

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ
VE
OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

EMEL ÇALIŞ

05713008

TEZ DANIŞMANI
Öğr. Gör. Dr. SADIYE OKTAY

İSTANBUL
2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

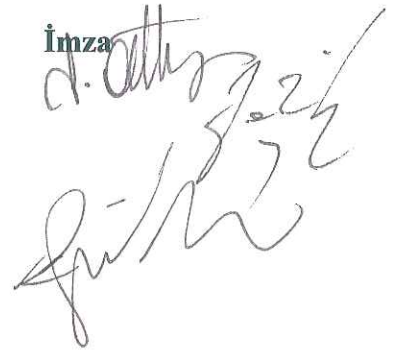
ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ
VE
OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

EMEL ÇALIŞ
05713008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : 12.10.2010
Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Öğr. Gör. Dr. Sadiye OKTAY
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Salih DURER
Öğr. Gör. Dr. Arzu ÖZSÖZGÜN

İSTANBUL
EYLÜL, 2010

İmza


ÖZ

ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ VE OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Emel Çalış

Eylül, 2010

Çalışma Sermayesi Yönetimi (ÇSY), işletmelerin tam kapasite ile çalışabilmeleri, üretimlerini kesintisiz sürdürebilmeleri, iş hacimlerini genişletebilmeleri, yükümlülüklerini karşılayamama risklerini azaltmaları, kredi değerliliklerini arttırmaları, olağanüstü durumlarda finansal açıdan zor durumlara düşmemeleri, faaliyetlerini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. İşletme yöneticileri, tüm bu faaliyetleri yerine getirebilmek için işletmenin tüm birimlerini uyumlu hale getirmeli ve sürekli olarak gelişme ve değişikliklere uyumlu esnek bir yönetim biçimi sergilemelidir.

ÇSY konusunu, işletmelerin dönen varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynaklarının yönetimi oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmada; nakit, alacak, stok ve kısa vadeli yabancı kaynakların yönetimi konusunda literatür araştırmalarından faydalanarak detaylı bilgilendirmeler yapılmıştır.

Çalışmada, otomotiv yan sanayi işletmelerinin ÇSY uygulamaları hakkında bilgi edilebilmek amacıyla yapılan bir uygulama da yer almaktadır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilerek elde edilen bulgular ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Sermayesi, Çalışma Sermayesi Yönetimi, Finansal Planlama, Nakit Yönetimi, Alacak Yönetimi, Stok Yönetimi, Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Yönetimi, Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri.

ABSTRACT

WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND A STUDY IN AUTOMOTIVE SUPPLIER INDUSTRY COMPANIES

**Emel Çalış
September, 2010**

Working Capital Management (WCM) is critically important for companies to work at full capacity, to continue their productions continuously, to expand their business volumes, to reduce the risks of not meeting of their commercial responsibilities, to raise their credibilities, not to be in financial troubles in emergency and also to carry on a business and profitably and efficiently. Managers have to harmonize all units of companies and show off a flexible management style appropriate to changes and continuously development for doing all of these activities.

Working Capital Management is composed of current asset management and short-term liabilities management. For this reason in this study have been done detailed informations in light of the literature researches about cash, receivables, inventory and short-term liabilities managements.

There is also a study to get detailed information about working capital management practices of automotive supplier industry companies. Data gathering process is done with survey and all analysis are done with SPSS. Finally all results of the study are explicated.

Key Words: Working Capital, Working Capital Management, Financial Planning, Cash Management, Receivable Management, Inventory Management, Short Term Loan Management, Automotive Supplier Industry Companies.

ÖNSÖZ

Çalışma Sermayesi Yönetimine ilişkin temel kavram ve unsurlara yer verdiğim ve otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerinde uygulama yapma fırsatı bulduğum tez çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren ve bana tüm içtenliğiyle yardımcı olan değerli danışmanım Sayın Öğr.Gör.Dr. Sadiye Oktay’a teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin istatistiksel verilerinin analiz edilmesi sırasında görüş ve yardımlarını benden esirgemeyen ve bu konuda yol gösteren Sayın Arş. Gör. Serdar Bozkurt’a teşekkür ederim.

Tez yazım sürecim boyunca bana hep destek ve kuvvet veren Samet Sertkaya’ya, değerli arkadaşım Ayşegül Eda Kop’a ve aileme en içten dileklerle teşekkür ederim.

İstanbul; Eylül, 2010

Emel Çalış

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xvii

1. GİRİŞ..... 1

2. ÇALIŞMA SERMAYESİ ve ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ KAVRAMI..... 3

2.1. Çalışma Sermayesi Tanımı.....	3
2.2. Çalışma Sermayesinin Unsurları.....	4
2.2.1. Dönen Varlıklar.....	4
2.2.2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar.....	5
2.3. Çalışma Sermayesi Yönetimi ve Amacı.....	6
2.4. Çalışma Sermayesi Yönetiminin İşletme İçin Önemi.....	7
2.4.1. Çalışma Sermayesi Yönetimine Ayrılan Süre.....	7
2.4.2. Dönen Varlıklara Yapılan Yatırım Tutarı.....	8
2.4.3. İş Hacminin Genişlemesi ile Çalışma Sermayesi Arasındaki İlişki.....	8
2.4.4. Çalışma Sermayesi ile İşletmenin Karlılığı Arasındaki İlişki.....	8
2.4.5. Çalışma Sermayesi Yönetiminin Küçük İşletmeler Açısından Önemi.....	9
2.5. Çalışma Sermayesi Düzeyini Belirleyen Etmenler.....	10
2.5.1. Çalışma Düzeyindeki Değişmeler.....	10
2.5.2. İşletme Politikasındaki Değişmeler.....	11
2.5.3. Teknolojik Değişmeler.....	11
2.6. Nakit Dönüş Süresi (Nakit Döngüsü).....	11
2.6.1. Stokları Ortalama Tutma Süresi ve Stok Devir Hızı.....	14
2.6.2. Alacakların Tahsil Süresi ve Alacak Devir Hızı.....	15
2.6.3. Borçların Ödeme Süresi ve Borçları Ödeme Hızı.....	15

2.7. Çalışma Sermayesi Düzeyinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler...	16
2.7.1. Faaliyet Devri Katsayısı Yöntemi.....	16
2.7.2. Günlük Masraf Tutarı Yöntemi.....	17
2.7.3. Schmallenbach Yöntemi.....	18
2.7.4. Mellerowicz Yöntemi.....	18
2.8. Çalışma Sermayesi Finanslama Stratejileri.....	19
2.8.1. İhtiyatlı Finanslama Stratejisi.....	19
2.8.2. Dengeli Finanslama Stratejisi.....	20
2.8.3. Atılgan Finanslama Stratejisi.....	21
3. FİNANSAL PLANLAMA.....	23
3.1. Finansal Planlama Tanımı.....	23
3.2. Finansal Planlamanın Amacı.....	24
3.3. Finansal Planlama Çeşitleri.....	27
3.3.1. Kısa Dönemli Finansal Planlama.....	27
3.3.2. Uzun Dönemli Finansal Planlama.....	28
3.4. Finansal Planlama Araçları.....	28
3.4.1. Proforma Bilanço.....	29
3.4.1.1. Proforma Bilanço Hazırlama Yöntemleri.....	29
3.4.1.1.1. Satışların Yüzdesi Yöntemi.....	30
3.4.1.1.2. Oran Yöntemi.....	30
3.4.1.1.3. Regresyon Yöntemi.....	30
3.4.2. Proforma Gelir Tablosu.....	30
3.4.3. Nakit Bütçesi.....	31
4. ÇALIŞMA SERMAYESİ UNSURLARININ YÖNETİMİ.....	33
4.1. Nakit Yönetimi.....	33
4.1.1. Nakit Tanımı.....	33
4.1.2. Nakit Yönetimi Tanımı ve Amacı.....	34
4.1.3. Nakit Tutma Nedenleri.....	37
4.1.3.1. İşlem Nedeniyle.....	37
4.1.3.2. İhtiyat Nedeniyle.....	38
4.1.3.3. Spekülasyon Nedeniyle.....	38
4.1.4. Nakit Bulundurma İhtiyacını Belirleyen Etmenler.....	38
4.1.4.1. İşletmenin Geleceğe İlişkin Nakit Akış Tahmini.....	39
4.1.4.2. İşletme Faaliyetinin Niteliği, Para Giriş ve Çıkışları Arasındaki Zaman Uyumunu.....	39
4.1.4.3. İşletmenin Alım Satım Koşulları.....	39
4.1.4.4. İşletmenin Alacaklarının Devir Hızı.....	39
4.1.4.5. İşletmenin Stoklarının Devir Hızı.....	40
4.1.4.6. İşletmenin Kredi Sağlama Kapasitesi.....	40
4.1.4.7. İşletmenin Ödenmemiş Sermaye Miktarı.....	40
4.1.4.8. İşletmenin Borçlarını Konsolide Edebilme Olanağı.....	40

4.1.4.9. İşletmenin Borçlarının Süre Yapısı.....	40
4.1.4.10. Dönemsel Dalgalanmalar ve Olağanüstü Hallerle Karşılaşma Olasılığı.....	41
4.1.4.11. Endüstri Kolundaki Rekabet.....	41
4.1.5. Optimum Nakit Miktarının Belirlenmesi.....	41
4.1.5.1. Sayısal Olmayan Modeller.....	41
4.1.5.1.1. Satış Tutarı Modeli.....	41
4.1.5.1.2. Kısa Süreli Borçlanma Modeli.....	41
4.1.5.1.3. Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Modeli.....	42
4.1.5.2. Sayısal Modeller.....	42
4.1.5.2.1. Baumol Modeli.....	42
4.1.5.2.2. Miller-Orr Modeli.....	43
4.1.5.2.3. Beranek Modeli.....	44
4.1.5.2.4. Stone Modeli.....	45
4.1.5.2.5. White-Norman Modeli.....	46
4.1.6. Nakit Yönetiminde Geçici Amaçla Yatırım Yapılabilecek Finansal Yatırım Araçları.....	46
4.1.6.1. Hazine Bonoları.....	46
4.1.6.2. Finansman Bonoları.....	47
4.1.6.3. Tahviller.....	47
4.1.6.4. Hisse Senedi.....	48
4.1.6.5. Yatırım Fonları	49
4.1.6.6. Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler	50
4.1.6.7. Repo–Ters Repo.....	50
4.1.7. Alternatif Nakit Yönetim Teknikleri.....	51
4.1.7. 1. Leasing.....	51
4.1.7. 2. Factoring.....	54
4.1.7. 3. Forfaiting.....	56
4.1.7. 4. Barter Sistemi.....	58
4.2. Alacak Yönetimi.....	59
4.2.1. Alacak Tanımı.....	59
4.2.2. Alacak Yönetimi Tanım ve Amacı.....	59
4.2.3. Alacak Tutarını Belirleyen Etmenler.....	61
4.2.3.1. İşletmenin Büyüklüğü.....	61
4.2.3.2. Satılan Mal ve ya Hizmetin Niteliği.....	61
4.2.3.3. Satış Hacmi ve Mevsimlik Değişmeler.....	61
4.2.3.4. İşletmenin Kredili Satış Koşulları.....	61
4.2.3.5. Kredili Satışların Vadesi.....	62
4.2.3.6. Nakit İskontosu.....	62
4.2.3.7. Genel Ekonomik Durum.....	62
4.2.3.8. Rekabet.....	62
4.2.3.9. Alacak Tahsilatında Etkinlik.....	63
4.2.3.10. Kredili Satış Yapılacak Müşterilerde Aranacak Nitelikler ve Kredi Limitleri.....	63

4.2.3.11. Fabrika İşletmeciliği ve Büro Hizmetlerinde Sağlanan Etkinlik.....	63
4.2.4. Alacak Yönetiminin Temel Unsurları.....	64
4.2.4.1. Kredi Politikası.....	64
4.2.4.2. Alacakların Faturalanması.....	65
4.2.4.3. Alacakların Tahsili.....	65
4.2.5. Alacakların Tahsilatının Kontrolü.....	66
4.2.5.1. Finansal Oran Yöntemi.....	66
4.2.5.2. Alacakların Yaşlandırılması Yöntemi.....	66
4.2.5.3. Şüpheli Alacakların Ayıklanması Yöntemi.....	67
4.2.5.4. Nakit Akışlarının İzlenmesi Yöntemi.....	67
4.2.6. Alacakların Yönetiminde Etkinlik Sağlanması.....	68
4.3. Stok Yönetimi.....	69
4.3.1. Stok Tanımı.....	69
4.3.2. Stok Yönetimi Tanımı ve Amacı.....	69
4.3.3. Stok Çeşitleri.....	71
4.3.4. Stokların Saptanmasında Kullanılan Yöntemler.....	71
4.3.4.1. Fiziki Stok Sayımı Yöntemi.....	71
4.3.4.2. Kaydi Stok Sayımı Yöntemi.....	72
4.3.5. Stok Tutma Nedenleri.....	72
4.3.6. Stok İle İlgili Maliyetler.....	72
4.3.6.1. Birim Satınalma Maliyeti.....	73
4.3.6.2. Sipariş Maliyeti.....	73
4.3.6.3. Stok Bulundurma Maliyetleri.....	73
4.3.6.3.1. Sermaye Maliyeti.....	73
4.3.6.3.2. Depolama ve Elleçleme Maliyeti.....	74
4.3.6.3.3. İktisadi Değer Kaybı Maliyeti.....	74
4.3.6.3.4. Sigorta Maliyeti.....	74
4.3.6.4. Stok Bulundurmama Maliyetleri.....	74
4.3.7. Stok Kontrol Yöntemleri	75
4.3.7.1. Gözle Kontrol Yöntemi.....	75
4.3.7.2. Çift Kutu Yöntemi.....	76
4.3.7.3. ABC Yöntemi.....	76
4.3.7.4. Bilgisayarlı Kontrol Yöntemi.....	77
4.3.8. Stok Yönetim Modelleri.....	78
4.3.8.1. Geleneksel Stok Yönetim Modelleri.....	78
4.3.8.1.1. Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli.....	78
4.3.8.1.2. Optimal Emniyet Stoğu Modeli.....	78
4.3.8.2. Modern Stok Yönetim Modelleri.....	79
4.3.8.2.1. Tam Zamanında Üretim(Just In Time: JIT)..	79
4.3.8.2.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning: MRP).....	80
4.3.8.2.3. İmalat Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resources Planning: MRP II).....	81
4.3.8.2.4. Kurum Kaynak Planlaması (ERP).....	82

4.3.8.2.5. Optimize Üretim Teknolojisi.....	84
4.3.9. Stok Tutarını Belirleyen Etmenler.....	84
4.3.9.1. Hammadde ve Malzemelerin Tutarını Belirleyen Etmenler.....	84
4.3.9.2. Yarı Mamul Stok Tutarını Belirleyen Etmenler.....	85
4.3.9.3. Mamul Stok Tutarını Belirleyen Etmenler.....	85
4.3.10. Stok Tutarını Azaltıcı Önlemler.....	85
4.4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Yönetimi.....	86
4.4.1. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tanımı.....	86
4.4.2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Yönetimi ve Amacı.....	86
4.4.3. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tutarını Belirleyen Etmenler.....	86
4.4.3.1. İşletmenin Varlıklarının Yapısı.....	87
4.4.3.2. Mevsimlik ve Devresel Değişmeler İle İlgili Tahminler.....	87
4.4.3.3. Kısa Süreli Kaynakların Maliyeti ve Faiz Oranlarında Değişmeye İlişkin Bekleyişler.....	87
4.4.3.4. Likidite İle İlgili Risk.....	87
4.4.3.5. Kısa Süreleri Borçları Konsolide Etme veya Erteleme Olanağı.....	88
4.4.3.6. Ekonominin İçinde Bulunduğu Koşullar.....	88
4.4.3.7. Kurumsal Yapı ve İşletmenin Hukuki Şekli.....	88
4.4.4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Çeşitleri.....	88
4.4.4.1. Satıcı (Ticari) Kredileri.....	88
4.4.4.1.1. Açık Hesap.....	89
4.4.4.1.2. Borç Senetleri.....	89
4.4.4.2. Banka Kredileri.....	89
4.4.4.3. Finansman Bonosu Çıkarılması Yoluyla Kısa Süreli Fon Sağlanması.....	90
4.4.4.4. Factoring.....	90
4.4.4.5. Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Çıkarılması Yoluyla Kısa Süreli Fon Sağlanması.....	90

5. OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 92

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	92
5.2. Araştırmanın Kapsamı.....	92
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	92
5.4. Araştırmanın Kısıtları.....	93
5.5. Veri Analizinde Kullanılan Yöntem.....	94
5.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	94
5.6.1. İşletmelerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	94
5.6.2. İşletmelerin Çalışma Sermayesi Yönetimi İle İlgili Bulgular....	96
5.6.3. İşletmelerin Finansal Planlama Uygulamaları İle İlgili Bulgular	103
5.6.4. İşletmelerin Nakit Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular....	109

5.6.5. İşletmelerin Alacak Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular..	115
5.6.6. İşletmelerin Kısa Vadeli Kaynak Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular.....	131
5.6.7. İşletmelerin Stok Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular.....	141
6. SONUÇ	155
KAYNAKÇA	163
EKLER	174
ÖZGEÇMİŞ	190

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1:	Alacakların Yaş Çizelgesi.....	67
Tablo 5.1:	İşletmenin Çalışma Sermayesi Yönetiminde En İyi Duruma Gelebilmesi İçin Öncelikli Olarak Yapılması Gerekenlerin Önem Dereceleri.....	98
Tablo 5.2:	Çalışma Sermayesi Yönetimlerinde En İyi Duruma Gelebilmeleri İçin Gerekli Kriterlerin Ortalaması.....	99
Tablo 5.3:	İşletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını Değiştiren Durumların Önem Dereceleri.....	100
Tablo 5.4:	İşletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını Değiştiren Durumların Ortalaması.....	101
Tablo 5.5:	İşletmenin Üst Yönetimine Yapılan Raporlamalarda, Çalışma Sermayesi Yönetimi İçin Gerekli/Esas Olan Anahtar Bilgi ve Figürlerin Yer Alma Durumu.....	102
Tablo 5.6:	Çalışma Sermayesi Yönetimi İçin Gerekli/Esas Olan Anahtar Bilgilerin Ortalaması.....	103
Tablo 5.7:	İşletmelerde Finansal Planlama Yapılması.....	103
Tablo 5.8:	İşletmenin Nakit Bütçesi.....	109
Tablo 5.9:	Kredili (Vadeli) Mevduat Satışı.....	115
Tablo 5.10:	Kredili Satış İçin İlk Kez Müracaat Eden Müşterilerin Borç Ödeme Yeterlilik ve Borç Ödeme Niyetleri Hakkında Bir Araştırma ve Değerlendirme Yapma.....	116
Tablo 5.11:	Kredili Satış Yapılan Müşteriye Uygulanan Nakit İskontosu Oranının Artırılması Kararı.....	122
Tablo 5.12:	Kredili Satış Yapmanın İşletmeye Yükllediği Maliyetlerin Önem Derecesi.....	124
Tablo 5.13:	Kredili Satış Yapmanın İşletmeye Yükllediği Maliyetlerin Ortalaması.....	125
Tablo 5.14:	Alacakların Tahsilatını Hızlandırmak İçin Uygulanan Yöntemler.....	126
Tablo 5.15:	Alacakların Tahsilinin Kontrolü.....	128
Tablo 5.16:	Yurt Dışından Direk Sağlanan “Banka Kredisi veya Tahvil İhracı” Gibi Bir Borçlanmaya Yönelme.....	134
Tablo 5.17:	Vadesinden Önce Ödeme Yaparak İskontolu Satın Alma Kararında Etkili Olan Kriterlerin Önem Derecesi.....	139
Tablo 5.18:	Vadesinden Önce Ödeme Yaparak İskontolu Satın Alma Kararında Etkili Olan Kriterlerin Ortalaması.....	140
Tablo 5.19:	Stok Alım Tutarını Etkileyen Durumların Önem Derecesi.....	144
Tablo 5.20:	Stok Alım Tutarını Etkileyen Durumların Ortalama Değerleri...	146

Tablo 5.21:	Periyodik Stok Kontrolü Yapılması.....	150
Tablo 5.22:	Etkin Stok Yönetiminin Sağlanabilmesi.....	152
Tablo 5.23:	Stok Yönetimi için Gerekli Kriterlerin Ortalama Değerleri.....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1:	İşletmelerde Nakit Akışı.....	13
Şekil 2.2:	Nakit ve Faaliyet Döngüsü.....	17
Şekil 2.3:	İhtiyatlı Finanslama Stratejisi.....	20
Şekil 2.4:	Dengeli Finanslama Stratejisi.....	21
Şekil 2.5:	Atılgan Finanslama Stratejisi.....	22
Şekil 3.1:	Planlama Süreci.....	26
Şekil 3.2:	Strateji, Plan ve Bütçe İlişkisi.....	27
Şekil 4.1:	Baumol Modeline Göre Nakit Dengesi.....	43
Şekil 4.2:	Miller-Orr Modeline Göre Nakit Dengesi.....	44
Şekil 4.3:	Beranek Modeline Göre Nakit Dengesi.....	45
Şekil 4.4:	Stone Modeline Göre Nakit Dengesi.....	45
Şekil 4.5:	Leasing İşleminin İşleyişi.....	52
Şekil 4.6:	Factoring İşleminin İşleyişi.....	55
Şekil 4.7:	Forfaiting İşleminin İşleyişi.....	56
Şekil 4.8:	ABC Yöntemi.....	77
Şekil 4.9:	Üretim Planlama ve Kontrol Sistemi.....	83
Şekil 5.1:	İşletmenin Yaşı Tablosu.....	94
Şekil 5.2:	İşletmenin Ortalama Ücretli Çalışan Sayısı.....	95
Şekil 5.3:	İşletmenin 2009 Yılı Toplam Ciroyu.....	95
Şekil 5.4:	İşletmelerin Çalışma Sermayesi Yönetiminde Öncelikli Olarak Sorumlu Olan Kişi.....	96
Şekil 5.5:	Çalışma Sermayesi Yönetiminin Önemi.....	97
Şekil 5.6:	Finansal Planlama Türü.....	104
Şekil 5.7:	Finansal Planlama Yaparken Kullanılan Yöntemler.....	105
Şekil 5.8:	Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler.....	106
Şekil 5.9:	Finansal Kararların Alınmasında İşletme Dışından Destek Alınması.....	107
Şekil 5.10:	Finansal Kararların Alınmasında İşletme Dışından Alınan Destek Seçenekleri.....	108
Şekil 5.11:	İşletmelerin Nakit Bulundurma Nedenleri.....	109
Şekil 5.12:	Nakit Bütçesi Yapma Periyodu.....	110
Şekil 5.13:	Optimum Nakit Düzeyi Belirleme.....	111
Şekil 5.14:	Optimum Nakit Düzeyi Belirlemek İçin Kullanılan Modeller.....	112
Şekil 5.15:	İşletmenin Nakit Uygulamasında Oluşan Likitide/Nakit Fazlasını Değerlendirme Şekli.....	113
Şekil 5.16:	Nakit Yönetimi Uygulamalarının Etkinleştirilmesi.....	114
Şekil 5.17:	Kredili Satış Kararı Alınmasında En Önemli Rol Oynayan Birim.....	115
Şekil 5.18:	Kredili Satış Kararı Almada Etkili Olan Durumlar.....	116

Şekil 5.19:	Kredili Satış İçin İlk Kez Müracaat Eden Müşterilerin Borç Ödeme Yeterlilik/Borç Ödeme Niyetleri Hakkında Bir Araştırma ve Değerlendirmede Rol Oynayan Etkenler.....	117
Şekil 5.20:	Kredili Satış Yaparken Müşterilere Uygulanan Kredi Limiti (Yapılacak Kredili Satış Tutarı) Hakkında Değerlendirme.....	118
Şekil 5.21:	Müşteriye Uygulanacak Kredi Limitinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	119
Şekil 5.22:	Kredili Satışlarda Nakit İskontosu Uygulaması.....	120
Şekil 5.23:	Kredili Satışlarda Müşterilere Uygulanacak Nakit İskontosu Oranını Belirlerken Dikkat Edilecek Etkenler.....	121
Şekil 5.24:	Müşterilere Yapılan Kredili Satış İşlemlerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	123
Şekil 5.25:	Alacakların Tahsilatının Kontrolünde Kullanılan Yöntemler.....	128
Şekil 5.26:	Alacak Tahsilatında Karşılaşılan Sorunlar.....	129
Şekil 5.27:	Alacaklar İçin Müşterilere Gönderilen Faturaların Ortalama Vade Süresi (Gün)	130
Şekil 5.28:	Müşterilere Yapacakları Ödemeleri Hatırlatma Prosedürünün Vade Tarihinden Sonra Başlangıç Süresi.....	130
Şekil 5.29:	Kısa Vadeli Kaynak Seçiminde Dikkat Edilen Başlıca Etmenler...	131
Şekil 5.30:	İşletmede Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tutarının Belirlenme Kriterleri.....	132
Şekil 5.31:	Kısa Vadeli Borçlarda Kullanılan Kaynaklar.....	133
Şekil 5.32:	Ticari Bankalardan Kredi Alma Kolaylığı.....	133
Şekil 5.33:	İşletmelerin Ticari Bankalardan Kredi Alma Sırasında Yaşadıkları Zorluklar.....	134
Şekil 5.34:	Yurt Dışından Direkt Sağlanan “Banka Kredisi veya Tahvil İhracı” Gibi Bir Borçlanmaya Yönelme Sebebi.....	135
Şekil 5.35:	Yurt Dışından Direkt Sağlanan “Banka Kredisi veya Tahvil İhracı” Gibi Bir Borçlanmaya Yönelmeme Sebebi.....	136
Şekil 5.36:	Yapılan Kredili Satın Alımlarda Standart Olarak Belirlenen Ortalama Ödeme Vadesi (Gün)	137
Şekil 5.37:	Yapılan Satın Alımlarda Vadesinden Önce Ödeme Yapılması Durumunda İskonto Uygulamasından Yararlanma Durumu.....	138
Şekil 5.38:	Stok Yatırımlarının Çalışma Sermayesi İçindeki Oranı.....	141
Şekil 5.39:	Stok Miktarını Azaltmak İçin Uygulanan Sabitlenmiş Prosedür...	142
Şekil 5.40:	Stok Miktarını Azaltmak İçin Sabitlenmiş Prosedür Oluşturma Düşüncesi.....	143
Şekil 5.41:	Stok İhtiyaçlarının Karşılanması.....	146
Şekil 5.42:	Stok Bulundurma Sebepleri.....	147
Şekil 5.43:	Stok Politikasını Belirlemeyi En Fazla Etkileyen Maliyet.....	147
Şekil 5.44:	Stok Bulundurma Nedeniyle Katılan Maliyetler.....	148
Şekil 5.45:	Stok Maliyetini Azaltmak İçin Bir Model Kullanılması.....	149
Şekil 5.46:	Stok Maliyetini Azaltmak İçin Kullanılan Model.....	150
Şekil 5.47:	Stokların Periyodik Olarak Sayılmasının İşletmeye Sağladığı En Önemli Faydalar.....	151

Şekil 5.48:	Siparişin Alınmasından Sonra Müşteriye İlgili Mal/Hizmetin Ortalama Teslim Süresi (Gün).....	154
--------------------	--	-----

KISALTMALAR

ÇSY	Çalışma Sermayesi Yönetimi
ERP	Enterprise Resource Planning
JIT	Just In Time
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KVYK	Kısa Vadeli Yabancı Kaynak
MRP	Material Requirements Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
NÇS	Net Çalışma Sermayesi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OÜT	Optimize Üretim Teknolojisi
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
VDMK	Varlığa Dayalı Menkul Kıymet
WCM	Working Capital Management

1. GİRİŞ

Çalışma sermayesi, bir işletmenin nakit, pazarlanabilir menkul varlıklar, alacaklar ve stoklara yapmış olduğu yatırım tutarını ifade eder. Çalışma sermayesi, işletmelere kısa dönemli kredi veren kuruluşlar için önemli bir kriter olup, yüksek düzeydeki çalışma sermayesi ve nakit, kreditorlerin işletmeye bakışını olumlu hale getirmektedir. Bununla beraber, bu tür varlıkların sermayenin karlılığına katkıda bulunmaması sebebiyle, çalışma sermayesine finansal performansı sınırlayan bir unsur olarak da bakılmaktadır. Çalışma Sermayesi Yönetimi, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir. Bu nedenle işletme sahipleri, ÇSY'ni oluşturan unsurların işleyişleri hakkında kapsamlı bilgi sahibi olmalıdırlar.

İşletmelerde yapılan araştırmalar, finans yöneticisinin zamanının çok önemli bir bölümünü işletmenin günlük faaliyetlerini yerine getirebilmek için başka bir deyişle çalışma sermayesi yönetimiyle kısa süreli finansman kaynaklarını karşılamak için harcadığı belirlenmiştir. Bu açıdan ÇSY işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

ÇSY'nin işletmeler açısından bu denli hayati önem taşıması nedeniyle, bu çalışmada da ÇSY konusu ele alınmış ve Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan otomotiv sanayinde faaliyet gösteren yan sanayi işletmelerini kapsayan bir araştırmaya da yer verilmiştir. Bu araştırmanın amacı, söz konusu işletmelerin ÇSY uygulamaları konusunda bilgi edinmektir.

ÇSY konusunda yapılan çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde, çalışmada ÇSY konusunun ele alınma nedenlerine yer verilmiş ve daha sonra çalışma boyunca ele alınan konular hakkında kısa bilgilendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, çalışma sermayesi tanımı ve çalışma sermayesini oluşturan unsurların açıklamaları ile başlamıştır. Daha sonra ÇSY tanımı, amacı, işletme için önemi, ÇSY düzeyini belirleyen etmenler ve bu düzeylerin belirlenmesinde kullanılan yöntemlere değinilmiştir. ÇSY'nin daha net olarak anlaşılabilmesi için Nakit Dönüş Süresi kavramına da bu bölümde yer verilmiş ve son olarak ÇSY finanslama stratejileri açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacının zaman ve miktarsal olarak belirlenmesinde önemli yer tutan finansal planlama konusuna yer verilmiştir. Bu kapsamda finansal planlamanın amaç, çeşit ve araçları konularında açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ÇSY unsurlarından nakit, alacak, stok ve kısa vadeli yabancı kaynak yönetimlerine ait tanım ve açıklayıcıyı detay bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise ÇSY konusunda otomotiv yan sanayi işletmelerinin uygulamaları konusunda bilgi edinebilmek amacıyla bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan söz konusu işletmelerin, Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet göstermelerinden ve anketin fazla sayıda soru içermesinden ötürü anket uygulaması internet üzerinden yapılmıştır. İşletmelere demografik ve ÇSY konularına ait toplam 65 soru yöneltilmiştir. Araştırmanın analizinde SPSS 18 Programı kullanılmıştır. Araştırma sonucu elektronik ortamda elde edilen veriler, Microsoft Word programına taşınmış ve SPSS 18 veri analiz programına girişleri yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, ortalama dağılım ve standart sapma analizleri yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar tablo ve şekiller ile açıklanmıştır.

2. ÇALIŞMA SERMAYESİ ve ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bu bölümde çalışma sermayesi ve çalışma sermayesi yönetiminin tanımı ve unsurlarının yanısıra, ÇSY'nin amacı, işletmeler için önemi, çalışma sermayesi düzeyini belirleyen etmenler açıklanacaktır. Daha sonra nakit dönüş süresi kavramına ve çalışma sermayesi düzeyinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlere değinilecek ve son olarak çalışma sermayesi finanslama stratejilerine yer verilecektir.

2.1. Çalışma Sermayesi Tanımı

Çalışma sermayesi, bir işletmenin nakit, pazarlanabilir menkul varlıklar, alacaklar ve stoklara yapmış olduğu yatırım tutarıdır. Net çalışma sermayesi ise, işletmenin yukarıda tanımlanan kısa vadeli aktif yatırım tutarından kısa vadeli borçların çıkarılması ile bulunan tutardır.¹

Kuruluş aşamasını tamamlamış, üretime hazır hale gelmiş bir işletmenin, üretime başlayabilmesi için gereken hammadde, işçilik, enerji, su, nakliye, depolama, sigorta vb. giderleri karşılaması için para ve krediye ihtiyacı vardır. Üretimin başlayabilmesi için gereken gider gruplarına bağlanan para ve krediye “Çalışma Sermayesi” denir. Çalışma sermayesi, işletmenin faaliyetleri sonucunda sürekli olarak şekil değiştiren ve mal-nakit akımı yaratan varlıklardır. Diğer bir deyişle çalışma sermayesi, işletmenin cari aktifi olup, işletmeyi yaşatan ve onu statik durumdan dinamik duruma geçiren unsurların tümüne denir.²

Çalışma sermayesi, işletmelerin kısa dönemli finansal ihtiyaçlarını karşılamakta ve ticari bir sermayeyi ifade etmektedir. Çalışma sermayesinin önemli bir unsuru olan

¹ Metin Türko, **Finansal Yönetim**, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), 231.

² Öcal Usta, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2008), 168.

stoklar, üretim sürecinde yaşanabilecek aksaklıkların ve talep artışını karşılayamamanın maliyetini azaltırken, fiyat dalgalanmalarına karşı işletmeyi korumaktadırlar. Bunun yanında, ticari alacaklar, özellikle talep düzeyinin düşük olduğu dönemlerde malın satın alınmasını teşvik etmekte, tüketicilerin ödemeyi yapmadan önce malın miktarı ve kalitesi konusunda ikna olunmasına ve işletmelerin tüketicileriyle uzun dönemli ilişkilerinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

Çalışma sermayesi, işletmelere kısa dönemli kredi veren kuruluşlar için önemli bir kriter olup, yüksek düzeydeki çalışma sermayesi ve nakit, kreditorlerin işletmeye bakışını olumlu hale getirmektedir. Bununla beraber, bu tür varlıkların sermayenin karlılığına katkıda bulunmaması sebebiyle, çalışma sermayesine finansal performansı sınırlayan bir unsur olarak da bakılmaktadır.³

Çalışma sermayesi literatürde, işletme sermayesi ve döner sermaye gibi isimlerle de anılmaktadır. Bu çalışmada “Çalışma Sermayesi” ifadesi kullanılacaktır.

2.2. Çalışma Sermayesinin Unsurları

Çalışma sermayesinin unsurları olarak kabul edilen varlıklar, bir yıl içinde paraya dönüşme kabiliyeti olan kalemlerdir. Çalışma sermayesi unsurları, en çok bir yıl vadeleri olmaları yanında, bir yılda birden çok hareketlilik göstermektedir. Hareketliliğin derecesine göre, çalışma sermayesi unsurunun kullanımındaki etkinlik belirlenmekte, yetersizlik söz konusu ise tespit edilmektedir. Çalışma sermayesini oluşturan unsurlar, karşılıklı olarak birbirleriyle içten ilişkili olup, bir unsur hemen başka bir unsura dönüşebilmektedir.⁴ Çalışma sermayesi unsurlarını, Dönen Varlıklar ve Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar oluşturmaktadır.

2.2.1. Dönen Varlıklar

Dönen varlıklar, para ile bilançonun düzenlendiği tarihten itibaren, olağan koşullar altında bir faaliyet (çalışma) dönemi (genellikle bir yıl) içinde paraya çevrilebilir veya işletme faaliyetlerinde kullanılabilir veya tüketilebilir varlıkları kapsar.

³ Yaşar Öz, Bener Güngör, “Çalışma Sermayesi Yönetiminin Firma Karlılığı Üzerine Etkisi: İmalat Sektörüne Yönelik Panel Veri Analizi”, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/442/436> [06.03.2010].

⁴ Metin Kamil Ercan, Ünsal Ban, **Değere Dayalı İşletme Finansı “Finansal Yönetim”**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2005), 276.

İşletme yöneticileri, mali yönetimden sorumlu bulunanlar ve kredi kurumları için dönen varlıklar grubunun büyük önemi vardır. İşletmenin mali başarısı, aynı düzeydeki iş hacmine daha az kaynak kullanarak ulaşabilmesi, borçlarını vadesinde ödeyebilmesi, büyük ölçüde bu başlık altında toplanan değerlerin etkin yönetimine bağlıdır. Bu nedenle bilançolar, bir işletmenin dönen varlıklarının ilk bakışta açıkça görülebilmesini sağlayabilecek şekilde düzenlenmektedir.⁵

Çalışma sermayesi genellikle, dönen varlıkları ifade etmek için kullanılan bir kavram olması nedeniyle dönen varlıkları oluşturan tüm kalemler aynı zamanda çalışma sermayesinin de unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurlar kendi içerisinde paraya en kısa sürede ve değerinden pek bir şey kaybetmeden dönüşebilme özelliğini ifade eden likidite esasına göre sıralanır. Muhasebe uygulama genel tebliğinde de dönen varlıklar likidite esasına göre düzenlenmiştir. Bu unsurları şöyle sıralayabiliriz:⁶

- Hazır değerler
- Menkul kıymetler
- Ticari alacaklar
- Diğer alacaklar
- Stoklar
- Yıllara yaygın inşaat ve onarım maliyetleri
- Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları
- Diğer dönen varlıklar

2.2.2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Kısa vadeli yabancı kaynaklar, işletmenin en çok bir yıl veya işletmenin normal faaliyet dönemi sonunda ödemesi gereken borçlarından oluşur. Kısa vadeli yabancı kaynaklar, aşağıdaki alt gruplardan oluşur.⁷

⁵ Öztin Akgüç, **Mali Tablolar Analizi**, 10. bs. (İstanbul: Arayış Basın ve Yayıncılık, 2002), 31.

⁶ Murat Kiracı, “İşletmelerin Finansal Başarısızlığında ÇSY Rolünün Oranlar Yardımıyla Tesbiti ve Ampirik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 17.

⁷ İbrahim Lazol, **Genel Muhasebe**, 6. bs. (Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 2000), 155.

- Mali borçlar
- Ticari borçlar
- Diğer borçlar
- Alınan avanslar
- Yıllara yaygın inşaat ve onarım hakediş bedelleri
- Borç ve gider karşılıkları
- Gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları
- Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar

2.3. Çalışma Sermayesi Yönetimi ve Amacı

Van Horne'a göre Çalışma Sermayesi Yönetimi, nakit, pazarlanabilir menkul kıymetler, alacaklar ve stokların, yani kısacası dönen varlıkların yönetimidir. Osisioma ise, ÇSY'ni, vadesi gelen yükümlülüklerini karşılayan ve sabit yatırımlarını gerçekleştiren bir işletmenin, dönen varlıklarını ve kısa vadeli yabancı kaynaklarını düzenlemesi, ayarlaması ve kontrolü olarak tanımlamıştır.⁸

ÇSY, işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, üretimi kesintisiz sürdürebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini arttırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır.⁹

Yöneticiler, işletme sistemleri içinde yer alan yatırım, operasyon ve finanslama gibi günlük kararlardan kaynaklanan spesifik sermaye hareketlerini çok iyi anlamalıdır. Bu kararlar işletmenin faturalarını ödeyebilme, tedarikçiler ya da ödünç para veren kişi/kuruluşlardan kredi alabilme, müşterilerine kredi açabilme ve işletmenin ürün ve servisleri için oluşan talepleri karşılayabilmek için gerekli ve uygun olan yatırımlar ile desteklenen, faaliyetleri sürdürebilmek için önemli olan yeteneklerini etkiler.¹⁰

⁸ B. A. Ranjith Appuhami, "The Impact of Firms' Capital Expenditure on Working Capital Management: An Empirical Study Across Industries in Thailand", **International Management Review**, c.4, s. 1 (2008), 10.

⁹ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 7. bs. (İstanbul: Avcıol Basın Yayın, 1998), 201.

¹⁰ Erich A. Helfert, **Techniques of Financial Analysis: A Modern Approach**, 8th Edition, (Chicago: Irwin Professional Pub.), 1997, 49.

Sermaye kaynakları ve devam eden kullanım döngüleri üzerindeki her kararın bir finansal etkisi vardır. Yönetimin görevi, nakit giriş ve çıkışları arasında uygun dengeyi sağlamak ve ister kendi içsel, ister dışsal etkilerden kaynaklanan mevcut operasyonlardaki değişikliklerin finansal etkilerini planlamaktır.

İşletme fonlarını hakkıyla yönetmek, başarılı işletme performansı için temeldir. Yeni kurulan işletmeler, kendilerini işletme fonlarını dengede tutmak için sürekli bir mücadelenin içinde bulurlar. Tanınmış işletmeler bile, yönetim sürelerinin ve eforlarının kayda değer bir kısmını operasyon fonlarını dengede tutmak için tahsis etmektedirler. Yöneticiler mevsimsel döngüler, konjonktürel dalgalanmalar, hızlı büyüme ya da gerileme dönemi gibi farklı temel işletme yönetim modellerindeki fon kullanım ve kaynaklarının etkilerini anlamalıdır. İşletme operasyonlarındaki bu farklı spesifik modellere bağlı olarak fon akışı değişik yollara göre davranacaktır.

Alacaklar, stoklar ve ticari borçlar gibi kısa dönemli çalışma sermayesi unsurları işletmenin uzun dönemli finansal çerçevesi içinde uygulanmalıdır. Devam eden operasyonlar sırasında meydana gelen çalışma sermayesi değişiklikleri, aynı zamanda uzun dönemli yatırım ve işletme kaynaklarını etkiler.¹¹

ÇSY, özellikle sermayesi yeterli olmayan ve kısa vadeli finans kaynaklarının yoğun kullanıldığı tüm işletmeler için finansal yönetimin önemli bir unsurudur. Bu sebeple çalışma sermayesinin, küçük ölçekli işletmelerin karlılığı ve devamlılığı üzerindeki etkisi daha bariz olsa da, bu politikaların büyük ölçekli işletmeler açısından da önem taşıdığı bilinen bir gerçektir.¹²

2.4. Çalışma Sermayesi Yönetiminin İşletme İçin Önemi

Çalışma Sermayesi Yönetiminin işletmeler açısından önemi, beş başlık altında toplanabilir. Bu başlıklar ile ilgili genel bilgiler çalışmanın aşağıdaki kısımlarında açıklanacaktır.

2.4.1. Çalışma Sermayesi Yönetimine Ayrılan Süre

Birçok ilginç araştırma, yöneticilerin, sürekli olarak diğer varlık çeşitlerine dönüşebilen kısa vadeli yatırımların dönen varlıklarından oluşan günlük çalışma

¹¹ Helfert, age, 50.

¹² Öz, age, 322.

sermayesi kararlarına, dikkate değer zaman harcadıklarını ortaya çıkarmıştır. Farklı çalışma sermayesi unsurları seviyesindeki karar alma süreci, alışılmış, rutin ve fazla zaman alan bir yapıya dönüşmüştür. Birçok işletmenin başarısızlığı, finans yöneticilerinin, işletmelerinin dönen varlık ve kısa vadeli yabancı kaynakları konusundaki plan ve yönetimindeki eksikliklerinden kaynaklanan yetersiz çalışma sermayesi yönetimine yüklenebilir. ÇSY'ne hala birçok işletmede çok az önem verilse de, önemi gelecek yıllar süresince görülebilir.¹³

2.4.2. Dönen Varlıklara Yapılan Yatırım Tutarı

Önem derecesi faaliyet kollarına göre değişmekle beraber, dönen varlıklar, bir işletmenin varlık toplamı içerisinde büyük yer tutmaktadır.

Dönen varlıklara yapılan yatırımın büyüklüğünün yanısıra bu değerlerin, bir biçimden diğer biçime (para-mal-alacak-para) hızla dönüşmesi finansman yöneticisinin dikkatini bu konu üzerinde yoğunlaşmasına yol açmaktadır.¹⁴

2.4.3. İş Hacminin Genişlemesi ile Çalışma Sermayesi Arasındaki İlişki

Bir işletmenin satış hacminin büyümesi ile dönen varlıkların finansman gereksinmesi arasında yakın ve dolaysız bir ilişki mevcuttur. Satışların gelişmesi, işletmenin stoklarında, alacaklarında ve likit değerlerinde derhal bir artış ihtiyacını gerekli kılar. İşletmenin belirli bir satış hacmine ulaşabilmesi için dönen varlıklarını arttırması zorunludur.¹⁵

2.4.4. Çalışma Sermayesi ile İşletmenin Karlılığı Arasındaki İlişki

Dönen varlıklara yatırım ile işletme karlılığı arasında bir ilişki vardır. Dönen varlıklara aşırı yatırım, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme kabiliyetini artırır. Başka bir ifadeyle, böyle bir durumda işletmenin yükümlülüklerini yerine getirme olasılığı artar. Dönen varlıklara gereğinden fazla yatırımın ise fırsat maliyeti söz konusudur. Dönen varlıklara aşırı yatırım, karlılıktan fedakarlık demektir.¹⁶

Çalışma sermayesi ne ölçüde düşük tutulur ise, buna o derecede az sermaye bağlanmış olacaktır ve bu nedenle sermayenin maliyeti düşük olacaktır. Buna karşılık çalışma sermayesinin düşük olması; gerektiğinde satış yapamama, fırsatları

¹³ Appuhami, age, 10.

¹⁴ Akgüç, 1998, 204.

¹⁵ Akgüç, 1998, 204.

¹⁶ Ali Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2003), 249.

kaçırma gibi kar kaybına neden olur. Yüksek çalışma sermayesi ise, hem borçları hem de faizleri zamanında ödeyememeye neden olabilecektir. Finans yöneticisi bu hesapları yapacak ve beklentilerine göre bir karar alacaktır.¹⁷ Bu nedenlerden ötürü bir işletme dönen değerlere yapılacak yatırım tutarını saptarken, karlılık ve risk faktörlerini gözönünde bulundurmak ve bu iki faktörü bağdaştırmak durumundadır.¹⁸

ÇSY, işletme karlılığı, risk ve dolayısıyla işletme değeri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışma sermayesinin, işletme karlılığını etkilemesi sebebiyle bu yatırımlar konusunda yürütülecek politikalar, işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Çalışma sermayesi politikası, cari aktiflerin her bir kalemi için hedef düzeyler ve bu aktiflerin nasıl finanse edileceği konusundaki temel politika kararlarını içermektedir. Etkin bir çalışma sermayesi yönetimi, bir yandan işletmenin kısa dönemli yükümlülüklerini yerine getirmede ortaya çıkabilecek risklerin ortadan kaldırılmasını, bir yandan da cari aktiflere aşırı yatırım yapılmasını engellemek için cari aktif ve pasiflerin iyi bir şekilde planlanmasını ve kontrolünü içerir.¹⁹

2.4.5. Çalışma Sermayesi Yönetiminin Küçük İşletmeler Açısından Önemi

ÇSY, özellikle küçük işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü küçük işletmeler, sermaye yetersizliği nedeniyle sabit varlıklara yatırımı, kiralayarak veya kullanılmış sabit varlıkları satın alarak azaltabilir. Ancak işletmelerin kasa, stoklar, alacaklar gibi dönen varlıklara yapacakları yatırımı azaltmak için alternatifleri yok sayılabilir. Bu nedenle dönen varlıklara yatırım, küçük işletmelerin finans yöneticisi için önemlidir. Dönen varlıklara yapılacak yanlış bir yatırım, sınırlı fon kaynakları nedeniyle işletmenin başarısızlığına neden olabilir. Öte yandan küçük işletmeler, sermaye piyasasından da fon sağlayamazlar. İşletmelerin sermaye piyasasından fon sağlayamamaları, ticari kredi ve kısa vadeli banka kredilerine ağırlık vermelerine neden olur. Böyle bir zorunluluk ise, net çalışma sermayesini etkiler.²⁰

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), ölçeklerine dayalı olarak finansal açıdan büyük ölçekli işletmelere göre daha farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Söz konusu işletmelerin özsermayeleri yetersiz olup, bankaların kuvvetli teminat talepleri ve bu işletmelerin yetersiz özkaynaklarından dolayı bankalardan kredi temin etmekte

¹⁷ Zeyyat Hatipoğlu, **Ayrıntılı İşletme Finansı**, 1. bs. (İstanbul: Sedok Yayınları, 1995), 84.

¹⁸ Akgüç, 1998, 205.

¹⁹ Öz, age, 320.

²⁰ Ceylan, age, 248.

zorluk çekmektedirler. Ayrıca, bu işletmelerin cirolarının küçüklüğü de düşük kredibiliteye sahip olmalarına yol açmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin kaynak maliyeti ve finansal yetersizlik konularından büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkilenmekte olduklarını ortaya koymaktadır. KOBİ'lerdeki işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinde eksiklikler bulunmasından dolayı söz konusu işletmeler sıklıkla, büyük ölçekli işletmelerden farklı olarak, mali konularda uzman eleman eksikliği duymaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi, KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip ya da yöneticilerin teknik kökenli olmalarıdır. Ayrıca, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahip olup bu tür bilgileri uzman kişilerden sağlama imkanları sınırlıdır.

2.5. Çalışma Sermayesi Düzeyini Belirleyen Etmenler

Belirlenen çalışma sermayesi düzeyinin, zaman içinde ve değişen koşullara göre değişime uğraması söz konusudur. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan çalışma sermayesi düzeyinde değişmeye yol açan nedenlerin bilinmesi önem taşımaktadır. Değişmenin genellikle üç kaynağı vardır. Bunlar:²¹

- Çalışma düzeyindeki değişimler
- İşletme politikasındaki değişimler
- Teknolojik değişimler

Maddeler halinde belirtilen etmenler aşağıda açıklanmıştır:

2.5.1. Çalışma Düzeyindeki Değişmeler

Genel kural olarak çalışma sermayesi ihtiyacı, çalışmaların düzeyine bağlı olarak doğrudan değişme gösterir. Çalışma düzeyinde değişmeye yol açan nedenler şunlar olabilir:

- Mevsimsel dalgalanmalar
- Dönemsel değişimler
- Büyüme

²¹ Usta, age, 171.

2.5.2. İşletme Politikasındaki Değişmeler

İşletme politikasındaki değişiklikler, çalışma sermayesi ihtiyacını etkiler. Özellikle satış politikalarındaki değişikliklerin çalışma sermayesi ihtiyacı üzerindeki beklenen etkilerini değerlendirmek gerekir. Örneğin, kredili satış sürelerinin uzatılması, ticari alacaklara bağlanan fon miktarını artıracak, üretim politikasındaki değişme, stoklara bağlanan fon miktarında değişmelere yol açacaktır.

2.5.3. Teknolojik Değişmeler

İşletmenin toplam varlıkları içinde çalışma sermayesinin göreceli önemini belirleyen en önemli etken, belirli bir endüstrideki teknolojik değişmelerdir. Teknolojideki herhangi bir değişiklik, çalışma sermayesi düzeyini etkiler. Yeni bir süreç, daha düşük maliyetli hammadde kullanımına yol açabilir. Bunun sonucunda da hammadde stoklarına bağlanan fon miktarı azalmış olur. Diğer yandan, yeni bir süreç, üretim işlemini hızlandırmış ise, üretim sürecindeki hammaddeye bağlanan fon miktarı yine azalmış olur.²²

2.6. Nakit Dönüş Süresi (Nakit Döngüsü)

Çalışma sermayesi ile ilgili literatür incelendiğinde, ilginin genellikle işletmenin nakit akımları dikkate alınarak oluşturulan optimal likidite ve nakit dengesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda yapılan önceki çalışmalara, Baumol'ün stok yönetim modeli ve Miller ve Orr'un nakit akım modelleri örnek olarak verilebilir. Bu tür çalışmalar, finans yöneticilerinin nakit yönetiminin önemini anlamalarına yardımcı olmakla birlikte, uygulamada yeri olmayan bazı varsayımlar içermektedirler. Likidite yönetimi konusundaki sonraki pratik yaklaşımlar, çalışma sermayesi ihtiyacı ve cari oran ve benzeri oranlarla arzu edilen likidite seviyesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımlar, optimal bir çalışma sermayesi seviyesinin belirlenmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bununla beraber, çalışma sermayesi ve likidite rasyoları, statik yapıda olmaları ve gelecekteki nakit akımlarını dikkate almamaları sebebiyle eleştirilmektedir.

Çalışma sermayesi ve likidite rasyolarının bu eksikliği, araştırmacıları, nakit varlığının daha iyi bir göstergesi olacak başka bir ölçünün geliştirilmesine teşvik etmiştir. Bunun sonucunda **Nakit Dönüş Süresi** (cash conversion cycle) olarak

²² Usta, age, 172.

adlandırılan, çalışma sermayesi ve cari rasyonun yerine geçebilecek ve eksikliklerini giderebilecek bir likidite ölçüsü ortaya çıkmıştır.

Alacak ve stok devir hızları toplamından, borç devir hızının düşülmesi ile hesaplanan nakit dönüş süresi, üretim için yapılan fiili nakit harcamaları ile mal ya da hizmetlerin satışından elde edilen fiili nakit girişleri arasında geçen süreyi ifade etmektedir. Bu tanım, daha uzun nakit dönüş süresinin, daha fazla dış finansman ihtiyacını ortaya çıkardığını ve faiz giderlerinin artması sebebiyle işletmeler tarafından daha kısa süreli nakit dönüş sürelerinin tercih edileceğini göstermektedir. Bu konuda Kamath, nakit dönüş süresinin gelecekteki nakit akımlarını ölçme veya tahmin etme konusunda likidite rasyolarının yerini alabileceği veya bu rasyoları tamamlayabileceğini ifade etmiştir.²³ Başka bir ifadeyle, Nakit Döngüsü, hammadde-malzeme için nakit ödeme günü ile alacakların nakit olarak tahsil edildiği gün arasında geçen süreyi kapsar.²⁴

Nakit Döngüsü Oranı, Richards ve Loughlin'in 1980 yılında nakde dönüşme süresinin, işletmenin kısa dönemli finansal durumunu belirlemede kullanılması gerektiğini savunduğu çalışmasından uyarlanmıştır.

Nakit Döngüsü Oranı, iki şekilde hesap edilebilir. İlk olarak devir hızı “defa, kez” şeklinde yorumlanır ve yüksek çıkması iyi bir durumdur. Bu hesaplama şeklinde Nakit Döngüsü oranı, üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar alacak devir hızı, stok devir hızı ve borç ödeme hızıdır:

$$\begin{aligned} \text{Nakit Döngüsü Oranı (devir)} &= \text{Alacak Devir Hızı} \\ &+ \text{Stok Devir Hızı} \\ &- \text{Borç Ödeme Hızı} \end{aligned}$$

Diğer hesaplama şeklinde ise Nakit Döngüsü Oranı, “gün” olarak hesaplanır ve düşük çıkması, çalışma sermayesinin etkin yönetildiğinin göstergesidir. Bu durumda Nakit Dönüş Süresini oluşturan unsurlar, alacakların ortalama tahsil süresi, stokları ortalama tutma süresi ve borçları ortalama ödeme süresidir.²⁵

²³ Öz, age,321.

²⁴ Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 9. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005), 127.

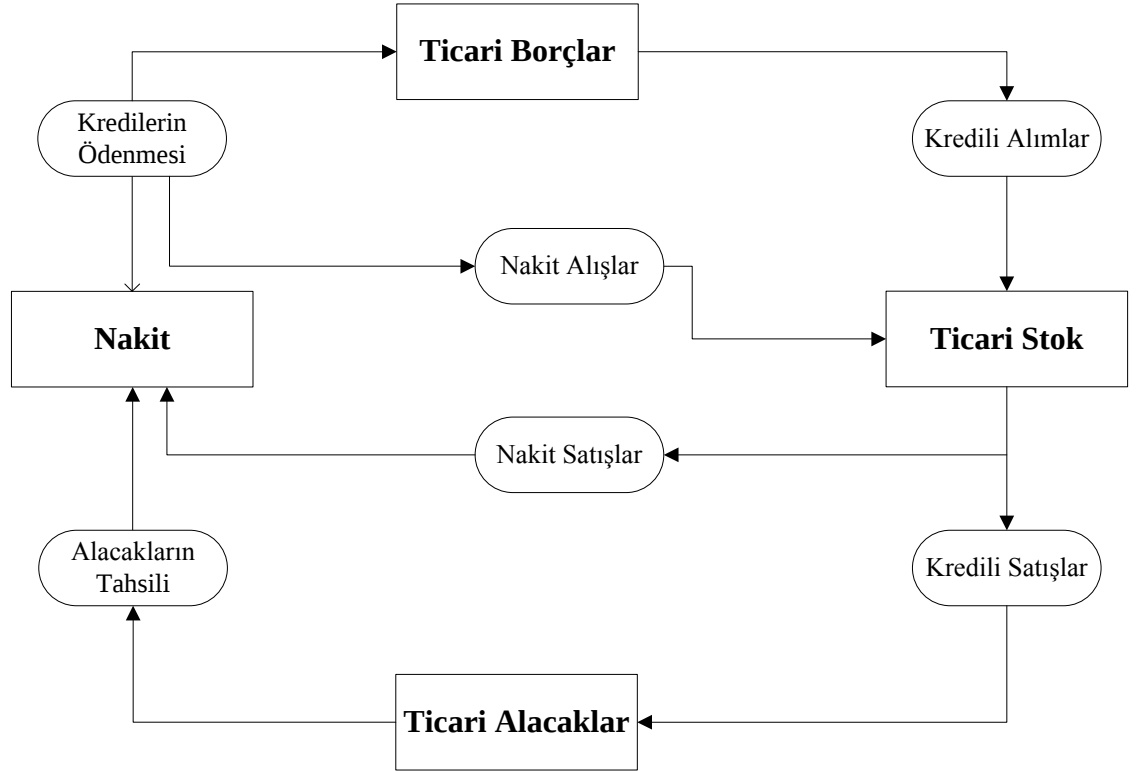
²⁵ Kiracı, 2000, 51.

$$\text{Nakit Döngüsü Oranı (gün)} = \text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} \\ + \text{Stokları Ortalama Tutma Süresi} \\ - \text{Borçları Ortalama Ödeme Süresi}$$

Nakit Döngüsü modeli, işletmenin ilk olarak ödeme yaptığı zaman ile nakit girişleri arasındaki zamanın uzunluğuna odaklanır.²⁶

Stoklar ve alacaklardaki artış, satışlarda, satılan malın maliyetinde ve nakit faaliyet giderlerinde bir artış olmadığı farz edilirse, nakit döngüsünü uzatmaktadır. Nakit döngüsünün uzaması ise finansman ihtiyaçlarını arttırmaktadır.

Yukarıda açıklanan Çalışma Sermayesi unsurları arasındaki ilişkiyi Şekil 2.1 ile özetlemek mümkündür.



Şekil 2.1: İşletmelerde Nakit Akışı

Jane M. Cote, Claire Kamm Latham, "The Merchandising Ratio: A Comprehensive Measure of Working Capital Strategy", **Issues in Accounting Education**, v.14, n.2 (1999): 257.

²⁶ Eugene F. Brigham, Joel F. Houston, **Fundamentals of Financial Management**, 10th Edition (Mason, Ohio: Thomson/South-Western 2004), 567.

Nakit Döngüsü ifadesinin daha net anlaşılması için denklemlerde kullanılan ifadeleri alt başlıklar halinde açıklamak uygun olacaktır.

2.6.1. Stokları Ortalama Tutma Süresi ve Stok Devir Hızı

Stokları Ortalama Tutma Süresi, malzemeleri bitmiş ürünlere dönüştürmek ve daha sonra da bu ürünleri satmak için gerekli olan ortalama zamandır.

Stokları Ortalama Tutma Süresi = Ortalama Stok*365/Satılan Malların Maliyeti

Stok Devir Hızı= Satılan Malların Maliyeti / Ortalama Stok

Stok devir hızı, stokların bir yılda kaç defa satışa sunulduğunu gösterir. Bir başka deyiş ile, işletmenin stoklarının yılda kaç kez devrettiğini gösterir. Dolayısıyla devir hızının artması, stokların daha kısa sürede döndüğünü, stok olarak daha kısa durduğunu göstermektedir.²⁷

Stok devir hızı oranı, stok politikasının sağlamlılığı, stok kalitesinin iyi olup olmadığı, kredi riskinin derecesi hakkında aydınlatıcı bilgi verir. Çünkü işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemesi, dönen varlıkları oluşturan bir kalem olarak stokların paraya dönüşme yeteneğine bağlıdır.²⁸

Bir işletmenin satış hacmine kıyasla aşırı stok tutmasının, başka bir deyişle stok devir hızının düşük olmasının doğuracağı sakıncalar vardır. Bu sakıncalar şöyle sıralanabilir:²⁹

- Stokların depolama, muhafaza giderleri artar.
- Stokların sigorta giderleri yükselir.
- Stoktaki malların fiyatlarının düşmesi nedeniyle işletme büyük zararlara uğrayabilir.
- Finansman giderleri artar.
- Tüketici tercihlerinin değişmesi ve/veya yeni rakip malların ortaya çıkması nedeniyle stoktaki mallar demode hale gelebilir ve satış kabiliyetlerini kaybedebilir.

²⁷ M.Gökhan Onat, “Otomotiv Sektöründe Oranlar Yöntemi Aracılığı ile Finansal Analiz” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2007), 56.

²⁸ Usta, age, 115.

²⁹ Akgüç, 1998, 408.

2.6.2. Alacakların Tahsil Süresi ve Alacak Devir Hızı

Peşin satışlar dışında, işletmenin en önemli para giriş kaynağı alacaklarıdır. Bu nedenle mali analistler, alacakların tahsili kabiliyeti ve likiditesi ile yakından ilgilidirler.³⁰

Alacakların Tahsil Süresi, işletmenin alacaklarının, nakite dönmesi için gerekli olan ortalama zamandır. Alacakların ortalama tahsilat süresi, kısa bir süreyi gösteriyor ise, işletmenin kredili satışlarından olan alacaklarının daha düzenli ve daha kısa süreler içerisinde tahsil edilebileceği anlaşılır.³¹

Alacak devir hızı ise, genellikle işletmenin müşterilerden alacaklarını hangi hızla tahsil ettiğini gösterir. Tahsil edilen alacaklar arttıkça, bu tutarlar yeniden yatırıma yöneltildiği için, işletmenin likiditesi ve karlılığı da artmaktadır.³²

Alacak devir hızının yüksek oluşu, işletmenin alacaklarının tahsil kabiliyeti konusunda iyi bir gösterge olduğu gibi, işletmenin tahsilat politikasının ve/veya alacaklarının factoring kurumlarına satışının da sonucu olabilir. Analist, işletmenin alacaklarının factoring işlemine konu olup olmadığını araştırmalıdır. Alacak devir hızındaki artış, işletmenin aynı düzeydeki iş hacmi için daha az finansmana gereksinme duyduğunu, başka bir deyişle görece olarak daha az çalışma sermayesini alacaklara bağladığını gösterdiğinden genellikle işletme lehine olumlu bir gelişme olarak yorumlanır.³³

Alacak Devir Hızı= Kredili Satışlar Tutarı / Ortalama Ticari Alacaklar

Alacakların Ortalama Tahsil Süresi = 365/ Alacak Devir Hızı

2.6.3. Borçların Ödeme Süresi ve Borçları Ödeme Hızı

Borçların Ödeme Süresi, malzeme ve işçiliklerin satın alınması ile bunlar için nakit ödeme yapılan süre arasındaki ortalama zamanı ifade eder.

³⁰ Akgüç, 2002, 415.

³¹ Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, 8. bs. (Ankara:Gazi Kitabevi, 2003), 630.

³² Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 4. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), 42.

³³ Akgüç, 2002, 417.

Ticari Borçları ödeme hızı, işletmenin senetli ve senetsiz ticari borçlarını ne kadar hızda ödeyebildiğini gösterir. Yüksek çıkması, kredi verenlerin lehine bir durumdur ve çalışma sermayesi yönetimini olumlu yönde etkiler.³⁴

$$\text{Borçları Ödeme Hızı} = \text{Satılan Malın Maliyeti} / \text{Ticari Borçlar}$$

$$\text{Borçları Ödeme Süresi} = 365 / \text{Borçları Ödeme Hızı}$$

2.7. Çalışma Sermayesi Düzeyinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Çalışma sermayesi düzeyinin belirlenmesinde dört yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler faaliyet devri katsayısı yöntemi, günlük masraf tutarı yöntemi, Schmollenbach yöntemi ve Mellerowicz yöntemidir. Söz konusu yöntemler ile ilgili genel bilgilere çalışmanın aşağıdaki kısımlarında yer verilecektir.

2.7.1. Faaliyet Devri Katsayısı Yöntemi

Çalışma sermayesi ihtiyacını, faaliyet devri katsayısı ile belirlemek için önce üretim amacı ile yapılan harcamaların bir yılda kaç defa geri döndüğünü hesap etmek gerekmektedir.³⁵

$$\text{Faaliyet Devri Katsayısı} = \text{Alacak Devir Hızı} + \text{Stok Devir Hızı}$$

$$\text{Çalışma Sermayesi İhtiyacı} = \frac{\text{Tahmin edilen Yıllık İşletme Giderleri}}{\text{Faaliyet Devri Katsayısı}}$$

$$\text{Faaliyet Devri Katsayısı}$$

Faaliyet Devri, gün cinsinden ifade edilmek istenirse, hammadde stoklarının işletmeye ulaşması ile satışlardan doğan alacakların tahsil edildiği gün arasında geçen süreyi ifade eder.³⁶

$$\text{Faaliyet Devri (Gün)} = \text{Alacak Devir Süresi} + \text{Stok Devir Süresi}$$

Faaliyet Devri (Döngüsü), iç veya dış finansman ihtiyacını etkileyen unsurlardan biridir. Bu kapsamda, faaliyet çemberinin uzamasının finansman ihtiyacında artışa neden olacağı belirtilmektedir. Faaliyet döngüsündeki azalışların ise, etkinliği artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca, faaliyet döngüsünün, sektörler arasında farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Üretim aşaması uzun olmayan sektörlerde, faaliyet

³⁴Kiracı, 2000, 50.

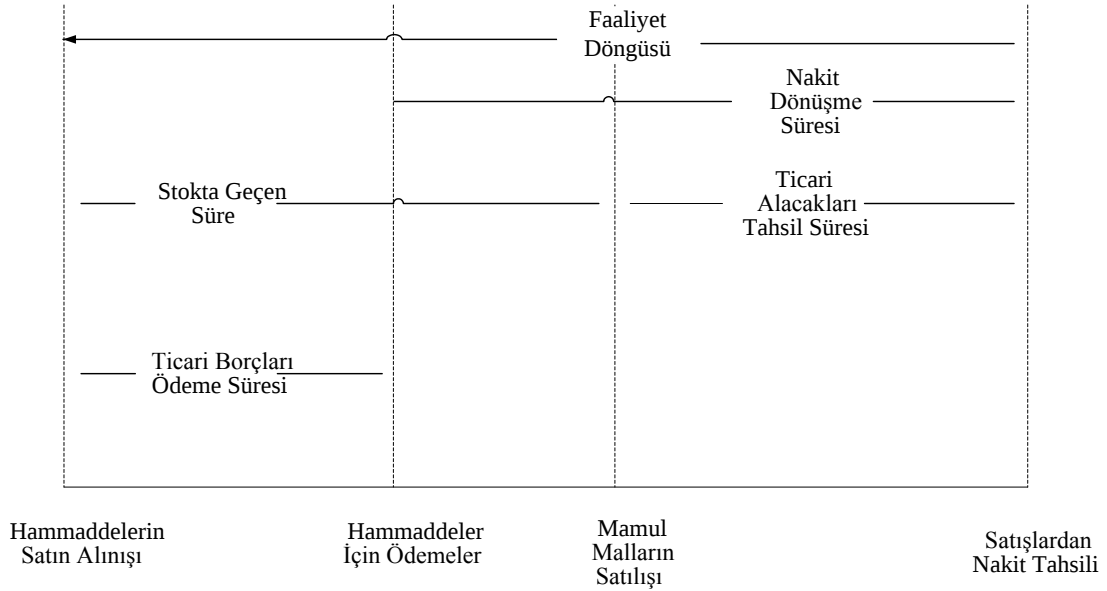
³⁵Türko, age, 238.

³⁶Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 9. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005), 127.

çemberinin kısa olduğu ifade edilmektedir. Buna karşı, uzun üretim sürecine sahip sektörlerde faaliyet çemberinin de uzun olduğu ifade edilmektedir.³⁷

Faaliyet Devri (Döngüsü), Nakit Döngüsü cinsinden ifade edilmek istenirse aşağıdaki formül ortaya çıkar:

$$\text{Faaliyet Devri (Döngüsü)} = \text{Nakit Döngüsü} + \text{Borç Ödeme Süresi}$$



Şekil 2.2: Nakit ve Faaliyet Döngüsü

Richard A Brealey, Steward C. Myers, Alan J. Marcus, **İşletme Finansının Temelleri**, çev. Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, 3. bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001.), 523.

2.7.2. Günlük Masraf Tutarı Yöntemi

Günlük masraf tutarı yöntemi, faaliyet devri katsayısı esas alınarak yapılan hesaplamaların eksikliğini giderici bir yöntemdir. Burada çalışma sermayesi seviyesi, maliyet unsurlarının üretim sürecine katılma aşamaları esas alınarak hesaplanmaktadır. Ayrıca faaliyetlerden sağlanan ve çalışma sermayesi ihtiyacı doğurmayan kar ve amortismanlar ile vadeli alışların yaratacağı krediler dikkate alınmaktadır.³⁸

³⁷Aclan Omağ, “Gıda Sektöründe Nakit Dönüşüm Süresi Analizi: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri Örneği”, **Maliye Finans Yazıları**, s.83 (2009), 49.

³⁸Selami Güney, “Üretim İşletmelerinde İşletme Sermayesi İhtiyacının Tesbit Edilmesi Analizi ve Aşkale Çimento Fabrikası Üzerine Bir Örnek Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 55.

Günlük masraf tutarı yöntemine göre belirlenen çalışma sermayesi ihtiyacı, faaliyet devri katsayısı yöntemine göre daha hassas ve gerçekçidir. Çünkü bu yöntemle göre amortismanlar ve faaliyet sonucu elde edilecek karlar, çalışma sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde gözönüne alınmaktadır. Önce tahmini yıllık işletme giderlerinin ve vergiden önceki karın günlük tutarları hesap edilir. Sonra hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamul, mamul, alacaklar, kasa ve banka hesapları için bilinen bekleme süreleri ile günlük tutarların çarpımları toplanmak suretiyle çalışma sermayesi ihtiyacı tespit edilir. Daha sonra bu tutar günlük amortisman ve kar tutarları düşülerek daha gerçekçi çalışma sermayesi ihtiyaç tutarı belirlenmektedir.³⁹

2.7.3. Schmallenbach Yöntemi

Schmallenbach, işletmenin çalışma sermayesi ihtiyacının hesaplanmasında kullanılmak üzere bir formül geliştirmiştir.⁴⁰ Çalışma sermayesi gereksiminin stok tutarı, alacakların tahsil süresi, satıcıların işletmeye tanıdığı vade ve faaliyet giderleri tutarına bağlı olduğunu göstermektedir.⁴¹ İşletmelerin net çalışma sermayesi (NÇS) ihtiyacını aşağıdaki formülle hesaplamak mümkündür:

$$NÇS = S_t + (1 - \frac{S_k}{100}) \cdot (S_b \cdot \frac{A_s}{12}) + (P_m \cdot \frac{A_s}{12}) - (H_a \cdot \frac{S_s}{12})$$

NÇS = Net Çalışma Sermayesi

S_t = Stok Tutarı

S_k = Satış Karlılığı

S_b = Satış Bedeli

S_s = Satıcıların Tanıdığı Ortalama Süre

A_s = Alıcılara Tanınan Ortalama Süre

P_m = Parasal Masraflar

H_a = İlk Madde ve Malzeme Giderleri

2.7.4. Mellerowicz Yöntemi

Mellerowicz'e göre net çalışma sermayesi, hammadde ve malzemelerin günlük tutarının, bu malzemelerin satın alma süresi ile depoda bekleme süresi arasındaki gün farkı ile çarpımı sonucu bulunacak tutara, üretim süresi, mamullerin depoda bekleme süresi ve satış süresinin toplam günü ile hammadde ve malzemelerin dışındaki

³⁹ Türko, age, 241.

⁴⁰ Türko, age, 243.

⁴¹ Akgüç, 1998, 227.

günlük masraf tutarının çarpımının eklenmesi yoluyla hesaplanabilir. Buna ilişkin olarak önerilen formül şudur:⁴²

$$N\dot{C}S = M(T_3 - T_5) + G(T_1 + T_2 + T_4)$$

M = Günlük Hammadde ve Gereç Sarfı Tutarı

G = Günlük Maliyet Tutarı

T₁ = Üretim Süresi

T₂ = Mamullerin Depoda Kalma Süresi

T₃ = Hammadde ve Malzemelerin Depoda Kalma Süresi

T₄ = Alıcılara Tanınan Ortalama Süre

T₅ = Satıcıların Tanındığı Ortalama Süre

2.8. Çalışma Sermayesi Finanslama Stratejileri

ÇSY’nde, dönen varlık yatırım tutarı belirlendikten sonra bunların finansmanında kullanılacak kısa ve uzun vadeli kaynak bileşiminin ne olacağına karar verilmelidir. Dönen varlıkların finansmanında ilke olarak borç kullanılır. Borçlar esas itibariyle vadelerine göre kısa vadeli borçlar ve uzun vadeli borçlar olarak iki gruba ayrılır. Çalışma sermayesinin finansmanında, daha çok kısa vadeli borç kaynakları üzerinde durulur.⁴³ Finanslama stratejilerini, alınan riskin derecesine göre üç ana başlık altında toplamak mümkündür. İhtiyatlı, dengeli ve atılğan finanslama stratejileri aşağıda açıklanacaktır.

2.8.1. İhtiyatlı Finanslama Stratejisi

İhtiyatlı Finanslama Stratejisi, işletmenin sahip olduğu duran varlıkları ve çalışma sermayesinin tamamının, uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesidir.⁴⁴

Riski çok daha az olan bu yöntemde, devamlı olarak bir ihtiyat payı bulundurulmaktadır. İşletme, bir süre kısa vadeli borç bulamasa da durumunu idare edebilmektedir. Bu yaklaşımın karlılığı genel olarak daha düşük olacaktır.⁴⁵

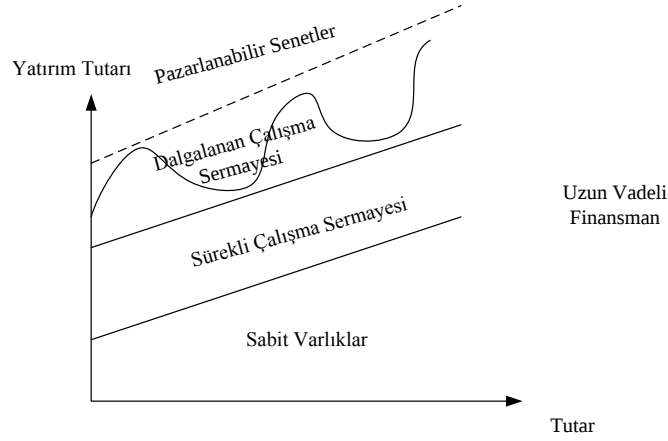
Şekil 2.3’te İhtiyatlı Finanslama Stratejisi ifade edilmiştir.

⁴² Güney, age, 59.

⁴³ Hüseyin Dağlı, **Finansal Yönetim**, 4. bs. (Trabzon: Derya Kitabevi, 2007), 186.

⁴⁴ Ercan, age, 280.

⁴⁵ Saliha Başak Erdinç, “Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetiminin İncelenmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, c.10, s.2 (2008): 228.



Şekil 2.3: İhtiyatlı Finanslama Stratejisi

Nurhan Aydın ve diğ. , **Finansal Yönetim**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 121.

2.8.2. Dengeli Finanslama Stratejisi

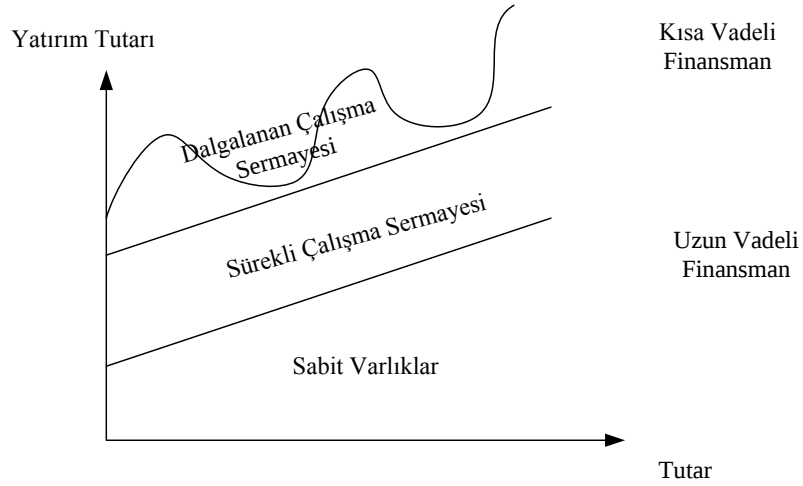
Dengeli Finanslama Stratejisi, çalışma sermayesinin finansmanında, işletmenin duran varlıklarının ve çalışma sermayesinin süreklilik gösteren kısımlarının uzun vadeli kaynaklarla, sadece dalgalanma gösteren çalışma sermayesi unsurlarının kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmesidir.⁴⁶

İşletme, uzun vadeli ihtiyaçlarını uzun vadeli fonlarla karşıladığı için nakit sıkışıklığı yaşamayacaktır. Bu yaklaşımda kısa vadeli finansman, mevsimsel dalgalanmalarda kullanıldığından işletmenin cari aktifleri kendi kendine likidite sağlayan bir konumda çalışmaktadır. Bu yaklaşımı uygulayan işletmelerin orta düzeyde kar ve riski olmaktadır.⁴⁷

Şekil 2.4'te Dengeli Finanslama Stratejisi ifade edilmiştir.

⁴⁶ Ercan, age, 280.

⁴⁷ Erdinç, age, 227.



Şekil 2.4:Dengeli Finanslama Stratejisi

Nurhan Aydın ve diğ. , **Finansal Yönetim**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 120.

2.8.3. Atılğan Finanslama Stratejisi

Atılğan finanslama stratejisinde, sadece duran varlıklar uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmekte, sürekli çalışma sermayesi ve dalgalı çalışma sermayesi başka bir ifade ile dönen varlıkların tamamı, kısa vadeli yabancı kaynakla finanse edilmektedir.⁴⁸ İşletme, ihtiyat payı bırakmamaktadır. Burada amaç, karlılığı arttırmaktır. İhtiyat payı bırakılmadığı için, işletme her an kısa vadeli borç bulamama riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Karlılığı daha yüksek olan bu yaklaşım riske katlanmayı göze alan yöneticiler tarafından tercih edilmektedir.⁴⁹

Şekil 2.5'te Atılğan Finanslama Stratejisi ifade edilmiştir.

⁴⁸ Ercan, age, 281.

⁴⁹ Erdinç, age, 228.



Şekil 2.5: Atılman Finanslama Stratejisi

Nurhan Aydın ve diğ. , **Finansal Yönetim**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 122.

3. FİNANSAL PLANLAMA

Bu bölümde, finansal planlamanın tanım, amaç, çeşit ve araçları ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

3.1. Finansal Planlama Tanımı

İşletmenin yönetimi ile ilgili kararların bilimsel bir biçimde alınabilmesi amacıyla finansal bilgilere önemli ölçüde gereksinim duyulmaktadır. Bu bilgiler, bütçe, finansal tablolar, maliyet bilgileri, nakit tablolar , yatırım analizleri, denetim raporlar vb.den oluşur. Finans kararlarından ve bu kararlarla birlikte üretilecek bilgilerden, finansal yönetim yanında stratejik yönetim ve pazarlama yönetimi, üretim, insan kaynaklar gibi işlevsel yönetim alanlar ile ilgili kararların desteklenmesi amacıyla da yararlanılabilir.

Finansal planlama, gelecekte ortaya çıkması olası işletme ile ilgili sorunlar henüz ortaya çıkmadan, önlem alarak neyin, ne zaman, ne şekilde yapılması gerektiği konusunda önceden sistematik bir şekilde düşünmeyi gerektiren süreçtir. Finansal planlama, işletmenin büyüme ve değişim rehberidir. Finansal planlamada aşağıda belirtilen dört temel duruma ilişkin karar planlanır:⁵⁰

- Duran varlık yatırımının düzeyi,
- Planlanan dönemde, işletmenin likidite düzeyi veya çalışma sermayesi gereksinimi,
- Borç ve özkaynak bileşimi,
- İşletme kararlarının nasıl değerlendirileceği.

⁵⁰ Emin Uzun, Zehra Türk, Ersen Uzun, “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10 s.2 (2003): 65.

İşletme başarısının ilk aşaması, bütçelerden yararlanılarak gerçekçi hedeflere dayalı, etkin bir finansal planlamadan geçmektedir. Başka bir ifade ile, finansal girdiler ve finansal çıktılar arasındaki dengenin finansal girdiler aleyhine hiçbir zaman bozulmaması ve dolayısıyla kıt olan fonların verimli kullanılması gereği vardır.⁵¹

3.2. Finansal Planlamanın Amacı

Finansal planlamanın amaçları şunlardır:

- İşletme faaliyetleri için gerekli fonu sağlamak,
- Fon temininde finansman maliyetini minimum kılmak,
- İşletmenin finansal yapısını değişen koşullara uydurmak,
- Nakit fazlalıklarını verimli kullanarak muhtemel açıklara önceden tedbir almak,
- Finansal dengeyi korumak.

Finansal planlama işletmenin gelecek yılki finansman gereksiniminin ne olacağını bulmaya yönelik bir çalışmadır. İşletmeler hazırladıkları finansal planlama yardımıyla, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli parasal gereksinimleri belirlerler ki, işletmenin ne kadar çalışma sermayesi ve sabit sermayeye gereksinim duyduğu planlarla öğrenilir.⁵²

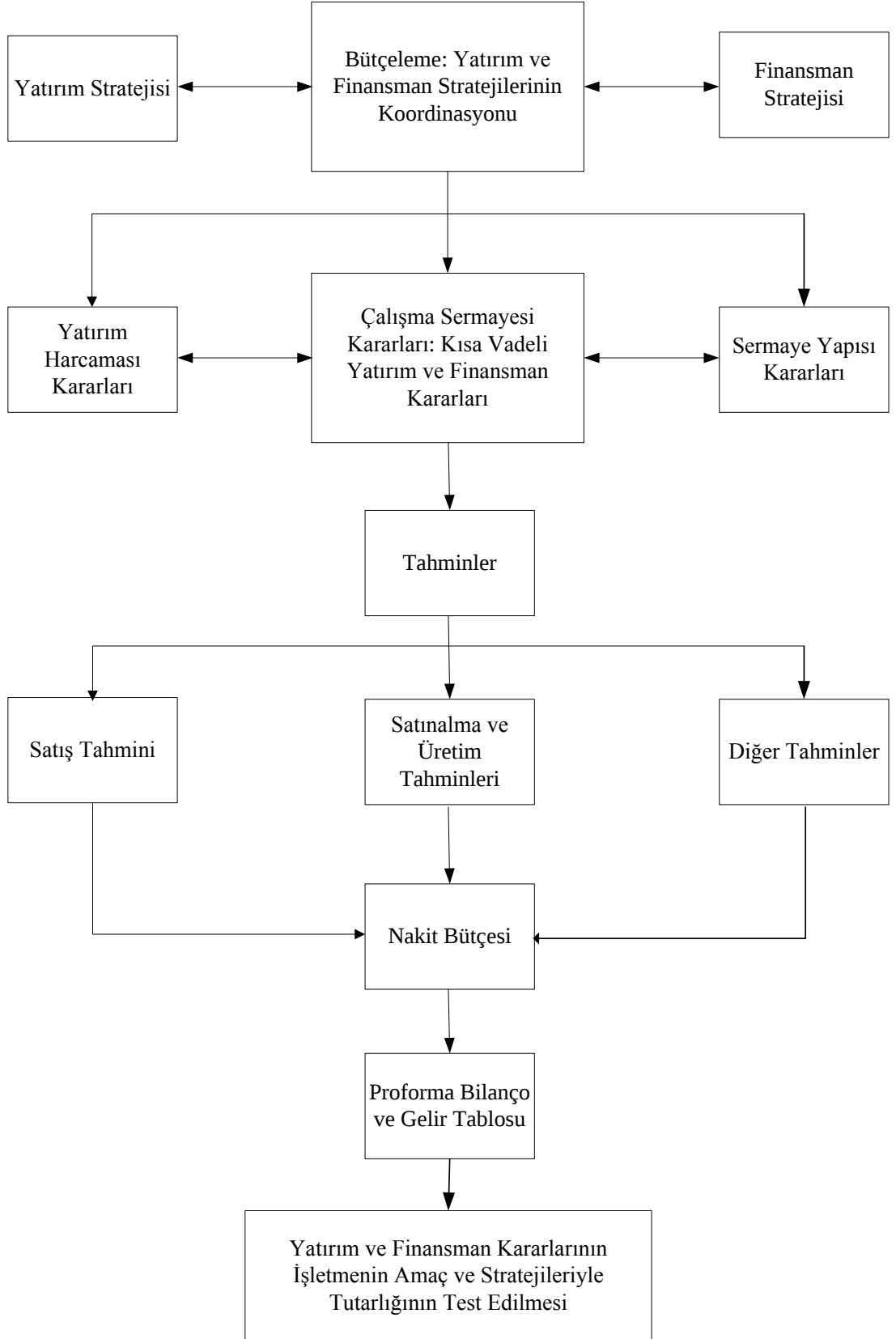
Toplam yatırım tutarının finansmanında kullanılacak öz kaynak ve yabancı kaynak bileşimleri ile yabancı kaynakların süre ve miktarlarını, sağlanacak bu yabancı kaynakların sürelerinde ödeme imkanları, garantileri, finansal planlamanın kapsamındadır. Sadece yabancı kaynakların sağlanması ve garantisini kapsamaz. Fizibilite etüdlerinde özellikle sağlanabilecek yabancı kaynakların, işletme tarafından zamanında ödeme imkanları da gösterilecektir. Finansal planda, her şeyden önce işletmenin yapacağı ödemelere ilişkin varsayımlar bulunur. Yapılacak yatırımlar, prodüksiyondan elde edilecek gelire ait hesaplarda burada yer alır. Finansal planların görevi, kuruluşun finans işlerini rasyonel bir biçimde düzenlemektir. Düzenleme sırasında en başta gelen amaç, optimal bir likitliği sağlamaktır. Yani gerekenden fazla likit araçlara yer vermeyen, devamlı bir ödemeye hazır olma durumunun sağlanabilmesidir. Planlar yapılırken finansmanın en iktisadi biçimde

⁵¹ İlhan Bölükoğlu, “Restoran İşletmelerinde Yönetici Performansını Finansal Açıdan Yorumlayan Faktörler”, http://www.kompedan.info/TC_PDF/MAKALE_11.pdf [08.04.2010].

⁵² Uzun, age, 69.

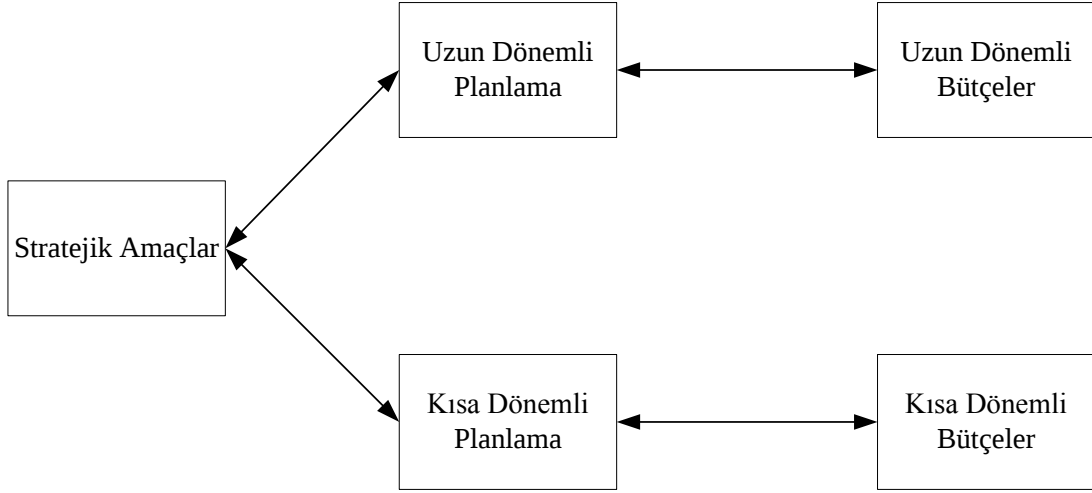
gerçekleştirilmesi doğrultusunda akla gelebilen bütün ihtimallerin göz önünde bulundurulması gerekir.⁵³

⁵³Rabia Özpeynirci, “Yatırım Projeleri Kapsamında Mali Etüd Üzerine Bir Çalışma”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.5 (2001): 14.



Şekil 3.1: Planlama Süreci

Planlama, işletmenin stratejik amaçlarının belirlenmesi ile başlar. Strateji, plan ve bütçeler bir bütünü oluşturmaktadır ve üçü de birbirini etkilemektedir. Stratejik amaçlar, uzun dönemli amaçlar ve kısa dönemli amaçlar şeklinde işletmeyi geleceğe ve geleceğin belirsizliğine karşı en iyi şekilde hazırlamak için belirlenmelidir. Buna paralel olarak da kısa ve uzun dönemli bütçeler oluşturulmaktadır.⁵⁴



Şekil 3.2: Strateji, Plan ve Bütçe İlişkisi

Sait Y. Kaygusuz, Şükrü Dokur, “İşletme Bütçelerine Etkin bir Başlangıç: Ms Office Excel Programı İle En Uygun Mamul Karmasının Oluşturulması”,
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/70MaliCozum/16%20sait%20kaygusuz-sükrü%20dokur.pdf> [13.07.2010], 148.

3.3. Finansal Planlama Çeşitleri

Finansal planlama, kısa ve uzun dönemli finansal planlama olarak iki şekilde yapılmaktadır. Planlama çeşitleri ile ilgili özet bilgilere aşağıda yer verilecektir:

3.3.1. Kısa Dönemli Finansal Planlama

Kısa süreli finansal kararlar genellikle kısa ömürlü varlık ve yükümlülüklerle ilgili kararlardır. Bu kararlardan kolayca geri dönülebilir. Kısa süreli planlama faaliyeti

⁵⁴ Sait Y. Kaygusuz, Şükrü Dokur, “İşletme Bütçelerine Etkin Bir Başlangıç: Ms Office Excel Programı İle En Uygun Mamul Karmasının Oluşturulması”,
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/70MaliCozum/16%20sait%20kaygusuz-sükrü%20dokur.pdf> [13.07.2010].

özellikle çalışma sermayesi ve nakit yönetimi konularını kapsar. Kısa süreli planlamada faaliyetler, sorumluluk merkezleri ve ürünler ayrıntılı olarak ele alınır.⁵⁵

Kısa vadeli planlama, on iki aydan ileriye pek bakmaz. Kısa vadeli plan daha çok, işletmenin faturalarını ödemeye yeterli nakde sahip olduğundan, kısa vadeli borçlanma ve borç vermenin işletmeye en çok yararı sağlayacak biçimde düzenlendiğinden emin olma sürecidir.

3.3.2. Uzun Dönemli Finansal Planlama

Beş yılı geçen süreler için yapılan planlar, uzun vadeli planlardır. Uzun vadeli planlar, işletmenin halihazırdaki faaliyet alanlarında ve amaçlarında temel değişiklikler yapılmasına açıktır.

3.4. Finansal Planlama Araçları

Finansal planlamanın yapılmasında yardımcı araçlardan bazıları proforma bilanço, proforma gelir tablosu, proforma fon akım tablosu ve nakit bütçeleridir.

Uzun vadeli finansal planlamalarda, proforma bilanço ve gelir tablosu, kısa vadeli finansal planlamalarda ise nakit bütçesi kullanılır.

Proforma bilanço ve fon akım tablosu, işletmenin uzun süreli finansman gereksiniminin saptanması açısından elverişli araçlar olmalarına karşılık; kapsadıkları dönem içerisinde nakit akışlarını göstermezler. Daha açık bir deyişle, örneğin proforma bilançoya göre, işletmenin belirli bir dönem sonunda ek finansman gereksinmesi olmamasına karşın söz konusu dönem içerisinde önemli tutarlara ulaşan fon açıkları veya fazlaları oluşabilir. Bu nedenle nakit bütçeleri, proforma bilanço ve proforma fon akım tablolarını bir anlamda tamamlayan, finans yöneticisinin elindeki en önemli araçlardan biridir. Nakit bütçeleri, yalnız işletmenin belirli bir dönem sonundaki toplam finansman gereksinimini değil aynı zamanda finansman ihtiyacının zaman içerisindeki dağılımını ortaya koyarak, zamanlama sorununun çözümüne de katkıda bulunur. Kısa süreli bir planlama aracı olarak

⁵⁵ Feyzi Haznedaroğlu, “Yüklenici İnşaat Firmalarında Finansal Planlama”, <http://www.ins.itu.edu.tr/murkur/MURKUR/documan/Y%C3%9CKLEN%C4%B0C%C4%B0%20%C4%B0N%C5%9EAAT%20F%C4%B0RMALARINDA%20F%C4%B0NANSAL%20PLANLAMA.pdf> [01.08.2010].

kullanılan bütçeler, kapsadıkları döneme ilişkin işletmenin yönetim politikalarının ve hedeflerinin sayısal ifadesi olarak tanımlanabilir.⁵⁶

Finansal planlama araçları ile ilgili aşağıdaki detaylı açıklamaları yapmak mümkündür:

3.4.1. Proforma Bilanço

İşletmelerde uzun vadeli finansman kararlarının alınabilmesinde proforma bilanço yöntemi kullanılır. Bu yöntemin bir diğer adı da "tahmini bilanço"dur. Burada işletme kararları ve planları, işletme aktif ve pasif hesapları üzerindeki etkileri hesaplanmaya çalışılır. Hazırlanan bir proforma bilançonun aktif toplamı, pasif toplamın üzerinde ise, fazla olan tutar kadar finansman açığı söz konusudur. Böyle bir durumda, bu açığın hangi kaynakla finanse edileceğine karar verilmelidir.

Proforma bilanço dört adımda hazırlanır:⁵⁷

- Satışlar ve buna bağlı olarak her bir bilanço hesabına yapılacak yatırımın saptanması,
- Kendiliğinden oluşacak fon kaynaklarını belirlemek,
- Özsermaye tutarını belirlemek,
- Aktif ve pasif tarafları dengelemek.

Proforma bilançonun olumsuz yönü, yalnızca belli bir tarihteki finansman ihtiyacını göstermesidir.

3.4.1.1. Proforma Bilanço Hazırlama Yöntemleri

Proforma bilanço üç farklı yöntemle hazırlanabilir. Söz konusu yöntemler satışların yüzdesi, oran ve regresyon yöntemleridir. Yöntemler aşağıda özet halinde açıklanacaktır.

⁵⁶ Haznedaroğlu, age, 2.

⁵⁷ Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi: Finansal Yönetim", http://www.tspakb.org/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf [31.08.2010].

3.4.1.1.1. Satışların Yüzdesi Yöntemi

Bu yöntemde, satış tahminlerine dayanarak satış hacmi değişikliklerinden etkilenen bilanço kalemleri belirlenir. Bu model, satış tahminlerinin temel değişken alındığı, diğer değişkenlerin çoğunun da satışlarla orantılı olduğu bir finansal planlama modelidir.

Satışların yüzdesi yöntemi, finansal planlama için ilk yararlı yaklaşımdır. Ancak gerçek hayatta birçok değişken satışlarla orantılı olmayacaktır. Örneğin, çalışma sermayesinin stoklar ve nakit bakiyesi gibi önemli bileşenleri, satışlara oranla genellikle daha az yükselecektir. Finansal plan hazırlanırken duran varlıklara yapılması düşünülen ilave, basitçe satışlardaki büyümeyi izlemekle kalmamalıdır. Bu yatırım, fazla kapasitenin mevcut düzeyine de bağlı olacaktır.⁵⁸

3.4.1.1.2. Oran Yöntemi

Bu yöntem, özellikle yeni işletmeler için kullanılır. Öncelikle işletmenin içinde bulunduğu endüstri kolunun ve gelecek için planlanan satış hacminin bilinmesi gereklidir.

3.4.1.1.3. Regresyon Yöntemi

Regresyon yöntemi, istatistiki bilgileri temel alır. Bu nedenle diğer yöntemlerin içerisinde en bilimsel olanıdır. Temeli, satışlar ve onun etkisi altında bulunan bilanço kalemlerinin birkaç yıllık gelişmesini eğrilerde göstermektir.⁵⁹

3.4.2. Proforma Gelir Tablosu

Proforma gelir tablosu, işletmenin tahmin edilen hesap döneminde elde edeceği gelirler ile yapması beklenen giderleri tasnifli bir şekilde gösteren ve söz konusu dönem faaliyetlerinin sonucunu kar ya da zarar olarak özetleyen tablodur.

Proforma gelir tablosu, işletmenin gelecek döneme ilişkin gelir ve giderlerinin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır.

⁵⁸ İhsan Eray Özpınar, “Bankacılıkta Finansal Planlama” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 18.

⁵⁹ Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, 21.

Proforma gelir tablosu aşağıdaki şekilde hazırlanır: ⁶⁰

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

3.4.3. Nakit Bütçesi

Nakit bütçesi, toplamda bir yıllık süreyi kapsamaktadır. İsteğe bağlı olarak, daha uzun süreler için nakit bütçesi yapılabilir. Bugünden ileriye doğru bir aylık zaman dilimi günlük olarak bütçelenecek, geriye kalan on bir aylık zaman dilimi aylık olarak bütçelenecektir. ⁶¹

Nakit bütçesi, işletmede yalnız finansman ihtiyacını göstermekle kalmaz, aynı zamanda ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağını da gösterir.

Nakit bütçesi, işletme faaliyetlerinin nakit durumu üzerindeki etkilerini gösteren bir cetveldir.

Nakit bütçesi, genelde gelecek bir yıllık dönemi içermekte olup, kayar bir yapıya sahiptir. Günlük, haftalık, aylık dilimler olarak düzenlenebilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olup geleceğe yönelik ortaya çıkan yeni gelişmelere göre revize edilirler. Nakit bütçesinde tahakkuk esası geçerli olmayıp sadece nakit hareketleri işlem görür. ⁶²

⁶⁰ Mehmet Erkan, “Finansal Planlama, Başabaş Noktası Analizi, Finansal Denetim”, <http://www2.aku.edu.tr/~mehmeterkan/sayfalar/fplan.ppt> [28.06.2010].

⁶¹ Süleyman Yükçü, “Dinamik Nakit Bütçesinin İşleyişi ve Sistemin Teorik Çalışma Prensipleri”, www.suleyman-yukcu.com/akademik/teserler/ulusal/makale/55.pdf [03.05.2010].

⁶² Ayşen Yetişken, “Ticari Alacak Yönetimi ve Nakit Bütçesine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 93.

Nakit Bütçesi hazırlanmasında beş önemli unsur vardır:⁶³

- Bütçe dönemini belirlemek,
- Nakit giriş ve çıkışlarını tahmin etmek,
- Nakit bütçesini hazırlamak,
- Borçlanma yatırım ve geri ödemeleri programlamak,
- Nakit bütçesinin kontrolü ve izlenmesi.

Nakit bütçesinin sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁶⁴

- İşletmenin en az nakit ihtiyacının planlanması ve böylece işletmede en az ne kadar nakit bulundurulması gerektiği nakit bütçesi ile sağlanır.
- Nakit bütçesinde, hangi tarihte nakit noksanı olduğu görüldüğünden, ne zaman borçlanmaya gidileceği de planlanır.
- Kredi verenler, alacaklarının zamanında tahsil edilip edilmeyeceğini, işletmenin nakit bütçesinden öğrenebilirler veya kredi verilip verilmeyeceğini kararlaştırabilirler.
- Ortaklara ne zaman kar payı verileceği, nakit bütçesi ile planlanır.
- Nakit bütçesi, mevcut veya sağlanacak nakit miktarının etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını da belirler.

⁶³ Cengiz Erol, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, (Ankara: İmge Kitabevi, 1999), 282.

⁶⁴ “Finansal Planlamanın Tanımı Konu Özeti”,
<http://www.aofportal.com/u-190-Yardimci-Yayininlar-ve-Ders-Kitaplari-2-konu-ozeti>
[07.06.2010].

4. ÇALIŞMA SERMAYESİ UNSURLARININ YÖNETİMİ

Bu bölümde çalışma sermayesi unsurlarının yönetimlerini oluşturan, nakit yönetimi, alacak yönetimi, stok yönetimi ve kısa vadeli yabancı kaynak yönetimi konularına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

4.1. Nakit Yönetimi

Bu bölümde nakit ve nakit yönetiminin tanımı ve amacının yanısıra işletmelerin nakit tutma nedenleri ve nakit bulundurma ihtiyacını belirleyen etmenler açıklanacaktır. Daha sonra optimum nakit miktarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlere değinilecek ve son olarak nakit yönetiminde geçici olarak yatırım yapılabilecek finansal yatırım araçları ve alternatif nakit yönetim tekniklerine yer verilecektir.

4.1.1. Nakit Tanımı

Nakit kavramı, para ve vadesiz mevduat anlamında kullanılmaktadır.⁶⁵ Oldukça geniş bir kavram olan nakit, kağıt para, ufaklık para ve bankadaki vadesiz mevduatı kapsar. Bu anlamda, nakit benzerleri de nakit kavramı içinde kabul edilir.⁶⁶

Finansal yönetimde dönen varlıklara yatırım incelenirken, önce nakit ve nakit benzeri varlıklar üzerinde durulur. Çünkü, işletmelerde nakit ve nakit benzeri varlıklar önemli bir yer tutar. Özellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, nakit ve nakit benzeri varlıklara yatırımın yetersiz olması, başarısızlıkta önemli rol oynamaktadır.⁶⁷

Bir işletmenin en likit varlıkları, nakit ve menkul değerleridir. Nakit, kullanılmayan hazır fonları ifade ederken, pazarlanabilir menkul değerler, işletmenin elinde geçici

⁶⁵ Berk, 2005, 124.

⁶⁶ Dağlı, age, 195.

⁶⁷ Ceylan, age, 251.

olarak biriken fazla fonları değerlendirebilmek ve genellikle faiz geliri sağlayabilmek için kullanılan hazine bonoları, devlet tahvilleri, finansman bonoları, kar ortaklığı senetleri özel sektör tahvilleri gibi enstrümanlardır. Nakit ve menkul değerler işletmenin vadesi gelen borçlarını ödemek ve beklenmeyen giderleri karşılayabilmek için bir havuz oluştururlar. Havuz ne ölçüde büyük olursa işletmenin borçlarını ödeyememe riski o derece azalır.⁶⁸

İşletmelerde nakit varlıkların azalması ile önemli maliyetler ortaya çıkmaktadır. Nakit sıkıntısına giren işletmeler, satıcı kredilerinde uygulanan nakit iskontolarından vazgeçmek zorunda kalacaktır. Bunun yanında, likit varlıklarının azalmasının, işletmeler üzerindeki en önemli etkisi, kredibilite bozulmasıdır. Bir işletmenin kredi değerliliği, kısmen cari ve nakit oran ile belirlenmektedir ve bu iki oranın yetersizliği likit varlık dengelerinden etkilenmekte, kredibilitenin azalmasına sebep olmaktadır. Bu durum işletmenin, uygun şartlarda kredi elde etme imkanını gittikçe zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda eğer işletme yetersiz nakit sebebi ile ödemelerini zamanında yapamazsa, kredi değerliliği daha da azalmaktadır. Bu da gelecekte ticari borç elde etme imkanlarını kısıtlamaktadır. Yetersiz likit varlıklar, nakit ihtiyaçlarını karşılamak için işletmenin kısa vadeli borçlanmasına sebep olmakta ve bu durum sonuçta, işletmenin faiz ödemelerinin yükselmesine yol açmaktadır.⁶⁹

4.1.2. Nakit Yönetimi Tanımı ve Amacı

Nakit yönetimi, nakit fazlası ve açıklarına meydan vermeden işletmede bulundurulması gereken optimum para tutarını amaçlamaktadır. Nakit yönetimi, belli bir dönemdeki ödeme ve tahsilatlar arasındaki dengeyi zamansal açıdan da kurmaya çalışır.⁷⁰

Bir başka ifadeyle bir işletmede nakit yönetimi, en basit şekliyle, nakit girişlerini hızlandırmak, nakit çıkışlarını yavaşlatmak ve likit mevcudunun kasa-banka ile menkul değerler arasında dağılımına karar vermek olarak tanımlanabilir.⁷¹

⁶⁸ Osman Okka, **İşletme Finansmanı**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), 89.

⁶⁹ Erhan Birgili, Hakan Tunahan, "Döviz Krizlerinde İşletme Sermayesi Davranışı", www.econ.utah.edu/~ehrbbar/erc2002/pdf/P103.pdf [07.03.2010].

⁷⁰ Berk, 2005, 124.

⁷¹ Mehmet Bolak, **İşletme Finansı**, (İstanbul: Birsen Yayınevi, 2005), 99.

Çalışma sermayesi yönetimi (stok, alacak, nakit), nakit akımlarının zamanlaması ve tutarı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle çalışma sermayesi yönetimi ile nakit yönetimi neredeyse özdeşleşmiştir.

Nakit yönetimi, nakit bütçesi dönemi boyunca nakit çıkışlarını karşılayabilmek için işlem güdüsü ile tutulan fonların ve ihtiyaç güdüsüyle yatırım yapılan fonların yönetimini de içine alır. İhtiyat nakit dengesine, işletmenin işlem güdüsü ile tutması gereken fon tutarını eksik tahmin ettiği zaman ihtiyaç duyulmaktadır. İyi bir nakit yönetimi, ayrıca fazla fonların en yüksek getiriye sağlayacak şekilde değerlendirilebilmesi ve geçici nakit sıkıntısı olduğu dönemlerde minimum oranla borçlanmayı da kapsamalıdır.⁷²

Nakit yönetiminin amacı, gelecekteki gereksinimleri karşılayacak, işletme karlılığını olumlu etkileyecek bir para yönetimidir. Finansal yönetici, ne zaman yatırımlar için aşırı fon bulundurmak ve ne zaman borçlanmaya başvurulması gerektiğini, planlamak zorundadır.⁷³

Nakit yönetiminde işletme değerini maksimum kılmak yönünde hareket edilirken, işletmeye olan nakit girişlerinin bir an önce işletme hesaplarına ulaşması, nakit çıkışlarının da mümkün olduğunca ötelenmesinin sağlanması gerekmektedir.⁷⁴

Cari varlık ve yükümlülüklerin planlanmasını ve kontrolünü içeren etkin bir likidite yönetiminin, kısa dönemli yükümlülükleri yerine getirememe riskini ve bu varlıklara aşırı yatırım yapılmasını engellediğini belirtmiştir.⁷⁵

Gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların aksine, Türkiye’de nakit yönetimi daha çok finansal yöneticinin bilgi ve tecrübesine dayanılarak yapılmaktadır. Burada, bir yandan işletmeyi zor durumda bırakmayacak ve günlük işlemlerini rahatlıkla yürütebilecek kadar minimum nakit düzeyi, diğer taraftan da, optimum nakit düzeyinin saptanmasına çalışılmaktadır. Bu saptama yapılırken bir teknik kullanmaktan çok, geçmiş dönem verileri ile bilgili ve deneyimli yöneticinin kişisel tecrübelerinden yararlanılmaktadır. Burada herhangi bir teknik kullanılmamasının nedenleri, tespit için gerekli bilgilerin doğru, yerinde ve zamanında sağlanamaması

⁷² Hatice Doğukanlı, Gamze Vural, “Çok Uluslu Şirketlerde Çalışma Sermayesi Yönetimine Uluslararası Bir Bakış”, **Active Dergisi**, s.37 (2004): 2.

⁷³ Berk, 2005, 125.

⁷⁴ Ercan, age, 288.

⁷⁵ Öz, age, 323.

olarak sıralanabilir. Ayrıca, içinde bulunulan ekonomik ortamın çok değişken olmasının da bunda etkili olduğu söylenebilir.⁷⁶

İşletmelerin bilançolarında yer alan varlıklardan en likit olanı nakdi varlıklardır. Nakit problemi olan veya nakit yönetiminde verimsiz uygulamaları olan işletmeler, başarısızlık ve iflas riski ile karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle nakit yönetimi işletmelerin finansal yönetiminde hayati öneme sahip bir konudur. Günümüzün rekabetçi ekonomik ortamında işletmeler nakit varlıklarını çok iyi planlamalı ve kontrol etmelidir. Paranın zaman değeri ve enflasyonist ortam nakdin etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. İşletmenin kazanma gücünün yükseltilmesi amacıyla, varlıklara bağlanan fon miktarının mümkün olduğunca az olması için optimum miktarda nakit bulundurulması ve eldeki nakdin değerlendirilerek işletmenin faaliyet dışı gelirlerinin artırılması yoluyla işletme için kaynak yaratılması etkin nakit yönetiminin öncelikleri olmalıdır.⁷⁷

Genel olarak nakit yönetiminin amaçları şunlardır:⁷⁸

- İstenen zamanda, istenen yerde, istenen ölçüde nakit ve kabul edilebilir maliyetle, uygun fon temin etmek,
- Borçlanma ihtiyaçlarını ve faiz giderlerini azaltmak,
- Atıl fonları minimize etmek,
- İşletmenin finansal açıdan yükümlülüklerini yerine getirmek ve diğer yandan yeni fırsatlardan yararlanmak amacı ile elde yeterince nakit bulundurmak,
- Nakit akımını düzenlemek,
- Ödemelerin karşılanmasını sağlamak,
- Nakit yetersizliğinin yarattığı ilave maliyetleri ortadan kaldırmak,
- Nakit fazlasının alternatif maliyetlerini asgariye indirmek.

⁷⁶ Şakir Sakarya, “Nakit Yönetiminde Nakit Dönüş Süresi Analizinin Kullanılması: İMKB’deki KOBİ’ler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 13, s.2 (2008): 230.

⁷⁷ Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerin Finansal Yönetiminde Nakit Akış Rasyo Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.14, s.1 (1999): 185.

⁷⁸ Ahmet Tokaç, **Uygulamalı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri**, (İstanbul: Tunca Kitabevi, 2005), 101.

4.1.3. Nakit Tutma Nedenleri

Nakit ve nakit benzeri menkul kıymetler, getirisi en düşük varlıklar olmalarına rağmen, bazı sebeplerden dolayı bu varlıklar işletmeler tarafından tutulmaktadırlar. Keynes “İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi” (The General Theory of Employment, Interest and Money) adlı çalışmasında, işletmelerin işlem, ihtiyat ve spekülasyon nedenleri ile nakit varlık tuttuklarını belirtmiştir.⁷⁹

İşletmelerin ellerinde tutacakları nakit düzeyini belirleyebilmek için hangi nedenlerle nakde ihtiyaç duyduklarını bilmek gerekir. Bu faktörlerin etkisi, sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye değişir. İşletmelerin nakit ve nakit benzerlerini ellerinde bulundurmak için üç neden vardır. Her neden için şu sorular sorulur:⁸⁰

- Bulundurulmak istenen likiditenin miktarı nedir?
- Bulundurulacak nakdin kasaya ve menkul değerlere tahsis oranı ne olmalıdır?

4.1.3.1. İşlem Nedeniyle

İşlem nedeniyle para, işletmenin, günlük normal faaliyetlerinin getirdiği ihtiyaçları karşılayabilmesi, beklenen ödemeleri (süresi gelen borçları, vergileri, nakden dağıtımına karar verilen kar paylarını ödemek gibi) zamanında yapabilmesi için tutulur.

İşlem amacıyla tutulan nakit miktarı, işletmenin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan pek çok faktörden etkilenmektedir. İşletmeden kaynaklanan faktörler, nakit akımlarının değişkenliği, işletmenin alım ve satış koşulları, alacak ve stok devir hızı, stok miktarı ve borçların yapısıdır. İşletmenin ürünlerine olan talebin sabit veya değişken olması ise işletme dışından kaynaklanan bir faktördür. Talebin ve nakit akımlarının değişken, mal alımlarının peşin ancak satışların vadeli, alacak ve stok devir hızının düşük, borçların kısa vadeli olduğu işletmelerde işlem güdüsü ile tutulan nakit miktarı daha fazla olmaktadır. Buna karşın, talebin sabit, mal alımlarının vadeli ancak satışların peşin, alacak ve stok devir hızının yüksek, borçların uzun vadeli olduğu işletmelerde daha az nakit bulundurulmaktadır.⁸¹

⁷⁹ Erkan Kurtuluş, “Nakit Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 16.

⁸⁰ Okka, age, 89.

⁸¹ Kurtuluş, age, 17.

4.1.3.2. İhtiyat Nedeniyle

İhtiyat güdüsü ile para, beklenmeyen olaylar karşısında, ortaya çıkabilecek ödeme gereksinmesi ve önceden tahmin edilemeyen olayların riskini azaltmak amacıyla tutulur.⁸² İşletmelerin karşılaşacağı olağanüstü olaylara örnek olarak, su baskını, deprem, grev, ulaşım güçlükleri, hammaddelerde beklenmeyen fiyat artışları, büyük tutarlara varan zararlar, hasar ve ceza ödemeleri, yurt dışına satılan mal bedelinin transfer edilememesi, teknolojik gerilemeler verilebilir. Pazarın ve ekonomik koşulların belirsizliği arttığı ölçüde bu amaçla tutulan para miktarının da artacağı belirtilmelidir.⁸³

4.1.3.3. Spekülasyon Nedeniyle

İşletmeler ileride doğabilecek karlı yatırım fırsatlarından yararlanmak, fiyat artışlarından faydalanabilmek ve avantajlı iş ilişkilerine girebilmek için de nakit bulundurabilirler. Bu amaçla bulundurulanan nakit, işletmenin spekülasyon nedeniyle bulundurduğu nakit olarak tanımlanır.⁸⁴

Gelecekteki karlı yatırım fırsatlarından yararlanmak için tutulan paralar, diğer iki motivde olduğu gibi savunma amacıyla olmayıp, atılcı bir düşünce ile bulundurulur. Özellikle riskli yatırımlara yöneltilen alanlara örnek olarak, borsada menkul kıymet alımı, arsa ya da gayri menkul alımı, fiyat artışı beklenen mal ya da hammaddelerin stoklanması verilebilir. Bununla birlikte özel kişilere oranla işletmelerde spekülasyon amaçla tutulan likiditenin daha önemsiz olduğunu da belirtmek gerekir.⁸⁵

4.1.4. Nakit Bulundurma İhtiyacını Belirleyen Etmenler

İşletmelerde nakit bulundurma ihtiyacını belirleyen etmenleri on bir başlık altında toplamak mümkündür. Bu etmenlere ilişkin kısa açıklamalara, çalışmanın aşağıdaki kısımlarında yer verilecektir.

⁸² Melahat Yıldırım, “Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 131.

⁸³ Bilgen Kaya, “İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Bursa’daki Sanayi ve Ticaret Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 8.

⁸⁴ Türko, age, 249.

⁸⁵ Berk, 2005,125.

4.1.4.1. İşletmenin Geleceğe İlişkin Nakit Akış Tahmini

Nakit akışlarının tahmini, işletmeler için çok önemlidir. Çünkü işletmeler işgörenlerine, ortaklara, alacaklılara ödenmesi gereken zamanda ödeme yapmak zorundadır. Nakdi ödeme yapılması gereken diğer ödemelerin yapılabilmesi için de nakit akışı önemlidir.⁸⁶

Nakit bütçesi, işletmede yalnız finansman ihtiyacını göstermekle kalmayıp, aynı zamanda ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağını da gösterdiğinden, belli aralıklarla hazırlanması ile birlikte sağlıklı nakit akış tahminleri yapılabilir.

4.1.4.2. İşletme Faaliyetinin Niteliği, Para Giriş ve Çıkışları Arasındaki Zaman Uyumu

Nakit gereksiniminin saptanmasında, işletmenin nakit giriş ve çıkışları arasındaki zaman uyumu önemli bir rol oynar. Eğer, nakit giriş ve çıkışları arasında zaman uyumu varsa, işletmenin fazla nakit bulundurmasına gerek yoktur. Ancak bu uyum, işletmenin faaliyet konusuyla sıkı sıkıya ilgilidir. Örneğin, satışları mevsimlik dalgalanmalar gösteren işletmelerde, nakit gereksiniminin saptanması çok zordur. Çünkü, satışların dalgalanma göstermesi, nakit girişlerini değiştirmektedir. Bu nedenle, söz konusu işletmelerde ihtiyat nedeniyle daha fazla nakit bulundurmak gerekir.⁸⁷

4.1.4.3. İşletmenin Alım Satım Koşulları

Alımlar vadeli, satışlar peşin, alacak ve stok devir hızları yüksekse nakit gereksinimi azalır.⁸⁸

4.1.4.4. İşletmenin Alacaklarının Devir Hızı

Alacakların devir hızı arttıkça, ihtiyaç duyulan nakit miktarı azalacaktır.

⁸⁶ Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt1.say%C4%B11/y%C4%B1lmaz%201.1.pdf> [16.06.2010].

⁸⁷ Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, “Nakit Yönetimi”, <http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi10.pdf> [12.06.2010].

⁸⁸ Yasemin Yeğinboy, “İşletme Sermayesi Yönetimi”, <http://www.deu.edu.tr/userweb/yasemin.yeginboy/dosyalar/isser.ppt> [15.05.2010].

4.1.4.5. İşletmenin Stoklarının Devir Hızı

Yüksek stok devir hızı, işletmenin etkili bir stok yönetiminin ve pazarlama programının varlığına işaret etmekte; likiditenin yüksekliğini, aktiflerin verimli kullanıldığını göstermekte ve cari orana olan güveni arttırmaktadır.⁸⁹

Bir işletmede stok devir hızı, stokların ne kadar çabuk bir şekilde nakde çevrildiğini gösterir.⁹⁰ Dolayısıyla yüksek stok devir hızına sahip işletmelerin daha az nakit ihtiyacı olacaktır.

4.1.4.6. İşletmenin Kredi Sağlama Kapasitesi

Herhangi bir sıkışıklık durumunda işletmenin bankalardan kısa vadeli kredi alabilecek ölçüde kredi değerliliği yüksekse, söz konusu işletmenin bulundurması gereken nakit tutarı azalacaktır.⁹¹

4.1.4.7. İşletmenin Ödenmemiş Sermaye Miktarı

İşletme gerektiğinde işletme ortaklarına çağrıda bulunarak, sermaye taahhütlerinin nakit olarak ödenmesini isteyebilir. Böylece işletme daha az nakit bulundurarak faaliyetlerini yürütme imkanına sahip olur.

4.1.4.8. İşletmenin Borçlarını Konsolide Edebilme Olanğı

Süresi gelen kısa süreli borçların uzun süreli borç şekline dönüştürmek veya ertelemek olanağına sahip olan işletmeler daha düşük bir nakit tutarı ile çalışabilirler.

4.1.4.9. İşletmenin Borçlarının Süre Yapısı

İşletmenin borçlarının uzun veya kısa süreli olması, kısa süreli borçların belirli ay veya mevsimlerde yoğunlaşması veya tüm yıla düzenli olarak yayılması, mevcut borçların yeni sağlanacak borçlarla ödenmesi veya yenilenmesi olasılığı, işletmenin tutacağı para tutarını etkiler.⁹²

⁸⁹ M. Emin Arat, Ahmet Hayri Durmuş, **İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili: İlkeler ve Uygulamalar**, (İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2000), 211.

⁹⁰ Bora Aktan, Bora Bodur, “Oranlar Aracılığı İle Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz?”, <http://joy.yasar.edu.tr/makale/no11vol1/051aktanlbodur.pdf> [12.04.2010].

⁹¹ “Nakit Yönetimi”, <http://www.xxl-future.com/nakityonetimi%20xxl.pdf> [13.03.2010].

⁹² Akgüç, 1998, 236.

4.1.4.10. Dönemsel Dalgalanmalar ve Olağanüstü Hallerle Karşılaşma Olasılığı

İşletmeler dönemsel dalgalanmalar ve olağanüstü olaylara karşı hazırlıklı olmak ve beklenmeyen nakit ödemelerini yapabilmek için belli bir miktar nakit bulundurabilirler. Özellikle ihtiyatlı yaklaşımı benimseyen işletmelerde bu miktar diğer işletmelere göre daha fazladır.

4.1.4.11. Endüstri Kolundaki Rekabet

Rekabetin yüksek olduğu sektörlerdeki işletmelerin, beklenmedik olumsuzluklarla karşılaşma olasılıkları ve bu durumdan görecekları zarar daha yüksektir. Bu nedenle söz konusu işletmeler daha fazla nakit bulundurma ihtiyacı duyarlar.⁹³

4.1.5. Optimum Nakit Miktarının Belirlenmesi

Finansal yönetimin, nakit bulundurmanın yarar ve maliyet boyutlarını göz önüne alarak, işletmede bulunacak optimum düzeyde nakit miktarının belirlenmesi zorunluluğu vardır. İşletmelerde bulunması zorunlu nakit miktarının belirlenmesinde sayısal ve sayısal olmayan modellerden yararlanılmaktadır. Aşağıda bu modellerin açıklamalarına yer verilecektir.

4.1.5.1. Sayısal Olmayan Modeller

İşletmelerin optimum nakit miktarının belirlenmesinde sayısal olmayan üç çeşit model kullanılabilir. Bu modeller, satış tutarı, kısa süreli borçlanma ve günlük ortalama nakit çıkışı modeli başlıkları ile özet halinde aşağıda açıklanacaktır.

4.1.5.1.1. Satış Tutarı Modeli

İşletmenin en az on beş günlük satış tutarına eşit miktarda para bulundurması esasına dayanmaktadır.

4.1.5.1.2. Kısa Süreli Borçlanma Modeli

İşletmenin kısa süreli borçlarının belirli bir oranı, örneğin %20'si kadar para mevcudu bulundurması esasına dayanmaktadır.⁹⁴

⁹³ “Nakit Yönetimi”, 3.

⁹⁴ Bolak, 2005, 102.

4.1.5.1.3. Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Modeli

Bu yöntemde, işletmenin belirli bir süre içindeki parasal giderleri tutarı, bulundurulacak likit fonların miktarını belirlemeye esas alınır. Örneğin, bir aylık veya likiditeye önem verildiği takdirde iki aylık nakit giderlerini karşılayacak tutarda para mevcudu işletme için yeterli olarak kabul edilebilir.⁹⁵

4.1.5.2. Sayısal Modeller

İşletmelerin optimum nakit miktarının belirlenmesinde kullanılan sayısal modeller beş başlık altında toplanabilir. Söz konusu sayısal modeller Baumol, Miller-Orr, Beranek, Stone ve White-Normal modelleridir. Aşağıda modellerin kısaca açıklamaları yer almaktadır.

4.1.5.2.1. Baumol Modeli

Baumol Modeli, likit fonların diğer bir alandan çekildiği veya borçlanma yoluyla sağlandığı, her borçlanmanın veya fon çekilişinin, borçlanılan veya çekilen miktardan bağımsız olarak işletmeye sabit bir gider yüklediği ve işletmenin nakit ödemelerinin zaman içerisinde düzenli bir şekilde dağıldığı varsayımlarına dayanmaktadır.⁹⁶

İşletmelerde nakit oluşumunun pek çok yönüyle stoklara benzediğine ilk işaret eden W. Baumol, stok yönetimindeki optimal (ekonomik) sipariş miktarı modeline benzer bir modelin optimal nakit miktarının belirlenmesinde de kullanılabileceğini ileri sürmüştür.⁹⁷ Modelin varsayımları, ilave olarak; nakit ödemelerinin belli bir dönem için devamlı ve düzenli olması, nakit girişlerinin dalgalanmaması, likit fonların maliyetinin sabit kalması ve işletmenin yalnız işlem nedeniyle para talep etmesidir.⁹⁸

$$Q = \sqrt{\frac{2CB}{K}}$$

⁹⁵ Akgüç, 1998, 242.

⁹⁶ Akgüç, 1998, 243.

⁹⁷ Dağlı, age, 198.

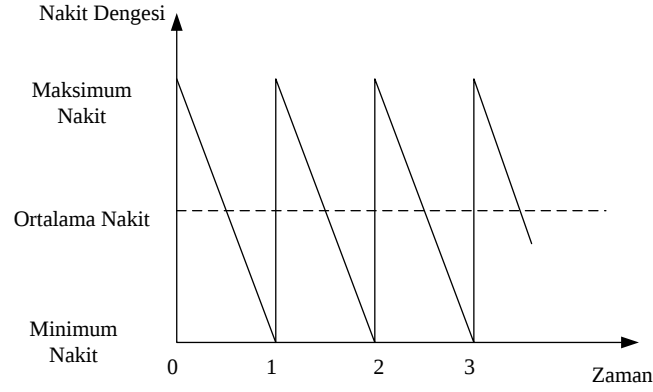
⁹⁸ Erkan, Dönen Varlıklara Yatırım, 30.

Q = Optimum nakit düzeyi

C = Sağlanan toplam nakit için ödenen sabit tedarik giderleri

B = İşletmenin gelecek dönemdeki nakit talebi

K = Nakit olarak tutulan sermayenin maliyeti



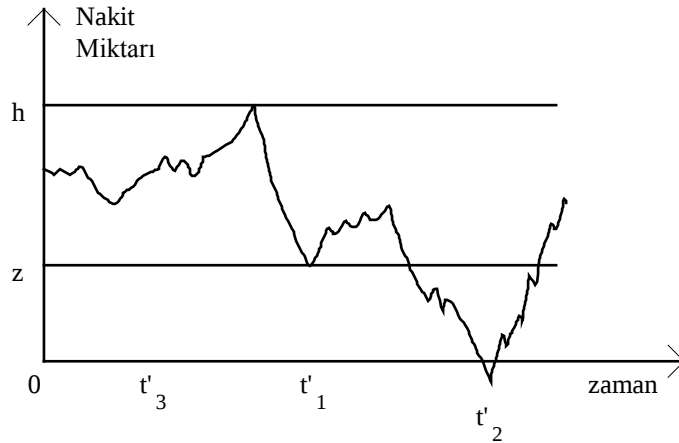
Şekil 4.1: Baumol Modeline Göre Nakit Dengesi

Hüseyin Dağlı, **Finansal Yönetim**, 4. bs. (Trabzon: Derya Kitabevi, 2007), 198.

4.1.5.2.2. Miller-Orr Modeli

Merton Miller ve Daniel Orr tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Model, nakit akışlarının tesadüfi olarak negatif veya pozitif olarak değişebileceği ve gözlem sayısı arttıkça, net nakit akımlarının normal dağılım göstereceği varsayımına dayanmaktadır. Böylece, işletmelerin net nakit akımlarının alt ve üst sınırları tespit edilebilir. Modele göre, işletmenin nakit hareketi, belirlenen limitler arasında ise, yöneticinin bir şey yapmasına gerek yoktur.

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, nakit hareketleri, üst sınır (h) ve alt sınırlar (0) arasındadır.



Şekil 4.2: Miller-Orr Modeline Göre Nakit Dengesi

Mehmet Erkan, “Dönen Varlıklara Yatırım”
www2.aku.edu.tr/~mehmeterkan/sayfalar/donervar.ppt [28.06.2010], 34.

Nakit tutarı, üst sınıra (h) ulaştığında, $(h-z)$ kadar nakit menkul kıymete yatırılarak, nakit düzeyi (z) seviyesine indirilir. Nakit tutarı alt sınıra (0) düştüğünde, $(0-z)$ kadar menkul kıymet satılarak, nakit tutarı (z) düzeyine çıkarılır.

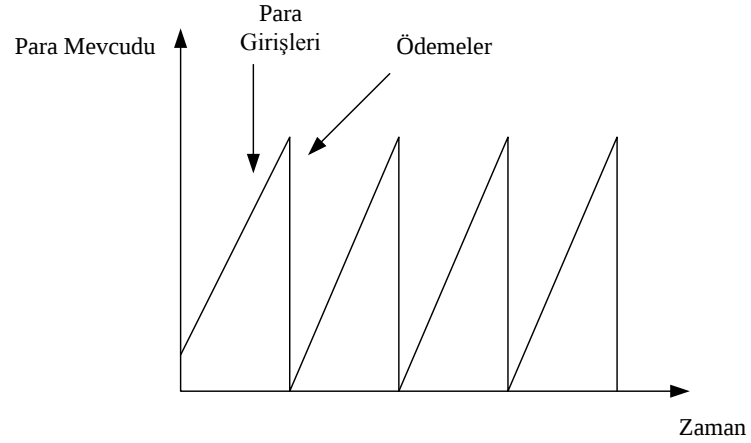
Nakit akışlarındaki günlük değişimler büyük veya menkul kıymet alış ve satış maliyeti yüksekse, işletme üst ve alt sınırları birbirinden uzak belirlemelidir. Fakat, faiz oranları yüksekse, sınırlar birbirine yaklaştırılmalıdır.⁹⁹

4.1.5.2.3. Beranek Modeli

William Beranek tarafından geliştirilmiştir. Modelde, nakit ödemelerinin belirli tarihlerde yapıldığı ve yöneticiler tarafından denetlenebildiği varsayılmıştır. Nakit girişlerinin ise, devamlı olduğu ve denetlenemediği öngörülmüştür. Modele göre, nakit girişleri devamlı, nakit çıkışları belirli günlerde olduğundan, yöneticiler planlama döneminde gereksinme duymayacakları fonları menkul değerlere yatırabilir. Bu modelde nakit ödemeleri nakit girişlerine nazaran daha fazla kontrol edilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁹ Erkan, Dönen Varlıklara Yatırım, 35.

¹⁰⁰ Şenol Babuşcu, Adalet Hazar, **Kredi Derecelendirmesi (Rating) ve Finans**, (Ankara: SPK Lisanslama Serisi: 44, 2007), 70.

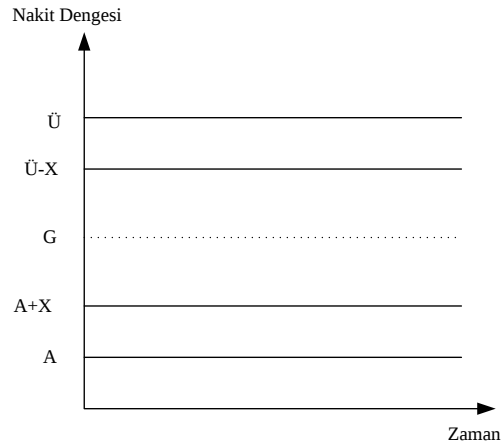


Şekil 4.3: Beranek Modeline Göre Nakit Dengesi

Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, 7. bs. (İstanbul: Avcıol Basın Yayın, 1998), 249.

4.1.5.2.4. Stone Modeli

Stone modeli bir çoğu yönden Miller-Orr modeline benzer. Bu modelde optimal nakit miktarının oluşturulmasından çok, nakit miktarının yönetimi üzerine yoğunlaşır.¹⁰¹



Şekil 4.4: Stone Modeline Göre Nakit Dengesi

Hüseyin Dağlı, **Finansal Yönetim**, 4. bs. (Trabzon: Derya Kitabevi, 2007), 207.

Yukarıdaki şekilde G geri dönüş noktasını, $\bar{U}$ üst sınırı ve A ise alt sınırı ifade eder. Ancak Stone modeli $\bar{U}$ ve A sınırlarını, dış sınır olarak kabul eder ve bunlara ilave

¹⁰¹ Dağlı, age, 207.

olarak $\ddot{U}-X$ ve $A+X$ gibi iki adet de iç sınır oluşturur. Stone modelinde sınıra ulaşılmıca yönetim hemen devreye girmez, daha sonraki günlerin nakit akışlarına bakarak ona göre hareket eder.

4.1.5.2.5. 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 değışkeni başlangıç nakit dengesidir. Aşırı nakit talebine bağılı olarak, Beranek'in nakit yetmezliğı maliyetine benzeyen bir maliyet nispeti modele dahil edilir. Modelde nakitsiz kalmanın maliyeti değerdendirilmiş ancak para ve menkul kıymetler arasındaki değışimin maliyeti göz önüne alınmamıştır.¹⁰²

4.1.6. Nakit Yönetiminde Geçici Amaçla Yatırım Yapılabilecek Finansal Yatırım Araçları

Nakit yönetimi kapsamında, geçici amaçla yatırım yapılabilecek finansal yatırım araçları yedi başlık altında toplanabilir. Söz konusu yatırım araçlarını hazine bonoları, finansman bonoları, tahviller, hisse senedi, yatırım fonları, varlığa dayalı menkul kıymetler, repo ve ters repo olarak sıralamak mümkündür. Aşağıda bu araçlar ile ilgili kısa açıklamalar yapılacaktır.

4.1.6.1. Hazine Bonoları

Hazine bonoları, işletmelerin de gereksinimlerine uygun düşecek sürelerle çıkarıldıklarından, bunları büyük tutarlarda almak olanak dahilinde bulunduğundan ve geri ödenmeme riski en düşük düzeyde olduğundan işletmeler yönünden kısa süreli fonların değerdendirilmesi açısından üstünlük göstermektedir.¹⁰³ Fakat bu üstünlüklerine karşın, sağlayacakları gelir, gördeli olarak diğerd menkul değerdere göre daha düşük olabilir.

Hazine bonusu da tahvil gibi, devletin bütçe açıklarını finanse etmek için bütçe kanunlarına dayanarak piyasaya sürdüğü iç borçlanma aracıdır. Hazine bonusu, tahvilden daha kısa vadeliidir. Piyasadaki uygulamada hazine bonoları 3-9 ay vadelerle ihraç edilir.¹⁰⁴

¹⁰² Kaya, 2007, 69.

¹⁰³ Akgüç, 1998, 251.

¹⁰⁴ Mehmet Çavaş, **Bireysel Yatırım Araçları**, (İstanbul: İletişim Yayınları), 46.

4.1.6.2. Finansman Bonoları

Finansman bonoları, kısa vadeli bir cins tahvildir. Genellikle uygulamada 1 yıldan daha az vadelidir. Vadesi 60 güne kadar inebilir. Amaç özel şirketlerin kısa vadeli fon ihtiyaçlarını doğrudan halktan sağlamalarıdır. Türkiye için ayrı bir önemi de şimdilik pek işe yaramasa da hazine bonosu yüzünden fon sağlayamayan özel sektörün vadeyi kısaltarak devletle rekabet edebilme ümididir.

4.1.6.3. Tahviller

Tahviller belli bir süre sonra yaşamını yitiren uzun vadeli finansal varlıklardır. Uzun dönemli fon gereksinimini karşılama aracı olan tahviller, belirli bir vadeye sahiptirler. Ülkemizde tahvillerin geri ödeme süreleri özel kesim ya da kamu kesimi için farklı zaman dilimini kapsar. Belirli bir vadeye sahip tahvilin vadesi süresince, tahvili ihraç eden, tahvilin üzerinde yazılı miktar kadar kupon faizi ödemek zorundadır. Vade sonunda tahvilin nominal değeri de ödenir. İngiltere’de eskiden çıkarılmış vadesiz tahvillere rastlansa da ülkemizde bu tür tahviller yoktur. Ancak devlet tahvilleri istenildiği an faiziyle birlikte paraya çevrilebildiğinden bunlara bir tür süresiz tahvil de denebilir.¹⁰⁵

Maliye Bakanlığınca belli amaçlarla uzun süreli olarak çıkartılan tahvillere “İç Borçlanma Tahvilleri”, dönemler itibariyle hazinenin ihtiyaçlarını karşılamak için kısa süreli olarak çıkartılanlara “Tahvil”, hazine ihtiyaçlarını karşılamak için kısa vadeli ve kuponsuz olarak çıkartılanlara “Hazine Bonoları” adı verilir. Enflasyon oranlarının yüksek olduğu ortamlarda 1-2 yıllık kısa vadeli olarak ihraç edilirler. Özel sektördeki şirketler tarafından ihraç edilen, vadeleri 2 ile 7 yıl arasında değişen tahvillere ise “Özel Sektör Tahvilleri” denir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsasındaki (İMKB) ikincil tahvil ve bono piyasası, çok hareketli bir pazardır. Bu pazarda alım satım işlemleri genellikle fiyat yerine nisbi fiyat ve faiz oranı açıklanır. Yatırımcının alış fiyatı basit faizle hesaplanır.¹⁰⁶

Özel sektör tahvillerini açıklamak gerekirse, anonim şirketler ödünç para bulmak için tahvil adı verilen bir cins borç senedi çıkarabilir. Bunların nominal değerleri ve ibareleri aynıdır. Hisse senetlerinden gelen para, ortaklardan gelen bir iç kaynak olduğu halde, tahvilden gelen kaynak işletme için yabancı kaynaktır, borçtur. Tahvil

¹⁰⁵ Erol, age, 116.

¹⁰⁶ Nuray Ergül, **Herkes İçin Finans**, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004), 15.

sahipleri ancak vade sonunda paralarını faiziyle birlikte tahsil etmiş olma hakkına sahiplerdir. Yönetime katılma hakları yoktur.¹⁰⁷

Şirketler istedikleri kadar tahvil çıkaramazlar. İhraç ettikleri tahvillerin bir üst limiti vardır. Halka açık anonim ortaklıklar için bu limit,

= Çıkarılmış/Ödenmiş Sermaye+ Yedek akçe+ Yeniden Değerleme Değer Artış Fonu-Zararlar

olarak hesaplanır.

4.1.6.4. Hisse Senedi

Doktrinde yaygın olan tarife göre hisse senedi, sermayesi paylara bölünmüş ve karşılığında kıymetli evrak niteliğinde pay senedi çıkarılabilen sermaye ortaklıklarının kanuni şekillere uygun olarak düzenledikleri belgeler olup, sermayesinin belli bir oranını temsil ve sahiplerine o oranda ortaklık hakkı sağlayan senetlerdir ve kıymetli evrak vasfına sahiptir.

Hisse senedi çalışma sermayesinin belirli bir kısmını temsil eder. Ortağın ihraç etmiş olduğu tüm hisse senetlerinin itibari (nominal) değerlerinin toplamı, esas sermaye (veya kayıtlı sermaye sisteminde çıkarılmış sermaye) miktarına eşittir. İşletme bakımından her hisse senedi bir “hukuki birim” oluşturur, yani hukuken bölünmesi mümkün değildir.¹⁰⁸

Bireyler tasarruflarını finansal piyasalara aktararak finansal varlık talep ederken, finansal varlık geliri elde etmek isterler. Sermaye piyasasında yer alan finansal varlıklardan birisi de hisse senetleridir. Hisse senedi satın alan bir tasarrufçunun iki beklentisi vardır. Bunlardan biri elinde bulundurduğu hisse senedi karşılığında temettü geliri elde etmek, diğeri ise hisse senedinin piyasa koşullarına göre gerçekleşen fiyat hareketlerinden kazanç elde etmektir. Hangisi olursa olsun tasarrufçu, hisse senedi geliri elde ederken riske katlanmaktadır. Çünkü finansal piyasalardaki bu varlıklar bir çok ölçülebilen ve ölçülemeyen sosyo-ekonomik değişkenin etkisi altındadır. Bu piyasaların en temel özelliği belirsizlik ve riskin varlığıdır. Belirsizlik ve risk nedeni ile hisse senetlerinin gelecekteki fiyatlarını önceden kestirmek oldukça güç hatta olanaksızdır.

¹⁰⁷ Cüneyt Akman, **Bireysel Yatırımcının Rehberi**, 1. bs. (İstanbul: İletişim Yayınları, 2001), 66.

¹⁰⁸ Mehmet Bolak, **Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**, 4. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 2001), 126.

Hisse senedine yatırım yapılmadan önce kağıdın değerini gösteren temel unsurlar araştırılır. Şirketin mali durumu, karlılığı, büyüklüğü, içinde bulunduğu sektörün özellikleri, genel ekonomik makro göstergelerin şirket performansına olası etkileri gibi temel unsurlar analiz edilerek hisse senedinin değeri belirlenir. Yatırım yapıp yapılmamaya karar verilir. Burada hisse senedi fiyatı, ekonomi, endüstri, işletme bilgilerine göre değerlendirilmektedir. Temel analiz finansal varlığın fiyatını etkileyen ana unsurların; karlılık, likidite, finansal yapı, dağıtım kanalları, yönetim becerisi, rekabet, genel ekonomik koşullar olduğunu varsayar. Bunlarla finansal varlığın değerini belirlemeye çalışır. Finansal varlığın değerinin belirlenmesi; makro ekonomik değişkenlerin incelenmesi, sektör analizleri ve işletmenin finansal açıdan incelenmesi ile yapılır.¹⁰⁹

4.1.6.5. Yatırım Fonları

Yatırımcıların küçük ya da büyük her türlü birikiminin, çeşitli sermaye piyasası araçlarına dağıtılarak yönetildiği mal varlığıdır. Hazine bonosu, devlet tahvili, repo, hisse senedi ve diğer sermaye piyasası araçlarından oluşturulan fon portföyleri, fon iç tüzüklerine uygun olarak yönetilir. Yatırım fonlarına katılma belgesi alarak iştirak edilir ve birikimler pek çok farklı seçenek ile değerlendirilmiş olunur.

Yatırım fonu portföyünde yer alan menkul kıymetlerden elde edilen kar payı, faiz geliri, sermaye kazancı günlük olarak fonu elinde bulunduran yatırımcılara payları oranında yansıtılmaktadır.

Fona iştiraki sağlayan katılma belgesinin fiyatı, kurucu tarafından her iş günü itibariyle hesaplanmakta ve izleyen gün müşterilere yapılan alış satışlarda bu fiyat uygulanmaktadır. Hesaplamalarda aşağıdaki prosedür takip edilmektedir:

- Fon portföyünde bulunan varlıkların işlem gördükleri, alınıp satıldıkları borsalarda oluşan fiyatları dikkate alınarak fon portföy değeri hesaplanmakta,
- Fon toplam değeri, değerlendirme gününde tedavülde olan pay sayısına bölünmek suretiyle birim katılma belgesi fiyatına ulaşılmaktadır.

¹⁰⁹ Tuncer Özdil, Cengiz Yılmaz, “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) Sektör Bazında İşlem Gören Hisse Senetlerinin Alım-Satım Kararlarında En Yüksek Getirili Stratejinin Belirlenmesi,” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c. 13, s. 2 (2006): 215.

Yukarıda belirtilen işlemlerin yapılması esnasında fonun portföyünde bulunan varlıklardan elde edilen faiz, temettü, alım satım kazancı ve günlük değer artışları aynı gün fona gelir olarak kaydedilmekte dolayısıyla katılma belgelerinin her gün için hesaplanan pay fiyatına yansıtılmaktadır. Bu surette belirli bir tarihte fondan ayrılan yatırımcı o güne kadar fonun kazancından (zararından) kendi payına düşen miktarı almış olmaktadır. ¹¹⁰

4.1.6.6. Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler

Yeni bir finansman tekniği olarak varlığa dayalı menkul kıymet (VDMK) uygulaması; düşük maliyetli fon kaynağı sağlama, sermaye yapılarını güçlendirme, aktif-pasif dengesizliklerini giderme ve bilançoğu likit hale getirme yanında sistemin etkinliğini artırma amaçlarına yönelik bir araç niteliğindedir. Varlığa dayalı menkul kıymet uygulamasının kökleri, 1970 yılında ABD’de başlayan ipoteğe dayalı menkul kıymet uygulamasına dayanır. VDMK uygulaması, 1985 yılından itibaren diğer finansal varlık ve kredilerin menkul kıymetleştirilmesini kapsayacak şekilde genişlemesiyle birlikte önem kazanmaya başlamıştır. ¹¹¹

4.1.6.7. Repo – Ters Repo

Repo, bir kişi ya da kuruluşun diğer bir kişi ya da kuruluşa, belirli bir vade sonunda, belirli bir faiz oranı ile önceden belirlenen bir vade sonunda geri satın alınacağı taahhüdü ile yapılan menkul kıymet satışını simgeleyen sözleşmedir. İşlemin özü geri alma taahhüdü ile yapılan menkul kıymet satışı karşılığında faiz ile para toplamaktır.

Ters repo (reverse repo) geri satma taahhüdü ile alınan menkul kıymetlerin vade sonunda anapara ve faiz alınarak geri verilmesi işlemidir. Ters repoda ellerinde nakit bulunan kişi ya da kuruluşlar bu nakdi değerlendirmek amacıyla belirli bir faiz oranı ile önceden belirlenen vade sonunda geri satmak koşuluyla menkul kıymet satın almalarıdır. Buna göre bir repo işlemi, alıcı yönünden ters repo olmaktadır. ¹¹²

¹¹⁰ “Yatırım Fonu Nedir?”,

http://www.ziraatbank.com.tr/tr/bireysel/yatirim-urunleri/hazine_yatirim_fon_brosur.doc
[30.07. 2010].

¹¹¹ Nursen Vatansever, “Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Uygulaması”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.1, s.1 (2000): 259.

¹¹² M. Vefa Toroslu, **Çağdaş Finansal Teknikler**, 1. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000), 109.

4.1.7. Alternatif Nakit Yönetim Teknikleri

İşletmeler tarafından çeşitli alternatif nakit yönetim teknikleri kullanılabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

4.1.7.1. Leasing

Türkiye’de leasing kelimesi karşılığı olarak, kiralamak, teçhizat kredisi, finansal kiralama gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu kavramların İngilizce “leasing” kavramının tam olarak karşılığını vermediği bir gerçektir. Bu nedenle Türkçe’de yazılmış birçok çalışmada finansal kiralama kavramı yerine leasing kelimesi kullanılmaktadır. Bu nedenle Avrupa ülkelerinin bir çoğu kendi dillerine has bir karşılık bulma yerine leasing kelimesini kullanmayı tercih etmektedir.¹¹³

Finansal kiralama ilk olarak 1950’li yıllarda ABD’de gelişme göstermiştir. 1950 yılına kadar büyük işletmelerin yaptıkları taşıma araçları kiralaması faaliyeti ile sınırlı iken, aynı yıl kurulan finansal kiralama işletmesinin her türlü makine ve teçhizatın kiralmasını yapmasıyla genişlemiş ve hızla büyümüştür. ABD dışında diğer Avrupa ülkelerinde gelişimi ise 1960’lı yıllardan sonra olmuştur.¹¹⁴

Leasing, belli bir süre için leasing işletmesi (kiralayan) ile yatırımcı (kiracı) arasında imzalanan bir sözleşme ile yatırımcının seçmiş olduğu yatırım malının leasing işletmesi tarafından satın alınarak belirli kira ödemeleri karşılığında yatırımcının kullanımına sunulmasını sağlayan finansman yöntemidir. Sözleşme süresi boyunca kiralanan malın mülkiyeti leasing işletmesine, her türlü kullanım hakkı ise yatırımcıya ait olmakta, sözleşme süresi bitiminde yatırımcının istemesi halinde de düşük bir bedel ödeyerek malın mülkiyetine sahip olabilmektedir.¹¹⁵

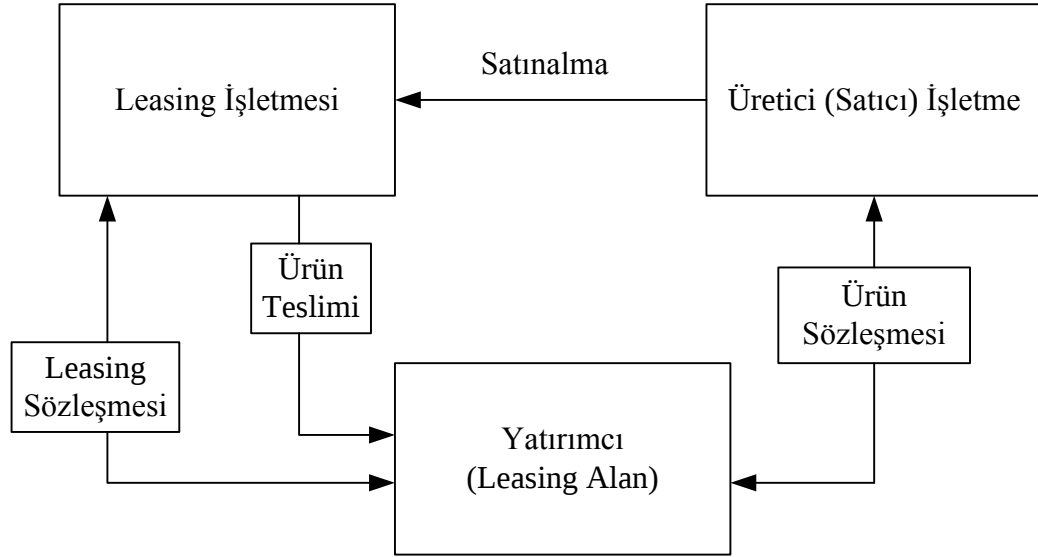
Yatırım projelerinin tamamı leasing ile finanse edilebilir. Leasing, ihtiyaç duyulan malın finansmanını başka kaynak arayışına gerek kalmadan sağlar. Leasing, satın almada olduğu gibi banka hesabından belirli bir miktar paranın bulunması zorunluluğu olmadan yatırım yapmak ve çalışma sermayesinin işletmede kalmasına olanak tanır.¹¹⁶

¹¹³ Ali Ceylan, Turhan Korkmaz, **Finansal Teknikler**, 6. bs. (Bursa: Ekin Yayınevi, 2008), 93.

¹¹⁴ Veli Öztürk, Hasan Bal, Emine Çına Bal, “Finansal Kiralama ve IMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Kullanılma Düzeyi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.2 (2007): 68.

¹¹⁵ Nuray Kondak, **İşletmelerde Finansman Sorunu ve Çözüm Yolları: Alternatif Finansman Teknikleri**, (İstanbul: Der Yayınları, 2002), 1.

¹¹⁶ Kondak, age, 27.



Şekil 4.5: Leasing İşleminin İşleyişi

Davut Aydın, Adnan Sevim, **Dış Ticaret İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2002), 141.

Leasing sisteminin işleyişini özetlemek gerekirse, aşağıdaki adımları sıralamak uygun olacaktır.

- Yatırımcı kiralamak istediği varlığı bizzat seçerek, fiyat ve diğer koşullar için anlaşır.
- Yatırımcı, varlığın satılması için leasing işletmesi ile leasing sözleşmesi imzalar. (Leasing işletmesi, yatırımcının ödeme kabiliyeti ile söz konusu malın tekrar satımı olanaklarını araştırır. Sonuç olumlu ise, yatırımcı ile bir leasing sözleşmesi imzalar.)
- Leasing işletmesi, üretici işletmeden varlığı satın alır.
- Kiralanacak ürün yatırımcıya teslim edilir. Leasing sözleşmesine göre yatırımcı, kiralama bedellerini leasing işletmesine ödeyecektir. ¹¹⁷

Finansal kiralamanın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal kiralama özellikle yeni işe başlayan işletmeler için önemli bir finansman kaynağıdır. Çünkü finansal kiralama işletmeleri için, finansal kiralama talebinde bulunan işletmelerin finansal tablolarından ziyade, işletme faaliyetlerinden

¹¹⁷ Davut Aydın, Adnan Sevim, **Dış Ticaret İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2002), 141.

sağlayacağı nakit akışları ile kira ödemelerini zamanında ödemesi daha önemlidir.

- İşletmenin ihtiyacı olan makine, teçhizat vb. varlıkların satın alınması yerine kiralanması daha az risk taşımaktadır. Çünkü teknolojik eskime, demode olma vb. riskler kiralama işletmesinde kalmaktadır.
- Finansal kiralama yoluyla maddi duran varlıkların sağlanması yoluyla, hiçbir depozito veya ön ödeme yapılmadığından, yüzde yüz finansman kaynağı sağlamaktadır.
- Kiralanan varlık işletmenin bilançosunun aktifinde gösterilebilmekte ve işletme dönem sonunda kiralaan varlığa amortisman ayırabilmektedir.
- Uygun ve istikrarlı bir finansman yöntemidir.
- Ödeme planı, finansal kiralama işletmesi ile kiracının karşılıklı verecekleri karara göre yapıldığından, finansal kiralamadan doğan yükümlülükler, vade, şartlar vb. açıdan banka kredilerine göre daha esnektir.
- Uzun vadeli bir finansman alternatifidir.
- Kiraların faiz kısımları gider olarak kaydedilebilir.
- İşlemler kısa sürede tamamlanır.
- Geniş kapsamlı ve büyük yatırımları finansal kiralama ile gerçekleştirmek mümkündür.
- Sözleşme süresi sonunda kiralaan varlığa sahip olunabilir. ¹¹⁸

Finansal kiralamanın dezavantajları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Leasing yönteminde leasinge konu olan malın kullanım serbestliği satın alma yöntemine göre daha sınırlıdır. Kiracı mal üzerinde yapmak istediği her türlü değişiklik için önceden leasing işletmesinden izin almak zorundadır.
- Leasing yönteminde taksitlerin yabancı para cinsinden belirlenmesi durumunda kiracı açısından kur riski doğmaktadır.

¹¹⁸ Öztürk, age, 74.

- Leasing yönteminde kiracı, kiraladığı malın hurda değerinden yoksun kalmaktadır. Bundan dolayı hurda değeri yüksek olan malların satın alınması, kiralınmasına oranla daha avantajlıdır.
- Yeniden değerlendirme imkanından yararlanma hakkı, amortismanı tabi iktisadi kıymeti aktifinde bulunduran işletmede bulunmaktadır. Leasing işlemlerinde sabit kıymet, leasing işletmelerinin aktifinde bulunduğu için bu imkandan kiracı yerine leasing şirketi yararlanmaktadır.¹¹⁹
- Yatırım indiriminin uygulanabileceği tutarda kara sahip olan yatırımcı, yatırım konusu malları finansal kiralama yoluyla edinmek yerine herhangi bir surette satın aldığında, yatırım indirimi tutarına ve oranına bağlı olarak vergi avantajından yararlanabilecektir.
- 3226 sayılı finansal kiralama kanununun 7. Maddesinde sözleşmelerin en az 4 yıl süreyle fesh edilemeyeceği belirtilmiştir. Aynı kanunun 25. maddesinde de sözleşmenin finansal kiralama işletmesi tarafından, kiracıdan kaynaklanan nedenlerle feshi halinde, kiracının hem malı iade etmekle hem de vadesi gelmemiş finansal kiralama bedellerini ödemekle yükümlü olduğu, ayrıca finansal kiralama işletmesinin bunu aşan zararından da sorumlu bulunduğu hükme bağlanmıştır. Bu da kiracıyı kiraladığı malı en az 4 yıl süreyle kullanmak zorunda bırakmaktadır ki, bunun kiracının hareket alanını daralttığı açıktır. Halbuki kiracı ihtiyaç duyduğu malı finansal kiralama yoluyla edinmek yerine satın alma yoluyla edindiğinde, satın aldığı malı böyle bir süreyle kayıtlı kalmaksızın satabilecek ve yerine başka bir mal edinme hakkına sahip olabilecektir.¹²⁰

4.1.7.2. Factoring

Gelişen dünya ticareti ile birbirine her geçen gün daha bağımlı bir hale gelen işletmeler bu ticarete ayak uydurabilmek, faaliyetlerini daha sağlıklı ve uzun ömürlü sürdürebilmek için yeni ve ekstra kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Sermayesi yeterli olmayan veya alacaklılarına karşı ödeme güçlüğü içinde bulunan işletmeler öncelikle bankalar gibi finansman kuruluşlarından kaynak ihtiyacını karşılamaya

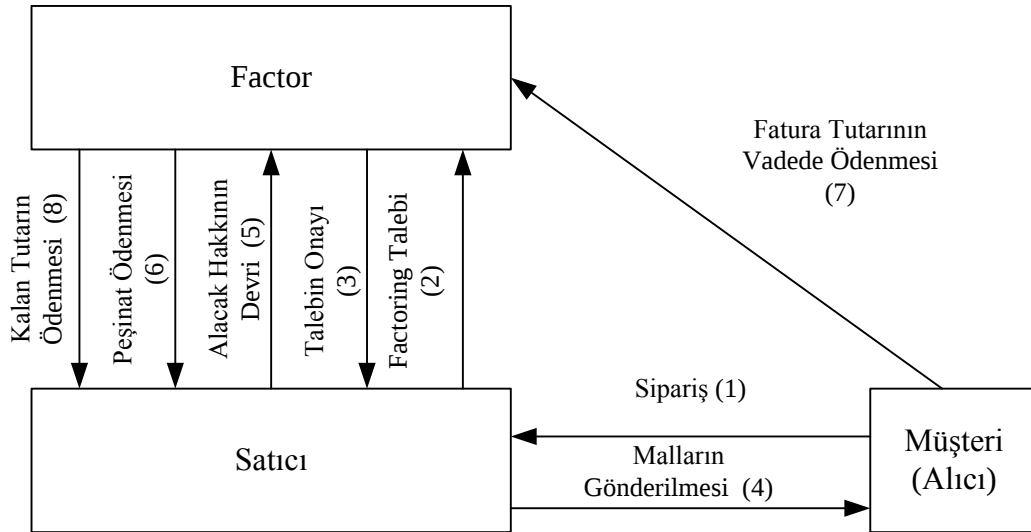
¹¹⁹ M. Vefa Toroslu, **Leasing İşlemleri ve Muhasebesi**, 1. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım, 2000), 21.

¹²⁰ Mehmet Koç, **Finansal Kiralama (Leasing)**, 2.bs. (İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım, 2004), 21.

gitmektedirler. Ancak bu kaynağın maliyetinin yüksek olması, temin edilmemesi gibi durumlarda işletmeler kaynak ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Bu durumda işletmeler ticari alacaklarını vadesinden önce, bu ticari alacakları karşılığı maddi destek sağlayacak bir finansman kuruluşuna devredebildiği takdirde, ellerinde bulunan en önemli ve etkin kaynak olan ticari alacakları ile düşük maliyetli nakit sağlamış olurlar.¹²¹

Factoring, büyük miktarlarda kredili satış yapan işletmelerin, bu satışlardan doğan alacak haklarının “factor ve factoring işletmesi” olarak adlandırılan kuruluşlar tarafından satın alınması işlemidir.

Hukuki açıdan Factoring, kredili satışlarda fatura edilmiş ancak ticari senede bağlanmamış alacakların, bir tür iskontosu niteliğini taşıyan ve alacaklı kuruma böylece finansman, ödememe riskine karşı güvence ve bu alacakların muhasebesinin tutulmasını, takip ve tahsilini sağlayan bir sözleşme olarak tanımlanabilir.¹²²



Şekil 4.6: Factoring İşleminin İşleyişi

Şeref Kavak, “Alacakların Nakde Dönüştürülmesinde Kullanılan Yeni Tekniklerden Factoring İşlemleri ve Satıcı Firma Açısından Muhasebeleştirilmesi”, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2002073187.htm> [06.06.2010].

¹²¹ Fatih Karagöz, “Factoring, Factoring İşlemleri ve Factoring Şirketlerinde Şüpheli Alacak Karşılığı Uygulaması-I”, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2003093871.htm> [04.05.2010].

¹²² M. Zeki Uslu, Yıldırım Beyazıt Önal, **Yatırım Projeleri**, 1. bs. (Ankara: Karahan Kitabevi, 2007), 356.

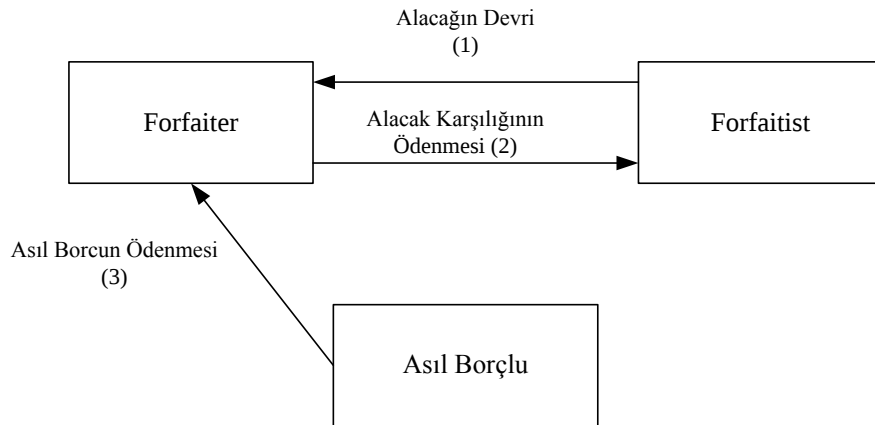
Factoring, latince kökenli bir kelime olup, bir başkası hesabına davranan kişiyi ifade etmektedir. Factoring işlemi, üretici veya satıcı ile factor arasında uzun vadeli bir sözleşmeyi gerektirir. Bu sözleşme gereğince, factor, kredili satış yapan üretici işletmeye aşağıdaki hizmetleri sunabilir:¹²³

- Muhasebe kayıtlarının tutulması,
- Kredili satışlardan doğan alacakların vadesinde tahsil ve takip edilmesi,
- Alacakların tahsil edilememesi halinde doğacak kayıpların karşılanması,
- Satıcı işletmeye kredili satış tutarının belli bir oranında kredi verilmesi,
- Potansiyel ve mevcut müşterilerin mali durumları hakkında bilgi toplanması ve malların satış olanaklarını arttırmak amacıyla piyasa araştırmaları yapılmasıdır.

4.1.7.3. Forfaiting

Forfaiting, kredili mal ve hizmet ihracından doğan ve gelecekte tahsil edilecek, orta vadeli ve uygulamada bir banka tarafından garanti edilmiş senetli veya senetsiz bir alacağın, vadeden önce satılarak tahsil edilmesidir. Alacağın satıcısına forfaitist, devralan kuruluşa forfaiter denir.

Senetli senetsiz her çeşit alacak forfaiting konusu olabilir. Ancak uygulamada poliçe ve bono gibi senetlerle temsil edilen alacaklar üzerinden forfaiting yapılmaktadır.¹²⁴



Şekil 4.7: Forfaiting İşleminin İşleyişi

Milli Eğitim Bakanlığı, “Muhasebe, Finansman, Dış Ticaret Finansmanı”, http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/muhasebe/moduller/dis_ticaret_finansmani.pdf [08.05.2010], 23.

¹²³ Ceylan, age, 1.

¹²⁴ Ceylan, age, 57.

Factoring ve Forfaiting arasındaki benzerlik ve farklılıklar aşağıdaki gibi gösterilebilir:

FACTORING

- Devamlı bir işlemdir
- Alacaklar satın alınır.
- Ön ödeme tutarı kadar finansman sağlar.
- Rücu edilemez ise, risk %100 üstlenilir.
- Genel bir sözleşme yapılır.
- Sadece fatura yeterlidir.
- Açık hesap işlemlere de uygulanır.
- Banka avalı gerekmez.
- 180 güne kadar vade tanınır.
- Çalışma alanı tüketim mallarıdır.
- Siyasi ve ticari riskleri kapsamaz.
- İkincil pazarı yoktur.
- Alacak defteri yönetimi vardır.
- Tahsilat yapılır.

FORFAITING

- Bir defalık bir işlemdir.
- Alacaklar satın alınır.
- %100 finansman sağlar
- Risk %100 üstlenilir.
- Sözleşme yoktur.
- Poliçe ve bono gereklidir.
- Akreditif veya vesaik mukabili ihracatlara uygundur.
- Genellikle banka avalı istenir.
- 180 günden 10 yıla kadar vade tanınır.
- Çalışma alanı yatırım malıdır.
- Siyasi ve ticari riskleri kapsar.
- İkincil pazarı vardır.
- Alacak defteri yönetimi yoktur.
- Tahsilat yapılır.

4.1.7.4. Barter Sistemi

Barter, İngilizce kökenli bir kelime olup, mal veya hizmetin takası (trampa edilmesi) anlamına gelmektedir. Taş devrinden beri uygulanarak günümüze kadar gelen tek ticaret ve finansman sistemi olarak bilinmektedir. Genel olarak para kullanılmadan bir malın bir başka malla değişimi şeklinde yapılan ticaret aynı mübadele olarak tarif edilmektedir. Barter, döviz kullanılmadan yapılan bir ticaret şeklidir.

Her ne kadar en basit ifadeyle ‘Takas’ olarak adlandırılabilir, barter sisteminin içeriği dolayısıyla sadece takas olmaktan çok daha ötede bir kavramdır. Barter, çok sayıda alıcı ve satıcının bir arada karşı karşıya geldiği bir geniş pazar olmasının yanı sıra bu alıcı ve satıcıları belli kurallar çerçevesinde ve belli kriterlere göre bir araya toplayan, alıcı ve satıcının karşılıklı ilişkilerine düzenleme getiren, hem alıcının hem de satıcının haklarını ve sorumluluklarını belirleyen bir sistemdir. Bu nedenle barter sistemi salt bir takas işlemi değildir. Barter, alıcı ve satıcının mevcut ekonomik şartlarda en iyi koşullarda pazar bulup, alışverişlerini bu pazarda yapmalarını sağlayan, belirli niteliklere sahip kişi yada kurumların üye olabildiği ya da sistemden yararlanabildiği bir alışveriş kulübüdür.¹²⁵

Barter, para vermeden alış veriş imkanı tanıdığından dolayı işletmeler için bir finansman tekniğidir. İşletmelerde finansman yükünün hafifletilmesi, işletmenin sattığı mal ya da hizmetin girdi maliyetinin düşürülmesi anlamındadır. Barter finansman tekniği, diğer finansman tekniklerinden farklı olarak girdi maliyetini en aza indiren bir tekniktir. Çünkü barter sistemiyle finansman, mal ve hizmet alımında para ve paranın yükü olan faizle değil, mal ya da hizmete karşılık mal ya da hizmetle ödemektedir. Sistem yoluyla karşı karşıya gelen alıcı ya da satıcı, talepte bulundukları mal ya da hizmetin temini için faiz yüküne katlanmazlar. Aynı mal ya da hizmeti kredi kullanmak yoluyla satın almak istediklerinde ise kredilendirdikleri tutar kadar faiz yüküne katlanırlar. Oysa barter sisteminde “faiz” yoktur.

Değişim aracı olarak paranın kullanılmadığı bu ticaret yönteminde, işlemler organizatör nezdinde tutulan hesaplar aracılığıyla izlenir. Mal veya hizmetini arz eden üye, kendi malı için henüz alıcı çıkmamış olsa bile, diğer üyelerle işlem

¹²⁵ Hilmi Kırlioğlu, Ali Akaytay, Aydın Bağdat, “Bir Alternatif Finansman Modeli: Barter İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi”, <http://www.qafqaz.edu.az/journal/ALI%20AKAYTAY-AYDIN%20DAGDAT-HILMI%20KIRLIOGLU.pdf> [23.05.2010].

yapabileceğinden, bir tür kredi kullanma imkanına da sahip olabilmektedir. İşlemin bu şekilde çok taraflı hale getirilmesi, arz edeni, karşı tarafın malını almak mecburiyetinden de kurtararak üyeye ihtiyacı olan malı seçme özgürlüğünü sağlamaktadır.¹²⁶

4.2. Alacak Yönetimi

Bu bölümde alacak ve alacak yönetiminin tanımı, alacak yönetiminin amacı, işletmelerin alacak tutarını belirleyen etmenler, işletmelerin alacak yönetimlerinin temel unsurları, alacak tahsilatının kontrolü ve alacak yönetiminde etkinlik sağlanması için gerekli unsurlar ele alınacaktır.

4.2.1. Alacak Tanımı

Alacak hesabı, işletmenin kredili mal veya hizmet satışı sonucu ortaya çıkar. Dolayısıyla satışlarının tamamını peşin gerçekleştiren bir işletmenin bilançosunda ticari alacaklar hesabı yer almaz.¹²⁷

Genel olarak alacak terimi para, mal veya hizmet için üçüncü kişilere karşı iddia edilen her türlü hak için kullanılabilir. Bu anlamıyla alacaklar, işletmenin normal faaliyetleri ve bunun dışında çeşitli sebeplerle üçüncü kişilerle olan ilişkilerden ortaya çıkan her türlü alacağı içine alır.¹²⁸

Kredili satış, birçok işletmenin satışları arttırmak için başvurduğu bir pazarlama aracıdır. Alacaklar düzeyi, kredili satışların ve satışlar ile tahsilat arasındaki sürenin bir fonksiyonudur.¹²⁹

4.2.2. Alacak Yönetimi Tanım ve Amacı

Vadeli mal veya hizmet satışı, satışlarını arttırmak isteyen işletmelerin başvurduğu önemli bir politikadır. İşletmeler vadeli mal veya hizmet satarak, satışlarını ve pazar paylarını arttırmaya çalışırlar. Fakat, esnek bir alacak yönetimi politikası, işletmenin satışlarını ve brüt karını arttırırken, alacaklara bağlanan fonların maliyeti, alacakların tahsili için çalıştırılan personelin ücretleri, kırtasiye maliyetleri (borçluların telefonla

¹²⁶ Durmuş Acar, Ömer Tekşen, “Barter Sisteminin Muhasebe Uygulamaları Açısından İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 12, s. 3 (2007): 2.

¹²⁷ Dağlı, age, 219.

¹²⁸ Mehmet Erkan Soykan, “Alacak ve Kredi Riski Yönetimi: Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 4.

¹²⁹ Yıldırım, age, 95.

aranması, borçlulara mektup gönderilmesi vb.), alacakların vadesinde tahsil edilememesi gibi bir takım maliyetler ve riskler de ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, alacak yönetiminin özünü, alacak politikasına bağlı olarak satışların artması sonucu doğan karlılık ile alacaklara bağlı olarak ortaya çıkan maliyetler arasında ilişkinin belirlenip, hangi düzeyde bir alacak hacminin, işletme için daha karlı olacağının araştırılması oluşturmaktadır.¹³⁰

İşletmelerin asıl faaliyeti olan mal ve hizmet satışından doğan alacaklar, işletmenin dönen varlıkları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle alacakların yönetimi de oldukça önem taşır ve alacaklar satışlardan direkt olarak etkilenirler.¹³¹

Etkili bir alacak yönetimi, sadece ticari kredilerin verilmesini değerlendirmek ve müsaade etmek değil, aynı zamanda kredi verilen müşterilerin hesaplarının düzenli olarak kontrol edilmesidir. Rutin durumlarda bu tanım, kredi şartlarını icra etmek ve sadece hak edildiğinde ve ödemelerin bir an önce tanınmış şartlara göre yapılması durumlarında ödeme iskontolarının uygulanması anlamına gelmektedir.¹³²

Alacaklar hesabının üç temel karakteristiği vardır. İlk ve en önemli özelliği taşıdıkları risktir. Eğer ödemeler tahsil edilememiş ise, satışlar işletmenin karlılığını azaltarak şüpheli alacaklara dönüşür. İkincisi, mal ve hizmetlerdeki ekonomik değerın satıcıdan alıcıya transfer edilmesidir. Satıştan sonra satıcı, alacakların tahsili için alıcıya elverişli konumda bulunmak durumundadır. Üçüncü özellik ise, belirsizlik durumudur. Satıcı, ödemeleri gelecekteki bir tarihte tahsil eder. Bu gelecekteki ödemelerin tahsili olayı belirsizdir. Ödemeler alıcıların vade tarihindeki istek ve kapasitelerine bağlıdır. Bu resim, satışın yapıldığı tarihte öngörülemez bir durumdur.¹³³

Kredi tamamıyla güvenle alakalıdır. Kelimenin kökeni Latince güvenmek (credere) kelimesinden gelmektedir.¹³⁴

Müşterilere kredi vermek, işletmenin parasına mal olmaktadır. Önceden hesaplanmış ve sıkı bir şekilde kontrol edilmekte olan kredi alanını sağlamak tamamen

¹³⁰ Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, “Alacakların Yönetimi”, <http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi01.pdf> [12.06.2010].

¹³¹ Filiz Çakır Zeyinoğlu, “İşletmelerin Dönen Varlıklarının Satışlar Üzerindeki Etkileri: En İyi Regresyon Denklemi Seçimi ve Sektörel Karşılaştırma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.23, s.2 (2007): 333.

¹³² William W. Sihler, Richard D.Crawford, Henry A. Davis, **Smart Financial Management: The Essential Reference For The Successful Small Business**, (New York: Amacom, 2004), 101.

¹³³ C.Ramagopal, **Financial Management**, (India: New Age International, 2008), 364.

¹³⁴ Burt Edwards, **Credit Management Handbook**, (England: Ashgate Publishing, 2008), 9.

yöneticilere bağlıdır. Kredi vermenin tersi, krediyi tedarikçilerden tahsil etmektir. Yöneticiler mümkün olan en uygun şartları, işletmeye en az maliyet getirecek şekilde alacaklarını tahsil edebilecekleri şartları görüşmelidirler.¹³⁵

4.2.3. Alacak Tutarını Belirleyen Etmenler

Alacakların tutarınının dikkatli bir biçimde yönetilmesi oldukça önemlidir. Aksi takdirde işletmeler, müşterilerinin bedelsiz olarak işletme kredilerini kullanmaları sebebiyle önemli miktarda kar kaybedecek noktaya gelebilir. İşletmelerin alacak tutarını belirleyen etmenler on bir başlık altında toplanabilir. Aşağıda bu başlıkların özet açıklamaları yapılacaktır.

4.2.3.1. İşletmenin Büyüklüğü

Büyük işletmelerde kaynak maliyeti daha düşük olabileceğinden, bu tür işletmelerde alacakların satışlara oranının daha yüksek olduğu çoğu kez gözlenmektedir.¹³⁶

4.2.3.2. Satılan Mal ve ya Hizmetin Niteliği

Dayanıksız tüketim malları satan işletmelerde kredi vadeleri az iken, dayanıklı tüketim malları ve sermaye malları satışlarında vade uzun olur ve dolayısıyla ticari alacak hesapları yükselir.¹³⁷

4.2.3.3. Satış Hacmi ve Mevsimlik Değişmeler

Alacak tutarını etkileyen en önemli etken, satış hacmidir. Diğer koşullar sabit kalmak koşuluyla, alacak tutarı ile satış hacmi arasında yakın bir ilişki vardır. Yüksek satış miktarı alacak düzeyini yükseltir. Satışları mevsime göre değişiklik gösteren işletmelerin, alacakları da değişmektedir. Satışları belli mevsimlerde artan işletmelerde aynı mevsimlerde alacakları artış gösterir.¹³⁸

4.2.3.4. İşletmenin Kredili Satış Koşulları

İşletmeler, kendi kredi şartlarını kendileri belirlerler. Bununla birlikte bu şartlar, sektördeki uygulamalar, rakip işletmelerin uyguladıkları kredi şartları, satılan malların özellikleri ve tekele sahip olup olmamaları, işletmenin yeni bir işletme

¹³⁵ Jim Borland, Don Mcleod, Darren O’Conor, **Financial Performance**, (Australia: Scitech Educational, 2000), 126.

¹³⁶ Akgüç, 1998, 261.

¹³⁷ Okka, age, 98.

¹³⁸ Ömer Sarıarslan, “Tüketim Kooperatiflerinde Stok Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 85.

olması, işletmenin pazardaki payını arttırma stratejileri uygulaması vb. sebeplerle farklılık gösterir. Gevşek kredi şartlarında, satışlar artar ve buna bağlı olarak alacak hesapları yükselirken, sıkı kredi şartlarında satışlar aynı ölçüde artmaz ve alacak hesaplarının hacmi küçük kalır.¹³⁹

4.2.3.5. Kredili Satışların Vadesi

İşletmeler, mal ve hizmetlerine olan talebi arttırmak için kredili satışlarda vadeyi uzatabilirler. Başka bir deyişle, vadenin uzatılmasıyla satışların arttırılması mümkündür. Açılacak kredinin vadesi, stok devir hızı, kredi kurumlarının kredi süreleri, mamulün özelliği, satış tutarı ve kredi riskinin özelliği gibi etmenler tarafından belirlenir.¹⁴⁰ Fakat alacakların vadesi uzadıkça, ödenmeme olasılığı artar.¹⁴¹

4.2.3.6. Nakit İskontosu

İşletme, müşterilerine nakit iskontosu tanımakla hem satışları hem de alacak tahsillerini hızlandırmayı amaçlamaktadır. Müşteriye iskonto tanınması veya tanınan iskonto oranının yükseltilmesi kararı verilirken hiç kuşkusuz işletmenin gelir kaybı ile alacak tahsillerindeki hızlanmanın sağlayacağı kazancı karşılaştırmak gerekir. Şayet tanınacak iskontonun sebep olacağı gelir kaybı, satışlardaki artış ve alacaklardaki hızlanmanın sağladığı kazançtan daha az ise, müşteriye iskonto tanınması kararı verilecektir. Aksi halde, yani iskontodan dolayı katlanılacak kayıp, umulan kazançtan fazla ise müşteriye nakit iskontosu tanınmayacaktır.¹⁴²

4.2.3.7. Genel Ekonomik Durum

Ekonomik durgunluk dönemlerinde, işletmelerin satışlarını arttırmak amacıyla, peşin satışların veya çok kısa vadeli satışların yerine daha uzun vadeli satışları tercih ettiği görülmektedir. Bu da alacakların hacmini büyötmektedir.¹⁴³

4.2.3.8. Rekabet

İşletmelerin kredili satış şartlarını ve politikalarını, genellikle, faaliyette bulundukları endüstrideki rekabet ortamı belirlemektedir. Öte yandan, yeni kurulmuş işletmeler,

¹³⁹ Okka, age, 98.

¹⁴⁰ Ceylan, age, 265.

¹⁴¹ Nurhan Aydın ve diğ. , **Finansal Yönetim**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 157.

¹⁴² Türko, age, 268.

¹⁴³ Usta, age, 181.

piyasada tutunabilmek veya pazar paylarını genişletebilmek için rakiplerine göre daha esnek bir politika uygulayabilir.¹⁴⁴

4.2.3.9. Alacak Tahsilatında Etkinlik

Müşterilerin yakından takip edilmemesi ve gerekli önlemlerin zamanında alınmaması alacak düzeyini artırabilir. Bu nedenle alacak tahsilatında etkinlik sağlayacak önlemlerin alınması oldukça önemlidir.

4.2.3.10. Kredili Satış Yapılacak Müşterilerde Aranacak Nitelikler ve Kredi Limitleri

Her işletme kredili satış yapılacak potansiyel müşterilerde aranılacak asgari standartları ve nitelikleri önceden saptamak durumundadır. Bu standartların yüksek olması halinde, işletmenin satış hacmi içinde kredili satışların oranı, kredi standartlarının gevşek tutulmasına kıyasla daha düşük olacaktır.

4.2.3.11. Fabrika İşletmeciliği ve Büro Hizmetlerinde Sağlanan Etkinlik

Bir işletmenin başarısı, müşteri ya da kullanıcılarına servislerini sağlama yeteneğine ve finansal olarak kendi ayakları üzerinde durabilmesine bağlıdır. Müşterilerine mal tedarik eden işletmeler için, uygun ürünlerin, kabul edilebilir fiyat ve makul zaman içerisinde elinde mevcut olması ana faaliyetidir. İşletmede bir çok birim bu durumu kurmak için bulunmaktadır. İlk olarak, bu birimler pazarlama ve tasarım birimleridir. Sonra satınalma ve bazı durumlarda üretim birimi de bu gruba dahil olur. Pazarda halihazırda mevcut olan ürün için ise ana faaliyet, müşterilere ürünün tedarikinin sürekliliğinin sağlanmasıdır.¹⁴⁵

İşletmenin fonksiyonları arasında uyumlu bir çalışmanın olması, söz konusu çalışma alanında müşterilerine en kısa zamanda yanıt verebilmesini sağlayacaktır. Üretimi tamamlanmış mal ve hizmetlerin en kısa sürede müşterilere tedarik edilmesi ve aynı zamanda da bu mal ve hizmetlerin bedellerinin fatura edilmesi işletmenin alacaklarını en kısa sürede tahsil etmesine imkan verecektir.

¹⁴⁴ Ceylan, age, 263.

¹⁴⁵ Tony Wild, **Best Practice in Inventory Management**, (New York : John Wiley, 2002), 4.

4.2.4. Alacak Yönetiminin Temel Unsurları

Alacak yönetiminin temel unsurlarını, kredi politikası, alacakların faturalanması ve alacakların tahsili oluşturmaktadır. Bu unsurlar ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilecektir.

4.2.4.1. Kredi Politikası

Kredili satış politikasının saptanması, finans ve satış yöneticileri arasında yakın bir işbirliği ve eşgüdümü gerektirir. Kredili satış şartları saptanırken, finansmana ilişkin düşünceler kadar, bunun satışlar üzerindeki etkisi de dikkate alınmalıdır.¹⁴⁶

Kredi analizinin amacı, kredi müşterilerine verilecek olan belirli bir tutar ve süreyi kapsayan kredinin, geri dönüp dönmeyeceğini tespit etmeye çalışmaktır.

Öncelikle verilecek olan kredinin miktarı ve kullanılacağı alan belirlenir. İşletme, vadesi gelmiş olan borcunu ödeyebilmek için kredi talebinde bulunabileceği gibi, içinde bulunduğu büyüme sürecinin finansman ihtiyacını karşılayabilmek için de, kredi talep ediyor olabilir. Kredi talep edenin, kişisel özellikleri de kredi kararı verilmesinde önemli bir etkidir. Müşterinin iyi niyeti, dürüstlüğü ve borç ödeme konusundaki istekliliği kredi riskini azaltan etmenler arasındadır. Bunun yanında işletmenin gelir yaratma kapasitesi ve öz sermayesinin de yeterli olması gerekir. Bunlara ek olarak, diğer ekonomik ve teknik etkenlerin de araştırılması gerekmektedir. Bu etkenler arasında, borçlunun kontrolü dışında meydana gelen ekonomik hayattaki dalgalanmalar, işletmenin içinde bulunduğu endüstri kolunun özellikleri ve hükümetlerce izlenen ekonomi politikaları vb. yer alır. Bunların yanında işletmelerin gelirlerini, dolayısıyla da borç ödeme güçlerini önemli ölçüde etkiler.

Kredi kararı verilirken, kredi talebinde bulunan işletmelerin yalnızca mali tablolarının incelenmesiyle yetinilmemektedir. Mali tablolar, kredi analizinde nicel boyutu oluştururken bir de nitel boyutu vardır. Nitel boyut çoğunlukla sayısal olmayan verilerden oluşur. Kredi analizinde işletmenin, gelecekteki performansını etkileyen ya da etkileyebilecek nitel ve nicel bütün faktörler analize dahil edilir.¹⁴⁷ Müşterilerin finansal tablolarının ve kredi derecelendirilmeleri gibi prosedürlerinin

¹⁴⁶ Akgüç, 1998, 263.

¹⁴⁷ Selahattin Karabınar, Nilüfer Ün, “Kredi Analizinde Bankaların Şirket Mali Tablolarına Güveni Üzerine Bir Anket Uygulaması”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-02.pdf> [17.06.2010].

incelemelerinin yanı sıra finansman işletmelerinin incelemeleri bu konuda yardımcı olacaktır. Müşterilerin finansal durumlarındaki değişikliklere göre kredi limitleri tekrar gözden geçirilmelidir. Ayrıca pazarın durumu not edilmelidir, çünkü çok katı kredi politikaları, satış kayıplarına neden olabilmektedir. Eğer mevsimsel değişiklikler söz konusu ise, işletmeler bu dönemde durgun dönemlere göre liberal ödeme taleplerinde bulunabilir. Bu politika, ek satışların dönüşü ve stok maliyetlerindeki düşüşün toplamı, alacaklara yapılan yatırımların birleşik maliyetlerden kaynaklanan artıştan büyük ise finansal olarak uygundur.¹⁴⁸

4.2.4.2. Alacakların Faturalanması

Alacakların faturalanması sürecinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Müşteri durumları, kapanış dönemine bir gün kala kendilerine gönderilmelidir.
- Büyük ölçekli satışlar hemen fatura edilmelidir.
- Müşterilere, aldıkları mal karşılıkları, değerlerin sevk edilmesini beklemeden hemen imalat süreçlerinin bitiminde fatura edilmelidir.
- Hizmet faturalamaları ara dönem ya da fiili hizmet karşılığı olarak yapılabilir. Fakat aylık hesap dökümleri kullanıldığında faturalama süreci daha düzenli olacaktır.
- Faturalama süreçlerinde mevsimsel döngülere de dikkat edilmelidir.¹⁴⁹

4.2.4.3. Alacakların Tahsili

Geniş kavramı ile tahsilat, nakit halinde olabileceği gibi senet, mal ya da başka bir varlık ve hizmet şeklinde de yapılabilir. Bu nedenle tahsilat türünü ayırmak için uygulamada “nakden tahsilat”, “senetle tahsilat”, “malca tahsilat” biçiminde terimlerin kullanıldığı görülür.¹⁵⁰

Alacaklar, ödeme yapmayan ve yüksek riskli müşterileri tanımlamak için yaşlandırılmalıdır. Yaşlandırma kriterleri sektör normlarına göre kıyaslanmalıdır.¹⁵¹

¹⁴⁸ Jae K. Shim, Joel G. Siegel, **Schaum's Outline of Financial Management**, 3rd Editon, (McGraw-Hill Companies, 2007), 108.

¹⁴⁹ Shim, age, 108.

¹⁵⁰ Oktay Güvemli, **İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması**, (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1977), 3.

¹⁵¹ Shim, age, 108.

4.2.5. Alacakların Tahsilatının Kontrolü

Alacakların tahsilatının kontrolünde kullanılan yöntemler, finansal oran, alacakların yaşlandırılması, şüpheli alacakların ayıklanması ve nakit akışlarının izlenmesi yöntemleri olarak sıralanabilir. Aşağıda söz konusu yöntemler açıklanacaktır.

4.2.5.1. Finansal Oran Yöntemi

Alacak devir hızı, karma bir orandır ve bilançodaki alacaklar ile gelir tablosundaki satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir işletmenin alacak devir hızının yavaş olması, işletmenin alacaklarını tahsilde güçlük çekmesinin, etkin bir tahsilat politikasının olmamasının ve kredili satışlar hususunda çok geniş davranmasının bir sonucu olabilir.

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \text{Kredili Satışlar Tutarı} / \text{Ortalama Ticari Alacaklar}$$

Bir işletmenin alacaklarının ortalama tahsil süresi de şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} = 365 / \text{Alacak Devir Hızı}$$

Analiz edilen dönemdeki alacakların ortalama tahsil süresi, işletmenin geçmiş yıl oranları ile endüstri ortalaması ve işletmenin kredili satışlarda uyguladığı vade politikasıyla karşılaştırma yapılmak suretiyle yorumlanır.¹⁵²

4.2.5.2. Alacakların Yaşlandırılması Yöntemi

Bu yöntemde, işletmenin her aya ait henüz tahsil edilmemiş alacakları, dönem sonundaki alacak toplamına oranlanarak her aya ait olan alacakların, toplam içindeki yüzdesi bulunur. Alacakları yaşlandırabilmek için, her aya ait alacak tutarını ve alacakların toplamını bilmek gerekir.

Alacakların yaşlandırılması, işletmenin alacaklarının likiditesi hakkında fikir sahibi olmada kullanılabilecek önemli bir yöntemdir. Vadelerinin dolmasına rağmen tahsil edilmemiş alacakların varlığı, işletmenin alacak tahsil politikasının etkin olmadığını ve dolayısıyla alacakların likiditesinin düşük olduğunu gösterir.¹⁵³

Bir işletmenin çeşitli vadelerdeki alacaklarının, toplam alacakları içindeki oranının ortaya konulduğu Tablo 4.1'e bakılacak olursa, işletmenin alacakları arasında kısa sürede tahsil edilecek alacakların yüzdesinin fazla olması, işletme açısından olumludur.

¹⁵² Aktan, age, 62.

¹⁵³ "Alacakların Yaşlandırılması", <http://ekonomi.portal-turk.com/Alacaklarin+Yaslandirilmasi> [01.07.2010].

Bunun tersine, uzun süre sonra tahsil edilecek alacakların yüzdesi fazla ise, işletme açısından olumsuz bir durum söz konusudur.¹⁵⁴

Tablo 4.1: Alacakların Yaş Çizelgesi

Alacakların Tahsil Edilmeden Kaldığı Gün Sayısı	Tutar (Bin TL)	Yüzde
30 gün ve daha kısa	70	35%
31-45 gün	60	30%
46-60 gün	40	20%
61-75 gün	20	10%
76-90 gün	10	5%
Toplam	200	100%

Kemalettin Çonkar, “Alacakların Yönetimi”,
<http://www2.aku.edu.tr/~oaydemir/sayfalar/Alacaklar.doc.doc> [29.07.2010]’den uyarlandı.

Tahsilat çabalarına, müşterilerin finansal sağlamlıklarındaki bozulmalardaki ilk belirti ile başlanmalıdır.

4.2.5.3. Şüpheli Alacakların Ayıklanması Yöntemi

Kredi analizi yapılırken tüm alacakların tahsili düşünülür. Fakat sağlam analizler ve sıkı izlemeye rağmen alacakların tamamının tahsili her zaman mümkün olmayabilir. Alacakların, işletme değerine net katkısının belirlenmesi ve yeni kararlar almada şüpheli alacakların normal alacaklardan ayrılması önemlidir. Alacakların izlenmesi sonucu, bir alacağın şüpheli hale geldiğinin kısa sürede anlaşılması ile takibi artırılarak ve başka önlemler alarak da tahsil imkanı artırılabilir.

4.2.5.4. Nakit Akışlarının İzlenmesi Yöntemi

Nakit akışlarının izlenebilmesi amacıyla düzenlenecek nakit bütçesi ile nakit ihtiyacının, işletme içi veya dışından hangi biçimde karşılanacağı bilinir. Nakit bütçesi düzenlemede, satış tahminleri kadar önemli bir nokta da nakit girişleridir. Nakit girişleri, işletmelerin kredi vadelerine ve şüpheli alacak ortalamasına göre belirlenir.

Nakit bütçesi yapılması yoluyla, uygulama sonuçlarının karşılaştırılması ve nakit akışlarının izlenmesi sağlanacaktır. Böylece işletme, nakit girişlerindeki

¹⁵⁴ Kemalettin Çonkar, “Alacakların Yönetimi”,
<http://www2.aku.edu.tr/~oaydemir/sayfalar/Alacaklar.doc.doc> [29.07.2010].

değişiklikleri anında görüp gerekli önlemleri alabilecektir. Sonuçların izlenmesi, kredi vadeleri ve şüpheli alacaklar ile ilgili doğru veriler, nakit bütçelerinin de gerçeğe daha yakın olmalarını sağlar.¹⁵⁵

4.2.6. Alacakların Yönetiminde Etkinlik Sağlanması

İşletmelerde alacakların yönetiminde etkinliğin sağlanması oldukça önemlidir. Bu amaçla alınabilecek başlıca tedbirler şöyle sıralanabilir:¹⁵⁶

- Kredili satış koşullarının değiştirilerek, işletme açısından daha elverişli hale getirilmesi,
- Alacak tahsil servisinin daha etkin biçimde çalışması,
 - Müşterilerin iyi izlenmesi,
 - Ödemesi gecikenlerin uyarılması,
 - Borçlulara vadeden önce hatırlatma yapılması,
 - Performansı düşük müşterilerin kredi limitlerini daraltma,
- Kredili satış yapılacak müşterilerde aranılacak nitelikler konusunda daha kısıtlayıcı davranılması,
 - Mevcut kredi satış politikası neticesinde alacak tutarları çok yüksek hale gelmişse, bu durum kredili satış yapılacak müşterilerde daha yüksek standartlar aranmasını gerektirir.
- Müşterileri erken ödemeye özendirecek tedbirler uygulanması,
 - Nakit iskontosu uygulanabilir veya artırılabilir. Bu uygulamanın kazanç/kayıp dengesinin iyi hesaplanması gerekir.
- Açık müşteri cari hesaplarının ticari senetlere dönüştürülmesi,

Bunun avantajları:

- Ödeme yapılmadığında kanuni işlem imkanı sağlar.
- Bankalara iskonto ettirebilme olanağı vardır.

¹⁵⁵ Abdullah Çakır, “Enflasyonist Ortamda Alacakların Yönetimi (Kredili Satış ve Tahsilat) ve Sivas’ta Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 128.

¹⁵⁶ Çonkar, age, 9.

- Teminat olarak göstererek kredi alınabilir.
- Ciro ederek mal alımı yapılabilir.
- Alacakların değerlendirilmesine gereken önem verilerek, gerçek olmayan karlar üzerinden vergi ödenmesinin önlenmesi,
- Alacaklar vade ve faizleri dikkate alınarak bilanço günündeki değerine indirgenmelidir.
- Tahsil kabiliyeti şüpheli alacaklar için karşılık ayrılmalıdır.

4.3. Stok Yönetimi

Bu bölümde stok ve stok yönetimi tanımı, stok yönetiminin amacı, stokların çeşitleri, stokların saptanmasında kullanılan yöntemler, işletmelerin stok tutma nedenleri ve stok tutma nedeniyle oluşan maliyetler, stok kontrol yöntemleri, geleneksel ve modern stok yönetim modelleri, işletmelerin stok tutarını belirleyen etmenler ve son olarak işletmelerin stok tutarını azaltıcı önlemler ele alınacaktır.

4.3.1. Stok Tanımı

Stoklar, işletmenin normal faaliyet dönemi içinde satmak niyetiyle elinde bulundurduğu, imalat sürecinde sunulacak mal ve hizmetlerin üretiminde tüketilecek maddi malları kapsar. Bu tür değerlerin olağan koşullar altında, bir hesap dönemi içinde paraya çevrilmesi beklenir.¹⁵⁷

Tüketicilere ve kullanıcılara yer ve zaman faydası sağlayan stok, finansal açıdan alım, satım ve üretim arasında bir denge unsurudur. Ayrıca önemli ölçüde yatırım gerektirdiği için de her zaman uygun miktarda tutulmalıdır.¹⁵⁸

4.3.2. Stok Yönetimi Tanımı ve Amacı

Stok yönetimi, bir üretim sürecinin ya da hizmet işlemlerinin tamamlayıcı parçası olan hammadde, yarı işlenmiş malların ve üretim için gerekli diğer materyallerin tedarik kaynaklarının saptanması, satın alınması, taşınması, depolanması ve korunmasına ilişkin faaliyetlerin örgütlenmesi ve kontrol edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

¹⁵⁷ Akgüç, 2002, 68.

¹⁵⁸ Birol Tenekecioğlu ve diğ., **Pazarlama Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004), 182.

Stok yönetiminin amacı, temel olarak üretim olanakları içerisinde talepleri karşılayarak, stok bulundurma maliyetleri ve stokları yükleme boşaltma (nakliye, sigorta vb.) maliyetlerinin en aza indirilmesi, stok düzeylerinin kontrol edilmesi ve belirlenmesidir.

İşletmede stoklara ayrı bir önem verilmektedir. Bunun başlıca sebebi, stokların diğer çalışma sermayesi unsurlarından ayrılan özellikleridir. Stokların en önemli özelliği, birçok endüstri kolunda toplam varlıklar (aktif) ve dönen varlıklar içerisinde önemli bir ağırlığa sahip olmasıdır.

Stokların bir başka özelliği de, stokların likiditesinin diğer dönen varlıklara göre düşük olmasıdır. Bu özelliğinden dolayı, stok yönetiminde yapılan bir hatanın, düzeltilmesi zaman alır ve işletmenin karlılığına olumsuz etki yapabilir. Ayrıca çalışma sermayesi içerisinde nakdin ve alacakların yönetiminden işletmede kimlerin sorumlu olduğu daha belirgin olmasına rağmen, stokların sorumluluğu daha geniş bir gruba yayılmaktadır. (Satın alma yöneticisi, üretim yöneticisi, pazarlama yöneticisi, finans yöneticisi gibi.) Bu özellikleri itibarıyla stoklar, çalışma sermayesi yönetimi içerisinde ayrı bir yere sahiptir ve stokların yönetimi, işletmenin performansı üzerinde doğrudan etkilidir.¹⁵⁹

Stok yönetiminin amacı, üretim ve pazarlama için gerekli malların istenilen zamanda hazır bulunmasını sağlayacak, optimum stok ve sipariş miktarlarının belirlenmesidir. Stok düzeyi, işletmelerin esnekliğini ve likiditesini etkiler. Bu nedenle aynı iş kolunda, benzer büyüklükte ve aynı düzeyde stoğu bulunan iki işletmeden, stok kontrol yöntemlerini uygulayan ve stoklarını etkin yöneten işletmenin esnekliği yüksek olur. Stok kontrolü yapmayan işletmelerde, dengesiz stok düzeyleri oluşabilir ve bunun sonucu olarak stoklara yatırılan kaynaklardan sağlanması gerekli getirinin gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Bu durum işletmenin likidite derecesinin yanı sıra risk ve karlılığını da etkiler.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Murat Kıracı, “Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar Aracılığıyla İncelenmesi: İMKB İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, c. 36, s.1 (2009): 164.

¹⁶⁰ Famil Şamiloğlu, Şemsettin Uslu, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma”, <http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri06.pdf> [01.08.2010].

4.3.3. Stok Çeşitleri

İşletmeleri belirsizlikler stok bulundurmaya zorlamaktadır. İşletmelerde üç tür stok bulunabilmektedir.¹⁶¹

Mallar, olduğu gibi veya ufak bir işleme tabi tutularak satma amacı ile edinilen her türlü maddelerdir.

Hammadde ve malzemeler, üretimde kullanılmak üzere alınan, üretim işlemi ile tükenen ve şekil değiştiren her türlü madde ve malzemelerdir. Hammadde ve malzemeler doğrudan doğruya mamulün bünyesine girerler, bunların hangi mamul için ne kadar harcadıklarının tespiti, teknik ve ekonomik olarak mümkündür.

Yarı mamuller, üretim sürecine girmiş, henüz son şeklini almamış, üretim safhası içinde bulunan yarı işlenmiş maddelerdir. Yarı mamullere ara mamuller de denmektedir.

Mamuller, üretim sürecini tamamlayarak son şeklini almış satışa veya kullanıma hazır maddelerdir.

Yardımcı malzemeler, mamulün bünyesine doğrudan doğruya girmekle beraber ekonomik ve teknik açıdan olmayan maddelerdir.

İşletme malzemeleri, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde kullandığı, üretimde dolaylı olarak kullandığı, mamulün bünyesine doğrudan doğruya girmeyen, yardımcı masraf yerlerinde harcanan maddelerdir. İşletme malzemelerine tüketim maddeleri de denmektedir.¹⁶²

4.3.4. Stokların Saptanmasında Kullanılan Yöntemler

Hesap dönemi sonunda stoklar iki şekilde saptanabilir. Bunun için kullanılan yöntemler fiziki ve kaydı stok sayım yöntemleri olarak sıralanabilir. Aşağıda söz konusu yöntemler özet olarak açıklanacaktır:

4.3.4.1. Fiziki Stok Sayımı Yöntemi

Fiziki envanter, dönem sonundaki mal mevcudu fiilen saymak, ölçmek tartmak suretiyle kesin bir şekilde tespit etmektir.

¹⁶¹ Saniye Yıldırım, “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1367/1454> [05.07.2010].

¹⁶² Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, “Stok Yönetimi”, <http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi08.pdf> [12.06.2010].

4.3.4.2. Kaydi Stok Sayımı Yöntemi

Kaydi envanter, fiilen saymadan, ölçmeden, tartmadan, kayıtlara göre hesaben mevcut stoğu belirlemektir. Kaydı envanterin yapılabilmesi için, ambar defter veya devamlı stok kartlarının tutulması gerekir. Devamlı stok kayıtları tutulduğu durumda, fiziki bir sayım yapmadan, hesap dönemi içinde belirli tarihlerde veya gereksinme veya zorunluluk duyulduğu anlarda, bilanço ve gelir tablosu düzenlemek mümkün olabilmektedir. Bu şekilde işletmeler, fiilen sayım yapmadan aylık, üçer veya altışer aylık bilançolar, gelir tabloları düzenlemek olanağına sahip olabilmektedir. Devamlı stok kartları ile stok hareketleri izlendiği durumda kayıtların doğruluğunu, kontrol ve kayıtları buna göre düzeltebilmek için her işletme yılda en az bir defa mal sayımı yapmalıdır.¹⁶³

4.3.5. Stok Tutma Nedenleri

İşletmelerin stok tutma nedenlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:¹⁶⁴

- Tedarikçilerin arzı yetmediği ya da geciktiği zamanda bile üretime devam edebilme,
- Müşteriye yok satma durumuna düşmeme ya da müşteriye her türden çeşitli seçim olanağı sunabilme,
- Fazla miktarda satın alma indirimlerinden yararlanma,
- Enflasyon ve fiyat artışlarından etkilenmeme,
- Belirsizlikler karşısında önlem alabilme.

4.3.6. Stok İle İlgili Maliyetler

İşletmeler, stok yönetiminde çok değişik maliyetlerle karşı karşıyadır. Bu maliyetlerin kontrol edilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda stokların yönetilmesi için, ilk olarak bunların tanımlanıp takip edilmesi gerekmektedir. Stoklarla ilgili bu maliyetleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

¹⁶³ Akgüç, 2002, 68.

¹⁶⁴ Bülent Sezen, "Stok Yönetimi",

http://www.gyte.edu.tr/dersler/546/ISL536/3-StokY%C3%B6netimi_pl.pdf [13.07.2010].

4.3.6.1. Birim Satınalma Maliyeti

Birim satınalma maliyeti, stoklarla ilgili ilk ve temel maliyet unsuru olan stokların satınalma maliyetidir.

4.3.6.2. Sipariş Maliyeti

Sipariş maliyeti, sipariş edilen stokların neden olduğu maliyetlerdir. Stokların tedarik edilip işletmede kullanıma hazır hale getirilmesi için yapılan yazılı ve her türlü haberleşme giderleri, kalite kontrol analizleri vb. harcamaları kapsamına alır. Sipariş maliyeti, sipariş miktarının çok veya az olmasına bağlı olarak artabilir veya azalabilir.

4.3.6.3. Stok Bulundurma Maliyetleri

Stok bulundurma maliyeti, bulundurulan stok miktarına bağlı olarak değişen, stok miktarı arttıkça artan, azaldıkça azalan bir maliyet türüdür.¹⁶⁵

Stok bulundurma maliyetinin beş çeşit bileşeni vardır. Bu bileşenler sermaye, depolama, elleçleme, iktisadi değer kaybı ve sigorta maliyetleri başlıkları altında özet olarak anlatılacaktır.

4.3.6.3.1.Sermaye Maliyeti

Fırsat maliyeti olarak da ifade edilebilen sermaye maliyeti, stok bulundurma maliyetinin en önemli bileşenidir. Hatta genellikle tek başına, stok tutmanın işletmeye getirebileceği mali yükü tanımlamak için kullanılmaktadır. Sermaye maliyeti, stoklara bağlanan paranın belirli bir getirisi olarak hesaplanır. Aşağıdaki formülasyonda “getiri oranı” olarak adlandırılan değer seçimi oldukça tartışmalıdır. Uygulamada genellikle geçerli faiz oranına eşit olarak alınmaktadır. Şirketin işletme kredisi kullanması durumunda kredi faizi, getiri oranı olarak kullanılabilir. “Stoğun değer kazanma oranı” ise bir öngörü niteliğinde olup, stoğun hesaplama dönemi içinde ne kadar değer kazanacağını bir tahminidir. Emin olunamadığı durumlarda bu değer 0 (sıfır) alınması önerilir. Bazen bu değer negatif (-) yönde hesaba katılabilir. Bu değerlerden yararlanarak Sermaye Maliyeti aşağıdaki şekilde hesaplanabilir:¹⁶⁶

¹⁶⁵ Aydın, 2004, 161.

¹⁶⁶ “Stok Yönetimi”, <http://www.isl.itu.edu.tr/sem/Lojistik/Stok.pdf> [05.08.2010].

$$\text{Sermaye Maliyeti} = \text{Stok Değeri} * (\text{Getiri Oranı} - \text{Stoğun Değer Kazanma Oranı})$$

4.3.6.3.2. Depolama ve Elleçleme Maliyeti

Stok malzemelerinin fiziksel olarak depolanması ve taşınması ile ilgili (kira/amortisman, ısıtma, aydınlatma, elleçleme vb.) maliyetleri içerir.

4.3.6.3.3. İktisadi Değer Kaybı Maliyeti

Kayıp (fire), işletme sahiplerinin veya çalışanlarının iradeleri dışında, olayın özelliğinden meydana gelen miktardaki eksilme veya azalmalar olarak tanımlanırken, değer düşüklükleri ise malın miktarıyla ilgili olmayıp parasal değeri ile ilgili azalmalardır.

Bozulmak, çürümek, kırılmak gibi haller genel olarak fire şeklinde değerlendirilebilir. Zira bunlar, ticareti faaliyetin doğasında olan şeylerdir. Ancak bu veya benzeri hallerin neticesinde iktisadi kıymetin değerinde önemli bir azalış oluyorsa bu durumu, değer düşüklüğü olarak değerlendirmek gerekir.¹⁶⁷

4.3.6.3.4. Sigorta Maliyeti

Elde bulunan stoklar için yaptırılan sigortaların maliyetleridir.

4.3.6.4. Stok Bulundurmama Maliyeti

Stoklara talep olduğunda bunu karşılayacak stoğun, işletmede bulunmamasından doğan alternatif maliyet özelliği gösteren bir maliyettir. Örnek olarak, işletmenin karlı satış fırsatlarını kaçırmaması, üretiminin durması veya kesintiye uğraması, müşterinin güveninin yitirilmesi gibi durumlar verilebilir. Bunun dışında stok bulundurmama nedeniyle doğan fiili bir maliyet de söz konusu olabilir. Örneğin müşteri siparişlerinin zamanında yerine getirilmemesi nedeniyle müşteriye, sözleşmelerde öngörülmüş tazminatın, zararın vb. ödenmesi böyle bir maliyettir.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Bilal Keseli, “Stoklarda Firenin Oluşumu ve Vergisel Açıdan Denetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 12.

¹⁶⁸ Kiracı, 2009,164.

4.3.7. Stok Kontrol Yöntemleri

Bir işletmede istenildiği kadar malzemenin hazır bulundurulması ve gereğinden fazla malzemenin de bulundurulması ilave stok maliyetlerine yol açmaması için, kullanılan malzemelerin optimum sipariş miktarını ve zamanını belirleyecek şekilde, uygun stok kontrolü yapılması gereklidir.¹⁶⁹

Stok kontrolünün amacı, işletme bünyesinde üretim sürecinde kullanılan hammadde ve malzeme girdi ve çıktıların kayıtlarını ayrıntılı bir şekilde tutmak, sipariş verilen malzemelerin kayıtlarını tutarak istenen anda malzeme sayımlarını gerçekleştirmek ve sonuçları kontrol ederek aksaklıkları ortaya çıkarmak, uygun bir stok politikası belirleyerek birbiriyle ilişkili olan masrafları minimum düzeyde tutmaktır.¹⁷⁰

4.3.7.1. Gözle Kontrol Yöntemi

Bu yöntemde stoklar periyodik olarak tecrübeli bir ambar memuru tarafından gözden geçirilir. Belirli bir düzeyin altına düşen stok kalemleri için derhal sipariş verilir. Sipariş verme düzeyi ve miktarı tamamen memurun tecrübesine kalmıştır. Bu görevi küçük işletmelerde, işini bilen yetişmiş bir ambar memurunun sorumluluğuna bırakmak gerçekten pratik ve ucuz bir stok kontrol yöntemidir. Küçük imalat işletmelerinde, perakende satış mağazalarında, özellikle gıda süper marketlerinde geniş ölçüde uygulanan gözle kontrol yönteminin başlıca üç sakıncası vardır.¹⁷¹

- Gözden geçirme periyodu, sipariş düzeyi ve miktarı kişisel yargıya dayandığından hata olasılığı fazladır.
- Ambar yerleştirmesi sistematik bir düzenle yapılmamışsa, kontrolü yapan memurun sık sık yanılgıya düşmesi mümkündür.
- Tüketim hızı, tedarik süresi veya başka bir faktörün değişmesi halinde bunun derhal farkına varılması güçtür. Dolayısıyla gerekli tedbirlerin alınmasında geç kalınabilir.

¹⁶⁹ K. Bekir Koç, “Otomotiv Bakım Onarım İşletmesi İçin Dinamik Stok Kontrol Modellerinin Değerlendirilmesi ve Silver-Meal Modelinin Uygulanması”, <http://idari.cu.edu.tr/dergi/bekirkoc.pdf> [08.06.2010].

¹⁷⁰ Ökkeş Güneçkan, “Kapasite Planlaması ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 51.

¹⁷¹ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 9. bs. (İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996), 292.

4.3.7.2. Çift Kutu Yöntemi

Çift kutu yönteminde, depodaki her malzeme iki kutuda tutulur. Büyük kutu boşalınca kadar malzeme kullanılır. Büyük kutunun dibinde, tekrar malzeme siparişi için bir talep formu vardır. Bu yenileme talebi gönderilir ve bu sırada küçük kutudaki malzemeler kullanılır. Küçük kutuda, yeni malzeme siparişi teslim alınınca kadar yetecek ve siparişin teslimi geciktiğinde veya umulandan fazla malzeme kullanıldığı takdirde yeterli olacak miktarda emniyet stoğu vardır. Stok yenilendiğinde, talep formu tekrar büyük kutunun altına konur, her iki kutu doldurulur ve döngü tekrar başlar.¹⁷²

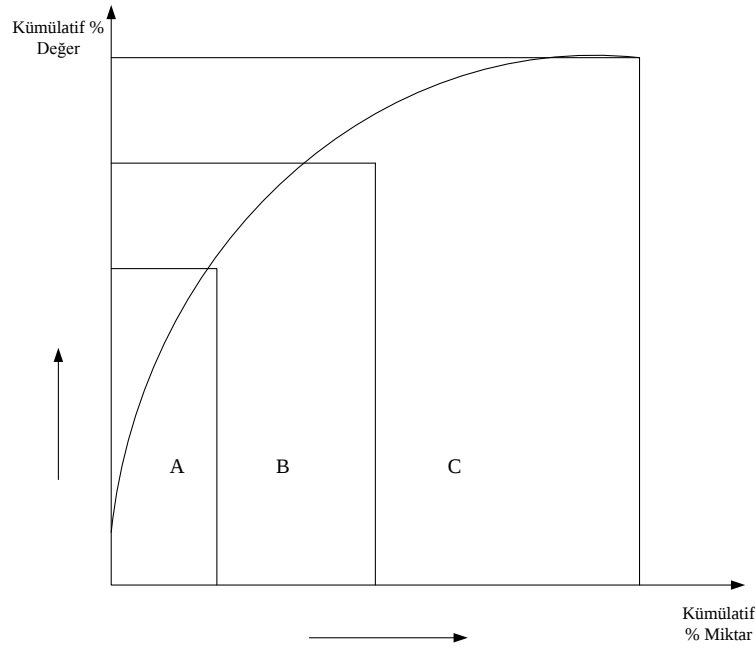
4.3.7.3. ABC Yöntemi

ABC yönteminin temelini oluşturan ilke, ilk kez General Electric işletmesi araştırmacılarından H. Ford Dickie tarafından 1951 yılında ortaya atılmıştır. ABC analizinin çıkış noktası, envanterde az sayıda kalemin, tüm envanter değerinin çok büyük bir kısmını oluşturmasıdır. Bu gözlem ilk olarak İtalyan ekonomist, Vilfredo Pareto tarafından yapılmış ve Pareto kuralları olarak adlandırılmıştır. ABC analizi stok kontrolünün yanı sıra, satış ve dağıtım, kalite kontrolü, ürün türü, materyal tedariki ve üretim planlama sorunlarına da uygulanabilir. Envanter kontrolünde ABC yöntemi, stok kalemlerinin, toplam içindeki kümülatif yüzdelere göre sınıflandırılmasından oluşur.¹⁷³

ABC gruplandırma yöntemi eldeki stokları A grubu, B grubu, C grubu olarak üçe böler. Amaç stokları yıllık parasal değerlerine göre üçe bölmektir. Yani A grubunda birim fiyatı yüksek olan stoklardan miktar olarak daha az bulundurulur. B grubundaki stokların ise birim parasal fiyatı A grubuna göre daha düşüktür ve B grubundaki stoklar A grubuna göre daha az bulundurulur. C grubundaki stoklar ise birim fiyatı en düşük stoklardır. C grubunda ise stoklar diğer stoklara göre daha çok bulundurulur. Böylece tüm stoklara yapılan toplam yatırım minimize edilmiş olur.

¹⁷² Güneçkan, age, 52.

¹⁷³ Ali Özdemir, Onur Özveri, “Çok Kriterli Envanter Sınıflandırmasında, Analitik Hiyerarşi Süreci Analizinin Uygulanması”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c.19, s.2 (2004): 138.



Şekil 4.8: ABC yöntemi

Neslihan Kılıç, “Bir Mobilya Endüstrisinde Stok Kontrol Modeli Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 23.

A grubundaki stokların hem birim fiyatı yüksek, hem de işletme için önemli olan stoklardır. (Bir arabanın motoru gibi.) Motor olmadan araba da üretilmeyecektir. Bu nedenle A grubu stokların tedarikçileri ile bağlantılar çok sıkıdır. Ayrıca bu gruptaki stokların fiziksel (envanter) sayımı ve talep tahminleri çok dikkatli yapılır. Fiziksel sayım ile üretimin duraklaması ve talebin karşılanmaması gibi durumlarla karşılaşmaz. Ayrıca bu şekilde tüm stok kayıtları da hatasız olarak tutulabilir.¹⁷⁴

4.3.7.4. Bilgisayarlı Kontrol Yöntemi

Bilgisayarlı kontrol, bilgisayar kayıtlarındaki stokların sayımı ile başlar. Stoktan çekmeler yapıldığı sırada bunlar bilgisayar tarafından kayda alınır ve stok bakiyesi yeniden incelenir. Tekrar sipariş noktasına ulaşıldığında, bilgisayar otomatik olarak sipariş verir. Sipariş ulaştığında, kaydedilen bakiye miktarı artırılır.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, Stok Yönetimi, 24.

¹⁷⁵ J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, **Essentials of Managerial Finance**, 10th Edition, (USA: Harcourt& Brace College Publisher, 1993), 446.

4.3.8. Stok Yönetim Modelleri

İşletmelerde kullanılan stok yönetim modellerini geleneksel ve modern olarak ikiye ayırmak mümkündür. Modeller ile ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

4.3.8.1. Geleneksel Stok Yönetim Modelleri

İşletmelerde kullanılan geleneksel stok yönetim modelleri iki başlık altında incelenebilir. Bunlar ekonomik sipariş miktarı ve optimal emniyet stoğu modelleridir. Aşağıda özet halinde açıklamalar yapılacaktır.

4.3.8.1.1. Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli

Ekonomik sipariş miktarı modeli, genel olarak satın alma, sipariş, stok ve stoksuzluk maliyetlerini dikkate alarak, optimum sipariş miktarını bulmak için kullanılan bir tekniktir. Klasik ekonomik sipariş miktarı modelinin temel varsayımı, sipariş edilen ürünlerin %100'ünün kusursuz olmasıdır.¹⁷⁶

4.3.8.1.2. Optimal Emniyet Stoğu Modeli

Emniyet stoğu, talepleri doğru olarak tahmin edememe durumunu karşılayabilmek için tutulan stok miktarıdır. Stok yöneticisinin bir yatırım kararı vardır. Ya stoklara ya da bilgiye yatırım yapacaktır. Müşteri ihtiyaçlarını kesin bir şekilde tahmin edebilen kişilerin emniyet stoğuna ihtiyaçları yoktur.

“Ne kadar güven stoğu elde bulundurulmalıdır?” kararı, kolay bir karar değildir. Soruna her yaklaşımın kendine özgü sınırlamaları vardır. En iyi yaklaşım olanaklı yaklaşımdır. Yaklaşımda sabit teslim süresi ve anında teslim varsayımı geçerlidir. Bu varsayımlara göre stoksuzluk, yeniden sipariş noktasına ulaşıldığında talepte/kullanımda doğacak bir artış sonucunda ortaya çıkmaktadır. Eğer artış yeniden sipariş noktasından önce ortaya çıkarsa, envanter yeniden sipariş noktasına düştüğünde, satın alma emir verilecektir.¹⁷⁷

Teoride, belirli bir dönem içerisinde herhangi bir mal çeşidinin satış veya üretimi ile tedarikinin mükemmel bir devamlılık gösterdiği kabul edilmektedir. Halbuki uygulamada bu mümkün olmadığından tedarik, üretim veya satışta devamlılığı

¹⁷⁶ Abdullah Eroğlu, M.Hulusi Demir, “Kusurlu Ürün Oranı İle Bir Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli”, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/14.pdf> [18.06.2010].

¹⁷⁷ M. Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüşoğlu, **Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)**, 6. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 2003), 688.

sağlamak üzere bir miktar emniyet stoğu bulundurmak gerekir. Bununla birlikte mal tedariklerinde bir gecikmenin olabileceğini de doğal karşılayarak stoğun, emniyet stoğuna dayanmasını beklemeden tedarik süresi kadar önceden sipariş vermek uygun olur. Fakat sipariş verilecek zamanı da çok iyi belirlemek maliyetler açısından gereklidir. Belirlenecek bu noktaya, sipariş noktası ismi verilmektedir.¹⁷⁸

Emniyet stoğunun diğer bir görevi, tedarik biriminden kaynaklanabilen, satın alınan malların teslim edilmemesinden, bilgi aksaklıklarından, teknik kesintilerden ya da grevler nedeniyle yaşanan aksamaları telafi etmektir.¹⁷⁹

4.3.8.2. Modern Stok Yönetim Modelleri

İşletmelerde kullanılan modern stok yönetim modellerini beş başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu modern stok yönetim modelleri, tam zamanında üretim, malzeme ihtiyaç planlaması, imalat kaynakları planlaması, kurum kaynak planlaması ve optimize üretim teknolojisi başlıkları altında açıklanacaktır.

4.3.8.2.1. Tam Zamanında Üretim (Just In Time: JIT)

Tam zamanında üretim, ilk defa Toyota baş mühendisi Taiichi Ohno tarafından geliştirilerek uygulamaya konulmuştur. Japonların II. Dünya Savaşı sonrasında içinde bulundukları ekonomik şartlarda ortaya çıkmış bir yöntemdir. Savaşın sona, zaten sınırlı olan doğal kaynaklara, işgücü ve sermaye kaynaklarının da yetersizliği ilave edilince Japonya, iktisadi varlığını devam ettirebilmek için sınırlı durumdaki kaynakları mümkün olan en düşük maliyetle kullanmayı öğrenmek durumunda kalmıştır. Bir felsefe olarak da ifade edilen JIT'in ortaya çıkışında bu tür ihtiyaçlar önemli yer tutmaktadır. 1971 petrol krizi sonrasında, JIT felsefesinin önemi diğer Japon işletmelerince de anlaşılmış ve ülke genelinde uygulama alanı bulmuştur. Bu felsefeye dayalı üretim, 1980'lerin başından itibaren Amerika ve Avrupa'da da uygulanmaya başlanmış ve hızla bütün dünyaya yayılmıştır.

Japon işletmelerinin başarılı olması, JIT üretim sistemine olan ilgiyi arttırmıştır. Ancak Japonya dışında bu sistem, genellikle bir stok kontrol sistemi olarak tanınmıştır. Gerçekte bu yöntem, stoksuz, yani sıfır stokla üretime karşılık gelmektedir. Dolayısıyla diğer stok kontrol sistemlerinden ayrılmaktadır. JIT'i,

¹⁷⁸ Nurullah Kaya, "Etkin Stok Yönetimi ve Türkiye'de Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 35.

¹⁷⁹ Wild, age, 12.

işletmenin bütün bölümlerini etkileyen satınalma, mühendislik, pazarlama, personel, kalite-kontrol, müşteri ve satıcı arasındaki ilişkiyi de belirleyerek israfın azaltılması, verimliliğin artırılması olan bir üretim sistemi olarak tanımlamak mümkündür.

JIT bazen bir felsefe, bazen bir üretim sistemi, bazen de bir yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Ancak gerek felsefe, gerekse yönetim tarzı olarak ifade edilsin, JIT bir üretim sistemine karşılık gelmektedir.¹⁸⁰

Çekme sistemi olarak da adlandırılan tam zamanında üretim, bir üretim prosesinde ihtiyaç olduğu anda üretimin gerçekleşmesine dayalı bir felsefedir. Japonlar tarafından önerilen JIT sisteminde, üretimin her aşamasındaki aşırı stokları önlemek amacıyla, bir sonraki üretim aşamasında yarı ürünlerin işlenmeye başladığı an gerekli olan ara ürün, bir önceki üretim aşamasından talep edilir ya da çekilir. Böylece her aşama bir sonraki aşamanın ihtiyacı olan talebi karşılamak için tam zamanında üretim yapar.¹⁸¹

Bir çok kaynakta adı geçen “sıfır stok”, “kanban”, “stoksuz üretim”, “zaman yönetimi”, “yalın üretim” ve “kalite yönetimi” gibi kavramları aslında JIT felsefesinin uzantıları olarak görmek mümkündür.¹⁸²

4.3.8.2.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning: MRP)

MRP kavramı, 1960 yıllarının sonlarına doğru imalatın hızla geliştiği dönemlerde ABD’de ortaya çıkmıştır. Büyüyen ekonominin getirdiği yoğun talep, üreticileri yüksek hacimli seri üretime yöneltmiş olduğundan, gerekli hammadde ve malzemelerin tedariği genel sorun haline gelmiş ve bu sorunu çözmek amacıyla işletme yöneticileri parçalara ilişkin statik bilgileri, ürün ağaçlarını, ürünlerin satış tahminlerini bilgisayara girmeye başlamışlardır.

Verileri eşleştiren bilgisayarlar önce gerekli hammadde miktarını belirleyip, sonra da mevcut stoklara ve verilmiş siparişlere bakarak ısmarlanması gereken doğru miktarları hesaplamaktadır.¹⁸³

¹⁸⁰ Azzem Özkan, Murat Esmeray, “Bir Maliyet Kontrol Sistemi Olarak JIT Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.3, s.1 (2002): 130.

¹⁸¹ İsmail Karaoğlu, Fulya Altıparmak ve Berna Dengiz, “Tam Zamanında Üretim Sisteminde Bakım Politikalarının Etkisi”, *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fakültesi Dergisi*, c.22, s.1 (2007):181.

¹⁸² Ali Fuat Güneri, Hayri Baracli, “Tam Zamanında Üretim Sistemi”, *YTUD*, s.2 (2001): 86.

Malzeme İhtiyaç Planlama Sisteminde, malzeme hareketi itme sistemine dayanan ve önceden hazırlanan bir imalat programına göre gerçekleşir.¹⁸⁴

1970'li yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlaması sistemine satınalma, iş emirleri çıkarma, kapasite planlama, atölye kontrol gibi fonksiyonlar eklenmiş ve sistem Kapalı Devre Malzeme İhtiyaç Planlaması adını almıştır. Satınalma sistemi, Malzeme İhtiyaç Planlaması'nın sonucunda, tedarikçilerden ne zaman ve hangi malzemeler için sipariş verileceğini belirler. İş emirlerinin onaylanmasından sonra üretim süreçleri tamamlanır. Atölye kontrol sistemi, gerçek üretim verilerinin sisteme girilmesini gerekli kılmaktadır. Bu şekilde, Malzeme İhtiyaç Planlaması gerçek verileri kullanır. Kapasite planlaması, işçilik, makina ve diğer kaynaklara olacak ihtiyaçları belirler ve planlanan üretim aktiviteleri ile fiili üretim arasındaki döngüyü tamamlar.

İmalat işletmelerinde, üretim planlama aracı olarak yaygın bir biçimde kullanılan MRP sisteminin rekabetin yoğun yaşandığı ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği bir ortamda yetersiz kaldığı fark edilmiştir. Bunun sonucu olarak da işletmeler JIT teknikleri uygulayarak imalat süreçlerine değişikliklere çabuk yanıt verme kabiliyeti kazandırmak istemektedirler. Bu süreç içerisinde MRP sisteminin avantajlarını da kaybetmemek için MRP ve JIT sistemlerinin bütünleştirildiği melez (hybrid) üretim sistemleri ihtiyacını doğurmuş ve bu sistemlerin kurulma çalışmaları yapılmıştır.¹⁸⁵

4.3.8.2.3. İmalat Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resources Planning: MRP II)

Ekonomide yaşanan bazı gelişmeler, pazarın daha ağırlıklı biçimde müşteri istekleri tarafından belirlenmesi sonucunu doğurmuş ve bunun sonrasında imalat işletmeleri stoğa yönelik değil, sipariş bazında üretim biçimine yönelmişlerdir. Bu yeni üretim biçimi ile etkin kapasite kullanımı, küçük miktarlarda ve ekonomik üretim yapabilme, etkin finansman yönetimi gibi konular büyük önem kazanmıştır. Bu sayede yeni bir yaklaşım olan Üretim Kaynakları Planlaması-MRP II ortaya

¹⁸³ Muhammet Akaydın, Deniz Okşan, “Denizli’de Kurulu Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, <http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090912150257.pdf> [18.05.2010].

¹⁸⁴ Haluk Soyuer, “Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, c.1, s. 2 (1999): 155.

¹⁸⁵ Aydın Koçak, “Malzeme Yönetiminde Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Kanban Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Farklı Yaklaşımlar: Literatür Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 10, s. 1 (2008): 227.

çıkıştır. Bu yaklaşım, tüm üretim, planlama, pazarlama, dağıtım, mühendislik ve finansal faaliyetleri kapsamaktadır.¹⁸⁶

4.3.8.2.4. Kurum Kaynak Planlaması (ERP)

En genel şekliyle ERP, bir işletmede süregelen tüm bilgi akışının bütünleşmesini sağlayan ticari yazılım paketleridir. Bu sayede işletmeler, bir iş süreci ile diğer iş süreci, bir iş birimi ile diğer iş birimi, bir işletme ile diğer işletme arasında gerçek zamanlı bağlantı kurabilirler. Hızlı ve daha kaliteli bilgi elde ederler. Yöneticilere, aylık raporları beklemeden ve diğer aylık raporlarla çapraz kontrole gerek kalmadan kendi bilgisayarlarından gerçek zamanlı işletme bilgilerini görme olanağı verir. Ayrıca iş birimleri arasında, iş fonksiyonları içinde ve bölgesel olarak bilgi akışını da görebilirler.

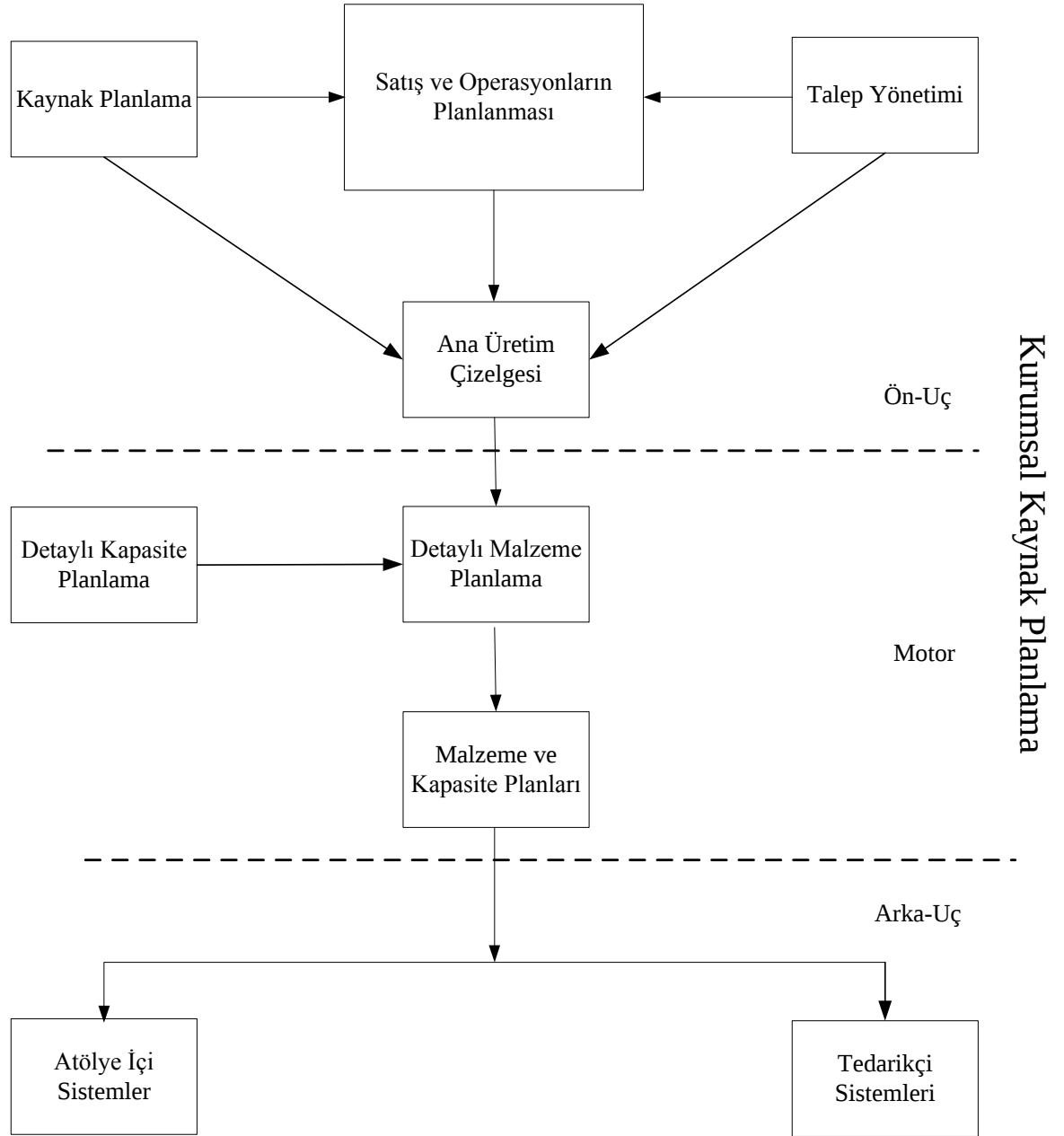
ERP, kurumların yönetim birimlerini ve iş süreçlerini bütünleştirerek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için en iyi iş uygulamalarını, yöntemlerini ve araçlarını belirlemeyi ve bunları uygulamayı hedefler. ERP sistemi, muhasebe, finans, satış-dağıtım, üretim planlama, stok yönetimi, satınalma, üretim, pazarlama, kalite yönetimi, bakım-onarım, insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonları bütünleşik bir tarzda ele almaktadır.

ERP’de amaç, işletmenin tüm fonksiyonları arasındaki işbirliğini ve etkileşimini, tutarlı bir şekilde geliştirmektir.

ERP, işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için, farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını barındıran bir sistemdir. İşletmenin verimliliğini, kalite ve rekabet edebilirliğini arttırmak için, her tür bilginin bir araya getirildiği bütünleşik bir düzeni ifade eder.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Akaydın, age, 230.

¹⁸⁷ Erkan Bayraktar, Mehmet Efe, “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Erkan%20BAYRAKTAR%20-%20Mehmet%20EFE/ZZZ%20Erkan%20BAYRAKTAR%20vd..pdf [22.04.2010].



Şekil 4.9: Üretim Planlama ve Kontrol Sistemi

Erkan Özbayraktar, **Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi**, 1.bs. (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 2007), 378.

Üretim planlama ve kontrol sistemleri, malzeme yönetimi, makine ve insanların çizelgelenmesi ve tedarikçilerle ana müşterilerin koordinasyonunu da içeren üretim süreçlerinin tümünün planlanması ve kontrolünü sağlar. Etkin bir planlama sistemi, sadece işletmenin başarısında değil, tüm tedarik zincirinin koordinasyonunda da önemli bir role sahiptir. Günümüzde üretim planlama ve takip sistemleri, ERP

sistemleri içine yerleştirilmiştir. Şekil 4.9 herhangi bir ERP yazılımı için geçerli olabilecek genel bir akış modelini göstermektedir.¹⁸⁸

4.3.8.2.5. Optimize Üretim Teknolojisi

Optimize Üretim Teknolojisi (OÜT), işletmelerin bazı harcamalarından tasarruf sağlamalarını, karlarını arttırmalarını, harcamalarını ve nakit akışlarını işletmeye tekrar döndürebilmek amacıyla tasarlanmış bir yaklaşımdır. OÜT sisteminin amaçları, işletmenin karlılığını maksimize ederken, araştırma-geliştirme ve üretim harcamalarını minimize etmektir.

OÜT'nin asıl hedefi, işletmenin kar maksimizasyonu olup bu hedef doğrultusunda net kar, yatırım getirisi ve nakit akışı kontrol altında tutulması gereken faktörlerdir. OÜT sisteminde en karlı ürün bileşimi, teslim tarihleri, emniyet stok düzeyleri, darboğaz oluşturan kaynaklar gibi önemli kriterleri kullanarak her faaliyet için öncelikler belirlenir. Daha sonra mevcut iş yükü göz önünde tutularak darboğazları tespit edilir. En son aşamada ise, mevcut darboğazlar dikkate alınarak her iş için program çizelgeleri hazırlanır.¹⁸⁹

4.3.9. Stok Tutarını Belirleyen Etmenler

İşletmelerde yer alan stok tutarını belirleyen etmenler on başlık halinde özetlenmiştir. Aşağıda söz konusu etmenler özet olarak açıklanacaktır.

4.3.9.1. Hammadde ve Malzemelerin Tutarını Belirleyen Etmenler

Hammadde ve malzemelerin belirli zamanlarda tedarik edilme (tarım ürünleri, ithalata dayalı madde ve gereçler) ya da piyasadan sürekli tedarik edilebilme durumu, büyük miktarda satınalmanın sağlayacağı fiyat tasarrufları, gelecekteki hammadde fiyat tahminleri, stoklanabilme ve niteliğini yitirmeden korunabilmeleri, hammadde ve malzemenin birim fiyatları, kapasite durumu ve kapasiteyi kullanma oranları gibi etmenler işletmedeki düzeyini belirleyen etkenlerdir.

¹⁸⁸ Erkan Özbayraktar, **Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi**, 1.bs (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 2007), 378.

¹⁸⁹ Gülgün Mısıkoğlu, Emel Laptalı Oral, “Prefabrikasyon Sektöründe Üretim Yönetimi Modelleri ve Stok Tutma Uygulamaları”, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/13126.pdf> [28.04.2010].

4.3.9.2. Yarı Mamul Stokların Tutarını Belirleyen Etmenler

İşletmelerin yarı mamul stok tutarını, üretim süresi, birim maliyet fiyatı, kapasite ve benzeri etkenler belirler.

4.3.9.3. Mamul Stokların Tutarını Belirleyen Etmenler

Üretimin sipariş üzerine ya da piyasa için yapılması, üretimin mevsimlere göre bağılılığı, mamul türlerinin çokluğu ya da azlığı, mamullerin depolanma durumu ve özelliği, grev olasılığı, satış fiyatına ilişkin beklèmeler, mamul birim fiyatı, üretimdeki ve talepteki dalgalanmalar, üretimdeki aksama olasılığı ve benzeri etkenler de mamul stoklarını belirleyen etkenlerdendir.¹⁹⁰

4.3.10. Stok Tutarını Azaltıcı Önlemler

İşletmelerin bulundurdıkları stok tutarını azaltıcı önlemleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Tedarik zincirindeki iletişim geliştirilmelidir. İletişimi iyileştirerek, müşteri servisini etkilemeden emniyet stok miktarı azaltılabilir.
- Tedarikçilerin teslimat süreleri azaltılmalıdır. Teslimat sürelerinin, stok seviyeleri üzerinde direkt etkisi vardır. Atıl zamanların %95'ini teslimat süreleri oluşturmaktadır. Aksiyon, tedarikçilerle birlikte çalışıp teslimat sürelerini azaltmak olmalıdır. Öncelikle tedarik zamanları izlenmeli ve ölçülmelidir. Tedarikçilerin teslimat, iç taşıma, müşterilere teslimat ve üretim sürelerinin takip edilmesi gereklidir.
- Taşınan malların sayısı azaltılıp standardize edilmelidir. Daha fazla miktarla daha az parça çeşidi ile daha kesin tahmin yapılabilir.
- Artan ve modası geçmiş stoklar azaltılmalıdır.
- Tedarikçi kalitesi arttırılmalıdır. Zayıf tedarikçi kalitesi diğer alanlarda ilave maliyetlere neden olur. Tedarikçilerin kalite problemi olduğunda düzeltici aksiyon planları başlatılmalı ve bu planların izlendiğinin emin olunmalıdır.

¹⁹⁰ Ender Boyar, "Mali Tablolar Tahlili (Analizi)", http://www.muhasabefinans.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=746 [01.08.2010].

- Parçaların daha sık teslim edilmeleri sağlanmalıdır. Böylece stoklara daha az yatırım bağlanmış olur.¹⁹¹

4.4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Yönetimi

Bu bölümde kısa vadeli yabancı kaynak (KVYK) ve KVYK yönetiminin tanımı, KVYK yönetiminin amacı, işletmelerde KVYK tutarını belirleyen etmenler ve işletmelerin kullandıkları KVYK çeşitleri incelenecektir.

4.4.1. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tanımı

Bir işletme yöneticisi, sermaye yapısında optimallik sağlama yanında finansman kaynaklarının süre (vade) olarak dağılımında da optimal sonuç verecek bir bileşimi sağlamak zorundadır.

Bir işletmenin başvurduğu kısa süreli finansman kaynakları, genel olarak, o işletmenin bir yıl içinde geri ödemek zorunda kalacağı kısa süreli borçları şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁹²

Kısa vadeli finansman kaynakları ya da borçlar genellikle, dönen varlıkların özellikle de alacak ve stokların finansmanında kullanılır. Ancak günümüzde birçok işletme, kısa süreli fonları duran varlıkların finansmanında da kullanmaktadır. Aslında normal olanı, kısa süreli fonlardan geçici bir süre için duran varlıkların finansmanında yararlanmaktır.¹⁹³

4.4.2. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Yönetimi ve Amacı

Kısa vadeli yabancı kaynak yönetimi, kısa vadeli borçların işletmenin varlıklarının yapısına, bulunduğu endüstri kolunun özelliklerine uygun olacak şekilde yönetilmesini konu edinir.

4.4.3. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tutarını Belirleyen Etmenler

İşletmelerin KVYK tutarını belirleyen etmenleri yedi başlık altında toplamak mümkündür. Bu etmenler çalışmanın aşağıdaki kısımlarında açıklanacaktır.

¹⁹¹ Bob Donath, Joe Mazel and others, “**The IOMA Handbook of Logistics And Inventory Management**, (New York : J. Wiley and Sons, 2002), 476.

¹⁹² Muharrem Özdemir, **Finansal Yönetim**, 2. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), 263.

¹⁹³ “Finansman Kaynakları”, http://www.ekodialog.com/finansal_eko/finansman_kaynaklari.html [10.07.2010].

4.4.3.1. İşletmenin Varlıklarının Yapısı

Her işletme, varlıkların işletmede kullanılma süresi ile bu varlıkların finansmanında kullanılan kaynakların süreleri arasında bir denge kurmak durumundadır. Bu nedenle bir işletmenin varlıkları arasında dönen varlıklar önemli bir yer tutuyorsa, söz konusu işletmenin kısa süreli finansman kaynaklarının toplam kaynakları içerisinde payının yüksek olması doğaldır. Buna karşılık duran varlıkların, varlık toplamı içerisinde önemi fazla ise, bu tür işletmelerin finansman şekline doğan riski azaltmak için görece olarak daha az kısa süreli kaynak kullanması gerekir.¹⁹⁴

4.4.3.2. Mevsimlik ve Devresel Değişmeler İle İlgili Tahminler

Genellikle çalışma sermayesinde meydana gelen mevsimlik ya da geçici artışları karşılamak amacıyla kısa vadeli kaynağa başvurulması yerinde bir uygulamadır. Geçici artışlar, alacak ve stoklarda meydana gelen düzensiz artışlar veya iş hacminin daralması sonucunda bunların devir hızlarının yavaşlaması, dolayısıyla likiditelerinin düşmesinden kaynaklanır. Gerek mevsimlik, gerekse geçici çalışma sermayesi ihtiyaçları bir müddet sonra ortadan kalkar. İşte bu gibi geçici ve düzensiz çalışma sermayesi ihtiyacı duyulduğu zamanlarda başvurulacak kısa vadeli finanslama, genellikle 3-4 ay, en fazla bir yıl vadeli finanslamadır.¹⁹⁵

4.4.3.3. Kısa Süreli Kaynakların Maliyeti ve Faiz Oranlarında Değişmeye İlişkin Bekleyişler

Yabancı kaynak maliyeti, kaynağın işletmeye sağladığı para girişi ile bunun gelecek dönemlerde faiz ve anapara taksiti olarak işletmeye getireceği para çıkışına eşitleyen iskonto veya faiz oranıdır. Kısa vadeli kaynak maliyeti faiz oranıdır.¹⁹⁶

4.4.3.4. Likidite ile İlgili Risk

İşletmenin likidite ve risk düzeyi ile işletmenin yabancı kaynak kullanırken göze alabileceği risk düzeyi kastedilmektedir.¹⁹⁷

¹⁹⁴ Akgüç, 1998, 526.

¹⁹⁵ Muammer Erdoğan, **İşletme Finansmanı**, (Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, 1990), 170.

¹⁹⁶ Hatice Gökbulut, “Basel II’nin Kobi’lerin Sermaye Maliyeti Üzerine Etkisi: Ege Bölgesi’ndeki Bir İşletme Üzerine Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 51.

¹⁹⁷ Yıldırım B. Önal, “Yeni Finansman Teknikleri Ders Notları- I”,

<http://www.financekol.com/fintek/YEN%C4%B0%20F%C4%B0NANSMAN%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0%20DERS%20NOTU%201%20F%C4%B0N%20YEN%C4%B0L.pdf> [01.06.2010].

4.4.3.5. Kısa Süreli Borçları Konsolide Etme veya Erteleme Olanğı

Kısa süreli borçlarını, vadeleri geldiğinde uzun süreli borç haline dönüştürmek, teknik bir deyişle konsolide etmek olanağına sahip işletmeler, riski arttırmadan, çok daha yüksek oranda kısa süreli yabancı kaynak kullanabilirler. Aynı olanak, kısa süreli borçlarını yenileyebilen işletmeler için de söz konusudur.¹⁹⁸

4.4.3.6. Ekonominin İçinde Bulunduğı Koşullar

Ekonominin canlı ve yükselme dönemlerinde, işletmelerin satışları da artmaya başlar ve buna paralel olarak kısa vadeli borçları artar. Ekonominin bu dönemlerinde kısa vadeli borçların yükselmesi önemli sayılabilecek bir risk oluşturmaz. Ekonominin durgunluk ve daralma dönemlerinde, satışlar da azalmaya başlar ve dönen değerlerin dönüş hızı yavaşladığı için, kısa vadeli borçlar risk oluşturmaya başlar.¹⁹⁹

4.4.3.7. Kurumsal Yapı ve İşletmenin Hukuki Şekli

Ülkemizde gerek alacaklılık hakkı, gerek ortaklık hakkı veren menkul değerleri çıkarma hakkı, anonim ortaklıklara tanınmış olduğundan, anonim ortaklıkların uzun süreli kaynak bulma olanağı daha fazla olmakta; tek sahipli işletmelerle, şahıs ortaklıkları bu nedenle daha çok kısa süreli yabancı kaynak kullanma durumunda kalmaktadırlar.²⁰⁰

4.4.4. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Çeşitleri

İşletmelerin kullandıkları KVKYK çeşitleri beş ana başlık altında toplanabilir. Söz konusu KVKYK'lar satıcı kredileri, banka kredileri, finansman bonosu çıkarılması yoluyla kısa süreli fon çıkarılması, factoring ve varlığa dayalı menkul kıymet çıkarılması yoluyla kısa süreli fon sağlanması başlıkları ile aşağıda açıklanacaktır.

4.4.4.1. Satıcı (Ticari) Kredileri

İşletmelerin çalışma sermayelerinin en önemli finansman kaynağı, ticari borçlarıdır. Ticari borçlar, işletmelerin gerek hammadde gerekse mamul alımında nakit çıkışlarını zamana yayarak önemli bir finansman kaynağı oluşturmaktadırlar.

¹⁹⁸ Akgüç, 1998, 527.

¹⁹⁹ Okka, age, 149.

²⁰⁰ Akgüç, 1998, 527.

Ticari kredi ve satıcı kredisi olarak ta bilinen bu kredi türü, satıcının alıcıya malını satabilmesi amacıyla açmış olduğu bir kısa vadeli kredi olarak ifade edilmektedir.²⁰¹

Ticari kredinin çok kullanılan iki türü bulunmaktadır. Bunlar Açık Hesap ve Borç Senetleri olarak bilinmektedir:

4.4.4.1.1. Açık Hesap

Alıcı işletmenin, satıcıya herhangi bir ödemede bulunmadığı ve satıştan doğan alacağın satıcının defterine borç olarak kaydedildiği bir hesap türüdür. Burada satıcı ve alıcı arasında var olan güven büyük önem taşımaktadır. Açık hesap, kullanım itibariyle gayet sade ve anlaşılır bir kredi türüdür ve herhangi bir formalite gerektirmez. Alıcı tarafından ödemelerin aksatılması veya hiç yapılmaması, başka bir ifadeyle bu kredinin geri dönüşümünün zor veya imkansızlaşması, satıcı işletmeleri çok zor durumda bırakabilmektedir.²⁰²

4.4.4.1.2. Borç Senetleri

Geri ödenmeme riskini azaltması, gerektiğinde iskonto ettirilerek paraya çevrilebilmesi ve dolaşım yeteneğinden dolayı farklı ticari ilişkilerde kullanılabilmesi, uygulamada ağırlıklı olarak borç senetleri karşılığında bu kredilerin kullanılmasına neden olmaktadır.²⁰³

4.4.4.2. Banka Kredileri

Ticari krediden, daha çok kredi değerlilikleri pek yüksek olmayan küçük veya yeni kurulmuş işletmeler istifade ederken, banka kredileri daha itibarlı işletmelere hitap etmektedir. Genel olarak bankalar kredi açacakları işletmelerde,

- Uzun süredir faaliyetini sürdürüyor olması,
- Geçmiş yıllarda faaliyetlerini karla sonuçlandırmış olması,
- Bankanın kredi açtığı iş kollarında faaliyet gösteriyor olması,
- Borç/özsermaye oranının düşük olması,
- Yöneticilerinin yükümlülüklerine bağlı, borç ödeme isteklerinin yüksek ve iyi niyetli olmaları,

²⁰¹ Özdemir, age, 264.

²⁰² Öz, age.

²⁰³ Aydın, 2004, 210.

- Ekonomik hayattaki dalgalanmalara karşı aşırı duyarlılığının bulunmaması,
- Alış ve satış fiyatlarının istikrarlı olması,
- Yetenekli bir yönetim kadrosuna sahip olması,

gibi koşullar aramakta, dolayısıyla bu kredilerden yararlanabilmek pek kolay olmamaktadır.²⁰⁴

İşletmeler, kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile bankalardan kredi talep etmektedirler. Aldıkları kredileri vadesinde ve önceden ayarlanmış faiz ile beraber geri ödemek durumundadırlar. Ekonomik faaliyetlerin finansmanı veya özel sektör-mali sistem ilişkisi, özellikle kriz dönemlerinde daha çok gündeme gelmektedir. Çünkü bu tür dönemlerde işletmeler, yeterli ölçüde ve uygun maliyetle fon sağlayamamaktadırlar.²⁰⁵

4.4.4.3. Finansman Bonosu Çıkarılması Yoluyla Kısa Süreli Fon Sağlanması

Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi finansman bonoları kısa vadeli borçlanma araçları olup vadesi 60 günden az 720 günden fazla olamaz. Finansman bonoları, anonim ortaklıklar, özelleştirme kapsamına alınanlar dahil kamu iktisadi teşebbüsleri, mahalli idarelerle ilgili özel mevzuat uyarınca faaliyet gösteren kuruluş, idare ve kredi değerliliği yüksek işletmeler tarafından ihraç edilirler.²⁰⁶

4.4.4.4. Factoring

Kısa vadeli kaynak çeşitlerinden birisi olan factoring konusu, alternatif nakit yönetim modelleri bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu nedenle bu bölümde factoring konusuna tekrar değinilmeyecektir.

4.4.4.5. Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Çıkarılması Yoluyla Kısa Süreli Fon Sağlanması

Kısa vadeli kaynak çeşitlerinden varlığa dayalı menkul kıymet konusu, nakit yönetiminde geçici amaçla yatırım yapılabilecek finansal yatırım araçları başlığı

²⁰⁴ Bolak, 2005, 230.

²⁰⁵ İbrahim Arslan, Sevda Yapraklı, “Banka Kredileri ve Enflasyon Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Ekonometrik Bir Analiz (1983-2007)”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, s.7 (2008): 91.

²⁰⁶ Aydın, 2004, 210.

altında detaylı olarak açıklanmıştır. Bu nedenle bu bölümde tekrar açıklanmayacaktır.

5.OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde otomotiv yan sanayi işletmelerinde çalışma sermayesi yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırmaya yer verilmiştir. Bölümde sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kısıtları ve veri analizinde kullanılan yöntem açıklanacak ve sonrasında araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan otomotiv sanayinde faaliyet gösteren yan sanayi işletmelerinin ÇSY uygulamaları konusunda bilgi edinmektir. Bu çalışma, otomotiv yan sanayi işletmeleri ile ÇSY üzerine yapılan tek çalışma olması ve gelecekte aynı konu hakkında yapılacak araştırmalara referans gösterilebilecek nitelik taşıması nedeniyle önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında Türkiye’de otomotiv sektöründe ana sanayi olarak yer alan köklü bir işletmenin 2010 yılı aktif yan sanayi işletmeleri ele alınmıştır. Böylece araştırma 161 işletme üzerinde uygulanmıştır. Fakat araştırmanın kısıtları bölümünde de açıklanan nedenlerin etkisiyle de ankete toplamda 56 işletme yanıt vermiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bir alan çalışmasıdır ve veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan söz konusu işletmelerin, Türkiye’nin çeşitli illerinde faaliyet göstermelerinden ve anketin fazla sayıda soru içermesinden ötürü anket uygulaması internet üzerinden yapılmıştır. Öncelikle Microsoft Word ile oluşturulan anket formu bir web sitesi aracılığı ile elektronik ortama aktarılmış ve uygulama yapılmak istenen işletmelere oluşturulan anketin linki bir mail ile atılmıştır. İşletmeler bu linke

tıklayarak ankete ulaşabilmiş ve aynı zamanda ankete ara verseler bile yine aynı link aracılığıyla kaldıkları yerden anketi yanıtlayabilme olanağına sahip olmuşlardır. Görsel olarak ta daha zengin olan bu yöntemle, olabildiğince çok işletmeden yanıt alınmasının sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın sağlığı açısından yanıt veren işletmeler IP adreslerinden takip edilmiş ve aynı IP adresinden veri girişi yapmaları engellenmiştir.

Araştırmanın belli aralıklarında yanıt dönmeyen işletmelere telefon, faks ve mail aracılığıyla hatırlatmalar yapılmış ve olabildiğince çok sayıda işletmeye ulaşmaya çalışılmıştır.

Anket çalışması Nisan–Temmuz tarihleri arasında işletmelerin ÇSY’nden sorumlu olabilecek mali işler, finans ya da muhasebe birimlerinde görev alan yetkili kişilere uygulanmıştır. Soruların finans içerikli olması sebebiyle işletmelerin yaşabileceği muhtemel endişe ve yanıltıcı yanıt verme tutumlarını değiştirebilmek amacıyla, gönderilen anket linkine tıkladıklarında uygulayıcıları, çalışmanın tamamen akademik amaçlı olduğunu ve verilen yanıtların toplu olarak değerlendirileceğini belirten rahatlatma amaçlı bir ön yazı karşılamış ve işletmelerin anketi yanıtlandırmaya bu aşama ile başlamaları sağlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada kapsam, Türkiye’de otomotiv sektöründe ana sanayi olarak yer alan köklü bir işletmenin 2010 yılı aktif yan sanayi işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi, söz konusu ana sanayi işletmesinin Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi işletmelerinin en büyük oyuncularından biri olarak kabul edilmesidir.

Araştırmada ÇSY uygulamaları hakkında bilgi edinebilmek amacıyla yöneltilen soruların finansal nitelik taşımalarından ötürü, işletmelerin bu sorulara, işletmelerindeki mevcut durum yerine olması gereken yanıtları vermeleri ya da anketi yanıtlamaktan vazgeçme riskini taşıması, araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Diğer bir kısıt olarak da ÇSY konusunun oldukça kapsamlı olması sebebiyle işletmelere yöneltilen soru sayısının fazla olmasıdır. Anketin bu kadar kapsamlı olması bazı işletmelerin anketi yanıtlandırmamasına neden olmuştur.

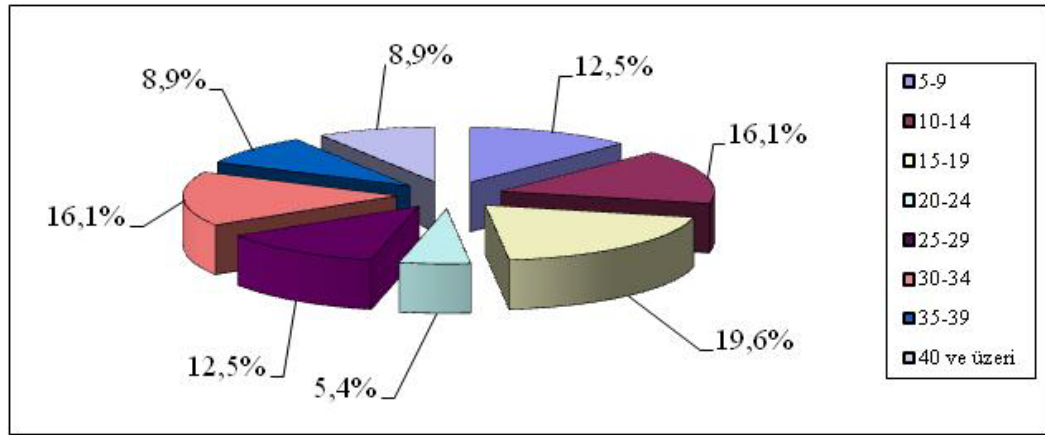
5.5. Veri Analizinde Kullanılan Yöntem

Araştırmanın analizinde SPSS 18 Programı kullanılmıştır. Araştırma sonucu elektronik ortamda edilen veriler, Microsoft Word programına taşınmış ve SPSS 18 veri analiz programına girişleri yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, ortalama dağılım ve standart sapma analizleri yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar Microsoft Excel Programı yardımıyla oluşturulan tablo ve şekiller ile açıklanmıştır.

5.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

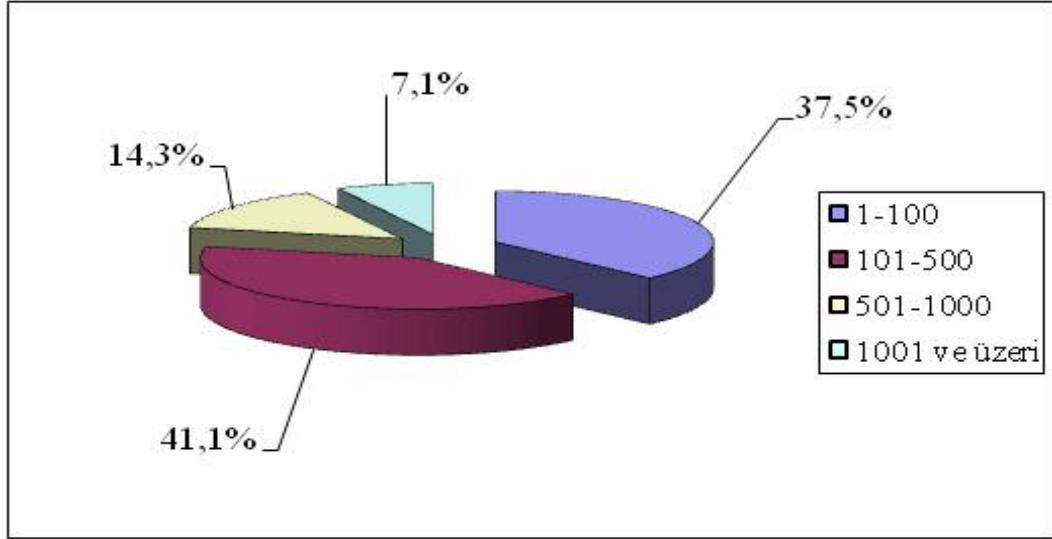
Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen veriler ana başlıklar altında gruplandıktan sonra ankette yöneltilen sıralar gözetilerek ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

5.6.1. İşletmelerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular



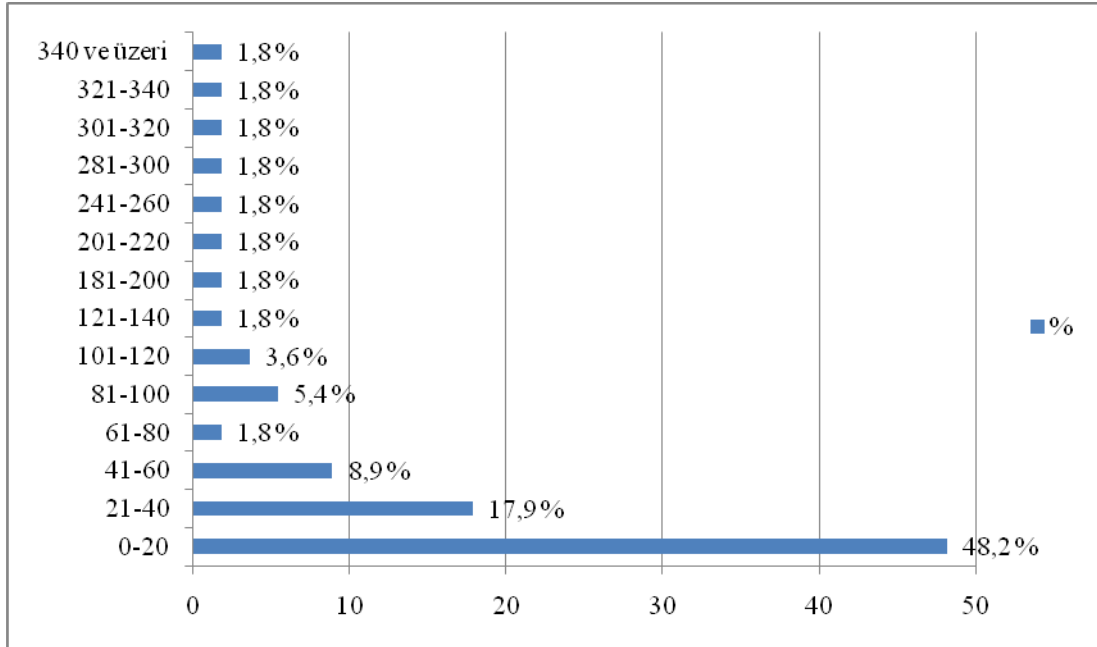
Şekil 5.1: İşletmenin Yaşı Tablosu

Şekil 5.1’de de görülebileceği gibi ankete katılan işletmelerin %19,6’sı “15 ile 19 yaş”, % 16,1’er oranları ile “10 ile 14 yaş” ve “30 ile 34 yaş” aralığındadır. Bu oranları sırasıyla %12,5 oranları ile “5-9 yaş” ve “25- 29 yaş” aralığı, %8,9’ar oranlar ile “35-39 yaş” aralığı ve “40 ve üzeri yaş” aralıkları takip etmektedir.



Şekil 5.2: İşletmenin Ortalama Ücretli Çalışan Sayısı

Şekil 5.2 ile ankete katılan işletmelerin %41,1'inin ortalama çalışan sayısı "101 ile 500 arasında", %37,5'inin ortalama çalışan sayısı "1 ile 100 arasında", %14,3'ünün ortalama çalışan sayısı "501 ile 1.000 arasında" ve geri kalan %7,1'inin ortalama çalışan sayısı "1.001 ve üzeri" olarak belirlenmiştir.



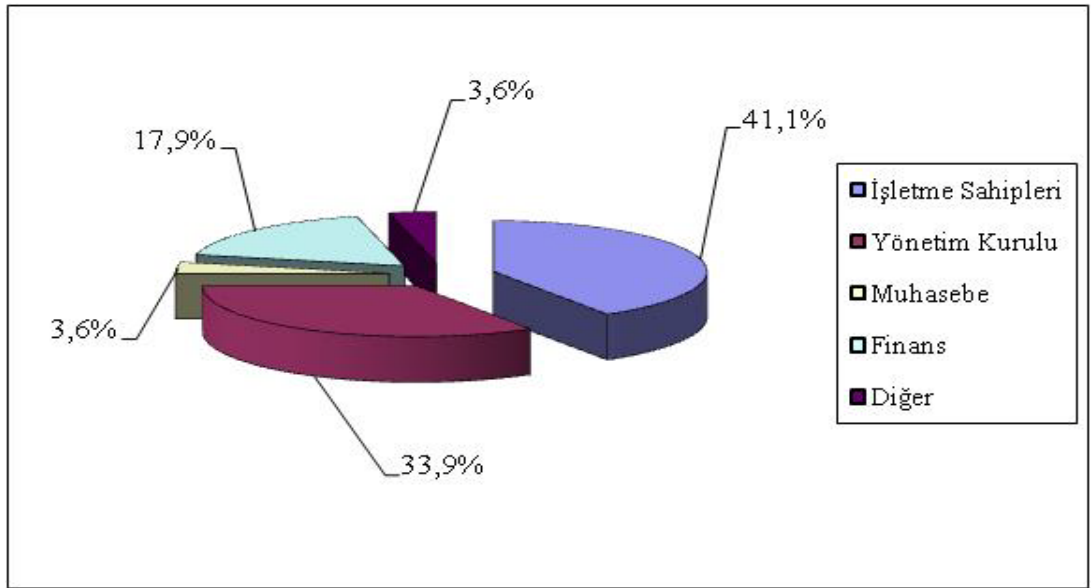
Şekil 5.3: İşletmenin 2009 Yılı Toplam Cirosu

İşletmelerin 2009 yılına ait ciro dağılımları Şekil 5.3'te görülmektedir. Buna göre ankete katılan işletmelerin %48,2'sinin cirosunun "20 Milyon TL'nin altında",

%17,9'unun cirosunun "21-40 Milyon TL arasında", %8,9'unun cirosunun "41-60 Milyon TL arasında", %5,4'ünün cirosunun "81-100 Milyon TL arasında", %3,6'sının cirosunun "101-120 Milyon TL arasında" yer aldığı görülmektedir. Son olarak %1,8'er oranla ciroları "61-80 Milyon TL arasında", "121-140 Milyon TL arasında", "181-200 Milyon TL arasında", "201-220 Milyon TL arasında", "241-260 Milyon TL arasında", "281-300 Milyon TL arasında", "301-320 Milyon TL arasında", "321-340 Milyon TL arasında", "340 Milyon TL ve üzerinde" aralıklarında bulunan birer işletme olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun 2009 yılı cirosunun 0-20 milyon TL arasında olduğu ve çalışan sayılarının 250 kişiden az olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılan bu çalışmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun, otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olduğunu söylemek mümkündür.

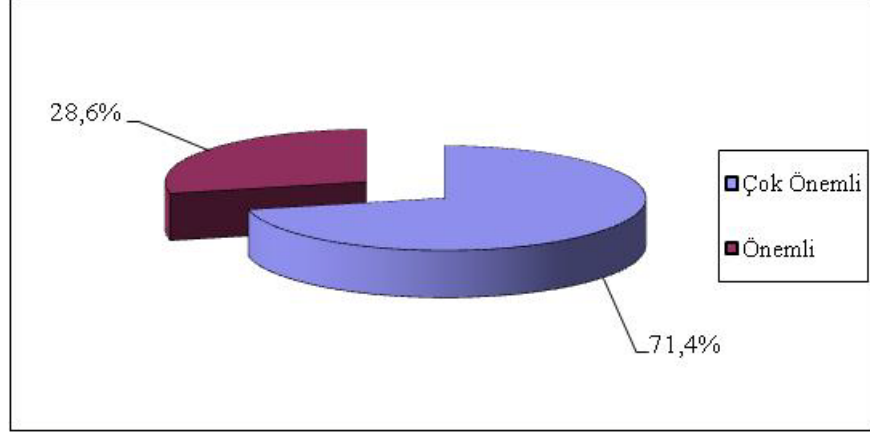
5.6.2. İşletmelerin Çalışma Sermayesi Yönetimi İle İlgili Bulgular



Şekil 5.4: İşletmelerin Çalışma Sermayesi Yönetiminde Öncelikli Olarak Sorumlu Olan Kişi

Ankete katılan işletmelerde, çalışma sermayesi yönetiminde öncelikli olarak sorumlu olan kişiler Şekil 5.4'e göre, %41,1'inde "İşletme Sahipleri", %33,9'unda "Yönetim Kurulu", %17,9'unda "Finans", %3,6'sında "Muhasebe" ve %3,6'sında "Diğer" olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük çoğunluğunda, çalışma sermayesi yönetiminden öncelikle sorumlu kişilerin, işletme sahipleri olduğu görülmüştür. Bu durum, Türkiye’deki işletmelerin genel olarak aile işletmelerinden oluşması ve kurumsallaşma çabalarının henüz çok yeni olmasının getirdiği beklenen bir sonuçtur.



Şekil 5.5: Çalışma Sermayesi Yönetiminin Önemi

Şekil 5.5’e göre ankete katılan işletmelerin hepsi, Çalışma Sermayesi Yönetiminin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 5.5’te işletmelere göre bu seviyeler %71,4’ü için “Çok Önemli”, %28,6’sı için ise “Önemli” olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin hepsi, ÇSY’nin işletmeleri için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu da söz konusu işletmelerin, devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hayati önem taşıyan bu konuda farkındalıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Fakat işletme ciroları ile çalışma sermayesine verilen önem arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında, önem derecesi ciro küçüldükçe artmaktadır. Yani küçük işletmelerin çalışma sermayesi yönetimine daha çok önem verdiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 5.1: İşletmenin Çalışma Sermayesi Yönetiminde En İyi Duruma Gelebilmesi İçin Öncelikli Olarak Yapılması Gerekenlerin Önem Dereceleri

Öncelikli Konular	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Mevcut İş Süreçlere Uymak	46,4	44,6	7,1	1,8		100
-İş Süreçlerini Yeniden Tasarlamak ve İyileştirmek	39,3	53,6	5,4	1,8		100
-Tedarikçi Şartlarını İyileştirmek	53,6	42,9	1,8	1,8		100
-Müşteri Şartlarını İyileştirmek	62,5	26,8	7,1	1,8	1,8	100
-Stok Yönetimini İyileştirmek	73,2	23,2	1,8	1,8		100

İşletmelerin ÇSY’nde en iyi duruma gelebilmeleri için öncelikli olarak yapılması gereken konular beş madde halinde sunulmuştur. Bu maddelere işletmelerin verdikleri yanıtlar Tablo 5.1’e göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- “Mevcut İş Süreçlere Uymak” konusunda, ankete katılan işletmelerin %46,4’ü “Çok Önemli”, %44,6’sı “Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “İş Süreçlerini Yeniden Tasarlamak ve İyileştirmek” konusunda, ankete katılan işletmelerin %53,6’sı “Önemli”, %39,3’ü “Çok Önemli”, %5,4’ü “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Tedarikçi Şartlarını İyileştirmek” konusunda, ankete katılan işletmelerin %53,6’sı “Çok Önemli”, %42,9’u “Önemli”, %1,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Müşteri Şartlarını İyileştirmek” konusunda, ankete katılan işletmelerin %62,5’i “Çok Önemli”, %26,8’i “Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz”, %1,8’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

- “Stok Yönetimini İyileştirmek” konusunda, ankete katılan işletmelerin %73,2’si “Çok Önemli”, %23,2’si “Önemli”, %1,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında ankete katılan işletmeler için “Stok Yönetimini Değiştirmek” seçeneği %73,2 oranı ve “Çok Önemli” derecesiyle ÇSY’nde daha iyi duruma gelebilmek için gerekli unsur olarak öne çıkmıştır. Bu da stoklara yapılan yatırım tutarlarının, genellikle çalışma sermayesi tutarının çok önemli bir kısmını oluşturmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. İşletmelerin stok yönetimlerinde verimli bir yönetim sergilemesi, çalışma sermayesi yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olacaktır.

Tablo 5.2: Çalışma Sermayesi Yönetimlerinde En İyi Duruma Gelebilmeleri İçin Gerekli Kriterlerin Ortalaması

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
56	1,5429	0,48947

Ankete katılan 56 işletmenin Çalışma Sermayesi Yönetimlerinde en iyi duruma gelebilmeleri için gerekli olarak görülen toplam beş unsur için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 5.2’de de görülebileceği gibi toplamda beş değişken ile tanımlanan yeni değer ortalama 1,54 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin işletmeler için, araştırmada kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde “Çok Önemli” ve “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.

Tablo 5.3: İşletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını Değiştiren Durumların Önem Dereceleri

İşletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını Değiştiren Durumlar	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Mevsim Değişiklikleri	12,5	26,8	19,6	33,9	7,1	100
-İşletmemizin Vadeli Satış ve Stok Politikalarında Meydana Gelen Değişiklikler	44,6	39,3	7,1	5,4	3,6	100
-Teknolojide Meydana Gelen Değişmeler	26,8	50	16,1	5,4	1,8	100
-Kriz Dönemleri	80,4	14,3	3,6	1,8		100

İşletmelerin Çalışma Sermayesi ihtiyaçlarını değiştiren durumlara örnek olarak dört madde ankette yer almıştır. Bu maddelere işletmelerin verdikleri yanıtlar, Tablo 5.3’deki gibi ortaya çıkmıştır. Açıklamak gerekirse:

- “Mevsim Değişiklikleri” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %33,9’u “Önemsiz”, %26,8’i “Önemli”, %19,6’sı “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %12,5’i “Çok Önemli”, %7,1’i “Çok Önemsiz” yanıtını vermişlerdir.
- “İşletmemizin Vadeli Satış Ve Stok Politikalarında Meydana Gelen Değişiklikler” konusunda, ankete katılan işletmelerin %44,6’sı “Çok Önemli”, %39,3’ü “Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %5,4’ü “Önemsiz”, %3,6’sı “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Teknolojide Meydana Gelen Değişmeler” konusunda, ankete katılan işletmelerin %50’si “Önemli”, %26,8’i “Çok Önemli”, %16,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %5,4’ü “Önemsiz”, %1,8’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

- “Kriz Dönemleri” konusunda, ankete katılan işletmelerin %80,4’ü “Çok Önemli”, %14,3’ü “Önemli”, %3,6’sı “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

Finansal krizler etkisini, öncelikle işletmelerin çalışma sermayesinde göstermekte ve bu sermayenin kompozisyonunda değişikliklere ve ihtiyacında ani artışlara sebep olmaktadır. Çalışma kapsamında araştırmaya katılan işletmeler için “Kriz Dönemlerinin” %80,4 oran ve “Çok Önemli” derecesiyle Çalışma Sermayesi ihtiyacını değiştiren en etkili unsur olarak çıkması, işletmelerin kriz dönemlerindeki yönetim biçimlerini gözden geçirmeleri gerekliliği konusunda farkındalıklarının olduğunu göstermesi bakımından önemli bir sonuçtur.

Tablo 5.4: İşletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını Değiştiren Durumların Ortalaması

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
56	2,0312	0,65028

Ankete katılan 56 işletmenin Çalışma Sermayesi İhtiyacını değiştiren durumlar için toplam dört unsur için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda dört değişken ile tanımlanan yeni değer Tablo 5.4’te de görülebileceği gibi ortalama 2,03 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin araştırmada kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde ortalama “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.

Tablo 5.5: İşletmenin Üst Yönetimine Yapılan Raporlamalarda, Çalışma Sermayesi Yönetimi İçin Gerekli/Esas Olan Anahtar Bilgi ve Figürlerin Yer Alma Durumu

Anahtar Bilgi ve Figürler	Evet, Tamamen	Evet, Kısmen	Sadece Sınırlı Ölçüde	Fikrim Yok	Toplam
-Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	76,8	17,9	3,6	1,8	100
-Stokları Ortalama Tutma Süresi	64,3	30,4	5,4		100
-Borçları Ortalama Ödeme Süresi	78,6	17,9	3,6		100
-Mevcut Nakit Düzeyi	83,9	12,5	3,6		100

Çalışma Sermayesi Yönetimi için esas olan dört bilginin, işletmelerin üst yönetime yaptıkları raporlamalarda yer alma durumları ile ilgili soruya işletmelerin yanıtları Tablo 5.5'teki gibi ortaya çıkmıştır. Açıklamak gerekirse:

- Ankete katılan işletmelerin %76,8'i "Tamamen", %17,9'u "Kısmen", %3,6'sı "Sadece Sınırlı Ölçüde" raporlarda "Alacakların Ortalama Tahsil Süresi"nin yer aldığını, işletmelerin %1,8'i ise "Fikrim Yok" cevabı ile "Alacakların Ortalama Tahsil Süresi"nin üst yönetime yapılan raporlarda yer alma durumunu bilmediklerini belirtmişlerdir.
- Ankete katılan işletmelerin %64,3'ü "Tamamen", %30,4'ü "Kısmen", %5,4'ü "Sadece Sınırlı Ölçüde" raporlarda "Stokları Ortalama Tutma Süresi"nin yer aldığını belirtmişlerdir.
- Ankete katılan işletmelerin %78,6'sı "Tamamen", %17,9'u "Kısmen", %3,6'sı "Sadece Sınırlı Ölçüde" raporlarda "Borçları Ortalama Ödeme Süresi"nin yer aldığını belirtmişlerdir.
- Ankete katılan işletmelerin %83,9'u "Tamamen", %12,5'i "Kısmen", %3,6'sı "Sadece Sınırlı Ölçüde" raporlarda "Mevcut Nakit Düzeyi"nin yer aldığını belirtmişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında işletmeler için “Mevcut Nakit Düzeyinin” %83,9 “Evet, Tamamen” yanıtıyla üst yönetime yapılan raporlarda en fazla rapor edilen anahtar bilgi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü, işletmelerde nakit ve nakit benzeri varlıklar önemli bir yer tutar. Özellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, nakit ve nakit benzeri varlıklara yatırımın yetersiz olması, başarısızlıkta önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla raporlarda mevcut nakit düzeylerinin en çok sunulan bilgi olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 5.6: Çalışma Sermayesi Yönetimi İçin Gerekli/Esas Olan Anahtar Bilgilerin Ortalaması

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
56	1,2902	0,40389

Ankete katılan 56 işletmenin Çalışma Sermayesi Yönetimi için esas olan dört unsur için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda dört değişken ile tanımlanan yeni değer Tablo 5.6’daki gibi ortalama 1,29 değerini almıştır. Bu da bahsi geçen kriterlerin üst yönetime yapılan raporlamalarda, araştırmada kullanılan ölçek ortalaması göz önüne alındığında “Tamamen” ve “Kısmen” yanıtları ile yer aldığını göstermektedir.

5.6.3. İşletmelerin Finansal Planlama Uygulamaları İle İlgili Bulgular

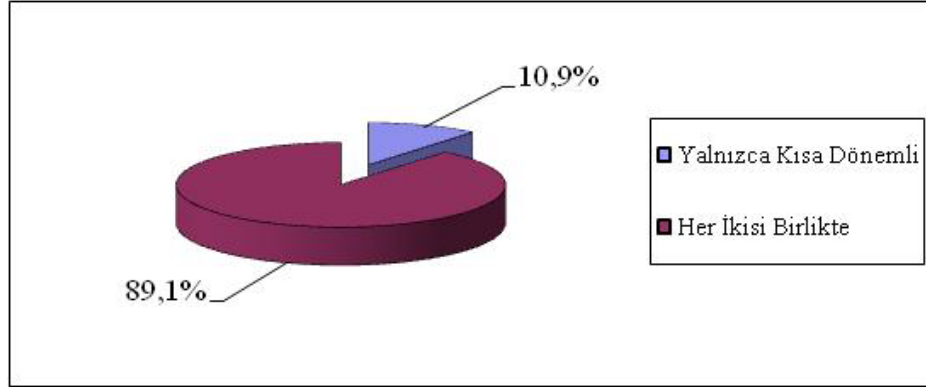
Tablo 5.7: İşletmelerde Finansal Planlama Yapılması

Yanıt	Frekans	%
Evet	55	98,2
Hayır	1	1,8
Toplam	56	100

Tablo 5.7’ye göre ankete katılan işletmelerin %98,2’si finansal planlama yaptıklarını geri kalan %1,8’i finansal planlama yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç işletmelerin gelecekte ortaya çıkması olası işletme ile ilgili sorunlar henüz ortaya çıkmadan, önlem alarak neyin, ne zaman, ne şekilde yapılması gerektiği konusunda

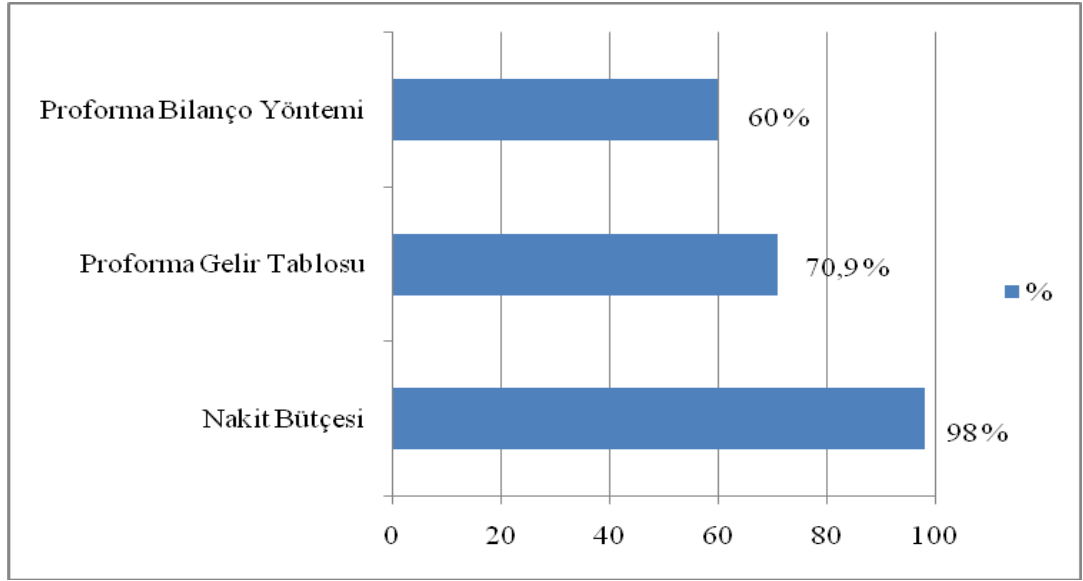
önceden sistematik bir şekilde düşünme gayretinde olduklarını göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

Ankete katılan işletmelerden 1 tanesi (%1,8'i) bu soruya hayır cevabı vererek finansal planlama yapmadığını belirtmiştir. Bu nedenle, bu işletme finansal planlama ile ilgili diğer soruları yanıtlandırmamıştır ve bu sorular 55 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.6: Finansal Planlama Türü

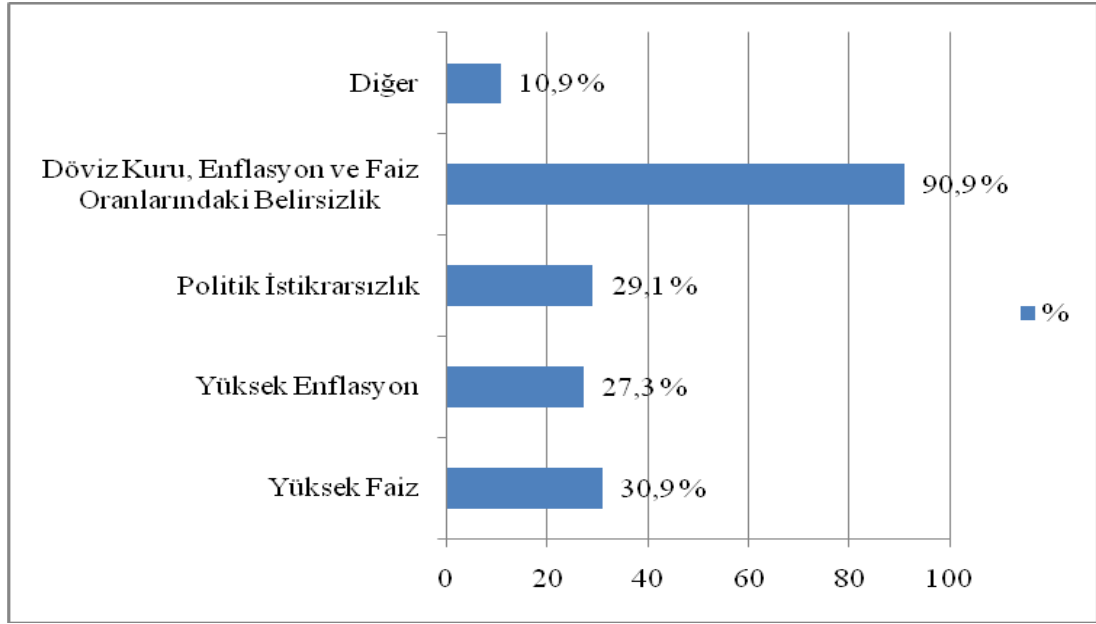
Ankete katılan işletmelerden finansal planlama yapan 55 işletmenin %10,9'u "Yalnızca Kısa Dönemli" finansal planlama yaparken, %89,1'i "Kısa ve Uzun Dönemli Finansal Planlama"yı birlikte yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç işletmelerin gelecek dönemlerde karşılaşılabilecekleri durumlar konusunda oldukça duyarlı olduklarını göstermektedir. Kısa ve Uzun dönemli finansal planlamayı birarada yapmaları, işletmeleri gelecek dönemlerde karşılaştacakları olası problemlere daha hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.



Şekil 5.7: Finansal Planlama Yaparken Kullanılan Yöntemler

Şekil 5.7’ye göre finansal planlama yapan 55 işletmenin %98’inin “Nakit Bütçesi”ni, %70,9’unun “Proforma Gelir Tablosu”nu ve %60’ının “Proforma Bütçe Yöntemi”ni kullandıkları belirtilmiştir.

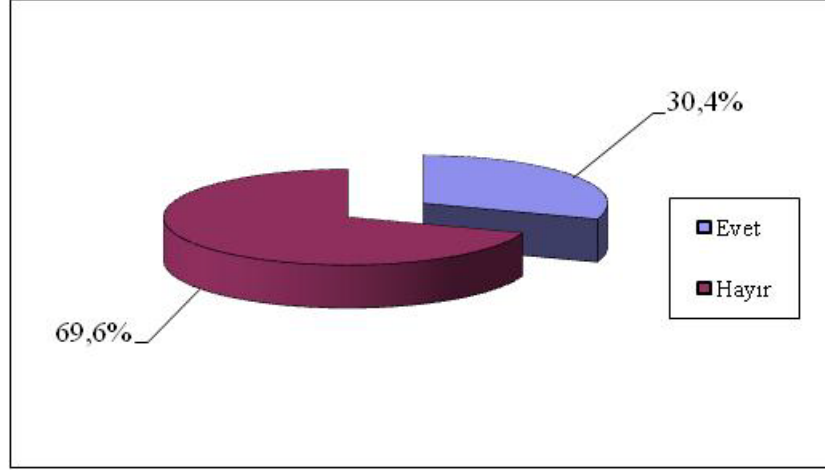
Nakit bütçesi, işletmede yalnız finansman ihtiyacını değil, aynı zamanda ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağını da göstermesi bakımından işletmeler tarafından daha fazla tercih edilebilir. Ayrıca nakit bütçesi, çalışma sermayesinin finansmanı ve likit değerlerin yönetimi gibi konuların yanı sıra bu değerlerin planlamasında da kullanılan bir araç olması nedeniyle çalışma sermayesi yönetiminin önemli bir parçasıdır.



Şekil 5.8: Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler

İşletmelerin finansal planlamalarını geçersiz kılan faktörler Şekil 5.8’deki gibi ortaya çıkmıştır. Soruyu yanıtlayan 55 işletmenin %90,9’u “Döviz Kuru, Enflasyon ve Faiz Oranlarındaki Belirsizliğin”, %30,9’u “Yüksek Faiz”in, %29,1’i “Politik İstikrarsızlık”, %27,3’ü “Yüksek Enflasyon” faktörlerinin işletmelerinde yapılan finansal planlamayı geçersiz kılan faktörler olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %10,9’u ise tahsilat problemleri, hammadde fiyatları, kriz dönemleri, talepte meydana gelen dalgalanmalar ve alacak vadelerinin düzensizliği gibi alt başlıklarda özetlenebilen “Diğer” yanıtını vermiştir.

Türkiye ekonomisinde özellikle de döviz kuru, enflasyon ve faiz oranlarındaki belirsizlikler nedeniyle işletmeler tarafından yapılan finansal planların geçerliliğini sıkıntıya düşüğü görülmektedir. Geçmiş dönemlere göre oldukça düşük seviyelerde olmasına rağmen, enflasyon ve faiz oranlarının halen işletmeler tarafından finansal planlarını bozan faktörler olarak değerlendirmelerde yerlerini almıştır.

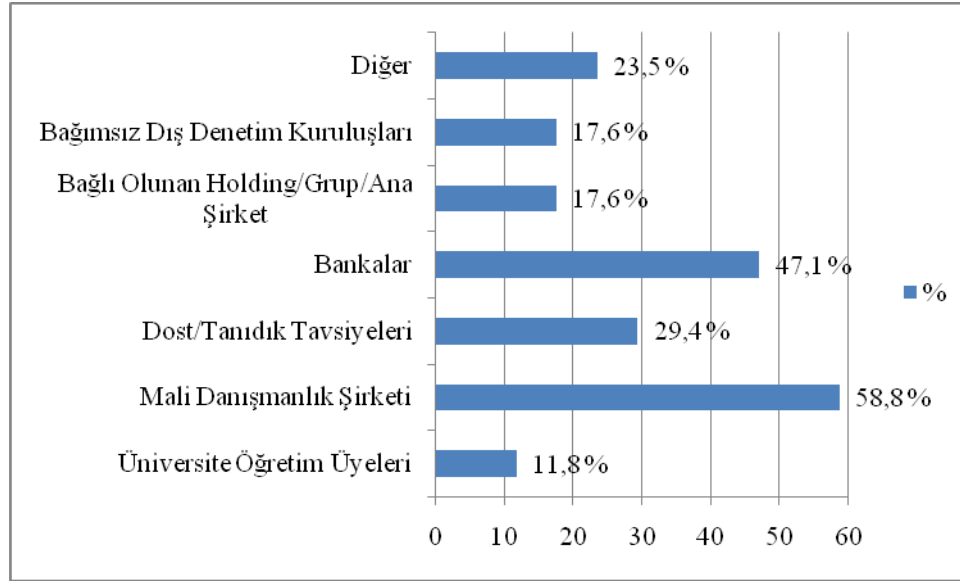


Şekil 5.9: Finansal Kararların Alınmasında İşletme Dışından Destek Alınması

Şekil 5.9'a göre, ankete katılan işletmelerin %30,4'ü finansal kararların alınmasında işletme dışından destek almakta iken, %69,6'sı destek almadığını belirtmiştir.

İşletme dışındaki çeşitli kanallardan destek alınması, işletmelerin değişen ekonomik şartlara daha hızlı adapte olması ve gerekli aksiyonları alması açısından oldukça önemlidir. İşletme dışından özellikle de finansal konularda uzman kişi ve kuruluşların denetim ve destekleri, zamanla doğabilmesi muhtemel olan işletme körlüğünün önüne geçilmesi ve zaman zaman mevzuatlarda meydana gelen değişikliklere göre mevcut uygulamaların daha hızlı güncellenmesine yardımcı olabilir. Fakat ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu, işletme dışından destek almadığını belirtmiştir. Bu sonuç, işletmelerin daha çok aile işletmesi olmaları ve geleneksel biçimde yönetilmelerinin bir sonucu olabileceği gibi finansal konuların paylaşılmasından duyulan muhtemel rahatsızlıklardan da kaynaklanabilir.

Ankete katılan işletmelerden 39 tanesi (%69,6'sı) finansal kararların alınmasında işletme dışından destek almadıklarını belirtmişlerdir. Bu sebepten dolayı dışardan alınan destek ile ilgili soruyu yanıtlandırmamışlardır. Bu nedenle destek alma ile ilişkili bir sonraki soru toplam 17 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.

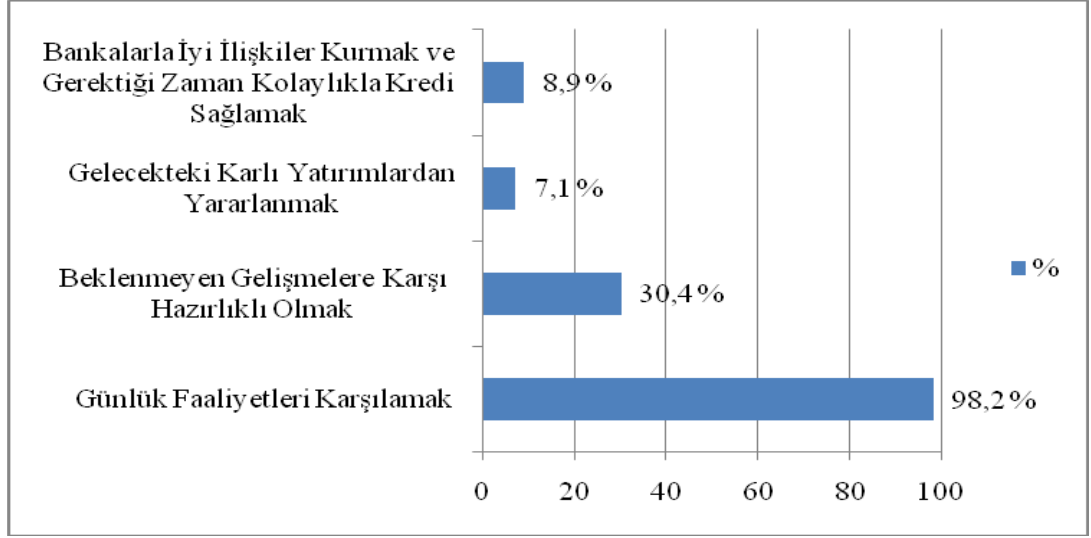


Şekil 5.10: Finansal Kararların Alınmasında İşletme Dışından Alınan Destek Seçenekleri

Finansal kararların alınmasında işletme dışından destek alan 17 işletmenin verdikleri yanıtlar Şekil 5.10'daki gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre işletmelerin %58,8'i "Mali Danışmanlık Şirketi"nden, %47,1'i "Bankalar"dan, %29,4'ü "Dost/Tanıdık Tavsiyeleri"nden, %17,6'sı "Bağlı Olunan Holding/Grup/Ana Şirket"den, %17,6'sı "Bağımsız Dış Denetim Kuruluşları"ndan, %11,8'i "Üniversite Öğretim Üyeleri"nden yararlandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %23,5'i ise müşterilerin tavsiyeleri, diğer köklü işletmelerin yapmış olduğu tahminler ve yeminli mali müşavir desteği gibi alt başlıklarda özetlenebilen "Diğer" yanıtını vermiştir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun destek olarak Mali Danışmanlık Şirketlerinden faydalanmaları, bu işletmelerin konularında uzman ve en güncel mevzuat bilgilerine sahip olmalarının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

5.6.4. İşletmelerin Nakit Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular



Şekil 5.11: İşletmelerin Nakit Bulundurma Nedenleri

Şekil 5.11'e göre ankete katılan işletmelerin %98,2'si "Günlük Faaliyetleri Karşılama", %30,4'ü "Beklenmeyen Gelişmelere Karşı Hazırlıklı Olmak", %7,1'i "Gelecekteki Karlı Yatırımlardan Yararlanmak", %8,9'u "Bankalarla İyi İlişkiler Kurmak ve Gerekli Zaman Kolaylıkla Kredi Sağlamak" amacıyla nakit bulundurduklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre işletmelerin bünyelerinde günlük faaliyetleri (işlem) dışında çok fazla nakit bulundurmaya gerek duymadıklarını yani, atıl durumda nakit bulundurmadıklarını söylemek mümkündür.

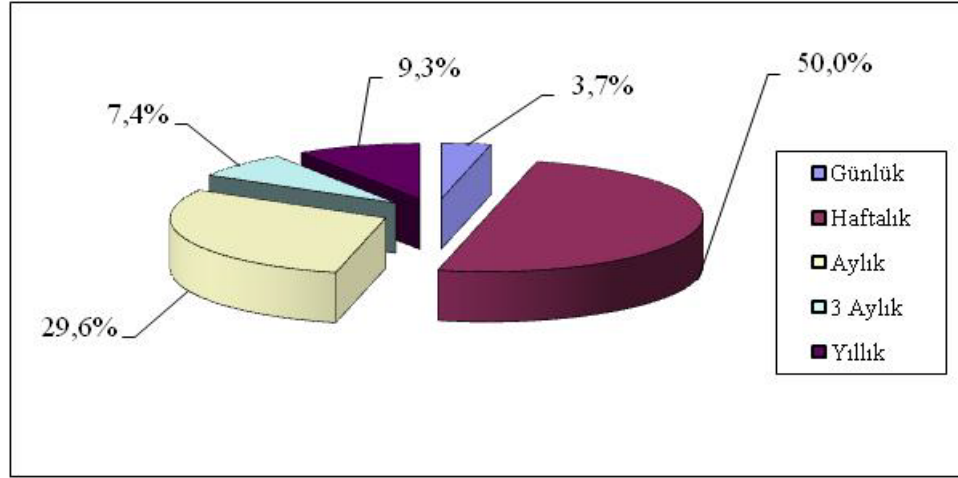
Tablo 5.8: İşletmenin Nakit Bütçesi

Yanıt	Frekans	%
Evet	54	96,4
Hayır	2	3,6
Toplam	56	100

Tablo 5.8'e göre ankete katılan işletmelerin %96,4'ü nakit bütçesi yaptıklarını, %3,6'sı nakit bütçesi yapmadıklarını belirtmişlerdir.

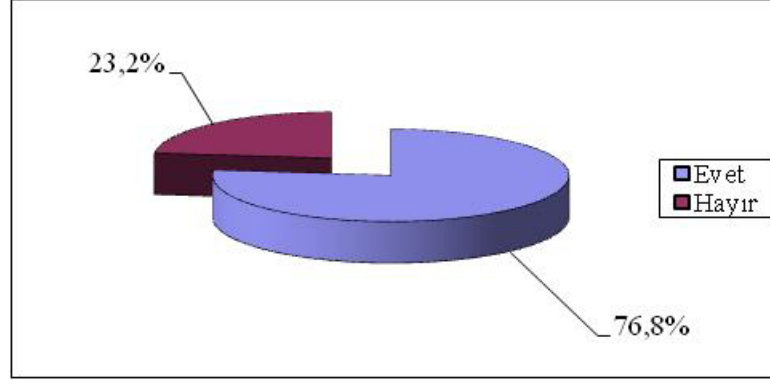
Ankete katılan işletmelerden 2 tanesi (%3,6'sı) nakit bütçesi yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle nakit bütçesi ile ilgili diğer soruları

yanıtlandırmamışlardır ve nakit bütçesi ile ilişkili bir sonraki soru toplam 54 işletme üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.



Şekil 5.12: Nakit Bütçesi Yapma Periyodu

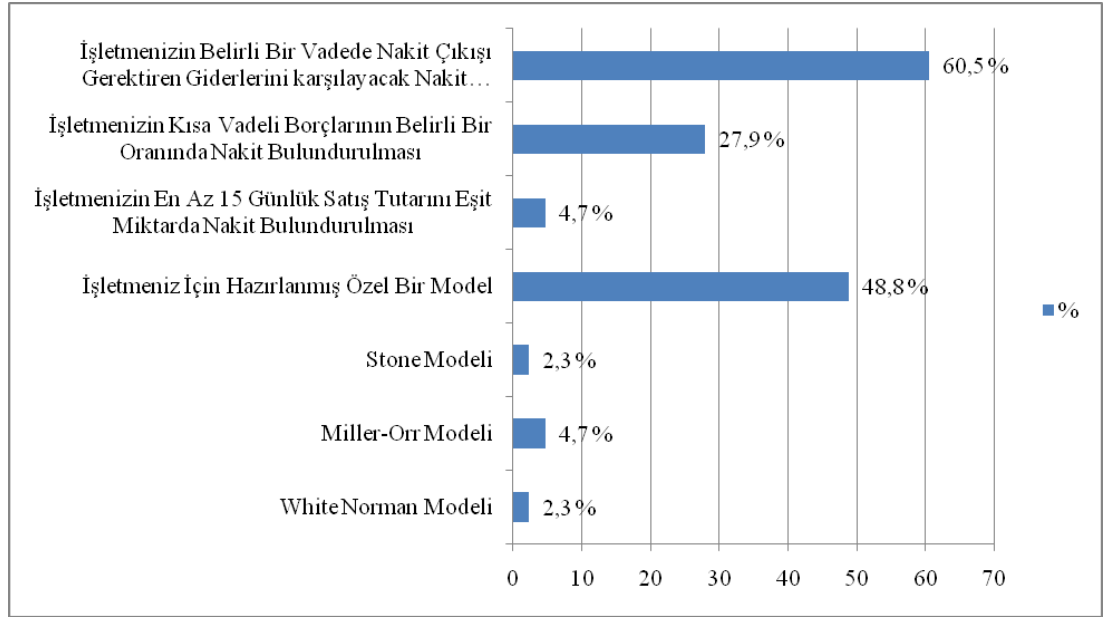
İşletmelerin nakit bütçesi yapma periyotlarına ilişkin sonuçlar Şekil 5.12’de yer almaktadır. Buna göre işletmelerin %50’si “Haftalık”, %29,6’sı “Aylık”, %9,3’u “Yıllık”, %7,4’ü “3 Aylık”, %3,7’si “Günlük” periyotlarda nakit bütçesi yaptıklarını belirtmişlerdir. Nakit bütçesi, kısa dönemli finansal planlamanın bir aracıdır. Nakit bütçesi dinamik bir yapıya sahip olup, işletmeler tarafından geleceğe yönelik ortaya çıkan yeni gelişmelere göre sık sık revize edilmeleri gerekir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun haftalık olarak nakit bütçesi yapması, işletmelerin ihtiyacı olan nakit miktar ve zamanlarını belirlemek için oldukça sık periyotlar ile çalışmalar yaptıklarını ve bu konuda oldukça hassas olduklarının bir göstergesidir.



Şekil 5.13: Optimum Nakit Düzeyi Belirleme

Şekil 5.13'e göre ankete katılan işletmelerin %76,8'i optimum nakit düzeyi belirlediklerini, %23,2'si optimum nakit düzeyi belirlemediklerini belirtmişlerdir. Finansal yönetimin, nakit bulundurmanın yarar ve maliyet boyutlarını göz önüne alarak, işletmede bulunacak optimum düzeyde nakit miktarının belirlenmesi zorunluluğu vardır. Şekil 5.13'teki oranlar araştırmaya katılan işletmelerin bu zorunluluğu kendi bünyelerinde de hissettiği şeklinde yorumlanabilir.

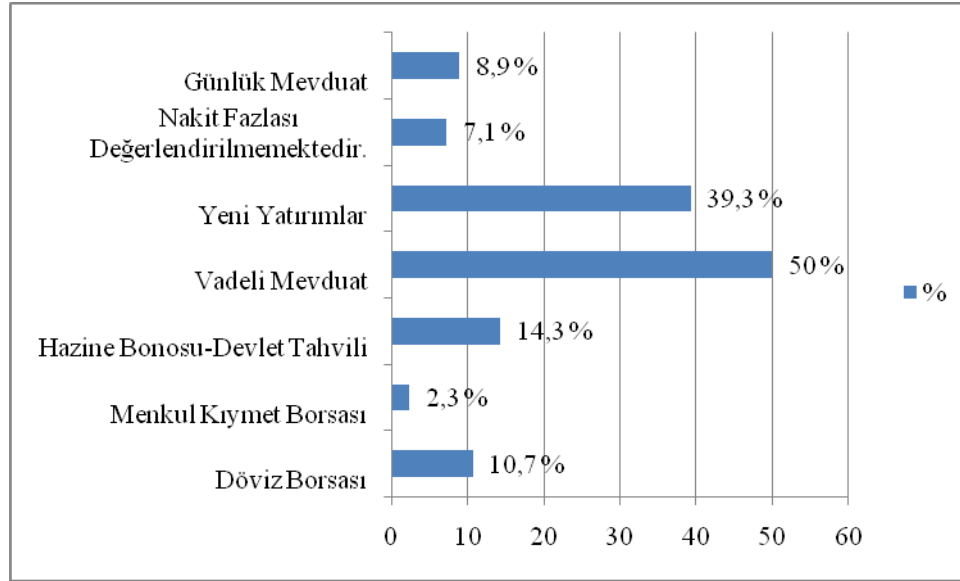
Ankete katılan işletmelerden 13 tanesi (%23,2'si) optimum nakit bütçesi belirlemediklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle optimum nakit bütçesi ile ilgili diğer soruları yanıtladırmamışlardır ve nakit bütçesi ile ilişkili sorular toplam 43 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.14: Optimum Nakit Düzeyi Belirlemek İçin Kullanılan Modeller

Optimum nakit düzeyi belirlemek için kullanılan modeller incelendiğinde Şekil 5.14'deki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, işletmelerin literatüre geçmiş olan sayısal modellerden, sayısal olmayan modellere göre daha az yararlandıkları gözlenmiştir. Sayısal modellerin kullanılma oranları %48,8 ile işletmeler için hazırlanmış özel bir model, %4,7 ile Miller-Orr, %2,3'er oranları ile de White Norman ve Stone modelleri olarak ortaya çıkmıştır. Menkul değerlere yatırım düzeyi ve bilinci geliştikçe bu modellerden yararlanma oranlarının daha da artacağı söylenebilir.

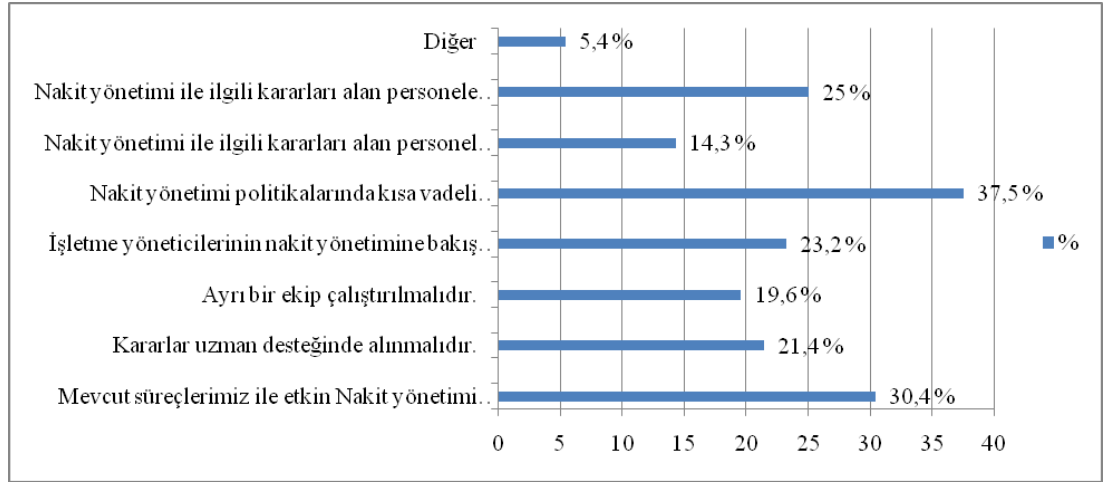
Sayısal olmayan modeller ise, %60,5 ile işletmelerinin belirli bir vadede nakit çıkışı gerektiren giderlerini karşılayacak tutarda nakit bulundurma, %27,9 ile işletmelerin kısa vadeli borçlarının belirli bir oranında nakit bulundurma ve %4,7 ile işletmelerinin en az 15 günlük satış tutarını eşit miktarda nakit bulundurma olarak belirlenmiştir.



Şekil 5.15: İşletmenin Nakit Uygulamasında Oluşan Likidite/Nakit Fazlasını Değerlendirme Şekli

Şekil 5.15’te yer alan işletmelerin nakit uygulamasında oluşan likidite/nakit fazlasını değerlendirme şekli incelendiğinde işletmelerin büyük çoğunluğunun oluşan nakit fazlasını bir araçla değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sadece %7,1’lik bir kısım oluşan nakit fazlasını değerlendirmediklerini belirtmiştir. İşletmelerin oluşan nakit fazlasını değerlendirme şekil ve oranları ise şöyle özetlenebilir: %50’si “Vadeli Mevduat”, %39,3’ü “Yeni Yatırımlar”, %10,7’si “Döviz Borsası”, %14,3’ü “Hazine Bonosu-Devlet Tahvili”, %2,3’si “Menkul Kıymet Borsası” %8,9’u “Günlük Mevduat”.

Yeni yatırım oranının yüksek çıkması Türkiye ekonomisi ve otomotiv sektörü için önemli bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu oranının yüksek olması, sektörün büyüme beklentisi taşıdığı ve olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.



Şekil 5.16: Nakit Yönetimi Uygulamalarının Etkinleştirilmesi

Nakit yönetimi uygulamalarının etkinleştirilmesi için yapılması gerekenler için işletmelere 8 seçenek sunulmuştur. İşletmelerin yanıtları incelendiğinde Şekil 5.16'daki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ankete katılan işletmelerin %37,5'i "Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi politikalarında kısa vadeli çözümler üretmek yerine uzun vadede yarar sağlayacak kararların alınması sağlanmalıdır", %30,4'ü "Mevcut süreçlerimiz ile etkin nakit yönetimi mevcut olduğundan yeni/ilave uygulamalara gerek yoktur", %25'i "Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personele sürekli ve güncel eğitimler verilerek kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır", %23,2'si "Etkin nakit yönetimi için işletme yöneticilerinin nakit yönetimine bakış açıları iyileştirilmelidir", %21,4'ü "Etkin nakit yönetimi için kararlar uzman desteğinde alınmalıdır", %19,6'sı "Etkin nakit yönetimi için ayrı bir ekip çalıştırılmalıdır", %14,3'ü "Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personel üzerindeki fazla iş yükü giderilmelidir" ve %5,4'ü "Diğer" yanıtlarını verdikleri görülmüştür.

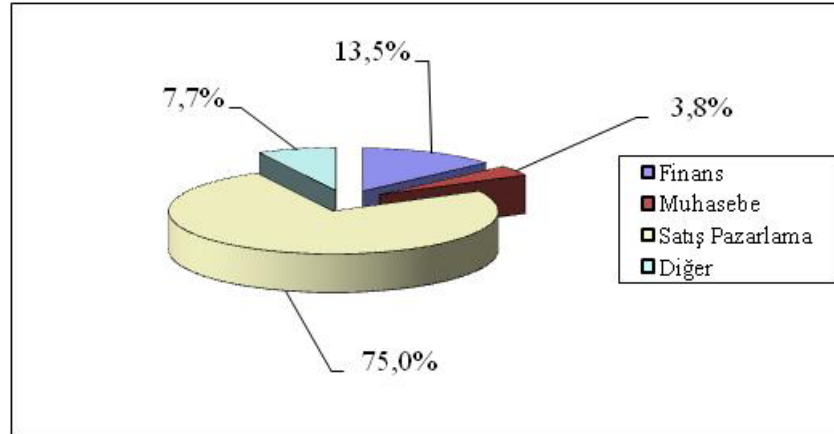
5.6.5. İşletmelerin Alacak Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular

Tablo 5.9: Kredili (Vadeli) Mevduat Satışı

Yanıt	Frekans	%
Evet	52	92,9
Hayır	4	7,1
Toplam	56	100

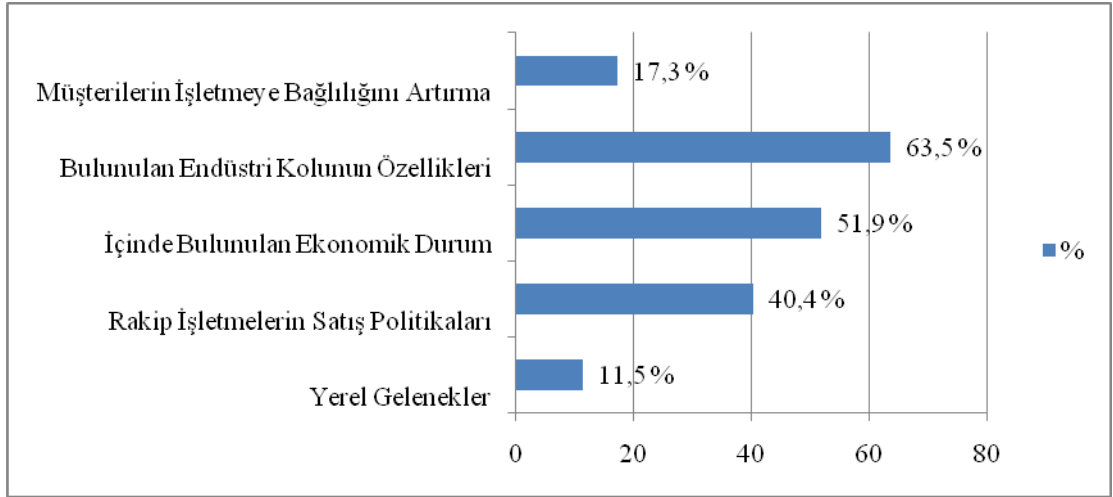
Tablo 5.9'a göre, ankete katılan işletmelerin %92,9'u kredili (vadeli) satış yaparken, %7,1'i kredili (vadeli) satış yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerden 4 tanesi (%7,1'i) kredili (vadeli) satış yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kredili (vadeli) satış ile ilgili diğer soruları yanıtlanmamışlardır ve kredili (vadeli) satış ile ilişkili sorular toplam 52 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.17: Kredili Satış Kararı Alınmasında En Önemli Rol Oynayan Birim

İşletmelerin kredili satış kararı almalarında en önemli rol oynayan birim sorulduğunda Şekil 5.17'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre ankete katılan işletmelerden kredili satış yapan 52 işletmenin kredili satış kararı alınmasında en önemli rol oynayan birimin %75'inde "Satış-Pazarlama", %13,5'inde "Finans" ve %3,8'inde "Muhasebe" olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %7,7'sinde ise kredili satış kararı alınmasında üst yönetim ve OEM gibi alt başlıklarda özetlenebilen "Diğer" yanıtları alınmıştır.



Şekil 5.18: Kredili Satış Kararı Almada Etkili Olan Durumlar

Şekil 5.18’de işletmelerin kredili satış kararı almasında etkili olan durumlar incelenmiştir. Buna göre ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %63,5’i “Bulunulan Endüstri Kolunun Özellikleri”nin, %51,9’u “İçinde Bulunulan Ekonomik Durum”un, %40,4’ü “Rakip İşletmelerin Satış Politikaları”nın, %17,3’ü “Müşterilerin İşletmeye Bağlılığını Arttırma”nın, %11,5’i “Yerel Gelenekler”in etkili olduğu yanıtlarını vermişlerdir.

Tüm yanıtlar dikkate alındığında işletmelerin kredili satış yapma kararı almalarında en etkili durumun, bulunulan endüstri kolunun özellikleri olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda otomotiv sektörünün oldukça rekabetçi bir ortama sahip olduğu ve bu nedenle işletmelerin satışlarını artırıcı önlemler düşünmek zorunda oldukları yorumunu yapmak mümkündür.

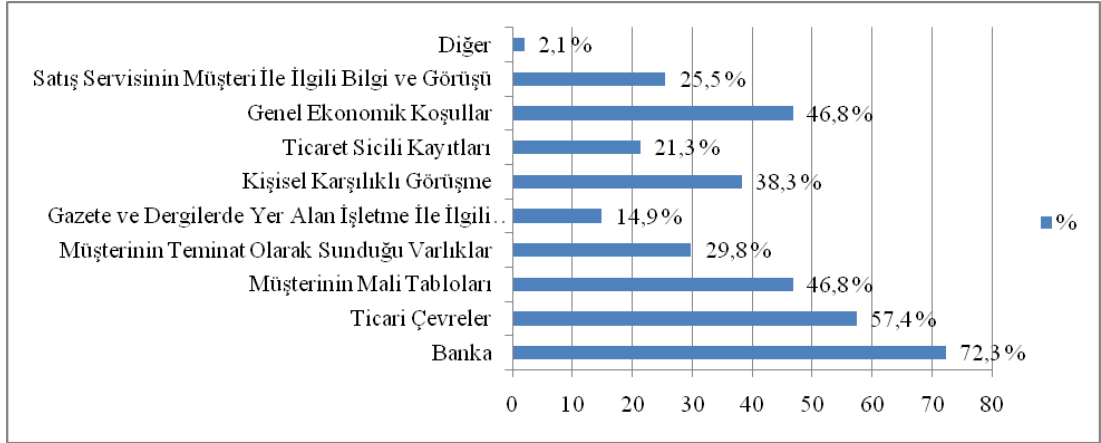
Tablo 5.10: Kredili Satış İçin İlk Kez Müracaat Eden Müşterilerin Borç Ödeme Yeterlilik ve Borç Ödeme Niyetleri Hakkında Bir Araştırma ve Değerlendirme Yapma

Yanıt	Frekans	%
Evet	47	90,4
Hayır	5	9,6
Toplam	52	100

Tablo 5.10’a göre ankete katılan işletmelerin %90,4’ü kredili satış için ilk kez müracaat eden müşterilerin borç ödeme yeterlilik ve borç ödeme niyetleri hakkında bir araştırma ve değerlendirme yaptıklarını, %9,6’sı ise araştırma ve değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Değerlendirme yapan işletmelerin yüksek bir orana

sahip olması sevindirici bir sonuçtur. İşletmelerin alacaklarının tahsilini yapabilmeleri için önceliklerinden birisi de satış yaptıkları müşterilerini tanımalarıdır. Böylece gelecek dönemlerde karşılaşmaları olası tahsilat zorluklarının önüne geçebileceklerdir.

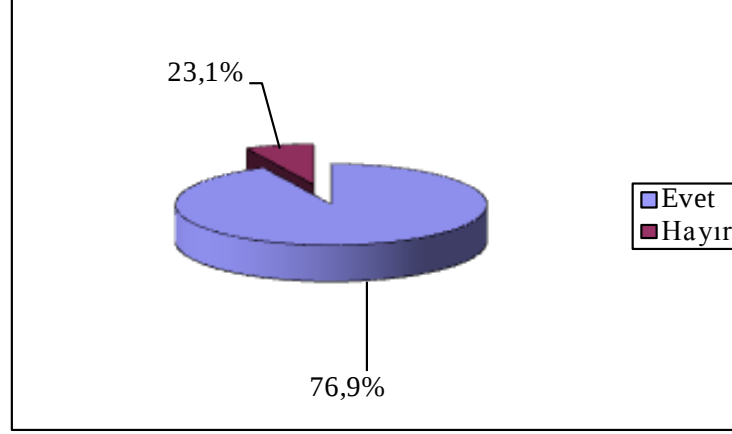
Ankete katılan işletmelerden 4 tanesi (%7,1'i) kredili satış yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kredili satış ile ilgili diğer soruları yanıtladılmamışlardır. Kredili satış yapan 52 işletmeden de 5 tanesi (%9,6'sı) kredili satış için ilk kez müracaat eden müşterilerin borç ödeme yeterlilik ve borç ödeme niyetleri hakkında bir araştırma ve değerlendirme yapmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle, araştırma ve değerlendirme ile ilgili soruları toplamda 9 işletme yanıtladılmamıştır ve ilişkili sorular toplam 47 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.19: Kredili Satış İçin İlk Kez Müracaat Eden Müşterilerin Borç Ödeme Yeterlilik/Borç Ödeme Niyetleri Hakkında Bir Araştırma ve Değerlendirmede Rol Oynayan Etkenler

Ankete katılan işletmelerin müşterilerinin değerlendirmelerinde rol oynayan etkenler Şekil 5.19'da yer almaktadır. Buna göre işletmelerin %72,3'ü "Banka", %57,4'ü "Ticari Çevreler", %46,8'ü "Müşterinin Mali Tabloları", %46,8'ü "Genel Ekonomik Koşullar", %38,3'ü "Kişisel Karşılıklı Görüşme", %29,8'ü "Müşterinin Teminat Olarak Sunduğu Varlıklar", %25,5'ü "Satış Servisinin Müşteri İle İlgili Bilgi ve Görüşü", %21,3'ü "Ticaret Sicili Kayıtları", %14,9'ü "Gazete ve Dergilerde Yer Alan İşletme İle İlgili Yayınlar" ve %2,1'i "Diğer" yanıtlarını vermişlerdir.

En önemli değerlendirme araçları olarak banka, ticari çevre ve müşterilerin mali tablolarının olması müşteriler hakkında hem sayısal hem de sözel verilerin birarada değerlendirildiğini göstermesi açısından önemli bir sonuçtur.

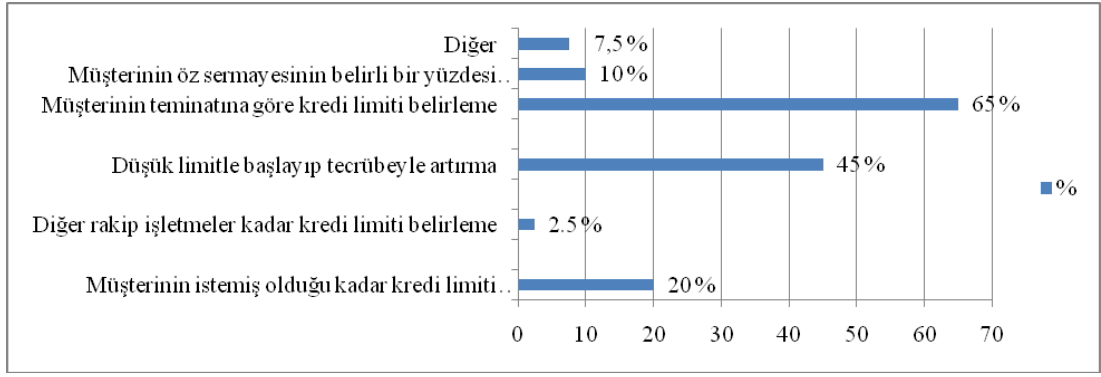


Şekil 5.20: Kredili Satış Yaparken Müşterilere Uygulanan Kredi Limiti (Yapılacak Kredili Satış Tutarı) Hakkında Değerlendirme

Ankete katılan işletmelerin kredili satış yaparken müşterilere uygulanan kredi limiti ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin sonuç Şekil 5.20'deki gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre kredili satış yapan 52 işletmenin %76,9'u kredili satış yaparken müşterilere uygulanan kredi limiti (yapılacak kredili satış tutarı) hakkında değerlendirme yaparken, %23,1'i kredili satış yaparken müşterilere uygulanan kredi limiti hakkında değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Müşterilere verilen kredilerin limitlerinin belli kriterlere göre değerlendirilmesi, alacakların tahsilinin yapılıp yapılamayacağını önceden gözden geçirilmesi anlamına geldiğinden oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun bu limit hakkında değerlendirme yapmaları olumlu bir sonuçtur.

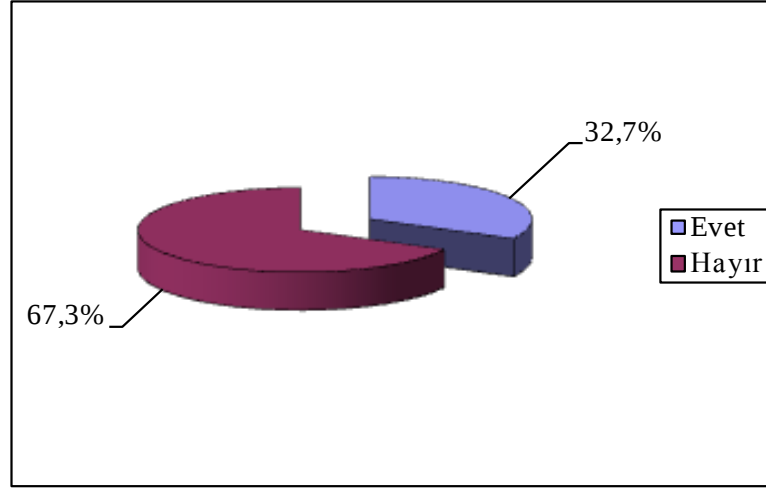
Ankete katılan işletmelerden 4 tanesi (%7,1'i) kredili (vadeli) satış yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, kredili (vadeli) satış ile ilgili diğer soruları yanıtlamamışlardır. Kredili satış yapan 52 işletmeden ise 12 tanesi (%23,1'i) kredili satış yaparken müşterilere uygulanan kredi limiti (yapılacak kredili satış tutarı) hakkında değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple değerlendirme ile ilgili diğer soruları yanıtlamamışlardır ve değerlendirme ile ilişkili bir sonraki soru toplam 40 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.21: Müşteriye Uygulanacak Kredi Limitinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Şekil 5.21’de yer alan müşteriye uygulanacak kredi limitinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler incelendiğinde, ankete katılan işletmelerden yapılacak kredili satış tutarı hakkında değerlendirme yapan 40 işletmenin %65’i “müşterinin teminatına göre kredi limiti belirleme”, %45’i “düşük limitle başlayıp tecrübeyle arttırma”, %20’si “müşterinin istemiş olduğu kadar kredi limiti belirleme”, %10’u “müşterinin öz sermayesinin belirli bir yüzdesi ile sınırlama”, %2,5’i “diğer rakip işletmeler kadar kredi limiti belirleme” yanıtlarını vermişlerdir. İşletmelerin %7,5’i ise “diğer” yanıtı ile, alınan kredi limitinin değerlendirilmesinde müşterilere yapılan satış hacmi ve vade özelliklerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Tüm yanıtlar gözden geçirildiğinde müşterilerin gösterdikleri teminata göre limit belirlenmesi, işletmelerin müşterilerinden doğan alacaklarını karşılayabilmek için kendilerini güvene almak istediklerini, olası herhangi bir ekonomik problemde bu teminat ile tahsilat yoluna gidebileceklerinin bir göstergesidir. %20’lik bir oranla işletmeler, müşterilerin istedikleri tutar kadar kredi verdiklerini belirtmişlerdir. Bu uygulama ileriki dönemlerde tahsilat problemleri ile karşılaşabilme olasılıkları nedeniyle pek te tercih edilmemelidir.

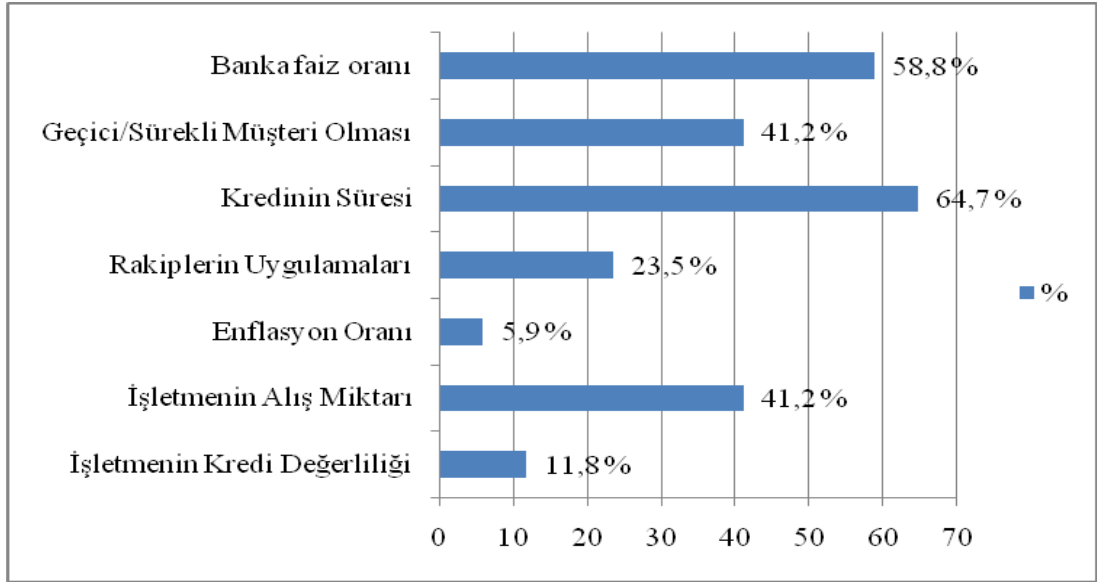


Şekil 5.22: Kredili Satışlarda Nakit İskontosu Uygulaması

Şekil 5.22’de, ankete katılan işletmelerin %32,7’si kredili satışlarda nakit iskontosu uyguladıklarını, %67,3’ü ise kredili satışlarda nakit iskontosu uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Nakit iskontosu, alacakların nakde dönüşünün hızlandıran, alacakların ortalama tahsil süresini azaltan önlemlerden birisi olmasına rağmen araştırmaya katılan işletmelerin çoğu bu uygulamadan faydalanmadığını belirtmiştir. Bunun sebebi işletmelerin, uygulanacak iskonto oranı nedeniyle uğranılacak gelir kayıpları ile alacaklarının tahsilatlarının hızlanmasının sağlayacağı kazançları arasında fayda görememeleri olabilir.

Ankete katılan işletmelerden 4 tanesi (%7,1’i) kredili (vadeli) satış yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kredili satış ile ilgili diğer soruları yanıtlandırmamışlardır. Kredili satış yapan 52 işletmeden de 35 tanesi (%67,3’ü) kredili satış yaparken müşterilere nakit iskontosu uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple nakit iskontosu ile ilgili diğer soruları yanıtlandırmamışlardır ve nakit iskontosu ile ilişkili sorular toplam 17 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.23: Kredili Satışlarda Müşterilere Uygulanacak Nakit İskontosu Oranını Belirlerken Dikkat Edilecek Etkenler

Kredili satışlarda müşterilere uygulanacak nakit iskontosu oranını belirlerken dikkat edilecek etkenler Şekil 5.23'te yer almaktadır. Buna göre, kredili satışlarda nakit iskontosu yapan 17 işletmenin %64,7'si "kredinin süresi", %58,8'i "banka faiz oranı", %41,2'si "geçici/sürekli müşteri olması", %41,2'si "işletmenin alış miktarı", %23,5'i "rakiplerin uygulamaları", %11,8'i "işletmenin kredi değerliliği", %5,9'u "enflasyon oranı" yanıtını vermişlerdir.

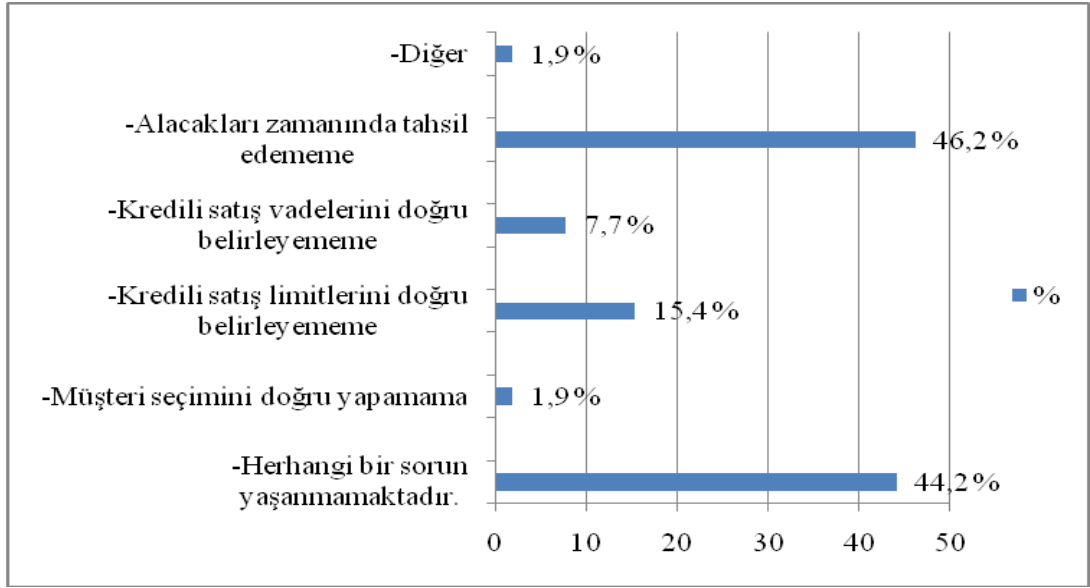
Tablo 5.11: Kredili Satış Yapılan Müşteriye Uygulanan Nakit İskontosu Oranının Artırılması Kararı

Durumlar	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
-Tahsil edilemeyen alacak tutarının azalacağı	35,3	58,8	5,9	0	0	100
-Vadesinden önce yapılan ödeme oranının artacağı	29,4	47,1	17,6	5,9	0	100
-Karlılık artacağı	11,8	29,4	47,1	11,8	0	100
-Nakit akışının artacağı	52,9	29,4	17,6	0	0	100

Kredili satış yapılan müşteriye uygulanan nakit iskontosu oranının artırılması kararı ile ortaya çıkabilecek durumlara örnek olarak dört madde ankette yer almıştır. Bu maddelere kredili satışlarda nakit iskontosu yapan 17 işletmenin verdikleri yanıtlar Tablo 5.11’deki gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre:

- “Tahsil edilemeyen alacak tutarının azalacağı” seçeneğine ankete katılan 17 işletmenin %58,8’i “Katılıyorum”, %35,3’ü “Tamamen Katılıyorum”, %5,9’u “Kararsızım” yanıtını vermişlerdir.
- “Vadesinden önce yapılan ödeme oranının artacağı” seçeneğine ankete katılan işletmenin %47,1’i “Katılıyorum”, %29,4’ü “Tamamen Katılıyorum”, %17,6’sı “Kararsızım”, %5,9’u “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Karlılık artacağı” seçeneğine ankete katılan işletmenin %47,1’i “Kararsızım”, %29,4’ü “Katılıyorum”, %11,8’i “Tamamen Katılıyorum”, %11,8’i “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Nakit akışının artacağı” seçeneğine ankete katılan işletmenin %52,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %29,4’ü “Katılıyorum”, %17,6’sı “Kararsızım” yanıtını vermişlerdir.

Tüm yanıtlar gözden geçirildiğinde işletmelerin nakit iskonto oranlarını artırarak en fazla nakit akışlarında artış bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 5.24: Müşterilere Yapılan Kredili Satış İşlemlerinde Karşılaşılan Sorunlar

Şekil 5.24'te yer alan müşterilere yapılan kredili satış işlemlerinde karşılaşılan sorunlar incelendiğinde, ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %46,2'si "alacakları zamanında tahsil edememe", %15,4'ü "kredili satış limitlerini doğru belirleyememe", %7,7'si "kredili satış vadelerini doğru belirleyememe" ve %1,9'u "müşteri seçimini doğru yapamama" sorunlarını yaşadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %44,2'si ise kredili satış işlemlerinde herhangi bir sorun yaşamadıklarını beyan etmiştir.

Kredili satış işlemlerinin en büyük problemi olan tahsilat sorunları, araştırmaya katılan işletmelerin de sorunu olarak belirlenmiştir. Bu sorun nedeniyle eğer diğer şartlar da uygun ise işletmeler kredili satış yapmama tercihlerini kullanmaktadırlar.

Tablo 5.12: Kredili Satış Yapmanın İşletmeye Yüklediği Maliyetlerin Önem Derecesi

Maliyetler	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Tahsil Edilemeyen Alacakların Maliyeti	51,9	28,8	7,7	5,8	5,8	100
-Tahsil Giderleri	13,5	38,5	25	7,7	15,4	100
-Yeni Müşterilerin Analiz Maliyetleri	17,3	38,5	26,9	13,5	3,8	100
-Alacakların Dış Kaynaklardan Finansmanının Maliyeti	28,8	42,3	17,3	9,6	1,9	100
-Alacakların İşletme Özsermayesi ile Finanse Edildiği Durumda Karşılaşılan Özsermayenin Alternatif Maliyeti	30,8	51,9	9,6	3,8	3,8	100

İşletmelerin kredili satış yapmalarının işletmeye yüklediği maliyetler beş madde ile ankette yer almıştır. Bu maliyetlerin önem dereceleri araştırılmıştır. Bu maddelere kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin verdikleri yanıtlar, Tablo 5.12’deki gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre:

- “Tahsil Edilemeyen Alacakların Maliyeti” seçeneğine ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %51,9’u “Çok Önemli”, %28,8’i “Önemli”, %7,7’si “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %5,8’i “Önemsiz”, %5,8’i “Çok Önemsiz” yanıtını vermişlerdir.
- “Tahsil Giderleri” konusunda, ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %38,5’i “Önemli”, %25’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %13,5’i “Çok Önemli”, %7,7’si “Önemsiz”, %5,8’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Yeni Müşterilerin Analiz Maliyetleri” konusunda, ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %38,5’i “Önemli”, %26,9’u “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %17,3’ü “Çok Önemli”, %13,5’i “Önemsiz”, %3,8’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

- “Alacakların Dış Kaynaklardan Finansmanının Maliyeti” konusunda, ankete katılan işletmelerden kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %42,3’ü “Önemli”, %28,8’i “Çok Önemli”, %17,3’ü “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %9,6’sı “Önemsiz”, %1,9’u “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Alacakların İşletme Özsermayesi ile Finanse Edildiği Durumda Karşılaşılan Özsermayenin Alternatif Maliyeti” konusunda, ankete katılan kredili (vadeli) satış yapan 52 işletmenin %51,9’u “Önemli”, %30,8’i “Çok Önemli”, %9,6’sı “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %3,8’i “Önemsiz”, %3,8’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında kredili satış yapmanın işletmelere yüklediği en önemli maliyetin, tahsil edilemeyen alacakların maliyeti olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 5.13: Kredili Satış Yapmanın İşletmeye Yüklediği Maliyetlerin Ortalaması

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
52	2,2346	0,8538

İşletmelerin kredili satış yapmalarının işletmeye yüklediği maliyetler beş madde halinde ankette yer almıştır. Bu beş madde için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda beş değişken ile tanımlanan yeni değer Tablo 5.13’te de görülebileceği gibi ortalama 2,23 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin ortalama araştırma kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.

Tablo 5.14: Alacakların Tahsilatını Hızlandırmak İçin Uygulanan Yöntemler

Durumlar	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
-Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimizin kredi limitlerini daraltmak tahsilat etkinliğimizi artırır.	21,4	42,9	17,9	16,1	1,8	100
-Vadeli yaptığımız satışlarda kredi kartı kullanırmak tahsilat etkinliğimizi artırır.	8,9	37,5	25	19,6	8,9	100
-Satışlarımızda vadesinden önce yapılan ödemeler için nakit iskontosu uygulaması tahsilat etkinliğimizi artırır.	8,9	50	17,9	16,1	7,1	100
-Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimize yasal yaptırımların uygulanması tahsilat etkinliğimizi artırır.	10,7	33,9	33,9	17,9	3,6	100
-Satış personelinin tahsilat sürecine katılması tahsilat etkinliğimizi artırır.	30,4	48,2	12,5	8,9	0	100
-Mektup/telefon vb. araçlar ile müşterilere hatırlatma yapılması tahsilat etkinliğimizi artırır.	23,2	55,4	17,9	3,6	0	100

Alacakların tahsilatını hızlandırmak için uygulanan yöntemlerin sonucunda ortaya çıkabilecek durumlara örnek olarak altı madde ankette yer almıştır. Bu maddelere ankete katılan işletmelerin verdikleri yanıtlar Tablo 5.14'teki gibi ortaya çıkmıştır:

- “Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimizin kredi limitlerini daraltmak tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %42,9’u “Katılıyorum”, %21,4’ü “Tamamen Katılıyorum”, %17,9’u “Kararsızım”, %16,1’i “Katılmıyorum”, %1,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Vadeli yaptığımız satışlarda kredi kartı kullanırmak tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmenin %27,5’i “Katılıyorum”, %25’i

“Kararsızım”, %19,6’sı “Katılmıyorum”, %8,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %8,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.

- “Satışlarımızda vadesinden önce yapılan ödemeler için nakit iskontosu uygulaması tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmenin %50’si “Katılıyorum”, %17,9’u “Kararsızım”, %16,1’i “Katılmıyorum”, %8,9’u “Tamamen Katılıyorum”, %7,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimize yasal yaptırımların uygulanması tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmenin %33,9’u “Katılıyorum”, %33,9’u “Kararsızım”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %10,7’si “Tamamen Katılıyorum”, %3,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Satış personelinin tahsilat sürecine katılması tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmenin %48,2’si “Katılıyorum”, %30,4’ü “Tamamen Katılıyorum”, %12,5’i “Kararsızım”, %8,9’u “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.
- “Mektup/telefon vb. araçlar ile müşterilere hatırlatma yapılması tahsilat etkinliğimizi artırır” seçeneğine ankete katılan işletmenin %55,4’ü “Katılıyorum”, %23,2’si “Tamamen Katılıyorum”, %17,9’u “Kararsızım”, %17,9’u “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında alacakların tahsilatını hızlandırmak için en çok kullanılan yöntemin satış personelinin tahsilat sürecine katılması olduğu görülmüştür. Bu tercihin avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Avantaj olarak satış personelinin yapmış oldukları ziyaretler sırasında edinecekleri tahsilat ve kredili satış politikaları konusundaki bilgiler sayılabilir. Fakat tahsilat problemleri nedeniyle satış personeli üzerinde baskı oluşturulması, ilerki dönemlerdeki satış performansları üzerinde olumsuz etkiye de sebep olabilecektir.

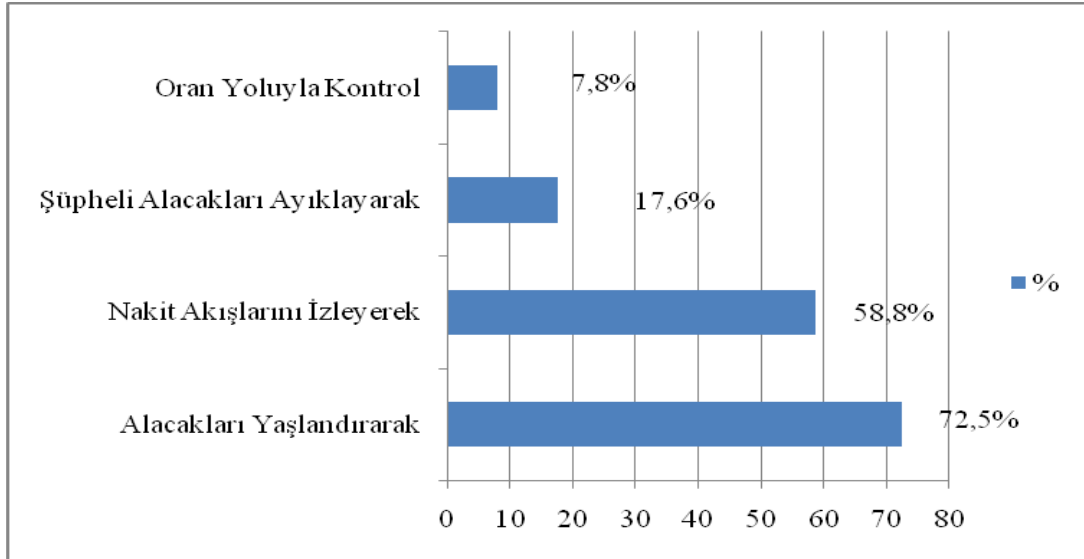
Tablo 5.15: Alacakların Tahsilinin Kontrolü

Yanıt	Frekans	%
Evet	51	98,1
Hayır	1	1,9
Toplam	52	100

Tablo 5.15'e göre ankete katılan işletmelerin %98,1'i alacakların tahsilinin kontrolünü yaptıklarını, %1,9'u ise bu kontrolü yapmadıklarını belirtmişlerdir.

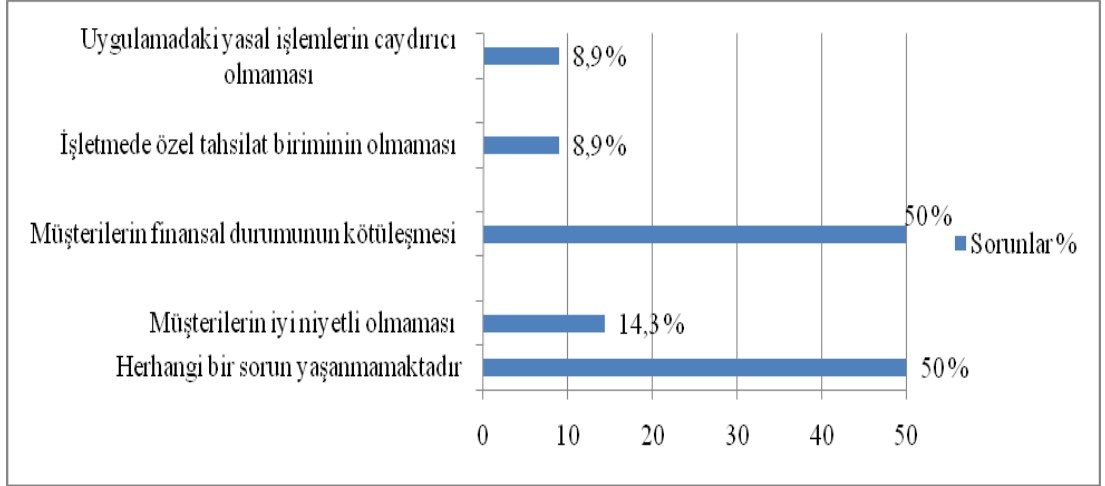
Vadesi geçmiş alacakların iyi izlenmemesi, işletmenin şüpheli alacaklar nedeniyle uğradığı zararları büyüttüğü gibi, tahsilat giderlerini de arttırmaktadır. Bu nedenle alacakların tahsilinin kontrolü, işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Araştırmaya dahil olan ve kredili satış yapan işletmelerin büyük çoğunluğunun bu kontrolü yapması, işletmelerin uğramaları olası bu zararların önüne geçmelerini sağlaması yönünden önemlidir.

Ankete katılan işletmelerden 1 tanesi (%1,9'u) bu soruya hayır cevabı vererek alacakların tahsilinin kontrolünü yapmadığını belirtmiştir. Bu nedenle, bu işletme alacakların tahsilinin kontrolü ile ilgili diğer soruları yanıtladırmamıştır ve bu sorular 51 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



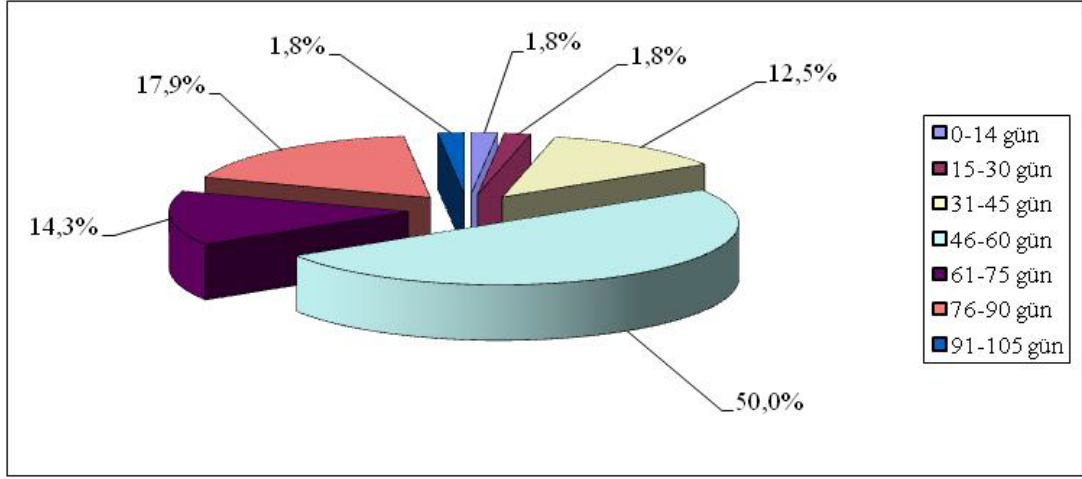
Şekil 5.25: Alacakların Tahsilinin Kontrolünde Kullanılan Yöntemler

Şekil 5.25'e göre ankete katılan işletmelerden alacaklarının tahsilinin kontrolünü yapan 51 işletmenin %72,5'i "Alacakları Yaşlandırma", %58,8'i "Nakit Akışlarını İzleme", %17,6'sı "Şüpheli Alacakları Ayıklama" ve %7,8'i "Oran Yoluyla Kontrol" yöntemlerini kullandıkları yanıtını vermişlerdir.



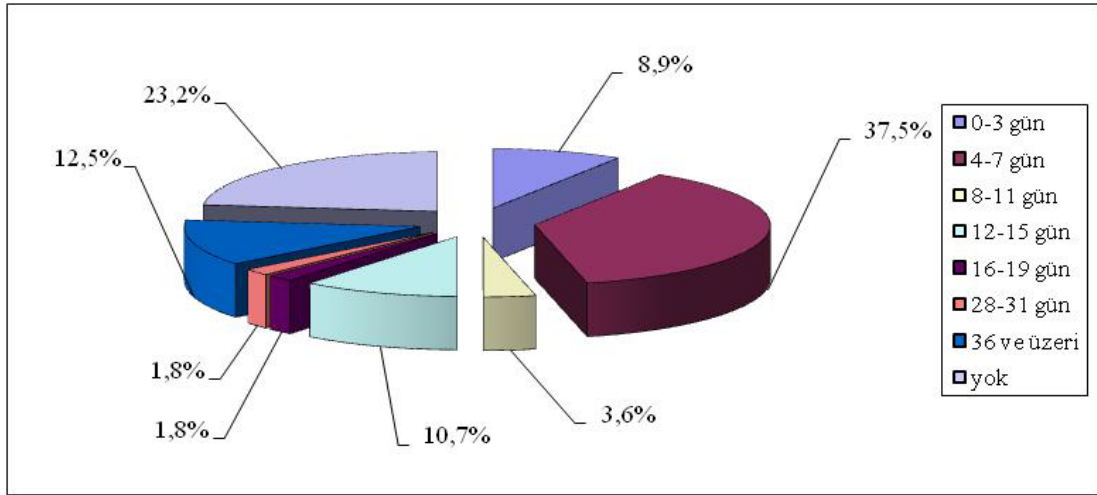
Şekil 5.26: Alacak Tahsilatında Karşılaşılan Sorunlar

Şekil 5.26'daki alacak tahsilatında karşılaşılan sorunlar incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %50'si "Herhangi bir sorun yaşamadıklarını" bildirmişlerdir. İşletmelerin %50'si "Müşterilerin finansal durumunun kötüleşmesi", %14,3'ü "Müşterilerin iyi niyetli olmaması", %8,9'u "İşletmelerinde özel tahsilat biriminin olmaması" ve %8,9'u "Uygulamadaki yasal işlemlerin (kanuni yaptırımların) caydırıcı olmaması" nedenleriyle alacak tahsilatlarında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar ışığında, yaşanan sorunların genellikle işletme dışı faktörlerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.



Şekil 5.27: Alacaklar İçin Müşterilere Gönderilen Faturaların Ortalama Vade Süresi (Gün)

Ankete katılan işletmelerin alacakları için müşterilere gönderilen faturaların ortalama vade süreleri Şekil 5.27’de incelenmiştir. Buna göre ortalama vade olarak, işletmelerin %50’si “46-60 gün”, %17,9’u “76-90 gün”, %14,3’ü “61-75 gün”, %12,5’i “31-45 gün”, %1,8’i “0-14 gün”, %1,8’i “15-30 gün”, %1,8’i “91-105 gün” yanıtını vermişlerdir.



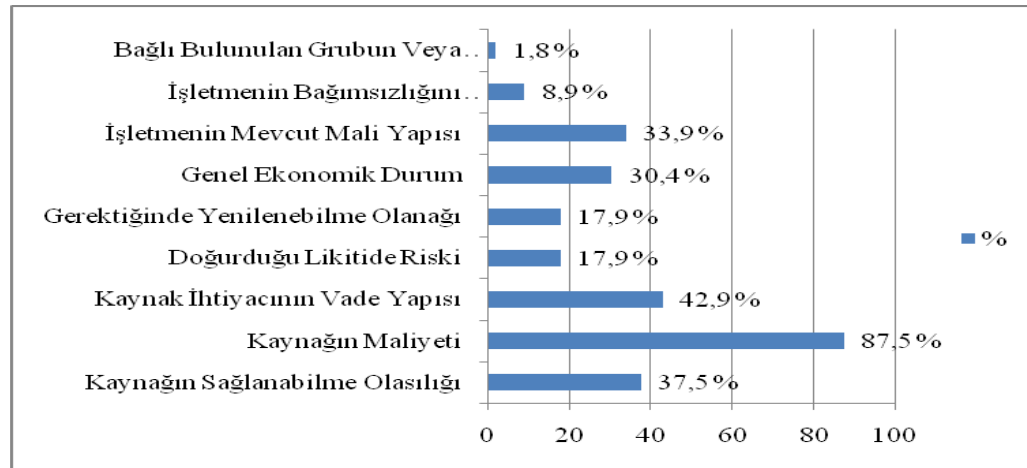
Şekil 5.28: Müşterilere Yapacakları Ödemeleri Hatırlatma Prosedürünün Vade Tarihinden Sonra Başlangıç Süresi

Yapılacak ödemeleri müşterilere hatırlatma prosedürünün vade tarihinden sonra başlangıç süresi incelendiğinde Şekil 5.28’deki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, ankete katılan işletmelerin %37,5’i “4-7 gün”, %12,5’i “36 ve üzeri” gün, %10,7’si “12-15 gün”, %8,9’u “0-3 gün”, %3,6’sı “8-11 gün”, %1,8’i “16-19 gün”, %1,8’i

“28-31 gün” olduğu yanıtını vermişlerdir. %23,2’si ise hatırlatma prosedürünün olmadığını belirtmişlerdir.

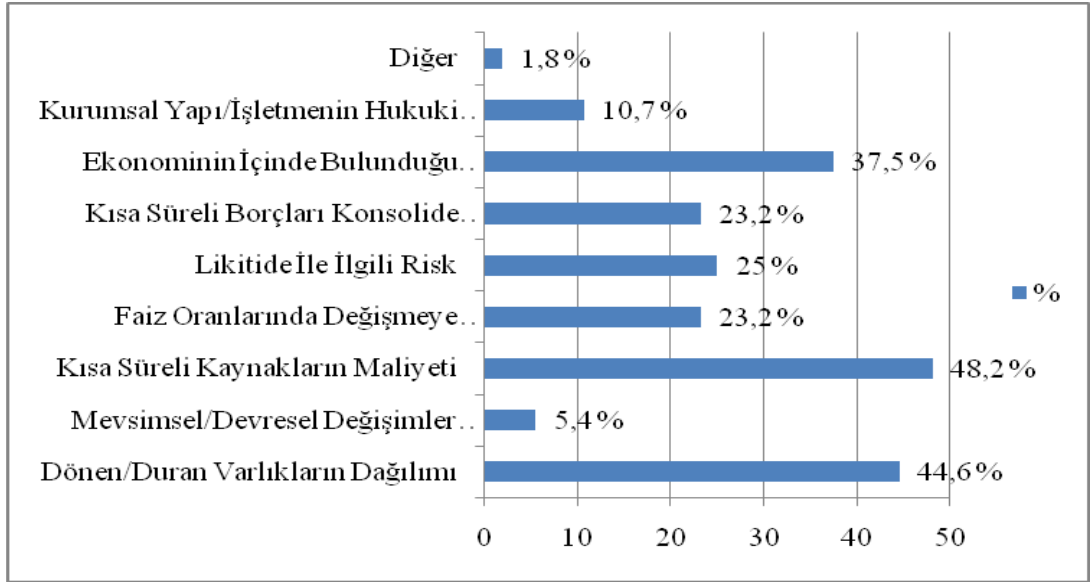
Araştırmaya katılan işletmelerin azımsanamayacak bir bölümü (%23,2), müşterilerinin kendilerine ödeme yapmaları için tanınmış olan vadenin aşılmasından sonra ödeme yapmaları için hatırlatma yapmamaktadır. Hatırlatmanın yapılmaması, alacakların tahsilat etkinliği konusunda bir eksiklik olarak yorumlanabilir. Tahsilatların etkin bir şekilde yapılabilmesi için, işletme tahsilat birimlerinin müşterilerine vade bitiminin hemen ertesinde derhal hatırlatma yapmaları doğru olacaktır.

5.6.6. İşletmelerin Kısa Vadeli Kaynak Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular



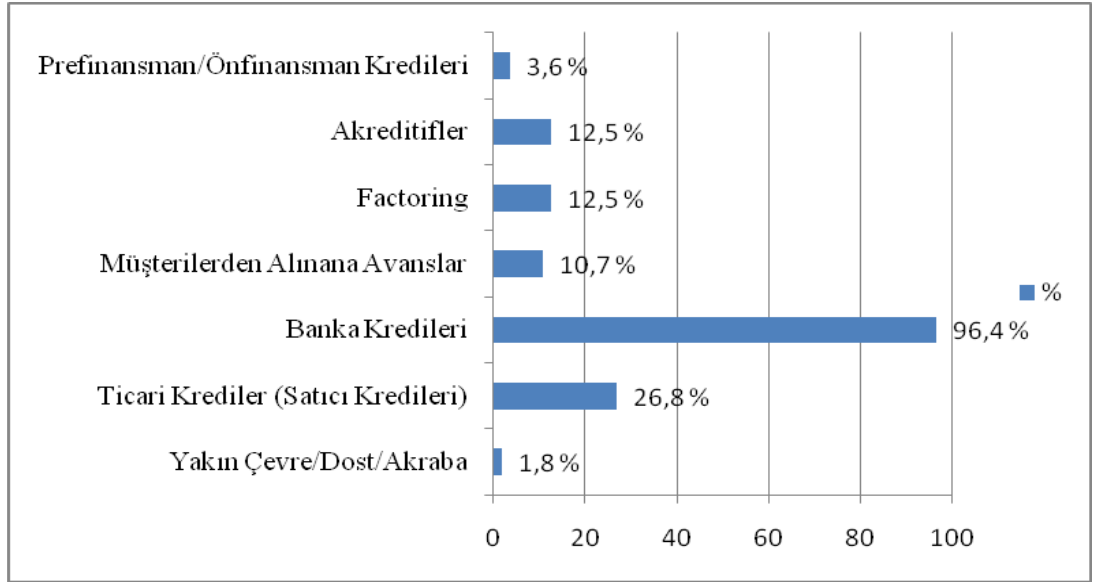
Şekil 5.29: Kısa Vadeli Kaynak Seçiminde Dikkat Edilen Başlıca Etmenler

Kısa vadeli kaynak seçiminde dikkat edilen başlıca etmenler incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin Şekil 5.29’da da görünen %87,5’i “Kaynağın Maliyeti”, %42,9’u “Kaynak İhtiyacının Vade Yapısı”, %37,5’i “Kaynağın Sağlanabilme Olasılığı”, %33,9’u “İşletmenin Mevcut Mali Yapısı”, %30,4’ü “Genel Ekonomik Durum”, %17,9’u “Doğurduğu Likidite Riski”, %17,9’u “Gerektiğinde Yenilenebilme Olanığı”, %8,9’u “İşletmenin Bağımsızlığını Sınırlayıp Sınırlamadığı”, %1,8’i “Bağlı Bulunulan Grubun veya Holdingin Finansman Politikası” etmenlerinin olduğunu belirtmişlerdir.



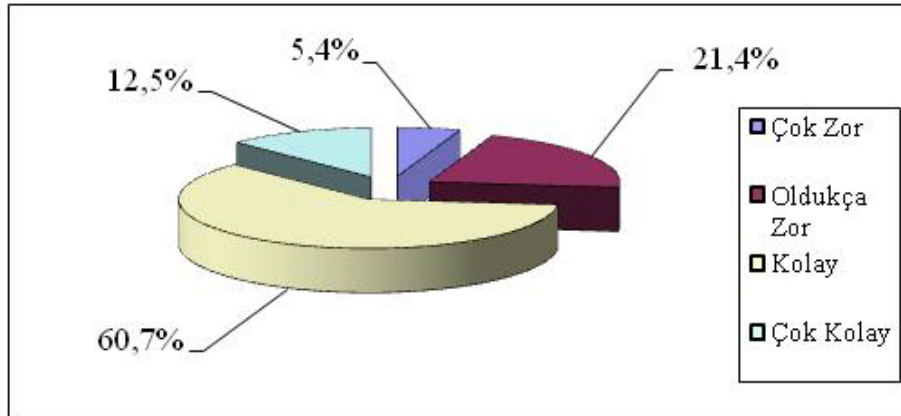
Şekil 5.30: İşletmede Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Tutarının Belirlenme Kriterleri

Ankete katılan işletmelerin, işletmelerindeki kısa vadeli yabancı kaynak tutarının belirlenme kriterleri incelendiğinde Şekil 5.30 ile gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Şekle göre bu kriterler, işletmelerin %48,2'sinde “Kısa Süreli Kaynakların Maliyeti”, %44,6'sında “Dönen-Duran Varlıkların Dağılımı”, %37,5'inde “Ekonominin İçinde Bulunduğu Koşullar”, %25'inde “Likidite İle İlgili Risk”, %23,2'sinde “Kısa Süreli Borçları Konsolide Etme veya Erteleme Olanağı”, %23,2'sinde “Faiz Oranlarında Değişmeye İlişkin Bekleyişler”, %10,7'sinde “Kurumsal Yapı/İşletmenin Hukuki Şekli”, %5,4'ünde “Mevsimsel/Devresel Değişimler İle İlgili Tahminler”, %1,8'inde “Diğer” olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil 5.31: Kısa Vadeli Borçlanmada Kullanılan Kaynaklar

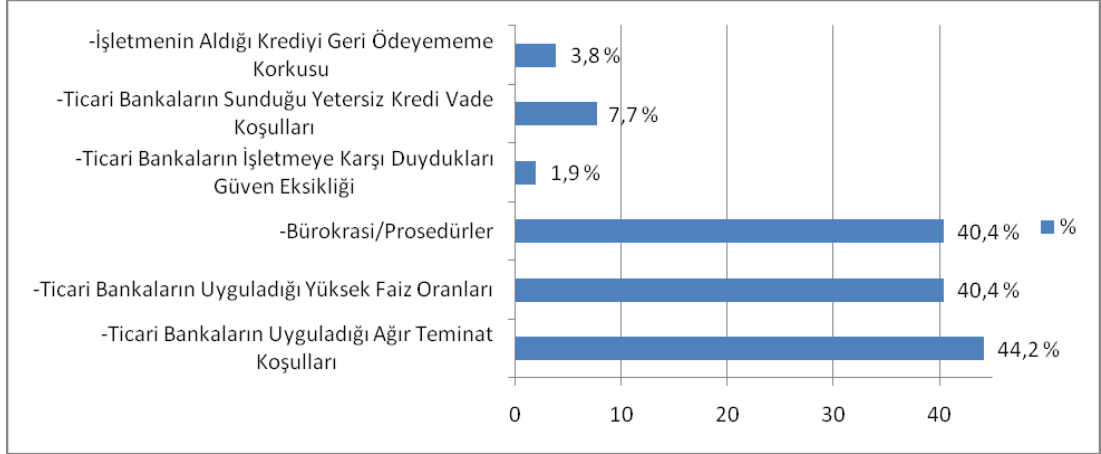
Kısa vadeli borçlanmada kullanılan kaynaklar incelendiğinde, Şekil 5.31’de de görülebileceği gibi ankete katılan işletmelerin %96,4’ü “Banka Kredileri”nden, %26,8’i “Ticari (Satıcı) Kredileri”nden, %12,5’i “Factoring”den, %12,5’i “Akreditifler”den, %10,7’si “Müşterilerden Alınana Avanslar”dan, %3,6’sı “Prefinansman-Önfinansman Kredileri”nden, %1,8’i “Yakın Çevre-Dost-Akraba”dan faydalandıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 5.32: Ticari Bankalardan Kredi Alma Kolaylığı

Ankete katılan işletmelere, ticari bankalardan kredi alırken yaşadıkları zorluk derecesi sorulduğunda, Şekil 5.32’de de belirtildiği üzere, işletmelerin %60,7’si “Kolay”, %21,4’ü “Oldukça Zor”, %12,5’si “Çok Kolay” ve %5,4’ü “Çok Zor” yanıtını vermişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun bankalardan kredi almanın kolay olduğunu düşünmesi, bankaların son yıllarda kredi satabilmek için sergiledikleri bankalararası rekabetçi ortamın bir sonucu olabileceği gibi, bankaların sektöre karşı duydukları güvenin göstergesi olarak ta yorumlanabilir.



Şekil 5.33: İşletmelerin Ticari Bankalardan Kredi Alma Sırasında Yaşadıkları Zorluklar

Ticari bankalardan kredi alma sırasında zorluk yaşadığını belirten işletmeler ayrıca incelendiğinde, Şekil 5.33 ile yaşanan zorluklar %44,2'sinde "Ticari Bankaların Uyguladığı Ağır Teminat Koşulları", %40,4'er eşit oranları ile "Ticari Bankaların Uyguladığı Yüksek Faiz Oranları" ve "Bürokrasi/Prosedürler", %7,7'sinde "Ticari Bankaların Sunduğu Yetersiz Kredi Vade Koşulları", %3,8'sinde "İşletmenin Aldığı Krediyi Geri Ödeyememe Korkusu" ve %1,9'unda "Ticari Bankaların İşletmeye Karşı Duydukları Güven Eksikliği" olarak belirtilmiştir.

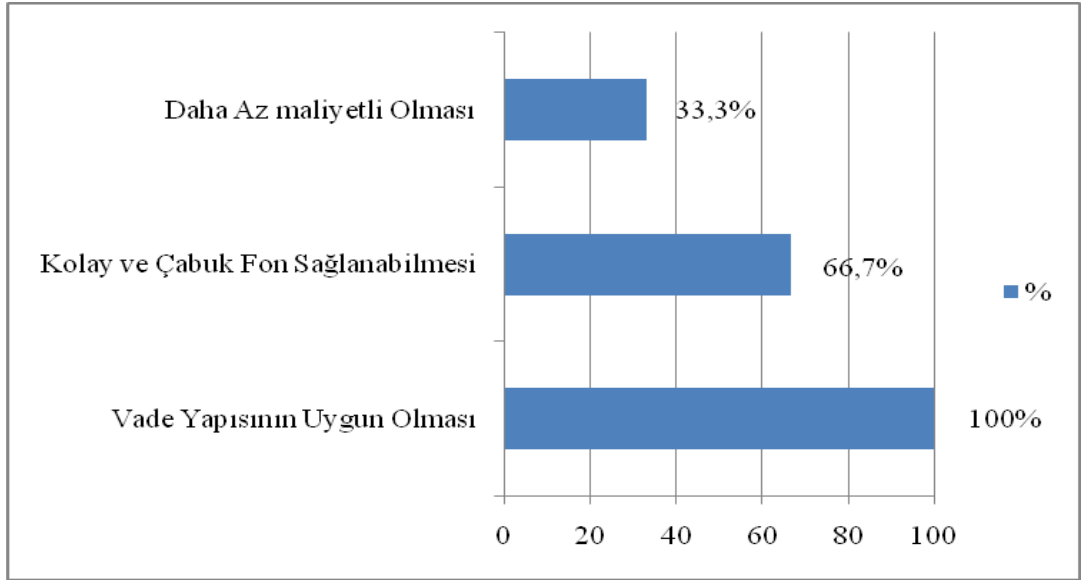
Tablo 5.16: Yurt Dışından Sağlanan "Banka Kredisi veya Tahvil İhracı" Gibi Bir Borçlanmaya Yönelme

Yanıt	Frekans	%
Evet	3	5,4
Hayır	53	94,6
Toplam	56	100,0

Tablo 5.16'da da görülebileceği üzere, ankete katılan işletmelerin %5,4'ü yurt dışından sağlanan "banka kredisi veya tahvil ihracı" gibi bir borçlanmaya yönelirken, %94,6'sı yurt dışından sağlanan "banka kredisi veya tahvil ihracı" gibi bir borçlanmaya yönelmediğini belirtmiştir.

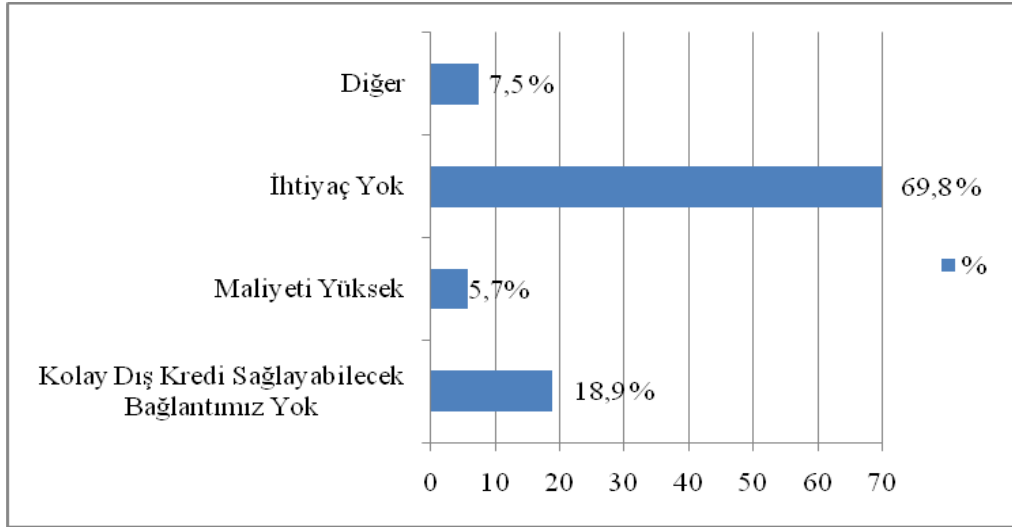
Ankete katılan işletmelerden yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelik 3 işletme yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelme sebebi ile ilgili soruya yanıt verirken, yönelmeyen 53 işletme (%94,6) bu soruya yanıt vermemiştir.

Ankete katılan işletmelerden yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmediğini belirten 53 işletme (%94,6) yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmeme sebebi ile ilgili soruya yanıt verirken, yönelen 3 işletme (%5,4) bu soruya yanıt vermemiştir.



Şekil 5.34: Yurt Dışından Sağlanan “Banka Kredisi veya Tahvil İhracı” Gibi Bir Borçlanmaya Yönelme Sebebi

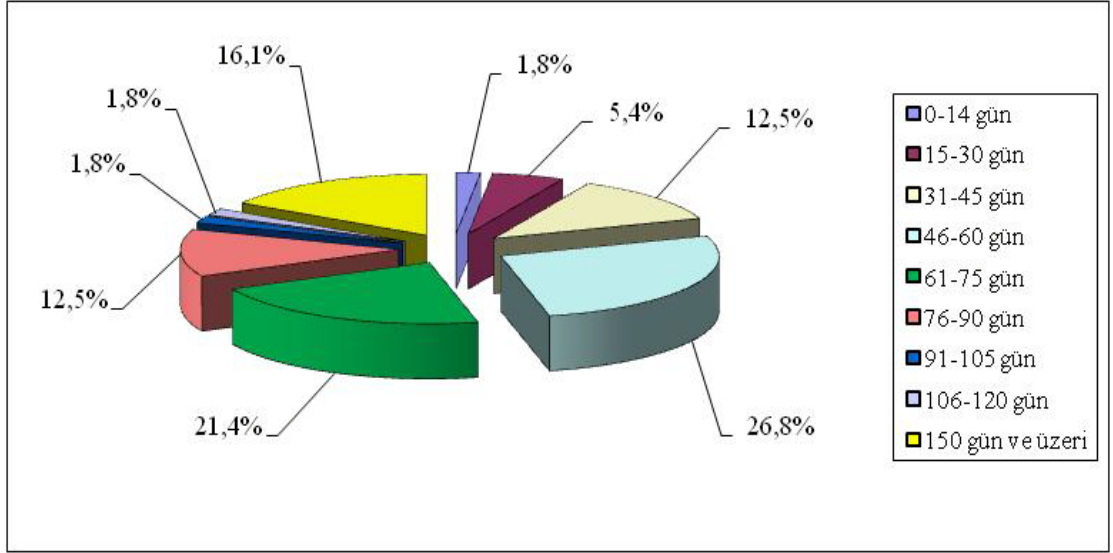
Yurt dışı “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yöneldiğini belirten 3 işletmenin tamamı “Vade Yapısının Daha Uygun Olması”, %66,7’si “Kolay ve Çabuk Fon Sağlanabilmesi”, %33,3’ü “Daha Az Maliyetli Olması” yanıtları ile bu tür borçlanmaya yönelme sebeplerini belirtmişlerdir.



Şekil 5.35: Yurt Dışından Sağlanan “Banka Kredisi veya Tahvil İhracı” Gibi Bir Borçlanmaya Yönelmeme Sebebi

Yurt dışı “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmediğini belirten 53 işletmenin %69,8’i bu tür bir borçlanmaya ihtiyaçlarının olmadığını belirtirken, %18,9’u kolay dış kredi sağlayabilecek bağlantılarının olmaması, %5,7’si karşılaşılan “yüksek maliyet” sebeplerini gerekçe olarak belirtmişlerdir. Yanıtlayıcıların %7,5’i ise yurt dışı borçlanmaya yönelmemelerinde “Diğer” sebeplerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebepler ise “yurtiçi bankaların gerekli ihtiyacı sağlayabildiği ve olası döviz riski nedenleriyle yurt dışından direk sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmeme olarak ortaya çıkmıştır.

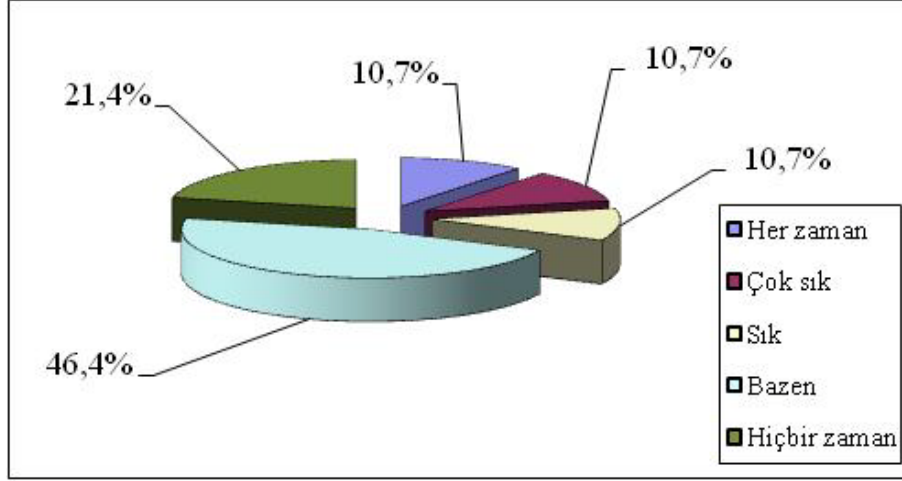
Yurt dışı “banka kredisi veya tahvil ihracı borçlanması ile ilgili alınan sonuçlara toplu olarak bakıldığında sektördeki işletmelerin yurtiçi bankalardan gerekli finansal desteği sağlayabildiklerini söylemek mümkündür.



Şekil 5.36: Yapılan Kredili Satın Alımlarda Standart Olarak Belirlenen Ortalama Ödeme Vadesi (Gün)

Ankete katılan işletmelerin yapılan kredili satın alımlarda standart olarak belirlenen ortalama ödeme vadesi gün olarak incelendiğinde Şekil 5.36’da gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre işletmelerin %26,8’i için “46-60 gün”, %21,4’ü için “61-75 gün”, %12,5’i için “31-45 gün”, %12,5’i için “76-90 gün”, %5,4’ü için “15-30 gün” ve son olarak %1,8’er eşit oranlar ile “0-14 gün”, “91-105 gün”, “150 gün ve üzeri” olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin müşterilerine yaptıkları vadeli satışlar için anlaştıkları ortalama vade Şekil 5.27’de %50 oranla “46-60 gün” aralığı olarak tespit edilmişti. Aynı şekilde işletmelerin satıcılara yapmaları gereken ödemeleri için belirledikleri ortalama vadenin de %26,8 oranıyla “46-60 gün olarak çıkması, alacaklarının tahsili ile borç ödeme süreleri arasında arzu edilen uyumu göstermesi bakımından önemlidir.



Şekil 5.37: Yapılan Satınalımlarda Vadesinden Önce Ödeme Yapılması Durumunda İskonto Uygulamasından Yararlanma Durumu

Araştırmaya katılan işletmelerin yapmış oldukları satın alımlarda, vadesinden önce ödeme yapmaları durumunda iskonto uygulamasından yararlanıp yararlanmadıkları incelendiğinde Şekil 5.37’de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ankete katılan işletmelerin %46,4’ü “Bazen” ve %10,7’şer eşit oranlar ile “Her zaman”, “Çok sık” ve “Sık” olarak iskonto uygulamasından yararlandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %21,4’ü ise “Hiçbir zaman” yanıtı ile sunulan iskonto uygulamalarından yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar ışığında işletmelerin, satıcılara olan borçlarını belirlenen vadeden daha önce ödemeyi avantajlı bulmadıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5.17: Vadesinden Önce Ödeme Yaparak İskontolu Satın Alma Kararında Etkili Olan Kriterlerin Önem Derecesi

Kriterler	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Elde Bulunan Nakit Fazlasını Değerlendirmek	27,3	63,6	4,5	4,5	0	100
-Ekonominin Genel Durumu	31,8	56,8	9,1	2,3	0	100
-İşletmenin Mevsimsel Değişkenliğe Tepkisi	13,6	27,3	31,8	27,3	0	100
-Satıcıların Uyguladığı İskonto Oranı ve Vade Yapısının Uygunluğu	54,5	38,6	4,5	2,3	0	100
-İşletmenin Yapacağı Satın Alım Miktarının Büyüklüğü	38,6	56,8	4,5	0	0	100
-Vadesinden Sonra Ödeme Yapma Durumunda Katlanılması Gereken Faiz Oranı	34,1	54,5	11,4	0	0	100

Tablo 5.17’de de görülebileceği gibi işletmelerin vadesinden önce ödeme yaparak iskontolu satın alım yapma kararında etkili olan kriterler ile ilgili durumlara örnek olarak altı madde ankette yer almıştır. Bu maddelere, ankete katılan işletmelerin verdikleri yanıtlar aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- “Elde Bulunan Nakit Fazlasını Değerlendirmek” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %63,6’sı “Önemli”, %27,3’ü “Çok Önemli”, %4,5’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %4,5’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Ekonominin Genel Durumu” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %56,8’i “Önemli”, %31,8’i “Çok Önemli”, %9,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %2,3’ü “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “İşletmenin Mevsimsel Değişkenliğe Tepkisi” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %31,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %27,3’ü “Önemli”, %27,3’ü “Önemsiz”, %13,6’sı “Çok Önemli” olduğu yanıtını vermişlerdir.

- “Satıcıların Uyguladığı İskonto Oranı ve Vade Yapısının Uygunluğu” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %54,5’i “Çok Önemli”, %38,6’sı “Önemli”, %4,5’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %2,3’ü “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “İşletmenin Yapacağı Satın Alım Miktarının Büyüklüğü” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %56,8’i “Önemli”, %38,6’sı “Çok Önemli”, %4,5’i “Ne Önemli Ne Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Vadesinden Sonra Ödeme Yapma Durumunda Katlanılması Gereken Faiz Oranı” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %54,5’i “Önemli”, %34,1’i “Çok Önemli”, %11,4’ü “Ne Önemli Ne Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

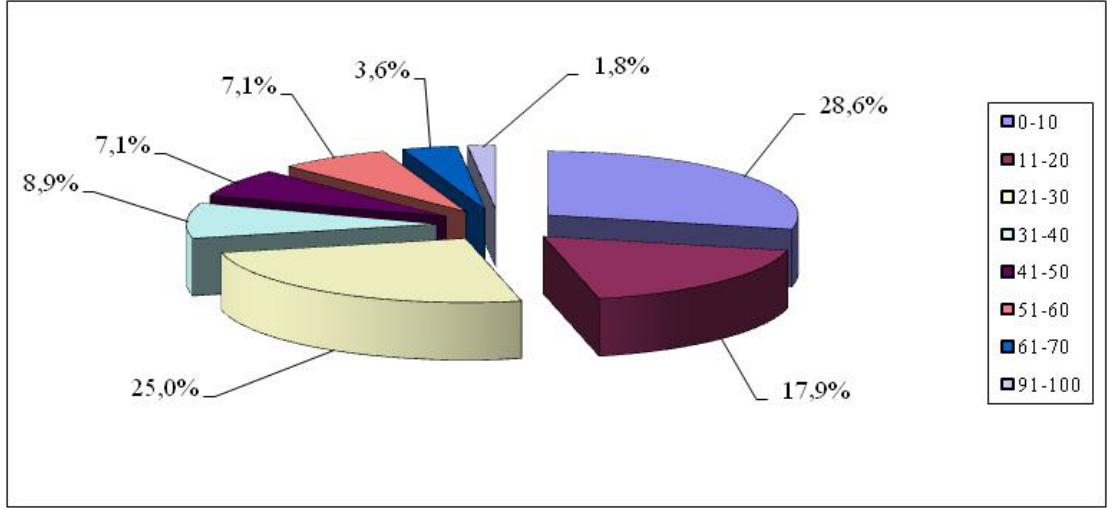
Tüm seçenekler dikkate alındığında araştırmaya katılan işletmelerin satıcılara olan borçlarını vadesinden önce ödemeleri için, satıcılar tarafından sunulan iskonto oranının ve vade yapısının en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 5.18: Vadesinden Önce Ödeme Yaparak İskontolu Satın Alma Kararında Etkili Olan Kriterlerin Ortalaması

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
44	1,8977	0,48119

İşletmelerin vadesinden önce ödeme yaparak iskontolu satın alım yapma kararında etkili olan kriterler ile ilgili durumlar altı madde halinde ankette yer almıştır. Bu altı madde için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda altı değişken ile tanımlanan yeni değer, Tablo 5.18 ile de belirtildiği gibi ortalama 1,89 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin ortalama, araştırmada kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.

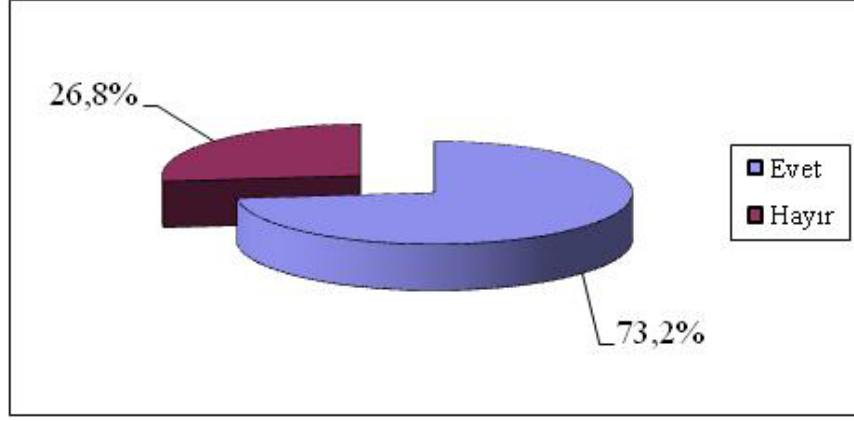
5.6.7. İşletmelerin Stok Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular



Şekil 5.38: Stok Yatırımlarının Çalışma Sermayesi İçindeki Oranı

Ankete katılan işletmelerin stok yatırımlarının çalışma sermayesi içindeki oranı incelendiğinde Şekil 5.38’de, %28,6’sının “%0-10”, %25’inin “%21-30”, %17,9’unun “%11-20”, %8,9’unun “%31-40”, %7,1’inin “%41-50”, %7,1’inin “%51-60”, %3,6’sının “%61-70”, %1,8’inin “%91-100” arasında orana sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında, işletmelerin bünyelerinde yer alan stokların miktarını asgari miktarda tutmayı başardıklarını söylemek mümkündür. Fakat bu durum, çalışma sermayesinin diğer unsurları olan nakit ve alacak tutarlarının daha fazla olduğunu da işaret etmektedir.

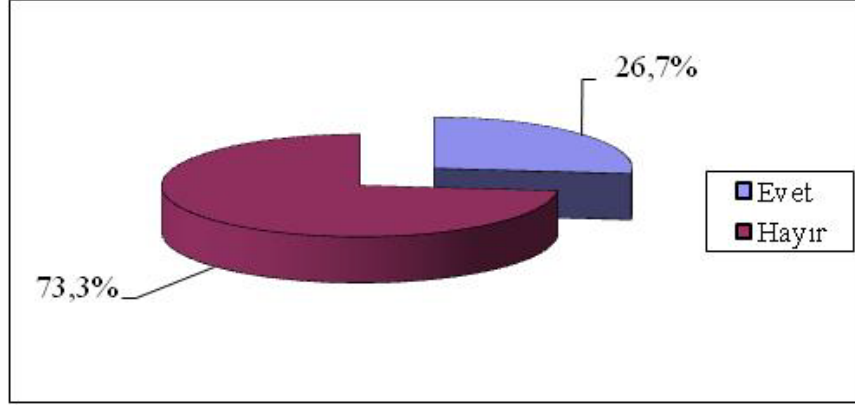


Şekil 5.39: Stok Miktarını Azaltmak İçin Uygulanan Sabitlenmiş Prosedür

Şekil 5.39’da ankete katılan işletmelerin %73,2’si stok miktarını azaltmak için uygulanan sabitlenmiş prosedürleri olduğunu, %26,8’i ise stok miktarını azaltmak için uygulanan sabitlenmiş prosedürleri olmadığını belirtmiştir.

İşletmeler, bünyelerinde optimum tutarda stok bulundurmalıdırlar. Gereğinden fazla stok tutmanın, işletmelere her zaman bir maliyeti vardır. Bu nedenle stok malzemelerini azaltıcı önlemlerin alınması ve bu önlemlerin prosedür haline getirilerek işletme geneline yayılması oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%73,2) bu prosedürlere sahip olması işletmelerin bu bilince sahip olduklarının bir göstergesidir.

Ankete katılan işletmelerden 41 tanesi (%73,2’si) stok miktarını azaltmak için uygulanan sabitlenmiş bir prosedür kullandıklarını belirtmiştir. Bu nedenle, bu işletmeler stok miktarını azaltmak için sabitlenmiş prosedür oluşturma düşüncesi ile ilgili sorusunu yanıtladılmamışlardır ve bu soru 15 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.40: Stok Miktarını Azaltmak İçin Sabitlenmiş Prosedür Oluşturma Düşüncesi

Şekil 5.40'ta da görülebileceği gibi, stok miktarını azaltmak için sabitlenmiş prosedürü olmayan işletmelerin %26,7'si yakın zamanda stok miktarını azaltmak için uygulanan sabitlenmiş prosedür oluşturma düşündüklerini, %73,3'ü yakın zamanda stok miktarını azaltmak için uygulanan sabitlenmiş prosedür oluşturma düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5.19: Stok Alım Tutarını Etkileyen Durumların Önem Derecesi

Durumlar	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Planlanan Üretim Miktarı	78,6	19,6	1,8	0	0	100
-Üretimin Mevsimlik Oluşu	10,7	17,9	42,9	21,4	7,1	100
-Sipariş Tutarındaki Dalgalanmalar	39,3	53,6	7,1	0	0	100
-Hammadde/Yarı Mamul Fiyat Değişiklikleri	32,1	57,1	7,1	3,6	0	100
-Ürünün Sağlandığı Kaynak Sayısı	7,1	50	33,9	5,4	3,6	100
-Stokların Dayanıklılık Süresi	14,3	37,5	25	17,9	5,4	100
-Finansman İmkanları	35,7	53,6	7,1	3,6	0	100
-Satın Alımlardaki İskonto Oranının Cazip Olması	19,6	41,1	32,1	3,6	3,6	100
-Stok Tutma Maliyeti	28,6	60,7	7,1	0	3,6	100
-İşletmenin Depolama Kapasitesi	12,5	55,4	23,2	5,4	3,6	100

Tablo 5.19’da işletmelerin stok alım tutarını etkileyen durumlara örnek olarak on madde yer almıştır. Bu maddelere ankete katılan işletmelerin verdikleri yanıtlar aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- “Planlanan Üretim Miktarı” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %78,6’sı “Çok Önemli”, %19,6’sı “Önemli”, %1,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Üretimin Mevsimlik Oluşu” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %42,9’u “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %21,4’ü “Önemsiz”, %17,9’u “Önemli”, %10,7’si “Çok Önemli”, %7,1’i “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

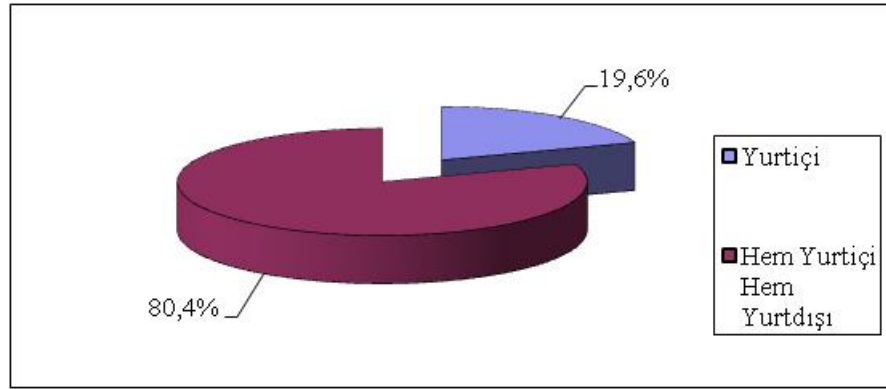
- “Sipariş Tutarındaki Dalgalanmalar” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %53,6’sı “Önemli”, %39,3’ü “Çok Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Hammadde/Yarı Mamul Fiyat Değişiklikleri” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %57,1’i “Önemli”, %32,1’i “Çok Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %3,6’sı “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Ürünün Sağlandığı Kaynak Sayısı” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %50’si “Önemli”, %33,9’u “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %7,1’i “Çok Önemli”, %5,4’ü “Önemsiz”, %3,6’sı “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Stokların Dayanıklılık Süresi” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %37,5’i “Önemli”, %25’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %17,9’u “Önemsiz”, %14,3’ü “Çok Önemli”, %5,4’ü “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Finansman İmkanları” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %53,6’sı “Önemli”, %35,7’si “Çok Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %3,6’sı “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Satın Alımlardaki İskonto Oranının Cazip Olması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %41,1’i “Önemli”, %32,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %19,6’sı “Çok Önemli”, %3,6’sı “Önemsiz”, %3,6’sı “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Stok Tutma Maliyeti” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %60,7’si “Önemli”, %28,6 ‘sı “Çok Önemli”, %7,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %3,6’sı “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “İşletmenin Depolama Kapasitesi” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %55,4’ü “Önemli”, %23,2’si “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %12,5’i “Çok Önemli”, %5,4’ü “Önemsiz”, %3,6’sı “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında, işletmelerin stok alım tutarını belirleyen en önemli etkenin, planlanan üretim miktarı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.20: Stok Alım Tutarını Etkileyen Durumların Ortalama Değerleri

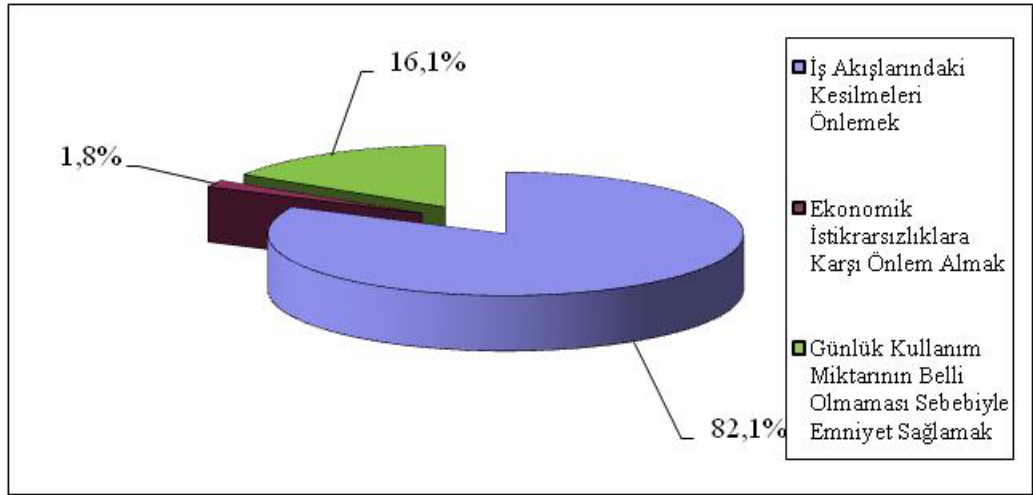
Frekans	Ortalama	Standart Sapma
56	2,1107	0,49495

İşletmelerin stok alım tutarını etkileyen durumlara örnek olarak on madde ankette yer almıştır. Bu on madde için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda on değişken ile tanımlanan yeni değer Tablo 5.20’de de görülebileceği gibi ortalamada 2,11 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin ortalamada, araştırmada kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.



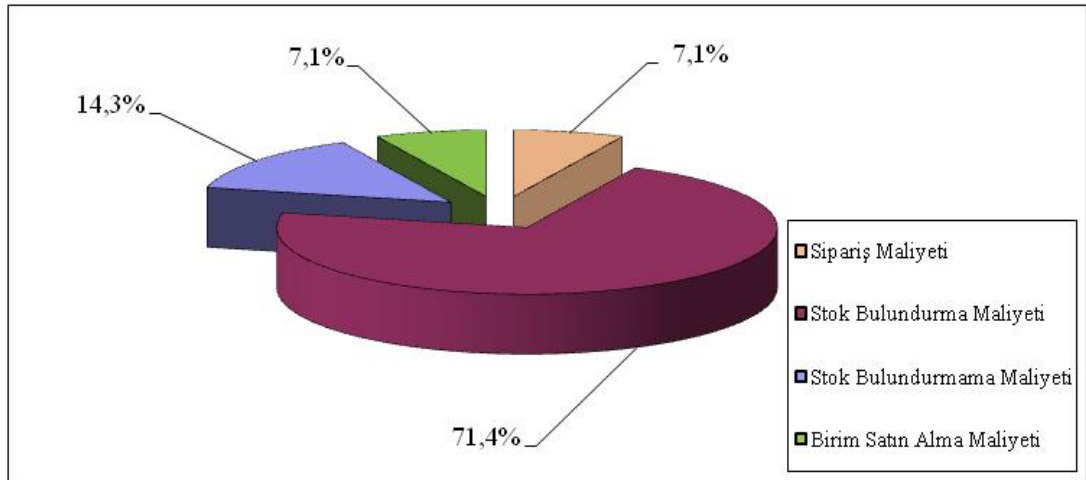
Şekil 5.41: Stok İhtiyaçlarının Karşılanması

Şekil 5.41’de de belirtildiği gibi ankete katılan işletmelerin %19,6’sı stok ihtiyaçlarını sadece “Yurtiçi”nden, geri kalan %80,4’ü ise “Hem Yurtiçi Hem Yurtdışı” ndan karşıladığını belirtmiştir.



Şekil 5.42: Stok Bulundurma Sebepleri

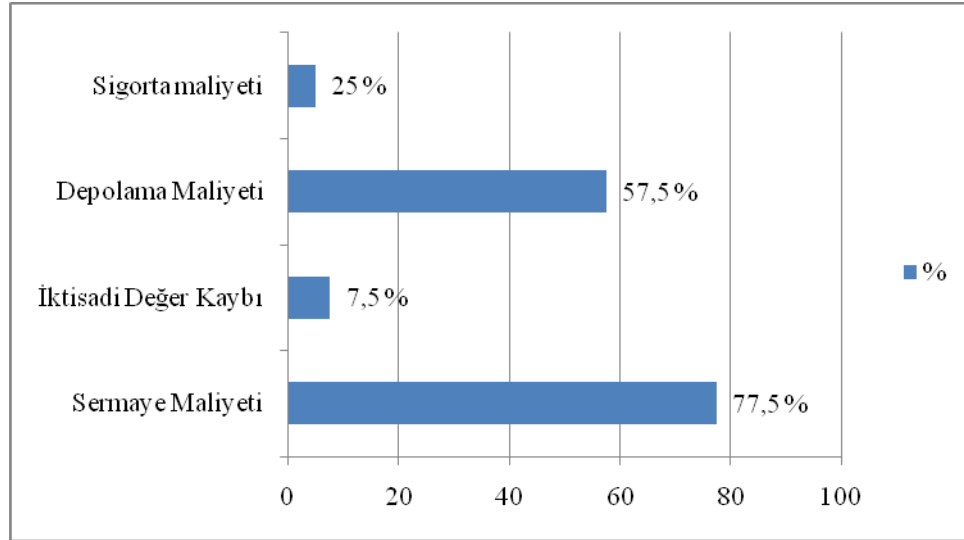
Şekil 5.42’de de belirtildiği gibi, ankete katılan işletmelerin stok bulundurma sebepleri incelendiğinde, %82,1’i “İş Akışlarındaki Kesilmeleri Önlemek”, %16,1’i “Günlük Kullanım Miktarının Belli Olmaması Sebebiyle Emniyet Sağlamak” ve %1,8’i “Ekonomik İstikrarsızlıklara Karşı Önlem Almak”, yanıtını vermişlerdir.



Şekil 5.43: Stok Politikasını Belirlemeyi En Fazla Etkileyen Maliyet

Stok politikasını belirlemeyi en fazla etkileyen maliyet incelendiğinde, Şekil 5.43’de de görülebildiği gibi ankete katılan işletmelerin %71,4’ü “Stok Bulundurma Maliyeti”, %14,3’ü “Stok Bulundurmama Maliyeti” ve %7,1’er eşit oranlar ile “Sipariş Maliyeti” ve “Birim Satın Alma Maliyeti” yanıtını vermişlerdir.

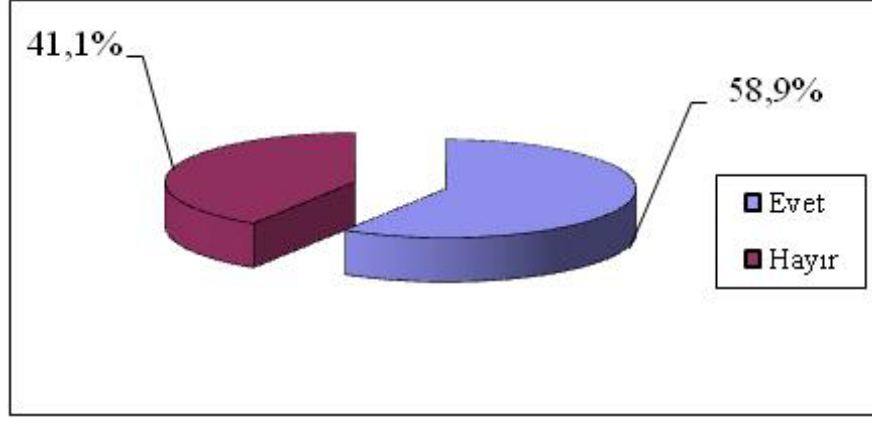
Ankete katılan işletmelerin 40 tanesi (%71,4’ü), stok politikalarını en fazla etkileyen maliyet olarak “Stok Bulundurma Maliyeti” yanıtını vermişlerdir. Bu nedenle stok bulundurma maliyeti ile ilgili soru, 40 işletme tarafından yanıtlanmıştır.



Şekil 5.44: Stok Bulundurma Nedeniyle Katlanılan Maliyetler

Ankete katılan işletmelerin stok bulundurma nedeniyle katlandığı maliyetler incelendiğinde, %77,5'i "Sermaye Maliyeti", %57,5'i "Depolama Maliyeti" ve %7,5'i "İktisadi Değer Kaybı" yanıtlarını vermişlerdir.

İşletmeler stok politikasını belirleyen en etkili maliyetin stok bulundurma maliyeti olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu stok bulundurma nedeniyle işletmelerin özellikle katlanması gereken en önemli maliyet Şekil 5.44'te de görülebileceği gibi sermaye (fırsat) maliyetidir. İşletmelerin yüksek oranla bu maliyeti belirtmeleri beklenen bir sonuçtur. Çünkü işletmeler stoklara yaptıkları yatırım nedeniyle örneğin bankalardan edinebileceği faiz getirisi gibi fırsatları kaçırmaktadır.

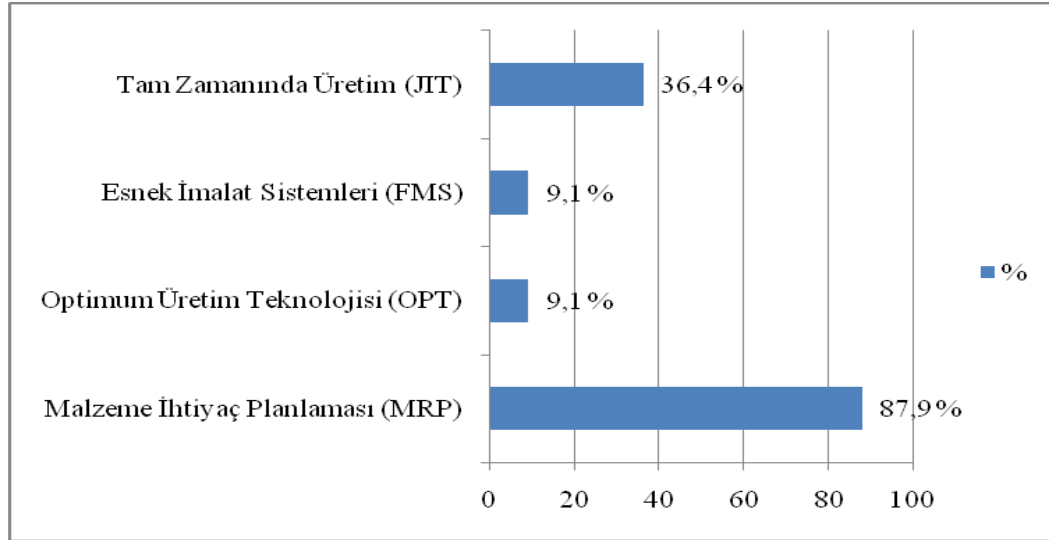


Şekil 5.45: Stok Maliyetini Azaltmak İçin Bir Model Kullanılması

Şekil 5.45'te de görülebileceği gibi ankete katılan işletmelerin %58,9'u stok maliyetini azaltmak için bir model kullandıklarını, %41,1'i ise stok maliyetini azaltmak için bir model kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin stok maliyetlerini azaltıcı bir modeli benimsememeleri günümüz rekabet ortamında düşündürücü bir sonuçtur. Bu bakımdan işletmelerin stok yönetimi konusunda daha da bilinçlendirilmesi ve en kısa zamanda işleyişlerinde bu tür modellerden birini edinmeleri sağlanmalıdır.

Ankete katılan işletmelerden 23 tanesi (%41,1'i) "Hayır" yanıtı vererek stok maliyetini azaltmak için bir model kullanmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle, bu işletmeler stok maliyetini azaltma ile ilgili diğer soruları yanıtlandırmamışlardır ve bu sorular 33 işletme üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 5.46: Stok Maliyetini Azaltmak İçin Kullanılan Model

Stok maliyetini azaltmak için kullanılan modeller incelendiğinde, Şekil 5.46’da da belirtildiği gibi işletmelerin %87,9’u “Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)”, %36,4’ü “Tam Zamanında Üretim (JIT)”, %9,1’i “Optimum Üretim Teknolojisi (OPT)”, %9,1’i “Esnek İmalat Sistemleri (FMS)” kullandıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun MRP modelini kullandığını belirtmesi çok da beklenen bir sonuç değildir. Çünkü rekabetin yoğun yaşandığı, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüz çalışma ortamında bu modelin yetersiz kaldığı fark edilmiştir. Bu nedenle bu sonuç literatürel bir eksikliğin sonucu olabilir. Söz konusu işletmeler üzerinde tekrar bu konuda bir araştırma yapılabilir.

Tablo 5.21: Periyodik Stok Kontrolü Yapılması

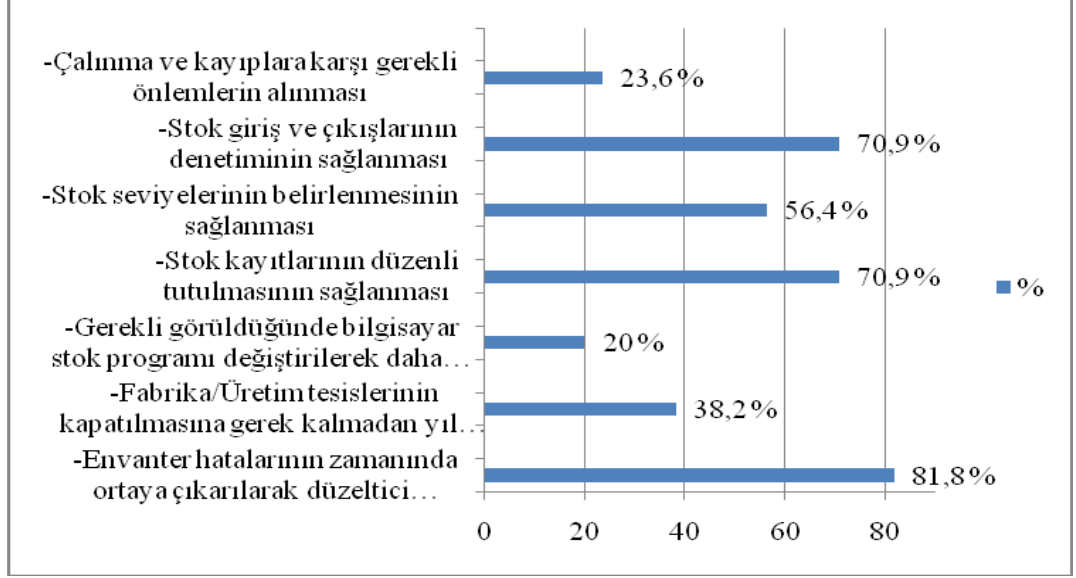
Yanıt	Frekans	%
Evet	55	98,2
Hayır	1	1,8
Toplam	56	100

Tablo 5.21’de ankete katılan işletmelerden %98,2’sinin periyodik stok kontrolü yaptıkları, %1,8’inin ise periyodik stok kontrolü yapmadıkları görülebilir.

Ankete katılan işletmelerden periyodik stok kontrolü yapmadığını belirten 1 işletme (%1,8’i), periyodik stok kontrolü ile ilgili diğer soruyu yanıtlandırmamıştır.

Stok kontrolünün amacı, işletmelerin üretim süreçlerinde kullanılan hammadde ve malzeme girdi ve çıktıların kayıtlarını ayrıntılı bir şekilde tutmak, sipariş verilen

malzemelerin kayıtlarını tutarak istenen anda malzeme sayımlarını gerçekleştirmek ve sonuçları kontrol ederek aksaklıkları ortaya çıkarmak, uygun bir stok politikası belirleyerek birbiriyle ilişkili olan masrafları minimum düzeyde tutmaktır. Bu nedenle araştırmaya katılan işletmelerin periyodik olarak stok kontrolünü yapıyor olması olumlu bir sonuçtur.



Şekil 5.47: Stokların Periyodik Olarak Sayılmasının İşletmeye Sağladığı En Önemli Faydalar

Şekil 5.47’de ankete katılan işletmeler için stokların periyodik olarak sayılmasının işletmeye sağladığı en önemli faydalar incelendiğinde, %81,8’i için “Envanter hatalarının zamanında ortaya çıkarılarak düzeltici önlemlerin alınması”, %70,9’u için “Stok kayıtlarının düzenli tutulmasının sağlanması”, %70,9’u için “Stok giriş ve çıkışlarının denetiminin sağlanması”, %56,4’ü için “Stok seviyelerinin belirlenmesinin sağlanması”, %38,2’si için “Fabrika/Üretim tesislerinin kapatılmasına gerek kalmadan yıl sonu hesapları ile stok denetiminin sağlanması”, %23,6’sı için “Çalınma ve kayıplara karşı gerekli önlemlerin alınması”, %20’si için “Gerekli görüldüğünde bilgisayar stok programı değiştirilerek daha etkin bir programın kullanılmasının sağlanması” gibi faydaların etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 5.22: Etkin Stok Yönetiminin Sağlanabilmesi

Kriterler	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz	Toplam
-Satınalma, üretim ve finansman birimleri arasında yakın işbirliğinin sağlanması	60,7	35,7	3,6	0	0	100
-Sağlıklı satış tahminlerinin yapılabilmesi	41,1	57,1	1,8	0	0	100
-İşletmede stok ve stok yönetimi hakkında sağlıklı ve düzenli bilgi akışının sağlanması	39,3	57,1	1,8	1,8	0	100
-Üretim teknolojisinde oluşan gelişmelerin yakından takip edilmesi	19,6	55,4	17,9	7,1	0	100
-Tedarikçi sayısının artırılması	23,2	35,7	32,1	8,9	0	100
-Üretim süresinin kısaltılması	32,1	51,8	10,7	5,4	0	100
-Ürün çeşitliliğinin azaltılması	10,7	41,1	35,7	7,1	5,4	100

Tablo 5.22’de işletmelerde etkin stok yönetiminin sağlanabilmesi için gerekli olan kriterler yedi madde yer almıştır. Bu maddelere ankete katılan işletmelerin verdikleri yanıtlar aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- “Satınalma, üretim ve finansman birimleri arasında yakın işbirliğinin sağlanması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %60,7’si “Çok Önemli”, %35,7’si “Önemli”, %3,6’sı “Ne Önemli Ne Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Sağlıklı satış tahminlerinin yapılabilmesi” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %57,1’i “Önemli”, %41,1’i “Çok Önemli”, %1,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

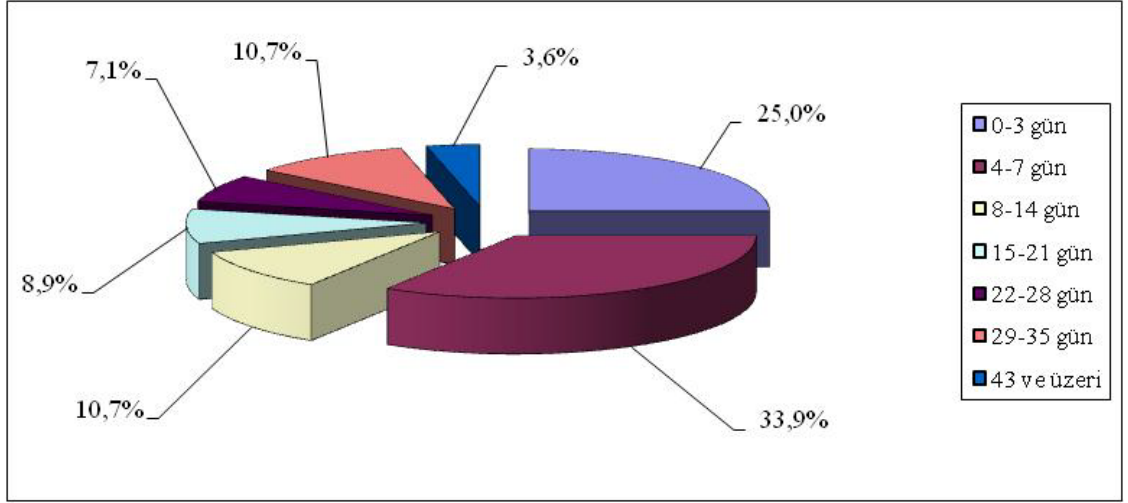
- “İşletmede stok ve stok yönetimi hakkında sağlıklı ve düzenli bilgi akışının sağlanması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %57,1’i “Önemli”, %39,3’ü “Çok Önemli”, %1,8’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %1,8’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Üretim teknolojisinde oluşan gelişmelerin yakından takip edilmesi” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %55,4’ü “Önemli”, %19,6’sı “Çok Önemli”, %17,9’u “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %7,1’i “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Tedarikçi sayısının artırılması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %35,7’si “Önemli”, %32,1’i “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %23,2’si “Çok Önemli”, %8,9’u “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Üretim süresinin kısaltılması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %51,8’i “Önemli”, %32,1’i “Çok Önemli”, %10,7’si “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %5,4’ü “Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.
- “Ürün çeşitliliğinin azaltılması” seçeneğine ankete katılan işletmelerin %41,1’i “Önemli”, %35,7’si “Ne Önemli Ne Önemsiz”, %10,7’si “Çok Önemli”, %7,1’i “Önemsiz”, %5,4’ü “Çok Önemsiz” olduğu yanıtını vermişlerdir.

Tüm seçenekler dikkate alındığında araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%60,7’si) satınalma, üretim ve finansman birimleri arasında yakın işbirliğinin sağlanmasının, etkin bir stok yönetimine kavuşmalarında en önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.23: Stok Yönetimi için Gerekli Kriterlerin Ortalama Değerleri

Frekans	Ortalama	Standart Sapma
56	1,9337	0,44594

İşletmelerin etkin stok yönetiminin sağlanabilmesi için gerekli kriterler yedi madde ile ankette yer almıştır. Bu yedi madde için yeni bir değişken tanımlanmış ve bu değişkenin ortalama-standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak toplamda yedi değişken ile tanımlanan yeni değer Tablo 5.23’de de belirtildiği gibi ortalama 1,93 değerini almıştır. Bu da sunulan kriterlerin ortalama, araştırmada kullanılan Beşli Likert Ölçeğinde “Önemli” aralığında yer aldığını göstermektedir.



Şekil 5.48: Siparişin Alınmasından Sonra Müşteriye İlgili Mal/Hizmetin Ortalama Teslim Süresi (Gün)

Şekil 5.48’de ankete katılan işletmelerde siparişin alınmasından sonra müşteriye ilgili mal/hizmetin ortalama teslim süresinin %33,9’unda “4-7 gün”, %25’inde “0-3 gün”, %10,7’sinde “8-14 gün”, %10,7’sinde “29-35 gün”, %8,9’unda “15-21 gün”, %7,1’inde “22-28 gün”, %3,6’sında “43 ve üzeri” gün olduğu belirtilmiştir.

6. SONUÇ

İşletmelerin Çalışma Sermayesi Yönetimlerinin etkin olması, gerek finansal karlılıkları açısından, gerekse mali yükümlülükleri karşılama ve faaliyetlerine devam edebilmeleri açısından son derece önemlidir. Bu çalışmada işletmelerin etkin bir ÇSY sergileyebilmeleri için gerekli tüm konulara değinilmiş ve sonrasında Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yan sanayi işletmelerinin ÇSY uygulamaları konusunda bilgi edinebilmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın verilerine ulaşabilmek için internet üzerinden bir anket uygulaması yapılmıştır. Anketin işletmelere ulaşabilmesi için, işletmelerin ÇSY’den sorumlu olabileceği düşünülen kişilere mail, telefon ve faks ile ulaşılmaya çalışılmış ve araştırmanın geçerli olabilmesi için gerekli işletme sayısına ulaşınca dek sürekli olarak hatırlatmalar yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS 18 programı ile, analizlerin yorumlanması için gerekli olan tablo ve grafikler ise Microsoft Excel ile hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin ÇSY’leri ile ilgili genel bulgular özetlenirse, ÇSY’den öncelikle sorumlu kişilerin işletme sahipleri olduğu görülmüştür. Bu durum, Türkiye’deki işletmelerin genel olarak aile işletmelerinden oluşması ve kurumsallaşma çabalarının henüz çok yeni olmasının getirdiği beklenen bir sonuçtur.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin hepsi, ÇSY’nin işletmeleri için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu durum, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hayati değer taşıyan bu konuda farkındalıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmeler mevcut ÇSY’lerinde daha iyi duruma gelebilmek için, öncelikle stok yönetimlerini ve müşterilerine uyguladıkları şartları iyileştirmek gereğini duymaktadırlar. Öncelikle stok yönetimlerini iyileştirme gereği, stoklara yapılan yatırım tutarlarının genellikle çalışma sermayesi tutarının çok önemli bir kısmını oluşturmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. İşletmelerin stok yönetimlerinde verimli bir yönetim sergilemesi, çalışma sermayesi yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olacaktır.

Araştırmaya katılan işletmeler, en fazla kriz dönemlerinde çalışma sermayesi ihtiyaçlarının değiştiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, işletmelerin kriz dönemlerindeki yönetim biçimlerini gözden geçirmeleri gerekliliği konusunda farkındalıklarının olduğunu göstermesi bakımından önemli bir sonuçtur. Araştırmada ayrıca etkin bir ÇSY için gerekli olan temel anahtar bilgilerin, düzenli olarak üst yönetime yapılan raporlamalarda sunulduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin en çok raporlama yaptığı anahtar bilgi, işletmenin mevcut nakit düzeyi olmuştur. Çünkü, işletmelerde nakit ve nakit benzeri varlıklar önemli bir yer tutar. Özellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, nakit ve nakit benzeri varlıklara yatırımın yetersiz olması, başarısızlıkta önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla raporlarda mevcut nakit düzeylerinin en çok sunulan bilgi olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmaya katılan işletmelerin finansal planlama uygulamaları ile ilgili bulgular özetlenirse, işletmelerin %98,2'sinin finansal planlama yaptığı, bu işletmelerin de %89,1'inin hem kısa hem de uzun vadeli finansal planlamayı birlikte yaparak işletmelerine yön verdikleri belirlenmiştir. Bu sonuç, işletmelerin gelecekte oluşması olası işletme sorunlarını, henüz ortaya çıkmadan, sorun hakkında önlem alarak neyin, ne zaman, ne şekilde yapılması gerektiği konusunda önceden sistematik bir şekilde düşünme gayretinde olduklarını göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca, işletmelerin kısa ve uzun dönemli finansal planlamayı birarada yapması, gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek olası problemlere daha fazla hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.

İşletmelerin finansal planlama yaparken daha yüksek oranla, kısa dönemli finansal planlamalarda sık kullanılan nakit bütçesi yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Nakit bütçesi, çalışma sermayesinin finansmanı ve likit değerlerin yönetimi gibi konuların yanı sıra bu değerlerin planlamasında da kullanılan bir araç olması nedeniyle çalışma sermayesi yönetiminin önemli bir parçasıdır.

İşletmelerin finansal planlamalarını geçersiz kılan en büyük etken, döviz kuru, enflasyon ve faiz oranlarındaki belirsizlik olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye ekonomisinde özellikle de döviz kuru, enflasyon ve faiz oranlarındaki belirsizlikler nedeniyle işletmeler tarafından yapılan finansal planların geçerliliğini sıkıntıya düştüğü görülmektedir. Geçmiş dönemlere göre oldukça düşük seyretmesine rağmen, enflasyon ve faiz oranları işletmelerin finansal planlarını bozan faktörler olarak değerlendirmede yerlerini almıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin finansal planlama yaparken genellikle işletme dışından yardım almadıkları görülmüş; fakat yardım alanların da en fazla mali danışmanlık işletmelerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durum, bu işletmelerin konularında uzman ve en güncel mevzuat bilgilerine sahip olmalarının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin nakit yönetimi uygulamaları ile ilgili genel bulgular özetlenirse, işletmelerin en fazla günlük faaliyetlerini karşılamak için nakit bulundurdıkları belirlenmiştir. Bu sonuca göre, işletmelerin bünyelerinde günlük faaliyetleri (işlem) dışında çok fazla nakit bulunmaya gerek duymadıklarını yani atıl durumda nakit bulundurmadıklarını söylemek mümkündür.

İşletmelerin nakit ihtiyacının belirlenmesinde en çok haftalık nakit bütçesini kullandıkları gözlenmiştir. Bu sonuç işletmelerin ihtiyacı olan nakit miktar ve zamanlarını belirlemek için periyodik olarak çalışmalar yaptıklarının bir göstergesidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin bünyelerinde bulundurması gereken optimum nakit seviyesinin tespitinde literatüre geçmiş olan sayısal modellerden, sayısal olmayan modellere göre daha az yararlandıkları gözlenmiştir. Optimum nakit seviyesinin tespiti için, en çok işletmelerinin belirli bir vadede nakit çıkışı gerektiren giderlerini karşılayacak tutarda nakit bulundurulması prensibini benimsedikleri belirlenmiştir. Ayrıca nakit fazlasını değerlendirmek amacıyla, daha çok vadeli mevduat seçeneğinden yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır, fakat diğer bir seçenek olan yeni yatırım yanıtının da yüksek oranda çıkması, Türkiye ekonomisi ve otomotiv sektörü için önemli bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu oranının yüksek olması, sektörün büyüme beklentisi taşıdığı düşüncesiyle olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin büyük çoğunluğu etkin bir nakit yönetimi için, işletmelerindeki nakit yönetimi politikalarında kısa vadeli çözümler üretmek yerine uzun vadede yarar sağlayacak kararların alınmasının sağlanması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin alacak yönetimi uygulamaları ile ilgili genel bulgular özetlenirse, işletmelerin %92,9'u müşterilerine kredili satış yaptığını beyan etmiştir. Bu kararın alınmasında en etkili birimlerinin satış ve pazarlama departmanı, en etkili durumun da bulunulan endüstri kolunun özellikleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda otomotiv sektöründe yer alan yan sanayi işletmelerinin satışlarını

arttırabilmek ve rekabet ortamında yer edinebilmek için, kredili satış yapma gerekliliğinin bulunduğunu söylemek mümkündür.

Kredili satış yapan işletmelerin %90,4'ünün kendilerine ilk kez başvuru yapan müşterileri hakkında araştırma yaptıklarını ve bunun için en fazla banka, ticari çevre ve müşterilerin mali tablolarından bilgi aldıkları gözlenmiştir. Değerlendirme yapan işletmelerin yüksek bir orana sahip olması sevindirici bir sonuçtur. İşletmelerin alacaklarının tahsilini yapabilmeleri için önceliklerinden birisi de satış yaptıkları müşterilerini tanımalarıdır. Böylece gelecek dönemlerde karşılaşmaları olası tahsilat zorluklarının önüne geçebileceklerdir. En önemli değerlendirme araçları olarak banka, ticari çevre ve müşterilerin mali tablolarının olması müşteriler hakkında hem sayısal hem de sözel verilerin birarada değerlendirildiğini göstermesi açısından önemli bir sonuçtur.

İşletmelerin müşterilerine verilecek kredi limitlerinin belirlenmesinde, müşterilerinin kendilerine göstermiş oldukları teminatları baz alarak bir değerlendirme yaptıkları belirlenmiştir. Tüm yanıtlar gözden geçirildiğinde, müşterilerin gösterdikleri teminata göre limit belirleme yöntemi, işletmelerin müşterilerinden doğan alacaklarını karşılayabilmek için kendilerini güvene almak istediklerinin, olası herhangi bir ekonomik problemde bu teminat ile tahsilat yoluna gidebileceklerinin bir göstergesidir. %20'lik bir oranla işletmeler, müşterilerin istedikleri tutar kadar kredi verdiklerini belirtmişlerdir. Bu uygulama, gelecek dönemlerde tahsilat problemleri ile karşılaşabilme olasılıkları nedeniyle pek te tercih edilmemelidir.

Araştırmaya katılan işletmeler, müşterilerine yapmış oldukları kredili satışlarında, tahsil edilemeyen alacak tutarını azaltmak ve mevcut nakit akışlarını arttırmak amacıyla nakit iskontosu uygulamasından yararlandıklarını ve uygulanacak iskonto oranının belirlenmesinde en önemli etkenlerin, kredinin süresi ile bankaların faiz oranı olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin yapmış oldukları kredili satış işlemlerinde karşılaşılan en büyük sorun, alacakları zamanında tahsil edememe olarak belirlenmiştir. Kredili satış yapmanın işletmeye yüklediği en büyük maliyetin, tahsil edilemeyen alacakların maliyeti olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin alacak tahsilatını hızlandırmak için aldıkları en büyük önlem olarak, satış personelinin tahsilat sürecine katılması ve müşterilere hatırlatmaların yapılması sonucu çıkmıştır. Satış personelinin faydalanma tercihinin avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Avantaj olarak satış personelinin yapmış oldukları ziyaretler sırasında edinecekleri

tahsilat ve kredili satış politikaları konusundaki bilgiler sayılabilir. Fakat tahsilat problemleri nedeniyle satış personeli üzerinde baskı oluşturulması, ilerki dönemlerdeki satış performansları üzerinde olumsuz etkiye de sebep olabilecektir.

İşletmelerin %98,1'inin alacakların tahsilinin kontrolünü yaptığı ve yöntem olarak ta en çok alacakların yaşlandırılması yöntemini kullandıkları görülmüştür. İşletmelerin alacakların tahsilatında yaşanan problemler incelendiğinde, en büyük problemin işletme müşterilerinin finansal durumlarının kötüleşmesi sonucu tahsilat sorunlarının yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin kendilerine ödeme yapmaları için müşterilerine ortalamada 46-60 gün aralığında vade tanıdıkları ve bu aralıkta hala ödeme yapılmadı ise vade bitiminden de en fazla oranla 4-7 gün içinde tekrar hatırlatma yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin azımsanamayacak bir bölümünün (%23,2) kendilerine ödeme yapmaları için müşterilerine hatırlatma yapmamaları, alacaklarının tahsili konusunda bir eksiklik olarak yorumlanabilir. Tahsilatların yapılabilmesi için, tahsilat birimlerinin müşterilere vade bitimlerinde derhal hatırlatma yapmaları doğru olacaktır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin kısa vadeli yabancı kaynak yönetimi uygulamaları ile ilgili genel bulgular özetlenirse, işletmelerin kısa vadeli kaynak kullanırken dikkat ettikleri en önemli unsur, %87,5 oranla kaynağın maliyeti olmuştur. Kısa vadeli kaynak tutarının belirlenmesinde ise, kaynağın maliyeti ile işletme dönen-duran varlıklarının dağılımının önemli kriterler olduğu sonucuna varılmıştır. KVK temininde ise yüksek bir oran olan %96,4 ile banka kredilerine başvurulduğu gözlenmiştir. Banka kredilerini tercih eden işletmelere bankalardan kredi alma kolaylığı sorulduğunda ise, işletmelerin büyük çoğunluğu (%73,2'si) bu işleme kolay-çok kolay cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun bankalardan kredi almanın kolay olduğunu düşünmesi, bankaların son yıllarda kredi satabilmek için sergiledikleri bankalararası rekabetçi ortamın bir sonucu olabileceği gibi, bankaların sektöre karşı duydukları güvenin göstergesi olarak ta yorumlanabilir. Bankalardan kredi almada zorluk yaşayan işletmelerin ise en büyük sıkıntıları sırasıyla, bankaların uygulamış oldukları ağır teminat koşulları, uygulanan faiz oranları ve karşılaşılan bürokratik işlemler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelere, yurtdışı kaynaklı bir borçlanmaya yönelik yönelmedikleri sorulduğunda %94,6'sı bu tür bir borçlanmaya yönelmediklerini

belirtmişlerdir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu ise, bu tercihlerinin nedenlerini, ihtiyaçlarının olmaması ve kolay dış kredi sağlayabilecek bağlantılarının olmaması olarak açıklamışlardır. İşletmelerin yabancı kaynaklı borçlanma yolunu seçen geri kalan %5,4'lük bölümünün hepsi ise, sunulan vade yapısının daha uygun olması sebebiyle bu yola başvurduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelere kendilerinin yapmış oldukları kredili satın alımlarda, satıcılara uyguladıkları ödeme vadeleri sorulduğunda, en fazla oranla 46-60 gün aralığını tercih ettikleri gözlenmiştir. Aynı şekilde, işletmelerin müşterilerine yaptıkları vadeli satışlar için anlaştıkları ortalama vade en fazla oranla “46-60 gün” olarak çıkması, işletmelerin alacaklarının tahsili ile borç ödeme süreleri arasında arzu edilen uyumu göstermesi bakımından önemlidir. Satıcıların, işletmelere bu vadelerden daha önce ödeme yapmaları durumunda iskonto seçeneğini sunmasından işletmelerin büyük çoğunluğunun (%67,8) ya hiç faydalanmadığı ya da bazen faydalanmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç ışığında işletmelerin, satıcılara olan borçlarını belirlenen vadeden daha önce ödemeyi avantajlı bulmadıklarını söylemek mümkündür. Bu uygulamadan faydalanan işletmeler ise, bu kararın alınmasında en çok satıcıların uyguladığı iskonto oranı ve vade yapısının uygunluğunun en önemli kriter olduğunu belirtmişlerdir. Bu yanıtı, işletmenin yapacağı satın alım miktarının büyüklüğü ve vadesinden sonra ödeme yapma durumunda katlanılması gereken faiz oranı gibi kriterler izlemiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin, stok yönetimi uygulamaları ile ilgili genel bulgular özetlenirse, işletmelerin %28,6'sı çalışma sermayelerinin %0-10'u oranında ve %25'i çalışma sermayelerinin %21-30'u oranında stok bulundurduklarını ifade etmiştir. Bu sonuçlar ışığında işletmelerin bünyelerinde yer alan stokların miktarını asgari miktarda tutmayı başardıklarını söylemek mümkündür. Fakat bu durum çalışma sermayesinin diğer unsurları olan nakit ve alacak tutarlarının daha fazla olduğunu da işaret etmektedir.

İşletmelerin %73,2'si bünyelerinde bulunan stok miktarını azaltmak için sabitlenmiş bir prosedüre sahip olduklarını belirtirken, bu prosedüre sahip olmayan işletmelerin %26,7'si yakın zamanda bu tür prosedürü oluşturma düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca işletmelerin yaptığı stok alım tutarını etkileyen en önemli nedenin, planlanan üretim miktarı olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin sadece %18,9'unun stok ihtiyaçlarını yurtiçinden karşıladığı, geri kalanların hem yurt içi

hem de yurt dışından bu ihtiyaçlarını karşıladıkları gözlenmiştir. İşletmelerin çoğunun bünyelerinde stok bulundurma sebebi, günlük kullanım miktarının belli olmaması sebebiyle emniyet sağlamak olarak belirlenmiştir. İşletmeler, stok politikalarını en çok stok bulundurma maliyetlerinin etkilediğini ve bu maliyet nedeniyle de en çok sermaye maliyetine katlandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %58,9'u stok maliyetlerini azaltmak için bir model kullandıklarını ve en çok tercih edilen modelin MRP olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun MRP modelini kullandığını belirtmesi çok da beklenen bir sonuç değildir. Çünkü rekabetin yoğun yaşandığı, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüz çalışma ortamında bu modelin yetersiz kaldığı fark edilmiştir. Bu nedenle bu sonuç literatürel bir eksikliğin sonucu olabilir. Söz konusu işletmeler üzerinde bu konuda yeni bir araştırma yapılabilir.

İşletmelerin %58,9'u stok maliyetlerini azaltmak için bir model kullandıklarını ve en çok tercih edilen modelin MRP olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%98,2'si) periyodik olarak stok kontrolü yaptıklarını ve bu işlemin en büyük faydasının envanter hatalarının zamanında ortaya çıkarılarak düzeltici önlemlerin alınması olduğunu belirtmişlerdir. Etkin bir stok yönetimi sağlayabilmek için de özellikle satınalma, üretim ve finansman birimleri arasında yakın işbirliğinin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Siparişin alınmasından sonra üretilen malların müşteriye olan teslim süresi sorulduğunda ise, işletmelerin %33,9'u 4-7 gün, %25 ise 0-3 gün yanıtını vermişlerdir.

Otomotiv sanayisi Türkiye ekonomisi için oldukça önemli yer tutmakta ve gün geçtikte istihdama ve teknolojik ilerlemeye sağladığı faydalar giderek artmaktadır. Dolayısıyla otomotiv sektöründe yer alan yan sanayi işletmelerinin de büyümesi ve gelişmesi, sektörün de büyümesini kolaylaştıran bir unsurdur. Ana sanayi işletmelerinin üretimlerini destekleyecek malzeme ve hizmeti sağlayan bu işletmelerin uzun ömürlü ve ekonomik olarak güçlü olmaları arzu edilen bir durumdur. Ekonomik sıkıntılardan arınmış ve sadece teknolojik/üretimsel olarak gelişmeye odaklanmış yan sanayi işletmeleri ile işbirliği içerisinde olan ana sanayi işletmelerinin, Türkiye ekonomisine sağladığı faydalar, hiç kuşkusuz daha fazla olacaktır. Bu nedenle otomotiv yan sanayi işletmelerinin daha etkin bir ÇSY'ne sahip olabilmeleri için bu konuya ilişkin kararların daha deneyimli ve profesyonel kişiler desteğinde alınması, aile işletmesi yönetimlerinden çok, olabildiğince

kurumsallaşmış bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca ÇSY'nin işletmeleri açısından taşıdığı önemin, tüm çalışanları tarafından benimsenmesini sağlayacak eğitim ve diğer motivasyon araçları kullanılmalıdır. Yan sanayi işletmelerinin etkin bir ÇSY sağlayabilmeleri için üst yönetimlerine gerekli olan anahtar bilgiler düzenli olarak sunulmalı, hatta geçmiş ay ve yıllar ile karşılaştırmalı raporlar hazırlanmalıdır. Üst yönetim de bu raporlamaları dikkate alarak işletmenin genel işleyişinde görmüş oldukları aksaklıklar için vakit geçirmeden düzeltici önlemler almalı, işletmelerinin faaliyetlerinin devamı için maksimum çaba sarfetmelidirler. Tüm bu çalışmalar yapılırken, yan sanayi işletmelerinin temel müşterisi konumundaki ana sanayi otomotiv işletmelerinin de bu işletmelere gerek kurumsal yönetim, gerekse mali yönetim konularında olabildiğince çok danışmanlık vermeleri ve karşılıklı ilişkilerinde aksayan yönleri en kısa zamanda işletmelere geri bildirimde bulunarak çözmeye çalışmaları gerekmektedir. Çünkü sektörel büyümenin ve ülke olarak dünya ekonomisinde yer edinebilmenin en hızlı ve etkili çözümlerinden biri budur.

KAYNAKÇA

- Acar, Durmuş, Ömer Tekşen. “Barter Sisteminin Muhasebe Uygulamaları Açısından İncelenmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 12. s. 3 (2007): 1-18.
- Akaydın, Muhammet, Deniz Okşan. “Denizli’de Kurulu Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”.
<http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090912150257.pdf> [18.05.2010].
- Akdoğan, Nalan, Nejat Tenker. **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**. 8. bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.
- Akgüç, Öztin. **Finansal Yönetim**. 7. bs. İstanbul: Avcıol Basın Yayın, 1998.
- _____. **Mali Tablolar Analizi**. 10. bs. İstanbul: Arayış Basın ve Yayıncılık, 2002.
- Akman, Cüneyt. **Bireysel Yatırımcının Rehberi**. 1. bs. İstanbul: İletişim Yayınları, 2001.
- Aktan, Bora, Bora Bodur. “Oranlar Aracılığı İle Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz?”. <http://joy.yasar.edu.tr/makale/no11vol1/05laktanibodur.pdf> [12.04.2010].
- “Alacakların Yaşlandırılması”.
<http://ekonomi.portal-turk.com/Alacaklarin+Yaslandirilmesi> [01.07.2010].
- Appuhami, B. A. Ranjith. “The Impact of Firms' Capital Expenditure on Working Capital Management: An Empirical Study Across Industries in Thailand”. **International Management Review**. v. 4. n. 1 (2008): 8-21.
- Arat, M. Emin, Ahmet Hayri Durmuş. **İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili: İlkeler ve Uygulamalar**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2000.

- Arslan, İbrahim, Sevda Yapraklı. “Banka Kredileri ve Enflasyon Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Ekonometrik Bir Analiz (1983-2007)”. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**. s.7 (2008): 88-103.
- Aydın, Davut, Adnan Sevim. **Dış Ticaret İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2002.
- Aydın, Nurhan ve diğ. **Finansal Yönetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.
- Babuşcu, Şenol, Adalet Hazar. **Kredi Derecelendirmesi (Rating) ve Finans**. Ankara: SPK Lisanslama Serisi: 44, 2007.
- Bayraktar, Erkan, Mehmet Efe. “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci”.
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosilmak/makaleler/Erkan%20BAYRAKTAR%20-%20Mehmet%20EFE/ZZZ%20Erkan%20BAYRAKTAR%20vd..pdf>
[22.04.2010].
- Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**. 4. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- _____. **Finansal Yönetim**. 9. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.
- Birgili, Erhan, Hakan Tunahan. “Döviz Krizlerinde İşletme Sermayesi Davranışı”.
www.econ.utah.edu/~ehrbare/erc2002/pdf/P103.pdf [07.03.2010].
- Bolak, Mehmet. **İşletme Finansı**. İstanbul: Birsan Yayınevi, 2005.
- _____. **Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**. 4. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- Borland, Jim, Don Mcleod. Darren O’Conor. **Financial Performance**. Australia: Scitech Educational, 2000.
- Boyar, Ender. “Mali Tablolar Tahlili (Analizi)”.
http://www.muhasabefinans.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=746 [01.08.2010].
- Bölükoğlu, İlhan. “Restoran İşletmelerinde Yönetici Performansını Finansal Açından Yorumlayan Faktörler”.
<http://www.kompedan.info/TCİPDF/MAKALEİ11.pdf> [08.04.2010].

Brealey, Richard A., Steward C. Myers. Alan J. Marcus. **İşletme Finansının Temelleri**. çev. Ünal Bozkurt. Türkan Arıkan. Hatice Doğukanlı. 3. bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001.

Brigham, Eugene F., Joel F. Houston. **Fundamentals of Financial Management**. 10th Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2004.

Bursa Sanayi ve Ticaret Odası. Alacakların Yönetimi.

<http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi01.pdf> [12.06.2010].

_____. Stok Yönetimi.

<http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi08.pdf> [12.06.2010].

_____. Nakit Yönetimi.

<http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi10.pdf> [12.06.2010].

Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Bursa: Ekin Kitabevi, 2003.

Ceylan, Ali, Turhan Korkmaz. **Finansal Teknikler**. 6. bs. Bursa: Ekin Yayınevi, 2008.

Cote, Jane M., Claire Kamm Latham. “The Merchandising Ratio: A Comprehensive Measure of Working Capital Strategy”. **Issues in Accounting Education**. v.14. n.2 (1999): 255-267.

Çakır, Abdullah. “Enflasyonist Ortamda Alacakların Yönetimi (Kredili Satış ve Tahsilat) ve Sivas’ta Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Çakır Zeytinoğlu, Filiz. “İşletmelerin Dönen Varlıklarının Satışlar Üzerindeki Etkileri: En İyi Regresyon Denkleminin Seçimi ve Sektörel Karşılaştırma”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. c. 23. s. 2 (2007): 331-349.

Çavaş, Mehmet. **Bireysel Yatırım Araçları**. İstanbul: İletişim Yayınları, 46.

Çonkar, Kemalettin. “Alacakların Yönetimi”.

<http://www2.aku.edu.tr/~oaydemir/sayfalar/Alacaklar.doc.doc> [29.07.2010].

Dağlı, Hüseyin. **Finansal Yönetim**. 4. bs. Trabzon: Derya Kitabevi, 2007.

- Demir, M. Hulusi, Şevkinaz Gümüsoğlu. **Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Doğukanlı, Hatice, Gamze Vural. “Çok Uluslu Şirketlerde Çalışma Sermayesi Yönetimine Uluslararası Bir Bakış”. **Active Dergisi**. s.37 (2004): 1-18.
- Donath, Bob. Joe Mazel and others. **“The IOMA Handbook of Logistics And Inventory Management**. New York : J. Wiley and Sons, 2002.
- Edwards, Burt. **Credit Management Handbook**. 5th Edition. England: Ashgate Publishing, 2004.
- Ercan, Metin Kamil, Ünsal Ban. **Değere Dayalı İşletme Finansı “Finansal Yönetim”**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.
- Erdinç, Saliha Başak. “Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetiminin İncelenmesi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.10. s.2 (2008): 223-236.
- Erdoğan, Muammer. **İşletme Finansmanı**. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, 1990.
- Ergül, Nuray. **Herkes İçin Finans**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Erkan, Mehmet. “Dönen Varlıklara Yatırım”.
www2.aku.edu.tr/~mehmeterkan/sayfalar/donervar.ppt [28.06.2010].
- _____. “Finansal Planlama, Başabaş Noktası Analizi, Finansal Denetim”.
<http://www2.aku.edu.tr/~mehmeterkan/sayfalar/fplan.ppt> [28.06.2010].
- Eroğlu, Abdullah. M.Hulusi Demir, “Kusurlu Ürün Oranı İle Bir Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli”. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/14.pdf> [18.06.2010].
- Erol, Cengiz. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi, 1999.
- “Finansal Planlamanın Tanımı Konu Özeti”.
http://www.aofportal.com/u-190-Yardimci_Yayininlar_ve_Ders_Kitaplari_2_konu_ozeti [07.06.2010].
- “Finansman Kaynakları”.
http://www.ekodialog.com/finansal_eko/finansman_kaynaklari.html [10.07.2010].

- Gökbulut, Hatice. “Basel II’nin Kobi’lerin Sermaye Maliyeti Üzerine Etkisi: Ege Bölgesi’ndeki Bir İşletme Üzerine Uygulama” Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Güneçikan, Ökkeş. “Kapasite Planlaması ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi”. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Güneri, Ali Fuat, Hayri Baraçlı. “Tam Zamanında Üretim Sistemi”. **YTUD**. s.2 (2001): 85-94.
- Güney, Selami. “Üretim İşletmelerinde İşletme Sermayesi İhtiyacının Tesbit Edilmesi Analizi ve Aşkale Çimento Fabrikası Üzerine Bir Örnek Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Güvemli, Oktay. **İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması**. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1977.
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Ayrıntılı İşletme Finansı**. 1. bs. İstanbul: Sedok Yayınları, 1995.
- Haznedaroğlu, Feyzi. “Yüklenici İnşaat Firmalarında Finansal Planlama”.
<http://www.ins.itu.edu.tr/murkur/MURKUR/documan/Y%C3%9CKLEN%C4%B0C%C4%B0%20%C4%B0N%C5%9EAAT%20F%C4%B0RMALARINDA%20F%C4%B0NANSAL%20PLANLAMA.pdf> [01.08.2010].
- Helfert, Erich A. **Techniques of Financial Analysis: A Modern Approach**. 8th Edition. Chicago : Irwin Professional Pub., 1997.
- Karabınar, Selahattin, Nilüfer Ün. “Kredi Analizinde Bankaların Şirket Mali Tablolarına Güveni Üzerine Bir Anket Uygulaması”.
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-02.pdf> [17.06.2010].
- Karagöz, Fatih. “Faktoring, Faktoring İşlemleri ve Faktoring Şirketlerinde Şüpheli Alacak Karşılığı Uygulaması-I”.
<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2003093871.htm> [04.05.2010].
- Karaoğlu, İsmail, Fulya Altıparmak, Berna Dengiz. “Tam Zamanında Üretim Sisteminde Bakım Politikalarının Etkisi”. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**. c.22. s.1 (2007): 181-189.

Kavak, Şeref. “Alacakların Nakde Dönüştürülmesinde Kullanılan Yeni Tekniklerden Factoring İşlemleri Ve Satıcı Firma Açısından Muhasebeleştirilmesi”.
<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2002073187.htm>
[06.06.2010].

Kaya, Bilgen. “İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Bursa’daki Sanayi ve Ticaret Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kaya, Nurullah. “Etkin Stok Yönetimi ve Türkiye’de Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Kaygusuz, Sait Y., Şükrü Dokur. “İşletme Bütçelerine Etkin Bir Başlangıç: Ms Office Excel Programı İle En Uygun Mamul Karmasının Oluşturulması”.
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/70MaliCozum/16%20sait%20kaygusuz-sukru%20dokur.pdf> [13.07.2010].

Keseli, Bilal. “Stoklarda Firenin Oluşumu ve Vergisel Açidan Denetimi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kılıç, Neslihan. “Bir Mobilya Endüstrisinde Stok Kontrol Modeli Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Kırlioğlu, Hilmi, Ali Akaytay, Aydın Bağdat. “Bir Alternatif Finansman Modeli: Barter İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi”.
<http://www.qafqaz.edu.az/journal/ALI%20AKAYTAY-AYDIN%20DAGDAT-HILMI%20KIRLIOGLU.pdf> [23.05.2010].

Kiracı, Murat. “İşletmelerin Finansal Başarısızlığında ÇSY Rolünün Oranlar Yardımıyla Tesbiti ve Ampirik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

_____. “Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar Aracılığıyla İncelenmesi: İMKB İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. **ODTÜ Gelişme Dergisi**. c. 36. s.1 (2009): 161-195.

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. 9. bs. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996.

Koç, Mehmet. **Finansal Kiralama (Leasing)**. 2.bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004.

Koç, K. Bekir. “Otomotiv Bakım Onarım İşletmesi İçin Dinamik Stok Kontrol Modellerinin Değerlendirilmesi ve Silver-Meal Modelinin Uygulanması”.

<http://idari.cu.edu.tr/dergi/bekirkoc.pdf> [08.06.2010].

Koçak, Aydın. “Malzeme Yönetiminde Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Kanban Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Farklı Yaklaşımlar: Literatür Araştırması”. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 10. s. 1 (2008): 225-246.

Kondak, Nuray. **İşletmelerde Finansman Sorunu ve Çözüm Yolları: Alternatif Finansman Teknikleri**. İstanbul: Der Yayınları, 2002.

Kurtuluş, Erkan. “Nakit Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Lazol, İbrahim. **Genel Muhasebe**. 6. bs. Bursa: Ekin Kitabevi, 2000.

Mıstıkoğlu, Gülgün, Emel Laptalı Oral. “Prefabrikasyon Sektöründe Üretim Yönetimi Modelleri ve Stok Tutma Uygulamaları”.

<http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/13126.pdf> [28.04.2010].

Milli Eğitim Bakanlığı. “Muhasebe, Finansman, Dış Ticaret Finansmanı”.

http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/muhasebe/moduller/dis_ticaret_finansmani.pdf [08.05.2010].

Nakit Yönetimi. <http://www.xxl-future.com/nakityonetimi%20xxl.pdf> [13.03.2010].

O’Berry, Denise. **Small Business Cash Flow: Strategies For Making Your Business A Financial Success**. New Jersey: Wiley & Sons, 2007.

Okka, Osman. **İşletme Finansmanı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Omağ, Aclan. “Gıda Sektöründe Nakit Dönüşüm Süresi Analizi: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri Örneği. **Maliye Finans Yazıları**. s.83 (2009): 45-58.

Onat, M.Gökhan. “Otomotiv Sektöründe Oranlar Yöntemi Aracılığı ile Finansal Analiz”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Önal, B. Yıldırım. “Yeni Finansman Teknikleri Ders Notları- I”.

<http://www.finansekol.com/fintek/YEN%C4%B0%20F%C4%B0NANSMAN%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0%20DERS%20NOTU%201%20F%C4%B0N%20YEN%C4%B0L.pdf> [01.06.2010].

Öz, Yaşar, Bener Güngör. “Çalışma Sermayesi Yönetiminin Firma Karlılığı Üzerine Etkisi: İmalat Sektörüne Yönelik Panel Veri Analizi”.

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/442/436>
[06.03.2010].

Özbayraktar, Erkan. **Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi**, 1. bs. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 2007.

Özdemir, Ali, Onur Özveri. “Çok Kriterli Envanter Sınıflandırmasında, Analitik Hiyerarşi Süreci Analizinin Uygulanması”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 19. s. 2 (2004): 137-153.

Özdemir, Muharrem. **Finansal Yönetim**. 2.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

Özdil, Tuncer, Cengiz Yılmaz. “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) Sektör Bazında İşlem Gören Hisse Senetlerinin Alım-Satım Kararlarında En Yüksek Getirili Stratejinin Belirlenmesi”. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.13. s.2 (2006): 211-224.

Özkan, Azzem, Murat Esmeray. “Bir Maliyet Kontrol Sistemi Olarak JIT Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 3. s.1 (2002): 129-146.

Özpeynirci, Rabia. “Yatırım Projeleri Kapsamında Mali Etüd Üzerine Bir Çalışma”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.5 (2001): 89-104.

Özpınar, İhsan Eray. “Bankacılıkta Finansal Planlama”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, 2006.

Öztürk, Veli, Hasan Bal, Emine Çına Bal. “Finansal Kiralama ve İMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Kullanılma Düzeyi”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 2 (2007): 67-86.

Ramagopal, C. **Financial Management**. India: New Age International, 2008.

- Sakarya, Şakir. “Nakit Yönetiminde Nakit Dönüş Süresi Analizinin Kullanılması: İMKB’deki KOBİ’ler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13. s.2 (2008): 227-248.
- Sarıarslan, Ömer. “Tüketim Kooperatiflerinde Stok Yönetimi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Sezen, Bülent. “Stok Yönetimi”.
<http://www.gyte.edu.tr/dersler/546/ISL536/3-StokY%C3%B6netimiİpl.pdf>
[13.07.2010].
- Shim, Jae K., Joel G. Siegel. **Schaum’s Outline of Financial Management**. 3th Edition. London: McGraw-Hill Companies, 2007.
- Sihler, William W., Richard D.Crawford, Henry A.Davis. **Smart Finacial Management: The Essential Reference For The Successful Small Business**. New York: Amacom, 2004.
- Soykan, Mehmet Erkan. “Alacak ve Kredi Riski Yönetimi: Uygulamalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Soyuer, Haluk. “Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları”. **Gazi Üniveristesi İ.İ.B.F Dergisi**. c.1. s.2 (1999): 139-150.
- “Stok Yönetimi”. <http://www.isl.itu.edu.tr/sem/Lojistik/Stok.pdf> [05.08.2010].
- Şamiloğlu, Famil, Şemsettin Uslu. “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma”.
<http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri06.pdf> [01.08.2010].
- Tenekecioğlu, Birol, Tuncer Tokol, Nuri Çalık, Rıdvan Karalar. **Pazarlama Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.
- Tokaç, Ahmet. **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Finansal Yönetim Becerileri**. İstanbul: Tunca Kitabevi, 2005.

Toroslu, M. Vefa. **Çağdaş Finansal Teknikler**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

_____. **Leasing İşlemleri ve Muhasebesi**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği. “Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi: Finansal Yönetim”.

http://www.tspakb.org/docs/egitim_notlari/finansal_yonetim_ileri.pdf

[31.08.2010].

Türko, Metin. **Finansal Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Uslu, M. Zeki, Yıldırım Beyazıt Önal. **Yatırım Projeleri**, 1.bs. Ankara: Karahan Kitabevi, 2007.

Usta, Öcal. **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

Uzun, Emin, Zehra Türk, Ersen Uzun. “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü”. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10. s.2 (2003): 63-73.

Weston, J. Fred, Eugene F. Brigham. **Essentials of Managerial Finance**. 10th Edition. USA: Harcourt& Brace College Publisher, 1993.

Wild, Tony. **Best Practice in Inventory Management**. New York: John Wiley, 2002.

Vatansever, Nursen. “Varlığa Dayalı Menkul Kıymet Uygulaması”. **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. c.1. s.1 (2000): 259-273.

“Yatırım Fonu Nedir?”.

[http://www.ziraatbank.com.tr/tr/bireysel/yatirim-](http://www.ziraatbank.com.tr/tr/bireysel/yatirim-urunleri/hazine_yatirim_fon_brosur.doc)

[urunleri/hazine_yatirim_fon_brosur.doc](http://www.ziraatbank.com.tr/tr/bireysel/yatirim-urunleri/hazine_yatirim_fon_brosur.doc) [30.07. 2010].

Yeğinboy, Yasemin. “İşletme Sermayesi Yönetimi”.

<http://www.deu.edu.tr/userweb/yasemin.yeginboy/dosyalar/isser.ppt>

[15.05.2010].

Yetişken, Ayşen. “Ticari Alacak Yönetimi ve Nakit Bütçesine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Yıldırım, Melahat. “Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi (Alacak-Nakit-Stok) Yönetiminin İşletme Karlılığı Üzerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yıldırım, Saniye. “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1367/1454> [05.07.2010].
- Yılmaz, Hüseyin. “İşletmelerin Finansal Yönetiminde Nakit Akış Rasyo Analizi”. **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. c.14. s.1 (1999):185-198.
- _____. “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi”.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt1.say%C4%B11/y%C4%B1lmaz%201.1.pdf> [16.06.2010].
- Yükçü, Süleyman. “Dinamik Nakit Bütçesinin İşleyişi ve Sistemin Teorik Çalışma Prensipleri”.
www.suleymanyukcu.com/akademikleserler/ulusalImakale155.pdf [03.05.2010].

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Finans Yöneticisi,

Bu araştırma Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Öğr. Gör. Dr. Sadiye Oktay danışmanlığında yürütülen “Çalışma Sermayesi Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezine ilişkin bir çalışmadır.

Vereceğiniz tüm bilgiler, **akademik** amaçlı kullanılacak ve **toplu** olarak değerlendirilecektir. İşletmelere ait bilgilerin açıklanması **kesinlikle** söz konusu değildir.

Anket formunun yanıtlanmasına gösterdiğiniz ilgi ve bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına sağladığınız katkıdan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

Emel ÇALIŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

<mailto:calis.emel@gmail.com>

1. İşletmenizin adınızı belirtiniz.
2. İşletmenizin kuruluş tarihini belirtiniz.
3. İşletmenizde ücretli çalışan ortalaması kaç kişidir?
4. İşletmenizin 2009 yılı toplam cirosunu belirtiniz.

5. İşletmenizde Çalışma Sermayesi Yönetiminden öncelikli olarak sorumlu olan kişiyi /birimi belirtiniz.

- () İşletme Sahipleri () Yönetim Kurulu
() Muhasebe () Finans
() Hazine () Diğer (Varsa Belirtiniz)

6. Finans yöneticinizin gündeminde Çalışma Sermayesi Yönetimi ne kadar önem taşımaktadır?

Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz

7. İşletmenizin, Çalışma Sermayesi Yönetiminde en iyi duruma gelebilmesi için öncelikli olarak yapılması gerekli olan aşağıdaki konuların size göre önem derecelerini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Mevcut iç süreçlere uymak					
İç süreçleri yeniden tasarlamak ve iyileştirmek					
Tedarikçi şartlarını iyileştirmek					
Müşteri şartlarını iyileştirmek					
Stok yönetimini iyileştirmek					

8. İşletmenizin Çalışma Sermayesi ihtiyacını değiştiren aşağıdaki durumların önem derecelerini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Mevsim değişiklikleri					
İşletmenizin vadeli satış ve stok politikalarında meydana gelen değişiklikler					
Teknolojide meydana gelen değişimler					
Kriz Dönemleri					

9. İşletmenizin üst yönetimine yapılan raporlamalarda, Çalışma Sermayesi Yönetimi için gerekli/esas olan aşağıdaki anahtar bilgi ve figürler yer alıyor mu?

	Evet, Tamamen	Evet, Kısmen	Sadece Sınırlı Ölçüde	Fikrim Yok	Hayır
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi					
Stokları Ortalama Tutma Süresi					
Borçları Ortalama Ödeme Süresi					
Mevcut Nakit Düzeyi					

10. İşletmenizde finansal planlama yapılıyor mu? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 14. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet ☐ Hayır

11. Hangi tür finansal planlama yapıyorsunuz?

☐ Yalnızca kısa dönemli ☐ Yalnızca uzun dönemli ☐ Her ikisi birlikte

12. Finansal planlama yaparken hangi yöntemlerden yararlanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Proforma Bilanço Yöntemi
☐ Proforma Gelir Tablosu
☐ Nakit Bütçesi
☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

13. Hangi faktörler finansal planlamanızı geçersiz kılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Yüksek faiz
☐ Yüksek enflasyon
☐ Politik istikrarsızlık
☐ Döviz kuru, enflasyon ve faiz belirsizliği
☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

14. Finansal kararlarınızın alınmasında şirket dışından destek alıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 16. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet ☐ Hayır

15. Eğer şirket dışından destek alıyorsanız aşağıdaki seçeneklerden hangilerinden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Üniversite öğretim üyeleri
- ☐ Mali danışmanlık şirketi
- ☐ Dost/Tanıdık tavsiyeleri
- ☐ Bankalar
- ☐ Bağlı olunan holding/ grup/ ana şirket
- ☐ Bağımsız dış denetim kuruluşları
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

16. İşletmenizde hangi nedenlerle nakit bulunduruyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Günlük faaliyetleri karşılamak (işlem) amacıyla
- ☐ Beklenmeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olmak (ihtiyat) amacıyla
- ☐ Gelecekteki karlı yatırımlardan yararlanmak (spekülasyon) amacıyla
- ☐ Bankalarla iyi ilişkiler kurmak ve gerektiği zaman kolaylıkla kredi sağlamak amacıyla
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

17. İşletmenizde nakit bütçesi yapıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 19. sorudan devam ediniz.)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

18. Nakit bütçenizi hangi periyot ile yapmaktasınız ?

- ☐ Günlük
- ☐ Haftalık
- ☐ Aylık
- ☐ 3 aylık
- ☐ 6 aylık
- ☐ Yıllık

19. İşletmeniz için optimum nakit düzeyini belirliyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 21. sorudan devam ediniz.)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

20. İşletmenizde optimum nakit düzeyini belirlemek için aşağıdaki modellerden hangisini kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Baumol modeli
- ☐ Beranek modeli
- ☐ White Norman modeli
- ☐ Miller-Orr modeli
- ☐ Stone modeli
- ☐ İşletmeniz için hazırlanmış özel bir model
- ☐ İşletmenizin en az 15 günlük satış tutarına eşit miktarda nakit bulundurulması,
- ☐ İşletmenizin kısa vadeli borçlarının belirli bir oranında nakit bulundurulması,
- ☐ İşletmenizin belirli bir vadede nakit çıkışı gerektiren giderlerini karşılayacak tutarda nakit bulundurulması,
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

21. İşletmeniz nakit yönetimi uygulamasında oluşan likidite/nakit fazlasını ne şekilde değerlendirmektedir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Altın Borsası
- ☐ Döviz Borsası
- ☐ Menkul Kıymet Borsası
- ☐ Hazine Bonosu- Devlet Tahvili
- ☐ Vadeli Mevduat
- ☐ Yeni Yatırımlar
- ☐ Nakit fazlası değerlendirilmemektedir.
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

22. İşletmenizde nakit yönetimi uygulamalarının etkinleştirilmesi için neler yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Mevcut süreçlerimiz ile etkin nakit yönetimi mevcut olduğundan yeni/ilave uygulamalara gerek yoktur.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için kararlar uzman desteğinde alınmalıdır.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için ayrı bir ekip oluşturulmalıdır.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için işletme yöneticilerinin nakit yönetimine bakış açıları iyileştirilmelidir.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi politikalarında kısa vadeli çözümler üretmek yerine uzun vadede yarar sağlayacak kararların alınması sağlanmalıdır.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personel üzerindeki fazla iş yükü giderilmelidir.
- ☐ Etkin nakit yönetimi için, nakit yönetimi ile ilgili kararları alan personele sürekli ve güncel eğitimler verilerek kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır.
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

23. İşletmenizde kredili (vadeli) satış yapıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 35. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

24. Kredili satış kararı alınmasında **en önemli rol oynayan** biriminiz hangisidir?

☐ Finans

☐ Muhasebe

☐ Satış&Pazarlama

☐ Alacak Tahsilatı ve Kredi Departmanı

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

25. Kredili satış kararı almanızda aşağıdaki durumlardan hangileri daha etkilidir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Yerel gelenekler

☐ Rakip işletmelerin satış politikaları

☐ İçinde bulunulan ekonomik durum

☐ Bulunulan endüstri kolunun özellikleri

☐ Müşterilerin işletmeye bağlılığını artırma

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

26. Kredili satış için **ilk kez** müraacat eden müşterilerinizin borç ödeme yeterlilik ve borç ödeme niyetleri hakkında bir araştırma ve değerlendirme yapıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 28. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

27. Değerlendirmenizde rol oynayan etkenler hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Banka

☐ Ticari çevreler

☐ Müşterinin mali tabloları

☐ Müşterinin teminat olarak sunduğu varlıklar

☐ Gazete ve dergilerde yer alan işletme ile ilgili yayınlar

☐ Kişisel karşılıklı görüşme

☐ Ticaret sicil kayıtları

☐ Genel ekonomik koşullar

☐ Satış servisinin müşteri ile ilgili bilgi ver görüşü

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

28. Kredili satış yaparken, müşterilerinize uygulanacak kredi limiti (yapılacak kredili satış tutarı) hakkında bir değerlendirme yapıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 30. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

29. Müşterilerinize uygulanacak kredi limitinin değerlendirmesinde aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Müşterinin istemiş olduğu tutar kadar kredi limiti belirleme

☐ Diğer rakip işletmeler kadar kredi limiti belirleme

☐ Düşük limitle başlayıp tecrübeyle arttırma

☐ Müşterinin teminatına göre kredi limiti belirleme

☐ Müşterinin öz sermayesinin belirli bir yüzdesi ile sınırlama

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

30. Kredili satışlarda nakit iskontosu uyguluyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 33. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

31. Kredili satışlarınızda müşterilere uygulanacak nakit iskonto oranını belirlerken aşağıdaki etkenlerden hangisi/hangilerine dikkat edersiniz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ İşletmenin kredi değerliliği

☐ İşletmenin alış miktarı

☐ Enflasyon oranı

☐ Rakiplerin uygulamaları

☐ Kredinin süresi

☐ Geçici/sürekli müşteri olması

☐ Banka faiz oranı

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

32. Kredili satış yaptığınız müşterilerinize uyguladığınız nakit iskontosu oranının artırılması kararı ile,

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Tahsil edilemeyen alacak tutarının <u>azalacağına</u>					
Vadesinden önce yapılan ödeme oranının <u>artacağına</u>					
Karlılığın <u>artıracağına</u>					
Nakit akışının <u>artacağına</u>					

33. Müşterilerinize yaptığınız kredili satış işlemlerinize genel olarak hangi sorunlar ile karşılaşıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- () Herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.
- () Müşteri seçimini doğru yapamama
- () Kredili satış limitlerini doğru belirleyememe
- () Kredili satış vadelerini doğru belirleyememe
- () Uygulanan iskonto oranlarını doğru belirleyememe
- () Alacakları zamanında tahsil edememe
- () Diğer (Varsa Belirtiniz)

34. Kredili satış yapmanızın işletmenize yüklediği aşağıda belirtilen maliyetlerin önem derecelerini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Tahsil Edilemeyen Alacakların Maliyeti					
Tahsil Giderleri					
Yeni Müşterilerin Analiz Maliyetleri					
Alacakların Dış Kaynaklardan Finansmanının Maliyeti					
Alacakların İşletme Özsermayesi ile Finanse Edildiği Durumda Karşılaşılan Özsermayenin Alternatif Maliyeti					

35. Alacakların tahsilatını hızlandırmak için uygulanan aşağıdaki yöntemleri işletmenizin katılma derecesine göre değerlendiriniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimizin kredi limitlerini daraltmak <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					
Vadeli yaptığımız satışlarda kredi kartı kullanırmak <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					
Satışlarımızda vadesinden önce yapılan ödemeler için nakit iskontosu uygulaması <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					
Vadesinde ödeme yapmayan müşterilerimize yasal yaptırımların uygulanması <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					
Satış personelinin tahsilat sürecine katılması <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					
Mektup/Telefon vb. araçlar ile müşterilere hatırlatma yapılması <u>tahsilat etkinliğimizi artırır.</u>					

36. Alacakların tahsilatının kontrolünü yapıyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 38. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

37. Alacakların tahsilatının kontrolünde hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Oran yoluyla kontrol

☐ Nakit akışlarını izleyerek

☐ Alacakları yaşlandırarak

☐ Şüpheli alacakları ayıklayarak

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

38. Alacakların tahsilatında hangi sorunlar ile karşılaşılıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.
- ☐ Müşterilerin iyi niyetli olmaması nedeniyle alacakların tahsilatında yaşanan sorunlar
- ☐ Müşterilerin finansal durumunun kötüleşmesi nedeniyle alacakların tahsilatında yaşanan sorunlar
- ☐ İşletmemizde özel tahsilat biriminin olmaması nedeniyle alacak takip ve tahsilatında yaşanan sorunlar
- ☐ Uygulamadaki yasal işlemlerin (kanuni yaptırımların) caydırıcı olmaması nedeniyle yaşanan sorunlar
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

39. Alacaklarınız için müşterilere gönderdiğiniz faturaların ortalama vade süresi kaç gündür?

- | | |
|------------------------------------|---|
| ☐ 0-14 gün | ☐ 91-105 gün |
| ☐ 15-30 gün | ☐ 106-120 gün |
| ☐ 31-45 gün | ☐ 121-135 gün |
| ☐ 46-60 gün | ☐ 136-150 gün |
| ☐ 61-75 gün | ☐ 150 gün ve üzeri |
| ☐ 76-90 gün | |

40. Müşterilerin size yapacağı ödemeler için hatırlatma prosedürünüz vade tarihinden ne kadar sonra başlar? (Gün olarak belirtiniz.)

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ 0-3 gün | ☐ 24-27 gün |
| ☐ 4-7 gün | ☐ 28-31 gün |
| ☐ 8-11 gün | ☐ 32-35 gün |
| ☐ 12-15 gün | ☐ 36 ve üzeri |
| ☐ 16-19 gün | ☐ Hatırlatma yapılmamaktadır. |
| ☐ 20-23 gün | |

41. Kısa vadeli kaynak seçiminde dikkat ettiğiniz başlıca etmenler nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Kaynağın sağlanabilme olasılığı
- ☐ Kaynağın maliyeti
- ☐ Kaynak ihtiyacının vade yapısı
- ☐ Doğurduğu likidite riski
- ☐ Gerektiğinde yenilenebilme olanağı
- ☐ Genel ekonomik durum
- ☐ İşletmenin mevcut mali yapısı
- ☐ İşletmenin bağımsızlığını sınırlayıp sınırlamadığı
- ☐ Bağlı bulunulan grubun veya holdingin finansman politikası
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

42. İşletmenizin kısa vadeli yabancı kaynak tutarını aşağıdakilerden hangisine göre belirliyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ () Dönen-Duran varlıkların dağılımı
- ☐ () Mevsimsel/ devresel değişimler ile ilgili tahminler
- ☐ () Kısa süreli kaynakların maliyeti
- ☐ () Faiz oranlarında değişmeye ilişkin bekleyişler
- ☐ () Likidite ile ilgili risk
- ☐ () Kısa süreli borçları konsolide etme veya erteleme olanağı
- ☐ () Ekonominin içinde bulunduğu koşullar
- ☐ () Kurumsal yapı / İşletmenin hukuki şekli
- ☐ () Diğer (Varsa Belirtiniz)

43. Kısa vadeli borçlarınızda ne tür kaynaklardan faydalanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ () Yakın çevre-Dost-Akraba
- ☐ () Ticari krediler (Satıcı Kredileri)
- ☐ () Banka kredileri
- ☐ () Müşterilerden alınan avanslar
- ☐ () Devlet Tahvilleri
- ☐ () Finansman bonusu
- ☐ () Factoring
- ☐ () Alacakların menkul değer şekline dönüştürülmesi-Varlığa dayalı menkul kıymet
- ☐ () Akreditifler
- ☐ () Prefinansman-Önfinansman Kredileri
- ☐ () Banka kabulü
- ☐ () Diğer (Varsa Belirtiniz)

44. Ticari bankalardan kredi almak ne kadar kolaydır?

Çok Zor	Oldukça Zor	Kolay	Çok Kolay

45. İşletmenizin ticari bankalardan kredi alma sırasında yaşadığı başlıca zorluklar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Ticari bankaların uyguladığı ağır teminat koşulları
- ☐ Ticari bankaların uyguladığı yüksek faiz oranları
- ☐ Bürokrasi/prosedürler
- ☐ Ticari bankaların işletmemize karşı duydukları güven eksikliği
- ☐ Ticari bankaların sunduğu yetersiz kredi vade koşulları
- ☐ İşletmemizin yaşadığı krediyi geri ödeyememe korkusu
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

46. Yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yöneliyor musunuz? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 48. sorudan devam ediniz.)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

47. Yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmenizin sebebi nedir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Daha az maliyetli olması
- ☐ Kolay ve çabuk fon sağlanabilmesi
- ☐ Vade yapısının daha uygun olması
- ☐ Daha fazla güvenilir olması
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

48. Yurt dışından sağlanan “banka kredisi veya tahvil ihracı” gibi bir borçlanmaya yönelmemenizin sebebi nedir?

- ☐ Kolay dış kredi sağlayabilecek bağlantımız yok
- ☐ Maliyeti yüksek
- ☐ İhtiyacımız yok
- ☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

49. Yaptığınız kredili satınalmalarınızda standart olarak belirlediğiniz ortalama ödeme vadeniz kaç gündür?

- ☐ 0-14 gün
- ☐ 15-30 gün
- ☐ 31-45 gün
- ☐ 46-60 gün
- ☐ 61-75 gün
- ☐ 76-90 gün
- ☐ 91-105 gün
- ☐ 106-120 gün
- ☐ 121-135 gün
- ☐ 136-150 gün
- ☐ 150 gün ve üzeri

50. Yaptığınız satınalmalarda vadesinden önce ödeme yapmanız durumunda iskonto uygulamasından yararlanma durumunuz nedir? (Cevabınız “Hiçbir Zaman” ise lütfen 52. sorudan devam ediniz.)

Her zaman	Çok sık	Sık	Bazen	Hiçbir zaman

51. Vadesinden önce ödeme yaparak iskontolu satın alma kararınızda etkili olan kriterleri önem derecesine göre sıralayınız.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Elde bulunan nakit fazlasını değerlendirmek					
Ekonominin genel durumu					
İşletmenizin mevsimsel değişkenliğe tepkisi					
Satıcıların uyguladığı iskonto oranı ve vade yapısının uygunluğu					
İşletmenizin yapacağı satın alım miktarının büyüklüğü					
Vadesinden sonra ödeme yapma durumunda katlanılması gereken faiz oranı					

52. İşletmenizdeki stok yatırımları Çalışma Sermayenizin ne kadarlık bir kısmını oluşturmaktadır? %.....

53. Stok miktarlarınızı azaltmak için uyguladığınız sabitlenmiş prosedürleriniz var mı? (Cevabınız “Evet” ise lütfen 55. sorudan devam ediniz.)

() Evet () Hayır

54. Yakın zamanda stok miktarlarınızı azaltmak için işletmenizde sabitlenmiş prosedür oluşturmayı düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

55. Stok alım tutarınızı etkileyen aşağıdaki durumların önem derecelerini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Planlanan üretim miktarı					
Üretimin mevsimlik oluşu					
Sipariş tutarındaki dalgalanmalar					
Hammadde/ yarı mamul fiyat değişiklikleri					
Ürünün sağlandığı kaynak sayısı					
Stokların dayanıklılık süresi					
Finansman imkanları					
Satın alımlardaki iskonto oranının cazip olması					
Stok tutma maliyeti					
İşletmenizin depolama kapasitesi					

56. Stok ihtiyaçlarınızı nereden karşılıyorsunuz?

☐ Yurtiçi ☐ Yurtdışı ☐ Hem Yurtiçi Hem Yurtdışı

57. **En önemli** stok bulundurma sebebiniz nedir?

- ☐ İş akışlarındaki kesilmeleri önlemek
☐ Ekonomik istikrarsızlıklara karşı önlem almak
☐ Günlük kullanım miktarının belli olmaması sebebiyle emniyet sağlamak
☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

58. Stok politikanızı belirlerken sizi **en fazla** etkileyen **maliyet** hangisidir?
(Cevabınız “Stok Bulundurma Maliyeti” değil ise lütfen 60. sorudan devam ediniz.)

- ☐ Sipariş Maliyeti
☐ Stok Bulundurma Maliyeti
☐ Stok Bulundurmama Maliyeti
☐ Birim Satın Alma Maliyeti
☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

59. İşletmenizde stok bulundurmanız nedeniyle hangi maliyetlere katlanıyorsunuz?
(Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Sermaye maliyeti ☐ Depolama maliyeti ☐ Diğer (Belirtiniz)
☐ İktisadi değer kaybı ☐ Sigorta maliyetleri

60. Stok maliyetlerinizi azaltmak için kullandığınız model var mı? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 62. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

61. Stok maliyetlerinizi azaltmak için hangi modeli/modelleri kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP)

☐ İmalat kaynakları planlaması (MRP II)

☐ Optimum Üretim Teknolojisi (OPT)

☐ Esnek İmalat Sistemleri (FMS)

☐ Tam Zamanında Üretim (JIT)

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

62. İşletmenizde periyodik olarak stokların kontrolü yapılıyor mu? (Cevabınız “Hayır” ise lütfen 64. sorudan devam ediniz.)

☐ Evet

☐ Hayır

63. Stokların periyodik olarak sayılmasının işletmenize sağladığı **en önemli faydalar** hangisidir? Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ Envanter hatalarının zamanında ortaya çıkarılarak düzeltici önlemlerin alınması

☐ Fabrika/üretim tesislerinin kapatılmasına gerek kalmadan yıl sonu hesapları ile stok denetiminin sağlanması

☐ Gerekli görüldüğünde bilgisayar stok programı değiştirilerek daha etkin bir programın kullanılmasının sağlanması

☐ Stok kayıtlarının düzenli tutulmasının sağlanması

☐ Stok seviyelerinin belirlenmesinin sağlanması

☐ Stok giriş ve çıkışlarının denetiminin sağlanması

☐ Çalınma ve kayıplara karşı gerekli önlemlerin alınması

☐ Diğer (Varsa Belirtiniz)

64. İşletmenizde **Etkin bir Stok Yönetimi** sağlanabilmesi gerekli olan aşağıdaki ifadelerin önem derecelerini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli NeÖnemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
Satınalma, üretim ve finansman birimleri arasında yakın işbirliğinin sağlanması					
Sağlıklı satış tahminlerinin yapılabilmesi					
İşletmede stok ve stok yönetimi hakkında sağlıklı ve düzenli bilgi akışının sağlanması					
Üretim teknolojisinde oluşan gelişmelerin yakından takip edilmesi					
Tedarikçi sayısının artırılması					
Üretim süresininin kısaltılması					
Ürün çeşitliliğinin azaltılması					

65. Siparişin alınmasından sonra müşteriye ilgili mal/hizmetin ortalama teslim süresini belirtiniz.

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ 0-3 gün | ☐ 22-28 gün |
| ☐ 4-7 gün | ☐ 29-35 gün |
| ☐ 8-14 gün | ☐ 36-42 gün |
| ☐ 15-21 gün | ☐ 43 gün ve üzeri |

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emel Çalış
E-mail : calis.emel@gmail.com
Doğum Yeri : Uşak
Doğum Tarihi : 30.10.1982
Eğitim Bilgileri :
2005–2010 Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı **3.39/4**
Tez: Çalışma Sermayesi Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
2003–2007 Yıldız Teknik Üniversitesi/Makine Fakültesi/
Makine Mühendisliği Bölümü **3.35/4**
Tez: Bantlı Konveyör Tasarımı
2001–2005 Yıldız Teknik Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ İşletme Bölümü **3.74/4**
Tez: Gençlerin Marka Denkliği Unsurluğuna Bağlı Olarak Jean Markası Seçimi ve Bir Uygulama
1997 – 2001 Denizli Süper Lisesi/Fen-Matematik **4.96/5**
Yabancı Diller : İngilizce (İleri Seviyede)
: İtalyanca (Üst Orta Seviyede)
İş Deneyimleri : **Ağustos 2010-.....**
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. İstanbul Genel Müdürlük/
Ticari Kontrol Uzmanı
Haziran 2007 – Ağustos 2010
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Bursa Fabrika/
Ürün Geliştirme Kontrol Uzmanı