

## PARA AKIŞININ PLÂNLANMASI VE KONTROLÜ

Doç. Dr. Özgül KARSLIOĞLU

### GİRİŞ

#### SABİT AKTİFLER ve PARA

Bir işletmenin, onu amacına ulaştıracak işlemleri yapabilmesi için iki tip aktife ihtiyacı vardır : sabit aktifler ve döner aktifler. Bu iki tip kıymet, toplam aktifler içinde işletmenin bünyesine göre değişen oranlar dahilinde mevcuttur. Söz gelişi, otelcilikle uğraşan bir işletmedeki sabit kıymet bölü döner kıymet oranı ile bir komisyoncunun sabit kıymet bölü döner kıymet oranı aynı değildir. İkincisinde, birinciye oranla çok az miktarda sabit kıymet vardır, dolayısıyla adı geçen oran da çok küçüktür.

Sabit kıymetlerin büyüklüğü bilhassa sınaî işletmelerde önem kazanır. Ayrıca, bu tür işletmelerde gerek genişleme, gerekse hızla değişmekte olan teknoloji icaplarına uyma nedenleri ile işletmelerin plânlı olarak sabit kıymetlerini çoğaltmaları gerekmektedir. İşletmelerin kuruluşunda ve hayatı süresince sabit kıymetlerin temini genellikle para ile mümkün olmaktadır. Bu gibi kıymetlerin elden çıkarılmaları ise gene para ile ilgilidir, işletmeye para girişi sağlar.

İşletmenin uzun devreli plânlaması ile ilgili olan bu hareketler aynı zamanda para akışının da uzun devre ile ilgili olarak ayarlanmasını, plânlanmasını gerektirir.

#### İŞLETME KAPİTALİ ve PARA

İşletmenin sahip olduğu öteki tip aktifler, döner aktiflerdir ve çoğunlukla işletme kapitali olarak isimlendirilirler.

Para, işletme kapitalinin bir unsuru ve aynı zamanda, en çok hareket gören unsurdur. Bilindiği gibi, işletme kapitalinin dolaşımında başlangıç ve bitiş **para**'da toplanır. Dolaşımın nihaî gayesi, işletme kapitali unsurları arasında oluşan akışların, dolaşımı tamamlarken getirdikleri miktarın dolaşıma başlarken esas olan miktardan büyük olmasıdır. İşletmenin işleyiş kârı bu iki büyüklük arasında yapılan karşılaştırma ile ölçülür. Olumlu sonucun sağlanması ise dolaşıma esas olan unsurlar arasında gerekli akışın pürüzsüz olarak yapılabilmesine bağlıdır.

Para, bugünkü ekonominin kıymet ölçüsü, mübadele vasıtası olma nitelikleri ile işletme kapitalinin öteki unsurları arasında özel bir öneme sahiptir. İşletmenin işleyişine imkân verecek dolaşım için para, bu nitelikleri ile, gerek başlangıçta, gerekse işletmenin devamı süresince genellikle dolaşıma başlangıç hareketini verecek ilk elemandır. İşletmenin amacına ulaşması için işletme kapitali unsurları arasında gerekli olan bu akışlar, çoğunlukla, paranın aracılığı ile mümkündür. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, bahsi geçen olumlu sonucu sağlayacak olan akışın pürüzsüz olmasında paranın, öteki unsurlarla dengeyi bozmayacak gerekli büyüklükte muhafazasının özel bir önemi vardır. Bu sebeple para, kendisi gibi işletme kapitalinin parçaları olan öteki unsurlar arasında farklı bir değere sahiptir.

Ayrıca, işletme kapitalinin bir unsuru olması dolayısıyla, işletme kapitalinin sahip olduğu önemi taşımaktadır. İşletme, sahip olduğu sabit kapitalin tam kapasite ile çalışmasını sağlayacak işletme kapitalini elinde bulundurmalıdır. «Bir firmanın kârlılığı işletme kapitali ile sabit kapital arasındaki oranın etkisi altındadır. % 100 kapasiteye varıncaya kadar işletme kapitali ilâvesi ile kârlılık arttırılabilir» (1). Bu ilâvenin bir noktadan sonra kapasiteye etkisi olmayacaktır. Yönetimin gözeteceği husus, bu iki unsur arasında doğru bir oran tesis etmek ve bunu yürütmektir. İşletme kapitalinin azlığı, sabit kapitalin tam kapasite ile çalışmaması sonucu, yatırılan kapitalden beklenen gelirin sağlanamamasına sebep olur. İşletme kapitalindeki bir fazlalık ise bu unsurun aylak kalması sebebi ile hiçbir gelir getirmez veya bu miktar geçici yatı-

(1) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, **Financial Planning and Policy**, Tokyo, Harper International Student Reprint. Oct. 1964, s. 152.

rımlara yatırılmışsa düşük oranda bir gelir elde edilir. Sonuç olarak, gene toplam olarak yatırılan kapitalden beklenen gelir sağlanamaz.

Gerekli oranın sağlanmasında işletme kapitalinin bu önemi, onun her bir ögesi için de, bu arada **para** için de mevcuttur.

Paranın gerek işletme kapitalinin öteki unsurları arasındaki önemi, gerekse kendisinin işletme kapitalinin bir unsuru olması dolayısıyla sahip olduğu önem kârlı neticeyi verecek dolaşımın sağlanması için para hareketlerinin plânlanmasını gerektirir.

### KÂRLILIK ve LİKİDİTE

İşletmenin beklenen kârlılığının düşmemesi için para, gerekli miktardan ne az ne de fazla olmalıdır. Öte yandan yönetim, işletmenin kârlılığı kadar likiditesi ile de ilgilidir. Bu yönden ise, para miktarının borçlara karşı yüksek bir oranda tutulması, işletmenin kredi temin etmesi ve itibarını devam ettirmesi yönünden gereklidir.

Bu durum kârlılık ve likidite arasındaki çıkmazı derinleştirmektedir (2). «Yönetimin devamlı sorumluluklarından biri likidite ve kârlılık arasında dengeli bir büyüklük devam ettirmektir» (3). «Her zaman için işletmenin likiditesini korumak ve kârlılığını maksime etmek için sıhhatli bir para akışı gereklidir» (4).

Dengeli büyüklüğün tesbiti, bu büyüklüğe etkisi olan olaylar dikkate alınarak, para giriş ve çıkışlarının plânlanmasını gerektirir. «Para akışının plânlanması para akışı politikası ve prosedürlerinin formüle ve neşrini, paranın kontrolünü ihtiva eder» (5).

### PARA AKIŞININ PLÂNLANMASI

Para akışı, para girişi ve para çıkışı şeklindeki iki ayrı yönde işlemlerden oluşur.

- 
- (2) Robert W. JOHNSON — **Financial Management**, Allyn and Bacon, Inc., 1963, s. 557.  
 (3) Bion B. HOWARD, Miller UPTON, **Introduction to Business Finance**, McGraw-Hill Book Com. Inc., USA, 1953, s. 178.  
 (4) Bion B. HOWARD, Miller UPTON, a.g.k., s. 176.  
 (5) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 151.

Para girişlerini sağlayan işlemler, diğer bir ifade ile, para sağlayan kaynaklar şöylece sıralanabilir (6) :

Carî İşlemler :

Peşin mal ve iskarta satışı  
Ödetimler (Tahsilât)

Alınan avanslar

Borç senetlerine karşılık borçluların kısmen ödemeleri

Yatırımlardan sağlanan faiz ve dividantlar ve çeşitli benzer gelir kaynakları

Fazla ödenen vergilerin geri alınması ve benzer arızî kaynaklar

Aktiflerin elden çıkarılması

Sabit Aktifler

Geçici Yatırımlar

Finansman işlemleri

Alacak senetlerinin iskontosu

Senetli borçlanma

Uzun vâdeli borçlanma

Aksiyon satımı, teşebbüs sahiplerinin ödemeleri

Alacakların tahsili

Para çıkışlarına sebep olan işlemler, diğer bir ifade ile, paranın uygulanma yerleri de şöyle sıralanabilir (6) :

Carî İşlemler :

Ödemeler :

Ücretler ve öteki işleyiş giderleri

Peşin mal alışları

Faiz

Borçlar ve tahakkuk etmiş borçlar

Borç senetleri

---

(6) Ralph Dale KENNEDY, Steward Yarwood McMULLEN, **Financial Statements**, Richard D. IRWIN, Inc., Illinois, 1962, s. 319; Mehmet OLUÇ, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Sermet Mat. İst. 1963, s. 341.

**Vergi**

Dividant

Karşılıklar için kanunî yatırımlar (K. Karşılıklar ka-  
sası gibi)Aleyhte keşinleşen dâvalar için ödemeler ve benzer  
çeşitli arızî zararlar**Aktiflerin temini**

Sabit aktif alımı

Fabrika ve teçhizat için gereken arızî tamirler

Geçici yatırımlar

**Finansman İşlemleri :**

Vâdesi gelen uzun vâdeli borçların ödenmesi

Aksiyonların geri alınması

Görünüşte karışık bir halde oluşmaları ile para akışını mey-  
dana getiren bu işlemler, önceki bölümde bahse konu olan sabit  
kıymet, işletme kapitali, kârlılık, likidite politikaları ile ilgilidir-  
ler. İşletmenin bu politikalarla ilgili olarak yapacağı plânlama-  
nın etkisi altındadırlar.

Gerek uzun vâdeli kapital harcamalarının veya borç ödeme-  
lerinin başarı ile yapılması, gerekse işletme kapitali unsurları ara-  
sında oluşan dolaşımın kârlılık - likidite amaçlarına en uygun şe-  
kilde cevap vermesinin sağlanması yönünden para akışının plân-  
lanması gerekir. Ancak burada devre yönünden farklı iki tür plân-  
lama bahse konudur :

- (1) Para akışının uzun devre için plânlanması
- (2) Para akışının kısa devre için, bir işleyiş devresi için plân-  
lanması.

**PARA AKIŞININ UZUN DEVRE İÇİN PLÂNLANMASI**

Devam edegelmekte olan bir işletme, etkisini yılları içine alan  
uzun devrelerde gösteren talepteki, teknolojideki, fiatlardaki ve  
rekabet şartlarındaki eğilimin tesiri altındadır. Yönetim lehte iler-  
lemelerden faydalanma, aleyhteki değişikliklerin etkisini azaltma  
gayesi ile kararlar alır, plânlar yapar. Söz gelişi, işletme büyüyen

pazara uymak için istihsal kapasitesini genişletecek, yükselen fiat lara mukavemet için mevcut vasıtaları modernize edecek plânlar ve zamanla modası geçecek mamûlleri yenilemek için yeni mamûl araştırmaları yapar (7).

Bu tip plânlama ve araştırmalar genellikle uzun devreleri kapsar, ve bu devreler içinde dışa akacak ve neticelenen plânlardan sağlanacak para girişlerinin tahminî miktar ve zamanlarını gösterir.

### Uzun devrede plânlama usulü

Para akışının uzun devre için plânlanmasında yönetim, önce o devre içinde başarmayı düşündüğü amaçları saptamalıdır. Bu amaçları saptayacak ve projeleri yapacak temel raporlar bir proforma bilânço, bir gelir cetveli ve bir fonların kaynakları ve uygulanmaları tablosudur. Bu tip plânlamada amaç gelir ve giderleri detaylı göstermek değil, belirli bir devre boyunca işletme kapitalinin çalıştırılması ile paranın temin edilip edilmeyeceğini, ne zaman ve nerede fonların lüzumlu olacağını göstermektedir (8).

Uzun devre için plânlamada gelecek yıl para akışı tahminlerinde olduğu kadar detaylı tahminlere lüzum yoktur. Çünkü bu tip tahminler birçok yanlışlığa konudur (9).

Para akışının uzun devre için plânlanmasında başlangıç noktası gelir cetvelinde görülen işletmenin uzun devre için kâr tahminidir. Bu tahmin, gelecekteki pazar potansiyeli ve işletmenin bundan kendine düşeceğini tahmin ettiği hissenin ve işletmenin kendi imkânlarının tesiri altındadır.

Ayrı istihsal ve pazarlama yolları isteyen mahsuller istihsal eden işletmeler, herbir mahsûl veya mahsûl grubu için ayrı tahminler yapar. Çünkü bunların satış trendleri birbirinden çok farklı olabilir. Örneğin, işletmenin bazı bölümlerinde önemli büyüklük-

(7) Cash Flow Analysis for Managerial Control, NAA Research Report No. 38, New York, 1961, s. 45.

(8) Frederick E. HORN, **Managing Cash**, The JOURNAL of ACCOUNTANCY April, 1964, s. 56.

(9) Homer A. BLACK ve John E. CHAMPION, **Accounting in Business Decisions**, Prentice-Hall, Inc., 1962, s. 585.

te para girişi sağlanacağı, diğer bazı bölümlerinde demode olma dolayısıyla para akışında bir azalma olacağı düşünülebilir.

İşletmenin uzun devredeki öteki tahminleri de hesaplandıktan sonra bulunan işleyiş net kârı üzerinde para akışı ile ilgili olmayan işlemlerin, bu büyüklüğün tesbitindeki tesirini silecek düzeltmeler yapılarak işlemlerden sağlanacak para miktarı hesaplanır (Şekil : 1). Neticede bulunan para girişi miktarı yatırımlar için, borçların ödenmesi için, dividantlar için mevcut olması beklenen miktarı verir.

### ŞEKİL : 1

| Fiili | Tahmini |      |      |      |      |      |
|-------|---------|------|------|------|------|------|
|       | 1966    | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 |

#### KAYNAKLAR :

İşlemlerden Sağlanan Para

Net Kâr

Artı : Amortismanlar

Çürük Al. Karşılığı

Peşin Öd. Giderler

Borçlarda artış

Eksi : Alacaklarda artış

Tahsil edilecek gelirlerde artış

Öteki Kaynaklardan Sağlanan Para

Hisse senedi satışı

Sabit kıymet satışı

Toplam Kaynaklar

#### UYGULANMALAR :

Kapital harcamaları

İşletme kapitalinde artış

Dividantlar

Toplam uygulanmalar

Net Kasa fazlası (Noksanı)

#### Finansman :

Hisse senedi satışı

Uzun vadeli borçlanma

Kısa vadeli borçlanma

Borçların ödenmesi

Toplam

## PARA AKIŞININ KISA DEVRE İÇİN PLÂNLANMASI

### Plânlama gereği

Para akışının kısa devre için plânlanması işleyiş devresi ile (genellikle bir yıl) ilgilidir ve bu plân, işletmenin yıllık ana bütçesinin tamamlayıcı bir unsurudur. İşletmenin çeşitli bölümlerinin ele alınan devre için yaptıkları plânlar ve uzun devre için yapılan plânların o devreye ait kısımları işletmedeki para akışının oluşumunun ana hatlarını çizerler. Ancak işletme, amacına ulaşmak için çeşitli bölümlerinin ayrı ayrı hazırladığı projeleri olduğu gibi uygulayamaz. Bu plânlar arasında bir bağ kurmak, bunların bir diğeri ile uyuşup uyuşmadığını araştırmak gerekir. Söz gelişi, işletmenin satış bütçesine uyarak hazırlanan istihsal veya ham madde alışı projelerinin, aynı zamanda işletmenin finansal şartları yönünden de elverişli olduğunun finansal yönetimci tarafından kabulü gereklidir.

«Geleceğe ait plânlamanın esas bir elemanı, para durumu ve plânın öteki cepheleri arasında daimî bir denge kurmaktır. Yoksa, şüphesiz, plânın hayatî kısımları likit fonların noksanlığı sebebi ile tamamen durabilir veya aksi olarak paranın birikmesi mobilize edilemiyerek müstakbel gelirlerin kaybına sebep olur (10)».

Farklı bölümlere ait bütçeler aynı nitelikte değildir. Bazıları finansman için fon kaynağı, bazıları ise fonların uygulanmasıdır. Bu iki tip bütçelerin toplam olarak birbiri ile karşılaştırılması ile işletmenin finansman gücünü ölçmek sakat bir görüştür. Bütçelerde sıralanan kaynak ve uygulanmaların **zaman** bakımından oluşumları en az bunların büyüklükleri kadar önemlidir. Gerçek olan şudur ki işletmenin işleyişini sağlayan dolaşımda ödetim-ödeme (tahsilât - tediye) safhaları bir ötekini karşılayacak şekilde meydana gelmez. İşletmenin devre içindeki toplam kaynakları toplam uygulanmalardan büyük olduğu hallerde dahi devre içindeki herhangi bir safhada yapılması gerekli uygulamalar toplamı o ana kadar elde edilen kaynaklardan daha fazla olabilir.

---

(10) A. F. D. CAMPBELL, «Cash and The Administrator» **Administrative Control and Executive Action**, Charles E. Merrill Books Inc., Ohio, 1964, Edited by B. C. LEMKE ve James Don EDWARDS, s. 170.



Öte yandan uygulamayı gerektiren bütçelerin tutarının elde tutulması gerekli para hacmini tâyin edeceğini düşünmek gene hatalıdır. Zaman unsurunu dikkate almak, arada oluşan ödetim-ödeme dolayısıyla paranın devretmesinin elde tutulacak para hacmini azaltacağını hatırlamak gerekir. İşletmenin hesaba dayanan büyüklükte bir para rezervi muhafazası çoğunlukla yeterlidir. «Belirli herhangi bir firmada, belirli herhangi bir zamanda para seviyesinin doğru olup olmayacağını tesbit edecek iddialı kaideler yoktur. Bu bir yargı ve tecrübe işidir. Bununla beraber, yargı iyi aydınlatılmış esaslara dayanmalıdır <sup>(11)</sup>». Bu da işletmenin finansal gereklerini zamanında karşılamasını sağlayacak bir para akışı plânının yapılmasını gerektirir.

### **Para hacminin saptanmasında etkisi olan unsurlar**

Yönetim, piyasa şartları, gelir vergisi değişimleri gibi birçok dış, genişleme, kıymetleri yenileme, işleyiş projeleri gibi birçok iç etkenin çizdiği sınırlar içinde kalmak şartıyla elde tutacağı para hacmini ve buna dayanarak da uygulayacağı finansman politikasını kararlaştırır.

İşletmenin, normal işlemlerini karşılamak ve meydana gelebilecek arızî olayların işletmenin normal işleyişini kısıtlayacak etkisini yok etmek veya hafifletmek için belirli bir miktar parayı devamlı olarak elinde bulundurması gerekir. Her zaman kısa vâdeli borçlanmanın imkânsız olması, bazan da zaman israfına yol açan bir durum olarak kabulü dolayısıyla bu gerek kendini daha çok hissettirir.

Ne büyüklükte paranın bulundurulacağına karar verme problemi, mantikî olarak en iyinin bulunması problemidir. Bu ne basit, tek bir rakamdır, ne de kesin olarak kestirilebilir. Finansal yönetimin hedef büyüklükleri kurmasında analitik teknikler faydalıdır, fakat görülmeyen faktörler yargı sonucu değerlendirilme durumundadır. Birçok işletme sadece, tecrübelerinin tatminkâr olduğunu gösterdiği miktarı idame ettirir. Beklenen aktivite seviyesini karşılamak için ne miktar paranın gerekli olduğuna karar vermede analizlere dayanan güvenilir ve carî bilgilerin noksanlığı

(11) Harold C. EDEY, **Business Budgets and Accounts**, Hutchinson Co. Ltd., London, 1960, s. 148.

durumunda, yönetim çok azdan ziyade çok fazla para tutma yolundaki hataya meyyleder. Daha güvenilir bilgilerin olması halinde elde tutulacak para miktarı azaltılabilir veya işlemler para hacminde aynı oranda artış olmaksızın genişletilebilir (12).

Gerekli para miktarının büyüklüğü şu faktörlerin etkisi altındadır (13).

- (1) Ödetim ve ödemelerin karşılaşmasındaki sıra ve fasıla,
- (2) Sabit kıymetlere oranla satışların hacmi,
- (3) İşletmenin kredi ile alış imkânı,
- (4) Alacakların paraya çevrilmesi için geçecek zamanın uzunluğu,
- (5) Stok politikasının durumu,
- (6) Kısa vâdeli borçlanma imkânı,
- (7) Arızı olayların meydana gelme ihtimali ve bu olayların risk derecesi,
- (8) İşletmenin bünyesi.

### (1) Ödetim ve ödemelerin karşılaşmasındaki sıra ve fasıla

Zaman ve büyüklük yönünden ödetimlerin ödemeleri her zaman için karşılması mümkün olsaydı işletmenin para rezervi tutmak mecburiyeti olmayacaktı. Ödetim ve ödemeler arasındaki zaman yönünden uyuşma imkânı, elde bulundurulacak para miktarına tesir eder. Alışları peşin olan bir işletmenin kredi ile satış yapması veya satıcıların 30 gün vâde tanımalarına karşılık alıcılara 61 gün vâde tanıma gereği rezerv miktarının büyümesini icap ettirir.

### (2) Sabit kıymetlere oranla satışların hacmi

Sabit kıymetleri tutarı aynı, fakat satışları farklı olan işletmelerin para rezervi büyüklükleri de farklıdır. Çünkü satışı yüksek olan işletmenin daha yüksek stok tutmak gereği vardır. Buna karşılık alacaklarının tutarı da öteki işletmeye nazaran daha fazla-

(12) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 38.

(13) Ernest W. WALKER, William B. BAUGHN, a.g.k., s. 153-157; Bion B. HOWARD, Millet UPTON, a.g.k., s. 176-177; Robert W. JOHNSON, a.g.k., s. 558-561.

dır. «Bu sebeptendir, ki bir çok işletme ortalama satışın katsayısı ile ölçülen para miktarı bulundurur. Bununla beraber, şu da not edilmelidir ki kasanın satışlara oranı satış artmakta iken aynı kalmaz. Para ihtiyacı satışlarla aynı oranda olmaksızın artar (14)».

### (3) İşletmenin kredi ile alış imkânı

İşletmenin kredi ile alış yapması 1. sırada belirtilen fonksiyonun çalışması ile elde tutulacak para miktarına tesir eder. Söz gelişi, alışları kredi ile olan bir işletmenin satışlarının peşin olması halinde alışların gerektireceği ödemenin yapılabilmesi amacı ile öteki kaynaklardan sağlanan akıştan ayırarak elinde para bulundurmasına ihtiyaç yoktur.

### (4) Alacakların paraya çevrilmesi için geçecek zamanın uzunluğu

İşletmenin fazla stok bulundurma politikası hem daha fazla paranın bağlanmasını gerektirdiğinden, hem de fazla stokun sebep olacağı kayıplar dolayısıyla gerekli para miktarını çoğaltır. Fiatlardaki düşme, moda değişmesi ve durma dolayısıyla bozulma veya tahrip gibi sebepler fazla para çıkışını gerektiren bu kayıplar arasında sayılır. Stok temininin borçlanmak suretiyle yapıldığı hallerde faiz ödeme gereğinin de bu miktara tesir eden bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

### (6) Kısa vâdeli borçlanma imkânı

Kısa vâdeli borçlanma imkânının mevcut oluşu para hacmine, büyüklüğünü düşürücü yönde tesir eder. Özellikle bu türlü kredinin ne zaman kolaylıkla elde edilmesinin mümkün ve miktarının yeterli olması hali olağanüstü hâdiseler karşılığı elde tutulacak para miktarını azaltır.

### (7) Arızı olayların meydana gelme ihtimali ve bu olayların risk derecesi

Grev, sel, müşterilerin borçlarını ödeyememeleri gibi para girişini önleyen veya fazla çıkışa sebep olan beklenmeyen olaylar dolayısıyla bu çeşit gerekleri karşılayacak bir miktar para mevcut tu-

(14) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 154.

tulmalıdır. Gerekli miktarı katıyetle kestirmek imkânsızdır. Ancak bu miktar bir sigorta niteliğinde görülmelidir. Miktar karşılaşılabilecek riskin derecesine bağlıdır.

### (8) İşletmenin bünyesi

Yukarıda sayılan unsurlar yönetimin yönetim politikası neticesi işletmeden işletmeye farklı olmaktadır. Ancak işletme türleri arasındaki bu fark, bir dereceye kadar yönetimin yönetim kabiliyetinden değil işletmenin bünyesinin gerektirdiği sebeplerdendir. Örneğin, çabuk bozulacak madde ticaretini yapan bir işletme ile demir ticareti yapan bir işletmenin stok politikası bir olmayacaktır. Veya sigortacılık yapan bir işletme ile komisyonculuk yapan bir işletmenin karşılaşılabilecek riskli olayların oranı aynı değildir. Ödetim ve ödemelerde bankalarda görülen sıra bir sanayi işletmesinde aynen bulunamaz.

### PARA AKIŞININ PLÂNLANMASI METOTLARI (\*)

«Belirli bir devre için ümit edilen para giriş ve çıkışlarının dikkate alınması sonucu gerekli para miktarı hakkında bir fikir edinilebilir, fakat buna hakiki **plânlama** denilemez <sup>(15)</sup>». Bu, çeşitli bölümlerin hazırladıkları tahminlerin toplamından başka birşey değildir. Bu tahminler üzerinde gerek genel ekonomik durumun işletmeye etkisi, gerekse işletme bölümlerinin hazırladıkları projelerin bir ötekine etkisi sonucu değerli düzeltmelerin yapılması ve zaman faktörünün dikkate alınması hakiki plânu verebilir.

Para akışının plânlanması öteki bütçelerin etkisi altında olmakla beraber kayıtsız şartsız onların bir sonucu değildir. İşlemlerden sağlanabilecek para miktarı ve öteki finansman imkânları da bu bütçeler üzerinde karşı bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile, para bütçesinin hazırlanmasında öteki bütçelerin verdiği rakamlar esas olmakla beraber her bir bütçenin gerçekleşmesi de finansal şartlara bağlı olduğundan, para bütçesinin gösterdiği şart-

(\*) İncelemenin geri kalan kısmından «Para akışının kısa devre için plânlanması» ifadesi yerine kısalığı sebebi ile sadece «Para akışı» terimi kullanılmıştır.

(15) J. BATTY, **Management Accountancy**, MacDonald and Evans Ltd, London, 1963, s. 131.

ların elverişli veya elverişsiz olması da bu bütçelere tesir edecektir. Dolayısıyla öteki bütçelere dayanılarak bulunan ödetim ve ödeme büyüklükleri sadece bir **tahmin** olarak benimsenmeli, tahmin sonucu görülen para noksanı veya fazlasının araştırma neticesi finansman veya kullanım şekli kararlaştırılarak gerekli düzeltme veya ilâve yapıldıktan sonra ortaya çıkan şekil **bütçe** olarak kabul edilmelidir.

Bu iki sayfayı ayrı iki bütçe olarak benimseyenler de vardır. Buna göre normal işleyişle ilgili ödetim ve ödeme tahminleri **para bütçesi**'ni, para noksanının finansman veya fazlasının kullanılış şeklini de içine alan şekil **finansman bütçesi**'ni meydana getirir (16).

Para akışının plânlanmasında başlıca üç metot vardır (17) :

(1) Geçmiş yıllara ait bilgilere göre ve geleceğe ait ekonomik etkenlerin göze alınması ile para giriş ve çıkışlarının tahmini suretiyle bir **Para Bütçesi** hazırlanması,

(2) Tahmin edilen gelirin paradan başka unsurlar karşılığı yapılan giderler ve sağlanan gelirler için ayarlanması ile bir **Para Akışı Tablosu** hazırlanması,

(3) Bütün kalemlerin tahmine dayandırıldığı, bu arada uygun para miktarının öteki kalemlere oranlanarak bulunduğu bir **Proforma Bilânço** hazırlanması.

Bu üç metottan ilki en çok kullanılanı, detaya inen bilgileri verebilenidir. Bu metot çoğunlukla kasa durumu üzerinde sıkı kontrol kurmak mecburiyetinde olan işletmeler tarafından kullanılır. Sağladığı esas fayda herbir gelir ve gider maddesi vasıtasıyla para akışını göstermesidir (18).

---

(16) Bion B. HOWARD, Miller UPTON, a.g.k., s. 248-251; Harold C. EDEY, a.g.k., s. 148.

(17) Carl A. DAUTEN, **Business Finance**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs N. J. 1958, s. 260-261; Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 157; Frederick E. HORN, a.g.m., s. 57.

(18) Frederick E. HORN, a.g.m., s. 57.

İkincisi birinciye oranla detaya ait bilgileri vermediğinden dezavantaja sahiptir. Sadece para akışını ve onun işletme kapitali üzerindeki etkisini aksettirir. Daha çok fazla miktarda paraya sahip olan ve iş hacmi, çalışma şekli büyük değişiklikler göstermeyen işletmeler tarafından kullanılır<sup>(18)</sup>. Diğer bir kullanma yeri para akışının uzun devrede plânlanmasında görülür.

Üçüncü metot muayyen bir andaki durumu aksettirdiği için tatminkâr değildir.

Para akışının plânlanması ile ilgili incelemelerimizi faydalılığına dayanarak para girişi ve çıkışlarını tahmin suretiyle **Para Bütçesi** hazırlama metoduna göre ele almayı uygun görmekteyiz.

## PARA BÜTÇESİ

### Tanımı :

Para bütçesi belirli bir zaman süresi için, bu süre içindeki belirli tali devrelere göre para durumunun bir projeksiyonu, göstergesidir<sup>(19)</sup>.

Öte yandan para bütçesi işletmenin ana bütçesinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Satış, istihsal, alış, gider, gelir ve kapital harcamaları bütçeleri ile birlikte ana bütçeyi (master budget) tamamlar.

Para bütçesi öteki bütçelere karşı iki noktada fark gösterir<sup>(20)</sup>.

(1) Zaman unsuru elâstik değildir. Örneğin, bütçe devresi içinde belirli bir süre sonunda bir satış bütçesinin gösterdiği miktardan aşağı düşen satış, müteakip süre sonunda satışların çoğalması ile o tarihte beklenen duruma ulaşmış olur. Fakat para bütçesinde durum böyle değildir. Belirli tarihte beklenen ödetimin sağlanamaması, işletmeyi, ödemelerini karşılama konusunda zor duruma düşürür. Son-

(19) Glenn A. WELSCH, **Budgeting Profit Planning and Control**, 2<sup>nd</sup> Ed. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs N. J. 1964, s. 267.

(20) Walter RAUTENSTRAUCH, Raymond VILLERS, **Budgetary Control**, Funk and Wagnalls Company New York 1957, s. 213-214.

raki bir tarihte beklenenden de fazla ödetimde bulunulması, durumu düzeltme yönünden bir fayda sağlamaz.

(2) Kıymetler şarta bağlıdır. Bütçe yapan, her bir lira ödemi veya ödemeyi bir ötekisi ile aynı tutamaz. Söz gelişi, alacakların bir kısmı şüpheli, ödemelerin bir kısmı mecburi, öteki bir kısmı geciktirilebilir olabilir.

Aynı güvenilirlikte ve aynı kesinlikte olmamaları dolayısıyla, ödetim ve ödemeler bu iki nokta dikkate alınarak sıralanmalıdır. Söz gelişi, belirli bir tarihte ödenecek ücretlerin aynı tarihte vâdesi dolan alacaklarla karşılaştırılması sakattır. Ücretin muhakkak surette o tarihte ödenmesi gerekirken alacakların o tarihte muhakkak tahsil edileceği garanti edilemez. Vâdesi gelen bir borcun ödeme zorunluluğu olduğu halde bir ham madde alımı karşılığı yapılacak ödeme aynı zorunlulukta değildir, bazı hallerde geciktirilmesi mümkündür. Bu esasa göre ödetim ve ödemeler iki kategori içinde sınıflandırılabilir (21).

- 1) Kat'i olanlar
- 2) Muhtemel ve ihtiyari olanlar
- 1) Kat'i olanlar :

#### Ödetimler :

- Alacak Senetleri
- Alacaklar (Birinciye oranla daha az güvenilirlikleri vardır)
- Peşin satışlar
- Çeşitli ödetimler (faiz, kira geliri, dividant v.s.)

#### Ödemeler

- Ücretler
- Borç senetleri
- Borçlar
- Ödenecek dividantlar
- Vergiler

(21) Walter RAUTENSTRAUCH, Raymond VILLERS, a.g.k., s. 217.

## 2) Muhtemel ve ihtiyarî olanlar :

## Ödetimler :

- Ek ödetimler (Alacakların ancak bir kısmının ödemi katıyetle kestirildiği hallerde öteki kısımlar bu gruba girebilir.)
- Satıcı iskontoları
- Aksiyon, obligasyon satımı
- Sabit kıymet satışları
- Çeşitli ödetimler (şubeler arasında para nakli, obligasyon ihracı, ipotek v.b.)

## Ödemeler :

- Alıcı iskontoları
- Peşin alışlar
- Yatırımlar
- Çeşitli ödemeler (Şubeler arasında para nakli gibi)

**Kapsadığı devre**

Para bütçesi genellikle bir yıllık olarak hazırlanır. Para bütçesinde plânlanan akışların gerçekleşmesi işletmenin genel işleyiş plânını gerçekleştirebilme şartına bağlı olduğundan ve ayrıca para bütçesinin önceden sayılan olaylarla aniden etkilenmesi sebebinden, bütçelenen miktarlardan sapmalar öteki bütçelere oranla daha çok meydana gelir. Bu sebeple bütçe devresinin kısa tutulması suretiyle daha kısa müddetler içinde daha sıhhatli tahminlerin yapılması sağlanır. Genellikle yıllık bütçeler 3 aylık, aylık hattâ haftalık tahminlere dayanılarak hazırlanır. «Para bütçesinin hazırlanışı bütün yıl için aylık süreler veya ilk üç ayı aylık, kalan kısmı üç aylık süreler esasına göre olabilir. Sonradan bu üç aylık devreler devrenin başlamasından önce aylık devrelere ayrılır. Diğer, tutulan bir metot devamlı 3 aylık bütçenin benimsenmesidir. Bu metotta dolan ilk ay yerine gelecek ay eklenir (22)».

Para durumu kritik olmayan işletmelerde, yönetimi, elverişli miktarın mevcut olduğu hakkında aydınlatmak veya para noksanı

(22) Lillian DORIS, **Business Finance Handbook**, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs N. J. 1957, s. 75.



olduğunda gerekli hareketin yapılmasını sağlamak gayesi ile zamanında uyarmak için **aylık** tahminler yeterlidir.

Büyük miktarda paraya sahip işletmeler yapacakları kısa vadeli yatırımlara rehberlik etmek üzere **aylık veya üç aylık** bütçeler kullanırlar. Ücret ve işleyiş giderlerini karşılayabilmek için para rezervlerini dikkatli kullanmak zorunda olan işletmeler **haftalık veya günlük** tahminlere göre hazırlanan **aylık** bütçeler hazırlarlar (23).

Bütçenin bir kontrol vasıtası olması dolayısıyla, ödetim ve ödemelerin kısa devrelerle analizini sağlamak para akışının yönetiminde olumlu role sahiptir.

NAA Cash Flow Analysis araştırmasına katılan işletmeler para bütçeleri için benimsedikleri bütçe devreleri ile ilgili düşüncelerini açıklamışlardır. Bunlardan üç işletmenin gösterdikleri nedenleri tatbikatın gereklerini aksettirmeleri dolayısıyla burada tekrarlamak isteriz (24).

#### Örnek : 1

Bu işletmede kapital üzerine gelir oranına verilen önem finansal yönetimi, işlemeyen para miktarını en düşük seviyede tutmaya sevk etmektedir. Geçici yatırımlar için ne zaman ne kadar para mevcut olacağını tayin için gelecek 60 günden 90 güne kadar günlük ödetim, ödeme ve bakiyelerin tahmini yapılmaktadır. Bu tahminler finansal yöneticiye geçici yatırımların tipini ve şartlarını seçmekte rehberlik eder. Günlük tahminler muntazaman sadece finansal yöneticiye, yardımcısına yani paranın günlük yönetiminden sorumlu olanlara gönderilir.

Aylık ve yıllık para tahminleri altı ayda bir tekrar gözden geçirilen işleyiş bütçesinin tamamlayıcı bir parçasını teşkil ederler. Bu tahminler muntazam olarak direktörlere verilirler. Kısa vadeli banka borcu temin etme bu aylık tahminlere dayanır.

İşletme aynı zamanda gelecek beş yıl için finansal bir plânlama yapar. Bu plânın içinde para akışının bir projeksiyonu mevcut-

(23) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 18.

(24) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 18-21.

tur. Bu uzun devreli tahmin dividendlar için, makine ve tesisatın genişletilmesi veya tedariki için ne kadar paranın mevcut olacağını gösterir. Bu, aynı zamanda, yönetimin plânlanan program altında ne zaman büyük para ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını bilmesini sağlar.

#### Örnek : 2

Bu işletme merkezileşmemiş büyük bir işletmedir. Bölgesel üniteleri müşterilerin yaptığı ödemeleri alır ve kendi işleyiş giderlerini öderler. Bölgesel üniteler gerekli seviyeyi aşan para fazlasını merkeze gönderir ve gerektiğinde merkezden avans alır. Genel işletme giderleri ve büyük kapital harcamaları merkezden yapılır. Para fazlası hergün geçici yatırımlara konur.

Finansal yöneticinin ofisine ne miktar paranın gireceğini bilebilmesi için her bir bölgesel ünitenin, yapacağı havale veya alacağı avansın aylık tahminini finansal yöneticiye göndermesi gerekir. Bu tahminler gelecek üç ayı aylık, yılın kalan kısmını 3 er aylık olarak kapsar. Şekil: 2 (s. 149) bu tahminleri göstermektedir. Konsolide edilmiş aylık tahminler kasada ve havalelerde meydana gelen değişimleri her bir işleyiş ünitesindeki bu tür değişimlerin ana sebepleri ile ihtiva eder. Aynı zamanda tahmin edilenlerle karşılaştırarak hakiki para bakiyelerini ve tahminden sapmaların ana sebeplerini gösteren aylık bir para raporu hazırlanır.

İşletme vadesiz borçları karşılayacak geniş para bakiyesini idame ettirdiğinden aylık para tahminleri kısa vadeli yatırımların plânlanmasında finansal yöneticiye gerekli olan bilgileri vermek için kullanılır. Bununla beraber, bölgesel ünitelerden para havalelerinin derhal temininde faydalı oldukları da benimsenmektedir.

Aylık tahminlere ilâveten, yılda üç defa üç yıllık bir «para durumu» hazırlanır. Bu, uzun devreli tahmin kapital harcamalarının, uzun vadeli kapital temininin, dividendların ve uzun vadeli borçların plânlanmasında bir klavuz olarak kullanılır.

#### Örnek : 3

Satışlarda mevsimlik dalgalanmalar bu işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin özelliğidir. Ehil işçileri tutmak ve istihsal ma-

## ŞEKİL : 2

| <b>PARA AKIŞI TAHMİNİ</b><br>..... Bölümü<br>Nisan 1961 (1961 yılı için)<br>Devrebaşı bakiyesi ..... |                         |                      |                        |  |
|--|-------------------------|----------------------|------------------------|--|
| 1) Devre   | New York'-<br>tan Avans | New York'a<br>havale | Mahsul<br>alışı        | Gider<br>Vergisi                                   |
| Ocak - Mart (Fiilî)  |                         |                      |                        |  |
| Nisan (Tahmini)  |                         |                      |                        |  |
| Mayıs (Tahmini)  |                         |                      |                        |  |
| Haziran (Tahmini)  |                         |                      |                        |  |
| 3. Üç aylık devre  |                         |                      |                        |  |
| 4. Üç aylık devre  |                         |                      |                        |  |
| Yıllık toplam (Net)  |                         |                      |                        |  |
| 2) Önceki tahmin<br>Fark   |                         |                      |                        |  |
| 3) Naklidilecek toplam<br>(31 Mart 1962 için)  |                         |                      |                        |  |
| 4) Gelecek yıl için<br>Kasım'da yapılan ön<br>tahmin   |                         |                      |                        |  |
| 5) Kapital harcamaları   | Yıllık<br>Bütçe         | Gözden<br>geçirme    | Düzeltil-<br>miş bütçe | Yukarıda-<br>kini ihtiva<br>eden tah-<br>mini para |
| Carî yıl<br>Gelecek yıl için ön<br>tahmin (Kasım Raporu)   |                         |                      |                        |  |
| 6) Tavsiyeler  |                         |                      |                        |  |

Kaynak : Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 20

liyetlerini düşürmek için mamul mal stokları yılın muayyen aylarında tesis edilir. Kısa vadeli banka borçları stokların finansmanı için kullanılır ve borçlar müteakip satış sezonunda mallar satılınca ödenir.

Her mali yılın başında (şekil 3) de gösterildiği gibi gelecek yıl için aylık para tahminleri hazırlanır.

Bu tahmin, yönetime, ilâve paranın temin edileceği banka borçlarının zamanı ve miktarı hakkında rehberlik eder ve aynı zamanda bu borçların ne zaman ödenebileceğini gösterir. İşletmelerin çoğunun para tahminlerini yıl boyunca periyodik olarak geliştirmelerine rağmen, bu işletme böyle yapmaz. Çünkü yönetim herbir tahminin tam bir mevsimi kapsamasını tercih eder.

Öncekine ilâveten, her ayın başında gelecek aya ait günlük para ödetimlerinin bir tahmini hazırlanır. Banka bakiyelerinin listeleri ve ödenecek faturalar yakın gelecekte yapılacak ödemeleri göstermek için birkaç gün önceden gene günlük olarak hazırlanır.

Bu endüstrinin bünyesi icabı kapital harcamaları nisbeten küçük olduğundan ve işletme gelişmesini kendi yarattığı para ile finanse etmekte bulunduğundan yılı aşan devreler için para tahminleri yapmak gereksiz görülmektedir.

### **Hazırlanışı**

Para akışı tahminlerinin yapılmasında başlangıç noktası, istihsal, alım ve öteki bütçelerin çoğunun tahmininde temel ölçüyü veren satış bütçesidir. Para akışı tahminlerinin güvenilirliği para satış tahminlerinin güvenilirliğine bağlıdır. Tahmin edilen satış miktarındaki bir yanlışlık müşterilerden tahsilâtta da benzer bir yanlışlığın meydana gelmesine sebep olacak, değişen satışlarla düzeltilmesi gereken işlemler sebebi ile ödemelerle ilgili tahminlerde de aynı yanlışlık görülecektir. Bir işletmenin yöneticisi, satış tahminlerinin güvenilir olmaması halinde, yeterli para miktarının dahili işlemlerden sağlanacağını ümit ederek plânlamanın işletmeye pahalıya mal olabileceğini, ve hattâ işletme için tehlikeli olacağını ileri sürmüştür (25).

(25) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 14.

Şekil : 3

**PARA AKIŞININ TAHMİNİ**  
**Mali Yıl 1960 - 1961**

|  | Kasım | Aralık | Ocak  | Şubat | Yıllık<br>Toplam |
|--|-------|--------|-------|-------|------------------|
| Brüt satış   | 1200  | 1987   | 2063  | 1387  | 2100             |
| Aybaşındaki kasa bakiyesi  | 375   | 396    | 222   | 150   | 375              |
| İlave: Ödetimler   |       |        |       |       |                  |
| Alacakların ödetimi  | 1380  | 1350   | 1605  | 1635  | 19305            |
| Çeşitli ödetimler  | 66    | 81     | 70    | 105   | 1050             |
| Toplam ödetimler   | 1446  | 1431   | 1675  | 1740  | 20355            |
| Toplam para  | 1821  | 1827   | 1897  | 1890  | 20730            |
| Eksi: Ödemeler   |       |        |       |       |                  |
| İşleyiş giderleri  | 810   | 915    | 1035  | 885   | 10830            |
| Hammadde alışları  | 503   | 570    | 1050  | 600   | 7140             |
| Vergiler   |       | 60     | 412   | 13    | 1310             |
| Dividantlar  | 112   |        |       | 135   | 517              |
| Tekaüdiyeler   |       | 210    |       |       | 247              |
|  | 1425  | 1755   | 2947  | 1633  | 20044            |
| Bankadan kredi temininden (veya bankaya ödeme yapılmadan) önce ay sonu kasa bakiyesi (veya kasa noksanı) | 396   | 72     | (600) | 257   | 686              |
|  |       |        |       |       | 900              |
| Banka borçları (veya borçların yatırılması)  |       | 150    | 750   | (300) | (900)            |
| Ay sonundaki kasa bakiyesi   | 396   | 222    | 150   | 257   | 686              |

Kaynak : Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 12

Para bütçesinin hazırlanmasında öteki bütçelerden sağlanmış gerekli bilgileri taşıyan ve bu bilgiler arasında para durumuna tesir edecek ilişkileri ortaya koyan cetvellerden faydalanılır. Örneğin, satışların peşin ve kredili kısımlarını, kredili satışlar için ödetim şartlarını gösteren cetveller. Aynı yapıdaki cetveller alışlar için de hazırlanır.

Bu cetvellerin hazırlanmasında çoğunlukla istatistiklerden, yönetimin benimsediği politikadan faydalanılır. Sözügelisi, satışların peşin ve kredili olarak yapılacak kısımları yönetimin politikasına uygun olarak alıcıların istatistiklerle tesbit edilmiş olan satın alma imkânlarının tesiri altındadır.

Gene, müşterilerden alacakların tahsili aynı şartla istatistiki bilgilere dayanılarak rakama bağlanır. Az sayıda alıcı ile iş yapılması halinde her bir alıcıdan yapılacak tahsilâtı hesaplamak mümkün olabilir. Ancak alıcı sayısının çok olması halinde istatistiki bilgiler gerekir. Bu gibi durumlarda alacakların ödetim şartını gösteren aşağıdaki esasa veya benzer bir esasa göre hazırlanmış bir cetvelden faydalanılabilir :

| Ödetim yüzdesinin uygulanacağı | Ocak       | Şubat      |
|--------------------------------|------------|------------|
|                                | %          | %          |
| Cari ay satışları              | 3          | 4          |
| Geçen ayın satışları           | 73         | 74         |
| İki ay önceki satışlar         | 17         | 17         |
| Üç ay önceki satışlar          | 5          | 3          |
| Üç aydan önce yapılan satışlar | 1          | 1          |
| Çürük alacaklar                | 1          | 1          |
|                                | <b>100</b> | <b>100</b> |

Kaynak : Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 15

Yardımcı bilgileri veren cetvellerden yıllık ödetim ve ödeme büyüklükleri hesaplanır. Devre başındaki para miktarına ödetim miktarı eklenir; toplamdan ödemeler çıkarılır. Kalan elde bulunması gerekli minimum miktardan küçük ise, uygulanacak politika-ya ve imkânlara göre başvurulması gerekli en uygun finansman kaynağının ne olacağı; fazla ise, paranın aylak kalmasını önleyecek yollar aranır.

Aşağıda, bu esasa göre bir para bütçesi hazırlama örneği verilmiştir :

İşletme satışlarını %40 kredili, %60 peşin esasına göre yapmakta ve %40 alacak müteakip ayda tahsil edilmektedir. (Şüpheli alacak olmadığı kabul edilmiştir).

Alışlar %70 i peşin % 30 u kredili olarak yapılmakta bakiye borç müteakip ayda ödenmektedir.

Kasada en az 10.000 TL. bulundurulması benimsenmiştir.

Problemin çözümü müteakip sahifelerde verilmiştir.

Minimum stok tutarı 20.000 TL. dir.

Problemin çözümü müteakip sahifelerde verilmiştir.

Cetvel (a) daki bilgiler satış bütçesinden elde edilir. Kredili ve peşin satışlar ayrımı, işletmenin takip edeceği satış politikası ile piyasanın zorladığı şartların karışımıdır. Bu oranlar önceki kayıtlardan faydalanılarak yönetimin piyasa şartlarını da göze alması neticesi bulunur.

Cetvel (b) işletmenin istatistiklerine dayanılarak bulunan büyüklükleri vermektedir.

Cetvel (c) deki bilgiler alım bütçesinden faydalanılarak hazırlanır. Devre sonu stokları ile satılan malların maliyeti toplanır. Bu, devre içinde gerekli stok tutarını verir. Bundan devre başında mevcut stok tutarı düşülürse devre içinde alınması gereken tutar bulunur.

Cetvel (d), alış şartları uyarınca alışlarla ilgili ödemeler tutarını gösterir. Bu şartlar satıcıların takip ettiği politika ile işletmenin imkânlarının karşılaşma derecesinde tesis edilir.

Cetvel (e) bütün bölümlerden gelen gider tahminlerinin, finansman yönetimi tarafından uygun görülmesi sonucu ulaşılan rakamlarını verir. Değişir karakterde olan giderler satış tahminleri ile yakından ilgilidir.

Cetvel (f) genişleme maksadıyla yapılacak harcamaları toplar. Mevcut paranın müsait olmadığı hallerde bu harcamaları karşılayacak kaynaklar aranır. Finansman yönetimi önceden yapılan bu bütçe ile ne zaman ve ne miktarda yeni kaynağa ihtiyacı olduğunu öğrenir. Bunun en uygun finansman kaynağını araştırır. Fi-

## Ç Ö Z Ü M

|  | Aralık  | Ocak    | Şubat   | Mart    | Nisan  | Toplam<br>Ocak-Mart |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|---------------------|
| <b>Cetvel (a): Satış Tahminleri</b>    |         |         |         |         |        |                     |
| Kredili Satışlar (% 40)                | 40.000  | 32.000  | 40.000  | 48.000  |        |                     |
| Peşin Satışlar (% 60)                  | 60.000  | 48.000  | 60.000  | 72.000  |        |                     |
|  | 100.000 | 80.000  | 100.000 | 120.000 | 80.000 | 300.000             |
| <b>Cetvel (b): Müşteriden tahsilât</b> |         |         |         |         |        |                     |
| Peşin satışlar                         |         | 48.000  | 60.000  | 72.000  |        |                     |
| Önceki ayın tahsilâtı                  |         | 40.000  | 32.000  | 40.000  |        |                     |
| Toplam tahsilât                        |         | 88.000  | 92.000  | 112.000 |        |                     |
| <b>Cetvel (c): Alışlar</b>             |         |         |         |         |        |                     |
| Devre sonu stoku (*)                   | 64.800  | 76.000  | 87.200  | 64.800  |        |                     |
| Satılan malın maliyeti                 | 80.000  | 64.000  | 80.000  | 96.000  |        |                     |
| Tutar                                  | 144.800 | 140.000 | 167.200 | 160.800 |        |                     |
| Devrebaşı stoku (**)                   | 76.000  | 76.000  | 76.000  | 87.200  |        |                     |
| Alışlar                                | 68.800  | 64.000  | 91.200  | 73.600  |        |                     |



Cetvel (d): Alış ile ilgili ödeme

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Bir ay önceki alışlarının % 30 u       | 20.640        | 19.200        | 27.360        |
| İçinde bulunulan ayın alışlarının % 70 | 44.800        | 63.840        | 67.200        |
|  | <u>65.440</u> | <u>83.040</u> | <u>94.560</u> |

Cetvel (e): Giderler

|                                |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Muhtelif Gider                 | 1.500         | 1.400         | 1.500         |
| Ücretler                       | 7.800         | 8.000         | 8.000         |
| Komisyonlar (Satışların % 5 i) | 4.000         | 5.000         | 6.000         |
|                                | <u>13.300</u> | <u>14.400</u> | <u>15.500</u> |

Cetvel (f): Genişleme

|                   |               |               |          |
|-------------------|---------------|---------------|----------|
| Depo Yapımı       | 60.000        |               |          |
| Yeni makine alımı | —             | 90.000        | —        |
|                   | <u>60.000</u> | <u>90.000</u> | <u>—</u> |

(\*) Devre sonu stoku sonraki ayın satışlarının % 70 i ile, kabul edilen en az stok miktarından (20.000) ibarettir. Satılan malların maliyeti satışın % 80 i tutarındadır.

(\*\*)  $20.000 + 0.70 (0.80 \times 100.000) = 20.000 + 56.000$  (Bu tutar bir önceki ayın devre sonu stokudur.)

**A İŞLETMESİ**  
**PARA BÜTÇESİ**

10 Ocak - 31 Mart 19...

|  | Ocak           | Şubat           | Mart            |
|--|----------------|-----------------|-----------------|
| Devrebaşı kasa mevcudu                         | 71.000         | 20.260          | 10.820          |
| Ödetimler (Cetvel b)                           | 88.000         | 92.000          | 112.000         |
| Makine satışı                                  | —              | —               | 25.000          |
| Finansmana başvurmadan önce mevcut para tutarı | <u>159.000</u> | <u>112.260</u>  | <u>147.820</u>  |
| Ödemeler :                                     |                |                 |                 |
| Alışlar için (Cetvel d)                        | 65.440         | 83.040          | 94.560          |
| Giderler (Cetvel e)                            | 13.300         | 14.400          | 15.500          |
| Genişleme için (Cetvel f)                      | 60.000         | 90.000          | —               |
| Toplam ödemeler                                | <u>138.740</u> | <u>187.440</u>  | <u>110.060</u>  |
| Minimum para rezervi                           | 10.000         | 10.000          | 10.000          |
| Toplam olarak gerekli para tutarı              | <u>148.740</u> | <u>197.440</u>  | <u>120.060</u>  |
| Fazlalık (Noksanlık)                           | <u>10.260</u>  | <u>(85.180)</u> | <u>27.760</u>   |
| Finans   |                |                 |                 |
| Borçlanma (devre başında)                      | —              | 86.000          | —               |
| Borç ödeme (devre sonunda)                     | —              | —               | (25.000)        |
| Faiz (% 6 dan iki aylık)                       | —              | —               | ( 860)          |
| Toplam   | <u>—</u>       | <u>86.000</u>   | <u>(25.860)</u> |
| Devre sonu kasa mevcudu                        | <u>20.260</u>  | <u>10.820</u>   | <u>11.900</u>   |

nanslama şekli ve imkânını kararlaştırıp bunun elde edilmesinin kuvvetle muhtemel olduğu neticesine varınca bütçesinde bu hususa yer verir. Yapacağı araştırma, şartların işletme için kârlı olmayacağı neticesine vardığı takdirde ilgili yönetimin üst kademesine durumu bildirir. Bu durum bütün harcama niteliğindeki bütçeler için aynıdır.

Ödetim - ödeme, önceden belirtildiği gibi, kesin olanlar ve muhtemel veya ihtiyarî olanlar şeklinde ayırıma tabî tutulduğu takdirde önce kesin ödetim ve ödeme karşılaştırılıp kesin olan para fazlası veya noksanı tesbit edilir. Sonra muhtemel veya ihtiyarî olanların sağlayacağı fark göze alınır (26).

### PARA BÜTÇESİ VE FİNANSAL YÖNETİM

Para akışı bütçesi finansal yöneticiye şu bilgileri verir (27).

(1) Herbir bütçe devresi sonundaki ve bu devre içinde belirli zamanlardaki carî işlemler için gerekli olduğu tahmin edilen para miktarını ve tahmini para mevcudunu,

(2) Tahmini para fazlası veya noksanı miktarını,

(3) Fazlalığın meydana geleceği zamanı veya; noksanlık dolayısıyla finansmanı gerekli ise zamanını,

(4) Fazlalığın elde kalacağı veya ek fonların gerekli olduğu sürenin uzunluğunu,

(5) Fiili para akışının ödetim ve ödemelerin kontrolünü sağlayacak standartları.

Para akışı bütçesinin verdiği bilgiler arasında ilk sırada yer alan bilgi, bütçenin öteki fonksiyonları için temel olması bakımından önemlidir. Para fazlası olup olmadığı, olduğu durumlarda zaman, miktar ve süresi; finansmanın gerekip gerekmediği, gerek-

(26) Bu şekilde örnek için bkz: Walter RAUTENSTRAUCHT, Raymond VILLERS, a.g.k., s. 229.

(27) Ernest W WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 157; Bion B. HOWARD, Miller UPTON, a.g.k., s. 220; Frederick E. HORN, a.g.m., s. 57.

tiği durumlarda zaman, miktar ve süresi, nihayet hakikî neticelerde, tahmin edilenden sapma olup olmadığı bu bilgiye dayanılarak saptanır.

İkinci sırada yer alan bilgi, finansal yönetimi, belirli bir tarihte mevcut olacağı tahmin edilen para miktarının normal işleyiş için fazla geleceği veya bu ihtiyaç için yetersiz olacağı hakkında aydınlatır. Böylece finansal yönetim, mevcut fazlayı en kârlı şekilde ne yolda kullanması gerektiğini, noksanlığı en kârlı şekilde hangi kaynaktan sağlıyabileceğini araştırır. Gereğinden fazla olan para miktarı kapitalde iş hacmine oranla bir fazlalığa sebep olduğundan kapital üzerine gelir oranını düşürür. Noksanlık da kapasitenin tam çalışmasına fırsat vermediği için kapital üzerine gelir oranını düşürür. Ayrıca, para miktarındaki noksanlık, işletmenin borçlarını ödiyememesine ve kredi itibarını kaybetmesine yol açar. Para miktarında görülen fazlalık veya noksanlık bu yönlerden, yönetimin üzerinde dikkatle duracağı hususlardır.

Bütçe, devre içinde, tâlî devreler sonunda meydana gelecek para fazlası veya noksanını zamanları ve miktarları ile ortaya koyar. İşletmenin belli bir tarihte para noksanı, takip eden bir tarihte para fazlası olacaksa finansal yönetim, bu durumlara sebep olacak olayların zamanlarında ayarlamalar yaparak işletmenin zor duruma düşmesini önler. Önceki tarihte doğan bir fazlalık, bütçe vasıtası ile öğrenilen sonraki tarihte doğacak bir noksanı karşılamak için elde tutulur veya geçici yatırımlar yapılır. Fakat fazlalığın yeni yatırıma kullanılması halinde elde edilecek gelir, işletmenin plânında mevcut kullanma yerinden daha yüksek gelir getiriyorsa veya plânda mevcut olan bu kullanmanın bir borç ödeme olması halinde daha düşük faizle borçlanarak fon temin etmek mümkünse bu yatırıma gidilebilir.

Gerekli finansman miktarını ve zamanını bilmek finansal yönetime, en uygun şartlarla fon sağlama imkânını verir. Gerekli miktarın, bir aktifin satışından veya ortaklardan borçlanmaktan sağlanması halinde işletme için mevcut avantajlı ve dezavantajlı durumlar mukayese edilerek en kârlı olanını seçme fırsatı bulunur.

«Bütçe, finansmanın plânlanmasında tamamen faydalı olmakla beraber,

Borç sağlanabilir mi ?

Nereden sağlanır ?

Fonların maliyeti nedir ?

suallerine cevap veremez (28)». Finansman şekli yönetimin kendi bilgi ve tutumuna göre kararlaştırılır. Bütçenin bu bilgileri önceden vermesi sebebi ile zamanın müsait oluşu, kararlaştırılan finansman şekli içinde de alternatifler arasında mukayese imkânını verir. Söz gelişi, borçlanmaya karar verildikten sonra araştırma sonunda en az faizle ve en uygun şartlarla borç temin etme imkânı bulunur. Bütçesiz bir işletme, âniden haberdar olacağı para noksanı karşısında, borç vereceklerin ileri süreceği yüksek faizi ve öteki ağır şartları kabul etmek zorunda kalacaktır.

Para akışı bütçesinin mevcudiyeti, önceden yapılacak müracaatla kredi temine dilecek banka veya finansman işletmesinin de muayyen bir tarihte böyle bir taleple karşılaşacağı bilgisine sahip olmasını ve fonların ona göre ayarlanmasını sağlar. Kredi verecek bir işletmede kredisi olan öteki bir işletme, geç müracaatı, kredi işletmesinin fonlarını kullanmış olması sebebi ile kredi temin edemeyebilir (28). Ayrıca ne miktar fonun gerekli olduğunu bunların ne için kullanılacağını, ne zaman ödeneceğini gösteren bir bütçe kredi temininde olumlu bir rol oynar.

Para akışı bütçesi fazlalığın elde kalacağı ve finansman ihtiyacının kapsayacağı süreyi gösterecek finansal yönetimin araştırmalarını süre faktörünü de dikkate alarak yapmasını sağlar. Fazlalığın, elde kalacağı süre için geçici bir yatırıma konu olması işletmenin ihtiyacı olduğu an gerekli fona sahip olabilmemesini sağlar. Noksanın finansmanı gerektirmesi halinde gerekli süre, işletmenin ne müddetle borç temin etme ihtiyacında olduğunu gösterir. Gerekli süreden kısa bir süre için temin edilen borç, işletmenin zor duruma düşmesini önlemez, fakat geciktirmiş olur.

Para akışı bütçesi, fiilî para akışının kontrolünü sağlayacak standartlar vererek, paranın kullanılmasında finansal yönetime yardımcı olur. Söz gelişi, belirli bir devre sonunda fiilî para miktarının bütçelenen miktardan az olması alacakların normal tahsil

(28) Bion B. HOWARD, Millet UPTON, a.g.k., s. 221.

edilememesi sonucu olabilir. Bütçe verdiği bu bilgi ile, finansal yönetimin uyguladığı alacakların tahsili politikası ve usulleri üzerine dikkati çeker.

## PARA AKIŞININ KONTROLU

İşletmenin, amacına ulaşabilmesi için varlıklarını plânladığı şekilde kullanması gerekir. Fiilî neticelerin plâna uygun olarak meydana gelişinde, önceden benimsenen politika ve usullere bağlı kalma derecesinin, onları aynen veya mümkün olan en yakın şekilde uygulamanın etkisi büyüktür. Bu yönden, fiilî neticeleri hasıl eden fiilî işlem ve tutum şekillerinin **plâna uygunluğunun kontrolu** gerekir.

Seçilen politika ve usullerin, işletmeyi plânlanan amaca götürecek en uygun politika ve usuller olduğu ancak bunların uygulanması ile sağlanan fiilî sonuçların değerlendirilmesi ile mümkün olur. Bunun için benzer işletmelerin durumları ile, veya işletmenin farklı politika ve usuller uyguladığı önceki devrelerin sonucu ile karşılaştırmalar yapılır. Plânın uygulanması süresince para akışının daha etkin olmasını sağlamak amacı ile politika ve usullerin devamlı kontrolu, gerektiğinde değiştirilmesi ile **para akışının etkin kontrolu** sağlanır.

Öte yandan, paranın hacminin küçüklüğü, sahibinin kimliğinin belli olmaması, derhal transfer edilebilme özellikleri sebebi ile suiistimale en çok konu olan bir aktif <sup>(29)</sup> bulunması, para akışının bu yönden de **kontrolunu** gerektirir.

Böylece para akışının üç çeşit kontrolundan bahsolunabilir :

- (1) Para akışının plânlandığı şekilde olup olmadığının kontrolu,
- (2) Para akışının etkin (effective) kontrolu,
- (3) Paranın suiistimalini önlemek için kontrol.

---

(29) Harry SIMONS, Wilbert E. KARRENBROCK, **Intermediate Accounting**, South - Western Publishing Com. Ohio, 1964, s. 132.

## PARA AKIŞININ PLÂNLANDIĞI ŞEKİLDE OLUP OLMADIĞININ KONTROLU

Para akışının plâna uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolunda fiilî neticelerin para akışı bütçesi ile karşılaştırılması, farkların hangi noktalarda olduğunun saptanması gerekir. Bu noktada **para bütçesi kendisi bir kontrol değil, kontrol için bir vasıta**dır. Bu sebeple fiilî durumla bütçelerin karşılaştırılması şeklinde olan para bütçesi raporundan faydalanılır <sup>(30)</sup>.

Fiilî neticelerle, bütçelenmiş durumlar arasında fark olduğu zaman farkı doğuran sebep analiz edilmelidir. Bu fark ya fiilî durumun bütçelenen şekilde normal olarak gerçekleşmemesinden, yani, gerçek sebeplerden, ya da bütçeleme sırasında tahmin yanlışlığından oluşur <sup>(30)</sup>. Fiat artışlarının sebep olduğu fazla ödeme, borçluların borçlarını zamanında ödememesi, yangın dolayısıyla yeniden yerine koyma harcamaları v.b. gibi sebepler gerçek sebeplerdir. Bütçeleme yapılırken tahmin hataları veya unutma, ihmal gibi hususlar ise fiilî neticenin ölçülmesi için esas kabul edilen rakamın hatalı olmasına sebep olur.

Para miktarında görülen sapma iki yönde olur. Fiilî miktar bütçelenen miktardan fazladır, veya noksanıdır. Yönetim bu fazlalığın veya noksanlığın nedenlerini araştırır. Gerekirse uygulamakta olduğu politika ve usullerde değiştirmeler yaparak veya gerekli tedbirleri alarak kapital üzerine gelir oranının düşmesini önler veya daha yükselmesini sağlar.

Bilindiği gibi işletme kapitali ile sabit kapital arasındaki dengeli oranın, işlemlerin kapital üzerine getirdiği gelirin büyüklüğüne etki vardır. Para hacminde, meselâ bir sabit kıymet satışı sonucu, bu oranı bozacak bir artış tekrar kullanılamadığı takdirde **ileride** kapital üzerine gelir oranını düşürür. Bu durumda ya iş hacmini genişletecek yeni satış alanları aranmalı veya yeni yatırımlara gidilmelidir. Bu imkânların olmaması halinde fazlalık, varsa borçların ödenmesine veya kapitalin azaltılmasına kullanılmaktadır.

---

(30) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 161.

Paradaki bu fazlalık, piyasa şartlarının gelişmesi ile peşin satışların ve alacaklardan ödetimin tahmin edilenden fazla olması veya maliyetlerin düşmesi sonucu olabilir. Bu takdirde, işletme kapitali ile sabit kapital arasındaki oranda (kârlı durumun sebep olduğu fazlalığın etkisi dikkate alınmazsa) bir değişme olmamıştır. Dolaşımın erken tamamlanması veya dolaşımın başlangıcındaki fiilî miktarın tahmin edilenden düşük olması sebepleri ile kasa da görülen bu fazlalığın aylak bırakılmaması, tekrar yeni bir dolaşıma esas alınması gerekir. Böylece yatırım üzerine elde edilen gelir yüzdesinin mümkün olan dereceye yükselmesi sağlanır.

Para miktarında görülen noksanlık, öteki işletme kapitali unsurları ile olması gerekli oranın bozulması, meselâ, stok teminine fiyat yükselmesi sebebi ile fazla para bağlanması veya borçlulardan beklenen tahsilâtın yapılamaması sebepleri ile ise, normal dolaşım gerçekleşemez. İşletme kapitalinin sabit kapitalin tam kapasite ile çalışmasına imkân vermeyen **yapısı** sonucu istihsal kısıtlı, istihsalin kısılması satışın düşmesine sebep olur, dolayısıyla işletmenin kârı azalır. Bu durumda alacakların tahsilinin hızlandırılması (etkin kontrol) veya gerekli ödemelerin karşılanabilmesi için yeni finansman kaynakları aranması icabeder.

Paradaki noksanlık, işletme kapitalinin öteki unsurlarında birikme dolayısıyla meydana gelmiş değilse, meselâ büyük bir zarar veya sel, yangın gibi sebeple toplam işletme kapitalindeki bir azalmanın sonucu ise bu kere işletme kapitalinin sabit kapitalin tam kapasite ile çalışmasına imkân vermeyen **büyüklüğü** sonucu istihsal kısıtlı, işletmenin kârı azalır. Bu durumda da işletme kapitalinin gerekli büyüklüğe ulaştırılması için yeni finansman kaynakları aranır. O büyüklükte finansman imkânının katıyetle imkânsız olması halinde iş hacminin küçültülmesine kadar gidilebilir.

Sapmayı doğuran gerçek sebep bir sonraki tali devrenin durumuna tesir edecek büyüklükte ise bütçenin tekrar ayarlanması gerekir. Sapmanın gerek gelecek devre para durumuna tesiri sebebi, gerekse gerçek sebebin gelecek devre içinde de devam edeceği belirtisi işletmenin ilgili politikaları tekrar gözden geçirmesini gerektirir. Örneğin, talepte görülen ve devam edeceğine inanılan önemli bir düşme, satışların düşmesine sebep olur ve bu düş-



me devam edecektir. İşletme bu durumun etkisi altında olan stok, kredi, dividant ve alacak politikalarını tekrar incelemek zorunluluğunda kalacaktır. Talebin düşmekte devam etmesi ham madde ve malzeme alımını azaltacak belki de plânlanmış olunan bazı sabit kıymet alımından vazgeçilecek, iş gücü azaltılarak işçilik giderlerinin kısılması sağlanacaktır. Bütün bu politika değişiklikleri ise gelecek devre bütçesinin buna göre düzeltilmesini gerektirecektir <sup>(31)</sup>.

Bu yapıdaki sebepler bütçenin tekrar gözden geçirilmesini, yeniden plânlamaya gidilmesini ister. Eğer düşmeyi doğuran sebep öteki politikaların değişmesini gerektirecek yapı ve şiddette değil ise bu kere durumu normale çevirecek yollara başvurulacaktır. Meselâ, herhangi geçici bir gerçek sebepten kasada meydana gelen noksanlık yeni bir borç temini ile veya dividantlarda yapılacak bir kısma ile giderilecektir.

Sapmayı doğuran sebep bir bütçeleme hatâsı ise bir kere hatanın gelecek devre işlemlerinin plânlanması üzerinde etkisinin devam etmesini önlemek için gerekli düzeltmeleri yapmak gerekir.

Sapmaların ölçülmesinde mukayeseler kümülâtif esasa göre yapılmalıdır. Çünkü sapmalar zamanın tam olarak kestirilememesinden doğabilir <sup>(32)</sup>.

Fiilî durumun bütçelenmiş durumla kontrolunun yapılacağıının bilinmesi gerek bütçeyi hazırlayanın, gerekse yöneticilerin daha dikkatli hareket etmelerine sebep olur. Ayrıca mukayese gelecek plânlanmanın gelişmesi için bir vasıta <sup>(33)</sup>.

## PARA AKIŞININ ETKİN KONTROLU

Plânlamadan beklenen gaye, para akışının pürüzsüz ve en uygun şekilde oluşmasıdır. Bunun için akışın devamı sırasında, akışa hız verecek, onun dolaşımını aksatacak hususları önliyecek usullerin uygulanması gereklidir. Etkili usullerin uygulanması ile para akışının mümkün olan en akıcı şekle getirilmeğe çalışılması para akışının **etkin kontrolunu** verir.

(31) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 162.

(32) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 22.

(33) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 21

Etkin kontrolü sağlayacak usuller tamamen yönetimin yönetim kabiliyetine bağlı olmakla beraber bugün genellikle kullanılmamakta bulunan bazı usuller vardır <sup>(34)</sup> :

(1) Para girişlerinin mümkün olan erkenlikte yapılmasını sağlayacak usuller

(2) Paranın mümkün olduğu kadar uzun müddetle elde kalmasını sağlayacak şekilde para çıkışlarını kontrol eden usuller

(3) Fazla paranın aylak kalmasını önleyecek usuller.

**(1) Para girişlerinin mümkün olan erkenlikte yapılmasını sağlayacak usuller :**

İşlemlerin toplamı kadar para bulundurmağa lüzum yoktur. Bilindiği gibi paranın devri dolayısıyla elde tutulacak miktar çok daha azdır. Erken ödetim yeni bir ödemeye kaynak olacak böylece yeni bir dolaşım sağlanacaktır. Bu, paranın devrinin hızlanmasını ifade eder. Para girişlerini erken kılacak bazı yollar vardır :

a) Faturalamayı geliştirme: Faturalamadaki gecikme ve yanlışlıklar alıcılardan olan alacakların ödetimini geciktirir. Faturalama üzerindeki kontrol bu gecikmeleri önler. Teslimatın mahallî şubelerden veya depolardan yapılması halinde faturanın merkezden kesilmesi benimsenmiş ise arada geçecek zamanı kısaltma yolu araştırılacaktır. «NAA Cash Flow Analysis» araştırmasına iştirak eden işletmelerden biri, bu müddeti kısaltmak için depo ve merkez arasında teletyp tesis ettiğini bildirmiştir. Öteki bir işletme de periyodik kontrolü sağlamak amacı ile yükleme ve faturalama arasında geçebilecek ortalama müddeti tesbit ettiğini belirtmiştir <sup>(35)</sup>.

(34) Frederick E. HORN, a.g.m., s. 57; NAA Cash Flow s. 27 - 44.

(35) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 30.

| Hazırlanan ve Postalanen Faturalar | Fatura Değeri     | Değer - Müddet (gün olarak) |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Yükleme ile aynı günde             | \$ 89.000         | —                           |
| Yüklemeden bir gün sonra           | 117.000           | 117.000                     |
| Yüklemeden iki gün sonra           | 40.000            | 80.000                      |
| Yüklemeden üç gün sonra            | 30.000            | 90.000                      |
| Yüklemeden dört gün sonra          | 11.000            | 44.000                      |
| Yüklemeden beş gün sonra           | 4.000             | 20.000                      |
|                                    | <b>\$ 291.000</b> | <b>\$ 351.000</b>           |

$$\text{Malın yüklenmesi ile faturalama arasında geçen süre} = \frac{351.000}{291.000} = 1,2 \text{ gün.}$$

Hedef = 1 gün

Faturalamayı hızlandırmak için yönetimin kendi görüşü ve bilgisine dayanarak çeşitli kontrol vasıtaları kuracağı tabiidir. Bu arada eğitilmiş elemanlara yer vermek gerekir.

b) Kredi durumunu gözden geçirme : Alıcılara tanınan kredi şartları tekrar gözden geçirilerek çok katı şartların sıhhatli para akışını azaltması veya çok geniş şartların yavaş ödemede bulunan alıcılara ortam hazırlaması önlenir.

Alıcı tarafından finansman için kullanılmayan kredi müddetlerinin kısaltılmasına gidilir.

Kredi müddetlerinin kontrolunda ortalama kredi müddetinden istifade edilir.

Yıllık kredili satışlar

Alacakların Ortalama tutarı

oranı ile elde edilen alacakların devir sürati ile ortalama kredi müddeti ters orantılıdır. Devir sürati büyüdükçe kredi müddeti azalır :

$$360 : \frac{\text{Yıllık kredili satışlar}}{\text{Alacakların ortalama tutarı}}$$

Kredi kontrolunda, işletmece benimsenen kredi müddeti ortalamasının büyümemesine dikkat edilmelidir. Alacakların biran evvel paraya çevrilmesini sağlamak için bu müddeti kısaltacak politikanın uygulanması gerekir.

Vadeli satışlarda vadeden önce ödeme şartları ile iskonto yapılması halinde alıcının iskonto devresinin bitiminden sonra bu haktan istifade ettirilmemesine çalışılır. NAA Cash Flow Analysis çalışmalarına katılan bir işletme bu tip satışları, iskonto düşüldükten sonraki net tutarla kayda almış, iskonto devresi geçtikten sonra iskontoyu gelir olarak kaydetmiştir. Böylece, tahsil edilen iskuntoları, iskonto devresi içinde ödemede başarısızlığa uğrayan alıcılar için bir indeks olarak kullanmıştır.

c) Ödetimleri hızlandırma : Alıcıların verdikleri çekleri en kısa yoldan paraya çevirmek paraya erken sahip olmanın yollarından biridir. Özellikle, alıcının, işletmenin bulunduğu şehirden uzak bir şehirde bulunması halinde verdiği çekin tahsili için geçecek süreyi kısaltmaya çalışılır. Böylece alıcılara yeni kredilerin verilmesi suretiyle satışların arttırılması imkân dahiline girer. Amerika Birleşik Devletlerinde bu süreyi kısaltmak için baş vurulmakta olunan iki yaygın usul vardır :

— İşletmeler, alıcıların bulunduğu şehirleri bölgelere ayırır, her bölgede, genellikle banka hesabının olduğu bir şehirde, bir posta kutusu alır. Alıcılar havalelerini bu posta kutusuna gönderirler. Bankaların memuru kutuyu açar, tahsilâtı hesaba alır ve işletmeye bilgi verir. Gene, işletmenin emir verdiği hallerde, belirli bir limiti aşan kısmı işletmenin ana bankasına gönderilir. (Lock Box System) <sup>(36)</sup>.

Bu sisteme paralel olarak bizde de alıcılardan borçlarını, seçilecek şehirlerde açılacak banka hesaplarına yatırmaları istenebilir ve bankaya belirli limiti aşan kısmı gösterilen öteki bir bankaya göndermesi talimatı verilebilir.

Ödetimle uğraşacak personeli azaltması ve belki de ödetimi sadece bankanın yapması dolayısıyla ödetim üzerinde kontrol

(36) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 32; Frederick E. HORN, a.g.m., s. 58.

kurması faydaları yanında bu usulün dezavantajları da olduğu ileri sürülebilir :

Bankada sadece hesabı açık tutmak için bir limit dahilinde de olsa bir miktar para bağlanacaktır. Bankada hesap olmadığı takdirde bu hizmeti için önemli miktarda komisyon olarak ödemede bulunulacaktır.

— Yukarıki usule benzeyen öteki bir usul de işletmenin yaygın şekilde satış büroları olması halinde kullanılır. Bu usulde satış büroları tahsilâtı yapar veya çeki alır ve o bölgedeki bankaya yatırır. Bu banka vasıtası ile para, mümkün olan çabuklukla işletmenin ana bankasına gönderilir (Concentration Banking System) <sup>(37)</sup>.

Ayrıca, işletmenin bulunduğu şehirden uzak şehirlerde malın teslim edilmesi halinde alıcının şoföre çek vermesini benimseyen bir işletme, çekin paraya çevrilebilmesi için 1 hafta, 10 gün kaybetmekteydi. Bunu önlemek için şöyle bir usul kurdu : şoför çeki alır almaz önceden özel şekilde hazırlanmış bir zarfla çeki işletmenin hesabına yollayacak, işletmeye banka bilgi verecektir. Bu suretle 1 hafta 10 günlük süre 2 - 3 güne inecektir. <sup>(38)</sup>.

d) Stokun devir süratini hızlandırma : Stokun devir sürati hızlandırılarak stoka bağlı paranın bir an önce kasaya dönmesi sağlanır. Fakat Gerstenberg «hızlı devir süratının para ihtiyacını azaltacağını farzetmek yanlışlıktır» der <sup>(39)</sup> ve açıklama için şu misali verir : «Ortalama stokları aynı, \$ 25 000, olan ve satışlarını peşin yapan bir hırdavatçı ile bir manavı ele alalım. Hırdavatçının devir sürati bir, manavın altı olsun. Manavın, stoklarını daha sık yenileme mecburiyetinde olduğundan, öteki işletmeye oranla daha çok paraya ihtiyacı olacaktır. Başlangıçta her iki işletme de stoklarını temin için belirli bir miktar paraya sahip olacaktır, fakat sonradan stoku muhafaza için hırdavatçı daha az paraya ihtiyaç hissedecektir. Eğer yıllık satışları aynı olan iki manavı mukayese edersek ve birinin stoklarını ikinciden daha çabuk sattığı-

(37) Frederick E. HORN, a.g.m., s. 57, Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 33.

(38) Cash Flow Analysis for Managerial Control, s. 32.

(39) Ernest W. WALKER, William H. BAUGHN, a.g.k., s. 156.

nı kabul edersek, birinci daha hızlı devir sürati dolayısıyla devamlı olarak daha az para bağliyacaktır».

Bu açıklama dikkatle incelenirse kullanılan cümlelerin ilk anda yanıltıcı görünmesine rağmen bununla ifade edilmek istenilenin şu olduğu anlaşılır :

Birinci halde, manavın daha fazla devir süratine sahip olmasına rağmen daha fazla paraya ihtiyacı vardır. Ancak bu iki işletmenin satış hacimleri aynı değildir. Hırdavatçı da satışa konu olan stok \$ 25 000 iken manav da (25 000 x 6) \$ 150 000 dır, dolayısıyla manavın \$ 25 000 değerindeki stokunu altı defa yenilemesi için (satışlar tamamen peşin yapılamıyacağından) daha çok paraya ihtiyacı vardır.

İkinci halde satış hacimleri aynıdır. Dolayısıyla devreden stok miktarı, devir sürati yüksek olandan daha az olduğundan stoka bağlı para miktarı da daha azdır. Her devirde sağlanan para, kısmen de olsa, ikinci stokun temininde faydalıdır.

Bu açıklamaya göre iki işletmenin karşılaştırılmasında devir sürati kavramını sadece bir hız olarak ele almamalı, bunu satış hacmi ile ilgilendirmelidir. Satış hacmi aynı olan iki işletmeden devir sürati hızlı olanın daha az paraya ihtiyacı vardır. Aynı şekilde şu bir gerçektir ki bir işletme içinde devir süratinin hızlanması satış hacmi aynı kaldıkça gerekli para miktarına azaltıcı yönde etki yapar.

e) Öteki Yollar : Kullanılmayan sabit kıymetlerin hemen paraya çevrilmesi hem para girişini hızlandırır hem de eğer bu sabit kıymetler üzerine konulmuş vergiler varsa onların ödenmesini önleyecek para çıkışını azaltır.

**(2) Paranın mümkün olduğu kadar fazla elde kalmasını sağlayacak şekilde para çıkışlarını kontrol eden usuller :**

- a) Ödemeleri faturaların vâdelerinden önce yapmamak,
- b) İskonto kayıplarını önleyecek veya minimize edecek usuller kurmak (Yakın tarihler için ayarlamalar yaparak),
- c) Ödemeleri merkezleştirmek (Böylece şubelere ait banka hesaplarında veya şubelerin kasalarında prodüktif olmayan bakiyelerin azaltılması sağlanır),

d) Ödemeleri günün en geç saatinde yapmak, parayı o saate kadar kullanmak,

e) Ödemeleri çek veya ödeme emri yapmak (Böylece, bankadan çekileceği ana kadar paranın işletme hesabında kalması sağlanır),

f) Ödemelerin, ödetimlerle karşılaşacak şekilde yapılmasını sağlayacak şekilde anlaşmalar yapmak,

g) İlk kuruluş giderlerini, araştırma ve gelişme giderlerini aktifleştirip amortiye tâbi tutma yerine gider olarak kaydetmek, böylece ödenecek vergiyi azaltmak,

h) Para çıkışına sebep olan giderlerin azaltılmasına gitmek, Bu amaçla Kaiser Aluminum's firmasının 1963 yılında koyduğu bir sistem dikkati çekmektedir: Firma alışları karşılığı \$ 1000 a kadar meblâğlar için geçerli olmak şartı ile satıcıya boş çek göndermeyi benimsemiştir. Bu tutardaki alışlar yekûn alışların % 92 sini teşkil etmektedir. Böylece firma memur kullanılmasını gerektiren iş hacminin bir çoğunu ortadan kaldırmış, ayrıca 31 alış bölgesinin çoğunda borçlarla ilgili bölümlerin yok edilmesini sağlamıştır.

ı) Vergi mevzuatının müsaade ettiği durumlarda hızlandırılmış amortisman usulünü benimseyerek ve yatırım indirimi hakkından faydalanarak ödenecek vergi miktarını azaltmak. Bu gaye ile, tatbikatta şahıs şirketlerinin anonim şirket haline geçtikleri görülmektedir. Böylece, kanunî ihtiyat <sup>(40)</sup> şeklinde ayrılan miktarlar ortaklara dağıtılacak dividant paylarını azaltarak para çıkışını kısıtıldığı gibi bu miktarlar üzerinden ödenecek vergilerin de elde kalmasını sağlar.

j) Ödemeleri plânlamak. Merkezî organizasyona gidilmemiş işletmelerde para akışının kontrolü merkezleştirilmiş olsa bile bütün ödemelerin merkezden yapılması nadiren mümkün olur. Merkez, şubelere para transfer eder. Tecrübeler, kontrolün olmadığı hallerde ödemeyi yapacak şubelerin gerekli zamandan önce ve gerekli büyüklükten fazla paraya sahip olmaya meylettiklerini göstermektedir. Bunu önlemek için genellikle aşağıda verilen şekle benzer usuller uygulanır :

(40) T. T. K. Madde 466 ve G. V. K. Madde 96.

| HAFTALIK PARA İHTİYACI RAPORU            |                        |          |          |          |
|--|------------------------|----------|----------|----------|
| Bölüm                                    | Hafta Sonu.....19..... |          |          |          |
|  | Gelecek<br>Hafta       | 2. Hafta | 3. Hafta | 4. Hafta |
| Tahmini ödemeler :                       |                        |          |          |          |
| Onaylanmış Faturalar                     |                        |          |          |          |
| Ücret Bordroları                         |                        |          |          |          |
| Vergiler                                 |                        |          |          |          |
| Sigortalar                               |                        |          |          |          |
| Öteki ödemeler (listelenecek)            |                        |          |          |          |
| Toplam tahmini ödemeler                  |                        |          |          |          |
| Eksi : Bölümün banka hesabındaki<br>para |                        |          |          |          |
| Transferi gerekli para                   |                        |          |          |          |
| İstenilen miktar : Pazartesi             |                        |          |          |          |
| Salı                                     |                        |          |          |          |
| Çarşamba                                 |                        |          |          |          |
| Perşembe                                 |                        |          |          |          |
| Cuma                                     |                        |          |          |          |
| Depozitoların tahmini                    |                        |          |          |          |

Kaynak : Cash Flow Analysis for Managenial control, s. 35.

Haftanın sonunda, müteakip 4 hafta için ödeme tahminleri yapılır ve merkeze gönderilir. Merkez, belirtilen günlük ihtiyaca en yakın zamanda şubeye para nakli yapar.

### (3) Fazla paranın aylak kalmasını önleyecek usuller :

Para akışını hızlandırmak için dikkat edilecek öteki bir husus da elde aylak paranın bulunmamasıdır. Elde bir miktar aylak para bulunduğu zaman bütçe vasıtası ile bunun devamlı mı yoksa geçici mi olduğu, geçici ise sürenin uzunluğu hakkında bilgi edinilir, buna göre fazlalığın kullanılmasına gidilir.

Fazlalığın kullanılmasında sınırsız yollar olmakla beraber en çok görülen kullanışlar şunlardır (41) :

(41) Frederick E. HORN, a.g.m., s. 60-61.



- 1) Kısa vâdeli yatırımlar,
- 2) Fazlalığın borçların azaltılmasına kullanılması (Böylece faizden tasarruf edilir),
- 3) Şubelere verilen borçların genişletilmesi,
- 4) İştirakler ve başka işletmeleri satın alma veya daha yüksek gelir getirecek istihsal vasıtalarına yatırım,
- 5) Yeni mamûller geliştirmek veya eskileri geliştirmek için yatırım,
- 6) Ortaklara dağıtma (Bilhassa fazlalığın devamlı, işletmenin de gittikçe zayıflamakta olduğu hallerde) (42).

Birinci sıradaki kullanım hariç, ötekilerle, fazlalığın devamlı olması halinde karşılaşılr. Bunlar hemen hemen tek safhalı bir plânlama ile karara bağlanırlar. Fazlalığın geçici olması ve bunun bütçe devresinde sık sık görülmesi halinde bu miktarların dikkatle seçilecek geçici yatırımlara yatırılması gerekir. Geçici yatırımların yapılmasında şu üç kriter göze alınmalıdır : (a) Güvenilirlik, (b) Satış kabiliyeti, (c) Getireceği gelir (43). Bunların her zaman bir arada mevcudiyeti nadirdir. Bu durumda işletme, spekülasyonla uğraşan bir işletme olmaması, bir perakendeci veya bir sanayici olması dolayısıyla **güvenilirliği** esas almalıdır (42).

Friedrich E. HORN'un fazla fonların geçici yatırımlara yatırılmasının tipik felsefesini anlattığını ileri sürdüğü, The Wall Street Journal'ın 8 Ağustos 1962 tarihli sayısında çıkan bu yönde bir uygulamayı aşağıya alıyoruz.

«Bir raportör olan M. S. Mendelson, bir Western maden şirketinin üç gün için kullanma ihtiyacı duymadığı 500 000 dolarla karşılaşınca hemen Sears Roebuck Acceptance Corp. nin acentesi olan San Francisco's Bank of America'ya müracaat etmiş, banka vasıtası ile % 2,5 ile üç gün için Sears'ın obligasyonlarından almış olduğunu ileri sürmüştür.

(42) Robert W. JOHNSON, ag.k., s. 566.

(43) Frededick E. HORN, a.g.m., s. 61.

Maden işletmesi 500 000 doları lüzumlu olmadığı bu kısa devre için çalışmaya tahsis ederek 104,17 dolar kâr sağlamış, buna karşılık Sears'ın bir temsilcisi de % 4,5 faiz ödemekte olduğu bir banka borcunu ödeyerek 100 doların biraz altında tasarrufta bulunulduğunu söylemiştir. Tasarruf her birimiz için küçük ve gayret sarfı için değersiz bir rakam olarak görünebilir; fakat Sears'ın şubesinin başkanı olan Donald W. HANSEN böyle işlemlerin, bu şekilde devamlı bir akıma sahip olunduğu zaman değer olduğunu ileri sürmüştür (44)».

### PARANIN SUIİSTİMALİNİ ÖNLEMEK İÇİN KONTROL

Paranın suiistimale müsait olma özelliği dolayısıyla bu gibi durumların yaratılmasını önliyecek usuller konulmalıdır. Bu usuller topluluğuna genellikle «dahilî kontrol sistemi» denilmektedir. «İyi bir dahilî kontrol sisteminin, hataları, hileyi ve israfı önleme yönünden kıymeti, şüphesiz, onun bu hususları olmalarından sonra meydana çıkarmaktaki kıymetinden büyüktür (45)».

Gerek şahısların sorumluluklarını belli ederek gerek kayıt sistemine kontrolü sağlayacak şekli vererek her an meydana gelmesi beklenebilen olayların kontrolü sağlanır. Dahilî kontrol sisteminin detaylarını bütünü ile ve kat'î olarak sıralamak mümkün değildir. Bu, işletmenin türü, büyüklüğü, organizasyon şekline bağlı olarak farklar gösterebilir. Bununla beraber bütün işletmeler tarafından genellikle benimsenen usuller vardır :

a) Ödeme ve ödetim işleri ile bunların muhasebeleştirilmesi ayrı kimseler tarafından yapılmalıdır.

b) Ödeme ve ödetim aynı kimse tarafından yapılmamalıdır. İşletmenin büyüklüğünün elverdiği hallerde ödetimleri alan kimse bu miktardan hiçbir ödemede bulunmamalı ve ödetimin kaydı hemen yapılmalıdır. Buna karşılık ödemelerin çekle yapılmasına gidilmelidir.

c) Fiş sistemine yer vermeli, ödeme fişlerinin tekrar bir ödemeye konu olmaması için üzerine «ödendi» kelimesi yazılmalı ve ya benimsenen bir işaret konulmalıdır.

(44) Frederick E. HORN, a.g.m., s. 61.

(45) Homer A. BLACK, John E. CHAMPION, a.g.k., s. 376.

d) Bankalardan kısa devreler sonunda hesap özeti istenmeli ve bu, para işlerinin kaydını yapandan başka bir kimse tarafından kayıtlarla karşılaştırılmalıdır.

e) Fazla ödemeye esas olacak fazla ücret tahakkuku yapılması için işçinin çalıştığı saatler saptanmalı ve bordro dikkatle kontrol edilmelidir.

f) Bağımsız olarak hareket eden kimselerin eylemleri, öteki bir kimse tarafından kontrol edilmelidir.

g) Ödetimleri otomatik olarak kaydeden makineler kullanılmalıdır.