
- Olumlu ya da olumsuz artış ya da azalışları belirtiniz.
- Olumsuz farkları kırmızı ile gösteriniz (parantez ya da yıldız işareti de olabilir). Büyük farkları açıklayınız.

11. Raporlama Planı

Günlük

Raporun Adı	Kime Gönd.	Raporun Kapsamı	Raporun Amacı
Siparişler	Satış Müdürü	Başlıca mamullere göre satışlar	Satış kotalarıyla kontrol
Satış faturalarının özeti	Üst kademe Yöneticiler	Müşteri faturalarının TL ile tutarı	Cari rakamların geçen ayın ve geçen yılın rakamlarıyla karşılaştırılması
Boş geçen zaman raporu	Üretim Md.	İşçi kartlarının boş geçen zaman yönünden incelenmesi	Boş geçen zamanların yer, maliyet ve neden kontrolü
Günlük çalışma raporu	Nezaretçi	İmalat, hacim, işçilik ve malzeme farkları ile ilgili sonuçların özeti	Günlük başarıların kontrolü
Günlük masraf raporu	Kısım Başkanları	Değişken genel imalat maliyetlerinin bütçe ile karşılaştırılması	Değişken masrafların kontrolü
Günlük işgücü raporu	Kısım Başkanları	Her kısımda çalışan işçi sayıları	Çalışması gereken işçi sayısının kontrolü
Günlük işçilik bütçesi	Formenler Nezaretçiler Bölüm Bşk.	Kısımlara ait günlük direkt ve indirekt işçilik maliyeti	Maliyet kontrolü
Günlük verim raporu	Nezaretçi	Standart saatler, fiili saatler ve verim oranı	Verimlilik kontrolü ve düzenlemeleri

Haftalık

Raporun Adı	Kime Gönd.	Raporun Kapsamı	Raporun Amacı
Siparişler raporu	Satış Md. Üretim Pazarlama	Mamul gruplarına ve bölgelere göre mamul türlerinin özetleri	Fabrika kapasitesine göre yapılan program çerçevesinde satış için satış yönetimine yardım edilmesi
Kullanım ve kayıp raporu	Üretim Md	Standart ve fiili olarak kullanılan malzemelerin özeti	Malzeme kullanımının kontrolü ve fazla kayıpların önlenmesi
Direkt işçilik raporu	Üretim Md	Fiili saatler, standart saatler ve bunlarla ilgili maliyetlerin özeti	Fazla çalışmaların, tecrübesiz işçilerin, fazla zamanın ölçümü
Kısım masrafının özeti	Kısım Yn.	Bütçe, fiili masraflar ve farklarının dizini	Kısım masrafının kontrolü

Aylık

Raporun Adı	Kime Gönd.	Raporun Kapsamı	Raporun Amacı
Brüt karın incelenmesi	Satış ve üretim genel md yard.	Mamullere ve yan ürünlere göre brüt kar tablosu	Her mamulün brüt kar katkısının gösterilmesi
Satış masraflarının incelenmesi	Satış Md.	Bütçe ve fiili masrafların karşılaştırılması	Satış masraflarının ve farklarının kontrolü
Malzeme fiyat farkı raporu	Üretim Gn. Md. Yard., Satınalma Şefi	Fiili malzeme maliyetleri ile standart malzeme fiyatlarının karşılaştırılması	Fiyat değişme eğiliminin satınalma şefinin verimliliğinin gösterilmesi
Malzeme miktar farkı raporu	Üretim Gn. Md. Yrd. Nezaretçiler Formenler	TL ve yüzdeler olarak fiili maliyetlerin standart maliyetle karşılaştırılması	Standart maliyetlere göre fiili malzeme kullanımının kontrolü
Mamul kayıp raporu	Üretim Gn. Md. Yrd. Nezaretçiler	Üretilen sağlam mamullerin tutarı, kayıpların tutarı ve toplama göre yüzdeleri	Mamul kayıplarının kontrolü
Başarı raporu	Genel Md. Yard. Formenler	Direkt işçilik ve genel imalat maliyetleri	Kısımlara göre ve masraflara göre verimliliklerin ve verimsizliklerin gösterilmesi
Üretim maliyet tablosu	Bölüm nezaretçileri	Fiili maliyet, standart maliyet ve farkların özeti	Başlıca maliyet öğelerinin kontrolü ve hacim etkisinin ölçülmesi
Satın alma raporu	Satın alma komitesi	Fiili satışların, tüketimin ve stok rakamlarının karşılaştırılması	Eğitimin ve politika sonucunun saptanması
Faaliyet raporu	Genel Md.	Aylık faaliyet sonuçları ve farkları	Sonuçların genel durumunun izlenmesi
Satışın incelenmesi	Satış Md.	Fiili satışların kotalarla karşılaştırılması	Satıcı çalışmaların kontrolü
İade ve indirimlerin incelenmesi	Üretim Md. Md. Yard.	Bozuk veya üretim nedeniyle müşteriler tarafından yapılan iadelerin dizini	Nedenlerine göre iadelerin miktarının ve tutarının gösterilmesi
Kısımlara göre bütçe raporu	Formenler	Fiili masrafların bütçe ile karşılaştırılması	Masrafların kontrolü

ABC FİRMASI		İADE MİKTARLARI RAPORU										RAPOR NO :		
												YIL :		
												SAYFA NO :		
KISIMLAR	MİKTAR: TON		AYLIK						KÜMÜLATİF					
	ÜRÜN KODU	ÜRÜN ADI	ÖNCEKİ YIL FİLİ	İLK BÜTÇE HEDERİ	REVİZYON HEDERİ	FİLİ MİKTAR	BÜTÇEYE GÖRE DEĞİŞİM	ÖNCEKİ YILA GÖRE DEĞİŞİM (%)	ÖNCEKİ YIL FİLİ	İLK BÜTÇE HEDERİ	REVİZYON HEDERİ	FİLİ MİKTAR	BÜTÇEYE GÖRE DEĞİŞİM	ÖNCEKİ YILA GÖRE DEĞİŞİM (%)
YURTIÇI		Ürün 1												
		Ürün 2												
		Ürün 3												
		Ürün 4												
		Ürün 5												
		Ürün 6												
		Ürün 7												
		Ürün 8												
		Ürün 9												
		Ürün 10												
		Ürün 11												
		TOPLAM												
İHRACAT		Ürün 1												
		Ürün 2												
		Ürün 3												
		Ürün 4												
		Ürün 5												
		Ürün 6												
		Ürün 7												
		Ürün 8												
		Ürün 9												
		Ürün 10												
		Ürün 11												
		TOPLAM												
GENEL TOPLAM														

ABC FİRMASI YILI SATINALMA BÜTÇESİ ÖZET RAPORU			RAPOR NO :		ÖNCEKİ YIL DEĞİŞİM
				YIL :		
				REVİZYON :		
				SAYFA NO :		
ÜRÜN GRUBU	BİRİM	ÖNCEKİ YIL	BÜTÇE YIL	CARI YIL FİİLİ	BÜTÇE SAPMASI	ÖNCEKİ YIL DEĞİŞİM
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					
	Satış İçin Gerekli Miktar					
	Dönem Sonu Stok (+)					
	Dönem Başı Stok (-)					
	Satın Alınacak Miktar					
	Birim Fiyat (TL)					
	Satınalma Maliyeti (TL)					

ABC FİRMASI	BAŞABAŞ NOKTASI RAPORU			RAPOR NO :	
				YIL :	
	TUTAR :			SAYFA NO :	
AÇIKLAMA	CARI YIL	BÜTÇE YILI	FARK		
			TUTAR	%	
Ortalama Brüt Satış Fiyatı					
Ortalama Vergi ve Fonlar (-)					
Ortalama Net Satış Fiyatı					
Ortalama Satılan Malın Maliyeti					
Ortalama Brüt Kar					
1-Başabaş Noktası Net Masraflar Toplamı					
Üretim Gideri					
Satış Gideri					
Yönetim Gideri					
İhracat Gideri					
Amortisman Gideri					
Tali Ürün Geliri (-)					
1-Başabaş Noktası Üretimi					
Üretimden Satış Miktarı (...LT,...TON)					
1-Başabaş Nok. Üzerindeki Satış Miktarı (...LT,...TON)					
2-Başabaş Noktası Net Masraflar Toplamı					
Kıdem Tazminatı Karşılığı					
Vakıf Bağışı					
Faaliyette İlgili Diğer Gelir Gider Farkı (-/+)					
2.Başabaş Noktası Üretimi					
Üretimden Satış Miktarı (...LT,...TON)					
2-Başabaş Nok. Üzerindeki Satış Miktarı (...LT,...TON)					
3-Başabaş Noktası Net Masraflar Toplamı					
İştirak Geliri (-)					
Finansman Geliri (-)					
3-Başabaş Noktası Üretimi					
Üretimden Satış Miktarı (...LT,...TON)					
3-Başabaş Nok. Üzerindeki Satış Miktarı (...LT,...TON)					

ABC FİRMASI	PERSONEL RAPORU			RAPOR NO :	
	TUTAR :			YIL :	
I- BÜTÇE YILI PERSONEL DURUM ÖZET TABLOSU					
PERSONEL	GEÇEN YIL SONU	BÜTÇE YILI GİRECEK	BÜTÇE SONU MEVCUDU	GEÇEN YIL GÖRE FARK	
				SAYI	%
Kapsam Dışı					
Kapsam İçi					
Geçici İş					
TOPLAM					
II- BÜTÇE YILI KIDEM TAZMİNATI YÜKÜ TABLOSU					
PERSONEL	GEÇEN YILI K.T. YÜKÜ	BÜTÇE YILI K.T. YÜKÜ	FARK		ORTALAMA KIDEM
			TUTTARI	%	
Kapsam Dışı					
Kapsam İçi					
TOPLAM					
III- BÜTÇE YILI ÜCRET ÖDEME TUTARLARI TABLOSU					
ÖDEMENİN TÜRÜ	GEÇEN YIL	BÜTÇE	FARK		
			TUTARI	%	
Normal Ücret					
İkramiye					
Prim					
A) Çıplak Ücret Toplamı					
Fazla Mesai					
Sosyal Yardım					
B) Diğer Ödeme Toplamı					
(A+B) Giydirilmiş					
Ücretler Toplamı					
Kıdemli İhbar Tazminatı Ödemesi					
Kıdemli Tazminat Karşılama Yükü					
Toplam Ücret Yükü					
IV. BİRİM İŞÇİ- MEMUR ORTALAMA MALİYETİ TABLOSU					
(Memurda Yönetim Kademeleri Ortalamaya Dahil Değildir.					
		GEÇEN YIL FİİLİ	BÜTÇE YILI	FARK	
Birim İşçi Ortalama Maliyet.....TL/YIL					
Birim İdari / Teknik Ortalama Maliyet..... TL/YIL					
*Personel kademesindeki giydirilmiş ücretler toplamına göre yapılacaktır.					

ABC FİRMASI YILI DAĞITILABİLİR KÂR TABLOSU			RAPOR NO :	
	TUTAR :			YIL :	
			SAYFA NO :		
			CARİ YIL		
Geçen Dönem Ticari Kâr					
Vergiler ve Fonlar					
I. Tertip Kanuni İhtiyat					
Finansman Fonu Önceki Yıl (+)					
Finansman Fonu Cari Yıl (-)					
DAĞITILABİLİR KAR					
Kurucu Kâr Payı					
Yönetim Kurulu Kâr Payı					
I. ve II. Temettü					
Fevkalade İhtiyat					

ABC FİRMASI	 KISMI PERSONEL KADROLARI BÜTÇESİ											RAPOR NO :	
													YIL :	
KISIMLAR		AYLAR											BÜTÇE YILI ORT. KADRO	
		OCAK	ŞUBAT	MART	NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM		ARALIK
ŞEF VE MÜHENDİSLER	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
AMİRLER/FORMEN	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
MEMURLAR	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
İŞÇİLER (DAİMİ)	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
İŞÇİLER (GEÇİCİ)	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
TOPLAM	Onaylı Kadro													
	Filili Kadro													
	İlave Kadro													
	Aynılacak Kadro													
	Bütçe Yılı Kadro													
Açıklamalar:														

ABC FIRMASI	 KISMI FAZLA MESAİ BÜTÇESİ												RAFOR NO :
														YIL :
		AYLAR												SAYFA NO :
PERSONEL GRUPLARI TIBARİYER KADROLAR		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AGUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
ŞEF VE MÜHENDİSLER	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													
AMİRLER/FORMEN	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													
MEMURLAR	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													
İŞÇİLER (DAIMİ)	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													
İŞÇİLER (GEÇİCİ)	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													
TOPLAM	Carf Yılı Fihli													
	Bütçe Yılı													

ABC FİRMASI	MASRAF RAPORU		RAPOR NO :	
	TUTAR :		YIL :	SAYFANO :
DEPARTMANLAR	GEÇEN YIL	CARI YIL	FARK	FARK %
TOPLAM				
GİDER TÜRLERİ İTİBARIYLA				
Personel Giderleri				
Yurtiçi Seyahat Giderleri				
Yurtdışı Seyahat Giderleri				
Reklam ve Tanıtım Giderleri				
Bakım Onarım Giderleri				
Müşavirlik Giderleri				
Personel Tanışma Giderleri				
Haberleşme Giderleri				
Binek Araç Giderleri				
Kırtasiye Giderleri				
Temsil Ağırılama Giderleri				
Toplantı Giderleri				
Araştırma - Geliştirme Giderleri				
Diğer Giderler				
TOPLAM				
ŞİRKETLER				
TOPLAM				

ABC FİRMASI	FON AKIM RAPORU			RAHBER NO:
	Tutar:	ÖNCEKİ DÖNEM	B - KAYNAK KULLANIMLARI	YIL : SAYFA NO:
A - KAYNAKLAR	ÖNCEKİ DÖNEM	CARI DÖNEM	ÖNCEKİ DÖNEM	CARI DÖNEM
1-Faaliyet Kârından Kaynaklanan Kaynak			1.Faaliyet Zararından Dolayı Kaynak Kullanımı	
a. Faaliyet Kârı			a. Faaliyet Zararı	
b.Amortismanlar (+)			b.Amortisman (+)	
c.Fon Çıkışı/Gerektilmeyen Diğer Gelirler (+)			c.Fon Çıkışı/Gerektilmeyen Diğer Gelirler (+)	
d. Fon Girişi Sağlamayan Diğer Gelirler (-)			d.Fon Girişi Sağlamayan Diğer Gelirler (-)	
2-Ölçüphanuslu Kârıdan Sağlanan Kaynak			2-Ölçüphanuslu Zararından Dolayı Kaynak Kullanımı	
a. Ölçüphanuslu Kâr			a. Ölçüphanuslu Zarar	
b.Fon Çıkışı/Gerektilmeyen Gelirler (+)			b.Fon Çıkışı/Gerektilmeyen Gelirler (+)	
c.Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)			c.Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-)	
3-Dönen Varlıkların Tutarındaki Azalış			3-Ödenen Vergi ve Benzerleri	
4-Duran Varlıkların Tutarındaki Azalış			4-Ödenen Temettüller	
5-Kısa Vadeli Borçlarda Artış			5-Dönen Varlıkların Tutarındaki Artış	
6-Uzun Vadeli Borçlarda Artış			6-Duran Varlıkların Tutarındaki Artış (Y.Deg. Haric)	
7-Sermaye Artırımı (Nakit Karşılığı)			7.Kısa Vadeli Borçlarda Azalış	
8-Emisyon Primi			8.Uzun Vadeli Borçlarda Azalış	
			9.Sermayede Azalış	
İŞLETME SERMAYESİNDEKİ DEĞİŞİM				
İşletme Sermayesinde Artış				
İşletme Sermayesinde Azalış				

ABC FIRMASI	PROFORMA GELİR TABLOSU KONTROL RAPORU														RAPOR NO : YIL : SAYFA NO :	
	Tutar:		A Y L L İ K				K U M Ü L A T İ F				R E V İ Z Y O N N O .				BÜTÇE SARFASI (%)	ÖNC.YILA GÖRE DÖŞ (%)
	ÖNCEKİ YIL FİLLİ	İLK BÜTÇE HEDEFİ	REVİZYON HEDEFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)	ÖNC.YILA GÖRE DÖŞ (%)	ÖNCEKİ YIL FİLLİ	İLK BÜTÇE HEDEFİ	REVİZYON HEDEFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)	ÖNC.YILA GÖRE DÖŞ (%)				
	ÖNCEKİ YIL FİLLİ	İLK BÜTÇE HEDEFİ	REVİZYON HEDEFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)	ÖNC.YILA GÖRE DÖŞ (%)	ÖNCEKİ YIL FİLLİ	İLK BÜTÇE HEDEFİ	REVİZYON HEDEFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)	ÖNC.YILA GÖRE DÖŞ (%)				
K A L E M L E R																
A. BRÜT SATIŞLAR																
B. SATIŞ İNDİRLİMLERİ (-)																
C. NET SATIŞLAR																
D. SATIŞLARIN MALİYETİ (-)																
BRÜT SATIŞ KARI																
E. FAALİYET GİDERLERİ (-)																
FAALİYET KARIZARARI																
F. DOLAĞAN GELİR VE KARLAR																
G. DOLAĞAN GİDER VE ZARARLAR																
H. FİNANSMAN GİDERLERİ																
OLAĞAN KARLAR																
I. OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR																
J. OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR																
DÖNEM KARI																
K. DÖNEME AIT VERGİ VE DİĞ. YASAL Y.																
DÖNEM NET KARI																

ABC FIRMASI		PROFORMA BİLANÇO KONTROL RAPORU										RAPOR NO : YL :	
		Tutar:		REV/ZYON HEDFİ		FİLLİ SONUÇ		KALEMLER		REV/ZYON HEDFİ		SAYFA NO :	
KALEMLER		İLK BÜTÇE HEDFİ	REV/ZYON HEDFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)	KALEMLER		İLK BÜTÇE HEDFİ	REV/ZYON HEDFİ	FİLLİ SONUÇ	BÜTÇE SARFASI (%)		
AKTİFLER						BORÇLAR VE KAYN.							
I- DÖNEN VARLIKLAR						I- KISA VAD. YAB. KAYN.							
A- HAZİR DEĞERLER						A- MALİ BORÇLAR							
B- MENKUL KIYMETLER						B- TİCARİ BORÇLAR							
C- TİCARİ ALACAKLAR						C- DİĞER BORÇLAR							
D- DİĞER ALACAKLAR						D- AVANSLAR							
E- STOKLAR						E- ODENECEK VERGİ							
F- GELECEK AY. AIT GİD. TAH.						F- BORÇ VE GİD. KARŞ.							
G- DÖNEN VARLIKLAR						G- GELECEK AY. AIT GİD. TAH.							
						H- DİĞER KISA VAD. YAB. KAY.							
TOPLAM DÖNEN VARLIK						KISA VAD. YAB. KAY. TOP.							
II- DURAN VARLIKLAR						II- UZUN DÖNEM YAB. KAYN.							
A- TİCARİ ALACAKLAR						A- MALİ BORÇLAR							
B- DİĞER ALACAKLAR						B- TİCARİ BORÇLAR							
C- MALİ DURAN VARLIKLAR						C- DİĞER BORÇLAR							
D- MADDİ DURAN VARLIKLAR						D- AVANSLAR							
E- MADDİ OLM. DURAN VARL.						E- BORÇ VE GİD. KARŞ.							
F- ÖZEL TÜKETİBİ VARL.						F- GELECEK AY. AIT GİD. TAH.							
G- GEL. AY. AIT GİD. TAH.						G- DİĞER UZUN VAD. KAYN.							
H- DİĞER DURAN VARLIKLAR						UZUN VAD. YAB. KAY. TOP.							
						III- ÖZ KAYNAKLAR							
						A- ÖDENMİŞ SERMAYE							
						B- SERMAYE YEDEKLERİ							
						C- KAR YEDEKLERİ							
						D- GEÇMİŞ YILLAR KARLARI							
						E- GEÇMİŞ YILLAR ZARARL.							
						F- NET DÖN. KARI VE YAZAR.							
TOPLAM DURAN VARLIK						ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI							
AKTİF-VARLIKLAR TOP.						PASİF KAYNAKLAR TOP.							

KAYNAKÇA

- The General Association; 2004; Impact Of Fair Value Financial Reporting System On Insurance Companies
- 2005; Improving Management Effectiveness Through Reporting
- Anameriç, H., Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 2005; Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi
- Armstrong, M., A Handbook of Personnel Management Practice, Londra, 1991
- Cashin, J.A., Polimeni, R.S., Cost Accounting, New York, 1981, McGraw Hill, Inc.
- Deniz, N., İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1996
- Karasar N., Araştırmalarda Rapor Hazırlama, 1995, Alkım Yayınevi
- Lynch, L., Making Manpower Effective, Pan Books Ltd., Londra, 1972
- Şencan, H., Rapor Yazımı, İstanbul, 1995
- Yücel, G., İşletmelerde İç Raporlama Sistemi, Avcıol
- Çam, Salim, İşletmelerde Pratik Bütçe Yönetimi, Hayat Yayınları, 2012
- Çam, Salim, Karaca Burcu, İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi, Hayat Yayınları, 2012

İŞLETMELERDE
PRATİK
İNSAN
KAYNAKLARI
YÖNETİMİ

Salim ÇAM (MBA, MSc)



PROGRUP
KİTAPLARI

İŞLETMELERDE PRATİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

SALİM ÇAM (MBA, MSc)
BURCU KARACA (BA)




Hayat

PROGRUP
KİTAPLARI

İşletmelerde

BÜTÇE YÖNETİMİ

Basel-II ve Turquality Uyumlu

Geniştirtilmiş
2. Baskı

Salim ÇAM MBA - MSc



Hayat

Salim am (MBA, MSc)

İşletmelerde
İnsan
Kaynakları
Planlaması
(Turquality ve IIP Uyumlu)

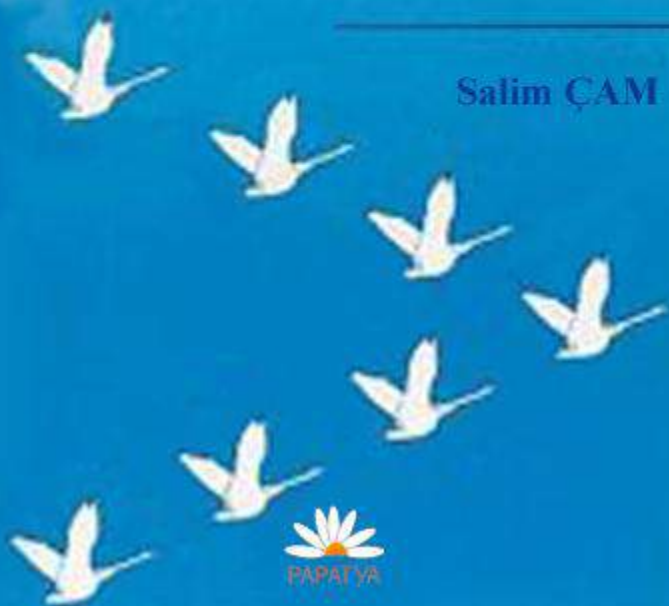


PROEİK an
kollarıyla

Hayat

Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü

Salim ÇAM



/TURQUALITY

ve Marka Rehberiniz

Uluslararası Danışmanlık hizmeti veren ProGroup Uluslararası Danışmanlık, uzman ve deneyimli kadrosunun sunduğu eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile işletmelerin TURQUALITY ve MARKALAŞMA süreçlerinde rehberlik yapmaktadır.



Turquality Destek Programı

Olumlu Türk malı imajı oluşturulması ile birlikte markalaşma potansiyeli bulunan ve farklı sektörlerde üretilen ürünlerin üretiminden pazarlanmasına, satışından satış sonrası hizmetlere kadar, yurtdışı hedef pazarlarında tanıtım ve tutundurulmasını kapsayan "TURQUALITY Destek Programı" çerçevesinde, ProGroup Uluslararası Danışmanlık 2009 yılında TURQUALITY tarafından akredite edilmiştir.

Uzman kadrosu ile işletmelere rehberlik eden ProGroup, sektörün lider isimlerinden GENTAŞ, ÇİLEK, SİNBO, ARZUM, INOKSAN, KİLİM, UĞUR ve BALPARMAK markalarının TURQUALITY / MARKA desteği almasını sağlamıştır.

TURQUALITY ve MARKA konusunda çeşitli sektörlerdeki şirketlerde çalışmalarını sürdüren ProGroup Uluslararası Danışmanlık ve Eğitim Şirketi, işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmeleri için Yurtiçi eğitim giderlerinin %70'i T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından desteklenen eğitimleri verme konusunda akredite olmuş bir firmadır.

Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri

ProGroup Genel Müdürü Salim Çam, tecrübeli Uzman, Danışman ve Eğitim kadrosuyla; uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırmak için MARKA ve TURQUALITY programına başvurmak isteyen veya program kapsamında yer alan firmalara;

- ▶ Stratejik Planlama
- ▶ Bütçe Yönetimi
- ▶ Finans Performans Yönetimi
- ▶ Pazarlama-Satış Yönetimi
- ▶ Marka Performansı ve Yönetimi
- ▶ İnsan Kaynakları Yönetimi
- ▶ Tedarik Zinciri Yönetimi
- ▶ Ürün Geliştirme Yönetimi
- ▶ Bilgi Teknolojileri Yönetimi
- ▶ Kurumsal Yönetim

konularında danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermeye devam etmektedir.



www.protq.com.tr



İşletmelerde Pratik Raporlama /TURQUALITY UYUMLU

Günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için iyi bir raporlama sistemine sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Çok hızlı bir değişim sürecine giren dünyada yer almak, varlığını devam ettirmek için gelişmelere ayak uydurmak isteyen işletmelerde gelişmelerden doğan karmaşıklığın içinden çıkabilmek, doğru raporlama yapma ihtiyacını doğurmaktadır.

Bu eser ile, Turquality Yönetimi ve Raporlama ilişkisi ile okuyucuya farklı bir bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır. Kitapta bahsedilen konu, aşama aşama ele alınan Raporlama sürecidir. Bir rehber niteliğinde düşünülen bu kitap, Raporlama konusunda tablo ve harita örnekleri ile zenginleştirilerek okuyucuya yeni bir bakış açısı kazandırması amaçlanmıştır.