

# İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme ile Finansal Modelleme Uygulama Örneği\*

(An Example of Financial Modeling Application with Strategic Planning and Budgeting in Businesses)

Ömer HAKSEVER<sup>a</sup> , Selim Yüksel PAZARÇEVİREN<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Doktora Öğrencisi, omerhaksever89@gmail.com

<sup>b</sup> Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ve Denetim Bölümü, spazarceviren@ticaret.edu.tr

## Öz

Bu çalışmada, işletmelerin finansal tablolarının birbiri ile entegrasyonu ve böylelikle denetiminin daha kolay yapılması ve işletme yönetimine raporlanması; bu yolla gelecek dönem için alınması gereken önlemlerin önceden tespiti amaçlanmıştır, örnek bir uygulama yapılarak finansal modellemenin bir işletmede nasıl yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Stratejik planlama doğrultusunda işletme bütçesinin yapılması, nakit akış tablosu, yatırım raporu ve raporlama tablolarının entegre edilmesi suretiyle işletme için daha verimli ve etkin kullanılacak bir finansal modelleme sistemi tasarlanıp, uygulamalı olarak anlatılmıştır. Çalışmada ilk olarak "İşletmelerde stratejik planlama" kavramı ele alınıp anlatılmıştır, stratejik planlama ile işletmenin GZFT/SWOT analizi ve işletmelerde bütçeleme konusuna değinilmiştir. Çalışmanın amacı, işletmelerin en büyük problemi olan geleceği ön görememelerine çözüm olarak işletmelerde finansal modelleme sistemiyle gelecek dönemler için işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen hedeflerin takibinin yapılması ve yönetime rapor edilerek gerekli önlemlerin önceden alınmasını sağlamaktır. Finansal modelleme özelinde işletme bütçelerinin yönetim aracı olarak sahip olduğu potansiyel gücü göstermek de çalışmanın amaçları arasında yer almakta ve çalışmada kurgusal örnek bir uygulama çalışması yapılarak daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

## Anahtar Kelimeler:

Finansal Modelleme,  
Stratejik Planlama,  
Bütçeleme

## Makale türü:

Araştırma

## Abstract

This study aims to integrate the financial statements of the enterprises within each other, thus making it easier to audit and report to the business management so that the evaluate to be received for the next period can be determined in advance and how financial modelling should be done in an enterprise is emphasized by making a sample application. Financial modelling can be used more efficiently and effectively for the business by integrating strategic planning, budgeting, cash flow statements, investment reports and reporting to management. In the study, firstly, the concept of strategic planning in businesses is tried to be explained, and the subject of strategic planning, SWOT analysis of the business and budgeting in businesses are touched upon. The study aims to systematically examine the targets in line with the mission and vision of the enterprise for the future periods with the financial modelling system as a solution to the biggest problem of enterprises, which is their inability to foresee the future and to provide that the necessary protections are taken in advance reporting to management. It is among the study's objectives to show the potential power of enterprise budgets as a management tool, and a fictional case study was used in the study to provide a better understood.

## Keywords:

Financial Modelling,  
Strategic Planning,  
Budgeting

## Paper type:

Research

Başvuru/Received: 24.01.2024 | Kabul/Accepted: 15.03.2024 | iThenticate benzerlik oranı/similarity report: %4

\* Bu çalışma, "Stratejik Planlama ile İşletmelerde Bütçeleme ve Yönetim Raporlama" başlıklı Doktora Tezinden üretilmiştir.

## Giriş

Çalışmanın ortaya koyduğu sorunsal işletmelerin en büyük problemleri olan geleceklerini öngörememelerine istinaden hedeflerin belirsizliği, maliyet ve giderlerin kontrol edilememesi, nakit sıkıntısı, ortaya çıkabilecek risklerin önceden tespit edilememesi ve kurumsallaşamama ile ilgili günümüze kadar olan literatür taraması sonucu uygulamalar ele alınmış ve çözüm olarak finansal modelleme sistemi ile örnek bir işletme üzerinden kurgusal bir uygulama yapılmıştır. Araştırma, finansal modellemenin önemini ve teoride anlatılan hususların uygulamada yansımalarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Stratejik planlamalar doğrultusunda oluşturulan bütçeler, işletmenin geleceğe yönelik yapmış olduğu bir planlamalardır. Bu planlamaların iyi yapılması işletmenin geleceğinin şekillenmesi açısından oldukça önemlidir. Bütçelerin amaç uyumu çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Amaç uyumunda işletme yönetimi tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için bütçe sürecinde amaç uyumuna dikkat edilmesi gerekir. Bütçe, üst yönetim tarafından belirlenen politikalara, amaç ve hedeflere ulaşılması için yapılması gereken satış, satın alma, üretim, yatırım faaliyetleri ile faaliyet giderlerinin yönetimin hedef ve politikaları ile uyumlu bir şekilde hazırlanmasını gerektirir. İşletmenin hedefleri ve beklentilerine istinaden bütçe planlaması yapılır. Planlamalar belirlendikten sonra, bu planları hayata geçirmek için kaynakların yönetimi gerekir. İşletme kaynaklarının gelecekte nasıl ve nerede kullanılacağı ile ilgili yapılan planlamaları bütçe ile daha detaylı ve sayısal bir şekilde ifade edilip gösterilir. İşletmeler bütçeleme yaparak, geleceklerini daha tutarlı bir şekilde inşa edebilmektedir.

Finansal modelleme içeriğinde stratejik planlamalar (özelinde SWOT analizi) doğrultusunda yapılan bütçeleme, nakit akış tablosu, yatırım raporunun ve yönetime raporlama birbiri ile entegre edilerek işletme yönetimine rapor edilmesiyle, daha doğru kararların alınması, risklerin önceden tespit edilebilmesi ve işletme yönetiminin alacağı kararlara ışık tutması amacı ile finansal modelleme sistemi uygulamalı olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

## 1. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme

### 1.1. İşletmelerde Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir işletmenin gelecekteki operasyonlarının yönlendirilmesi gereken misyonunun, vizyonunun ve hedeflerinin belirtilmesiyle başlar. İşletmeleri stratejik planlama yapmalarına yönelten en önemli nedenler; işletmenin rekabetin yaygınlaşması, dijitalleşme, büyüme ihtiyacı ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve değişen koşullara hızlı adaptasyon sağlanabilmesi için işletmelerin faaliyetlerinin süreklilik ve sürdürülebilirlik kazanması şeklinde sıralanabilir. Stratejiler işletmenin çevresindeki gelişmelere karşı yapmış olduğu eylemleri şekillendirmektedir. Stratejik planlama geçmişteki veriler göz önünde bulundurulurken, geleceğe yönelik varsayımlardan yola çıkarak, işletmenin gelecekte olmak istediği pazardaki konumu ve pazar payını belirlemeye yönelik sistemli

çalışmalar bütünüdür. İşletmelerin geliştirdiği stratejiler ile geleceğe yönelik proaktif bir bakış açısı ortaya konulması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama, bir işletmenin geleceğini şekillendirme konusunda neleri nasıl yapması gerektiğini belirleyen biçimsel bir süreçtir. Bu süreç, birbirini tamamlayan aşamalardan oluşmaktadır. Bu süreçteki her adım, stratejik planlama anlayışını desteklemesi gerekmektedir. Bu yönden stratejik planlama geleceğe yönelik tahmin yapmaktan ziyade, gelecekteki varsayımlardan yola çıkarak, geleceği yönlendirme veya etki etme imkânı sağlar. İşletme yönetimi çıkabilecek problemlere stratejik planlama ile aksiyon gösterme yerine, muhtemel riskler için önceden önlem alınır (Lurie, June, 1987, s. 90).

Strateji kavramı, işletmecilik literatüründe çok önemlidir (Eren, 2013). Strateji kavramı işletmelerin kaynakları ile hedeflerine ulaşmada faaliyetlerin ve planlamaların yönetilmesidir (Ceritli, 1996). Planlama, işletmenin amaç ve hedeflerinin oluşması ve hedeflere ulaşılması noktasında işletme yönetimi için oldukça önemlidir (Daft, R. L. , 2010). İşletmelerin vizyonlarının oluşmasında ve belirlenen vizyonun uygulamasında en başta işletme yönetimi sorumludur (Doğan, S. ve Hatipoğlu, C., 2009). Strateji, amaç, vizyon ve misyon kavramları birbirlerini tamamlayan ve birbirleriyle ilişkili kavramlar olup, kârlılık amacı güden veya gütmeyen kuruluşlarda, uluslararası veya küçük ve orta ölçekli kuruluşlarda, organizasyonun türü ne olursa olsun kurumsallaşmanın vazgeçilemez unsurları olarak değerlendirilmekte ve kabul edilmektedir (Yücel, Y. B. , Yücel, İ. & Alar, G., 2019).

Tablo 1. İşletmenin Swot Analizi

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
- Güvence sistemleri ve akreditasyon	- İşletmeye özgü yeteneklerdeki eksiklik
- Finansal yedekler	- Kaynak (fiziki ve insan kaynakları) yetersizliği
- Yönetimin etkisi ve başarısı	- Coğrafi yerleşim ve konum dezavantajı
- Fiyat, kalite ve fonksiyonellik	- Rekabetçi avantajlar
- Pazarlama, dağıtım etkinliği	- Kültürel ve toplumsal hassasiyetin dikkate alınmaması
- Deneyim, bilgi ve veri yeterliliği	- Yenilikçi çalışmaların yetersizliği
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
- Pazardaki gelişmeler	- Politik etkenler
- Rakiplerin eksik kalan yönlerinden faydalanma	- Yasal düzenlemeler
- Global etkiler	- Rekabetçi baskılar
- Niş hedef pazarlar	- Dönem, mevsim ve modanın etkisi
- Bilgi ve araştırma	- Karşılaşılan engeller
- Ortaklık acentelik ve dağıtım	- Çekirdek kadronun işi bırakması
-Pazar hacmi, üretim miktarı ve maliyet etkisi	- Hayati sözleşmeler ve ortaklıklar

Kaynak: (Kaygusuz, Sait Yüksel ve Dokur, Şükrü, 2009).

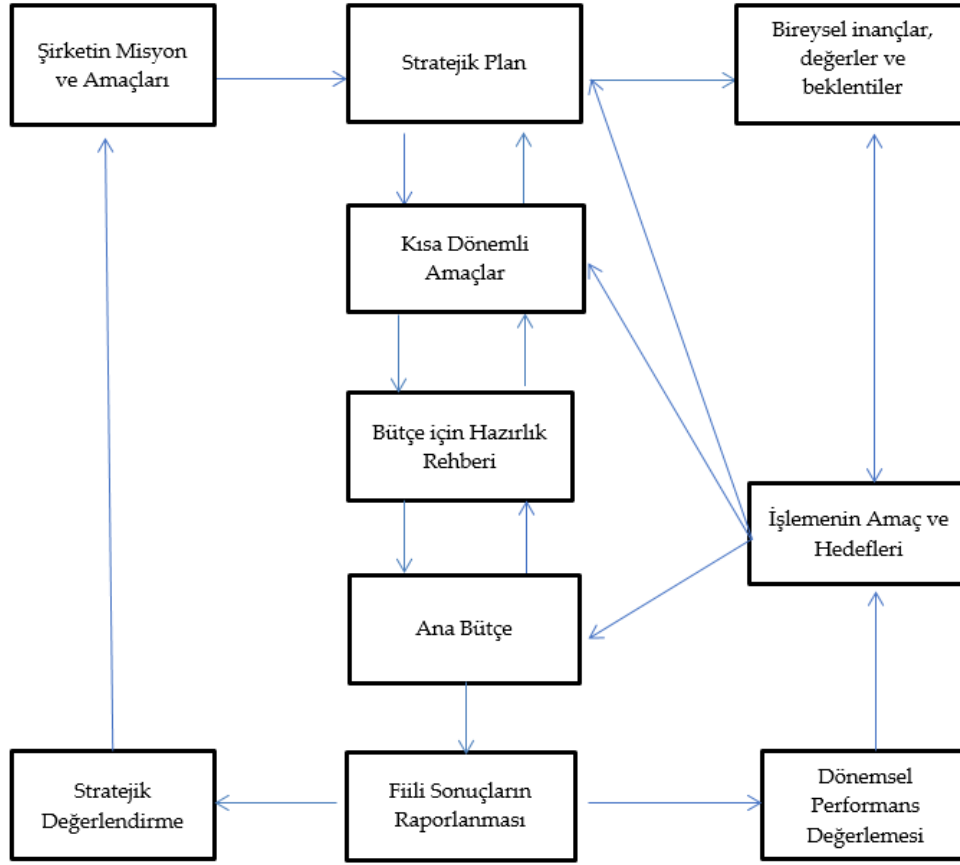
İşletme yönetiminin yapacağı SWOT analizi yukarıdaki tablo 1’de yer alan SWOT matris analizine göre işletme yönetiminin işletmenin misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda uygulayacakları stratejileri belirlemesini sağlar.

Stratejik planlama bir nevi yol haritası olduğu için işletmenin vizyonunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Acar İ. A., Şahin E. A., 2009). Stratejik planlama

yapılmadan işletmelerin rekabet üstünlüğü sürdürülebilir değildir. Stratejik plan bir sefere mahsus yapılan bir plan olmadığı gibi iç ve dış etkenlerde önemli arz eder (Demir, C. ve Yılmaz, M. K., 2010). Stratejik planlar yapıldıktan sonra önem arz eden en önemli konu yıllık programların bütçe ile ilişkilendirilmesi konusudur. Bütçe, işletmenin geleceğe yönelik yapmış olduğu bir planlamadır. Bu planlamanın iyi yapılması işletmenin geleceğinin şekillenmesi açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli etken stratejik planlama özelinde SWOT analizinin yapılması ile mümkündür. Stratejik planlama ile hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedefler doğrultusunda bütçelerin oluşturulması ve yönetime raporlamaların doğru ve zamanında yapılması büyük önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramını benimseyen işletmeler, faaliyetlerde oluşan maliyetleri bütçeleme ile planlama yaparak kontrol altına almakta ve azaltabilmektedir. İşletmelerin stratejilerini belirlerken hedef pazara uyarlanabilir olması gerekir (Bay, M. ve Diğerleri, 2016).

### ***1.2. İşletmelerde Bütçeleme***

İşletmelerde bütçeleme süreci öncesi stratejik plan olarak da bilinen uzun vadeli planı ve hedefleri belirlenmiş olmalıdır. İşletmenin vizyon ve misyon çerçevesinde belirlenen kurumsal hedefler, işletmenin genel hedefleri ile ilgilidir. Hedefler net ve spesifik olmalı, saptanan hedefleri veya elde edilecek sonuçları temsil etmesi gerekir. Hedefler ölçülebilir şekilde; hedeflenen kârlılık veya satış seviyeleri, sermaye getirisi, büyüme oranları veya pazar payı gibi finansal verilere dayanarak ifade edilir (Drury, C., 2018, s. 369). İşletmelerde bütçe hazırlanırken bütçenin işletmenin amaçlarına uygun hazırlanması, bütçenin analizi, kontrolü ve revize edilmesi önem arz eder (Blocher, Edward J, Chen, Kung H ve Lin, Thomas W., 2002).



Şekil 1. Bütçeleme Sürecinde Amaç Uyumu

Kaynak: (Berry, Leonard Eugene, 2006).

Yukarıda Şekil 1’de yer alan Bütçeleme sürecinde amaç uyumu yer almaktadır. Bütçeye başlamadan önce yapılan stratejik planlama da performans programları ve faaliyet raporlarının uyumlu olması gerekir (Edizdoğan, N. ve Çetinkaya Ö., 2014, s. 209). Uzun dönemli bütçelemenin etkili bir planlama ile oluşturulması makro-ekonomik denge tarafında önem arz eder (Çetinkaya, Ö., Eroğlu E., Taş K., 2011, s. 123).

Bütçeleme süreci, yöneticilerin, gelecekte yapılacak faaliyetler için plan yapmalarını ve gelecek yıldaki koşulların nasıl değişebileceğini ve bu değişen koşullarda faaliyetlerin aksamaması için bugünden hangi adımları atmaları gerektiğini düşüncelerini sağlar. Bu süreç, yöneticileri, çaresiz ve aceleci kararlar vermek yerine sorunları ortaya çıkmadan önce öngörebilmelerini böylelikle riskin azalmasını ve söz konusu koşullara mantık çerçevesinde karar vermelerine teşvik eder (Drury, C., 2018, s. 371). Bütçeleme sisteminin başarılı olmasının en temel sebebi bütçe ilişkisi ile performans programının bağlantılarının yeterli seviye de olması gerekmektedir (Kurnaz, A. C. , 2010, s. 115). Planlama sürecinde işletme amaçlarının belirlenmesi, alt birimlerin hedeflerinin belirlenmesi, sistematik bir şekilde hedeflere plan ve programların takip edilmesi ile ulaşılmasını sağlamaktır (Hill, C. W. ve McShane, S. L., 2008). Planlama eylemlerin, ne zaman, nerede, kimler tarafından yapılacağını belirlenmesidir (Williams, C., 2017). Planlama ve bütçeleme ilişkisinin iyi kurulmaması ve hedefler ile uyuşmaması halinde karar mercilerinin tahminlerinin tutarsızlığı değişime adapte olunmasında yaşanan başlıca sebeplerdir (Kesik, A., 2010,

s. 30). Bu sebeple, geleceğe yönelik yapılan planlamaların bütçeleme sistemine uyarlanması gerekmektedir (Egeli, H., Akdeniz H. A., Aksaraylı M., TüğenK., Özen A., 2007).

1. Amaçların Belirlenmesi
2. Neyin Tahmin Edileceğinin Tespiti
3. Zaman Boyutunun Belirlenmesi
4. Veri ile İlgili Düşünceler
5. Yöntemlerin Seçimi
6. Yöntemlere İlişkin Değerlendirme
7. Tahmin Hazırlıkları
8. Tahmin Sonuçlarının Raporlanması
9. Sonuçların İzlenmesi

Şekil 2. Tahmin Süreci

Kaynak: (Wilson, J. Holton ve Keating, Barry, s. 381).

Yukarıdaki Şekil 2’te tahmin süreci yer almaktadır. Tahmin bütçeleme sürecinde gerçekleşen olaylar karşısında bir erken uyarı mekanizmasıdır (Grisold, R.E., 1995).

Bütçenin amaç uyumu çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Amaç uyumunda işletme yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için bütçe sürecinde amaç uyumuna bütçelenen ile gerçekleşen bütçe rakamlarının sapma analizlerinin yapıp yönetime raporlanması şeklinde bir süreç izlenmelidir. İşletmeler bütçelerini yaparak faaliyetlerini planlamakla beraber kaynakların daha verimli kullanılmasını ve yönetimin alacağı kararlarda fayda sağlar (Püskül, A., 2010). İşletme yöneticileri planlama yaparak işletme faaliyetindeki sorunları önceden tahmin edebilirler. Bütçe, işletmenin hedefleri doğrultusunda oluşturulan planların biçimsel olarak ve görevlerin ayrılması itibariyle saptanmasını tahmin edebilir, işletme yöneticileri problemleri önceden saptayıp ele alınmasını sağlar (Weetman, P., 2006, s. 570). Bütçelemenin temel amacı, faaliyetlerin verimli bir biçimde planlanmasını ve yöneticilere karar alma aşamasında yardımcı olunmasını sağlamaktır (Nurten, S., 2010). Bütçeleme esnasında ilgili kişilerin dahil olması sorumluluk bilincinin oluşmasına ve mali verilerin olumlu yönde artışına sebep olacaktır (Belkaoul, Ahmed Riahi, 2002). İşletme yönetimi katılımcı, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi, planlamanın önemini kavrayan ve işletme kaynaklarının ihtiyaçlara göre dağıtımında önemlilik sırasına göre planlayan ve böylelikle kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamalıdır (Çetinkaya, Ö. Eroğlu E. Taş K., 2011). İşletmelerin uzun vadeli (bir yıldan fazla) bütçeleme yapması, işletmenin politika ve hedeflerini de kapsar (Bülbül, D. , 2014). Bütçe ile planlama arasında ilişki kurulması, stratejik kararlar alınmasında bütçe önemli bir rol oynar (Arslan, M., 2006). İşletme yönetimi karar alma öncesinde mali tablolar üzerinde çeşitli analizlerin yapılması ve alınan kararların uygulanabilmesi için bütçelemenin yapılması gerekir (Walther, L. M. ve Skousen, C. J., 2010). İşletme yönetimi belirlenen hedeflere ulaşılmasında kaynakların en verimli kullanılması adına karar verip ve bu kararların uygulanmasını sağlar (Paşaoğlu, D., 2013). Yöneticilerin kişisel özellikleri, verilerin farklı yorumlanması, düzenlemede karmaşıklık bütçeleme aşamasında yaşanan zorluklardan bir kaçıdır (Schwarz, Hugh W, 1987). Planların çoğu, bir dereceye kadar planlama sürecini

yansıtır, sorumlu kişilerin yönetim bilgi birikimini ve profesyonelliğini gösterir (Pacios, 2004).

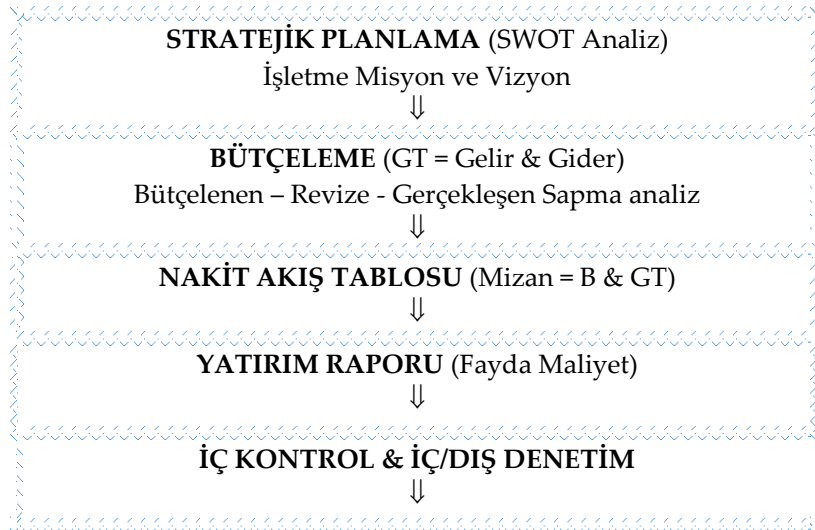
İşletmelerin içinde bulunduğu ortamın gereksinmelerine göre farklı senaryolar oluşturularak aksiyonların zamanında alınması ve süreçlerin yönetilmesi kapsamında işletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi, hedeflerini gerçekleştirmede karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelinmesi, olası risklerin önceden tespit edilip önlenmesi için işletmelerin misyon, vizyon, hedef ve amaçlarının belirlemeleri ve bu doğrultuda stratejik planlamalarının ve bütçelerinin yapılması ve düzenli olarak (aylık) revize edilmesi ile mümkündür. Bütçeleme süreciniz bozulmasa dahi yine de revize edin güncel ihtiyaçlar devamlı değişim gösterir ve daha da önemlisi, gelecekteki ihtiyaçları revize edilmeyen bütçe karşılayamayabilir (Jehle, Kathryn, 1999).

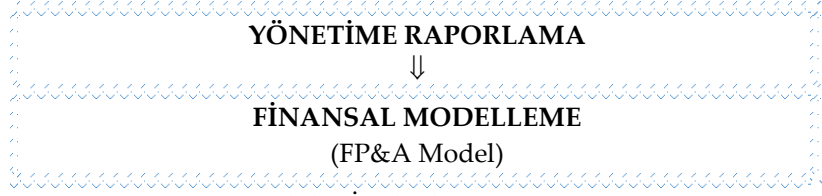
Uygulama kısmına geçmeden önce literatürde bütçeleme, ihtiyaç duyulan kaynakların tespit edilmesi ve finansal analizini içeren farklı çalışmalar mevcuttur. İşletmelerin planlarını yapmaları ve belirlemiş oldukları kapsam çerçevesinde bir yol izlemeleri için farklı bütçeleme yöntemleri çeşitli yönleriyle birlikte ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise bütçeleme finansal modelleme sisteminin en önemli bir parçası olarak yer almakta, bütçeleme ile maliyetlerin kontrol edilmesi ve düşürülmesi ile tasarruf sağlanacaktır. Bütçeyi finansal modelleme sisteminin merkezine koyarak, mali tabloların birbiri ile entegrasyonu ve tek bir dosya üzerinden analiz edilmesi, gerekli önlemlerin önceden tespit edilip alınması ve böylelikle yönetime raporlamanın da zamanında yapılması ile işletme yönetiminin alacağı kararların zamanında ve daha doğru olması sağlanacaktır. Bu uygulamanın esas amacı finansal modelleme sistemi ile işletme yönetimine yapılacak raporlama öncesinde mali tabloların entegrasyonu ile birbiriyle uyumunu sağlayarak, mali veriler neticesinde yönetime yapılacak (özet) raporlama ile işletme yönetimini doğru bir şekilde yönlendirmektir.

## 2. Finansal Modelleme Uygulama Örneği

### 2.1. HAK LTD. ŞTİ. İş Planlaması

Hak Ltd. Şti. firmasının finansal modelleme oluştururken izleyeceği yol haritası aşağıdaki şekil 3'te iş planlama sürecinde gösterildiği gibidir;





Şekil 3. İş Planlama Süreci

## 2.2. HAK LTD. ŞTİ. İşletme Bütçeleme

İşletme Finansal Modelleme oluşturulurken öncelikle stratejik planlama doğrultusunda bütçesinin yapılması ve bütçe de ilk olarak satış bütçesinden başlanacaktır. Bu sebeple satış bütçesini belirleyebilmek adına HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin iki ayrı müşterisi olan EFL LTD. ŞTİ. ve EGS LTD. ŞTİ. işletmelerinden gelen sipariş talep tahminleri üzerinden yola çıkmıştır.

EFL LTD. ŞTİ. & EGS LTD. ŞTİ. İşletmesinden gelen talepler üzerine HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin miktar ve birim fiyatları üzerinden oluşturmuş olduğu talep tahmin tablosu dört ayrı (Vites – Pedal – Zincir – Lastik) üründen oluşmaktadır. Talep tahminlerinin oluşturulmasında geçmiş yıl verilerinden yararlanarak ve gelen talepler üzerinden belirlenen hedefler doğrultusunda talep miktarları belirlenmiştir.

- Bütçe düzenleme dönemi 2023 yılı olup, gelecek dönem (2024 yılı) bütçesini yansıtmaktadır.
- Talep tahmin miktarları ile ürün birim fiyat tutarı çarpılıp, aylık bazda ve yıllık olarak toplam tutara ulaşılmaktadır.
- Ürünlere ait KDV oranı %20 olup, satış bütçesi ve detaylı bütçe de yer alan kalemler KDV hariç rakamlardan oluşurken, tahsilat bütçe
- Ödeme Koşulları peşin ve vade tarihlerine göre uygulanacak vade oranları değişiklik göstermektedir.

SATIŞ POLİTİKASI	Peşin	30 gün	60 gün	90 gün
ÖDEME/TAHSİLAT %	40%	20%	15%	25%



Tablo 2. Özet Bütçeleme Şeması

<b>MÜŞTERİLER</b>		<b>SATIN ALMA - SATIŞLARIN MALİYETİ</b>	<b>NAKİT AKIŞI</b>
		<b>ÜRÜNLER</b>	
<b>EFLİN LTD</b>	MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ: AHMET BALIK	VİTES	TAHSİLAT/Nakit Girişi
<b>HALİDLTD</b>	MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ: SİNAN KAN	PEDAL	ÖDEMELER/Nakit Çıkışı
		ZİNCİR	
		LASTİK	<b>NAKİT DURUMU</b>
		<b>SABİT GİDERLER</b>	
		<b>PERSONEL GİDERLERİ</b>	
		<b>DEĞİŞKEN GİDERLER</b>	
		<b>NET KAR</b>	

Tablo 3. Talep Tahminleri (EFL LTD. ŞTİ.)

BÜTÇE TÜRÜ	SATIŞ BÜTÇESİ												
BÜTÇE DÖNEMİ	DÜZENLENME DÖNEMİ												
MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ	2024												
	2023												
	Talep tahminlerinin oluşturulmasından geçmiş yıl verilerinden yararlanarak ve gelen talepler üzerinden müşteri temsilcisi Ahmet Balık belirlenen hedefler doğrultusunda talep miktarlarını belirlemiştir.												
VİTES	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	94,850.00	139,650.00	77,350.00	165,900.00	186,200.00	245,700.00	308,000.00	265,650.00	347,200.00	229,250.00	111,650.00	380,800.00	2,552,200.00
Miktar	271	399	221	474	532	702	880	759	992	655	319	1,088	7,292
Fiyat	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	
Toplam Tutar %	4%	5%	3%	7%	7%	10%	12%	10%	14%	9%	4%	15%	
PEDAL	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
Tutar	341,460.00	502,740.00	278,460.00	597,240.00	670,320.00	884,520.00	982,800.00	722,610.00	997,920.00	825,300.00	401,940.00	764,820.00	7,970,130.00
Miktar	542	798	442	948	1,064	1,404	1,560	1,147	1,584	1,310	638	1,214	12,651
Fiyat	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	
Toplam Tutar %	4%	6%	3%	7%	8%	11%	12%	9%	13%	10%	5%	10%	
ZİNCİR	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
Tutar	157,250.00	182,750.00	188,700.00	212,925.00	220,150.00	234,175.00	222,275.00	353,600.00	256,275.00	292,825.00	168,300.00	379,100.00	2,868,325.00
Miktar	370	430	444	501	518	551	523	832	603	689	396	892	6,749
Fiyat	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	
Toplam Tutar %	5%	6%	7%	7%	8%	8%	8%	12%	9%	10%	6%	13%	
LASTİK	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
Tutar	265,300.00	197,400.00	238,700.00	281,400.00	342,300.00	388,500.00	483,000.00	476,700.00	424,900.00	364,700.00	260,400.00	562,100.00	4,285,400.00
Miktar	379	282	341	402	489	555	690	681	607	521	372	803	6,122
Fiyat	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	
Toplam Tutar %	6%	5%	6%	7%	8%	9%	11%	11%	10%	9%	6%	13%	

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin 2024 yılı için ELF işletmesinden almış olduğu talep tahminleri dört ayrı ürün için miktar ile birim fiyatı çarpılarak tutarlar elde edilmiş olup yukarıdaki tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 4. Talep Tahminleri (EGS LTD. ŞTİ.)

BÜTÇE TÜRÜ	SATIŞ BÜTÇESİ												
BÜTÇE DÖNEMİ	2024						DÜZENLENME DÖNEMİ						2023
MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ	SİNAN KAN Talep tahminlerinin oluşturulmasından geçmiş yıl verilerinden yararlanarak ve gelen talepler üzerinden müşteri temsilcisi Ahmet Balık belirlenen hedefler doğrultusunda talep miktarlarını belirlemiştir.												
VİTES	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	99,400.00	146,300.00	81,200.00	173,950.00	195,300.00	257,950.00	323,400.00	278,600.00	364,350.00	240,450.00	116,900.00	399,700.00	2,677,500.00
Miktar	284	418	232	497	558	737	924	796	1,041	687	334	1,142	7,650
Fiyat	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	
Toplam Tutar %	4%	5%	3%	6%	7%	10%	12%	10%	14%	9%	4%	15%	
PEDAL	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	375,480.00	552,510.00	306,180.00	656,460.00	737,100.00	972,720.00	1,081,080.00	794,430.00	1,097,460.00	907,830.00	441,630.00	841,050.00	8,763,930.00
Miktar	596	877	486	1,042	1,170	1,544	1,716	1,261	1,742	1,441	701	1,335	13,911
Fiyat	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	
Toplam Tutar %	4%	6%	3%	7%	8%	11%	12%	9%	13%	10%	5%	10%	
ZİNCİR	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	161,925.00	187,850.00	194,225.00	219,300.00	226,525.00	240,975.00	228,650.00	363,800.00	263,925.00	301,325.00	172,975.00	390,150.00	2,951,625.00
Miktar	381	442	457	516	533	567	538	856	621	709	407	918	6,945
Fiyat	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	
Toplam Tutar %	5%	6%	7%	7%	8%	8%	8%	12%	9%	10%	6%	13%	
LASTİK	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	286,300.00	212,800.00	257,600.00	303,800.00	369,600.00	419,300.00	521,500.00	514,500.00	458,500.00	393,400.00	280,700.00	606,900.00	4,624,900.00
Miktar	409	304	368	434	528	599	745	735	655	562	401	867	6,607
Fiyat	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	
Toplam Tutar %	6%	5%	6%	7%	8%	9%	11%	11%	10%	9%	6%	13%	

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin 2024 yılı için EGS işletmesinden almış olduğu talep tahminleri dört ayrı ürün için miktar ile birim fiyatı çarpılarak tutarlar elde edilmiş olup yukarıdaki tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 5. Satış Bütçesi – HAK LTD. ŞTİ.

BÜTÇE TÜRÜ BÜTÇE DÖNEMİ BÜTÇE SORUMLUSU	SATIŞ BÜTÇESİ												
	DÜZENLENME DÖNEMİ												2023
	2024												
	MALİ İŞLER MÜDÜRÜ - NECMEDDİN DEMİRKAYA												
VİTES	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	194,250.00	285,950.00	158,550.00	339,850.00	381,500.00	503,650.00	631,400.00	544,250.00	711,550.00	469,700.00	228,550.00	780,500.00	5,229,700.00
Miktar	555	817	453	971	1,090	1,439	1,804	1,555	2,033	1,342	653	2,230	14,942
Fiyat	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	
Toplam Tutar %	4%	5%	3%	6%	7%	10%	12%	10%	14%	9%	4%	15%	
PEDAL	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	716,940.00	1,055,250.00	584,640.00	1,253,700.00	1,407,420.00	1,857,240.00	2,063,880.00	1,517,040.00	2,095,380.00	1,733,130.00	843,570.00	1,605,870.00	16,734,060.00
Miktar	1,138	1,675	928	1,990	2,234	2,948	3,276	2,408	3,326	2,751	1,339	2,549	26,562
Fiyat	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	
Toplam Tutar %	4%	6%	3%	7%	8%	11%	12%	9%	13%	10%	5%	10%	
ZİNCİR	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	319,175.00	370,600.00	382,925.00	432,225.00	446,675.00	475,150.00	450,925.00	717,400.00	520,200.00	594,150.00	341,275.00	769,250.00	5,819,950.00
Miktar	751	872	901	1,017	1,051	1,118	1,061	1,688	1,224	1,398	803	1,810	13,694
Fiyat	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	
Toplam Tutar %	5%	6%	7%	7%	8%	8%	8%	12%	9%	10%	6%	13%	
LASTİK	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
Tutar	551,600.00	410,200.00	496,300.00	585,200.00	711,900.00	807,800.00	1,004,500.00	991,200.00	883,400.00	758,100.00	541,100.00	1,169,000.00	8,910,300.00
Miktar	788	586	709	836	1,017	1,154	1,435	1,416	1,262	1,083	773	1,670	12,729
Fiyat	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	
Toplam Tutar %	6%	5%	6%	7%	8%	9%	11%	11%	10%	9%	6%	13%	

HAK LTD. ŞTİ. gelen talep tahminleri üzerine (ELF & EGS müşterilerinden) oluşturmuş olduğu Satış Bütçesi yukarıda tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 6. Tahsilat Bütçesi – HAK LTD. ŞTİ.

SATIŞ POLİTİKASI ÖDEME/TAHSİLAT %	Peşin 40%	30 gün 20%	60 gün 15%	90 gün 25%									
<b>BÜTÇE TÜRÜ BÜTÇE DÖNEMİ BÜTÇE SORUMLUSU</b>	TAHSİLAT BÜTÇESİ 2024 SATIŞ YÖNETİCİSİ - ABDULLAH CANITEZ				DÜZENLENME DÖNEMİ 2023								
<b>SATIŞ BÜTÇESİ NAKİT BÜTÇESİ ENTEGRASYONU</b>													
AYLAR	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
<b>SATIŞ TUTARLARI (KDV DAHİL)</b>	2,138,358.00	2,546,400.00	1,946,898.00	3,133,170.00	3,536,994.00	4,372,608.00	4,980,846.00	4,523,868.00	5,052,636.00	4,266,096.00	2,345,394.00	5,189,544.00	44,032,812.00
OCAK SATIŞ TAHSİLAT	855,343.20	427,671.60	320,753.70	534,589.50									2,138,358.00
ŞUBAT SATIŞ TAHSİLAT		1,018,560.00	509,280.00	381,960.00	636,600.00								2,546,400.00
MART SATIŞ TAHSİLAT			778,759.20	389,379.60	292,034.70	486,724.50							1,946,898.00
NİSAN SATIŞ TAHSİLAT				1,253,268.00	626,634.00	469,975.50	783,292.50						3,133,170.00
MAYIS SATIŞ TAHSİLAT					1,414,797.60	707,398.80	530,549.10	884,248.50					3,536,994.00
HAZİRAN SATIŞ TAHSİLAT						1,749,043.20	874,521.60	655,891.20	1,093,152.00				4,372,608.00
TEMMUZ SATIŞ TAHSİLAT							1,992,338.40	996,169.20	747,126.90	1,245,211.50			4,980,846.00
AĞUSTOS SATIŞ TAHSİLAT								1,809,547.20	904,773.60	678,580.20	1,130,967.00		4,523,868.00
EYLÜL SATIŞ TAHSİLAT									2,021,054.40	1,010,527.20	757,895.40	1,263,159.00	5,052,636.00
EKİM SATIŞ TAHSİLAT										1,706,438.40	853,219.20	639,914.40	3,199,572.00
KASIM SATIŞ TAHSİLAT											938,157.60	469,078.80	1,407,236.40
ARALIK SATIŞ TAHSİLAT												2,075,817.60	2,075,817.60
<b>SATIŞLARDAN NAKİT GİRİŞİ TOPLAM</b>	855,343.20	1,446,231.60	1,608,792.90	2,559,197.10	2,970,066.30	3,413,142.00	4,180,701.60	4,345,856.10	4,766,106.90	4,640,757.30	3,680,239.20	4,447,969.80	38,914,404.00
<b>TÜM ÜRÜNLER SATIŞ BÜTÇESİ VE NAKİT BÜTÇESİ ENTEGRASYONU</b>													
AYLAR	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
VİTES	93,240.00	137,256.00	76,104.00	163,128.00	183,120.00	241,752.00	303,072.00	261,240.00	341,544.00	225,456.00	109,704.00	374,640.00	2,510,256.00
LASTİK	344,131.20	506,520.00	280,627.20	601,776.00	675,561.60	891,475.20	990,662.40	728,179.20	1,005,782.40	831,902.40	404,913.60	770,817.60	8,032,348.80
PEDAL	153,204.00	177,888.00	183,804.00	207,468.00	214,404.00	228,072.00	216,444.00	344,352.00	249,696.00	285,192.00	163,812.00	369,240.00	2,793,576.00
ZİNCİR	264,768.00	196,896.00	238,224.00	280,896.00	341,712.00	387,744.00	482,160.00	475,776.00	424,032.00	363,888.00	259,728.00	561,120.00	4,276,944.00
<b>SATIŞLARDAN NAKİT GİRİŞİ TOPLAMI</b>	855,343.20	1,018,560.00	778,759.20	1,253,268.00	1,414,797.60	1,749,043.20	1,992,338.40	1,809,547.20	2,021,054.40	1,706,438.40	938,157.60	2,075,817.60	17,613,124.80

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesine ait tahsilat tablosu satış bütçesinde yer alan rakamlara %20 KDV eklenerek, vade oranlarına göre aylık bazda ve ürün bazında tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 7. Tahmini Satış Miktarı ve Satışların Maliyeti

BÜTÇE TÜRÜ BÜTÇE DÖNEMİ BÜTÇE SORUMLUSU	TAHMİNİ SATIŞ MİKTAR VE MALİYET TABLOSU												
	2024						DÜZENLENME DÖNEMİ						2023
MALİ İŞLER MÜDÜRÜ - NECMEDDİN DEMİRKAYA													
Satın alma Miktarı	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
VİTES	555	817	453	971	1,090	1,439	1,804	1,555	2,033	1,342	653	2,230	14,942
PEDAL	1,138	1,675	928	1,990	2,234	2,948	3,276	2,408	3,326	2,751	1,339	2,549	26,562
ZİNCİR	751	872	901	1,017	1,051	1,118	1,061	1,688	1,224	1,398	803	1,810	13,694
LASTİK	788	586	709	836	1,017	1,154	1,435	1,416	1,262	1,083	773	1,670	12,729
<b>TOPLAM</b>	<b>3,232</b>	<b>3,950</b>	<b>2,991</b>	<b>4,814</b>	<b>5,392</b>	<b>6,659</b>	<b>7,576</b>	<b>7,067</b>	<b>7,845</b>	<b>6,574</b>	<b>3,568</b>	<b>8,259</b>	<b>67,927</b>
Birim Maliyet Fiyatı	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	
VİTES	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	
PEDAL	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	
ZİNCİR	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	212.50	
LASTİK	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	
Satışların Maliyeti	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
VİTES	97,125.00	142,975.00	79,275.00	169,925.00	190,750.00	251,825.00	315,700.00	272,125.00	355,775.00	234,850.00	114,275.00	390,250.00	2,614,850.00
PEDAL	358,470.00	527,625.00	292,320.00	626,850.00	703,710.00	928,620.00	1,031,940.00	758,520.00	1,047,690.00	866,565.00	421,785.00	802,935.00	8,367,030.00
ZİNCİR	159,587.50	185,300.00	191,462.50	216,112.50	223,337.50	237,575.00	225,462.50	358,700.00	260,100.00	297,075.00	170,637.50	384,625.00	2,909,975.00
LASTİK	275,800.00	205,100.00	248,150.00	292,600.00	355,950.00	403,900.00	502,250.00	495,600.00	441,700.00	379,050.00	270,550.00	584,500.00	4,455,150.00
<b>TOPLAM</b>	<b>890,982.50</b>	<b>1,061,000.00</b>	<b>811,207.50</b>	<b>1,305,487.50</b>	<b>1,473,747.50</b>	<b>1,821,920.00</b>	<b>2,075,352.50</b>	<b>1,884,945.00</b>	<b>2,105,265.00</b>	<b>1,777,540.00</b>	<b>977,247.50</b>	<b>2,162,310.00</b>	<b>18,347,005.00</b>
Satışların Maliyeti (KDV Dahil)	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
VİTES	116,550.00	171,570.00	95,130.00	203,910.00	228,900.00	302,190.00	378,840.00	326,550.00	426,930.00	281,820.00	137,130.00	468,300.00	3,137,820.00
PEDAL	430,164.00	633,150.00	350,784.00	752,220.00	844,452.00	1,114,344.00	1,238,328.00	910,224.00	1,257,228.00	1,039,878.00	506,142.00	963,522.00	10,040,436.00
ZİNCİR	191,505.00	222,360.00	229,755.00	259,335.00	268,005.00	285,090.00	270,555.00	430,440.00	312,120.00	356,490.00	204,765.00	461,550.00	3,491,970.00
LASTİK	330,960.00	246,120.00	297,780.00	351,120.00	427,140.00	484,680.00	602,700.00	594,720.00	530,040.00	454,860.00	324,660.00	701,400.00	5,346,180.00
<b>TOPLAM</b>	<b>1,069,179.00</b>	<b>1,273,200.00</b>	<b>973,449.00</b>	<b>1,566,585.00</b>	<b>1,768,497.00</b>	<b>2,186,304.00</b>	<b>2,490,423.00</b>	<b>2,261,934.00</b>	<b>2,526,318.00</b>	<b>2,133,048.00</b>	<b>1,172,697.00</b>	<b>2,594,772.00</b>	<b>22,016,406.00</b>

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin Müşterilerinden (ELF & EGS) gelen talep miktar ve birim maliyet fiyatları üzerinden hesaplanan (tahmini) Satışların Maliyeti yukarıdaki tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 8. 2024 Yılı (Ay Bazında) Detaylı Bütçe - HAK LTD. ŞTİ.

HAK LTD. ŞTİ.	1 Ocak	2 Şubat	3 Mart	4 Nisan	5 Mayıs	6 Haziran	7 Temmuz	8 Ağustos	9 Eylül	10 Ekim	11 Kasım	12 Aralık	Yıllık Toplam
Hesap Adı	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Bütçelenen	Toplam Tutar
Toplam Net Satış	1,781,965.00	2,122,000.00	1,622,415.00	2,610,975.00	2,947,495.00	3,643,840.00	4,150,705.00	3,769,890.00	4,210,530.00	3,555,080.00	1,954,495.00	4,324,620.00	36,694,010.00
VİTES	194,250.00	285,950.00	158,550.00	339,850.00	381,500.00	503,650.00	631,400.00	544,250.00	711,550.00	469,700.00	228,550.00	780,500.00	5,229,700.00
PEDAL	716,940.00	1,055,250.00	584,640.00	1,253,700.00	1,407,420.00	1,857,240.00	2,063,880.00	1,517,040.00	2,095,380.00	1,733,130.00	843,570.00	1,605,870.00	16,734,060.00
ZİNCİR	319,175.00	370,600.00	382,925.00	432,225.00	446,675.00	475,150.00	450,925.00	717,400.00	520,200.00	594,150.00	341,275.00	769,250.00	5,819,950.00
LASTİK	551,600.00	410,200.00	496,300.00	585,200.00	711,900.00	807,800.00	1,004,500.00	991,200.00	883,400.00	758,100.00	541,100.00	1,169,000.00	8,910,300.00
Toplam Satışların Maliyeti	890,982.50	1,061,000.00	811,207.50	1,305,487.50	1,473,747.50	1,821,920.00	2,075,352.50	1,884,945.00	2,105,265.00	1,777,540.00	977,247.50	2,162,310.00	18,347,005.00
VİTES	97,125.00	142,975.00	79,275.00	169,925.00	190,750.00	251,825.00	315,700.00	272,125.00	355,775.00	234,850.00	114,275.00	390,250.00	2,614,850.00
PEDAL	358,470.00	527,625.00	292,320.00	626,850.00	703,710.00	928,620.00	1,031,940.00	758,520.00	1,047,690.00	866,565.00	421,785.00	802,935.00	8,367,030.00
ZİNCİR	159,587.50	185,300.00	191,462.50	216,112.50	223,337.50	237,575.00	225,462.50	358,700.00	260,100.00	170,637.50	170,637.50	384,625.00	2,909,975.00
LASTİK	275,800.00	205,100.00	248,150.00	292,600.00	355,950.00	403,900.00	502,250.00	495,600.00	441,700.00	379,050.00	270,550.00	584,500.00	4,455,150.00
Brüt Kar	890,982.50	1,061,000.00	811,207.50	1,305,487.50	1,473,747.50	1,821,920.00	2,075,352.50	1,884,945.00	2,105,265.00	1,777,540.00	977,247.50	2,162,310.00	18,347,005.00
Brüt Kar Oranı %	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Satış, Genel ve İdari Giderler	773,216.66	727,707.78	709,709.06	746,264.98	748,562.72	763,918.86	779,901.24	743,442.46	763,821.14	742,863.74	721,736.62	797,580.62	9,018,725.88
Pazarlama Gideri (İlan ve Reklam)	35,639.30	42,440.00	32,448.30	52,219.50	54,000.00	61,000.00	42,000.00	39,011.00	54,102.00	41,010.00	39,089.90	86,492.40	579,452.40
TOPLAM REKLAM GİDERLERİ	35,639.30	42,440.00	32,448.30	52,219.50	54,000.00	61,000.00	42,000.00	39,011.00	54,102.00	41,010.00	39,089.90	86,492.40	579,452.40
Su & Elektrik & Doğalgaz Gideri	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	88,800.00
Araç Kirası	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	1,440,000.00
Telekomünikasyon	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	51,600.00
Aidat ve Abonelik	28,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	57,800.00
Danışmanlık Giderleri	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	312,000.00
Banka Masrafı	17,819.65	21,220.00	16,224.15	26,109.75	29,474.95	36,438.40	41,507.05	37,698.90	42,105.30	35,550.80	19,544.95	43,246.20	366,940.10
Ofis ve Depo Kira Gideri	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	41,500.00	498,000.00
Temsil Ağır lama	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	136,800.00
Seyahat ve Konaklama Gideri	16,700.00	12,211.00	10,199.00	15,121.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00	147,031.00
Amortisman Giderleri	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	41,527.78	498,333.36
Diğer Ofis ve Mutfak Giderleri	32,001.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	131,001.00
TOPLAM SABİT GİDERLER	347,548.43	294,558.78	287,550.93	302,358.53	302,202.73	309,166.18	343,134.83	310,426.68	314,833.08	308,278.58	292,272.73	315,973.98	3,728,305.46
Personel Maaşları	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	321,000.00	3,852,000.00
Personel Bonus	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	23,890.00	286,680.00
Tazminat	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sosyal Güvenlik Sigortası	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	30,575.00	366,900.00
Personel Eğitim	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	132,000.00
TOPLAM PERSONEL GİDERLERİ	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	386,465.00	4,637,580.00
Navlun ve Nakliye Giderleri	3,563.93	4,244.00	3,244.83	5,221.95	5,894.99	7,287.68	8,301.41	7,539.78	8,421.06	7,110.16	3,908.99	8,649.24	73,388.02
TOPLAM DEĞİŞKEN GİDERLER	3,563.93	4,244.00	3,244.83	5,221.95	5,894.99	7,287.68	8,301.41	7,539.78	8,421.06	7,110.16	3,908.99	8,649.24	73,388.02
Operasyon Geliri	117,765.84	333,292.22	101,498.44	559,222.52	725,184.78	1,058,001.14	1,295,451.26	1,141,502.54	1,341,443.86	1,034,676.26	255,510.88	1,364,729.38	9,328,279.12
Olağan gelir	117,765.84	333,292.22	101,498.44	559,222.52	725,184.78	1,058,001.14	1,295,451.26	1,141,502.54	1,341,443.86	1,034,676.26	255,510.88	1,364,729.38	9,328,279.12
Net Kar (Vergi Öncesi)	117,765.84	333,292.22	101,498.44	559,222.52	725,184.78	1,058,001.14	1,295,451.26	1,141,502.54	1,341,443.86	1,034,676.26	255,510.88	1,364,729.38	9,328,279.12

Gelir Vergisi (%25)	29,441.46	83,323.06	25,374.61	139,805.63	181,296.20	264,500.29	323,862.82	285,375.64	335,360.97	258,669.07	63,877.72	341,182.35	2,332,069.78
Net Kar	88,324.38	249,969.17	76,123.83	419,416.89	543,888.59	793,500.86	971,588.45	856,126.91	1,006,082.90	776,007.20	191,633.16	1,023,547.04	6,996,209.34
<b>Karlılık Oranı</b>	7%	16%	6%	21%	25%	29%	31%	30%	32%	29%	13%	32%	25%

Tablo 9. 2024 Yılı Özet Bütçe – HAK LTD. ŞTİ.

		HAK LTD. ŞTİ.	2024
<b>GELİRLER</b>	VİTES		5,229,700.00
	PEDAL		16,734,060.00
	ZİNCİR		5,819,950.00
	LASTİK		8,910,300.00
	<b>Toplam Gelirler</b>		<b>36,694,010.00</b>
	Toplam Satışların Maliyeti		18,347,005.00
	<b>Brüt Kar</b>		<b>18,347,005.00</b>
<b>GİDERLER</b>	<b>Brüt Kar Oranı %</b>		<b>50%</b>
	Pazarlama Gideri (İlan ve Reklam)		579,452.40
	Sabit Giderler		3,728,305.46
	Personel Giderleri		4,637,580.00
	Değişken Giderler		73,388.02
	<b>Toplam Giderler</b>		<b>9,018,725.88</b>
	<b>Net Kar (Vergi Öncesi)</b>		<b>9,328,279.12</b>
	<b>Karlılık Oranı</b>		<b>25%</b>

Bütçe çalışması öncelikle tahmini taleplerden yola çıkarak satış bütçesinin oluşması, dört ayrı ürün kalemlerine ait gelirlerin hesaplanması ve satışların maliyetinin hesaplanması sonucunda brüt karlılık elde edilmiştir. Sonrasında gider kalemlerinin sırasıyla; Pazarlama gideri, Sabit giderler, Personel Giderleri, Değişken giderlerin tespit edilmesi ile toplam giderler hesaplanmış olup, gelir ve gider kalemleri neticesinde net kar tutarına ulaşılmış ve karlılık oranı %25 olarak tahmin edilmektedir.



Tablo 10. Nakit Akışı – HAK LTD. ŞTİ.

Hesap Adı	Ocak'24	Şubat'24	Mart'24	Nisan'24	Mayıs'24	Haziran'24	Temmuz'24	Ağustos'24	Eylül'24	Ekim'24	Kasım'24	Aralık'24	Aylık Ortalama (Averaj)
<b>Nakit Özet</b>													
<b>Ay Başı Nakit Mevcudu</b>	1,000,000	60,835	1,413,332	2,342,191	4,108,623	6,167,787	8,824,735	11,913,204	14,695,804	17,848,679	20,443,754	21,654,163	9,206,092
<b>Nakit Mevcudu Eldeki + Tahsilatlar (nakit çıkışından önce)</b>	2,781,965	2,182,835	3,035,747	4,953,166	7,056,118	9,811,627	12,975,440	15,683,094	18,906,334	21,403,759	22,398,249	25,978,783	12,263,926
<b>Ay Sonu Nakit Durumu</b>	<b>60,835</b>	<b>1,413,332</b>	<b>2,342,191</b>	<b>4,108,623</b>	<b>6,167,787</b>	<b>8,824,735</b>	<b>11,913,204</b>	<b>14,695,804</b>	<b>17,848,679</b>	<b>20,443,754</b>	<b>21,654,163</b>	<b>24,881,548</b>	<b>11,196,221</b>
<b>Nakit Girişi</b>													
VİTES	194,250	285,950	158,550	339,850	381,500	503,650	631,400	544,250	711,550	469,700	228,550	780,500	435,808
PEDAL	716,940	1,055,250	584,640	1,253,700	1,407,420	1,857,240	2,063,880	1,517,040	2,095,380	1,733,130	843,570	1,605,870	1,394,505
ZİNCİR	319,175	370,600	382,925	432,225	446,675	475,150	450,925	717,400	520,200	594,150	341,275	769,250	484,996
LASTİK	551,600	410,200	496,300	585,200	711,900	807,800	1,004,500	991,200	883,400	758,100	541,100	1,169,000	742,525
<b>Toplam Nakit (Giriş) Hasılat</b>	<b>1,781,965</b>	<b>2,122,000</b>	<b>1,622,415</b>	<b>2,610,975</b>	<b>2,947,495</b>	<b>3,643,840</b>	<b>4,150,705</b>	<b>3,769,890</b>	<b>4,210,530</b>	<b>3,555,080</b>	<b>1,954,495</b>	<b>4,324,620</b>	<b>3,057,834</b>
<b>Nakit Çıkışı</b>													
Pazarlama Gideri (İlan ve Reklam)	35,639	42,440	32,448	52,220	54,000	61,000	42,000	39,011	54,102	41,010	39,090	86,492	48,288
Su & Elektrik & Doğalgaz Gideri	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400
Araç Kirası	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Telekomünikasyon	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Aidat ve Abonelik	28,900	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,900	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,817
Danışmanlık Giderleri	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
Banka Masrafı	17,820	21,220	16,224	26,110	29,475	36,438	41,507	37,699	42,105	35,551	19,545	43,246	30,578
Ofis ve Depo Kira Gideri	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500
Temsil Ağırılama	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400
Seyahat ve Konaklama Gideri	16,700	12,211	10,199	15,121	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	12,253
Duran Varlık Alımı	1,960,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,960,000
Personel Maaşları	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000	321,000
Personel Bonus	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890	23,890
Tazminat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sosyal Güvenlik Sigortası	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575	30,575
Personel Eğitim	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Navlun ve Nakliye Giderleri	3,564	4,244	3,245	5,222	5,895	7,288	8,301	7,540	8,421	7,110	3,909	8,649	6,116
Diğer Ofis ve Mutfak Giderleri	32,001	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	10,917
Vergi Ödemesi	29,441	83,323	25,375	139,806	181,296	264,500	323,863	285,376	335,361	258,669	63,878	341,182	194,339
<b>Ödenen Toplam Nakit</b>	<b>2,721,130</b>	<b>769,503</b>	<b>693,556</b>	<b>844,543</b>	<b>888,331</b>	<b>986,891</b>	<b>1,062,236</b>	<b>987,290</b>	<b>1,057,654</b>	<b>960,005</b>	<b>744,087</b>	<b>1,097,235</b>	<b>1,067,705</b>

Nakit akışı, aylık olarak giren ve çıkan parayı gösterir. Nakit akışı, işletmenin kasa/bankasına bir hesap dönemine ait nakdin giriş ve çıkışlarını gösteren tablodur.

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesine ait yukarıdaki tablo 10'da ay sonu nakit durumu olumlu yönde (istikrarlı) artacağı öngörülmektedir.

Tablo 11. Yönetime Raporlama

TÜRÜ DÖNEMİ SORUMLU	NAKİT AKIŞ TABLOSU 2024 MALİ İŞLER MÜDÜRÜ - NECMEDDİN DEMİRKAYA												
	DÜZENLENME DÖNEMİ 2023												
Hesap Adı	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
<b>SATIŞLAR</b>	1,781,965.00	2,122,000.00	1,622,415.00	2,610,975.00	2,947,495.00	3,643,840.00	4,150,705.00	3,769,890.00	4,210,530.00	3,555,080.00	1,954,495.00	4,324,620.00	<b>36,694,010.00</b>
<b>SATIŞ HASILATI</b>	712,786.00	1,205,193.00	1,340,660.75	2,132,664.25	2,475,055.25	2,844,285.00	3,483,918.00	3,621,546.75	3,971,755.75	3,867,297.75	3,066,866.00	3,706,641.50	<b>32,428,670.00</b>
<b>SATIŞLARIN MALİYETİ</b>	890,982.50	1,061,000.00	811,207.50	1,305,487.50	1,473,747.50	1,821,920.00	2,075,352.50	1,884,945.00	2,105,265.00	1,777,540.00	977,247.50	2,162,310.00	<b>18,347,005.00</b>
<b>BRÜT KAR</b>	890,982.50	1,061,000.00	811,207.50	1,305,487.50	1,473,747.50	1,821,920.00	2,075,352.50	1,884,945.00	2,105,265.00	1,777,540.00	977,247.50	2,162,310.00	<b>18,347,005.00</b>
<b>BRÜT KAR ORANI</b>	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	<b>50%</b>
Satış, Genel ve İdari Giderler	773,216.66	727,707.78	709,709.06	746,264.98	748,562.72	763,918.86	779,901.24	743,442.46	763,821.14	742,863.74	721,736.62	797,580.62	<b>9,018,725.88</b>
Vergi Öncesi Net Kar	117,765.84	333,292.22	101,498.44	559,222.52	725,184.78	1,058,001.14	1,295,451.26	1,141,502.54	1,341,443.86	1,034,676.26	255,510.88	1,364,729.38	<b>9,328,279.12</b>

Yönetime raporlamanın işletme yönetiminin alacağı kararlar da etkili olacağı için raporlamanın güncel olması önem arz eder.

Tablo 12. Gelir Tablosu (Özet)

PROFORMA GELİR TABLOSU 01.01.2024 - 31.12.2024 DÖNEMİ (TL/YIL)					
ÜRÜNLER	VİTES	PEDAL	ZİNCİR	LASTİK	TOPLAM
<b>BÜTÇELENEEN SATIŞ TUTARI</b>	<b>5,229,700</b>	<b>16,734,060</b>	<b>5,819,950</b>	<b>8,910,300</b>	<b>36,694,010</b>
<b>BÜTÇELENEEN SMM</b>	<b>2,614,850</b>	<b>8,367,030</b>	<b>2,909,975</b>	<b>4,455,150</b>	<b>18,347,005</b>
<b>BÜTÇELENEEN BRÜT SATIŞ KARI</b>	<b>2,614,850</b>	<b>8,367,030</b>	<b>2,909,975</b>	<b>4,455,150</b>	<b>18,347,005</b>
<b>BÜTÇELENEEN SATIŞ PAZARLAMA DAĞITIM FAALİYETİ GİD.</b>	<b>144,863</b>	<b>144,863</b>	<b>144,863</b>	<b>144,863</b>	<b>579,452</b>
<b>BÜTÇELENEEN GENEL YÖNETİM FAALİYETİ GİDERLERİ</b>	<b>1,159,395</b>	<b>1,159,395</b>	<b>1,159,395</b>	<b>1,159,395</b>	<b>4,637,580</b>
<b>BÜTÇELENEEN TOPLAM FAALİYET GİDERLERİ</b>	<b>2,254,681</b>	<b>2,254,681</b>	<b>2,254,681</b>	<b>2,254,681</b>	<b>9,018,726</b>
<b>BÜTÇELENEEN TOPLAM FAALİYET KARI</b>	<b>2,332,070</b>	<b>2,332,070</b>	<b>2,332,070</b>	<b>2,332,070</b>	<b>9,328,279</b>
<b>FAALİYET KARLILIK YÜZDESİ</b>	<b>45%</b>	<b>14%</b>	<b>40%</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesine ait Gelir Tablosu özet olarak yukarıdaki tablo 12’de gösterilmekte olup, faaliyet karlılık yüzdesi %25 olarak hesaplanmış ve işletme bütçesi ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Yatırım Raporu

HAK LTD. ŞTİ. - YATIRIM RAPORU								Amortisman Süresine göre Aylık Maliyet
Yatırım No	Onaylayan	Şirket	Departman	Detaylar	Ek Açıklama	Yatırım Türü	Sermaye Harcaması	
2024-01	GM	HAK LTD. ŞTİ.	IT	11 ADET LAPTOP	Amortisman süresi 4 yıl	Bilgisayar	₺ 660,000.00	₺ 13,750.00
2024-02	GM	HAK LTD. ŞTİ.	IT	11 ADET IPHONE	Amortisman süresi 3 yıl	Telefon	₺ 550,000.00	₺ 15,277.78
2024-03	GM	HAK LTD. ŞTİ.	Mali İşler	OFİS MOBİLYA	Amortisman süresi 5 yıl	Masa & Sandalye	₺ 500,000.00	₺ 8,333.33
2024-04	GM	HAK LTD. ŞTİ.	IT	OFİS EKİPMAN	Amortisman süresi 5 yıl	Araç Gereç (Sarf Malzemeleri)	₺ 250,000.00	₺ 4,166.67
						<b>TOPLAM TUTAR</b>	<b>₺ 1,960,000.00</b>	<b>₺ 41,527.78</b>

HAK LTD. ŞTİ. İşletmesinin 2024 yılı ihtiyacına ve öncelik sırasına göre hazırlanan Yatırım Raporu yukarıdaki tablo 13'te yer almaktadır. Yatırım raporunda yer alan demirbaşlar, bütçe de amortisman giderleri kalemi içerisinde faydalı ömürlerine göre hesaplanan amortisman tutarlarına göre yer alırken, nakit akış tablosunda duran varlık alımı kaleminde ödemenin yapılacağı ay içerisine dahil edilmiştir.

### 3. Sonuç

İşletmelerin finansal modelleme sistemi ile mali tablolarının birbiriyle entegre edilerek uyum içerisinde olması, böylelikle hataların daha kolay tespit edilebilmesi, yönetime yapılacak raporların doğruluğu ile işletme yönetiminin zamanında doğru kararlar alması ve hızlı aksiyonlar gösterebilmesini mümkün kılmakta, günümüz hızlı değişen ortamında oldukça önem arz etmektedir. İşletmeler finansal modelleme sistemi ile mali tabloların kontrolü ve denetiminin yapılması, işletme varlıklarının korunması, faaliyetlerin etkinliğinin artırılması, kaynakların verimli kullanılması, işletmelerin iç kontrol sistemlerinde doğru ve güvenilir bir finansal raporlama yapılabilmesi, takibinin yapılarak sürekli güncellenmesi, gerekli tedbirlerin önceden alınabilmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında işletme politikalarına uyulmasına yardımcı olmaktadır. Finansal modelleme sistemi işletmelerin kurumsallaşma süreçleri veya kurumsal yapılarına da katkı sağlar. Kurumsallığın en temel ilkeleri olan tutarlılık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık olgusu içerisinde mali tabloların birbiriyle entegreli olması, en temel kurumsallık ilkelerine de uyulmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlama ile alınan kararın ve belirlenen hedeflerin bütçeleme ile rakamlara yansması ve kar/zarar oluşması, bütçedeki gelir gider hesaplarının nakit akış tablosuna etkisine bakıldığında bütçeleme ile nakit akışları arasında anlamlı bir sonuç olduğu görülmektedir. İşletmelerin bütçe tarafında giderlerinin artması nakit akış tablosunda nakit çıkışına olan etkinin artışını tetiklediği görülmüştür.

Çalışmanın amacı finansal modelleme sistemi ile işletmelerde mali tabloların birbiriyle entegre edilerek uyum içerisinde olması ve böylelikle mali tablolar arasında uyumsuzluğun ve hataların önüne geçilmesi, doğruluğunun ve yönetiminin sağlanabilmesidir. Finansal modelleme sistemi ilk olarak stratejik planlama ile işletmenin misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşması için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerin önceden tespit edilip önlem ve aksiyon alınması, bu doğrultuda bütçelemenin de yapılması ve hali hazırda oluşan bütçenin sürekli/her ay revize edilmesi, böylelikle işletmenin gelir ve giderlerinin kontrol altına alınması ve denetiminin sağlanabilmesi, nakit akış tablosu ile gelecek aylarda/dönemlerde nakit ihtiyacının önceden görülebilmesi ve gerekli tedbirlerin (sermaye artırımı, kredi kullanımı, maliyetlerin azaltılması, tahsilata/satışa ağırlık verilmesi vb.) zamanında alınıp çıkabilecek risklerin önlenmesi, nakit fazlası olması halinde ise karlılık analizine ve/veya yatırım raporunda yer alan kalemlerin öncelik sırasına göre yatırım yapılması ve işletme yönetimine tüm bu mali veri raporlamalarının işletme yönetimine özet olarak da rapor edilmesi ve yönetimin

böylelikle zaman kazanması finansal modelleme sistemi ile mümkün olabileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Finansal modelleme ile mali tabloların entegrasyonu işletmelerin mali verilerini tek bir dosya üzerinden daha kolay yönetebildiği, yönetimin özet raporlama ile zaman tasarrufu ve istenildiği takdirde detaylı olarak da aynı dosya içerisinde görebileceği/ulaşabileceği bir finansal modelleme sistemi tasarlanmıştır. Bu sistemin aynı zamanda ERP sistemi ile de entegre edilebileceği, ERP sisteminde ilgili ayın (gerçekleşen) kapanışı yapıldıktan sonra mizan hesaplarının bütçe ve nakit akış tablosuna formüle edildikten sonra otomasyonun mümkün olduğu böylelikle tahmini bütçe ve nakit akış tablosu ile ilgili ay gerçekleşen rakamların karşılaştırılmasının yapılabilmesinin mümkün olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, bu çalışmada başta işletme yönetimi olmak üzere bilgi kullanıcılarının bilinçlendirilmesi, gerekli önlemlerin önceden alıp risklerin azaltılması ve karlılık analizinin yapıp daha doğru kararlar alınması için finansal modelleme sistemi ile örnek bir uygulama yapılmış ve önemi anlatılmaya çalışılmıştır.

Literatür araştırmasında benzer çalışmalarda mali tabloların entegre edilmeden ayrı ayrı olarak yapıldığı, bir hata olması halinde tabloların birbiri ile uyumsuzluğunun mümkün olduğu gözlemlenmiş ve işletme yönetimine yapılacak raporlamanın da yanlış yapılması halinde işletme yönetiminin yanlış yönlendirilmesinin mümkün olabileceği, yönetimin almış olduğu kararları da doğrudan etkilediği görülmüştür.

Çalışma ile ilgili literatür taraması sonucu ulusal literatürde bu alanda yapılan az sayıda çalışmadan biri olup, finansal modelleme ile mali tabloların entegrasyonuna değinen ilk çalışmadır. Ayrıca, uluslararası literatürde yer alan sınırlı sayıdaki çalışmadan birisidir. Konuyla ilgili olarak önümüzdeki dönemlerde gerçekleştirilecek akademik çalışmalarda finansal modelleme haricinde farklı konulardaki (yönetimin raporlamadan beklentisi vb.) beklenti farklılıklarına yönelik araştırmalarda bulunulabilir. Bu yönü itibarıyla bu araştırma gelecekte benzeri araştırma çalışmalarına yön vereceği ve bu alandaki çalışmalara katkı sağlayıp, yeni fikirlerin doğmasına öncülük edeceği için önemlidir.

### **Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazar(lar) tarafından tasarlanmış ve eşit oranda katkı sunulmuştur. Makalede, herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Etik Beyanı ve Finansal Destek**

Makalede, akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Çalışmada Etik Kurul Raporu aranmamaktadır. Makalede herhangi bir finansal kaynaktan yararlanılmamıştır.

### **Kaynaklar**

Acar İ. A., Şahin E. A. (2009). "Plan-Bütçe İlişkisi Açısından İç Denetim". Maliye Dergisi, Sayı 156, Ocak-Haziran.

- Arslan, M. (2006). *Orta Vadeli Harcama Sistemi (çok yıllık Bütçeleme) ve Türkiye’de uygulanabilirliği*, Coşkun Can Aktan (ed),. Ankara: Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme,.
- Bay, M. ve Diğerleri. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1409 - 1415.
- Belkaoul, A. R. (2002). *Behaviorial Management Accounting*. Quorum Books, s.189-190.
- Berry, L. E. (2006). *Management Accounting Demystified*. McGraw-Hill s.219.
- Blocher, E. J, Chen, K. H., Lin, T. W. (2002). "Cost Management A Strategic Emphasis". 2 Baskı, McGraw-Hill, 340.
- Bülbül, D. (2014). *Bütçe*, Ankara: Gazi kitabevi.
- Çetinkaya, Ö. Eroğlu E. Taş K. (2011). Türkiyedeki Çok Yıllı Bütçeleme Uygulamasının Stratejik Planlar ve Orta Vadeli Mali Planlar Bağlamında Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 22.
- Ceritli, İ. (1996). KOBİ’ler ve Temel Sorunları. *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, S.27.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 10-243.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2),, 81-99.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting. (Tenth Edition)*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Edizdoğan, N. ve Çetinkaya Ö. (2014). *Kamu Bütçesi*,. Yenilenmiş 5. Baskı.
- Egeli, H., Akdeniz H. A., Aksaraylı M., Tüğen K., Özen A. (2007). "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye’deki Kamu Kurumları Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1.
- Eren. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Grisold, R.E. (1995). How To Link Strategic Planning With Budgeting. *CMA Magazine* 69/6.
- Hill, C. W. ve McShane, S. L. (2008). *Principles of Management*. New York:. McGraw-Hill Companies, Inc., 106-107.
- Jehle, K. (1999). "Budgeting As A Competitive Advantage". *Strategic Finance* 81/4.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi. *Hacettepe Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Yayınları.
- Kesik, A. (2010). "Türkiye’de Yeni Bütçeleme Süreci". *Dış Denetim*, Temmuz-Ağustos-Eylül.
- Kurnaz, A. C. . (2010). *Kamuda Performans Esaslı Bütçe Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi Ve Bu Çerçevde Part (Program Assessment Rating Tools) Sisteminin İncelenmesi*, TC. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Lurie, S. (June, 1987). Strategic Business Planning for the Small to Medium Sized Company. *The CPA Journal*, s.90.
- Nurten, S. (2010). *İşletme Bütçelerinin Bir Kontrol Aracı Olarak Kullanılması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Püskül, A. (2010). *İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi,. İstanbul.: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 3.
- Pacios, A. (2004). Strategic Plans adn Long-Range Plans: Is There A Difference?, *Library Management*, 6/7, s.260).

- Schwarz, H, W. (1987). *Budgeting and the Managerial Process*. Handbook of Budgeting, John Wilwy&Sons,.
- Walther, L. M. ve Skousen, C. J. (2010). *Budgeting: Planning for Success*. Denmark: Ventus Publishibg ApS., 18-31.
- Weetman, P. (2006). *Financial and Management Accounting: An Introduction. (Fourth Edition)*. England: Pearson Education Limited.
- Williams, C. (2017). *Management*. Boston: Cengage Learning, 5-333.
- Wilson, J. H., ve Keating, B. (2001). *Business Forecasting With Accompanying Excel-Based ForecastX TM Software*. McGrawHill.
- Yücel, Y. B. , Yücel, İ. & Alar, G. (2019). Stratejik Yönetimde Vizyon ve Misyonun Önemi. BİST100, İSO500 ve KOBİ Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (12), 177-193.