



İŞLETME FİNANSI

FINANSAL PLANLAMA



FİNANSAL PLANLAMA,

- Finansal planlamanın özü, geleceğe yönelmek, gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak, karşılaşılabilecek sorunları öngörmek ve önceden tedbir almanın yollarını aramaktır.
- İşletmelerin faaliyeti sırasında ortaya çıkacak her türlü fon giriş ve çıkışlarının önceden bir programa bağlanmasıdır.
- Nakit giriş ve çıkışlarının hem tutar hem de zaman açısından uyumlaştırılmasıdır.



Finansal Planlama Yapılırken

- İşletmenin uzun dönemli amaç ve hedefleri
- İşletmenin mevcut finansal yapısı
- Üretilen mamullerin özellikleri
- Üretilen ürünlerin pazarlanabilirliği
- İşletmenin pazarlık gücü vb. içsel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

-Finansal planlama yapılırken temel işletme verileri yanında, aşağıdaki unsurlar da göz önünde bulundurulur.

- Genel ekonomik durum
- İşkolundaki rekabet
- Vergi uygulamaları
- Kredi kaynakları
- Bireysel ve kurumsal yatırımcı davranışları
- Talepteki olası değişimler
- Satıcıların durumu



○ Finansal Plan Türleri

Finansal planlar genel olarak ikiye ayrılabilir.

1. Normal finansal planlar,
2. Olağanüstü finansal planlar

Normal (Olağan) Finansal Planlar: İşletmelerin olağan faaliyetlerini sürdürebilmek için yaptıkları finansal planlardır.

- Nakit bütçesi ve proforma tablolar normal finansal tablolardır. İşletme faaliyetleri süresince sık sık hazırlanan planlardır.

Olağanüstü Finansal Planlar: İşletme yaşamı süresince bir ya da birkaç kez hazırlanan finansal planlardır.

- Yatırım planları ve fizibilite etüdüleri, kısaca sermaye bütçeleri bu sınıfta yer alan finansal planlardır.



○ Finansal Planlamanın Faydaları

1. Amaçlar ve geleceğe yönelik hedefler, kantitatif hale dönüştürülür.
2. Faaliyetlerin değerlendirilmesinde, kontrolünde kullanılacak standartların belirlenmesini sağlar.
3. Ekonomik hayatta karşılaşılabilecek problemlerin önceden görülmesini mümkün kılar.
4. İşletmede çeşitli bölümler arasında koordinasyon sağlanmasına yardımcı olur.
5. İşletme amaç ve stratejilerinin anlaşılmasında ve faaliyetlerin yürütülmesinde yol gösterici olur.
6. Kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlar



○ Proforma Tabloların Hazırlanmasında Karşılaşılan Güçlükler

- Para ve sermaye piyasalarındaki istikrarsızlıkların planlamayı zorlaştırması
- Enflasyon
- Değişen hükümet politikaları (İşletmelerin satış hacmini etkiler)
- Satış tahminlerinde gerçekçi varsayımlar kullanılmaması (Aşırı iyimser-Aşırı kötümser)
- Yöneticilerin ve ortakların, tabloların gerekliliğine inanmamaları veya gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları



- Etkili Bir Finansal Planlamanın Koşulları
- Geleceğe yönelik doğru tahmin yapmak
- En uygun plansal planın seçimi
- Uygulanan finansal planın izlenmesi



FİNANSAL PLANLAMA SÜRECİ

- İşletme Amaç ve Hedefleri
- Uzun Vadeli Planlar
- Uzun Vadeli Satış Tahminleri
- Kısa Vadeli Satış Tahminleri
- Bütçelenmiş Mali Tablolar

Üretim	Satın alma	Pazarlama	Finans	Ar-Ge
Bütçesi	Bütçesi	Bütçesi	Bütçesi	Bütçesi

Bütçeleme: yatırım, üretim, pazarlama ve finanslama gibi karar değişkenleri ve talep durumu, vergi oranları, rakiplerin tutumları gibi dış değişkenlerin etkisi ile, firma faaliyetlerinden doğacak sonuçların yani mali tabloların tahmini olarak oluşturulma sürecidir. (proforma tablolar)

BÜTÇE: bir yıllık veya dönemlik finansal faaliyetlerin rakamlara dönüştürülmüş özetlenmiş şeklidir.



○ Finansal Planlamada Bütçe faaliyetinin aşamaları:

1. Firmanın gelecekle ilgili satış projeksiyonlarının yapılması
2. Planlanan satışa ait üretim bütçesinin hazırlanması
3. Satış, yönetim, pazarlama bütçelerinin hazırlanması
4. Proforma gelir tablosunun hazırlanması
5. Sermaye bütçelemesinin hazırlanması (yatırım planlaması)
6. Nakit bütçesinin hazırlanması
7. Proforma bilançonun düzenlenmesi



Hazırlanan plan bu aşamalardan geçerek hazırlanır.

- İlk işlem firmanın gelecek yıla ait **satışlarının tahmini** ve buna bağlı olarak da üretim bütçesini hazırlamaktır. Sonra diğer bütçelerin hazırlanır.
- İkinci işlem ise firmanın planlanan satışlarının mevcut aktif varlıklarınca karşılanma durumuna gelir. Eğer karşılanamıyorsa ne kadar aktif varlığa ihtiyaç olduğu ve bunların nasıl finanse edileceği belirlenerek sermaye ve nakit bütçesi hazırlanır.
- İşlemlere başlanmadan, firma **proforma tabloları** hazırlamadan önce geçmiş yıl finansal tablolarının analiz ederek değerlendirir.



SATIŞLARIN TAHMİNİ

1. yöntem: regrasyon (EKK) tahmini (son 5 ila 10 yılın rakamları ile),
2. Yöntem :Olasılıklı tahmin(uzman kişilerin tahmini ile),
3. Yöntem: Sezgisel (Beta-II) yöntemi (uzman kişilerin görüşü ile) kullanılarak yapılabilir.



Örnek: ADG şirketi son 5 yıllık satışları;

Yıllar	Satışlar
1	45 milyon lira,
2	51 milyon lira,
3	62 milyon lira,
4	65 milyon lira,
5	70 milyon lira,

Gelecek yıl satış tahminlerini belirleyiniz.



- Regresyon yöntemine göre; (n 5 yıl, tahmin edilmesi gereken 6. yıl) $Y = a + bX$ (Y; satış miktarı X; yıl)

1. $\sum Y_i = na + b \sum X_i$

2. $\sum X_i Y_i = a \sum X_i + b \sum X_i^2$

X_i	Y_i	$X_i Y_i$	X_i^2
1	45	45	1
2	51	102	4
3	62	186	9
4	65	260	16
5	70	350	25
15	293	943	55



- 1. formül= $\sum Y_i = na + b \sum X_i$

- $293 = 5a + 15b$

- 2. formül= $\sum X_i Y_i = a \sum X_i + b \sum X_i^2$

- $943 = 15a + 55b$ bu iki formülü kullanarak a ve b yi buluruz.

$$943 = 15a + 55b$$

$$\underline{293 = 5a + 15b}$$

$$943 = 15a + 55b$$

$$\underline{-3x(293 = 5a + 15b)}$$

$$943 = 15a + 55b$$

$$\underline{-879 = -15a - 45b}$$

$$64 = 10b$$

$$b = 6,4$$

$$293 = 5a + 15b$$

$$293 = 5a + 15(6,4)$$

$$293 = 5a + 96$$

$$a = 39,4$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 39,4 + 6,4x$$

$$Y = 39,4 + 6,4 \times 6$$

$$Y = 39,4 + 38,4$$

$$Y = 77,8$$

6. yıl satış tahmini 77,8 milyon lira olacaktır.



○ **Olasılık yöntemine göre;**

Satış	Olasılık
60	0,20 $((60/298)*100)$
75	0,30
78	0,25
<u>85</u>	<u>0,25</u>
298	100

Firma gelecek yıl için min 60 max 85 ortalama ise;

$(60+75+78+85)/4 \sim \mathbf{75}$ **milyon liralık** satış beklemektedir.



- **Beta-II yöntemine göre:**
- $E(X)$ (beklenen satış), K kötümser, M muhtemel, İ iyimser olarak üçlü bir tahminde bulunulur. Buna göre;
- $E(X) = (İ+4M+K)/6$

- Buna göre ;

- Tahmini Satış(mil. TL)

Kötümser 60

Muhtemel 75

İyimser 90

$E(X)$ 75

$$E(X) = (90 + 4 \cdot 75 + 60) / 6$$

$$= 75 \text{ milyon TL}$$



- Bu satış tahminlerinden sonra araştırılacak bir diğer konu gelecek dönem sabit ve değişken giderlerin aynı kalıp kalmayacağıdır. Bu konuya bakılarak giderlerden bir tasarruf edilebilir mi araştırılması yapılır.



•Gelir tablosu, firmanın proforma karının hesaplanmasını sağlar. Satışlardan stmm düşölerek brüt kara ulaşılır. Brüt faaliyet karından yönetim ve faaliyet gid düşünce faaliyet karına; amortisman ve faizler düşölünce vergi matrahına; vergi düşölünce de net kara ulaşılır.

Net karın bir bölümü pay sahiplerine temettü olarak dağıtılırken bir kısmı da şirketin gelecekteki faaliyetlerini finanse edebilmek için dağıtılmamış kar olarak bırakılır.

Önemli noktalardan biri temettü oranıdır. Ne kadar küçükse firmada kalan dağıtılmamış karlar o kadar otofinansman olarak kullanılmak üzere fazla olacaktır



- Otofinsansman sayesinde şirket yatırımları için daha az miktarda yabancı sermayeye ihtiyaç duyar.
- Yalnız temettü oranında düşük olması pay sahiplerine daha az temettü ödenmesi anlamına gelir ki piyasada olumsuz etki yaratarak hisse senedi Pazar fiyatının gerektiğı kadar artmaması ile sonuçlanabilir. Bu sebeple temettü oranında firma için etkin ve uygun bir şekilde belirlenmesi gerekir.
- İşletme sermayesine planlanan yatırım tutarı (kasai alacak ve stoklardaki artış) firmanın takip ettiğı likitide politikasına bağılı olarak cari borçlarını azaltır ya da artırır.



- Firmanın bir diğer borçlanma politikası uzun vadeli borçlanmadır. Firma uzun vadeli fon ihtiyacını, vergi avantajına ve sermaye yapısı politikasına bağlı olarak, yeni hisse senedi ihraç ederek veya tahvil ihracı ya da uzun vadeli kredi ile sağlamaya çalışır.
- Uzun vadeli fon talebi, eski borçların ödenmesi, yüksek faizli borçların düşük faizli borçlarla değiştirilmesi gibi amaçlar için de karşımıza çıkabilir.
- Amaç, firmanın faiz maliyetlerini azaltmak, şirketin karını yükseltmek, firmaya fazla ortak almamak, ve firmanın hisse senetlerinin Pazar değerini max etmektir.



○ Bütçelenmiş Mali Tablolar

1. Nakit Bütçesi
2. Proforma Bilanço
3. Proforma Gelir Tablosu
4. Proforma Fon Akım Tablosu

○ Finansal Planlama Araçları;

- Uzun vadeli finansal planlamalarda, proforma bilanço ve gelir tablosu kullanılır.
- Kısa vadeli finansal planlamalarda, nakit bütçesi kullanılır.



Proforma Bilanço

- Proforma bilanço, gelecekte belirli bir tarihte işletmenin olası varlık, borç ve özsermaye durumunu tasnifli halde gösteren tablodur.
- Proforma bilanço, işletme amaçları doğrultusunda alınan kararların, yapılan planların, işletmenin aktif ve pasif yapısını nasıl etkileyeceğini tahmin etmeye yarayan finansal tablodur.



Proforma Gelir Tablosu

- Proforma gelir tablosu; işletmenin tahmin edilen hesap döneminde elde edeceği gelirler ile yapması beklenen giderleri tasnifli bir şekilde gösteren ve söz konusu dönem faaliyetlerinin sonucunu kar ya da zarar olarak özetleyen tablodur.
- Proforma gelir tablosu; işletmenin gelecek döneme ilişkin gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır.



Proforma Gelir Tablosunun Düzenlenmesi

- İlk önce, satış tahmini yapılır.
- Satış tahminlerinden yararlanarak, üretilen malın maliyeti tahmin edilir. Genellikle, geçmiş yıllara ait satılan malın maliyetinin satışlara oranı ile satılan malın maliyeti tahmin edilir.
- Satışlarla ilgili giderler ve yönetim giderleri tahmin edilir.
- Gelir ve giderler arasındaki fark, o dönemin kar/zararını oluşturur.



Proforma Fon Akım Tablosu

- Proforma fon akım tablosu, işletmenin gelecek hesap dönemlerinde sağlayacağı tahmin edilen kaynaklarla bunların olası kullanım yerlerini gösteren bir tablodur.
- Proforma fon akım tablosu, proforma bilanço ve gelir tablosundan faydalanılarak düzenlenebilir.
- Proforma fon akım tablosu; İşletmenin gelecek dönemde sağlayabileceği kaynakları,
- İşletmenin, planın kapsadığı dönem içindeki fon gereksinmesini,
- İşletmenin yarattığı kaynakların gereksinimleri karşılayıp karşılamayacağını,
- Yeterli değil ise, farkın hangi kaynaklardan karşılanabileceğini ortaya koymaktadır.



○ Proforma Bilanço Hazırlama Yöntemleri

1. Yüzde Yöntemi

- Günlük Satış Yöntemi
- Satış Yüzdesi Yöntemi

2. Rasyo Yöntemi

3. Regresyon Yöntemi



○ Proforma Bilanço Hazırlama Aşamaları

1. Satışlara bağlı olarak değişen her bilanço kalemine yapılacak yatırım tutarı belirlenir.
2. Kendiliğinden oluşacak fon kaynakları belirlenir.
3. Özsermaye tutarı belirlenir.
4. Aktif ve pasif tutarlar dengelenir.



Satışlardan Etkilenen Bilanço Kalemleri

○ Aktif Hesaplar

○ Kasa

○ Banka

○ Alacaklar

○ Stoklar

○ Maddi Duran Varlıklar

○ Pasif Hesaplar (Kısaca KVB)

○ Ticari Borçlar

○ Ödenecek Giderler

○ Ödenecek Borçlar

○ Ödenecek Vergiler

○ Ödenecek Primler



- Satışlardan Etkilenmeyen Bilanço Kalemleri
- Aktif Hesaplar
- Mali ve maddi olmayan duran varlıklar

- Pasif Hesaplar (UVB+ÖZKAYNAKLAR)
- UV Banka Kredileri
- Tahviller
- İpotekli Borç Senetleri
- Ödenmiş Sermaye
- Pay Senetleri



GÜNLÜK SATIŞ YÖNTEMİ

- Günlük satış yöntemi, satışlarla ilgili bilanço kalemlerinin günlük satışlar cinsinden ifade edilmesine dayanır.
- **Günlük Satış Yönteminin Aşamaları**
 1. Geçmiş yıl satışları 360'a bölünerek, günlük satışlar bulunur.
 2. Satışlara bağlı olarak değişen kalemler, günlük satışlara bölünür.
 3. Tahmini yıllık satışlar 360'a bölünerek tahmini günlük satışlar bulunur.
 4. (2) ve (3) çarpılarak, bilanço kalemleri bulunur.
 5. Satışlarla ilgili olmayan kalemler aynen ilave edilir.
 6. $\text{Aktif} > \text{Pasif}$ ise, fon açığı; $\text{Aktif} < \text{Pasif}$ ise fon fazlalığı vardır.



- **ÖRNEK:** ABC A.Ş.'nin 31.12.2019 tarihli bilançosu aşağıdaki gibidir. İşletmenin 2019 yılı satışları 270 milyar TL olarak gerçekleşmiş, 2020 yılı satışlarının ise 432 milyar TL olacağı tahmin edilmektedir. Satışlardaki bu artışı karşılamak için, işletmenin 2020 yılında, ne kadar ek fona gereksinim duyacağını, günlük satış yöntemine göre hesaplayınız.

31.12.2019 Tarihli Bilanço (Milyar TL)

Kasa	15	Kısa V.Krediler	45
Bankalar	30	Satıcı Kredileri	30
Alacaklar	45	Öd.Vergiler	15
Stoklar	60	U. Vad. Borçlar	50
Sabit Değ.	90	Özsermaye	100
TOPLAM	240	TOPLAM	240



1. Geçmiş yıl satışları 360'a bölünerek, günlük satışlar bulunur.

$$270 \text{ milyar} / 360 = 750 \text{ milyon TL}$$

2. Satışlara bağlı olarak değişen bilanço kalemleri, günlük satışlara bölünür.

$$\text{Kasa } 15 \text{ milyar} / 750 \text{ milyon} = 20$$

$$\text{Bankalar } 30 \text{ milyar} / 750 \text{ milyon} = 40$$

(Her kalem için hesaplanacak)

3. Tahmini satışlar 360'a bölünür.

$$432 \text{ milyar} / 360 = 1.2 \text{ milyar}$$

4. (2) ve (3) çarpılarak, bilanço kalemleri bulunur.

$$\text{Kasa } 24 \text{ milyar } (20 * 1.2 \text{ milyar TL})$$

$$\text{Bankalar } 48 \text{ milyar } (40 * 1.2 \text{ milyar})$$

(Her kalem için hesaplanacak)

- Satışlardan etkilenmeyen kalemler tahmini bilançoya aynen eklenecektir. Bu sebeple de 2. aşamada ve 4. aşamada satışlardan etkilenmeyen kalemler hesaplanmaz.



2. Aşamada bulunan katsayılarla bilanço görünümü

Kasa	20	KVkrdi	60
Bank.	40	Satıcılar	40
Al.60	Öd.Ver.	20	
Stok	80	UVB	--
S.Değ.	120	Özser.	--

4. Adımda hazırlanan 2 aşama ile 3. aşamanın çarpılarak bulunan tahmini 2020 bilançosu (Milyar)

Kasa	24	KVkrdi	72
Bank.	48	Satıcılar	48
Al.72	Öd.Ver.	24	
Stok	96	UVB	50
S.Değ.	144	Özser.	100
Top.	384	Top.	294
<i>Fon Gereksinimi</i>			90
		Top.	384

İşletmenin 2020 yılında 432 milyar satış hacmi yapabilmesi için 90 milyar fon ihtiyacı bulunmaktadır. Eğer bu fonu bulabileceğini düşünüyorsa bu satış tahmini ile gelecek planı yapılabilir, yalnız bulamayacağını düşünüyorsa tahmin rakamını küçültmelidir.



SATIŞ YÜZDESİ YÖNTEMİ

- Satış yüzdesi yönteminde, satış hacmindeki değişikliklerin etkisi altında olan kalemlerin satışlarla ilişkileri **yüzde cinsinden** ifade edilmektedir.
- Kısa vadeli finansman ihtiyacının belirlenmesinde olumlu sonuçlar verirken, uzun vadede güvenilirliği azalabilmektedir.



SATIŞ YÜZDESİ YÖNTEMİNİN AŞAMALARI

1. Satışlara bağlı olarak değişen aktif ve pasif kalemlerin satışlara göre yüzdesi bulunur.
2. Aktif kalemlerin yüzdeler toplamı ile pasif kalemlerin yüzdeler toplamı arasındaki fark, tahmini satış artışı (geçmiş yıl satışı - gelecek yıl tahmini) ile çarpılarak fon açığı/fazlalığı bulunur.



ÖRNEK: BİR İŞLETMENİN BİLANÇOSU SATIŞLARIN YÜZDESİ OLARAK AŞAĞIDAKİ GİBİDİR

- Aktifler
- Kasa 4.0
- Alacaklar 17.0
- Stoklar 20.0
- Sabit Varlıklar 30.0
- Toplam Aktifler 71.0
- Pasifler
- Ticari Borçlar 10.0
- Tahakkuklar 6.0
- Toplam Pasifler 16.0
- Gerekli Finansman Aktif T.-Pasif T. =55.0



- İşletmenin geçmiş yıl satışları, 150 milyar TL, gelecek yıl satış tahmini 230 milyar TL ise;
- Geçmiş yıl satışları ile tahmini satışlar arasındaki fark, aktif ve pasif yüzdeler arasındaki fark ile çarpılır.
- $230 - 150 = 80$ milyar TL
 $80 \text{ milyar TL} * \%55 = 44 \text{ milyar TL}$ fon açığı vardır.



Rasyo/Oran Yöntemi

- Bu yöntem, daha çok yeni kurulmuş işletmeler tarafından tercih edilmektedir.
- Yöntemin uygulanabilmesi için, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ait oranların ve tahmini satış hacminin bilinmesi gereklidir.
- Sektör oranlarından hareketle işletmenin proforma bilançosu oluşturulur.



Regresyon Yöntemi

- Regresyon yöntemi, işletmeye ait yeterli sayıda geçmiş yıllara ait finansal tablolar mevcutsa kullanılabilir.
- Satışlar ve satışlara bağlı bilanço kalemleri arasındaki ilişki serpilme grafikleri ile gösterilerek, bunlar arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ifade edecek fonksiyon belirlenmeye çalışılır.



- KAYNAKÇA
- İşletmelerde Finansal Yönetim (Prof. Dr. Ali Ceylan, Doç Dr. Turhan Korkmaz), 9. baskı, EKİN kitabevi
- Finansal Yönetim (Öztin Akgüç), 7. baskı, Avcıol basınyayın
- İşletme Finansı (Mehmet Bolak), Birsen Yayınevi

Sağlıkla Kalın
İyi Çalışmalar Dilerim

