

## AYLIK ANALİTİK RAPORLAR

### KÜÇÜK İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDE DE YARARLI OLABİLİR (\*)

Çeviren :

Robert E. NEWBERG

Ass. Yılmaz BENLİGİRAY

#### GİRİŞ

Geçen on yıl içinde, orta ve büyük işletmelerin çoğu finansal sonuçları, tahmin ve önceki dönemlere ilişkin verilerle karşılaştırarak analiz eden aylık (dönemlik) raporun yöneticilere sunulması gereğini kabul etmişlerdir. Genellikle küçük işletme muhasebecileri bu tip raporların yalnız büyük işletmelerde gerekli olduğunu düşünürler. Bu nedenle de çalışmalarını veri toplamağa yöneltirler ve yönetime sunulan raporların kapsamı yalnız gelir tablosu ve bilanço ile bunları destekleyen çizelgeler olur. Tahmin ve önceki dönemlere ilişkin verilerle, gerçekleşen sonuçların mukayeselerinin yapılması ve sapmaların analizi de yönetime bırakılır. Raporlarını bu standart tablolarla sınırlayan muhasebeciler, gerçekten büyük bir hizmet fırsatını kaçırmaktadır.

Bu yazı küçük (400 işgören çalıştıran) bir değerli maden mamulleri imalatçısının finans dairesince, aylık analitik raporları hazırlamak için yapılan çalışmaları belirtecektir. Bu raporlar, işletmede yapılan işin değerini saptayan ve alınacak kararlara ışık tutan yararlı bir hizmet olacaktır.

---

(\*) N. A. A. Bulletin, Temmuz. 1958.

## KONUVA YAKLAŖIM

Analiz için ilk olarak mevcut raporlara tenkitçi bir gözle bakılmalıydı. Faaliyet tablolarının zeti, aya iliŖkin bilgileri (peni'ye kadar) içine alan iki sayfalık rapordan ibaretti. Ayrıca her  ayın sonunda, dönem baŖından rapor tarihine kadar oluŖan faaliyetlerin rakamlarını gösteren benzer bir rapor daha hazırlanırdı. Bu tablolar iki sayfalık ayrıntılı bilânço ile birlikte yöneticilere sunulan aylık raporları oluŖtururlardı.

Analizlerimiz bizleri Ŗu sonuçlara ulaŖtırdı :

(1) GemiŖe ait bir kayıt olarak bu raporlar çok iyidir ve iŖe yararlar. Ancak;

(2) Analitik bir rapor olarak yetersiz kalırlar. Çünkü :

a) KarŖılaŖtırma olanağı vermezler. l birimi olmaksızın baŖarı veya baŖarısızlıđı lmeđe olanak yoktur.

b) Peni'ye kadar varan ayrıntı nedeniyle hayati rakamları nemsizler arasında kaybolurlar.

Finans dairesi olarak bizler, referans için gemiŖe iliŖkin kayıtları da elde etmek amacıyla ayrıntılı raporlar hazırlamağa devam ederken, aylık analitik raporu da düzenlemeğe karar verdik. Analitik rapor, o ay ile dönem baŖından rapor tarihine kadar oluŖan iŖlemlerin önemli rakamlarını ortaya çıkaracak; gerekleŖen sonuçlar, tahmin edilenler ve önceki dönemlerde gerekleŖenler arasında karŖılaŖtırma olanağı verecek ve sapmaları açıklayacaktır.

Bir raporun yararlı olabilmesi için baŖlıca Ŗu  temel özelliğe sahip olması gereklidir :

- (1) Zamanında hazırlanmıŖ olmalıdır.
- (2) Okunabilir Ŗekilde olmalıdır.
- (3) nemli iŖlem ve rakamları belirtmelidir.

Birinci zellik, bilgilerin çok eskimeden aylık raporun çıkarılmasını ifade eder. Memnuniyet verici bir durum olarak, her ay için kayıtlarımızın kapatılması genellikle ay sonunu takibeden beŖinci iŖ gününde tamamlanırdı. Bu da raporumuzun ilgili ayı takibeden yedinci iŖgnnde tamamlanması olanağını verirdi.

Okunabilir biçimde olma özelliğinin çok önemli olduğu kabul edilir. Eğer rakamlar yalnız uzun bir sütun içinde gösterilirse, faaliyetler sonucu ortaya çıkan gerçekler, muhasebeci olmayanların (hatta belkide muhasebecilerin bile) gözünden kaçabilir. Rakamlar, konuya ilişkin açıklamalarla açıklığa kavuşturulup, şema ve grafiklerle desteklenirse göze çarpar. Rakamların yuvarlaklaştırılması da okunabilir tarzda olma özelliğine yardım eder. Rakamları peni hanesine kadar götürmek sadeliği bozar bu nedenle penilerin atılması gerekir. Hatta büyük işletmelerde yüzler hanesi bile atılmalıdır. Biz rakamları en yakın olduğu dolara yuvarlaklaştırmağa karar verdik. Raporun uzunluğu da okunabilir biçimde olma konusunda bir faktördür. Rapor önemli noktaları içinde bulunduracak uzunlukta olmalı, üzerinde ilgiyi azaltacak kadar da uzun olmamalıdır. Biz, hazırlayacağımız analitik raporu; konuya ilişkin açıklama ve özetlenmiş tablolar ile bir satış grafiğini de içine alan üç veya dört sayfayla sınırlandırmağa gayret edeceğiz.

Önemli işlem ve rakamları belirtme özelliği de; karar vermek için müracaat edilecek olay ve rakamların yeterince önemli olmasıdır. Bunları ve görüşlerinin sırasını kararlaştırmak için raporu alacaklara (başkan, ikinci başkan, genel müdür ve satış dairesi ikinci başkanı) gittik ve onlara raporda nelerin bulunmasını istediklerini sorduk. Onlar da, raporu hazırlanacak ay ile dönem başından rapor tarihine kadar süreye ilişkin bilgileri; bunların tahmin edilen ve geçen yılın aynı dönem arasındaki rakamları ile mukayesesini içine alan kısa bir rapor verilmesini arzuladıklarını belirttiler. Bu kısa rapor aşağıdaki bilgileri kapsamalıydı.

- (1) Satışlar,
- (2) Bürt kâr,
- (3) Brüt kârın satışlara oranı,
- (4) Vergiden önceki net kâr,
- (5) Vergiden önceki net kârın satışlara oranı,
- (6) Vergiden sonraki net kâr,
- (7) Vergiden sonraki net kârın satışlara oranı.

(Tablo : 1) de görüldüğü şekilde düzenlenen bu bilgilere ilk sayfada yer verdik. Çok önem taşıdığını kabul ettiğimiz rakamı bir

dikdörtgen içine almak dikkati çekmek için kullandığımız bir yöntemdir.

Raporlarımızı sabit şekilli olmaktan kurtarmak amacıyla, her üç ayın sonunda; dönem başından rapor tarihine kadar süre için üç temel rakamı (Grafik : 1) de görüldüğü şekilde gösteririz. Bu grafik de birinci sayfada yer alır.

Yöneticiler aynı zamanda, çeşitli bilânço rakamlarını aynı sayfada görmek istediler. Toplam aktiflerimizin bir yıl önceki durumu ve tahmin edilen ile mukayese edildiğinde ne durumda olduğunu; amortisman düşülmeden önce ve düşüldükten sonra sabit aktiflere ne miktar yatırmış olduğumuzu; çalışana sermayemizin ne olduğunu ve herbir hisse senedinin defter değeri üzerinden öz sermayenin toplamını bilmek istediler. Bu rakamlar da (Tablo : 2) de görüldüğü şekilde sayfanın kalan kısmında gösterilir.

Bu tablo önemli rakamları ortaya koyma işlemini tamamlar. Sonra bazı ayrıntılara geçebiliriz. Bunu da çeşitli şekillerde yapabiliriz. Bazen her bölümü kendi başlığı altında gösterebiliriz ve fiili durumu, tahmin edilen ve önceki yıl sonuçları ile mukayese ederiz. Normal olarak satışları (mamul dizileri ve —eğer önemli ise— dizideki ana mamulu gösterecek şekilde), satışlar maliyetini ve brüt kâr oranlarını (satışların aynı ayrıntı şekilleri ile) ve giderleri (ana kalemleri) ele alırız.

Tahmin edilenin gerçekleşmemesi nedeniyle meydana gelen toplam sapmayı çeşitli bölümler itibarıyla ayırmak en sık kullandığımız yoldu. (Hernekadar bilgi için önceki yıl rakamlarına müracaat edersek de, tahminleri daha önemli rehber olarak kabul ederiz.) Sonra bu bölümlerin herbirinin dolar ve yüzde olarak sapmalarını kısa nedenleriyle açıklarız (Analiz : 1).

Bu raporumuzun ikinci sayfasını tamamlar. Bundan sonra yaptığımız işlem, dönem başından rapor tarihine kadar oluşan faaliyetlerimizi analiz etmektir. Bu analiz şeklini aydan aya değiştirebiliriz. Bazen yaptığımız bu işlem (Analiz : 1) deki örneğe benzer. Öteki aylarda analiz, (Tablo : 1) de görüldüğü gibi kısımlar itibarıyla yapılır. (Analiz : 2) deki örnek takip ettiğimiz esas yöntemdir.

Satışlar grafiği mamul dizisi itibarıyla önceki beş yılın aylık ortalama satışlarını ve cari yılın on iki aylık hareketli ortalamasını

gösterir. On iki ayın hareketli ortalamasının üstünlüğü, mevsimlik dalgalanmaları düzeltmesidir ve böylece trend çizgisi elde edilir. On iki ayın hareketli ortalamasının hesaplanması, önceki on iki ayın toplam satışlarının on ikiye bölünmesi suretiyle yapılır. Bu grafik, yarı şeffaf bir kâğıt üzerine çizilir ve yeni aya ilişkin bilgiler çizilmek ve bir ozalit makinasından tekrar geçirilmek yoluyla bugünkü en son duruma getirilir (Grafik : 2).

Üçüncü sayfanın artanı ve sonuncu sayfanın bir kısmı mevcut kâr oranlarının, önceki yılda gerçekleşen ve şimdi için tahmin edilen ile analizine ayrılabilir (Analiz : 3).

Dönem başından rapor tarihine kadar oluşan faaliyetlerin analizinin üçüncü safhası datrelere ait giderleri içine alır (Analiz : 4). Dolar olarak büyük miktarda sapma meydana gelmedikçe, kısa bir süre için göze çarpar.

Gerekli ise, bilânço kalemlerindeki kritik değişmeler hakkında yorumları da ekleriz. Önceki yıl raporlarımızı gözden geçirerek nakit durumumuzun çok sıkışık olduğu zamanı buluruz. Kasadaki sapsmaları meydana getiren faktörleri yönetimin öğrenmek istediğini biliyoruz. (Analiz : 5) deki çalışma bu nedenleri kendilerine sunulmak üzere yapılmaktadır.

Aylık analize, bir muhtasar bilânço (Tablo : 3) ve gelir tablolarını (Tablo : 4-5) ekleriz.

## SONUÇ

Bizim yaptığımız gibi aylık bir analizin yüzeyde kaldığının tamamen farkındayız. Bununla beraber her safha, analiz edilmiştir. Ancak her bir rapor için yüksek yönetimin üyeleri (veya finans dairesi) tarafından sık sık yeni sorular yöneltilir. Bu sorularda bizim daha ayrıntılı analizler yapmamızı gerektirir. Üç yılı aşan tecrübelerimize dayanarak şunu söyleyebiliriz. «Evet, aylık analitik raporlar küçük işletmelerin yönetiminde de yararlıdır».

T A B L O I

FAALİYET VE FİNANSAL DURUM ANALİZİ

Hazırlayan : Finans Dairesi

Verileceği yer : Yönetim Kurulu  
ne kadar oluşan önemli rakam—  
—Dönem başından rapor tarihiler—

Konu : Kasım.19x7 Faaliyetleri

Hazırlanış Tarihi : 9.Aralık.19x7

	19x7 Tahmin	19x7 Fiili	19x6 Fiili
Satışlar	\$ 3.965.000	\$ 4.111.913	\$ 3.276.410
Brüt Kâr	776.900	813.112	682.746
Satışlara Oranı	% 19,6	% 19,8	% 20,8
Vergiden önceki Net kâr	401.500	431.493	373.746
Satışlara Oranı	% 10,1	% 10,5	% 11,4
Vergiden sonraki Net Kâr	197.800	212.159	184.441
Satışlara Oranı	% 5,0	% 5,2	% 5,6

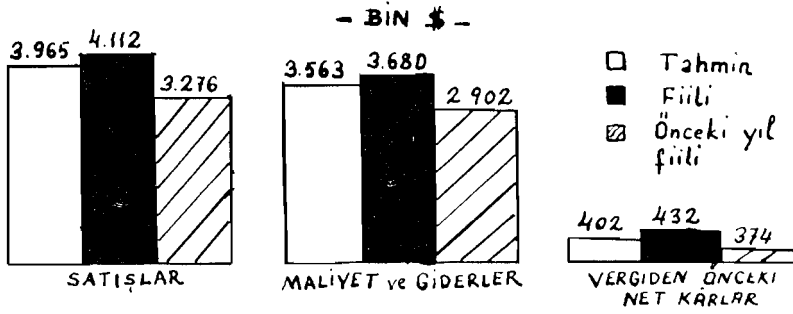
KASIM FAALİYETLERİ - Önemli Rakamlar

	19x7 Tahmin	19x7 Fiili	19x6 Fiili
Satışlar	352.850	421.877	293.850
Brüt Kâr	73.650	90.820	59.521
Satışlara Oranı	% 20,9	% 21,5	% 20,2
Vergiden Önceki Net Kâr	36.970	46.106	28.780
Satışlara Oranı	% 10,5	% 10,9	% 9,8
Vergiden Sonraki Net Kâr	18.203	22.589	14.273
Satışlara Oranı	% 5,2	% 5,4	% 4,9

(GRAFİK : 1)

## FAALİYET VE FİNANSAL DURUM ANALİZİ

Hazırlayan : Finans Dairesi Konu : Kasım 19 x 7 Faaliyetleri  
 Verileceği Yer : Yönetim Kurulu Hazırlanış Tarihi : 9 Aralık 19 x 7  
 —Dönem başından rapor tarihine kadar oluşan işlemlerin grafikte gösterilişi—



(TABLO : 2)

FİNANSAL DURUM — Tahmin ve önceki yıl ile mukayese edildiğinde

	30 Kasım		
	19x7 Tahmin	19x7 Fiili	19x6 Fiili
Toplam Aktifler	\$ 1.395.000	\$ 1.466.592	\$ 1.116.712
Sabit Aktifler (Maliyet)	625.000	642.073	491.437
Sabit Aktifler (Amortisman düşüldükten sonra)	400.000	417.244	321.372
Çalışma Sermayesi	478.000	475.445	278.201
Öz Sermaye	598.000	612.359	450.200
Herbir Hisse Senedinin Defter Değeri	79.73	81.65	60.03

(ANALİZ : 1)

KASIM FAALİYETLERİ — Vergiden önce 46.106 \$ net kârla sonuçlanmıştır. Bu miktar tahmin edilenin 9.136 \$ (% 24,7) ve 19x6 nın mukayese edilen ayının 17.326 \$ (% 60,2) üzerindedir. Bu 9.136 \$ lık lehte farkın dökümü aşağıda gösterilmiştir.

	Tahminin üzerinde (altında) %	Tahminin üzerinde (altında) \$
421.877 \$ lık SATIŞLAR tahmin üzerindedir :		
«A» Mamul Dizisi fazla % 20,7 28.140 \$		
«B» Mamul Dizisi fazla % 0,7 820		
«C» Mamul Dizisi fazla % 98,4 28.510		
«D» Mamul Dizisi fazla % 15,0 11.557		
Toplam satışların tahminden fazlalığı —	19.6	69.027
SATIŞLARIN MALİYETİ de tahminin üzerindedir. Nedenleri :		
Artan miktar fazla 54.504 \$		
Mamul bileşiminin değişme noksan ( 203)		
Azalan maliyetler noksan ( 2.364)		
Toplam satışlar maliyetinin tahminden fazlalığı —	18.6	
GİDERLER tahmini aşmıştır. Aşan ana kalemler :		
Reklâm fazla % 88,3 3.972 \$		
Satış gezileri fazla % 47,6 1.353		
Komisyonlar fazla % 20,6 1.583		
Öteki giderler fazla % 6,7 1.417		
Toplam giderler fazlalığı —	23.0	8.325
FAALİYET DIŞI GİDERLER (net) tahmin edilenden dolar olarak çok az noksan ger- çekleşmiştir.	(67.7)	(291)
TAHMİN EDİLENİN ÜZERİNDEKİ VER- GİDEN ÖNCEKİ NET KÂRLAR	% 24.7	9.136 \$



(ANALİZ : 2)

Dönem başından rapor tarihine kadar yapılan işlemlerin ayrıntıları

4.111.913 \$ lık SATIŞLAR, TAHMİN OLUNANDAN 146.913 \$ (% 3,7) ve 19x6 nın Kasım ayından 835.503 \$ (% 25,5) fazladır. Ana mamullerin dökümü aşağıda gösterilmiştir :

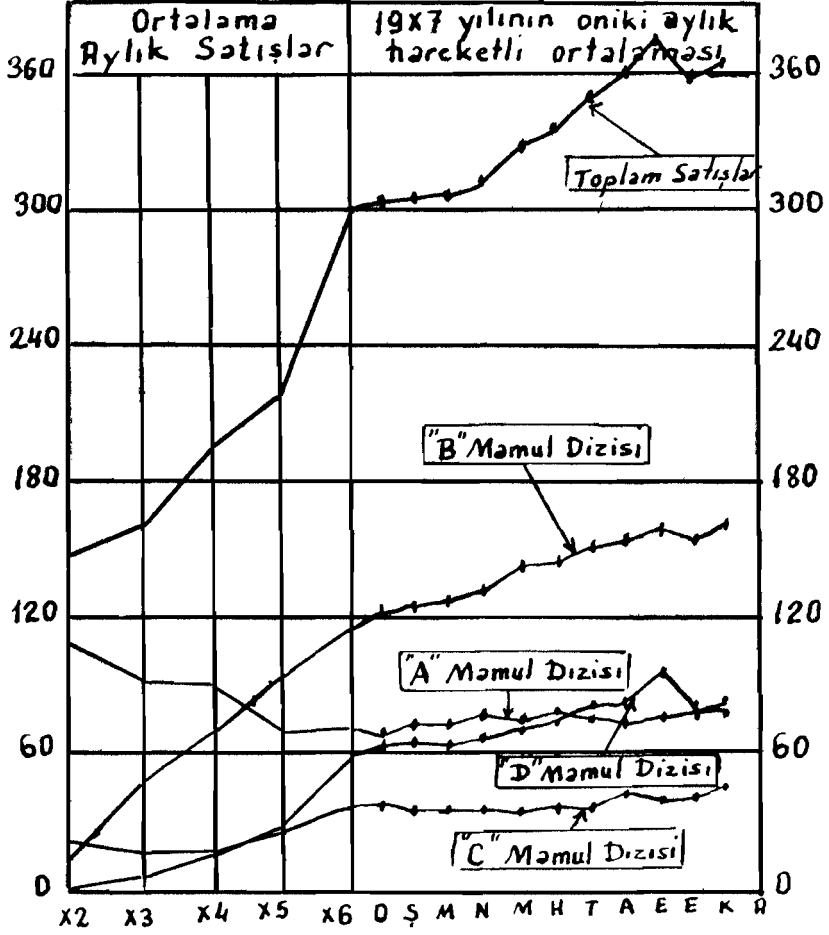
Ocak - Kasım

	19x7 Tahmin	19x7 Fiili	19x6 Fiili
«A» Mamul Dizisi			
Mamul 1	513.000 \$	539.542 \$	589.669 \$
Mamul 2	172.000	168.713	148.527
Mamul 3	220.000	189.029	83.217
«B» Mamul Dizisi			
Mamul 10	1.065.000	1.137.012	1.296.421
Mamul 11	555.000	636.902	16.199
«C» Mamul Dizisi			
Mamul 20	356.000	349.817	298.192
Mamul 21	237.000	164.503	163.306
«D» Mamul Dizisi			
Mamul 31	225.000	246.312	181.327
Mamul 32	197.000	216.498	157.319
Mamul 33	89.000	99.220	71.398
Mamul 34	336.000	364.365	270.835
<b>TOPLAM SATIŞLAR</b>	<b>3.965.000 \$</b>	<b>4.111.913 \$</b>	<b>3.276.410 \$</b>

Ekte satışların grafik şeklindeki analizi verilmektedir. Lütfen Kasım ayı faaliyetlerinin etkisini Aralık ayının hareketli ortalamasına not ediniz.

GRAFİK : 2

SATIŞLAR  
(1.000 \$ olarak)



(ANALİZ : 3)

Dönem başından rapor tarihine kadarki süre için BRÜT KÂR ORANLARI ortalama % 19,8 dir. Bu yüzde, % 19,6 lık tahminin az üzerinde olup, 19x6 yılının mukayese edilen döneminde, yaklaşık olarak % 1 altındadır. % 20,8 lik orandan bu kadar sapma az gibi görülür, fakat bunu dolar olarak 19x7 satışlarına uyguladığımızda 42.000 \$ a ulaştığı görülür.

«A» ve «D» mamul dizilerindeki fiyat artışlarının kâr marjımızı desteklediğine işaret etmek gerekir. Lütfen mamul dizilerinin Kasım ayı brüt kâr oranları için faaliyet tablosuna bakınız. Bu senenin brüt kâr oranlarının 19x6 yılına nazaran sapsmalar göstermesine lehte ve aleyhte dört faktörün rolü olmuştur.

- (1) 19x7 yılının ilk onbir ayının ortalama saat başına direkt işçilik ücreti 2.28 \$ iken önceki yılın aynı dönemine ait direkt işçilik saat ücreti 1.99 \$ dır.
- (2) Genel gider oranı bu yıl % 9,2 ye yükselmiştir.
- (3) 1.Ocak.19x7 de, «A» ve «D» mamul dizilerinde yapılan fiyat artışları kârı, oranın daha fazla düşmesine engel olmuştur.
- (4) Geliştirilmiş istihsal metodları kârı arttırma çabalarına yardım etmiştir.

(ANALİZ : 4)

DAİRELERE AİT GİDERLER toplamı 386.024 \$ olup, tahminden 7.024 \$ (% 18) ve 19x6 yılının aynı döneminden, 73.428 \$ (% 23,5) daha fazladır.

Tahminde meydana gelen büyük sapsmalar :

Satış gezileri	üzerinde	% 15,2	3.615 \$
Komisyonlar	üzerinde	3,8	3.236
Memur maaşları	altında	(2,6)	(1.588)
Öteki giderler	üzerinde	0,8	1.761
<b>TOPLAM GİDERLER</b>	üzerinde	<u>% 1,8</u>	<u>7.024 \$</u>

(ANALİZ : 5)

NAKİT DURUMUMUZ aşağıdaki faktörler nedeniyle Mart ayında «en sıkışık» durumunu yaşamıştır:

1.Ocak.19x7 de eldeki ve bankadaki nakit		107.924 \$
<i>Temin edilen fonlar :</i>		
Üç aylık dönemin vergiden sonraki net kârı	51.670 \$	
Artı : Kârdan düşülen nakit dışı kalemler :		
Amortisman	16.012	
Üç aylık dönemin gelir vergisi	52.942	
Faaliyetler sonucu elde edilen toplam	120.624 \$	
Artı : Faaliyet borçlarında küçük artışlar	11.037	131.661
Mevcut fon toplamı		239.585
<i>Kullanılan fonlar :</i>		
Alacakların artışı	63.512	
Satın alınan ek makine ve teçhizat	37.420	
Yeni ilâvelere yapılan ödemeler	43.419	
Öteki aktif artışları	3.992	
Toplam ilâve yatırımlar	148.343	
Ödenen 19x6 gelir vergisi	89.327	
Kullanılan toplam fonlar		237.670
Üç aylık kayıtlardan sonraki net nakit		1.915
<i>21.Mart.19x7 de 90 gün vadeli senetle borç olarak temin edilen fonlar</i>		
—Bu şekilde faturaları ve öteki nakit harcamalarını ödeyebilmek için elde uygun fon bulunmuş olacaktır—		50.000
31.Mart.19x7 de eldeki ve bankadaki nakit		51.915 \$

(TABLO : 3)

## MUHTASAR BİLANÇO

30.Kasım.19x7

	Tahmin \$	Fiili \$	30. Kasım 19x6	Artış % Azalış %
<b>AKTİFLER</b>				
Cari Aktifler :				
Kasa ve Banka- lar	90.000	117.312	84.312	39.1
Alacaklar	375.000	426.817	313.740	36.0
Stoklar	485.000	440.549	356.661	23.5
Toplam Cari Aktifler	950.000	984.678	754.713	30.5
Sabit Aktifler :				
Maliyet Değeri	625.000	642.073	491.437	30.6
Eksi : Birikmiş Amortismanlar	(225.000)	(224.829)	(170.065)	32.2
Net Sabit Ak- tifler	400.000	417.244	321.372	29.8
Öteki Aktifler :				
Peşin Ödenmiş Giderler	25.000	26.712	21.210	25.9
Ötekiler	20.000	17.958	19.417	(7.5)
Toplam Öteki Aktifler	45.000	44.670	40.627	10.0
<b>TOPLAM AKTİF- LER</b>	<b>1.395.000</b>	<b>1.446.592</b>	<b>1.116.712</b>	<b>29.5</b>

	Tahmin \$	Fiili \$	30. Kasım 19×6	Azalış % Artış %
<b>ÖZ SERMAYE ve BORÇLAR :</b>				
<b>Cari Borçlar :</b>				
Borçlar	80.000	106.219	78.420	35.4
İpotekli Borçlar - (bir sene için- de ödenecek kısmı)	15.000	15.000	15.000	—
Federal Gelir Vergileri	160.000	172.597	186.873	(7.6)
Tahakkuk etmiş borçlar	217.000	215.417	196.219	9.8
<b>Toplam Cari     Borçlar</b>	<b>472.000</b>	<b>509.233</b>	<b>476.512</b>	<b>6.9</b>
Uzun Vadeli Borç- lar - (bina ipo.)	325.000	325.000	190.000	71.0
<b>Öz Sermaye :</b>				
Sermaye	75.000	75.000	75.000	—
<b>Dağıtılmış Kâr- lar :</b>				
Cari yıl	197.800	212.159	184.441	15.0
Önceki yıllar	325.200	325.200	190.759	62.0
<b>Toplam Öz Ser-     maye</b>	<b>598.000</b>	<b>612.359</b>	<b>450.200</b>	<b>36.0</b>
<b>TOPLAM ÖZ SERMAYE ve BORÇLAR</b>	<b>1.395.000</b>	<b>1.446.592</b>	<b>1.116.712</b>	<b>29.5</b>

(TABLO : 4)  
GELİR TABLOSU  
Kasım - 19x7

	KASIM		
	Tahmin \$	Fiili \$	19x6
<b>SATIŞLAR :</b>			
«A» Mamul Dizisi	135.750 \$	163.890 \$	115.630 \$
«B» Mamul Dizisi	110.250	111.070	92.000
«C» Mamul Dizisi	29.800	58.310	23.840
«D» Mamul Dizisi	77.050	88.607	62.415
Toplam Satışlar	352.850 \$	421.877 \$	293.885 \$
<b>SATILAN MALIN MALİ- YETİ</b>	279.200	331.057	234.364
<b>BRÜT KÂR</b>	73.650	90.820	59.521
Brüt Kârın Satışlara Oranı	% 20,9	% 21,5	% 20,2
<b>GİDERLER :</b>			
Satış Giderleri :			
Ücretler	5.250	5.375	4.107
Geziler	2.840	4.193	2.615
Reklâmlar	4.500	8.472	3.750
Komisyonlar	7.700	9.283	6.388
Öteki Satış Giderleri	590	615	415
Toplam Satış Giderleri	20.880	27.938	17.275
Yönetim Giderleri :			
Ücretler - Yöneticilere	7.000	7.050	6.410
Ücretler - Memurlara	5.850	5.820	4.242
Geziler	500	1.147	715

	KASIM		
	Tahmin \$	Fiili \$	19×6
Öteki Yönetim Giderleri	750	837	626
Toplam Yönetim Giderleri	14.100	14.854	11.933
Genel Giderler	1.250	1.763	1.172
Toplam Giderler	36.230	44.555	30.380
<b>FAALİYET KÂRI</b>	<b>37.420</b>	<b>46.215</b>	<b>29.141</b>
<b>FAALİYET DIŞI GELİR ve GİDERLER :</b>			
Gelirler	800	1.013	712
Giderler	1.250	1.122	1.073
<b>VERGİDEN ÖNCE NET KÂR</b>	<b>36.970</b>	<b>46.106</b>	<b>28.780</b>
<b>GELİR VERGİSİ İÇİN KARŞILIK</b>	<b>18.767</b>	<b>23.517</b>	<b>14.507</b>
<b>VERGİDEN SONRA NET KÂR</b>	<b>18.203</b>	<b>22.589</b>	<b>14.273</b>
Satışlara Oranı :			
Vergiden Önce	% 10.4	% 10.9	% 9.8
Vergiden Sonra	% 5.2	% 5.4	% 4.9
<b>BRÜT KÂR ORANLARI :</b>			
«A» Mamul Dizisi	% 24.9	% 25.2	% 24.0
«B» Mamul Dizisi	% 18.7	% 18.1	% 17.9
«C» Mamul Dizisi	% 20.1	% 19.6	% 20.2
«D» Mamul Dizisi	% 17.2	% 20.3	% 16.8



(TABLO : 5)  
GELİR TABLOSU  
Kasım - 19x7

	OCAK - KASIM		
	Tahmin \$	Fili \$	
<b>SATIŞLAR :</b>			
«A» Mamul Dizisi	905.000 \$	897.284 \$	821.413 \$
«B» Mamul Dizisi	1.620.000	1.773.914	1.312.620
«C» Mamul Dizisi	593.000	514.320	461.498
«D» Mamul Dizisi	847.000	926.395	680.897
Toplam Satışlar	3.965.000 \$	4.111.913 \$	3.276.410 \$
<b>SATILAN MALIN MALİ- YETİ</b>	3.188.100	3.298.801	2.593.664
<b>BRÜT KÂR</b>	776.900	813.112	682.746
Brüt Kârın Satışlara Oranı	% 19.6	% 19.8	% 20.8
<b>GİDERLER :</b>			
Satış Giderleri :			
Ücretler	51.100	52.612	40.690
Geziler	23.700	27.315	19.412
Reklâmlar	50.200	51.189	33.815
Komisyonlar	85.575	88.811	70.707
Öteki Satış Giderleri	6.825	8.178	7.958
Toplam Satış Gider- leri	217.400	228.105	172.582
Yönetim Giderleri :			
Ücretler - Yöneticilere	76.300	76.915	69.300
Ücretler - Memurlara	59.900	58.312	46.279
Geziler	5.000	4.630	5.319

	OCAK - KASIM		
	Tahmin \$	Fiili \$	
Öteki Yönetim Giderleri	8.000	7.752	7.401
Toplam Yönetim Giderleri	149.200	147.609	128.299
Genel Giderler	12.400	10.310	11.715
Toplam Giderler	379.000	386.024	312.596
<b>FAALİYET KÂRI</b>	<b>397.900</b>	<b>427.088</b>	<b>370.150</b>
<b>FAALİYET DIŞI GELİR ve GİDERLER :</b>			
Gelirler	12.100	13.317	11.715
Giderler	8.500	8.912	8.119
<b>VERGİDEN ÖNCE NET KÂR</b>	<b>401.500</b>	<b>431.493</b>	<b>373.746</b>
<b>GELİR VERGİSİ İÇİN KARŞILIK</b>	<b>203.700</b>	<b>219.334</b>	<b>189.305</b>
<b>VERGİDEN SONRA NET KÂR</b>	<b>197.800</b>	<b>212.159</b>	<b>184.441</b>
Satışlar Oranı			
Vergiden Önce	% 10.1	% 10.5	% 11.4
Vergiden Sonra	% 5.0	% 5.2	% 5.6
<b>BRÜT KÂR ORANLARI</b>			
«A» Mamul Dizisi	% 24.0	% 24.3	% 25.2
«B» Mamul Dizisi	% 18.3	% 17.6	% 19.0
«C» Mamul Dizisi	% 20.1	% 19.7	% 21.1
«D» Mamul Dizisi	% 16.9	% 19.6	% 18.9