

Ünite 6: Finansal Planlama ve Kontrol

Finansal Planlama ve Önemi

Büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmeler için temel bir faaliyet olan finansal planlama, firmanın ileriye dönük faaliyetlerinin işletmenin finans yöneticisi tarafından şekillendirilmesidir.

Firmanın gelecekte nasıl davranacağını, hedeflerini, hareket tarzını belirleyen, gelecekteki alternatif yatırımlarının ve finansal kararlarının finansal yönden etkilerini değerlendiren ve şekillendiren sistematik yaklaşım finansal planlamadır. **Finansal planlama**, işletmenin, gelecekte bir bütün olarak hangi noktada olmasının istendiğinin belirlenmesidir. Satışlar, alacaklar, faiz oranları, stoklar ve borç durumları finansal planların girdileri olabilirken; proforma bilanço, gelir tablosu, diğer tablolar ve işletme bütçeleri finansal planların çıktıları arasında sayılabilir.

Firmanın uzun dönemdeki temel amacı piyasa değerini maksimum kılmaktır. Finansal yöneticiler bu hedefe uygun planlar yapar ve sonradan söz konusu planları firmanın gerçek durumu ile karşılaştırırlar. Planlar yapılırken, işletmenin temel verilerinden başka işletme faaliyetlerini etkileyen ekonomik durum, sektördeki rekabet yapısı, finansal kurumların kredi kaynakları, vergi uygulamaları, bireysel ve kurumsal yatırımcıların davranışları, müşteri talebindeki değişimler ve satıcıların durumu gibi temel faktörlerden yararlanılarak firmanın rakiplere oranla güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Finansal planlamanın işletmeler için önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal planlama işletmenin finansal yapısı ile ilgili bir tercihin nakit akışlarına, karlılığa ve dış kaynak ihtiyacına etkisi hakkında bilgi verir.
- Finansal planlama sayesinde işletme yönetimi piyasa koşullarında ortaya çıkabilecek değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler.
- Finansal planlama farklı zamanlarda gerçekleşen para giriş ve çıkışlarını dengelemeyi sağlar. Finansal planlamanın faydalı olabilmesi için belirlenen plan hedeflerin;
- İşletmedeki tüm ilgili birimlerin görüşlerini yansıtırması,
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olması,
- Güçlü varsayımlara dayanması gerekmektedir.

Finansal kontrol süreci ile planlamada öngörülen ya da tahmin edilen değerlerin (plan değerleri) gerçekte ortaya çıkan ödeme akımları (gerçekleşen değerler) ile uyumlu olup olmadığı ortaya koyulur. Planlanan ve gerçekleşen değerler arasında sapma yüksek görülürse, finansal düzeltmeye ihtiyaç duyulur.

Finansal Planlama Türleri Finansal planlar kapsadıkları döneme göre kısa, orta ve uzun süreli finansal planlar olarak ikiye ayrılırlar.

Kısa süreli finansal planlar: Nakit yönetiminin temel amaç olduğu, bir yıldan az bir dönemi kapsayan kısa süreli finansal planlar günlük, haftalık, aylık işlemlerden doğacak nakit akımlarını önceden belirlemek amacıyla yapılan detaylı planlardır. Bu planlar, işletmenin günlük faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli nakit ihtiyacının ve muhtemel nakit fazlalarının nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesini sağlar.

Orta ve uzun süreli finansal planlar: İşletmenin piyasa değerini artırmaya yönelik izleyeceği stratejileri içeren orta ve uzun süreli finansal planlar, planlama süresi uzunluğu sebebiyle belirsizlik ve risk içerir. Bu sebeple tam olarak uygulanamayabilir ve bazı durumlarda re vize yapmak gerekebilir.

Finansal planlar **işletmenin amacına göre üçe** ayrılırlar:

Olağan finansal planlar: Nakit planı, kredi planı ve ödeme araçları planı olmak üzere üç ayrı plandan oluşan olağan finansal planlar, miktar ve zaman bakımından birbirini tamamlaması gereken bütün gelir ve giderleri kapsayan planlardır.

Özel finansal planlar: İşletmelerin kurulmaları, genişletilmeleri, birleşmeleri ve tasfiye edilmeleri durumunda yapılan finansal planlardır.

Olağanüstü finansal planlar: Yatırım ve uzun süreli sermaye ihtiyacını kapsayan finansal planlardır. Olağanüstü finansal planlar, yatırımlar için gerekli olan fonların sağlanmasında bu fonlarla ilgili ayrıntılı bilgileri gösterir.

Finansal Planlama ve Tahmin

Finansal planlama yapabilmek için varsayımlara, verilere ve tahminlere ihtiyaç vardır. Konjonktürel gelişmeler, vergi politikaları, para-kredi ve faiz konusundaki değişiklikler, enflasyon, bankalar kanunu vb. dikkate alınması gereken varsayımlar olarak sayılabilir. Çevre, rakipler ve firma hakkındaki veriler finansal planlamada kullanılması gereken verilerdir. Planlama sürecinin en önemli bileşeni tahminlerdir.

Çeşitli varsayımlar altına yapılan tahminler finans yöneticisine firmanın geleceğe yönelik faaliyetleri, varlık ve kaynakları konusunda önemli bilgiler veren finansal planlama sürecinin en önemli bileşenidir. Finansal planlama süreci **satış tahmini** ile başlar. Tahmin edilen satış hedeflerinin tutturulabilmesi için ihtiyaç duyulan varlıklar belirlenir. Bu aşamada çeşitli finansman tercihleri dikkate alınarak gelecek dönemlere ilişkin bilanço ve gelir tabloları oluşturulmalı ve hisse başına kâr gibi temel göstergeler tahmin edilmelidir.

Başta satışlar olmak üzere para akımlarına ilişkin yapılacak tahminler şunları içermelidir;

- Belirli bir dönem boyunca firmanın ne miktarda paraya ihtiyaç duyacağı,
- Aynı dönemde işletme faaliyetlerinden yaratılacak kaynakların ne miktarda olacağı.
- Toplam kaynak ihtiyacı ile işletme faaliyetlerinden yaratılacak kaynaklar arasındaki fark anlamında dış kaynak ihtiyacının ne miktarda olacağı Gelecek dönemlerde ortaya çıkacak **para akımlarının tahmininde kullanılan yöntemler** şunlardır;
- Satışların Yüzdesi Yöntemi
- Bilanço Kalemlerinin Günlük Satış Tutarına Oranı Yöntemi
- Regresyon Yöntemi
- Oranlar Yöntemi

Satışların Yüzdesi Yöntemi

Satışlar belirli bir oranda arttığında ortaya çıkacak fon gereksiniminin saptanmasında kullanılan bir yöntemdir. Geçmiş bilanço kalemleri ile satışlar arasındaki ilişki belirlenerek bu ilişkinin gelecekte de devam edeceği varsayımı altında, tahmin edilen satış seviyesi için proforma bilanço hazırlanır.

Öncelikle satışlarla ilişkili olarak artan ya da azalan bilanço kalemleri belirlenir. Bu ilişkinin gelecekte de devam edileceği varsayılarak tahmin edilen satış miktarı için proforma tablo hazırlanır.

Bu yöntemde satışlarla ilişkili olarak doğrudan artan ya da azalan bilanço kalemlerinin belirlenmesi önemlidir. Bilanço kalemleri aktifler için hazır değerler, alacaklar, stoklar ve maddi duran varlıklar; pasifler için ticari borçlar, ödenecek giderler, ödenecek vergi ve prim borçlarıdır.

Bilanço Kalemlerinin Günlük Satış Tutarına Oranı Yöntemi

Proforma bilanço hazırlanmasında kullanılan bu yöntemde bilanço kalemlerinin kaç günlük satışa eşit olduğu belirlendikten sonra, tahmini satış tutarına göre bilanço kalemlerinin değerleri hesaplanır.

Örnek için kitabınızın 149-150. sayfaları incelenebilir.

Regresyon Yöntemi

Bu yöntemde bilanço kalemleri, satışların bir fonksiyonu olarak ele alınır. Bilanço kalemlerinin bağımlı değişken satışların bağımsız değişken olarak ele alındığı bu yöntemde, tahmin edilecek bilanço kalemleriyle satışlar arasında geçmiş yıllarda görülen ilişki saptanır ve bu ilişkiye en uygun düşen regresyon denklemi bulunur.

Bulunan regresyon denklemi yardımıyla, gelecek yıllara ilişkin tahmini satış tutarlarına bağlı olarak işletmenin proforma bilançosu oluşturulur.

Örnek için kitabınızın 151-152. sayfaları incelenebilir.

Oranlar Yöntemi

Geleceğe ilişkin satış tahminine bağlı olarak proforma bilanço düzenlenmesinde, özellikle yeni kurulmuş işletmeler için kullanılabilir bir yöntemdir.

Bu yöntemin kullanılabilmesi için işletmenin gelecek dönemler için planladığı satış hacminin bilinmesi gereklidir. Bu yöntemde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin tipik oranlar ile işletme için tahmin edilen satışların bilinmesi, proforma bilanço düzenlenmesi için yeterli olmaktadır.

Proforma Fon Akım Tablosu Hazırlanması

İşletmenin belirli bir dönemde sağlamış olduğu kaynaklarla bu kaynakların kullanıldığı yerlerin belirtildiği tabloya fon akım tablosu ; işletmenin gelecekte sağlayacağı kaynaklarla bu kaynakların kullanılacağı yerlerin belirtildiği tabloya ise proforma fon akım tablosu denir. Proforma fon akım tablosu işletmenin gelecekte sağlayacağı kaynakların hedefleri için yeterliliğinin görülmesini sağlar. Proforma fon akım tablosu planlanan dönem için aşağıdaki bilgilere ışık tutar:

- Firmanın gelecek dönemlerde sağlayabileceği kaynakları,
- Firmanın, planın kapsadığı dönem içindeki fon gereksinimi,
- Firma tarafından yaratılan kaynakların ihtiyaçlar için yeterli olup olmayacağı,
- Firma tarafında yaratılan kaynaklar yeterli değilse, ihtiyacın hangi yollarla karşılanabileceği

Proforma fon akım tablosu **fon kaynakları** ve **fon kullanımları** olmak üzere iki kısımdan oluşur. İşletmeler açısından başlıca fon kaynakları aktiflerdeki azalışlar, yabancı kaynaklardaki artışlar, sermaye artışı ve nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerden oluşur. Fon kullanımları ise, varlıklardaki artışlar, yabancı kaynaklardaki azalışlar, sermaye azalışı, ödenecek vergi ve kâr paylarından oluşur. Proforma fon akım tablosunun hazırlanması için proforma bilanço, proforma gelir tablosu, işletmenin kâr dağıtım politikasının bilgisine ve işletmenin imzalamış olduğu kredi sözleşmelerinin bilgisine ihtiyaç duyulur.

Finansal Planlama ve Bütçeler

Bütçe, bir yıllık veya dönemlik finansal faaliyetlerin rakamlara dökülmüş ve özetlenmiş halidir. Finansal planlama faaliyetlerinde para akımlarına ilişkin bütçeler yapılır. İşletmede nakit akımına yol açan işlemler üç grupta toplanır:

1. **Satışlardan doğan nakit akımları**, gerçekleştirilen satışlara bağlı olarak işletmeye giren nakit akımlarıdır.
2. **Faaliyetlerden doğan nakit akımları**, satışların gerçekleştirilebilmesi için yapılan harcamalara bağlı olarak ortaya çıkan nakit akımlarıdır.
3. **Finansmandan doğan nakit akımları**, varlıkların finansmanına ilişkin tercihler bağlı olarak ilave borçlanma ya da sermaye artışı yoluyla kaynak temini ile kullanılan kaynaklara ilişkin anapara, faiz ve kâr payı ödemeleri finansmandan doğan nakit akımları olarak değerlendirilir.

Bütçeler, tahmin edilen ve gerçekleşen para akımlarının karşılaştırılması sayesinde performans değerlendirmesine olanak verdiği gibi, tahminlerden sapmaların saptanmasını ve geleceğe ilişkin tahminlerin gözden geçirilmesini de kolaylaştırır. Sürekli değişen çevre ve yoğun rekabet koşullarında, bütçeler yolu ile yapılan finansal planlama işletmenin değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.

Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, gelecek dönemlere ilişkin nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilip özetlendiği bütçedir. Nakit bütçesi belirli bir dönemde işletmenin nakit ihtiyaçlarının ve fazlalıklarının önceden tespit edilmesini sağlar. Bu sayede işletme nakit açığı veya fazlalığı için önceden karar verme imkânına sahip olur.

Proforma finansal tablolar kapsadıkları dönem için nakit akışlarını göstermez. Bu nedenle ilgili dönem içinde fon açığı ya da fazlası ortaya çıkabilir. Nakit bütçeleri proforma finansal tabloların bu dezavantajını ortadan kaldırır. Nakit bütçeleri, firmanın ilgili dönem içindeki finansman ihtiyacının dağılımını ortaya koyar.

Nakit bütçesinin hazırlanmasında ilk aşama söz konusu bütçenin kapsayacağı sürenin belirlenmesidir. Nakit bütçesi günlük, haftalık, aylık, yıllık, vb. zaman aralıkları için hazırlanabilmektedir. Süre uzadıkça ve ekonomik istikrarsızlık arttıkça tahmin yapmak zorlaşacağından bütçe daha kısa süreleri kapsayacaktır. Ekonomik istikrar sağlandığında ve para akımlarındaki belirsizlik azaldıkça bütçeler daha uzun süreyi kapsayacak şekilde hazırlanabilir.

Nakit bütçesinin hazırlanmasında ikinci aşama ilgili dönemde para giriş ve çıkışlarının belirlenmesidir. İşletmenin nakit girişleri peşin satışlar ve önceden yapılmış kredili satış tahsilatları, faiz tahsilatları, kar payı tahsilatları, yeni borçlanmalardan sağlanan kaynaklar vb. olarak sayılabilir. İşletmenin nakit çıkışları olarak ise hammadde malzeme alımı, maaş ve ücret ödemeleri, dağıtım giderleri, borç anapara ve faiz ödemeleri, ortaklara kar payı ödemesi vb. sayılabilir.