

İŞLEMLERİN NAKİT YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ
OLARAK NAKİT BÜTÇELERİ
VE BİR UYGULAMA

Salim ŞENGEL

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 1992

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İ Ç İ N D E K İ L E R

Ş E K İ L L E R V E T A B L O L A R	V
G İ R İ Ş	1

B i r i n c i B ö l ü m

İ Ş L E T M E L E R D E N A K İ T Y Ö N E T İ M İ V E Ö N E M İ

I- NAKİT YÖNETİMİ KONUSUNDA TEMEL KAVRAMLAR	3
1. Nakit Kavramı	3
2. Nakit Akışı Kavramı	4
3. Nakit Yönetimi Kavramı	9
4. Nakit Yönetiminin Önemi ve Amaçları	10
5. Nakit Bütçe Kavramı	13
II- OPTİMAL NAKİT MİKTARININ SAPTANMASI	15
1. Nakit Bulundurma Nedenleri	15
2. Nakit Bulundurmanın Yararları	17
3. Eksik Nakit Bulundurmanın Sakıncaları	18
4. Nakit Bulundurma Maliyeti	19
5. Optimal Nakit Miktarının Saptanması	19
a) Günlük Satış Tutarı Yöntemi	21
b) Kısa Vadeli Boçlara Göre Nakit Düzeyi Yöntemi	21
c) Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemi	21
III- NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ	22
IV- NAKİT YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ	23

V- NAKİT YÖNETİMİNİN DİĞER İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİLERİ	24
1. Nakit Yönetimi ve Üretim	24
2. Nakit Yönetimi ve Muhasebe	24
3. Nakit Yönetimi ve Pazarlama	25
4. Nakit Yönetimi ve Yatırım Kararı	25
VI- NAKİT YÖNETİMİNDE DİKKATE ALINACAK NOKTALAR	25

İ k i n c i B ö l ü m

NAKİT YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ OLARAK NAKİT BÜTÇESİ

I- NAKİT BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAPSAMI	28
II- NAKİT BÜTÇESİNDE ZAMAN BOYUTU VE HAZIRLAMA SORUMLULUĞU	29
III- NAKİT BÜTÇESİ HAZIRLAMA YÖNTEMLERİ	31
1. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğrudan Tahmini	31
2. Düzeltilmiş Net Gelir Yöntemi	32
IV- NAKİT GİRİŞ VE ÇIKIŞLARININ TAHMİNİ	33
1. Nakit Girişlerinin Tahmini	33
2. Nakit Çıkışlarının Tahmini	37
3. Nakit Dengesi	40
4. Nakit Bütçesinin Oluşturulması	40
V- NAKİT BÜTÇESİNİN UYGULANMASI VE KONTROLÜ	41
1. Performans Raporları	42
2. Bütçe Farklarının Analizi	45

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

NAKİT YÖNETİMİ VE KARAR ALMA SÜRECİ

I- KARAR ALMA KAVRAMI	47
II- KARAR ALMA SÜRECİ	49
III- KARAR MODELİ	50
1. Miller-Orr Modeli	51
2. Baumol Modeli	53

3. Beranek Modeli	55
4. White-Norman Modeli	56
IV- NAKİT YÖNETİMİ - KARAR ALMA İLİŞKİSİ	57

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

(E) A.Ş.'DE NAKİT YÖNETİMİ VE NAKİT BÜTÇE ÇALIŞMASI

I- GENEL AÇIKLAMA	60
II- (E) A.Ş.'NİN TANITILMASI	61
III- (E) İŞLETMESİNDE NAKİT YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI	64
IV- (E) İŞLETMESİNİN NAKİT YÖNETİMİNİN ANALİZİ, FAALİYETLERİN PLANLANMASI VE KONTROLÜNE YÖNELİK OLARAK HAZIRLANAN TABLOLAR	65
1. 1991 Yılı Nakit Yönetimi Çalışmalarının Analizine Yönelik Olarak Hazırlanan Tablolar	65
2. 1992 Yılı Nakit Yönetimi Çalışmalarının Analizi, Plânlan- ması ve Kontrolüne Yönelik Olarak Hazırlanan Tablolar	97
V- DEĞERLENDİRME	112
1. 1991 Yılına İlişkin Değerlendirme	112
2. 1992 Yılına İlişkin Değerlendirme	114
S O N U Ç	116
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R	i-iv
E K L E R	v-vii

EK : I - Satışlar Bütçesi

EK : II - Nakit Bütçesi

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
1	İşletmelerde Nakitten Nakite Dönüş Süreci	6
2	Bir İşletmede Nakit Akışı	7
3	Satış Bütçesi Örneği	36
4	Nakit Bütçesi Örneği	41
5	Aylık Performans Raporu Örneği	44
6	Kümülatif Performans Raporu Örneği	44
7	Bütçe Farkı Analiz Raporu Örneği	45
8	Sapma Analizi Raporu Örneği	45
9	Miller-Orr Modeline Göre Nakit Miktarının Saptanması	52
10	Baumol Modeline Göre Nakit Miktarının Saptanması	54
11	Beranek Modeline Göre Nakit Miktarının Saptanması	56
12	Nakit Yönetimi-Karar Alma Süreci İlişkisi	57
13	(E) A.Ş. Örgüt Çizeneği	63
14	1989-90-91 yılları Satışlarının Grafikle Gösterimi	102
15	1992 Yılı Satış Tahmininin Grafikle Gösterimi	103
16	1989-90-91 Gerçekleşen Satışlarıyla 1992 Tahmini Satışlarının Karşılaştırmalı Olarak Grafikle Gösterimi	104

IV- NAKİT GİRİŞ VE ÇIKIŞLARININ TAHMİNİ

1. Nakit Girişlerinin Tahmini

Nakit bütçesi hazırlanmasında ilk adım bütçenin kapsayacağı zaman aralığının belirlenmesidir. İkinci adım nakit girişlerinin tahminlenmesidir. Örneğin, gelecek aylar satışlarından sağlanacak nakit girişlerinin tahminlenmesi gibi.

Bir işletmede nakit girişleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (45):

- Peşin olarak mal ve hizmet satışı
- Alacakların tahsili
- Serbest menkul değerlerin (işletmenin serbest portföyünde bulunan hisse senedi ve tahvillerin paraya çevrilmesi)
- İşletmenin uzun süreli yatırımlarından sağlanan ve nakten tahsil edilen gelirler (iştirak edilen ortaklardan alınan kâr payları, taşınmazların kiralanmasından elde edilen kira gelirleri, alınan faizler vb.)
- Alacak senetlerinin kredi kurumlarına iskonto ettirilmesi
- Duran varlıkların peşin bedelle satılması
- Sermaye arttırılması (arttırılan sermayenin nakten işletmeye konulması durumunda, sermaye arttırılması bir nakit kaynağı oluşturur)
- Vergi iadeleri
- Devletçe sağlanan ve işletmeye nakit girişi sağlayan sübvansiyonlar

Bütçenin hazırlanmasında borçlanma yoluyla sağlanan nakit girişleri ilk anda dikkate alınmamaktadır. Bütçenin hazırlanmasından sonra gerekli olacak ek finansman veya yapılacak bir yatırımın gereği olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin nakit havuzunun içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynaktan, nakit girişi olmaktadır (46). Bunlardan birincisi, menkul kıymet ihra-

(45) AKGÜÇ, **Mali Tablolar ...**, s.259.

(46) JOHNSON-MEHICHER, a.g.e., s.146.

cından ve ödünç alınan fonlardan nakit havuzuna akan nakitlerdir. Bunlar dışsal kaynaklardır. Dışsal kaynaklardan sağlanan nakit girişleri süreklilik arz etmez. Arada sırada nakit girişi olur.

Nakit havuzuna giren ikinci kaynak içsel kaynak olan peşin satışlar ve alacakların tahsilatıdır. Stokların satışından sağlanan nakit doğrudan nakit havuzuna girer. Bazı işletmelerin nakit fonları her ayın başında yaptığı satışlardan ya da mevsimlik satışlardan sağlamaları gibi durumlar varsa da nakit akışı önceden tahmin edilebilir.

İşletmelerin nakit bütçesini düzenlerken gözönünde bulundurulacak en önemli konu, nakit havuzuna içsel bir nakit giriş sağlayan satış tahminlerinin yapılmasıdır (47). Sağlıklı bir nakit bütçesi yapabilmek için içsel nakit girişlerinin tahmininin iyi yapılması gerekir. Bu bağlamda nakit bütçesi hazırlamadan önce, nakit bütçesinin hazırlanmasına temel oluşturacak satış bütçesinin hazırlanması gerekir.

İşletmelerin en temel nakit girişleri mal ve hizmet satışından sağlanmaktadır. Nakit girişi sağlayan peşin satışlar ve satışlardan dolayı doğacak alacakların gelecek dönemler itibariyle tahminlenmesi, planlanan dönemde nakitin etkin yönetimi açısından önemlidir. Bu tahminlemenin yapılabilmesi için geçmiş birkaç dönem verilerinden ve departman yöneticilerinin deneyimlerinden yararlanılır.

Satış tahminleri yapıldıktan sonra atılacak ikinci adım, bu satışlardan sağlanacak nakit girişlerinin saptanmasıdır. Nakit girişlerinin saptanabilmesi için işletmenin satış koşullarının (peşin ve kredili oranı, kredili satışlarda süre), işletmenin tahsilat politikasının (kredili satışların

(47) Cengiz PINAR, **Finansal Analiz ve Finansman Politikası**, E.Ü.İ.İ.B.F. Yayın No.64/27, İzmir, 1972, s.107.

senet karşılığı yapılıp yapılmadığının ve şüpheli alacak ortalamasının) bilinmesi gerekir (48).

Peşin satışlar ve alacaklardan sağlanacak nakit girişlerinin tahmin edilmesinde satış bütçesinden ve geçmiş dönemlere ait bilgilerden yararlanır. Peşin satışlar dolayısıyla oluşacak nakit girişleri, geçmiş dönemlerde peşin satışların toplam satışlar içindeki oranı çerçevesinde kolaylıkla tahmin edilebilir. Peşin satışlar dışında kalan kısım ise kredili satışları oluşturacağından, kredili satışlardan doğabilecek alacaklar da tahmin edilmiş olur.

Kredili satışlarda satış anı ile tahsilat zamanı arasındaki geçen süre sorunlara sebep olmaktadır. Nakit yöneticisi geçmiş dönemdeki ortalama tahsilat süresi konusundaki bilgilere de dayanarak, tahsilatların etkin yapılıp yapılmadığı konusunda sürekli analizler yapar.

Günümüzde satış tahminlerinde karşılaşılan, analiz için verilerin toplanması, sınıflandırılması ve geçmiş bilgilerin sağlanması konusundaki sorun, bilgisayarların kullanımıyla büyük oranda azalmıştır. Bilgisayar kullanımıyla daha sağlıklı ve daha karmaşık analizler yapılabilmektedir. Bilgisayarla yapılan tahminlerde yanılma olasılığı azalmaktadır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız satış tahminleri ile nakit girişleri arasındaki ilişkiyi bir örnekle açıklayalım.

(48) AKGÜÇ, **Finansal Yönetim ...**, s.177.

SATIŞ BÜTÇESİ

<u>Aylar</u>	<u>Satışlar</u>	<u>P.Satışlar % 20</u>	<u>K.Satışlar % 80</u>
1. Ay	xxx	x	xxx
2. Ay	xxx	x	xxx
3. Ay	xxx	x	xxx
4. Ay	xxx	x	xxx
5. Ay	xxx	x	xxx
6. Ay	xxx	x	xxx
7. Ay	xxx	x	xxx
8. Ay	xxx	x	xxx
9. Ay	xxx	x	xxx
10. Ay	xxx	x	xxx
11. Ay	xxx	x	xxx
12. Ay	xxx	x	xxx
TOPLAM	xxxx	xx	xxxx

Şekil -3

Satış Bütçesi Örneği

Yukarıda verilen satış bütçesinde gelecek yılın tahminlenen satış tutarının, aylara dağılımı eşit olarak yapılmış ve böylece her ay eşit turtarda satış yapılacağı tespit edilmiştir. İşletmenin satışlarında mevsimsel dalgalanmalardan dolayı herhangi bir değişim olmayacağı varsayılmıştır.

Satışların aylara göre dağılımı, geçmiş dönem satış departmanı fatura ve sipariş dosyalarından sağlanan bilgiler ve satış departman yöneticisinin deneyimlerine dayanarak yapılır. Geçmiş dönem satışlarında gerçekleşen peşin satışların toplam satışlar içindeki oranı, plânlanan dönem satışlar toplamına oranlanması ile gerçekleştirilecek peşin satış miktarı bulunur. Peşin satışların % 20 olarak gerçekleştirileceği tahmin edilmektedir. Peşin satışlar dışındaki yüzde de kredili satışların yüzdesini verecektir.

Bu oran % 80'dir. Aynı şekilde geçmiş dönem alacakları içinde şüpheli ve değersiz alacak var ise bunların da kredili satışlar içindeki oranı bulunarak gelecek dönem kredili satışları tutarına oranlayıp, bulunan miktarın kredili satışlardan düşülmesi gerekir.

Nakit yöneticisi, haklar, kira gelirleri, faiz gelirleri, iştirak gelirleri gibi kaynaklardan sağlanacak nakit girişlerinin tahmininde çoğu kez satış tahminin olduğu gibi zorlukla karşılaşmaz. Bu gibi kaynaklardan sağlanacak nakit girişlerinin zamanı ve miktarı kolaylıkla tahmin edilebilir.

2. Nakit Çıkışlarının Tahmini

Nakit çıkışları nakit bütçesinin ikinci kısmını oluşturur. Bir işletmede nakit çıkışların gerektiren olaylar aşağıdaki gibi sıralanabilir (49):

- Peşin olarak mal, hammadde ve malzeme alışı
- İşçi ücretlerinin nakten ödenmesi
- Faaliyet giderlerinin ödenmesi (Nakten ödenen satış ve genel giderler)
- Finans giderlerinin nakten ödenmesi
- Kısa vadeli borçların nakten ödenmesi
- Vergi ödemeleri
- Nakten kâr dağıtımı
- Nakit çıkışını gerektiren olağanüstü zararlar
- Duran varlıkların peşin bedelle satın alınması
- Duran varlıkların iktisadi değerini devamlı olarak artıran ve nakten ödenen giderler
- İşletmenin kısa süreli nakit fazlasını değerlendirmek amacı ile yaptığı kısa süreli yatırımlar (Finansal varlık satın alınması)
- Başka firmalara sermaye iştirakinde bulunulması (sermaye taahhütlerinin nakten ödenmesi koşuluyla)
- Tahvillerin itfası
- Diğer uzun süreli borçların nakten ödenmesi
- Sermayenin azaltılması (işletmeden nakit olarak sermayenin çekilmesi)

İşletmelerde ana nakit çıkışları işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi için gerekli olan üretim girdilerinin sağlanması nedeniyle olur. Sürekli bir karakter taşıyan bu nakit çıkışlarının sağlıklı olarak tahmin edebilmek için, işletmenin üretim, stok, satın alma, direkt işçilik, genel imalat giderleri, satış giderleri ve yatırım bütçelerinin hazırlanmış olması gerekir. Bunun yanında işletmenin alış ve ödeme şartlarının da bilinmesi gerekir. Hammadde alışlarında peşin ve vadeli oranı, sürenin uzunluğu, alacak senetlerinin ciro edilmesiyle yapılabilecek ödemeler gibi.

Nakit çıkışlarının tahmin edilmesine önce işletmenin kasasında her an bulundurması gereken asgari nakit miktarının tespit edilmesiyle başlanır. Geçmişte artacak devir hızı yüksek, ortalama tahsilat dönemi istenilen seviyede olan ve elinde yapısına uygun olarak belirli bir seviyede stok bulundurabilen işletmelerde asgari nakit miktarı düşük seviyede belirlenebilir. Aksi halde asgari nakit miktarı atıl da olmamak şartı ile biraz yüksek belirlenebilir.

Peşin alışlar ve kredili mal alışlarından doğan borçlarla ilgili ödemelerin tahmin edilmesinde satın alma (alışlar) bütçesinden yararlanılır. Alış bütçesi elde bulundurulması gereken stoklar ile ilgili olarak hazırlanan stok bütçesi ile birlikte ele alınır (50). İşletmenin satış bütçesinde hedeflediği mal satış miktarını karşılayabilecek şekilde oluşturulan satın alma bütçesi işletmenin stokların da dikkate alarak hazırlanmış olmalıdır. Alışlar nedeniyle oluşacak nakit çıkışlarının belirlenmesinde, yapılan nakit iskontolar düşüldükten sonraki nakdi ödeme dikkate alınır. Mal alışlarından doğan borçlar ve diğer borçlarla ilgili nakit çıkışlarına ait miktar ve ödeme zamanının tespitinde genellikle ödeme şekilleri belli olduğundan herhangi bir güçlükle karşılaşılmaz.

(50) İlhan CEMALCILAR, a.g.e., s.138-140.

Kâr paylarına ilişkin ödemelerin gerektirdiği nakit çıkışları, işletme tarafından dağıtılacak kârın tespit edilmesinden sonra nakit yapısı, uygun olduğu ölçüde, geçmişte yaptığı ödeme zamanlarına göre belirlenebilir. Vergilere ilişkin ödemeler ise ödenecek miktarın tespitinden sonra yasalar da belirlenen ödeme zamanlarına göre nakit çıkışları olarak düzenlenir. İşletmeler vergilere ait nakit çıkışlarını bütçelerinde nakit eksikliği olduğu durumlarda, yasaların gerektirdiği faiz yüküne katlanarak ödememekte, böylece nakit eksiklerini gidermeye çalışabilmektedir.

Bu durumda ödemelerin geciktirilmesi nedeniyle tahakkuk eden faiz yükü banka kredi faizlerinin altında olmamakta, aynı zamanda bu faiz yükü de ek bir nakit çıkışı gerektirmektedir.

Nakit çıkışı gerektiren genel giderler ve satış giderleri kısa dönemler için sağlıklı olarak tahmin edilebilir. Genel giderler bütçesi ve satış giderleri bütçelerinden elde edilen bilgilerden, geçmiş dönemler de dikkate alınarak belirlenir. Satış ve genel giderlere ait bütçelerde bütçelenmiş gider rakamları satış hasılatının bir yüzdesi olarak belirlenebilir.

Duran varlık alımına ve yapılması gereken yatırım harcamalarına ait nakit çıkışlarının tespiti yatırım bütçesinde belirlenen miktar ve zamanlara göre nakit çıkışlarına dahil edilir.

Orta ve uzun süreli kredilere ilişkin geri ödeme (itfa) plânları, tahvil çıkarılmış ise, ana para ve faiz ödemeleri bilindiğinden, borç ödemelerinin gerektireceği nakit çıkışları) gerçeğe yakın bir şekilde hesaplanabilir

Nakit bütçesi, hazırlanmasında yararlanılan diğer bütçeler gibi ana plânın bir parçasıdır. Ancak nakit bütçesini tümüyle diğer bütçelerle uyum

sağlayacak şekilde hazırlamaya çalışmak, mevcut nakit durumunun gözardı edilmesine yol açabilir. Bu durum işletmenin isabetli bir nakit plânlaması yapmamasına, dolayısıyla nakit plânlamasından beklediği faydaları elde edememesine sebep olabilir.

3. Nakit Dengesi

Belirli zaman aralıkları itibariyle olası nakit giriş ve çıkışları tahminleri yapıldıktan sonra, bu tahminlerin birleştirilmesi sonucu her dönem itibariyle nakit açığı veya nakit fazlasını saptamak olanaklı olur. Dönembaşı nakit mevcudunun (bankalarda her an kullanılabilir mevduat dahil) bu rakama eklenmesi ve işletmenin asgari olarak bulundurması gerekli nakit tutarının da indirilmesi gerekir. Nakit açığı varsa açığı giderici kaynaklar bulunur. Nakit fazlası var ise bu fazla olan kısım kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilir.

4. Nakit Bütçesinin Oluşturulması

Bütçe dönemi belirlenip nakit giriş ve çıkışları arasındaki denge sağlandıktan sonra geçmiş dönemden devreden nakit mevcudu dönembaşı bilançosundan bulunarak bütçeye ait tablonun oluşturulmasına geçilir. Aşağıda nakit bütçesine ilişkin tabloya bir örnek verilmiştir. Örnek olarak verdiğimiz nakit bütçesinde plânlanan nakit girişleri ve çıkışları türlerine göre alt başlıklara ayrılarak sıralanabilir.

..... İşletmesi Dönemi
Nakit Bütçesi

a) Önceki Dönemden Devreden Nakit Mevcudu	xxx
<u>Planlanan Nakit Girişleri</u>	
..... xxx	
..... xxx	
..... xxx	
(b) Plânlanan Nakit Girişleri Toplamı	<u>xxx</u>
(c) Toplam Nakit Mevcudu	<u>xxx</u>
<u>Plânlanan Nakit Çıktıları</u>	
..... xxx	
..... xxx	
..... xxx	
(d) Plânlanan Nakit Çıktıları Toplamı	<u>xxx</u>
(c-d) Sonraki Döneme Dair Nakit Mevcudu	<u>xxx</u>
(d-c) Nakit Açığı	<u>xxx</u>
Ek Finans (Nakit açığı varsa)	

Şekil -4

Nakit Bütçesi Örneği

V- NAKİT BÜTÇESİNİN UYGULANMASI VE KONTROLÜ

Nakit bütçesinin etkin bir biçimde uygulanması, sürekli bir kontrol sistemiyle sağlanır. Sürekli kontrol, verimsizlikleri ve başarısızlıkları a-
nında saptar ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını olanaklı kılar. Bu
nedenle, faaliyetlerin ölçüldüğü ve yukarı düzeydeki yönetime raporlandığı
bir rapor sistemi zorunlu olmaktadır. Nakit bütçesinde sürekli kontrol, aşa-
ğıdaki unsurlar yardımıyla sağlanır (51).

(51) YALKIN, a.g.e., s.222.

1- Performans Raporları

2- Bütçe Farklarının Analizi

Şimdi sırasıyla bu unsurlar açıklanacaktır.

1. Performans Raporları

Nakit yönetimi bir çok durumda, karar verirken konuya ilişkin olarak hazırlanan raporlardaki bilgiye dayanmak zorunluluğundadır. Faaliyetler, yönetimin kolaylıkla izleyebileceği ve analiz edebileceğinden daha karmaşık bir hale geldikçe, raporlardaki verilere dayanmak zorunluluğu da artmaktadır. Gereksinme duyulan bilgilerin büyük bölümü muhasebe ve bütçe raporlarında mevcuttur. İç kontrolü kolaylaştırmak için kullanılan performans raporlarının temel amacı, performans ölçümleri ile faaliyet sürecinde elde edilen verilerin yönetime iletilmesidir. Kontrol yönünün yanı sıra performans raporları yönetime verimliliğe ilişkin gerekli bilgiler de sağlar. Çalışanların verimlilik ve verimsizliklerini ortaya çıkarmasından dolayı, performans raporları önemli davranış sorunlarının çözer.

Performans raporlarının bütçe sistemine paralel olarak bir bütün oluşturması önemlidir. Bu raporların en alt yönetim düzeyinden başlayarak daima bir üst yönetim düzeyine özetlenmesi sağlanır. Böylece en alt yönetim düzeyinden yukarı doğru hareket edildiğinde raporların özetleme niteliği artar. Rapor sistemindeki bu bütünlük, lehte veya aleyhte bütçe farklarının nedenlerinin en kısa zamanda saptanmasına olanak sağlar (52). Performans raporunun periyodik (aylık) olarak hazırlanması bütçe kontrolünün etkin yapılması açısından yararlı olabilir.

(52) YALKIN, s.g.e., s.225.

Düzenleme ve uygulamadaki belirli kriterlere dayanarak performans raporlarında bulunması gerekli özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(53):

- Sorumluluk kavramına dayanmalıdır
- Yönetimde istisna prensibini uygulayacak biçimde düzenlenmelidir.
- Kısa sürelerde tekrarlanmalıdır.
- Kullanıcının gereksinimlerine göre ayarlanmalıdır.
- Basit, anlaşılabilir ve sadece gerekli bilgileri kapsayan bir rapor olmalıdır.
- Kesin ve önemli bilgileri ortaya koyan bir rapor olmalıdır.
- Kısa bir sürede hazırlanıp, sunulabilmelidir.
- Uslubu yapıcı olmalıdır.
- Performans raporları işletmenin yapısına uygun olmalıdır. Aynı zamanda yöneticinin değerlendirme ve karar verme ile ilgili gereksinimlerine yanıt verecek şekilde olmalıdır.

Performans raporları genellikle fiili rakamları, bütçe rakamlarını, mutlak ve yüzde olarak farkları gösterecek şekilde düzenlenmelidir. Faaliyetleri kapsayan performans raporu;

- Raporun hazırlandığı aydaki durumu,
- Raporun hazırlandığı aya kadar (hazırlanan ay dahil) olan durumu kümülatif olarak ortaya koymalıdır. Performans raporu hazırlayanlar belli sapmaların nedenlerini bildiğinden, sapma nedeni, sapmanın karşısına ye da dipnot olarak rapora yazmalıdır. Performans raporlarını örnek olarak gösterecek olursak;

(53) WELSCH, @.g.e., s.572.

TARİH / /

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Yüzde	Sapma Nedeni
Başlangıç (A) Kalanı	xx	xx			
Tahsilatlar :	⋮	⋮			
Top.Nakit Giriş (B)	xx	xx	xx	x	
Ödemeler :	⋮	⋮			
Top. Ödemeler (C)	xx	xx	xx	x	
(D) Cari Nakit Kalanı (A+B-C)	xx	xx	xx	x	
Kredi Kullanım Kredi Ödeme	xx xx	xx xx	xx xx	x x	
Nakit Hareketi (E)	xx	xx	xx	x	
D+ (-) E KALAN	xx	xx	xx	x	

Şekil - 5

Aylık Performans Raporu Örneği

Açıklama	(1)Kümülatif Gerçekleşen	(2)Kümülatif Planlanan	(1)-(2) Fark	Yüzde	Nedeni
Başlangıç Kalanı					
Tahsilatlar :					
Top.Tah.					
Ödemeler :					
Top.Ödeme					
Cari Nak.Kal.					
Kredi Kul. Kredi Öde.					
Nak.Har.					
Kalan					

Şekil - 6

Kümülatif Performans Raporu Örneği

Performans raporlarının standartlaştırılması, yöneticinin aradığı bilgiyi nerede bulacağını bilmesi açısından yararlıdır. Performans raporlarının standartlaştırılması tercihine rağmen, rapor sistemini geliştirmek için özen gösterilmelidir. Gelişme zorunlu olarak değişikliği içerir. Ancak olumlu değişiklikler, uygun bir zamanda yapıldığı ve gereğince tanıtıldığında asgari karışıklığa yol açarak başarılı olur.

2. Bütçe Farklarının Analizi

Bütçe farklarının analizinin birinci adımı farkların hesaplanmasıdır. Farkların hesaplanması, fark nedenlerinin başlıcalarını belirler. Daha sonra sorumlu ve farkların ayrıntılı nedenlerini saptayacak biçimde analize geçilir (54). Ayrıntılı analiz yapıldıktan sonra da analiz sonuçları performans raporlarıyla üst yönetime rapor edilir. Örneğin, hammadde ile ilgili nakit çıkışlarında meydana gelen sapma nedenleriyle araştırılır. İlgili bölümlerle ilişki kurulur. Bunu şu şekilde gösterebiliriz;

	Gerçekleşen	Plânlanan	Sapma
Hammadde Satınalma (Miktar)	xx	xx	xx
Hammadde Satınalma (Fiyat)	xx	xx	xx
Toplam Maliyet (Miktar x Fiyat)	xx	xx	xx

Şekil - 7
Bütçe Farkı Analiz Raporu Örneği

Sapma Analizi-Hammadde	Sapma	Sapma
Satınalma Fiyat Sapması (Gerçekleşen fiyat-Plan fiyat)xGer.Miktar	xx	
Satınalma Miktar " (Gerçek Mik.-Plan Mik.)xPlan.Fiyat		xx
		xx

Şekil - 8
Sapma Analiz Raporu Örneği

Bütçe farklarının kaynakları şu şekilde sıralanabilir (55):

- Yürütmeden ileri gelen bütçe farkı, bir faaliyetin yürütülmesi sırasında meydana gelen farktır.
- Tahminden ileri gelen bütçe farkı, bütçe unsurlarıyla ilgili olarak kurulan modellerde bir parametrenin yanlış tahmin edilmesinden ileri gelir.
- Ölçmeden kaynaklanan bütçe farkı, fiili rakamların yanlış belirlenmesi sonucu ortaya çıkar. Bu bütçe farkının giderilmesi, işletmede çalışan tüm personelin doğru bilgiler elde etme alışkanlığına bağlıdır.
- Modelden kaynaklanan bütçe farkı, bütçenin gelir ve gider unsurlarıyla ilişkili olarak kurulan karar modellerinin yanlış formüle edilmesinden, yani, değişkenlerin veya sınırlandırmaların yanlış teşhisinden kaynaklanan bütçe farkıdır. Modelden kaynaklanan fark bir tahmin farkı değildir. Çünkü tahmin farkı, parametrenin yanlış tahmin edilmesinden ileri geldiği halde, model farkı fonksiyonel ilişkinin yanlış olmasından kaynaklanmaktadır.

Farkların saptanması yeterli değildir. Farklarla ilgili birçok sorunun yanıtlanması gerekir. Bu da fark analizleri ile gerçekleştirilir. Fark analizlerinin temel amaçları şunlardır (56);

- Farkların meydana gelme nedenlerini saptamak,
- Farkların meydana geldikleri yerleri ve sorumluları belirlemek,
- Farkların lehte veya aleyhte olarak, gerçek niteliklerini ortaya koymak,
- Farklarla ilgili olarak alınacak önlemleri saptamak.

(55) Muammer ERDOĞAN, *Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kâr Bütçesi*, Diyarbakır, 1987, s.116.

(56) YALKIN, a.g.e., s.233.

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1	†Günlük Nakit Hareketleri	67
2	† Aylık Nakit Hareketleri	69
3	†Mart Ayı Nakit Durumu Analizi	71
4	Nisan Ayı Nakit Durumu Analizi	72
5	Mayıs Ayı Nakit Durumu Analizi	73
6	Haziran Ayı Nakit Durumu Analizi	74
7	Temmuz Ayı Nakit Durumu Analizi	75
8	Ağustas Ayı Nakit Durumu Analizi	76
9	Eylül Ayı Nakit Durumu Analizi	77
10	Ekim Ayı Nakit Durumu Analizi	78
11	Kasım Ayı Nakit Durumu Analizi	79
12	Aralık Ayı Nakit Durumu Analizi	80
13	† Beş Aylık Nakit Bütçe	83-84
14	† Altı Aylık Nakit Bütçe Karşılaştırması ...	86
15	† Yıllık Nakit Bütçe	88
16	† Karşılaştırmalı Yıllık Nakit Bütçe Tablosu	90
17	† Satışlar Bütçesi	92
18	† Gerçekleşen Satışlar Tablosu	93
19	† Karşılaştırmalı Satışlar Tablosu	94
20	Karşılaştırmalı Kredi Kullanım Tablosu ...	96
21	Karşılaştırmalı Faiz Ödeme Tablosu	96
22	† Satışlar Bütçesi (1992)	100
23	† Satış Tahsilatı Tablosu (1992)	100
24	1989-90-91 Yılları Gerçekleşen Satışların Ortalama Olarak Aylar ve Kalemler İtiba- riyle Dağıtım Tablosu	101
25	† Nakit Bütçe-I (Tahmini) 1992	106
26	† Nakit Bütçe-II 1992	107
27	† Ocak Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi (1992)	108
28	Şubat Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi(1992)	109
29	Mart Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi (1992)	110
30	Nisan Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi(1992)	111

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN NAKİT YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ OLARAK
NAKİT BÜTÇELERİ VE BİR UYGULAMA

Salim ŞENGEL /

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir

1992

Ö Z E T

Son yıllarda ülke ekonomisindeki hızlı değişim, paranın arz ve talebindeki dengeyi bozarak enflasyona yol açmış ve bu gelişme paranın maliyetini arttırmıştır. Kredi maliyetlerindeki yükselme işletmeleri daha fazla özkaynaklarla çalışmaya yöneltmiştir. Cari nakit açıklarını kapatabilmek ve finansal yükümlülüklerini yerine getirebilmek için gereksinim duyulan nakiti istenildiği zaman, istenilen miktarda ve uygun koşullarda bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktadır. Nakit sıkıntısı çeken işletmelerin varlığının yanında, cari nakit kalanı fazlası olup da bunu optimal olarak değerlendirmek isteyen işletmelerin oluşu nakit yönetiminin başka bir boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde yüzde yüzlere ulaşan kredi maliyetlerini karşılayabilmek için daha büyük oranlarda kâr sağlamanın güçlüğünün yanında, atıl kalabilecek fonlar için alternatif yatırım araçlarının varlığı ve bu araçların getirilerinin yüksek oluşu işletmelerin nakitin yönetimiyle daha ciddi şekilde ilgilenmelerine neden olmuştur.

Bu çalışmada, nakit yönetiminin bir bütün olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla (E) A.Ş.'nin 1991 faaliyet yılı nakit yönetimi açısından incelenmiş ve 1992 yılı için de yeni satış ve nakit bütçeleri oluşturulmuştur. 1991 yılı için işletmede kullanılmayan ancak faaliyetlerin daha açık ve net olarak ortaya konulabilmesi amacıyla bir dizi tablo hazırlanmıştır. Analiz sonuçlarına bağlı olarak, işletmenin kârlılık ve işletme yaşamını sürekli kılabilmek amaçlarına ulaşabilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

S U M M A R Y

In recent years, rapid changes in the economy, running the equilibrium between money supply and demand, caused inflation rate increase. Therefore, cost of money rose high. So administrators had to use more equity capital. There are a lot difficulties in the securing cash required to settle effective cash deficits and to carry out financial liabilities of the companies. In the other hand, there are also companies that have excess cash position to invest.

Today, administrators should pay more attention the cash management. Because it is necessary to get profit to meet cost of credit that reached to 100 percent and it is difficult. Moreover, there are very much alternatives investment field to make profitable use of idle money.

In this study, object is to bring up cash management as a whole. With this goal, operation results of 1991 of the (E) company have been studied and prepared sales and cash budget for year of 1992. In order to understand well and analyse of operation results, in has been prepared a serial of tables and proposed depend upon these tables.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı : Salim
Soyadı : ŞENGEL
Doğum Yeri : Aybastı
Doğum Tarihi : 01.01.1961.

Bitirdiği Okullar

ve Bitirme Tar: Aybastı Küçükyaka İlkokulu (1971)
Amasya Lisesi (1977)
Perşembe Eğitim Enstitüsü (1979)
Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
(1989)

Halen Devam Ettiği

Eğit.Kurumu : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim dalı
Muhasebe Yüksek Lisans Programı

Tablo - 19
Karşılaştırmalı Satışlar Tablosu (000.000) ₺

	(1) Plânlanan	(2) Gerçekleşen	(1)-(2) Fark	% Oran
1) Çelik Kons.		400	-400	
2) BBM	3,797	1,082	2,715	0.28
3) M.Santral/C.Mikser	307	141	166	0.45
4) Diğer Mak/Tesis.	1,543	317	1,226	0.20
5) Fason	258	321	-63	1.24
6) Hurda/Vade Farkı	131	40	91	0.30
7) Konseyner	13,421	2,532	10,889	0.18
8) Diğer	1,987	1,809	178	0.91
Toplam	21,444	6,642	14,802	0.30

KARŞILATIRMALI KREDİ KULLANIM TABLOSU

Yıllık kredi kullanımı hakkında, plânlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırmasını yaparak değerlendirme olanağı veren tablo aynı zamanda kredi geri ödeme değerlerini de kapsamaktadır. (Tablo- 20) yedi kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon; Açıklama: Tabloda yer alan kalemlerin oluşturduğu kolondur.
2. Kolon; Yıllık olarak gerçekleşen kredi alımlarını gösterir.
3. Kolon; Nakit bütçede plânlanan kredi alımlarını gösterir.

4. Kolon; Yıllık olarak gerçekleşen kredi ödemelerini gösterir.
5. Kolon; Gerçekleşen kredi alımları ile ödenen krediler arasındaki farkı gösterir.
6. Kolon; Gerçekleşen kredi alımları ile plânlanan kredi alımları arasındaki farkı gösterir.
7. Kolon; Plânlanan kredi alımı değerlerinin yüzde kaç oranında gerçekleşme olduğunu gösterir.

Açıklama kolonunda yer alan OVK (Orta Vadeli Kredi) kalemi içinde Orta Vadeli olarak alınan yatırım ve işletme kredileri yer almaktadır.

Kredi (SMK, Eximbank) kalemi içinde SMK (Senet Mukabili Kredi) ve ihracat yapma koşuluyla alınan Eximbank ihracat kredisi yer almaktadır.

Gruptan kalemi ise holding merkezinden alınan kredileri içermektedir.

KARŞILAŞTIRMALI FAİZ ÖDEME TABLOSU

İşletmenin plânladığı ve ödediği faizlerin bir karşılaştırmasını yapma olanağı veren tablo (Tablo -21) beş kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon; Açıklama: Faiz ödemesi yapılan kalemleri,
2. Kolon; Gerçekleşen faiz ödemelerinin toplamını,
3. Kolon; Plânlanan faiz ödemelerinin toplamını,
4. Kolon; Gerçekleşen faiz ödemeleri ile plânlanan faiz ödemeleri arasındaki farkı,
5. Kolon; Plânlanan faiz ödemelerinin yüzde kaç oranında gerçekleşme olduğunu göstermektedir.

Tablo - 20

Karşılaştırmalı Kredi Kullanım Tablosu (000.000) ₺

	(2) Gerçekleşen	(1) Plânlanan	(3) Ödenen	(1-3) Kalan	(1)-(2) Fark	Oran
OVK	400	572.0	-	400	-172.0	0,69
Kredi (SMK, Eximbank)	18,988.7	2,360.0	10,723.5	8,265.2	-16,628.7	8,04
Holding	11,229.1	595.0	7,893.0	3,336.1	-10,634.1	18,8
Toplam	3,527.0	30,617.8	18,616.5	12,001.3	-27,090.8	8,68

Tablo - 21

Karşılaştırmalı Faiz Ödeme Tablosu (000.000) ₺

	(2) Gerçekleşen	(1) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Kredi (SMK)	2,894.3	1,269.5	1,624.8	2.28
Faiz Ödeme	1,409.1	1,810.0	-400.9	0.77
Toplam	3,079.5	4,303.4	1,223.9	1.39

2. 1992 Yılı Nakit Yönetimi Çalışmalarının Analizi, Planlanması
ve Kontrolüne Yönelik Olarak Hazırlanan Tablolar

Hazırlanan bu tablolar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Satış bütçesi,
- Satışlar dağıtım tablosu
- Satış tahsilatı tablosu
- Nakit bütçesi
- Aylık nakit durumu analizi tablosu

SATIŞLAR BÜTÇESİ

Satışlar bütçesinin hazırlanmasına satışların tahminiyle başlanacaktır. Satış tahmini regresyon denklemi aracılığıyla yapılacaktır.

SATIŞLARIN TAHMİNİ

İşletmenin 1992 yılına ilişkin satış tahmini regresyon denklemi ile yapılmıştır. İşletmenin geçmiş yedi yılda yapmış olduğu satışlar aşağıda gösterilmiştir:

<u>Yıllar x</u>	(000.000)tl <u>Satışlar y</u>	<u>xy</u>	<u>x²</u>
1985 (1)	872	872	1
1986 (2)	1,004	2,008	4
1987 (3)	1,272	3,816	9
1988 (4)	1,912	7,684	16
1989 (5)	2,445	12,225	25
1990 (6)	6,280	37,680	36
1991 (7)	6,642	46,494	49

$$\Sigma x = 28 \quad \Sigma y = 20,427 \quad \Sigma xy = 110,473 \quad \Sigma x^2 = 140$$

$$a = \frac{y}{n} - b \frac{x}{n}$$

$$b = \frac{n \Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

n = Geçmiş yıl sayısı

Tabloda verilen değerleri formüllerde yerine koyarsak,

$$b = \frac{7.110,743 - (28) (20427)}{7.140 - 28^2} = 1037$$

$$a = \frac{20427}{7} - 1037 \frac{28}{7} = - 1230$$

Hesaplanan katsayılar regresyon denkleminde yerine konursa;

$$y = -1230 + 1037 (8) = 7066 \text{ bulunur.}$$

1992 yılı tahmini satışları regresyon denklemi ile 7.066 milyon olarak bulunmuştur. Ancak yöneticiler konjoktürel değişim olacağını ve buna paralel olarak piyasa genişlemesi olacağını düşünmektedirler. Özellikle dış piyasaya yönelik olarak üretimi gerçekleştirilen konteyner ürünü ile ilgili daha fazla sipariş alabileceklerini tahmin etmektedirler. Yöneticilerin bu tahminlerine bağlı olarak satışların 10 milyar düzeyinde gerçekleşeceğini tahmin edebiliriz. Tahmin edilen satışların (Tablo- 22) kalemler ve aylar itibariyle dağıtımı, geçmiş yıllarda gerçekleşen verilerden yararlanılarak yapılmıştır. Geçmiş yıllarda kalemler ve aylık satışların toplam satışlar içindeki oranları bulunmuş, bulunan oranlar (Tablo -24 çerçevesinde) satış bütçesi oluşturulmuştur. Aynı zamanda aylık satışlar içindeki satışı gerçekleşen kalemlerin de yüzde olarak oranları bulunmuş ve bu oranlardan bütçe oluşturulurken yararlanılmıştır.

Satışlar bütçesine bağlı olarak ve işletmenin satış politikası dikkate alınarak satış tahsilatı tablosu (Tablo- 23) oluşturulmuştur. İşletmenin satış politikası konteyner satışları peşin, diğer satışa konu olan

üretimler için ise teslimat anında yarısı peşin diğer yarısı teslimi izleyen ikinci ay tahsil edilmesi yönündedir.

Geçmiş dönem satışlarının (1989-90-91) ortalaması alınarak aylar itibariyle dağılımı grafik (Şekil - 14) olarak gösterilmiştir. 1992 yılı tahmini satışları da grafik (Şekil - 15) olarak gösterilmiştir. Şekil - 16'da ise 1992 yılı tahmini satışları ile geçmiş dönem satışlarının (89-90-91) grafik olarak karşılaştırması yapılmıştır.

İşletmenin hazırlamış olduğu satışlar bütçesi (Ek- 1) gerçekçi olmaktan uzaktır. Regresyon denklemi yardımıyla tahmin ettiğimiz satışlara bağlı olarak hazırladığımız satışlar bütçesi ile işletmenin hazırlamış olduğu satışlar bütçesi karşılaştırıldığında bu daha net görülebilir. İşletme yönetimi, 1992 yılına ilişkin satışları 58,678 milyon plânlamış ve buna bağlı olarak da satış tahsilatını 54,882 milyon TL öngörmüştür. Öngördüğümüz satış ve satış tahsilatı rakamları ile işletme yönetiminin öngördüğü satış ve satış tahsilatı rakamları arasında çok büyük farklılık vardır. İşletme yönetiminin öngördüğü değerlerin gerçekleşme olasılığının olmadığı, yılın ilk dört ayına ilişkin olarak yapılan aylık nakit analizleri tablolarından da anlaşılabilir.

Tablo - 22
(1992) Satışlar Bütçesi (000.000) ₺

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
1) Çelik Konst.	94	139	124	93	139	88	331	292	117	215	138	445	2,215
2) BBM	176	60	71	122	334	166	122	146	117	247	52	140	1,753
3) M.Santral	-	-	-	8	2	26	-	17	12	13	2	47	127
4) Diğer Mak.	48	12	19	52	44	5	94	284	632	3	17	164	1,374
5) Fason	57	22	25	26	76	62	36	43	82	20	17	30	496
6) Hurda	4	-	12	4	6	5	7	9	12	7	10	5	81
7) Konteyner	150	170	190	200	210	180	190	220	240	260	250	240	2,500
8) Diğer Üretim	53	-	53	56	6	135	14	43	152	123	501	351	1,487
	582	403	494	561	817	667	794	1,054	1,364	888	987	1,422	10,033

Tablo - 23
(1992) Satış Tahsilatı Tablosu (000.000) ₺

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Peşin	366	287	342	381	514	424	492	637	802	574	619	831	6,269
Kredi	341	283	216	116	152	180	303	243	302	417	562	314	3,429
	707	570	558	497	666	604	795	880	1,104	991	1,181	1,145	9,698

Tablo - 24
1989-1990-1991 Yılları Gerçekleşen Satışlarının Ortalama Olarak
Aylar ve Kalemler İtibariyle Dağıtım Tablosu

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Çelik Konst.	0,9	1,4	1,2	0,9	1,4	0,9	3,4	2,9	1,3	2,2	1,6	4,6	22,9
BBM	1,8	0,6	0,7	1,3	3,4	1,7	1,2	1,5	1,3	2,5	0,6	1,6	18,2
M.Santral	-	-	-	0,08	-	0,4	-	0,2	0,2	0,1	0,01	0,6	1,5
Diğer Mak.	0,5	0,2	0,1	0,5	0,5	0,06	1,0	2,8	6,4	0,03	0,3	1,8	14,2
Fason	0,6	0,4	0,3	0,3	0,8	0,6	0,4	0,5	0,8	0,2	0,3	0,6	5,5
Hurda	0,07	-	0,1	0,06	0,08	0,02	0,09	0,09	0,07	0,1	0,1	0,05	0,9
Konteyner	-	-	-	-	-	0,3	1,1	-	0,1	0,2	9,4	10,7	21,4
Diğer Üretim	0,5	-	0,5	0,2	0,2	1,4	0,3	0,6	1,7	1,3	5,0	3,6	15,4
Toplam	4,4	2,6	2,9	3,3	6,3	5,3	7,4	8,6	11,9	6,6	17,3	23,5	100

Tablo - 1
Günlük Nakit Hareketleri (000.000) TL

342.400

31.07.1991

1. Devreden Nakit	342.400.000
Ara Yekun (A)	342.4
2. <u>Tahsilatlar</u>	
Konteyner	2,306.2
BBM ve Kalıp	-
M. Santral/C Mikser	-
⋮	
Ara Yekun (B)	2,306.2
2. <u>Ödemeler</u>	
Hammadde/İlkmadde	80.0
İşçilik	44.8
Personel	31.3
Yönetim/Denetim	18.0
Dış.Sağ.Fay./Hiz.	1.0
Diğer Vergi	-
Tem.Mek.Kom.	-
Faiz Öde.SMK	-
Faiz Öde.Eximbank	-
Faiz Öde.OVK Yatırım	-
Faiz Öde.OVK İşletme	-
Diğer Finansman	-
KDV	-
Yatırım	-
İştirak	-
Kıdem Tazminatı	-
Diğer Ödemeler	0.2
Ara Yekun (C)	175.3
Cari İşlem Bakiyesi (A+B-C)	2,473.3
4. <u>Mali Hareketler</u>	
Kredi Ödemeleri	-2,281.9
5. <u>Gün Sonu Bakiyesi</u>	191.4

AYLIK NAKİT HAREKETLERİ TABLOSU

Temel olarak beş bölümden oluşan aylık nakit hareketleri tablosu Tablo - 2 aşağıdaki bilgileri içerir;

1. Bölüm, bir önceki aydan devreden nakit miktarını,
2. Bölüm, ay içinde gerçekleşen nakit girişlerini,
3. Bölüm, ay içinde gerçekleşen nakit çıkışlarının toplamını,
4. Bölüm, ay içinde gerçekleşen mali hareketlerin (kredi alım ve kredi geri ödemeleri) toplamını,
5. Bölüm, bir sonraki aya devreden nakit miktarını.

Birinci bölümdeki bir önceki aydan devreden nakit miktarı aynı zamanda günlük nakit hareketleri tablolarından ayın birinci gününe ait olan tablonun değeriyle aynıdır. Aynı şekilde beşinci bölümde yer alan değer, günlük nakit hareketleri tablolarından ayın son gününe ait olan tablonun gün sonu kalan bakiyesiyle aynıdır.

Tabloda cari işlem bakiyesi şu formülle ifade edilir;

$$\text{CARİ İŞLEM BAKİYESİ} = (\text{DEVREDEN NAKİT} + \text{TAHSİLATLAR}) - \text{ÖDEMELER TOPLAMI}$$

Ay sonu kalanı ise;

$$\text{KALAN} = \text{CARİ İŞLEM BAKİYESİ} \pm \text{MALİ HAREKETLER}$$

Bu tablonun değerleri aylık karşılaştırma ve değerlendirmelerin yapılacağı aylık performans raporları için temel teşkil eder.

Tablo -2
Aylık Nakit Hareketleri (000.000) ₺

1. Devreden Nakit	228.6
<hr/>	
Ara Yekun (A)	228.6
<hr/>	
2. <u>Tahsilatlar</u>	
Konteyner	2,423.8
BBM ve Kalıpları	44.3
M.Santral/C.Mikser	-
Diğer Mak./Tesis	3.8
Fason	42.4
Diğer Üretim	-
Hurda/Vade Farkı	2.6
Avans	523.0
Sermaye Arttırımı	-
Diğer	64.8
<hr/>	
Ara Yekun (B)	3,104.7
<hr/>	
3. <u>Ödemeler</u>	
Hammadde/İlkmadde	569.8
İşçilik	242.0
Personel	225.8
Yönetim/Denetim	87.7
Dış.Sağl.Fay./Hiz.	55.3
Diğer Vergiler	-
Tem.Mek.Kom.	-
Faiz Ödeme SMK	640.8
Faiz Ödeme Eximbank	-
Faiz Ödeme OVK Yat.	781.4
Faiz Ödeme OVK İşl.	179.2
Diğer Finansman	-
Yatırım	211.3
İştirak	-
Kıdem Taz.	-
Diğer Ödeme	31.9
<hr/>	
Ara Yekun (C)	3,025.2
<hr/>	
Cari İşlem Bakiyesi (A+B-C)	308.2
<hr/>	
4. <u>Mali Hareketler</u>	
Kredi Alımları	4,886.1
Ödenen	-5,002.9
Borç Hareketi	-116.8
<hr/>	
Ay Sonu Bakiyesi	191.4
<hr/>	

AYLIK NAKİT ANALİZLERİ TABLOLARI

Aylık nakit durumunun analizine olanak veren tablolar (3, 4, 5, 6,7,8,9, 10, 11, 12) 1991 yılı için Mart ayından başlayarak her ay için bir tane olmak üzere on tane hazırlanmıştır. Tablolar birbirinin aynısı olup, içerdikleri değerler farklıdır. Tablolar beş kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon; Açıklama: Tablolarda yer alan kalemlerin bulunduğu kolondur.
2. Kolon; Cari ay içinde gerçekleşen değerler yer almaktadır.
3. Kolon; Nakit bütçesinde aylar itibariyle yer alan değerler bulunmaktadır.
4. Kolon; Aylık gerçekleşen değerlerle, plânlanan değerlerin mutlak farklarını içerir.
5. Kolon; Cari ay için plânlanan değerlerin yüzde olarak gerçekleşme oranlarını gösterir.

Yılın ilk iki ayı (Ocak, Şubat) aylık nakit analizleri tablosu hazırlanmamıştır. Nedeni, nakit bütçesinde bu aylar için yer alan değerlerin gerçekleşen değerler olması, bu aylar için tahminlerin yapılmamasıdır.

Tablolarda kalan değerler bir sonraki ayın başlangıç kalanını oluşturmaktadır. Kalan değerler işletmenin kasasında bulundurması gereken en az nakit düzeyine göre belirlenmektedir. İşletmede en az nakit düzeyi kısa vadeli borçlarının bir yüzdesi olarak belirlenmektedir. Örneğin; işletmenin kısa vadeli borçları 10 milyar ₺ olup, bunun % 2'si oranında nakit bulundurmaya benimsemektedir. İşletmenin bulundurması gereken en az nakit düzeyi 200 milyon₺ olmaktadır. Devreden nakit düzeyi bu tutarın altında ise kredi kullanımı yoluna gidilmektedir.

Tablo - 3
Mart Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) TL

Açıklama	(1)	(2)	(1)-(2)	
Açıklama	Gerçekleşen	Planlanan	Fark	Oran
Boş Kalanı	182.7	112	70.7	1.63
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	-	-	-	-
BBM	69.4	116.2	-46.9	0.59
M.Santral	-	29.3	-29.4	-
Diğer Makina	13.1	13.1	-	1.0
Fason	11.7	24.4	-12.7	0.47
Diğer Üretim	-	-	-	-
Hurda	11.5	9.0	2.5	1.27
Avans	70.0	60.0	10.0	1.16
Diğer	95.6	41.0	54.6	2.33
Top.Tahsilat	271.3	293.0	-21.7	0.92
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	196.7	100	96.7	1.96
İşçilik	277.3	239	38.3	1.16
Personel	230.8	292	-61.2	0.79
Yönetim/Denetim	62.5	70	-7.5	0.89
Dış Sağ.Hiz.	78.4	46	32.4	1.70
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	-	-	-	-
Diğer Vergiler	-	1.0	-1.0	-
Tem.Mek.Kom.	8.6	6.0	2.6	1.43
Faiz Öd.SMK	335.0	-	335.0	-
Faiz ÖD.OVK	-	-	-	-
Yatırım	358.1	150	208.1	2.38
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Tazminatı	-	-	-	-
Diğer	76.9	24.0	52.9	0.28
Toplam Ödeme	1,624.3	928	696.3	1.75
Cari Nakit Kalanı	-1,170.3	-523	674.3	2.23
Kredi Alımı	2,630.2	920.0	1,710.2	2.85
Kredi Ödeme	1,115.2	290.0	825.2	3.84
Mali Hareket	1,515.0	630.0	885	2.40
Kalan	345.0	107.0	238	3.22

Tablo - 4
Nisan Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) TL

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Planlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	345.0	107	238	3.22
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	-	-	-	-
BBM	114.1	140.0	-25.9	0.81
M.Santral	-	20.0	-20.0	-
Diğer Makina	55.0	212.0	-157.0	0.25
Fason	1.2	10.0	-7.8	0.12
Diğer Üretim	-	5.0	-5.0	-
Hurda	-	9.0	-9.0	-
Avans	76.0	328.0	-252.0	0.23
Sermaye Art.	700.0	700.0	0	1.0
Diğer	20.6	42.0	-21.4	0.49
Top. Tahsilat	966.9	1,466.0	-499.1	0.65
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	134.9	425.0	-109.9	0.31
İşçilik	286.9	238.0	48.9	1.20
Personel	182.9	150.0	32.9	1.21
Yönetim/Denetim	101.8	50.0	51.8	2.03
Dış.Sağ.Fay.	52.0	45.0	7.0	1.15
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	0.6	-	0.6	-
Diğer Vergiler	-	1.0	-1.0	-
Tem.Mek.Kom.	5.1	6.0	0.9	0.85
Faiz Öd.SMK	-	386.0	-386.0	-
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Yatırım	76.0	55.0	21.0	1.38
İştirak	-	15.0	-15.0	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer Öd.	-	25.0	-25.0	-
Toplam Ödemeler	840.2	1,396.0	-555.8	0.60
Nakit Kalanı	471.7	177.0	294.7	2.66
Kredi Alım	2,462.5	210.0	2,252.5	11.72
Kredi Ödeme	-2,615.0	-300.0	2,315.0	8.71
Mali Hareket	-152.5	-90.0	62.5	1.68
Kalan	319.2	87	232.2	3.66

Tablo - 5
Mayıs Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Planlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	319.2	87	232.2	3.66
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	-	-	-	-
BBM	309.6	180	129.6	1.72
M.Santral	-	11	-11.0	
D.Makina	36.7	43	-6.3	0.85
Fason	0.6	24	-23.4	0.02
D.Üretim	8	9	-1.0	0.88
Hurda	-	19	-19	-
Avans	138	411	-273	0.33
Ser.Arttırımı	-	1,000	-1,000.0	-
Diğer	60.8	44	16.8	1.38
Toplam Tahsilat	553.7	1,741	-1,187.3	0.31
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	281.4	861	-579.6	0.32
İşçilik	238.2	238	0.2	1.0
Personel	187.5	150	37.5	1.25
Yönetim/Denetim	44.8	38	6.8	1.17
Dış.Sağ.Fay.	42.4	47	-4.6	0.90
Geçici Vergi	-	1.0	-1.0	-
KDV	-	-	-	-
Diğer Vergiler	2.6	3	-0.4	0.86
Tem.Mek.Kom.	7.3	8	-0.7	0.91
Faiz Öd.SMK	-	-	-	-
Faiz Öd.OVK	-	100	-100	-
Yatırım	178.4	70	108.4	2.54
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	162.3	230	-67.7	0.70
Diğer	73.6	26	47.6	2.83
Toplam Nakit Çıktıları	1,218.5	1.772	-553.5	0.68
Cari Nakit Kalanı	-345.6	56	-401.6	-
Kredi Alım	2,100.9	30	2,070.9	70.0
Kredi Ödeme	-1,500.0	-	-1,500.0	-
Mali Hareket	600.9	30	570.9	20.0
Kalan	255.3	86	169.3	2.96

Tablo - 6
Haziran Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Planlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	255.3	86	169.3	2.96
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	-	1,082	-1,082	-
BBM	211.6	383	-171.4	0.55
M.Santral	-	16	-16	-
Diğer Makina	-	-	-	-
Fason	1.2	30	-28.8	0.04
D.Üretim	10.2	9	1.2	1.13
Hurda	-	15	-15	-
Avans	20.0	457	-437.0	0.04
Ser.Art.	-	1.000	-1,000	-
Diğer	70	45	25	1.55
T.Tahsilat	313.0	3,037	-2,723.5	0.10
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	342.2	1.084	-741.8	0.31
İşçilik	147.8	171	-23.2	0.85
Personel	239.7	213	26.7	1.12
Yönetim/Denetim	29.2	38	-8.8	0.76
DışSağ.Fay.	53.0	48	5.0	1.10
Geçici Vergi	-	1	-1.0	-
KDV	-	-	-	-
Diğer Vergiler	-	1	-1.0	-
Tem.Mek.Kom.	5.6	8	-2.4	0.7
Faiz Öd.SMK	-	280	-280	0.17
Yatırım	124.8	100	24.8	1.24
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	47.4	28	19.4	1.69
Toplam Ödeme	1,039.7	1,972	-932.3	0.52
Cari Nakit Kalanı	-470.4	1,151	-1,621.4	-
Kredi Alım	3,421.1	-	3,421.1	-
Kredi Ödeme	-2,721.1	- 1,060	-1,661.1	2.56
Nakit Hareketi	700	-1.060	1,760	-
Kalan	228.6	-1.060	137.6	2.50

Tablo - 7
Temmuz Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) TL

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) N Ayı Tahmini	(1)-(2) Fark	Gerçekleşme Yüzdesi
Başlangıç Kalanı	228.6	91	137.6	2.5
Tahsilatlar				
Konteyner	2,423.8	1,687.3	736.5	1.43
BBM ve Kalıpları	44.3	386.9	-342.6	0.11
M.Santral/C.Mikser	-	15.8	-15.8	-
Diğer Mak./Tesis.	3.8	74.8	71.0	0.04
Fason	42.4	31.4	11.0	1.35
Diğer Üretim	-	77.9	-77.9	-
Hurda/Vade Farkı	2.6	19.7	-17.1	0.10
Avans	523.0	438.9	84.1	1.19
Sermaye Art.	-	-	-	-
K.K.D.P.	-	-	-	-
Öden. SSK	-	-	-	-
Ödenmeyen Muh.	-	-	-	-
Diğer	64.8	46.9	17.9	1.39
Toplam Tahsilat	3,104.7	2,779.6	325.1	1.11
Ödemeler				
Hammadde/İlkmadde	569.8	1,685.5	-1,115.7	0.33
İşçilik	242.0	175.6	66.4	1.38
Personel	225.8	147.9	75.9	1.51
Yönetim/Denetim	87.7	50.3	37.4	1.74
Dış.Sağ.Fay.Hiz.	55.3	76.3	21.0	0.72
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	-	0.5	-0.5	-
Diğer Ver.	-	-2.4	-	-
Tem.Mek.Kom.	-	8.0	-8.0	-
Faiz Öde.SMK	640.8	548.2	92.6	1.16
Faiz Öde.Eximbank	-	-	-	-
Faiz Öde.OVK	781.4	500.0	281.4	-
Faiz Öde.OVK İşl.	179.2	-	179.2	-
Diğer Finansman	-	-	-	-
Borç Sent.	-	-	-	-
Yatırım	211.3	20.0	191.3	10.55
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer (Çeşitli) Ödeme	31.9	28.6	3.3	1.11
Toplam Ödeme	3,025.1	3,245.3	-220.2	0.93
Cari Nakit Kalanı	308.1	-374.7	682.8	-
Kredi Alım	4,886.1	459.7	4,426.4	10.62
Kredi Geri Ödeme	-5,002.9	-	-5,002.9	-
Borçlanma Har.	-116.8	459.7	-576.5	-
Kalanı	191.4	85	106.4	2.61

Tablo - 8
Ağustos Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Başlangıç Kalanı Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	191.4	85	106.4	2.25
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	43.5	1,872	-1,828.5	0.02
BBM	29.2	311	-281.8	0.09
M.Santral	-	33	-33	-
Diğer Mak.	23	117	-94	0.19
Fason	71.3	27	44.3	2.64
Diğer Üretimler	137.9	202	-64.1	0.68
Hurda	2.0	21	-19	0.09
Avans	808.5	439	369.6	1.84
Sermaye Art.	-	-	-	-
Diğer	79.5	49	30.5	1.62
Toplam Tahsilat	1,194.9	3,071	-1,876.1	0.38
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	823.0	1,836	-1,013	0.44
İşçilik	138.8	174	-35.2	0.79
Personel	236.0	161	75	1.46
Yönetim/Denetim	34.9	49	-14.1	0.71
Dış.Sağ.Fay.	84	147	-63	0.57
Geçici vergi	-	-	-	-
KDV	0.8	-	0.8	-
Diğer Vergiler	-	5	-5	-
Tem.Mek.Kom.	5.7	8	-2.3	0.71
Faiz Öd.SMK	-	-	-	-
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Yatırım	2.8	-	2.8	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	102.1	30	72.1	3.40
Toplam Ödeme	1,428.1	2,411	-1,085	0.54
Cari Nakit Kalanı	-41.8	745	-1,163	-
Kredi Alım	3,341	-	3,341	-
Kredi Ödeme	-3,096	-660	-2,436	4.69
Nakit Hareketi	245	-660	905	-
Kalan	203.2	85	118.2	2.38

Tablo - 9
Eylül Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Planlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	203.2	85	118.2	2.38
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	15.1	2,068	-2,052.9	0.007
BBM	142.0	280	-148	0.48
M.Santral	-	23	-23	-
D.Makina	-	121	-121	-
Fason	39.5	28	11.5	1.39
Diğer Üretim	243.6	211	32.6	1.15
Hurda	3	23	-20	0.13
Avans	299.5	319	-19.5	0.93
Sermaye Art.	-	-	-	-
Diğer	88.3	330	-241.7	0.26
Toplam Tahsilat	831.0	3,413	-2,825.6	0.17
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	894.5	1.892	-997.5	0.47
İşçilik	221.8	174	47.8	1.27
Personel	301.7	257	44.7	1.17
Yönetim/Denetim	54.7	49	5.7	1.11
Dış.Sağ.Fay.	39.6	153	-113.4	0.25
Geçici Vergi	-	1	-1	-
KDV	9.4	-	9.4	-
Diğer Vergiler	-	33	-33	-
Tem.Mek.Kom.	7.7	8	-0.3	0.96
Faiz Öd.SMK	-	-	-	-
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Yatırım	6.0	-	6.0	-
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	88.6	31	57.6	2.83
Toplam Ödeme	1,624	2,598	-1,054	0.59
Cari Nakit Kalanı	-589.8	900	-1,489.8	-
Kredi Alım	740	-	740	-
Kredi Ödeme	-95	-810	715	0.11
Mali Hareket	645	-810	1,455	-
Kalan	55.2	90	-40	0.61

Tablo - 10
Ekim Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	55.2	90	-34.8	0.61
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	15.5	2,151	-2,135.5	0.007
BBM	17.3	301	-283.7	0.05
M. Santral	-	47	-47	-
D. Makina	59	105	-46	0.56
Fason	49.4	30	19.4	1.64
Diğer Üretim	185.9	175	10.9	1.06
Hurda	139.5	18	121.5	7.75
Avans	315.5	329	-13.5	0.95
Ser.Arttırımı	-	-	-	-
Diğer	141.6	652	-510.4	0.21
Toplam Tahsilat	923.6	3,808	-2,884.3	0.24
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	806.4	1,979	-1,172.6	0.40
İşçilik	222.1	223	-0.9	0.99
Personel	230.3	165	65.3	1.39
Yönetim/Denetim	48.5	49	-0.5	0.99
Dış.Sağ.Fay.	31.8	179	-147.2	0.17
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	1.3	-	1.3	-
Diğer Vergiler	0.2	4	-3.8	0.05
Tem.Mek.Kom.	18	8	10	2.25
Faiz Öd.SMK	754.5	335	419.5	2.25
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Yatırım	-	20	-20	-
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	23.7	32	-8.3	0.74
Borç Senet.	282.4	-	282.4	0.74
Toplam Ödeme	2,419.2	2,994	-574.8	0.80
Cari Nakit Kalanı	-1,440.4	904	-2,344.4	-
Kredi Alım	2,699	-	2,699	-
Kredi ödeme	-646	-730	-84	0.88
Mali Hareket	2,053	-730	2,783	-
Kalan	612.6	174	438.6	3.51

Tablo - 11
Kasım Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	612.6	174	438.6	3.52
<u>Tahsilatlar</u>				
Konteyner	-	2,237	-2,237	-
BBM	21.9	122	-100.1	0.17
M.Santral	-	24	-24	-
Diğer Makina	8.7	131	-122.3	0.06
Fason	28.8	31	-2.2	0.92
Diğer Üretim	118.9	228	-109.1	0.52
Hurda	44.7	21	23.7	2.12
Avans	124	321	-197	0.38
Ser.Arıttırımı	-	-	-	-
Diğer	119.3	54	65.3	2.20
Toplam Tahsilat	466.3	3,169	-2,702.9	0.14
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	751.9	2,184	-1,432.1	0.34
İşçilik	263	260	3.0	1.01
Personel	264.2	178	86.2	1.48
Yönetim/Denetim	73.7	49	-45.3	1.50
Dış.Sağ.Fay.	122.6	228	-105.4	0.53
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	1.4	-	1.4	-
Diğer Vergiler	-	7	-7	-
Tem.Mek.Kom.	10.9	8	2.9	1.36
Borç Sen.	122.9	-	122.9	-
Faiz Öd. SMK	-	-	-	-
Faiz Öd.OVK	-	150	-150	-
Yatırım	-	-	-	-
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	88.1	34	54.1	2.59
Toplam Ödeme	1,698.7	3,098	-1,399.3	0.54
Cari Nakit Kalanı	-619.8	245	-864.8	-
Kredi Alım	1,261.0	-	1,261	-
Kredi Ödeme	75	-	75	-
Nakit Hareketi	1,186	245	1,186	4.84
Kalan	566.2	245	321.2	2.31

Tablo - 12
Aralık Ayı Nakit Durumu Analizi (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	566.2	245	321.2	2.31
Tahsilatlar				
Konteyner	-	2,327	-2,327	-
BBM	17.7	148	-130.3	0.11
M.Santral	-	-	-	-
D.Makina	158.8	136	22.8	1.16
Fason	16.7	32	-15.3	0.52
Diğer Üretim	50	237	-187	0.21
Hurda	2.6	22	19.4	0.11
Avans	647.1	120	527.1	5.39
Ser.Arttırımı	-	-	-	-
Diğer	331.2	56	275.2	5.91
Toplam Tahsilat	1,224.1	3,077	-1,852.9	0.39
Ödemeler				
Hammadde	2,892.4	2.000	892.4	1.44
İşçilik	352.4	286	66.4	1.23
Personel	381.2	282	99.2	1.35
Yönetim/Denetim	64.4	49	15.4	1.31
Dış.Sağ.Fay.	182.3	247	-64.7	0.73
Geçici Vergi	-	-	-	-
KDV	-	-	-	-
Diğer Vergiler	2.6	5	-2.4	0.52
Tem.Mek.Kom.	59.4	8	51.4	7.42
Borç Sen.	39	-	39	-
Faiz Öd.SMK	1,164.0	-	1,164.0	-
Faiz Öd. OVK	398.0	320	-66.5	0.79
Yatırım	-	-	-	-
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Diğer	240.5	35	205.5	6.85
Toplam Ödeme	5,776.7	3,232	2,544.7	1.78
Cari Nakit Kalanı	3,986.4	90	3,896.4	43.28
Kredi Alım	4,511.0	-	4,511	-
Kredi Ödeme	396.0	-	396	-
Mali Hareket	4,115	90	4,025	45.72
Kalan	128.6	90	38.6	1.47

BEŞ AYLIK NAKİT BÜTÇE

Beş aylık nakit bütçe (Tablo- 13) işletmede yapılmamaktadır. Nakit çıkışlarında belli bir istikrarın görülmesine rağmen nakit girişleri istikrarlı değildir. Bu nedenle yıllık bütçe tahminleri ile gerçekleşen durum arasında büyük sapmalar gözükülebilmektedir. Bütçelemeden bir yönetim aracı olarak yararlanabilmek için daha kısa süreler için tahminler yapmak yararlı olacaktır. Aynı zamanda geçmiş aylarda gerçekleşen durumlara göre yıllık nakit bütçesini revize etme olanağı elde edilecektir.

Beş aylık nakit bütçe hazırlanırken, tabloyu destekleyici ve tabloya veri verici tablolar hazırlanmıştır. Hazırlanan tablolar aracılığıyla aynı zamanda geçmiş durumun analizini yapma olanağı elde edilmiştir. Geçmiş duruma ilişkin bilgiler ışığında gelecek 5 ayın bütçeleme yapılmıştır.

Beş aylık nakit bütçenin işleyişi aşağıda açıklanmıştır.

1. Kolon; N-1 Gerçek Kümüle: Bu kolonda içinde bulunulan aya (N) dek oluşan değerlerin kümülatifi yer almaktadır.
2. Kolon; Gerçek N-1 : Bir önceki ay gerçekleşen durum gösterilmektedir.
3. Kolon; Açıklama: Tabloda yer alan değerlerin hangi kalemlere ilişkin olduğunu ve ay sonu nakit kalanına ulaşılan dek geçilen aşamaları göstermektedir.
- 4.5,6,7,8. Kolonlar: Tahminler: İçinde bulunulan ay ve gelecek dört aydan oluşan beş aylık tahminler yer almaktadır.
9. Kolon; Toplam: Dönem başı gerçek nakit ve beş aylık tahminlerin kalemler itibariyle toplamları alınmaktadır.

Ay sonu nakit kalanına ulaşılmasında izlenen yol ise aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\text{CARİ NAKİT KALANI} = (\text{BAŞLANGIÇ KALANI} + \text{TOPLAM TAHSİLAT}) - \text{TOPLAM ÖDEME}$$

$$\text{BORÇLANMA HAREKETLERİ} = \text{KREDİ ALIMLARI} - \text{KREDİ GERİ ÖDEME}$$

$$\text{AY SONU NAKİT KALANI} = \text{CARİ NAKİT KALANI} + \text{BORÇLANMA HAREKETLERİ}$$

Formülden anlaşılacağı gibi başlangıç kalanı (devreden) ve öngörülen tahsilat toplamından toplam ödemenin çıkarılmasıyla ne kadar borçlanılması gerektiği belirlenmektedir. Burada hem kredi alımı hem de kredi geri ödeme kalemlerinin birarada bulunuşu ilk bakışta çelişkili gelebilir. Ancak, kredi geri ödeme kalemi, vadesi gelen ve geri ödenmesi gereken kredi tutarını göstermekte, alınan kredi kalemi ise, varsa nakit açığını karşılayarak, vadesi gelen geri ödemeyi gerçekleştirmek üzere bir başka bankadan veya bankalardan alınacak açık krediyi anlatmaktadır.

İşletme ay sonu kalanı olarak 200.000.000 TL'yi kabul edilebilir görmektedir. N + 4 ayı kalanı uygun bir tutar almaktan uzaktır. Aylar itibariyle ortaya çıkan nakit fazlasını ticari mevduatta tutmak veya tutmayı öngörmek, nakit yönetimi politikasıyla ve finansal yönetim anlayışıyla bağdaşmayacak bir tutumdur. Böyle bir tutum, nakitin yatırımdan sağlayacağı getiriyi reddetmek veya yok yere kredi faizi ödemekle eşanlamlıdır.

Tablo - 13
Beş Aylık Nakit Bütçe (000.000) ₺

N-1 Sonu Ger.Küm.	N-1 Gerçek	Açıklama	N	N+1	N+2	N+3	N+4	TOPLAM
106.3	228.6	BAŞLANGIÇ KALANI	191.4	191.9	198.6	281.9	352.0	191.4
2,423.8	2,423.8	TAHSİLATLAR						
2,423.8	2,423.8	Konteyner	1,871.8	2,068.3	2,151.0	2,237.1	2,326.6	10,654.8
833.2	44.3	BBM ve Kalıp	310.6	290.2	301.6	122.2	147.6	1,172.2
-	-	M.Sant./C.Mikser	33.5	22.9	47.1	23.6	-	-
163.3	3.8	Diğer Mak./Tesis	116.6	121.3	105.1	131.2	136.4	610.6
77.1	42.4	Fason	27.3	28.3	29.5	30.7	31.9	147.7
87.1	-	Diğer Üretimler	202.5	210.6	175.8	227.8	236.9	1,053.0
14.4	2.6	Hurda/Vade Farkı	20.8	22.8	17.9	20.9	22.0	104.4
827.2	523.0	Avans	438.9	319.4	328.8	321.3	120.0	1,528.4
700.0	-	Ser. Arttırımı	-	-	-	-	-	-
-	-	K.K.DP	-	-	600.0	-	-	600.0
-	-	Ödenmeyen SSK	-	-	-	-	-	-
-	-	Ödenmeyen Muh.	-	-	-	-	-	-
396.0	64.8	Diğer	48.5	330.2	52.0	53.8	55.7	540.2
5,522.1	3,104.7	TOPLAM TAHSİLAT	3,070.5	3,414.0	3,808.2	3,168.6	3,077.1	16,538.4

Tablo - 13'ün Devamı

N-1 Sonu Ger.Küm.	N-1 Gerçek	Açıklama	N	N+1	N+3	N+4	N+5	TOPLAM
ÖDEMELER								
1,655.0	569.0	Ham/İlkmadde	1,836.4	1,892.4	1,978.8	2,184.0	2,000.0	9,891.6
1,358.4	242.0	İşçilik	173.5	173.5	223.0	260.3	286.2	1,116.5
1,467.9	225.8	Personel	160.7	257.4	165.2	178.1	282.1	1,043.5
451.7	87.7	Yön./Denetim	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	244.5
330.4	55.3	Dış.Sağ.Fay./Hiz.	147.3	152.6	178.8	227.9	247.3	953.9
-	-	G.Vergisi (Stopaj)	-	-	-	-	-	-
-	-	Geçici Vergi	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	2.5
0.6	-	KDV	-	-	-	-	-	-
15.0	-	Diğer Vergiler	5.0	33.1	4.2	7.3	4.8	54.4
32.4	-	Tem.Mekdom.	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	40.0
975.8	640.8	Faiz Öd.SMK.	-	-	335.3	-	-	335.3
-	-	" " Eximbank	-	-	-	-	-	-
831.4	781.4	Faiz Öd.OVK Yat.	-	-	-	-	320.0	320.0
179.2	179.2	" " OVK İşl.	-	-	-	150.0	-	150.0
-	-	Diğer Finansman	-	-	-	-	-	-
-	-	Borç Sen.	-	-	-	-	-	-
1,423.6	211.3	Yatırım	-	-	20.0	-	-	20.0
-	-	İştirak	-	-	-	-	-	-
162.3	-	K.Tazminatı	-	-	-	-	-	-
314.9	31.9	Diğer(Çeşitli)Öd.	29.7	30.7	32.2	33.5	34.8	161.1
9,198.6	3,025.2	TOPLAM ÖDEME	2,410.0	2,597.3	2,994.9	3,098.5	3,232.6	14,333.3
-3,750.0	308.2	CARİ NAKİT KALANI	851.9	1,008.6	1,011.9	352.0	196.5	2,396.5
18,065.8	4,886.1	Kredi Alım	-	-	-	-	-	-
14,304.2	-5,002.9	Kredi Ödeme	-660.0	-810.0	-730	-	-	-2,200
3,761.6	116.8	Mali Hareket	-660.0	-810.0	-730	-	-	-2,200
191.4	191.4	K A L A N	191.9	198.6	281.9	352.0	196.5	196.5

ALTI AYLIK NAKİT BÜTÇE KARŞILAŞTIRMASI

Yılın ilk altı ayına ilişkin değerlendirmelerin ve tahminlerin bir karşılaştırmasını, sapmaların nerelerden kaynaklandığını belirlemeye olanak veren bir tablo olan "Altı aylık nakit bütçe karşılaştırması" (Tablo 14) dört kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon; Altı aylık gerçek kümülü: Bu kolonun değerleri altı ay içinde gerçekleşen değerlerin kümülatif toplamından oluşmaktadır.
2. Kolon; Altı aylık plânlanan kümülü: Bu kolonun değerleri nakit bütçesinde ilk altı ay için plânlanan değerlerin kümülatif toplamından oluşmaktadır.
3. Kolon; Bu kolonda gerçekleşen ve plânlanan değerlerin kümüle edilmiş sonuçları arasındaki fark yer almaktadır.
4. Kolon; Bu kolonda kümüle edilmiş plânlanan değerlerin yüzde olarak ne kadarının gerçekleştiğini gösteren oranlar yer almaktadır.

Vurgulanması gereken nokta, 1. kolonun kümülatifini oluşturan değerlerin başlangıç kalanı ve altındaki tutarların tümünün gerçekleşmiş olması, buna karşın 2. kolonunun kümülatifini oluşturan değerlerin başlangıç kalanı gerçek; altındaki değerlerin ise tahmini olmasıdır. Bu nedenle 1. ve 2. kolonların başlangıç kalanları aynı olmalıdır.

Gerçek ve tahmini karşılaştırmalarını aylık nakit durumu analizi tablolarıyla bağlantılı olarak altı aylık durumu ortaya koyması açısından, altı aylık nakit bütçe karşılaştırması tablosu analiz açısından önemlidir. Tablodan gerçekleşen duruma ilişkin elde edilen bilgiler ışığında, gelecek altı ay için yeniden durum değerlendirmesi yapılabilir. Nakit dengesini bozan ve büyük sapmalar gösteren kalemler için önlem alınmasına olanak sağlar.

Tablo - 14
Altı Aylık Nakit Bütçe Karşılaştırması (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen Kümülatif	(2) Planlanan Kümülatif	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	106.3	106.3		
Tahsilatlar				
Konteyner	2,423.8	2,769.9	-346.1	0.87
BBM ve Kalıp	833.2	1,290.3	-457.1	0.64
M.Santral/C Mikser	-	92.2	-92.2	-
Diğer Mak/Tesis.	163.3	398.4	-235.1	0.40
Fason	77.1	139.3	-62.2	0.55
Diğer Üretimler	87.1	169.8	-82.7	0.51
Hurda/Vade Farkı	14.4	71.0	-56.6	0.20
Avans	827.2	1,695.3	-868.1	0.48
Sermaye Arttırımı	700.0	2,700.0	-2,000.0	0.25
Diğer	396.0	304.0	92.0	1.30
Toplam Nakit Girişi	5,522.1	9,630.2	-4,108.1	0.57
Ödemeler				
Hammadde/İlkmadde	1,655.0	4,284.8	-2,629.8	0.38
İşçilik	1,358.4	1,227.3	131.1	1.10
Personel	1,467.9	1,354.6	113.3	1.08
Yönetim/Denetim	451.7	370.9	80.8	1.21
Dış.Sağ.Fay/Hiz.	330.4	310.4	20.0	1.06
Gelir Ver.(Stopaj)	-	-	-	-
Geçici Vergi	-	2.3	2.3	-
Diğer Vergiler	15.0	20.0	-5.0	0.75
Tem.Mek.Kom.	32.4	40.0	-7.6	0.80
Faiz Ödeme (SMK)	975.8	932.2	43.6	1.04
Faiz Ödeme (Eximbank)	-	-	-	-
Faiz Ödeme (OVK Yat.)	831.4	1,340.0	-508.6	0.62
Faiz Ödeme(OVK İşl.)	179.2	-	179.2	-
Diğer Finansman	-	-	-	-
Borç Senetleri	-	-	-	-
Yatırım	1,423.6	870.0	553.6	1.63
İştirak	-	15.0	-15.0	-
Kıdem Tazminatı	162.3	230.0	-67.7	0.70
Diğer (Çeşitli Ödeme)	314.9	214.2	100.7	1.46
Toplam Ödeme	9,198.6	11,211.7	-2,013.1	0.82
Cari Nakit Kalanı	-3,750.0	-1,475.2	-2,274.8	2.54
Kredi Alım	18,065.2	3,527.0	14,538.8	5.12
Kredi Ödeme	-14,304.2	-1,950.0	-12,354.2	7.33
Mali Hareket	3,761.6	1,577.0	2,184.6	2,33
Kalan	191.4	101.8	89.6	1.89

YILLIK NAKİT BÜTÇE TABLOSU

Yıllık nakit bütçe (Tablo- 15) her yılın başında yapılmaktadır. Ancak incelenen 1991 yılının başında nakit bütçesi hazırlanmamıştır. Nakit bütçesi Nisan ayında çıkarılmıştır. Bütçede ilk iki ayın değerleri plânlanan değerler olmayıp, gerçekleşen değerlerdir. Mart ve Nisan ayları için ise aylık tahminlemeler yapılmış, sonradan nakit bütçesine dahil edilmiştir.

Bütçe yedi bölümden oluşmaktadır.

1. Bölüm; Devreden Nakit: Bir önceki aydan devretmesi öngörülen nakit miktarı.
2. Bölüm; Toplam Nakit Girişlerini,
3. Bölüm; Toplam Nakit Çıkışlarını
4. Bölüm; Cari Nakit Kalanını [(Devreden Nakit+Toplam Nakit Girişi- Toplam Nakit Çıkışı).]
5. Bölüm; Kredi Alımı ve Kredi Geri Ödemeleri.
6. Bölüm; Kredi Alımı ve Kredi Geri ödemeleri sonucu oluşan mali hareketleri (Kredi alım- Kredi geri ödeme = $\bar{+}$ Mali Hareket)
7. Bölüm; Aysonu itibariyle nakit kalanı (Cari nakit kal $\bar{+}$ Mali hareket kalanı).

Nakit bütçesi hazırlanırken ay sonu kalanı, işletmenin kasasında bulundurması gereken en az nakit düzeyine göre belirlenmektedir.

Tablo - 15

Yıllık Nakit Bütçe (000.000) ₺

Nakit Girişleri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
1.Devir	106	318	112	107	87	86	91	85	85	90	174	245	
2.Satışlar	150	76	192	396	286	1,535	2,294	2,583	2,764	2,827	2,794	2,901	18,798
3.Avanslar			60	328	411	457	439	439	319	329	321	120	3,223
4.Diğer	45	40	41	42	44	45	47	49	330	652	54	56	1,445
5.Sermaye Art.				700	1,000	1,000							2,700
Toplam Nak.Gir.	195	116	293	1,466	1,741	3,037	2,780	3,071	3,413	3,808	3,169	3,077	26,166
Nakit Çıkışları													
Hammad./İlkmad.	109	21	100	425	861	1,084	1,686	1,836	1,892	1,979	2,184	2,000	14,177
İşçilik	48	118	239	238	238	171	176	174	174	223	260	286	2,345
Personel	121	280	292	150	150	213	150	161	257	165	178	282	2,399
Yön/Denetim	60	66	70	50	38	38	50	49	49	49	49	49	617
Dış.Sağ.Fay.Hiz.	27	23	46	45	47	48	76	147	153	179	228	247	1,266
Geçici Vergi					1	1	1	1	1				5
Diğer Vergiler	9	4	1	1	3	1	2	5	33	4	7	5	75
Tem.Mek.Kom.	4	2	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	82
Faiz Ödeme.(SMK)				386			548			335			1,269
Faiz Ödeme.(OVK)		460			100	280	500				150	320	1,810
Yatırım	289	186	150	55	70	100	20			20			890
İştirak				15									15
Kidem Taz.					230								230
Diğer	61	24	24	25	26	28	29	30	31	32	34	35	379
Toplam Nak.Çık.	728	1,184	928	1,396	1,772	1,972	3,246	2,411	2,598	2,994	3,098	3,232	25,559
Nakit Kalanı	-427	-750	-523	177	55	1,151	-375	745	900	904	245	90	2,193
Kredi Alım	1,045	862	920	210	30	-	460	-	-	-	-	-	3,527
Kredi Ödeme	-300	-	-290	-300	-	-1,060	-	-660	-810	-730	-	-	-4,150
Kredi Hareket	745	862	630	-90	30	-1,060	460	-660	-810	-730	-	-	-625
KALAN	318	112	107	87	86	91	85	85	90	174	245	90	

KARŞILAŞTIRMALI YILLIK NAKİT BÜTÇE

Yıllık olarak nakit bütçesinde plânlanan değerlerin gerçekleşen değerlerle karşılaştırılarak değerlendirme yapma olanağı veren karşılaştırmalı Yıllık Nakit Bütçe (Tablo - 16) beş kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon; gerçekleşen değerlerin kümülü: Yıllık olarak gerçekleşen değerlerin kümülatif toplamından oluşmaktadır.
2. Kolon; plânlanan değerlerin kümülü: Nakit bütçesinde plânlanan değerlerin kümülatif toplamından oluşmaktadır.
3. Kolon; Fark kolonu: Gerçekleşen değerler ile plânlanan değerler arasındaki mutlak farkı gösterir.
4. Kolon; Plânlanan değerlerin yıllık olarak yüzde olarak ne kadarının gerçekleştiğini gösterir.
5. Kolon; Plânlanan değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki sapmanın nedenini gösterir.

Tablonun başlangıç kolonlarında (devir)aynı değerlerin görülmesinin nedeni yılın ilk iki ayında bütçeleme çalışması yapılmamış olmasındandır. Nakit bütçesinde de Ocak ve Şubat ayları değerleri gerçekleşen değerlerdir.

Tabloda sapma nedeni, sapmaların tümünün yeterli sipariş alınamamasından kaynaklandığından kalemler itibariyle gösterilmemiştir.

Tablo - 16

Karşılaştırmalı Yıllık Nakit Bütçe Tablosu (000.000) TL

Nakit Girişleri	Gerçekleşen	Tahmin	Fark	Yüzde
1. Devir	106.3	106.3		
2. Satışlardan Tah.	5,284.3	18,798.0	-13,513.7	0.28
3. Avanslar	3,021.8	3,223.0	-201.2	0.93
4. Sermaye Art.	700.0	2,700.0	-2,000.0	0.25
5. Diğer	1,155.8	1,445.0	-289.2	0.79
Toplam	10,268.2	26,272.3	-16,004.1	0.38
Nakit Çıkışları				
Ham ve İlkmadde	7,823.3	14,177.0	-6,353.7	0.55
İşçilik	2,556.6	2,345.0	211.6	1.09
Personel	2,881.4	2,399.0	482.4	1.20
Yönetim/Denetim	727.8	617.0	110.8	1.17
Dış.Sağ.Fay.Hiz.	790.6	1,266.0	-475.4	0.62
Geçici Vergi	-	5.0	-5.0	-
KDV	13.5	-	13.5	-
Diğer Vergiler	17.8	75.0	-57.2	0.23
Tem.Mek.Kom.	134.1	82.0	52.1	1.63
Faiz Ödemeleri (SMK)	2,894.3	1,269.0	1,625.3	2.28
Faiz Ödemeleri (OVK)	1,409.1	1,810.0	-400.9	0.77
Yatırım	1,432.5	890.0	542.5	1.60
Borç Sen.	444.4	-	444.4	-
İştirak	-	15.0	-15.0	-
Kıdem Tazminatı	162.3	230.0	-67.7	0.70
Diğer	857.7	379.0	478.7	2.26
Toplam Nakit Çıkışları	22,145.4	25,559.0	3,413.6	0.86
Nakit Kalanı	-11,877.2	713.3	-12,590.5	-
Kredi Alımı	30,617.8	3,527.0	26,690.8	8.60
Kredi Ödeme	-18,616.5	-4,150.0	-14,466.5	4.48
Mali Hareket	12,001.3	-623.0	11,939.3	-
K A L A N	124.1	90.0	34.1	1.3

SATIŞLAR BÜTÇESİ

İşletmede 1991 yılına ilişkin olarak hazırlanan satışlar bütçesi (Tablo - 17)'de gösterilmiştir.

GERÇEKLEŞEN SATIŞLAR TABLOSU

Yıl içinde gerçekleşen satışlar, kalemler ve aylar itibaryle Tablo 18)'de gösterilmiştir.

KARŞILAŞTIRMALI SATIŞLAR TABLOSU

Bir yıl içinde gerçekleşen ve plânlanan satışların karşılaştırmasına bağlı olarak değerlendirme yapma olanağı veren Tablo 19 'da beş kolondan oluşmaktadır.

1. Kolon: Açıklama: Yıl içinde satışı yapılan mamuller kalemler itibaryle yer almaktadır.
2. Kolon; Planlanan satışların kümülü: Yıl içinde plânlanan satışların kümülatif toplamından oluşmaktadır.
3. Kolon; Gerçekleşen satışların kümülü: Yıl içinde gerçekleşen satışların kümülatif toplamından oluşmaktadır.
4. Kolon; Plânlanan ve gerçekleşen satışların kümülatif toplamları arasındaki farkı göstermektedir.
5. Kolon; Plânlanan satışların yüzde olarak gerçekleşme oranını göstermektedir.

Tablo - 17
Satışlar Bütçesi (000.000) ₺

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
1) BBM		103	66	290	618	624	501	468	486	197	238	206	3,797
2) M.Sant ./C.Miks.		26	8	18	25	25	54	37	76	38			307
3) Diğer Mak/Tes. 30		11	295	60		103	162	168	146	182	189	197	1,543
4) Fason		21	8	21	27	28	24	25	26	27	28	23	258
5) Hurda/V.Farkı			5	8	12	13	14	15	15	16	16	17	131
6) Konteyner						1,081	1,687	1,871	2,068	2,151	2,237	2,326	13,421
7) Diğer			8	15	16	112	286	297	248	322	335	348	1,987
Toplam	30	161	390	412	698	1,986	2,728	2,881	3,065	2,933	3,043	3,117	21,444

Tablo - 18
Gerçekleşen Satışlar Tablosu (000.000) ₺

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
1) Çelik Kons						2	150	248					400
2) BBM	20	70	69	114	413	164	28	135	29	23	4	13	1,082
3) M.Sant/C.Mik.					1	37		20	3		1	79	141
4) Diğer Mak/Tes.	55		13	55	48	7	67	1	52	3	14	2	317
5) Fason	8	12	12	1	80	56	20	44	76		10	2	321
6) Hurda/Vade Farkı			11		4		2	6	3	68	1	7	40
7) Konteyner						23	109		14	14	1,002	1,370	2,532
8) Diğer	69		70	76	15	10	22	65	207	160	652	463	1,809
Toplam	152	82	175	246	561	299	398	519	384	206	1,684	1,936	6,642

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

(E) A.Ş.'DE NAKİT YÖNETİMİ VE NAKİT BÜTÇE ÇALIŞMASI

I- GENEL AÇIKLAMA

Nakit yönetimine ilişkin olarak ele alınan konuların kapsamında bir işletmenin geçmiş yıla ilişkin nakit yönetimi incelenerek analizinin yapılması ve içinde bulunulan yıla ait bir nakit bütçesinin oluşturulması, tez çalışmasının uygulama yönünü oluşturmaktadır.

Bu bölümde öncelikle şirketin 1991 yılına ait nakit yönetimi çalışmaları analiz edilmiştir. Analizde kullanılan tablolar ise sonradan geliştirilmiştir. daha sonra nakit bütçesine dayanarak olmak üzere 1992 yılına ilişkin satışlar kalemi regrasyon denklemi yardımıyla tahmin edilmiştir. Bu tahmin üzerinde, işletme yöneticilerinin geleceğe yönelik düşüncelerine bağlı olarak düzeltme yapılmıştır. Satış bütçesine dayanılarak da nakit bütçesi hazırlanmıştır. 1992 yılının ilk dört ayı için bütçe rakamlarıyla fiili rakamların karşılaştırılması yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiş ve bu sapmaların meydana getirdiği değişiklikler izleyen aylara yansıtılmıştır.

II- (E) A.Ş. 'NİN TANITILMASI

Sermayesi 35.500.000.000 (otuzbeş milyar beşyüzmilyon TL) olan (E) Şirketi Anonim şirket niteliğindedir. 1977 yılında kurulmuş olan şirket Es-kişehir'de faaliyetlerini sürdürmekte olup, yurtiçi ve yurtdışı piyasalara çeşitli ürünlerin üretimini gerçekleştirmektedir.

Şirketin ortak sayısı an iki olup, bunlardan beş tanesi tüzel kişilik, diğer yedi ortak ise gerçek kişilerdir. Şirketin en büyük hissedarı bağlı bulunduğu holdingdir.

Şirketin üretimin gerçekleştirdiği ürünleri şöyle sıralanabilir;

- Konteyner: Birçok heterogen malın tek bir yükleme ve taşıma ünitesi haline yardım eden, içine konan malların birkaç indirme ve bindirme işleminden sonra da taşınmasını sağlayan, hiçbir taşıma aracına bağlı olmayan ve bir araçtan diğerine teknik araçlar yardımı ile kolaylıkla aktarılabilen, büyüklüğü ve dizayn'ı indirme ve bindirmeye uygun olan, tekrar kullanılabilmesi için gerektiği kadar sağlam yapılan sandık ve taşıma kalıplarına denir. Bu ürün ihracata yönelik olarak üretilmektedir.

- BBM ve Kalıpları (Beton Blok Makinası): Şehircilik çevre düzenlemesinde kullanılan parke taşı, bordür taşı (Şekilli parke taşı), biriket ve asmalen (ses yalıtımı) üretimi sağlayan makinelerdir.

- C mikser: Beton blok Makinasının harcını hazırlayan araç.

- Diğer Makine/Tesis: Projesi hazırlanarak getirilen, gıda, inşaat vb. her alanda her türlü makine yapımı.

- Fason: Malzemesi müşteriye ait olmak üzere tezgahlarda (torna, frezo, planya vb. aralçlar) yapılan üretim.

- Hurda-Vade Farkı: Talaşlı imalatlarda oluşan demir artıklarının satışı ve geç ödemelere kesilen finansman faturaları.

- Çelik Konstrüksiyon: Çelik sac ve profil gibi malzemelerin elektrot ve civata gibi malzemelerle birleştirilmesinden elde edilen ürün.

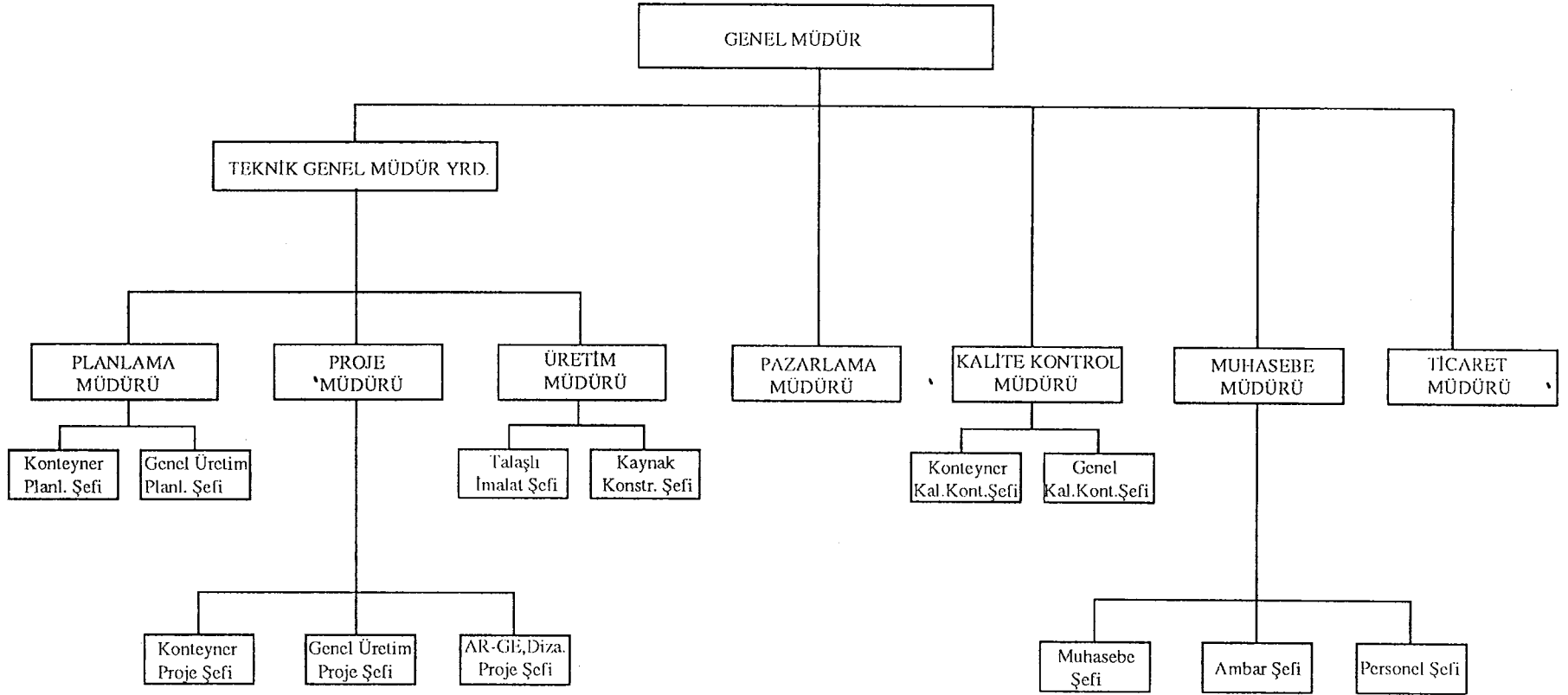
İşletme üretiminde hammadde olarak değişik özellik ve kalınlıkta sac, profiller, döküm malzemeleri, dolu malzemeler, elektrot, boya kullanmaktadır

Üretimini yaklaşık 190 işçi ile gerçekleştiren (E) şirketinde üretim eylemi sipariş temelinde yapılmaktadır.

Konteyner ürünü ihracata yönelik olarak üretilmekte ve ihracat işlemleri doğrudan şirket tarafından yapılmaktadır. Siparişi alınan her ülkeye bu ürün ihraç edilmektedir. bu ürünün bedeli sipariş anında ya da ürün teslim edildiği anda tahsil edilmektedir.

Diğer ürünler yurtiçi piyasaya satılmakta olup, bu ürünlerin de satış işlemleri şirket tarafından yapılmaktadır. Bu ürünlerin satış bedelleri yarısı peşin olarak, diğer yarısı ürünün teslimini izleyen ayda olmak üzere tahsil edilmektedir. Şirketin Örgüt Çizeneği (Şekil-13)'de verildiği gibidir.

Örgüt çizeneğinde görüldüğü gibi, işletmede bir finans bölümü yoktur. Finansal yönetime ilişkin fonksiyonlar muhasebe müdürü tarafından yerine getirilmektedir. Muhasebe müdürü aynı zamanda işletmede bütçeleme çalışmalarını da yürütmektedir. Bütçeleme çalışmalarını yaparken üretim ve pazarlama departmanlarından gerekli veriler almaktadır. Üretim departmanı üretim bütçesini hazırlarken, pazarlama departmanı satışlar bütçesini hazırlamakta ve satış tahsilatı değerlerini belirlemektedir. Belirlenen değerler muhasebe departmanına gönderilmektedir. Departmanların hazırladıkları değerler genel



Şekil-13
(E) A.Ş. Örgüt Çizeneği

müdürün onayından geçmektedir. Muhasebe müdürü işletmenin muhasebe ve finansal işlemlerinin yanında personel işlerini de yürütmektedir. Muhasebe müdürüne bağlı muhasebe şefi, personel şefi ve ambar şefi bulunmaktadır. İşletmede bilgisayar kullanılmaktadır. Ancak bilgisayar etkin şekilde kullanılmamaktadır. İşlemler manuel olarak hazırlanmakta, sonra bilgisayara yüklenmektedir. Veri tabanı uygulaması yoktur. Bilgisayardan aylık olarak mizan ve bilanço alınmaktadır.

III- İŞLETMEDE NAKİT YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

(E) A.Ş.'deki nakit yönetimi çalışmaları şu alt faaliyetlerden oluşmaktadır;

- Günlük tahsilatın gerçekleştirilmesi ve izlenmesi
- Günlük ödemelerin gerçekleştirilmesi ve izlenmesi
- Bankalar ile ilişkiler
- Belirli dönemlerde yapılması gereken geri ödemeler için para hazırlanması
- Yıllık tahminler yapılması
- Aylık karşılaştırmaların yapılması
- Finansman masraflarının ve banka kredi maliyetlerinin hesaplanması
- Gereksinim duyulan kredilerin sağlanması

İşletme günlük tahsilat ve ödemelerini nakit kasasından ya da bankalar aracılığıyla yapmaktadır. Tahsilatların ve ödemelerin ay içindeki dağılımı ve takibi bilgisayar aracılığıyla yapılmaktadır. Yıllık tahminler üretim kapasitesi düzeyinde sipariş alımı gerçekleşebileceği varsayımından hareket edilerek yapılmakta ve buna bağlı olarak da satışlar düzeyinde nakit giriş olacağı düşünülmektedir. Aylık olarak gerçekleşen nakit hareketleri ay sonunda bilgisayara yüklenmekte ve bilgisayardan aylık karşılaştırma tablosu alınmaktadır. İşletmenin kullandığı krediler kısa ve orta vadeli kredilerdir.

(E) A.Ş. banka ilişkilerin ortalama beş banka ile sürdürmektedir. Bu bankaların tümü yerli bankadır.

Şirketin kullandığı kredilerin türlerine göre dağılımı aşağıdaki gibi özelenabilir;

KISA VADELİ KREDİLER

- Açık Kredi
- SMK (Senet Mukabili Kredi)
- İhracat Kredisi

ORTA VADELİ KREDİLER

- İşletme Kredisi
- Yatırım Kredisi

Bundan sonraki kesimlerde, nakit yönetimine ilişkin tablolar ele alınacaktır. Tablolar 2 başlık altında sunulmuştur. Birinci başlık altında 1991 yılının analizine yönelik tablolar ve gerekli açıklamalar yer alırken, ikinci başlık altında içinde bulunulan yıla ilişkin tablolar ve gerekli açıklamalar yer almaktadır. Sunulan tablolar şunlardır:

IV- (E) İŞLETMESİNİN NAKİT YÖNETİMİNİN ANALİZİ, FAALİYETLERİN

PLANLANMASI VE KONTROLÜNE YÖNELİK OLARAK HAZIRLANAN TABLOLAR

1. 1991 Yılı Nakit Yönetimi Çalışmalarının Analizine

Yönelik Olarak Hazırlanan Tablolar

Hazırlanan bu tablolar şöyle sıralanabilir:

- Günlük nakit hareketleri tablosu
- Aylık nakit hareketleri tablosu
- Aylık nakit analizleri tablosu
- Beş aylık nakit bütçe

- Altı aylık nakit bütçe karşılaştırması
- Yıllık nakit bütçe
- Karşılaştırmalı yıllık nakit bütçe tablosu
- Satışlar bütçesi
- Gerçekleşen satışlar tablosu
- Karşılaştırmalı satışlar tablosu
- Karşılaştırmalı kredi kullanım tablosu
- Karşılaştırmalı faiz ödeme tablosu

Şimdi sırasıyla bu tabloların açıklaması yapılacaktır.

GÜNLÜK NAKİT HAREKETLERİ TABLOSU

İşletmede bir gün içinde meydana gelen nakit girişleri ve nakit çıkışları ile kredi alım ve kredi geri ödemeleriyle oluşan nakit hareketlerini göstermek amacıyla hazırlanan Tablo -1 beş bölümden oluşmaktadır.

Bunlar;

1. Bölüm, bir önceki günden devreden nakit miktarını,
2. Bölüm, gün içinde gerçekleşen tahsilatları,
3. Bölüm, gün içinde gerçekleşen ödemeleri,
4. Bölüm, gün içinde alınan ve geri ödemesi yapılan kredileri,
5. Bölüm, gün sonu kalan nakit miktarı,

Tabloda cari işlem bakiyesi şu formülle ifade edilebilir:

$$\text{CARİ İŞLEM BAKİYESİ} = (\text{DEVREDEN NAKİT} + \text{TAHSİLATLAR}) - \text{ÖDEMELER TOPLAMI}$$

Gün sonu bakiyesi ise;

$$\text{KALAN} = \text{CARİ İŞLEM BAKİYESİ} \pm \text{MALİ HAREKETLER}$$

Ay sonunda, günlük nakit hareketleri tablolarının değerlerinin toplamı aylık nakit hareketleri tablosunun değerlerini oluşturmaktadır.

G İ R İ Ő

İŞletmelerin temel amacı kâr elde etmek ve işletme yaşamını s¼rekli kılmaktır. İŞletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmesi i¼in faaliyet s¼recinde kaynaklarını iyi değerlendirmeleri ve azami faydayı sağlayacak Şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Son yıllardaki ekonomik deęiŐime bağlı olarak kredi maliyetleri y¼kselmiŐ, işletmeler daha ¼ok ¼zkaynaklarla ¼alıŐmayı yeğlemek zorunda kalmıŐlardır. Cari nakit a¼ıklarını kapatmak ve finansal y¼k¼ml¼l¼klerini yerine getirebilmek i¼in gereksinim duydukları nakiti istenildiği zaman, istenilen miktarda ve uygun koşullarda bulmakta zorluklarla karŐılaŐılmaktadır. Paranın arz ve talebindeki dengesizliğin yol a¼tıęı enflasyon nedeniyle kullanılan kredilerin maliyeti y¼ksek olmakta, işletmeler faiz y¼k¼n¼ karŐıladıktan sonra artı kâr elde edebilmek i¼in nakiti etkin ve verimli Şekilde kullanmaları gerekmektedir. Nakit sıkıntısı ¼ekip de y¼ksek faiz y¼k¼n¼ g¼ze alıp kredi kullanan işletmelerin varlığının yanında, cari nakit kalanı fazlası olup da bunu optimal olarak değerlendirmek isteyen işletmelerin oluşu nakit y¼netiminin başka bir boyutunu ortaya ¼ıkarmaktadır. Atıl kalabilecek fonlar i¼in alternatif yatırım ara¼larının varlığı

B i r i n c i B ö l ü m

İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

I- NAKİT YÖNETİMİ KONUSUNDA TEMEL KAVRAMLAR

1. Nakit Kavramı

Nakit, faaliyet halindeki bir işletmede, satışlardan borçlanmalardan ve alacakların tahsilinden sağlanmaktadır.

Nakit bugünkü ekonominin kıymet ölçüsü, değişim aracı olma nitelikleri ile işletme sermayesinin öteki unsurları arasında özel bir öneme sahiptir. İşletmenin işleyişine olanak verecek dolaşım için nakit, bu nitelikleri ile, gerek başlangıçta, gerekse işletmenin devamı süresince genellikle dolaşıma başlangıç hareketini verecek ilk elemandır. İşletmenin amacına ulaşması için işletme sermayesi unsurları arasında gerekli olan bu araçlar, çoğunlukla, nakitin aracılığı ile olanaklıdır (1).

İşletmeye alınacak hammadde, ödenecek işçilik ve bunun gibi tüm giderler kasadan ödenen para veya bir banka üzerinden kesilen çekle karşılanı-

(1) Özgül CEMALCILAR, Genel Muhasebe Teori ve Uygulama, E.İ.T.İ.A. Yayın No.2, Eskişehir, 1972, s.59.

yorsa işletme açısından nakit kavramından söz edilebilir. Doğal olarak, özellikle günümüzde işletme girdilerini karşılamada poliçe, senet gibi araçlar da kullanılmaktadır. Ancak bu tür araçlar, karşı tarafın kabul etmesi halinde ve belirli vadelerle geçerli olabilmektedir. Bu bakımdan nakit kavramının ayrı bir yeri ve farklı bir işlevi vardır (2).

Bilançoda yer alacak nakit hesabı kasadaki para ile bankadaki kullanılabilir fonları gösterecektir.

Nakit kavramı içine, kasadaki kağıt ve bozuk paralar, henüz tahsil edilmemiş ya da bankaya yatırılmamış çekler, dövizler, banka ve posta havaleleri ile pullar dahil edilmektedir. Bankalar ise, derhal ve tamamen çekilebilecek vadesiz banka mevduatını ifade etmektedir (3).

Nakit kavramı içine; ibraz süresi içinde tahsil edilmemiş çekler, personele ve satıcılara verilen avanslar, açtırılmış akreditifler karşılığında bankalara yatırılan paralar, her an paraya çevrilme olanağı bulunsa dahi menkul değerler, tasfiye halindeki bankalardaki mevduat, bankalarca bloke edilmiş ticari mevduat girmemektedir (4).

2. Nakit Akışı Kavramı

Sermayenin kazanç getiren varlıklara yatırılması ve tekrar nakit haline getirilmesine nakit akışı denilir (5).

Bir işletmede nakit akışını anlamak, nakit yönetimiyle ilişkili politika ve stratejileri geliştirme açısından çok büyük bir öneme sahiptir.

(2) Melih ERDOĞAN, **İşletmelerin Nakit Yönetiminde Nakit Bütçelerin Hazırlanması ve Bağlantılı Tablolar**, İ.İ.B.F. Yayın No.71, Eskişehir, 1989, s.5.

(3) Oktay GÜVEMLİ, **İşletmelerde Nakit Akışı Plânlaması**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977, s.1-2.

(4) Öztin AKGÜÇ, **Mali Tablolar Analizi**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No.51, İstanbul, 1987, s.36.

(5) Zeyyat HATİBOĞLU, **İşletme Finansmanı**, Cilt I, Anıl Yayınevi, İstanbul, 1963, s.33.

İşletmeler nakiti türlü ödemeleri için kullandıklarından, nakit havuzu (eldeki ve bankalardaki nakit) özel bir öneme sahiptir (6).

Nakit akışı kullanıldığı konuya göre iki farklı anlama sahiptir (7).

Birinci anlamı, işletmede oluşan işlemlerden elde edilen fonları gösterir. Nakit akışının bu anlamı yatırım analistlerince geliştirilmiş olup, proje değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır.

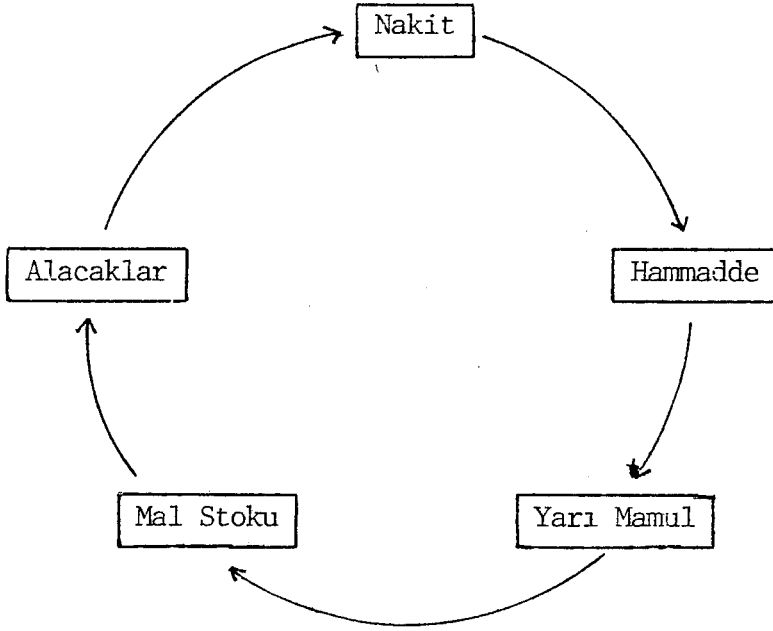
Nakit akışının ikinci anlamı ise, yönetimin cari işleyiş giderlerini ve finansal sorumluluklarını karşılamakta, kâr payları ve finansal yenileme, genişleme giderleri için yeterli nakdi fonlara sahip olmada yönetime yardım için paranın bütçelenmesidir. Biz konumuzla ilgili olarak nakit akışının bu ikinci anlamı üzerinde duracağız.

Nakit akımı kavramı iki yönlü nakit akışını, nakit girişlerini ve nakit çıkışlarını birlikte kapsayan bir kavramdır. Bir işletmede peşin satışlar, alacakların tahsili, borçlanmalar v.b. nakit girişini oluştururken, hammadde alımı, ücret ödemesi, kâr dağıtımı, faiz ödemesi, vergi vb. nakit çıkışlarını oluşturur.

Cari aktifler işletmelerdeki değer dönüşümünün en önemli bölümünü meydana getirirler. İşletmelerin faaliyetleri sürecinde devamlı bir değer dönüşümü ortaya çıkmaktadır. Bunu bir şekil aracılığıyla göstermek istersek;

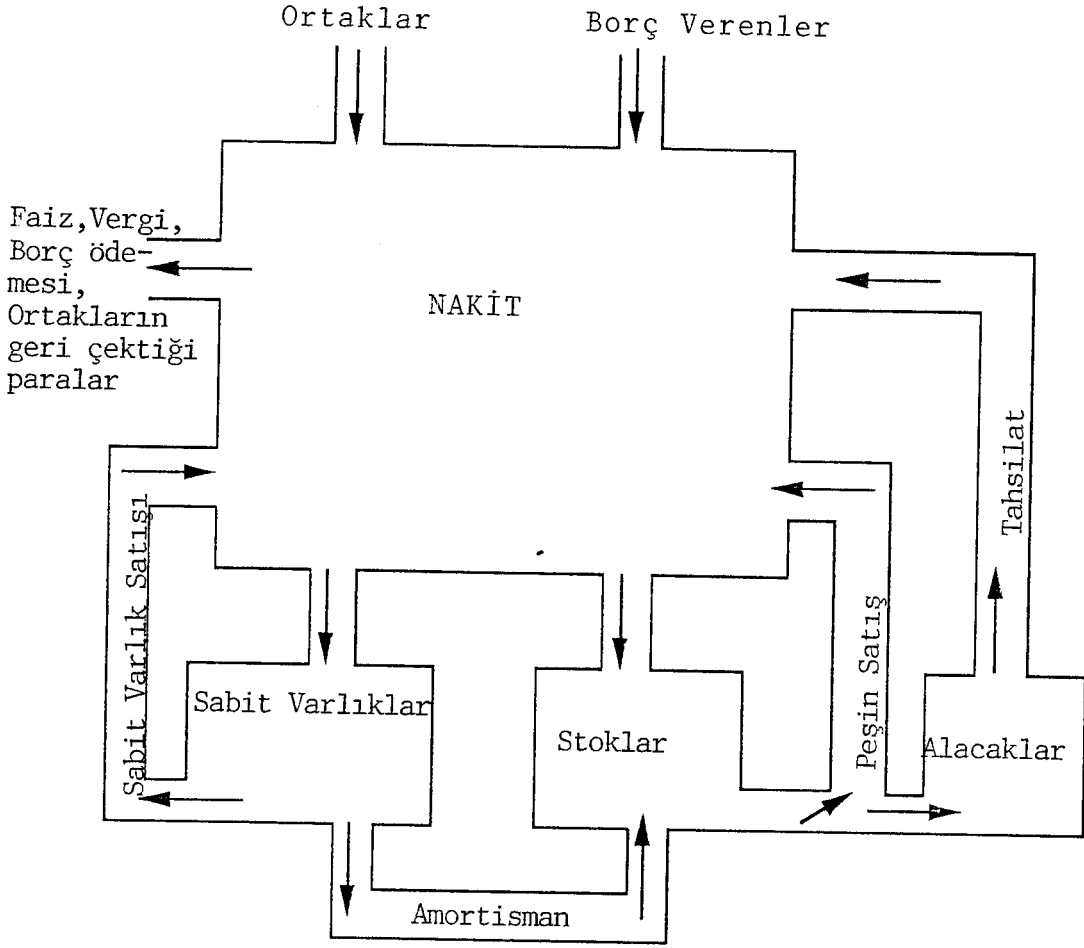
(6) Robert W. JOHNSON-Ronald W. MEHICHER, **Financial Management**, Allyn and Bacon Inc., Boston, s.144.

(7) Özgül CEMALCILAR, **Fonların Kaynakları ve Uygulamaları Tablosu ile Para Akışı Analizleri**, E.İ.T.İ.A. Yayın No.66/33, Eskişehir, 1960, s.141.



Şekil- 1. İşletmelerde Nakitten Nakite Dönüş Süreci

Nakit halindeki cari aktif önce mal veya hammadde, malzeme, giderek yarı mamul, tam mamul haline dönüşmekte sonra mamulun veya malın peşin satılmasıyla nakit haline gelmektedir. Eğer satış kredili yapılmışsa, önce alacak, sonra alacağın tahsili ile tekrar nakit durumuna gelmektedir. Bir işletmede nakit akışı sadece iç kaynaklardan oluşmaz. Gereksinim duyulan, iç kaynaklardan sağlanamayan nakit için dış kaynaklara başvurulur. Hisse senedi satışı ile ortak olanlardan veya borçlanma yoluyla ortak olmayanlardan sağlanır. Bir işletmedeki nakit akışını daha açık bir şekilde Şekil- 2'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil- 2. Bir İşletmede Nakit Akışı

Öte yandan, para kaynağı veya fon kaynağı olarak amortismanlar üzerinde durmak gerekir. İşletmeler, zamanla bir makinaya ödediği parayı malların satışıyla karşılamayı bekler. Makinalar hemen eskimediğinden üretilen her mala makina değerinin belirli bir oranının eklenmesi gerekir. Mal bedeline eklenen makina değerinin belli bir oranı, malların satışıyla tekrar geri dönmekte ve nakit havuzuna katılmaktadır. Amortismanların bu şekilde geri dönüşü nakit havuzundaki nakit miktarını arttırmasına rağmen nakit yönetiminde bir nakit girişi kalemi olarak değerlendirilmez. Amortismanların bir fon kaynağı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Nakitle başlayıp nakitle sonuçlanan süreci etkileyen önemli bazı faktörler bulunmaktadır (8);

- Satışların istikrarı,
- Fiyat Düzeyindeki değişiklikler,
- Öteki Etmenler.

Şimdi bu faktörler sırasıyla açıklanacaktır:

- Satışların İstikrarı

İşletmede iyi bir satış modeli iyi kurulmuş ve satışlar önceden tahmin edilebiliyorsa nakit giriş ve çıkışları sağlıklı olarak belirlenebilir.

Elde bulunacak nakitin yetersiz kalması durumunda açığı kapatarak yeterli nakit bulundurulabileceği gibi, nakit fazlalığı durumunda fazla olan nakit, kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilebilecektir.

- Fiyat Düzeyindeki Değişiklikler

Nakit çıkışlarını gerektirecek mal ve hizmet alımlarını önceden tahmin edebilme yeteneği elde bulundurulması gereken nakit miktarını etkileyecektir. Belirsizlik olması durumunda elde bulundurulacak nakit miktarı artacaktır. Bu da faaliyet sürecindeki nakit miktarının azalmasına neden olabilecektir.

- Öteki Etmenler

Vergi oranlarında değişiklik olma olasılığı nakit girişi ve nakit çıkışı tahminlerini yapmayı güçleştirebilecektir. Böyle bir olasılığın olması bir miktar nakitin de bunun için buyundurulmasını gerektirecektir. Vergi oranlarının değişmeyeceği umuluyorsa böyle bir yola başvurmak gereksiz olacaktır.

3. Nakit Yönetimi Kavramı

Finansal yönetim; finansal analiz, finansal plânlama ve denetim finansal gereksinmeyi sağlayacak fonların sağlanması, fonların yatırımı ve özel finansal sorunları içerir (9). İşletmelerin toplam varlıkları içerisinde nakit ve nakit benzerlerinin görece önemi, likid fonlar yönetimini, finansal yönetim açısından yaşamsal kılmaktadır. Nakit bir işletmenin kasa ve banka hesaplarındaki paralarının toplamıdır. Nakit benzeri terimi, işletmenin likidite amacıyla elinde bulundurduğu gereksinme anında kolaylıkla paraya çevrilebilen taşınır değerleri içermektedir.

Nakit yönetimi; nakit giriş ve çıkışlarını tahmin etmek elde tutulacak optimum nakit miktarını saptamak, nakit girişlerini hızlandırarak ve nakit çıkışlarını yavaşlatarak nakit giriş ve çıkışları arasında uyum sağlamak, gereksinim duyulan fonları uygun koşullarda sağlamak ve nakit mevcudunu en iyi şekilde değerlendirmek olarak tanımlanabilir.

Nakit yönetiminin odak noktasını, işletme içerisinde nakit yaratıcı faaliyetlerin uyum ve denetimi oluşturmaktadır (10).

Nakit yönetiminin işlevi, nakit akış döngüsünü en iyi şekilde değerlendirerek, her aşamada gerekli bilgiyi alabilmek, yorumlayabilmek ve nakit akışı döngüsünün uzunluğunu optimum kılabilmek olmalıdır (11).

İyi bir nakit yönetimini belirleyen temel ölçütler aşağıdaki gibi özetlenebilir (12):

-
- (9) Tuncer TOKOL, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981, s.1.
(10) İhsan ERSAN, **Nakit Yönetimi**, İ.Ü. İşl.Fak.Dergisi, Cilt:XII, S.1,1983, s.131.
(11) Melih ERDOĞAN, a.g.e., s.8.
(12) A.g.e., s.11

- İyi bir nakit yönetimi için iyi bir nakit organizasyonu sisteminin oluşturulması gerekir. İyi bir nakit organizasyonu sistemi ise kesin ve güvenilir, günlük ve aylık tahmin işlemlerini oluşturabilen ve bunu sağlamaya yönelik bilgileri derleyebilen bir sistemdir. Bu şekilde işletmenin banka hesaplarını valörlerine göre çok büyük bir dikkat ve özenle izleyebilmesi, iyi bir nakit yönetiminin özelliğidir.

- İşletmenin gereksinimlerine bağlı olarak nakit kredilerinin seçimini optimize edebilmek, iyi bir nakit yönetiminin temel amaçlarından biri olmalıdır.

- Nakit yönetimi, işletmenin cari hesaplarını ve tahsilatını çok iyi yönetebilmelidir.

4. Nakit Yönetiminin Önemi ve Amaçları

İşletmelerin temel amaçları, kârlılık ve işletme yaşamını sürekli kılmaktır. Nakit yönetiminin, işletmenin bu amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayacak, likidite ve kârlılık gibi birbirine zıt iki amacı bir biriyle bağdaştırma gibi zor bir görevi vardır (13). Bu iki zıt amacı bir biriyle bağdaştırabilmek için nakit yönetimi nakit giriş ve çıkışlarını iyi tahmin ederek hem işletmenin elinde atıl fon kalmasına engel olacak hem de işletmenin finansal yükümlülüklerini yerine getirecek yeterli nakiti bulunduracak gerekli düzenlemeleri yapacaktır.

Nakit yönetimi kâr amacına yönelirken, sahip olunan nakitleri diğer işletme varlıkları gibi en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Elde gerekenden fazla fon bulundurmak, fazla fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi sonucu sağlanacak gelirden yoksun kalınmasına neden ola-

(13) TOKOL, a.g.e., s.26.

caktır. Bunun da kârlılık üzerinde olumsuz etkisi olacaktır.

Nakit yönetimi likidite amacına yönelirken; işletmenin finansal yükümlülüklerini yerine getirebileceği düzeyde bir nakiti hazır bulundurmalıdır. Yetersiz nakit bulundurma işletmenin finansal yükümlülüklerini yerine getirememesine neden olabilecektir. Finansal yükümlülüklerini yerine getirememesi işletmenin prestij kaybına neden olacaktır. Prestif kaybının fazla güvence istemelerine, faiz oranlarını yüksek tutmalarına veya sattıkları malın fiyatını yüksek tutmaları gibi sonuçlara neden olabilir.

Nakit yönetimi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bulundurulması gereken en az nakit miktarını gereksinim duyulabilecek nakit miktarını ve nakdin elde edilebileceği kaynaklar ile elde tutuluş maliyetini belirlemelidir (14).

Nakit yönetimi temelde, nakit kaynaklarını üretici hale getirmeyi, işletmenin gereksinim duyduğu fonları hazır bulundurmaya ve bunları optimal kullanarak kârlılığını maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Nakit yönetimi işletme bünyesinde oluşacak nakit akışının iki boyutunu da izlemek, nakit giriş ve çıkışlarına ilişkin politikalar geliştirmek zorundadır.

Nakit yönetimi amaçlarına uygun olarak (15);

- Uygun banka-işletme ilişkisinin kurulması
- Nakit girişlerinin hızlandırılması
- Nakit çıkışlarının yavaşlatılması
- Fazla fonların kısa vadeli yatırım alanlarında değerlendirilmesi gerekir.

-
- (14) Cengiz Aykut SEDEF, **Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetim Modellerinin İncelenmesi**, Erciyes Ün., İ.İ.B.F. Dergisi, S.4, 1983, s.95.
- (15) Osman TAŞLICA, **İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Nakit Akımlarının Yönetimine Yönelik Yöntem Önerileri**, (Basılmamış) Doktora Tezi, A.Ü. Eskişehir 1990, s.27.

Şimdi bu noktalar sırasıyla açıklanacaktır:

- Uygun banka-işletme ilişkisinin kurulması: 3

İşletmelerin birinci derecede kredi kaynakları bankalardır. Bunun yanında günümüzde bankaların sunduğu hizmetler önemli boyutlara ulaşmıştır. Bankacılıkta elektronik çağa giriş, bankalar yoluyla yapılan tahsilat sürelerini oldukça kısaltmıştır. Tahsilat sürelerinin kısalması nakitten nakite dönüş sürecini etkilemekte, işletmelerin daha çok özkaynaklarla çalışmasına olanak tanımaktadır. Yabancı kaynak gereksinimi azaldığından, işletme bir gider tasarrufu yapmaktadır. Nakit yönetimi genel işletme kârlılığını arttırma ve bankaların sunduğu hizmetlerden yararlanma ile gereksinim duyduğu fonları karşılayabilme açısından uygun bir banka işletme ilişkisi kurulmalıdır.

- Nakit girişlerinin hızlandırılması: 1

Nakit yönetiminin amaçlarından birisi de nakit girişlerini hızlandırmaktır. İşletmelerin temel nakit girişleri satışlardan doğan alacaklardan sağlanmaktadır. Bu noktada yapılması gereken, alacakların tahsilatında nakit girişlerini hızlandıracak prosedürlerin iyileştirilmesidir. Bu konuda elektronik bankacılığın gelişmesi ile bankaların alacakların tahsili konusunda sundukları hizmetlerden yararlanılabilir. Etkili tahsilat politikaları ile şüpheli ve değersiz alacak miktarı azaltılabilir.

- Nakit çıkışlarının yavaşlatılması: 2

Nakit çıkışları yasaların, sözleşmelerin sınırları içinde ve işletmenin kredi itibarı sarsılmayacak şekilde yavaşlatılarak, nakit büküyesinin pozitif tutulmasıyla önemli ölçüde fon tasarrufu yapılabilir.

- Fazla fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi:

Nakit girişlerini hızlandırarak, nakit çıkışlarını yavaşlatarak oluşturulan fonların atıl kalmasına engel olarak, bu fonların kısa vadeli

yatırımlarda değerlendirilmesi gerekir. Kısa vadeli yatırımlardan kastedilen, süresi bir yılı geçmeyen yatırımlardır. Nakit yönetimi fazla fonların yavaşlatılarak, bütçelerden de yararlanarak ne kadar süre için yatırılabilirliğini belirleyerek, buna göre yatırım alternatifleri arasında değerlendirme yapacaktır.

Uygulamada pek çok işletmenin etkin bir nakit yönetiminden yoksun olduğu gözlenmektedir. İşletmelerdeki nakit akışının düzensizliği, muhasebe uygulamalarının nakit mevcudunu olduğundan az göstermesi ve pek çok üst düzey finans yöneticisinin nakit yönetimine ilişkin yöntemleri karışık bulmalarının yanısıra bu olgunun kökeninde finans yöneticilerinin etkin bir nakit yönetiminden ziyade gereksinim anında hazır kaynak bulundurulmasına önem vermeleri yatmaktadır. Nakit yöneticisi için başarı ölçütü uygun koşullarla kaynak temini olmakta ve çoğu kez rahat çalışabilmek, başarıya gölge düşürmemek için gerekenden fazla nakit bulundurulmaktadır.

Son yıllarda ekonomik gelişmelere paralel olarak dış kaynak sağlamanın maliyetinin artması, işletmeleri, daha çok özkaynaklarla çalışmaya zorlamaktadır. Bunun yanında yüksek faiz oranları atıl fon bulundurmanın fırsat maliyetini arttırmıştır. Nakit giriş ve çıkışları arasında uyum sağlamak, dış kaynak kullanımını azaltmak, atıl kalabilecek fonları kısa vadeli yatırımlarda değerendirerek kârlılık üzerinde olumlu etkilerde bulunma gibi nedenler işletmelerde nakit yönetimini önemli bir hale getirmiştir.

5. Nakit Bütçesi Kavramı

Nakit yöneticisi, işletmenin günlük çalışmalarını yürütebilmesi ve yatırım harcamalarının en iyi şekilde yapılması için işletmeye nakit giriş ve çıkışlarını kısa zaman süreleri içinde uyumlu şekilde düzenlemelidir. Bu uyum tahsilat ve ödemeler hakkındaki bilgilere dayanarak nakit bütçesi yardımıyla sağlanacaktır. Aynı zamanda, değişik dönemlerde elde oluşacak

fazla fonları yatırım alanlarında değerlendirebilmek ve doğabilecek nakit açıklarını zamanında karşılayabilmek için nakit bütçesinden yararlanılır.

Nakit bütçesi, bütçe döneminde işletmeye nakit giriş ve çıkışlarını gösteren bir plân şeklinde tanımlanır (16).

Nakit bütçesi, dönembaşı nakit durumu temel alınarak hazırlanır. Daha sonra alacaklar ve satışlardan sağlanacak nakit dönembaşı nakit miktarına eklenerek toplam nakit miktarına ulaşılır (17).

Nakit bütçesi yardımıyla nakit girişleri ile plânlanan dönemdeki ödemelerin zamanlaması yapılır. Nakit bütçesi diğer bütçelerden farklı olarak yalnız gerçekleşecek nakit hareketleri ile ilgilidir. İşletmenin ödemesi gereken fakat günü belli olmayan, işletmeye gelecek fakat giriş tarihi belli olmayan nakit hareketleri nakit bütçesinde gösterilmez (18).

Nakit bütçelerinin anlamlı olabilmesi, fiilen yararlı sonuçlar verebilmesi için, mümkün olduğu kadar kısa aralıkları dikkate alması gerekir. Dolayısıyla daha sonraki uygulamada ayrıntılı nakit akışları tabloları günlük karşılaştırmalara kadar götürülmelidir. Bunun pratik anlamı nakit akışı tablolarının günlük, haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık karşılaştırmalar gibi ayrı ayrı ve birbiri ile ilgili tablolar biçiminde düzenlenmesinin yararlı olacaktır. Olağandır ki dönem bütçelerinin bir parçası biçiminde düzenlenecek nakit bütçesinde tahminlerin aylık karşılaştırmalar düzeyinde yapılması yeterlidir. Zaten bir hesap dönemlik (çoğu kez bir takvim yılı, bir hesap dönemi olarak alınır) bütçeleme yapılırken daha fazla ayrıntılara da gidilemez. Daha sonra aylık bütçelerde nakit giriş ve çıkışları ayın

-
- (16) İlhan CEMALCILAR, **İşletme Bütçeleri**, E.İ.T.İ.A. Ya.No.24-2, Eskişehir, 1965, s.107.
(17) V.GRAY-Don RICKETTS, **Cost and Managerial Accounting**, McGraw Hill International Book Company, Aucland, 1982, s.248.
(18) BÜKER-AŞIKOĞLU, a.g.e., s.75.

bütün gün ve haftalarını ayrı ayrı inceleyecek biçimde ayrıntılara indirilebilir. Böylece olağanüstü olaylar dışında herhangi bir nakit sorunu ile karşılaşılmanması sağlanmış olur (19).

Nakit bütçesi hazırlanmasındaki amaçları kısaca özetleyecek olursak (20);

- Beklenen nakit akışını göstermek, devre sonu nakit dengesini tahmin etmek,
- Ek finansman gerekip gerekmediğini tahmin etmek, olası miktarı, zamanı ve fonlara gereksinim duyulan sürenin uzunluğun tayin etmek,
- İşletme faaliyetlerindeki hareketleri ve stokların genişletilmesi, ya da daraltılması gereğini tespit etmek,
- Arttırılan (atıl hale getirilen) nakit miktarını ve yatırımda kullanılabilceği zamanı önceden belirlemek,
- Yönetime kontrol aracı olarak yardımcı olmaktır, diyebiliriz.

II- OPTİMAL NAKİT MİKTARININ SAPTANMASI

1. Nakit Bulundurma Nedenleri

İşletmeler 3 nedenden dolayı nakit bulundururlar. Bunlar (21);

- Faaliyet nedeniyle.
- İhtiyat nedeniyle.
- Spekülasyon nedeniyle.

-
- (19) Alpaslan PEKER, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Muh. Ens.Yay.No.53, İstanbul, 1988, s.389.
- (20) John L.O'DONNELL, **Para Bulma (Firmsman)ın Seçilmiş Konuları**, Ankara, 1970, s.3.
- (21) Atilla GÖNENLİ, **Bilanço Analizi**, İ.Ün.Yayın No.1773, İşl.Fak.Yayın No.13, İstanbul, 1972, s.153.

Şimdi bu nedenler sırasıyla açıklanacaktır;

- Faaliyet Nedeniyle Nakit Bulundurma:

Faaliyet nedeniyle bulundurulan nakit, işletmenin normal faaliyetleri sonucu gerekli ödemeleri yapabilmesi içindir. Bu amaçla tutulan nakitle ücret ödemeleri, stok alımları, kısa vadeli borç ödemeleri gibi çalışma sermayesine ilişkin nakit çıkışları gerçekleştirilmektedir.

- İhtiyat Nedeniyle Nakit Bulundurma:

İhtiyat nedeni altında para bulundurma beklenilmeyen giderleri karşılama amacına yöneliktir. Örneğin, su baskını, deprem, doğal yıkımlar, grev veya dağıtım kanallarının, ulaştırma olanaklarının tıkanması gibi nedenlerle üretim ve/veya satış faaliyetlerinin geçici süre duraklaması gibi durumlarda işletme güç durumlara düşmemek için ellerinde likit veya litiditesi yüksek değerler bulundururlar. İşletmenin nakit akışları ne kadar iyi tahmin edilirse, ihtiyat nedeni ile para bulundurma ihtiyacı da o oranda azalacaktır. İhtiyat olduğu anlarda borç bulma olanaklarına sahip olmak ise, bu nedenle bulundurulan nakit miktarının azalmasını gerektirecektir. Geleceğin belirsizliği ve istenildiği anda borç bulma olanaklarının olmaması ise ihtiyat nedeniyle bulundurulacak nakit miktarının artmasına neden olur.

- Spekülasyon Nedeniyle Nakit Bulundurma

Potansiyel yatırım fırsatlarından yararlanabilmek için nakit bulundurmanın nedeni kârdır. İşletmeler bu amaçla ellerinde tuttıkları fonları kısa süreli ve büyük kârlar getirebilecek her türlü alana yatırım yapmayı amaçlarlar. Örneğin, faiz hadlerinde yükselme ve menkul kıymet fiyatlarında düşmeler beklenmekte ise mevcut nakit miktarı senetlerin satın alınmasında kullanılabilir. Böylece faiz hadlerinde meydana gelebilecek düşmelerden ve menkul kıymetlerin fiyatlarındaki yükselmelerden yararlanılmış

olacaktır. İşletmeler menkul kıymet fiyatlarındaki değişmelerinden üstünlük sağlamak amacıyla nakit bulundururlar. Faiz hadlerinde beklenen değişmelerden bir çıkar sağlamak amacıyla işletmeler ellerinde nakit bulundurmazlar (22).

2. Nakit Bulundurmanın Yararları

İşletmeler ellerinde nakit bulundurmakla şu yararları sağlarlar (23);

- Günlük işlemlerin gerektirdiği ödemeleri eksiksiz şekilde karşılamak
- Beklenen ödemeleri zamanında yapmak (süresi gelen borçların, vergi taksitlerinin, nakten dağıtımına karar verilen kâr paylarının ödemesi gibi)
- Beklenmedik, olağanüstü olaylara karşı hazırlıklı olmak, bu tür olayların olmasında mali açıdan zor duruma düşmemek
- Olağanüstü nakit ödemelerini yapabilmek (zarar-ziyan-tazminat ödemeleri gibi)
- Alışlarda nakit iskontosundan yararlanmak
- Bankalarla iyi ilişkiler kurmak, devam ettirmek, gerektiği zaman bankalardan ve diğer finansman kurumlarından kolaylıkla kredi temin etmek (Örneğin, bazı bankalar, plasman müşterilerinden, açtıkları kredinin belirli bir oranında bankalarda mevduat bulundurmalarını isteyebilirler veya mevduat bulunduran işletmelere kredi açmada öncelik tanıyabilirler)

(22) J.C.Van HORNE, **Finansal Yönetim ve Politikaları**, Cilt.II, A.İ.T.İ.A. Yayını No.29, Ankara, 1979, s.30.
(23) Öztin AKGÜÇ, **Finansal Yönetim**, Muh.Ens.Yay.No.56, Muhasebe Ens.Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No.8, 5. Baskı, İstanbul, 1989, s.212.

- Ortaya çıkabilecek kârlı iş olanaklarını veya yatırım fırsatlarını değerlendirmek, özellikle finansal varlıkların değer artışlarından yararlanabilmek.

3. Eksik Nakit Bulundurmanın Sakıncaları

Likidite noksanlığının işletme açısından doğurabileceği olumsuz etkiler de şöyle sıralanabilir (24);

- Kredi sağlama olanakları zorlaşabilir, işletme tüm ödemelerini peşin yapmak zorunda kalabilir.
- Kredi verenler işletmenin ödeme güçlüklerini dikkate alarak artan riskleri karşılamak için faiz oranını veya kredili satışlarda malın satış fiyatını artırabilirler.
- Satıcılar, kredili mal vermeyi geri çevirebilirler.
- Hammadde, malzeme alışındaki düzen bozulabilir. Nakit sıkıntısı içinde bulunan işletmeler, satıcılar tarafından ikinci sınıf müşteri muamelesine tabi tutulabilir; satıcılar, öncelikle likidite durumu kuvvetli işletmelerin gereksinmelerini karşılamayı yeğleyebilirler.
- Para ve sermaye piyasalarından elverişli koşullarla kaynak sağlamak olanaksız hale gelebilir.
- Süresi gelen borçların zamanında ödenememesiyle uğranılan kayıplar (protesto edilme, temerrüt faizi ödeme gibi) artabilir.
- Bazı hallerde alacaklıların, işletmenin tasfiyesi için yasal yollara başvurmaları sonucu, işletmenin varlığı tehlikeye düşebilir.

Nakit sıkıntısı içinde olan bir işletmede, görünmeyen maliyeti yüksek önemli bir etkide, yöneticilerin, nakit sıkıntısını aşma

(24) AKGÜÇ, **Finansal Yönetim ...**, s.213.

için parasal sorunların çözümüne zamanlarının büyük kısmını ayırmak zorunda kalmaları ve yönetimle ilgili görevlerini aksatmalarıdır. Bu da işletme açısından ileride giderilmesi zor kayıplara yol açabilir.

4. Nakit Bulundurma Maliyeti

Bir işletmenin elinde para tutmasının maliyeti ise şöyle sıralanabilir;

- İşletme elinde nakit bulundurmakla, bu nakitin kullanılabileceği alternatif yatırım alanlarından elde edilebilecek kârlardan yoksun kalınabilir.
- Elde bulundurulan nakit, kısa vadeli borçların ödemesinde kullanılabilir. Böylece kısa vadeli borç ödemeleri için kullanılabilecek kredilere ödenecek faiz tasarruf edilmiş olur.
- İşletmenin elinde fazla nakit bulundurması kısa süreli finans piyasalarından uzaklaşmasına neden olur. Bu durum, herhangi bir gereksinim anında para piyasasından nakit sağlanmasını güçleştirebilir.

5. Optimal Nakit Miktarının Saptanması

Finans yöneticisi, fazla likit fon bulundurmanın sağlayacağı yararlarla likit fon bulundurmanın dolaysız ve alternatif maliyetini gözönünde bulundurarak firma için optimum nakit tutarını saptamalıdır. Optimal tutarın üstünde nakit bulundurulması nakit kaynakların optimalden düşük kullanılması demektir. Çok düşük düzeyde nakit bulundurulması ise işletmenin borçlarını, ücret ve maaşları ödeyememe gibi bir durumla karşı karşıya kalmasına neden olur.

Yeterli nakit bulundurmamanın maliyeti oldukça yüksek olabilir. Borçlarını ödemekte güçlükle karşılaşan işletmeler piyasada prestij kaybına uğrarlar ve ileride fon bulmakta güçlükle karşılaşabilirler. İşletme varlığını sürdürme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Diğer taraftan az nakit bulundurma, yeterli nakit olsaydı yapılabilecek yatırım ile kazanılacak gelirden yoksun kalınmasına da neden olabilecektir.

Optimal nakit düzeyi belirlenirken işletmenin nakit bulundurmaktan dolayı katlanacağı fedakârlıkları ya da gizli maliyetleri gözönünde bulundurmak gerekir. Nakdin sağlanması için yapılacak giderlerle, nakit bulundurma ile katlanılacak fedakârlıklar toplamının minimum olduğu nakit düzeyini saptamak gerekir. İhtiyaç duyulan nakit için yapılacak minimum toplam giderler düzeyindeki nakit miktarı, işletmenin belirli bir dönem içinde nakit ödemeleri için emre hazır bulunduracağı optimal nakit miktarını verecektir (25).

Nakit yöneticisinin optimal nakit miktarını saptama konusundaki kararını gelecek ile ilgili para akışı tahminlerinin güvenilirlik derecesi, para akışında dalgalanmalar olağanüstü durumlarla karşılaşma olasılığı, beklenmeyen durumların yaratacağı nakit sıkışıklığının işletme açısından doğuracağı sakıncalar, acil durumlarda ek likit fonlar bulma olanağı, işletmenin bankalarla olan ilişkisi, likit fonların alternatif kullanım alanlarında sağlayacağı gelir gibi faktörler etkiler.

Zor ve karmaşık ilişkiler yumağı olmasına rağmen optimal nakit tutarının belirlenmesinde pratik yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar; Günlük Satış Tutarı Yöntemi, Kısa Vadeli Borçlara Göre Nakit Düzeyi Yöntemi, Gün-

(25) Osman TEKOK, **Finansal Yönetim, Finansal Plânlama, Yatırım Politikaları**, San Matbaası, Ankara, 1978, s.191.

lük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemidir (26).

a) Günlük Satış Tutarı Yöntemi

Nakit yöneticisi, gelecek dönem veya dönemlere ilişkin para akışı tahminlerini yaptıktan sonra, olabilecek sapmalara ve olumsuzluklara karşı elinde belli bir düzeyde nakit bulundurmak isteyebilir. Bu düzeyi belirleyebilmek için kaç günlük satış tutarına eşit nakit bulundurulmasının gerektiğini belirlemektir. Örneğin, süre 10 gün ve ortalama satışlar 2 milyon ise bulundurulması gereken nakit düzeyi 20 milyondur. Eğer elde bulunan nakit düzeyi bu düzeyin altında ise tamamlanacak, üstünde ise fazla olan kısım kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilecektir.

b) Kısa Vadeli Borçlara Göre Nakit Düzeyi Yöntemi

Nakit yöneticisi elinde bulunduracağı nakit düzeyini kısa vadeli borçların belli bir oranına göre belirleme yolunu benimseyebilir. Bu durumda, kısa vadeli borçlar 100 milyon ve bunun % 20'si nakit olarak tutulması yolu benimsenirse elde bulundurulacak nakit düzeyi 20 milyondur.

c) Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemi

İşletmenin optimum nakit düzeyini belirlemede kullanacağı diğer bir yöntem de, günlük ortalama nakit çıkışlarının bir yüzdesini elde tutma yöntemidir. Bu yönteme göre optimum nakit düzeyi aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$\text{Optimal Nakit Düzeyi} = \frac{\text{Elde kaç günlük Nakit Bulundurulacağı}}{\text{Günlük ortalama nakit çıkışı}} \times \text{Günlük ortalama nakit çıkışı}$$

(26) Türkan ARIKAN, *İşletmelerde Nakit Düzeyinin Kontrolü*, Para ve Kredi Dergisi, Sayı:12, 1981,s.18-20.

Para Devir Hızına Göre Nakit Düzeyi

Geçmiş dönem nakit devir hızı ve gelecek dönem satış tahminleri yapıldığında elde tutulabilecek optimal nakit miktarı saptanabilir.

Nakit miktarını saptamak için

$$\text{Nakit mevcudu} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Para devir hızı}}$$

formülü kullanılır. Bu formül işletmede günlük işlemler için bulunulması gereken nakit miktarı tespit edilebilir (27).

III- NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME ORGANİZASYONUNDAKİ YERİ

Bir işletmede nakit yönetiminin olması, işletmenin organizasyon yapısında da değişiklik yapmasını zorunlu kılmaktadır. Organizasyon yapısında yapılacak bir değişikliğin bir maliyeti vardır. Böyle bir değişikliğe gereksinim olup olmadığı, nakit yönetiminin organizasyona dahil edilip edilmemesi, tartışılması fayda-maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir.

Nakit yönetimine gereksinim duyan işletmeler, işletme ölçeği, finansal yapı, bulunulan sektör, bankalarla ilişkiler, rekabet, işletmeye bağlı birimlerin sayısı, bunların yerleşim biçimleri, piyasada geçerli faiz oranları, enflasyon oranı, ülke ekonomisindeki dalgalanmalar gibi değişik faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler değişik boyutlarda finansal yönetimi etkileyerek, işletmeleri, nakit yönetimine yönelik organizasyon değişikliğine zorlarlar. Örneğin, alışları ve satışları peşin olarak gerçekleşen bir işletmede nakit yönetimi kolaydır. Ancak üretim süreci uzun, büyük ölçekli ve satışları geniş bir alana yayılan bir sanayi işletmesinde, nakit

(27) Sabri BEKTÖRE-Ferruh ÇÖMLEKÇİ, **Mali Tablolar Analizi**, A.Ü. Eğ.Sağ.Bil. Arş.Vakfı Yayın No.71, Eskişehir, 1989, s.245.

girişleri ve çıkışları farklı bir nakit yönetimini gündeme getirecektir.

Küçük ölçekli işletmelerde nakit yönetimi için birisi görevlendirilmez. Bu görevi finans yönetici, muhasebe görevlisi ya da mali işler müdürü tarafından yürütülebilir. İşletme ölçeği büyükse nakit yönetimine ilişkin fonksiyonların nakit yönetici tarafından yerine getirilmesi uygun olur.

Nakit yönetimini ayrı bir birim olarak organize etmenin iki önemli nedeni vardır (28). Birincisi, programlı ve koordine edilmiş nakit yönetimi, işletme gelirlerini arttırıcı yönde faaliyette bulunacaktır. İkincisi ise, nakit yönetimi zaman faktörünü plânlama ile işletmenin lehine çevirmekte, üst yönetim kararlarına hız ve olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

IV- NAKİT YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

Nakit yöneticisi, işletme amaçlarına uygun olarak ve işletmenin kârlılığına olumlu katkıda bulunacak şekilde nakiti yönetmekle görevlidir. Nakit yöneticisinin nakiti yönetmedeki en temel görevi, nakit yönetimine ilişkin amaçları gerçekleştirmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek için bir dizi görevi yerine getirir. Bunlar;

- Nakit giriş ve çıkışlarını tahminleme.
- Nakit bütçesini hazırlama.
- Diğer işletme departmanları ile koordineli çalışma.
- Diğer işletme bütçeleri hazırlanırken, bu bütçelerin hazırlanmasında nakit yönetimi açısından görüş bildirme, katkıda bulunma.
- Nakit bütçesi ile gerçekleşen durumların karşılaştırılmasını yapma, sapmaları ve nedenlerini belirleme.
- Sapma ve nedenleri konusunda üst yönetime bilgi verme.
- Sapmalar konusunda düzeltici önlemler alınmasını sağlama.
- Kısa süreli finans piyasasından kredi sağlama.
- Nakit sağlama kaynakları arasında karşılaştırma yaparak en uygun olanından nakit sağlama.

- Nakit fazlasını uygun yatırım alanlarında değerlendirme.
- Banka-nakit yönetimi ilişkisini sağlama.
- Optimum nakit miktarını belirleme.
- İyi bir nakit akışı döngüsü oluşturma.
- Nakit kontrolü yapma.
- Nakit fazlalıklarının ve noksanlıkların olabileceği zamanı belirleme ve buna uygun kararlar üretme.

V- NAKİT YÖNETİMİNİN DİĞER İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİLERİ

Nakit yöneticisi, nakit yönetimine ilişkin amaçlarını gerçekleştirirken diğer işletme fonksiyonları ve nakit akışını etkileyen her fonksiyon ile belli bir organizasyon içinde çalışmalarını düzenlemek zorundadır.

Nakit yönetimi üretim, muhasebe, pazarlama gibi işletme fonksiyonları ile yakın bir ilişki içindedir.

1. Nakit Yönetimi ve Üretim

Üretim departmanının üretim alanında alacağı bir karar nakit yöneticisi de katılmalıdır. Üretim için alınacak girdileri sağlama ve bunun için yapılacak harcamaların boyutu nakit yöneticisini yakından ilgilendirmektedir. Nakit yöneticisi sadece üretim sürecinde alınacak kararlarla değil, üretim plânlamasına da katkıda bulunmalı ve koordineli çalışmalıdır.

2. Nakit Yönetimi ve Muhasebe

Muhasebe işletmeyle ilgili geçmiş işlemleri anlamlı olarak kaydeder, bir sistem içinde düzenler ve bu işlemlerin açıklamalarını yapar. Muhasebe kayıt ve metodları, nakit yönetiminin gereksinim duyduğu günlük bilgi akımını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Günlük bilgi akımını en güvenilir ve hızlı şekilde ulaştıracak yol ise bilgisayara dayalı bilgi işlemedir. Bu tür bilgi işlemede bilgilere anında ulaşmak olasıdır.

3. Nakit Yönetimi ve Pazarlama

Pazarlama departmanının satış politikalarında değişiklik yapma yolunda alacağı bir karara nakit yöneticisi de katılmalıdır. Örneğin, kredi-
li satış politikasında değişiklik yaparak kredi süresini uzatma kararı nakit akışlarını etkileyeceğinden, böyle bir kararın alınmasına nakit yöneticisi de katılmalıdır.

4. Nakit Yönetimi ve Yatırım Kararı

Üst yönetimin alacağı uzun vadeli yatırım kararları nakit yönetimi-
ni ilgilendirmektedir. Alınan yatırım kararının finansmanının, iç kaynaklar-
dan mı yoksa dış kaynaklardan mı sağlanacağı önemli bir sorundur. Bu soru-
nun çözümüne yönelik olarak nakit yönetimi iç kaynak kullanılabileceği ya
da kullanılamayacağı yolunda bilgi üretebilir. İç kaynak kullanılamazsa
dış kaynak maliyeti ve geri ödemeleri gibi soruların yanıtını nakit yöne-
timi verebilir.

VI- NAKİT YÖNETİMİNDE DİKKATE ALINACAK NOKTALAR

Nakit yönetimi nakit kaynakları üzerinde etkinlik sağlayarak kârlılığa olumlu etkilerde bulunmaya çalışır. Bu amaçla alınabilecek önlemler şunlardır;

- Para devir hızını arttırmak

Nakit yönetimi nakitin etkin kullanımını ölçmek için para devir hızı oranında yararlanır.

$$\text{Paranın devir hızı} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Nakit Mevcudu}}$$

Paranın devir hızının yüksek oluşu nakitin etkin ve verimli kullanıldığını, eldeki nakit miktarının daima atıl kalmayacak tutarda olduğunu

işaret eder (29).

- Tahsilat süresini kısaltıcı önlemler almak

Bunun için bankacılık sisteminden yararlanılabileceği gibi büyük tutarlardaki alacaklar için kuryeler kullanılır.

- Belirli sayıdaki bankalarla çalışmak

Çok sayıda banka şubesi ile çalışıldığı takdirde, her bir şubedeki bir miktar mevduat bankalardaki mevduat tutarını arttırabilir. Bankalardaki mevduattan anlaşılması gereken her an kullanılabilir vadesiz mevduattır. Az sayıda banka şubesi ile çalışılması görece olarak daha az mevduat ile faaliyetleri sürdürme olanağı bulunabilir. Ancak, çok sayıda banka şubesi ile çalışmak gereksinim duyulan krediyi uygun zamanda, miktarda ve maliyette bulma açısından yararlıdır.

- Ödemeleri haftanın belirli günlerinde yapmak

Büyük işletmeler haftanın belli gününü ödeme günü belirleyerek çekleri hazırlar ve alacaklılara duyurur. Haftalık mal satış düzeyine bağlı olarak nakit yöneticisi bu alışları karşılayacak kadar nakiti bu amaçla hazırlamak zorundadır. O hafta gereken nakitin karşılanamayacağını gören nakit yöneticisi bunu bir hafta için ve bazı hallerde belki iki hafta içinde geciktirebilir. Ancak daha uzun gecikmeler işletme aleyhine sonuçlar doğurabileceğinden bunun önlenmesi gerekir (30).

- Çekle yapılan ödeme ve tahsilatta sistemli davranmak

Günümüzde çek işletmelerin elinde yaygın olarak kullanılan bir ödeme aracıdır. Nakit yöneticisi aldığı çekleri süratle işletme hesaplarına

(29) BEKTÖRE-ÇÖMLEKÇİ, a.g.e., s.245.

(30) Attila GÖNENLİ, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İ.Ü. Yayın No.3463, İşletme Fak.Yayın No:187, İstanbul, 1988, s.416.

yatırır. Aynı şekilde bazı alacaklılar çeklerin bankalardan tahsili konusunda yavaş davranmaktadır. Banka hesaplarından paraların çekilmemesi sonucu işletme belli bir parayı tasarruf etmiş ya da daha küçük kasa bakiyesi ile aynı işi çevirmek olanağını elde etmiş olur. Flot (float) adı altında tanıtilen ve muhasebe uygulamasında tahsil edilmemiş çekler adı altında izlenen bu olanak banka hesaplarının işletme kayıtlarına göre gösterdiği bakiye ile banka kayıtlarına göre belirlenen bakiye arasında işletme lehine farktır.

- Peşin ödemelerden olanak ölçüsünde kaçınmak

Kira, sigorta gibi genellikle önceden ödenmesi olası olan giderlerin, gerçekten peşin ödenmesine gerek olup olmadığı irdelenerek, peşin ödemelerin azaltılması, alınabilecek önlemlerden biridir.

- Yatırım harcamalarında ivedi olmayanları ertelemek
- Nakit yönetimde dar ve kısa süreli görüşleri bir yana bırakmak:

Üst kademe yöneticileri, nakit yöneticilerinin başarılarını, nakit yönetimde sağladıkları etkinlikten çok gereksinim anında derhal kaynak bulmalarıyla değerlendirmektedir. Nakit yöneticileri de buna bağlı olarak nakit yönetimde etkinlik sağlamaktan çok, gereksinim duyulduğu an kaynağın derhal hazır bulundurulmasına önem vermektedirler. Bu da nakit yöneticilerinin başarılarını gölgelememek ve rahat çalışabilmek için, geniş bir emniyet marjı ile daha fazla nakiti kasa ve bankalarda tutmasına neden olmaktadır. Nakit yönetimde dar görüş olarak nitelenebilecek bu görüşün terk edilerek nakit yönetimde etkinlik sağlanmasına öncelik verilmesi halinde daha az bir nakit miktarı ile faaliyetler yürütme olanağı elde edilebilir.

İ k i n c i B ö l ü m

NAKİT YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ OLARAK NAKİT BÜTÇESİ

I- NAKİT BÜTÇESİNİN ÖZELLİKLERİ VE KAPSAMI

Nakit yönetimi işletmenin kârlılığı ve verimliliği üzerinde önemli etkilerde bulunur. Bu nedenle nakit, işletme sermayesinin bir ögesi olmasına rağmen ayrı olarak plânlanır ve kontrol edilir. Ayrıca, işletmelere çeşitli biçimlerde kredi sağlayan ve borç veren örgütler bu konuda karar vermeden önce işletmelerin nakit bütçesi veya nakit akımlarına ilişkin tahminlerini talep ederler.

Nakit bütçesi, işletmenin belirli bir dönem sonundaki toplam finansman gereksiniminin yanında finansman gereksiniminin zaman içerisindeki dağılımını da ortaya koyarak zamanlama sorununun çözümüne katkıda bulunur (31).

Nakit bütçeleri, nakit girişleri ve nakit çıkışları tahmini olmak üzere iki kısımdan oluşur. Nakit girişlerinin tahmininde kâr sağlayan veya sağlamayan bütün nakit girişleri dikkate alınır. Satışlardan, alacakların tahsilinden, hisse senedi, sabit değer satışlarından, borçlanmadan dolayı bütün nakit girişleri hesaba katılır. Aynı şekilde ücret, kira, vergi, borç

(31) AKGÜÇ, **Finansal Yönetim ...**, s.176.

taksidi, hammadde veya mal alımı gibi tüm nakdi ödemelerde tahmin edilir. Ancak amortismanlar şüpheli alacak karşılıkları gibi nakdi bir ödemeyi gerektirmeyen masraflar hesaba katılmaz (32). İşletmenin kârını etkilediği halde nakit akımlarını etkilemeyen işlerin, bütçe hazırlanırken ayıklanması gerekir (33).

Nakit bütçesi diğer işletme bütçeleriyle yakından ilişkilidir. Diğer işletme bütçeleri verilerinden yararlanarak nakit giriş ve çıkışlarına ait nakit hareketlerini belirler. Ancak, işletme bütçeleriyle nakit bütçesi arasında önemli bir fark vardır. Diğer işletme bütçeleri temel işlemlerin zamanlaması veya oluşması ile ilgiliyken (tahakkuk bazında), nakit bütçesi nakit giriş ve çıkışlarının zamanlamasıyla ilgilidir. (Nakit bazında) (34).

II- NAKİT BÜTÇESİNDE ZAMAN BOYUTU VE HAZIRLAMA SORUMLULUĞU

Nakit bütçesi hazırlanırken ilk önce bütçe döneminin belirlenmesi gerekir. Bütçe döneminin ne kadar olacağı konusunda kesin bir kural yoktur. Bütçe dönemi işletmenin türüne, işletmenin içinde yer aldığı endüstrinin özel koşullarına, nakit akışının istikrarına ve mevsimsel dalgalanmalara göre değişir (35).

Nakit bütçeleri uzun süreli ve kısa süreli olarak hazırlanabilir. Bir yıla kadar olan bütçeler kısa dönemli bütçeler, bir yıldan uzun süreli bütçeler uzun dönemli bütçelerdir.

(32) Metin TÜRKÖ, *Döner Sermaye Yönetimi*, A.Ü. İşl.Fak.Yay.No.73, Erzurum, 1978, s.157.

(33) Atilla GÖNENLİ, *Finansal Tablolar, Analiz ve Yorum*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1979, s.289.

(34) Glenn A.WELSCH, *İşletme Bütçeleri, Kâr Planması ve Kontrolü*, Bil.Ya. Der. 3. Baskı, Ankara, 1978, s.450.

(35) CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, E.İ.T.İ.A. Yayın No.122, Ankara, 1975, s.323.

Kısa sürelerde tahminde bulunma (aylık, 3 aylık, 6 aylık, 1 yıllık) daha kolay olduğundan, bütçelemeye gerçekleştirilebilir sonuçlara ulaşılmasında, uzun süreli bütçelemeye göre daha fazla olanak vardır (36).

Nakit bütçesinde plânlanan akışların gerçekleşmesi, işletmenin genel işleyiş plânını gerçekleştirebilme şartına bağlı olduğundan ve ayrıca nakit bütçesinin çeşitli olaylarla aniden etkilenmesi sebebinden, bütçelenen miktarlardan sapmalar öteki bütçelere oranla daha çok meydana gelir. Bu sebeple bütçe devresinin kısa tutulması suretiyle daha kısa süreler içinde daha sağlıklı tahminler yapılması sağlanır (37).

Nakit bütçesi, nakit akışlarının düzenli olması durumunda üçer aylık altışar aylık veya bir yıllık olarak düzenlenir. Mevsimlik dalgalanmalar ve nakit akışında düzensizlik olması durumunda bir aylık veya daha kısa süreler için hazırlanır.

Kısa süreleri kapsayacak şekilde hazırlanacak bütçelerin tahminlere kazandırdığı sağlık derecesi ile bu tür bütçe hazırlanmasının işletmeye yükleyeceği külfet arasındaki denge, ikinci lehine bozulmamalı, bütçe hazırlamanın külfeti, sağlayacağı yararı aşmamalıdır.

Nakit bütçesi hazırlama sorumluluğu işletmenin yapısına göre değişmektedir. Büyük ölçekli işletmeler, organizasyon yapılarında değişikliğe giderek, nakit yönetimi bölümünü işletme organizasyonu dahil etmektedirler. Bu tür işletmelerde nakit bütçesi hazırlama sorumluluğu, nakit yönetimi bölümündür. Küçük ölçekli işletmelerde ise ayrı bir nakit yönetimi bölümü yoktur. Bu tür işletmelerde mali işler ve muhasebe bölümü nakit bütçesini

(36) Oktay GÜVEMLİ, **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Plânlama**, Bilim Teknik Yayınevi, 2.Bası, İstanbul,1990, s.24.

(37) Özgül CEMALCILAR, **Genel Muhasebe Teori ...**, s.64.

hazırlar. Hazırlanan nakit bütçesi yönetim kurulunun onayına sunulur (38).

III- NAKİT BÜTÇESİ HAZIRLAMA YÖNTEMLERİ

Nakit bütçesi hazırlanmasında iki temel yaklaşım kullanılır.

Bunlar (39);

- 1- Nakit giriş ve çıkışlarının doğrudan tahmini
- 2- Düzeltilmiş net gelir yöntemi

Şimdi bu yöntemlere sırayla değinilecektir.

1. Nakit Giriş ve Çıkışlarının Doğrudan Tahmini

Bu yöntem, nakitle ilişkili her bir gider unsurunun ya da işlevinin ayrıntılı olarak tahmin edilmesidir (40). Bütçe sisteminde yer alan satış, üretim, gider ve yatırım bütçeleri analiz edilir ve meydana getirdikleri nakit girişleri ve çıkışları ana dönemlere göre saptanır. Bu biçimde düzenlenen nakit bütçesi işletme faaliyet plânlarının yaratacağı parasal etkileri kontrol eder. Böylece faaliyet planlarının olumsuz etkileri zamanında değerlendirilerek gerekli önlemler alınır.

Bu yöntemde nakit girişi ve çıkışları daha önce hazırlanmış işletme bütçelerinden yararlanılarak saptanır.

Nakit girişleri genellikle peşin, satışlardan alacaklar ile faiz gelirleri tahsilinden, aktif değerlerin satışından ve benzeri kaynaklardan elde edilir. Peşin satışlar dolayısıyla yapılacak tahsilatların plânlanması genel iş durumu eğilimleri ve belirlenen diğer koşullarda beklenen değişme-

(38) Yüksel Koç YALKIN, **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1989, s.187.

(39) İlhan CEMALCILAR, **İşletme Bütçeleri ...**, s.109.

(40) J.Books HECKERT-D.James WILLSON, **Business Budgets and Control**, 3.Bası, The Ronald Press Company, NewYork, 1967, s.386.

lere göre düzeltmelere yer vermek suretiyle kolaylıkla yapılabilir. Kredili satışlarda ise, geçmişteki tahsilatlardan edinilen deneyimlere dayanılır. Kredili satışların tahsilat zamanlarına göre yüzdelerinin bilinmesi, alacaklara karşılık meydana gelecek nakit girişlerinin tahmininde önemli bir rol oynar (41).

Nakit çıkışları hammadde ve diğer malzemelerin satın alınmaları direkt işçilikler yatırım harcamaları ile borç, faiz, temettü ve vergi ödemeleri için yapılır. Faaliyet bütçelerindeki veriler tahakkuk esasından nakit esasına dönüştürülürken amortismanlar gider tahakkukları ve peşin ödenmiş giderler gibi nakit gerektirmeyen giderler gözönünde bulundurulur. Peşin ve kredili satınalmalar ile borçların ortalama ödeme süresi geçmiş dönem verileri ile beklenen koşullara göre saptanır (42).

2. Düzeltilmiş Net Gelir Yöntemi

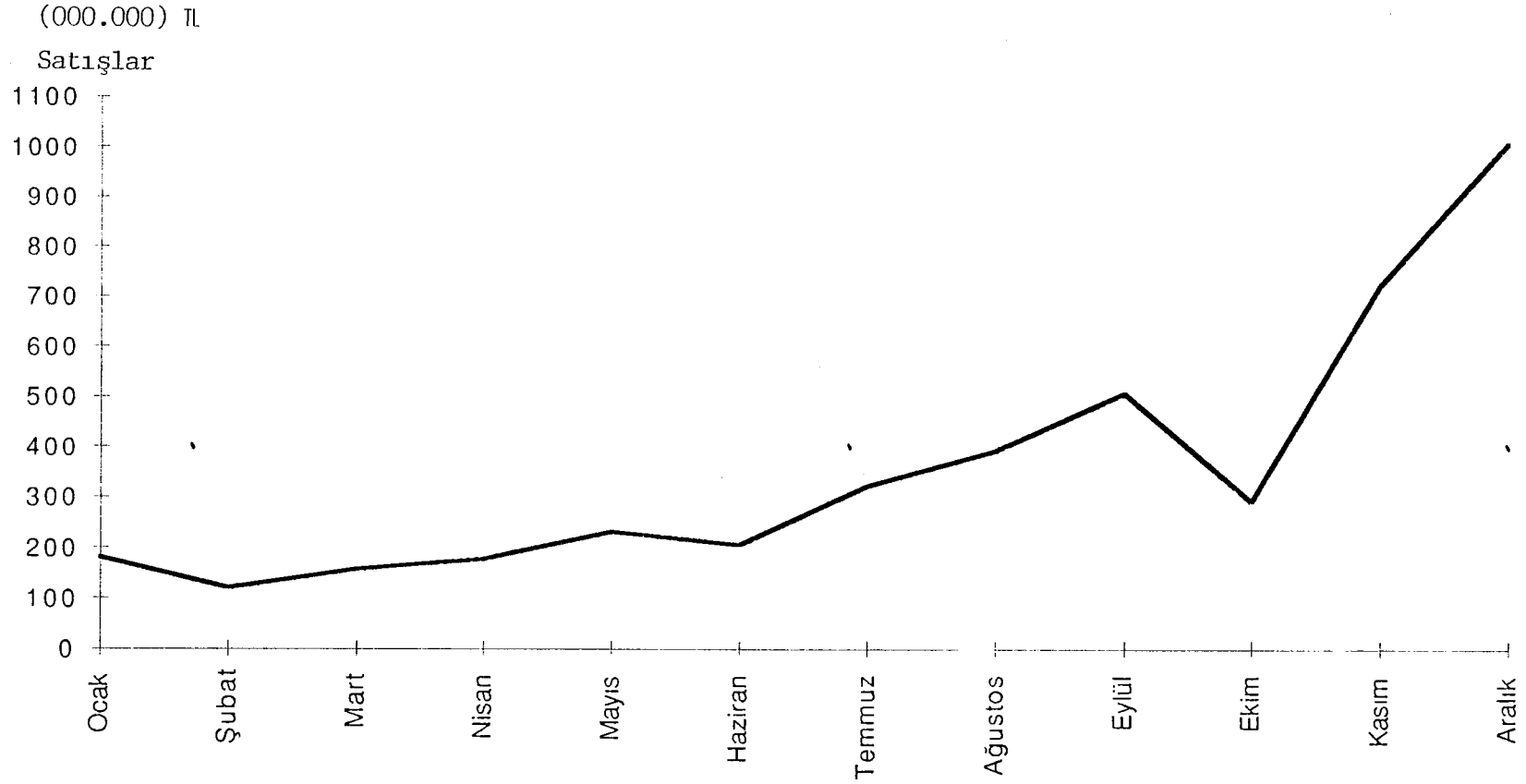
Bu yöntemin başlangıç noktası, tahmini gelir tablosudur. Tahmini net kârı, nakit girişi ve çıkışı şekline dönüştürmek için, nakitle ilişkili olmayan işlemler eklenir (43). Böylece tahmini net kâr, tahakkuk esasından nakit esasına dönüştürülür. Bunu izleyen evrede diğer nakit kaynakları ile kullanışlarının tahmini yapılır ve bu verilere dayanarak nakit bütçesi düzenlenir. Bu yöntemle göre düzenlenen nakit bütçeleri, nakit giriş ve çıkışlarını ayrıntılı olarak göstermezler. Bu nedenle bu yöntem uzun dönemli, nakit bütçenin yapısına daha uygundur (44).

(41) WELSCH, a.g.e., s.452-453.

(42) a.g.e., s.452.

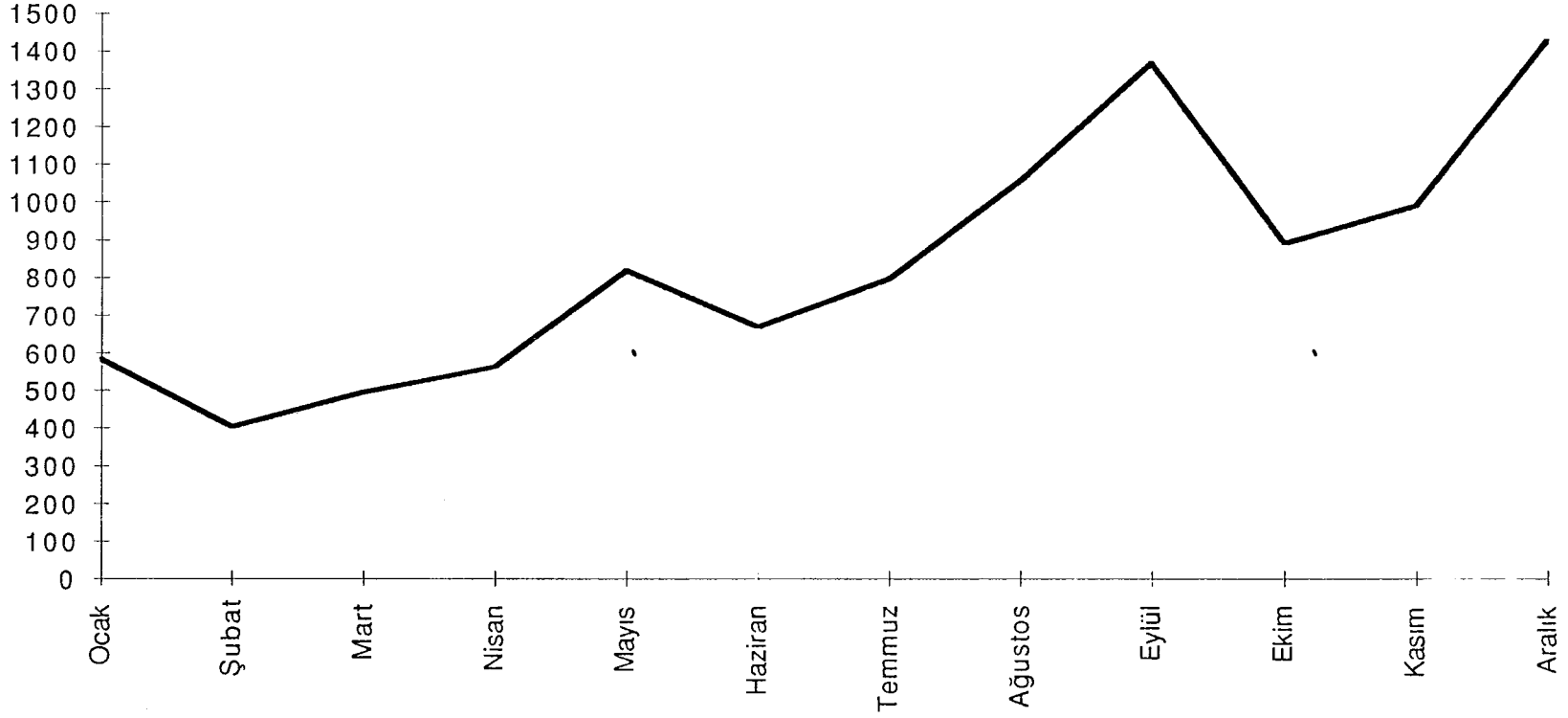
(43) HECKERT-WILLSON, a.g.e., s.387.

(44) YALKIN, a.g.e., s.186.



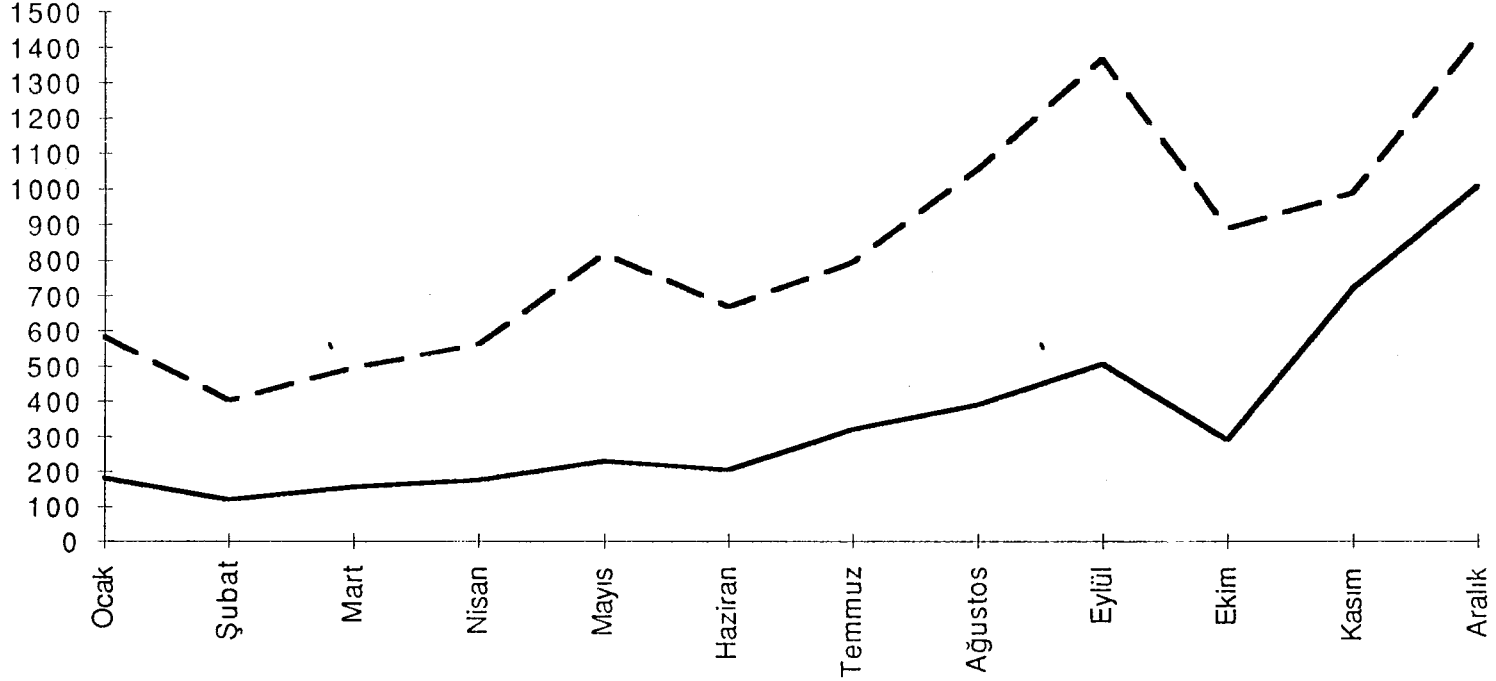
Şekil - 14 1989 - 90 - 91 Yılları Satışlarının Grafikle Gösterilmesi

(000.000) ₺
Satışlar



Şekil - 15 1992 Yılı Satış Tahmininin Grafikle Gösterilmesi

(000.000) ₺
Satışlar



Şekil - 16 1989 - 90 - 91 Gerçekleşen Satışlar ile 1992 Tahmini Satışlarının Karşılaştırmalı Olarak Grafikte Gösterilmesi.

- 1992 Tahmini Satışları
————— 1989-90-91 Gerçekleşen Satışlar

NAKİT BÜTÇE

Satış tahminine bağlı olarak satışlar bütçesi oluşturulduktan sonra nakit bütçe hazırlanmıştır. Nakit bütçede yıldızlarla işaretli olan kalemlerin tahminleri yapılmış, diğer kalemlerin değerleri ise işletmeden alınmıştır. Satış tahsilatı kalemi değerleri, satışlar bütçesine göre oluşturulan satış tahsilatı tablosundan (Tablo -23.) alınmıştır. Hammadde kaleminin tahmini ise geçmiş dönemde (89,90,91) gerçekleşen satışlar içindeki hammadde payı ve gerçekleşen direkt işçilik kullanımına göre hammadde giderleri oranları belirlenmiş, belirlenen oranların 1992 yılına uygulanmasıyla hammadde kaleminin tahmini değeri bulunmuştur. 1992 yılına ilişkin iki tane nakit bütçe (Tablo-25 ve Tablo-26) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu nakit bütçelerden birincisi (Tablo-25) tümüyle tahmini değerleri içermektedir.

İkincisi (Tablo- 26) ilk dört ay itibariyle gerçekleşen değerleri, diğer aylar ise tahmini değerleri içermektedir. Bizim için temel nakit bütçe ikincisidir. Hazırladığımız nakit bütçenin ilk dört ayı gerçekleşmiş ve gerçekleşen değerler bütçeye yansıtılmıştır. Bütçenin uygulanabilir olması, tahminlenen satışların ve bağlı olarak satış tahsilatının gerçekleşmesine bağlıdır. İşletmenin hazırlamış olduğu nakit bütçe (Ek-2) ile hazırladığımız nakit bütçe arasındaki fark, satışlarda ve dolayısıyla satış tahsilatında öngörülen değerlerdeki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

AYLIK NAKİT DURUMU ANALİZİ

Yılın ilk dört ayına ilişkin fiili rakamlar elde edildiğinden bu ayların aylık nakit analizleri (Tablo 27,28,29,30) yapılmıştır. Tablolarla ilgili açıklama 1991 yılı analizinde yapıldığı için burada tekrar açıklama yapılmamıştır.

Tablo - 25

(1992) Nakit Bütçesi I (Tahmini) (000.000) ₺

Açıklama	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Baş.Kalanı	128	244	260	188	210	253	195	218	199	211	194	256	
<u>Tahsilatlar</u>													
* Satış Tahs.	707	570	558	497	666	604	795	880	1,104	911	1,181	1,145	9,698
Avans		75	112	150	220	50	200	160	147	193	90	-	1,397
Diğer	20	21	21	22	23	24	25	25	26	27	28	29	291
Top.Nakit Gir.	727	666	691	669	909	678	1,020	1,065	1,277	1,211	1,299	1,174	11,431
<u>Nakit Çıkışları</u>													
* Hammadde	775	795	815	830	845	855	870	850	870	890	910	930	10,235
İşçilik	330	386	386	524	842	541	535	555	554	811	766	789	7,019
Personel	270	363	570	395	444	608	494	432	836	519	507	884	6,322
Yön/Denetim	65	88	80	96	81	98	103	98	121	103	103	123	1,159
Dış.Sağ.Fay/Hiz.110		300	45	46	47	52	76	147	153	179	228	247	1,630
Diğer Vergiler	5	5	3	11	33	1	-	-	5	-	-	-	63
Tem.Mek.Kom.	10	10	10	10	12	12	12	13	13	14	14	15	145
İştirak	-	-	-	15	-	-	-	-	-	-	-	-	15
Kıdem Taz.	-	-	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120
Faiz Öd.OVK	982	-	-	-	-	-	810	-	-	-	-	253	2,045
Faiz Öd.SMK	-	-	230	1,793	-	310	1,718	345	-	2,371	-	2,802	9,569
Yatırım	80	400	100	300	200	150	100	200	-	100	100	-	1,730
Diğer	30	32	33	34	36	37	39	40	42	44	46	48	461
Top.Nak.Çık.	2,657	2,379	2,392	4,054	2,540	2,664	4,757	2,680	2,594	5,031	2,674	6,091	40,513
Cari Nak.Kal.	-1,802	-1,469	-1,441	-3,197	-1,421	-1,733	-3,542	-1,442	-1,118	-3,609	-1,181	-4,661	
Kredi Alım	2,160	1,729	2,979	6,337	2,924	6,858	4,202	5,979	1,329	8,685	1,437	11,224	55,843
Kredi Ödeme	-114	-	-1,350	-2,930	-1,250	-4,930	-442	-4,338	-	-4,782	-	-6,336	26,572
Mali Hareket	2,046	1,729	1,629	2,407	1,674	1,928	3,760	1,641	1,329	3,803	1,437	4,888	29,271
K A L A N	244	260	188	210	253	195	218	199	211	194	256	227	

Tablo - 26

(1992) Nakit Bütçesi - 2 (İlk dört ay fiili, diğer aylar tahmini) (000.000) ₺

Açıklama	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Baş.Kalanı	124.2	276.6	434.3	504.2	1,354.2	230.2	215.2	210	199	211	194	256	
Tahsilatlar													
*Satış Tah.	351.1	246.1	629.2	429.9	666	604	795	880	1,104	991	1,181	1,145	9,022.3
Avans	-	5	61	-	220	50	200	160	147	193	90	-	1,126
Diğer	76.4	21	25.7	37.5	23	24	25	25	26	27	28	29	363.6
Toplam Nak.Gir.	427.5	272.1	715.9	467.4	669	678	1,020	1,065	1,277	1,211	1,299	1,174	10,511.9
Nakit Çıkış.													
*Hammadde	904.5	898.9	590.9	819.7	845	855	870	850	870	890	910	930	1,023.0
İşçilik	359	275.1	589.8	410.3	842	541	535	555	554	811	766	789	7,027.2
Personel	332.1	201.6	591.6	319.7	444	608	494	432	836	519	507	884	6,169
Mön/Denetim	74.5	66.8	119.3	146.6	81	98	103	98	121	103	103	123	1,237.2
Dış.Sağ.Fy/Hz.	171.7	160.1	159.6	158.4	47	52	76	147	153	179	228	247	1,778.8
Diğer Vergiler	3.3	2.5	1.4	3.4	33	1	-	-	5	-	-	-	49.6
Rem.Mek.Kom.	-	10	32.5	22.1	12	12	12	13	13	14	14	15	169.6
İştirak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baiz Öd.OVK	1,000.8	-	-	-	-	810	-	-	-	-	-	253	2,063.8
Baiz Öd.SMK	979.8	-	-	3,284.8	-	310	1,718	345	-	2,371	-	2,802	11,810.6
Yatırım	-	115.1	-	-	200	150	100	200	-	100	100	-	965.1
Diğer	68.2	57	90.9	152.1	36	37	39	40	42	44	46	48	700.2
Toplam Ödeme	3,893.9	1,787.1	2,176	5,329.7	2,540	2,664	4,757	2,680	2,594	5,031	2,674	6,091	42,205.1
Cari Nak.Kal.	-3,342.2	-1,238.4	-1,025.8	-4,358.1	-519.8	1,755.8	-3,521.8	-1,405.1	-1,118	-3,609	-1,181	-4,661	31,569
Kredi Alım	8,259.2	1,673	1,530	7,030.3	2,000	6,901	4,173.8	5,942	1,329	8,685	1,437	11,224	59,932.4
Kredi Ödeme	-4,640.4	-	-	-1,318	-1,250	-4,930	-442	-4,338	-	-4,882	-	-6,336	-28,136.4
Mali Hareket	3,618.8	1,673	1,530	5,712.3	750	1,971	3,731.8	1,604	1,329	3,803	1,437	4,888	31,796
K A L A N	276.6	434.3	504.2	1,354.2	230.2	210	199	211	194	256	227		227

Tablo - 27

Ocak Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi (1992) (000.000)İİ

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	124.2	128	-3.8	0.96
<u>Tahsilatlar</u>				
Ç.Konstrüksiyon	-	47	-47	-
BBM	18.4	92	-73.6	0.19
M.Santral	-	-	-	-
Diğer Makina	73.5	31	42.5	2.37
Fason	-	33	-33	-
Diğer Üretim	230.1	352	-121.9	0.65
Hurda	1.1	2	- 0.9	0.55
Konteyner	28	150	-122	0.18
Avans	-	-	-	-
Diğer	76.4	20	56.4	3.82
Toplam Nak.Girişi	427.5	727	299.5	0.58
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	904.5	775	129.5	1.16
İşçilik	359	330	29	1.08
Personel	332.1	270	62.1	1.22
Yönetim/Denetim	74.5	65	9.5	1.13
Dış.Sağ.Fay.	171.7	110	61.7	1.55
Diğer Ver.	3.3	5	-1.7	0.66
Tem.Mek.Kom.	-	10	-10	-
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Faiz Ödeme OVK	1000.8	982	18.8	1.01
Faiz Ödeme SMK	979.8	-	979.8	-
Yatırım	-	80	-80	-
Diğer	68.2	30	38.2	2.27
Toplam Ödeme	3893.9	2657	1236.9	1.46
Cari Nak.Kalanı	-3342.2	-1802	1540.2	1.85
Kredi Alım	8259.2	2160	6099.2	3.82
Kredi Ödeme	-4640.4	-114	-4526.4	40.70
Mali Hareket	3618.8	2046	1572.8	1.76
K A L A N	276.6	244	32.6	1.13

Tablo - 28

Şubat Ayı, Aylık Nakit Durumu Analizi (1992) (000.000)₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	276.6	244	32.6	1.13
<u>Tahsilatlar</u>				
Ç.Konstrüksiyon	154.3	69	85.3	2.32
BBM	17.0	36	-19	0,47
M.Santral	-	40	-40	-
D.Makina	9.0	7	2	1,28
Fason	-	13	-13	-
Diğer Üretim	-	231	-231	-
Hurda	-	4	-4	-
Konteyner	65.8	170	-104,2	0.38
Avans	5	75	-70	0.06
Diğer	21	21	0	1.0
Toplam Nak.Girişi	272.1	666	-393.9	0.40
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	898.9	795	103.9	1,12
İşçilik	275.1	386	-110.9	0,71
Personel	201.6	363	-161,4	0.55
Yönetim/Denetim	66.8	88	-21.2	0.75
Dış.Sağ.Fay.	160.1	300	-139,9	0.53
Diğer Ver.	2.5	5	-2.5	0.50
Tem.Mek.Kom.	10	10	0	1.0
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Tazminatı	-	-	-	-
Faiz Öd. OVK	-	-	-	-
Faiz Öd.SMK	-	-	-	-
Yatırım	115,1	400	-284,9	0.28
Diğer	57	32	25	1,78
Toplam Ödeme	1787.1	2379	-519.9	0.75
Cari Nakit Kalanı	-1238.4	-1469	-230.6	0.84
Kredi Alım	1673	1729	-56	0.96
Kredi Ödeme	-	-	-	-
Mali Hareket	1673	1729	-56	0.96
K A L A N	434.3	260	174.3	1.66

Tablo - 29
Mart Ayı, Aylık Durumu Analizi (1992) (000.000) ₺

Açıklama	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	434.3	260	174,3	1,66
<u>Tahsilatlar</u>				
Çelik	257.0	109	148	2,35
BBM	119.4	123	-3.6	0.96
M.Santral	-	-	-	-
Diğer Mak.	-	34	-34	-
Fason	34.5	41	-65	0.82
Hurda	-	8	-8	-
Konteyner	218.3	190	28.3	1.14
Diğer Üretim	25.7	53	-27.3	0.47
Avans	61.0	112	-51	0.54
Diğer Nak.Girişi	25.7	21	4.7	1.22
Top.Nak.Girişi	715.9	691	24.9	1.03
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	590.9	815	-224.1	0,72
İşçilik	589.8	386	203.8	1,52
Personel	591.6	570	21.6	1,03
Yönetim/Denetim	119.3	80	39.3	1,49
Dış.Sağ.Fay.	159.6	45	114.6	3,54
Diğer Vergiler	1.4	3	-1.6	0,46
Tem.Mek.Kom.	32.5	10	22.5	3,25
İştirak	-	-	-	-
Kıdem Taz.	-	120	-120	-
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Faiz Öd.SMK	-	230	-230	-
Yatırım	-	100	-100	-
Diğer	909	33	57.9	2,75
Toplam Ödeme	2,176	2,392	-216	0,90
Cari Nak.Kalanı	-1,025.8	-1,441	-415.2	0.71
Kredi Alım	1,530	2,979	-144.9	0.51
Kredi Ödeme	-	-1,350	-350	-
Mali Hareket	1,530	1,629	-99	0.93
K A L A N	504.2	188	352.2	2,68

Tablo - 30

Nisan Ayı, Aylık Nakit durumu Analizi (1992) (000.000) ₺

Açıklamalar	(1) Gerçekleşen	(2) Plânlanan	(1)-(2) Fark	Oran
Başlangıç Kalanı	504.2	188	316.2	2,68
<u>Tahsilatlar</u>				
Çelik	11.1	116	-104.9	0,09
BBM	84.6	91	-6.4	0,92
M.Santral	88.8	4	-84.4	22,2
D.Makina	13.4	32	-18.6	0,41
Fason	0.4	24	-23.6	0,01
Hurda	9	2	7	4,5
Konteyner	221.9	200	21.9	1,10
Diğer Üretim	-	28	-28	-
Avans	-	150	-150	-
Diğer	37.5	22	15.5	1,70
Toplam Nak.Girişi	467.4	669	-201.6	0,69
<u>Ödemeler</u>				
Hammadde	819.7	830	-10.3	0,98
İşçilik	410.3	524	-113.7	0,78
Personel	319.7	395	-75.3	0,80
Yönetim/Denetim	146.6	96	50.6	1,52
Dış.Sağ.Fay/Hiz.	158.4	46	112.4	3,43
Diğer Ver.	3.4	11	-7.6	0,30
Tem.Mek.Kom.	22.1	10	-12.1	2,21
İştirak	-	15	-15	-
Kıdem Taz.	-	-	-	-
Faiz Öd.OVK	-	-	-	-
Faiz Öd.SMK	3,284.8	179.3	1,491.8	1,83
Yatırım	-	300	-300	-
Diğer	152.1	34	118.1	4,47
Toplam Ödemeler	5,329.7	4,054	1,129.1	1,27
Cari Nakit kal.	-4,358.1	-3,197	1,014.5	1,31
Kredi Alım	7,030.3	6,337	6,935	1,10
Kredi Ödeme	-1,318	-2,930	-1,612	0,44
Mali Hareket	5,712.3	3,407	2,305.3	1,67
K A L A N	1,354.2	210	1,290.8	7,14

V- DEĞERLENDİRME

(E) A.Ş.'deki nakit yönetimi çalışmalarının incelendiği ve plânlandığı tezin uygulama bölümü, temel olarak iki kısım olarak düşünülebilir. Birinci kısım tamamen fiili rakamların yer aldığı 1991 yılı çalışma sonuçlarının analizi iken; ikinci kısım 1992 yılının ilk dört ayının analizi ile bütün yılın satış ve nakit bütçesinin hazırlanmasına ilişkindir. Şimdi sırasıyla 1991 ve 1992 yılına ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

1. 1991 Yılına İlişkin Değerlendirme

Bu başlık altında 1991 yılına ilişkin olarak yapılan bütçeleme çalışmaları ve faaliyet yılı içinde gerçekleşen sonuçlar irdelenmiş ve nakit yönetimi açısından işletmenin durumu analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmaya günlük nakit giriş ve çıkışını gösteren günlük nakit hareketleri tablolarının hazırlanması ile başlanmıştır. Bu tabloların bir aylık kümüle edilmesiyle aylık nakit hareketleri tabloları elde edilmiştir. Aylık nakit hareketleri tablosundan yararlanarak aylık nakit durumu analizi tabloları oluşturulmuş ve bu tablolarda ay başında bütçelenen değerlerle gerçekleşen değerlerin karşılaştırması yapılmıştır. İşletmede faaliyet yılının ilk iki ayında (Ocak ve Şubat) bütçeleme çalışması yapılmadığından bu iki ay hariç yılın diğer on ayı için aylık nakit durumu analizi tabloları hazırlanmıştır. Aylık nakit durumu analizi tablolarının kümüle edilmesiyle yıllık nakit durumu analizi tablosu hazırlanmıştır. Bunun yanında satışlar karşılaştırma tablosu ve kredi kullanım ve ödeme tablosu hazırlanmıştır. Hazırlanan tüm bu tabloların incelenmesiyle elde edilen sonuçlara göre;

- a) Satışlar plânlananın % 30 oranında
- b) Nakit girişleri plânlananın % 38 oranında
- c) Nakit çıkışları plânlananın % 86 oranında
- d) Kredi kullanımı plânlananın % 868 oranında gerçekleşmiştir.

Elde edilen sonuçların açılımını tabloların da yardımıyla şöyle yapabiliriz;

Satış bütçesinin gerçekleşme oranınının % 30 olması satış bütçesinin hazırlanmasında izlenen yöntemin irdelenmesini gerektirmektedir. İşletme yönetiminin satışlar bütçesini hazırlarken yöneticilerin deneyimi yanında geçmiş dönem verilerinden de yararlanması gerekir. Geçmiş dönem verilerinin yıllar itibariyle 1989'da 2.445 milyon ve 1990'da 6280 milyon olmasına karşın, 1991 yılında 21.444 milyon olarak plânlanması, geçmiş dönem verilerinden yararlanılmadığını ve ortalama sipariş alımı değerinin hesaplanmadığı ortaya koymaktadır. Bütçe hazırlanırken işletmenin üretim kapasitesi düzeyinde sipariş alınabileceği varsayımından hareket edilerek plânlama yapılmıştır. Gerçekleşen durum bu tür bir varsayımın yanıltıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür bir varsayımla yapılan bütçe çalışması işletmenin diğer bütçelerinde de büyük sapmaların olmasına neden olacaktır. Nitekim satışlar bütçesiyle yakından ilgili nakit bütçesi incelendiğinde;

Plânlanan nakit girişleri ile gerçekleşen nakit girişleri arasında büyük bir sapmanın varlığı görülebilir. (Tablo - 16).

Nakit girişlerinde oluşan bu büyük sapma, nakit girişi ve çıkışı arasında bozulan denge nedeniyle kredi kullanımı konusunda yapılan plânlama da bozulmuştur (Tablo- 20). Faaliyet yılı boyunca 3.527 milyon kredi kullanımı plânlanmışken, gerçekleşen değer ise 30,618 milyon (Bu tutarın 19388 milyon banka kredisi, 11230 milyon ise holdingden sağlanan kredidir...) olmuştur.

İşletme, nakit girişi ve çıkışı arasındaki dengenin bozulması yüzünden, finansal yükümlülüklerini yerine getirebilmek için oldukça fazla miktarda kısa vadeli kredi kullanmak zorunda kalmıştır. Fazla miktarda kısa vadeli kredi kullanılması, katlanılan faiz yükünü de arttırmıştır. Kısa vadeli kredi kullanılması nedeniyle ödenmesi plânlanan faiz 1,270 milyon lirken gerçekleşen faiz ise 1,625 milyon lartarak 2,895 milyon l olmuştur. Bu fazladan ödenen faiz dengeyi daha da bozmuş, işletme her adımda kısa vadeli krediye başvurmak zorunda kalmıştır.

İşletmenin 1991 yılı boyunca gerçekleşen nakit girişleri, nakit çıkışı gerektiren (hammadde, işçilik, personel) üç kalemi karşılamaya bile yetmemiştir. Sonuçta işletme, bu üç kalem için bile kredi kullanmak zorunda kalmış ve faaliyet yılını büyük bir zararla kapatmıştır.

İşletmede nakit girişi ve çıkışı arasındaki büyük dengesizlik nakit yönetimini sadece kredi arama, bulma işiyle uğraştırmıştır. Önceki bölümlerinde değindiğimiz nakit yönetimi görevleri yerine getirilememiş ve karar modellerini uygulayabilme olanağı olmamıştır.

2. 1992 Yılına İlişkin Değerlendirme

Çalışmada 1992 yılı için satışlar bütçesi ve nakit bütçesi oluşturulmuştur. Yılın ilk dört ayına ilişkin aylık nakit durumu analizi tabloları hazırlanmıştır.

Çalışmada hazırladığımız satışlar bütçesi ve nakit bütçe değerleri ile işletme yönetiminin hazırladığı satışlar ve nakit bütçe değerleri arasında büyük farklılık vardır. Farklılığın nedeni işletme yönetiminin üretim kapasitesi düzeyinde sipariş alınabileceği varsayımından hareketle bütçeleme çalışması yapmasıdır. Böyle bir varsayımın gerçekleşme olanağı yoktur. Aynı

varsayımla hazırlanan 1991 yılı bütçelerinin gerçekleşme oranlarının çok düşük olduğu önceki bölümde vurgulanmıştı. Bu yol için işletme yönetiminin hazırladığı bütçelerde büyük sapmaların olması kaçınılmazdır.

Çalışmada hazırladığımız nakit bütçe nakit girişleri, nakit çıkışları arasında büyük bir farklılık vardır. Bunun nedeni satış tahsilatı kaleminin, satışlar bütçesi değerlerine göre yeniden düzenlenmesinden ileri gelmektedir. Aynı şekilde nakit çıkışı kalemlerinden hammadde de yeniden düzenlenmiştir. Ancak bu kalemlerin yeniden düzenlenmesi yeterli değildir. İşletmede bir nakit yönetimi kurabilmek için nakit girişi ve nakit çıkışını etkileyen eylemlerle ilgili politikaların yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

1) Satışlar düşük düzeydedir. Satışları arttırıcı ya da sipariş alımını arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

2) Kapasite kullanımı düşük, ancak, işgören istihdamı yüksektir. 1991 yılının gerçekleşen işçilik ve personel ücretlerini satış tahsilatı ancak karşılayabilmiştir. İstihdam konusundaki politikalar gözden geçirilmeli ya kullanılan kapasiteye göre istihdam edilmeli ya da istihdam edilen işgörene göre kapasite kullanımını arttırıcı çalışmalar yapılmalı, politikalar geliştirilmelidir.

3) Kullanılan faiz yükü çok fazladır. İşletmenin çalışma sermayesinin olmaması faiz yükünü arttırıcı etkindir. İşletme her adımda kredi kullanmak ve faiz ödemek zorunda kalmaktadır. Bu durumdan kurtarılmalı ve yeterli çalışma sermayesi konmalıdır.

4) Hedeflerde işletme olanaklarının gözönünde bulundurulması, ulaşılamayacak hedeflerin seçilmemesi gerekir.

5) Tahminlerde bilimsel yöntemlere yer verilmelidir.

6) Maliyet muhasebesi sisteminin kurulması ve bir an önce yaşama geçirilmesi gerekir.

S O N U Ç

Özellikle sıkı para politikası uygulanan dönemlerde ve/veya enflasyonist ortamlarda işletmeler için nakit yönetimi daha da önem kazanmaktadır. Böyle zamanlarda para maliyetinde artışlar ya da para değerinde zamana bağlı düşüşler görülmektedir. Enflasyonist ortamlarda cari fiyatlar ile reel fiyatlar arasında ortaya çıkan uçurum, işletme varlıkları üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmakta ve fiktif değerlendirmelere yol açmaktadır. Özellikle tükenen stokların yerine konulması alacakların reel değerleriyle tahsili büyük ölçüde zorlaşmaktadır. Böyle ortamlarda işletme yönetimi, nakit değerleri, işletme amaçlarına ulaşmak açısından etkin ve verimli şekilde kullanımı için çaba harcamak zorundadır. Aksi halde ekonomik koşullar yüzünden işletme kaynaklarında azalmalar meydana gelecektir. Olumsuz koşullar sürerse işletmenin tasfiyesine kadar gidilebilecektir.

İşletmelerin nakit değerlerinin etkin ve verimli şekilde kullanılmasında yararlanılabilecek en önemli araçlardan birisi de nakit bütçesidir. Nakit bütçesiyle işletmenin gereksinme duyacağı nakit miktarı, gereksinmenin zamanı ve süresi, gereksinim fazlası elde bulunacak nakit miktarı saptanmaya çalışılır.

Temel ilkeler yönünden aynı kalmakla birlikte, nakit yönetiminin kurulması ve yürütülmesi işletmelerin özelliklerine bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Bütün işletmelerde aynen kullanılabilecek tek bir nakit yönetimi örneği yoktur. İşletmenin hizmet ya da üretim işletmesi olması, örgüt yapısı, büyüklüğü, faaliyetlerinin çeşitliliği gibi unsurlar, nakit yönetimi uygulamalarında farklılıklar yaratmaktadır. Bu çalışma, uygulama için seçilen işletmenin faaliyetlerinin, 1991 yılı itibariyle nakit yönetimi açısından analizi ve 1992 yılı için plânlanması ve kontrol edilebilmesi için nakit yönetiminin kurulması ve yürütülmesinin nasıl olması gerektiğini ortaya koyma amacını taşımaktadır.

Bu çalışmada, A.Ş.'de 1991 yılına ilişkin olarak nakit bütçelemesi çalışmaları ile faaliyet yılı içinde gerçekleşen sonuçlar irdelenmiş ve nakit yönetimi açısından işletmenin durumu analiz edilmiştir. 1992 yılı içinde satışlar bütçesi ve nakit bütçesi oluşturulmuş, yılın ilk dört ayına ilişkin olarak aylık nakit durumu analizi yapılmıştır.

1991 yılının analizi yapılırken bütçelerin ve faaliyet sürecinde gerçekleşen değerlerin farklı tablolarda farklı şekilde yer alması çalışmaları güçleştirmiştir. Gerçekleşen değerler ve bütçe değerleri birbirine veri verir şekilde, yeniden düzenlenmiştir. 1992 yılı için yapılan çalışmalarda da aynı zorluklarla karşılaşmıştır.

Sonuç olarak, işletmede nakit yönetiminin başarısız olduğu açıklıkla söylenebilir. Ancak bu durum işletmenin genel yönetiminde görülen başarısızlıkların bir uzantısıdır. Nakitle ilgili çalışmaların başarıyla yürütülebilmesi için tüm işletme fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı önlemlerin bir an önce

gerekir. Satışların arttırılması ve/veya giderlerin azaltılması yoluyla işletmenin nakit giriş ve çıkışları arasında uçurumun kapatılması öncelikle düşünülmesi gereken ilk çalışma olmalıdır. Bundan sonra işletmenin amaçlarına ulaşması açısından nakit yönetimine gerekli ağırlığın verilmesi, bütçeleme faaliyetinin başarılı bir şekilde yürütülmesine azami özen gösterilmelidir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- AKGÜÇ Öztin : **Finansal Yönetim**, Muhasebe Ens.Yay.No.56, Muhasebe Ens.Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No.8, 5. Baskı, İstanbul, 1989.
- AKGÜÇ Öztin : **Mali Tablolar Analizi**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No.51, Avcıol Matbaası, İstanbul, 1987.
- ARIKAN Türkân : **İşletmelerde Nakit Düzeyinin Kontrolü**, Para ve Kredi Dergisi, S.12, 1981.
- BEKTÖRE Sabri-
ÇÖMLEKÇİ Ferruh : **Mali Tablolar Analizi**, A.Ü. Eğ.Sağ.Bil.Arş. Vakfı Yayın No.71, Eskişehir, 1989.
- BÜKER Semih-AŞIKOĞLU Rıza : **Finansal Yönetim** ,Eskişehir, 1990.
- CEMALCILAR- BAYAR-
AŞKUN-ÖZ-ALP : **İşletmecilik Bilgisi**, E.İ.T.İ.A. Yayın No. 122, Ankara, 1975.
- CEMALCILAR İlhan : **İşletme Bütçeleri**, E.İ.T.İ.A. Yayınları, No.24-2, İstanbul, 1965.
- CEMALCILAR Özgül : **Fonların Kaynakları ve Uygulamaları Tablosu ile Para Akışının Analizleri**, E.İ.T.İ.A. Yayın No.66/33, Eskişehir, 1969.
- CEMALCILAR Özgül : **Genel Muhasebe Teori ve Uygulama**, E.İ.T.İ.A. Yayın No.102, Eskişehir, 1972.

- ERDOĞAN Melih : **İşletmelerin Nakit Yönetiminde Nakit Bütçelerin Hazırlanması ve Bağlantılı Tablolar**, A.Ü. Yayın No.302, İ.İ.B.F.,Ya.No. 71, Eskişehir, 1989.
- ERDOĞAN Muammer : **Sanayi İşletmelerinde Stokastik Kâr Bütçesi**, Diyarbakır, 1987.
- ERSAN İhsan : **Nakit Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:XII, Sayı:1, 1983.
- ESİN Alptekin : **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, A.İ.T.İ.A. Ya.No.157, Ankara, 1981.
- GÖNENLİ Atilla : **Bilanço Analizi**, İ.Ü. Yayın No.1773, İşl. Fak. Ya.No.13, İstanbul, 1972.
- GÖNENLİ Atilla : **Finansal Tablolar, Analiz ve Yorum**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1979.
- GÖNENLİ Atilla : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İ.Ü. Ya.No. 3463, İşl.Fak. Ya.No.187, İstanbul, 1988.
- GRAY Jack-RICKETTS Don : **Cost and Managerial Accounting**, McGraw Hill International Book Company, Aucland, 1982.
- GÜVEMLİ Oktay : **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Kullanmalar**, Bilim Teknik Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul, 1990.
- HATİBOĞLU Zeyyat : **İşletme Finansmanı**, Anıl Yayınevi, İstanbul, 1963.
- HECKERT J.Brooks
- WILLSON James D. : **Business Budgets and Control**, 3. Baskı, The Ronald Press Company, New York, 1967.
- HORNE J.C.Van
(Çev.Osman TEKOK ve Diğerleri) : **Finansal Yönetim ve Politikaları**, A.İ.T.İ.A. Yayın No.29, Cilt:II, Ankara, 1979.

- İPÇİ Mustafa : **Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin Karar Verme Süreciyle İlişkisi**, A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt:10, S.1-2, 1987
- JOHNSON Robert W.-
MEHİCHER Ronald W. : **Finansal Management**, Allyn and Bocan Inc., Boston, 1982.
- O'DONNELL John L.
(Çev.Haluk ÖZKUT) : **Para Bulma (Finansman)ın Seçilmiş Konuları**, Ankara, 1970.
- PEKER Alpaslan : **Modern Yönetim Muhasebesi**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No.53, Fatih Matbaası, İstanbul, 1988.
- PINAR Cengiz : **Finansal Analiz ve Finansman Politikası**, E.Ü. İ.İ.B.F. Yayın No.64/27, İzmir, 1972.
- SARIASLAN Halil : **İşletme Yönetiminde Bilgisayarların Yeri ve Önemi**, A.Ü. SBF Dergisi, Cilt:XXXVIII, No.1-4, 1983.
- SEDEF Cengiz Aykut : **Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetim Modellerinin İncelenmesi**, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, 1983.
- SEZGİN Atilla : **Yönetimde Plânlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı YBS**, Kalite Matbaası, Ankara, 1974.
- TAŞLICA Osman : **İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Nakit Akımlarının Yönetimine Yönelik Yöntem Önerileri**, (Basılmamış) Doktora Tezi, A.Ü. Eskişehir, 1990.
- TEKOK Osman : **Finansal Yönetim, Finansal Plânlama, Yatırım Politikaları**, San Matbaası, Ankara, 1978.

- TOKOL Tuncer : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981.
- TÜRKO Metin : **Döner Sermaye Yönetimi**, A.Ü. İşl.Fak.Yayın No.73, Erzurum, 1978.
- WELSCH Glenn A. (Çev.Yaman ERDAL ve Diğerleri) : **İşletme Bütçeleri, Kâr Plânlaması ve Kontrolü**, Bil.Yayın.Der., 3.Baskı, Ankara, 1978.
- YALKIN Yüksel Koç : **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, Turhan Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1989.

ZEBİM
(X000000 TL)1992 YILI PROGRAMI
MASTER PLANSAYFA NO : 3
TARİH : 92/06/24

SATIŞLAR (TL)	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
1)ÇELİK KONS.	200	150	100	83	87	91	95	74	26	54	112	117	1,189
2)BBM.	175	180	166	587	624	632	491	277	333	180	306	41	3,892
3)M. SANTRAL/C. MİKSER				36			39	130		52			257
4)DİĞER MARİNA/TESİS	15	20	20	3,550	96	100	131	82	57	119	155	161	4,506
5)FAŞON	10	5	16	16	23	24	19	13	13	14	15	23	131
6)HURDA / VADE FARKI	1	2	5	8	12	13	14	15	15	16	16	17	134
7)KONTEYNER(ADET)													
8)DİĞER	5	6	8	13	13	14	10	10	10	16	22	23	150
9)KONTEYNER (TON)	1,405	2,197	2,750	3,347	3,967	3,958	4,316	4,583	4,780	5,202	5,753	6,001	48,259
10)DİĞER													
TOPLAM	1,811	2,560	3,065	7,640	4,822	4,832	5,115	5,184	5,234	5,653	6,379	6,383	58,678
DİĞER FALİYET GELİRLERİ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM

ZEDİK
(X000000 TL)1992 YILI PROGRAMI
MASTER PLANISAYFA NO : 5
TARİH : 92/06/24

NAKİT GİRİŞLERİ		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
1)DEVİR	NAKİT	100	51	82	10	18	29	22	17	28	39	13	50	
2)SATIŞLARDAN TAHSİLAT	NAKİT	1,419	2,527	3,035	3,588	5,593	5,524	4,895	5,116	5,184	5,501	6,061	6,435	54,662
3)CARİ HESAP DEVRİ	NAKİT													
4)ALACAK TAHSİLATI	NAKİT													
5)KREDİSİZ TAHSİLATI	NAKİT													
6)AVANSLAR	NAKİT													
7)TARHİL, FİNANSMAN BÖNÖSÜ	NAKİT	62	77	1,674	253	298	268	200	160	147	193	90		3,482
8)ÖVAK	NAKİT		15,000											15,000
9)KREDİ KULLANIMI (SMK VB.)	NAKİT	650	2,930	900	5,521		4,138	2,050	4,882	500	7,676		7,551	36,796
10)SERMAYE ARTIRIMI	NAKİT													
11)GRUPTAN ANAPARA	NAKİT													
12)İSTİRAK GELİRİ	NAKİT													
13)ÖNCEDEKİ ÖD. MALZ. BEDELİ	NAKİT													
14)NAKİLİYE GELİRİ	NAKİT													
15)KDV	NAKİT	32	49	44	58	395	223	105	96	72	55	54	75	1,238
16)VERGİ ALACAKI(GECİCİ VERGİ)	NAKİT													
17)DİĞER	NAKİT	20	21	21	22	23	24	525	25	26	27	26	29	791
18)	NAKİT													
TOPLAM	NAKİT	2,303	20,655	5,756	9,472	6,327	10,206	7,797	10,296	5,957	13,491	6,246	14,124	112,291
TOPLAM	NAKİT	2,303	20,655	5,756	9,472	6,327	10,206	7,797	10,296	5,957	13,491	6,246	14,124	112,291

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

NAKİT YÖNETİMİ VE KARAR ALMA SÜRECİ

I- KARAR ALMA KAVRAMI

Karar iki veya daha fazla seçenek arasından birinin tercih edilmesidir. Tek bir seçeneğin olduğu durumlarda karar kavramından bahsedilmez.

Karar alma, bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre olağan olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun olanını seçmektir.

Karar alınırken izlenen aşamalar genel olarak şöyledir (57);

- Karar vericinin amaç ve hedefleri saptanır.
- Hedeflerle ilgili bilgiler sağlanır. Bunlar geçmiş bilgiler (öde-me ve tahsilatla ilgili) ve karar vericinin bizzat kendisinin yaptığı araştırmalardan sağlanır.
- Karar almak için hazırlanan verilerden yararlanılır. Bu verilerden iki türlü yararlanılır;
 - a) Hazırlanan verilere dayanarak her bir hedef ile karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların gerçekleşme olasılıkları
 - b) Her bir soruna verilecek değer, (parasal ya da fayda) oluşturulması.

(57) Alptekin ESİN, **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, A.İ.T.İ.A. Yayın No.157, Ankara, 1981, s.16.

- Kararla ilgili her durum ve hedefin ne sonuç vereceğini gösterir bir planın hazırlanması,
- En son olarak da karar alıcı, seçtiği karar alma yönteminin bilincinde olmalıdır.

Nakit yönetimi, elindeki kaynakları kısa vadeli yatırımlara yatırma kararı alırken yatırımdan kâr edeceğini varsayar. Ancak yatırımdan kâr edeceği kesin değildir. Kısa vadeli yatırım da olsa genel olarak belirlilik, risk ve belirsizlik ortamları ile karşılaşılabilir. Gelir elde etme amacıyla alınan bir karardan sonra yapılan yatırımdan kâr (veya zarar) edilebilir. Bu sonuç, yönetimin deneyimlerine, eldeki verileri ve genel ekonomik durumu iyi değerlendirmesine bağlıdır.

Karar almada üç farklı durum söz konusu olabilir. Bunlar;

- Belirlilik, ortamında karar verme
- Risk ortamında karar verme
- Belirsizlik ortamında karar verme

Bu üç kavram birbirinden ayrı koşullar yaratır ve bu ortamlarda alınacak kararlar değişik yapılar taşır:

- Belirlilik Ortamında Karar Verme

Belirlilik, karar vericinin her bir alternatifin doğuracağı sonuca ilişkin önceden bilgi sahibi olmasını sağlayıcı ortamdır.

- Risk Ortamında Karar Verme

Risk, her bir alternatifin özel bir sonuca götüreceğinin ve her sonucun belirli bir olasılık yaratacağının karar verici tarafından bilindiği durumları ortaya koyar. Risk, kâr ya da zarar olarak belirlenebilecek bir olasılığın ölçülmesidir. Başka deyişle, sonucun yaratacağı olasılık kestirilebilir. Risk ortamında karar vermede önemli olan ölçülebilme ve kestire-

bilmedir. Riskli ortamlarda karar alma, geçmişten elde olunan deneylerden yararlanarak, riske ilişkin deneysel bir ölçüden hareket edilebilir.

- Belirsizlik Ortamında Karar Verme

Belirsizlik, bir ya da birkaç alternatifin belirli sonuçlar doğuracağı, ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıkların bilinemediği ve anlam verilemediği ortamdır. Riskin tersine, belirsizlik nesnel (objektif) değildir ve bu ortamda alternatiflere ilişkin tam bir bilgi edinilemez. Belirsizlik öznel bir kavramdır. Belirsizlik ortamında karar verici yetersiz bilgilerle kuşatılı çevrelerde seçim yapmak zorundadır. Bu durumda geçmiş deneyimlerine dayanarak geleceğe ilişkin düşün gücüne ağırlık verilir.

İyi bir karar verme, konuya ilişkin olarak zamanında, öz, doğru ve tam bilgiyi gerektirir (58). Günümüzde işletmelerin gittikçe karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı, faaliyet sürecinde elde edilen ham bilgiler yönetici tarafından sindirilemeyecek kadar çoktur. Bu ham bilgilere veri denilmektedir (59). Verilerin işlenerek bilgi olarak yöneticinin yararına sunulmasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Zamanında tam, doğru ve güvenilir bilgi elde edemeyen yöneticinin alacağı karar da sağlıklı olmayacaktır. Yönetici alacağı kararlarda, bilgisayar aracılığıyla aldığı tam, doğru ve güvenilir bilgilerden yararlanacaktır.

II- KARAR ALMA SÜRECİ

Yönetim sisteminde temel öge yönetici ve karar verme sürecidir. Karar alma süreci üç aşamadan oluşmaktadır (60);

-
- (58) Halil SARIASLAN, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarların Yeri ve Önemi**, A.Ü. S.B.F. Dergisi, Cilt:38, No.1-4, 1983, s.38.
- (59) Atilla SEZGİN, **Yönetimde Plânlama, Kontrol ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı YBS**, Kalite Matbaası, Ankara, 1974, s.115.
- (60) Mustafa İPÇİ, **Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin Karar Verme Süreciyle İlişkisi**, A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: 10, S.I-2, 1978, s.141.

- Karar alma durumunun saptanması
- Alternatif çözüm yollarının aranması
- Alternatiflerden birinin seçilmesi

Karar alma süreci yönetim alanını her yönden kapsamakta ve yönetim açısından gittikçe daha önemli bir duruma gelmektedir. Karar alma sürecinde, işletme faaliyetleriyle ilgili bilgi akışı çok önemlidir. Yönetici elde ettiği bilgiler ışığında karar alma durumunu, karar alabilme açısından kesin bir şekilde ortaya koyar. Sorunun açıkça ortaya konması aşamasından sonra, sorunun çözümüne yönelik alternatifler değerlendirilir. Kararların temeli, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatifin, diğer alternatiflere göre bir üstünlüğü olmalıdır ve diğerlerinden daha fazla gelir getirmelidir. Alternatifin seçimi kararı, sorunun çözümüne yönelik olup, sorunun çözümünü sağlar.

III- KARAR MODELLERİ

Nakit yöneticisi nakit girişlerini hızlandırarak ve nakit çıkışlarını yavaşlatarak oluşturduğu fonların bir kısmını elinde tutarken kalan kısmını, kısa vadeli yatırım alanlarında değerlendirecektir. Bu noktada çözümlenmesi gereken önemli sorun nakit havuzunda toplanan fonların ne kadarının nakit olarak tutulacağı ve ne kadarının kısa vadeli yatırımlarda değerlendirileceği konusudur. Bu sorunun yanıtını bulmaya yönelik geliştirilmiş çok sayıda nakit yönetim modelleri bulunmaktadır.

Sağlıklı ve doğru veriler sağlanabildiği takdirde nesnel karar modelleri optimal çözümler verebilir. Bu modeller özellikle;

- İşletmenin bulunduracağı minimum ve maksimum nakit tutarı
- Pazarlanabilir (serbest) menkul değerlere yapılacak plasmanın en az ve en yüksek tutarı

- Serbest menkul değerlerin paraya, atıl paranın serbest menkul değerlere çevrilmesi tarihlerinin belirlenmesi,
- Nakit yetersizliğinin sebep olacağı kayıplar ve para tutarının maliyeti ile nakit yetersizliğinin doğuracağı risk arasında değişim politikası konularında karar vermeye yardımcı çözümler getirmektedir (61).

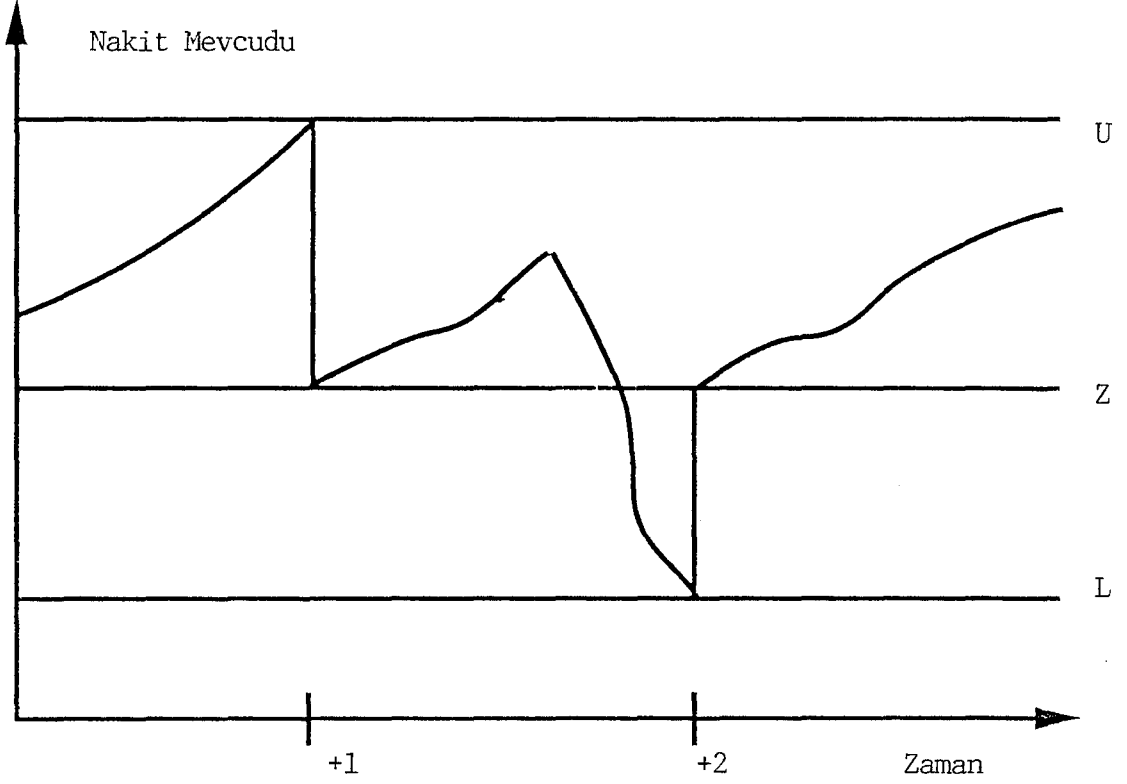
Bu karar modellerinin başlıcaları;

W.Baumol Modeli, Miller-Orr Modeli,
Beranek Modeli ve White-Normon Modeli'dir.

1. Miller-Orr Modeli

Miller-Orr Modeli pazarlanabilir menkul kıymetlerle para arasındaki karşılıklı aktarmaların zaman ve tutarını belirlemek için düzenlenmiştir. Model, işletmenin nakit ihtiyaçlarının düzenli olmadığı ve rastgele değişeceği görüşünden hareket eder. Nakit mevcudu için bir alt ve üst sınır tespit edilir. Nakit mevcudu bu sınırlar içinde serbestçe dalgalanır ve nakit yöneticisinin nakit dengesini bu sınırlar içinde kontrol altında tutması, istenir. Nakit mevcudu üst sınıra ulaştığı zaman bir miktar portföy satın alınacak, alt sınıra ulaştığı zaman ise portföy senetlerinden bir miktarı nakite çevrilecektir (Şekil-9)'da görüldüğü gibi nakit mevcudu (U) gibi bir üst düzeye ulaştığında; işletme nakit mevcudunu (Z) gibi bir düzeye indirerek şekilde menkul değerlere yatırım yapacaktır. Eğer nakit mevcudu, l gibi bir alt düzeye düşerse işletme portföyündeki menkul değerleri satarak nakit mevcudunu (Z) düzeyine yükseltecektir.

(61) AKGÜÇ , **Finansal Yönetim ...**, s.221.



Şekil - 9
Miller-Orr Modeline Göre Nakit
Miktarının Saptanması

Modelin uygulanabilmesi için çok sayıda doğru veriye gereksinme vardır. Ancak bu verilerin sağlanması bazen çok zor olduğu gibi bazen de öznel (subjektif) tahminleri gerektirir.

Model, nakit yönetimi tarafından minimum para mevcudunun da belirlenmesini de gerekli kılmaktadır.

Modelin dayandığı iki önemli varsayım vardır;

Bunlardan birincisi, işletmeye nakit girişinin ve çıkışının istikrarlı olduğu varsayımdır. İşletmenin nakit akışında kısa sürede büyük dalgalanmalar göstermesi halinde; model optimal olmayan sonuçlar verir.

İkincisi, nakit mevcudunun belirli bir minimum düzeyin altına düştü-

ği zaman, işletmenin serbest menkul değerleri nakite çevirerek nakit mevcudunu takviye edeceği varsayımdır. Bazı durumlarda nakit yönetimi serbest menkul değerlerini nakite çevirmek yerine borç almayı yeğleyebilir ve bu seçeneğin maliyeti de daha düşük olabilir. Miller-Orr Modeli böyle bir seçeneği dikkate almamıştır. Borçlanma seçeneği nakit yönetiminde gözönünde tutulması gerekli bir olanaktır (62).

2. Baumol Modeli

Optimum stok belirlemesine ilişkin modeller nakit yönetiminde de kullanılabilir. Bu bağlamda W. Baumol Modeli, nakit yönetiminde sözkonusu nitelikte bir modeldir.

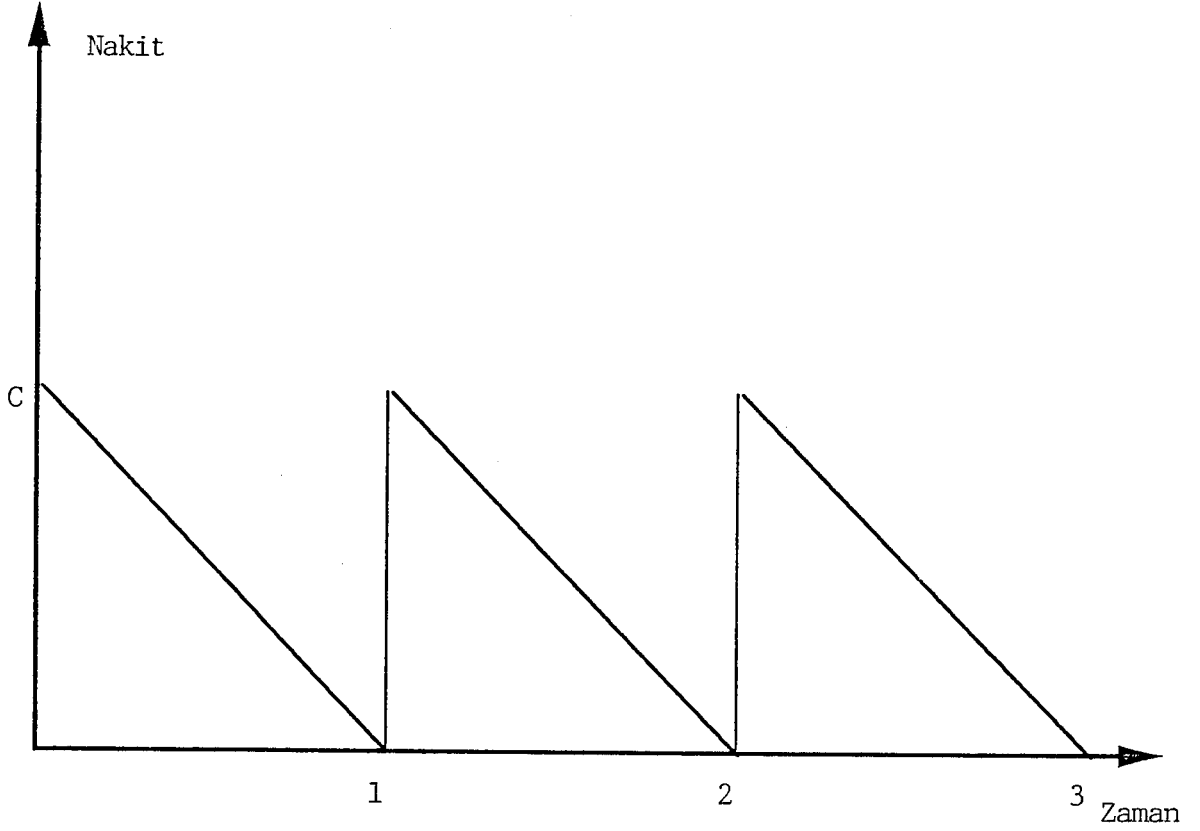
Modelin esası, portföyün nakde çevrilmesi maliyeti ile nakdin elde bulundurma maliyetlerini karşılaştırmak ve dengeye getirmektir. Çünkü bu noktada maliyet minimum olacaktır.

Model likit fonların diğer bir alandan çekildiği veya borçlanma yoluyla sağlandığı ve plân dönemi içerisinde dengeli bir şekilde kullanıldığı; her borçlanmanın veya fon çekilişinin, borçlanılan veya çekilen miktardan bağımsız olarak işletmeye sabit bir gider yüklediği ve firmanın nakit ödemelerinin zaman içerisinde düzenli bir şekilde dağıldığı varsayımına dayanmaktadır.

İşletme (Şekil 10)'da (63) görüldüğü gibi C kadar bir nakitle işe başlamakta ve nakit miktarı sıfıra indiğinde bir miktar daha portföy satarak yeniden C kadar nakit elde etmekte ve bu böylece devam etmektedir. Amaç işletme nakit dengesini sağlayacak, yani nakit kullanma maliyetini asgariye indirecek C miktarının sağlanmasıdır.

(62) AKGÜÇ, **Finansal Yönetim ...**, s.225.

(63) SEDEF, a.g.e., s.102.



Şekil-10

Baumol Modeline Göre Nakit Miktarının Saptanması

Modelde işletmenin sağlayacağı nakitle katlanacağı sabit maliyetin işlem başına b TL olduğu varsayılmaktadır. İşletmenin nakit ödemelerinin (T), dönem içinde düzenli olacağı ve dönem içerisinde her sefer borç alınacak miktar veya çekilecek fonların (C) birbirine eşit olacağı kabul edilmektedir.

Modelde geliştirilen formül,

$$C = \frac{2 b T}{i}$$

C: Dönem içinde sağlanacak nakit miktarı

b: Sabit gider

T: Dönem içinde yapılacak ödemelerin tahmini toplamı

i: Nakit tutarının alternatif maliyeti

Modelde, belirli dönem içerisinde nakit ödemelerinin devamlı ve düzenli olması, nakit girişlerinin düzenli olmaması likit fon maliyetlerinin sabit kalması ve işletmenin yalnız işlem talebiyle nakit tutması gibi pratikteki gerçeklerle uyuşmayan varsayımlara dayanması günlük yaşama uygulanabilirliği güç bir model olması sonucunu doğurmaktadır (64).

3. Beranek Modeli

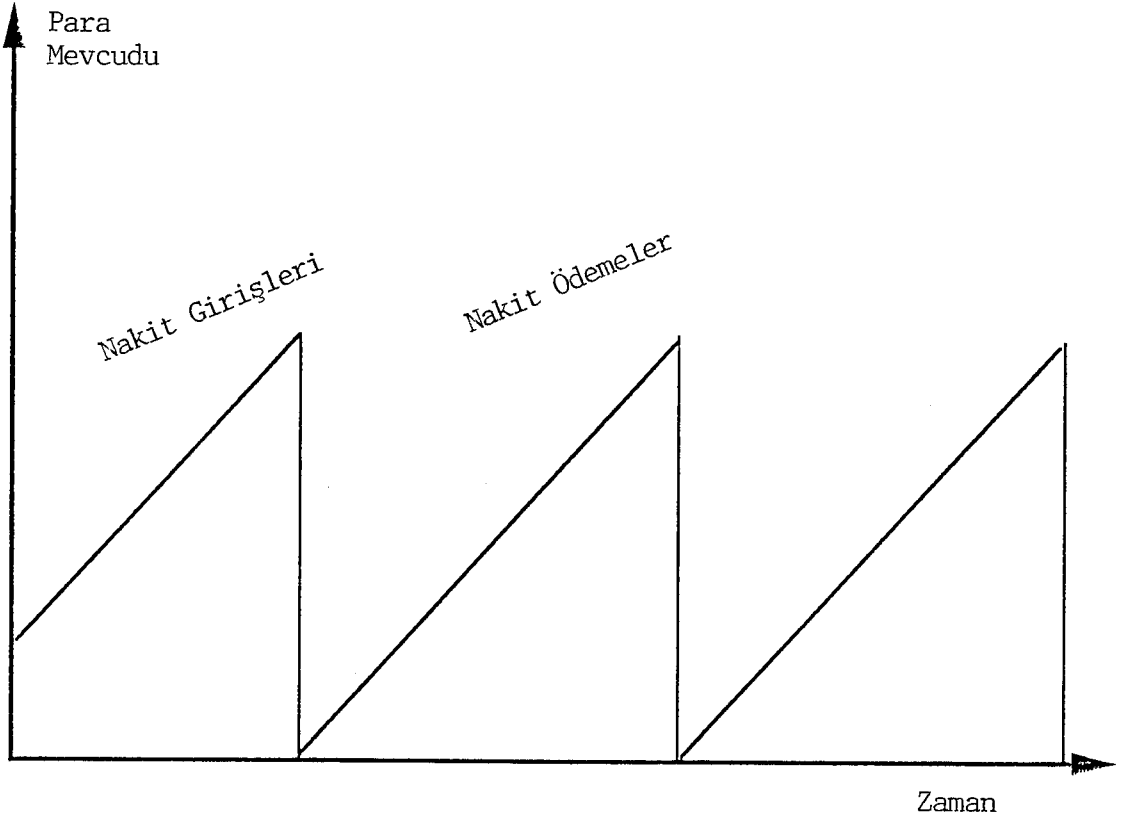
William Beranek tarafından geliştirilen modelde, mevcut fonların ne kadarının para olarak tutulması, ne kadarının pazarlanabilir menkul değerlere yatırılması sorununa bir çözüm getirilmek istenmiştir. Modelde net para girişlerinin, işletme yöneticilerinin ön bilgi, bekleyiş ve deneyimlerine dayanan olası dağılımına yer verilmiştir. Modelin uygulanabilmesi için net nakit girişlerinin olası dağılımının yanısıra nakit yetersizliğinde işletmeye maliyetinin de bilinmesi gerekir. Nakit yetersizliğinin iki önemli maliyet unsuru;

- İşletmenin nakit iskontosundan yoksun kalışı,
- İşletmenin kredi değerliliğinin azalmasıdır.

Kredi değerliliğinin azalmasının doğuracağı kayıpları nesnel olarak ölçmek çok zor olduğundan bu maliyet unsuru büyük ölçüde işletme yöneticilerinin öznel takdirine bağlı bulunmaktadır.

Model, işletmeye para girişlerinin devamlı, buna karşılık nakit ödemelerinin yönetim kontrolü altında belirli günlerde ve büyük tutarlar halinde yapıldığını varsaymaktadır. Modelin bu varsayımına göre işletmenin para giriş ve çıkışları Şekil 11 'de görüleceği üzere testere dişleri şeklindedir.

(64) AKGÜÇ, **Finansal Yönetim ...**, s.223.



Şekil-11

Beranek Modeline Göre Nakit Miktarının Saptanması

Model, nakit yöneticisine nakit mevcudunun hangi düzeye kadar pazarlanabilir menkul değerlere yatırılması gerektiğini de göstermektedir. Modele göre, menkul değerlere yapılacak bir birimlik yatırımın sağlayacağı ilave net gelir bir birimlik nakit yetersizliğinin yol açacağı maliyet artışına eşit oluncaya kadar nakit yöneticisi nakit mevcudunu menkul değerlere yatırmalıdır.

4. White-Norman Modeli

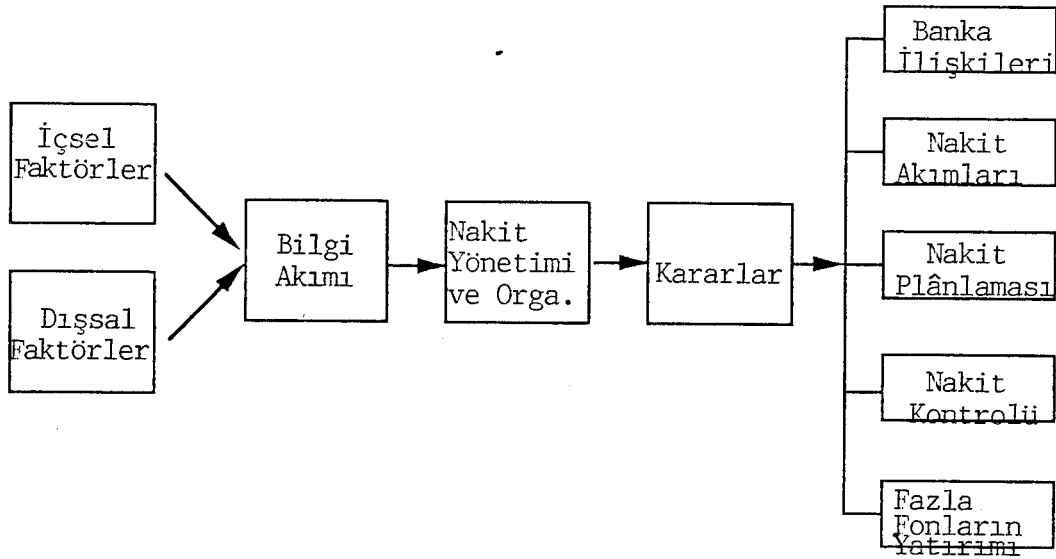
Modelde yatırım kararlarının periyodik olduğu, bir şey elde etmek için yapılan harcamalar ile elde edilen hasılatların rastgele dalgalanma gösterdikleri varsayılmaktadır. Modelin karar değişkeni başlangıç nakit

dengesidir. Aşırı nakit talebine bağlı olarak, Beranek'in nakit yetmezliği maliyetine benzeyen bir maliyet nisbeti modele dahil edilir (65).

Modelde nakitsiz kalmanın maliyeti değerlendirilmiş ancak para ve menkul koymetler arasındaki değişimin maliyeti gözönüne alınmamıştır.

IV- NAKİT YÖNETİMİ-KARAR ALMA İLİŞKİSİ

Nakit yönetimi, işletme amaçlarına uygun olarak, nakiti etkin ve verimli yönetimini sağlayarak, işletme kârlılığını üzerinde olumlu etkilerde bulunacak kararlar alır. Nakit yönetimine ilişkin karar prosedürünü (Şekil-12) aracılığıyla göstermek istersek (66);



Şekil-12

Nakit Yönetimi-Karar Alma Süreci İlişkisi

Karar prosedürü incelendiğinde görüleceği üzere, nakit yönetiminin faaliyet alanına;

(65) SEDEF, a.g.e., s.111.

(66) TAŞLICA, a.g.e., s.40.

- Banka-işletme ilişkileri
- Nakit akımlarının yönetimi
- Nakit plânlaması
- Nakit kontrolü
- Fazla fonların yatırımı girmektedir. Nakit yönetimi faaliyet alanına giren bu konularda kararlar alacak ve uygulayacaktır.

Şimdi sırasıyla bunlar açıklanacaktır;

- Banka-İşletme İlişkileri

Nakit yönetimi, bankacılık hizmetlerinden yararlanma ve birinci derecede kredi kaynağı olması bakımından banka-işletme ilişkilerini iyi derecede düzenleyici kararlar almalıdır. Çalışılacak banka şubesi sayısı hakkında da karar alınmalıdır. Çok sayıda banka şubesinde hesaplarda bulunan küçük tutarlardaki nakitler az sayıdaki banka şubesinde toplandığında büyük tutarlar oluşturabilir. Bunun yanında kredi kaynağı olarak, işletmenin gereksinim duyduğu kredileri kısa sürelerde ve uygun koşullarla bulma açısından çok sayıda banka şubesiyle çalışılması yararlıdır. Nakit yönetimi bu konuda, işletmenin satışları ve tahsilatlarının boyutunu da dikkate alarak karar almalıdır.

- Nakit Akımlarının Yönetimi

Nakit yönetimi nakit girişlerini hızlandırarak ve nakit çıkışlarını yavaşlatarak nakit dengesi oluşturmaya çalışır. Beklenmedik bir değişme ciddi nakit açıklarının oluşmasına neden olabilir. Böyle durumlarda nakit açıklarını asgariye indirici kararlar alabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- i) Alacak tahsilatına aşırı önem verebilir ve çaba harcayabilir.
- ii) Peşin ödemeleri azaltabilir
- iii) Yatırım harcamalarını erteleyebilir.
- iv) Belirli borçları erteleyebilir
- v) Alımları kısabilir

Nakit durumu üzerinde etkisi olan bu kararlar ne kadar erken verilirse etkisi de o derece büyük olur.

- Nakit Plânlaması

Nakit yönetimi, nakiti etkin ve verimli olarak yönetebilmesi için plânlama yapması gerekir. Bunu da nakit bütçeleri aracılığıyla yapar. Nakit bütçelerinin hangi zaman dilimleri için yapılacağı ve nasıl hazırlanacağı nakit yönetiminin vermesi gereken kararlardandır.

- Nakit Kontrolü

Nakit yönetimi, paranın hacminin küçüklüğü, sahibinin kimliğinin belli olmaması ve derhal transfer edilebilme özelliklerini dikkate alarak sürekli kontrolünü yapması gerekir. Bunun için de sorumlu kişileri belirleyici ve kayıt sistemine kontrolü sağlayıcı şekil verecek kararlar alır ve uygulayarak nakit kontrolü yapar.

- Fazla Fonların Yatırım

Nakit giriş ve çıkışları arasındaki denge işletme lehine bozulduğunda atıl fonlar oluşur. Nakit yönetimi bu atıl fonları kısa süreli yatırımlarda değerlendirerek kâr elde etmeye çalışır. Kısa süreli yatırım alanlarında değerlendirebilmek için alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim yapılması gerekir.

ZERİN
(X000000 TL)

1992 YILI PROGRAMI
MASTER PLAN

SAYFA NO : 6
TARİH : 32/06/24

NAKİT ÇIKIŞLARI		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
1)HAM VE İLK MADDE	NAKİT													
2)YARDIMCI MADDE	NAKİT	250	2,330	2,550	2,738	2,937	2,991	3,030	3,292	3,616	3,681	3,973	2,000	33,568
3)TAKİT	NAKİT													
4)İŞLETME MALZEMESİ	NAKİT													
5)AMBALAJ MALZEMESİ	NAKİT													
6)MAL ALIM ÖDEMELERİ	NAKİT													
7)İŞÇİLİK	NAKİT													
8)PERSONEL	NAKİT	330	386	386	524	842	541	535						
9)YÖNETİM-DENETİM	NAKİT	270	363	570	395	444	608	432	555	554	811	766	789	7,019
10)ÜTS.SAĞ.FAYDA.HİZM.	NAKİT	65	68	80	96	81	81	98	103	121	103	507	884	6,322
11)ENERJİ	NAKİT	110	300	332	404	461	521	562	606	629	103	103	123	1,142
12)İŞLEME ÜCRETLERİ	NAKİT													
13)NAKİYE ÜCRETLERİ	NAKİT													
14)SİGORTALAR	NAKİT													
15)KURUMLAR VERGİSİ	NAKİT	1												
16)GELİR VERGİSİ STOPAJI	NAKİT													1
17)GECİCİ VERGİ	NAKİT													
18)KDV	NAKİT													
19)FON(ÇİM.MÜST.BİRL.)	NAKİT													
20)DİĞER VERGİLER	NAKİT													
VERGİ TOPLAMI		5	45		11	33	1			5		3		103
21)TEMİNAT MEKT.KOM.	NAKİT													
22)FAİZ ÖDEMELERİ (SMK)	NAKİT	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	103
23)FAİZ ÖDEMELERİ (ÖVK)	NAKİT			230	1,793		310	1,718	8	8				102
24)DİĞER FİNANSMAN GİDERLERİ	NAKİT	982						810	345		2,371		2,802	9,569
FİNANSMAN GİDERLERİ TOPLAMI		5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	8	253	2,045
25)BORÇ SENETLERİ	NAKİT	997	15	245	1,807	14	324	2,542	360	15	2,386	16	3,071	11,792
26)SMK	NAKİT		1,600	1,350	2,930	1,250	4,370		4,338		4,882		5,976	26,896
27)ÖVK	NAKİT						360	442					360	1,276
28)TANVİLİ FİNANSMAN BONDUSU	NAKİT	114												
29)SENETSİZ BORÇLAR	NAKİT													
30)DİĞER BORÇLAR	NAKİT													
BORÇ ÖDEMELERİ TOPLAMI														
31)YATIRIM	NAKİT	114	1,600	1,350	2,930	1,250	4,930	442	4,338		4,882		6,336	28,172
32)GRUBA ÖDEMELER	NAKİT	80	400	100	300	200	150	100	200		100		100	1,730
33)TEMETTÜ	NAKİT		15,000		200				280	100	300			15,880
34)İSTİRAK	NAKİT													
35)SATIŞ MASRAFLARI	NAKİT		15		15									
36)ÖDENECEK TEMİNATLAR	NAKİT													50
37)SANTİYE ÖDEMELERİ	NAKİT													
38)TASEPON ÖDEMELERİ	NAKİT													
39)KLİNİK ALIMLARI	NAKİT													
40)YÖM TAZİNATI	NAKİT													
41)DİĞER	NAKİT			100										
42)	NAKİT	20	31	33	24	36	27	37	40	42	44	46	48	100
TOPLAM	NAKİT	2,232	20,578	5,746	9,434	6,178	10,184	7,780	10,208	3,918	17,478	6,176	14,091	112,248
TOPLAM		2,232	20,578	5,746	9,434	6,178	10,184	7,780	10,208	3,918	17,478	6,176	14,091	112,248

- İİA -

EK : II