

**Finansçı Olmayanlar
İçin Finans
&
Finansal Okur Yazarlık**

Pareto  **YMM Bağımsız Denetim
Ltd. Şti.**

**1. Pareto
Analizi**

**2. Bilanço ve
Gelir Tablosu
Okuma**

**3. Karın
Kalitesi
ve
Adresi**

**4. Maliyet
Sistemi**

**5. Maliyet
Analizi ile Fiyat
Politikasına
Yön Verme**

**6. SWOT
ANALİZİ**

**7. Finansal
Planlama
Bütçe Sistemi**

**8. İşletme
Sermayesi
Yönetimi**

**9. Finansal
Analiz
Teknikleri**

**10. Kur
Riskinden
Korunma**

**11. İç
Kontrol
Sisteminin
kurulması**

**12. Yöneticilerin
İsteyeceği
Günlük ve aylık
Raporlar**

1. Pareto Analizi

İşletmelerde sebep-sonuç ilişkileri incelendiğinde görülür ki;

- * Sebeplerin en önemli olan % 20 si sonuçların % 80'ini,**
- * bundan sonra gelen % 30'u sonuçların % 15'ini ve**
- * geriye kalan % 50'si ise, sonuçların ancak % 5'ini oluşturur.**

Pareto Analizini bir tablo haline dönüştürürsek;

Sebepler önem sırasına göre sıralanır.

Sonuçları karşılıklarına rakamsal olarak yazılır.

Rakamlar kümülatif olarak yazılır toplam sonuçları bulunur.

Her bir sebebin sonucu toplam sonuçların % si olarak ifade edilir.

Bu yüzdeler kümülatif olarak yazıldığında aşağıdaki pareto analizi tablosu meydana gelir.

PARETO ANALİZİ TABLOSU

SEBEPLER	SONUÇLAR	KÜMÜLATİF SONUÇLAR
% 20	% 80	% 80
% 30	% 15	% 95
% 50	% 5	% 100

	MAMUL GRUBU	Y. CİRO	KÜM. CİRO	%	KÜM%	ÜRÜN A-B-C'si
1	A mamulü Satışları	50.000	50.000	50	50	(A) Grubu Ürünler %80
2	B Mamulü satışları	10.000	60.000	10	60	
3	C mamulü satışları	10.000	70.000	10	70	
4(%20)	D mamulü satışları	10.000	80.000	10	80	
5	E mamulü satışları	6.000	86.000	6	86	(B) Grubu Ürünler %15
6	F mamulü satışları	4.000	90.000	4	90	
7	G mamulü satışları	2.000	92.000	2	92	
8	H mamulü satışları	1.000	93.000	1	93	
9	I mamulü satışları	1.000	94.000	1	94	
10(%30)	İ mamulü satışları	1.000	95.000	1	95	
20(%15)	Diğer 10 ürün	5.000	100.000	5	100	(C) Grubu Ürünler %5
	TOPLAM	100.000	---	100	---	

SIRA	GİDER GURUBU	TUTAR	KÜM. TOP.	%	KÜM %	GİDER ABC Sİ
1	İlk Madde Malz. Gd	55 ₺	55₺	55%	55%	(A) Gurubu giderler (% 80)
2	Direk işçilik Gd.	7 ₺	62₺	7%	62%	
3	En direk İşçilik Gd.	11₺	73 ₺	7%	73%	
(%20)4	Üretim giderleri	7 ₺	80 ₺	7%	80%	
5	Genel yönetim giderleri	7 ₺	87 ₺	7%	87%	(B) gurubu giderler (% 15)
..	Finansman giderleri	4 ₺	91 ₺	4%	91%	
(%30)10	Diğer giderler	4 ₺	95 ₺	4 %	95%	
11	Haberleşme giderleri	1 ₺	96 ₺	1%	96%	
12	Büro giderleri	1 ₺	97 ₺	1%	97%	(C) gurubu Giderler (% 5)
13	Nakliye + Kargo giderleri	1 ₺	98 ₺	1%	98%	
...	Sigorta giderleri	1 ₺	99 ₺	1%	99%	
(%50)20	Temsil ağırlama gid.	1 ₺	100 ₺	1%	100%	
	TOPLAM	100 ₺		100%		

Pareto Analizini Niçin Yapıyoruz?

- * Pareto analizini önemli olan konuları önemsiz olanlardan ayırmak için yapıyoruz.
- * Birçok yöneticinin yaptığı gibi gereksiz işlerle vakit kaybetmeden,
- * Zamanımızı önemli konulara ayırarak, önemli sonuçlar alabilmek,
- * Daha çok çalışarak değil daha bilinçli yöneterek başarılı olabilmek için yapıyoruz.

Pareto Analizi bize ne fayda sağlayacak?

- * Pareto analizi, bize vaktimizin ve çabamızın % 80 ini, sebeplerin önemli % 20 ine ayırmak,
- * Bunların üzerinde durarak en iyi sonuçları almak olanağını sağlayacak,
- * Sonuçların sadece % 5 ini etkileyen birçok detayın içinde kaybolmamıza engel olacaktır.

Pareto analizini öğrendikten sonra ne yapacağız?

- * **Sebeplerin en önemli % 20 sini ele almak, bunların üzerinde sabırla ve disiplinli olarak çalışmaktır.**
- * **Daha sonra vaktimizin % 15 -20 gibi küçük bir kısmını B gurubu sebeplere ayırabiliriz.**
- * **Ama kesinlikle, bunlara zamanımızın çok büyük bir kısmını ayırmadan, C gurubu bir sebebi ele alıp vakit kaybetmemeliyiz.**

İşletme hayatında sizi C gurubu sebeplere çeken tuzaklarla karşılaşabilirsiniz.

A gurubu sebepler üzerinde iyileştirme yapabilmeniz ilk anda olanaksız gibi görünebilir. Bu sebepler sizin değiştiremeyeceğiniz dış etkenler olabilir veya bu konularda çok az bilgi sahibi olabilirsiniz. Buna karşılık B veya C gurubu bir konuyu çok iyi bilebilir ve ele aldığınızda hemen çözebilirsiniz.

Özellikle belirli bir konuda ihtisaslaştıktan sonra üst kademeye yükselmiş yöneticiler bildikleri konunun detaylarına inme alışkanlıklarını sürdürürler. Siz bu konuda sakın **tuzığa düşmeyin!**

Bırakın küçük detaylarla küçük düşünen yöneticiler ilgilensin.

PARETO ANALİZİNİN İŞLETMELERDE KULLANILABİLECEĞİ YERLER

SATINALMA

STOK KONTROL VE YÖNETİMİNDE

ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME

KALİTE KONTROL

a) Kalitenin iyileştirilmesi

b) Fire ve kalite maliyetlerinin azaltılması

SATIŞ

MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ

TAHSİLAT VE ÖDEMELER

**İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ**

a) Devamsızlıkların giderilmesi

b) Verimlilik analizi

c) Personel tasarrufu

GENEL YÖNETİM

a) Zamanı planlama

b) Bilgi akışı sistemi

2. Bilanço ve Gelir Tablosu Okuma

BİLANÇO

Firmanın;

belirli bir dönem sonundaki veya

belirli bir gündeki

varlıkları ile bunları sağlamak için

kullanılan kaynakları

dengeli olarak gösteren çizelgedir.

(Fotoğraf)

BİLANÇO

AKTİF (VARLIKLAR,
YATIRIMLAR)

PASİF (FONLAR,
KAYNAKLAR)

100.
DÖNEN VARLIKLAR

300.
KISA VADELİ YABANCI
KAYNAKLAR

Bono

200.
DURAN
VARLIKLAR

400.
UZUN VADELİ
YABANCI KAYNAKLAR

Tahvil

500.
ÖZ KAYNAKLAR

**Hisse
senedi**

100. DÖNEN VARLIKLAR

- Likiditesi yüksektir
- Bölünebilirliği fazladır
- Bir yıldan kısa sürede nakde dönüşür
- Enflasyonist dönemlerde
- Ticaret işletmelerinde

200. DURAN VARLIKLAR

- Bir yıldan uzun sürede nakde dönüşür
- Likiditesi düşüktür
- Bölünebilirliği azdır
- Sanayi işletmelerinde

Kaynakların nerede kullanıldığını gösterir

300. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

- Vadeleri bir yıldan azdır
- Maliyeti ucuzdur
- Risk yüksektir
- Enflasyonist dönemlerde

400. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

- Vadeleri bir yıldan fazladır
- Riski azdır
- Maliyeti yüksektir

500. ÖZ KAYNAKLAR

- Vadeleri süresizdir
- Riski azdır
- Maliyeti diğer kaynaklara göre yüksektir

Varlıkların hukuki kaynaklarını gösterir

100. DÖNEN VARLIKLAR

- Kasa
- Banka
- Menkul kıymetler
- Çek ve Senetler
- Cari alacaklar
- Stoklar

200. DURAN VARLIKLAR

- İştirakler ve bağlı ortaklıklar
- Taşıtlar
- Demirbaş ve Makinalar
- Arsalar
- Binalar

300. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

- Banka Kredileri
- Borç Çek ve Senetleri
- Cari borçlar
- Kamu Borçları
- Ücret borçları

400. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

- Banka kredileri
- Uzun vadeli borç senetleri
- Uzun vadeli cari borçlar
- Kıdem tazminatı karşılığı

500. ÖZ KAYNAKLAR

- Sermaye
- Yedek akçeler
- Dönem net kar ve zararı

100.DÖNEN VAR.LAR 900.000

Kasa	100.000
Banka	50.000
Menkul kıymetler	50.000
Çek ve Senetler	100.000
Cari alacaklar	100.000
Stoklar	500.000

200.DURAN VAR.LAR 1.100.000

İştirakler ve bağlı ortaklıklar	100.000
Taşıtlar	200.000
Demirbaş ve Makinalar	600.000
Arsalar	100.000
Binalar	100.000

Aktif Toplamı 2.000.000**300.KISA V. Y.KAY.LAR 800.000**

Banka Kredileri	300.000
Borç Çek ve Senetleri	100.000
Cari borçlar	250.000
Kamu Borçları	50.000
Ücret borçları	100.000

400.UZUN V. Y. KAY.LAR 400.000

Banka kredileri	0
Uzun vadeli borç senetleri	0
Uzun vadeli cari borçlar	0
Kıdem tazminatı karşılığı	400.000

500.ÖZ KAY.LAR 800.000

Sermaye	700.000
Dönem net kar ve zararı	100.000

Pasif Toplamı 2.000.000

Kaynakların nerede kullanıldığını gösterir

Varlıkların hukuksal olarak kaynaklarını gösterir

Temel muhasebe denklemi **BİLANÇO DENKLIĞİ**
üzerine kuruludur.



VARLIKLAR



KAYNAKLAR

VARLIKLAR = KAYNAKLAR

Bilançoda VADE UYUMU

100.DÖNEN
VARLIKLAR



300.KISA VADELİ
YABANCI
KAYNAKLAR

200.DURAN
VARLIKLAR

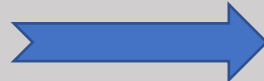


400.UZUN VADELİ
YABANCI
KAYNAKLAR



500.
ÖZ KAYNAKLAR

Vade uyumsuzluğu



Likidite krizi

GELİR TABLOSU

Gelir tablosu, işletmenin **belli bir dönemdeki tüm gelirleri ile aynı dönemdeki bütün maliyet ve giderlerini ve dönemin sonunda elde ettiği net kârı veya net zararı** gösteren mali tablodur.

BU DA BİR FOTOĞRAFTIR

Geriye dönük, belli bir dönemin **tahakkuk esasına göre** oluşmuş verilerinin tablo ile gösterimidir.

(600) Brüt Satışlar	Satışları artırmak ve yeterli kar marjıyla satmak
Satış İndirimi	Satıştan daha fazla artıyorsa(Oransal olarak), kalite, termin, planlama, rekabet konuları irdelenmelidir.
Net Satışlar	Brüt satışlardan satış indirimlerinin arındırılmış halidir.
(710-720-730-740) Satışların Maliyeti	Maliyetler artıyorsa üretim ve tedarik bölümünde sorunlar olduğunu gösterir.
(1)-Brüt Kar / Zarar	Brüt kar marjını gösterir.
(750-760-770) Faaliyet Giderleri	Faaliyet giderleri artıyorsa rekabet artışı.
(2)-Faaliyet K/Z	Kar yüksek ise kendi işimizi iyi yaptığımızı gösterir.
D.F.O Gelir / Karlar D.F.O Gider / Zarar (780) Finansman Giderleri	Diğer faaliyetlerden oluşan gelir ya da karlar Diğer faaliyetlerden oluşan giderler ya da zararlar Finansman giderleri
(3)-Olağan K / Z	Kurfarkı,faiz,şüpheli alacak vs gelir ve karları sonrası/z
O.Dışı G / K O.Dışı G / Z	Olağan dışı gelir ve karlar Olağan dışı gider ve zararlar
(4)-Dönem K / Z	Vergi Öncesi Kar
Ödenecek vergi yükümlülükler	Vergiler
(5)-Dönem Net Kar / Z	Dönem net kar/zararı

Gelir tablosu, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı, bütün maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem net karını veya dönem net zararını gösteren mali tablodur.

Bu da bir fotoğraftır.

Geriye dönük
Belli bir dönemin
Tahakkuk esasına göre
Oluşmuş verilerinin
Tablolaştırılmasıdır.

Dönem Sonunda Oluşan Kar/Zararın Tespit Edilmesi

(1) Gelir tablosundaki gelir hesaplarından

(6.lı hesaplar), gider hesapları (7.li hesaplar) arasındaki farktır.

- Gelir tablosundan bilançoya giden tek hesap nedir?
- Net kar veya zarar

(2) Bilançodaki dönembaşı Öz kaynak ile dönem sonu Öz kaynak arasındaki farktır.

- işletmeye ortaklardan giriş (-) ve çıkışlar (+) olarak bu farka ilave edilir.

(3) (VARLIKLAR - BORÇLAR) = ÖZKAYNAK

MALİ TABLOLARA TOPLU BAKIŞ

Temel mali tablolar

- Bilanço
- Gelir tablosu
- Kar dağıtım tablosu

Ek mali tablolar

- Satışların maliyeti tablosu
- Fon akım tablosu
- Nakit akış tablosu
- Özkaynaklar değişim tablosu

3. Kârın Kalitesi ve Adresi

KALİTELİ KAR VE KARIN LİKİDİTESİ

İşletmelerin faaliyetleri sonucunda;
Dönen varlıklar – Alacaklar - Borçlar ve Duran varlıklar oluşmaktadır.

İşletmelerin kaliteli kâra ulaşması, kârın **likiditesi yüksek varlıklara dönüşümü** ile oluşmaktadır.

Kârın **likiditesi düşük varlıklara** yatırılması kârın kalitesini azaltmaktadır.

Çünkü bu varlıklar **uzun vadelidir** ve uzun dönemde değerlerinde **çok büyük kayıplar** olmaktadır.

NET İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ -KALİTELİ KAR ANALİZİ

	31.12.2019	31.12.2020	FARK
Kasa+Banka	150 000 000	400 000 000	250 000 000
Çek-senet	50 000 000	100 000 000	50 000 000
Ticari Alacaklar	700 000 000	750 000 000	50 000 000
Stoklar	500 000 000	450 000 000	-50 000 000
100. DÖNEN VAR.TOPLAMI	1 400 000 000	1 700 000 000	300 000 000
Banka Kredileri	100 000 000	100 000 000	0
Çek senet borcu	50 000 0 00	50 000 000	0
Ticari Borçlar	400 000 000	400 000 000	0
Ücret +Kamu borcu	150 000 000	150 000 000	0
300. KISA VAD. BORÇ.TOP.	700 000 000	700 000 000	0
FARK (NET İŞLET. SERM)	700 000 000	1 000 000 000	300 000 000
200. DURAN VARILIKLAR	600.0000.000	600.0000.000	0
400. UZ VD.KAYNAKLAR	800.000.000	800.000.000	0
500. ÖZKAY.LAR (fark K/Z)	500.000.000	800.000.000	+300 000 000
ÖZ SERMAYE FAİZİ	500.000.000	%10	-50 000 000
YAR.EK.KATMA DEĞER	500.000.000	%50	250 000 000

NET İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ -KALİTELİ KAR ANALİZİ

	31.12.2019	31.12.2020	FARK
Kasa+Banka	150 000 000	100 000 000	-50 000 000
Çek-senet	50 000 000	50 000 000	0
Ticari Alacaklar	700 000 000	750 000 000	+50 000 000
Stoklar	500 000 000	800 000 000	+350 000 000
100. DÖNEN VAR.TOPLAMI	1 400 000 000	1 700 000 000	+ 300 000 000
Banka Kredileri	100 000 000	300 000 000	+ 200 000 000
Çek senet borcu	50 000 0 00	50 000 000	0
Ticari Borçlar	400 000 000	400 000 000	0
Ücret +Kamu borcu	150 000 000	150 000 000	0
300. KISA VAD. BORÇ.TOP.	700 000 000	900 000 000	+ 200 000 000
FARK (NET İŞLET. SERM)	700 000 000	800 000 000	+ 100 000 000
200. DURAN VARILIKLAR	600.0000.000	800.0000.000	+200 000 0 00
400. UZ VD.KAYNAKLAR	800.000.000	800.000.000	0
500. ÖZKAY.LAR (fark K/Z)	500.000.000	800.000.000	+300 000 000
ÖZ SERMAYE FAİZİ	500.000.000	%10	-50 000 000
YAR.EK.KATMA DEĞER	500.000.000	%50	250 000 000

4. Maliyet Sistemi

Maliyet sistemi kurulması ve sistemin kazandıracığı artı değerler

Ürün başına birim maliyetler bilinerek, **zararlı ürünler** tespit edilecektir.

Pazarlama politikasının belirlenmesinde ihtiyaç duyulacak **karlı ürünler** belirlenecektir.

Pazarlama açısından

Pazarlamacılara ve müşteri temsilcilerine verilecek ürün karlılık analizleri ile **üretim politikasına** yön vermeleri sağlanacaktır.

Bu şekilde karlı ürünlerin üretilmesi sağlanacaktır.

Maliyet sistemi kurulması ve sistemin kazandı-racağı artı değerler

değerler

Adet olarak **az satışı yapılan** ürünlerin stoğa üretilmesi veya fasonlaştırılması planlanabilecektir.

Tam kapasite çalışan firmalarda yatırım maliyetleri ile az satışı yapılan ürünler, özel imalatlar vb üretimlerin fason yapılması analizi yapılabilecektir.

Üretim açısından

Ürünlerin birim maliyetleri tespit edildiğinden bu ürünleri daha ucuza üreten yurt içi ve yurt dışı firmalarda **fason olarak üretilmesi** konusunda analiz yapılacaktır.

İşletmenin karlılığının ve verimliliğinin sürekli gözden geçirilmesine yönelik bilgiler oluşacaktır.

Mamullerin birim maliyetinin tespiti
Örnek Olay:

Gider Cinsi	710	720	730 Sabit	730 Değişken	750	760	770	780	Birim Maliyet
A Mamul	1200	400	100	125	40	200	240	80	2385
B Mamul	2160	300	75	125	30	150	180	60	3080
C Mamul	1440	300	75		30	150	180	60	2235
Toplam	4800	1000	250	250	100	500	600	200	7700

**Mamul Kar Haritası ve
En Karlı Ürünün Tespiti
(Kar marjı % 20)**

	Birim Mal.	Satış Fiyatı	Kar	Karlılık Sıralaması	Üretim Zamanı	Saat Başına Kar	K.S
A Mamulü	3080	3696	616	1	20	30.8	2
B Mamulü	2385	2862	477	2	15	31.8	1
C Mamulü	2235	2682	447	3	15	29.8	3

5. Maliyet Analizi İle Fiyat Politikasına Yön Verme

İŞLETMELERDE KARA GEÇİŞ: BAŞA BAŞ NOKTASI ANALİZİ

Baş a baş noktası analizi işletmelere;

- Hangi üretim miktarında**
- Ne kadar gider ile**
- Ne kadar gelir elde edeceklerini ve**
- Bu gelirin ne kadarının kar olduğunu**

gösteren bir analizdir.

İŞLETMELERDE KARA GEÇİŞ: BAŞA BAŞ NOKTASI ANALİZİ

Firmanın gelirleri ile giderleri eşit, karlılığın sıfır olduğu ve üretime devam edilmesi durumunda kar elde edilmeye başlanacak olan noktaya **baş baş noktası** denir.

Başlıca kullanım alanları:

1. Firmanın zarar etmemesi için ulaşılması gerekli **iş hacmi seviyesini** bulmak,
2. Birim maliyetlerin ve satış fiyatlarının hesaplanması,
3. Üretim kapasitesinin belirlenmesi,
4. İşletme sermayesi gereksiniminin tahmini,
5. En karlı ürün türlerinin / bileşiminin seçimi,
6. Firmanın izleyeceği üretim, fiyat, yatırım politikalarına karar desteği,
7. Planlama ile gerçekleşmenin karşılaştırılarak değerlendirilmesi

Sabit ve değişken maliyetler nelerdir ?

Sabit giderler firmanın ne olursa olsun katlanmak zorunda olduğu giderlerdir.

Örnek olarak;

idari personel ücretleri, işyeri kirası, sigorta, bina, araç, makine-ekipman, amortisman vs.

Değişken giderler faaliyet hacmindeki değişikliklere göre farklılık gösteren giderlerdir.

Örneğin; ham madde enerji giderleri giderleri vs.

Maliyet analizi ile fiyat politikasına yön verme

Tam kapasite ile çalışmayan işletmelerde:

- Maliyetler **sabit** ve **değişken** maliyet olarak ayırma tabi tutulduktan sonra
- İşletmenin ürünlerine talep varsa
- Fiyat aşağıya çekilerek satışların artırılması durumunda,

Kar marjı düşürülmeden satışlar ve toplam kâr artırılabilir.

	Mevcut		%100 Ciro Artışı		%15 Fiyat İndirimi	
	Tutar	%	Tutar	%	Tutar	%
Satışlar	100	%100	200	%100	170	%100
Sabit Maliyet	35	% 35	35	% 17,5	35	%20,5
Değişken Maliyet	50	% 50	100	% 50	100	% 59
Toplam Maliyet	85	% 85	135	% 67,5	135	%79,5
Vergi Öncesi Kar	15	% 15	65	% 32,5	35	%20,5
Vergi Sonrası kar	12	% 12	52	%26	28	%16,5

6. SWOT Analizi

SWOT analizi

SWOT analizinin konusu; bir kurum, teknik, süreç, durum veya kişi olabilir.

* İncelenen hedefin güçlü (**S**trenghts) ve zayıf (**W**eaknesses) yönlerini,

* Dış çevreden kaynaklanan fırsat (**O**pportunities) ve tehditleri (**T**hreats) saptamakta kullanılan bir tekniktir.

SWOT Analizinin Kullanıldığı durumlar:

Yeni bir pazara girerken pazarın yapısının çözümlenmesinde

Stratejik bir plan(BÜTÇE..) geliştirilmesi aşamasında

İş süreçlerinin geliştirmesinde

Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında

İnsan kaynakları geliştirilmesinde ve performans yönetiminde

Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde

DAHİLİ

STRENGTH
Güçlü Yönler

WEAKNESS
Zayıf Yönler

SWOT

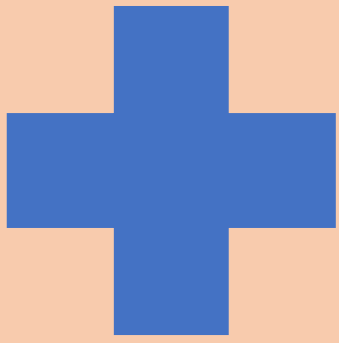
OPPORTUNITY
Fırsatlar

THREAT
Tehditler

HARİCİ

OLUMLU

OLUMSUZ



SWOT Analizi yapılırken sorulabilecek sorular (DAHİLİ)



Güçlü yönlerin saptanması

- * Üstün noktalarım neler?
- * Neleri iyi yaparım?
- * Başkaları, güçlü yanlarım olarak neleri görmekteler?
- * Hangi tür işleri daha iyi yapıyorum?

Zayıf Yönlerin Saptanması

- * Neleri kötü yapıyorum?
- * Neleri iyileştirmeliyim?
- * Başkaları hangi konularda benden iyi?
- * Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarım var?

SWOT Analizi yapılırken sorulabilecek sorular (HARİCİ)

Fırsatların saptanması

- * Çevremde neler olup bitiyor?
- * Önümde duran fırsatlar neler?
- * Fırsat yaratan kaynaklar nelerdir?
 - Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler
 - Hükümet politikalarındaki değişiklikler
 - Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler
 - Yerel olaylar

Tehditlerin Saptanması

- * Önümde ne gibi engeller var?
- * Rakiplerim ne durumda?
- * Ürün veya hizmet standartlarında her hangi bir değişim var mı?
- * Değişen teknoloji beni tehdit ediyor mu?
- * Finansal sorunlarım var mı, ileride çıkar mı?

SWOT analizi dört basamaktan oluşur:

S

Güçlü taraflarını belirle

İmaj, güven, satış potansiyeli, finansal güç, uzmanlık vb

W

Zayıf taraflarını belirle

Yönetici tecrübesi eksikliği, finansal ihtiyaçlar, yenilik yapamama vb

O

Fırsatlarını belirle

Geniş dış pazarlar, düşük maliyetli finansal kaynak, pazara yeni ürün sunmak vb

T

Korkularını belirle

Ekonomik kriz, kur riski, hammadde fiyat değişimi riski, kredilerin durdurulması, kritik personelin işten ayrılması vb

7. Finansal Planlama Bütçe Sistemi

Finansal Planlama

Firmanın daha önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirebilmek için;

nerelere yatırım yapacağını ve

yatırım alanlarını nasıl finanse edeceğini

gösteren süreçtir.



BAŞARILI BİR FİNANSAL PLANLAMA İÇİN GEREKENLER

- ❑ Planlama bir **amaç değil**, amaca ulaşmada bir **araçtır**.
- ❑ Planlama esnek olmalı, **değişen koşullara uyum** sağlayabilmelidir.
- ❑ Tüm firma yönetimi planlama sürecine katılmalıdır. (**Uyumlu ekip**) (**Anadolu Ateşi**)
- ❑ Büyümeyi özendiren yaklaşımlara yön verilmelidir.
- ❑ Planlama, firmanın durumuna göre, **değişik özellikler** gösterebilmelidir.
- ❑ Kurumsal strateji, **kurum kimliği** geliştirmelidir.
- ❑ Stratejik planlama ile stratejik düşünce birbirine karıştırılmamalıdır. Planlamanın bir amacı da başarılı sonuçlar verecek stratejiler yaratmaktır. (Uzun vadeli hedeflere uygun olmalıdır.)

FİNANSAL PLANLAMA SÜRECİ

İşletme Amaç ve Hedefleri

Uzun Vadeli Planlar

Uzun Vadeli Satış Tahminleri

Ürün Karmaşı Stratejisi

Kısa Vadeli Satış Tahminleri

Üretim Bütçesi Satınalma Bütçesi Pazarlama Bütçesi Finans Bütçesi Ar-Ge Bütçesi

Bütçelenmiş Mali Tablolar

Finansal Planlama Araçları

```
graph LR; A[Finansal Planlama Araçları] --- B[A- Bütçeleme]; A --- C[B- Uzun Vadeli Finansman İhtiyacının Tahmini]; A --- D[C- Kısa Vadeli Finansman İhtiyacının Tahmini]; B --- B1[Proforma bilanço]; B --- B2[Proforma fon akım tablosu]; D --- D1[Nakit bütçesi]; D --- D2[Proforma gelir tablosunun nakit akışına dönüştürülmesi];
```

A- Bütçeleme

B- Uzun Vadeli Finansman İhtiyacının Tahmini

- Proforma bilanço
- Proforma fon akım tablosu

C- Kısa Vadeli Finansman İhtiyacının Tahmini

- Nakit bütçesi
- Proforma gelir tablosunun nakit akışına dönüştürülmesi

BÜTÇE

BÜTÇE; firma planlarının rakamlara dönüştürülmesidir.

BÜTÇE; firmaların kaynaklarını en verimli, en karlı şekilde kullanılmasına yönelik bir araçtır.

BÜTÇE ile güdülen amaç, firma faaliyetlerinin en iyi şekilde yönetilmesi, yapılacak faaliyetlerin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Bütçenin Önemi ve Firmalara Sağladığı Faydalar - 1

Üst düzey yöneticiler ; firmanın amaçlarını, geleceğe dönük beklentilerini bütçe ile rakamsal hale dönüştürürler.

Geleceği düşünme ve öngörmeyi gerekli kılar.

Yöneticileri izlenecek temel politikaları önceden saptamaya zorlar.

Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlara varmadan önce tüm ilgili etmenlerin dikkate alınmasını sağlar.

Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi için birtakım standartlar ortaya koyar.

Bütçenin Önemi ve Firmalara Sağladığı Faydalar - 2

Faaliyetlerin etkin bir şekilde denetimini sağlar.

Firmanın alt kademe yöneticilerinin sürece katılmalarını sağlar.

Kaynak kullanımında etkinlik (optimalleştirme) sağlar.

Yöneticilerin ekonomik hayattaki gelişmelerin firmanın faaliyetleri üzerinde olabilecek etkilerini önceden görerek önlem almalarını sağlar.

Risk yönetiminin etkinleştirilmesini sağlar. (malın fiyat değişimi riski, ödeme riski, tahsilat riski, faiz riski, kur riski, piyasa riski v.s)

Bütçenin Önemi ve Firmalara Sağladığı Faydalar - 3

Firma içinde bölümler arasında eşgüdüm (koordinasyon) sağlar.

İç kontrolün etkinleşmesini sağlar.

İşletmenin geleceğe ait stratejisi belirler.

Gelecek bir yıllık döneme ait faaliyetlerin tüm cephelerini kapsayan bir yönetim planlaması yapılır.

İşletmenin faaliyetlerinde etkin **1-planlama**
2-koordinasyon, 3-örgütlenme, 4- harekete geçirme ve
5-kontrol sayesinde işletmenin;

1-karlılık, 2-verimlilik ve 3-etkinliğinin artması sağlanır.

Satış, üretim, maliyet ve kar hedeflerinin etkin takibi yapılır.

İşletme Bütçelerinin Düzenlenmesi

Bütçenin yapısı ve düzenleme süreci işletmeden işletmeye değişebilir.

Genel olarak bütçe sürecinde aşağıdaki adımlar yerine getirilir.

- İşletme vizyonunun belirlenmesi
- İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi (**SWOT ANALİZİ**)

Bütçe Varsayım ve Hedeflerinin Belirlenmesi

- Müşteriler kimler olacak? Nasıl ve ne kadar alım yapacaklar?
- Maliyet yapısındaki değişiklik yaşanacak mı?
- Rakiplerin durumu işletmeyi nasıl etkileyecek?
- Kullanılan teknoloji değişecek mi?
- Pazar yapısı ve işletmenin pazardaki durumu ne olacak?
- Nasıl bir ekonomik ortam olacak? (enflasyon, büyüme, döviz kuru, faiz v.b.)

Bütçe Varsayım ve Hedeflerinin Belirlenmesi

- ❑ Yukarıdaki sorular gerçekçi varsayımlara dönüşebilirse bütçe hedefleri, yani;
 - Gelirler,
 - Maliyetler,
 - Nakit akışları ve
 - Yatırım öngörülerini tutarlı olur.
- ❑ Söz konusu varsayımlar ışığında alt bütçeler hazırlanarak ana bütçe oluşturulur.
- ❑ Daha sonra gerçekleşen rakamlarla bütçe rakamları karşılaştırılarak düzeltici tedbirler alınır.

Bütçe hazırlama, uygulama ve kontrol süreci

- 1) Satış bütçesinin hazırlanması,
- 2) Üretim bütçesinin hazırlanması,
- 3) Satın alma bütçesinin hazırlanması,
- 4) Faaliyet giderleri bütçelerinin hazırlanması,
- 5) Yatırım bütçesinin hazırlanması,
- 6) Diğer Dönem Gelirleri bütçesinin hazırlanması,
- 7) Diğer Dönem Giderleri bütçesinin hazırlanması,
- 8) Nakit bütçesinin hazırlanması,

Bütçe hazırlama, uygulama ve kontrol süreci

- 9) Bölüm bütçelerinin gözden geçirilmesi,
- 10) İşletmenin ana bütçesinin oluşturulması,
- 11) Bütçelenmiş mali tabloların düzenlenmesi
- 12) Bütçenin yönetim kurulu onayına sunulması,
- 13) Bütçe bilgilerinin bütün ilgililere açıklanması
- 14) Fiili sonuçlarla bütçe hedeflerinin karşılaştırılması,
- 15) Ulaşılan sonuçların, gelecek yıl bütçesinde kullanılmak üzere analizi.

Satış Bütçesi Hazırlama Süreci

- Satış bütçesinin kapsamı, ne zaman, ne kadar, hangi fiyattan, hangi mamul veya hizmetin satılacağıının belirlenmesi sürecidir.
- Bu amaçla önce, üst yönetimce belirlenen ana hedefler çerçevesinde işletmenin pazarlama birimi;
 - Mamul ve hizmet bileşimi (karması) ve
 - Pazar payı oluşumunu belirler.

Bu aşamada aşağıdaki sorulara cevap aranır.

Mamul ve hizmetle ilgili sorular:

- Hangi mamul ve hizmetler satılabilir?
- Hangi mamul ve hizmetler yükselme, hangi mamul ve hizmetler duraklama, hangi mamul ve hizmetler düşüş dönemini yaşıyor?
- Mamul ve hizmet fiyatı ve katkı payı uygun mu? İskonto yapısı nasıl?

Rakiple ilgili sorular:

- En yakın doğrudan ve dolaylı rakipler kimler?
- Rakiplerin stratejileri biliniyor mu?

Pazarla ilgili sorular:

- Hedef pazar neresi, müşteriler kimler?
- Hedef pazarın büyüklüğü ve farklı özellikleri biliniyor mu?
- Pazar payı büyüyor mu, sabit mi, düşüyor mu?
- Pazarı bölümlere ayırmak mümkün mü, nasıl?
- Genişlemek için pazarın büyüklüğü yeterli mi?
- Hedef pazardaki potansiyel müşterilere nasıl ulaşılacak? (tv, radyo, e-mail v.b.)
- Potansiyel müşterilerin satın alma döngüsü nasıl?
- Yeni girilecek veya bırakılacak pazarlar var mı?

Mamul ve Hizmet Bileşiminin Seçimi

PAZARLAMA Bölümü

En büyük toplam katkıyı sağlayacak şekilde hangi mamul ve hizmetin, ne kadar ve hangi fiyattan satılabileceğini planlar.

Üretim & İnsan Kaynakları Bölümü

Üretim planını yapar.
Hangi malın, ne kadar ve hangi maliyetle ne kadar iş gücü ile üretileceğini planlar.

SATINALMA Bölümü

Satıcılarla görüşerek miktar, kalite ve maliyet yönünden siparişlerin karşılanmasını temin eder.

Bütçe Raporlama Sistemi

Bütçeleme sisteminin diğere bir önemli unsuru da raporlama sistemidir.

Raporlama sistemi üç bölüme ayrılabilir:

- 1.** Bütçe ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve sonuçların analizi,
- 2.** Sapmaların nedenlerinin açıklanması ve düzeltici önlemlerin belirlenmesi,
- 3.** Yıllık tahminlerin, gerçekleştirmeler de dikkate alınarak revize edilmesi...

Bütçenin etkin bir yönetim ve denetim aracı olabilmesi, önlemlerin zaman kaybedilmeden alınabilmesi için bütçelemenin **iyi bir raporlama sistemi** ile bütünleşmesi gerekir.

İyi bir raporlama sistemi için de etkin muhasebe ve bütçe programlarından yararlanması sağlanmalıdır.

CİRO BAZLI BİLANÇO ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

SATIŞ BÜTÇESİ

	OCAK	ŞUBAT	MART	YILLIK TOPLAM
YURTIÇİ SATIŞLAR	0 TL	0 TL	0 TL	32.400.000 TL
ÜRETİMDEN SATIŞ				
*otomotiv yedek parça,kalıp vs.				
TİCARİ SATIŞ				
HİZMET SATIŞLARI				
YURT DIŞI SATIŞLAR	0 TL	0 TL	0 TL	30.000.000 TL
ÜRETİMDEN SATIŞ				
*otomotiv yedek parça,kalıp vs				
TİCARİ SATIŞ				
HİZMET SATIŞLARI				
TOPLAM NET SATIŞLAR	0 TL	0 TL	0 TL	62.400.000 TL

İL K MADDE MALZEME-İŞÇİLİK VE GÜ G GİDERLERİ BÜTÇESİ(SMM BÜTÇESİ)

GİDERLER	OCAK	ŞUBAT	MART	YILLIK TOPLAM
İlk Madde malzeme				18.724.026 TL
İşçilik				9.000.000 TL
Genel Üretim Giderleri				17.000.000 TL
SATILAN MALIN MALİYETİ	0 TL	0 TL	0 TL	44.724.026 TL

FALİYET VE FİNANSMAN GİDERLERİ BÜTÇESİ

GİDERLER	OCAK	ŞUBAT	MART	YILLIK TOPLAM
Pazarlama giderleri				1.622.400 TL
Yönetim Giderleri				7.176.000 TL
FAALİYET GİDERLERİ				8.798.400 TL

GELİR GİDER BÜTÇESİ (PROFORMA GELİR TABLOSU)

	OCAK	ŞUBAT	MART	YILLIK TOPLAM	%
YURTIÇİ SATIŞLAR				32.400.000 TL	52%
YURT DIŞI SATIŞLAR				30.000.000 TL	48%
TOPLAM NET SATIŞLAR				62.400.000 TL	100%
İlk Madde malzeme				18.724.026 TL	%30
İşçilik				9.000.000 TL	%15
Genel Üretim Giderleri				17.000.000 TL	%27
SATILAN MALIN MALİYETİ				44.724.026 TL	72%
(1) BRÜT KAR				17.675.974 TL	28,3%
Pazarlama giderleri				1.622.400 TL	%2,6
Yönetim Giderleri				7.176.000 TL	%11,5
FAALİYET GİDERLERİ				8.798.400 TL	14%
(2) FAALİYET KARI				8.877.574 TL	14,2%
DİĞER FAALİYET OLAĞAN GELİR VE KARLAR				100.000 TL	
DİĞER FAALİYET OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR				100.000 TL	
FINANSMAN GİDERLERİ				1.050.000 TL	
(3) OLAĞAN KAR / ZARAR				7.827.574 TL	
OLAĞANDIŞI GELİRLER				100.000 TL	
OLAĞANDIŞI GİDERLER				100.000 TL	
4-DÖNEM KARI				7.827.574 TL	12,5%
HESAPLANAN VERGİ				1.565.515 TL	
5-VERGİ SONRASI NET KAR				6.262.059 TL	10,0%
AMORTİSMAN GİDERİ				3.326.000 TL	
KULLANILABİLECEK NAKİT				9.588.059 TL	15,4%
EBİTDA				12.203.574 TL	
FBİTDA %				20%	

CİRO BAZLI SATIŞ BÜTÇESİ

ÜRÜN ÇEŞİDİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
XXXX	18.000	8.400	15.000	15.000	18.600	25.500	51.000	17.700	14.000	40.000	32.000	40.000	295.200
XXXX	12.000	5.200	10.000	10.000	12.500	17.000	13.500	13.000	15.000	26.000	21.500	29.000	184.700
XXXX	27.000	15.000	35.000	25.000	32.000	42.000	65.000	30.700	29.000	66.000	54.000	69.000	489.700
XXXX	3.000	14.000	21.000	12.500	22.000	20.000	20.000	25.000	32.000	33.000	35.500	22.000	260.000
XXXX	75.789	51.215	68.165	95.746	95.192	88.579	95.936	94.748	139.482	110.906	99.936	112.420	1.128.114
XXXX	40.000	37.000	42.000	55.000	47.000	64.000	49.500	41.500	56.000	55.000	22.000	36.000	545.000
XXXX	35.000	11.000	35.000	55.000	80.000	37.000	37.000	35.000	43.000	25.000	23.000	23.000	439.000
XXXX	5.500	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	7.000	7.000	5.000	10.000	5.500	5.000	95.000
XXXX	4.544	6.500	5.500	2.600	5.800	7.700	3.500	2.500	5.100	3.400	4.600	2.600	54.344
XXXX	20.500	27.000	61.000	81.000	68.000	45.500	35.000	56.000	78.000	101.000	76.000	7.500	656.500
İÇ PİYASA TOPLAMI	241.333	185.315	302.665	361.846	391.092	357.279	377.436	323.148	416.582	470.306	374.036	346.520	4.147.558
XXXX	40.000	14.000	40.000	70.000	100.000	42.000	43.000	40.000	57.000	35.000	32.000	27.000	540.000
XXXX	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
IHRACAT TOPLAMI	52.000	26.000	52.000	82.000	112.000	54.000	55.000	52.000	69.000	47.000	44.000	39.000	684.000
GENEL TOPLAM	293.333	211.315	354.665	443.846	503.092	411.279	432.436	375.148	485.582	517.306	418.036	385.520	4.831.558

		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
SAFİ SATIŞ HASILATI	+	293.333	211.315	354.665	443.846	503.092	411.279	432.436	375.148	485.582	517.306	418.036	385.520	4.831.558
A-MAMUL SATIŞ HASILATI	+	235.833	175.315	292.665	351.846	381.092	347.279	370.436	316.148	411.582	460.306	368.536	341.520	4.052.558
B- KALIP SATIŞ HASILATI	+	5.500	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	7.000	7.000	5.000	10.000	5.500	5.000	95.000
C-MAMUL İHRACATI HASILATI	+	40.000	14.000	40.000	70.000	100.000	42.000	43.000	40.000	57.000	35.000	32.000	27.000	540.000
D-KALIP İHRACATI HASILATI	+	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
E- DİĞER GELİRLER	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAL HİZMET SATIŞ MALİYETİ	-	249.297	200.074	280.139	328.965	361.592	312.023	332.381	301.606	361.914	379.540	326.093	308.838	3.742.462
A- İLK MADDE MALZEME	-	126.133	90.865	152.506	190.854	216.330	176.850	185.947	161.314	208.800	222.442	179.755	165.774	2.077.570
B-İŞGÜÇÜ BÜTÇESİ	-	83.662	78.975	81.200	81.600	82.057	82.343	91.213	91.544	91.887	92.287	92.744	93.144	1.042.656
C-KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI		6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	6.356	76.272
D-GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	-	33.146	23.878	40.077	50.155	56.849	46.474	48.865	42.392	54.871	58.455	47.238	43.564	545.964
BRÜT SATIŞ KARI	+	44.036	11.241	74.526	114.881	141.500	99.256	100.055	73.542	123.668	137.766	91.943	76.682	1.089.096
DÖNEM GİDERLERİ	-	34.272	26.604	40.966	49.884	55.808	46.627	48.743	46.013	54.058	57.230	47.303	44.051	551.559
İŞLETME FALİYET KARI/ZARARI	+	9.764	- 15.363	33.560	64.997	85.692	52.629	51.312	27.529	69.610	80.536	44.640	32.631	537.537
DÖNEM KAR / ZARAR	=	9.764	- 15.363	33.560	64.997	85.692	52.629	51.312	27.529	69.610	80.536	44.640	32.631	537.537

KONTROL BÜTÇESİ ÖRNEKLERİ

		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM	06/2004 GERÇ.	FARK	ORAN1 %	ORAN2 %	KİŞİ BAŞINA	AÇIKLAMA
SAFİ SATIŞ HASILATI	+	293.333	211.315	354.665	443.846	503.092	411.279	2.217.530	2.038.000	- 179.530	0,92	100	18.527	Satış hedefi %92 tutmuştur.
A-MAMUL SATIŞ HASILATI	+	235.833	175.315	292.665	351.846	381.092	347.279	1.784.030	1.677.641	- 106.389	0,94			Normal
B- KALIP SATIŞ HASILATI	+	5.500	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	55.500	39.921	- 15.579	0,72			Gerçekleşme oranı düşük
C-MAMUL İHRACATI HASILATI	+	40.000	14.000	40.000	70.000	100.000	42.000	306.000	286.983	- 19.017	0,94			Normal
D-KALIP İHRACATI HASILATI	+	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	72.000	33.455	- 38.545	0,46			Gerçekleşme oranı düşük
E- DİĞER GELİRLER	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
MAL HİZMET SATIŞ MALİYETİ	-	241.116	196.580	271.525	319.951	352.121	302.266	1.683.559	1.474.326	- 209.233	0,88	0,72	13.403	Satış hedefi %92 tutmuştur.Buna rağmen giderler %88 oranında gerçekleşmiştir. (Pozitif)
A- İLKMADE MALZEME	-	126.133	90.865	152.506	190.854	216.330	176.850	953.538	770.242	- 183.296	0,81	0,38		%81 gerçekleşmiştir. (Pozitif)
B-İŞGÜÇÜ BÜTÇESİ	-	81.837	81.837	78.942	78.942	78.942	78.942	479.442	504.874	25.432	1,05	0,25	4.590	%105 olarak gerçekleşmiştir
C-KIDEM TAZMINATI KARŞILIĞI														
D-GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	-	33.146	23.878	40.077	50.155	56.849	46.474	250.579	199.210	- 51.369	0,79	0,10		%79 gerçekleşmiştir. (Pozitif)
BRÜT SATIŞ KARI	+	52.217	14.735	83.140	123.895	150.971	109.013	533.971	563.674	29.703	1,06			%106 gerçekleşmiştir.(Pozitif)
DÖNEM GİDERLERİ	-	34.272	26.604	40.966	49.884	55.808	46.627	254.161	269.117	14.956	1,06	0,13	2.447	%106 gerçekleşmiştir.(Nega)
İŞLETME FALİYET KARI/ZARARI	+	17.945	- 11.869	42.174	74.011	95.163	62.386	279.810	294.557	14.747	1,05	0,14	2.678	%105 Gerçekleşmiştir. (Pozitif)
DÖNEM KAR / ZARAR	=	17.945	- 11.869	42.174	74.011	95.163	62.386	279.810	294.557	14.747	1,05	0,14	2.678	%105 Gerçekleşmiştir. (Pozitif)

PROFORMA BİLANÇO UYGULAMA YÖNTEMLERİ

Uygulamada, firmanın uzun vadeli finansman ihtiyacının tahmininde; satış hedeflerini hareket noktası olarak alan başlıca 2 yöntem kullanılmaktadır.

- **Satışların yüzdesi yöntemi**
- **Oranlama / Rasyo Yöntemi**

Satışların yüzdesi yöntemi

Oranlama / Rasyo Yöntemi

Bilanço kalemlerini yıllık satış tutarının yüzdesi olarak tahmin etmektir.

Bu yöntemde ilk adım:

Satışlarla doğrudan ilişkili olarak değişim gösteren bilanço kalemlerini belirlemektir.

ikinci adım, firmanın geçmiş yıl bilançolarının incelenerek, satışlarla bilanço kalemleri arasında ilişkilerin yüzde olarak hesaplanmasıdır.

Özellikle yeni kurulmuş bir firmanın finansman ihtiyacını belirlerken bu yöntemden yararlanır.

Bu yöntemde, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki tipik oranlar veya benzer firmaların oranlarının ortalaması ile ilgili firma için planlanan satış hacminin bilinmesi Proforma bilançonun düzenlenmesi için yeterli olacaktır.

Örnek: Gelecek dönemde 100.000 TL. satış hacmi hedefleyen firmanın faaliyet gösterdiği sektördeki stok devir hızı 5 ise, firmanın stok tahminleri bu veriler ışığında;

$$\text{Stok devir Hızı} = \text{Satışlar} / \text{Stoklar} = 5$$
$$100.000 / \text{Stoklar} = 5$$

$\text{Stoklar} = 100.000 / 5 = 20.000 \text{ YTL.}$ olacaktır.

Proforma Fon Akım Tablosu

Proforma Fon Akım Tablosu, firmanın gelecek hesap dönemlerinde sağlayacağı tahmin edilen kaynaklarla, bunların olası kullanım yerlerini gösteren bir tablodur.

Uzun süreli bir planlama aracıdır.

- Firmanın gelecekte sağlayabilecekleri kaynakları,
- Firmanın dönem içindeki fon (kaynak) gereksinimini,
- Firmaca yaratılan kaynakların yeterli olup olmayacağı,
- Yeterli değilse farkın hangi yollardan karşılanabileceğini ortaya koyar.

Nakit Bütçesi

Proforma finansal tablolar, kapsadıkları dönemdeki nakit ihtiyacını göstermezler. Bu sıkıntıyı gidermek için nakit bütçesi kullanılabilir.

□ **Nakit Bütçesi**, firma faaliyetleri için gerekli;

- Uygun miktardaki paranın,
- Uygun zamanda,
- Uygun yerde ve
- Uygun maliyette hazır bulundurulmasını sağlar.

Bu şekilde nakdin tedarikinin yanı sıra nakdin karlı bir şekilde kullanılmasını da mümkün kılar.

Nakit Bütçesi

□ **Nakit Bütçesi**, her bütçe dönemi sonunda;

- Tahmini nakit mevcudunu,
- Tahmini nakit açığı veya fazlasını,
- Ek finansmana ihtiyaç olup olmadığını,
- Varsa bunun ne zaman ve nereden sağlanacağını,
- Ek kaynağa duyulacak ihtiyacın süresini

ortaya koyarak finansal yönetim için gerekli bilgileri sağlar

Özet Nakit Bütçesi

1) Nakit girişleri

—

2) Nakit çıkışları

=

3) Fark

Fark **eksi** (-) ise açığı giderici kaynak bulunacak.

8. İşletme Sermayesi Yönetimi

İşletme Sermayesi

İşletme sermayesi

- Firmanın kısa vadeli, normal olarak bir hesap döneminde paraya çevrilebilir varlıklara yaptığı yatırımı ifade eder.
- Yani, işletme sermayesi firmanın dönen varlıklarına yaptığı yatırımlardır.

İşletme sermayesi;

- Firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi,
- Üretimin kesintisiz sürdürebilmesi,
- İş hacmini genişletebilmesi,
- Yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması,
- Kredibilitesini artırması,
- Olağanüstü durumlarda mali yönden zor duruma düşmemesi,
- Faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için büyük önem taşır.

İşletme sermayesinde yapılan hataların sonuçları

- ❑ Dönen varlıklara yapılan yatırımın bir maliyeti vardır. Finansman şekli ne olursa olsun firmanın aşırı işletme sermayesine sahip oluşu karlılığı üzerinde **olumsuz etki** yapar.
- ❑ Yeterli işletme sermayesine sahip olmamanın da bir maliyeti vardır. İşletme sermayesinin yetersizliği, **iş hacminin daralmasına** yol açmaktadır.
- ❑ İşletme sermayesi yetersizliği, firmanın süregelmiş **yükümlülüklerini yerine getirememesine** de yol açar.
- ❑ Ekonomik koşulların sonucu olarak, dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi durumunda; firma gerek likidite, gerekse karlılık bakımından **zor durumda** olacaktır.
- ❑ Firmalar, piyasadaki itibarlarını ve kredibilitelerini artırabilmek, hatta koruyabilmek için yeterli düzeyde işletme sermayesine sahip olmak zorundadırlar.

NET İŞLETME SERMAYESİ

DÖNEN VARLIKLAR 100

NET İŞLETME SERMAYESİ 20

DURAN VARLIKLAR 100

200

KISA V. BORÇLAR 80

UZUN V. BORÇLAR 30

ÖZ KAYNAKLAR 90

200

NET İŞLETME SERMAYESİ

DÖNEN VARLIKLAR 50

DURAN VARLIKLAR 150

200

KISA V. BORÇLAR 80

YETERSİZ İŞLETME SERMAYESİ (-30)

UZUN V. BORÇLAR 30

ÖZ KAYNAKLAR 90

200

ALACAK YÖNETİMİ

Alacak Tutarını Belirleyen Etmenler

Kredili Satış

Politika

(Kredili satış politikası uygulanıyor mu?)

Uygulama

(Kredili satış vade ve limitleri nasıldır?)

Kontrol

(Kredili satışlar takip ve kontrol ediliyor mu?)

Bir Firmanın Kredili Satış Politikasında Karşısına Çıkacak Değişkenler

Müşterilerde Aranılan Nitelikler

Müşterilere Tanınacak Kredi Limitleri

Kredili Satışların Vadeleri

Net İskonto Oranı

Mevsimlik Özel Vadeler

Kredili Satışlarda Üstlenilecek Risk

MÜŞTERİDE ARANACAK NİTELİKLER - 1

Müşterilerden aranılacak nitelikler firmanın alacaklara yapacağı yatırımın tutarını doğrudan belirler.

Kredi standartlarının **gevşek** tutulmasının firmaya getireceği fayda, **satış hacminin artmasıdır.**

Buna karşı firmanın **alacakları tahsil edememesi riskini** de yükseltmektedir.

Müşterilerden aranacak niteliklere bağlı olarak ortaya çıkan kredi riskinin belirleyicileri,

- Karakter (Müşterinin karakteri)
- Müşterinin kapasitesi
- **Sermaye durumu** (finansal etmenler)-müşterinin-
- Müşterinin göstereceği güvence (**teminat**)
- Ekonominin ve **işkolunun** içinde bulunduğu koşullar
- Diğer etmenler (Müşterinin sicili, büyüme potansiyeli, yöneticileri hakkında izlenimler, göstermiş olduğu gelişme eğilimi, hukuki yapışı...)

MÜŞTERİDE ARANACAK NİTELİKLER - 2

Müşteride aranacak niteliklerin gevşek tutulması firma için olumlu mu, anlamak için;

- **Firmanın satışlarında sağlayacağı artışın,**
- **Artan satışların karlılığının,**
- **Ortalama tahsil süresinin uzamasının,**
- **Alacakların şüpheli hale gelme olasılığının,**
- **Fon maliyetinin,**

bilinmesi gerekir.

MÜŞTERİYE TANINACAK KREDİ LİMİTİ - 1

Bir müşteriye tanınacak kredi limitinde iki tarafın da etkisi vardır Kredili satış yapacak firma ile ilgili olanlar ve müşteriyle (borçluya) ilgili olanlar ...

Kredili satış yapan firmayla ilgili olanlar :

- **Firmanın büyüklüğü,**
- **Firmanın pazarlama politikası,**
- **Rakip firmaların uygulamaları,**
- **Riski dağıtma politikası,**
- **Firmanın mali olanakları ve kaynak maliyeti.**

Müşteri ile ilgili olanlar :

- Müşterinin faaliyette bulunduğu işkolundaki koşullar,
- Sektördeki (işkolundaki) risk (belirsizlik),
- İşkolundaki kar yüzdesi,
- Müşterinin sermaye durumu,
- Müşterinin eski veya yeniliği,
- Müşterinin borç ödeme başarısı,
- Yöneticilerin durumu.

KREDİLİ SATIŞLARDA VADE TESPİTİ

Firma kredili satışların vadesini artırdığında satışlarının artması beklenir. Vadeyi uzatarak, satışların artırılması politikası izlenirse, artan satışların sağlayacağı ek kar ile alacaklara yapılacak yatırımın maliyeti arasında denge kurulmalıdır.

❑ **Net İskonto Oranı ve İskontodan Yararlanma Süresi:**

Değişen oranlarda nakit iskontosu, alacakların nakde dönüşünü hızlandıran, alacakların ortalama tahsil süresini kısaltan önlemlerden biridir. Firma iskonto oranını yükseltirken karşılaşılabilecek gelir kaybı ile elde edilecek kazançları karşılaştırarak bir karara ulaşmak durumundadır.

❑ **Mevsimlik Özel Vadeler:**

Faaliyetleri mevsimlik olan firmalar, özellikle faaliyetlerinin durgun olduğu dönemlerde, müşterilerine özel süreler tanıyarak satışlarını artırmak isteyebilirler. Burada önemli olan böyle bir politika uygulamak yoluyla elde edilecek kazançlar ile kayıplarının karşılaştırılarak bir karar verilmesidir. →

KREDİLİ SATIŞLARDA VADE TESPİTİ

Kredili Satışlarda Üstlenilecek Risk:

Kredili satışların firma açısından riski, bu satışlardan doğan alacakların bir bölümünün değersiz hale gelmesi, firma tarafından tahsil edilememesidir.

NOT: Kredili dış satımlarda, alacakların tahsil edilememe riski, (Müşteri ile aradaki mesafenin uzak olması nedeniyle müşteriyi iyi tanıyamama, müşterinin ülkesi ile politik nedenlerle ilişkinin kesilmesi vs. gibi nedenlerle) iç pazara satış yapmaya göre daha risklidir. Firmalar dış satımlarda riski azaltmak için;

- ❑ Kredili satışların banka garantili yapılması,
- ❑ Dış satımdan doğan alacakların sigorta ettirilmesi,
- ❑ Müşterilerden bir ölçüde peşin tahsilat yapılması, avans alınması,
- ❑ Alacak hakkının hamiline rücu hakkı olmaksızın satışı, (**Factoring, forfaiting**) gibi önlemler alabilir.

**Stok Yönetiminin
Önemi**

**Stok
Bulundurmanın
Maliyetleri**

**STOK
YÖNETİMİ**

**Stok Tutmanın
Getirdiği Giderler**

**Sipariş ve Alım
Giderleri**

Stok Yönetiminin Önemi

Bir firmada stok yönetimi en az şu üç noktadan özel dikkati gerektirir:

Stoklar hangi endüstri kollarında toplam varlıkların ve dönen varlıkların önemli bir bölümünü oluşturur. (Sektöre göre stok seviyesi)

Stokların likiditesi diğer dönen varlıklara göre daha düşük olduğundan, stok yönetiminde yapılacak hataların düzeltilmesi **ZAMAN** alabilir.

Stok düzeyindeki dalgalanmaların önemli ekonomik etkileri vardır. (Büyük üreticilerin davranışları ekonomide dalgalanmalara neden olur.)

Stok Yönetiminin Amacı

Sağlanacak yarar ile maliyet arasında farkı maksimize edecek sipariş ve üretim miktarının belirlenmesi

Firmanın vergi yükümlülüğünü en düşük düzeye indirecek stok değerlendirme yönteminin seçimi

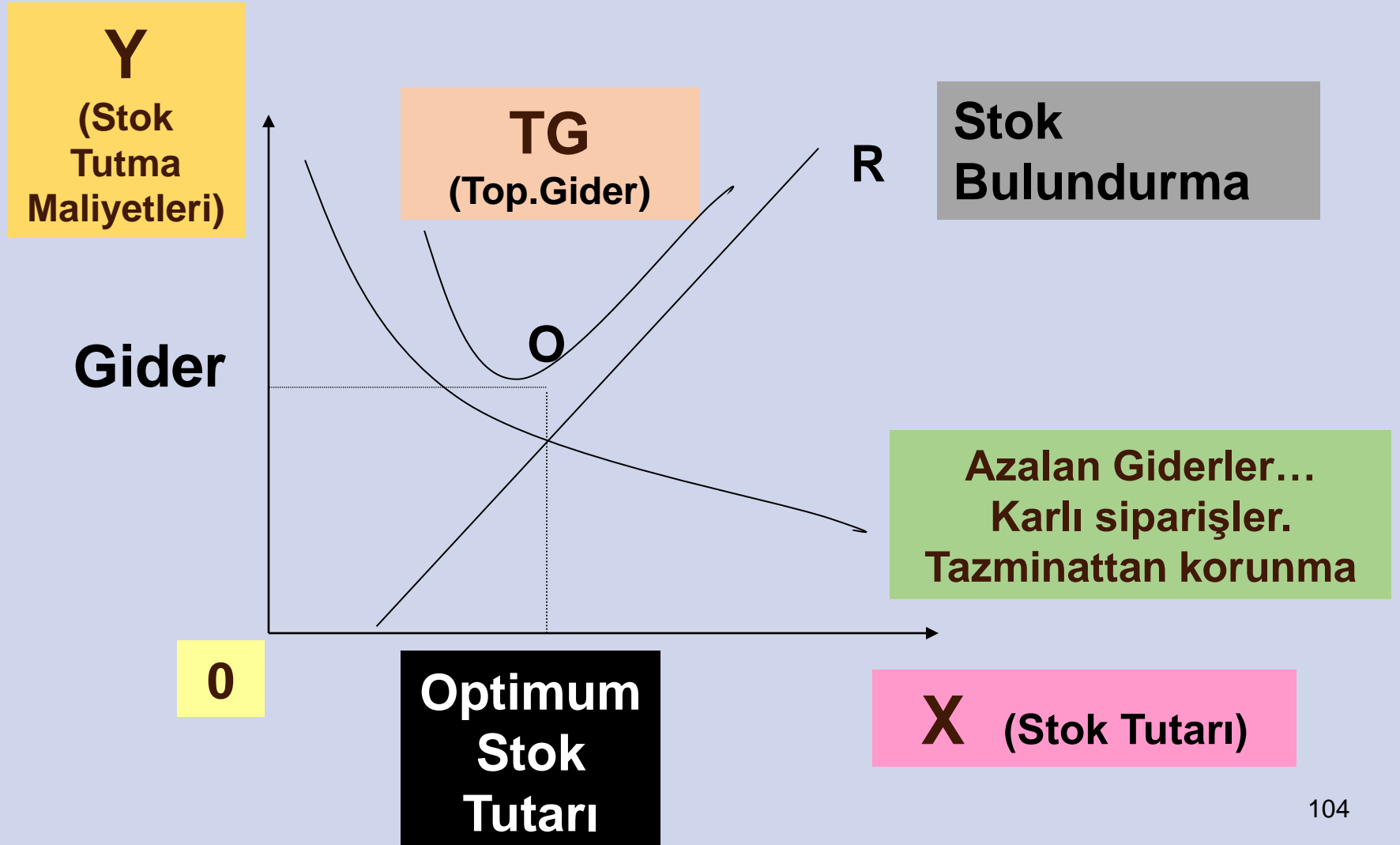
Firma yönetimi açısından stok yönetiminin amacı firmanın elinde bulunduracağı stok düzeyini optimal düzeyde tutmasını sağlamaktır.

Stok Tutmanın Getirdiği Giderler

- Finansman maliyeti , kur ve fiyat değişimi
- Stoklama, istif, boşaltma ve yükleme giderleri
- Doğal yıkımlar nedeniyle oluşan kayıplar
- Stok tutma riski
- Sigorta giderleri
- Stokların muhafaza edildiđi yerlerin gerektirdiđi giderler

Optimum Stok Tutarının Belirlenmesi

Bir firmanın stok tutma maliyetinin en düşük olduğu nokta, stoklara yapılacak optimum yatırım tutarını belirler. (O noktası)



Firmalarda Stok Tutarını Belirleyen Etmenler

Hammadde

Stokunu
Etkileyen
Etmenler

Yarı mamul

Stokunu
Etkileyen
Etmenler

Mamul

Stokunu
Etkileyen
Etmenler

❖ **Stok Yönetiminde Etkinlik**

❖ **Stok Yönetiminde Alınabilecek Önlemler**

Hammadde Stokunu Etkileyen Etmenler

- * Gelecek dönemde üretimi planlanan mamul miktarı,**
- * Üretimin mevsimlik oluşu,**
- * Bulundurulması gereken emniyet stoku,**
- * Büyük alımlarda sağlanacak maliyet tasarrufu, (İskontolar, nakliye avantajı)**
- * Hammadde fiyatlarındaki beklenen değişimler, (Fiyat artışı gibi)**
- * Tedarik ve stok kontrolünde etkinlik,**
- * Hammaddenin dayanma süresi,**
- * Stok tutma maliyeti,**
- * Finansman olanaklarının genişliği ve maliyeti,**
- * Depolama kapasitesi**

Yarı mamul Stokunu Etkileyen Etmenler

- * Üretim sürecinin teknik niteliği ve uzunluğu,
- * Üretim sürecinde yaratılan katma değer (tutar olarak) İmalat sürecinde yaratılan katma değer büyüdükçe, bunun koşulu olarak işletmenin yarı mamul stoku da artar.
- * Üretim faaliyetinin sürekliliği,
- * Yarı mamullerin firma içinde üretilip üretilmediği (yarı mamullerin dışarıdan sağlanma olasılığı)



Mamul Stokunu Etkileyen Etmenler

1. Satış hacmi
2. Talebin mevsimlik oluşu
3. Hammadde alımının mevsimlik oluşu. (Örn. Salça üreten fabrikalar için domates alımı)
4. Piyasadaki rekabet koşulları (arz-talep dengesi)
5. Satış bölgelerinin çeşitliliği
6. Dağıtım kanallarının işleyişi
7. Üretimin sipariş üzerine veya piyasa için yapılması
8. Konsinye vermek suretiyle satış yapılması
9. Mamulün fiziki özellikleri (dayanma süresi)
10. Üretimin çeşitliliği
11. İşgücü yetersizliğine veya grev olasılığına karşı korunmak (işgücünün durumu)
12. Stok tutmanın maliyeti ve firmanın finansman olanakları
13. Firmanın depolama olanakları
14. İşlenmiş stok bulundurma riski taşıdığı risk

Stok Yönetiminde Etkinlik

Stok yönetiminde etkinlik sağlanabilmesi için gerekli koşulların başında stok ve stok hareketleri konusunda yöneticilere bilgi akışının zamanında temini yer alır.

(Kritik stok seviyesi)

Etkin bir stok yönetimi için satış tahminleri büyük önem taşır.

(Satış tahminlerine göre oluşturulan stok bütçeleri ve bütçelerin kontrolü ve sapmaların analizi düzeltici önlem alınması)

Devamlı kontrol ile stoklarda istenmeyen gelişmelerin anında saptanması ve gerekli önlemlerin zaman kaybedilemeden alınması önemlidir.

(Tabi ki bunun için stokların iyi tasnif edilmiş olması ve iyi bir kayıt sisteminin bulunması gerekir. Stok bütçeleri ile stokta kalma sürelerinin analiz edilmesi)

Stok Yönetiminde Alınabilecek Önlemler

- ❑ Çeşitli stok kalemleri arasında denge sağlanarak aşırı şişkinliklerin önlenmesi (Etkili stok kontrolü)
- ❑ Satın alma, üretim, pazarlama ve finansman bölümleri arasında yakın bir işbirliği sağlanması
- ❑ Üretim süresinin ve proseslerinin kısaltılması
- ❑ Teknik veya ekonomik nedenlerle sürüm kabiliyeti azalmış, paraya dönüşüm hızı yavaşlamış stok kalemlerinin özel fiyat indirimleri yoluyla satış olanaklarının artırılması
- ❑ Mamul satışlarının mevsimlere dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlayıcı fiyat politikası izlenerek bazı ay veya mevsimlerde aşırı stok birikiminin önlenmesi
- ❑ Kalite kontrole gerekli önemin verilmesi
- ❑ Hammadde malzeme tedarik sürelerinin kısaltılması yoluyla stok miktarının azaltılması
- ❑ Malzeme standardizasyonu için mühendislik araştırmalarına önem verilmesi

9. Finansal Analiz Teknikleri

Finansal analiz;
bilanço ve gelir
tablosunda yer alan
oldukça hacimli bir
rakamlar kümesinden,
anlamalı **finansal**
oranlar oluşturmak
suretiyle özet bilgiler
çıkarmak işlemidir.

Finansal analize
başlarken sorulması
gereken soru
«**şirket hakkında ne**
bilmek istiyorum?»
Sorusudur.

Şirket hakkında ne bilmek istediğiniz büyük ölçüde şirketle olan çıkar ilişkinizin türüne bağlıdır.

Örneğin; şirkete kısa vadeli borç veren bir bankanın müdürüyseniz,

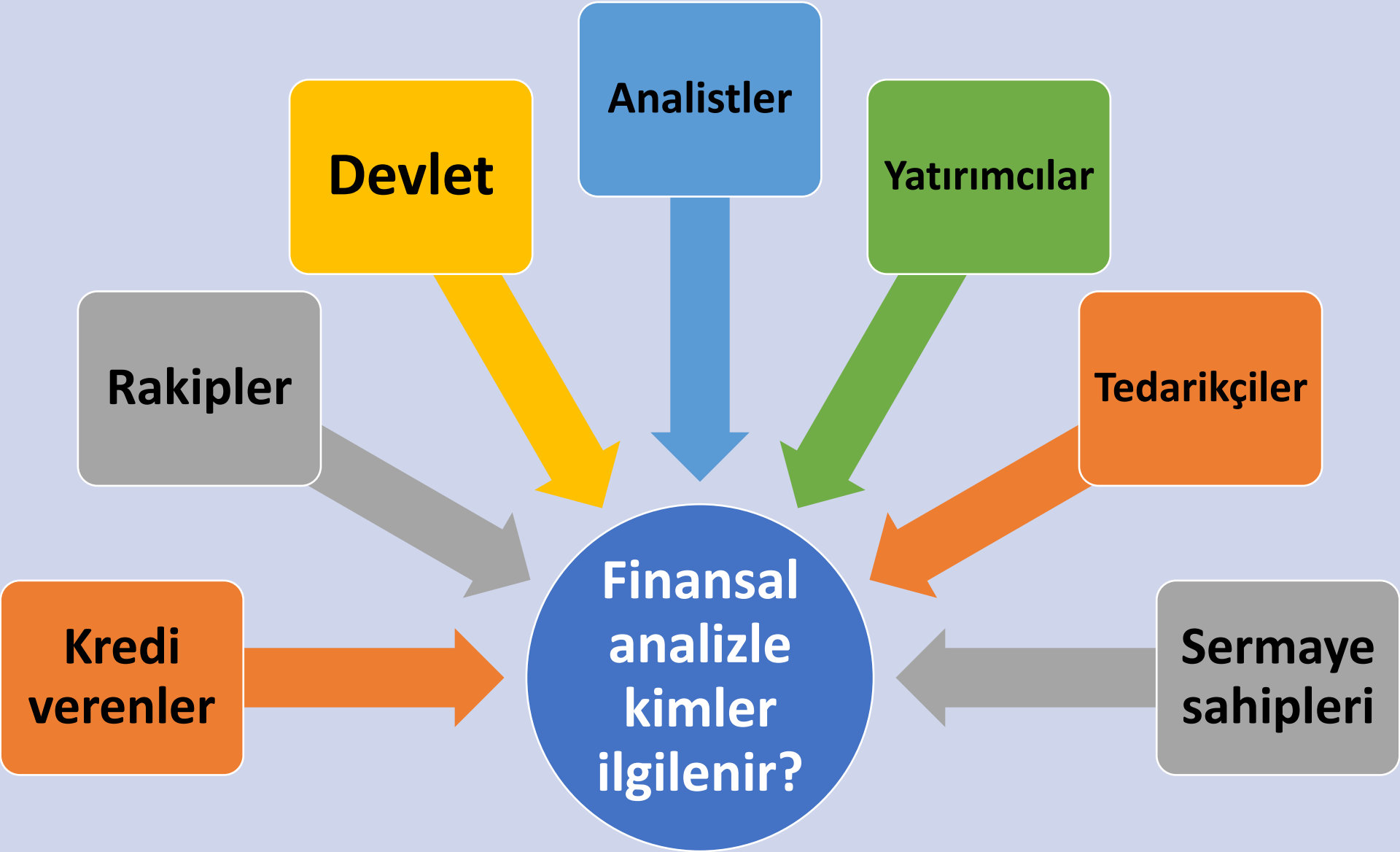
sizin için önemli olan bu şirketin likiditesi, yani kısa süreli borçlarını ödemeye yetecek dönen varlığa sahip olup olmadığıdır.

Şirkete uzun vadeli borç vermiş bir yatırımcı iseniz;

şirket faaliyetlerinin kârlılığı ve nakit yaratma gücü sizin için daha önemli olur.

Nihayet, şirket hissedarı iseniz;

yaptığınız yatırım üzerinden riski ile orantılı bir getiri elde edip etmediğinize bakarsınız.



Finansal Analizde Kullanılan Araçlar

- Oran Analizi
- Mukayeseli Analiz
- Trend Analizi
- Dikey Yüzde Analizi
- Kara Geçiş Analizi
- Faaliyet ve Finansal Kaldıraç
- Fon Akım Analizi
- Nakit Akış Analizi
- Dağıtılabilir Fon Analizi

FİNANSAL ANALİZ YÖNTEMLERİ

Oran Analizi: *Rasyo analiz de denir. Mali tablolardaki bazı kalemler diğerlerine bölünerek birer oran elde edilir. Bu oranlar sektör ya da piyasa oranları ile kıyaslanarak o işletmenin mali durumu hakkında bir karar verilmeye çalışılır. Oran analizi en yaygın analiz yöntemlerinden biridir.*

Trend Analizi: *Bu yöntem aslında bir endeksleme türüdür. Tablonun ait olduğu bir yıl baz yıl olarak alınır ve izleyen yıllarda tablonun bütün kalemleri baz yıldaki değerlerine endekslenerek incelenir.*

Dikey Yüzdeler Analizi: *Bu analiz yönetimde bilanço ya da gelir tablosundaki her bir kalem, tablonun toplam değerinin toplam yüzdesi olarak ifade edilir. Böylelikle çeşitli kalemlerin görevi ve önemi ortaya çıkarılmaya çalışılır*

Karşılaştırmalı Yüzdeler Analizi: *Dinamik analiz olarak ta bilinir. Burada bir şirketin ard arda gelen yıllardaki bilançolarında hangi kalemlerin artış, hangilerinin azalma gösterdiği incelenir ve bir trend tespit edilmeye çalışılır.*

FİNANSAL ANALİZ

YÖNTEMLER	ARANAN	TEDAVİ
1- Oran Analizi	Likitide	Sorun varsa sorunları çözmek için yönetime önerilerde bulunma
2- Trend Analizi	Karlılık	
3- Dikey Yüzdeler Analizi	Verimlilik	
4- Karşılaştırmalı Yüzdeler Analizi	Mali Durumu Ölçme	

**FİNANSAL KONTROL
YÖNETSEL AMAÇLA
YAPILAN BİR
İŞLEMDİR.**

**İyi Finansal Analiz ve Kontrol
İçin Başarılı Bilgi Üretim
Sistemi Olması Gerekir.**

ORAN	FORMÜL	AÇIKLAMA
Cari Oran (*)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{K. V. Y. Kaynaklar}}$	Gelişmiş ülkelerde 2, gelişmekte olan ülkelerde 1,5
Likidite Oranı	$\frac{\text{Dönen Varlıklar-Stoklar}}{\text{K. V. Y. Kaynaklar}}$	Genel olarak en az 1 olması istenir.
Hazır Değerler Oranı	$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - (\text{Stoklar} + \text{Alacaklar})}{\text{K.V.Y.Kaynaklar}}$	Genel olarak %20'nin altına düşmemelidir.

Cari oran

- ❑ Şirketin kısa süreli borçlarını ödeyebilme gücünü ve
- ❑ Net işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını gösterir.
- ❑ Oranın yüksek olması şirketin likidite durumunun kuvvetli olduğunu gösterir.
- ❑ Oranın aşırı yüksek olması firmanın sahip olduğu fonları yeterli verimlilikte kullanamadığına işaret eder.

Finansal Yapı Oranları

ORAN - FORMÜL

AÇIKLAMA

Borçlar
Aktif Toplamı

Firmanın riskini ölçmede kullanılır.
% 60'nin üzerinde çıkması tehlikeli kabul edilir.

Özkaynaklar
Aktif Toplamı

Aktiflerin finansmanının ne kadarının öz kaynaklarla yapıldığını gösterir. Büyük olması, firmanın riskinin az olduğunu gösterir. **%40** altı tehlikeli kabul edilir

Borçlar
Özkaynak

Oranın 1'den büyük olması borç verenlerin, firma sahiplerinden daha fazla finansman sağladığını gösterir. 2'yi aşması tehlike işareti olarak görülür.

Ödenmiş Sermaye
Özkaynaklar

Öz kaynak yapısı, kar dağıtımı ve oto finansman politikaları hakkında bilgi verir.

Verimlilik Oranları

ORAN	FORMÜL	AÇIKLAMA
Alacak Devir Hızı	$\frac{\text{Satışlar}}{\text{Ort. Ticari Alacaklar}}$	Alacakların paraya dönüşüm çabukluğunu gösterir.
Alacakların Ortalama Tahsil süresi	$\frac{360}{\text{Alacak Devir Hızı}}$	Alacakların paraya dönüşüm süresini gösterir.
Stok Devir Hızı	$\frac{\text{Net Satışlar (SMM)}}{\text{Ort. Stoklar}}$	Stokların satışa dönüşme hızını gösterir.
Stokta Kalma Süresi	$\frac{360}{\text{Stok Devir Hızı}}$	Stokların satışa dönüşme süresini gösterir.

Verimlilik Oranları (Devam)

ORAN	FORMÜL	AÇIKLAMA
Etkinlik Süresi	$\frac{360}{S.D.H} + \frac{360}{A.D.H}$	Hammadde veya mamulün stoklara girişinden nakde dönüncüye kadar süreyi gösterir.
Net İşletme Dönüş Oranı	$\frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ort. İşletme Sermayesi}}$	Dönen varlıkların devir hızını gösterir. Büyük olması iyidir.
Maddi Duran Varlıklar	$\frac{\text{Net Satışlar}}{M. Duran Varlıklar}$	Sabit değerlere aşırı yatırım yapıp yapılmadığını ve kapasite kullanımını hakkında bilgi verir.

Verimlilik Oranları (Devam)

ORAN	FORMÜL	AÇIKLAMA
Ticari Borçlar Devir Hızı	$\frac{\text{Kredili Alımlar Tutarı}}{\text{Ort. Ticari Borçlar}}$	Ticari borçların ödeme çabukluğunu gösterir.
Aktif Dönüş Hızı	$\frac{\text{Net Satışlar (SMM)}}{\text{Toplam Aktifler}}$	Aktif dönüş hızının yükselmesi yoluyla öz kaynak karlılığı artırılabilir.
Ticari Borçlar Ödeme Süresi	$\frac{360}{\text{T.B.D. Hızı}}$	Ticari borçların ödeme süresini gösterir.

Karlılık Oranları

ORAN / FORMÜL	AÇIKLAMA
$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$	Sermayenin 1 birimine düşen karı gösterir.
$\frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satışlar}}$	Firmanın esas faaliyetinden ne kadar kar elde ettiğini gösterir.
$\frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Net Satışlar}}$	Ciro karlılığını ve oranını gösterir
$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Aktif Toplamı}}$	Yatırımların karlılığını gösterir.

10. Kur Riskinden Korunma (HEDGING)

BAŞLICA HEDGİNG YÖNTEMLERİ

(Türev araçlar)

Swap (Takas)

Opsiyon Sözleşmeleri

Forward (Vadeli İşlem sözleşmeleri)

Futures Sözleşmeleri

Tavan ve Taban Anlaşmaları

VADELİ İŞLEMLER

Anlaşmanın bugün yapılması, anlaşma yükümlülüklerinin ise gelecekte yerine getirilmesi yönünde yapılan işlemlere genel olarak **vadeli işlem** denilmektedir.

Vadeli işlemler dünyada kullanılan terminolojiye göre “**türev araçlar**” olarak ifade edilmektedir.

VADELİ İŞLEM & TÜREV PİYASALARI

Genel olarak 2 tür piyasa vardır;

Organize piyasalar

- *Borsa İstanbul (BİST)*
- *Vadeli işlem ve opsiyon piyasası (VİOP)*
- *TCMB ...*

Tezgah üstü piyasalar

- *Tahtakale*
- *Kapalıçarşı ...*

Swap (Takas)₂

İki varlığın değişimi olarak ifade edilebilir.

Faiz veya para birimleri birbirleriyle değiştirilebilir.

Swap iki farklı vadeye yapılan döviz alış ve satış aracılığıyla ya da zıt yönlü ve farklı para cinsindeki varlıkların para piyasaları işlemleriyle ileri vadeye taşınmasıyla olur.

Kimlere uygundur ?

Swap işlemleri döviz ve faiz riskine açık olan yatırımcı ve portföy yöneticileri için uygundur.

SWAP için bir örnek:

Elinizde Amerikan Doları var ve İngiliz Sterlini cinsinden borcunuz var. Aynı zamanda Amerikan Dolarının, İngiliz Sterlini karşısında değer kazanmasını bekliyorsunuz?

Yapabileceğiniz ilk şey, doları sterline çevirerek borcunuzu ödemektir.

Fakat gerçekten de dolar sterlin karşısında değer kazanırsa belirli bir kayba uğramak kesindir.

Oysa Swap yaparak bu duruma bir çözüm getirebilirsiniz. Şöyle ki ;

SWAP örneđe devam:

Bulacağınız bir partnere (Genellikle banka) siz o günkü parite üzerinden Amerikan Dolarınızı verip karşılığında İngiliz Sterlini alırsınız. Aldığınız Sterlinlerle borcunuzu ödersiniz. Partnerinizle, Amerikan Dolarının faizini, İngiliz Sterlinin faizini ve vadeyi belirlersiniz.

İşlemin vadesi geldiğinde anlaşılan faizler üzerinden partneriniz size Amerikan Dolarınızı geri öder sizde partnerinize olan İngiliz Sterlini borcunuzu ödemek için o günkü parite üzerinden elinizdeki Amerikan Doları ile İngiliz Sterlini alırsınız ve borcunuz ödersiniz.

Bu işlemi yaparak Amerikan Dolarının yükselmesinden uğrayabileceğiniz kaybı bertaraf etmiş olursunuz. Swap işlemlerinde herhangi bir vergi kesintisi yoktur.

Türev araçlar - Opsiyon Sözleşmeleri

Opsiyon;

Herhangi bir varlığı,

anlaşılan tarihte,

sabit bir fiyattan,

satma ya da satın alma hakkı veren sözleşmedir.

En önemli özelliği, işlem vadesi geldiğinde opsiyon hakkını elinde tutan tarafın işlemden vazgeçebilmesidir.

Türev araçlar - Opsiyon Sözleşmeleri

Kimlere uygundur ?

Spot/Forward piyasalardaki risklerin kapatılması ya da spekülatif yatırımcılar tarafından kullanılır.

İki çeşittir; 1-Satın alma hakkı, 2-Satma hakkı opsiyonu

Bu iki opsiyonda da taraflar miktar, vade, vade tarihindeki fiyat ve opsiyon hakkını alan tarafın ödeyeceği prim konusunda bugünden anlaşılır.

Anlaşma tarihinde opsiyon hakkını alan taraf anlaşılan prim miktarını opsiyon hakkını veren tarafa nakden öder. Bunun dışında herhangi bir para değişimi yapılmaz.

Türev araçlar - Forward (Vadeli İşlem) Sözleşmeleri

Satıcının belli bir ürünü ileri bir tarihte, baştan anlaşılan bir fiyat üzerinden alıcıya teslim etmesini öngören sözleşmelerdir. Sözleşme şartları (fiyat, miktar, kalite, zaman ve yer) alıcı ile satıcı tarafından karşılıklı belirlenmektedir.

Forward sözleşmeleri tarafları gelecekte almak veya satmak istedikleri ürünlerin fiyat değişimleri nedeniyle oluşan riskten koruyan sözleşmelerdir.

Kimlere uygundur ?

Forward işlemler ileri vadelerde döviz riski taşıyanlar (ithalatçılar, ihracatçılar, dövizde endeksli kredi kullananlar vs...) tarafından bu risklerden korunma amacıyla kullanılabilir. Ayrıca döviz piyasalarında spekülasyon yapmak isteyenler için de uygundur.

Türev araçlar - Futures (Vadeli İşlem) Sözleşmeleri

Futures, standart hale getirilmiş Forward sözleşmelerdir.

İleri bir tarihte, önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte ekonomik veya finansal göstergesi, sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni veya dövizini alma veya satma yükümlülüğü getiren sözleşmedir. Alım satım konu mal ve finansal aracın niteliği, miktarı, süresi ve teslim yeri standart olarak tanımlanmıştır.

Futures sözleşmelerinde tek değişken, alım satım sırasında oluşan fiyattır.

Futures sözleşmeleri, vadeli işlem borsalarında işlem görür ve borsa takas kurumunun garantisi altındadır. İşlemler borsa takas kurumu tarafından garanti edilir ve borsa tarafından sözleşme bazında teminat belirlenir.

Türev araçlar - Tavan ve Taban Anlaşmaları

Özellikle değişken faizle borçlanan firmalar, gelecekte faiz oranlarının değişme riskiyle karşı karşıyadır. Firmalar bir tavan veya taban anlaşması ile bu risklerini azaltabilmektedir. (Döviz riskine karşı da kullanılır.)

Bir bedel karşılığında, firmanın ödeyeceği faize bir üst sınır getirme anlaşmasına **tavan anlaşması** denir. Böylece faizlerin bu üst sınırı aşması durumunda firma üst sınır düzeyinde sabit faiz ödeme olanağı elde etmektedir.

Taban anlaşmaları ise, firmanın bir prim karşılığında faiz oranlarının belirli bir sınırın altına düşmesinden kaynaklanacak bir gelir kaybına karşı kendini korumak için yaptığı anlaşmadır.

Forward ile Futures Sözleşmeleri Arasındaki farklar:

Forward

İki taraf arasında yapılır.

Standart değildir.

Diğer piyasa katılımcıları sözleşmelerden habersizdir.

Vade sonunda teslimat ile sonuçlandırılır.

Devredilemez.

Kredi riski vardır.

Kar veya zarar vade sonunda ortaya çıkar.

Başlangıçta bir teminat zorunluluğu yoktur.

Futures

Borsada yapılır.

Standarttır.

Vadeli işlem sözleşmeleri borsalarda şeffaf bir şekilde işlem görür.

Vade sonuna kadar ters işlemle pozisyon kapatılabilir. Teslimat zorunlu değildir.

Vade sonuna kadar tekrar alınıp satılabilir.

İşlemler Borsa Takas Kurumu'nun garantisindedir.

Kar veya zarar günlük olarak hesaplanır ve ilgili hesaplara yansıtılır.

İşlem yapmak için belirli bir teminat yatırılması zorunludur.

DOĞAL EŞLEME (Matching)

TÜRK LİRASI İŞLEMLER			DÖVİZLİ İŞLEMLER		
Kasa	TL	100	Banka	€	200
Çek-senet	TL	500	Ticari Alacaklar	€	500
TOPLAM varlık	TL	600	TOPLAM varlık	€	700
Banka Kredileri	TL	300			
Cari hesap borcu	TL	400			
Ücret +Kamu borcu	TL	200	Çek senet borcu	€	500
TOPLAM borç	TL	900	TOPLAM borç	€	500
FARK	TL	-300	FARK	€	200

Not 1. Tahsilat ve ödemeleri planlanırken bu tablodan yararlanarak kur riskinden korunabiliriz.

Not 2. Doğal eşleme yapamadığımız durumlarda forward işlemler yaparak kur riskinden korunabiliriz.

11. İç Kontrol Sisteminin Kurulması

İç Kontrol Sisteminin Kurulması İçin Gerekenler - 1

1. **Üretim, pazarlama, kredili satış, tahsilat, muhasebe, finans** politikalarının oluşturulması ve etkinleştirilmesi

2. Prosedürlerinin oluşturulması ve etkinleştirilmesi

3. Maliyet sisteminin oluşturulması ve etkinleştirilmesi

4. Bütçe sisteminin oluşturulması ve etkinleştirilmesi

İç Kontrol Sisteminin Kurulması İçin Gerekenler - 2

5. Yönetim kararlarına yön verecek raporların üretilmesi

6. Bölümler arası raporlama ve kontrol sistemlerinin kurulması

7. Faaliyet ve finansal analiz kontrol sistemlerinin kurulması

8. Firmada iç kontrolü yapacak bir denetim birimi oluşturulması

12. Yöneticinin İsteyeceği Günlük ve Aylık Raporlar

GÜNLÜK, HAFTALIK RAPORLAR: MALİ VE İDARİ İŞLER RAPORLARI

- Kasa ve Banka Raporu
- Günlük, haftalık, aylık, üç aylık Nakit Bütçesi
- C/H Alacakları Listesi
- Vadesi Geçmiş Alacaklar Listesi
- Şüpheli Alacaklar Listesi, Şüpheli Alacaklardan Tahsilatlar Listesi
- C/H Borçları Listesi
- Portföy Çekleri Listesi
- Teminat Çekleri Listesi
- Ciro Edilen Çekler Listesi
- Banka Kredileri Listesi
- Alınan Avanslar Listesi
- Verilen Avanslar Listesi
- Leasing Borçları Listesi
- Teminat Mektupları List.
- Kur Riski Analiz Tablosu
- Personel Devam ve Durum Listesi, fazla mesai listesi ve nedenleri performans takipleri, personel malivetleri vs.

- Günlük, Haftalık Üretim Toplantı Tutanağı
- Günlük, Haftalık, Aylık Üretim Programı
- Termin Tarihli Sipariş Listesi (tutarlı)
- Geciken Siparişler Listesi (tutarlı)
- Günlük Sevkiyat Programı
- Geciken Sevkiyat Listesi
- Fason Üretilen Ürünler Listesi (tutar, termin, hammadde sarfiyat kontrol, geciken üretimler)
- Günlük ve Kümülatif Alımlar Listesi,
- Geciken Alımlar listesi
- Stok Listesi
- Hareketsiz Stoklar Listesi

- ❑ **Günlük, haftalık alınan kesin siparişler listesi (kar marjı, tahsilat şekli, teslim tarihi, kişi, bölge vs.)**
- ❑ **Kümülatif alınan kesin siparişler listesi**
- ❑ **Toplam verilen teklifler ve tekliflerin gerçekleştirme oranı listesi**
- ❑ **Alınamayan siparişler ve nedenleri raporu**
- ❑ **Günlük yapılan çek, nakit, pos tahsilatları, eski satışlardan tahsilatlar listesi**

AYLIK, ÜÇ AYLIK RAPORLAR

- Net işletme sermayesi analizi
- Aylık ve kümülatif gelir tablosu, bilanço
- Seçilmiş göstergeler tablosu
- Aylık ve yıllık nakit bütçesi
- Bütçe kontrol raporları
- Alınamayan siparişler % ve nedenleri raporu
- Ücret giderleri tablosu (beyaz, mavi, bölüm, kişi başı maliyet vs.)
- Mali analizler
- Mamul kar haritası
- Mamul pareto analizi
- Gider pareto analizi
- Müşteri pareto analizi
- Satıcı pareto analizi
- AR-GE faaliyetleri raporları
- Yararlanılan ve yararlanabilecek teşvikler raporu
- Diğer stratejik raporlar..

**PARETO YMM
&**

Mehmet Zeki Şahin

Teşekkürler...

Pareto