

NAKİT AKIŞI YÖNETİMİ

Managing Cashflows

Şirketinizde nakit giriş çıkışlarının nasıl yönetileceği ve iyileştirileceği konusunda birçok pratik tavsiye

Anne Hawkins ve Clive Turner

"Yöneticiler kâr ve nakit arasındaki farkı anlamıyor. Bu kitap da bu konuyu açık ve basit şekilde açıklıyor. Finans eğitimi almamış yöneticiler için önemli bir rehber."

Nick Bacon, Direktör, Lloyds TSB Development Capital Ltd.

"En kritik iş konuları için paha biçilmez bir rehber; okuması kolay ve yararlı fikirlerle dolu."

J.B. McCarthy, Finans Direktörü, Triton Ltd.

NAKİT AKIŞI YÖNETİMİ

Managing Cashflows

First published as the Managing Cashflows by Anne Hawkins and Clive Turner (c) Anne Hawkins and Clive Turner 1995.
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



GİRİŞ 1



NAKİT YÖNETİMİ 7
Nakit akışı, nakit akış tabloları ve tahminleri, geleceği planlamak



KÂR - NAKİT 15
Kâr nakit değildir, iş akışları



KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ 21
Bağlantı, zamanlama, eşleştirme bildirimi- ayrıntılı döküm



NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK 41
Genişlemek için ödeme yapmak, faaliyet kârı, işletme sermayesi, faiz, vergi, temettü, sermaye harcaması finansmanı, zıt etkiler, zamanlama



İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ 57
Tanım, ne miktarda, riski azaltmak, performans ölçmek için oranlar, iptaller, atıl yatırımı geri çekmek



EK 1 96
Jargon açıklaması

EK 2 100
Likidite oranları

EK 3 103
Kâr ve nakdin eşleştirilmesi (şirket örneği)



GİRİŞ

NAKİT YÖNETİMİ

İnsanlar her zaman nakit yönetmek durumunda kaldı.



İşletmeler için de durum aynıdır.

NAKİT NEDİR?

Muhasebeciler nakit derken ne demek istiyor?



Madeni paralar ve banknotlar



Cari banka bakiyeniz

ve hatta



Kısa zamanda gerçekleştirilebilir yatırımlar

NAKİT KULLANIMI



Neden nakde ihtiyacımız var?

Ödeme yapmak için:

- Tedarikçiler - malzeme, hizmet ve ekipman için
- Çalışanlar - hizmetleri için
- Kredi verenler - faiz
- Yatırımcılar - temettü
- Hükümet - vergi

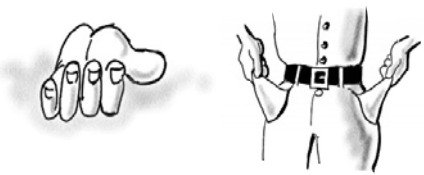
DEĞİŞİM ARACI

Takas günleri geride kaldı:



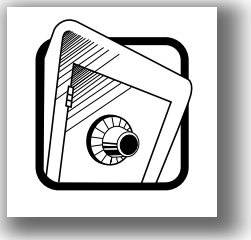
Nakit bir değişim aracıdır.
Nakit olmadan malzeme
veya bir değer elde edemeyiz.

Elimizde olmazsa ne olur?



İşler durma noktasına gelir ve
İŞLETMENİN KAPANMASI ile sonuçlanır!
... iflas veya tasfiyeye yol açar.

Birçok KÂRLI işletmenin nakdi kalmıyor!



NAKİT YÖNETİMİ

NAKİT YÖNETİMİ

GEREKENİ YAPMAK

Bunun anlamı da:
"Doğru zamanda doğru miktarda nakde sahip olmak için, işletmeye giren ve çıkan nakit akışlarını yönetmektir."



NAKİT YÖNETİMİ

NAKİT AKIŞI



Nakit hareketleri, nakit akışına göre ölçülür.

İÇERİYE	-	müşteriler, yatırımlar	**TAHSİLATLAR**
DIŞARIYA	-	tedarikçiler, çalışanlar, borç verenler, yatırımcılar, devlet	**ÖDEMELER**

Nakit yönetimi bu akışların **PLANLANMASINI** gerektirir:

- Ne miktarda?
- Nakit **GİRİŞİ** mi yoksa **ÇIKIŞI** mı olacak?
- **NE ZAMAN** gerçekleşecek?

Nakit akışları, nakit akış tablosunda gösterilir.

NAKİT AKIŞ TABLOSU



Nakit akış tablosu - aralık 2025-

	Bin TL	Bin TL
Dönem Başı Nakit Bakiyesi		122
Artı Tahsilatlar:		
Müşteriler	80	
Yatırımlardan elde edilen gelir	10	
TOPLAM TAHSİLAT		90
Nakit Mevcudu		212
Eksi Ödemeler:		
Tedarikçiler:		
- Malzeme ve Hizmet	64	
- Ekipman	-	
Ücret ve Maaşlar	48	
Faiz Ödemeleri	-	
Vergi Ödemeleri	-	
Temettü Ödemeleri	-	
TOPLAM ÖDEMELER		112
Dönem Sonu Nakit Bakiyesi		100

Gelecek ayların nakit akışlarını tahmin etmek için kullanıldığında güçlü bir yönetim aracı haline gelir:

NAKİT AKIŞ TAHMİNLERİ



Nakit akışı tahmini ocak-haziran 2026							Bin TL
		Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Dönem Başı Nakit Bakiyesi		100	45*	(23)	(39)	(3)	35
Tahsilat							
Müşteriler		100	120	140	160	190	230
Yatırımlardan elde edilen gelir					20		
TOPLAM TAHSİLAT	**B:**	100	120	140	180	190	230
Nakit mevcudu	**C=A+B:**	200	165	117	141	187	265
Ödemeler							
Tedarikçiler:							
- Malzeme ve Hizmet		70	76	82	88	93	98
- Ekipman		-	60	-	-	-	-
Ücret ve Maaşlar		50	52	54	56	59	62
Faiz Ödemeleri		10	-	-	-	-	-
Vergi Ödemeleri		-	-	20	-	-	-
Temettü Ödemeleri		25	-	-	-	-	-
TOPLAM ÖDEMELER	**D:**	155	188	156	144	152	160
Dönem Sonu Nakit Bakiyesi	**C-D:**	45*	(23)	(39)	(3)	35	105

** Ocak ayı kapanış bakiyesinin şubat ayı açılış bakiyesi olduğunu unutmayın; bu hep böyle devam eder.*

ERKEN UYARILAN ERKEN ÖNLEM ALIR



- Nakit akışı **yönetilmeli**, kendi haline bırakılmamalıdır
- Erken uyarılan erken önlem alır

Tahmin (sayfa 11), Şubat'tan Nisan'a kadar olası nakit sorunları hakkında erken uyarı verir; işletme de gereken önlemi alabilir, örneğin:

Tahsilatları Artırmak:

- Müşterilere erken ödeme için indirim önermek
- Stoklardan ilave satış yapmak
- Satış faturalarını faktöring ile nakde çevirmek

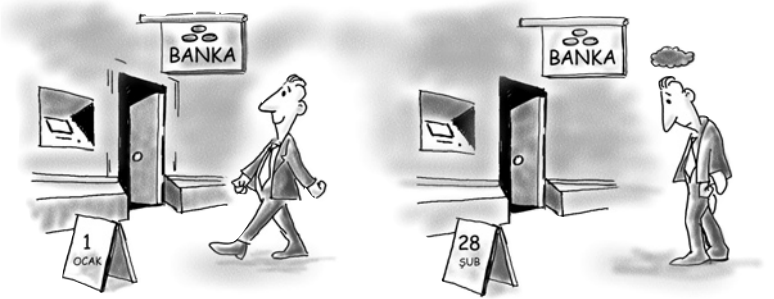
Ödemeleri Azaltmak:

- Ekipman alımını ertelemek
- Stoğu azaltarak malzeme alımlarını yeniden planlamak
- Alınmış krediler için tedarikçilerle pazarlık yapmak

NAKİT YÖNETİMİ

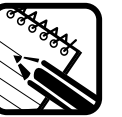
PLANLAYIN YA DA PANİKLEYİN

- Tahsilatların artırılması ve/veya ödemelerin azaltılması istenen sonucu vermeyecekse, gerekli olduğu zamandan çok önce, kısa vadeli bir kredi için banka ile görüşmelere başlanabilir



Tahmin yapılmamış olsaydı, nakit tükenmeye başlarken kafa karışıklığı ve panik yaşanırdı... Banka müdürünü etkilemek için uygun bir yol **DEĞİL!**

NOTLAR





KÂR - NAKİT

KÂR NAKİT DEĞİLDİR

"Benim işim kârlı.
Neden nakit konusunda
endişeleneyim ki?"



Çünkü birçok kârlı işletmenin nakdi kalmıyor!

KÂR ≠ NAKİT

KÂR NAKİT DEĞİLDİR



"Kâr" nedir?

- Bir ürün veya hizmeti, üretim maliyetinden daha fazlasına sattığımızda kâr elde edilir Satışlar eksi ilgili maliyet = Faaliyet kârı
- Kâr, işletme satış yaptığında hesaplara yansıtılır - müşteri ödeme yaptığında **DEĞİL**

"Nakit" nedir?

- Nakit girişleri (tahsilatlar), nakit çıkışlarının (ödemeler) üzerindeyse, nakit üretilir

KÂR NAKİT DEĞİLDİR



KÂR eşittir **SATIŞLAR** eksi **İLGİLİ MALİYETLER**

ANCAK

SATIŞLAR, dönem içinde satılan ürün veya hizmetlerin değeridir



Müşterilerden alınan nakit **DEĞİL**



İLGİLİ MALİYETLER
Satılan ürün veya hizmetlerin üretim ve dağıtım aşamasında oluşan maliyetlerdir





Tedarikçilere ve çalışanlara ödenen nakit **DEĞİL**

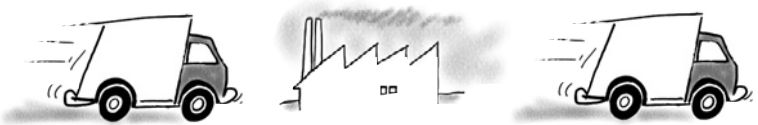
Sonuç olarak... KÂR NAKDE EŞİT DEĞİLDİR

İŞ AKIŞLARI

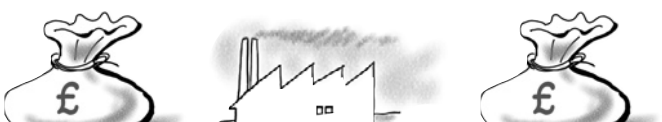


Mal ve hizmetlerin farklı zamanlarda ve ters yönde nakde akışı yarattığına dikkat edin.

Mal ve hizmet akışı



Nakit akışı





Birçok KÂRLI işletmenin nakdi kalmıyor!



KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

BAĞLANTI



"Kâr ve nakit akışının farklı şekillerde ölçüldüğünü anlıyorum ama aralarında bir bağlantı olması da gerekmiyor mu?"

Evet var.

Her şey bir **ZAMANLAMA** meselesidir.

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ



ÖRNEK

PAZAR TEZGÂHI

Bir adamın işi pazarda lahana satmak. Sabah cebinde 100 TL ile yola çıkıp, birim başına 2 TL fiyatla, toptancıdan 50 adet lahana satın alıyor.

Pazarda 50 lahananın hepsini 5 TL fiyatla satıyor ve evine mutlu bir insan olarak dönüyor.

- Ne kadar **KÂR** elde etti?

Satış (50 x 5TL)	250 TL
İlgili Maliyet (50 x 2TL)	100 TL
Faaliyet Kârı	150 TL

- Ne kadar NAKİT elde etti?

Başlangıçtaki nakit	100 TL
Ödemeler (50 x 2TL)	100 TL
Mevcut nakit	0 TL
Tahsilat (50 x 5TL)	250 TL
Dönem sonu nakit	250 TL
Yaratılan nakit	150 TL



KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ



ÖRNEK

PAZAR TEZGÂHI

Faaliyet kârı 150 TL
Elde edilen nakit 150 TL

İkisi neden aynı?

Çünkü arada ZAMANLAMA farkı bulunmuyor.

- Satışlar = Tahsilat - çünkü müşteriler krediyle almıyor
- Maliyet = Ödeme - çünkü toptancıdan krediyle almıyor
  - çünkü lahana satıcısı stok tutmuyor

Ancak çoğu işletme, krediyle alım satım yapar ve stok bulundurur. Bu nedenle, kâr ve nakdi eşleştirmek için, buradaki zamanlama farklarını göz önünde bulundurmak gerekiyor.

ÖRNEK

SÜPERMARKET

Örneğin, lahana satıcımız lahanalarını 60 gün krediyle bir süpermarket zincirine satarsa ne olur?

Lahanaları satın almak için 100 TL nakdini kullanır



... satışı yapar

... ancak parasını almak için 60 gün beklemek zorundadır!

Aynı kârı elde etse de müşteri ödeme yapana kadar daha fazla lahana alacak parası kalmamıştır.

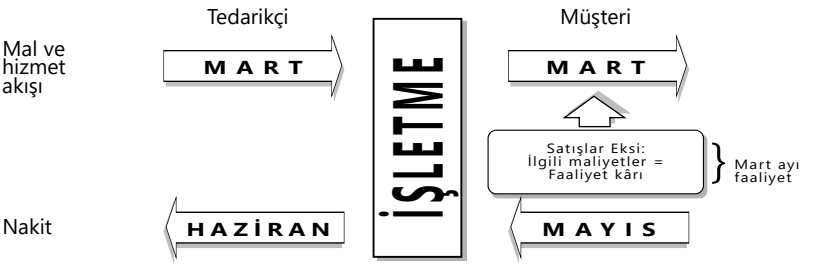
KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

ZAMANLAMA

Örnek

- Bir işletme, mart ayında satın aldığı malzemeleri ürüne dönüştürüp yine mart ayı içinde müşteriye teslim eder
- Tedarikçi 90 gün kredili satış yapmıştır
- Müşteri 60 gün içinde ödeme yapacaktır

İş Akışları



KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

ZAMANLAMA



- Kurumunuzda iş akışları nasıl çalışıyor?
  - Tedarikçileriniz size ne miktarda kredi veriyor?
  - Ürünü üretmek ne kadar sürüyor?
  - Müşterilerinize ne miktarda kredi veriyorsunuz?
- Bu akışları kim yönetiyor?
- Verilen ve alınan krediler **müzakere edilmelidir**
- İyileştirilmiş malzeme akışları, teslim süreleri ve nakit üzerinde etki yaratır

DAHA İYİSİNİ YAPABİLİR MİSİNİZ?

(Yararlı ipuçları için sayfa 73 ve sonrasına bakın)

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ



- İşletmenin hayatta kalması için nakit çok önemlidir



- Meşgul yöneticiler, stratejilerinin ve yaptıklarının nakit üzerindeki etkisini nasıl anlayıp tahmin edebilir?

KÂRDAN NAKDE EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ KULLANARAK

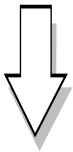
KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ



- Kârdan nakde eşleştirme bildirimi, şirketin işlemlerini "kârlılık" perspektifi yerine nakit akışı esasına göre ayarlayarak, faaliyet kârını net nakit akışı ile eşleştirir,

KÂR



NAKİT AKIŞI

- Faaliyet kârı, satışlardan ilgili maliyetler düşülerek bulunur
- Net nakit akışı, ilgili dönemin açılış ve kapanış nakit bakiyesi arasındaki farktır

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ



KÂR

Faaliyet Kârı

Artı: Tahakkuk bazında giderler

Amortisman
Stok rezervi
Garanti provizyonu
Şüpheli alacak provizyonu

Şuna ayarlayın: İşletme sermayesindeki hareketler

Stok
Alacaklar
Borçlar

Şuna ayarlayın: Kârın kullanım alanları

Faiz
Temettü
Vergi

Şuna ayarlayın: Yatırım faaliyetleri

Sermaye harcamaları

Şuna ayarlayın: Finansman

Hisse sermayesi ve kredi sermayesindeki değişiklikler

NAKİT AKIŞI

İlerleyen sayfalarda eşleştirme sürecinin her adımı açıklanmaktadır.



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

FAALİYET KÂRI

Faaliyet Kârı

Artı
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Faaliyet kârı

- Faaliyet kârı, ürün veya hizmetler müşterilere satıldığında muhasebeleştirilir
- Ancak, nakit girişi, müşteri ödeme yaptıktan sonra gerçekleşir



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

AMORTİSMAN

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Amortisman

- Amortisman, bir yatırımın maliyetinin kullanım ömrüne yayılmasını sağlamak için tahakkuk ettirilen, ilgili yılın **kârını** artıran bir giderdir. Örneğin yeni bir ekipmana yapılan harcama, kullanım ömrüne yayılarak muhasebeleştirilir
- Amortisman için nakit çıkışı yoktur (satın alım faturası yoktur)- muhasebecilerin nakdi olmayan gider dediği şey budur
- Nakit, satın alım anında ödenmiştir
- Bu nedenle, kârı nakde eşleştirme sürecinin bir parçası olarak, tekrar faaliyet kârına eklemeniz gerekir



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

STOK

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Stoklar

- Stoklara yapılan yatırımın artması nakdi azaltır
- Artan stok, kâr karşılığında tahsil edilen bir gider değil, gelecekteki satışları desteklemek için bir cari varlığa yapılan yatırımdır

Not

- Stoklara yapılan yatırımın azaltılması nakdi serbest bırakır



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

ALACAKLAR

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Alacaklar

- Müşterilere kredi ile satış yapmak nakdi bağlar
- Kâr ise, müşteri ödeme yaptığında DEĞİL, ürün satıldığında muhasebeleştirilir
- Kredi vermek, "satış" ve "tahsilat" arasında bir zaman farkı yaratır

Not

- Müşteriye verilen kredinin azaltılması nakdi serbest bırakır



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

BORÇLAR

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

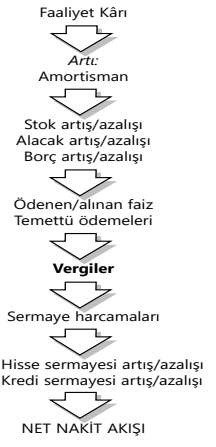
Borçlar

- İşletme bir satış yaptığında, bu satışta kullanılan mal ve hizmetler kârdan düşülür-işletmenin bunlar için ödeme yapıp yapmadığına bakılmaksızın!
- Borçlardaki artış, işletmenin tedarikçilerin parasını daha fazla kullanması ve kendi parasını daha uzun süre elinde tutması anlamına gelir
- Kredili satın alım, işletmelerin ellerinde nakit parayı tutarken üretim yapmasını sağlar

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

FAİZ, VERGİ VE TEMETTÜLER



Faiz, Vergi ve Temettüler

- Faaliyet kârı veya FVÖK (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr), herhangi bir faiz, vergi ve temettü düşülmeden önce oluşur
- Bu ödemeleri yapmak için nakit gerekir
- Bu nedenle aşağıdakiler dikkate alınmalıdır:

ÖDENEN	FAİZ	(ÖDENECEK FAİZ **DEĞİL**)
ÖDENEN	VERGİ	(ÖDENECEK VERGİ **DEĞİL**)
ÖDENEN	TEMETTÜ	(ÖDENECEK TEMETTÜ **DEĞİL**)

Not

- Faiz alacağı kâr ve nakit yaratır



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

SERMAYE HARCAMALARI

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Yatırım Faaliyetleri - Sermaye Harcamaları

- Nakit çıkışları, tesis (sabit kıymetler) satın alındığında gerçekleşir
- Bu maliyetler daha sonra amortisman olarak muhasebeleştirildiğinde **DEĞİL** (bkz. sayfa 32)
- Bu nedenle, sermaye harcamalarının nakit akış tablosuna dahil edilmesi gerekir



EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ

FİNANSMAN

Faaliyet Kârı

Artı:
Amortisman

Stok artış/azalışı
Alacak artış/azalışı
Borç artış/azalışı

Ödenen/alınan faiz
Temettü ödemeleri

Vergiler

Sermaye harcamaları

Hisse sermayesi artış/azalışı
Kredi sermayesi artış/azalışı

NET NAKİT AKIŞI

Finansman

- Hisse veya kredi sermayesindeki artış veya azalışlar nakit akışını etkilese de kâr veya zarar değerlendirmesini etkilemez

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ



- Faaliyet kârı artık net nakit akışına göre ayarlanmış durumda
- Bu da nakit hareketiyle eşleştirilir:

		TL
	Dönem başı nakit/(banka mevduatı)	xx
- Eksi:		
	Dönem sonu nakit/(banka mevduatı)	xx
=	**NET NAKİT / (GİRİŞİ)/ÇIKIŞI**	xx

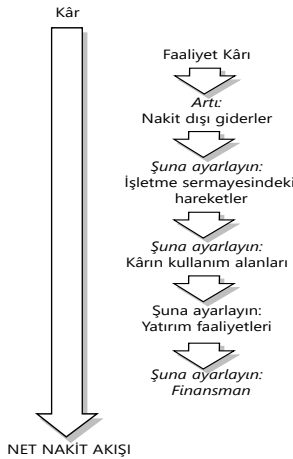
- Raporun tamamlanmış formatı sayfa 40'ta gösterilmektedir

Not: *Eşleştirme bildiriminde kullanılan rakamlar, Ek 3'teki detaylı örnekten alınmıştır.*

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

EŞLEŞTİRME BİLDİRİMİ





	1.000 TL	1.000 TL
Faaliyet kârı		76
Artı		
Amortisman		10
Stok artış/azalışı	(8)	
Alacak artış/azalışı	(60)	
Borç artış/azalışı	3	
		(65)
Ödenen/alınan faiz	(5)	
Temettü ödemeleri	(20)	
Vergiler	(15)	
		(40)
Sermaye harcamaları		(60)
Kredi artış/azalışı		20
Kullanılan nakit		**(59)**
Dönem başı nakit		50
Dönem sonu nakit (banka)		(9)
Net Nakit Akışı		**(59)**



NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

GENİŞLEME İÇİN ÖDEME YAPMAK



- Sayfa 40'taki eşleştirme bildirimi, faaliyet kârını net nakitle eşleştiriyor
- İroniye dikkat edin:
  Büyüyen işletmeler, sermaye harcaması, stok ve daha yüksek borca ihtiyaç duyar ve bu da genelde nakdi **AZALTIR**
- **Alt yüklenici** olarak yapılan işler... Artık yeni tesislere yatırım yapılmaması, stok ve alacakların azalmasıyla birlikte, genelde nakit **yaratır**

Bu nedenle, başarılı işler genişledikçe, iflas riski de artar!

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

FAALİYET KÂRI



Nakit akışını kendi haline bırakmak yerine, YÖNETMEK için hangi adımlar atılabilir? Eşleştirme bildiriminin her boyutunu sırayla ele alın.

■ **Nakit akışını iyileştirmek için: Faaliyet kârını artırın**

- Faaliyet kârı, satışlar ve ilgili maliyetler arasındaki farktır
- Faaliyet kârını iyileştirmek için şunları yapmanız gerekiyor:
  - Satışları artırmak (kârlı ürünlerde!) veya
  - Maliyetleri düşürürken satış seviyesini sabit tutmak

FAALİYET KÂRI



Amaç: Satışları artırmak

- Satış hacmini artırın
  - Ölçek ekonomilerinin faydaları
  - Atıl kapasitenin kullanılması
- Satış fiyatlarını artırın
  - Genellikle en basit seçenektir
  - Satış hacmi üzerindeki etkisi ne olacak? Pazarlarınızı tanıyın!
- Ürün bileşimini yönetin
  - Yüksek kâr getiren müşterilerle iletişim kurup, kendilerine öncelik verin
  - Genellikle işletmeler satış hedefine ulaşır, ancak kâr hedefini tutturamaz

Amaç: Maliyetleri düşürürken satışları sürdürmek

- Malzeme satın alımını iyileştirin
- Atık ve diğer kaynak "israfını" azaltın
- İşgücü verimliliğini artırın
- Genel giderleri azaltın

AMORTİSMAN



NAKİT ÇIKIŞI YARATMAZ!

Bu nedenle, amortisman giderinin artırılması veya azaltılması nakit pozisyonunu etkilemez!

Unutmayın:

Amortisman, faaliyet kârı hesabına maliyet olarak dahil edilse de daha sonra nakit akış tablosuna "tekrar eklenir" (sayfa 32).

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK



İŞLETME SERMAYESİ

HİSSE SENETLERİ/ALACAKLAR/BORÇLAR

- **Nakit akışını iyileştirmek için:** **Stoğu azaltın**
  Alacakları azaltın
  Borçları artırın

AMA ŞUNU DA NOT EDİN: Birbirine zıt hareketler nakit tüketir!

Bu konular, bir sonraki bölüm olan işletme sermayesi yönetimi bölümünde ayrıntılı olarak ele alınıyor.

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

ÖDENEN FAİZ



■ **Nakit akışını iyileştirmek için: Ödenen faizi azaltın**

Ödenen faiz şu şekilde belirlenir:

- Ödünç alınan miktar
- Belirlenen faiz oranı

Bu çerçevede: **BORÇLANMALARI EN AZA İNDİRMEYİ HEDEFLEYİN**
FAİZ ORANLARINI EN AZA İNDİRMEYİ HEDEFLEYİN

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

ÖDENEN FAİZ



Amaç: Borçlanmaları en aza indirmek

- Kendi kendini finanse etmek
  - Mümkünse, **kendi kendinizi finanse ederek**, kredi sermayesini veya banka kredi hesabını azaltın ve elde ettiğiniz kârları elinizde tutun
- İlave yatırımdan kaçının
  - İşletmeye yatırılan her bir liranın bir yerden gelmesi gerekiyor, bunun anlamı da:
    Fonların kullanımı, fon kaynağına eşittir
    Kullanılan net varlıklar, kullanılan net sermayeye eşittir
  - Krediler, çoğu şirketin fon kaynağının bir parçasını oluşturur
  - Bu nedenle, fon kullanımını kontrol ederek, örneğin, ilave sabit kıymet ve işletme sermayesi ortadan kaldırılarak, fon kaynağı **azaltılabilir** ve işletmenin borcunun düşmesi sağlanır

Bu kavramları açıklayan işletme finansal modeli "Bilanço" adlı kitapta yer alıyor.

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

ÖDENEN FAİZ



Amaç: Oranı minimuma indirmek

- Çoğu faiz, baz oranı + %x üzerinden belirlenir
- İşletmeler baz oranı etkilemek için çok az şey yapabilecek olmakla birlikte, tahsil edilen ek yüzde, borç verenin finansal risk algısının bir yansımasıdır
- Algılanan risk, aşağıdaki işletmelerde düşüktür:
  - Mali kaynakları gereken şekilde dengeleyen
  - Profesyonel bir yönetim yaklaşımı ortaya koyan
  - Planlama ve tahmine önem verdiği anlaşılan
- Mümkünse ve faiz oranları makulse, yurtdışından kredi almayı da değerlendirin

Not: %x pazarlık edilebilir!

VERGİ ÖDEMELERİ



■ **Nakit akışını iyileştirmek için: Ödenen vergiyi azaltın**

- Çoğu iş kararının vergi boyutu da vardır
- Daha büyük şirketler vergi uzmanları istihdam ederken, diğerleri muhasebeci veya denetçi kullanır
- İşletmeler (bireyler gibi) vergi ödemelerini en aza indirmeyi amaçlar

VERGİDEN KAÇINMA, işi vergi açısından verimli bir şekilde yürütmektir.

Ancak, VERGİ KAÇIRMA yasa dışıdır ve muhtemelen parmaklıklar arkasına atılırsınız!



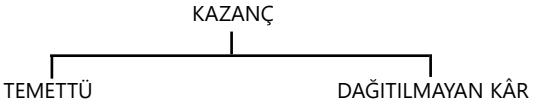
NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

TEMETTÜ ÖDEMELERİ



■ **Nakit akışını iyileştirmek için: Ödenen temettüleri azaltın**

- Kazanç, tüm maliyetler karşılandıktan sonra hissedarlara kalan kârdır
- Hissedarlar yatırımlarında iki tür getiri arar:
  - Gelir: Temettü
  - Büyüme: Yatırımlarının değerinde artış
- Kazançların bir kısmı temettü ödemek için kullanılır, geri kalanı ise büyüme sağlanmasına yardımcı olmak için işletme içine yeniden yatırılır



NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

TEMETTÜ ÖDEMELERİ



- Kamuya açıklanan temettü miktarı, hissedarların gelir ve büyüme beklentilerini dengelemek açısından düşünülmüş bir temettü politikası çerçevesinde belirlenir
- Çoğu şirket, mümkün olsa mevcut tüm kârı elinde tutmayı tercih eder; bu nedenle de yeniden yatırım için mevcut fonları en üst düzeye çıkarır ve nakit çıkışından kaçınır
- Birçok şirket, işletme içindeki nakdi elde tutmak açısından, alternatif bir yol olarak temettü yerine ekstra hisse sunar

NAKİT AKIŞINI İYİLEŞTİRMEK

SERMAYE HARCAMALARI



- **Nakit akışını iyileştirmek için: Sermaye harcamalarını azaltın veya yeniden planlayın**

- Şirketler, ürün veya hizmet üretebilmek için süreçlere/tesislere ihtiyaç duyar
- Satın alım kararları stratejiktir-seçim, işletmenin ürünlerini/hizmetlerini uzun yıllar boyunca nasıl üreteceğini belirler
- Bu nedenle, bu tür kararlar üst yönetim tarafından incelemeye tabidir
- Harcamaların kısılmasının rekabet avantajı üzerinde etkileri vardır ve maliyetler/faydalar dikkatli bir şekilde tartılmalıdır
- Diğer seçenekleri göz önünde bulundurun, örneğin:
  - Bir başka şirkete yaptırın (mümkünse)
  - Başka şirketlerin ürünlerini kullanın
  - Kısa vadeli politika; değiştirme yerine bakım
  - Kiralama seçeneklerini değerlendirin

FİNANSMAN



■ **Nakit akışını iyileştirmek için: Sermayeyi ve kredileri artırın**

- Uzun vadeli finansman, işletmenin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır
- Çok az (yetersiz kapitalizasyon) olursa işletme sürekli nakit akışı krizleri yaşar
- Çok fazla (aşırı kapitalizasyon) durumunda ise para verimsiz bir şekilde yatırılmış olur ve bu da düşük kârlılığa neden olur

Not: Uzun vadeli fonlamadaki değişiklikler, gelecekteki faiz ve temettü ödemelerini karşılamak için gereken nakdi de etkiler

ZIT ETKİLER



Çoğu işin nakit akışı üzerinde birden fazla etkisi vardır.

Faaliyet	İki zıt etki		
Müşterilere erken ödeme için indirim	Borçlulardan nakit sağlar	**ve**	İndirim sonucu kâr* düşer
Kredi sermayesinin artırımı	İşletmeye nakit sağlar	**ve**	Faiz ödemeleri artar

* ve unutmayın ki kâr nakit akışının bir parçasıdır!

İşletme üzerindeki genel etkiyi değerlendirin

ZAMANLAMA



Nakit yönetiminin ne olduğunu **unutmayın**:

"Doğru zamanda doğru miktarda nakde sahip olmak için, işletmeye giren ve çıkan nakit akışlarını yönetmek."

Önerilen eylem, **uygun zamanda** gerekli nakit akışıyla sonuçlanacak mı?

Müşterilerden vadesi geçmiş ödemelerin tahsil edilmesi, fazla ofis alanını satmaktan daha hızlı nakit getirir!



İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ



GİRİŞ

Çoğu işletme açısından, işletme sermayesinin etkin yönetimi, başarılı nakit yönetiminin anahtarıdır.

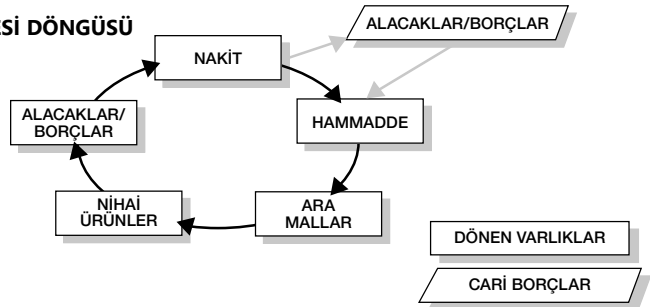
İşletme sermayesi nedir?

- İşletmeler yatırım yapmak için (fonların kullanımı), uzun vadeli para (fonların kaynağı) toplar
- Yatırım aşağıdakileri sağlamak için gereklidir:
  - Tesisler/sistemler (muhasebecinin jargonu: Sabit kıymetler)
  - Ürünler/hizmetler (muhasebecinin jargonu: İşletme sermayesi)

Bu terimler ve işletme sermayesi döngüsü *Bilanço kitabın*'da açıklanmıştır.

İŞLETME SERMAYESİ NEDİR?

İŞLETME SERMAYESİ DÖNGÜSÜ



1 İşletme sermayesi = Dönen varlıklar eksi cari borçlar
- İşletmenin ürünlere/hizmetlere yatırdığı tutar (stok+ alacaklar + nakit) eksi tedarikçilere (alacaklılar) borçlu olunan mal ve hizmetlerin değeri

2 Stok = Hammadde + ara mallar + nihai ürünler



NE MİKTARDA İŞLETME SERMAYESİ GEREKLİDİR?

Bu miktar aşağıdakilere bağlıdır:

- İşletmenin büyüklüğü
- Verilen ve alınan kredi
- Üretim süreci neticesindeki teslim süresi
- Sunulan ürün/hizmet yelpazesi

İşletmenizin ne miktarda işletme sermayesine **ihtiyacı** var?

Ne miktarda işletme sermayesine **sahip**?

İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

ŞİRKETİMİZDE NE MİKTARDA OLMALI?



İşletme kârlılığını en üst düzeye çıkarmak açısından, mümkün olduğunca az işletme sermayesine sahip olmalısınız!

Hedef, işletme sermayesi döngüsünü tamamlamaktır:

1 Mümkün olduğunca hızlı

Neden? - yatırımı en aza indirmek; dolayısıyla getiriyi artırmak
- riski azaltmak (bkz. sayfa 62-63)

2 Mümkün olduğunca sık

Neden? - döngünün tamamlanması kâr ve nakit getirir

NE MİKTARDA İŞLETME SERMAYESİ?

RİSKİN AZALTILMASI

- Dönen varlık döngüsünde muhasebecilerin beğendiği sadece tek bir kısım vardır - NAKİT; diğer her şey riski temsil eder
- Hammadde satın almak için nakit kullandığınızda:
  - ya bir değişiklik olmuşsa?
  - müşteri siparişi iptal ederse?
  - malzemenin raf ömrü var mı?
  - malzemeyi iade etme veya bir başkasına satma imkânınız var mı?
- Hammaddeyi ara mal ve nihai ürüne dönüştürdüğünüzde:
  - yukarıdakilerin aynısı burada da geçerli
- Malları gönderdiğiniz durumda:
  - müşteri ödeme yapmazsa ne olur?





NE MİKTARDA İŞLETME SERMAYESİ?

RİSKİN AZALTILMASI

- Risk derecesi, ürünün cinsi ile müşteriye özel farklı bir durum olup olmadığıyla ilgilidir

Ancak

İşletme sermayesi döngüsü tamamlanıp, müşteriden nakit alınana kadar, işletme açısından ortaya çıkan herhangi bir fayda yoktur

- Bu nedenle, nakdin serbest bırakılıp döngüye girilmesini sağlamak için, geri dönüşün riske değer olduğuna muhasebeciyi de ikna etmelisiniz
- Döngüyü tamamlamak için geçen süre azaltılarak risk azaltılabilir



PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

ORANLAR

- Oranlar, işletme sermayesi yönetim performansını ifade etmek için kullanılır
- Bu oranlar, döngünün her bileşenini zaman (gün sayısı) cinsinden ifade eder
- İşletme sermayesi yönetimindeki iyileştirmeler, döngüyü tamamlamak için gereken gün sayısında bir düşüş yaratabilir
- İşletme sermayesi günleri **eşittir** hammadde gün sayısı
  artı ara mal gün sayısı
  artı nihai ürün gün sayısı
  artı alacaklar gün sayısı
  eksi borçlar gün sayısı

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

STOK GÜNLERİ

- Stok günlerini hesaplarken, işletmeyi bir dizi girdi ve çıktı akışı olarak görün:

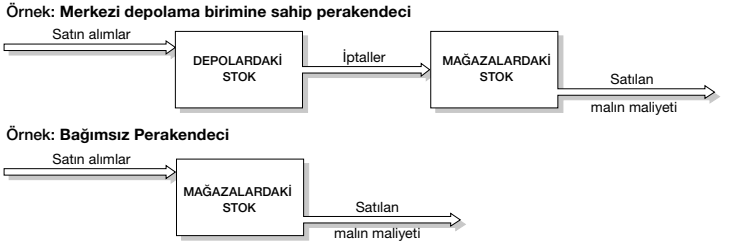


- Her stok kategorisinin bir girdisi ve bir çıktısı vardır
- Stok günleri, girdi mevcut olmadığı durumda, stoklarınız tükenmeden önce, stoklarla ne miktarda üretim yapabileceğinizi ölçer

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

MODELİN UYARLANMASI

NOT: Bu model, işletmeyi yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır:



ORANLARI GEREKEN ŞEKİLDE UYARLAYIN

İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

STOK GÜNLERİ



	1. Adım: Günlük kullanımı belirleyin		2. Adım: Günlük stoğu hesaplayın
Hammadde	Öngörülen hammadde kullanımı (TL) / planda öngörülen gün sayısı	=	Hammadde stoğu (TL) / Günlük ort. kullanım (TL)
Ara mal	Öngörülen nihai ürün (TL) / Planda öngörülen gün sayısı	=	Ara mal stoğu (TL) / Günlük tamamlanan ort. ürün (TL)
Nihai ürün	Satılan malların öngörülen maliyeti (TL) / planda öngörülen gün sayısı	=	Mamul ürün stoğu (TL) / Satılan malın ort. günlük maliyeti (TL)



PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

ALACAKLAR/BORÇLAR GÜNLERİ

$$\text{Alacaklar gün sayısı} = \frac{\text{Alacaklar, TL}}{\text{Günlük kredili satışlar (TL)}}$$

$$\text{Borçlar gün sayısı} = \frac{\text{Borçlar (TL)}}{\text{Günlük satın alımlar (TL)}}$$

Bu oranları kullanmanın avantajları:

1 Kullanıcı dostudur; çoğu insan, "stoktaki günleri" ölçme kavramına aşinadır

2 Faaliyet seviyesindeki değişikliklerden etkilenmez

Not: *Alacaklar/borçlar ile doğrudan ilgisi olmayan nakit satış ve satın alımları hariç tutun*



PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

YORUMLANMASI

Ancak...

- "Günleri" dikkatli şekilde yorumlayın
- 20 günlük hammadde stoğu, tüm teslimatları durdurup 20 gün boyunca sıkıntı yaşamadan ara mal vermeye devam edebileceğiniz anlamına gelmez
  - Stoğun gereken bileşimde olması pek olası değildir (bazı malzemelerden 30, diğerlerinden 10 günlük stoğunuz olabilir)
  - Yavaş hareket eden veya atıl stok için yapılan hesaplamada herhangi bir karşılık ayrılmaz
- Alacaklar günleri müşteriye göre değişir
- Borçlar günleri tedarikçiye göre değişir

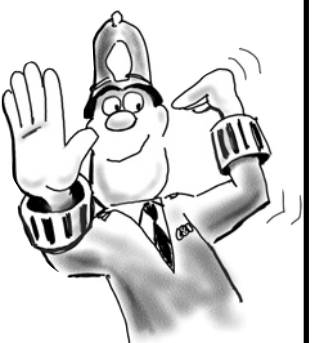
İŞLETME SERMAYESİNİN AZALTILMASI

İşletme sermayesini azaltmak için iki yol vardır:

- Silme



- Çekme (çıktıların hızını korurken veya artırırken, girişleri durdurarak veya azaltarak akışı hızlandırın)





İŞLETME SERMAYESİNİN AZALTILMASI

SİLME

- Silin, örneğin:
  - İhtiyaç fazlası malzemeler
  - Tahsili zor alacaklar

Finansal çıkarımlar:

Nakit	-	Sıfır etki (örneğin, gereksiz malzeme için hurda değeri dışında)
İlgili yıl kârı	-	Silme miktarı kadar azaltılır
	-	Kazanılan alan ve faaliyet maliyetlerindeki tasarruftan dolayı artar (örneğin, atıl malzeme deposu)
Sonraki yıl kârları	-	Kazanılan alan ve faaliyet maliyetlerindeki tasarruftan dolayı artar
İşletme sermayesi	-	İlgili yıl ve sonraki yıllarda, silinen tutar kadar düşer
Sonraki yılların getirileri	-	İşletme sermayesine düşük yatırım ve maliyet tasarrufu nedeniyle artar



İŞLETME SERMAYESİNİN AZALTILMASI

SİLME İŞLEMLERİ

- **Stoklar:**

Tüm stokları şu çerçevede inceleyin:

Gereksiz Stoklar - Olası nedenler örneğin;
- ◆ değişiklik ◆ müşteri iptalleri
- ◆ aşırı stok tutma ◆ hasar

Gerçekleşme - Stoklar, **en düşük** maliyetle ve net gerçek değere göre muhasebeleştirilmelidir

Mevcut gereksiz stokları silip, gereksiz hale gelmesi muhtemel stoklar için rezerv oluşturun

- **Alacaklar**

Şüpheli alacakları silip, tahsili konusunda belirsizlik yaşanan borçlar için provizyon oluşturun

Not: *Muhasebeciler, hesapları oluştururken bunu gerçekte de yapıyor olmalıdır!*



İŞLETME SERMAYESİNİN AZALTILMASI

GERİ ÇEKME

- Fazla yatırımı aşağıdaki şekilde geri çekin:
  - hammaddelerde harcanan günlerin azaltılması
  - üretimde daha kısa teslim süresi
  - nihai ürünlerde harcanan günlerin azaltılması
  - müşteri kredi günlerinin azaltılması

Finansal çıkarımlar:

Nakit	-	Stoklar ve borçlara yapılan yatırım azaldıkça, nakitte bir kereye mahsus artış gerçekleşir.
Kâr	-	İlgili yıl ve sonraki yıllarda, kazanılan alan + faaliyet maliyetlerinden tasarruf elde edilerek sağlanan gelir ... ve azaltılmış risk (sayfa 62)
İşletme Sermayesi	-	Serbest bırakılan yatırımla birlikte, ilgili yıl ve sonraki yıllarda düşer

Not: *Bu avantajı elde etmek için gereken süreyi dikkate alın! - sayfa 90'a bakabilirsiniz. Süreç devam ederse, büyümeyi finanse etmek için daha az nakit gerekir.*



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: NEDENSEL ANALİZ

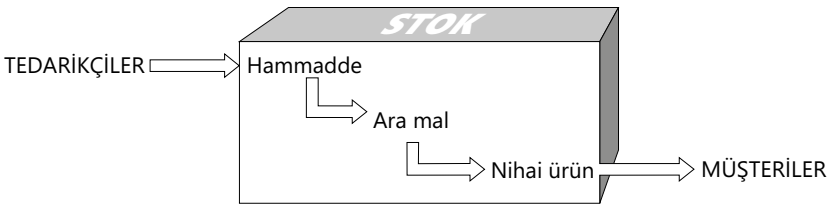
Atıl işletme sermayesini kalıcı olarak ortadan kaldırmaya yönelik başarılı bir çalışma, döngüdeki her bileşeninin sırayla incelenmesini gerektirir.

Stok

- **Nedensel analiz** yapın
  - *İşletme neden stok tutuyor?*
    "*Müşterilerimiz anında teslimat talep ediyor*"
    "*Müşterilerimiz, üretim süremizden daha kısa teslim süreleri talep ediyor*"
    "*Ürünümüze mevsimsel talep var*"
    "*Üretim darboğazlarını ortadan kaldıramıyoruz*"
    "*Tedarikçilerimize güvenemiyoruz*" *vs.*
- Stoğu kalıcı olarak ortadan kaldırmak için bu soruna **neden olan faktörler** sorgulanmalı ve değiştirilmelidir
- Bu yapılmazsa, soruna **neden olan faktörler** stoğu tekrar yukarı çekeceği için, stoktaki düşüş kısa vadeli olacaktır

ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK AKIŞI



- Mevcut varsayım ve prosedürleri sorgulayarak, akışın her bölümünü inceleyin

ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: MAĞAZALAR

Tedarikçi ⟶ Hammadde satıcıları

Tedarikçi ortaklığını profesyonelce yönetin!
Birçok "kazan-kazan" stratejisi var!



Şunları yapmalısınız

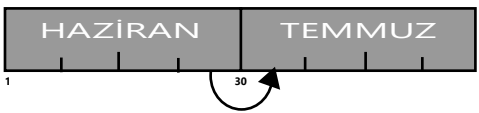
- Üretim planlamasını geliştirin
- Tedarikçiler ile ilişkilerinizi sağlam bir temele oturtun ve satın alım gücünüzü kullanarak fiyatları düşürün (bu yaklaşım stok değerini düşürür, nakdi serbest bırakır ve kârı artırır)
- Hızlı hareket eden stoklar için tam zamanında (JIT) teslimat yapmayı teklif edip süreci planlayın (uygulama öncesinde mevcut stokları kullanın)
- Teslimat sürelerini kısaltmak ve/veya size yedek stok tutmaları için tedarikçilerle pazarlık yapın
- Tutulacak konsinye stoğu için tedarikçilerle pazarlık yapın (gerektiğinde iptal edebileceğiniz şekilde tesislerinizde tutulan tedarikçi stokları)
- İthal edilen ürünleri dikkatli bir şekilde yönetin-gümrük mağazaları/ithalat acentelerini

ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: MAĞAZALAR

Tedarikçi ⟶ Hammadde mağazaları

- Sipariş miktarlarını gözden geçirin
- Hazır kitler alın-parça almak yerine
- Parçaları kendiniz monte etmek yerine dışarıdan hizmet alın
- Satın alım miktarını gözden geçirip sorgulayın
- Ay sonundaki yoğunluğu önlemek için, üretimi haftalık bazda dengeleyin
- Yaygın olarak yapılan, bir sonraki aya kullanmak üzere, ayın son haftasında teslimat yapılması hatasından kaçının



Teslimatları ay başına planlayın (mümkünse)-(stokları azaltır, nakdi serbest bırakır ve tedarikçilerin kredi süresini 30 gün daha uzatabilir)



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: NİHAİ ÜRÜNLER

Hammadde ⟶ Ara mal ⟶ Nihai ürün

- Üretim planlamasını geliştirin ve JIT'e geçin
- Üretim darboğazlarını belirleyin ve bu süreçleri sorgulayın
- Süreç organizasyonunu gözden geçirerek işlemleri hızlandırın:
  - Tesislerde: Tesislerdeki malzeme akışının düzeni-mesafeleri azaltmak ve stoğu düşürmek için hücresel organizasyonu düşünün
  - Birimler arasında: Tesisler ve/veya alt yükleniciler arasındaki ürün akışının haritasını çıkarın; "otoyol stoklarını" asgari seviyede tutun!
- Alt yüklenicilere ücretsiz malzeme verilmesinden kaçının; alt yükleniciler doğrudan kendileri sipariş vermelidir-bu mümkün değilse de ürünleri alt yükleniciye satın



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: MÜŞTERİLER

Nihai ürün ⟶ Müşteriler

Şunları yapmalısınız:

- Tüm eski stokları belirleyip yedek parça veya hurda olarak satın
- Müşterilere teklif edilen teslim sürelerini, bu çerçevede de nihai ürün stok politikasını gözden geçirin



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

STOK: GENEL OLARAK

- Satış tahmini tekniklerini geliştirin-kötü tahmin, stok sorunlarına neden olur
- Nihai ürün yelpazesini daha rasyonel hale getirin
- Ürün bileşeni yelpazesini daha rasyonel hale getirin-müşterek parçalar üretmeye çalışın
- 80/20 kuralını uygulayın-stok değerinin %80'ini oluşturan %20 oranındaki temel öğeye odaklanın
- Yeni ürünler ve ürün modifikasyonları-teslim sürelerini ve mevcut stoklar açısından etkisini değerlendirin
- Pazarlama çalışmalarını planlayın, örneğin promosyonlar
  - ne kadar ilave stok gerekiyor? ... ve NE ZAMAN için?
  - ihtiyaç fazlası stokla ne yapılacak?

ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ALACAKLAR: NEDENSELLİK ANALİZİ

Suçlu kim?

- Müşterilerden gelen tüm geç ödemelerin tembel/verimsiz muhasebecilerden kaynaklandığını varsayma hatasına düşmeyin!
- Vadesi geçmiş ödemeler açısından, **nedensel analiz** sorunu ortaya çıkarabilir. Aşağıdakilerden herhangi biri işletmeniz için geçerli mi?



Nedensel faktörler:
- Ürün reddedildi-düşük kalite
- Yetersiz evrak düzenlendi
- Yanlış evrak düzenlendi
- Yanlış teslimat noktası
- Müşterinin programına uygun olarak teslim edilmedi



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ALACAKLAR: KREDİ KOŞULLARI

Müşteriler kredi "almaz"; kredileri siz yönetirsiniz!

- Kredi koşullarını müzakere edin ve uzlaşın
- Kısmi teslimatların faturalandırılması için bir temel üzerinde anlaşın
- Ara ödeme yapılması mümkün mü?
- Etkili kredi kontrolü uygulayın:
  - eksiksiz bir raporlama sistemi kurun, örneğin, süre analizi
  - satış departmanına da bu raporları verin
  - gelecekteki teslimatları izleyin ve gerekirse
  - müşteriyle İLİŞKİNİZİ SONLANDIRIN
- Satış konusunda pazarlık yapanların, işletmeniz için verilen fiyat-kredi dengesini anladığından ve **kredi maliyetini bildiğinden** emin olun!



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ALACAKLAR: FATURA DOĞRULUĞU

Faturayı doğru hazırlayın!

- Faturanın eksiksiz olduğundan emin olun
- Müşteri tarafından faturada belirtilen kalemlere dikkat edin, örneğin:
  - sipariş numarası
  - test raporu vb.
- Faturayı doğru adrese gönderin-teslimat adresinden farklı olabilir
- Müşteri tarafından istenilen destekleyici raporların (örneğin, kalite raporları, test raporları vb.) fatura ile birlikte iletildiğinden emin olun

ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ALACAKLAR: YÖNETİMDE KUSURSUZLUK

Gereken şekilde yönetin!

- Alacaklarınıza özen gösterin!
- Müşterilerinizin iş süreçlerini, faturanızın işlenmesi ve ödenmesi aşamasında görevli personeli tanıyın
- Önemli satışlar için, borç vadesi gelmeden **önce** sorunları belirleyip çözebilecek bir sistem kurun; faturaya "özen gösterin"
  - mallar teslim alındı mı?
  - denetimden geçti mi?
  - fatura kabul edildi mi?
- Faturaların ivedilikle gönderilmesini sağlayın
- Ara ödemeler için otomatik fatura hazırlanacak bir kontrol süreci oluşturun
- Kredi kontrollerinde kimin sorumluluk alacağını belirleyin

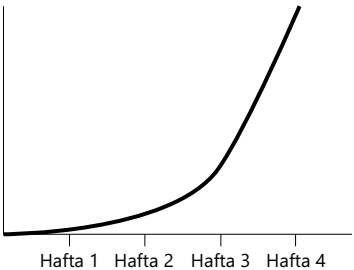


ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ALACAKLAR: ZAMANLAMA

Hokey sopasına dikkat edin!

- Tipik olarak, satışlar ay boyunca eşit şekilde gerçekleşmez-satış grafiği bir hokey sopası şeklindedir
- Bu durum da ay sonunda kaos, karışıklık ve aşırı mesaiye neden olur; ayrıca da şunlara yol açar:
  - yanlış evrak işleri
  - eksik gönderilmiş mallar
  - yanlış teslimat hedefleri
  - birikmiş faturalar vb.
  - fatura tarihi ile müşteriye teslim edilen tarihin uyuşmaması



(Not: Müşteri, kredi gününü ürünü teslim aldığı tarihten itibaren hesaplar **fatura tarihinden itibaren değil**)

... bunların tümü de müşterinin yaptığı ödemenin gecikmesine yol açar



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

NAKİT

- İşletme sermayesi döngüsünün bir parçasını da nakit oluşturur. Bu itibarla, kullanılan her lira, tahsis edilen sermayede bir lira olarak gösterilir
- Bir işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli nakde sahip olmayı hedeflemesi gerekse de boşta kalan veya nispeten düşük bir getiri oranıyla yatırılan fazla nakit, ROCE'yi (sermaye geri dönüşü) azaltır
- Nakit seviyesinin ölçümü (likidite oranları) Ek 2'de açıklanıyor



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

KREDİTÖRLER: ORTAKLIK

- Buradaki durum farklıdır; çünkü tedarikçilerden alınan kredi miktarı arttığında, şirketin işletme sermayesi yatırımı düşer

Ancak

- Tedarikçiler ekibin bir parçasıdır; bu nedenle de alınan kredi tek taraflı bir faaliyet değil, bir müzakere şeklinde yürütülmelidir!
- Tedarikçilerle kurulan ortaklıklar, işletmeye itici bir güç sağlar:
  - doğrudan üretim hattına teslimatlar-artan kalite; sıfır kusur vb.
  - daha hızlı teslim süreleri?
- Tedarikçi de ortaklık sürecinde **kazanabilir**
  - tedarikçi rasyonalizasyonu ("tercih edilen tedarikçi" konumu)
  - iş garantisi



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

KREDİTÖRLER: FATURALAR

Tedarikçi seçimi

- Kriterler bir finansal yeterlilik testi içermelidir
  - Üzerinde anlaşmaya varılan şartları yerine getiremeyen tedarikçilerden uzak durun

Mal alımından itibaren geçerli olacak kredi

- Avans ödemelerinden kaçının-özellikle pahalı sermaye kalemlerinde; sipariş vermeden önce fiyat ve ödeme koşullarını müzakere edin
- İthal edilen mallar? Akreditiflerden kaçınmaya çalışın; kredi süresinin teslimattan itibaren başlatılmasını müzakere edin, sevk tarihinde **DEĞİL**-mümkünse, öncelikle yerel kaynakları değerlendirin
- Yetersiz teslimat mı yapılıyor? Tedarikçiye, kredinin teslimatlar tamamlandıktan sonra başlatılacağını bildirin
- Teslimatların bir önceki ayın sonu yerine, ayın başında yapılmasını planlayın (bkz. sayfa 77)



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

KREDİTÖRLER: YÖNETİM

Faturayla ilgili bir sorun mu yaşıyorsunuz?

- İhtilaflı faturalar, bir alacak dekontu alınana veya sorun çözülene kadar bekletilmelidir
- Yanlış faturalar, değiştirilmek üzere tedarikçiye iade edilmelidir

Ödeme için mutabakat sağlandı mı?

- Aylık bir ödeme sistemi kurun; her ay bir çek ödemesi
- Tedarikçilere kararlaştırılan tarihten önce ödeme yapılmaması için, süre analizi testi yapın
  - tedarikçilerle kurulan gayriresmi ilişkilere dikkat edin!



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

ZAMAN ÖLÇEĞİ

- Bir an önce harekete geçmek önemli olsa da gereken faydaları elde etmek için uyulması gereken zaman çizelgelerini mutlaka dikkate alın
- Örneğin: Tedarikçilerin "musluğunu tamamen kapatmak" genellikle pratik bir uygulama değildir

  i) Stoklar her zaman gerekli miktarda değildir

  ii) Bu yaklaşımın tedarikçiler ve tedarikçi/müşteri ilişkisi üzerindeki etkisi nasıl olur?

  Kredi genelde tedarikçi tarafından verildiği, önceki aylar satın alınmış malzeme ödemeleri de devam ettiği için; satın alımların azaltılması, nakit veya işletme sermayesi açısından kısa vadede bir etki yaratmaz
- Verimli bir dengeye ulaşılana kadar, süreçteki döngülerin her bileşenindeki girdi ve çıktı seviyesinin dikkatli şekilde planlanması gerekir



ATIL YATIRIMIN GERİ ÇEKİLMESİ

JIT'E DOĞRU İLERLİYORUZ

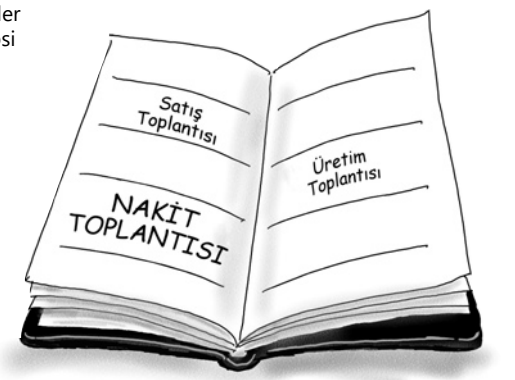
Dikkat!

- JIT'e (ihtiyaç olduğu zamanda anında teslimat) geçme süreci, mevcut stokların tüketilmesini, yalnızca talebi dengeleyecek miktarda üretim yapılmasını gerektirir
- Bu nedenle, ilk aşamalarda, üretim normal talebin altında gerçekleşir
- Bunun etkisi, kısa vadeli bir kâr düşüşüdür; düşük hacimli imalattan dolayı, daha önceki yüksek stoklara yansıtılmış olan genel giderler, birim başına artar
- Bu sorun, kapasite, talep ve çıktı dengeye ulaşana kadar devam eder

ÖZET

İşletme sermayesini yönetmek, döngü boyunca nakde dönüşen planlı bir ilerleme gerektirir.

Bu ilerlemeyi ölçmek için, çeşitli hedefler belirlenir/ toplantılar yapılır, ancak hepsi **NAKDE** bağlıdır.

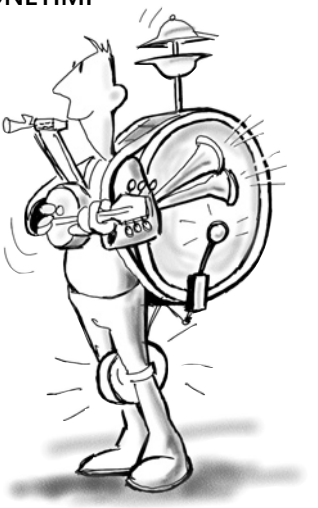


ÖZET



İşletme sermayesinin etkin yönetimi,
birimler arası bir ekip çalışması gerektirir.

ÖZET



BUNU TEK BAŞINIZA YAPMAYA ÇALIŞMAYIN!



EKLER

1: JARGON AÇIKLAMASI	96
2: LİKİT ORANLARI	100
3: KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ	103

-ŞİRKET ÖRNEĞİ-

EK 1



JARGON AÇIKLAMASI

TERİMLER SÖZLÜĞÜ

		Sayfa
İlgili maliyet:	Satılmış olan ürünlere, üretim ve dağıtım aşamasında yansıyan maliyet	17
Sermaye harcaması:	Tesisler/sistemler (**sabit kıymetler**) ile ilgili her tür satın alım ve geliştirme harcaması	53
Nakit akışı:	İşletmeye giren veya işletme tarafından ödenen nakit miktarı	9
Krediler:	Şirketin tedarikçilere borçlu olduğu para miktarı	87
Dönen varlıklar:	Ticaretin olağan işleyiş sürecinde, nakde çevrilebilen nakit veya diğer varlıklar; örneğin **stoklar, alacaklar**	59
Kısa vadeli yükümlülük:	12 ay içinde ödenmesi gereken borç tutarı	59
Alacaklar:	Müşterilerin işletmeye borçlu olduğu tutar	81
Amortisman:	**Sabit kıymetler** maliyetinin, bir defada değil, kullanıldığı süre içinde, ilgili yıla tahsis edilmesi suretiyle bulunan tutar	2

EK 1

JARGON AÇIKLAMASI

TERİMLER SÖZLÜĞÜ

		Sayfa
Hisse payı:	Yatırımlarından bir gelir sağlayabilmeleri için, elde edilen **kazançtan** hissedarlara ödenen tutar	51
Kazanç:	Tüm işletme maliyetleri (**faiz** ve **vergi** dahil olmak üzere) düşüldükten sonra hissedarlara kalan kâr. Bir kısmı hisse payı olarak ödenir, geri kalan şirkete yatırılır-**dağıtılmayan kâr**	51
Faktöring:	Belli bir **alacağın**, belli bir indirimle, üçüncü bir tarafa devredilerek, nakit elde edilmesi	12
Sabit varlık:	İşletmenin altyapısını oluşturan tesis veya sistemler. Yeniden satmak üzere değil, işletme içinde kullanılmak üzere satın alınır	58
Faiz:	Borç verenler, yatırımlarından faiz şeklinde bir getiri bekler	47
Tasfiye:	Bir işletmenin kapatılması-genellikle borç ödeyememe nedeniyle	5
Likidite:	Borçları vadesi geldikçe ödeyebilmek	102

EK 1



JARGON AÇIKLAMASI

TERİMLER SÖZLÜĞÜ

		Sayfa
Kredi sermayesi:	İşletmeye krediyle sağlanan uzun vadeli yatırım	54
Tahsis edilen net kaynak:	Muhasebecinin, "fonların kullanımı" için kullandığı terim. Örneğin, sabit kıymetler ve işletme sermayesi	48
Tahsis edilen net sermaye:	Muhasebecinin, "fon kaynağı", için kullandığı terim. Örneğin, **net değer ve kredi sermayesi**	48
Net değer:	Hissedarların işletmeye yaptığı yatırım; **hissedar sermayesi artı rezervler**	
Faaliyet Kârı:	Şirketin faaliyet performansının bir ölçüsü. **FVÖK** (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr) olarak da bilinir; **satış** eksi **faaliyet giderleri**	31
Borçlar	Bkz. **Krediler**	
Tahsilatlar	Bkz. **Alacaklar**	
Dağıtılmayan kâr	Şirkete yeniden yatırılan kâr	51

EK 1

JARGON AÇIKLAMASI

TERİMLER SÖZLÜĞÜ

		Sayfa
ROCE:	Sermaye geri dönüşü. Faaliyet kârı elde etmek için **tahsis edilen net sermayenin** etkinliğini ölçer $= \frac{\textbf{Faaliyet kârı}}{\textbf{Tahsis edilen net sermaye}} \times 100$	86
Satışlar:	Satılan malların fatura değeri (KDV hariç)	18
Hisse sermayesi:	Hisse satın alan hissedarlar tarafından sağlanan uzun vadeli finansman	54
Stok:	Hammadde, ara mal ve nihai ürünlerin toplam değeri	59
Vergi:	Şirket kârının bir kısmı, vergileri finanse etmek için kullanılmalıdır	50
Çalışma sermayesi:	Malzeme akışını sağlamak, hizmet vermek ve kredi geri ödemeleri için kullanılan fonlar. (**Dönen Varlıklar - Cari Borçlar**)	59

EK 2

LİKİDİTE ORANLARI



Likidite oranlarının amacı, cari yükümlülüklere yönelik olası **TEHDİTLERİ** izlemektir:

- Banka kredili mevduat hesabını kapatırsa ne olur?
- Tedarikçiler ödeme talep ederse ne olur? vb.

EK 2

LİKİDİTE ORANLARI



Cari Oran = Dönen varlıklar / cari borçlar

Asit Test Oranı = (Dönen varlıklar-stoklar) / cari borçlar

Bu daha katı oran, nakde çevrilmesi zaman aldığı için stokları hariç tutar

- Bu oranlar körü körüne kullanılmamalıdır!
- İşletme sermayesi döngüsünün kendi işletmenizde nasıl gerçekleştiğini düşünün. İşletmenizin mevcut yükümlülükleri vadesi geldiğinde karşılama yeteneğini değerlendirdiğini unutmayın

EK 2

LİKİDİTE ORANLARI



- İşletmenize özgü likiditeye/riske bakın: Döngünün her unsurunu göz önünde bulundurun

Stok: Ne hızda nakde dönüştürülebilir?
Nakit olarak elinize geçmeden önce, alacaklar hesabında izlenmesi gerektiğini unutmayın

Nakit gıda perakendeciliği: -rafta kısa süre kalan nakit satışlar
⟶ **Son derece hızlı nakde döner**

Gemi yapımı: -uzun teslim süresi ve uzatılmış vadeler
⟶ **Nakde dönüş çok yavaştır**

Alacaklar: Ne zaman ödenecek? 30 gün? 60 gün?
Kredi süresi artacak mı?

Cari Borçlar: Her ödeme açısından vade ne zaman gelecek?
Tedarikçiler- 30 gün? 60 gün?
Banka kredili mevduat hesabı-banka kısa sürede içinde kapatılacağını bildirir mi
Vergi/temettü-belli tarihlerde

EK 3

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ
ŞİRKET ÖRNEĞİ

PRINNY LDT

31 Mart 2025 itibarıyla, üç aylık dönem için kâr ve nakdin eşleştirilmesi bildirimi hazırlanması

Temel bilgiler:

- Müşterilere iki aylık kredi sağlandı
- Mallar teslim alındıktan iki ay sonra, malzeme tedarikçilerine ödeme yapılıyor
- Ücretler ve genel giderler tahakkuk ettiği an ödeniyor
- Dönem için amortisman 10.000 TL
- Malzemeler üretimde kullanılmadan bir ay önce satın alınıyor
- Ürünler ilgili ayda satıştan önce üretiliyor

EK 3



KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

PRINNY LTD.

- Diğer bilgiler:

	Kasım Bin TL	Aralık Bin TL	Ocak Bin TL	Şubat Bin TL	Mart Bin TL
Satışlar	100	120	150	150	130
Alınan malzemeler	45	45	39	48	45
Alınan malzemeler giderler	70	75	75	65	80

EK 3

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

PRINNY LTD

31 Mart 2025'te sona eren 3 aylık döneme ait kâr-zarar hesabı

	Bin TL	Bin TL
Satış		430 (a)
Satış Maliyeti:		
Malzemeler	129 (b)	
Maaşlar ve	215 (c)	
Genel		
Giderler	10	
		354
İşletme Kârı		76
Ödenen faiz	5	
Ödenen Vergi	15	
		20
Kazançlar		56
Ödenen temettü		20
Dağıtılmayan Kâr		36 (m)

EK 3

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

PRINNY LTD

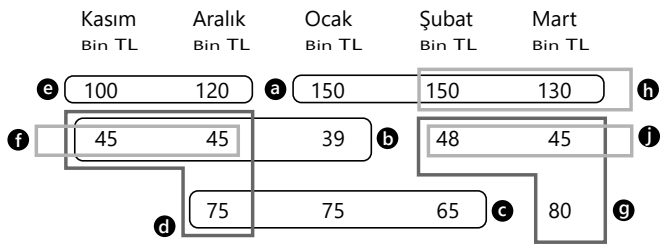
Bilanço tarihi		**1.1.202_**			**31.3.202_**	
	Bin TL	Bin TL	Bin TL	Bin TL	Bin TL	Bin TL
Sabit Varlıklar			200 (k)			250 (k)
Dönen Varlıklar:						
Stoklar		165 (d)			173 (g)	
Alacaklar		220 (e)			280 (h)	
Nakit		50			-	
		435			453	
Cari Yükümlülükler:						
Borçlar	90 (f)			93 (j)		
Banka KMH	-	90		9		
					102	
İşletme Sermayesi			345			351
Net Varlık Tahsisi			545			601
Hisse Sermayesi		100			100	
Rezervler		245 (m)			281 (m)	
Net Değer			345			381
Krediler			200			220
Net Sermaye Kullanımı			545			601

EK 3

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

Not: ⓐ -ile ⓙ -arasında

Açıklamada yer alan rakamlar temel bilgilere dayanmaktadır:



ⓚ Ne kadar sermaye harcaması yapıldı?

Dönem başı sabit varlıklar	200
+ Sermaye harcaması	+ ? → Sermaye harcaması = 60
- Amortisman	- 10
= Dönem sonu sabit varlıklar	250

ⓜ Rezervlerdeki hareket = Dağıtılmayan kâr

EK 3

KÂR VE NAKDİN EŞLEŞTİRİLMESİ

PRINNY LTD

31 Mart'ta 2025 itibarıyla, 3 aylık dönem için kâr ve nakdin eşleştirilmesi bildirimi

		Yapılacaklar
Faaliyet kârı	76	*Kâr zarar tablosuna bakın*
Artı: Amortisman	10	*Temel bilgilere bakın*
Stok artışı	(8)	*Bilançoya bakın (173-165) = (8)*
Alacaklardaki artış	(60)	*Bilançoya bakın (280-220) =(60)*
Borçlardaki artış	3	*Bilançoya bakın (93-90) = 3*
Ödenen faiz	(5)	*}*
Ödenen temettü	(20)	*} Kâr zarar tablosuna bakın*
Ödenen vergi	(15)	*}*
Sermaye harcaması	(60)	*Referans notu* (k)
Kredilerde artış	20	*Bilançoya bakın (220-200) = 20*
Net nakit akışı	(59)	
Dönem başı nakit	(50)	
Kapanış (banka KMH)	(9)	
Nakit (azalışı)	(59)	

Yazarlar Hakkında



Anne Hawkins, BA, ACMA, işletme çalışmaları alanında birinci sınıf onur derecesine sahip bir yönetim muhasebecisidir. Tüketici ve endüstriyel ürün endüstrilerinde üst düzey yönetim muhasebesi deneyimi kazanırken de bu güçlü bilgi tabanından ilerlemiştir. Eğitim danışmanı olarak, çok farklı sektörlerden direktör ve yöneticiler için finans programları geliştirip sunmaktadır.



Clive Turner, ACMA, MBCS, 1981 yılında yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri sunmak üzere kurulan Turner Associates Training & Management Consultants Limited'in genel müdürüdür. Clive, stratejik iş seçenekleri geliştirmek için yönetimle birlikte çalışır, değerlendirme sürecine katılır, uygun organizasyon yapısını tasarlar ve uygulama sürecini desteklemek için yönetimin gelişmesini sağlar. Clive, İngiltere ve denizaşırı ülkelerde yüksek lisans programları kapsamında finansal modüller sunma konusunda geniş deneyimi ile bu alanda da hizmet veriyor.

İletişim

Eğitmenlerin ve yöneticilerin şirket içinde finans kursları yürütmesine yardımcı olacak destek materyalleri için, yazarlarla şu adresten iletişime geçebilirsiniz:

Clive: 3 Brookwood Drive, Barnt Green, Worcestershire B45 8GG
E -posta: turner.associates@btinternet.com

Anne: The Spinney, 27 Queens Road, Cheltenham GL50 2LX.