

# STRATEJİK DEĞERLENDİRME VE KONTROL

# İşletmelerde Kontrol İşlevi

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

# İşletmelerde Kontrol Yöntemleri

- ***Geriye yönelik kontrol***, iş yaşamında en yaygın ve en çok uygulanan kontrol biçimidir. Bu durumda, yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmaktadır.
- ***İleriye yönelik kontrol*** tekniğinde, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyet sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır.
- ***Eş zamanlı kontrol*** tekniğinde ise, daha çok, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde; ardışık (birbirini izleme) ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontrol yapılmaktadır.

# Kontrol Evreleri

*Her 3 Kontrol Yaklaşımında da kontrol evreleri aynıdır;*

- Standartların oluşturulması
- Mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesi
- Standartlarla mevcut durumun karşılaştırılması,  
varsa sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması
- Gerekli düzeltmelerin yapılması

# Etkili Stratejilerin Değerlendirilmesi

- *Uygunluk* : İşletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimler, işletmenin kaynakları ve önemsendiği değerlerinin yanı sıra, mevcut görev tanımı ile de tutarlı olması gerekir.
- *Yapılabilirlik* : Stratejilerin uygunluklarının yanında, yapılabilir ve gerçekleştirilebilir olmaları da önemlidir.
- *Arzulanabilirlik (veya Benimsenme)* : Stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlaması, paydaşların tercihlerini yerine getirmesi ve kabul edilebilecek bir risk derecesini taşıması da önemlidir.

# Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Teknikleri

- Üst yönetim stratejik kontroller için işletme içinde takımlar ve komiteler kurarak stratejileri her evrede ve aşamada denetlemeye çalışır.
- Bazen işletme içi organlar yerine dış kaynaklardan, uzman denetim şirketlerinden yararlanılarak denetim yaptırılabilir. Denetimlerin işletme içi veya dışından sağlanan uzman denetçilerle yapılması, daha tarafsız ve etkili sonuçlar verebilmesine rağmen zaman alıcıdır.

# Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Teknikleri

- Amaçların Sağlanması,
- İşlevsel Analiz,
- Esnek Bütçe Uygulamaları,
- PIMS Analizi,
- Dengeli Değerlendirme Çizelgesi (Balanced Scorecard),

# Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Teknikleri

- Açık Analizi,
- Sorumluluk Merkezleri Aracılığı ile Kontrol,
- Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü,
- Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü.



# Dengeli Puan Cetveli

- 1990'lı yıllarda **Kaplan ve Norton** tarafından önerilen bu yaklaşım, işletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırılıp ulaştırılmadığını kontrol etme fikrine dayanır.

# Dengeli Puan Cetveli

- Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir.
- Oysa sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerinin de kontrol işinde kullanılması gerekir. Böylece daha **dengeli** ve işletmenin **toplam** durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir.