

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENİSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Muhammet Sait İŞILDAK

İŞLETMELERDE KISA VE UZUN VADELİ
FİNANSAL PLANLAMA TEKNİKLERİ
VE BİR UYGULAMA

89833

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. R. METİN TÜRKO

ERZURUM - 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖZET
DOKTORA TEZİ
İŞLETMELERDE KISA VE UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA
TEKNİKLERİ VE BİR UYGULAMA
M. Sait İŞILDAK
Danışman: Prof. Dr. R. Metin TÜRKO
1999 – SAYFA:134

Jüri : Prof. Dr. R. Metin TÜRKO
:.....
:.....

İşletmeler sürekliliği sağlamak için devamlı ileri doğru adımlar atmak durumundadır. Geleceğe yönelik oluşturulan her fikir ve hareketin bir işletme planına ve dolayısıyla finansal planlamaya uygun olması kaçınılmazdır. Geleceğin belirsizliği ve riskliliği daha karmaşık bir hale gelmesi, finansal ufkun tahmin edilmesini daha da zorlaştırmıştır.

Finansal planlamayı zaman açısından ele alan bu çalışmada, kısa ve uzun dönem finansal planlama teknikleri incelenmiş ve bir işletme üzerinde uygulaması yapılmıştır. Kısa vadeli finansal planlama için, işletme sermayesinin planlanması, nakit bütçesi ve kâr planlaması analizleri yapılmıştır. Uzun vadeli finansal planlama için, proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve proforma fon akım tablosu analizleri yapılmıştır.

ABSTRACT
Ph.D. THESIS
FOR THE BUSINESS SHORT AND LONG TERM FINANCIAL
PLANNING TECHNIQUES AND A APPLICATION

Muhammet Sait IŞILDAK

Supervisor: Prof. Dr. R. Metin TÜRKO

1999 – PAGE: 134

Jury : Prof. Dr. R. Metin TÜRKO

.....

.....

The business are in a position that it had to step towards continuously forever for the duration and profitable of them. It is unavoidable the suitability to a business plan for every idea and action which are making towards the future up and so the suitability to the financial planning. It was the becoming more complex position the uncertainty and having risks of the future made the prediction of financial horizon.

In this work which handles the financial planning in point of view as time, it was searched short and long terms financial planning techniques and it was made a application on a business. It was made the planning of business capital cash budget and profit planning analysis for the short term financial planning. It was made pro forma balance, pro forma income statement and pro forma fund cash statement analysis for the long term financial planning.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	1
ABSTRACT	11
ŞEKİLLER	vii
ÇİZELGELER	vii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	3
GENEL KAVRAMLAR	3
1.1. Finansal Planlama	3
1.2. Finansal Planlamanın Amacı	6
1.3. Finansal Planlamanın Önemi	9
1.4. Finansal Planlamanın bileşenleri	10
1.5. Finansal Planlama Süreci	11
1.6. Finansal Planlamanın Sınırları	14
1.7. Finansal Planlama ilkeleri	16
1.8. Finansal Planlamanın Sağlayacağı Yararlar	17
1.9. Planlamanın Sakıncaları	18
1.10. Finansal Planlamada Kullanılan Temel Araçlar	19
1.11. Tahminleme	20
1.12. Bütçeleme	22
2. BÖLÜM	27
KISA VADELİ FİNANSAL PLANLAMA	27
2.1. Çalışma Sermayesinin Planlanması	28

2.1.1.Çalışma sermayesinin işletme için önemi	34
2.1.2.Çalışma sermayesinin yetersiz olmasının nedenleri	36
2.1.3.Çalışma sermayesinin planlanmasında kullanılan yöntemler	37
2.2. Nakit Bütçesi	37
2.2.1.Nakit bütçesinin hazırlanması	38
2.3.Kâr Planlaması	47
2.3.1.Başabaş Analizi	47
2.3.1.1.Başabaş analizinin faydaları	48
2.3.1.2.Başabaş analizinin sınırları	49
2.3.1.3.Başabaş analizinin hesaplanması	50
2.3.1.4.Doğrusal başabaş analizi	52
2.3.1.5.Doğrusal olmayan başabaş analizi	56
2.3.1.6.Nakit açısından başabaş analizi	57
2.3.1.7. Kâr hedeflerinin belirlenmesinde başabaş analizi	58
2.3.1.8. Üretim ve yatırım kararlarında başabaş analizi	59
2.3.2.Faaliyet kaldırıcı	62
2.3.3.Finansal kaldırıcı	65
2.3.4.Birleşik kaldırıcı derecesi	68
3.BÖLÜM	70
UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA	70
3.1. Proforma Bilanço	71
3.1.1.Proforma mali tabloların hazırlanmasında kullanılan yöntemler	73
3.1.1.1.Satışların yüzdesi yöntemi	73
3.1.1.2.Oranlar Yöntemi	77
3.1.1.3.Regresyon yöntemi	80
3.2.Proforma Gelir Tablosu	83
3.3.Satışların yüzdesi yöntemine göre proforma bilanço	84

düzenlenmesi	
3.4.Proforma Fon Akım Tablosu	87
3.4.1.Fon kaynakları	89
3.4.1.1.İşletmenin faaliyetleri sonucu oluşan kaynaklar	89
3.4.1.2.Aktif değerlerdeki azalışlar	90
3.4.1.3.Olağan dışı faaliyetlerden sağlanan kaynaklar	90
3.4.1.4.Yabancı kaynaklardaki artışlar	90
3.4.1.5.Öz sermayedeki azalışlar	91
3.4.2.Fon kullanımları	91
3.4.2.1.Olağan faaliyetlerden oluşan mali kaynaklardaki azalışlar	91
3.4.2.2.Ödenen vergiler	91
3.4.2.3. Ödenen kâr payları	92
3.4.2.4. Varlıklardaki artışlar	92
3.4.2.5. Pasif teki azalışlar	92
3.4.3. Fon akım tablosunun düzenlenmesi	92
4. BÖLÜM	97
ER-ŞAHSUVAROĞLU OTOMOTİV SAN. TİC. LTD. ŞTİ.'DE KISA VE UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA UYGULAMASI	97
4.1.Kısa Vadeli Finansal Planlama	97
4.1.1. Nakit bütçesinin hazırlanması	97
4.1.2. Kâr planlaması	10
4.2. Uzun Vadeli Finansal Planlama Uygulaması	105
4.2.1. Proforma gelir tablosu hazırlanması	106
4.2.2. Proforma bilanço hazırlanması	108
4.2.3. Proforma fon akım tablosu hazırlanması	112
SONUÇ	117
KAYNAKLAR	120

ÖZGEÇMİŞ	125
EK-1	126
EK-2	132
EK-3	133



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Finansal planlama süreci	12
Şekil 1.2. Proforma tabloların hazırlanması süreci	20
Şekil 1.3. Bütçe sistemi	24
Şekil 1.4. Ayrıntılı olarak bütçeleme süreç ve ilişkileri	26
Şekil 2.1. Kısa vadeli finansal planlama süreci	29
Şekil 2.2. Net çalışma sermayesi	30
Şekil 2.3. Nakit akışı	31
Şekil 2.4. Nakit akım devri	32
Şekil 2.5. Nakit Dönüştürme Devresi	33
Şekil 2.6. Başabaş Doğrusu Grafiği	53
Şekil 2.7. Doğrusal Olmayan Başabaş Grafiği	57
Şekil 3.1. Regresyon Doğrusu	82
Şekil 3.2. Fon Kaynak ve Kullanımları	89

ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 2.1. Nakit Bütçesi Formu	41
Çizelge 2.2. Nakit girişi çalışma tablosu	43
Çizelge 2.3. Nakit çıkışı çalışma tablosu	44
Çizelge 2.4. Nakit bütçesi Tablosu	45
Çizelge 2.5. Sabit ve Değişken Masraf Ayırımı	48
Çizelge 2.6. Başabaş Analizi Verileri	53
Çizelge 2.7. Ürün Çeşitlerinin Tahmini Satış ve Değişken Gider Oranları	54
Çizelge 2.8. Değişken Gider / Satış Hasılatı Oranları	55
Çizelge 2.9. Kâra Geçiş Noktasındaki Değerler	55
Çizelge 2.10. A ve B Ürünlerinin Tahmini Üretim ve Satış Tutarları	60
Çizelge 2.11. A Ürününün Üretimini %25 Artırılması	61
Çizelge 2.12. B Ürününün Üretimini %25 Artırılması	62
Çizelge 2.13. Farklı Finansal Yapıya Sahip İşletmeler	66
Çizelge 2.14. Farklı Finansal Yapıya Sahip İşletmelerin Finansal Kaldırıcı	67
Çizelge 3.1. Altı yıllık stok ve satış değerleriyle hesaplanan regresyon verileri	81
Çizelge 3.2. Satışların yüzdesine göre hazırlanmış gelir tablosu	86
Çizelge 3.3. Proforma gelir tablosu	87
Çizelge 3.4. Fon Akım Tablosu Formu	94
Çizelge 3.5. Fon Akım Tablosu	95
Çizelge 3.6. Proforma fon akım tablosu	96
Çizelge 4.1. Tahmini satın alış ve satış tutarları	97
Çizelge 4.2. Nakit bütçesinin nakit girişleri bölümü	99
Çizelge 4.2.1. (Devam) Nakit bütçesinin nakit çıkışları	100
Çizelge 4.3. Ürünlerin satış hacmi içindeki oranı	101
Çizelge 4.4. Değişken gider / satış hasılatı	102
Çizelge 4.5. Başabaş noktasındaki birim başına satış hasılatı	103

Çizelge 4.6. Başabaş noktasındaki değişken giderler	104
Çizelge 4.7. 1998 Yılı Gelir Tablosunun yüzdelere indirgenmesi	106
Çizelge 4.8. Satışların Yüzdesi Yöntemine Göre Hazırlanan 1999 Yılı Proforma Gelir Tablosu	107
Çizelge 4.9. Satışların Yüzdesi Olarak 1998 Yılı Bilançosu	108
Çizelge 4.9.2 (Devam) Satışların Yüzdesi Olarak 1998 Yılı Bilançosu	109
Çizelge 4.10. 1999 Yılı Proforma Bilançosu	110
Çizelge 4.10.2.(Devam) 1999 Yılı Proforma Bilançosu	111
Çizelge 4.11. Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti.1998-99 yılları ayrıntılı bilançoları	112
Çizelge 4.11.2. (Devam) Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti. 1998-99 yılları ayrıntılı bilançoları	113
Çizelge 4.12. Proforma fon akım tablosu	114
Çizelge 4.12.2. (Devam) Proforma fon akım tablosu	115

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, ideal sistemleşmeye doğru hızlı bir şekilde ilerlemektedirler. Aslında her bir işletme, kendine göre bir sisteme sahiptir. Günümüzde yönetim bilgi sistemleri, işletmeciliğin problemlerinden ziyade gücüyle ilgilenmektedirler¹. İşletmelerin gücünün kaynağını oluşturan bilgi sistemi içerisinde, finansal yönetime bilgi akışını sağlayan en önemli veriler muhasebe verileridir. Bu bilgiler alt yöneticiler bilgi ağıyla, üst yönetime ulaştırılırlar. Dolayısıyla işletmelerde, bilgi ve iletişimi sağlayan unsurların yönetimi, gittikçe önem kazanmakta ve bilimselleşmektedir.

Muhasebe bilgi sisteminden sağlanan veriler, finansal yönetici ve bilgiyle ilgili kişiler tarafından;

1. Performans ve durum değerlendirilmesinde,
2. Planlama ve denetim faaliyetlerinde,
3. Alternatif faaliyetler arasında seçim yapmada kullanılırlar². Birinci ve üçüncü maddeler, geçmiş dönem analizlerini içerirken, ikinci madde geleceğin planlanmasıyla ilgilidir.

Bu temel görevler, finansal yönetici tarafından yerine getirilirken zaman unsuru dikkate alınmalıdır. Geçmiş faaliyetlerin cari duruma yansımalarının planlanması kadar cari durumun da gelecekte nasıl olacağını planlanması gereklidir. Ayrıca, gelecek her olayın zaman ağırlıklı etkisi farklı olduğundan geleceğin kısa ve uzun süreli olarak ayrı ayrı planlanması gerekir.

Finansal planlamada kullanılan kısa ve uzun vadeli planlama araçları geleceğin belirsizliğini ve riskliliğini ortadan kaldırmaz ancak, onların zararlarını azaltır. Yani, finansal planlamada kesin bir çözüm yoktur³.

¹ Hadleton, Guy. "Bütçe Yönetim Yazılımlarının 10 Kuralı", Management Accounting (January 1998), s. 32.

² Erdoğan, Muammer. Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kâr Bütçeleri. Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu Yayın No:1, Diyarbakır, 1978, S. 1.

³ Richard, A. Brealey. Stewart, C. Meyers. Alan J. Marcus. Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğanlı. İşletme Finansmanın Temelleri. İstanbul McGraw-Hill-Literatür Yayıncılık, 1997 Birinci Basım, s. 499.

İşletmenin finansal varlıklarının analiz edilmesi ve gelecek için planlanması, finansal planlamanın temelini oluşturur. Finansal yönetimin en kritik ve özellikli görevi olan finansal planlama, işletme finansal varlıklarının, finansal kaynaklarının ve kârlılığının artarak büyüyen bir şekilde geleceğe taşınmasında, önemli bir araçtır.

Finansal planlama, işletmenin faaliyet akışının sistemleştirilmesine, üretimin belirli standartlara oturtulmasına, işletme içi koordinasyonun sağlanmasına ve geleceğe bir bakış ufku sağlamasına yardım eder.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, finansal planlama ve ilgili kavramlar genel hatlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde, kısa vadeli finansal planlama işletme sermayesinin planlanması, nakit bütçesinin hazırlanması ve kâr planlaması olarak üç başlık altında incelenmiştir. Üçüncü bölümde, uzun vadeli finansal planlama proforma gelir tablosu, proforma bilanço ve proforma fon akım tablosu olarak üç ana başlık altında ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, kısa ve uzun vadeli finansal planlama teknikleri, bir işletme üzerinde uygulanmaya çalışılmıştır.

1.BÖLÜM

GENEL KAVRAMLAR

1.1. Finansal Planlama

Gelecek için bir planı olmayan işletme, hiçbir şeye sahip olamaz. Hiçbir şey kendiliğinden ortaya çıkmayacağı gibi, gelecekte kendiliğinden oluşmayacaktır. Öyleyse, bu gün, gelecek için alınan kararlar ve yapılan planlar, geleceğin şekillenmesine yardımcı olacaktır. Plan, yarının faaliyetini bu günden belirleyen bir sistemdir. Planlama ise, yarının faaliyetini bugünden belirleme işlemi ve eylemidir¹. Planlama, geleceği bu günden görmek ve riskleri azaltmak üzere seçenekler arasından tercih yapmak için kullanılan yöntem ve tercihlerin tümüdür². Planlama, sadece gelecekte tahmin edilenlerin yerini alacak olan bir düşüncedir³. Literatürde finansal planlamayla ilgili olarak yapılan diğer bazı tanımlar ise şunlardır.

Finansal plan, gelecekteki gelişmeleri rastlantıya bırakmamak için, tahmin ve değerlendirme yaparak gerekli önlemleri önceden almak amacıyla hazırlanmış bir hesaplama sistemidir⁴. Finansal planlama, işletmenin faaliyeti sırasında ortaya çıkacak her türlü fon giriş ve çıkışlarının önceden bir programa bağlanmasıdır⁵.

Finansal planlama, işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan fonların ayrılarak uygun faaliyet programlarının hazırlanmasıdır⁶.

¹ Peker, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi. İstanbul Fatih Yayınevi Matbaası, 1988, 4.Bası, s. 267.

² Altuğ, Osman. Finansal Yönetim-1, İlkeler Uygulamalar. İstanbul Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, 1988, s. 53.

³ Colb, Burton A., Principles of Financial Management. Business publications inc., Texas, 1983, International edition, 799s.

⁴ Atabey, Naim A. Basic'le Finansal Analiz. Selçuk Ü. İ. İ. B. F., Konya, 1992, s. 60

⁵ Ceylan, Ali. İşletmelerde Finansal Yönetim. Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1998, 5.Baskı, s. 53.

⁶ Akgüç, Öztin. Finansal yönetim, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, Genişletilmiş 6. Bası, 1994, s. 167.

Finansal planlama, işletmenin başarabileceği finansal amaçları formüle etmektir. Yani, gelecekte ne yapılacağını bir tablosudur⁷.

Finansal planlama, tahmin edilen fon ihtiyaçlarının karşılanması için uygun olarak hazırlanan düzenlemeleri içeren ve finansman ve tedarik fonksiyonlarını belirleyen ve kontrol eden bir süreçtir⁸. Finansal planlama, bir tahmin veya öngöründe bulunmak, başka bir deyişle, bir ön hesaplama⁹.

Finansal planlama, gelecekteki yatırım ve finansman kararlarının tüm etkisini göz önünde bulunduran bir süreçtir. Finansal planlama;

- 1-Firma içi yatırım ve finansman tercihlerinin analizinin yapılmasını,
- 2-Şimdi alınan kararların gelecekteki sonuçların tahmininin yapılmasını,
- 3-Hangi alternatiflerin uygulanacağına karar verilmesini,
- 4-Finansal planlamada saptanmış amaçlar yönündeki performansın ölçülmesini kapsayan bir süreçtir¹⁰.

Finansal planlama, işletme amaçlarını yansıtan, geleceğin belirsizliğini tahmin eden, işletme faaliyetlerini düzenleyen ve yöneticilere bilgi sağlayan bir analitik süreci içerir. Finansal planlama, bilimsel tahminleri içerir. Geçmiş performansın değerlendirilmesinden sonra yapılan bilimsel bir tahmindir¹¹.

İşletmeler, sürekliliği ve büyümeyi sağlamak, geleceğin belirsizliğinden en az etkilenmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için strateji ve planlar yaparlar. Bu planların ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi finansal yöneticinin işidir. Artık günümüzde, finansal yöneticilerin, finansal sorunlarla ilgili olmak şartıyla, üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler, araştırma geliştirme ve işletmenin toplumdaki imajı gibi konularda daha geniş ve kapsamlı

⁷ Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jordan, Bradford D., Fundamentals of Corporate Finance. Basımevi ve yer, 1995, Third Edition, s. 83

⁸ Özdemir, Özdemir. Finansal Yönetim. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, 2. Baskı, s. 64.

⁹ Özdemir, age., s. 65.

¹⁰ Brealey, Richard A., Meyers, Stewart C., Marcus, Alan J. Çev:Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı. İşletme Finansmanın Temelleri. İstanbul McGraw-Hill-Literatür Yayıncılık, 1997 Birinci Basım, s. 496.

¹¹ Goodman, Sam R., Taking The Guesswork Out of Long Range Planning. Pentice Hall inc, New York, 1971, s. 12.

bir şekilde ilgilenmesi kaçınılmaz kılmiştir¹². Esas itibariyle bütün finansal planlar, işletmenin baştan başa stratejik planının çatısı altında gerçekleşir¹³.

Gelecek için yapılan her türlü planlar, finansal planlamayı; bir yıla kadar olan dönemde yapılan planlar, kısa vadeli finansal planları; bir yıldan uzun süreyle yapılan planlar ise, uzun vadeli finansal planları içerir.

Uzun vadeli finansal planlar, yüklenen sermaye masraflarının yerine getirilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, pazarlama ve ürün geliştirme faaliyetleri, maliyeti düşürme satış ve karlılığı artırma, yeni yatırım planları ve örgütsel yapı planları gibi uzun dönemi ilgilendiren, işletme faaliyetleriyle ilgilidir¹⁴.

Kısa vadeli finansal planlama, işletmenin nakdi durumunun belirlenmesi ve ne kadar fona ihtiyaç duyacağıyla ilgilenir. Kısa vadeli planlar, stokların tedarik edilmesinden satışların yapılması ve alacakların tahsil edilmesine kadar geçen faaliyet süreciyle; kısaca dönen varlıkların, yönetilmesiyle ilgilidir. İşletmeler, planlanan faaliyetlerini sürdürmeleri ve borçlarını zamanında ödemeleri için çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. Buna, işletme sermayesi veya döner sermaye de denilmektedir. İşletmelerin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretime kesintisiz devam edilebilmesi, iş hacmini genişletilebilmesi, yükümlülüklerini yerine getirilebilmesi, kredi değerliliğini artırılabilmesi, olağanüstü durumlarda zor durumda kalınmaması, faaliyetlerin kârlı ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan nakit, çalışma sermayesi olarak kabul edilmektedir¹⁵.

İşletmeler, her bir üretim ve faaliyet aşamasında, belirli bir seviyede çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. İşletmeler için gerekli olan çalışma sermayesi seviyesi, kısa vadeli finansal planlama araçları kullanılarak analiz edilerek belirlenir.

¹² Özdemir, age., s. 63.

¹³ Brigham, Eugene F., Gapenski, Lous C., Financial Management Teory and Practice. The Dryden Press, New York, 1997, Eight Edition, s. 528.

¹⁴ Gitman, Lawrence J., Principles of Managerial Finance. R. R. Donnelley and Sons Company, New York, 1985, Fourt Edition, s. 156.

¹⁵ Akgüç, Finansal yönetim, s. 205.

Kısaca, kısa vadeli finansal planlama, dönen varlıkların kullanımı ve kısa vadeli kaynakların tahsisiyle ilgilenirken, uzun vadeli finansal planlama duran varlıkların kullanımı ve uzun vadeli kaynakların tahsisiyle ilgilenir.

1.2. Finansal Planlamanın Amacı

Finansal yönetimin esas amacı, işletme sahiplerinin kârlarını maksimum kılmaktır¹⁶. Dolayısıyla, işletmenin pazar payının ve değerinin maksimum kılınmasıdır.

İşletmelerin amaçları doğrultusunda her türlü iç ve dış finansal stratejinin belirlenmesi ve uygulanması, finansal yöneticinin işidir. Geleceğin belirsizliğinden doğabilecek istenmeyen durumların ve riskli olayların bertaraf edilmesi veya etkisiz hale getirilmesi için finansal planlama şarttır. İşletmenin kısa ve uzun vadeye yayılmış olan amaçlarını gerçekleştirmesi finansal planlamanın temelini oluşturur¹⁷.

Finansal planlamadan amaç, mevcut yatırımların gereksinimlerini, işletme amaçlarına uygun olarak belirlenmesi ve yeni stratejilerin ve yatırımların neler olduğunun saptanmasıdır¹⁸. Finansal planlamanın en önemli amacı, işletme için en uygun likidite durumunun sağlanmasıdır¹⁹. Yani işletmenin yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için gerekli likiditeyi elinde bulundurabilmesidir.

İşletmenin detaylı bir finansal planlama sürecinden aşağıdaki amaçlanan işlemlerin yapılması beklenir²⁰.

1. Gelecek olayların olası durumlarını tahmin etmek.
2. Belirlenen amaçlara yönelik fiili ve muhtemel performansı ölçmek.
3. Bu amaçlara ulaşabilmek için oluşturulabilecek şarta bağlı eylemleri belirlemek.
4. Çeşitli mevcut faaliyetlerin yönünü bir noktaya çekmek.

¹⁶ Weston, J.Fred. Brigham, Eugene F. Managerial Finance. 7.Edition, The Dryden Press, Illinois 1989, Sixth Edition, s. 8.

¹⁷ Akgüç, Finansal yönetim, s. 168.

¹⁸ Türko, Finansal Yönetim I, s. 180.

¹⁹ Özdemir, Age., s. 65.

²⁰ Goodman, Age., s. 7.

5. Az ve öz niteliksel sonuçlar sağlamak.

6. Sadece paranın miktar yönüyle ilgilenmeyip, aynı zamanda çeşitli işletme politikalarının nitelik etkilerini de içermeyi amaçlamalıdır.

İşletmeler, gelecek faaliyet ufkuna ait olarak, alternatif faaliyet stratejilerini (işletmenin stratejik ve faaliyet sürecinde belirlenen faaliyetler), alternatif finansal politikalarını (sermaye yapısı politikası ve kâr dağıtım politikası gibi) ve çeşitli tahminler altında finansal etkilerini planlarlar. Uzun vadeli yatırımlar ve faaliyetler için yeterli fon ihtiyaçlarının belirlenmesi, finansman kaynaklarının oluşturulması, bunların kullanma esaslarının belirlenmesi, belirli strateji ve şartlara bağlı olarak beklenen kârların oluşma şartlarının tahmin edilmesi, işletmelerin uzun vadeli finansal planlama amaçlarındandır²¹.

Mevcut faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve nakdi sıkıntıya düşülmemesi için yapılan planlar ise, kısa vadeli finansal planlamanın amaçlarındandır. Üretimle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan, malzeme ve işçilik masrafları, genel üretim masrafları ve genel yönetim masraflarıyla birlikte, belirlenen üretim hacmine ulaşabilmek için gerekli varlıkları planlamak ve bu mevcutlar için fon ve nakitleri bulmak kısa süreli finansal planlamanın amaçlarındandır²². Kısaca, parasal (likiditenin) akımların kısa vadede dengelenmesi, dar anlamıyla teşebbüsün amaç sistemini de içermesi (ödeme gücü, kârlılık ve likidite) geniş anlamda finansal dengeyi ifade eder. Bu finansal dengenin korunmasında likiditenin sürekli kontrol edilmesi ve sürdürülmesiyle mümkün olabilir²³.

Kısa ve uzun dönem ayırımının yapılmasındaki amaç, işletmelerin ihtiyaç duyduğu uygun fon kaynağı sağlanmasında, kaynak maliyetinin, sağlanan fonun tutarıyla, maliyetiyle ve süresinin uzunluğuyla doğru orantılı olarak değişim göstermesidir. Uzun vadeli bir borcun süresi uzun olduğu gibi, maliyeti de fazladır. Yine, büyük tutarlardaki bir borcun maliyeti de kısa sürede fazla olacağından, bunun uzun vadeye yayılması istenen bir durumdur.

²¹ Sedef, Cengiz Aykut. "Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetim Modellerinin İncelenmesi". Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. (Mayıs, 1983), Sayı:4, s. 92.

²² Güvemli, Oktay. İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama. Güray Matbaası, İstanbul, 1981, Birinci Baskı, s. 126.

²³ Altuğ, Ağe., s.53.

İşletmeler optimum sermaye maliyetiyle çalışmak isteyeceklerinden, kısa veya uzun sürede bulunacak fonların, bu dengeyi aleyhte bozmasını istemezler. İhtiyaçtan fazla olan fonlar, atıl duran bir sermayeyi oluşturur. İhtiyaçtan az kaynak oluşumu ise, likidite sıkıntısını gündeme getirir. Dolayısıyla, ne kadar fona ihtiyaç duyulduğunu çok iyi belirlemek ve bu ihtiyaca göre gereği kadar fon bulmak finansal planlamanın esas amaçlarından biri olmuştur. Bunun yanında, oluşturulan fonların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da aynı derecedeki amaçlarındandır.

Ayrıca süreklilik arz eden kısa vadeli planlamalar, devamlı değişen piyasa şartlarında, uzun döneme ayak uydurması zordur. Dolayısıyla, kısa vadeli planlamaların, sürekli olarak değişken her türlü şarta adapte edilmesi; istenilen amaca ulaşılması ve etkin bir tutarlılık için gereklidir²⁴. Bu, uzun vadeli finansal planlama için de geçerlidir.

Finansal planlamanın esas amaçlarından sayılabilecek şu prensipler, değişen işletme ve piyasa şartlarında sürekli olarak göz önünde tutulmalıdır.

1. İşletmeyi her zaman bütün borçlarını karşılayabilecek kadar güçlü tutmak.
2. Vadesi gelen ve diğer kısa vadeli borçların ödenmesini sağlayacak kadar likidite bulmak.
3. Bu amaçlar çerçevesinde işletmenin gelişmesi ve büyümesini sağlayacak finansal desteği hazırlamak.
4. İşletmenin birincil ve ikincil derecedeki amaçlarının çatışmasına izin vermemek, etkin bir finansal plan için gereklidir.

Finansal planlamanın en son amacı, proforma finansal tabloların hazırlanmasıdır²⁵.

İstenilen amaç ve hedeflere ulaşmak için işletme stratejilerinin belirlenmesi, kısa ve uzun süreli plan ve bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve etkin bir şekilde denetlenmesi finansal planlamanın temelini oluşturur. Sonuç olarak, işletmenin genel amaçlarıyla planlanan amaçları arasında bir uyumsuzluk

²⁴ Bierman Harold Jr. Strategic Financial Planning. The Free Press, A Division of Mcmillan Publishing Co. Inc., New York, 1980, s. 51.

²⁵ Ernest, Walker. Financial Management of Small Firm. Prentice-Hall, New Jersey 1986, 2. Edition, 347.

olmamalıdır. Aksine finansal amaçlar, işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmede tam bir destek sağlamalı ve genel amaçlarının dışına taşmamalıdır²⁶.

1.3. Finansal Planlamanın Önemi

Finansal planlama, işletmenin sistemli planlama faaliyetiyle direkt olarak ilgili olup, işletmeyi bir bütün olarak ele alıp analiz eder. Bu kapsamda, finansal yöneticinin rolü, sistemli planlamanın her aşamasını çok iyi analiz etmek ve alınacak kararlar hakkında son sözü söylemektir. Finansal planlama, finans yöneticisinin başarısının bir göstergesi olduğundan, finansal planlama süreci, finansal yöneticinin mesleğini bütünleyici bir parçasıdır²⁷.

Daha önceleri, klasik görüşe göre; “kârların maksimum kılınması” ön plandayken modern görüşe göre; “işletmenin temel ve genel amaçlarının sadece kârı maksimum kılmak olmadığı, işletme sahip ve ortaklarının servetlerinin maksimum kılınması, başka bir deyişle, piyasa değerinin maksimum kılınması” ön plana çıkmıştır²⁸.

Finansal planlama süreci işletmenin en önemli bir parçası olması nedeniyle, en küçük bir yanlış karar veya eylem, bütün işletmeyi etkileyecektir. Finansal planlama bir bütündür. Her hangi bir aşamadaki bir eksiklik veya yanlışlık, zincirleme yoluyla işletmenin her bölümünü ve geleceğini etkileyecektir.

İşletmeler hedeflerine ulaşırken, işletmeyi çevreleyen her türlü iç ve dış sorunlarla sürekli karşılaşır. Mali açıdan karşılaşılan bu sorunların çözümünde kullanılan teknik ve yöntemlerin artması yanında, edinilen deneyimlerde artmıştır. İşletmeler, geleceğin belirsizlik ve riskliliğinden minimum zararla çıkması veya kârlı çıkabilmesi için, bu mali teknik ve yöntemlere daha fazla yönelerek finansal planlamaya ağırlık vermişlerdir. Finansal planlamanın önemi, kesin bir sonuçtan

²⁶ Özdemir, Age., s. 66.

²⁷ Özdemir, Age., s. 64.

²⁸ Özdemir, Age., s. 65.

ziyade analize dayanmasıdır²⁹. İşletme ve hisse sahipleri için kârlarının seviyesi ve riski, hisse senetlerinin piyasa fiyatlarının belirlenmesi açısından çok önemlidir³⁰. Firma performansını ölçmek için, yıllık raporların sermaye yatırımcıları (hisse senedi ve tahvil yatırımcıları) açısından bir anahtar doküman durumundadır³¹. Finansal planlama yapmayan bir işletme kara kutu gibidir³².

1.4. Finansal Planlamanın bileşenleri

Finansal planlamanın temelini oluşturan işletme amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen stratejiler ve stratejilerin gereği olan politikalar, finansal planlama sürecinin iskeletini oluştururlar. Strateji, işletmenin dış çevresiyle ilişkilerinde oluşan her türlü tehdit, risk ve fırsatların kendi kaynaklarıyla arasındaki dengeli ilişkinin kurulmasıdır³³. Finansal planlama stratejileri geliştirmek ve gereğini yerine getirmek finansal yöneticinin sorumluluğundadır³⁴. Finansal yöneticiler, zamanlarının ve çabalarının çoğunu stratejiler geliştirmekle geçirirler³⁵. Üç türlü stratejiden söz edilebilir³⁶.

1. İşletme stratejisi; bir birim olarak işletmenin rekabet ve piyasa şartlarına yönelik geliştireceği stratejik kararlardır.

2. Firma stratejisi; bir firmanın alt birimleriyle beraber büyüme, genişleme, rekabet gücü ve kaynakların kullanım ve dağılımını içeren stratejik kararlardır.

3. Kurum stratejisi; kurumun çatısı altında bulunan her şeyin, işletme genel amaçlarına uygun olarak yönetilmesiyle ilgili kararlardır.

²⁹ Finnerty, John D., Corporate Financial Analysis. McGraw-Hill inc., New York, 1986, s.442.

³⁰ Schall, Lawrence D., Haley, Charles W., Introduction to Financial Management. McGraw-Hill inc., New York, 1997, International edition, s. 563.

³¹ Lee. T.A and Tweedie D.P., The Intitutional Investor and Financial Information, The Institute of Chartered Accountants in England and wales, London, 1981, s. 83.

³² Brealey, Age., s. 794.

³³ Koç-Yalkın, Yüksel. Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri. Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, 3. Baskı, s. 53.

Asch, Age., s. 155.

³⁴ Bowman C. and Asch D., Strategic Management, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, 1987, s. 195.

³⁵ McCarty D. J., Minichiello R. J. And Curran J. R. Business Policy and strategy, Irwin, Homewood, Illinois, 1983, s. 195.

³⁶ Akgüç, Finansal yönetim, s. 148.

İşletmenin amaçlarının gerçekleştirebilmesi ve sorumluluklarını zamanında yerine getirebilmesi için gerekli fonların sağlanması, sermaye kaynaklarının seçilmesi, şirket ortaklarının refahını en üst düzeye çıkaracak kârlılığın sağlanması gibi konularda uygulanacak yöntemler ve yürütülecek süreç hakkında alınan kararlar işletme politikalarını oluşturur³⁷.

Finansal yöneticiler, yatırım kararlarını (sermaye bütçeleme ve net çalışma sermayesi) ve finanslama kararlarını (sermaye yapısı ve kâr dağıtım politikası) yansıtacak temel politikaları düzenleme görevini sorumlu kişi olarak üstlenmişlerdir. Temel olarak finansal politikalar şunlardır³⁸.

1. İşletmenin gerekli yeni aktifler için yatırım politikaları.
2. Kullanacağı finansal kaldıraç derecesini belirlemek için yapılan finanslama politikası.
3. İşletme ortaklarına ödenmesi düşünülen kâr dağıtım politikası.
4. Çalışma sermayesi miktarı ve minimum nakit miktarının belirlenmesi için yapılan işletme sermaye politikası.
5. Aktif karışımının belirlenmesi için oluşturulan politikalar.

Finansal planlamanın bileşenleri ve bunlar arasındaki ilişkiler şu şekilde kurulabilir³⁹.

1. Amaçlar, ortaklıklardaki kurum ve şahısların bir fonksiyonudur.
2. Stratejiler, amaçların bir fonksiyonudur.
3. Politikalar, stratejilerin bir fonksiyonudur.
4. Finansal süreç, politikaların bir fonksiyonudur.

1.5. Finansal Planlama Süreci

Finansal planlama, kendi akışı ve yönü içinde ayrı bölümlerden oluşan sistemli bir süreçtir⁴⁰. Finansal planlama, işletmenin kapsamlı planlama sürecinin ayrılmaz bir parçası olup analitik süreçler toplamıdır. Finansal planlama;

³⁷ Erdoğan, İşletme Finansmanı. Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu Yayın No:2, Diyarbakır, 1990, s. 3.

³⁸ Ross, Age., s.82.

³⁹ Ernest, Age., s. 43.

⁴⁰ Özdemir, Age., s. 66

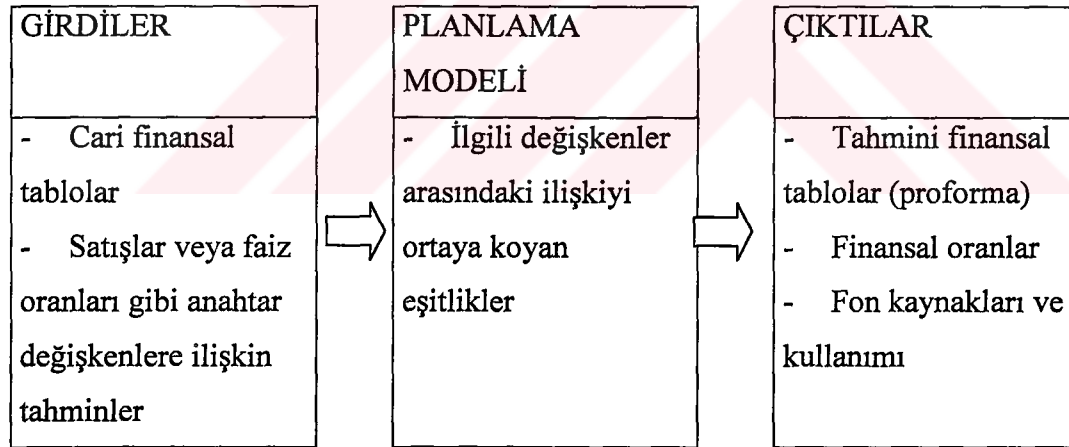
1- Planlama ve yatırım ihtimallerini firmaya bilgi vermek amacıyla analiz eder.

2- Şimdiki ve gelecek kararlar arasında ilişkileri anlamak ve sürprizlerden sakınmak için şimdiki kararların sonuçlarını gelecek için projelendirir.

3- Son finansal plandaki kararları içeren alternatifleri yorumlayarak karar almaya yardım eder.

4- Finansal planda belirlenen gayelere göre sonraki performansı ölçen bir süreçtir⁴¹.

Esas itibariyle finansal planlama sürecinde, girdiler, planlama modeli ve çıktılar olmak üzere üç bileşen vardır⁴². Girdiler, finansal planlamaya temel olacak cari mali tablolar ile tahmini değerlerden oluşur. Planlama modelleri, belirlenen amaç ve stratejiye ulaştıracak, geleceğin belirsizliğiyle cari durum arasındaki ilişkileri ortaya koyacak yöntem ve metotlardır. Çıktılar, işletmeden bilgi bekleyenlere gerekli bilgileri sağlayacak mali tabloların oluşturulmasıdır. Bu ilişki Şekil 1.2.'de gösterilmiştir⁴³.



Şekil 1.1. Finansal planlama süreci

⁴¹ Brealey, Richard A., Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, New York, 1988,

⁴² Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 501.

⁴³ Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 501.

Finansal planlama sürecine başlarken, gelecek yılların alternatif planları oluşturulurken aşağıdaki alternatif stratejiler dikkate alınarak planlanmalıdır⁴⁴.

1. Saldırgan(agressive) büyüme planı; yeni pazarlara giriş, mevcut Pazar payını artırmak ve yüklü sermaye yatırımlarına girişmek.

2. Normal büyüme planı; rakiplerine önemli ölçüde zararı dokunmayacak pazar bölümlerinde faaliyet göstermek.

3. Durumu idare etme planı; gerekli sermaye miktarlarını minimize etmek ve durumu kurtarmak.

4. Soyutlama planı; satış ve likiditeye sınır koymak.

Finansal planlama dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Yani, değişen her türlü işletme, piyasa ve teknolojik şarta uyum sağlayacak şekilde olmalıdır. Aynı zamanda her aşamada sürekli olarak denetlenmeli ve düzeltilmelidir. Her hangi bir aşamada oluşabilecek en ufak bir sapma veya yanlış uygulama, gelecekte daha büyük zararlara yol açacağından, devamlı olarak kontrol edilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Finansal planlamanın başından sonuna kadar geçen süreçte, her işletme faaliyetinin planlanması, denetlenmesi, ve oluşacak sapmalar için olumlu düzenlemelerin yapılmasına izin verilmesiyle, planlamaya dinamik bir hüviyet kazandırılmış olunur. Dinamik finansal planlama süreci şu faaliyetleri içerir⁴⁵.

1. İşletmenin yatırım ve finanslama için ilk hedeflerinin belirlenmesi.
2. Gerekli bilgileri toplama, değerlendirme ve geleceğe adapte etme.
3. Hedeflerin belirlenmesi ve alternatifler arasından seçim yapılması.
4. Hedefe ulaştıracak planların yapılması.
5. Uygulanması.
6. Denetleme yapılarak gerekli düzenlemelerin yapılması.

Finansal planlama süreci, ana hedef ve stratejilerin belirlenmesini, planlama ve tahminlemeye temel teşkil edecek gerekli verileri hazırlayıp uygun hale getirilmesini, uygun metot ve yöntemler kullanılarak tahmin ve analizlerin yapılmasını, belirlilik, risk veya belirsizlik şartlarında etkin sonuçlar sağlayacak kararlar almayı ve amaca ulaştıracak sonuçlar alana kadar uygulamayı ve

⁴⁴ Brealey Principles of Corporate Finance, s. 680.

⁴⁵ Çetiner, Ertuğrul. İşletmelerde Mali Analiz. Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1996, s. 222.

denetlemeyi içerir. Finansal planlayıcı, denetleme fonksiyonunun yerine getirirken, proforma mali tablolar, bütçeler, mali tablolar ve raporlar, finansal oranlar ve finansal analizler gibi araçları kullanırlar⁴⁶.

Sonuç olarak, finansal planlamanın dinamik bir yapıda olması yanında, finansal planlama sürecinin de dinamik bir yapıda olması kaçınılmazdır. Finansal planlama faaliyeti, ilk aşamadan sonucun alınmasına kadar, sürekli kontrol ve denetim ister. Dinamik bir planlama, her aşamada plan üzerinde gerekli düzenlemeleri yapmaya imkan sağlar. Aksi halde, faaliyetler arasında kopukluk veya herhangi bir yanlış durum veya tutum, plandan bekleneni vermeyecektir.

1.6. Finansal Planlamanın Sınırları

İşletmelerin değişen teknolojiye ayak uydurması, kalifiye elemana önem vermeleri ve mali bünyesi gibi özellikler, finansal planlamayı etkileyen işletme içi unsurlardır. Halk, ortaklar, devlet ve müşteriler gibi özellikler finansal planlamayı etkileyen işletme dışı unsurlardır. İşletme dışı unsurlar sosyal, kültürel, bilgi verme, iktisadilik ve hukuk açısından sınırlayıcı özelliklere sahiptirler. Yani; toplumun sosyal ve kültürel yapısı, işletmenin ve ülkenin ekonomik yapısı, işletmeyle ilgilenenlere ve ortaklarına sorumlulukları gereği sunulması gereken bilgi ve kanunların getirdiği hukuki yükümlülükler, finansal planlamayı yönlendiren ve sınırlayan özelliklerdir.

Finansal planlamayı sınırlayan ve yönlendiren bu özellikler yanında, bir de faaliyet aşamasında uyulması gereken ilke ve unsurlar vardır. İşletmeyi geleceğin risk ve belirsizliklerinden koruyacak ve kısa veya uzun vadede çok büyük faydalar sağlayacak başarılı bir planda olması gereken bu ilke ve unsurlar, şunlardır⁴⁷.

1. İşletmeler, statik ve katı bir finansal planlamadan ziyade, işletmenin kendi bünyesine ve piyasa şartlarına uyan dinamik bir finansal planlama yapmalıdır. Her türlü değişen işletme ve piyasa şartlarına ayak uydurmalı ve sürekli denetlenerek gerekli düzenlemelerin yapılmasına imkan tanınmalıdır.

⁴⁶ Özdemir, Age., s. 67.

⁴⁷ Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, s. 274.

2. Finansal planlama, alt birimleri de kapsayacak genel bir faaliyet planı olmalıdır. İşletmenin her bir alt departmanından sağlanacak gerçekçi ve doğru bilgilerle, genel işletme amaçlarına uygun ve her birimi kapsayan bir genel finansal plan yapılmalıdır.

3. Faaliyet dönemleri arasında uyum sağlamalıdır. Kısa süreli finansal planlar, işletmenin, uzun vadede ki amaçlarına yardım eden bir unsurdur. Yapılacak yatırımların kısa vadeye mi, yoksa uzun vadeye mi yayıldığını tespitten daha çok bunların yansımaları olan yükümlülüklerinin getireceği süre, dikkate alınmalıdır. İşletmenin, görüş ufğunun uzunluğu da kısıtlanmamalıdır.

4. Planlamanın başlangıç ve bitiş süresi amaca uygun olarak ayarlanmalıdır. İşletmenin aylık veya yıllık olan gereksinimleri için gerekli fonların nerelerden ve nasıl finanse edileceği iyi belirlenmelidir. Örneğin; işletme, uzun vadeli fon gereksinimleri uzun vadeli fonlarla karşılamalı, aynı zamanda değişen piyasa ve iş hacmine göre yeterli miktarda kredi bulabilme yeteneğini kaybetmemeli ve her an gerekli miktarda likiditeyi hazır bulundurmalıdır.

5. Finansal planlamayla ilgili olanların yetki ve sorumluluklarına net bir açıklık getirilmelidir. Finansal planı uygulayacak yönetici ve sorumluların, işletmeyi zor durumlara sokmalarını engellemek için önceden gerekli önlemler alınmalıdır. Ancak finansal yöneticinin etkin ve olumlu kararlar almasını önleyici olmamalıdır.

6. İşletmenin ihtiyacı olan fonların, en az maliyetli olanı seçilmelidir. Alternatifler, yatırım ve finansman açısından analize tabi tutulmalıdır. Fon kaynakları arasında maliyet yönünden yapılacak analizin yanında, işletmeye sağlayacağı gelirler yönünden de analiz edilmelidir. Doğru ve dinamik bir finansal planlama için, kârlılık açısından, kârlılık analizi; risklilik yönünden, risk analizi; işletmeye alternatif finanslama kaynakları arasında rahat karar verebilmesini sağlayacak, esneklik analizi ve yönetimin kontrolünü sürekli elinde bulundurabilmesi açısından, denetim analizi yapılmalıdır⁴⁸.

7. İşletme sermaye yapısının nasıl olacağı, öz sermaye ile yabancı sermaye oranının ne olacağı konusunda ilkel davranmalıdır. Çünkü daha ucuz olan fonu bulmaya yönelirken, getireceği yükümlülükler ve etkileri de dikkate

⁴⁸ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 205., Age., s. 205.

alınmalıdır. İşletmenin sermaye yapısı öz sermayeden yabancı sermayeye kaydıkça kârlılık artmakta, buna paralel olarak risklilikte artmaktadır. Öz kaynak ve yabancı kaynak oranı dengesi, işletmenin yüklenebileceği risklilik oranında olmalıdır. Bu denge, işletmenin gelir, risklilik, esneklik ve denetim açısından yapılacak ciddi bir analizle belirlenmelidir. Ayrıca finansal kaldıraç derecesinin belirlenmesi ve uygun sermaye bileşeninin sağlanması kaçınılmazdır⁴⁹.

Bütün bunların yanında, işletmenin gelecekteki satışlarının artma veya azalma durumu, gelecekteki satışların istikrarlılığı, içinde bulunulan sanayinin durumu, söz konusu sanayinin gerektirdiği varlık yapısı, yönetimin riske karşı tutumu, borç verenlerin işletmeye ve sanayiye karşı tutumları ve işletmenin likiditesinin yeterli olup olmadığı gibi durumlar da dikkate alınmalıdır⁵⁰.

1.7. Finansal Planlama ilkeleri

Sistematik olmanın ve geleceği yorumlamanın bir gereği olarak, planlamada kullanılması gereken bazı ilkeler şunlardır⁵¹.

1. Bütünlük ilkesi: İşletmede ödeme-tahsilat veya maliyet-gider ilişkilerinin bir arada dikkate alınması gerekir.

2. Birlik ilkesi: Tüm sorumluluk merkezlerinde oluşturulan alt planlar bir ana planda toplanması yönetim, kontrol ve karar alma açısından önem arz eder.

3. Merkezilik ilkesi: Finansal kaynakların yönetimi, kısa ve uzun dönem için sürekli bir denge ve uyum içerisinde finansal yönetici tarafından yapılmalıdır.

4. Şeffaflık ilkesi: İşletmeyle ilgili olan şahıslara aktarılan bilgiler, motive edici ve kolay ulaşılabilir olmalıdır.

5. Maliyet ilkesi: Planlanan faaliyetlere ilişkin kullanılan değerler hem tarihi hem de ileriye yönelik değerler olmalıdır. Fiili verilerden yola çıkarak tahmini verilerin oluşturulması finansal planlamanın esasını oluşturur⁵².

⁴⁹ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 208., Age., s. 208.

⁵⁰ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 207., Age., s. 207.

⁵¹ Berk, Niyazi. Finansal Yönetim. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, 3. Baskı, s. 68., Age., s. 68.

⁵² Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, s. 25.

6. Dönemsellik ilkesi: Her döneme ait yapılan planlama, o dönemi ilgilendireceğinden belirlenmiş periyotlarda planlar gözden geçirilmeli ve düzeltilmelidir.

1.8. Finansal Planlamanın Sağlayacağı Yararlar

Fidansal planlama, yöneticilere geleceğin belirsizliği hakkında yöneticiye ön bilgiler verir. Gelecekte olabilecek bazı sürprizler karşısında nasıl davranacaklarına ve düşünmeleri gerektiğine yardım eder.

İşletmenin büyüme, yatırım ve finanslama kararları birbiriyle bağlantılı olduğundan, bunlarla ilgili kararlar alınırken, sistemli ve detaylı olarak hepsini beraber düşünmek gerekir. Dolayısıyla planlama, bu kararlar arasında bağlantıyı kurar. İlgili kişilere gelecekle nelerin yapılacağı hakkında bilgi sağlayarak, finansal yöneticinin ileriye görme ufkunu açar⁵³.

İşletme amaçlarına uygun yapılan finansal planlar, yöneticileri teşvik edecek somut amaçların belirlenmesine yardım eder ve performans ölçüm standartlarının oluşmasını sağlar⁵⁴.

Finansal planlama, işletmenin alt birimlerindeki birim planlarının kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunur⁵⁵. Eksik, hatalı veya üstünkörü geçirilmiş alt birim planlarının iyileştirilmesi ve denetlenmesi açısından fayda sağlar.

Yapılacak iyi bir finansal planlama, riskli piyasa ve rekabet koşullarında rakiplere üstünlük sağlayacak, işletmenin piyasadaki yerini sağlamlaştıracak ve maliyet ve fiyat kontrollerinin yapılacağı işletme stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Finansal planlar, beşeri fiziksel finansal kaynakların ve firmanın ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevresince sunulan fırsatları düzenler ve iç ve dış finansal çerçeveyi çizer.

⁵³ Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 496.

⁵⁴ Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 496.

⁵⁵ Akgüç, Finansal yönetim, s. 167.

İşletmenin hangi konularda ve koşullarda büyüyeceği, hangi alanlarda rekabet edeceği ve kaynakların hangi alanlara ne kadar ayrılacağı konusunda açıklık sağlayacaktır⁵⁶.

Finansal planlamayla, işletmenin temel hedefleri etrafında yoğunlaşması ve çalışanlarıyla bu hedeflerle bütünleşik olması sağlanmış olur. İyi bir planlama ve kontrol sistemi, işletmenin insani gücünü başarıya doğru yönlendiren bir mekanizmadır⁵⁷.

Aslında finansal planlamanın faydalı olup olmadığının tartışılmasını bir tarafa bırakıp, nasıl daha etkin kullanmanın ve yararlanmanın yollarının araştırılması gerekir. Finansal planlama her zaman için faydalıdır, ancak sihirli bir değnek değildir. Ancak finansal planlama hazırlama süreci aşamasında, iyi bir planlama yada kötü bir planlamadan bahsedilebilir. Elbette her şeyde olduğu gibi finansal planlamada da, ilke ve prensiplere dikkat etmek gerekir. Bunun en önemli göstergelerinden birisi, yapılan finansal planların, işletmenin temel amaç ve hedeflerine uygun olması ve maliyetlerle kârlılığa önem vererek büyümenin ve uzun dönem verimliliğinin ön planda tutulmasıdır.

1.9. Planlamanın Sakıncaları

Bütçelemenin başarısını engelleyen sakıncaları şunlardır⁵⁸.

1. Bilimsel ve sağlıklı olmayan verilere verilerin kullanılması.
2. Gerekliliğine inanmadan yapılan planlama.
3. Yöneticilerin sübjektif yanlarının planlamaya yansması.
4. Planlamayı bir araç olmaktan çıkarılıp amaç haline dönüştürülmesi.
5. Temel amaçların üzerinde tutularak gereğinden fazla önem verilmesi.
6. Yöneticilerin planlamayı bir baskı aracı olarak kullanma eğilimi.
7. İşletmelerin organizasyon yapısının planlamaya uygun olmaması.

⁵⁶ Akgüç, Finansal yönetim, s. 168.

⁵⁷ Colb, Age., s. 120.

⁵⁸ Özdemir, Age., s. 95.

1.10. Finansal Planlamada Kullanılan Temel Araçlar

Finansal planlayıcılar, geleceği kısmen de olsa görebilmek için bazı tahmin tekniklerinden yararlanırlar. Gelecekle ilgili beklentilerin uzun veya kısa vadeye yayılması farklı tahmin tekniklerini kullanmayı gerektirir. Uzun vadeye yayılan beklentiler proforma (tahmini) mali tablolarla, kısa süreye yayılan beklentiler bütçeleme tekniğiyle hesaplanır.

Proforma finansal tablolar, bir işletmenin;

1. Finansal planlarını sonuçlarının değerlendirilmesine.

2. Planlama süresince firma faaliyetlerini kontrol etme avantajını yakalamasını sağlar⁵⁹. Temel finansal tablolar, bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosudur⁶⁰.

Proforma mali tablo, bir takım özel varsayımların veya tahminlerin gerçekleşmesine bağlı olarak, gerçek bir mali tablonun nasıl oluşması gerektiğini gösteren ve hesap yönü ağır basan bir tablodur⁶¹. Proforma mali tablolar, finansal gelecekle ilgili tahminlerde çokça kullanılan bir tekniktir. Aslında, finansal mali tabloların tahmin dönemi sonunda, proforma finansal tablolarının nasıl oluşacağını bir ön görüntüsüdür. Proforma mali tablolar, bazı özel varsayımların gerçekleşmesi halinde gerçek bir mali tablonun nasıl oluşacağını gösteren bir mali tablodur⁶². Proforma finansal tablolar, nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilançodan oluşur⁶³. Proforma finansal tabloların hazırlanma süreci, Şekil 1.3.'de gösterilmiştir⁶⁴.

⁵⁹ Martin, John D., Petty J. William, Arthur J. Keown. Basic Financial Management. Prentice-Hall inc., New York, 1979, s. 112.

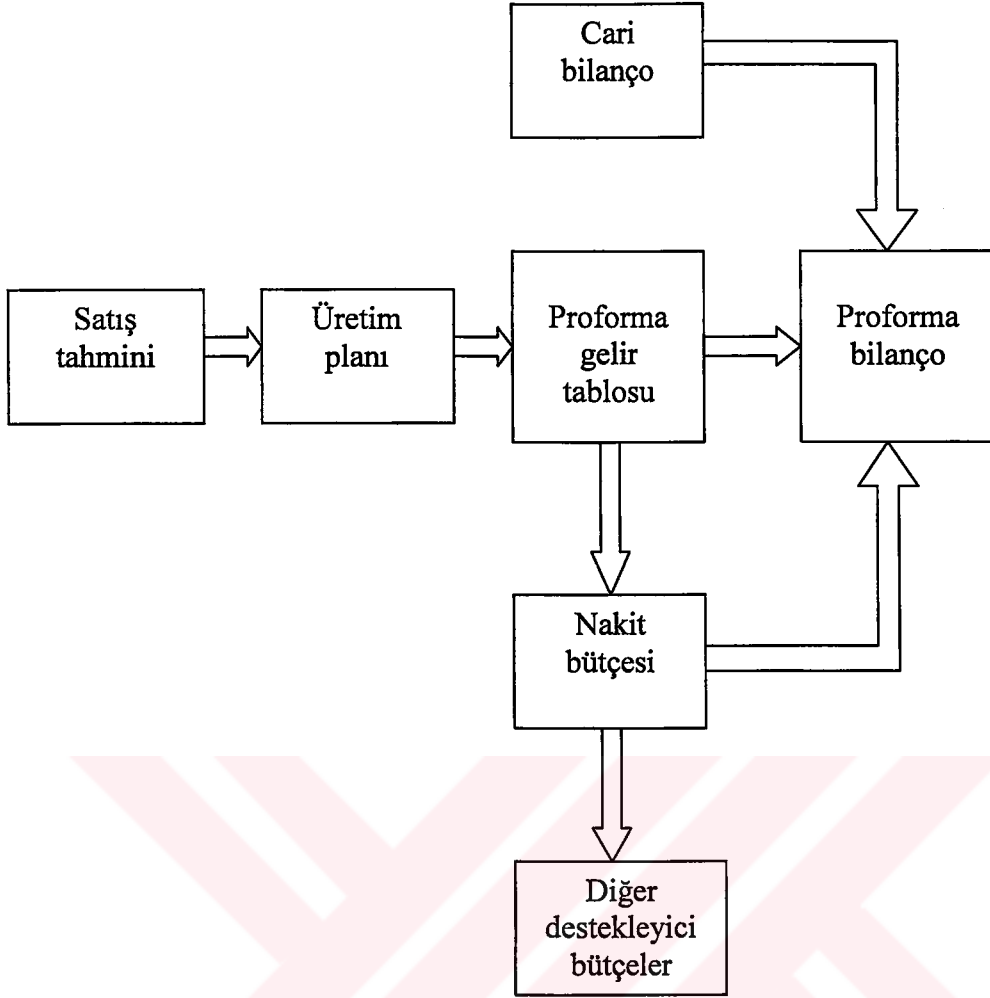
⁶⁰ Maness, Terry S., Henderson, James W. Financial Analysis and Forecasting. Prentice Hall inc., New Jersey, 1992, International edition, s. 3.

⁶¹ Özdemir, Age., s. 67.

⁶² Akkaya, Saim. Sinai Yatırım Projelerinin Mali Yönden Değerlendirilmesi: Bankaların Orta ve Uzun Süreli Kredi Değerlendirme Yöntemleri. Günlük Ticaret Gazetesi Tesisleri, İstanbul 1988, s. 61.

⁶³ Block, Stanley B., Hirt, Geoffrey A., Foundations of Financial Management, Burr Ridge Ill, Irwin, 1994, s. 84.

⁶⁴ Block, Age., s. 85.



Şekil 1.2. Proforma tabloların hazırlanması süreci

1.11. Tahminleme

Tahmin, gelecekteki muhtemel olaylar için önceden yapılan ihtimallerdir. Tahminleme ise, gelecek için bir tahminde bulunma eylemidir⁶⁵. Tahminleme işletmenin gelecek durumu hakkında karar vermede finansal planlayıcının çok önemli bir yardımcısıdır⁶⁶.

İşletmeler, gelecekte zarar görmemeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve her halükârda kârlı çıkmaları için, geleceği şimdiden görmeleri

⁶⁵ Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, s. 266.

⁶⁶ Schall, Age., s. 603.

gerekir. Tahminleme, tarihi verilerden ve mevcut durumu yansıtan gerçek verilerden yararlanarak, gelecekteki olaylara bir yaklaşımdır. Yapılan tahminler, geleceğin bir göstergesi olmakla birlikte, net doğruları da yansıtmazlar. Tahminleme, belirli bir durumdan hareketle belirsizliğin keşfi ve doğrulara bir teğet olduğu için, kehanet değildir⁶⁷.

İşletmeleri tahminlemeye iten esas neden, uzun vadeli yatırım ve finanslama, geniş bir zamana yayılması, işletmeleri de çok uzun dönemler etkilemesidir. Aynı zamanda uzun vadeli yatırım ve finanslama kararlarının maliyetleri ve sorumlulukları da büyük değerlere ulaştığından, zararları ve faydaları da bu oranda büyük olacaktır. Örneğin; firmaların uzun vadeli kaynaklardan banka kredisi, tahvil çıkarımı ile borçlanma veya hisse senedi çıkarılarak sermaye artırımına gitmeleri sıkça başvurdukları finanslama yöntemi değildir. Ayrıca, kısa vadede sık aralıklarla tahvil veya hisse senedi çıkarımı büyük maliyetlere ulaşacağı ve finanslama esnekliğini azaltacağı ve riskliliği artıracığı bir gerçektir. Büyük tutarlardaki sermaye artırımını veya uzun vadeli borçlanma, sorumlulukları veya faydaları bakımından uzun süreyi kapsamalarından dolayı, hayati önemdedir.

İşletmenin gerekli fon ihtiyacının, çok önceden görülmesi ve doğru karar alınması, finansal yöneticinin görevidir. Ayrıca, finansal yöneticiler kendi firmasıyla ilgili finansal planlama ile ilgili tahminler yaparken, rakip firmaların oluşturduğu tahminlere dayalı finansal planlama ve stratejilerini de dikkatle takip etmelidir.

Tahminlerin alt yapısını oluşturan işletmeye ait tarihi veriler yanında, rakip firmaların ve sektörün mevcut durum ve gelecekle ilgili tutumlarını yansıtan bilgiler de hesaplamaya katılmalıdır.

Tahminlemede en önemli sorun, tahminleme metotlarında kullanılan değerlerin gerçeğe yakınlık derecesinin ne olduğudur. Belirsizlik ve risklilik şartları altında yapılan satış ve maliyet tahminlerinde, gerçek durumdan sapmanın ne olacağı ve bunun finansal planlamayı nasıl etkileyeceği bilinmemektedir. Belirlilik şartlarını taşıyan objektif bir bilginin belirsizlik ve risklilik altında tek bir değere indirgenmesi ve sübjektiflikten kurtulması ne derece

⁶⁷ Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 499.

gerçekleştirilecektir. Bunun için, finansal planlamada karşılaşılan sorunları, kesin olarak çözecek herhangi bir model veya yöntem yoktur⁶⁸. Dolayısıyla, finansal planlamada tam ve kesin bir sonuç alınamayacağı ortadadır.

Finansal tahminlemede deterministik ve stokastik olmak üzere iki temel model vardır⁶⁹. Deterministik modelde, analize konu ola veri tek değerdir. Stokastik modelde ise; birden daha fazla değişken verinin aynı anda muhtemel dağılımını içerir. stokastik modeller ileri derecede istatistik yöntemler içermektedir.

1.12. Bütçeleme

Bütçe, gelecek olayların basit bir tahminidir⁷⁰. Bütçeleme, işletmedeki genel finansal planlama faaliyetinin önemli bir kısmını oluşturur. Bütçe, belirli bir zaman aralığı içerisinde kaynakların nerelerden sağlanacağı ve nerelerde kullanılacağını gösteren bir plan⁷¹ ve araçtır⁷². Bütçeleme, finansal planlama faaliyetinin oluşturulmasına ve gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılması, düzeltilmesi ve başarısının ölçülmesine yardım eden bir araçtır. Bütçeleme işletmenin kısa ve uzun vadeli finansal planlama faaliyetlerinin oluşturulması ve bunların işletmeyle uyumlaştırılmasında, işletme içi birimler arasında iletişimin sağlanmasında ve en önemlisi sürekli bir denetimin yapılmasında önemli bir rol oynar⁷³.

Bütçeler, gelecek olayların basit bir tahmini olup, üç temel fonksiyonu yerine getirirler⁷⁴.

1. Gelecekteki finanslama için yol gösterir.
2. Fiili ve gerçekleşen değerlere denk olmayan bütçe değerleri üzerinde, doğru bir faaliyette bulunmayı esas alır.

⁶⁸ Brealey, İşletme Finansının Temelleri, s. 499.

⁶⁹ Maness, Age., s. 71.

⁷⁰ Martin, Age., s. 102.

⁷¹ Moore, Carl L., Jaedicke, Robert K. Yönetim Muhasebesi. Çev: Alparslan Peker, İstanbul, Yön Ajans, 1988, Dördüncü Basıdan Çeviri, s. 667.

⁷² Akgüç, Finansal yönetim, s. 169.

⁷³ Moyer, R. Charles, McGuigan, James R., Kretlow, William S. Contemporary Financial Management, West Publishing Company, New York. 1995, Sixth Edition, s. 617

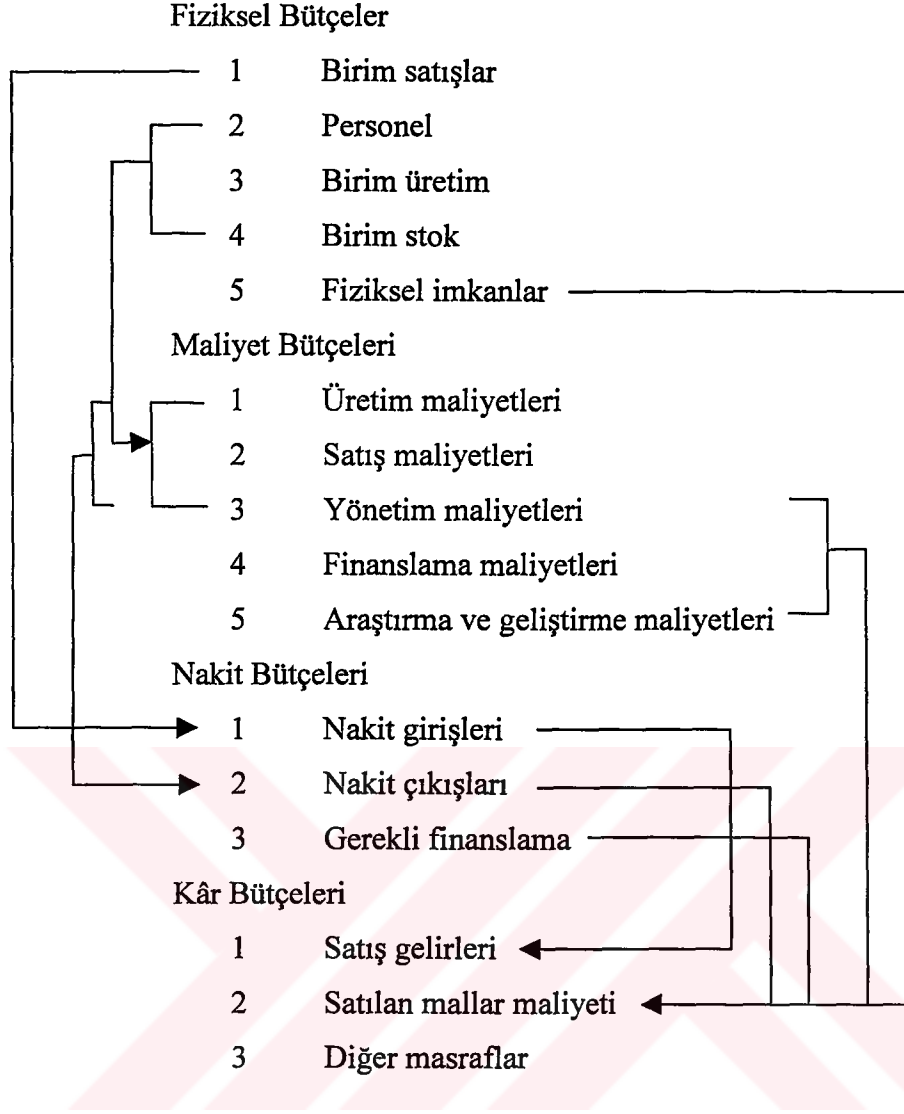
⁷⁴ Martin, Age., s. 102.

3. Temel bir performans değerlendirme yapılmasına imkan sağlar.

Bütçeleme sürecinde, daha önceden hazırlanması gereken alt bütçeler vardır. Bunlar, fiziksel bütçeler, maliyet bütçeleri, nakit bütçeleri ve kâr bütçeleridir. Bütçeleme süreci, bu bütçelerin alt bütçeleriyle birlikte dikkate alınarak analiz edilir. Bu bütçeler arasındaki ilişki, Şekil 1.4.'de açıkça görülmektedir⁷⁵.

Bütçeleme, kendi başına bir planlama faaliyeti olduğu gibi, kısa ve uzun vadede mevcut yapının analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması açısından finansal yönetici için çok etkin bir araçtır. Bütçeleme, işletme faaliyetlerinin en ilk aşaması olan tedarik aşamasından başlayıp, satış aşamasına kadar geçen süredeki bütün işlemleri kapsayıp, bunların tahmin ve değerlemelerini yapmaya imkan sağlayan bir plandır. Her bir departman arasındaki koordinasyonu sağlayarak, sistemli bir bilgi birikimini finansal yöneticiye sunar. Alt departmanların teker teker oluşturdukları bütçe planlarının finansal yönetici tarafından birleştirilerek uyumlu bir genel bütçe oluşturulması sağlanır. Finansal yönetici, bu işlevini yürütürken, aynı zamanda personel arasındaki olumlu uzlaşmayı, haberleşmeyi, doğru bilgi akışını ve işletme içi denetimi de sağlamış olur.

⁷⁵ Martin, Age., s. 103.



Şekil 1.3. Bütçe sistemi

Bütçe, finansal planlama faaliyetinin rakamlaştırılmış görüntüsüdür⁷⁶. Bütçeleme, ister tahmini ister gerçek değerlerle oluşturulmuş olsun, işletme için bir standart oluşturarak, mevcut ve gelecek durum hakkında finansal yöneticiye dinamik ve uyanık bir görüş ufku sağlamış olur. Dolayısıyla, geleceğe yönelik sağlanan görüş açısıyla, finansal yöneticiye, gerçek değerlerle karşılaştırma ve sapmaları bulma imkanı sağlanmış olur.

Faaliyet sonuçlarının sadece üretilen mal ve hizmet ile maliyetler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından dikkate alınmasıyla, “gider

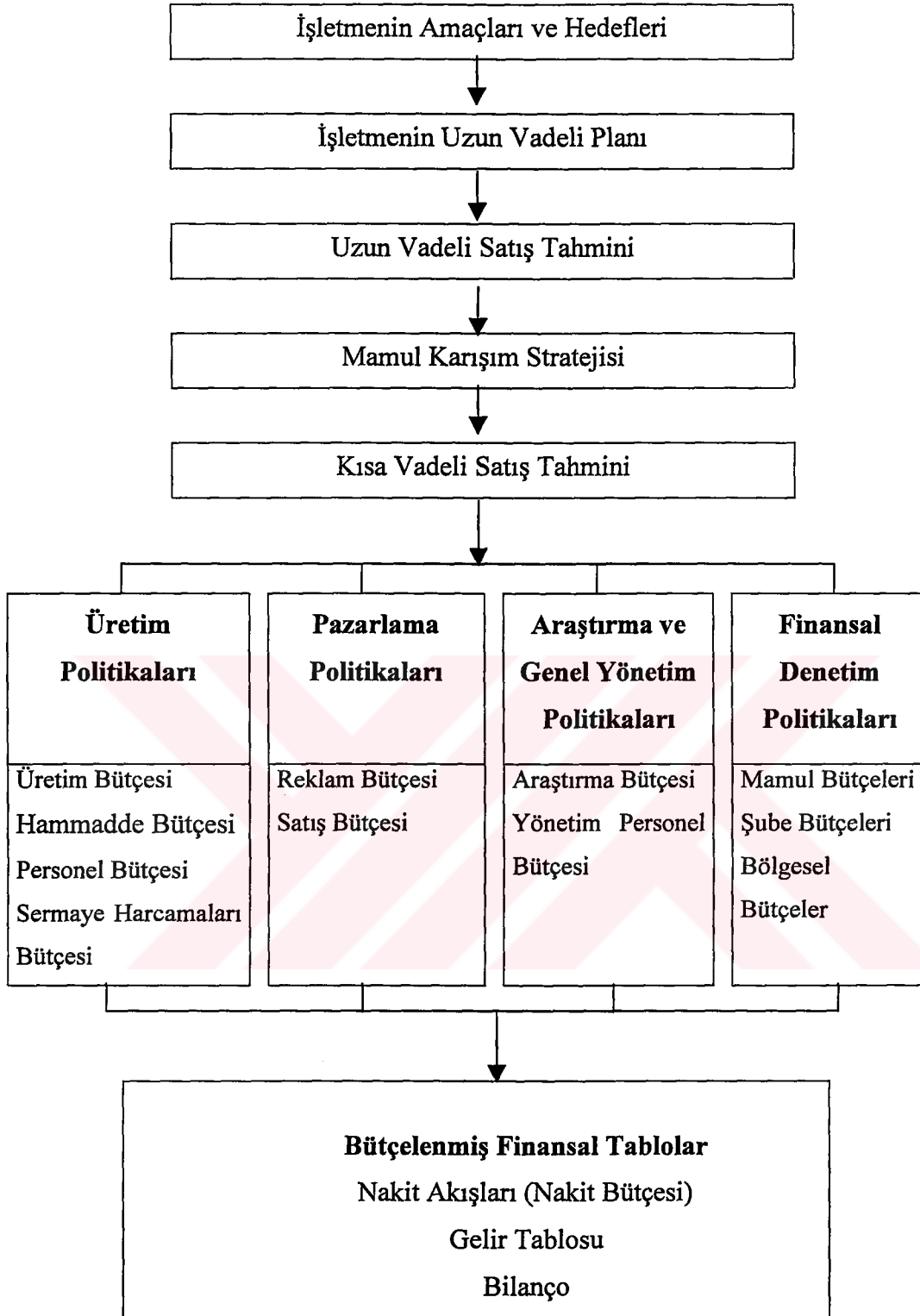
⁷⁶ Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, s. 355.

bütçelerinin” yapılması mümkün olduğu gibi; hasılatlarında eklenerek, gelirin tahmin ve değerlemesinin yapılabileceği “gelir bütçelerinin” de yapılması mümkündür⁷⁷. İşletmenin her bölüm itibariyle oluşturması gereken bütçeler arasındaki ilişkiler ve izlenecek süreç, sistematik olarak Şekil 1.5.’te gösterilmiştir⁷⁸.

İşletmelerin yapacağı uzun vadeli planlar içerisinde genel yapıya sahip üretim bileşeni stratejisi dahil edilebileceği gibi, kısa süreli planların etkilerini yansıtan bütçelerin de dikkate alınması gerekir. Kısa sürede her bir departman itibariyle, yapılacak alt planların detaylı olarak bütçelenmesi gerekir. İşletmenin kısa veya uzun vade için hazırlayacağı bütçelerle oluşturacağı mali tablolar, nakit akım bütçesi, proforma gelir tablosu, proforma bilanço ve proforma kaynak ve kullanım tablosudur.

⁷⁷ Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, s. 368.

⁷⁸ Türko, R. Metin. Finansal Yönetim. Alfa Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999, 1. Baskı, s. 197.



Şekil 1.4. Ayrıntılı olarak bütçeleme süreç ve ilişkileri

2. BÖLÜM

KISA VADELİ FİNANSAL PLANLAMA

İşletmeler, gelecek faaliyetlerini planlayabilmek için, finansal planlama sürecinin bir aşaması olan finansal analiz ve denetim fonksiyonu ilk aşamada yerine getirmelidir. Çünkü finansal analiz yoluyla sağlanan bilgiler işletmeyle ilgili kararların alınmasında temel olacağı gibi gerçekçi ve etkili bir finansal planlama için de gereklidir¹. İşletmenin cari durumu iyice bilinmeden, gelecek için bir tahmin yapılması ve sağlıklı bir finansal plan hazırlanması mümkün değildir. Dolayısıyla, finansal analiz, finansal yöneticinin yerine getirmesi gereken en önemli ve öncelikli işlevi olmalıdır.

Kısa vadeli finansal planlama, bir yıl veya daha az süreyi kapsayan bir zaman içerisinde işletmenin faaliyetlerinin gerçekleşen ve sonuçlanan işlemlerini içerir. Dönen varlıkları oluşturan kasa, banka, alacaklar, stoklar, pazarlanabilir varlıklar ve diğer dönen varlıkları kısa vadede planlanması gereken işlemlerdir. Bunun yanında bir yıl içerisinde ödeyeceği ve tahsil edeceği değerlerde kısa vadede dikkate alınması gereken olaylardır. Ayrıca sermaye yatırımlarının bir yıla denk gelen kısmı kısa vadede incelenmesi gerekir.

Kısa süreli finansal planlamanın amacı, bir yıldan daha az bir süreyi içeren nakit kaynak ve kullanımını ayarlamaktır². Finansal yönetici kısa vadeli finansal planlamada, bilanço ve gelir tablosundaki değerler arasındaki yakın ilişkileri ortaya koyan, oran analizini yapmalıdır³. Sabit ve değişken maliyetlerle iş hacmi arasındaki ilişkiyi, aktiflerin yönetimi açısından ortaya koyan, kâr planlaması analizi yapmalıdır⁴. İşletmenin tam kapasite ile çalıştırabilmesi, üretimini kesintisiz olarak devam ettirilebilmesi, iş hacminin genişletilebilmesi, yükümlülüklerini karşılayabilme riskinin azaltılabilmesi, kredi değerliliğini artırabilmesi, olağan üstü durumlarda mali yönden zor duruma düşmemesi ve faaliyetlerini sorunsuz ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan

¹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 17.

² Brealey, İşletme Finansmanının Temelleri, s. 632.

³ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 19.

⁴ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 115.

işletme (çalışma) sermayesini iyi ayarlaması gerekir⁵. Ayrıca, sadece belirli bir dönem sonundaki nakit ihtiyacını değil aynı zamanda, bu dönem içerisindeki belirli aralıklarla duyacağı finansman ihtiyacının belirlenmesi açısından nakit bütçesi analizinin de yapılması gerekir⁶. Bir yıldan daha fazla bir süreyi içeren finansal planlamalarda, nakit bütçesi yerine fon akım analizi düzenlemek daha uygun olacaktır⁷. Kısa vadeli finansal planlama süreci Şekil 2.1.'de detaylı olarak gösterilmiştir⁸.

2.1. Çalışma Sermayesinin Planlanması

Çalışma sermayesi, işletme sermayesi, brüt işletme sermayesi, brüt çalışma sermayesi veya döner sermaye ismi altında çok zaman birbirlerinin yerlerine kullanılmışlardır⁹. Brüt çalışma sermayesi, kasa, banka, pazarlanabilir menkul varlıklar, ticari alacaklar, stoklar ve diğer dönen varlıklardan oluşur¹⁰. Net çalışma sermayesi, brüt çalışma sermayesinden, kısa vadeli borçlar, ticari borçlar, ödenecek gelir vergisi, uzun vadeli borcun cari ödemesi ve diğer kısa vadeli borçlarla duran varlıkları kullanıma hazır etme ve bunlar için yapılan kısa vadeli harcamalardan oluşan cari pasiflerin düşülmesiyle elde edilir¹¹. Bu ilişki, Şekil 2.2.'de basitçe gösterilmiştir¹².

⁵ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 205.

⁶ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 191.

Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 40.

⁷ Güvemli, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, s. 4.

⁸ Gitman, Principles of Managerial Finance, s.157.

⁹ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 67.

¹⁰ Brigham Eugene F., Finansal Yönetimin Temelleri Cilt-2, Çev: Akmut, Özdemir, Sarıaslan, Halil, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1996, s. 294.

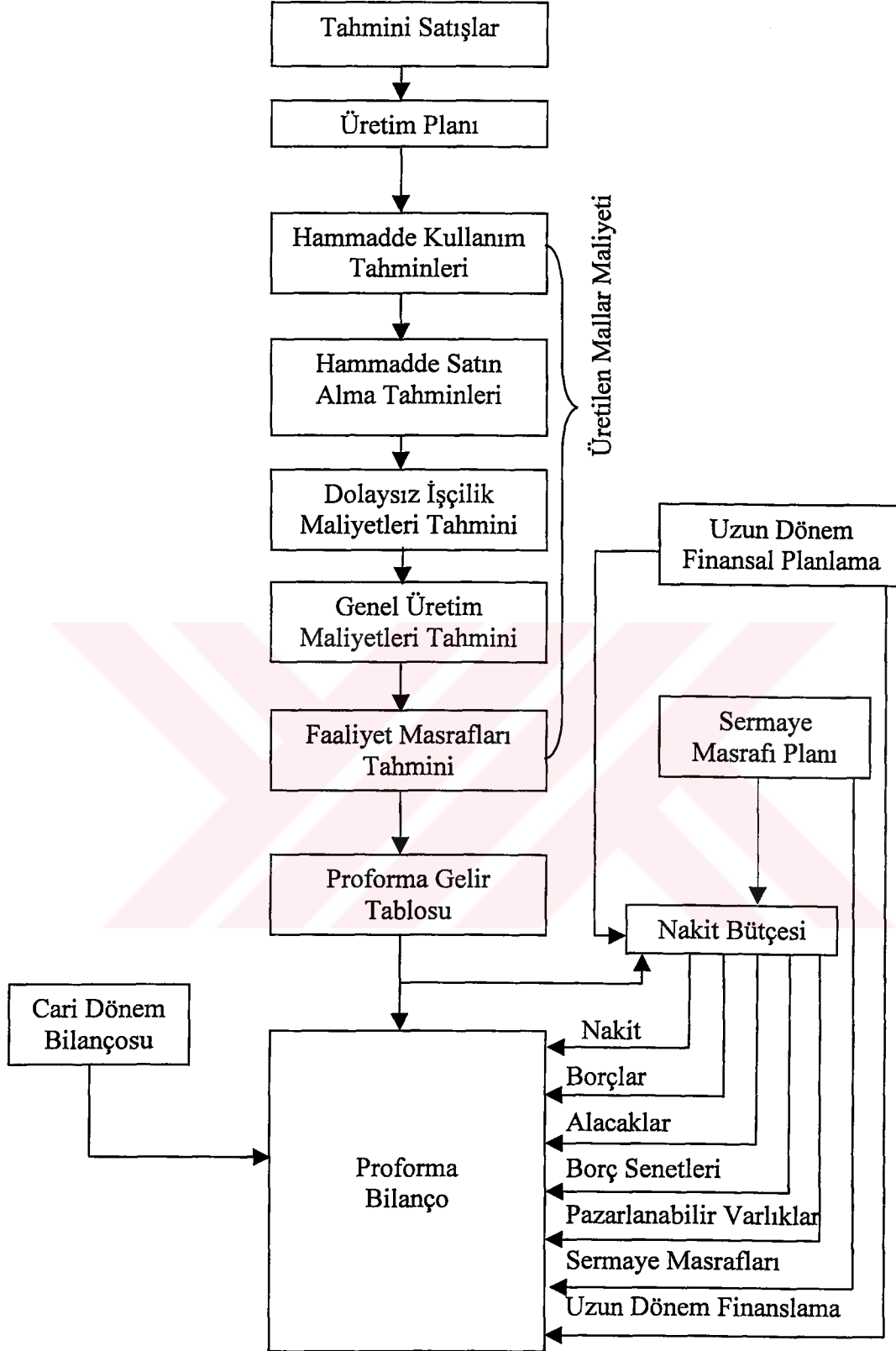
¹¹ Türko, Finansal Yönetim I, s. 207.

Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 67.

Akgüç, Finansal Yönetim, s. 206.

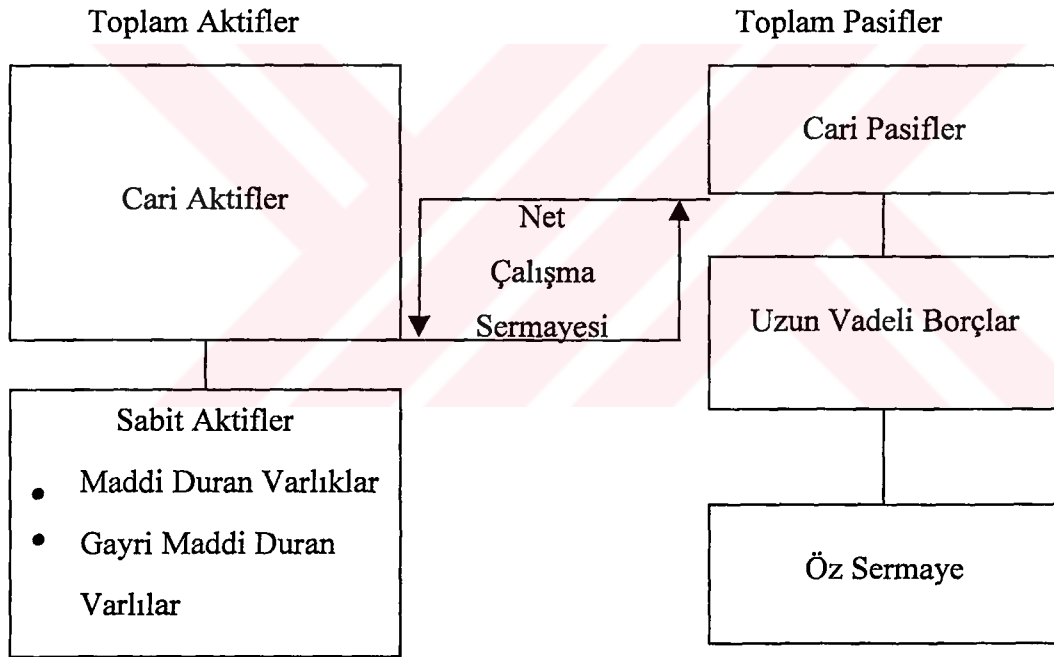
Brealey, İşletme Finansmanının Temelleri, s. 521.

¹² Ross, Age., s. 22.



Sekil 2.1. Kısa vadeli finansal planlama süreci

Çalışma sermayesine, cari aktifler, dönen varlıklar, mütedavil kıymetler, işletme sermayesi ve döner sermaye gibi isimler de verilmektedir¹³. Çalışma sermayesi, işletmenin vadesi gelmiş borçlarını ödeyebilme yeteneğinin ölçüsü olmakla birlikte, kısa vadede borç karşılama gücü olarak ta kabul edilir. İşletme sermayesi, dar anlamda, bir yıla kadar paraya dönüşen varlıkların yönetimini içerir. Yani, cari aktif ve pasiflerin yönetilmesiyle ilgilidir¹⁴. Genellikle, çalışma sermayesi yönetimi, kısa süreli finansal yönetim içerisinde yer aldığı kabul edilmektedir¹⁵. Geniş anlamda, bir yılda paraya dönüşen varlıkları içerdiği gibi, uzun vadeye yayılmış olan diğer varlıklarla, kısmen de olsa ilgili olmakta veya etkilenmektedir. Şekil 2.3.'de, işletme sermayesinin ilişkili olduğu kaynak ve kullanımların yerleri gösterilmiştir.



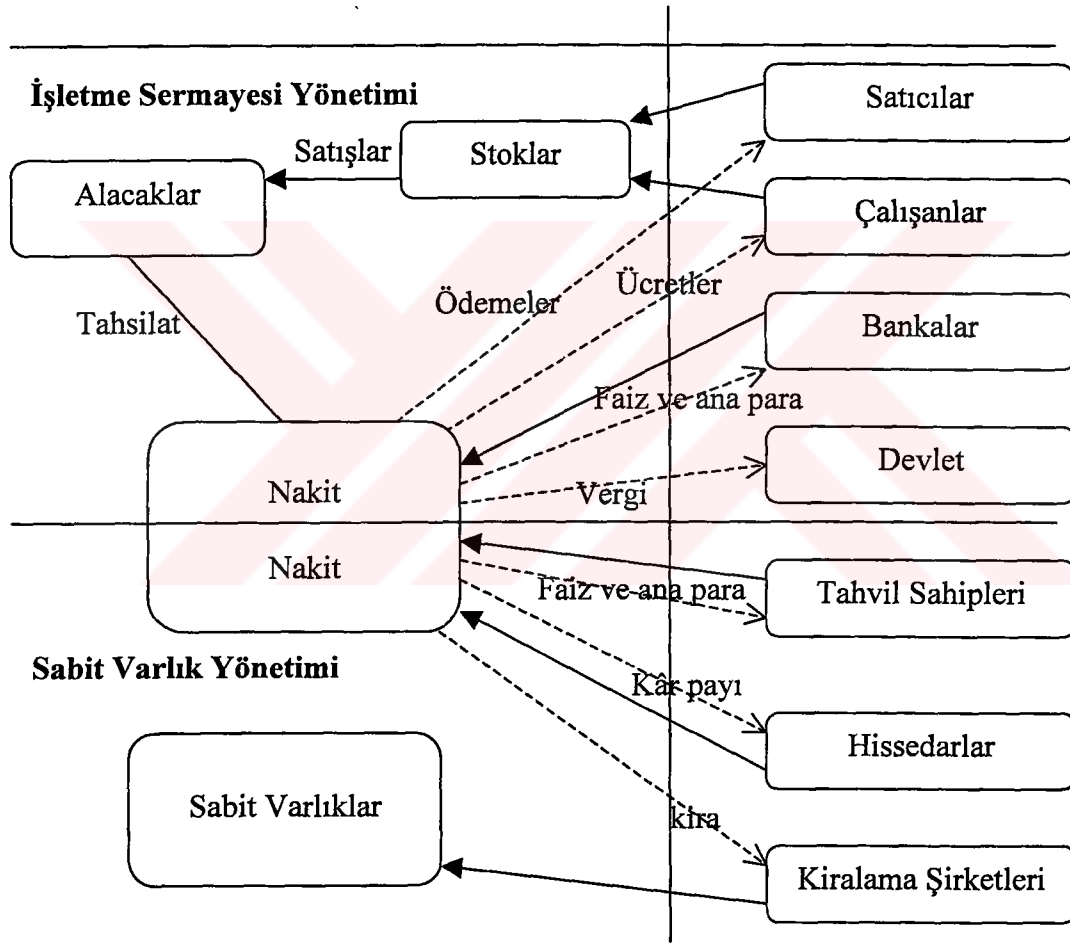
Şekil 2.2. Net çalışma sermayesi

¹³ Erdoğan, Muammer. Erzincan Bez Fabrikasının Çalışma Sermayesi Analizi. Atatürk Üniversitesi Yayınları No:540, Erzurum, 1978, s.4.

¹⁴ Weston, Managerial Finance, s. 285.

¹⁵ Ross, Fundamentals of Corporate Finance, s. 542.

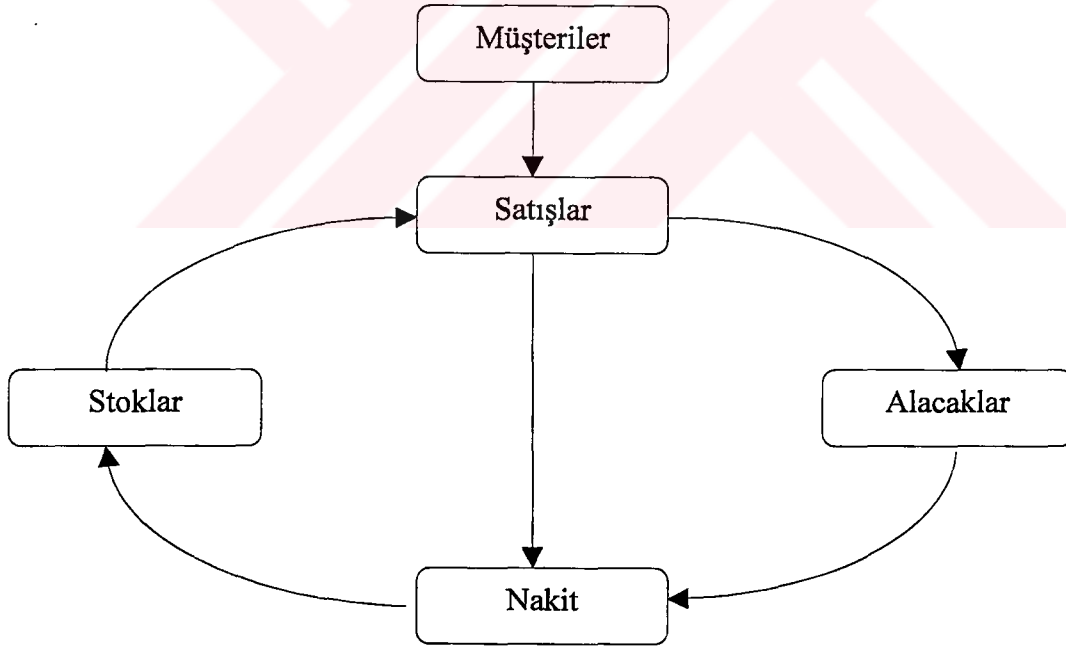
Şekil 2.3’de görüldüğü gibi, işletme sermayesinin, işletmeyi ilgilendiren ve işletmeyle doğrudan ilgili olan unsurlarla ilişkileri görülmektedir. İşletmenin bir sistem olduğu ve bu sistem içerisinde yer alan sabit sermaye veya dönen sermaye unsurlarının her birinin ayrı bir şekilde ve zamanda, ilişkili oldukları görülmektedir. İşletmeye katkıda bulunan her bir unsurun kendi amacına da katkısı olduğu düşünülürse, tek taraflı bir ilişkinin olmadığı da görülür. Aynı şekilde işletme bilançosunun her iki tarafının da, bir denge içerisinde arttığı veya azaldığı görülür. İşletme sermayesi, cari aktiflerin yönetimiyle ilgilendiği kadar cari pasiflerin yönetimiyle de ilgilidir.



Şekil 2.3. Nakit akışı

İşletmenin finansal kaynaklarından oluşturduğu çalışma sermayesi havuzu, nakit dönüşüm sürecinden geçerek tekrar çalışma sermayesi olarak bilançoda yerini alacaktır. Nakdin hammaddeye, hammaddenin mamule, mamulün stoklara, stokların alacaklara ve alacakların da tekrar nakde dönüşme zamanı, işletmenin çalışma sermayesinin dönüşüm hızını gösterir. Bunu Şekil 2.4.'deki gibi basitçe göstermek mümkündür¹⁶.

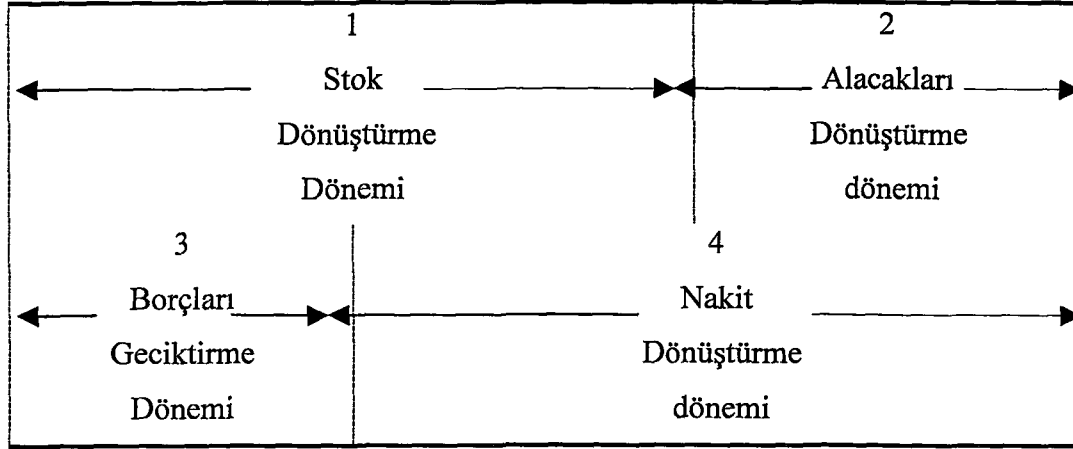
Hammaddenin mamul hale dönüşümü belli bir süreyi içermektedir. Mamullerin stokta bulunma süresi ve satıldıktan sonra tahsil edilmesi yine belirli bir süreyi gerektirir. Mamul, stok ve alacakların dönüşüm süreçlerinin hızları farklı olduklarından her biri ayrı ayrı dikkate alınmalıdır. Zaten bu dört unsur aynı anda meydana gelseydi çalışma sermayesine ihtiyaç olmazdı. Çalışma sermayesi, üretim için gerekli olan hammadde, işçilik ve diğer kısa vadeli harcamaları karşılamak için kullanılmalıdır. Uzun vadeye yayılan duran varlık kalemleri için kullanılmamalıdır. Nakdin sürekli olarak duran varlıklar lehinde çalışması sonucunda çalışma sermayesi azalacak ve işletmeyi nakit sıkıntısına sokacaktır.



Şekil 2.4. Nakit akım devri

¹⁶ Block, Age., s. 171.

Nakit dönüşümünü ayrıntılı olarak gösteren bir nakit dönüşümü Şekil 2.5'de verilmiştir¹⁷. Stok dönüştürme dönemi, hammaddenin mamul mallara dönüştürülmesi ve daha sonra bu malları satmak için gerekli ortalama zaman sürecidir.



Şekil 2.5. Nakit Dönüştürme Devresi

Alacakları dönüştürme dönemi, işletmenin alacaklarının nakde dönüştürülmesi, veya başka bir deyişle, satıştan sonraki nakdi tahsil etmek için gerekli ortalama zaman sürecidir.

Borçları geciktirme dönemi, hammadde ve emeği satın alımı ile onlar için nakit ödeme arasındaki ortalama zaman sürecidir.

Nakit dönüştürme süreci, stok dönüştürme dönemi, alacakları dönüştürme dönemi ve borçları geciktirme döneminin toplamıdır. İşletmenin üretim kaynakları için yaptığı gerekli harcamalarıyla ürünlerin satışından oluşan nakitleri tahsil ettiği zamana kadar geçen süredir. Nakit dönüşüm devresi aşağıdaki gibi formüle edilebilir¹⁸.

$$\begin{array}{ccccccc}
 1 & & 2 & & 3 & & 4 \\
 \text{Stok} & & \text{Alacakları} & & \text{Borçları} & & \text{Nakit} \\
 \text{Dönüştürme} & + & \text{dönüştürme} & - & \text{geciktirme} & = & \text{Dönüştürme} \\
 \text{Dönemi} & & \text{Dönemi} & & \text{dönemi} & & \text{devresi}
 \end{array}$$

¹⁷ Brigham, Finansal Yönetimin Temelleri, s. 298.

¹⁸ Brigham, Finansal Yönetimin Temelleri, s. 298.

İşletmenin kısa vadede ticari faaliyetini sürdürebilmesi için gerekli olan nakit çalışma sermayesi olarak bilinir. Bir üretim işletmesi, her türlü fabrika, makine, teçhizat ve donanımla donatılmış olsa bile, bunların faaliyete geçirilmesi ve hammadde, işçilik ve genel imalat ve yönetim masraflarının karşılanabilmesi için çalışma sermayesine ihtiyaç duyar¹⁹.

2.1.1.Çalışma sermayesinin işletme için önemi

İşletme sermayesinin yönetilmesiyle ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, çalışma sermayesini önemli kılmıştır. İşletme sermayesi, işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretimin kesintisiz devam edebilmesi, iş hacmini genişletilebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama riskinin azaltılması, kredi değerliliğinin artırılması, olağan üstü durumlarda mali yönden zor duruma düşülmenin önlenmesi ve işletme faaliyetlerinin kârlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir²⁰.

İşletmeler, çalışmalarını sürdürebilmek, ihtiyatlı olmak ve spekülasyon yapmak amacıyla ellerinde sürekli olarak belirli bir seviyede para tutmayı isterler. İhtiyatlı olma isteğiyle nakit bulundurma isteği, elde bulundurulması gereken en düşük nakit seviyesi olup en fazla uygulananıdır²¹.

İşletmelerin sanayi dallarına göre aktif yapıları değişmekle birlikte, çalışma sermayesi miktarı da buna bağlı olarak değişim gösterir. Örneğin enerji üreten bir işletmede çalışma sermayesi oranı %10 seviyelerindeyken, ticaretle uğraşan bir işletmelerde %70 seviyelerine kadar çıkabilmektedir. Ayrıca İşletmeler tam kapasiteyle çalışıncaya kadar maddi duran varlıklarda her hangi bir artışa neden duymazken, üretimin artışıyla birlikte çalışma sermayesi ihtiyacı da artacaktır. Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdikleri iş koluna ve buldukları iş hacmine göre çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar.

¹⁹ Güvemli, Oktay. İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması. Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977, Birinci Baskı, s. 9.

²⁰ Aksoy, Ahmet. İşletme Sermayesi Yönetimi. Ankara Gazi Büro Kitabevi, 1993, s. 6.

²¹ Güvemli, İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması, s. 9.

İşletme yöneticileri zamanlarının çoğunu, hayati öneme haiz olan çalışma sermayesinin yönetimiyle geçirirler²². İşletmeler duran varlıklarla, çoğunlukla kuruluş aşamasında veya yenileme aşamasında ilgilenirler. Faaliyet esnasında, sadece bunların bakım ve onarımıyla ilgilenirler. Ancak dönen varlık yönetimi için, hemen hemen zamanlarının tamamını ayırırlar.

Çalışma sermayesi, risklilik ve kârlılığı olumsuz yönde etkileyeceğinden belirli bir düzeyde olması istenir. Farklı seviyelerdeki çalışma sermayesinin etkileri de farklı olacaktır. Düşük düzeydeki çalışma sermayesinin kârlılığı fazla olmakla beraber düşük likidite ve yüksek riskliliği de beraberinde getirir²³. Yüksek düzeyde çalışma sermayesi ise, likiditenin yüksek, risk ve kârlılığın düşük olmasına neden olur²⁴. Yani, likidite ile kârlılık arasında ters bir orantı vardır²⁵. Yeterinden az çalışma sermayesine sahip olan bir işletmenin faaliyetlerini normal bir şekilde yürütebilmesi, kârlılığını artırabilmesi ve rekabetini sürdürebilmesi çok zordur. Yetersiz çalışma sermayesi, üretimin aksamasına neden olacağı gibi müşterilerle ve satıcılarla olan ticari ilişkileri de ters yönde etkileyecektir. Aynı şekilde, siparişlerin zamanında ve tamamıyla karşılanamaması, iş hacminin ve pazar payının azalmasına neden olacaktır. İşletmenin karşılaştacağı çok iyi fırsatların değerlendirilmesine engel olacak veya daha fazla maliyetli kaynaklardan bulunan fonlar, maliyetleri artıracak ve kârlılığı azaltacaktır.

Minimum maliyetli çalışma sermayesi bileşeni oluşturmak için yapılan fon kaynakları portföyünde, kısa ve uzun vadeli borçlarda yer alacaktır. Çalışma sermayesinin yetersizliği, vadesi gelmiş yükümlülüklerin yerine getirilememesine neden olur. İşletme vadesi gelmiş borçları ödemek için, ya tekrar borç alacaktır yada ticari kredi niteliğinde olan borçlarını ödeyemeyip kredi sağlama kabiliyetini düşürmüş olacaktır²⁶. Her iki durumunda işletmeye maliyeti büyük olacaktır. Borcu geciktirmenin satıcılar üzerinde oluşturacağı olumsuz etkinin yanı sıra, zamanında ödenmeyen borçtan dolayı, yapılan ıskonto ve indirimlerden de

²² Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, s.6.

²³ Moyer, Contemporary Financial Management, s. 623.

²⁴ Akgüç, Finansal Yönetim, s.211.

²⁵ Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, s. 42.

²⁶ Block, Age., s. 534.

yararlanmak mümkün olmayacaktır. Bazen, satıcılar üzerinde bırakılan olumsuz etki ve ıskonto indiriminden oluşan fırsat maliyeti, banka faizinden de fazla maliyetli olmaktadır²⁷. Devletin enflasyonla mücadelede oluşturacağı para politikası, banka kredilerinin kısılmasına ve faiz oranlarının yükselmesine neden olmaktadır. Kısa vadeli banka kredisiyle çalışan işletmeler bundan olumsuz etkilenebileceklerinden dolayı, çalışma sermayesinin çok iyi belirlenmesi gerekir²⁸.

İşletmelerin yükümlülüklerinin karşılanamaması veya yetersiz işletme sermayesiyle çalışılması, işletmeleri çok zor durumda bırakabileceği gibi iflasa kadar da götürebilir. Satıcılar, bankalar ve diğer kredi veren kurumlar borç verirken işletmenin piyasadaki itibarını ve kredi sınırlamasını dikkate alırlar.

Çalışma sermayesi yönetimi, küçük işletmeler için de çok büyük bir öneme sahiptir. Küçük işletmelerin piyasadaki uzun süreli kredi veya sermaye bulmaları zor olacağından, duran varlıklarını ya kısa vadeli borçlarla veya kiralama yoluyla sağlamak durumunda kalabilirler. Bu durumda zaten nakit sıkıntısında bulunan küçük işletmelerin bütün dikkatleri çalışma sermayesi üzerinde yoğunlaşacaktır²⁹.

2.1.2.Çalışma sermayesinin yetersiz olmasının nedenleri

Aşağıdaki nedenlerden dolayı çalışma sermayesi yetersiz duruma düşer³⁰.

1. Cari pasiflerin işletme sermayesi seviyesine ulaşması veya aşması.
2. Borçların zamanında ödenilmemesi ve ödemede zorlanması.
3. Hammadde ve işletme malzemesi stoklarının, üretim ihtiyacını karşılamaya yetmemesi veya mamul stoklarının müşteri taleplerini karşılamaya yetmemesi.
4. Piyasa ve rekabet koşullarının gerektirdiği vadenin müşterilere tanınmaması.

²⁷ Block, Age. s. 535.

²⁸ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 206.

²⁹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 212.

Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, s. 12.

³⁰ Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, s. 143.

5. Üretim giderlerinin zamanında, elverişli şartlarda ve yeterli miktarlarda oluşturulmaması.

6. Artan talep ihtiyacını karşılamak için iş hacmini artırıcı ortamın sağlanması.

7. Piyasa şartlarındaki değişim ve gelişmelere ayak uyduramaması çalışma sermayesinin yetersiz olduğuna işaret eder.

2.1.3.Çalışma sermayesinin planlanmasında kullanılan yöntemler

İşletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler şunlardır³¹.

1. Faaliyet devri katsayısı yöntemi
2. Günlük masraf tutarı yöntemi
3. Schmallenbach formülü yöntemi
4. Mellerowicz formülü yöntemi
5. Faaliyet devri yöntemi
6. Faaliyetlerin satış hacmine oranlanması yöntemi
7. Proforma bilanço yöntemi
8. Oranlar yöntemi
9. Nakit bütçesi yöntemi

2.2. Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, belirli bir dönemde, (genellikle bir yıl) işletmede vuku bulan nakit giriş ve çıkışlarının bir tahmini³² ve bir planıdır³³. Nakit bütçesi, işletmenin gelecekteki nakit tahsilat ve ödemelerinin bir tahminidir³⁴.

³¹ Erdoğan, Erzincan Bez Fabrikasının Çalışma Sermayesi Analizi, s. 124.

Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, s. 91.

³² Van Horne, James C., Fundamentals of financial Management. Prentice-Hall inc, New Jersey, 1991, Eight Edition, s. 61.

³³ Kolb, W. Robert, Rodriguez, Richardo J., Carlin, E. Adam, Essential Financial Management. Kolb Publishing co., Filorida, 1994, International edition, s.61.

³⁴ Van Horne, James C., Fundamentals of financial Management. Prentice-Hall inc, New Jersey, Eight Edition, 1991. s. 155.

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirirken hayati öneme sahip olan nakit akımlarını kontrol altında tutmak ve çok iyi yönetmek durumundadırlar. Yeterli seviyede çalışma sermayesi tedarik etmek ve bunun en verimli şekilde kullanımının planlamak, finansal yöneticinin en önemli işlevlerindedir. Nakit bütçesi, işletmelerin ne zaman, ne kadar fona ihtiyaç duyacaklarının belirlenmesi amacıyla belirli dönemlerde düzenlenir. Günlük, haftalık, aylık, altı aylık veya yıllık olarak hazırlanabilir³⁵.

İşletmelerde sürekli nakit akışı olduğu göz önüne alındığında, bunun sürekli olarak takip edilmesi ve yönlendirilmesi kaçınılmazdır. Mevcut nakdin planlanması, en az dışarıdan nakit tedarik edilmesi kadar öneme sahiptir. Nakit bütçesinin hazırlanmasında şu amaçlar beklenir³⁶.

1. İşletmelerin planlama faaliyetlerinin sonucunda oluşan nakit durumunu görmek.

2. Yatırımlar için gerekli borçlanma miktarını belirlemek.

3. Tahmini olarak nakit açığını veya kullanım fazlası atıl fonların olup olmadığını görmek.

4. Sağlanan kredilerin daha verimli kullanımını sağlamak.

5. Sürekli nakit denetimi yapmak.

6. İlave fonlar için duyulan süreyi belirlemek.

Nakit bütçesiyle, işletmenin fiili nakit giriş-çıkışının, tahmini nakit giriş-çıkışıyla karşılaştırılması yapılarak etkin bir kontrol sistemi geliştirilmiş olunur.

2.2.1.Nakit bütçesinin hazırlanması

Nakit bütçesinin hazırlanmasında ilk adım, bütçenin kapsayacağı sürenin belirlenmesidir. İşletmenin göstereceği faaliyet koluna veya nakit akımlarının dengeli olup olmamasına göre günlük, haftalık, aylık, altı aylık veya en fazla yıllık olarak hazırlanabilir. Hareketliliğin çok hızlı olduğu bir ekonomide altı

³⁵ Kolb, Essential Financial Management, s. 61.

³⁶ Sedef, Agm., s. 99.

aydan daha fazla bir süreyi içeren bir dönem için nakit bütçesi hazırlaması, gerçekçiliğini yitirmesine neden olacaktır³⁷.

Nakit girişlerinin belirlenmesi, ikinci adımı oluşturmaktadır. Nakit girişlerinin en büyük kısmını oluşturan satışların, belirlenen bütçeleme dönemine ait satış tahminlerinin yapılması ve bir satış bütçesinin oluşturulması bu adımın temelini oluşturur³⁸. Satış bütçesinin oluşturulmasın, işletmenin belirlediği satış politikaları ve tahsilat politikası etkili olabileceği gibi işletme dışı faktörlerde etkili olabilir.

İşletmenin normal faaliyetleri dışında diğer faaliyetlerden elde edeceği gelirler de nakit girişi olarak dikkate alınmalıdır. Ayrıca, bütçeleme dönemi içerisinde satılacak maddi duran varlıklar ve finansal duran varlıklar, nakit girişi olarak dikkate alınmalıdır. Bunun yanında, bütçeleme dönemi içinde tahsil edilecek kira gelirleri, iştirak gelirleri ve diğer gelirler de dikkate alınmalıdır³⁹.

Nakit bütçesinin hazırlanmasında üçüncü adımı oluşturan nakit çıkışları, temel olarak dört kalem altında toplanabilir⁴⁰.

1. İşletmenin günlük olağan faaliyetlerinden oluşan ödemeleri
2. Kısa veya uzun süreli borç ödemeleri
3. Yatırım harcamaları
4. Vergi, faiz ve kâr payı ödemeleri

Nakit çıkışları, en büyük yer ve öneme sahip olan günlük olağan faaliyetlerden oluşan giderlerdir. İşletmelerin yaptığı harcamaların önemli kısmını üretim, stok, satın alma, dolaysız işçilik, genel üretim giderleri ve satış giderleri oluşturmaktadır. Satış bütçesinin hazırlanması için, diğer bütçelerin daha önceden hazırlanması gerekir. Üretim bütçesinin hazırlanması için de, üretim bütçesinin alt bütçeleri olan satın alma, dolaysız işçilik ve genel üretim bütçelerinin hazırlanması gerekir. Bütün bu bütçelerin hazırlanması için de, işletmenin üretim stratejisinin bilinmesi gerekir. İşletmenin üretim stratejisi, yapacağı satış miktarına göre veya istikrarlı bir üretim politikası izleyecek şekilde

³⁷ Büker, Semih. Finansal Yönetim. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1985, 3. Baskı, s. 90.

³⁸ Kolb, Robert W., Rodriguez, Richardo j. Finansal Yönetim. Çev: Ali İhsan Karacan, Sermaye Piyasası Yayın No:35, Ankara, 1996, İkinci Baskı, s. 44.

³⁹ Akgülç, Finansal Yönetim, s. 193.

⁴⁰ Brealey, Meyers, Marcus, İşletme Finansmanının Temelleri, s.532.

oluşturulabilir⁴¹. Nakit bütçesine temel olan alt bütçelerin tam ve doğru olarak hazırlanması bu adımın en önemli kısmını oluşturmaktadır.

İşletmenin satıcılara olan borçları, elektrik ve benzeri faturalara ait borçları veya vadesi gelmiş olan kısa ve uzun süreli borçları nakit çıkışını gerektiren ödemeleridir. Bu ödemelerin vadeleri bilindiğinden, nakit bütçesinin hazırlanmasında bir sorun çıkarmazlar.

Genişleme veya büyüme çerçevesinde yer alan yatırım planları için yapılacak yatırım harcamalarının, bütçeleme döneminde yapılan ödemeleri de nakit çıkışını oluşturan diğer kalemlerdir. Bu harcamalar, işletmenin belirlediği planlar çerçevesinde yapılacağından, daha önceden bilinebilir.

Vadesi gelmiş faiz ödemeleri ve döneme ait vergi ödemeleri, nakit çıkışlarını oluşturan diğer giderlerdir. Ayrıca işletmelerin sözleşmelerinde belirtilen oranda kâr payı ödemeleri de nakit çıkışı olarak dikkate alınmalıdır. Bu ödemeler, işletmenin olağan faaliyetlerine bağlı olarak gelişen giderler olduğu için, daha önceden bilinebilirler. Bütçeleme dönemine ait nakit çıkışlarının tam olarak bilinemeyen kalemleri için, tahmini bütçelerin hazırlanması ve bunlarla diğer faaliyetler arasında organik bağlar kurulması, sıhhatli bir nakit bütçesinin oluşmasına yardım eder.

Dördüncü aşama, nakit girişleriyle nakit çıkışlarının karşılaştırılması yapılarak nakit açığı veya fazlasının olup olmadığının belirlenmesidir. Nakit bütçesi dönemi içinde, oluşabilecek nakit açığının nereden ve nasıl kapatılacağına şimdiden görülebilmesi veya nakit fazlasının nerelerde ve nasıl değerlendirilebilmesi konusunda finansal yönetici karar verecektir. Finansal planlama aracı olarak aşağıdaki Çizelge 2.1de bir “nakit bütçesi formu” hazırlanabilir⁴².

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, aşağıdaki şekilde bir örnek verilebilir. ABC şirketinin 31.12.1998 tarihli özet bilançosu aşağıdaki gibidir.

⁴¹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 194.

⁴² Akgüç, Finansal Yönetim, s. 197.

Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 44.

Çizelge 2.1. Nakit Bütçesi Formu

NAKİT BÜTÇESİ FORMU							
	O	Ş	M	N	M	H	T
I.NAKİT GİRİŞLERİ							
A.Cari faaliyetler							
1. Peşin mal satışı							
2. Ticari alacaklardan tahsilat							
3. Senet tahsilatı							
4. Teminat ve depozito iadeleri							
5. Nakdi gelir							
6. Diğer nakit girişleri							
B.Duran varlıklar Satışları							
NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI							
II.NAKİT ÇIKIŞLARI							
A.Cari Faaliyetler							
1. Peşin alışlar							
2. Direkt işçilik ödemeleri							
3. Genel imalat ödemeleri							
4. Genel yönetim giderleri							
5. Satış giderleri							
6. Finansman giderleri							
7. Vergi ödemeleri							
8. Diğer nakit ödemeleri							
B.Yatırım Harcamaları							
1. Yeni tesisler							
2. Yenilemeler							
3. Mevcut değerlere ilave							
4. Diğer yatırımlar							
C.Borç Ödemeleri							
1. Bankalara ödemeler							
2. Satıcılara ödemeler							
3. Borç senetleri							
4. Tahvil itfası							
5. Diğer borç ödemeleri							
D.Kâr Payı Ödemeleri							
1. İşletmeden çekişler							
NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI							
III.FARK							
Dönem başı nakit mevcudu(+)							
Asgari bulundurulması gereken nakit(-)							
IV.AYLIK NAKİT AÇIĞI VEYA FAZLASI							
V.AÇIĞI GİDERİCİ KAYNAKLAR							
1. Sağlanacak krediler							
2. Tahvil ihracı							
3. Sermaye artışı							
4. Diğer kaynaklar							
AÇIĞI GİDERİCİ KAYNAKLAR TOPLAMI							

A	ABC İşletmesinin 31.12.1998 Tarihli Bilançosu		P
Dönen Varlıklar	1.835.000.000	Kısa Vadeli Borç	675.000.000
Duran Varlıklar	840.000.000	Uzun Vadeli Borç	1.000.000.000
		Öz Sermaye	1.000.000.000
Aktif Toplamı	2.675.000.000	Pasif Toplamı	2.675.000.000

Nakit bütçesinin hazırlanmasına konu olan bilgiler ise şöyledir.

1. Satışların %40'ı peşin, %30'u bir ay ve %30'u iki ay vadeli olarak yapılmaktadır.
2. Ticari mal satın alımları, bir sonraki ayın satışlarının %60'ı kadardır.
3. Mal alış bedelleri, %50'si peşin, %30'u bir ay ve %20'si iki ay vadeli olarak yapılmaktadır.
4. Bu bütçe döneminde, ocak ayında artan satışları karşılamak için, 2.000.000.000 TL yatırım yapılması düşünülmektedir.
5. Mart ayında 525.000.000 TL vergi ödemesi yapılacaktır.
6. Her ay ödenen maaş ve ücretler toplamı 1.000.000.000 TL'dir.
7. 675.000.000 liralık kısa vadeli borcun vadesi haziran ayında dolmaktadır.
8. Uzun vadeli borcun yıllık faiz oranı %52 olup nisan ayında yıllık faiz ödemesi yapılacaktır.
9. Mart ayında işletmenin iştiraklerinden elde edeceği gelir toplamı 1.000.000.000 TL'dir.
10. Genel yönetim giderleri her ayın mal alış tutarının %5'i, genel üretim giderleri ise, %10'u kadardır.
11. Ortaklara bu dönem kâr payı dağıtılmayacaktır.
12. İşletmenin bu nakit bütçesi dönemi içinde yapacağı tahmin edilen satış tutarları aşağıda verilmiştir.

Aylar	Tahmini satışlar
Kasım	4.500.000
Aralık	5.250.000
Ocak	6.000.000
Şubat	6.500.000
Mart	7.000.000
Nisan	10.000.000
Mayıs	9.000.000
Haziran	7.500.000

Çizelge 2.2. Nakit girişi çalışma tablosu

Nakit Girişi Çalışma Tablosu (10 ⁶)									
	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz
Satışlar	4500	5250	6000	6500	7000	10000	9000	7500	7000
Peşin									
%40	1800	2100	2400	2600	2800	4000	3600	3000	
1.ay									
%30		1350	1575	1800	1950	2100	3000	2700	
2.ay									
%30			1350	1575	1800	1950	2100	3000	
TOPLAM			5325	5975	6550	8050	8700	8700	

Hazırlanmış olan altı aylık nakit bütçesinde tahmini satış gelir ve üretim gider verileri, satış bütçesi, üretim bütçesi ve diğer alt bütçelerden alındığı kabul edilmiştir. İşletmenin nakit girişleri ve nakit çıkışlarının tamamına yakını işletmenin kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği gelir ve giderlerden oluşmuştur. Ocak ayında, kendi faaliyetlerinden 5.325.000.000 lira gelir sağlarken, olağan faaliyetlerden oluşan nakit çıkışları toplamı 5.209.000.000 lira olmuştur. Ancak işletme, gelecekteki satışların artışı göz önünde bulundurarak 2.000.000.000 lira tutarında ek yatırımla toplam maliyet 7.209.000.000 TL olmuştur. Dolayısıyla toplam nakit girişi toplam nakit çıkışını karşılayamamaktadır.

Çizelge 2.3. Nakit çıkışı çalışma tablosu

Nakit Çıkışı Çalışma Tablosu(10 ⁶)								
	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Mal alışlar	3150	3600	3900	4200	6000	5400	4500	4200
Peş. %50			1950	2100	3000	2700	2250	2100
1.ay %30			1080	1170	1260	1800	1620	1350
2.ay %20			630	720	780	840	1200	1080
TOPLAM			3660	3990	5040	5340	5070	4530

İşletmenin önceki dönemde elinde bulunan 300.000.000 lira nakit stoku da bu açığı karşılamaya yetmemektedir. Bulundurulması gereken 200.000.000 lira nakit stokuyla beraber toplam nakit açığı, 1.784.000.000 liradır. İşletme, ek yatırımla oluşan bu nakit açığını kısa vadeli banka kredisiyle kapatabileceği gibi, kiralama ve benzeri uzun vadeli finanslama araçlarıyla da kapatabilir. Kısa vadeli banka kredisiyle karşılanması durumu, Çizelge 2.4'te gösterilmiştir.

Şubat ayında, işletmenin kendi faaliyetlerinden elde ettiği 5.975.000.000 lira gelir, 5.588.000 liralık toplam gideri karşılayacak ve 136.500.000 TL artacaktır.

Mart ayında, 525.000.000 TL vergi ödemesi söz konusudur. Bu ay, toplam gelir tutarı olan 7.550.000.000 TL, toplam maliyet olan 7.321.000.000 TL'yı karşılamaya yetecektir. Ancak bulundurulması gereken minimum stok tutarı olan 250.000.000 TL çıkarıldığında 46.000.000 TL nakit açığı oluşacaktır.

Çizelge 2.4. Nakit bütçesi Tablosu

1998 Yılı İlk Altı Aylık Nakit Bütçesi (10 ⁶)						
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
NAKİT GİRİŞLERİ						
Satışlar	5325	5975	6550	8050	8700	8700
İştirakler			1000			
TOPLAM NAKİT GİRİŞİ	5325	5975	7550	8050	8700	8700
NAKİT ÇIKIŞLARI						
Mal Alışlar	3660	3990	5040	5340	5070	4530
Ücret ve maaşlar	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Genel üretim giderleri	366	399	504	534	507	453
Genel yönetim giderleri	183	199.5	252	267	253.5	226.5
Finansman giderleri				520		
Borç ödemeleri					675	
Vergi ödemeleri			525			
Kâr payı ödemeleri						
Yatırım harcamaları	2000					
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞI	7209	5588,5	7321	7661	7505.5	6209.5
FARK	(1884)	386,5	229	389	1194.5	2490,5
Dönem başı nakit mevcudu(+)	300					
Bulundurulması gereken asgari nakit mevcudu(-)	(200)	(250)	(275)	(300)	(275)	(250)
Net nakit açık veya fazlası	(1784)	136,5	(46)	89	919.5	2240,5
Kümülatif net nakit açık veya fazlası	(1784)	(1647,5)	(1693,5)	(1604,5)	(685)	1555,5

Nisan ayında, uzun vadeli borcun 520.000.000 TL yıllık faiz borcu ödemesi vardır. Kasada bulundurulması gereken minimum nakit miktarıyla beraber 7.961.000.000 TL toplam maliyeti, 8.050.000.000 TL toplam gelirden çıkarıldığında oluşan nakit fazlası 89.000.000 TL' dır.

Mayıs ayında, 675.000.000 TL olan kısa vadeli borcun vadesi dolmakta ve tamamı geri ödenmektedir. Bu ayda oluşan 7.505.500.000 TL toplam maliyetin, 8.700.000.000 TL toplam gelirden çıkarılmasıyla oluşan nakit fazlası tutarı 1.194.500.000 TL' dır. Bu tutardan, minimum nakit tutarı olan 275.000.000 TL indirildiğinde, 919.500.000 TL net nakit fazlası oluşmuştur.

Haziran ayında, toplam maliyet tutarı 6.209.500.000 TL' dır. İşletmenin toplam geliri olan 8.700.000.000 TL, bu maliyeti karşılamaya yetecek ve 2.490.500.000 TL artacaktır. Minimum stok tutarı olan 250.000.000 TL'yi indirdikten sonra kalan tutar 2.240.500.000 TL' dır.

İşletmenin kümülatif nakit akımına bakıldığında, haziran ayına kadar sürekli artan ve azalan bir şekilde açık olduğu gözlenmekte, ancak haziran ayında bu açığı kapatabilmekte ve nakit fazlası oluşmaktadır.

2.3.Kâr Planlaması

İşletmenin uzun süreli yatırımlarının kısa süreli yatırımlar üzerindeki etkisinin planlanmasıdır. İşletmenin kısa süreli yatırımlarının planlanması kadar uzun süreli yatırımların planlanmasını sağlar⁴³. İşletmeler, çok iyi tanımlanmış amaçlar tablosu, faaliyet stratejileri, finansal faaliyet planları ve yönetim bilgi sistemiyle kısa ve uzun süreli yatırımlar arasındaki dengeyi kurarak kârlılığını arttırmaya çalışırlar. Kâr planlamasıyla;

1. İşletme sahipleriyle ilişkisini belirleyen firma faaliyetlerinin planlanacak.
2. Planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilecek.
3. Bütün bu faaliyetleri artıran organizasyon sürecine yönelik bilgi akışını sağlayacak bir sistem kurulur⁴⁴.

Karlılık analizinde, kâra geçiş noktası (başabaş analizi), faaliyet kaldırıcı ve finansal kaldıraç yöntemleri kullanılmaktadır⁴⁵.

2.3.1.Başabaş Analizi

Başabaş analizi kâr planlamasında kullanılan çok önemli bir araçtır. Kâra geçiş analizi, maliyet-hacim-kâr analizi veya sıfır kâr noktası analizi de denilmektedir⁴⁶. Başabaş analizi sabit masraf ve kâr arasındaki ilişkilere dayanan analitik bir teknik olup, maliyetlerle gelir arasındaki ilişkilere dayalı bir kâr planlaması yaklaşımıdır⁴⁷.

Başabaş analizi, sabit giderler, değişken giderler ve kâr arasındaki ilişkiyi ortaya koyar⁴⁸. Genelde, işletmenin kısa süreli giderlerini, değişken giderler oluştururken; uzun süreli giderlerini sabit giderleri oluşturur. Aslında çok uzun

⁴³ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 74.

⁴⁴ Ernest, Age., s. 74.

⁴⁵ Türko, Finansal Yönetim, s. 171.

Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 15.

⁴⁶ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 15.

⁴⁷ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 72.

⁴⁸ Schall, Haley, Age., s. 563.

vadede bütün giderler değişken gider olarak işlem görürler. Bir işletmenin kısa vadede bütün masrafları sabit maliyet olamayacağı gibi, değişken gider de değildir⁴⁹. Dolayısıyla, giderlerin sabit veya değişken gider olarak ayrılması, bu yöntemin en önemli esaslarından biridir.

Sabit giderler, hacimdeki değişikliklerden etkilenmeyen ve değişmeyen giderlerdir. Değişken masraflar, hacimdeki değişmelerle değişen masraflardır⁵⁰. Sabit masraflarla değişken masraflar Çizelge 2.5’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir⁵¹.

Çizelge 2.5. Sabit ve Değişken Masraf Ayırımı

Sabit maliyetler	Değişken maliyetler
- Fabrika ve teçhizat amortismanı	- İşçilik giderleri
- Kiralar	- Hammadde maliyeti
- Borç üzerindeki faizler	- Üretimde kullanılan enerji, yakıt ve satış komisyonları
- Araştırma personeli maaşları	
- Yönetici personeli maaşları	
- Genel büro masrafları	
- Duran varlık sigorta giderleri	
- Bakım onarım giderleri	

2.3.1.1. Başabaş analizinin faydaları

Başabaş noktası analizinde, birim satış fiyatındaki ve birim değişken giderlerdeki değişmelerle sabit maliyetlerdeki değişmelerin işletmenin iş hacmine ve kârlılığına etkisi incelenebileceği gibi, stok değişmelerinin ve diğer gelir ve giderlerin de etkileri incelenebilir. Ayrıca işletmenin belirleyeceği satış hacmine ulaşabilmesi için gerekli üretim hacmi, değişken giderler, sabit giderler ve satış

⁴⁹ Türko, Finansal Yönetim, s. 171.

⁵⁰ Schall, Haley, Age., s. 563.

⁵¹ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 72.

fiyatının ne olacağı konusunda da yardım eder. Kâra geçiş analizi kısa vadede finansal planlamacıya şu faydaları vardır.

1. İşletmenin zarara uğramaması için minimum üretim seviyesinin belirlenmesi.
2. Çeşitli üretim seviyelerinde birim mal oluş ve satış fiyatlarının belirlenmesi.
3. Çeşitli iş hacimlerinde gerekli işletme sermayesinin belirlenmesi.
4. Değişken gider, sabit gider ve satış fiyatlarındaki değişikliklerin kârlılığa etkilerinin incelenmesi.
5. En kârlı ürün bileşenini oluşturulması.
6. Minimum satış fiyatının belirlenmesi.
7. İşletmenin kâr hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli iş hacminin belirlenmesi.
8. Başabaş analizi, fiyatlandırma ve finansman kararlarında, iş hacminin belirlenmesi, kârlılığın belirlenmesi ve rekabet gücünün belirlenmesinde kısa vadeli finansman aracı olarak kullanılmaktadır.

2.3.1.2. Başabaş analizinin sınırları

Başabaş analizinin kullanım kılavuzu özelliğine sahip sınırlayıcı özelliklerinden kaynaklanan özellikler, kâr planlaması yapılırken dikkate alınması gerekir. Bu sınırlayıcı özellikler şunlardır⁵².

1. Birim satış fiyatının sabit kalacağı varsayımı, tam rekabet şartlarında söz konusudur. Tam rekabetin olmadığı piyasalarda işletme üretimi artırarak satış fiyatını değiştirebilir⁵³.
2. Giderlerin sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak ikiye ayrılması, işletmenin belirli bir üretim düzeyinden daha yüksek üretim düzeyine çıkması durumunda, hızla artan yarı değişken maliyetleri vardır⁵⁴.

⁵² Özdemir, Age., s. 119.

⁵³ Akgüç, Finansal Yönetim, s.140.

⁵⁴ Ataman, Ümit, Hacırüstemoğlu, Rüstem. Yöneticiler İçin; Muhasebe ve Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s. 261.

3. Değişken giderlerin üretim düzeyindeki artış veya azalışlardan etkilenmemesi, tam kapasiteye yaklaşılması durumunda veya bazı endüstri kollarında üretimin artmasıyla, değişken maliyetler artar veya azalır.

4. Birden fazla mal veya hizmet üreten işletmelerde, üretim bileşeni zaman içerisinde artıp veya azalacaktır. Üretim bileşenindeki değişmelerin ürün miktarını ve kalitesinin etkileyecektir. Dolayısıyla satış fiyatını da etkileyecektir⁵⁵. Üretimin değişmesiyle ürün bileşeninin değişmeyeceği varsayımı zamanla birlikte önemini kaybedecektir.

5. Başabaş analizinde kullanılan veriler, geçmiş döneme ait veriler olup, gelecek durum hakkında herhangi bir bilgi vermemektedir.

6. Geleceğin belirsizliğinin dikkate alınmaması, başka bir eksik yönünü oluşturmaktadır.

7. Kısa vadeli analizlerin yapılmasında kullanılan bir yöntemdir. Uzun vadeye yönelik yapılan analizler gerçeği yansıtmayacağı gibi aldatici da olacaktır.

Başabaş analizi yöntemi, eksik yönlerine rağmen, kısa vadeli planlamada ve finansal kararlar almada faydalı sonuçlar verebilir. Elbette geleceği belirlemede tek bir yöntemle yetinilmeyecek, destekleyici başka finansal planlama araçlarında kullanılacaktır. Başabaş analizi yönteminde dikkate alınması gereken başka bir konu ise, finansal kaldıraç ve faaliyet kaldırıcı derecelerdir. Yapılan faaliyet ayırımlarında, üretim hacmine ve kârlılığa etki eden maliyet unsurları içinde sabit maliyetlerin etkisinin belirlenmesi için faaliyet kaldırıcının hesaplanması ve borçlanmanın işletme kârlarına etkisinin bilinebilmesi için, finansal kaldırıcın hesaplanması gerekir⁵⁶.

2.3.1.3. Başabaş analizinin hesaplanması

Başabaş analizinin temelindeki mantık, toplam giderlerin toplam gelirlere eşit olduğunun kabul edilmesidir⁵⁷. Yani, işletmenin toplam gelirlerini gösteren

⁵⁵ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 216

⁵⁶ Schall, Haley, Age., s. 563.

⁵⁷ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 117.

(P.Q=TH) formülünün toplam giderleri gösteren (F + P.V = TM) formülüne eşit olmasıdır. Bu iki eşitlik aşağıdaki formülde birleştirilerek gösterilmiştir.

$$P.Q = F + P.V$$

Formülde yer alan semboller;

- P : birim satış fiyatını,
 Q : birim üretim miktarını
 V . birim değişken gider fiyatını
 F . toplam sabit masrafları
 TM : toplam maliyeti
 TH : toplam hasılatı göstermektedir.

İşletmenin belirli bir kâra geçiş noktasına ulaşabilmesi için, üretilmesi ve satılması gereken miktarı bulmak gerekir. Başabaş noktasındaki üretim miktarını bulmak için;

$$Q = \frac{F}{(P - V)}$$

formülü kullanılabilir. İşletme, belirli bir kâra geçiş noktasına ulaşabilmesi için, başabaş noktasındaki satış hacmi;

$$\text{(Satış hacmi olarak başabaş noktası)} \quad S = \frac{F}{1 - (V / P)}$$

formülü kullanılarak bulunabilir. Başabaş analizi, doğrusal başabaş analizi, doğrusal olmayan başabaş analizi ve nakit başabaş analizi olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir⁵⁸.

⁵⁸ Erdoğan, Finansal Yönetim, s. 15.

2.3.1.4. Doğrusal başabaş analizi

Doğrusal başabaş analizi, bazı temel varsayımlar üzerine kurulmuştur. Doğrusal başabaş analizinde kullanılan varsayımlar şunlardır⁵⁹.

1. Giderler sabit ve değişken gider olarak ayrılacaktır. Maddi duran varlıkların yanında, amortismanlar, itfa payları, tükenme payları, kiralar, faiz giderleri, aynı vergiler, yöneticilerin ücretleri, duran varlık sigorta giderleri, genel giderler ve bakım onarım giderleri gibi genel yönetim giderleri sabit giderleri oluştururlar. İşçilik, hammadde ve genel imalat maliyetleri ile satış ve yönetim giderlerinin bir kısmı değişken giderleri oluşturur⁶⁰.

2. Maddi duran varlıklar çeşitli üretim düzeylerinde aynı kalmaktadır. Birim sabit maliyet, her üretim düzeyi için değişmektedir.

3. Değişken giderler, üretim miktarıyla aynı oranda değişmektedir. Birim başına değişken maliyet bütün üretim düzeylerinde aynı kalmaktadır.

4. Birim satış fiyatı değişiklik göstermemektedir.

5. Genel fiyat düzeyi kararlıdır.

6. İşletmenin stok politikası, kararlıdır. Yani satışlarla üretim arasında tam bir zaman uyumu vardır.

7. İşletmenin genel yönetim politikası kararlıdır.

8. İşletmenin bir tek mamul ürettiği kabul edilmektedir. Birden fazla mamul üretilmesi durumunda üretim bileşeni değişmemektedir.

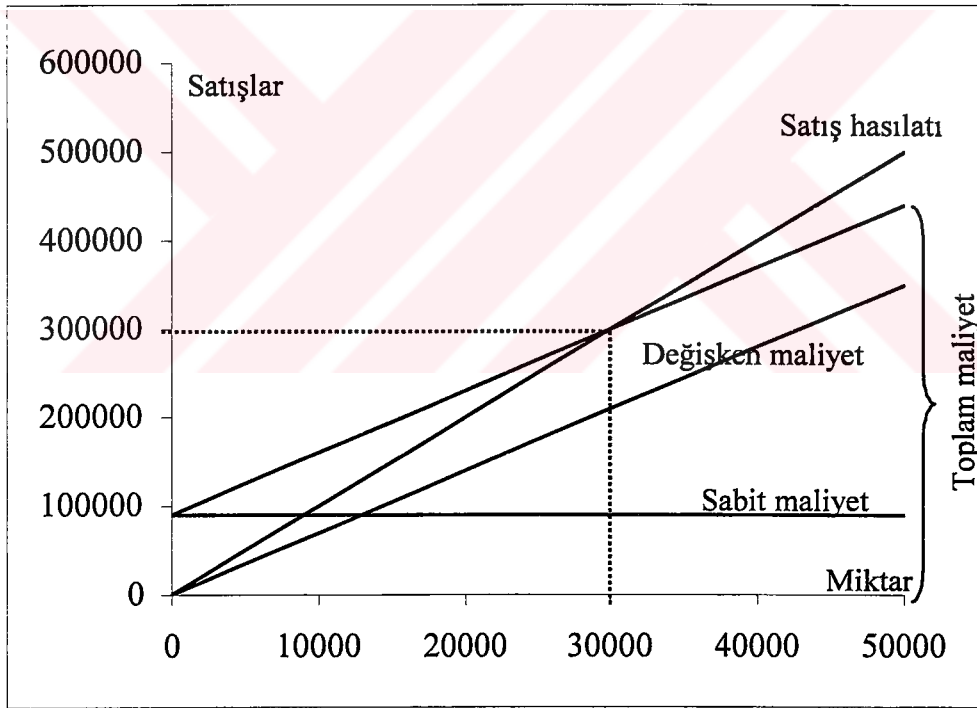
9. Üretim faktörlerinin verimliliği değişmemektedir.

10. Aşağıdaki örnekte, sabit giderleri toplamı 90.000.000 TL, birim satış fiyatı 10.000 TL ve birim değişken gideri 7.000 TL olan bir işletmenin çeşitli üretim seviyelerindeki gelir ve giderleri arasındaki ilişkiler Çizelge 2.6'da gösterilmiştir.

⁵⁹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 116.

Çizelge 2.6. Başabaş Analizi Verileri

Üretim miktarı	Toplam değişken maliyet(10 ³)	Sabit giderler (10 ³)	Toplam giderler (10 ³)	Toplam hasılat (10 ³)	Kâr Veya Zarar (10 ³)
10.000	70.000	90.000	160.000	100.000	-60.000
20.000	140.000	90.000	230.000	200.000	-30.000
30.000	210.000	90.000	300.000	300.000	0
40.000	280.000	90.000	370.000	400.000	+30.000
50.000	350.000	90.000	440.000	500.000	+60.000



Şekil 2.6. Başabaş Doğrusu Grafiği

⁶⁰ Gönenli, Atilla. İşletmelerde Finansal Yönetim. İstanbul Matbaası, İstanbul, 1979, 3.Baskı, s. 104.

Yukarıdaki verileri grafik üzerine aktarıldığında, başabaş noktası daha net bir şekilde Şekil 2.6'da görülmektedir. İşletmenin 30.000 birimli üretim seviyesinde 300.000.000 TL olan toplam masrafı, toplam değişken masrafı (V.Q) 210.000.000 TL ve sabit giderler toplamı 90.000.000 TL'den oluşmaktadır. Aynı üretim seviyesinde toplam hasılat 300.000.000 TL'dir. Dolayısıyla bu üretim seviyesinde her hangi bir kâr veya zarar söz konusu değildir. İşletme 30.000 birimlik üretim seviyesine kadar zarar etmekte ve bu üretim seviyesinde sonra kâra geçmektedir. Formül yoluyla da başabaş noktasındaki üretim seviyesini bulmak mümkündür.

$$Q = \frac{90000000}{(10000 - 7000)} = 30.000 \text{ birim}$$

Yukarıdaki örnekte, işletmenin tek tip mal veya hizmet ürettiği kabul edilmekteydi. Birden fazla mal veya hizmet üretilmesi durumunda kâra geçiş noktası aşağıdaki gibi olacaktır. Ancak üretilen her bir mal veya hizmetin genel satış hacmi içindeki payı ve değişken gider fiyatını satış fiyatına oranının bilinmesi gerekir. Sabit giderleri toplamı 600.000.000 TL olan, altı çeşit mal üreten bir işletmenin satış hacmi ve değişken gider oranları Çizelge 2.7'deki gibidir.

Çizelge 2.7. Ürün Çeşitlerinin Tahmini Satış ve Değişken Gider Oranları

Ürün çeşitleri	Tahmini satış hacmi içindeki payı	Değişken gider oranı
A	%12	%82
B	%17	%74
C	%21	%66
D	%19	%68
E	%18	%70
F	%13	%80

Her bir malın üretim içindeki hacmi farklı olduğu için, tartılı ortalaması alınarak değişken gider/satış hasılatı oranı bulunur. Daha sonra, kâra geçiş noktasındaki satış hasılatı hesaplanır. Değişken gider/satış hasılatı oranları Çizelge 2.8.b.'de verilmiştir.

Çizelge 2.8. Değişken Gider / Satış Hasılatı Oranları

Ürün çeşitleri	Tahmini satış hacmi içindeki payı	Değişken gider oranı	Değişken gider / satış hasılatı
A	%12	%82	0,098
B	%17	%74	0,126
C	%21	%66	0,139
D	%19	%68	0,139
E	%18	%70	0,126
F	%13	%80	0,104
Toplam			0,722

Çizelge 2.9. Kâra Geçiş Noktasındaki Değerler

Ürün çeşitleri	Tahmini satış hacmi içindeki payı	Toplam satış hasılatı	Ürün başına satış hasılatı	Değişken gider oranı	Kâra geçiş noktasında değişken gider
A	%12	2.000.000.000	240.000.000	%82	196.800.000
B	%17	2.000.000.000	340.000.000	%74	251.600.000
C	%21	2.000.000.000	420.000.000	%66	277.200.000
D	%19	2.000.000.000	380.000.000	%68	258.400.000.
E	%18	2.000.000.000	360.000.000	%70	252.000.000
F	%13	2.000.000.000	260.000.000	%80	208.000.000
Toplam			2.000.000.000		1.444.000.000

$$S = \frac{600 .000 .000}{1 - (7.000 / 1.0000)} = 2.000 .000 .000 \text{ TL}$$

Üretim bileşenindeki her bir ürünün satış hacmi içindeki payları aynı kalmak şartıyla, başabaş noktasındaki satış hacmi 2.000.000.000 TL'dir. Her bir ürünün satış hasılatındaki dağılımı Çizelge 2.9.'de verilmiştir.

2.3.1.5.Doğrusal olmayan başabaş analizi

Üretim seviyesinin, satış fiyatının ve değişken giderlerin doğrusal oranda arttığı veya azaldığı varsayımından biraz daha esnek yaklaşım sergileyen doğrusal olmayan başabaş analizinde, tam rekabet şartlarına ulaşmaya kadar üretim miktarının değişmesiyle satış fiyatının da değişeceği kabul edilmektedir⁶¹. Üretim seviyesinin artması veya azalmasıyla, yarı değişken maliyetlerin değişkenlikten sabitliğe kayması veya sabitlikten değişkenliğe kayması ayrı bir sorundur⁶². Üretim hacminin artması veya azalmasıyla kârlılığın artması veya azalması gibi birkaç konuda doğrusal başabaş noktasının açığını kapatıcı rol üstlenen doğrusal olmayan başabaş noktasının genel hatlarıyla grafiği Şekil 2.7'de verilmiştir⁶³.

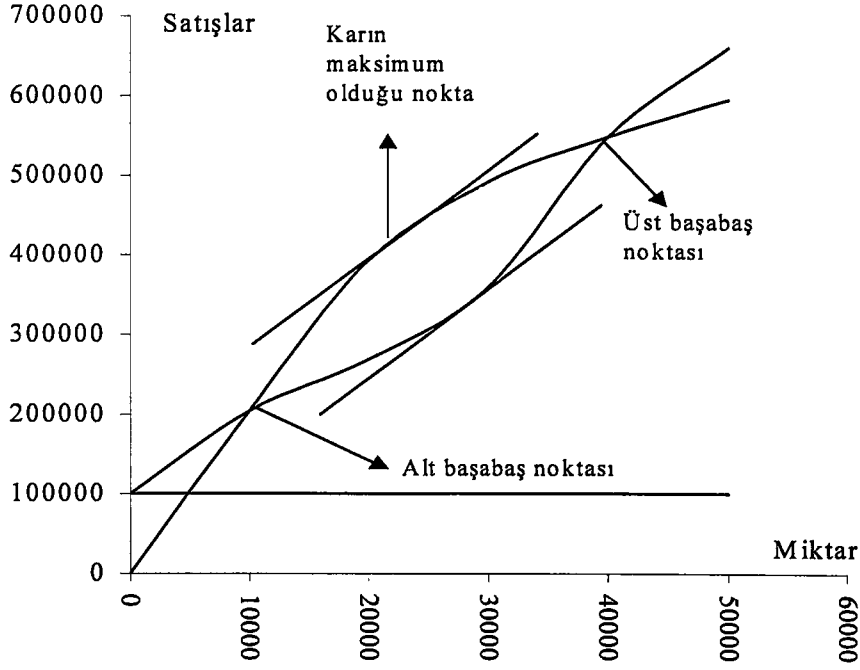
Doğrusal olmayan başabaş analizinde iki başabaş noktası vardır. Alt başabaş noktasıyla üst başabaş noktası arasında kalan kârlılık alanında, X noktasına kadar maliyetler azalarak artmakta, bu noktadan sonra artarak yükselmektedir. Yani; gelir eğrisine çizilen teğetle toplam gider eğrisine çizilen teğetin, eğrileri kestiği marjinal gelirin marjinal gidere eşit olduğu noktalar, kârlılığın en yüksek maliyetlerin en düşük olduğu noktadır⁶⁴.

⁶¹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 121.

⁶² Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 17.

⁶³ Türko, Finansal Yönetim, s. 169.

⁶⁴ Türko, Finansal Yönetim, s. 169.



Şekil 2.7. Doğrusal Olmayan Başabaş Grafiği

2.3.1.6. Nakit açısından başabaş analizi

İşletmenin nakdi olarak yaptığı maliyetleri dikkate alan ve nakdi bir ödeme sayılmayan amortismanları dikkate almayan bir yaklaşımdır⁶⁵. Toplam maliyetlerden amortismanların düşülmesiyle oluşan başabaş noktası, işletmenin işletmenin nakit başabaş noktasını verir⁶⁶. Nakit başabaş noktası formül yoluyla şu şekilde hesaplanır.

$$Q = \frac{F - (\text{Amortisma } n)}{(P - V)}$$

$$S = \frac{F - (\text{Amortisman})}{1 - (V / P)}$$

⁶⁵ Türko, Finansal Yönetim, s. 175.

⁶⁶ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 19

Yıllık amortisman maliyetinin 55.000.000 TL olduğunu kabul ederek ve daha önceki örnekte kullanılan verileri kullanarak, nakit başabaş noktası şu şekilde olacaktır.

$$S = \frac{90000000 - 55000000}{1 - (7000 / 10000)} = 150.000.000 \text{ TL}$$

2.3.1.7. Kâr hedeflerinin belirlenmesinde başabaş analizi

İşletmenin kâr hedeflerinin belirlenmesinde kullanılabilir⁶⁷. Kâr hedeflerinin belirlenmesinde iki temel veri kullanılmaktadır.

1. Satışların belirli bir yüzdesinin alınması.
2. Sermayenin belirli bir yüzdesinin alınması veya miktarının alınması.

Daha önceki örnekteki verilere ek olarak, işletmenin 25.000.000 TL faiz gideri olduğunu ve beklenen %20 kâr marjına denk gelen vergi sonrası kâr 5.000.000 TL'dir. Tam kapasitedeki üretim miktarı 50.000.000 birimdir. Belirlenen %20'lik kâr hedefine ulaşabilmek için, gerekli kapasite kullanım oranı ve satış tutarı şöyledir.

$$S = \frac{F + \text{Faiz} + \text{Beklenen kar}}{1 - (V.Q/P.Q)}$$

$$Q = \frac{F + \text{Faiz} + \text{Beklenen Kar}}{(P - V)}$$

$$S = \frac{90.000.000 + 25.000.000 + 5.000.000}{1 - \frac{7.000 \times 40.000}{10.000 \times 40.000}} = 400.000 \text{ TL' dir.}$$

⁶⁷ Özdemir, Age., s. 111.

$$Q = \frac{90.000.000 + 25.000.000 + 5.000.000}{(10.000 - 7.000)} = 40.000 \text{ birimdir.}$$

Kapasite kullanım oranı ise, aşağıdaki formülle hesaplanabilir⁶⁸.

$$KKO = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Yıllık Standart Kapasite}}$$

$$KKO = \frac{40.000}{50.000} = \%80' \text{ dir}$$

Daha önceki kapasite kullanım oranı ise;

$$KKO = \frac{30.000}{50.000} = \%60' \text{ dir}$$

Dolayısıyla, belirlenen tahmini bir kâr hedefine ulaşmak için yapılan başabaş analiziyle işletmenin kapasite kullanım oranı ve kara geçiş miktarı bulunmuş olacaktır.

2.3.1.8. Üretim ve yatırım kararlarında başabaş analizi

Üretim bileşeninin değiştirilmesi veya üretimi artırılacak ürünün belirlenmesi, yeni bir mal veya hizmetin üretilmesi veya üretim kapasitesinin genişletilmesinde kullanılabilir⁶⁹.

1. Üretim bileşimi dengesinin belirlenmesi ve veya artırılıp azaltılmasına karar verilmesi açısından başabaş analizi:

⁶⁸ Özdemir, Age., s. 112.

⁶⁹ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 136.

Üretimine devam edilen A ve B ürünlerinin maliyet hacim ve kâr durumlarıyla ilgili hazırlanan ilk tahminleri gösteren durum Çizelge 2.10'da verilmiştir.

Çizelge 2.10. A ve B Ürünlerinin Tahmini Üretim ve Satış Tutarları

	Birim	Fiyat	Tutar	Birim	Fiyat	Tutar	Toplam
Tahmini satışlar	4000	10000	40000000	6000	10000	60000000	100000000
Tahmini sabit mal.			11000000			26000000	37000000
Tahmini değiş. Mal.	4000	6000	24000000	6000	4000	24000000	48000000
Tahmini toplam mal.			35000000			50000000	85000000
Tahmini kâr			5000000			10000000	15000000

Başabaş noktasındaki satış hacmi ise,

$$S = \frac{37.000.000}{1 - (0,40 \times 0,6) + (0,60 \times 0,40)} = \frac{37.000.000}{1 - 0,48} = 71.153.846 \text{ TL}$$

2. İşletme, A ürününün üretimini %25 oranında artırması B ürününü artırmaması durumunda, başabaş noktası ve kâr durumu Çizelge 2.11'de verilmiştir.

Çizelge 2.11. A Ürününün Üretimini %25 Artırılması

	Birim	Fiyat	Tutar	Birim	Fiyat	Tutar	Toplam
Tahmini satışlar	5000	10000	50000000	6000	10000	60000000	110000000
Tahmini sabit mal.			11000000			26000000	37000000
Tahmini değiş. Mal.	5000	6000	30000000	6000	4000	24000000	54000000
Tahmini toplam mal.			41000000			50000000	91000000
Tahmini kâr			9000000			10000000	19000000

Başabaş noktasındaki satış hacmi ise,

$$S = \frac{37.000.000}{1 - (0,45 \times 0,6) + (0,55 \times 0,40)} = \frac{37.000.000}{1 - 0,51} = 72.549.019 \text{ TL}$$

3. İşletmenin A ürününün üretimini artırmayıp B ürününün üretimini %25 oranında artırması durumunda başabaş noktası ve kâr durumu Çizelge 2.12'de verilmiştir.

Başabaş noktasındaki satış hacmi ise,

$$S = \frac{37.000.000}{1 - (0,35 \times 0,60) + (0,65 \times 0,40)} = \frac{37.000.000}{1 - 0,47} = 69.811.320 \text{ TL}$$

Üçüncü durumda, sabit maliyeti yüksek olan B ürününün artırılmasıyla daha fazla kârlı duruma gelinmiş ve başabaş noktası en düşük seviyeye inmiştir. Dolayısıyla üretimin hangi ürünlerin lehinde artırılması kararlarında başabaş analizi etkili olmaktadır.

Çizelge 2.12. B Ürününün Üretimini %25 Artırılması

	Birim	Fiyat	Tutar	Birim	Fiyat	Tutar	Toplam
Tahmini satışlar	4000	10000	40000000	7500	10000	75000000	115000000
Tahmini sabit mal.			11000000			26000000	37000000
Tahmini değiş. Mal.	4000	6000	24000000	7500	4000	30000000	54000000
Tahmini top. mal.			35000000			56000000	91000000
Tahmini kâr			5000000			19000000	24000000

Yeni bir ürünün üretilmesi veya vazgeçilmesi kararlarında kullanılabileceği gibi; sabit maliyetlerin artırılması ve üretimin artırılması kararlarında da kullanılabilir. Ayrıca işletmenin stok değişimlerinin, değişken maliyetlerin ve satış fiyatlarındaki değişmelerin, üretime devam kararları ve modernizasyon ve otomasyon programı analizinde kullanılabilir.

2.3.2.Faaliyet kaldırıcı

Kaldıraç, bir işletmenin maliyetleri arasında sabit maliyetlerin varlığıyla ilgilidir⁷⁰. Kaldıraç derecesi, satışlara bağlı olarak küçük bir değişmenin, kârlılık derecesindeki yaptığı büyük değişmeleri gösterir⁷¹. Faaliyet kaldırıcı, satışlardaki ve sabit maliyetlerdeki değişmelerin faaliyet geliri üzerindeki etkisini gösterir⁷². Sabit maliyetler işletmenin faaliyet hacmindeki değişmelerden (büyük değişmeler hariç) etkilenmeyen ve değişmeyen maliyetlerdir⁷³. Faaliyet kaldırıcı, işletmenin riskini artıran sabit maliyetlerin etkisini ölçmede kullanılır.

⁷⁰ Schall, Haley, Age. s. 572.

⁷¹ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 76.

⁷² Özdemir, Age., s. 121.

⁷³ Schall, Haley, Age. s. 564.

Faaliyet kaldıracı işletmenin (borç üzerindeki sabit maliyetlerden ziyade) reklam masrafları, yönetim masrafları, amortisman ve mülkiyet ve gelir vergisi gibi sabit işletme masraflarına dayanır⁷⁴. Faaliyet kaldıracı ve faaliyet kaldıracı derecesini hesaplamak için, aşağıdaki formüllerden faydalanılabilir⁷⁵.

$$\text{Faaliyet Kaldıracı} = \frac{\text{Faaliyet Gelirindeki Değişmeler}}{\text{Satışlardaki Değişmeler}}$$

$$\text{Faaliyet Kaldıracı Derecesi} = \frac{\text{Faaliyetlerdeki Yüzde Değişme}}{\text{Satışlardaki Yüzde Değişme}}$$

Bu formülleri nütasyonlarla ifade etmek mümkündür.

$$(\text{Faaliyet Kaldıraç Derecesi}) \text{FKD} = \frac{P.Q - V.Q}{P.Q - V.Q - F} \text{ veya } \text{FKD} = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F}$$

Faaliyet kaldıracı daha çok sermaye bütçeleme kararlarında⁷⁶ ve sabit giderleri hayli yüksek olan faaliyet kollarında kullanılır⁷⁷.

Satış fiyatı 2.000 TL, değişken maliyeti 1.500 TL olan bir işletmenin sabit maliyetlerindeki değişikliğin kârlılığa etkisini yansıtan Çizelgeler aşağıda verilmiştir. Sabit maliyetlerin artırılmasına karşılık değişken maliyetler, satış fiyatı ve üretim hacmi sabit kalmıştır. Sabit maliyetlerin 40.000.000 TL olduğu ve 200.000 birimlik üretim seviyesinde faaliyet kaldıracı ;

$$\text{FK} = \frac{400.000.000 - 300.000.000}{400.000.000 - 300.000.000 - 40.000.000} = 1,67' \text{ dir.}$$

Sabit maliyetlerin 60.000.000 TL olduğu ve 200.000 birimlik üretim seviyesinde faaliyet kaldıracı ;

⁷⁴ Schall, Haley, Age. s. 572.

⁷⁵ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 76.

⁷⁶ Brigham, Finansal Yönetimin Temelleri, s. 213.

⁷⁷ Özdemir, Age., s. 120.

$$FK = \frac{400.000.000 - 300.000.000}{400.000.000 - 300.000.000 - 60.000.000} = 2,5' \text{ dir.}$$

Sabit maliyetlerin 80.000.000 TL olduğu ve 200.000 birimlik üretim seviyesinde faaliyet kaldıracı ;

$$FK = \frac{400.000.000 - 300.000.000}{400.000.000 - 300.000.000 - 80.000.000} = 5' \text{ dir.}$$

Sabit maliyetler arttıkça, faaliyet kaldıracı artmakta, buna paralel olarak kârlılık da artmaktadır. İşletmenin sabit maliyetlerden faydalanma oranı artmaktadır. Sabit maliyetlerdeki artışın işletmenin karına ne kadar bir etkisinin olduğunu söyleyebilmek için faaliyet kaldıracı derecesinin bilinmesi gerekir. Sabit maliyetlerin 40.000.000 TL ve üretim hacminin 200.000.000 birim olduğu durumda, faaliyet kaldıracı derecesi ise;

$$FKD = \frac{\frac{80.000.000 - 60.000.000}{60.000.000}}{\frac{240.000.000 - 200.000.000}{200.000.000}}$$

$$FKD = \frac{\%63,3}{\%20} = 3,165' \text{ dir.}$$

İşletmenin üretim hacminde 1 birimlik artışın kâra yansımaları 3,165 kat daha fazla olacaktır. Sabit maliyetlerin 60.000.000 TL ve üretim hacminin 200.000.000 birim olduğu durumda, faaliyet kaldıracı derecesi ise;

$$FKD = \frac{\frac{60.000.000 - 40.000.000}{40.000.000}}{\frac{240.000.000 - 200.000.000}{200.000.000}}$$

$$FKD = \frac{\%50}{\%20} = 2,5' \text{ dir.}$$

İşletmenin üretim hacminde %1'ik bir artış veya azalış, işletme kârında, %2,5'luk bir sapma oluşturacaktır.

2.3.3.Finansal kaldıraç

Finansal kaldıraçın temelinde, sabit finanslama maliyetlerin var olmasıdır. Finansal kaldıraç, borç taksidi ve faiz masrafları gibi sabit finansal maliyetleriyle ilgilidir⁷⁸. Finansal kaldıraç, sabit gelirli menkul kıymetlerin kullanımıyla ilgilidir⁷⁹.

İşletmeler sermayelerinde daha fazla borçlanmaya yer vererek kârlarını artırmaya çalışırlar. Sermaye yapısı, borçlanmaya doğru kaydıkça kârlılık artacak ancak, buna paralel olarak işletmenin gelecekte tahmin edilen faaliyet kârına ilişkin olan "işletme riski" de artacaktır⁸⁰. Borçtan faydalanma oranı olarak ta bilinen finansal kaldıraçın hesaplanmasında, aşağıdaki formül kullanılabilir⁸¹.

$$\text{Finansal Kaldıraç} = \frac{PQ - VQ - F}{P.Q - VQ - F - I}$$

$$\text{(Finansal Kaldıraç Derecesi) FiKD} = \frac{FVÖK}{FVÖK - F} \quad \text{veya}$$

$$\text{FiKD} = \frac{\text{Hisse başına karlardaki artış yüzdesi}}{\text{Faiz ve vergi sonrası kardaki artış yüzdesi}}$$

Burada I, sabit finansal maliyetleri ifade etmektedir. Finansal kaldıraç derecesi işletmenin finansal riskini ölçmede kullanılmaktadır. Sermaye yapısının öz sermayeden yabancı sermayeye kayması durumunda, riskliliğin ve karlılığın nasıl olacağı konusunda finansal yöneticiye bilgi verir.

Finansal yapının borçlanma yönünde değişmesi durumuna şöyle bir örnek verilebilir. Vergi ve faiz öncesi kârı 100.000.000 TL olan bir işletmenin

⁷⁸ Schall, Haley, Age. s. 572.

⁷⁹ Pamukçu, Ali Bülent. İşletme Finansı. Der Yayınları, İstanbul, 1989, s. 76.

⁸⁰ Özdemir, Age., s. 207.

⁸¹ Weston, Brigham, Financial Management, s. 681.

sermayesinin, tamamının öz sermaye, %50 yabancı sermaye %50 öz sermaye ve %70 yabancı %30 öz sermayeyle finanse edildiği kabul edilmektedir. Faiz oranı %20 ve vergi oranı %25 olup hisse senedinin nominal değeri 10.000 TL'dir. Bu işletmenin hisse başına kârı ve finansal riski Çizelge 2.13'de verilmiştir.

Çizelge 2.13. Farklı Finansal Yapıya Sahip İşletmeler

	%100 Öz Sermaye	%50 Öz Sermaye %50 Yabancı Sermaye	%30 Öz Sermaye %70 Yabancı Sermaye
VFÖK	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Faiz %20		30.000.000	42.000.000
VÖK	100.000.000	70.000.000	58.000.000
Vergi %25	25.000.000	17.500.000	14.500.000
VFSK	75.000.000	52.500.000	43.500.000
Hisse başına kâr	75.000.000/10.000 =7500 TL	52.500.000/5.000 =10500	43.500.000/3.000 =14.500
Net kâr / Öz Sermaye	%75	%105	%145

Sermaye yapısı öz sermayeden yabancı sermayeye doğru kaydıkça kârlılık ve öz sermayenin verimliliği artmaktadır. Ancak, risklilik de buna bağlı olarak artmaktadır. Öz sermayeden yabancı sermayeye yöneldikçe kârlılık artmakta ancak belirli bir noktadan sonra zararlı duruma gelmektedir. Faiz ve vergiden önceki karın düşük olması, Çizelge 2.14'de görüldüğü gibi, Net Kâr/Öz Sermaye düşmektedir.

İşletmenin ne zaman borca yöneleceği ve ne zaman vazgeçeceği kararını verebilmesi için, finansal kaldıraç derecesini bilmesi gerekir. Sermaye yapısı %50'si öz sermaye ve %50'si yabancı sermayeden oluşan bu işletmenin finansal kaldıraç derecesi, şu şekilde olacaktır.

$$FiKD = \frac{100.000.000}{100.000.000 - 30.000.000} = 2,5' \text{ dir}$$

İşletmenin faiz ve vergiden önceki kârında meydana gelecek %1'lik bir değişimin hisse başına kâra etkisi, %2,5 oranında olacaktır. Faiz ve vergiden önceki kârda sağlanan artışlar, sermaye yapısıyla orantılı olarak etkilenmekte ve karlılık ve riskliliği beraberinde getirmektedir. Finansal kaldıraç derecesiyle faaliyet kaldıraç derecesinin ortak noktası olan sabit maliyetlerin varlığı, işletme işletmenin faaliyet finansal risklerini ölçer. Her iki kaldıraçın birleşik etkilerini ölçmek için de birleşik kaldıraç derecesi kullanılabilir.

Çizelge 2.14. Farklı Finansal Yapıya Sahip İşletmeler

	%100 Öz Sermaye	%50 Öz Sermaye %50 Yabancı Sermaye	%30 Öz Sermaye %70 Yabancı Sermaye
VFÖK	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Faiz %20		30.000.000	42.000.000
VÖK	50.000.000	20.000.000	8.000.000
Vergi %25	12.500.000	5.000.000	2.000.000
VFSK	37.500.000	15.000.000	6.000.000
Hisse başına kâr	37.500.000/10.000 =3.750 TL	15.000.000/5.000 =3.000	6.000.000/3.000 =2.000
Net kâr / Öz Sermaye	%37,5	%30	%20

2.3.4. Birleşik kaldıraç derecesi

Faaliyet kaldıracı derecesiyle finansal kaldıraç derecesinin çarpılmasıyla elde edilir⁸². Finansal kaldıraç faiz ve vergiden sonraki kârı etkilerken faaliyet kaldıracı, faiz ve vergiden önceki kârı etkiler⁸³. Ancak her ikisi de sabit maliyetlerle ilişkili olması ve kâr üzerinde benzer etkilere sahip olması, bu iki kaldıracın birleştirilmesine temel teşkil eder. Her iki kaldıracın birleşik etkisi basitçe, (toplam kaldıraç etkisi=faaliyet kaldıracı x finansal kaldıraç) formülüyle bulunabileceği gibi, aşağıdaki birleşik kaldıraç formülüyle bulmak mümkündür⁸⁴.

$$BKD = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F - I} \times \frac{Q(P - V) - F}{Q(P - V) - F - I} \text{ veya}$$

$$BKD = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F - I}$$

Üretim miktarı 12.000 birim, birim başına değişken gideri 3.000 TL, birim başına satış fiyatı 5.000 TL olan bir işletmenin sabit giderleri toplamı 10.000.000 TL'dir. Toplam sermayenin %50'sini oluşturan yabancı borcun faizi, 8.000.000 TL'dir. Bu işletmenin birleşik kaldıraç derecesi şöyle olacaktır.

$$BKD = \frac{12.000(5.000 - 3.000)}{12.000(5.000 - 3.000)10.000.000 - 8.000.000} = 6$$

Sermaye yapısında, üretiminde veya sabit varlık yapısında olabilecek değişikliklerin işletmeye etkisinin 6 kat daha fazla olacağını gösterir.

Birleşik kaldıraç derecesinin bilinmesiyle;

⁸² Özdemir, Age., s. 313.

⁸³ Erdoğan, İşletme Finansmanı, s. 203.

⁸⁴ Berk, Age., s. 287.

1. Emek yoğun teknolojiden sermaye yoğun teknolojiye geçebilme durumunun belirlenmesi.
2. Yeni makinelerin hangi tür sermaye ile sermaye ile finanse edileceğinin.
3. Satışlardaki değişmelerin kârda meydana getireceği değişmelerin belirlenmesinde faydalı sonuçlar verebilir⁸⁵.

⁸⁵ Özdemir, Age., s. 314.

3.BÖLÜM

UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA

İşletmeler geleceğin belirsizliğinden oluşabilecek riskleri minimize etmek için uzun vadede etkili bir finansal planlama yapmak ihtiyacı duyarlar. Uzun vadeli finansal planlama, gelecek hakkında sistematik olarak bir şeyler düşünmek ve problemler ortaya çıkmadan onları görmektir¹. Detaylı olarak yapılmış bir finansal planlama dahi, gelecek için tam bir yol gösterici olmayacağı, sadece iyi bir yol gösterici olacağı açıktır. Finansal tahminleme ve planlama, işletmenin başarısına etki eder. İyi bir kontrol sistemi olmadığı zaman planlama sıfırdır. İyi bir kontrol sistemi ise;

1. Planlanan politikaları yerine getirmeyi sağlar.
2. Pazar durumlarına göre planın değişmelere ayak uydurması ve bilginin hızlı bir şekilde geri dönmesini sağlayarak hataların düzeltilmesine izin verir².

Uzun vadeli finansal planlamayı önemli kılan, geleceğe yönelik alınacak kararların faaliyet süresi uzun sürmesi kadar, bunların olumlu veya olumsuz sonuçları da geniş bir zamana yayılmasıdır. Ayrıca bu planlama dönemi için gerekli yatırım maliyetleri ve hasılatları da çok büyük tutarlara ulaşacağından, işletmeye etkisi de bu denli büyük olacaktır.

Faaliyetlerini ilkeli ve tam bir sistematik formasyonda yürüten işletmeler, gelecekte karşılaşacağı sistematik riskleri daha önceden tahmin eder ve bunlar için çözümler üretme yollarına gider. Sistematik riskin kaynaklarını oluşturan satın alam gücü riski, faiz riski, piyasa riski, politik risk ve kur riski gibi risklerin işletmeyi olumsuz etkilemesi sistematik risktir. Yani, işletmenin faaliyet çevresiyle ilgili bilinmeyen ve tahmini zor olan olaylar işletme açısından

¹ Pocock, M. A., Taylor, A. H., Financial Planning and Control, Anchor Press Ltd., London, Second Edition, 1988,.

² Brigham, Gapsenski, Financial Management: Theory and Practice, s. 945.

sistemik risk olarak kabul edilir³. Örneğin, enflasyon ortamında tüketicilerin satın alma gücünde olabilecek bir azalmanın işletmeye etkisinin daha önceden bilinmesi veya siyasi ve politik kararların piyasaya etkisinin, dolayısıyla işletmeye etkisinin önceden belirlenmesi, bütün sistemik riskler için gerekli analizlerin yapılması ve etkin kararlar alınması kaçınılmazdır.

İşletme sistemik olan veya olmayan her türlü riske karşı önceden alınacak olan kararlar için, aşağıdaki üç alternatiften birisiyle karar alır⁴.

1. Kötümser karar; şirketin ürünleri ve devlet politikaları üzerine pesimist tahminlerin yapılmasıdır.
2. Normal karar; şirket veya genel ekonomi hakkında muhtemel analiz ve tahminlerin yapılmasıdır.
3. İyimser karar; her bir boyut için, optimist tahminlere dayalı sonuçları verecek durum analizinin yapılmasıdır.

Finansal yönetici, geleceğe hangi gözlükle bakacağına karar verdikten sonra, geleceğe ışık tutması açısından geçmişteki olayları analiz eder. Analiz sonucunda, işletme amaçları doğrultusunda gelecek için planlar yapılır. Uzun vadeli planlamada başlıca proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve proforma fon akım tablosu araçları kullanılmaktadır.

3.1. Proforma Bilanço

Bilanço, bir işletmenin belirli bir anda, ekonomik ve finansal durumunu göstermek üzere düzenlenen, bir yanda aktif kalemlerin ve varsa geçmiş dönem zararının, diğer tarafta pasif kalemlerin ve varsa geçmiş dönem kârının gösterildiği finansal tablodur⁵. Proforma bilanço, ileri bir tarihte, işletme bilançosunun şekillenmesi için yapılan tahminlerdir⁶. Başka bir deyişle, belli bir dönem için planlanan faaliyetlerin, işletmenin aktif ve pasiflerini nasıl

³ Ceylan, Ali. Borsada Uygulamalı portföy Yönetimi. Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s. 35. Koç Yalkın, Yüksel. Age., s. 56.

⁴ Ross, Stephen, Age., s 84.

⁵ Akıncı Nejat, Erdoğan, Necmettin. Finansal Tablolar ve Analizi. Barış Yayınları, İzmir, 4. Bası, s. 20.

⁶ Hatipoğlu Zeyyat. İşletme Finansı. Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No:6, İstanbul, 1986, s. 282.

değiştireceğinin araştırılmasıdır. Bilanço belirli bir zamanda işletme faaliyetlerinin finansal durumunu gösteren bir fotoğraftır⁷.

İşletmenin proforma bilançosunun hazırlanmasında kullanılacak veriler ve bu veriler arasındaki ilişkiler, daha önceden tespit edilmesi gerekir. Dolayısıyla bu analizin oluşturulmasında yapılacak işlemler ve kurulması gereken ilişkiler şu şekilde sıralanabilir⁸.

1. Gelecek dönemde planlanan iş hacmi ve satış hacmine ulaşabilmek için gerekli aktif değerler belirlenmelidir

2. Bu iş hacmi ve satış hacmine bağlı olarak kendiliğinden oluşacak finansman kaynakları belirlenmelidir.

3. Gerekli öz sermayenin belirlenmesi; işletmenin amaç ve stratejileri doğrultusunda belirlediği öz kaynak/yabancı kaynak oranı veya öz kaynak/toplam pasif oranı dengesinin korunması, kontrol ve denetim açısından önemlidir.

4. Gerekli iş ve satış hacmine ulaşabilmek için, aktif ve pasif kalemlere yapılması gereken miktarın belirlenmesi gerekir. Eğer aktif tutarı pasif tutarından fazla fazlaysa, fon açığı söz konusu olacaktır. Aksi halde fon fazlası olacaktır. Fon açığı veya fazlası, hangi dengeleyici kalemle karşılanacağını planlanması uzun vadede ön önemli işlemler arasında yer alır.

Proforma bilançonun hazırlanmasında genellikle, satışları hareket noktası olarak kabul eden “satışların yüzdesi”, “oranlar” ve “regresyon yöntemi” olmak üzere üç temel yöntem kullanılmaktadır.

⁷ Mannes, Henderson, Age., s. 6.

⁸ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 175.

3.1.1.Proforma mali tabloların hazırlanmasında kullanılan yöntemler

3.1.1.1.Satışların yüzdesi yöntemi

Satışların yüzdesi metodu, planlanan satış seviyesine bağlı olarak ihtiyaç duyulan ek finansman ihtiyacını belirlemektir⁹. Satışların yüzdesi metodu, iki varsayıma dayanır¹⁰.

1. Bütün aktifler ve bazı pasifler, satışlardan doğrudan etkilenirler.
2. Çoğu bilanço kalemlerinin cari seviyesi, satışların cari seviyesiyle optimaldir.

Bu yöntemin esası, satışlarda dolaysız olarak etkilenen bilanço kalemlerinin, tahmini satışlara oranını bularak gerekli fon fazlası veya eksikliğini belirlemektir. İlk önce, satışlarla ilişkili olan bilanço kalemleri belirlenir. Üretim hacminin artmasıyla aktif kalemlerde de bir artış olacaktır. Stok kalemlerindeki artışa ek olarak, duran varlık kalemlerinde de bir artış beklenecektir. Aynı şekilde alacaklar artacak ve dolayısıyla işletme sermayesi buna bağlı olarak artacaktır. Aktif kalemlerde ki bu artış, haliyle ödenecek vergi ve diğer ödenecek giderlerde de bir artışa neden olacaktır. Artan bu kadar maliyet ve giderlerle birlikte işletmenin dönem kârı ve borçlarında da bir artış olacaktır.

Sonuç olarak işletmenin planlanan satış hacmine ulaşması için, iş hacmini artırılması gerekecektir. İş hacminin artırılması gider ve maliyetleri artıracaktır. Burada önemli olan, satışlara bağlı olarak artan veya azalan bilanço kalemlerini satışların bir yüzdesi olarak hesaplayıp, işletmenin gelecekteki kaynak durumunu görmektir. Sonuçta ortaya çıkan fon fazlası veya eksikliği için hangi bilanço kalemlerinin devreye gireceğine karar vermektir.

⁹ Charles, Moyer R., Contemporary Financial Management. West Publishing Co., Minnesota, Second Edition, 1984. s. 220.

¹⁰ Brigham, Gapenski, Financial Management :Teory and Practice, s. 924.

A	ABC İşletmesi 1998 Yılı Özet Bilançosu(000)		P
Kasa	750.000	Bankalar	1.650.000
Alacaklar	2.250.000	Ticari krediler	1.350.000
Stoklar	3.000.000	Ödenecek vergiler	900.000
Dönen Varlık Toplamı	6.000.000	Ödenecek giderler	1.500.000
Duran Varlıklar	4.500.000	Kısa Vadeli Borç Top.	5.400.000
		Uzun Vadeli Borç	2.200.000
		Ödenmiş Sermaye	2.000.000
		Yedek Akçeler	900.000
AKTİF TOPLAMI	10.500.000	PASİF TOPLAMI	10.500.000

Yukarıda ABC firması örneğinde, 1998 yılı özet bilançosu verilmiştir. ABC firmasının 1999 yılı satışları %40 artışla 15.000.000 TL' dan 21.000.000.000 TL'na çıkacağı tahmin edilmektedir. Vergi sonrası net kâr marjı, %10'dur. Net kârın %25'i ortaklara kâr payı olarak dağıtılacaktır.

ABC İşletmesinin

A	Satışların yüzdesi olarak hazırlanan 1998 Yılı Özet Bilançosu		P
Kasa	% 5	Bankalar	% 11
Alacaklar	% 15	Ticari krediler	% 9
Stoklar	% 20	Ödenecek vergiler	% 6
Dönen Varlık Toplamı	% 40	Ödenecek giderler	% 10
Duran Varlıklar	% 30	Kısa Vadeli Borç Top.	% 36
		Uzun Vadeli Borç	-
		Ödenmiş Sermaye	-
		Yedek Akçeler	-
AKTİF TOPLAMI	% 70	PASİF TOPLAMI	% 36

Satışların yüzdesi olarak aktif toplamı(+)	=%70
Satışların yüzdesi olarak pasif toplamı (-)	=%36
Yüzde olarak ek finansman ihtiyacı	=%34
İşletmenin artan satışlardan dolayı duyacağı	6.000.000.000 x %34
Ek Finansman İhtiyacı	=2.040.000.000
	21.000.000.000 x %10
İşletmenin artan satışlarıyla oluşan Net Kâr	=2.100.000.000
İşletme içi kaynaklardan sağlanan	2.520.000.000 x %75
Dağıtılmayan Kâr	=1.575.000.000
İşletmenin dışarıdan sağlayacağı	2.040.000.000 - 1.575.000.000
Ek Fon İhtiyacı	=465.000.000

İşletmenin satışlarını %40 artırması için, üretimini de bu oranda artırması gerekir. Dolayısıyla, satışlarla doğru orantılı olarak artan veya azalan aktif ve pasif hesaplar satışların yüzdesi olarak ifade edilir.

ABC işletmesinin proforma bilançosu, satışlarla doğrudan ilişkili olan bilanço kalemlerinin yüzdeleriyle 1999 yılı tahmini satışlarının çarpılmasıyla bulunan değerlerden oluşur. Satışlarla doğrudan ilişkili olmayan kalemler değişmeyerek aynen kalacaktır. İşletmenin dış finansman ihtiyacının nereden karşılanacağına karar vermek ve dengeleyici unsur olarak yer alan kalemi belirlemek, ayrı bir finansman tedarik problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda hazırlanan proforma bilançoda, dış finansman ihtiyacı açığı banka kredisiyle kapatılmıştır.

A	ABC İşletmesi 1999 Yılı Özet Proforma Bilançosu (000)		P
Kasa	1.050.000	Bankalar (2310+465)	2.775.000
Alacaklar	3.150.000	Ticari krediler	1.890.000
Stoklar	4.200.000	Ödenecek vergiler	1.260.000
Dönen Varlık Toplamı	8.400.000	Ödenecek giderler	2.100.000
Duran Varlıklar	6.300.000	Kısa Vadeli Borç Top.	8.025.000
		Uzun Vadeli Borç	2.200.000
		Ödenmiş Sermaye	2.000.000
		Yedek Akçe.(900+1575)	2.475.000
AKTİF TOPLAMI	14.700.000	PASİF TOPLAMI	14.700.000

Ek finansman ihtiyacı, bilanço üzerinde yüzdelerle gösterilerek bulunabileceği gibi, aşağıdaki formül yoluyla da bulunabilir¹¹.

$$EFİ = \frac{A}{TR}(\Delta TR) - \frac{B}{TR}(\Delta TR) - bm(TR_2)$$

$$EFİY = I - \frac{m}{g}(1 + g)b$$

- EFİ : Ek finansman ihtiyacı
 EFİY : Dış finansman ihtiyacı
 A/TR : Satışların yüzdesi olarak satışlardan etkilenen aktifleri
 B/TR : Satışların yüzdesi olarak satışlardan etkilenen pasifleri
 ΔTR : Satışlarda tahmin edilen artışı
 TR₂ : Yıllık planlanan toplam geliri
 I : Net işletme sermayesinin satışlara oranı
 m : Satışlar üzerindeki vergiden sonraki kâr marjını
 b : Dağıtılmayan kâr oranı (1-d)
 g : Büyüme oranı

¹¹ Weston, Brigham, Managerial Finance, s. 97.

İşletmenin dış finansman ihtiyacı ve dış finansmanın ihtiyacı yüzdesi, formül kullanılarak da bulunabilir.

$$EFİ = \frac{10.500.000}{15.000.000} 6.000.000 - \frac{5.400.000}{15.000.000} 6.000.000 - (1 - \%25)(\%10)21.000.000$$

$$EFİ = 4.200.000 - 2.160.000 - 1.575.000 = 465.000.000 \text{ TL}$$

$$EFİY = (\%4,0) - \frac{\%10}{\%40} (1 + \%40)(1 - \%25) = \%22,25$$

Eğer işletme, kâr marjını %13 olarak belirlemiş veya ortaklara kâr dağıtım oranını %5 daha düşük tutmuş olsaydı, hiç finansman ihtiyacı olmayacaktı.

İşletmenin oluşan 465.000.000 TL dış finansman açığını nereden ve nasıl karşılayacağı konusu, işletmenin sermaye yapısının incelenmesiyle karar verilmesi gereken bir durumdur. Ancak, düşük tutarlardaki finansman ihtiyaçları kısa vadeli banka kredisiyle kapatılması, maliyet ve esneklik açısından daha uygundur.

3.1.1.2.Oranlar Yöntemi

Tahmini bilanço ve gelir tablosu hazırlamak için oranlar yöntemi kullanılmaktadır¹². Oranlar yöntemiyle bilanço hazırlanması, özellikle tarihi verileri bulunmayan ve geleceği için ışıktutacak bilgileri olmayan yeni kurulan işletmelerde daha fazla kullanılmaktadır¹³. Faaliyetini sürdüren işletmelerde oranlar yoluyla proforma bilanço düzenlemek için, geçmiş dönem finansal tabloları ve gelecek için planlanan satış hacminin bilinmesi yeterli olacaktır.

¹² Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, s. 155.

¹³ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 110.

Ancak yeni kurulan bir işletmede proforma bilanço hazırlanabilmesi için, firmanın faaliyette bulunduğu endüstri kolu ve firmanın gelecek için planlanan satış hacmi, tedarik ve tahsilat politikasının bilinmesi gerekir. Proforma bilanço hazırlanırken, büyüklük, kuruluş yeri ve coğrafi yöre itibarıyla benzerlik gösteren işletmelerin oran ortalamaları da kullanılabilir¹⁴. İşletmenin faaliyet kolu veya endüstri kolundaki diğer işletmelerden farklılıklar gösterebilir. İşletmenin yönetim politika ve stratejisinden kaynaklanabilen bu sorunları gidermek için, olabilecek sapma veya farklılıklar, işletme şartlarına göre yorumlanması gerekir.

Bu yöntem, satışların yüzdesi yöntemine benzemekle birlikte, bazı bilanço kalemlerinin satışlardan bağımsız belirlenmesi açısından farklılık arz eder. Aşağıdaki örnekte endüstri kolunun tipik oranları verilen bir işletmenin oranlar yoluyla bilançosu hazırlanmıştır.

Gelecek hesap dönemi için tahmini satış tutarı 140.000.000 TL olan ABC işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri kolundaki oranları aşağıdaki gibidir.

Cari oran	:%160
Borçlar / Öz sermaye	:%150
Stok devir hızı (Satışlar / Ortalama stok)	:5
Alacakların ortalama tahsil süresi	:45 gün
Öz sermaye devir hızı	:3,5
Kısa süreli borç / Aktif toplamı	:% 30
Maddi duran varlıklar, Net	:%180

Bu veriler çerçevesinde proforma bilanço kalemleri aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

Öz sermaye	= Satışlar / Öz sermaye devir hızı (%160)
	= 140.000.000 / 3,5 = 40.000.0000
Borçlar toplamı	= Borçlar / Öz sermaye (%150)
	= 40.000.000 / 1,5 = 60.000.000
Kısa süreli borçlar	= Aktif (pasif) toplamı x %30
	= (40.000.000 + 60.000.000) x %30 = 30.000.000
Uzun süreli borçlar	= Borçlar - Kısa süreli borçlar

¹⁴ Türko, Finansal Yönetim, s. 161.

	= 60.000.000 – 30.000.000 = 30.000.000
Stoklar	= Satışlar / Stok devir hızı = 140.000.000 / 5 = 28.000.000
Alacaklar	= (Satışlar / 360) x Alacakların ortalama tahsil süresi = (140.000.000 / 360) x 45 = 17.500.000
Dönen varlıklar	= Kısa süreli borçlar x Cari oran = 30.000.000 x %160 = 48.000.000
Kasa ve bankalar	= Dönen varlıklar toplamı - (Alacaklar + Stoklar) = 48.000.000 - 45.500.000 = 2.500.000
Duran varlıklar, net	= Öz sermaye x %180 = 40.000.000 x %180 = 72.000.000
Aktif toplamı	= Dönen varlıklar toplamı + Duran varlıklar toplamı = 48.000.000 + 72.000.000 = 120.000.000
Pasif toplamı	= Kısa vadeli borç + Uzun vadeli borç + Öz sermaye = 30.000.000 + 30.000.000 + 40.000.000 = 100.000.000

Oranlar yoluyla teker teker hesaplanan bilanço kalemlerine ait değerler, proforma bilançoda yerlerine konulur.

A	ABC İşletmesinin 31.12.1998 Yılı Özet Proforma Bilançosu		P
Kasa ve bankalar	2.500.000	Kısa vadeli borç	30.000.000
Alacaklar	17.500.000	Uzun Vadeli Borç	30.000.000
Stoklar	28.000.000	Öz Sermaye	40.000.000
Dönen Varlıklar Toplamı	48.000.000		
Duran Varlık Toplamı,(Net)	72.000.000		
Aktif Toplamı	120.000.000	Pasif Toplamı	100.000.000
		Tahmini finansman ihtiyacı	20.000.000

ABC işletmesinin hazırlanmış proforma bilançosuna göre toplam nakit açığı 20.000.0000 TL' dir. Bu yöntemde teoride ve pratikte çok eleştirilen yönleri

vardır¹⁵. İşletmelerin faaliyet kolundaki firmaların büyüklüğü, tecrübesi, büyüme hızları, ortakların sayısı, ortaklığın yönetiminin belirli kesimlerin elinde olması, risk yüklenme durumları ve finansal yapıları gibi durumlardan kaynaklanan farklılıklar bu yöntemden alınacak verimi azaltacaktır.

3.1.1.3. Regresyon yöntemi

Regresyon yöntemi, satışlar ile satışların etkisi altında bulunan bilanço kalemlerinin, birkaç yıllık gelişmesini bir serpilme grafiğinde göstermek ve serpilme grafiği yardımıyla satışlar ve bilanço kalemleri arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtmak fonksiyonu belirlemektir¹⁶. Belirlenen bu regresyon doğrusu veya eğrisine tekli regresyon denir¹⁷. Basit regresyon doğrusu olarak ta bilinen tekli regresyon doğrusu, satışların etkisi altında olan kalemler arasındaki geçmiş yıllarda var olan ilişkiyi gösterir. Ancak satışları ve bilanço kalemlerini etkileyen başka faktörlerinde devreye girmesi durumunda, çoklu regresyondan söz edilebilir¹⁸. Diğer faktörlerinde analize katılması gerekir. Ancak çoklu regresyon, ileri derecede matematiksel işlemler gerektirdiğinden burada dikkate alınmayacaktır.

Basit doğrusal regresyon analizinde, en küçük kareler yöntemi yardımıyla satışlarla bilanço kalemleri arasındaki ilişki ortaya konabilir.

İstatistikte doğrusal ilişkiyi ortaya koyan; $Y = a + b.X$ formülü, regresyon doğrusunun eğimini verecektir. Bu formülde;

X = bağımsız değişken olan satışları,

Y = bağımlı değişken olan bilanço kalemlerini

a = satışların sıfır olması durumundaki bağımlı değişken tutarını,

b = satışların bir birim değişmesine karşılık bağımlı değişkendeki değişme tutarını (regresyon katsayısını veya doğrunu eğimini) gösterir¹⁹.

¹⁵ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 182.

¹⁶ Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, s. 63.

¹⁷ Türko, Finansal Yönetim, s. 153.

¹⁸ Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, s. 63.

¹⁹ Türko, Finansal Yönetim, s. 151.

Yani, a, doğrunun X eksenini kestiği noktanın değerini, b, bu doğrunun eğimini verir. Bu modelin iki amacı vardır. Birincisi, bağımsız değişkenle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İkincisi, bilinmeyen parametrelerin bulunmasıyla bağımsız değişkenlerin farklı değerleri için bağımlı değişkenlerin alacağı tahmini değerleri bulmaktır²⁰.

Doğrunun eğimi bulunduktan sonra, her bir bilanço kalemi için tahmini değerler bulunur. $Y = a + b.X$ denkleminde, a ve b aşağıdaki formüllerle ifade edilmektedir²¹.

$$b = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, şöyle bir örnek verilebilir. Geçmiş altı yılın satışları ve stok tutarları verilmiş olan bir işletmenin 1999 yılı satışları 110 milyar TL olarak tahmin edilmektedir.

Çizelge 3.1. Altı yıllık stok ve satış değerlerinin regresyon verileri

Yıllar	X (Satışlar)	Y (stoklar)	XY	X ²
1993	85	13	1105	7225
1994	88	20	1760	7744
1995	91	27	2457	8281
1996	94	34	3196	8836
1997	97	41	3977	9409
1998	100	48	4800	10000
Toplam	555	183	17295	51495

²⁰ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 182.

Büker, Age., s. 80.

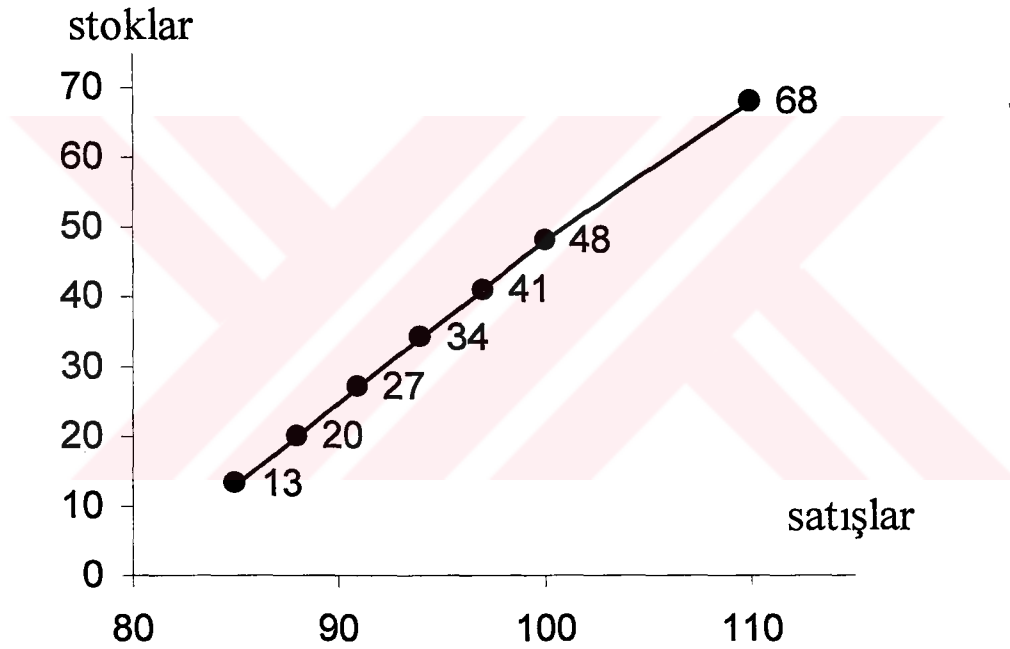
²¹ Berk, Age., s. 87.

Çizelge 3.1'den elde edilen bilgiler formülde yerine konarak 1999 yılı stok bulundurma miktarı bulunabilir. Basit doğrusal regresyon doğrusu grafiği aşağıda verilmiştir.

$$b = \frac{6 \times 17295 - 555 \times 183}{6 \times 51495 - 555^2} = 2,3$$

$$a = \frac{51495 \times 183 - 555 \times 17295}{6 \times 51495 - 555^2} = -185$$

$$Y = -185 + 2,3 \times 110 = 68$$



Şekil 3.1. Regresyon doğrusu

İstatistik metot olan regresyon yöntemine göre belirlenen bu sonuca göre, stoklarla satışlar arasındaki bu doğrusal ilişki doğrunun eğimine bağlı olarak artmaktadır. Elde edilen sonuca göre işletmenin 1999 yılında stok miktarını 68

birime çıkarması gerekecektir. İşletmenin satışlarının artışına karşılık, stokları daha fazla bir hızla artmıştır.

3.2.Proforma Gelir Tablosu

Proforma gelir tablosu, gelecekteki gelirlerin tasarlanmasıdır²². Gelir tablosu bir işletmenin bir hesap döneminde, elde ettiği gelirlerle, yapmış olduğu giderleri ayrıntılı bir şekilde gösteren, muhtemel faaliyetlerin sonuçlarını hesap dönemi itibarıyla özetleyen bir tablodur²³. Proforma gelir tablosu, işletmenin gelecekteki faaliyetlerinden oluşan maliyet ve gelirlerin bir tahminidir²⁴. Gelir tablosunun faaliyet gelirleri, masraflar ve kar olmak üzere üç önemli bileşeni vardır. Faaliyet gelirleri, satılan mal ve hizmetler, kar payı hisselerinin ve kira gelirlerinin birleştiği faaliyetlerden oluşan fiili ve beklenen nakit akışlarıdır. Masraflar, mal ve hizmetlerin satış veya değişiminden oluşan fiili veya beklenen nakit çıkışlarıdır. Kâr, gelir ve masraflar arasındaki farktır²⁵.

Bir işletmenin gelir tablosu ve bilanço analizi, aralarındaki çok yakın ilişkilerinden (satışlarla alacaklar, satılan malın maliyetiyle stoklar, amortismanlarla maddi duran varlıklar gibi) dolayı birbirlerini tanımlayan ve işletmeyle ilgili bilgi almak isteyenlere çok önemli bilgiler veren iki araçtır²⁶. Aynı zamanda proforma ve fon akım analizi hazırlanabilmesi için, ilk önce proforma gelir tablosu düzenlenmelidir. Hazırlanacak proforma bilanço ve fon akım analizi için temel veriler, proforma gelir tablosundan sağlanacaktır.

Orta ve uzun vadeli finansal planlama aracı olan proforma gelir tablosu, finansal planlayıcıya sağlayacağı bilginin doğru ve güvenilir olmasına, düzenlenen proforma gelir tablosundaki verilerin doğruluğu, dayandıkları varsayımların gerçekliğine ve genel işletme amaç ve stratejilerine uygunluğuna

²² Van Horne J.C. Financial Management and Policy. Prentice Hall inc., New Jersey, 1986, Seventh Edition, s. 819.

²³ Akgüç, Öztin. Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1991, Genişletilmiş 5. Bası, s. 177.

²⁴ Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, s. 65.

²⁵ Mannes, Henderson, Age., s. 4.

²⁶ Akgüç, Öztin. Mali Tablolar Analizi. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1991, Genişletilmiş 9. Bası, s. 433.

bağlıdır. Proforma gelir tablosunda yer alan kalemler ve bunlarla ilgili dikkat edilmesi gereken varsayımlar şunlardır²⁷. İşletme gelirlerinin önemli bir kısmını oluşturan satış hasılatının, tahmin edilmesidir. Satış hasılatının tahmin edilmesi için, her yıl itibariyle satılacak mal ve hizmet miktarının ve satış miktarının ve fiyatının bilinmesi gerekir. Ayrıca işletmenin çalışma kapasitesinin sınırlarının çok iyi bilinmesi gerekir. Bunları etkileyen piyasa şartları da dikkate alınmalıdır. Hesaplamaya konu olan değerlerin, cari yıl fiyatlarının mı, yoksa gelecek yıl fiyatlarının mı dikkate alınacağı başka bir sorundur. Ayrıca işletmenin gelecek yıllara ait yatırım, pazarlama, satış ve diğer politikalarının ayrıntılı olarak dikkate alınması gerekir.

İşletme maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan satılan malların maliyetinin tahmininin, çok iyi yapılması gerekir. Üretime konu olan hammadde kullanım miktarı ve fiyatı, dolaysız işçilik ve genel imalat maliyetlerinin tek tek ayrıntılı bir biçimde tahmin edilmesi gerekir. Ayrıca, İşletme giderleri arasında büyük tutarlara varan genel yönetim giderleri, satış giderleri, finansman giderleri ve işletmenin diğer iç veya dış faaliyet giderlerinin de ayrıntılı olarak dikkate alınması gerekir. Genellikle proforma bilançonun hazırlanmasında, proforma bilançonun hazırlanmasında kullanılan yöntemler olan satışların yüzdesi ve oranlar yöntemi kullanılmaktadır²⁸.

3.3.Satışların yüzdesi yöntemine göre proforma bilanço düzenlenmesi

Satışların yüzdesi yöntemine göre Proforma bilanço düzenlenmesinde, satışlardan etkilenen bütün gelir tablosu kalemlerinin net satışlara oranlaması yapılır. Gelir tablosu kalemlerinin hepsi, satışlardan doğrudan etkilendiği için bütün gelir tablosu kalemleri analize dahil edilir. Gelir tablosunun bütün kalemleri

²⁷ Akgüç, Mali Tablolar Analizi, s.178.

²⁸ Gitman, Age., s. 169

Ceylan, İşletmelerde Finansal Yönetim, s. 55.

Özdemir, Age., s. 73.

analize dahil edilebileceği gibi, satılan malların maliyeti veya satış giderleri gibi kalemler ayrıntılı olarak analiz edilebilir. Çizelge 3.2’de 1998 yılı gelir tablosu verilmiş bir işletmenin 1999 yılı brüt satışlarının %20 artarak 228.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir. Geçen yılın karının %50’sini dağıtmamayı düşünmektedir. İşletmenin, satışların yüzdesi metoduna göre hazırlanmış 1999 yılı proforma gelir tablosu Çizelge 3.3’de verilmiştir. Faaliyet gelirleri ve giderleri, satışlara orantılı arttığı için, işletmenin sağlayacağı net kâr tutarı da aynı oranda artacaktır. Proforma gelir tablosunun hazırlanmasıyla, işletmenin gelecekte karşılaştığı gelir ve giderlerin nasıl olacağı hakkında bir tahmin yürütme şansı doğacaktır. Tek başına gelir tablosuyla gelecek hakkında fikir yürütmek hatalı sonuçlar doğuracaktır. Proforma gelir tablosunun yanında gelecek nakit akımlarının nasıl olacağını belirlenmesine yardımcı olan fon akım analizinin hazırlanması daha sağlıklı bilgilerin elde edilmesine yardımcı olacaktır. Yüzde yöntemiyle hazırlanan gelir tablosuyla geçmiş analiz edilebilirken proforma gelir tablosuyla geleceğe ışık tutulmuştur.

Çizelge 3.2. Satışların yüzdesine göre hazırlanmış gelir tablosu

1998 Yılı Gelir Tablosu		
	Tutar	Satışların yüzdesi
Brüt satışlar	190.000.000	102,48
Satış indirimleri	(2.750.000)	(1,48)
Satış iskontoları	(1.850.000)	(1,0)
Net satışlar	185.400.000	100,0
Satılan malın maliyeti	(125.000.000)	(67,42)
Brüt satış kârı	60.400.000	32,58
Faaliyet giderleri	(16.000.000)	(8,63)
1. Pazarlama giderleri (4.000.000)		
2. Satış giderleri (5.000.000)		
3. Genel yönetim giderleri (7.000.000)		
Faaliyet kârı	44.400.000	23,95
Diğer faaliyetlerden gelir ve kârlar	1.200.000	0,65
Diğer faaliyetlerden gider ve zararlar	(2.000.000)	(1,07)
Finansman giderleri	(23.900.000)	(12,89)
Olağan kâr	19.700.000	10,63
Olağan dışı gelir ve kârlar	100.000	0,05
Olağan dışı gider ve zararlar	(200.000)	(0,10)
Dönem kârı	19.600.000	10,57
Vergi ve diğer yasal yükümlülükler karşılıkları	(8.600.000)	(4,64)
Net kâr	11.000.000	5,93

Çizelge 3.3. Proforma gelir tablosu

1999 Yılı Proforma Gelir Tablosu		
	Tutar	Yüzde
Brüt satışlar	233.654.400	102,48
Satış indirimleri	3.374.400	(1,48)
Satış ıskontoları	2.280.000	(1,0)
Net satışlar	228.000.000	100,0
Satılan malın maliyeti	153.672.000	(67,42)
Brüt satış kârı	74.282.400	32,58
Faaliyet giderleri	19.676.400	(8,63)
1. Pazarlama giderleri (4.942.800) 2,16		
2. Satış giderleri (6.087.000) 2,67		
3. Genel yönetim giderleri (8.664.000) 3,8		
Faaliyet kârı	54.606.000	23,95
Diğer faaliyetlerden gelir ve kârlar	148.200	0,65
Diğer faaliyetlerden gider ve zararlar	243.960	(1,07)
Finansman giderleri	29.389.200	(12,89)
Olağan kâr	24.236.400	10,63
Olağan dışı gelir ve kârlar	114.000	0,05
Olağan dışı gider ve zararlar	228.000	(0,10)
Dönem kârı	24.099.600	10,57
Vergi ve diğer yasal yükümlülükler karşılıkları	10.579.200	(4,64)
Net kâr	13.520.400	5,93

3.4.Proforma Fon Akım Tablosu

Fon terimi, para ve para benzeri değerler net işletme sermayesi,veya üçüncü kişilerle olan ilişkilerden doğan hakları ifade etmek için kullanılmaktadır. Nakit akım tablosu olarak ta bilinen fon akım tablosu, belirli bir dönem içinde işletmenin sağladığı mali kaynakları ve bunların kullanılış yerlerini göstermek

suretiyle işletmenin söz konusu dönemdeki yatırım ve finansman faaliyetlerini ve finansal durumda oluşan değişiklikleri izler ve açıklar²⁹. Fon akım tablosu, bir dönemden diğer bir döneme kadar finansal durumda meydana gelen değişiklikleri gösteren bir özettir. İşletmenin uzun dönem finansal planlamasında kullanılmaktadır³⁰.

Nakit akım ve net işletme sermayelerinden daha kapsamlı bir yapıya sahip olan fon akım analizi, kapsadığı zaman ve işletmedeki bütün duran ve dönen varlıkları içine almasıyla daha geniş bir yapıya sahiptir.

Fon akım analizinin amacı, işletmenin belirli bir dönemdeki üç kategoriye ayrılan işletme, yatırım ve finanslama faaliyetlerinin nakit giriş ve çıkışlarını kontrol etmektir. Fon akım analiziyle, diğer mali tablolarda görülmeyen fon akımını ortaya koymak ve gerek faaliyet sonucu oluşan gerek dış finansman şeklinde elde edilen mali olanakların nerelerde kullanıldığını açıkça ortaya konulmaktadır. Fon akım analiziyle aşağıdaki sorulara cevap bulunabilir;³¹

1. Net işletme sermayesindeki artış nasıl finanse edilmiştir?
2. Bu dönem için ne kadar borç alınmıştır?
3. Yapılan borçlanmaların nedenleri nelerdir?
4. Yeni duran varlık edinimleri nasıl finanse edilmiştir.?
5. Sermaye artışı ile sağlanan kaynaklar nerelerde kullanılmıştır?
6. Yüksek kârlılığa karşın kâr dağıtımını niçin bu düzeyde kalmıştır?
7. Oluşan zarara karşılık varlıklarda artış nasıl sağlanmıştır?

Fon akım tablosu, işletmelerdeki değişiklikler ve nedenlerini ortaya konulması, izlenecek finansman politikası hakkında bilgi sunulması, fon planlaması için gelecekle ilgili tahminler yapmaya imkan sağlanması ve uzun vadeli finansal planlama için bir hedef oluşturulması bakımından faydalı bilgiler sağlar. Fon akım tablosunun düzenlenebilmesi için;

1. İşletmenin oluşturacağı fon kaynaklarının önceden bilinebilmesi için proforma gelir tablosuna ihtiyaç vardır.

²⁹ Erol, Cengiz. Nakit Akımı Yaklaşım Yöntemiyle Kredi Değerlendirmesi. Bankalar Birliği Yayın No:167, Ankara, 1991, s. 20.

³⁰ Van Horne, Fundamentals of Financial Management, s. 212.

³¹ Akgüç, Mali Tablolar Analizi, s. 296.

2. İşletmenin fon kaynak ve kullanımındaki artış ve azalışın etkilerini görmek için proforma bilançonun önceden bilinmesi gerekir.

3. Gelecek yıllarda planlanan kâr dağıtım politikasının önceden bilinmesi gerekir.

4. İşletmenin gelecek dönemlerde ödemekle yükümlü olduğu borçları ve fon temininde karşılaşılabilecek vade ve miktar sınırlamaları bilinmelidir³².

Fon akım analizinin fon kaynakları ve kullanımları olmak üzere iki temel ögesi vardır. Genel olarak bilançonun aktif tarafı kullanımları, pasif tarafı ise kaynakları gösterir. Bir işletmenin genel olarak fon kaynakları, net gelir, amortismanlar ve yeni borçlardan oluşur. Fon kullanımları ise, kâr payı ödemeleri, sermaye masrafları ve araştırma geliştirme masraflarından oluşur³³. Geniş anlamda, aktif kalemlerdeki azalışlar ve pasif taraftaki artışlar kaynakları, aktif kalemlerdeki artışlar ve pasif taraftaki azalışlar kullanımları gösterir. Bunu aşağıdaki şekilde daha ayrıntılı olarak görmek mümkündür³⁴.

	Aktifler	Pasifler
Kaynaklar	-	+
Kullanımlar	+	-

Şekil 3.2. Fon kaynak ve kullanımları

3.4.1.Fon kaynakları

3.4.1.1.İşletmenin faaliyetleri sonucu oluşan kaynaklar

İşletmenin belirli bir dönemde faaliyetlerinden elde ettiği dönem kârı kaynakların büyük bir kısmını oluşturur. Buna ilave olarak para çıkışı

³² Türko, Finansal Yönetim, s. 158.

³³ Guerard, John B., Bean, A. S., Stone, B. K. "Goal Setting for Effective Corporate Planning", Management Science Journal of The Institute of Management Sciences, (March 1990)Volume 36, Number:3, s. 359.

³⁴ Van Horne, Fundamentals of Financial Management, s. 190.

gerektirmeyen amortismanlar, maddi olmayan duran varlıklar itfa payları, gelecek aylara ait giderlerin döneme ait payları, değer kayıpları için ayrılan karşılıklar ve alacak senetleri reeskontu giderleri eklenir. Ayrıca, gelecek yıllara ait gelirlerin o hesap dönemine isabet eden payları, dönme kârından indirilerek düzeltilir. Fon girişi sağlamayan tahvil ihraç primleri, borç senetleri reeskontu peşin tahsil edilmiş kiralar ve konusu kalmayan karşılıklar, kârı fazla gösterdikleri halde kaynak girişi oluşturmazlar³⁵.

3.4.1.2. Aktif değerlerdeki azalışlar

Aktif kaynaklardaki azalışlar işletme için kaynak oluştururlar. Menkul kıymetler değer düşüklüğü karşılığı, stok değer düşüklüğü karşılığı, ve alacak senetleri reeskontu karşılığı giderleri gibi dönen varlıkların değer düşüklüğü karşılıkları, fon akım analizinde gösterilirse, dönen varlık değerleri brüt olarak yer alırlar. Duran varlıkların itfa payları olan amortismanlar bilançoda yer alırsa, duran varlıklar da brüt olarak gösterilirler.

3.4.1.3. Olağan dışı faaliyetlerden sağlanan kaynaklar

İşletmenin süreklilik göstermeyen olağan dışı işlemlerinden sağladığı net fon tutarları yer alır. Olağan dışı gelir ve kârlar ile olağan dışı giderler ve zararlar arasında pozitif farkı gösteren gelir ve kâra fon çıkışı gerektirmeyen kalemler eklenir, fon girişi sağlamayan kalemler indirilir³⁶.

3.4.1.4. Yabancı kaynaklardaki artışlar

İşletmelerin kısa ve uzun süreli borçlarındaki artışlar mali kaynaklarını artırdığından fon kaynaklarında yer alırlar³⁷.

³⁵ Akgüç, Mali Tablolar Analizi, s. 297.

³⁶ Akdoğan, Nalan, Tenker Nejat, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, G.Ü. Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Bası, s. 225.

³⁷ Büker, Age., s. 48.

3.4.1.5. Öz sermayedeki azalışlar

İşletmelerin sermaye artırımına giderek piyasaya yeni hisse senetlerini sürmesi, dışarıdan yeni bir ortak alınması, eski ortakların sermaye paylarını artırması ve devletin sübvansiyon ve mali yardımlar gibi öz sermayeyi artıran değerler fon kaynakları olarak değer kazanırlar. Yeniden değerlendirme değer artış fonu, yedeklerin sermayeye ilavesi ve hisse senedi ihraç primleri fon kaynağı olarak değer kazanırlar³⁸.

3.4.2. Fon kullanımları

3.4.2.1. Olağan faaliyetlerden oluşan mali kaynaklardaki azalışlar

İşletmenin zarar etmesi bir kaynak kullanımını gösterir. Ancak bu zarar bu dönem için ayrılmış amortisman, tükenme ve itfa payları, alacak senetleri reeskontu ve değer düşüklükleri gibi kaynak çıkışı gerektirmeyen gider karşılıkları faaliyet dönem zararından indirilerek net zarar bulunmalıdır³⁹.

3.4.2.2. Ödenen vergiler

Kaynaklar arsında vergiden önceki kâr gösterildiğinde, vergi kaynak kullanımını olarak dikkate alınmalıdır. Ülkemizde kâr üzerinden alınan vergiler izleyen yılda ödendiklerinden, önceki dönem kârının vergi ve diğer yasal yükümlülükler karşılığında bu dönemin peşin ödenen vergi ve diğer yasal yükümlülüklerin çıkarılmasıyla bu döneme ait olan vergi bulunur. Ancak bu tutara, bu dönemin peşin ödenen vergi ve diğer yasal yükümlülükler tutarı eklenmesi gerekir⁴⁰.

³⁸ Akgüç, Finansal Yönetim, s. 152.

³⁹ Akdoğan, Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, s. 237.

⁴⁰ Bolak, Mehmet. Finansman. İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1990, s. 50.

3.4.2.3. Ödenen kâr payları

Bir önceki dönem kârı üzerinden işletmenin ortak ve pay sahiplerine dağıtılan temettü ve yedekler kaynak kullanımı olarak dikkate alınırlar⁴¹.

3.4.2.4. Varlıklardaki artışlar

İşletmeler oluşturdukları kaynakların büyük bir kısmını iktisadi varlıklar olan dönen ve duran varlıklara yatırırlar. Dolayısıyla aktif değerlerde meydana gelen brüt artışlar kaynak kullanımı olarak dikkate alınırlar. Ancak yeniden değerlemeden oluşan değer farkları burada dikkate alınmazlar. Amortismanlar kaynaklar arasında yer aldığından burada dikkate alınmazlar⁴².

3.4.2.5. Pasif teki azalışlar

Kısa ve uzun vadeli yabancı kaynak kalemlerindeki azalışlar kaynak kullanımları arasında yer alırlar⁴³. Borç ve gider karşılıkları hesapları olan borç senetleri reeskontu ve peşin ödenen vergiler gibi kalemler burada dikkate alınmazlar.

İşletmeler, çeşitli nedenlere bağlı olarak sermaye azaltılması yoluna gidebilirler. Sermayedeki azalışlar kaynak kullanımı olarak dikkate alınırlar⁴⁴.

3.4.3. Fon akım tablosunun düzenlenmesi

Proforma fon akım tablosunun düzenlenebilmesi için, iki hesap dönemine ait veya dönem başı ve dönem sonu bilançosu, bu döneme ait gelir tablosu ve kâr dağıtım tablosuna ihtiyaç vardır⁴⁵. Fon akım tablosu düzenlenirken aktif ve pasifi düzenleyici hesaplarla nakdi bir gider özelliği taşımayan giderler ayrıntılı olarak

⁴¹ Akgüç, Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi, s. 158.

⁴² Akgüç, Mali Tablolar Analizi, s. 300.

⁴³ Büker, Age., s. 67.

⁴⁴ Akdoğan, Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, s. 241.

⁴⁵ Akdoğan, Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, s. 243.

gösterilirler. Maliye ve Gümrük Bakanlığı'nın Muhasebe Sistemi Genel Tebliği'nde gösterilen ayrıntılı bir fon akım tablosu formu Çizelge 3.4.'de gösterilmiştir⁴⁶.

Karşılaştırmalı bilançolar yardımıyla fon akım tablosunun düzenlenmesi, aşağıdaki bir örnek üzerinde gösterilmiştir. İşletmenin 1997 yılı kârının %50'sini vergi olarak ödediği ve %50'sinin yedek akçelere eklendiği kabul edilmiştir. İşletme 1998 yılında hiç kâr dağıtmamıştır. İşletmenin 1997-98 yıllarına ilişkin bilançosunda, aktif kalemlerindeki azalışlar ve pasif kalemlerindeki artışlar fon kaynaklarını, aktif kalemlerdeki artışlar ve pasif kalemlerdeki azalışlar fon kullanımlarını göstermektedir. Bilançonun aktifinde yer alan pasifle ilgili kalemlerin tekrarını önlemek için net değerler alınmıştır.

Fon akım tablosunda da görüldüğü gibi, analize tabi olan dönemde, fon kaynaklarının %20,9'u, faaliyet sonucu oluşan kâr, amortisman ve itfa paylarından oluşmuştur. Fon kaynaklarının %77,4'ü, borçlanma yoluyla sağlanmıştır. Borçlanarak oluşturulan fonların %32'sini kısa vadeli borçlar ve %35,4'ünü ise uzun vadeli borçlar oluşturmaktadır. Aktif değerlerin azaltılmasıyla elde edilen fon kaynağı, %1,7'dir. İşletme, fon kaynaklarını, %4,3'ünü borç ödemelerinde, %8'ini borçların azaltılmasında ve %87,7'sini varlıklara yapılan yatırımlara harcamıştır. Varlıklara yapılan yatırımların %36,1'i dönen varlıklara, %51,6'sıda duran varlıklara yapılmıştır.

Fon akım tablosu belirli bir dönemde oluşan nakit akımlarını göstermez. Ancak bu dönem içinde oluşan net değerleri ortaya koyar. Fon akım tablosu, bilanço ve gelir tablosunun analiz edilmesiyle görülemeyen fon akımlarını ortaya koyar.

⁴⁶ Akgüç, Mali Tablolar Analizi, s. 304.

Çizelge 3.4. Fon Akım Tablosu Formu

	Önceki Dönem		Cari Dönem	
A-FON KAYNAKLARI				
1-Faaliyetlerden sağlanan kaynaklar				
a- Olağan kâr				
b- Amortismanlar (+)				
c- Fon çıkışı gerektirmeyen diğer giderler (+)				
d- Fon girişi sağlamayan gelirler (-)				
2-Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kay.				
a- Olağandışı kâr				
b- Fon çıkışı gerektirmeyen diğer giderler (+)				
c- Fon girişi sağlamayan gelirler (-)				
3-Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar				
4-Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar				
5-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklarda Artışlar				
6-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklarda Artışlar				
7-Sermaye Artırımı				
8-Hisse Senetleri İhraç Primleri				
B-FON KULLANIMLARI				
1-Faaliyetlerle ilgili kullanımlar				
a) Olağan zarar				
b) Amortismanlar (+)				
c) Fon çıkışı gerektirmeyen diğer giderler (+)				
d) Fon girişi sağlamayan gelirler (-)				
2-Olağandışı Faaliyetlerle ilgili Kullanımlar				
a- Olağandışı zarar				
b- Fon çıkışı gerektirmeyen diğer giderler (+)				
c- Fon girişi sağlamayan gelirler (-)				
3-Ödenen Vergi ve Benzeri Temettüleri				
a- Bir önceki dönem kârından ödenen				
b- Yedeklerden dağıtılan				
4-Dönen Varlıklar Tutarındaki Artışlar				
5-Duran Varlıklar Tutarındaki Artışlar				
6-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklarda Azalışlar				
7-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklarda Azalışlar				
8-Sermayedeki Azalışlar				

Çizelge. 3.5. Fon Akım Tablosu

	Önceki Dönem		Cari Dönem	
	1997	1998	Kaynak	Kullanım
DÖNEN VARLIKLAR				
Kasa ve bankalar	800	1.000		
Devlet tahvilleri	600	-		
Alacaklar	8.000	12.000		
Stoklar	16.200	24.600	600	
Dönen Varlıklar Toplamı	25.600	37.600		
DURAN VARLIKLAR				
Maddi duran varlıklar	32.000	50.000		200
Birikmiş amortismanlar(-)	(9.600)	(13.600)		
Maddi duran varlıklar(Net)	22.400	36.400		4.000
İlk tesis giderleri	2.000	2.000	4.000	8.400
Birikmiş itfa payları(-)	(800)	(1.200)		
İlk tesis giderleri (Net)	1.200	800		
Duran Varlık Toplamı	23.600	37.200	400	18.000
VARLIKLAR TOPLAMI	49.200	74.800	5.000	30.600
KISA SÜRELİ BORÇLAR				
Banka kredileri	12.000	20.000	8.000	
Ticari borçlar	4.400	6.800	2.400	
Borç senetleri	2.000	-		
Ödenecek giderler	1.600	800		
Diğer kısa süreli borçlar	2.400	3.200	800	
Kısa Süreli Borçlar Toplamı	22.400	30.800		
UZUN SÜRELİ BORÇLAR				
Tahviller	10.000	25.000	15.000	
Diğer uzun süreli borçlar	1.200	800	800	
Uzun Süreli Borçlar Toplamı	11.200	27.000		
ÖZ SERMAYE				
Ödenmiş sermaye	10.000	10.000		
Yedek akçeler	2.600	4.100		2.000
Dönem kârı	3.000	2.900	2.900	800
KAYNAK TOPLAMI	49.200	74.800	29.900	2.800
1997 Yılı üzerinden ödenen vergi				1.500
TOPLAM			34.900	34.900

Çizelge 3.6. Proforma fon akım tablosu

	Artışlar	Azalışlar	Artış yüzdesi
FON KAYNAKLARI			
Faaliyetlerden sağlanan kaynaklar		7.300	20,9
1. Olağan kâr	2.900		8,3
2. Dönem amortismanlar (+)	4.000		11,5
3. İtfa payları	400		1,1
Aktif değerlerde azalış		600	1,7
1. Devlet tahvilleri	600		1,7
Borçlarda artış		27.000	35,4
1. Banka kredileri	8.000		22,9
2. Ticari borçlar	2.400		6,9
3. Diğer kısa süreli borçlar	400		2,2
4. Tahviller	15.000		35,4
5. Diğer uzun süreli borçlar	800		2,2
Fon Kaynakları Toplamı		34.900	100
FON KULLANIMLARI			
1997yılı kârından ödenen vergiler		1.500	4,3
Aktif değerlerde artış		30.600	87,7
1. Kasa ve bankalar	200		0,6
2. Alacaklar	4.000		11,4
3. Stoklar	8.400		24,1
4. Maddi duran varlıklar	18.000		51,6
Borçlarda azalış		2.800	8,0
1. Borç senetleri	2.000		5,8
2. Ödenecek giderler	800		2,2
Fon Kullanımları Toplamı		34.900	100

4. BÖLÜM

ER-ŞAHSUVAROĞLU OTOMOTİV SAN. TİC. LTD. ŞTİ.'DE KISA VE UZUN VADELİ FİNANSAL PLANLAMA UYGULAMASI

4.1.Kısa Vadeli Finansal Planlama

4.1.1. Nakit bütçesinin hazırlanması

Nakit bütçesinin hazırlanması için gerekli veriler şunlardır.

1. Aylar itibariyle ticari mal alış ve mal satış tutarları, Çizelge 4.1.'de gösterilmiştir.
2. Mal alış bedelleri ve mal satış tutarları peşin olarak yapılmaktadır.
3. 602-Diğer Gelirler hesabında, ciro ve teşvik primi gelirleri olarak her ay 3.500.000.000 TL gelir sağlanması beklenmektedir.
4. 610-Satışlardan İade hesabında aylık ortalama 500.000.000 TL satışlardan iade yapılması tahmin edilmektedir.

Çizelge 4..1. Tahmini satın alış ve satış tutarları

Aylar	Tahmini satın alışlar	Tahmini satışlar
Ocak	200.000.000.000	150.000.000.000
Şubat	300.000.000.000	250.000.000.000
Mart	350.000.000.000	300.000.000.000
Nisan	400.000.000.000	350.000.000.000
Mayıs	450.000.000.000	450.000.000.000
Haziran	500.000.000.000	500.000.000.000

5. Ödenecek sosyal sigortalar primleri ve tasarruf teşvik primleri aylık 1.500.000.000 TL' dır.

6. Gelir Vergisi Kesintisi, Ücret Gelir Vergisi Kesintileri ve Ödenecek Katma Değer Vergisi (191-İndirilecek Katma Değer Vergisi %15, 391-Hesaplanan Katma Değer Vergisi %23) toplamı olarak aylık 8.000.000.000 TL 360-Gelir Vergisi ve Fonlar hesabında yer alacaktır.

7. Geçen yıl kârından ödenmesi gereken 370-Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler Karşılığı 13.127.377.322 TL kurumlar vergisi mayıs ayında ödenecektir.

8. Hizmet üretim maliyeti aylık ortalama 3.500.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir.

9. Genel yönetim giderleri aylık ortalama 12.000.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir.

10. Finansman giderleri aylık ortalama 1.800.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir.

11. 242-İştirakler, 250-Arazi ve Arsalar ve 254-Taşıtlar hesaplarındaki varlıklar şubat ayında elden çıkarılması beklenmektedir

Çizelge 4.2. Nakit bütçesinin nakit girişleri bölümü

Nakit Girişleri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Satışlar	150.000.000.000	250.000.000.000	300.000.000.000	350.000.000.000	450.000.000.000	500.000.000.000
602-Diğer Gelirler	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000
610-Satıştan İadeler	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
649-Faal. İlgili Diğer Gelirler	50.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000
242-İştirakler		5.355.000.000				
250-Arazi ve arsalar		10.000.000.000				
254-Taşıtlar		6.924.249.021				
Toplam	203.000.000.000	325.279.249.021	353.000.000.000	453.000.000.000	503.000.000.000	553.000.000.000

Çizelge 4.2.1. (Devam) Nakit bütçesinin nakit çıkışları bölümü

Ödemeler	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Mal Alış Ödemesi	200.000.000.000	300.000.000.000	350.000.000.000	400.000.000.000	450.000.000.000	500.000.000.000
360-Öd. Vergi ve Fon	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
361-Öd. Sos. Güv. K.	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
370-D. Kârı Ver. Ve Diğ. Yas. Yük. Karş.					13.127.377.322	
740-Hiz. Üret. Mal.	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
770-Gen. Yön. Gid.	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
780-Finansman Gid.	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Toplam	226.800.000.000	326.800.000.000	391.800.000.000	426.800.000.000	489.927.377.322	526.800.000.000
Fark	(23.800.000.000)	(1.600.000.000)	(23.800.000.000)	26.200.000.000	13.100.000.000	26.200.000.000
D. B. Nakit Mevcudu	81.601.877.011					
Min. Nakit Seviyesi	(5.000.000.000)	(5.000.000.000)	(5.000.000.000)	(5.000.000.000)	(5.000.000.000)	(5.000.000.000)
Net Nak. Açık Faz.	52.801.877.011	(6.600.000.000)	(28.800.000.000)	21.200.000.000	8.100.000.000	21.200.000.000
Küm. N. Nak. Aç. F.	52.801.877.011	46.201.877.011	17.401.877.011	38.601.877.011	46.701.877.011	67.901.877.011

4.1.2. Kâr planlaması

Kâr planlamasıyla ilgili genel varsayımlar şunlardır.

1. İşletmenin sabit maliyetleri duran varlıklar toplamı olarak dikkate alınmıştır.
2. Satılan her bir aracın maliyetleri farklı olduğundan showroomda satışa sunulan araçlar ayrı bir değişken gider olarak dikkate alınmıştır.
3. Bakım ve onarım departmanına ait olan değişken ve sabit maliyetler dikkate alınmamıştır.

Çizelge 4.3. Ürünlerin satış hacmi içindeki oranı

Ürünler	Adedi	Satış hacmi içindeki oranı	Alış fiyatı	Satış fiyatı
Escort	40	0,051	3.094.947.500	3.116.921.627
Mondeo	20	0,026	4.566.955.000	4.599.380.381
Kamyonet	300	0,385	4.325.944.100	4.356.658.303
Minibüs	150	0,193	5.241.795.333	5.279.012.080
Kamyon	70	0,090	9.997.596.857	10.068.579.795
Traktör	120	0,154	3.660.915.674	3.686.908.175
Isuzu NPR	31	0,040	9.348.567.742	9.385.962.013
Fiesta	13	0,017	2.237.196.154	2.253.080.247
Ford KA	13	0,017	2.283.404.615	2.299.616.788
Balya Makinası	20	0,026	1.050.963.478	1.058.425.319
Isuzu Model Otobüs	1	0,001	11.810.000.000	11.893.851.000
Isuzu Kamyonet	1	0,001	6.600.000.000	6.646.860.000
Toplam	779	1,000	64.218.286.453	64.475.159.599

Çizelge 4.4. Değişken gider / satış hasılatı

Mamuller	Satış hacmi içindeki payı	Değişken Gider Oranı	Değişken gider/ Satış hasılatı
Escort	0,051	0,99295	0,051
Mondeo	0,026	0,99295	0,025
Kamyonet	0,385	0,99295	0,382
Minibüs	0,193	0,99295	0,191
Kamyon	0,090	0,99295	0,089
Traktör	0,154	0,99295	0,153
Isuzu NPR	0,040	0,99295	0,040
Fiesta	0,017	0,99295	0,017
Ford KA	0,017	0,99295	0,017
Balya Makinası	0,026	0,99295	0,025
Isuzu Model Otobüs	0,001	0,99295	0,001
Isuzu Kamyonet	0,001	0,99295	0,001
Toplam	1,000	11,9154	0,993

İşletmenin satmış olduğu 12 çeşit malın başabaş noktasındaki toplam satış hasılatı şu şekilde hesaplanabilir.

$$S = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}} = \frac{32.611.005.599}{1 - 0,993} = 4.658.715.085.571 \text{ TL}$$

İşletmenin başabaş noktasındaki satış hacmi 4.658.715.085.571 TL'dir. Dönem satışları toplamı, 3.958.341.587.615 TL'dir. İşletme, başabaş noktasının altında satış yapmıştır. Analizde, hizmet departmanından elde edilen gelirler ve parça satışları dikkate alınmamıştır. Bu noktadaki birim satış hasılatı ise Çizelge 4.6 'da verilmiştir.

Çizelge 4.5. Başabaş noktasındaki birim başına satış hasılatı

Mamuller	Başabaş noktasındaki satış tutarı	Satış hacmi içindeki payı	Birim başına satış hasılatı
Escort	4.658.715.085.571	0,051	237.594.469.364
Mondeo	4.658.715.085.571	0,026	121.126.592.225
Kamyonet	4.658.715.085.571	0,385	1.793.605.307.945
Minibüs	4.658.715.085.571	0,193	899.132.011.515
Kamyon	4.658.715.085.571	0,090	419.284.357.701
Traktör	4.658.715.085.571	0,154	717.442.123.178
Isuzu NPR	4.658.715.085.571	0,040	186.348.603.423
Fiesta	4.658.715.085.571	0,017	79.198.156.455
Ford KA	4.658.715.085.571	0,017	79.198.156.455
Balya Makinası	4.658.715.085.571	0,026	121.126.592.225
Isuzu Model Otobüs	4.658.715.085.571	0,001	4.658.715.086
Isuzu Kamyonet	4.658.715.085.571	0,001	4.658.715.086
Toplam	4.658.715.085.571	1,000	4.658.715.085.571

Çizelge 4.6. Başabaş noktasındaki değişken giderler

Mamuller	Birim başına satış hasılatı	Değişken Gider Oranı	Başabaş noktasındaki değişken gider
Escort	237.594.469.364	0,99295	235.919.428.355
Mondeo	121.126.592.225	0,99295	120.272.649.750
Kamyonet	1.793.605.307.945	0,99295	1.780.960.390.524
Minibüs	899.132.011.515	0,99295	892.793.130.834
Kamyon	419.284.357.701	0,99295	416.328.402.979
Traktör	717.442.123.178	0,99295	712.384.156.210
Isuzu NPR	186.348.603.423	0,99295	185.034.845.769
Fiesta	79.198.156.455	0,99295	78.639.809.452
Ford KA	79.198.156.455	0,99295	78.639.809.452
Balya Makinası	121.126.592.225	0,99295	120.272.649.750
Isuzu Model Otobüs	4.658.715.086	0,99295	4.625.871.145
Isuzu Kamyonet	4.658.715.086	0,99295	4.625.871.145
Toplam	4.658.715.085.571	11,9154	55.510.453.730.613

Başabaş noktasının yüksek çıkmasının nedeni, duran varlıkların yeniden değerlemeye tabi tutulmamış olmasından kaynaklanabilir. İşletmenin brüt kâr marjının, %0,7 gibi düşük bir değer olması, başabaş noktasın çok yüksek çıkmasına neden olan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca toplam sabit maliyetlerden bakım onarım departmanına düşen kısım çıkarıldığında bu nokta biraz daha yukarı çekilmiş olacaktır.

4.2. Uzun Vadeli Finansal Planlama Uygulaması

Gelir tablosu, bilanço ve fon akım tablosuyla ilgili veriler şöyledir.

1. İşletmenin 1999 yılı satışlarının yaklaşık %50 artarak 6.000.000.000 TL' ya ulaşacağı tahmin edilmektedir.
2. Satışlardan doğrudan etkilenmeyen olağan dışı gelir ve kârların olmayacağı tahmin edilmektedir.
3. İşletmenin brüt kâr üzerinden ödediği vergi oranı %44'tür.
4. Geçmiş yıl kârları üzerinden ayrılan yasal kâr yedeklerinin oranı %25'tir.
5. Geçmiş yıl kârından %25 oranında yasal yedek ve %33 oranında kâr payı işletmede bırakılacaktır.
6. İşletmenin faaliyet kâr marjı, %0,7'dir. Net kâr marjı, %0,4'tür.
7. Araç bakım onarım departmanından elde edilen gelirler, faaliyetlerle ilgili diğer gelirler kısmında yer almaktadır.
8. İşletmenin 1998 yılı genel kesin mizanı EK-1'dedir.
9. İşletmenin 1998 yılı gelir tablosu EK-2'dedir.
10. İşletmenin 1998 yılı bilançosu E-3'tedir.

4.2.1. Proforma gelir tablosu hazırlanması

Çizelge 4.7. 1998 Yılı Gelir Tablosunun yüzdelere indirgenmesi

1998 Yılı Gelir Tablosunun yüzdelere indirgenmesi				
60	Brüt Satışlar	3.958.341.587.615		100,00
600	Yurt İçi Satışlar	3894888587518	0,98397	
602	Diğer Gelirler	63452998097	0,0160	
	Net Satışlar	3.958.341.587.615		100,00
62	Satışların Maliyeti	-3.887.864.756.496		-0,9822
621	Sat Ticari Mallar Mal	-3887864756496	-0,9822	
	Brüt Satış Kârı ve Zararı	70.476.831.119		0,0178
63	Faaliyet Giderleri	-147.003.025.067		-0,0371
632	Genel Yönetim Giderleri	-147003025067	-0,0371	
	Faaliyet Kârı ve Zararı	-76.526.193.948		-0,0193
64	D Faal Olağ Gel ve Kâr	104.670.061.987		0,0264
649	Faal İlgili Diğer Gelirler	104670061987	0,0264	
	Olağan Kâr veya Zararlar	28.143.868.039		0,0071
67	O Dışı Gelir ve Kârlar	1.691.080.425		
679	O Dışı Gelir ve Kârlar	843199410		
679	4325 Say Hazine Yard	847881015		
	Dönem Kârı ve Zararı	29.834.948.464		0,0075
691	D Kârı Vergi Yük Karş	-13127377322	-0,0033	
	Dönem Net Kârı ve Zararı	16.707.571.142		0,0042

Çizelge 4.8. Satışların Yüzdesi Yöntemine Göre Hazırlanan
1999 Yılı Proforma Gelir Tablosu

Satışların Yüzdesi Yöntemine Göre Hazırlanan 1999 Yılı Proforma Gelir Tablosu			
60	Brüt Satışlar		6.000.000.000.000
600	Yurt İçi Satışlar	5.903.820.000.000	
602	Diğer Gelirler	96.181.186.023	
	Net Satışlar		6.000.000.000.000
62	Satışların Maliyeti		-5.893.170.000.000
621	Sat Ticari Mallar Mal	-5.893.170.000.000	
	Brüt Satış Kârı ve Zararı		106.830.000.000
63	Faaliyet Giderleri		-222.825.000.000
632	Genel Yönetim Giderleri	-222.825.000.000	
	Faaliyet Kârı ve Zararı		-115.997.000.000
64	D. Faal Olağ Gel ve Kâr		158.657.000.000
649	Faal İlgili Diğer Gelirler	158.657.000.000	
	Olağan Kâr veya Zararlar		42.660.089.964
691	D Kârı Vergi Yük Karş	18.770.439.584	
	Dönem Net Kârı ve Zararı		23.889.650.379

4.2.2. Proforma bilanço hazırlanması

Cizelge 4.9. Satışların Yüzdesi Olarak 1998 Yılı Bilançosu

Satışların Yüzdesi Olarak 1998 Yılı Bilançosu			
1	Dönen Varlıklar		
10	Hazır Değerler	81.601.877.011	0,0206
100	Kasa	45.687.661	0,0000
101	Alınan Çekler	50.704.576.711	0,0128
102	Bankalar	30.851.612.639	0,0078
12	Ticari Alacaklar	2.816.342.641	0,0007
120	Alıcılar	2.816.342.641	0,0007
13	Diğer Alacaklar	5.355.000.000	0,0014
132	İştiraklerden Alacaklar	5.355.000.000	0,0014
15	Stoklar	238.861.389.788	0,0603
153	Ticari Mallar	238.861.389.788	0,0603
19	Diğer Dönen Varlıklar	29.741.227.461	0,0075
190	Devreden KDV	28.332.462.461	0,0072
193	Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	1.408.765.000	0,0004
	Dönen Varlıklar Toplamı	358.375.836.901	0,0905
2	Duran Varlıklar		
25	Maddi Duran Varlıklar	29.780.735.264	0,0075
250	Arazi ve Arsalar	10.000.000.000	0,0025
254	Taşıtlar	4.994.566.521	0,0013
255	Demirbaşlar	25.497.938.692	0,0064
257	Birikmiş Amortismanlar	-10.711.796.949	-0,0027
26	M. Olmayan Duran Varlıklar	157.138.400	0,0000
262	Kuruluş ve Örgütlenme Gid.	157.138.400	0,0000
29	Diğer Duran Varlıklar	2.673.131.935	0,0007
291	Gel. Yıl İndirilecek KDV	2.673.131.935	0,0007
	Duran Varlıklar Toplamı	32.611.005.599	0,0082
	AKTİF TOPLAMI	390.986.842.500	0,0988

Çizelge 4.9.2 (Devam) Satışların Yüzdesi Olarak 1998 Yılı Bilançosu

PASİF			
3	Kısa Vadeli Yabancı Kay.		
32	Ticari Borçlar	293.624.915.161	0,0742
320	Satıcılar	229.591.754.397	0,0580
321	Borç Senetleri	62.654.661.080	0,0158
329	Diğer Ticari Borçlar	1.378.499.684	0,0003
33	Diğer Borçlar	49.767.658.167	0,0126
331	Ortaklara Borçlar	49.767.658.167	0,0126
36	Ödenecek Vergi ve Diğ. Yük.	1.786.902.450	0,0005
360	Ödenecek Vergi ve Fonlar	625.721.800	0,0002
361	Ödenecek Sosyal Güv. Kes.	1.161.180.650	0,0003
37	Borç ve Gider Karşılıkları	13.127.377.322	0,0033
370	D. Kârı Ver. ve Diğ. Yas. Y. K.	13.127.377.322	0,0033
	Kısa Vadeli Yabancı Kay. Top.	358.306.853.100	0,0905
4	Uzun Vadeli Yabancı Kay.		
	Uzun Vadeli Yab. Kay. Top.		
5	Öz Kaynaklar		
50	Ödenmiş Sermaye	10.000.000.000	
500	Sermaye	10.000.000.000	
54	Kâr Yedekleri	1.766.000.647	
540	Yasal Yedekler	1.766.000.647	
57	Geçmiş Yıl Kârları	4.206.417.611	
570	Geçmiş Yıl Kârları	4.206.417.611	
59	Dönem Net Kârı (Zararı)	16.707.571.142	
590	Dönem Net Kârı	16.707.571.142	
	Öz Kaynaklar Toplamı	32.697.989.400	
	PASİF TOPLAMI	390.986.842.500	

Çizelge 4.10. 1999 Yılı Proforma Bilançosu

1999 Yılı Proforma Bilançosu		
AKTİF		
1	Dönen Varlıklar	
10	Hazır Değerler	123.691.008.274
100	Kasa	69.252.731
101	Alınan Çekler	76.857.303.376
102	Bankalar	46.764.452.167
12	Ticari Alacaklar	4.268.973.627
120	Alıcılar	4.268.973.627
13	Diğer Alacaklar	8.117.035.705
132	İştiraklerden Alacaklar	8.117.035.705
15	Stoklar	362.062.825.303
153	Ticari Mallar	362.062.825.303
19	Diğer Dönen Varlıklar	45.081.345.512
190	Devreden KDV	42.945.958.807
193	Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	2.135.386.705
	Dönen Varlıklar Toplamı	543.221.188.422
2	Duran Varlıklar	543.221.188.422
25	Maddi Duran Varlıklar	45.141.230.899
250	Arazi ve Arsalar	15.157.863.128
254	Taşıtlar	7.570.695.571
255	Demirbaşlar	38.649.426.475
257	Birikmiş Amortismanlar	-16.236.754.275
26	M. Olmayan Duran Varlık.	238.188.236
262	Kuruluş ve Örgüt. Gider.	238.188.236
29	Diğer Duran Varlıklar	4.051.896.799
291	Gel. Yıl İndirilecek KDV	4.051.896.799
	Duran Varlıklar Toplamı	49.431.315.934
	AKTİF TOPLAMI	592.652.504.356

Çizelge 4.10.2.(Devam) 1999 Yılı Proforma Bilançosu

PASİF		
3	Kısa Vadeli Yabancı Kay.	
32	Ticari Borçlar	445.072.627.506
320	Satıcılar	348.012.038.853
321	Borç Senetleri	94.971.077.700
329	Diğer Ticari Borçlar	2.089.510.953
33	Diğer Borçlar	75.437.135.071
331	Ortaklara Borçlar	75.437.135.071
36	Ödenecek Vergi ve Diğ. Yük.	2.708.562.276
360	Ödenecek Vergi ve Fonlar	948.460.540
361	Ödenecek Sosyal Güv. Kes.	1.760.101.736
37	Borç ve Gider Karşılıkları	19.898.298.868
370	D. Kârı Ver. ve D. Yas. Y. K.	19.898.298.868
	Kısa Vadeli Yab. Kay. Top.	543.116.623.721
4	Uzun Vadeli Yabancı Kay.	
	Uzun Vadeli Yab. Kay. Top.	
5	Öz Kaynaklar	
50	Ödenmiş Sermaye	10.000.000.000
500	Sermaye	10.000.000.000
54	Kâr Yedekleri	5.942.893.433
540	Yasal Yedekler	5.942.893.433
57	Geçmiş Yıl Kârları	9.703.336.823
570	Geçmiş Yıl Kârları	9.676.336.821
59	Dönem Net Kârı (Zararı)	23.889.650.379
590	Dönem Net Kârı	23.889.650.379
	Öz Kaynaklar Toplamı	49.535.880.635
	PASİF TOPLAMI	592.652.504.356

4.2.3. Proforma fon akım tablosu hazırlanması

Çizelge 4.11. Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti.1998-99 yılları ayrıntılı bilançoları

AKTİF		1998	1999	Fark
1	Dönen Varlık.			
10	Hazır Değer.	81.601.877.011	123.691.008.274	42.089.131.263
100	Kasa	45.687.661	69.252.731	23.565.070
101	Alınan çekler	50.704.576.711	76.857.303.376	26.152.726.665
102	Bankalar	30.851.612.639	46.764.452.167	15.912.839.528
12	Ticari Alacak.	2.816.342.641	4.268.973.627	1.452.630.986
120	Alıcılar	2.816.342.641	4.268.973.627	1.452.630.986
13	Diğer Alacak.	5.355.000.000	8.117.035.705	2.762.035.705
132	İştirak. Alac.	5.355.000.000	8.117.035.705	2.762.035.705
15	Stoklar	238.861.389.788	362.062.825.303	123.201.435.515
153	Ticari Mallar	238.861.389.788	362.062.825.303	123.201.435.515
19	Diğ. D. Var.	29.741.227.461	45.081.345.512	15.340.118.051
190	Dev. KDV	28.332.462.461	42.945.958.807	14.613.496.346
193	P. Ö. V. ve F.	1.408.765.000	2.135.386.705	726.621.705
	Dönen Var. T.	358.375.836.901	543.221.188.422	184.845.351.521
2	Duran V.	358.375.836.901	543.221.188.422	184.845.351.521
25	Maddi D. Var.	29.780.735.264	45.141.230.899	15.360.495.635
250	Arazi ve arsa.	10.000.000.000	15.157.863.128	5.157.863.128
254	Taşıtlar	4.994.566.521	7.570.695.571	2.576.129.050
255	Demirbaşlar	25.497.938.692	38.649.426.475	13.151.487.783
257	Birik. Amort.	-10.711.769.949	-16.236.754.275	-5.524.984.326
26	M. Olm. D. V.	157.138.400	238.188.236	81.049.836
262	K. ve Örg. G.	157.138.400	238.188.236	81.049.836
29	Diğ. D. Var.	2.673.131.935	4.051.896.799	1.378.764.864
291	G.Y. İ. KDV	2.673.131.935	4.051.896.799	1.378.764.864
	Dur. Var. Top	32.611.005.599	49.431.315.934	16.820.310.335
	A. TOPLAMI	390.986.842.500	592.652.504.356	201.665.661.856

Çizelge 4.11.2. (Devam) Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti.
1998-99 yılları ayrıntılı bilançoları

PASİF				
3	K. V. Y. Kay.			
32	Ticari Borçlar	293.624.915.161	445.072.627.506	151.447.712.345
320	Satıcılar	229.591.754.397	348.012.038.853	118.420.284.456
321	Borç Senetleri	62.654.661.080	94.971.077.700	32.316.416.620
329	Diğ. Tic. Borç	1.378.499.684	2.089.510.953	711.011.269
33	Diğer Borçlar	49.767.658.167	75.437.135.071	25.669.476.904
331	Ortak. Borçlar	49.767.658.167	75.437.135.071	25.669.476.904
36	Ö. V. ve D. Y.	1.786.902.450	2.708.562.276	921.659.826
360	Ö. V. ve Fon.	625.721.800	948.460.540	322.738.740
361	Ö. Sos Güv. K	1.161.180.650	1.760.101.736	598.921.086
37	Borç ve G. K.	13.127.377.322	19.898.298.868	6.770.921.546
370	D. K. Ver. ve D. Y. Y. Karş.	13.127.377.322	19.898.298.868	6.770.921.546
	K. V. Y. K. T.	358.306.853.100	543.116.623.721	184.809.770.621
4	Uz. V. Y. Kay			0
	U. V. Y. K.T.			0
5	Öz Kaynaklar			0
50	Öden. Serm	10.000.000.000	10.000.000.000	0
500	Sermaye	10.000.000.000	10.000.000.000	0
54	Kâr Yedekleri	1.766.000.647	5.942.893.433	4.176.892.786
540	Yasal Yed.	1.766.000.647	5.942.893.433	4.176.892.786
57	Geç. Yıl Kâr.	4.206.417.611	9.703.336.823	5.469.919.212
570	Geç. Yıl Kâr.	4.206.417.611	9.703.336.823	5.469.919.212
59	Dön. Net Kârı veya (Zararı)	16.707.571.142	23.889.650.379	23.889.650.379
590	D. Net Kârı	16.707.571.142	23.889.650.379	23.889.650.379
	Öz Kay. Top.	32.679.989.400	49.508.880.635	33.536.462.377
	P. TOPLAMI	390.986.842.500	592.652.504.356	218.346.232.998

Çizelge 4.12. Proforma fon akım tablosu

Proforma Fon Akım Tablosu		
FON KAYNAKLARI		
1-Faaliyetlerden sağlanan kaynaklar		48.185.047.290
a- Olağan kâr	42.660.089.964	
b- Amortismanlar (+)	5.524.957.326	
c- Fon çıkışı gerektirmeyen diğer giderler (+)		
d- Fon girişi sağlamayan gelirler (-)		
2-Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kay.		
3-Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar		
4-Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar		
5-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklarda Artışlar		178.038.849.075
320-Satıcılar	118.420.284.456	
321-Borç Senetleri	32.316.416.620	
329-Diğer Ticari Borçlar	711.011.269	
331-Ortaklara Borçlar	25.669.476.904	
360-Ödenecek Vergi ve Fonlar	322.738.740	
361-Ödenecek Sosyal Güv. Kes.	598.921.086	
6-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklarda Artışlar		
7-Sermaye Artırımı		
8-Hisse Senetleri İhraç Primleri		
Fon Kaynakları Toplamı		226.223.896.365

Çizelge 4.12.2. (Devam) Proforma fon akım tablosu

FON KULLANIMLARI		
1-Faaliyetlerden sağlanan kaynaklar		
2-Olağandışı Faaliyetlerden Kullanımlar		
3-Ödenen Vergi ve Ben. Temettüleri		13.127.377.322
370-Dön. Karı Vergi ve Yas. Yük. K	13.127.377.322	
5-Ödenen temettüleri	5.905.772.862	5.905.772.862
4-Dönen Varlıklar Tut. Artışlar		184.845.451.520
100-Kasa	23.665.070	
101-Alınan Çekler	26.152.726.665	
102-Bankalar	15.912.839.528	
120-Alıcılar	1.452.630.986	
132-İştiraklerden Alacaklar	2.762.035.705	
153-Ticari Mallar	123.201.435.515	
190-Devreden KDV	14.613.496.346	
193-Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	726.621.705	
5-Duran Varlıklar Tut. Artışlar		22.345.294.661
250-Arazi ve Arsalar	5.157.863.128	
254-Taşitlar	2.576.129.050	
255-Demirbaşlar	13.151.487.783	
262-Kuruluş ve Örgüt. Gider.	81.049.836	
291-Gel. Yıl İndirilecek KDV	1.378.764.864	
6-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar		
7-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklarda Azalışlar		
8-Sermayedeki Azalışlar		
Fon Kullanımları Toplam		226.223.896.365

İşletmenin proforma gelir tablosunda brüt satış kârı 70.476.831.119 TL'den 106.830.000.000 TL'ye yükselmiştir. Ancak genel yönetim giderleri de bu oranda arttığı için net kâr marjı oranı değişmemiştir. 1998 yılı gelir tablosunda olağan dışı gelir ve kârlar, net kârın yaklaşık %10'u kadardır. Olağan dışı gelir ve kârların 1999 yılındaki durumunun nasıl olacağı kesin olarak bilinmediğinden dikkate alınmamıştır. Faaliyetlerle ilgili durumun tahmini sonucunda 1999 yılı net kârı, 23.889.650.379 TL'dir.

Hazırlanan 1999 yılı proforma bilançosunda, işletmenin uzun vadeli yabancı kaynağı olmamasından dolayı, satışlardan dolaysız olarak etkilenmeyen tek kalem öz kaynaklar olmuştur. Satışların %50 artmasıyla, oluşan fon ihtiyacı 4.980.000.000 TL olmuştur. İşletmenin 1999 yılı satışlarından elde edilen 23.889.650.379 TL kârla, bu fon ihtiyacı karşılanabilecektir. Dolayısıyla, mevcut yapıyı koruduğu sürece dışarıdan ek fon bulmaya gerek yoktur.

Aktif toplamı yüzdesi	=0,00988
Pasif toplamı yüzdesi	=0,00905
Fark	=0,00083
Artan satışlardan dolayı gerekli fon ihtiyacı	= 0,00083x 6.000.000.000.000= 4.980.000.000 TL

İşletme geçmiş yıl karından %25 oranında 4.176.891.786 TL yasal yedek ve %33 oranında 5.496.919.212 TL işletmede alıkonulduktan sonra %42 oranında 7.033.760.144 TL kâr payı dağıtımını yapabilecektir.

Hazırlanan proforma fon akım tablosunda görüldüğü gibi, işletmenin fon kaynaklarının önemli bir bölümü, satıcılara olan borçlarından oluşmaktadır. Fon kullanımlarının önemli bir bölümünü de yine ticari mallar oluşturmaktadır. Kısa vadeli kaynaklardan sağlanan fonlardan daha fazla bir fon dönen varlıklara yatırılmıştır. Uzun vadeli yabancı kaynak kullanılmamasının en büyük nedeni, mal alış ve satışların büyük bir kısmının peşin olarak yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

SONUÇ

Planı olmayanın, geleceği olmaz. Geleceğin belirsizlikleri ve riskleri karşısında hazırlıklı olunmayacağı gibi, fırsatların değerlendirilmesinde de hazırlıklı olunamaz. Geleceğin risk ve belirsizliğinden zarar görmeden sıyrılmak veya fırsatları değerlendirerek kârlı çıkmak, ancak planlama yoluyla olur. Geleceği için planı olan bir işletme her zaman için planı olmayan rakiplerine karşı bir adım öndedir.

Geleceğin belirsiz ve riskli durumları, ya olağan faaliyetlerden yada olağan dışı faaliyetlerden meydana gelir. Olağan üstü durumlar için yapılacak en iyi planlama sigorta poliçesidir. Ancak işletmeleri tedirgin eden olağan faaliyetler sonucunda oluşan riskli ve belirsizlik durumlarıdır.

Finansal yöneticilerin görevi, olağan faaliyetlerden oluşan risk ve belirsizlik durumlarına karşı önceden yapacağı tahminlerle karşı koymaktır. Ayrıca, karşılaşılan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesiyle de avantajlı duruma geçebilmek mümkündür. Başarılı bir finansal yönetici, geleceğin olağan durumlarına karşı en iyi tahmini yapan kişidir.

Tahmin ile olağan üstü durumlar, birbiriyle karıştırılmamalıdır. Olağan üstü durumlar, tahmini içermesine rağmen tahmin, olağan üstü durumları içermemektedir. Dolayısıyla finansal planlamaya konu olan olaylar, olağan durumlardan doğacak sonuçların tahmini, değerlendirilmesi, planlanması ve denetlenmesidir.

Kısa süreli finansal planlama, Bilançonun aktifindeki dönen varlıklarla ilgili olduğu kadar, duran aktiflerin kısa süreye denk gelen kısmıyla da ilgilidir. Uzun süreli finansal planlama ise, işletmenin finansal ufkunu içerir. İşletmenin genel amaçlarına yönelik ulaşılması beklenen hedeflere varılması için yapılan bir ön hazırlıktır. Bu çalışmalar, işletmenin ileride görmek istediği resmin şimdiden hazırlanmasıdır.

Kısa süreli finansal planlama, uzun vadeli finansal planlamanın şekillenmesine yön vereceği gibi uzun süreli finansal planlama da kısa süreli finansal planlamaya yön verecektir. Dolayısıyla finansal planlama işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu gibi, kısa ve uzun vadeli finansal planlama da birbirlerinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz iki unsurdur.

Yapılan uygulamada, işletmenin sermaye yapısının daha çok kısa süreli kaynaklara dayanması, kısa süreli finansal planlamanın çok iyi yapılmasını gerekli kılmaktadır. Uzun süreli kaynaklardan uzun vadeli yabancı kaynağın olmaması, satın almaların ve satışların peşin yapılmasından kaynaklandığı gibi yönetim anlayışından da kaynaklanmaktadır. Öz sermayenin varlığı, sadece işletmenin kuruluş aşamasının tamamlanması için gerekli olan orandadır.

İşletme sermayesinin tamamı kısa süreli yabancı kaynaklardan sağlanmaktadır. Sabit varlık yatırımların hemen hemen tamamı öz sermaye ile karşılanmıştır.

Yapılan kısa vadeli finansal planlama çerçevesinde yapılan nakit bütçesinde, satın almaların ve satışların peşin olarak yapılması durumunda nakit sıkıntısının çekilmediği görülmektedir.

Kâr planlamasında ise, işletmenin başabaş noktasındaki satış hasılatının 1998 yılı satışlarının üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çok %0,07 brüt kâr marjı gibi düşük bir oranla iş yapmasıdır. Düşük kâr marjına rağmen satış miktarının da düşük oluşu başabaş noktasının çok yüksek çıkmasına neden olmuştur. Otomotiv satışından oluşan karın işletme giderlerini tek başına karşılamadığı ve bakım-onarım servisinden elde edilen kârlarla kapatıldığı görülmektedir.

Her iki departmandan elde edilen gelirin işletmenin sabit masraflarını karşılamaya tek başına karşılamaya yetmemektedir. Ancak, İşletmenin çeşitli türde yapmış olduğu araç satışlarından sağladığı gelirlerin yanında, hizmet departmanı olan araç bakım ve onarım servisinden elde ettiği gelirler ve olağan dışı kârlar ve 4325 sayılı kanunla sağlanan yardımlarla bu açık kapatılarak kâra geçilmiştir.

İlk bakışta otomotiv satışı, işletmenin asıl faaliyet alanını oluşturduğu gözlenmektedir. Ancak bakım onarım servisinin, bayisi bulunduğu otomotiv

sektörünün bakım onarım hizmetleriyle ve yedek parça satışıyla ilgili pazar payının elde tutulmasından kaynaklanan kârlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki departmanın da birbirini tamamlayan unsurlarıyla işletme kârlılığı yakalamaktadır.

Sonuç olarak mal alış , mal satış, hizmet üretim maliyeti ve gelirleri peşin olarak yapıldığı sürece, kısa vadede nakit ve uzun vadede fon sıkıntısı çekilmeyeceği görülmektedir.



KAYNAKLAR

- Akdoğan, Nalan, Tenker Nejat, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, G.Ü. Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Bası, 595 s.
- Akgüç, Öztin. Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1991, Genişletilmiş 5. Bası, 318 s.
- Akgüç, Öztin. Finansal Yönetim. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1994, Genişletilmiş 6. Bası, 957 s.
- Akgüç, Öztin. Mali Tablolar Analizi. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1991, Genişletilmiş 9. Bası, 563 s.
- Akıncı Nejat, Erdoğan, Necmettin. Finansal Tablolar ve Analizi. Barış Yayınları, İzmir, 4. Bası, 397 s.
- Akkaya, Saim. Sınai Yatırım Projelerinin Mali Yönden Değerlendirilmesi: Bankaların Orta ve Uzun Süreli Kredi Değerlendirme Yöntemleri. Günlük Ticaret Gazetesi Tesisleri, İstanbul 1988.
- Aksoy, Ahmet. İşletme Sermayesi Yönetimi. Ankara Gazi Büro Kitabevi, 1993, 306 s.
- Altuğ, Osman. Finansal Yönetim-1, İlkeler Uygulamalar. İstanbul Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, 1988, s. 53.
- Atabey, Naim Ata. Basic'le Finansal Analiz. Selçuk Ü. İ. İ. B. F., Konya, 1992, 110 s.
- Ataman, Ümit, Hacırüstemoğlu, Rüstem. Yöneticiler İçin; Muhasebe ve Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, 464 s.
- Berk, Niyazi. Finansal Yönetim. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, 3. Baskı, 516 s.
- Bierman Harold Jr. Strategic Financial Planning. The Free Press, A Division of Mcmillan Publishing Co. Inc., New York, 1980.
- Block, Stanley B., Hirt, Geoffrey A., Foundations of Financial Management, Burr Ridge Ill, Irwin, 1994.

- Bolak, Mehmet. Finansman. İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1990.
- Bowman C. and Asch D., Strategic Management, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, 1987.
- Brealey, Richard A., Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, New York, 1988.
- Brealey, Richard A., Meyers, Stewart C., Marcus, Alan J. Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı. İşletme Finansmanın Temelleri. İstanbul, McGraw – Hill - Literatür Yayıncılık, 1997, Birinci Basım, 746 s.
- Brigham Eugene F., Finansal Yönetimin Temelleri Cilt-2, Çev: Akmut, Özdemir, Sarıaslan, Halil, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1996, 450 s.
- Brigham, Eugene F., Gapenski, Lous C., Financial Management Teory and Practice. The Dryden Press, New York, 1997, Eight Edition.
- Büker, Semih. Finansal Yönetim. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1985, 3. Baskı, 328 s.
- Ceylan, Ali. İşletmelerde Finansal Yönetim. Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1998, 5. Baskı, 439 s.
- Ceylan, Ali. Borsada Uygulamalı portföy Yönetimi. Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, 235 s.
- Charles, Moyer R., Contemporary Financial Management. West Publishing Co., Minnesota, Second Edition, 1984.
- Colb, Burton A., Principles of Financial Management. Business publications inc., Texas, 1983, International edition.
- Çetiner, Ertuğrul. İşletmelerde Mali Analiz. Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1996, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, 275 s.
- Erdoğan, Muammer. Erzincan Bez Fabrikasının Çalışma Sermayesi Analizi. Atatürk Üniversitesi Yayınları No:540, Erzurum, 1978, 152 s.
- Erdoğan, Muammer. İşletme Finansmanı. Dicle Üniversitesi Diyarbakır meslek Yüksekokulu Yayın No:2, Diyarbakır, 1990, 302 s.

- Erdoğan, Muammer. Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kâr Bütçeleri. Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu Yayın No:1,Diyarbakır, 1978, 192 s.
- Ernest, Walker. Financial Management of Small Firm.Prentice-Hall, New Jersey 1986, 2. Edition,
- Erol, Cengiz. Nakit Akımı Yaklaşım Yöntemiyle Kredi Değerlendirmesi. Bankalar Birliği Yayın No:167, Ankara, 1991, 182 s.
- Finnerty, John D., Corporate Financial Analysis. McGraw-Hill inc., New York, 1986.
- Gitman, Lawrence J., Principles of Managerial Finance. R. R. Donnelley and Sons Company, New York, 1985,Fourt Edition.
- Goodman, Sam R., Taking The Guesswork Out of Long Range Planning. Pentic Hall inc, New York, 1971.
- Gönenli, Atilla. İşletmelerde Finansal Yönetim. İstanbul Matbaası, İstanbul, 1979, 3.Baskı.
- Güvemli, Oktay. İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama. Güray Matbaası, İstanbul, 1981, Birinci Baskı.
- Güvemli, Oktay. İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması. Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977, Birinci Baskı.
- Hatipoğlu Zeyyat. İşletme Finansı. Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No:6, İstanbul, 1986, 291 s.
- Koç-Yalkın, Yüksel. Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri. Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, 3. Baskı, 246 s.
- Kolb, W. Robert, Rodriguez, Richardo J., Carlin, E. Adam, Essential Financial Management. Kolb Publishing co., Filorida, 1994, International edition.
- Kolb, Robert W., Rodriguez, Richardo j. Finansal Yönetim. Çev: Ali İhsan Karacan, Sermaye Piyasası Yayın No:35, Ankara, 1996, İkinci Baskı.
- Lee. T.A and Tweedie D.P., The Intitional Investor and Financial Information, The Institute of Chartered Acountnats in England and wales, London, 1981.

- Maness, Terry S., Henderson, James W. Financial Analysis and Forecasting. Prentice Hall inc., New Jersey, 1992, International edition.
- Martin, John D., Petty J. William, Arthur J. Keown. Basic Financial Management. Prentice-Hall inc., New York, 1979.
- McCarty D. J., Minichiello R. J. And Curran J. R. Business Policy and strategy, Irwin, Homewood, Illinois, 1983.
- Moore, Carl L., Jaedicke, Robert K. Yönetim Muhasebesi. Çev: Alparslan Peker, İstanbul, Yön Ajans, 1988, Dördüncü Basıdan Çeviri.
- Moyer, R. Charles, McGuigan, James R., Kretlow, William S. Contemporary Financial Management, West Publishing Company, New York. 1995, Sixth Edition.
- Özdemir, Muharrem. Finansal Yönetim. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, 446 s.
- Pamukçu, Ali Bülent. İşletme Finansı. Der Yayınları, İstanbul, 1989, 204 s.
- Peker, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi. İstanbul Fatih Yayınevi Matbaası, 1988, 4.Bası, 731 s.
- Pocock, M. A., Taylor, A. H., Financial Planning and Control, Anchor Press Ltd., London, Second Edition, 1988,.
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jordan, Bradford D., Fundamentals of Corporate Finance. Basımevi ve yer, 1995, Third Edition.
- Schall, Lawrence D., Haley, Charles W., Introduction to Financial Management. McGraw-Hill inc., New York, 1997, International edition.
- Türko, R. Metin. Finansal Yönetim. Alfa Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999, 1. Baskı, 771 s.
- Van Horne J.C. Financial Management and Policy. Prentice Hall inc., New Jersey, 1986, Sevent Edition, s. 819.
- Van Horne, James C., Fundamentals of financial Management. Prentice-Hall inc, New Jersey, 1991, Eight Edition.
- Van Horne, James C., Fundamentals of financial Management. Prentice-Hall inc, New Jersey, Eight Edition, 1991.
- Weston, J.Fred. Brigham, Eugene F. Managerial Finance. 7.Edition, The Dryden Press, Illinois 1989, Sixth Edition.

MAKALELER

Guerard, John B., Bean, A. S., Stone, B. K. "Goal Setting for Effective Corporate Planning", Management Science Journal of The Institute of Management Sciences, (March 1990) Volume 36, Number: 3, s. 359.

Hadleton, Guy. "Bütçe Yönetim Yazılımlarının 10 Kuralı", Management Accounting (January 1998), s. 32.

Sedef, Cengiz Aykut. "Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetim Modellerinin İncelenmesi". Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (Mayıs, 1983), Sayı:4, 90-115s.



ÖZGEÇMİŞ

Muhammet Sait İŞILDAK, 1966 yılında Erzurum'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini 1985 yılında Erzurum'da tamamladı. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden 1990 yılında mezun oldu. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında 1994 yılında, yüksek lisansını tamamladı. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

EK-1

Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San. Tic. Ltd. Şti.			
01/01/1998 –31/12/1998 Tarihleri Arası Kesin Mizan			
H. Kodu	Hesap Adı	Borç Tutarı	Alacak Tutarı
100	Kasa	3.020.003.174.863	3.019.957.487.202
100-001	kasa	3.020.003.174.863	3.019.957.487.202
101	Alınan çekler	259.159.850.000	208.455.273.289
101-001	Alınan çekler	259.159.850.000	208.455.273.289
102	Bankalar	1.163.591.137.654	1.132.739.525.015
102-001	Bankalar c/h	1.163.591.137.654	1.132.739.525.015
103	Ver. Çek. ve Ödeme Emir.	679.034.494.400	679.034.494.400
103-001	Verilen Çekler	679.034.494.400	679.034.494.400
120	Alıcılar	2.637.079.967.299	2.634.263.624.658
120-001	Alıcılar	2.637.079.967.299	2.634.263.624.658
132	İştiraklerden Alacaklar	5.355.000.000	-
132-001	Er-Çimsan AŞ.	5.355.000.000	-
153	Ticari Mallar	4.152.584.313.435	3.913.722.923.647
153-001	Escort Alışları	123.797.900.000	114.574.800.000
153-002	Mondeo Alışları	91.339.100.000	86.876.500.000
153-003	Kamyonet Alışları	1.297.783.230.000	1.252.850.033.000
153-004	Minibüs Alışları	786.269.300.000	760.626.200.000
153-005	Yedek Parça Alışları	316.261.134.100	260.224.777.833
153-006	Kamyon Alışları	699.831.780.000	699.831.780.000
153-007	Traktör Alışları	49.309.880.870	366.634.920.870
153-008	Isuzu NPR Alışları	289.805.600.000	270.844.603.479
153-009	Fiesta Alışları	29.083.550.000	26.709.750.000
153-010	Ford Ka Alışları	29.584.260.000	25.030.980.000
153-011	Yedek Parça Alış İadesi	2.188.858.251	2.188.858.251
153-013	Yedek Parça Nakliyesi	889.450.649	889.450.649
153-014	Balya Makinası Alışları	21.019.269.565	21.019.269.565

EK-1 (Devam)

153-016	Traktör Nakliyesi	31.000.000	31.000.000
153-017	Isuzu Model Otobüs Alış.	11.810.000.000	11.810.000.000
153-018	Isuzu kamyonet Alışları	6.600.000.000	6.600.000.000
153-021	Traktör İadesi	6.980.000.000	6.980.000.000
190	Devrolunan KDV	57.501.592.544	29.169.130.083
190-001	Devrolunan KDV	57.501.592.544	29.169.130.083
191	İnd. KDV	655.558.649.909	655.558.649.909
191-001	İnd. KDV	655.558.649.909	655.558.649.909
191-002	Dem. İnd. KDV	350.041.879	350.041.879
193	Peşin Öd. Vergi ve Fon.	2.510.381.000	1.101.616.000
193-001	Peşin Öd. Vergi ve Fonlar	2.510.381.000	1.101.616.000
250	Arazi ve Arsalar	10.000.000.000	-
250-001	Arsalar	10.000.000.000	-
254	Taşıtlar	4.994.566.521	-
254-001	Taşıtlar	4.994.566.521	-
255	Demirbaşlar	25.497.938.692	-
255-001	Demirbaşlar	25.497.938.692	-
257	Birikmiş Amortismanlar	-	10.711.769.949
257-001	Birikmiş Amortismanlar	-	10.711.769.949
262	Kur. Ve Örgüt. Giderleri	157.138.400	-
262-001	Kur. Ve Örgüt. Giderleri	157.138.400	-
291	Gelecek Yıl ind. KDV	3.030.473.814	357.341.879
291-001	Gelecek Yıl ind. KDV	2.015.044.298	18.865.375
291-002	Gel. Yıllarda ind. KDV	1.015.429.516	338.476.504
320	Satıcılar	4.273.916.029.347	4.503.507.783.744
320-001	Ford Otomotiv AŞ.	3.430.940.213.052	3.660.531.967.449
320-002	Diğer Satıcılar	71.792.764.295	71.792.764.295
320-004	Trakmak AŞ.	463.500.552.000	463.500.552.000
320-005	Anadolu Isuzu AŞ.	307.682.500.000	307.682.500.000

EK-1 (Devam)

321	Borç Senetleri	16.852.848.000	79.507.509.080
321-001	Borç Senetleri	16.852.848.000	16.852.848.000
321-002	Verilen Çekler	-	62.654.661.080
329	Diğer Ticari Borçlar	12.466.130.000	13.844.629.684
329-001	Diğer Ticari Borçlar	12.466.130.000	13.844.629.684
331	Ortaklara Borçlar	644.000.278	50.411.658.445
331-001	Ortaklara Borçlar	644.000.278	50.411.658.445
360	Ödenecek Vergi ve Fonlar	7.739.420.981	8.365.142.781
360-001	Ödenecek Vergiler	3.246.233.940	3.871.955.740
360-002	Kurumlar Vergisi	1.554.906.000	1.554.906.000
362-003	Fon	322.003.276	322.003.276
362-004	Kurumlar Stopaj	1.207.512.765	1.207.512.765
362-006	Geçici Vergi	1.408.765.000	1.408.765.000
361	Öd. Sos. Güvenlik Kesint.	10.172.633.034	11.333.813.684
361-001	Öd. Sos. Güvenlik Kesint.	9.916.911.434	10.587.018.684
361-002	Tasarruf Teşvik Kesintisi	255.721.600	746.795.000
370	D. Kârı V. ve D. Y. Y. K.	3.542.037.763	16.669.415.085
370-001	D. Kârı V. ve D. Y. Y. K.	3.542.037.763	16.669.415.085
391	Hesaplanan KDV	628.604.687.132	628.604.687.132
391-001	%23 Hesaplanan KDV	63.047.567.462	63.047.567.462
391-002	%15 Hesaplanan KDV	565.439.305.121	565.439.305.121
391-003	%8 Hesaplanan KDV	117.445.049	117.445.049
391-004	Alış İade Hes. KDV	1.369.500	1.369.500
500	Sermaye	-	10.000.000.000
500-001	Sermaye	-	10.000.000.000
540	Yasal Yedekler	-	1.766.000.647
540-001	Yasal Yedekler	-	1.766.000.647
570	Geçmiş Yıl Karları	-	4.206.417.611
570-001	Geçmiş Yıl Karları	-	802.036.514

EK-1 (Devam)

570-002	1997 Yılı Karı	-	3.404.381.097
590	Dönem Net Karı	4.508.048.066	21.215.619.208
590-001	Dönem Net Karı	4.508.048.066	21.215.619.208
600	Yurt İçi Satışları	3.894.888.589.518	3.894.888.589.518
600-001	Escort Satışları	118.149.339.007	118.149.339.007
600-002	Mondeo Satışları	91.712.441.770	91.712.441.770
600-003	Kamyonet Satışları	1.267.608.600.884	1.267.608.600.884
600-004	Kamyon Satışları	690.890.782.604	690.890.782.604
600-005	Minibüs Satışları	755.248.897.879	755.248.897.879
600-006	Yedek Parça Satışları	270.153.187.673	270.153.187.673
600-007	Traktör Satışları	355.243.627.658	355.243.627.658
600-008	Isuzu NPR Satışları	264.871.521.739	264.871.521.739
600-009	Fiesta Satışları	27.521.660.782	27.521.660.782
600-010	Ford Ka satışları	26.463.312.131	26.463.312.131
600-6012	Balya Makinası Satışları	15.373.043.478	15.373.043.478
600-013	Isuzu Marka Otobüs	11.652.173.913	11.652.173.913
602	Diğer Gelirler	63.452.998.097	63.452.998.097
602-001	Ciro Primleri	62.109.886.480	62.109.886.480
602-005	Reklam ve Diğer Gelirler	568.064.348	568.064.348
602-006	Fiyat Farkı Gelirleri	775.047.269	775.047.269
621	Sat. Ticari Mallar Maliyeti	3.887.864.756.496	3.887.864.756.496
621-001	Yedek Parça Maliyeti	258.035.919.582	258.035.919.582
621-002	Balya Makinası Maliyeti	21.019.269.565	21.019.269.565
621-003	Traktör Maliyeti	3.359.654.920.870	3.359.654.920.870
621-004	Kamyon Maliyeti	699.831.780.000	699.831.780.000
621-005	Isuzu Otobüs Maliyeti	11.810.000.000	11.810.000.000
621-006	Escort Maliyeti	114.524.800.000	114.524.800.000
621-007	Mondeo Maliyeti	86.876.500.000	86.876.500.000
621-008	Fiesta Maliyeti	26.709.750.000	26.709.750.000

EK-1 (Devam)

621-009	Ford Ka maliyeti	25.030.980.000	25.030.980.000
621-010	Kamyonet Maliyeti	1.252.850.033.000	1.252.850.033.000
621-011	Minibüs Maliyeti	760.626.200.000	760.626.200.000
621-012	Isuzu NPR Maliyeti	270.844.603.479	270.844.603.479
632	Genel Yönetim Giderleri	147.003.025.067	147.003.025.067
632-001	Genel Yönetim Giderleri	17.003.025.067	147.003.025.067
649	Faal. İlgili Diğer Gelirler	104.670.061.987	104.670.061.987
649-001	İşçilik Gelirleri	62.377.270.782	62.377.270.782
649-002	İndirim Gelirleri	37.761.092.909	37.761.092.909
649-003	İlk Bakım Gelirleri	4.025.909.282	4.025.909.282
649-004	Nakliye Geliri	100.350.024	100.350.024
649-005	Teminat Mektup Gelirleri	155.531.250	155.531.250
649-006	Nakliye Gelirleri	214.407.740	214.407.740
649-008	Servis Geliri	35.500.000	35.500.000
679	D. Olağan D. G ve Karlar	1.691.080.425	1.691.080.425
679-001	Teminat Mektup Geliri	860.624.500	860.624.500
679-002	4325 Sayılı Kanunun	830.455.925	830.455.925
690	Dönem Karı veya Zararı	4.064.702.730.027	4.064.702.730.027
690-001	Dönem Karı veya Zararı	4.064.702.730.027	4.064.702.730.027
691	D. K. V. Y. Karşılığı	13.127.377.322	13.127.377.322
691-001	D. Karı Vergi Y. Karş.	13.127.377.322	13.127.377.322
692	D. Net Karı veya Zararı	16.707.571.142	16.707.571.142
692-001	D. Net Karı veya Zararı	16.707.571.142	16.707.571.142
770	Genel Yönetim Giderleri	144.529.149.479	144.529.149.479
770-001	Servis Aracı Giderleri	2.256.753.149	2.256.753.149
770-002	Test Araçları Giderleri	2.041.635.788	2.041.635.788
770-003	Dış. Yapt İşç. Giderleri	3.624.646.306	3.624.646.306
770-004	Mutfak Giderleri	5.321.983.054	5.321.983.054
770-005	Servis Giderleri	5.527.271.576	5.527.271.576

EK-1 (Devam)

770-006	Kırt. ve Reklam Giderleri	6.020.230.819	6.020.230.819
770-007	Konak. ve İkram Giderleri	544.569.128	544.569.128
770-008	Telefon Giderleri	4.040.960.972	4.040.960.972
770-009	Isınma ve Ayd. Giderleri	2.563.594.207	2.563.594.207
770-010	Çeşitli Giderler	53.454.184.607	53.454.184.607
770-011	Noterlik Giderleri	32.749.270	32.749.270
770-012	Isınma Giderleri	118.929.392	118.929.392
770-013	Eğitim ve Bakım Giderleri	1.301.907.270	1.301.907.270
770-014	Su Giderleri	202.100.000	202.100.000
770-015	Showroom Giderleri	220.702.609	220.702.609
770-016	Elektrik Giderleri	760.214.305	760.214.305
770-017	Aidat Giderleri	141.182.609	141.182.609
770-018	Komisyon Giderleri	254.750.000	254.750.000
770-019	O.Hal Böl. Val. KDV. G.	3.014.700.000	3.014.700.000
770-020	İşçi Ücretleri	23.236.925.000	23.236.925.000
770-021	İşveren Sigorta Pirim His.	8.123.551.325	8.123.551.325
770-022	Ford AŞ. Katılım Gid.	7.457.766.455	7.457.766.455
770-023	Çevre Düz. Giderleri	53.983.043	53.983.043
770-024	Ciro Pirim İade Giderleri	2.322.927.000	2.322.927.000
770-025	Fiyat Farkı Giderleri	4.500.560.202	4.500.560.202
770-026	Hizmet Giderleri	386.019.543	386.019.543
770-027	Birikmiş Amortismanlar	5.704.351.850	5.704.351.850
770-028	Kira Giderleri	1.200.000.000	1.200.000.000
771	Genel Yön.Gid. Yans. Hes.	147.003.025.067	147.003.025.067
771-001	G. Yön. Gid. Yans. Hes.	147.003.025.067	147.003.025.067
780	Finansman Giderleri	2.473.875.588	2.473.875.588
780-001	Tem. Mektup Komis.	2.473.875.588	2.473.875.588
	Toplam	30.122.618.753.347	30.122.618.753.347

EK-2

ER-ŞAHSUVAROĞLU OTOMOTİV SAN. TİC. LTD. ŞTİ.			
1998 YILI AYRINTILI GELİR TABLOSU			
60	Brüt Satışlar		3.958.341.587.615
600	Yurt İçi Satışlar	3.894.888.587.518	
602	Diğer Gelirler	63.452.998.097	
	Net Satışlar		3.958.341.587.615
62	Satışların Maliyeti		-3.887.864.756.496
621	Sat Ticari Mallar Mal	-3.887.864.756.496	
	Brüt Satış Kârı ve Zararı		70.476.831.119
63	Faaliyet Giderleri		-147.003.025.067
	Genel Yönetim Giderleri	-147.003.025.067	
	Faaliyet Kârı ve Zararı		-76.526.193.948
64	D Faal Olağ Gel ve Kâr		104.670.061.987
649	Faal İlgili Diğer Gelirler	104.670.061.987	
	Olağan Kâr veya Zararlar		28.143.868.039
67	O Dışı Gelir ve Kârlar		1.691.080.425
679	O Dışı Gelir ve Kârlar	843.199.410	
679	4325 Say Hazine Yard	847.881.015	
	Dönem Kârı ve Zararı		29.834.948.464
691	D Kârı Vergi Yük Karş	-13.127.377.322	
	Dönem Net Kârı ve Zararı		16.707.571.142

EK-3

Er-Şahsuvaroğlu Otomotiv San. Tic. Ltd. Şti.			
1998 Yılı Ayrıntılı Bilançosu			
AKTİF			
1	Dönen Varlıklar		
10	Hazır Değerler		81.601.877.011
100	Kasa	45.687.661	
101	Alınan Çekler	50.704.576.711	
102	Bankalar	30.851.612.639	
12	Ticari Alacaklar		2.816.342.641.
120	Alıcılar	2.816.342.641	
13	Diğer Alacaklar		5.355.000.000
132	İştiraklerden Alacaklar	5.355.000.000	
15	Stoklar		238.861.389.788
153	Ticari Mallar	238.861.389.788	
19	Diğer Dönen Varlıklar		29.741.227.461
190	Devreden KDV	28.332.462.461	
193	Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	1.408.765.000	
	Dönen Varlıklar Toplamı		358.375.836.901
2	Duran Varlıklar	358.375.836.901	
25	Maddi Duran Varlıklar		29.780.735.264
250	Arazi ve Arsalar	10.000.000.000	
254	Taşıtlar	4.994.566.521	
255	Demirbaşlar	25.497.938.692	
257	Birikmiş Amortismanlar	- 10.711.769.949	
26	M. Olmayan Duran Varlıklar		157.138.400
262	Kuruluş ve Örgütlenme Gid.	157.138.400	
29	Diğer Duran Varlıklar		2.673.131.935
291	Gel. Yıl İndirilecek KDV	2.673.131.935	
	Duran Varlıklar Toplamı		32.611.005.599
	AKTİF TOPLAMI		390.986.842.500

EK-3 (Devam)

PASİF			
3	Kısa Vadeli Yabancı Kay.		
32	Ticari Borçlar		293.624.915.161
320	Satıcılar	229.591.754.397	
321	Borç Senetleri	62.654.661.080	
329	Diğer Ticari Borçlar	1.378.499.684	
33	Diğer Borçlar		49.767.658.167
331	Ortaklara Borçlar	49.767.658.167	
36	Ödenecek Vergi ve Diğ. Yük.		1.786.902.450
360	Ödenecek Vergi ve Fonlar	625.721.800	
361	Ödenecek Sosyal Gv. Kes.	1.161.180.650	
37	Borç ve Gider Karşılıkları		13.127.377.322
370	D. Kârı Ver. Diğ. Yas. Y. K.	13.127.377.322	
	Kısa Vadeli Yab. Kay. Top.		358.306.853.100
4	Uzun Vadeli Yabancı Kay.		
	Uzun Vadeli Yab. Kay. Top.		
5	Öz Kaynaklar		
50	Ödenmiş Sermaye		10.000.000.000
500	Sermaye	10.000.000.000	
501	Ödenmiş Sermaye	1.766.000.647	
54	Kâr Yedekleri		1.766.000.647
540	Yasal Yedekler	4.206.417.611	
57	Geçmiş Yıl Kârları		4.206.417.611
570	Geçmiş Yıl Kârları	16.707.571.142	
59	Dönem Net Kârı (Zararı)		16.707.571.142
590	Dönem Net Kârı	16.707.571.142	
	Öz Kaynaklar Toplamı		32.679.989.400
	PASİF TOPLAMI		390.989.842.500