

BİLANÇO

Balance Sheet

Kâr ve zarar raporlarını, bilançoları ve iş dünyasında paranın nasıl işlediğini açıklamaya yardımcı olacak rehberlik ve tavsiyelerle dolu bir cep kitabı

Anne Hawkins ve Clive Turner

"Yazarların, pratik deneyim konusundaki zenginlikleri ve bölüm yöneticilerinin bakış açısını anlama becerileri, bu net ve okunmaya değer kitapta fazlasıyla yansıtılmış."

Ray Jennings, İnsan Kaynakları Direktörü, Dowty Aerospace

"Son derece faydalı bir rehber – eğer finans hakkında yalnızca bir kitap okuyacaksanız, bunu okuyun!"

Peter Colley,
Finans ve Üyelik Hizmetleri Direktörü, RAC Motoring Services Ltd

BİLANÇO

Balance Sheet

First published as the Balance Sheet by Anne Hawkins and Clive Turner (c) Anne Hawkins and Clive Turner 2010.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



İŞLETME FİNANSAL MODELİ 5
Fon kaynakları, fon kullanımları, kâr elde etme, özet



HARCAMA SINIFLANDIRMASI 35
Neden sınıflandırılır? Sermaye veya gelir? kontrol



FİNANSAL RAPORLAR 41
Giriş



BİLANÇO 45
Fon kullanımı (sabit varlıklar, işletme sermayesi), fon kaynağı, denge kurma, yayınlanan format



KÂR VE ZARAR HESABI 69
Kâr nakit değildir, işletme kârı, finansman maliyetleri, yayınlanan format



EK BİR 93
Jargon açıklamaları

EK İKİ 101
Amortisman hesaplama



Bu sembol, okuyucuyu daha önce bir bölümde açıklanmış olan madde veya terime geri yönlendirir.



GİRİŞ

KAFANIZ MI KARIŞIK?

Birçok kişi, muhasebecilerin kullandığı jargondan ve sayılardan korkarak finansal tabloları anlamaya çalışmaktan vazgeçiyor...



MORALİNİZİ BOZMAYIN!

Yapılandırılmış süreci kullanın:

Birinci Adım: İşletme finansmanı için "sağduyulu" bir model geliştirin

İkinci Adım: Sermaye ve gelir harcamalarının bu İşletme Finansal Modeli üzerindeki etkisini anlayın

Üçüncü Adım: Bu Modelden şunları çıkarın:
- Bilanço
- Kâr ve Zarar Hesabı



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI

Aşağıda, biz yazarların eğitim oturumlarımızda sıkça karşılaştığımız yaygın yanılgılardan bazıları listeleniyor. Size de tanıdık geliyor mu?

- *"Bilanço, işletmenin değerini gösterir."*
- *"Yıl sonunda elde edilen kâr bir yerde olmalı; bankada ya da muhasebecinin çekmecesinde."*
- *"Şirketin hisse fiyatı yükselirse daha fazla parası olur."*
- *"İki işletmenin sonuçlarını karşılaştırırsam, daha fazla kâr elde eden işletme daha başarılıdır."*
- *"Muhasebeci, bir denge sayısını bir yerlere girerek Bilançoyu dengeler... Muhtemelen kârlara."*

Bu yanılgılar, kitabın ilgili bölümlerinde ele alınacak.



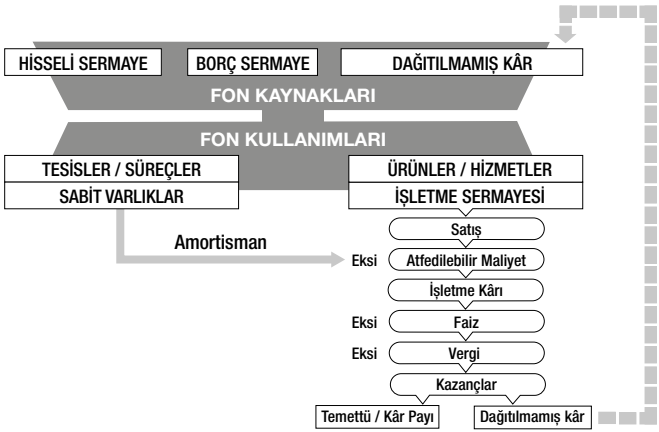
İŞLETME FİNANSAL MODELİ

Giriş ..... *sf. 6*
Fon Kaynakları ..... *sf. 9*
Fon Kullanımları ..... *sf. 18*
Kâr Elde Etme ..... *sf. 28*
Özet ..... *sf. 31*

GİRİŞ

Bu bölümde, paranın işletme içinde nasıl işlediğini basit şekilde açıklayan bir İşletme Modeli geliştirilmiştir.

MODEL


HİSSELİ SERMAYE
BORÇ SERMAYE
DAĞITILMAMIŞ KÂR
FON KAYNAKLARI
FON KULLANIMLARI
TESİSLER / SÜREÇLER
SABİT VARLIKLAR
ÜRÜNLER / HİZMETLER
İŞLETME SERMAYESİ
Amortisman
Satış
Eksi
Atfedilebilir Maliyet
İşletme Kârı
Eksi
Faiz
Eksi
Vergi
Kazançlar
Temettü / Kâr Payı
Dağıtılmamış kâr

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

MODELİN UYGULANMASI



İşletmenizi anlamak için modeli kullanın

- **İşletmeniz** nasıl finanse ediliyor?
- Bu parayı ne için **kullandınız**?
- Ne kadar **kâr ediyorsunuz**?
- **ÇABAYA DEĞER Mİ?**

İşletme Modeli ve Finansal Raporların lehinize çalışmasını sağlayın!

Baştan başlayalım ⟶

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KAYNAKLARI



İşletmelerin çoğu, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için **uzun vadeli finansmana**, yani işletmeye uzun vadeli olarak yatırılan paraya ihtiyaç duyar.

Uzun vadeli finansmanın üç kategorisi vardır:

- Hisseli sermaye
- Borç sermaye
- Dağıtılmamış kârlar

Hepsinin farklı yatırımcı beklentileri ve işletmenin yönetimi üzerinde farklı etkileri vardır.

Şirketlerin çoğu bu üç türün karışımını tercih eder.



FON KAYNAKLARI

HİSSELİ SERMAYE

Tanım:

Bireyler veya finansal kurumlar, hisse satın alarak işletmeye sermaye sağlarlar. Bunu aşağıdaki beklentilerle yaparlar:

- Temettü / Kâr payı
- Büyüme

Temettü / Kâr payı:

- Genellikle yılda iki kez ödenir - ara dönemdeki hesaplara dayalı bir ara kâr payı -tam yılın sonucuna bağlı olarak bir son kâr payı
- Şirketin kâr payı ödeme konusunda yasal bir zorunluluğu yoktur

Büyüme:

- Yatırımın değeri artar, bu da kârla satma fırsatı yaratır



FON KAYNAKLARI

ŞİRKET SERMAYESİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

- İşletmenin sahibi CEO ve Yönetim Kurulu **değil**, hissedarlardır
- Bu nedenle hissedar beklentilerine saygı gösterilmesi gerekir
- Eğer işletmenin performansı hissedar beklentilerini karşılamazsa:
  - Yönetim Kurulunun bir kısmı veya tamamı görevden alınabilir
  - Yatırımcılar hisselerini satabilir, bu da hisse fiyatlarının düşmesine yol açar ve
  - İşletme, "devralınma" riskiyle karşı karşıya kalır

Not: İşletmeyi devralmak için menfaatçi birinin **hisse senetleri** satın alması gerekir; arazi, binalar, stok vb. değil. Eğer hisse senetlerinin fiyatı düşerse, işletmeyi satın almak daha ucuz hale gelir.

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

YAYGIN KAVRAM YANILGILARI



"Şirketin hisse senedi fiyatı yükselirse, daha fazla parası vardır. Düşerse, daha az parası vardır."

Şirket yeni hisse senedi sermayesi artırmak istemediği veya bir devralma teklifini uzaklaştırmadığı sürece, hisse senedi fiyatının şirket üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur.

Örnek: Alex, yeni bir işletmenin hisse senetlerine 1000 £ yatırım yapar.

Şirket 1000 £ alır; bu miktarı stok ve makine almak için kullanır. Alex, bir kâğıt parçası alır... bir Hisse Senedi Sertifikası.

Şirket başarılı olduğunda, Bill hisseleri 1200 £'a satın almayı teklif eder. Alex, kâğıt parçasını teslim eder; Bill ise 1200 £'ı verir.

Alex 200 £ kazanç elde etmiştir. Şirket, bu ticari faaliyete dahil değildir ve dolayısıyla finansmanları etkilenmemektedir. Benzer şekilde, eğer hisse senedi değeri düşerse ve Bill satmaya karar verirse, Bill kayıp yaşayacaktır ancak bu durum şirket hesaplarını etkilemeyecektir.



FON KAYNAKLARI

BORÇ SERMAYE

Tanım:

İşletmeye verilen ve geri ödenmesi gereken para

- Potansiyel olarak kredi verecek birinin görmek isteyeceği ilk şey İş Planıdır
- İşletmenin önerilen girişiminin uygulanabilir olduğunu doğruladıktan sonra, kredi veren taraf şunları talep eder:
  - kredinin faizini
  - nihayetinde kredinin kendisinin geri ödenmesini
- Kredi koşulları sözleşmeye dayalı anlaşma ile belirlenir



FON KAYNAKLARI

BORÇ SERMAYENİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

Borç para almak, yani borç sermaye kullanmak finansal risk içerir

- Kredinin şartları sözleşmeye dayalı anlaşma ile belirlenir
- İşletme, kâr ediyor olsa da olmasa da Faiz ve Sermaye ödemelerini yapmaya devam etmek zorundadır
- Kredi veren taraf, borç alan taraf temerrüde düşerse kredinin tahsil edilebilmesi için **güvence** veya teminat talep edecektir



FON KAYNAKLARI

BORÇ SERMAYE – ÖRNEK

Mortgage almak, işletme kredisine benzer bir süreçtir:

1 Kredi veren taraf, "**iş planını**" değerlendirir

- Mülkün gerçek değeri
- Ne kadar borç almak istediğiniz
- Geliriniz ve mevcut giderleriniz

2 ***Mortgage* anlaşması,** kredinin şartlarını tanımlar

3 Kredi veren taraf **teminat** olarak, ödemelerinizi aksatmanız durumunda tapu belgelerini elinde tutar

İŞLETME FİNANSAL MODELİ



FON KAYNAKLARI

DAĞITILMAMIŞ KÂRLAR

Tanım:

Bir işletme "kâr" ettiğinde, kazandığı paranın bir kısmını geri yatırarak gelecekteki büyümesini kendi kendine finanse etme fırsatına sahip olur.

- Dağıtılmamış kâr, işletmenin kendi kazandığı paradır
- Bu nedenle, uzun vadeli finansmanın en ucuz kaynağıdır ve şu maliyetlerden kaçınır:
  - Kâr payı ödemeleri
  - Faiz ödemeleri

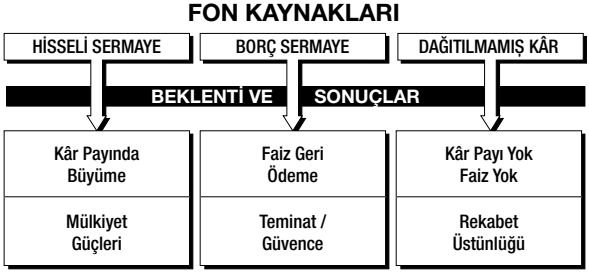
Bu nedenle, işletmesi daha büyük oranda
Dağıtılmamış Kâr ile finanse olan bir şirketin

R E K A B E T Ü S T Ü N L Ü Ğ Ü

vardır.

FON KAYNAKLARI

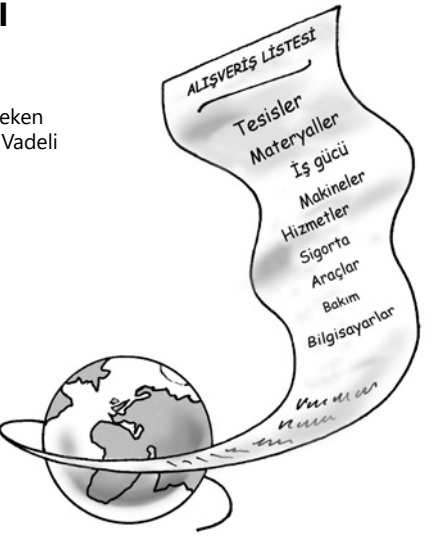
ÖZET



İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KULLANIMLARI

İşletmeler, işleri yürütmek için gereken şeylere **harcamak** amacıyla Uzun Vadeli Fonlar toplar:



İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KULLANIMLARI



Alışveriş listesinde yer alan unsurlar, harcamaların niteliğini ve önemini yansıtacak şekilde gruplanır:

	Tesisler/Süreçler Yapılacak iş için araçlar... **kullanılmak üzere!**	Ürünler/Hizmetler Malzemeler ve katma değer... **satılmak üzere!**
	Örnek: Binalar Makineler Araçlar Bilgisayarlar	Örnek: Malzemeler İş gücü Hizmetler Sigorta Bakım
ZAMAN ÖLÇEĞİ:	Uzun yıllar boyunca elde tutulur	Sürekli değişir
ÖLÇEK:	Yüksek Değerli Unsurlar	Düşük Değerli Unsurlar
KARAR SEVİYESİ:	Stratejik	Operasyonel
MUHASEBECİ JARGONU:	Sabit varlıklar	İşletme sermayesi

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

FON KULLANIMLARI

TESİSLER / SÜREÇLER - SABİT VARLIKLAR

Tesisler ve süreçler .... işi yapmak için araçlar, kullanılmak üzere

Ne kadar yatırıma ihtiyacınız var? Bu nokta şu faktörlere bağlı olacaktır:

- İşin niteliği ve ölçeği
- Sektör türü
- Müşteriye sağlanan hizmet

İş pozisyonu		Yatırım süreçleri
Perakendecilik		Şehir merkezindeki mağazalar mı yoksa şehir dışındaki mağazalar mı? Peki ya depolama ve taşıma?
Dağıtım		Taşıma Peki ya depolama?
Üretici		Tesis ve makineler Peki ya depolama ve taşıma?

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

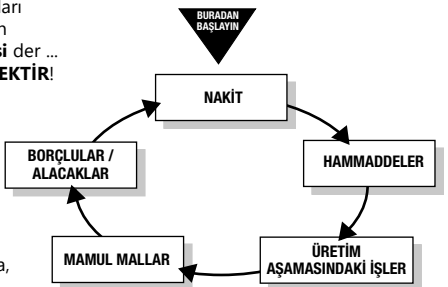
FON KULLANIMLARI

ÜRÜNLER/HİZMETLER - İŞLETME SERMAYESİ

Ürünler ve hizmetler ... müşteriye satılmak üzere.

Malzeme akışını, hizmetleri ve krediyi sağlamak, satışları gerçekleştirmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için fon gereklidir. Muhasebeciler buna **işletme sermayesi** der ... ve yatırımın tam olarak yapması gereken şey **İŞLETMEKTİR**!

- Nakit kullanılarak
- Hammaddeler satın alınır, bunlar
- Üretim aşamasındaki İşlere dönüştürülür ve sonrasında
- Mamul mallara dönüştürülürler, ardından
- Müşterilere satılırlar,
- Ve müşteriler, kararlaştırılan kredi süresi sonunda, aldıkları malların ödemesini yaparlar.



Bu sürece CARİ VARLIK DÖNGÜSÜ denir.
Not: Stok = Hammaddeler + Üretim aşamasındaki işler + Mamul mallar

İŞLETME FİNANSAL MODELİ



FON KULLANIMLARI

İŞLETME SERMAYESİ: KREDİ

- İşletmelerin çoğu, müşterilerinden teslimat sırasında nakit almaz veya tedarikçilerine teslimat sırasında nakit ödeme yapmaz
- Müşterilere kredi verilir ve tedarikçilerden kredi alınır.

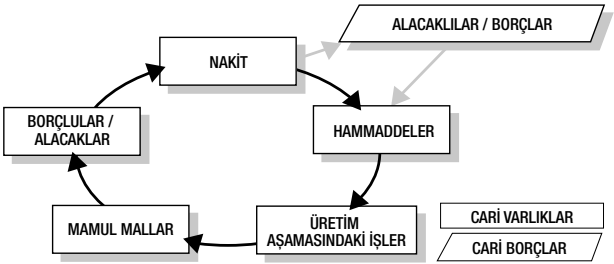
Borçlular - Müşterilerin aldıkları mallar için borçlu olduğu tutar
- Müşteriler işletmeye "borçludur"
- Ayrıca "Alacaklar" olarak da adlandırılırlar
- **Cari Varlıkları**n bir parçasıdır (s.21) ◀◀ I

Alacaklılar - Alınan ancak henüz ödenmeyen mal / hizmetler için tedarikçilere borçlu olunan tutardır
- Ayrıca "Borçlar" olarak da adlandırılırlar
- **Cari Borçlar** (yani kısa vadeli borçlar) kapsamında yer alır

FON KULLANIMLARI

İŞLETME SERMAYESİ DÖNGÜSÜ

İşletme sermayesi döngüsü şu şekilde gösterilebilir:



İşletme, İşletme Sermayesine ne kadar yatırım yapmıştır?

- Tüm hisseler için ödeme yapılmamış olabilir. Bu nedenle, İşletme Sermayesi, Cari Varlıklar değerinden tedarikçilere olan borç miktarının çıkarılmasıyla hesaplanır:

  İŞLETME SERMAYESİ = CARİ VARLIKLAR *eksi* CARİ BORÇLAR
  = (STOK *artı* BORÇLULAR *artı* NAKİT) *eksi* ALACAKLILAR

İŞLETME FİNANSAL MODELİ



FON KULLANIMLARI

İŞLETME SERMAYESİ DÖNGÜSÜ

Not

1 Gerekli işletme sermayesi miktarı şunların bir işlevidir:

- İşletmenin büyüklüğü
- Verilen ve alınan kredi
- Üretim sürecindeki lead time (geçiş süresi)
- Sunulan ürün/hizmet çeşitliliği

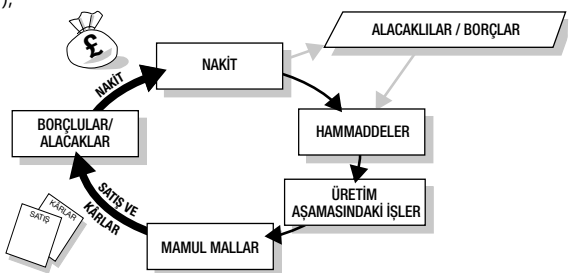
2 Nakitten döngünün diğer bölümlerine geçmek **risk içerir** ve bu nedenle böyle bir riskin telafi edilmesi için **yeterli getiri** sağlamalıdır.

FON KULLANIMLARI

İŞLETME SERMAYESİ DÖNGÜSÜ

3 Eğer mallar kârla üretiliyorsa, işletme her döngü tamamlandığında kâr ve nakit üretir. Ancak, Kâr ve Nakit'in döngüde farklı noktalarda ölçüldüğünü unutmayın.

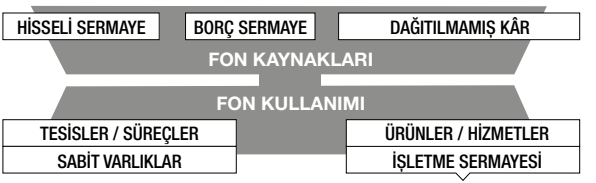
- **Satışlar** (ve dolayısıyla Kâr), mallar müşteriye gönderildiğinde ölçülür
- **Nakit**, yalnızca müşteri ödeme yaptığında teslim alınır
- Bu zaman farkı, şu sonuca katkıda bulunan faktörlerden biridir:
  KÂR ≠ NAKİT



Bu fikirler, Nakit Akışı Yönetimi Cep Kitabı isimli kitapta geliştirilmiştir.

ÖZET

Şimdiye kadar model şu şekildedir:



İŞLETME FİNANSAL MODELİ

PARANIZI BOŞA HARCAMAYIN



Bu basit modelin önemini kavrayın!

Para toplanır...

FON KAYNAKLARI

işletmede kullanılmak üzere...

FON KULLANIMI

Her 1 £ yatırım için şunlar yapılmalıdır:

- **Toplanmalı**
- **Finanse edilmeli** (faiz ve/veya kâr payı ödenmeli)

Bu nedenle:

- Harcamaları kontrol etmek
- Yeni süreçleri gerekçelendirmek
- Ürünleri planlamak ve kontrol etmek çok önemlidir.

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

PARANIZI BOŞA HARCAMAYIN



- İşlerin kurulma nedeni kâr elde etmektir
- Kâr, satışlardan elde edilir
- Kâr, Mamul Mallar müşteriye satıldığında değerlendirilir
- İşletme Kârı, satış fiyatı atfedilebilir maliyetleri aştığında elde edilir, örneğin: temin/üretim, satış ve satılan malların dağıtımında oluşan operasyonla ilgili maliyetler

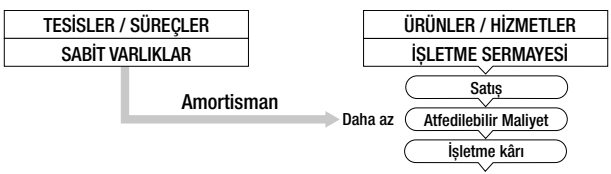
KÂR ELDE ETME

AMORTİSMAN

Ancak bir şey eksik.

Şirketler, ürünlerin üretilebileceği bir tesis sağlamak için Sabit Varlıklara yatırım yapar.

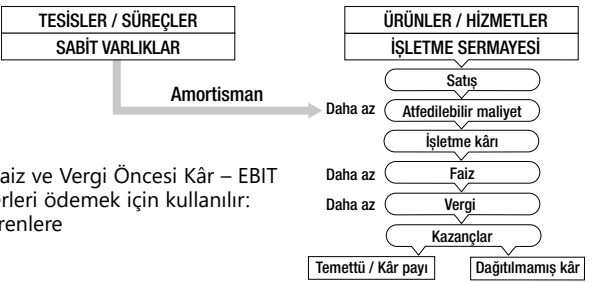
Bu nedenle, ürün maliyetinin bir kısmı bu süreçlerin ve tesislerin kullanımına yönelik bir bedeldir. Bu bedele **AMORTİSMAN** denir.



Not: *Amortisman hesaplaması için 101-106. sayfalara bakınız.*

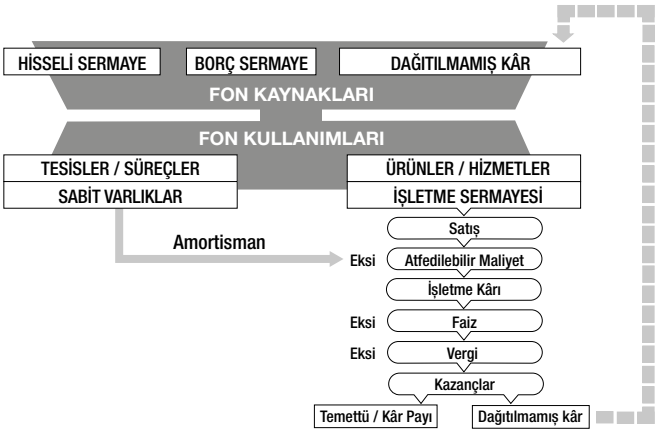
KÂR ELDE ETME

KARŞILANMASI GEREKEN DİĞER GİDERLER



- **İşletme Kârı:** (genellikle Faiz ve Vergi Öncesi Kâr – EBIT olarak adlandırılır) şu giderleri ödemek için kullanılır:
  - Borç Sermayesi verenlere **faiz** sayfa13 ◀◀
  - Devlete **vergi**
- **Kazançlar:** bu maliyetlerin tamamı karşılandıktan sonra geriye kalan tutar hissedarlara aittir ve şu şekilde değerlendirilecektir:
  - **Temettü** olarak dağıtılır veya
  - **Dağıtılmamış Kâr** olarak tutulur sayfa16 ◀◀

TAMAMLANMIŞ TABLO



İŞLETME FİNANSAL MODELİ

GENEL BAKIŞ



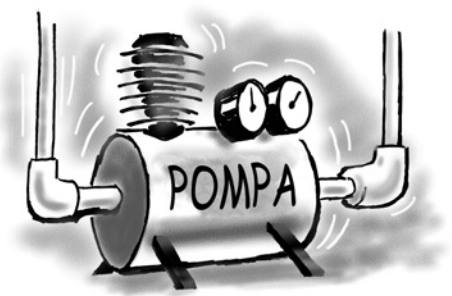
FON KAYNAKLARI	• Uzun vadeli iş gereksinimlerini finanse etmek için fonlar toplanır
FON KULLANIMI	• Yöneticiler, parayı şu amaçlarla nasıl yatıracaklarına karar verirler: - İşin yapılması için gerekli araçları sağlamak - İşletmenin günlük faaliyetlerini, ürünlerini ve hizmetlerini finanse etmek
İŞLETME KÂRI	• Ürünler kârla (veya zararla) satılır
KAZANÇLAR	• Kazançlar, temettü olarak dağıtılır ve/veya Dağıtılmamış Kâr olarak tutulur
DAĞITILMAMIŞ KÂR	• Dağıtılmamış Kâr, daha iyi tesislerin satın alınmasını ve/veya ürün yelpazesinin artırılmasını finanse etmek için kullanılabilir, bu da: → İşletme kârını artırır → Kazançları artırır → Temettüleri artırır → Ek kârın tutulmasını sağlar... ve süreç böyle devam eder

İŞLETME FİNANSAL MODELİ

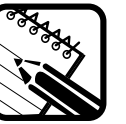
YAYGIN KAVRAM YANILGILARI

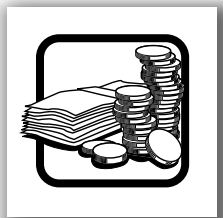
"Yıl sonunda Dağıtılmamış Kâr bir yerde olmalı; bankada ya da muhasebecinin çekmecesinde."

Evet. Dağıtılmamış Kâr **gerçekten** bir yerde - işletme içinde yeniden yatırıma dönüştürülmüş durumda. Eğer şirket sadece Dağıtılmamış Kârı "toplasa" ve modelin üstüne tekrar eklemeden önce yıl sonuna kadar tutsaydı, son derece verimsiz olurdu. Dolayısıyla bu geri dönüşüm sürekli olarak gerçekleşir, yani: modelin altında bir depo yoktur, yalnızca bir sayaç ve pompa vardır. Her yıl sayaç sıfırlanır ve kârlar geri dönüştürüldükçe ölçülür.



NOTLAR





HARCAMA SINIFLANDIRMASI

SERMAYE Mİ GELİR Mİ?

Neden Sınıflandırılır? ..... *sf. 36*
Harcama Sınıflandırması ..... *sf. 36*
Harcamaların Kontrolü ..... *sf. 39*

HARCAMA SINIFLANDIRMASI

NEDEN SINIFLANDIRILIR?



İşletme her para harcadığında, bunun model üzerinde etkisi olur.

Bu nedenle harcama:

- Sınıflandırılmalıdır - modelin yapısı içinde doğru şekilde raporlanabilmesi için
- Kontrol edilmelidir - işletmenin finansal hedeflerine ulaşmak için modelin etkili şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla



HARCAMA SINIFLANDIRMASI

SERMAYE VEYA GELİR?



Sermaye Masrafı - Sabit Varlıkların satın alınması / iyileştirilmesi sayfa20

Gelir Masrafı - müşterinin talep ettiği ürünleri / hizmetleri temin etmek, üretmek, satmak ve teslim etmek için yapılan harcamalar

Bir garaj sahibini düşünün, ödemesi gereken faturalar şunlardır:

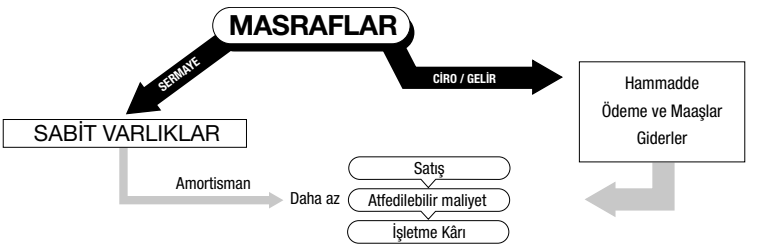
- Yeni bir kurtarma aracı
- Atölyesine ek bir bina
- Mekanik ustalarının maaşları
- Satış için yeni arabalar

İlk iki madde sermaye masrafı, son iki madde ise gelir masrafıdır.

HARCAMA SINIFLANDIRMASI

KÂRIMA NE OLACAK?





- Sermaye Masrafının Kâr üzerindeki etkisi, amortisman bedeli aracılığıyla varlık ömrüne yayılır (bkz. sayfa 49)
- Gelir Masrafı, satın alınan ürün / hizmet satıldığı anda Atfedilebilir Maliyetlere dahil edilir, bu nedenle kârı düşürür.

HARCAMA SINIFLANDIRMASI



KONTROL

SERMAYE MASRAFI

- Uzun Vadeli Finansmanı, uzun süre kullanılacak süreç ve tesislere bağlar
- Eğer işiniz yanlış "araçlar" satın alırsa:
  - Paranızı geri alabilir misiniz?
  - Rakipler daha iyi "araçlar" alırsa ne olacak - nasıl rekabet edebileceksiniz?
- Bu nedenle, sermaye masrafı bir gerekçeyle; risk, yatırım ve getiriyi inceleyen bir iş planı ile desteklenmelidir.

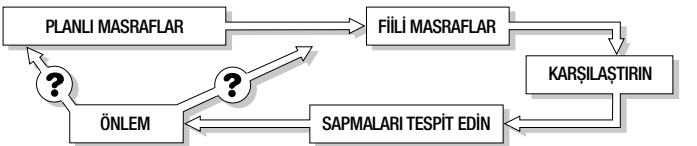
HARCAMA SINIFLANDIRMASI



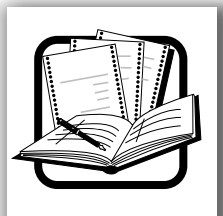
KONTROL

GELİR MASRAFI

- İşletmelerin sınırlı kaynakları vardır
- Planlar yapılmalı ve iş hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetler ve harcamalar için kaynaklar tahsis edilmelidir
- Gerçek harcama, planlanan harcama ile karşılaştırılır ve herhangi bir fark (sapma) varsa tespit edilir
- Ardından, ya:
  i) Harcamayı bütçe ile uyumlu hale getirmek için önlem alınmalı, ya da
  ii) Bütçe değiştirilmelidir



Daha fazla bilgi için *Bütçe Yönetimi Cep Kitabı*'na bakınız



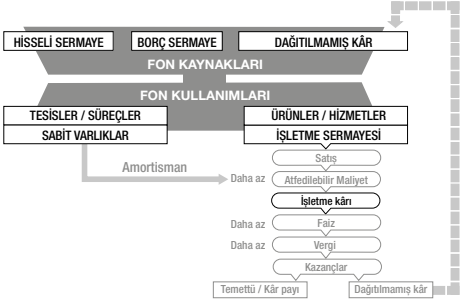
FİNANSAL RAPORLAR

Giriş ..... *sf. 42*
Bölüm 1: Bilanço ..... *sf. 45*
Bölüm 2: Kâr ve Zarar Hesabı ..... *sf. 49*

GİRİŞ

İşte kitabın ilk bölümünde geliştirilen İşletme Finansal Modeli. Sayfa 31

İŞLETME FİNANSAL MODELİ



- Planlanan yatırımı finanse etmek için **fonlar toplanır**
- **Fonlar**, İş Planına destek olmak için **kullanılır**
- **Kâr Performansı Değerlendirmesi** - bu yatırımın kâr elde etmek amacıyla ne kadar etkili kullanıldığını ölçen bir ölçüdür

FİNANSAL RAPORLAR

GİRİŞ



İşletmenin, sahiplerine (hissedarlara) finansal raporlar şeklinde bilgi sağlaması gerekir.

Bu raporlar şunları içerir:

i) İşletme yatırımlarının özeti

... Bilanço

ii) Faaliyet performansının özeti

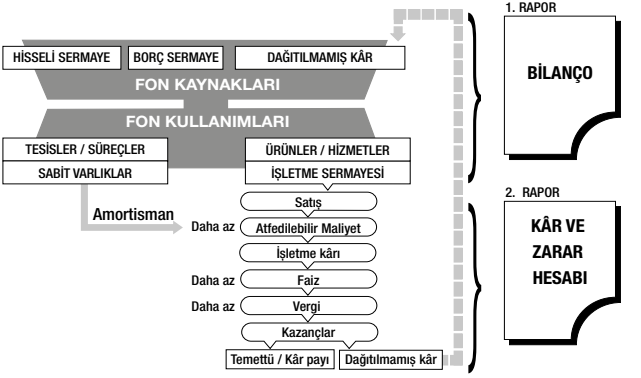
... Kâr ve Zarar Hesabı

GİRİŞ



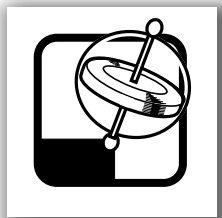
Bilanço ve Kâr-Zarar Hesabı, İşletme Finansal Modelinin raporlarıdır:

İŞLETME FİNANSAL MODELİ İLE BAĞLANTI



Belirli bir zaman diliminde işletmedeki yatırımın özeti

Kâr Performansının belirli bir Ticaret Dönemindeki özeti

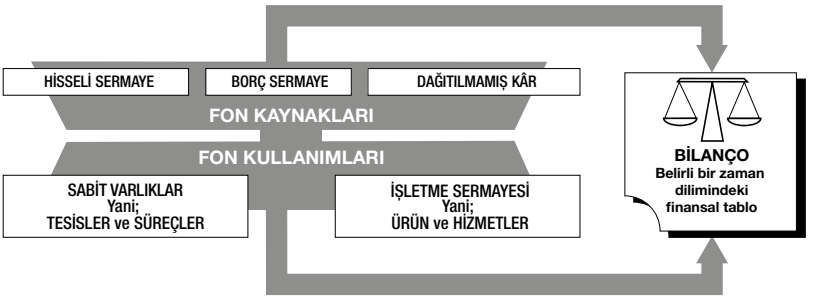


1. BÖLÜM
BİLANÇO

Giriş ..... *Sf. 46*
Fon Kullanımları: **Sabit Varlıklar (Amortisman dahil)** ..... *Sf. 48*
İşletme Sermayesi ..... *Sf. 51*
Fon Kaynakları ..... *Sf. 53*
Denge Kurma ..... *Sf. 56*
Özet ..... *Sf. 59*
Yayınlanan Format ..... *Sf. 65*

BİLANÇO

GİRİŞ



BİLANÇO:

- Belirli bir zaman dilimindeki işletme yatırımının finansal durumudur; ve
- Belirli bir zaman dilimindeki raporları gösterir:
  - İşletmeye yatırılan paranın kaynağını: FON KAYNAĞI
  - ve şu anda nasıl yatırım yapıldığını: FON KULLANIMI

BİLANÇO

FORMAT



Bilanço formatı modelin iki yarısını değiştirir:

- Fon Kullanımları, beyannamenin üst kısmında yer alır
- Fon Kaynakları, beyannamenin alt kısmında yer alır

Bundan dolayı ...

Bilanço: "ARC plc" Şirketi 31 Aralık 2025 itibarıyla

	£
Fon Kullanımları	
Sabit Varlıklar	
İşletme Sermayesi	_____
	_____
Fon Kaynakları	
Hisseli Sermaye	
Dağıtılmamış Kârlar	
Borç Sermaye	_____
	_____

BİLANÇO



SABİT VARLIKLAR

SABİT VARLIK DEĞERLEME

Sabit Varlıklar: İşletmede kullanılmak üzere Sermaye Masrafı sonucu edinilen tesisler ve süreçlerdir. sayfa20

Sabit Varlıklar, Bilanço üzerinde şu şekilde değerlenir:

	£
Maliyet şunları içerecek şekilde: satın alma maliyetleri hukuki maliyetler kurulum maliyetleri	
Eksi: **Amortisman**	_____
yani: **Kayıtlı Net Değer** (veya Net Aktif Değer)	_____

BİLANÇO



SABİT VARLIKLAR

SABİT VARLIK AMORTİSMANI

Tanımı itibarıyla:

- Sabit Varlıklar, işletmede bir yıldan fazla süreyle kullanılır
- Sabit Varlığın maliyeti, işletme faaliyetlerinin ölçeği göz önünde bulundurularak önemli kabul edilir

Sermaye masrafının, satın alındığı yılın kârına karşı yüklenmesi, **o yılın sonuçlarını haksız şekilde cezalandırır** ve tesis kullanılmaya devam edildiği sonraki yıllar, maliyetin herhangi bir kısmını taşımaz.

Bu nedenle yatırımın maliyetinin, kullanımdan faydalanılacak yıllar boyunca dağıtılacağı bir temel gereklidir.

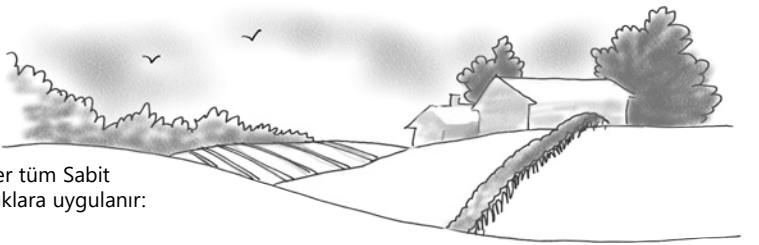
Sonuçta ortaya çıkan bedel şu şekilde adlandırılır:

A M O R T İ S M A N

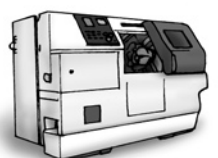
BİLANÇO

SABİT VARLIK AMORTİSMANI

Amortisman, araziye uygulanmaz (ocaklar ve madenler hariç).



Diğer tüm Sabit
Varlıklara uygulanır:







BİLANÇO

İŞLETME SERMAYESİ

TANIM

Satışları gerçekleştirmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan malzeme, hizmet ve kredi akışını sağlamak için kullanılan
Fonlardır. Sayfa23

- Stok (Hammaddeler, İşlemdeki ürünler ve Mamul mallar)
- Borçlular / Alacaklar (Müşteriler tarafından borçlu olunan tutarlar)
- Nakit



CARİ VARLIKLAR

Eksi:

- Alacaklılar / Borçlar (Tedarikçilere borçlu olunan tutarlar)

CARİ BORÇLAR

Eşittir İşletme Sermayesi

BİLANÇO



İŞLETME SERMAYESİ DEĞERLEME

Bilanço üzerinde gösterilen değerler şu şekildedir:

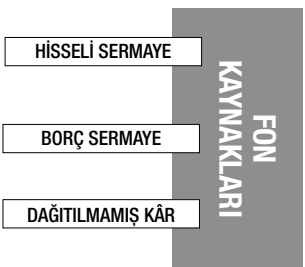
Stok:	Maliyet ve net gerçekleştirilebilir (yani: satılabilir) değerin **daha düşük** olanında - Yavaş hareket eden ve gereksiz stoklar için Ödenek ayrılır, vb.
Alacaklar	Tahsil edilmesi beklenen toplam tutarda - İflas olan alacaklar silinir - Olası şüpheli alacaklar için ödenek ayrılır
Nakit:	İtibari değerinde
Borçlular:	Ödenmesi beklenen toplam tutarda

BİLANÇO

FON KAYNAKLARI

DEĞERLEME

Şimdi Bilançonun alt kısmına geliyoruz, bu kısmı, üst kısımda kullanılan fonların nereden geldiğini gösterir.



- HİSSELİ SERMAYE
  Çıkarılan hisse senetlerinin sayısı, standart veya "itibari" değeriyle değerlenmiştir (bkz. sayfa 54)
- BORÇ SERMAYE
  Bankalardan (veya benzer kurumlardan) alınan uzun vadeli borçlar
- DAĞITILMAMIŞ KÂR
  İşletmeye yeniden yatırılan kârların birikimi, Bilanço üzerinde "Rezervler" terimi altında raporlanır (bkz. sayfa 54)

BİLANÇO

REZERVLER



"Rezervler", Bilanço üzerinde kullanılan toplu bir terimdir ve hissedarların işletmeye yaptığı yatırıma dahil olur.

Ana rezervler şunlardır:

Dağıtılmamış Kârlar:
Bu, işletme tarafından elde edilen ve "yeniden yatırılan" kümülatif kârları temsil eder. ◀◀ Sayfa 16

Hisse Senedi Prim Hesabı:
Hisseli Sermaye, Bilanço üzerinde "İtibari Değeri" ile gösterilir, örneğin: hisse başına £1. Eğer hisseler itibari değerin üzerinde bir fiyattan çıkarılırsa, primler Hisse Senedi Prim Hesabına eklenir.

Örnek: X Şirketi'nin hisse senetlerinin itibari değeri £1'dir. Şirket, hisse başına £1,30'lık mevcut piyasa fiyatından 100.000 yeni hisse çıkarır.

Hisseli Sermaye £100.000 artar
Hisse Senedi Prim Hesabı £30.000 artar
Bu artış, £130.000'lik Nakit artışıyla dengelenir.

BİLANÇO

REZERVLER



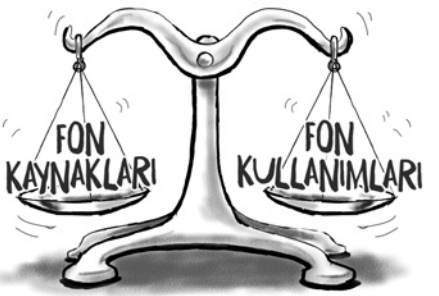
Yeniden Değerleme Rezervi:

Şirketler, periyodik olarak gayrimenkul ve halka açık yatırımlar gibi varlıkları yeniden değerleyip, Bilanço değerlerini buna göre ayarlamak zorundadır.

- İşletme hissedarlara aittir
- Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu varlıkların değerindeki herhangi bir değişiklik, o hissedarlara yansır
- Dolayısıyla, yeniden değerleme nedeniyle varlık değerlerinde meydana gelen artış veya azalışlar, Yeniden Değerleme Rezervindeki bir artış veya azalış ile dengelenecektir

BİLANÇO

DENGE KURMA



- **Hiç sahip olmadığınız parayla bir şey yapamazsınız.**



- **Sahip olduğunuz para da birdenbire kaybolamaz!**



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI



"Muhasebeci, Bilançoya bir dengeleme sayısı girerek ... muhtemelen kârı dengeler."

Bilanço otomatik olarak dengelenir çünkü muhasebe kayıtlarında her işlem için her zaman iki giriş vardır - çift girişli muhasebe!

Bu iki giriş ya Bilançonun her iki yarısını da aynı miktarda artırır veya azaltır, ya da aynı yarıda eşit artı ve eksi girişler olur.

Aşağıdaki örnekleri inceleyiniz.

BİLANÇO



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI

ÖRNEKLER

	Fon Kaynağı	***Fon Kullanımı***
Nakit karşılığında 1 milyon ₺ (itibari değerinde) hisse ihracı	*+ 1m ₺ Hisseli Sermaye*	*+ 1m ₺ Nakit*
0,5 milyon ₺ Borç Sermayenin geri ödemesi	*- 0,5m ₺ Borç Sermaye*	*- 0,5m ₺ Nakit*
50 bin ₺ nakit karşılığında yeni makine satın alımı	*- 50.000 ₺ Sabit Varlık*	*- 50.000 ₺ Nakit*

***Unutmayın**: Bilançonun dengede olması gerekir çünkü iki yarısı şu açıklamaları yapar:*
Fon Kaynağı - paranın nereden geldiği
Fon Kullanımı - şu anda nerede olduğu



ARC plc Şirketi

BİLANÇO

ÖZET



Aşağıda, ARC plc Şirketi'nin özetlenmiş Bilançosu bulunmaktadır:

31 Aralık 2024- itibarıyla Bilanço

	Not	₺ '000	₺ '000
FON KULLANIMI			
Sabit Varlıklar			470
Cari Varlıklar		520	
Eksi:			
Cari Borçlar		290	
İşletme Sermayesi	2		230
Net Varlık Kullanımı	1		700
FON KAYNAKLARI			
İhraç Edilen Sermaye		300	
Rezervler	3	200	
Hissedarlar Fonu	4		500
Borç Sermaye			
Net İşletme Sermayesi	1		200
			700

ÖZET



Notlar:

1 **Net Varlık Kullanımı**, muhasebecilerin toplam Fon Kullanımı için kullandığı terimdir. **Net İşletme Sermayesi**, muhasebecilerin toplam Fon Kaynağı için kullandığı terimdir. Dolayısıyla:
Net Varlık Kullanımı = Net İşletme Sermayesi sayfa 56

2 **İşletme Sermayesi = Cari Varlıklar – Cari Borçlar** sayfa 51

3 Rezervler, işletmenin ömrü boyunca biriken Dağıtılmamış Kârları içeren kolektif bir terimdir. sayfa 54

4 **Hissedarlar Fonu** (veya Net Değer), hissedarlar tarafından doğrudan (hisse satın alarak) veya dolaylı olarak (kazançlarının bir kısmının Dağıtılmamış Kâr olarak yeniden yatırım olarak kullanılmasına izin vererek) yatırılan toplam uzun vadeli fon miktarıdır.



ÖZET

Aynı Bilançonun, Sabit Varlıkları ve İşletme Sermayesinin bileşenlerini detaylandırarak genişletilmiş hali:

31 Aralık 2024 - itibarıyla Bilanço

	₺ '000	₺ '000	₺ '000
Sabit varlıklar			
Arazi ve Binalar		230	
Tesis ve Ekipman		170	
Araçlar		70	470
Cari Varlıklar			
Stok	320		
Borçlular	190		
Nakit	10		
Eksi:			
Cari Borçlar		520	
Alacaklılar	290		
		290	
İşletme Sermayesi			230
Net Varlık Kullanımı			700
FON KAYNAKLARI			
İhraç Edilen Sermaye			
300.000 1₺ adi hisse senedi		300	
Rezervler			
Dağıtılmamış Kâr		200	
Hissedarlar Fonu			500
Borç Sermaye			200
Net İşletme Sermayesi			700

BİLANÇO

ÖZET

Dikkatli olun! Bu beyanın da kısıtları vardır!

Unutmayın ki Bilanço, bir zaman noktasında paranın nereden geldiğini ve şu anda nasıl yatırıma dönüştüğünü gösteren anlık bir görüntüdür.

İnsanlar fotoğraf çektirmeden önce ne yapar? Kendilerini olabildiğince iyi gösterirler. Şirketler de aynı şeyi yapar!

Kamera yalan söylemeyebilir... ama aynı iş, yılın diğer 364 günü nasıl görünüyordur?

Kaotik mi? Olabilir!



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI



"Bilanço bana işin değeriyle ilgili fikir verir."

Hayır. Unutmayın ki hissedarlar işin sahibidir ve dolayısıyla işin değeri, bu hisselerin edinilme maliyetidir, yani:

Hisse sayısı x Hisse fiyatı

Bunun, Hissedarlar Fonunun Bilanço değerine eşit olmamasının birçok nedeni vardır. Örneğin, işin değerinin bazı kısımları Bilançoda yer almaz, örneğin:

- *Çalışan becerileri*
- *Pazar fırsatları*
- *Sipariş defteri*
- *Sabit varlıkların veya stokların piyasa değeri*

BİLANÇO

ŞİRKET İÇİ FORMAT



- Şu ana kadar incelenen format, Yönetim Ekibine yönelik şirket içi bir raporu ele almıştır.
- Odak, işin dış kaynaklardan sağlanan bir dizi kaynaktan işletmeye sağlanan Fonların Kullanımı (Net Varlık Kullanımı) ile ilgili Yönetim kararlarını değerlendirmektir.
- Yönetim, Net İşletme Sermayesinin açıklamasını yapmak ve vergi beyannamesi hazırlamak zorundadır.
- **Rapor, yönetim için temel bilgiyi sağlar.**

BİLANÇO

YAYINLANAN FORMAT



Bilanço, hissedarlar ve diğer dış kullanıcılar için de periyodik olarak yayınlanır.

- Kullanıcı değişikliği sadece format değişikliği gerektirir. Şu ana kadar kullanılan muhasebe terimleri, aynı tanımlarla korunur.
- Bir Bilanço için alternatif bir isim, Finansal Durum Tablosudur.

Bir sonraki sayfa, şirket içi ve yayınlanan formatları yan yana sunmaktadır.

YAYINLANAN FORMAT



ŞİRKET İÇİ FORMAT		₺ '000
Sabit Varlıklar		470
Cari Varlıklar	520	
Eksi		
Cari Borçlar	290	
İşletme Sermayesi		230
Net Varlık Kullanımı		700
Şunlar ile finanse edilir:		
Hisseli Sermaye		300
Rezervler		200
Hissedarlar Fonu		500
Borç Sermaye		200
Net İşletme Sermayesi		700

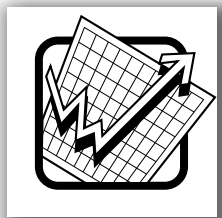
YAYINLANAN FORMAT	₺ '000
Varlıklar	
Sabit Varlıklar	470
Cari Varlıklar	520
TOPLAM VARLIKLAR	990
Özkaynak ve Borçlar	
Hisseli Sermaye	300
Rezervler	200
	500
Borçlar	200
Cari Borçlar	290
TOPLAM ÖZKAYNAK VE BORÇLAR	990

BİLANÇO

YAYINLANAN FORMAT



- Sabit Varlıklar, Cari Olmayan Varlıklar olarak da adlandırılabilir.
- Özkaynak, Hisseli Sermaye ve Rezervlerden oluşan toplamdır ve Hissedarlar Fonu veya Net Değerin alternatif bir adıdır.
- Borçlar, Cari Olmayan Borçlar olarak adlandırılabilir ve gelecekte ödenmesi gereken ancak önümüzdeki 12 ay içinde ödenmeyecek borç kalemlerini içerir.
- Çoğu şirkette, yayınlanan Bilanço dış denetime tabidir, ancak genellikle satış değeri ve Bilanço yatırımı referans alınarak değerlendirilen "küçük" şirketlere farklı kurallar uygulanabilir.
- Format yalnızca özet bilgi gösterir - rapor, Bilançoya çapraz referanslarla ve detaylı notlarla desteklenir.
- Format, önceki yıl için karşılaştırmalı sayıları göstermeyi gerektirir.



2. BÖLÜM
KÂR VE ZARAR HESABI

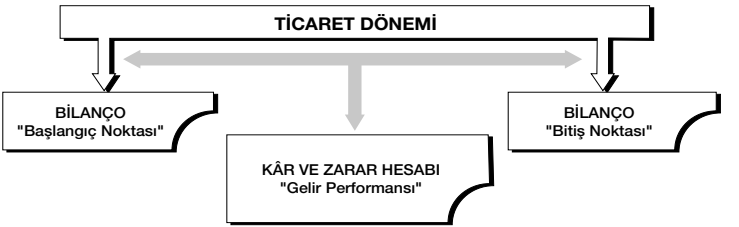
Nakit Değil Kâr ..... *sf. 70*
İşletme Kârı ..... *sf. 73*
Finansman ..... *sf. 78*
Maliyetleri ..... *sf. 82*
Örnek ..... *sf. 85*
Yayınlanan Format ..... *sf. 90*

KÂR VE ZARAR HESABI

FİNANSAL RAPORLAR ARASINDAKİ BAĞ



- Gelir performansı, belirli bir ticaret dönemi ile ilgili olarak değerlendirilir.
- Bilanço, iş yatırımının belirli bir zaman dilimindeki görüntüsünü sağlar, örneğin:
  - Ticaret dönemi başında
  - Ve ticaret dönemi sonunda
- Kâr ve Zarar Hesabı, o Bilanço tarihlerinin arasındaki Gelir Performansını raporlar.

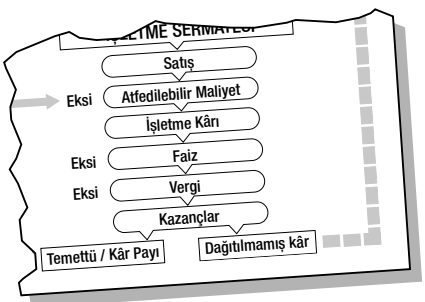


FARKLI YAKLAŞIMLAR

Şirketler, gelir veya kâr performanslarını dahili olarak raporlamak için birçok farklı format ve stil kullanırlar, örneğin:

- Ticaret Hesabı
- İşletme Beyanı
- Gelir Hesabı vb.

Bu beyan adı ne olursa olsun, iş modelinin bu kısmına dair bazı veya tüm bilgileri raporlayacaktır.



Sayfa 44

KÂR VE ZARAR HESABI

GELİR PERFORMANSI



Bundan dolayı Kâr ve Zarar Hesabı, belirli bir zaman dilimindeki gelir performansının bir beyanıdır ve şunları gösterir:

- Satılan ürünlerin veya hizmetlerin değeri - **Satışlar**
- İşletmenin bu satışları karşılamak için yaptığı maliyetler

KÂR VE ZARAR HESABI

NAKİT DEĞİL KÂR



Kâr ve Zarar Hesabı, dönem boyunca satılan mallardan elde edilen kâr veya zararı ölçer.

- Nakit akışlarını ölçmez
- Bu fark önemli bir farktır
- Nakit akışı, işletmenin finansal yönetiminin hayati bir parçasıdır ve Nakit Akış Tablosunda ayrı olarak ele alınır
  (daha fazla bilgi için *Nakit Akışını Yönetme Cep Kitabı*'na göz atınız)
- Bir işletmeyi yönetmek için hem **Kâr** hem de **Nakit** dikkate alınmalıdır

KÂR VE ZARAR HESABI

NAKİT DEĞİL KÂR

SATIŞLAR

Dönem boyunca satılan ürün veya hizmetlerin değeridir
(Katma Değer Vergisi hariç)

Nakit toplamı **DEĞİLDİR**

(Müşteri tarafından henüz ödenmeyen satışlar, Bilançoda Borçlular / Alacaklar olarak görünecektir.)



KÂR VE ZARAR HESABI

NAKİT DEĞİL KÂR

ATFEDİLEBİLİR MALİYETLER

"Kâr"ın anlamlı bir ölçü olabilmesi için, "benzer" şeylerin birbirleriyle karşılaştırılması gerekir.

ELMA SATIP ARMUT MALİYETİNİ HESAPLAMAYIN!

Bu nedenle Atfedilebilir Maliyetler, dönem boyunca satılan ürünlerin üretilmesi ve teslim edilmesiyle ilgili işletme maliyetleridir.

Nakit harcamalarının toplamı **DEĞİLDİR**.



KÂR VE ZARAR HESABI

NAKİT DEĞİL KÂR



- Alınan ve henüz satılan ürünlerde kullanılmayan mallar, Bilanço'da Stok olarak görünecektir.
- Alınan ancak henüz ödenmeyen mallar, Bilanço'da Alacaklılar / Borçlar altında görünecektir.

Örnek
100₺ değerinde mal, işyerinize teslim edilir.

- Teslim alındığında:
  Stok 100₺ artar.
  Borçlar 100 ₺ artar. Kâr ve zarar etkilenmez.

- Ödendiğinde:
  Borçlar 100₺ azalır. Kâr ve zarar etkilenmez.
  Nakit 100 ₺ azalır.

- Müşteriye gönderildiğinde:
  Stok 100₺ azalır. Kâr ve zarar ŞİMDİ etkilenir.
  Atfedilebilir Maliyet 100₺ artar.



NAKİT DEĞİL KÂR

Bu nedenle bir işletme ne zaman:

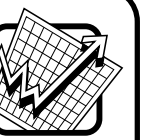
- Stok tutsa
- Borç verse
- Borç alsa

kâr ve nakit aynı şey olmayacaktır.

Bu tartışma, *Nakit Akışı Yönetimi Cep Kitabı* adlı kaynakta daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

KÂR VE ZARAR HESABI

İŞLETME KÂRI



Kâr, işletme maliyetlerinin ek unsurları dikkate alındıkça Beyanname üzerinde çeşitli seviyelerde ölçülür.

İlk olarak, yerel işletme performansının ölçümü olan **İşletme Kârını** düşünün.

Modelde şu şekilde gösterilmiştir:





İŞLETME KÂRI

ATFEDİLEBİLİR MALİYETLER

İşletmenin işletme (veya atfedilebilir) maliyetleri, iki tür Gelir Masrafının sonucudur:

Ürünle ilgili: Ürün maliyetinin bir parçası olan ve nihayetinde satılan malların maliyetini oluşturanlar

Giderler: Destek hizmetlerinin sağlanmasıyla ilgili olanlar, örneğin:

- satış
- dağıtım
- Ar-Ge
- personel
- idari işler vb.



İŞLETME KÂRI

ATFEDİLEBİLİR MALİYETLER

Her şirketin kendine özgü maliyet sistemi olsa da tipik olarak bölüm şu şekilde olacaktır:

- **Ürünle ilgili:** Malzeme, yeniden satılmak üzere satın alınan parçalar, üretim hattı iş gücü, üretim giderleri (yani: Genel Üretim Maliyetleri)
- **Giderler:** Üretim dışı bütün departman işletme maliyetleri

İki kategori, raporda şu şekilde ayrı ayrı gösterilir:

- Satılan malların maliyeti (Ürünle İlgili)
- Giderler (bazen Destek Hizmetler olarak adlandırılır)

Ürün Maliyetleme sistemleri *Bütçe Yönetimi Cep Kitabı*'nda detaylı olarak açıklanmıştır.



İŞLETME KÂRI

Bundan dolayı, İşletme Kârının daha detaylı hali şu şekilde gösterilecektir:

	₺
Satış	1600
Satılan Mallar Maliyeti	1000
Brüt Kâr	600
Eksi	
Giderler	400
İşletme Kârı	200

Not:

1 Brüt Kâr, satış fiyatı ile satılan malların üretim maliyeti arasındaki farktır.

2 İşletme Kârı, Kâr ve Zarar Hesabında operasyon yönetimin kontrolü altında olan en düşük seviyedir. (Genellikle *EBIT* olarak adlandırılır... Faiz ve Vergi Öncesi Kâr ya da ''Nihai Kâr-Zarar Hanesi'').

KÂR VE ZARAR HESABI

FİNANSMAN MALİYETLERİ



İşletmenin operasyon maliyetleri hesaplandıktan sonra karşılanması gereken başka maliyetler de vardır.

- **Faiz:** Sözleşmeye uygun olarak ödenmesi gereken borç faizi. Sayfa14
  Not - Faiz, şirket iyi bir yıl geçirmiş olsun ya da olmasın ödenmek zorundadır, bu nedenle işletmede ne kadar çok borç sermaye varsa, finansal risk de o kadar büyüktür.

- **Vergi:** İşletmeler yasal yollarla (vergiden kaçınma) vergi faturalarını asgariye indirmeyi hedefleseler de hükümetin mali politikası ödenecek miktarın temel belirleyicisi olacaktır.

Faiz ve Vergi için ayrıldıktan sonra kalan kârlar **Kazançlar** olarak adlandırılır.

KÂR VE ZARAR HESABI

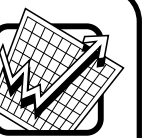
KAZANÇLAR



Kazançlar, işletme maliyetlerinin tamamı karşılandıktan sonra kalan miktardır. **Dolayısıyla kazançlar hissedarlara aittir.**

Kazançların bir kısmı, yatırım karşılığında gelir sağlamak amacıyla hissedarlara ödenir. Buna **Temettü (Kâr Payı)** denir.

Geri kalan kısmı ise işletme içinde yeniden yatırıma yönlendirilir ve işletmenin büyümesine olanak sağlar. Bu kısım **Dağıtılmayan Kâr** olarak adlandırılır ve Bilançoda Rezervler olarak yer alır. Sayfa 54



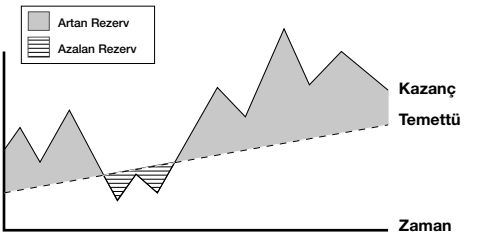
TEMETTÜ ÖDEMESİ

NE KADAR TEMETTÜ ÖDENMELİ?

- Dağıtılmayan Kâr, Uzun Vadeli Finansmanın en ucuz şeklidir, bu yüzden çoğu şirket mümkün olduğunca fazla tutmayı ister.
- Ancak hissedarlar büyümenin yanı sıra gelir de bekler.
- Hissedarları memnun edememek, Yönetim Kurulu'nun görevden alınmasına ve/veya şirketin devralma tekliflerine karşı savunmasız hâle gelmesine yol açabilir. Sayfa 11

Bu nedenle Kazançların nasıl bölüneceği siyasi bir karar olmak zorundadır. Büyük hissedarlar, örneğin finansal kuruluşlar, istikrarlı bir temettü akışını tercih eder.

Bu nedenle, Kazançlar yıldan yıla dalgalanırsa, Dağıtılmayan Kâr da dalgalanacaktır.



Not: Belirli koşullar altında Temettüler, Kazançları bile aşabilir - bu da Rezervlerde azalmaya neden olur.

KÂR VE ZARAR HESABI



ÖRNEK - ARC PLC ŞİRKETİ

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren 12 ay için Kâr ve Zarar Hesabı*

		₺ '000	₺ '000
	Satışlar		1600
Eksi:	Satılan Mallar Maliyeti *		
	Doğrudan Materyaller	500	
	Doğrudan İşgücü	150	
	Genel Üretim Giderleri	350	
			1000
	Brüt Kâr		600
Eksi:	**Giderler**		
	Yönetim	200	
	Satış	60	
	Dağıtım	80	
	Pazarlama	60	
	Toplam gider		400
	Net İşletme Kârı		200
Eksi:	Faiz		33
	Vergiden Önceki Net Kâr		167
Eksi:	Vergi		57
	Kazançlar		110
Eksi:	Temettüler		30
	Dağıtılmamış Kâr		80

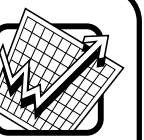
Not:

1 Beyan, kâr veya zararların ölçüldüğü belirli zaman dilimiyle ilgilidir.

2 Satılan Mallar Maliyeti bazen ürün maliyetinin farklı unsurlarına ayrıştırılır.

KÂR VE ZARAR HESABI

SATILAN MALLAR MALİYETİ



Satılan Mallar Maliyeti için alternatif bir sunum şu şekilde olabilir:

	₺ '000
Dönem Başı Mamul Stoku	260
Artı:	
Dönem İçinde Tamamlanan Mamuller	920
	1180
Eksi:	
Dönem Sonu Mamul Stoku	180
Satılan Mallar Maliyeti	1000

KÂR VE ZARAR HESABI

SATILAN MALLAR MALİYETİ



- Şirketin dönemin başında 260 bin ₺ tutarında Mamul Stoku olduğunu varsayalım.
- Dönem içinde 920 bin ₺ tutarındaki tamamlanmış ürünler üretimden transfer edilmiştir.
- Eğer dönemin sonunda hiçbir şey satılmamış olsaydı, Mamul Stoku 1 milyon 180 bin ₺ olacaktı.
- Ancak, dönem sonu stok değeri hesaplandığında stokta sadece 180 bin ₺ olduğu görülmüştür.
- Dolayısıyla **aradaki fark ile**, Mamul Stoklarından sevk edilen stokun değeri, yani Satılan Mallar Maliyeti - 1 milyon ₺ olmak zorundadır.



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI

"Eğer iki işletmenin sonuçlarını karşılaştırırsam, daha fazla kâr eden işletme daha iyi performans göstermiştir."

Her zaman değil. Önemli olan kâr değil, kârlılıktır; yani işletmeye yatırılan her 1₺ üzerinde ne kadar kâr elde edildiğidir. Sonuçta, 1000 ₺ kâr sağlayacak bir projeye yatırım yapma fırsatını değerlendirirken ilk soru şu olur: "1000 ₺ kâr elde etmek için ne kadar yatırım yapılması gerekiyor?" Şirket performansı, ***Kullanılan Sermayenin Getirisi (ROCE)*** *kullanılarak bu temelde ölçülür.*

$$\text{"ROCE"} = \frac{\textbf{İşletme Kârı}}{\textbf{Net İşletme Sermayesi}} \times 100$$

Not

- *İşletme Kârı, İşletme Yönetiminin kontrol edebildiği Kâr ve Zarar Hesabındaki en alt seviye olarak kullanılır. Sayfa 81* ◀◀
- *Net İşletme Sermayesi = Fon Kaynağı Sayfa 61* ◀◀



YAYGIN KAVRAM YANILGILARI

ÖRNEK

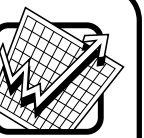
X ve Y şirketlerinin performansını karşılaştıralım:

	İşletme Kârı	*Net İşletme Sermayesi*	*"ROCE"*
	milyon₺	*milyon₺*	*%*
X	*10*	*25*	*40*
Y	*100*	*400*	*25*

Bu nedenle, Y'nin, X'ten 10 kat daha fazla işletme kârı elde etmesine rağmen, X daha iyi bir yatırımdır; çünkü X, uzun vadeli her 1₺ finansman için 40p üretirken, Y sadece 25p üretmektedir.

KÂR VE ZARAR HESABI

YAYINLANAN FORMAT



- İş sahiplerine rapor sunmak için kullanılan Kâr ve Zarar Hesabının yayınlanan formatı, aynı zamanda rakiplerin erişimine de açıktır.

  İkilemi düşünün:
  - Mal Sahiplerini bilgilendirmek için bilgi sağlanır
  - Rakipler yayınlanan bilgileri kullanır

- Bu nedenle, uygulama genellikle yasal minimumu sağlamak, yani belirli sayılar açısından asgari düzeyde bilgi vermek ve gösterilen sayıları desteklemek için iş açıklamaları ve görseller sunmak yönündedir (örneğin: Yönetim Kurulu Raporu).
- Hesap Notlarında önemli Gelir Masraf kalemleri belirtilir, örneğin:
  - Bordro Maliyetleri; Bordro Giderleri; Sosyal Güvenlik Maliyetleri; Amortisman; Hayır Kurumu Bağışları; Politik Katkılar, vb.

KÂR VE ZARAR HESABI

YAYINLANAN FORMAT

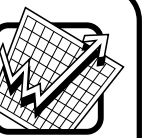


- Format, sayfa 85'te gösterilen iç yönetim formatına benzer, ancak Net Kâr (veya Kazançlar) ile sona erer.
- Yayınlanan hesaplarda, Net Kârın ne kadarının temettü olarak dağıtıldığını ve ne kadarının işletmeye geri yatırıldığını açıklamak için ayrı bir bildirim yapılır.
- Satışlar, Gelir veya Ciro olarak adlandırılabilir.
- Net İşletme Kârı, Net Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (EBIT) olarak da adlandırılabilir.
- Net Kâr, Kazançlar olarak adlandırılabilir.

Tamamlanan 12 ay için Kâr ve Zarar Hesabı

	₺'000
Satış	1600
Satış maliyeti	1000
Brüt Kâr	600
Dağıtım Maliyeti	80
Yönetim Giderleri	320
Net İşletme Kârı	200
Faiz	33
Vergi Öncesi Net Kâr	167
Vergi	57
Dönemlik Net Kâr	110

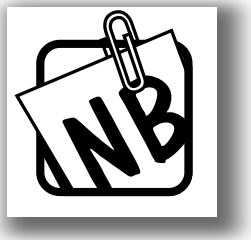
KÂR VE ZARAR HESABI



YAYINLANAN FORMAT

- Önceki yıllara ait sayıların gösterilmesi gereklidir.
- Gösterilen sayılar yalnızca toplamdır - bazı analizler Hesaplara ait Notlarda mevcut olacaktır.
- Büyük şirketlerde / gruplarda, sayıların ürün, müşteri veya iş birimlerine göre ayrılması zor, hatta imkânsız olabilir.
- Yayınlanan Beyanname denetime tabidir.

(Not: "Küçük" şirketlere özel kurallar uygulanabilir, genellikle satış değeri ve / veya toplam varlık değeri dikkate alınarak değerlendirilirler.)



EK 1
JARGON
AÇIKLAMALARI

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Amortisman:	**Sabit Varlıkların** maliyetini, varlıkların kullanımından faydalanan dönemlere yansıtma yöntemi	29
Atfedilebilir Maliyet:	Dönem boyunca satılan ürünlerin üretilmesi ve teslimiyle ilişkili Gelir Masrafı	27
Bilanço:	Bir mali tablo, bir noktada, paranın nereden geldiğini **(Net İşletme Sermayesi)** ve şu anda nasıl yatırım yapıldığını **(Net Varlık Kullanımı)** gösterir	46
Nihai Kâr Zarar Hanesi:	**İşletme Kârına** bakınız	81
Sermaye Masrafı:	Tesislerin / Süreçlerin satın alınması veya iyileştirilmesiyle ilgili tüm harcamalar **(Sabit Varlıklar)**	37
Satılan Mallar Maliyeti:	Dönem boyunca satılan malların **Ürün Maliyeti** (Satış Maliyeti olarak da bilinir)	80
Alacaklılar:	Şirketin tedarikçilerine ödemesi gereken miktar (**Borçlar** olarak da adlandırılır)	22
Cari Varlıklar:	Normal ticaret sürecinde nakde dönüştürülebilen nakit veya diğer varlıklar, örn: **Stok**, **Borçlular**	21

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Cari Borçlar:	Diğer taraflara (örneğin tedarikçilere, bankalara) kısa vadede (genellikle 12 ay içinde) ödenecek tutarlar	22
Borçlular:	İşletmeye müşterileri tarafından borç verilen toplam tutar (aynı zamanda **Alacaklar** olarak da adlandırılır)	22
Temettü:	**Kazançların** bir kısmının, yatırımcılar için gelir sağlamak amacıyla Hissedarlara ödenmesi	30
Kazançlar:	Tüm işletme maliyetleri (**Faiz** ve **Vergi** dahil) karşılandıktan sonra Hissedarlara kalan kârlar. Bir kısmı temettü olarak ödenecek, geri kalanı ise işletmeye yeniden yatırım yapılacaktır - **Dağıtılmayan Kâr**	30
EBIT:	Faiz ve Vergi Öncesi Kazançlar. Bakınız: **İşletme Kârı**	81
Sabit Varlık:	İşletmenin altyapısını sağlayan tesisler veya süreçler. Bunlar işletmede kullanılmak amacıyla satın alınır, tekrar satılmak amacıyla değil	19

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Brüt Kâr:	**Satışlar** eksi **Satılan Mallar Maliyeti**	80
Faiz:	Borç verenler, yatırımlarından faiz şeklinde getiri bekleyeceklerdir	30
Envanter:	Bakınız: **Stok**	
Borç Sermaye:	İşletmeye yapılan kredi şeklinde uzun vadeli yatırım	13
Net Varlık Kullanımı:	Muhasebecilerin "**Fon Kullanımı**" ifadesi, yani: **Sabit Varlıklar** ve **İşletme Sermayesi**	61
Kayıtlı Net Değer:	Sabit Varlıklar, Bilançoda Kayıtlı Net Değer ile değerlenir, yani Maliyet eksi Amortisman	46
Net İşletme Sermayesi:	Muhasebecilerin "**Fon Kaynağı**" ifadesi, yani: **Net Değer** ve **Borç Sermaye**	61
Net Kâr:	İç muhasebe kayıtlarında, bu terim genellikle **İşletme Kârının** alternatifidir, ancak yayınlanan hesaplarda **Kazançlarla** eşdeğerdir.	
Net Değer:	Bakınız: **Hissedarlar Fonu**	

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Cari Olmayan Varlıklar:	Bakınız: **Sabit Varlıklar**	68
Cari Olmayan Borçlar:	Gelecekte ancak bir sonraki 12 ay içinde ödenmesi gerekmeyen krediler gibi borçlar	68
İşletme Kârı:	Yerel faaliyet performansının bir ölçüsüdür. Bu, tüm faaliyet maliyetleri (ürünle ilgili ve giderler) dikkate alındıktan sonra ancak finansman maliyetleri, örneğin: **Faiz**, **Vergi** ve **Temettü** öncesindeki kârdır	78
Faaliyet Bütçesi:	Bakınız: **Kâr ve Zarar Hesabı**	
Borçlar:	Bakınız: **Alacaklılar**	
Ürün Maliyeti:	Bu, şirketin maliyetleme sistemine bağlıdır ancak genellikle malzeme, üretim işçiliği ve ilişkili üretim giderlerini içerecektir	80

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Kâr ve Zarar Hesabı:	Belirtilen ticaret dönemi için kâr performansını ölçen finansal bir tablo	69
Alacaklar:	Bakınız: **Borçlular**	
Rezervler:	Dağıtılmayan kârların bir arada kullanıldığı bir terim olup, Hissedarlar Fonunun bir parçasıdır. Başlıca rezervler: **Dağıtılmamış Kârlar, Hisse Senedi Primi Hesabı ve Yeniden Değerleme Rezervi**	54
Dağıtılmamış Kârlar:	İşletmeye yeniden yatırılan kârlar	16
Yeniden Değerleme Rezervi:	Sabit Varlıklar yeniden değerlendirildiğinde, değer artışı veya azalışı, Yeniden Değerleme Rezervinde bir artış veya azalış ile eşleşir	55
Gelir:	Satışlar için alternatif bir isim	
Gelir Hesabı:	Bakınız: Kâr ve Zarar Hesabı	

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI

		Sayfa
Gelir Masrafı:	Sabit Varlıkların değerinde artışa yol açmayan tüm harcamalar	36
ROCE:	**Kullanılan Sermayenin** Getirisi. İşletme Kârı üretmek için Net İşletme Sermayesinin etkinliğini ölçer	88

$$= \frac{\textbf{İşletme Kârı}}{\textbf{Net İşletme Sermayesi}} \times 100$$

Satışlar:	Satılan malların fatura değeri (KDV hariç)	74
Hisseli Sermaye:	İşletme sahipliğini satın alan Hisse Senedi Sahipleri tarafından sağlanan uzun vadeli finansman	10
Hisse Senedi Primi Hesabı:	Hisse senetleri itibari değerin üzerinde bir fiyatla ihraç edildiğinde, primler bu **Rezervi** oluşturmak için birikir	54

EK 1

JARGON AÇIKLAMALARI



		Sayfa
Hissedarlar Fonu:	İşletmeye yapılan toplam hissedar yatırımı, yani: **Hisseli Sermaye** ve **Rezervler**	60
Finansal Durum Tablosu:	Bakınız: **Bilanço**	
Stok:	Hammaddeler, işleme aşamasındaki ürünler ve mamul malların toplam değeri	21
Vergi:	Şirket kârlarının bir kısmı, devlete ödenen vergiyi finanse etmek için kullanılır	81
Ticari Hesap:	Bakınız: **Kâr ve Zarar Hesabı**	
Ciro:	Satışlar için alternatif bir isim	
İşletme Sermayesi:	Malzeme, hizmet ve kredi akışını sağlamak için kullanılan fonlar. (**Cari Varlıklar** – **Cari Borçlar**)	22
Net Aktif Değer:	Bakınız: **Kayıtlı Net Değer**	



EK 2
AMORTİSMAN HESAPLAMA

EK 2

AMORTİSMAN HESAPLAMA



Muhasebeciler, amortismanın ne kadar olacağına nasıl karar verir?

Amortisman...

yıllık olarak değerlendirilir ve
"amortismana tabi tutar"ın "etkin kullanım
ömrü"ne orantılı olarak dağıtılmasıyla belirlenir.

EK 2

AMORTİSMAN HESAPLAMA



- Amortismana tabi değer nedir?

  Sermaye Masrafının, işletme tarafından "tüketilen" kısmıdır.
  Yani: Maliyet eksi varlığın işletme için kullanım ömrünün sonunda kalan değer / hurda değeri.

EK 2

AMORTİSMAN HESAPLAMA

- Etkin kullanım ömrü nedir?

  İşletmenin, Sabit Varlıkları kullanmayı planladığı süre.



40-50 yıl?



3-5 yıl?



4-25 yıl?



2-5 yıl?

- İşletmeye ne kadar süre fayda sağlayacak?
  - Varlık ne kadar süre dayanacak?
  - Teknolojide sıçrama olasılığı nedir?
  - Ne zaman gerçekleşebilir?
  - Bu tesisin gerektirdiği ürünlerin piyasa ömrü nedir?

Muhasebecilerin bunları belirlemek için yardıma ihtiyacı olabilir!

EK 2

AMORTİSMAN HESAPLAMA

DÜZ AMORTİSMAN USULÜ

Amortisman tutarını etkin kullanım ömrü boyunca paylaştırmanın en basit yolu, "düz amortisman usulü" yöntemidir.

$$\frac{\textbf{Amortismana tabi tutar}}{\textbf{Etkin kullanım ömrü}} = \textbf{..... ₺}$$

Örnek:

Bir şirket, beklenen 5 yıl kullanım ömrü olan bir ürün yapmak için 500.000 ₺'a yeni bir makine satın alır. 5 yılın sonunda makinenin 50.000 ₺'luk yeniden satış değeri olacağı tahmin edilmektedir.

$$\text{Yıllık amortisman gideri} = \frac{\textbf{500 000 - 50 000}}{\text{5 yıl}}$$

$$= \textbf{90.000}$$

EK 2



AMORTİSMAN HESAPLAMA

DİĞER YÖNTEMLER

Amortisman hesaplamak için başka yöntemler de vardır, örneğin:

- Azalan bakiye - burada amortisman gideri, azalan bakiye üzerinden yıllık olarak sabit bir yüzdeyle hesaplanır (yani: maliyet eksi birikmiş amortisman)
- Üretim Birimi yöntemi - burada amortisman gideri, üretilen çıktı birimlerinin sayısına bağlıdır

Şirketler, seçilen yöntem ve parametrelerin varlıkla ve işletmedeki uygulamalarıyla en uygun olanı seçmelidir.

Yöntem seçimi ve kullanılan parametreler **ÖNEMLİDİR**.
Şunları etkiler:

- Kâr
- Ürün Maliyeti
- Sabit Varlık Değerleri

Muhasebecinin tek başına sorumluluk almasına izin vermeyin!

Yazarlar Hakkında



Anne Hawkins, BA, ACMA* İşletme Çalışmaları alanında birinci sınıf onur derecesine sahip bir Yönetim Muhasebecisidir. Anne, bu güçlü bilgi temeliyle tüketici ve sanayi ürünleri sektörlerinde üst düzey yönetim muhasebesi deneyimi kazanmıştır. Bir Eğitim Danışmanı olarak, kurumlarda her seviyedeki bireyler için finans programları geliştirip sunmaktadır. Anne, sürekli iyileştirmenin faydalarına büyük önem verir ve bu konuda kitapların yazarıdır.



Clive Turner, ACMA, MBCS** 1981 yılında yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri sunmak için kurulan Turner Associates Training & Management Consultants Limited'in Genel Müdürüdür. Clive, yönetimle birlikte stratejik iş seçeneklerini geliştirir. Değerlendirme sürecine katılır, uygun kurum yapısını tasarlar ve uygulama sürecini desteklemek için yönetim gelişimi sağlar. Clive, Birleşik Krallık ve yurtdışında Yüksek Lisans Programlarında finans modüllerini sunma konusunda büyük deneyime sahiptir.

İletişim
Eğitimcilerin ve yöneticilerin şirket içi finans kurslarını yürütmelerine yardımcı olmak amacıyla mevcut destek materyalleri hakkında bilgi almak için yazarlara aşağıdaki adreslerden ulaşabilirsiniz:

Anne: The Spinney, 27 Queens Road, Cheltenham GL50 2LX. Web sitesi: www.leanmeansbeans.com
Clive: 3 Brookwood Drive, Barnt Green, Worcestershire B45 8GG E-posta: turner.associates@btinternet.com

*BA: Bachelor of Arts: Sanat Lisansı
ACMA: Associate of Chartered Institute of Management Accountants: Birleşik Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü Üyesi
**MBCS: Member of British Computer Society: Britanya Bilgisayar Topluluğu Üyesi