

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ VE NAKİT AKIMLARININ YÖNETİMİNE YÖNELİK YÖNTEM ÖNERİLERİ

ALİ OSMAN TAŞLICA

ESKİŞEHİR - 1990



İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA SERMAYESİ	
UNURU OLARAK NAKİT YÖNETİMİ	
KISIM - I ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ	4
1.1 ÇALIŞMA SERMAYESİ KAVRAMI	5
1.2 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN UNSURLARI	6
1.3 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN ÖZELLİKLERİ	8
1.3.1 Çalışma Sermayesi Unsurlarının Kısa Ömürlü Olması ..	8
1.3.2 Çalışma Sermayesi Unsurlarının Hareket Kabiliyetleri- nin Yüksek Olması	9
1.3.3 Çalışma Sermayesinin Üretim, Satış ve Tahsilat gibi Temel Faaliyetlere Bağlı Olması	9
1.4 ÇALIŞMA SERMAYESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.4.1 İşletme İçi Faktörler	10
1.4.1.1 İşletmenin Üretim Konusu ve Büyüklüğü	10
1.4.1.2 Stok Devir Hızı	11
1.4.1.3 Alacak Devir Hızı	11
1.4.1.4 Satınalma ve Satış Koşulları	12
1.4.1.5 Kâr Dağıtım Politikaları, Amortismanlar ve Yedek Akçeler	12
1.4.1.6 Döner Aktiflerin Değer Kaybı	12

SAYFA

1.4.2 İşletme Dışı Faktörler	13
1.4.2.1 Teknolojik Gelişmeler	13
1.4.2.2 Konjonktür	13
1.4.2.3 Enflasyon	13
1.4.2.4 Vergi Politikaları	14
1.4.2.5 Kredi Temin Edebilme Durumu	14
1.5 ÇALIŞMA SERMAYESİ KALEMLERİNE YATIRIM VE ÇALIŞMA	
SERMAYESİNİN FİNANSMANI	14
1.5.1 Çalışma Sermayesine Yatırım Politikaları	15
1.5.2 Çalışma Sermayesinin Finansmanı Politikaları	16
1.5.2.1 Zaman Uyumu Yaklaşımı	16
1.5.2.2 Atak Finansman Yaklaşımı	17
1.5.2.3 İhtiyatlı Finansman Yaklaşımı	18
KISIM - II NAKİT VE NAKİT AKIMI KAVRAMLARI VE ÇALIŞMA	
SERMAYESİNİN UNSURU OLARAK NAKİT YÖNETİMİ	19
2.1 NAKİT VE NAKİT AKIMI KAVRAMLARI	19
2.1.1 Nakit Kavramı	19
2.1.2 Nakit Akımı Kavramı	21
2.2 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN BİR UNSURU OLARAK NAKİT	
YÖNETİMİ	21

İKİNCİ BÖLÜM**İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ****KISIM - III İŞLETMELERİN NAKİT BULUNDURMA NEDENLERİ,****NAKİT YÖNETİMİNİN ANLAMI VE NAKİT****YÖNETİMİNİN AMAÇLARI** 24

3.1 İŞLETMELERİN NAKİT BULUNDURMA NEDENLERİ	24
3.1.1 Faaliyet Nedeniyle Nakit Bulundurma	24
3.1.2 İhtiyat Nedeniyle Nakit Bulundurma	24
3.1.3 Potansiyel Yatırım Fırsatları Nedeniyle Nakit Bulundurma	25
3.2 NAKİT YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ	25
3.3 NAKİT YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	27
3.3.1 Nakit Yönetiminin Amaçlarına Uygun Banka-İşletme İlişkisinin Kurulması	28
3.3.2 Nakit Girişlerinin Hızlandırılması	28
3.3.3 Nakit Çıktılarının Yavaşlatılması	29
3.3.4 Fazla Fonların Kısa Vadeli Yatırımlarda Değerlendirilmesi	29
KISIM - IV NAKİT YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE BU GELİŞİM İÇİNDE NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
4.1 NAKİT YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	30
4.2 NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ETKİLEYEN GELİŞMELER	31
4.2.1 Nakit Maliyetindeki Gelişmeler	31
4.2.2 Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler	32
KISIM - V İŞLETME FONKSİYONLARI İÇİNDE NAKİT YÖNE- TİMİ VE NAKİT YÖNETİM SORUMLULUĞU	33
5.1 NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇERSİNDEKİ YERİ	33
5.2 NAKİT YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ	39

5.3 NAKİT YÖNETİMİNİN DİĞER İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİLERİ	40
5.3.1 Nakit Yönetimi ve Muhasebe	41
5.3.2 Nakit Yönetimi ve Pazarlama	41
5.3.3 Nakit Yönetimi ve Üretim Programı	42
5.3.4 Nakit Yönetimi ve Yatırım Kararları	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE NAKİT AKIMLARININ PLANLANMASI

KISIM - VI NAKİT PLANLAMASINA GENEL BİR YAKLAŞIM VE

PLANLAMADA BİLGİSAYAR KULLANIMI	44
---------------------------------------	----

6.1 NAKİT PLANLAMASININ ÖNEMİ VE AMAÇLARI	44
---	----

6.2 NAKİT PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	46
--	----

6.2.1 Nakit Planlamasında Zaman Faktörü	46
---	----

6.2.2 Nakit Planlarının İçeriği	46
---------------------------------------	----

6.2.3 Nakit Planlamasında Kullanılacak Veriler	46
--	----

6.3 NAKİT PLANLAMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER	47
--	----

6.4 NAKİT PLANLAMASINDA BİLGİSAYAR VE	
---------------------------------------	--

BİLGİSAYAR PROGRAMLARI	48
------------------------------	----

6.4.1 Nakit Planlamasında Bilgisayar Kullanımı	48
--	----

6.4.2 Nakit Planlamasında Bilgisayar Programları	49
--	----

KISIM - VII KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE PLANLARIN

İŞLEM TABLOLARI (SPREADSHEETS) UYGULAMASI	51
--	----

7.1 KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE NAKİT YÖNETİMİNE	
---	--

ETKİLER	51
---------------	----

7.1.1 Kısa Dönemli Nakit Planları	51
---	----

7.1.2 Kısa Dönemli Nakit Planlarının Nakit Yönetimine Etkileri	52
7.1.2.1 Faaliyetler İçin Gerekli Nakitin Önceden Tahmin Edilmesinin Nakit Yönetimine Etkisi	52
7.1.2.2 Kısa Vadeli Finansman İhtiyacının Önceden Tahmin Edilmesinin Nakit Yönetimine Etkisi	53
7.1.2.3 Fazla Fonların Önceden Tahminin Nakit Yönetimine Etkisi	53
7.1.2.4 Kısa Dönemli Planların Nakit Yönetiminde Diğer Kullanım Alanları	54
7.2 KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLAMASINDA NAKİT GİRİŞLERİ VE NAKİT ÇIKIŞLARI YÖNTEMİ VE YÖNTEMİN İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI	54
7.2.1 Yöntemin Tanımlanması	54
7.2.2 Yöntemin İşlem Tabloları Uygulaması	57
7.2.2.1 Nakit Planlamasında Kullanılacak Verilerin (Veri. wk1) Hazırlanması	58
7.2.2.2 Kısa Dönemli Nakit Planı (Nakit. wk1) Uygulaması	61
7.2.3 Programın Bilgisayarda Kullanımı	64
KISIM - VIII UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE PLANLARIN İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI	67
8.1 UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE NAKİT YÖNETİMİNE ETKİLERİ	67
8.1.1 Uzun Dönemli Nakit Planları	67
8.1.2 Uzun Dönemli Nakit Planlarının Nakit Yönetimine Etkileri	67

8.2 UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLAMASINDA DÜZELTİLMİŞ NET KÂR YÖNTEMİ VE İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI	69
8.2.1 Yöntemin Tanımlanması	69
8.2.2 Yöntemin İşlem Tabloları Uygulaması	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NAKİT YÖNETİMİ AÇISINDAN

İŞLETME-BANKA İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

KISIM - IX İŞLETME BANKA İLİŞKİSİNİN KURULMASI VE

BANKA SEÇİMİ	76
9.1 İŞLETME-BANKA İLİŞKİSİNİN GEREKÇELERİ	76
9.2 İLİŞKİ KURULACAK BANKA SAYISI	77
9.3 BANKA SEÇİM KRİTERLERİ VE BANKA SEÇİMİ	78
9.3.1 Banka Seçim Kriterleri	78
9.3.2 Nakit Yönetimi Açısından Banka Seçimi	79

KISIM - X NAKİT YÖNETİMİNDE KULLANILAN ÇAĞDAŞ

BANKACILIK SERVİSLERİ	80
10.1 TÜRKİYE'DE VE GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ BANKA SERVİSLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	80
10.1.1 Türkiye'de Bankacılık	80
10.1.2 Gelişmiş Ülkelerde Bankacılık ve Elektronik Fon Transfer Sistemi	81
10.1.2.1 Gelişmiş Ülkelerdeki Bankacılık	81
10.1.2.2 Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFTS)	82
10.1.2.2.1 Otomatik Banka Kart Servisleri	84
10.1.2.2.2 Kredi Kart Servisleri	85

10.1.2.2.3 Para Yatırma ve Elektronik Ödeme	
Servisleri	86
10.2 NAKİT YÖNETİMİNDE KULLANILAN BANKA SERVİSLERİ	88
10.2.1 Danışmanlık	89
10.2.2 Muhasebe	89
10.2.3 Otomatik Bakiye Kontrol Servisleri	90
10.2.4 Çek Tahsil Servisleri	90
10.2.5 Telgrafla Nakit Transferi	90
10.2.6 Posta Kutusu Servisleri	91
10.2.7 Nakit Çıktılarına Yönelik Servisler	92

BEŞİNCİ BÖLÜM

NAKİT AKIMLARININ YÖNETİMİNE YÖNELİK YÖNTEMLER VE YÖNTEM ÖNERİLERİ

KISIM - XI NAKİT GİRİŞLERİNİN YÖNETİMİ	96
11.1 ETKİN FATURALAMA YÖNTEMİ	97
11.1.1 Fatura Hazırlama Faaliyetlerinin Düzenlenmesi	99
11.1.1.1 Fatura Hazırlama İşlemlerini Asgariye İndirmek	99
11.1.1.2 Fatura Hazırlamada Büyük Tutarlı İşlemlerden Başlamak	100
11.1.1.3 En Uygun Fatura Şeklini ve İçeriğini Oluşturmak	100
11.1.2 Fatura Gönderme ve İzleme Faaliyetlerinin Düzenlenmesi	101
11.1.2.1 Eksiksiz Adresleme	101
11.1.2.2 En Uygun Postalama Yöntemini Seçmek	101
11.1.2.3 Büyük Tutarlı Faturalarda Tahsildar Kullanmak	102

11.1.2.4 Göndericinin Ad ve Adresinin Bulunduğu Zarf	
Göndermek	102
11.2 ETKİN ÇEK TOPLAMA VE TAHSİL YÖNTEMİ	102
11.2.1 Müşteri Çeklerinin Değerlendirilmesi ve Kabulü	104
11.2.1.1 Çeklerin Kısa Sürede İşletmeye Ulaşmasının	
Sağlanması	104
11.2.1.2 Çeklerin Çek Olma Özelliklerini Taşımaları	104
11.2.1.3 Çekin Karşılığının Bulunması	105
11.2.2 Çek Tahsil Yöntemleri	106
11.2.2.1 Aynı Yer, Aynı Banka ile Çek Tahsilatı	106
11.2.2.2 Aynı Yer, Farklı Banka ile Çek Tahsilatı	106
11.2.2.3 Farklı Yer, Aynı Banka ile Çek Tahsilatı	108
11.2.2.4 Farklı Yer, Farklı Banka ile Çek Tahsilatı	108
11.2.3 Çek Tahsilini Hızlandırma Yöntemleri	108
11.2.3.1 Alınan Çeklerle İlgili Dahili Muhasebe İşlemlerini	
Azaltmak	108
11.2.3.2 Çeklerin Bankaya Verilmesinde Zamanlama	109
11.2.3.3 Müşterilerden Kabul Edilecek Çeklerde Banka Şartı .	109
11.2.3.4 Çek Tahsil İşlemlerinde Bölgesel Banka	
Hizmetlerinden Yararlanmak	110
11.3 ETKİN FON TRANSFER YÖNTEMİ	111
11.3.1 Nakit Fonlarının Transferinde Bankacılık Sistemi	111
11.3.2 Nakit Fonlarının Transferinde PTT Hizmetleri	114
11.3.2.1 Değer Konulmuş Gönderi Hizmeti	114
11.3.2.2 Posta ve Telgraf Havalesi	114
11.3.2.3 Elektronik (Telefaks) Havale Yöntemi	115

11.3.2.4 Mektup Havalesi	115
11.3.2.5 Ödeme Şartlı Gönderiler	115
11.4 ETKİN KREDİ VE ALACAK YÖNETİMİ	116
11.4.1 Erken Ödeme ya da Nakit İskontosu Yöntemi	117
11.4.2 Etkin Kredi Politikası	119
11.4.3 Satılabilir Alacak Senetleri Kabul Yöntemi	120
11.4.4 Etkin Alacak İzleme ve Tahsil Yöntemi	121
11.4.4.1 Kredili Müşterilere İlişkin Kayıtları Düzenli Tutmak .	122
11.4.4.2 Müşterilerle Düzenli İletişim Kurmak	122
11.4.5 Dahili Kredili Satış Sistemini Ortadan Kaldırma (Kredi Kartları) Yöntemi	123
11.4.6 Günlük Fon Transfer Yöntemi	125
11.4.7 Alacak Hakkının Satışı-Factoring	127
KISIM - XII NAKİT ÇIKIŞLARININ YÖNETİMİ	129
12.1 ÖDEME AMACIYLA AYRILAN KARŞILIKLARIN KONTROLÜ YÖNTEMİ	130
12.1.1 Çeklerde Karşılıkların Kullanımı Yöntemi	131
12.1.2 Bonolarda Karşılıkların Kullanımı Yöntemi	132
12.2 ÖDEME SÜRELERİNİN KONTROLÜ VE ÖDEME ARAÇLARINDAN YARARLANMA YÖNTEMİ	133
12.2.1 Ödemelerin Çekle Yapılması Yöntemi	134
12.2.2 Bono ve Müşteri Senetleri ile Ödeme Yöntemi	135
12.2.3 Kredi Kartları ile Ödeme Yöntemi	135
12.2.4 Personel Ücretlerinin ATM'lerle Ödenmesi Yöntemi	136
12.3 ÖDEMELERİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ YÖNTEMİ	139
12.4 SIFIR BAKİYELİ BANKA HESAPLARI YÖNTEMİ	140

KISIM - XIII FAZLA FONLARIN YÖNETİMİ	143
13.1 OPTİMUM NAKİT DÜZEYİNE YÖNELİK MODELLER VE MODELLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	143
13.1.1 Optimum Nakit Düzeyinin Saptanmasına Yönelik	
Kantitatif Modeller	143
13.1.1.1 Baumol Modeli	143
13.1.1.2 Miller-Orr Modeli	144
13.1.1.3 Beranek Modeli	145
13.1.1.4 White-Norman Modeli	145
13.1.2 Optimum Nakit Düzeyinin Saptanmasında Kullanılan Pratik Yöntemler	146
13.1.2.1 Günlük Satış Tutarı Yöntemi	146
13.1.2.2 Kısa Vadeli Borçlara Göre Nakit Düzeyi Yönetimi ..	146
13.1.2.3 Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemi	147
13.1.3 Modellerin Değerlendirilmesi	147
13.2 FAZLA FONLARIN YÖNETİMİNDE YATIRIM KARARLARI	
AMAÇLAR VE POLİTİKALAR	148
13.2.1 Yatırım Amaçları	148
13.2.1.1 Riskin En Aza İndirilmesi	148
13.2.1.2 Gelir	149
13.2.1.3 Yatırım Araçlarının Pazarlanabilir Olması ve Likidite	149
13.2.2 Yatırım Sorumluluğu	150
13.2.3 Yatırımlara Ayrılacak Miktarın ve Sürenin Belirlenmesi	150
13.2.4 Yatırımların İzlenmesi	150

13.2.5 Kısa Vadeli Yatırımlarda Dikkat Edilmesi Gereken	
Hususlar	151
13.3 TÜRKİYE'DE FAZLA FONLARIN KULLANIMINDA	
YATIRIM ARAÇLARI	152
13.3.1 Devlet Tahvilleri	152
13.3.2 He Zaman Paraya Çevrilebilir Özel Sektör Tahvilleri	153
13.3.3 Hazine Bonoları	153
13.3.4 Kâr ve Zarar Ortaklığı Belgesi	153
13.3.5 Finansman Bonosu	153
13.3.6 Mevduat Sertifikaları	154
13.3.7 Tekrar Satma Sözleşmesi ile Menkul Kıymet	
Satılma (Repo İşlemleri)	154
13.3.8 Menkul Kıymetler Yatırım Fonları Katılım Belgeleri	154
13.3.9 Altın ve Döviz	155
KISIM - XIV İŞLETMELERDE NAKİT KONTROLÜ	156
14.1 NAKİT YÖNETİCİSİNİN BAŞARISININ ÖLÇÜLMESİ	157
14.1.1 Optimum Nakit Düzeyine İlişkin Uygulamaların	
Ölçülmesi	157
14.1.1.1 Banka Bakiyelerinin İncelenmesi	157
14.1.1.2 Kısa Vadeli Yatırım Politikalarının İncelenmesi	157
14.1.1.3 Nakit Tahsilat Faaliyetlerinin İncelenmesi	158
14.1.1.4 Ödeme Politikalarının İncelenmesi	158
14.1.2 İşletme-Banka İlişkilerinin Değerlendirilmesi	158
14.1.3 Nakit Yönetiminin Dahili Maliyetlerinin İncelenmesi	159
14.1.4 Fon Yatırımlarının Verimliliğinin Ölçülmesi	159

14.2 NAKİT AKIMLARININ KONTROLÜ	160
14.2.1 Nakit Girişlerinin Kontrolünde Uyulması Gereken	
Kurallar	160
14.2.2 Nakit Çıkışlarının Kontrolünde Uyulması Gereken	
Kurallar	160
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME	161
EKLER	167
KAYNAKLAR	183

ÇALIŞMADAKİ TABLOLAR

TABLO -2.1	NAKİT FONKSİYONLARININ TEST EDİLMESİ	35
TABLO -3.1	KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI	52
TABLO -3.2	KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABLOSU	58
TABLO -3.3	KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI İŞLEM TABLOSU GÖRÜNTÜSÜ.....	59
TABLO -3.4	KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABANI.....	60
TABLO -3.5	İŞLEM TABLOLARI.....	61
TABLO -3.6	NAKİT BÜTÇESİ TABLOSU (2 AYLIK).....	62
TABLO -3.7	NAKİT BÜTÇESİ TABLOSU.....	63
TABLO -3.8	NAKİT TABLOSU GERÇEKLEŞMİŞ VERİLER.....	65
TABLO -3.9	NAKİT BÜTÇESİ KONTROLÜ.....	65
TABLO -3.10	TAHMİNİ BİLANÇO TABLOSU.....	71
TABLO -3.11	TAHMİNİ BİLANÇO	72
TABLO -3.12	TAHMİNİ BİLANÇO(2 AYLIK).....	73
TABLO -3.13	UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANI.....	74
TABLO -5.1	KARŞILIKLARIN ZAMAN UZUNLUĞU.....	131

ÇALIŞMADAKİ ŞEKİLLER

ŞEKİL -1.1	DÖNER VARLIK AKIŞI.....	7
ŞEKİL -1.2	ÇALIŞMA SERMAYESİ KALEMLERİNE YATIRIM POLİTİKALARI.....	15
ŞEKİL -1.3	ZAMAN UYUMU YAKLAŞIMI.....	17
ŞEKİL -1.4	ATAK FİNANSMAN YAKLAŞIMI.....	17
ŞEKİL -1.5	İHTİYATLI FİNANSMAN YAKLAŞIMI.....	18
ŞEKİL -1.6	TİPİK BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE DÖNER VARLIK AKIMLARI.....	21
ŞEKİL -2.1	BİR İŞLETMEDE FİNANS BÖLÜMÜNÜN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YERİ VE ÖRGÜT YAPISI.....	39
ŞEKİL -2.2	NAKİT YÖNETİMİNDE KARAR PROSEDÜRÜ.....	40
ŞEKİL -3.1	DÜZELTİLMİŞ NET KÂR YÖNTEMİ.....	69
ŞEKİL -4.1	OTOMATİK BANKA KART SERVİSLERİ.....	86
ŞEKİL -4.2	ÇEKLE SATIŞ İŞLEMİ.....	87
ŞEKİL -4.3	EFTS İLE SATIŞ İŞLEMİ.....	87
ŞEKİL -4.4	ÜCRETLERİN ÇEKLE ÖDENMESİ.....	88
ŞEKİL -4.5	EFTS İLE ÖDEME.....	89
ŞEKİL -4.6	POSTA KUTULARI SİSTEMİ.....	92
ŞEKİL -5.1	BİR İŞLETMEDE NAKİT AKIMLARI.....	94
ŞEKİL -5.2	NAKİT AKIMLARINI HIZLANDIRMADA HEDEF ÇALIŞMA SAHALARI	97
ŞEKİL -5.3	NAKİT TOPLAMA SÜRESİ.....	98

ŞEKİL -5.4	ÇEK TAHSİL YÖNTEMLERİ.....	107
ŞEKİL -5.5	ARACI BANKA KULLANARAK ÇEK TAHSİLATI.....	110
ŞEKİL -5.6	TAHSİLAT MERKEZLERİ SİSTEMİ.....	111
ŞEKİL -5.7	FONLARIN TRANSFERİNDE ALTERNATİF YÖNTEMLER.....	112
ŞEKİL -5.8	BANKA KREDİ KARTLARININ KULLANIMI.....	124
ŞEKİL -5.9	GÜNLÜK FON TRANSFER YÖNTEMİ.....	125
ŞEKİL -5.10	PERSONEL ÜCRETLERİNİN ATM'LERLE ÖDENMESİ.....	136
ŞEKİL -5.11	ÖDEMELERİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ YÖNTEMİ.....	139
ŞEKİL -5.12	SIFIR BALANSLI BANKA HESAPLARI YÖNTEMİ.....	141
ŞEKİL -5.13	NAKİT YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ.....	162

EKLER

EK -1	VERİ.WK1'DE YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER.....	168
EK-2	NAKİT .WK1'DE YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER.....	170
EK-3	UZUN DÖNEMLİ PLANLARDA YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER.....	178

KISALTMALAR

AİTİAİ	: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Ass.	: Association
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Co.	: Company
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Edition, Editör
Ens.	: Enstitü
ESADER	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İSO	: İstanbul Sanayli Odası
İTİA	: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
NNA	: National Association of Accountants
Pub.	: Publishing
S.	: Sayfa
s.	: Sayı
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Son yıllarda ekonomilerdeki hızlı değişim, paranın arz ve talebindeki dengeyi bozarak enflasyona yol açmış ve bu gelişme paranın maliyetini arttırmıştır. Günümüzde yüzde yüzlere ulaşan kredi maliyetlerini karşılayabilmek için daha büyük oranlarda kâr sağlamanın güçlüğü, işletmeleri daha başarılı nakit yönetim gerçeği ile karşı karşıya bırakmıştır.

Nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kredi talebiyle büyük oranlarda faiz yükünü göze alan ve büyük sıkıntılar yaşayan işletmelerin yanında, fazla nakiti olması nedeniyle bu fonları optimal kullanma ihtiyacı duyan işletmelerin de bulunması, nakit yönetiminin başka bir boyutunu ön plana çıkarmıştır. 1970'li yıllara kadar düşük faiz oranları nedeniyle, kaynak maliyetinin ya da fazla nakitin değerlendirilerek kâr elde etmenin büyük bir önemi yoktu. Oysa günümüzde hem faiz oranları, hem de diğer yatırım araçlarının büyük getirilerinden dolayı, etkili nakit yönetimiyle işletme kârlılığını arttıran çok sayıda işletme bulunmaktadır.

Günümüzde nakit yönetiminin finans bilimi içersindeki öneminin her geçen gün büyümesi ve bu bölümün işletmelerde kâr merkezi olarak değerlendirilmesi nedeniyle bu çalışmada: Nakit yönetiminin bir bütün olarak ortaya konulması, bütünü oluşturan unsurlara yönelik yöntemlerin incelenmesi ve yeni yöntemlerin geliştirilerek çağdaş bir modelin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için; nakit yönetiminin işletme organizasyonu içersindeki yerinin belirlenmesi ve nakit yöneticisinin nakit akımlarını kontrol altına alması

gerekmektedir. Çalışma etkili nakit yönetiminin; nakit girişlerinin hızlandırılması, nakit çıkışlarının yavaşlatılması ve oluşacak fonların gelir getirici alanlarda değerlendirilmesi ile gerçekleştirileceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

Çalışmanın amacına ulaşabilmek için beş bölüm oluşturulmuştur.

Birinci Bölümde: "Çalışma Sermayesi ve Çalışma Sermayesi Unsuru Olarak Nakit Yönetimi" incelenmiştir.

İkinci bölümde önce: "İşletmelerin Nakit Bulundurma Nedenleri, Nakit Yönetiminin Anlamı ve Nakit Yönetiminin Amaçları" verilmiş, daha sonra "Nakit Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Bu Gelişim İçindeki Nakit Yönetiminin Önemi Etkileyen Faktörler" ele alınmış ve bu bölümde son olarak "İşletme Fonksiyonları İçinde Nakit Yönetimi ve Nakit Yönetim Sorumluluğu" incelenmiştir.

Üçüncü bölümde önce, "Nakit Planlamasında Genel Bir Yaklaşım ve Planlamada Bilgisayar Kullanımı" konusu ele alınmış ve sonra kısa ve uzun dönemli nakit planları ve bu planların işlem tabloları ile uygulaması verilmiştir.

Dördüncü bölümde: işletme-banka ilişkilerinin yönetimini incelenmiştir. Bu bölümde "İşletme-Banka İlişkisinin Kurulması ve Banka Seçimi" ve "Nakit Yönetiminde Kullanılan Çağdaş Bankacılık Servisleri" incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise, önce nakit akımlarının en önemli bölümü olan "Nakit Girişlerinin Yönetimi" ne ilişkin bilgiler ve yöntem önerileri, sonra "Nakit Çıkışlarının Yönetimi" ne ilişkin yöntem önerileri verilmiş ve nakit akımlarının etkin yönetimi sonucu elde edilecek fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesine ilişkin yöntemler "Fazla Fonların Yönetimi" başlığı altında incelenmiştir. Bu bölüm sonunda ise, "İşletmelerde Nakit Kontrolü" ele alınmıştır.

Sonuç bölümünde: Önerilen tüm yöntemlerin bir arada verildiği ve nakit yönetimindeki aşamalarla, ilişkilerin yer aldığı "Nakit Yönetiminde Stratejik Yönetim Modeli" olarak tanımlanan bir model verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA
SERMAYESİ UNSURU OLARAK NAKİT YÖNETİMİ

KISIM - I

ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ

Günümüzde işletmelerin başarısızlığına yol açan sorunların başında finansal yönetimin yol açtığı sorunlar gelmektedir. Finansal sorunları kendi içinde gruplandırmak ve önemlilik derecesine göre sıralamak mümkün olmasına rağmen, çalışma sermayesi yönetiminde yapılan yanlışların yol açtığı sorunlar daima ilk sıralarda yer alacaktır.

Sanayi işletmelerinin varlık yapısı analiz edildiğinde, varlık toplamı içinde çalışma sermayesi kalemlerine ayrılan fonların yarısından fazla olduğu görülecektir¹. Toplam varlık yatırımının büyük kısmını oluşturan çalışma sermayesi kalemlerinin yönetiminde yapılacak hatalar ve bunların yol açacağı sorunlar; işletmelerin başarısızlığında temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, zaman ve maloluş faktörleri, makro düzeydeki gelişmeler, içsel ve dışsal faktörler, çalışma sermayesinin yönetimini

¹ İstanbul Sanayii Odası'nın her yıl yapmakta olduğu ve Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunu saptamaya yönelik anket çalışmasında, 1983-1985 yıllarında sıralamaya giren 500 büyük firmanın varlık yapısı aşağıdaki gibi saptanmıştır. Bkz., Atilla Gönenli, "1985 Yılında 500 Büyük Firmanın Finansal Durumuna İlişkin Bir Yorum", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y. 21, S.247 (Eylül 1986), s.102; "Türkiyenin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu," İSO, Y.25,S.294 (Ağustos-1990).

<u>VARLIKLAR</u>	<u>1983</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>
Döner Varlıklar	62,1	49,2	38,3
Sabit Varlıklar	29,5	43,4	33,8
Bağlı Varlıklar	8,4	7,4	19,2

ABD'de yapılan bir araştırmada işletmelerin varlık toplamı içinde çalışma sermayesine ayırdıkları fonların %60 dolayında olduğu saptanmıştır. Bkz.; J. Fred Weston ve E. Brigham, *Essentials of Managerial Finance*, (7. Baskı, The Dreyden Press, New York, 1975), s.169.

daha da önemli hale getirmektedir.

1.1 ÇALIŞMA SERMAYESİ KAVRAMI

Varlıkların gruplandırılmasında, varlık kalemlerinin paraya çevrilebilme kolaylığı kıstas olarak ele alınırken, döner aktiflere ve sabit aktiflere istisnasız yer verilir². Bu ayrıma göre döner aktifler, aynı çalışma döneminde para biçimine dönüşen varlıklardır³.

Çalışma sermayesi⁴, normal çalışma dönemi içinde geri dönecek veya hiç olmazsa bir kısmı yenilenecek varlıkları, başka bir tanımlama ile, bir işletmenin döner aktiflerine yapmış olduğu yatırımları tanımlar⁵. Bu anlamda çalışma sermayesi kalemlerini; işletmenin kasasındaki nakit, bankalarındaki vadesiz mevduat, senetli ve senetsiz alacaklar, pazarlanabilir menkul kıymetler, stoklar ve peşin ödenmiş giderler oluşturmaktadır⁶.

Finans yazınında, brüt çalışma sermayesi ve net çalışma sermayesi kavramları da yoğun şekilde kullanılmaktadır. Yukarıda tanımlanan çalışma sermayesi "Brüt Çalışma

² Bkz.; CEMALCILAR, s.52.; Lütfullah Tenker, *İşletme İktisadı*, (Bilgi Basımevi, Ankara,1969), s.166.; Sabri Bektöre ve Ferruh Çömlekçi, *Mali Tablolar Analizi*, (Eskişehir İTİA Yayınları No:220/143, Eskişehir, 1980), s.10.; J. H. Bonneville ve Dewey, *Organizing and Financing Business*, (5. Baskı Prentice Hall, New York, 1952), s.211.; A. Holmes ve Diğerleri, *Indermediate Accounting*, (Richard D. Irwin Inc., 1964), s.76.; IDTYDK, *Muhasebenin Temel Kavramları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri*, (3. Kitap, DPT Yayınları No:863, Ankara 1973), s.21.

³ Semih Büker, *Finansal Yönetim*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları No:23, Eskişehir, 1985), s.99.

⁴ Çalışma sermayesi; döner sermaye, işletme sermayesi gibi kavramlarla da tanımlanmaktadır. Bu kavramlar içersinden çalışma sermayesi kavramının benimsenmesindeki temel faktör ingilizce karşılığı olan *working capital* kavramını diğerlerine göre daha iyi karşılamaıdır.

⁵ Dewan ve Finnerty, *Managing Corporate Cash*, (2.Baskı, American Management Ass. Extension Institute, 1980), s.14.

⁶ Peşin ödenmiş giderlerin paraya çevrilebilmesi mümkün olmamakla beraber, bu giderler yapılmamış olsaydı gelecek faaliyet döneminde döner aktiflerin bu amaçla kullanılması gerekeceğinden, peşin ödenmiş giderlerin döner aktifler arasında yer alması uygun görülmektedir. Bkz.;Öztün Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, (Türkiye Bankalar Birliği Yayını No:38, Ankara, 1970), s.75.

Sermayesi", döner aktiflerin kısa süreli yükümlülükleri (döner borçları) aşan bölümünde "Net Çalışma Sermayesi" şeklinde tanımlanmaktadır⁷. Net çalışma sermayesi, işletmenin döner aktifleri ile döner borçlarını karşılama yeteneğini ölçen bir likitide ölçüsü olarak da kullanılmaktadır⁸.

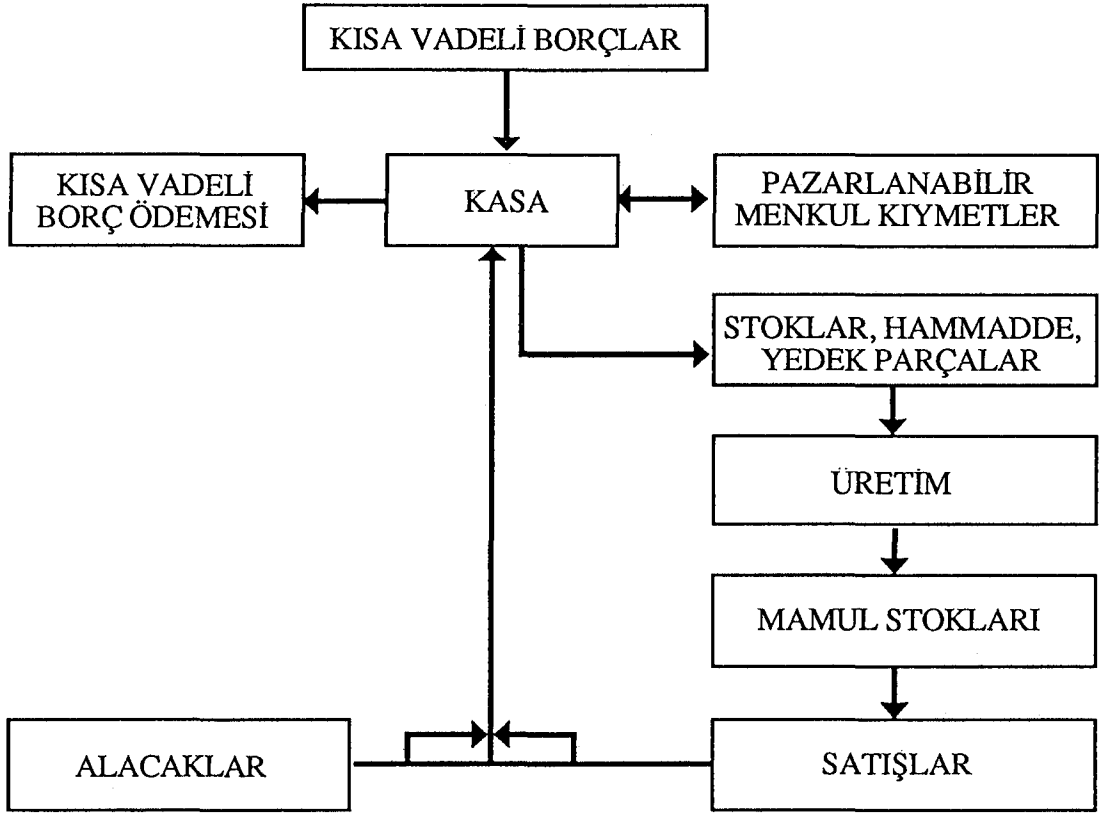
Çalışma sermayesi kalemleri, faaliyet dönemi içinde sürekli bir değişim içersindedirler. Faaliyette olan bir işletme, çalışma sermayesinin bir kısmını nakit olarak elinde bulundururken, kalan kısmını ya stoklara yatıracak, ya da kredili mal satışında alacaklara bağlayacaktır. Finansal yöneticiler, varlıkların paraya dönüşümünde meydana gelebilecek aksamaları giderebilmek ve faaliyet giderlerini karşılayabilmek gibi olası faktörlere karşı ellerinde daima nakit bir fon bulundururlar. Bu fon, sabit çalışma sermayesi olarak tanımlanır. Sabit çalışma sermayesinin üstünde değişikliğe uğrayan miktarı tanımlamada ise, geçici çalışma sermayesi tanımı kullanılmaktadır.

1.2 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN UNSURLARI

Çalışma sermayesinin kalemlerini oluşturan döner varlıklar, sürekli bir akım halindedirler. Akışın finansal kaynaklarını, işletme sahiplerinin koydukları özkaynaklar ile işletme dışından sağlanan yabancı kaynaklar oluşturur. Bu nakit ya olduğu gibi kalır, ya da işlendikten sonra satılacak stok haline dönüşür. Stoklar satıldığında satış peşinse nakite, kredili ise alacak haline dönüşür. Alacaklarda, tahsil edildiğinde tekrar nakite dönüşürler. Bu dönüşüm ŞEKİL-1.1'de verilmiştir.

⁷ Eugene F. Brigham, **Financial Management: Theory and Practice**, (The Dreyden Press, Chicago, 1982), s.266.

⁸ Corrigan ve Ward, **Financial Management: Policies and Practices**, (Boston, 1963), s.180.



ŞEKİL-1.1 DÖNER VARLIK AKIŞI

Bu akış işletmelerde süreklilik gösterir. Eğer mevcut nakit ve satışlardan elde edilen nakit bu akımın düzenli olarak işlemesine yetmezse; gerekli olan nakit yabancı kaynaklardan sağlanır. Çalışma sermayesi kavramı bu açıdan ele alındığında; bir üretim dönemi içinde şekil değiştiren veya tamamen tükenen döner varlıkları kapsarken, diğer taraftan bunların karşılanmasında kullanılan kısa süreli finansman kaynaklarını da içine almaktadır⁹. Dolayısıyla çalışma sermayesinin unsurlarını; döner aktiflerle, kısa süreli kaynaklar oluşturmaktadır.

Döner Aktifler :

- * Kasa,
- * Bankalardaki vadesiz mevduat,
- * Pazarlanabilir menkul kıymetler,

⁹ H.Sait Tosun, "İşletmelerde Optimal Miktarında Çalışma Sermayesinin Önemi ve Bunu Etkileyen Faktörler," Adana İTİA İşletme Enstitüsü, Y.2, S.2 (Mayıs 1978), s.13.; Samuel W. Specthrie, *Basic Cost Accounting*, (2. Baskı Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963), s.192.

- * Alacaklar ve Alacak senetleri,
- * Stoklar,
- * Peşin ödenmiş giderler,

Kısa Vadeli Kaynaklar:

- * Kısa vadeli borçlar,
- * Kısa vadeli banka kredileri,
- * Kısa vadeli öteki kaynaklardan oluşur.

1.3 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN ÖZELLİKLERİ

Çalışma sermayesi üç temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler; çalışma sermayesi unsurlarının kısa ömürlü olması, hareket kabiliyetlerinin yüksek olması ve çalışma sermayesinin üretim, satış, tahsilat gibi temel faaliyetlere bağlı olmasıdır.

1.3.1 Çalışma Sermayesi Unsurlarının Kısa Ömürlü Olması

Çalışma sermayesini oluşturan unsurların en önemli özelliği kısa vadeli oluşlarıdır. Bu varlıkların ömürleri maksimum bir yıldır. Faaliyet dönemi içinde ya likit halde kalırlar, ya da likit varlık haline dönüşürler¹⁰. Bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde paraya çevrilebilen, satılan veya tüketilen aktif varlıklar, çalışma sermayesi unsurlarını oluştururlar.

¹⁰ Likitide, fonların emre hazır durumda olan kısmı olarak tanımlanırken, likitide aktiflerde yer alan para ve paraya çevrilebilen kıymetler şeklinde de tanımlanmaktadır.

1.3.2 Çalışma Sermayesi Unsurlarının Hareket Kabiliyetlerinin Yüksek Olması

Döner varlık kalemleri, faaliyet dönemi içinde, (ŞEKİL-1.1'de görüldüğü gibi) **nakit → stoklar → alacaklar → nakit** şeklinde özetleyebileceğimiz, nakitten nakite olan akış içinde sürekli değişim halindedirler. Çalışma sermayesi unsurları, normal süreç içindeki hareket kabiliyetlerinin ve değişim özelliklerinin yanı sıra istenildiğinde kıymetlerinden fedakarlık yapılarak nakit haline dönüştürülme özelliğine de sahiptirler.

1.3.3 Çalışma Sermayesinin Üretim, Satış ve Tahsilat gibi Temel Faaliyetlere Bağlı Olması

Çalışma sermayesinin son özelliği ise; üretim, satış ve tahsilat gibi temel faaliyetlere bağlı olmasıdır. Bu üç unsur, farklı zamanlarda değişik unsurlardan etkilenecek birbiri ardı sıra gerçekleştiğinden; çalışma sermayesi yönetimi daha da önemli hale gelmektedir. Bu üç faaliyet sırasıyla gerçekleştirilmeseydi, örneğin üretimle satış aynı zamanda gerçekleştirebilseydi stok yönetimi önemsiz hale gelirdi, ya da tüm satışlar peşin yapılabilsen alacakların yönetimine ihtiyaç kalmazdı¹¹.

1.4 ÇALIŞMA SERMAYESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışma sermayesi ihtiyacı belirlenirken, çalışma sermayesi düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışma sermayesinin yönetiminde başarı sağlamanın temel girdisini oluşturmaktadır.

Çalışma sermayesini oluşturan unsurlar, üretim ve satış sürecinde geçen zamanın ve kullanılan faktörlerin maloluşlarının etkisi altındadırlar¹². Örneğin, üretim süreci

-
- ¹¹ Dileep R. Mehta, *Working Capital Management*, (Prentice Hall, Foundations of Finance Series, Englewood Cliffs, New Jersey, 1974), s.3.
- ¹² Oktay Güvemli, *Sanayi İşletmelerinde İşletme Sermayesi Analizi*, (Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Yayınları, No:2, İstanbul, 1973),s.5.

uzun olan işletmelerin çalışma sermayesi ihtiyaçları zaman faktörü nedeniyle daha fazladır. Çok kolay temin edilebilen stok türleri ile faaliyette bulunan işletmelerin ise stoklara bağladığı fonlar daha az olmaktadır. Özetle; üretimle satış arasındaki süreci etkileyen zaman faktörü, çalışma sermayesinin çeşitli varlıklara bağlanma süresini, maliyet faktörü ise, kullanılan çalışma sermayesinin miktarını belirlemektedir. Bu faktörlerin hepsini tanımlamak mümkün olmayacağından, iki ana grupta bu faktörler analiz edilebilir. Bunlar; işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörlerdir.

1.4.1 İşletme İçi Faktörler

1.4.4.1 İşletmenin Üretim Konusu ve Büyüklüğü

Çalışma sermayesi ihtiyacı ile işletmelerin üretim konuları arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Üretim faaliyetiyle uğraşan işletme ile, hizmet işletmesinin çalışma sermayesi ihtiyacı birbirinden farklılık gösterecektir. Üretim konusunun çalışma sermayesi düzeyini çok yakından etkilediğini gösterecek diğer bir göstergede, aynı sektörde faaliyet göstermelerine karşın farklı üretim tarzlarının maloluş ve zaman faktörleri açısından çalışma sermayesini etkilemesi olayıdır. Örneğin, demirçelik metal sanayiinde çalışan işletmelerin üretim sürecinin uzun olması stoklara bağlanan dolayısıyla çalışma sermayesine bağlanan fonların yüksek olmasına yol açarken, cam ve cam ürünleri sanayiinde bu varlığa yatırılan fonların miktarı üretim sürecinin kısalığından dolayı değişmektedir¹³.

¹³ ISO'nun yapmış olduğu bir araştırmada cam ve cam ürünleri sanayiinde, döner varlıkların % 25,9'unu stoklar oluştururken, demir çelik sanayiinde bu oranın % 38,4'e ulaştığı saptanmıştır. Bkz.; ISO, **Sanayide Fon Akımı ve Finans Yollarındaki Değişmeler**, (ISO Araştırma Dairesi Yayını, No:1984-16, İstanbul, 1984), s.182-201.

1.4.1.2 Stok Devir Hızı

Hammaddelerin, belirli zamanlarda satın alınma zorunluluğu ve üretimin aksamaması için yeterli seviyede bulundurulma ihtiyacı, çalışma sermayesi düzeyini değişik boyutlarda etkilemektedir.

Hammaddelerin istenildiği zaman, fiyat ve özellikleri açısından değişmeyen koşullarda satın alınması oldukça zordur. Yeterli seviyede stok bulundurulma zorunluluğu, fiyat değişikliklerinden korunma ihtiyacı gibi zaman ve maloluş faktörleri, çalışma sermayesini yükseltici yönde etkilemektedir.

Çalışma sermayesi düzeyini sadece hammadde ve yarımamül stokları değil, mamül stoklarında etkilemektedir. Sanayi işletmeleri mamül dağıtımlarında aksamaları karşılayabilmek için stok bulundururlarken, ekonomik dalgalanmaların yol açtığı daralmalar karşısında, mamül stoklarına, daha büyük miktarda fon bağlama durumunda kalacaklardır.

Stok devir hızı, stoklarla çalışma sermayesi arasındaki ilişkiyi ölçen bir oran analiz tekniğidir. Stok devir hızının artması; stoklara oranla daha az bir çalışma sermayesi yatırımını, stok devir hızının azalması ise; çalışma sermayesinin büyük kısmının stoklara yatırıldığını göstermektedir¹⁴.

1.4.1.3 Alacak Devir Hızı

Çalışma sermayesi düzeyini etkileyen önemli faktörlerden birisi de, alacakların tahsil süresidir. Alacakların nakte dönüş süresi kısa ise; çalışma sermayesi düzeyi azalacak, alacakların işletmeye dönüşü uzatıkça çalışma sermayesi düzeyi artacaktır. Alacakların devir hızı oranı, işletme sermayesi fonlarının ne kadar müddetle alacaklara

¹⁴ R. Kennedy ve S. Mc Mullen, **Finansal Durum Tabloları**, Çev.Atilla Gönenli, (İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Ens. Yayınları, XII, İstanbul, 1967), s.330.

bağlandığını gösteren bir analiz aracıdır. Etkili bir alacak tahsil politikası, alacak devir süratini yükseltir.

1.4.1.4 Satınalma ve Satış Koşulları

Satınalma koşulları ve vadeleri işletmeler için uygun olduğunda daha az stokla çalışma olanağı elde edileceğinden stoklara bağlanan fonlar azalır.

Satınalma ve satışlarını kredili yapan işletmelerin kredi vadeleri arasındaki açıklık, kredili satışların uzun vadeli olmasından kaynaklanıyorsa; çalışma sermayesi ihtiyacı daha fazla olacaktır¹⁵.

1.4.1.5 Kâr Dağıtım Politikaları, Amortismanlar ve Yedek Akçeler

Çalışma sermayesinin kaynaklarından birisi de, işletme kârıdır. Bilanço kârının tamamının ya da bir kısmının ortaklara dağıtılması, çalışma sermayesini azaltmaktadır. Dağıtılmayan kârlar ve yedek akçeler ise, çalışma sermayesini artırıcı yönde etkide bulunmaktadır.

Amortismanlar, nakit çıkışına yol açmayan gider türüdür. Gider olma özelliği, işletmenin kârını ve kâr dağıtım politikalarını etkileyeceğinden, çalışma sermayesi düzeyini de etkiler. Birikmiş amortismanların sabit aktiflere hemen yatırılmaması bu fonların çalışma sermayesi finansmanında kullanılmasına olanak verir.

1.4.1.6 Döner Aktiflerin Değer Kaybı

Alacakların, pazarlanabilir menkul kıymetlerin ve stokların, defter kayıtlarına nazaran gerçek değerlerinde meydana gelebilecek olumsuz değişimleri çalışma sermayesi miktarını azaltacağından; çalışma sermayesi ihtiyacı ortaya çıkar. İşletmeler değer düşme

¹⁵ AKGÜÇ, s.161.

riskini azaltmak için ellerinde belli oranda nakit bulundurlar.

1.4.2 İşletme Dışı Faktörler

1.4.2.1 Teknolojik Gelişmeler

Çalışma sermayesi düzeyini etkileyen dışsal faktörlerin en önemlisi teknolojik gelişmelerdir. Teknolojideki olumlu bir değişiklik üretim sürecine yansıtıldığında, daha az stok kullanımına imkan verebiliyorsa, çalışma sermayesi düzeyi düşecektir.

1.4.2.2 Konjonktür

Ekonomik dalgalanmalar, çalışma sermayesi düzeyini değişik boyutlarda etkiler. Örneğin; piyasanın yükseldiği dönemlerde işletmeler stok maliyetlerini düşürebilmek için büyük alımlara yönelirler. Bu işlem, varlıklara daha çok fon bağlanması sonucunu doğurur. Piyasanın daraldığı dönemlerde ise, alacakların tahsilinde karşılaşılan güçlükler alacakların devir hızını düşüreceğinden, çalışma sermayesi ihtiyacı artar.

1.4.2.3 Enflasyon

Enflasyon, işletmelerin reel olarak aynı düzeyde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları çalışma sermayesi miktarını artırmaktadır. Enflasyon, işletmelerin girdilerinin daha yüksek maliyetle yenilenmesi sonucunu doğururken, çalışma sermayesindeki kayıpların doldurulması için alınması gereken önlemlerin boyutunda büyümektedir.

1.4.2.4 Vergi Politikaları

Uygulanan vergi politikalarındaki değişiklikler, çalışma sermayesi düzeyini de etkileyecektir. Vergi oranlarının yükselmesi faaliyet kârının daha büyük kısmının işletmenin dışına çıkmasına olanak vereceğinden, çalışma sermayesi olarak kullanılabilir bu kaynaktan işletme istifade edemeyecektir.

1.4.2.5 Kredi Temin Edebilme Durumu

İşletmeler kısa süreli nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve çalışma sermayesini optimal düzeyde tutabilmek için, kredi veren kuruluşlardan yoğun şekilde kredi talep ederler. Çalıştıkları bankalarla düzenli ilişki kuran işletmeler, kredi limitlerini ihtiyaç duyduklarında kullanabilme olanağına sahip olduklarından; kasa ve bankalarında daha az nakit bulundurabilirler.

1.5 ÇALIŞMA SERMAYESİ KALEMLERİNE YATIRIM VE ÇALIŞMA SERMAYESİNİN FİNANSMANI

Finansal yöneticiler, çalışma sermayesi yönetiminde iki temel soruna çözüm bulma ve bunlara yönelik politikaları oluşturma durumundadırlar. Birincisi; cari varlıklara yatırılacak fonların düzeyi ile bu fonun hangi varlık kalemlerine, hangi oranlarda dağıtılacağı sorunudur. İkincisi ise; çalışma sermayesi finansmanında en uygun kaynağın nereden ve hangi şartlarla sağlanacağı hususudur.

Finans teorisyenleri, çok sayıda faktörün etkisi altında bulunan çalışma sermayesinin yönetiminde, sorunların çözümüne ilişkin olarak değişik politikalar geliştirmişlerdir¹⁶. Bu politikaları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar; çalışma

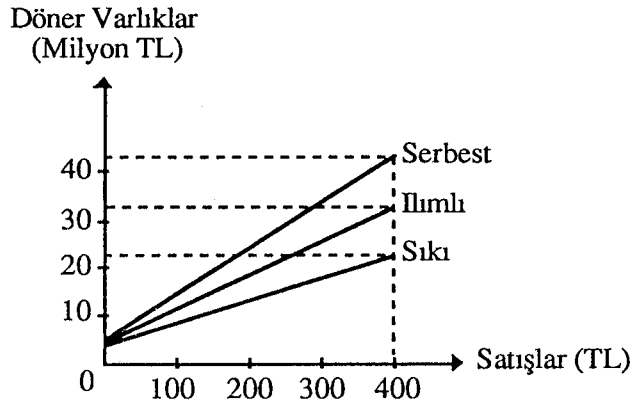
¹⁶ Steven Maier ve James H. Weide, "A Pratical Approach to Short-Run Financial Planning," *Financial Management*, (Winter 1978). s.10-16.

sermayesine yatırım politikaları ve çalışma sermayesinin finansmanı politikalarıdır.

1.5.1 Çalışma Sermayesine Yatırım Politikaları

Finansal yöneticiler, çalışma sermayesine yatırım kararı alırken iki önemli faktörü; risk ve kârlılık faktörünü gözönünde bulundurmak ve ikisi arasında en uygun uyumu sağlamak zorundadırlar¹⁷. Cari varlıklara yatırılacak fon miktarını belirlemeye yönelik politikalar üç grupta özetlenebilir. Bu politikalar; satış düzeylerine bağlı olarak satışın belli bir yüzdesini farklı miktarlarda çalışma sermayesi kalemlerine yatırmayı amaçlamaktadır¹⁸.

Serbest çalışma sermayesi olarak tanımlanan birinci politikada; satışların büyük bir kısmı nakite, pazarlanabilir menkul kıymetlere, stoklara ve alacaklara yatırılmaktadır. Bu politikada, satışları arttırmak amacıyla, yoğun bir kredi politikası uygulanmaktadır. Sıkı çalışma sermayesi politikası olarak tanımlanan ikinci yaklaşımda, çalışma sermayesi kalemlerine yatırılacak fon miktarı minimize edilmektedir. İlimli olarak tanımlanan üçüncü politika ise; iki uç politika arasında yer almaktadır.



ŞEKİL-1.2 ÇALIŞMA SERMAYESİ KALEMLERİNE YATIRIM POLİTİKALARI

¹⁷ Virginia Reynolds Giffith, "Risk and Return in Working Capital Management," *Mississippi Valley Journal of Business and Economics*, (Fall 1966), s.28.

¹⁸ Bkz.; R.j. Lambrix ve Singhui, "Managing the Working Capital Cycle," *Financial Executive*, (June 1979), s.34.; Merle T. Welshans ve Ronald Melicher, *Finance: An Introduction to Financial Markets and Institutions*, (South - Western Publishing Comp. Cincinnati, Ohio, 1980), s.186.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi işletmeler, satışlardan elde ettikleri nakit girişlerini değişik oranlarda çalışma sermayesi kalemlerine yatırırlar .İşletmeler, üç farklı yaklaşımdan yapısal özelliklerine ve uyguladıkları politikalara bağlı olarak, belli bir oranda nakiti daima bünyelerinde tutarlar.

1.5.2 Çalışma Sermayesinin Finansmanı Politikaları

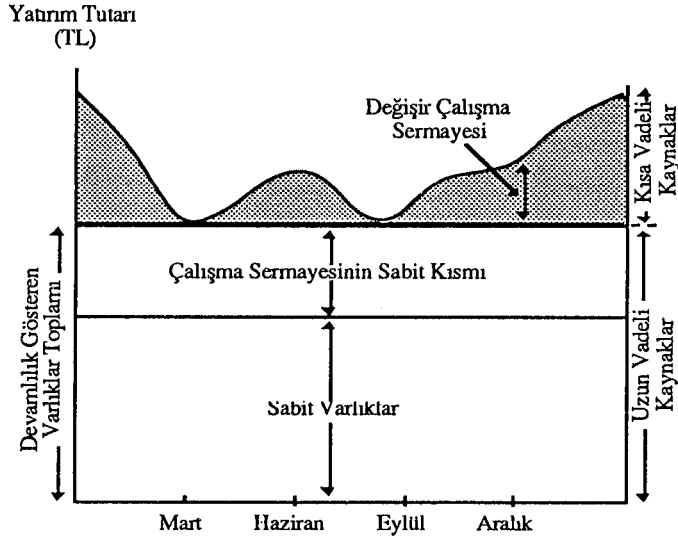
Çalışma sermayesinin finansmanında temel kural çalışma sermayesinin bir kısmının sabit; kalan kısmının ise dalgalanma göstermesi özelliğidir¹⁹. Çalışma sermayesinin toplam satışların bir fonksiyonu olması ve satışlardan doğrudan etkilenmesi nedeniyle, işletmeler zorunlu olarak çalışma sermayesine ayıracakları fonların bir kısmını sabit fon olarak ayırırlar. Çalışma sermayesinin finansmanına yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlarda temel kıstas, sabit çalışma sermayesi ile geçici ya da dalgalanan çalışma sermayesidir. Çalışma sermayesinin finansmanında üç yaklaşım geliştirilmiştir²⁰. Bunlar; zaman uyumu yaklaşımı, atak finansman yaklaşımı ve ihtiyatlı finansman yaklaşımıdır.

1.5.2.1 Zaman Uyumu Yaklaşımı

Sabit varlıkların ve çalışma sermayesinin sabit kısmının uzun vadeli kaynaklarla, değişir çalışma sermayesinin ise kısa vadeli kaynaklarla finansmanının hedeflendiği bu yaklaşımda, risk en aza indirilmektedir.

¹⁹ Semih Büker, "Çalışma Sermayesi,"İşletme Finansmanı-Ünite 9, (Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1987), s.92.

²⁰ BRIGHAM, s.338.



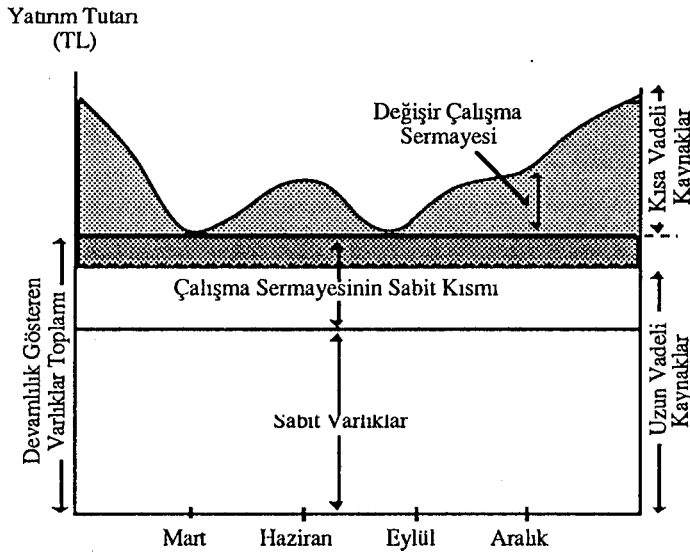
ŞEKİL-1.3 ZAMAN UYUMU YAKLAŞIMI

KAYNAK: BRIGHAM s.338.

Şekilde de görüldüğü gibi, faaliyetleri içsel ve dışsal faktörlerden etkilenen işletmeler, çalışma sermayesine ihtiyaç duyduklarında kısa vadeli kaynaklara başvururlar.

1.5.2.2 Atak Finansman Yaklaşımı

Bu yaklaşımda işletmeler, sabit varlıkları ile sabit çalışma sermayesinin bir kısmını uzun vadeli kaynaklarla finanse ederken; sabit çalışma sermayesinin geriye kalan bölümü ile dalgalanan kısım kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmektedir.



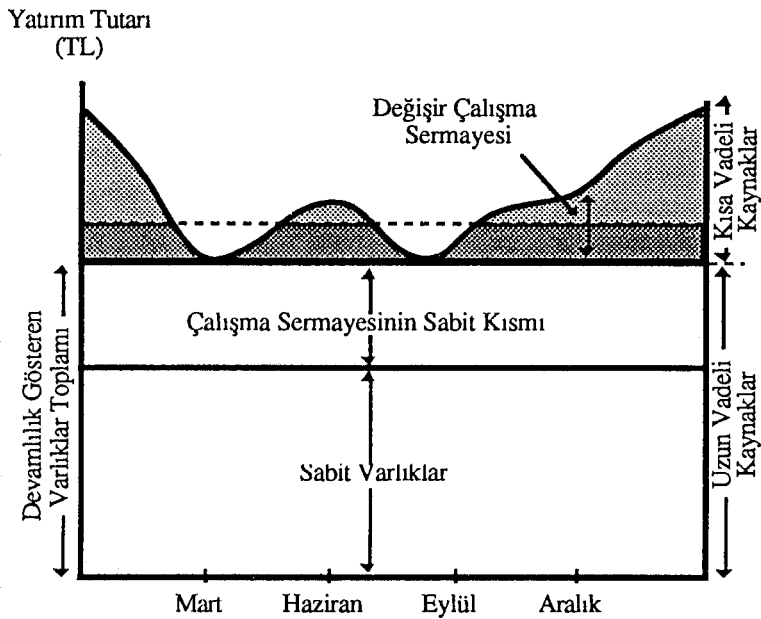
ŞEKİL-1.4 ATAK FİNANSMAN YAKLAŞIMI

KAYNAK: BRIGHAM s.339.

Atak finansman yaklaşımında risk oranı yüksek olmasına rağmen, kârlılık olumlu yönde etkilenmektedir.

1.5.2.3 İhtiyatlı Finansman Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, uzun vadeli kaynaklarla; sabit varlıklar ve sabit çalışma sermayesi ve değişir çalışma sermayesinin bir kısmı finanse edilirken, değişir çalışma sermayesinin geriye kalan kısmı kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmektedir.



ŞEKİL-1.5 İHTİYATLI FİNANSMAN YAKLAŞIMI

KAYNAK: BRIGHAM s.339.

KISIM - II

NAKİT VE NAKİT AKIMI KAVRAMLARI VE ÇALIŞMA SERMAYESİNİN UNSURU OLARAK NAKİT YÖNETİMİ

Nakit yönetiminin çalışma sermayesi içindeki yerini ortaya koymadan önce, birbiri yerine sıkça kullanılan iki kavramın tanımlanması gerekmektedir. Bunlar; nakit akımı ve nakit kavramlarıdır.

2.1 NAKİT VE NAKİT AKIMI KAVRAMLARI

Nakit, faaliyet halindeki bir işletmede; satışlardan, kısa vadeli borçlardan, alacakların tahsilinden sağlanmaktadır. Bunlar işletmenin nakit girişlerini oluştururken, giderlerin yapılması, stok alınması, ücretlerin ödenmesi gibi nedenlerle de nakit çıkışı oluşmaktadır. Nakit akımında süreç nakitle başlayıp nakitle tamamlandığı için, nakit akımı ve nakit kavramları birbirleri yerine sıkça kullanılmaktadır.

2.1.1 Nakit Kavramı

Finansal yöneticilerin amaçları açısından nakit kavramı, finansal faaliyetlerde kullanılan kağıt ve madeni paradan daha büyük önem taşımaktadır²¹. Para sözcüğünün

²¹ Jack L. Simith, Keith ve Stephens, *Accounting Principles*, (Mc Grw-Hill Book Company, New York, 1983), s.247.

karşılığı olarak kullanılan nakit, işletme finansı açısından işletmenin likiditesi en yüksek varlığı, bir tahsilat ve ödeme aracıdır. Para ve para benzeri varlıkların likidite değerleri farklı olduğu için, literatürde şartlı ve şartsız nakit kavramları kullanılmaktadır²². Herhangi bir şarta bağlı olamayan nakit, döner varlık operasyonları için kullanılan ve tam anlamıyla likit varlık olarak tanımlayabileceğimiz nakiti oluştururken, şartlı nakit olarak tanımlanan kavramın içine ise; özel fonlar, yabancı ülkelerin bankalarında olmakla birlikte henüz ülkeye getirilmemiş döviz gibi belli bir şarta bağlı unsurlar girmektedir.

Bu çalışmada bilanço terimi olarak kasa ve bankalar hesabında yer alan nakit ve nakit benzeri varlıklar, nakit kavramı olarak ele alınacağından, bu kavramı tanımlamak kavram kargaşasını ortadan kaldıracaktır.

Bir bilançoda yer alacak nakit hesabı; kasadaki nakit ile, bankadaki kullanılabilir fonları göstermek zorundadır. Nakit kavramı içine; madeni paralar, Türk lirasına çevrilebilir dövizler, bankalardaki vadesiz mevduatlar ve çekler girmektedir. Aşağıda belirtilen para ve benzeri varlıklar belirtilen nedenlerden, özellikle zaman kavramı nedeniyle nakit kavramı içinde değerlendirilmeyecektir.

Vadeli Mevduatlar; İşletmeler kısa vadeli atıl fonlarını kullanmak ve faiz geliri sağlamak amacıyla yatırdıkları parayı istedikleri zaman kullanamazlar. Faiz geliri mevduatın belirli bir süre bankada tutulması suretiyle elde edileceğinden, vadesi dolmadan çekilen mevduattan faiz talep edilemeyecektir. Bu nedenle vadeli mevduattaki paraların nakit olarak değil; kısa vadeli yatırımlar şeklinde tanımlanması daha uygun olacaktır²³.

Pullar; Posta pullarının nakit haline dönüşmesi zor olacağından, peşin ödenmiş giderler kalemi olarak nakit kavramı içinde ele alınmayacaktır.

Postadaki çekler; İşletmenin kasasına ya da bankadaki hesabına nakit olarak girmesi için belli bir sürenin geçmesi gereken çeklerde nakit kavramı içinde değerlendirilmeyecektir.

²² Belverd E. Needles, *The CPA Examination, Volum-I*, (Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1981), s.95.

²³ Bkz.;Lanny M. Solomon, R. Vago ve R. Shroeder, *Accounting Principles*, (Harper ve Row Publisher, New York, 1973), s.254.

Seyahat Avansları; İşletme dışında faaliyet gösteren elemanlara giderlerini karşılayabilmeleri için verilen seyahat avanslarında nakit olarak değerlendirilmeyecektir.

2.1.2 Nakit Akımı Kavramı

Nakit akımı kavramı iki yönlü nakit akışını, nakit girişlerini ve nakit çıkışlarını birlikte kapsayan bir kavramdır. Kâr ve amortisman kavramı nakit girişlerini oluştururken, işletmeden çıkan her türlü nakit ise, nakit çıkışlarını oluşturmaktadır²⁴.

2.2 ÇALIŞMA SERMAYESİNİN BİR UNSURU OLARAK NAKİT YÖNETİMİ

Çalışma sermayesinin unsurları tanımlanırken de belirtildiği gibi, çalışma sermayesini oluşturan varlıklar sürekli bir akım halindedirler. Nakitle başlayan ve nakitle tamamlanan bu akımın varlık kalemlerinin zaman boyutunda içeren bir başka şekli aşağıda verilmiştir.

Kredili / Peşin Satın Alma	Kredili / Peşin Satış	Alacakların Toplanması
Stokların Nakite Dönüşüm Süreci		Alacakların Nakite Dönüşüm Süreci
	Ticari Borçlar	
İŞLETMELERDE FAALİYET SURECİ		

ŞEKİL 1.6 TİPİK BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE DÖNER VARLIK AKIMLARI

KAYNAK: Verlyn D. Richards ve J. Laughin, "A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis," *Financial Management*, (Sonbahar,1980), s.34.

Bir üretim işletmesinin faaliyet süreci üç temel faaliyeti içerir. Bunlar; üretim için girdilerin satın alınması, bunların üretilmesi ve üretilen mamüllerin satışı aşamalarıdır. İşletmenin finans yöneticisi, öncelikle bu sürecin başlamasında ve devamında temel faktör olan nakit yönetimini optimal düzeyde gerçekleştirmek zorundadır.

²⁴ Türkan Arıkan, *İşletmelerde Nakit Kontrolü*, (İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978), s.13.

Çalışma sermayesini etkileyen her olayda, nakitten nakite doğru olan akışın bir başka bölümü gerçekleşmektedir. Her zaman pozitif bakiyeli olması gereken kasa ve bankalar hesabının seviyesi ve bu kalemin yönetim biçimi, çalışma sermayesine yönelik politikalarda, bu politikaların gerçekleşme olanaklarını gösterici yönde bir rehber olarak kullanılabilir. Bu boyutu ile çalışma sermayesi içinde nakit yönetimi bambaşka özelliklere ve öneme sahip bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

KISIM - III

İŞLETMELERİN NAKİT BULUNDURMA NEDENLERİ, NAKİT YÖNETİMİNİN ANLAMI VE NAKİT YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

3.1 İŞLETMELERİN NAKİT BULUNDURMA NEDENLERİ

İşletmelerin nakit bulundurma ihtiyacı, paranın mübadele aracı olarak kullanılmaya başladığı günden beri varolmuş ve bilimsel olarak ilk defa Ekonomist John M. Keynes tarafından ele alınmıştır. Keynes, nakitin elde tutulma gerekçelerini üç nedene bağlamıştır. Keynes'e göre nakit; faaliyet, ihtiyat ve potansiyel yatırım fırsatları nedeniyle elde tutulur¹.

3.1.1 Faaliyet Nedeniyle Nakit Bulundurma

İşletmelerin, faaliyetlerini yürütebilmeleri için gerekli olan nakit; faaliyet amacıyla tutulan nakit olarak tanımlanır. Bu amaçla tutulan nakitle; ücret ödemeleri, stok alımları, kısa vadeli borç ödemeleri gibi, çalışma sermayesine ilişkin nakit çıkışları gerçekleştirilmektedir.

3.1.2 İhtiyat Nedeniyle Nakit Bulundurma

İşletmeler, nakit akımlarında uzun vadede meydana gelebilecek olumsuzlukları karşılayabilmek için istedikleri zaman borç alma yeteneğine sahip olamayabilirler. Bu tür

¹ John M. Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, (Harcourt Brace Javanovich Inc., 1936).

sorunları aşabilmek amacıyla bulundurulmuş nakit; ihtiyat amacıyla tutulan nakit olarak tanımlanır².

3.1.3 Potansiyel Yatırım Fırsatları Nedeniyle Nakit Bulundurma

Potansiyel yatırım fırsatlarından yararlanabilmek için nakit bulundurmanın nedeni kârdır. İşletmeler, bu amaçla tuttıkları fonlarla, kısa süreli ve büyük kârlar getirebilecek her türlü alana yatırım yapmayı amaçlarlar.

1980'li yıllara kadar işletmelerin yoğun şekilde kullandıkları bu yöntem, izlenen sıkı para politikaları nedeni ile yerini başka politikalara bırakmıştır³.

3.2 NAKİT YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Finans fonksiyonu işletmelerin temel fonksiyonlarından biridir. Bu fonksiyonu oluşturan unsurlardan olan nakit yönetimi, son yıllarda hem finans fonksiyonu, hem de işletmenin genel fonksiyonları içinde önemli unsurlardan birisi haline gelirken, nakit kaynaklarını da işletmenin temel ve verimli bir kaynağı haline getirmiştir.

Günümüzde büyük kuruluşlar ve özellikle kamu kuruluşları, yanlış nakit yönetimi nedeniyle büyük miktarlarda fon kaybetmektedirler. Finansal sorunların kaynağında nakit yönetimine ilişkin sorunların yattığına ilişkin somut tespitler; bu kuruluşların, nakit yönetimi ile daha yakından ilgilenmeleri sonucunu doğurmuştur⁴.

² Moyer, M.G. Guigan ve Kretlow, *Contemporary Financial Management*, (2. Baskı, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1980), s.589.

³ Bazı yazarlar potansiyel yatırım amacıyla nakit tutmanın anlamsız olduğunu iddia ederek, işletmelerin para bulundurma nedenlerinden üçüncüsünü; bankalarda bulundurulması gereken minimum nakit düzeyi ile izah etmektedirler. Nakit yönetiminde, nakit girişlerini ve çıkışlarını banka kanalıyla yapan işletmeler, belirli düzeyde bir nakiti daima banka hesaplarında bulundurmaya zorundadırlar. Bkz.; G. Paque, R. Foucett ve R. Bussard, "Cash Management A System Approach," *Industrial Management Review*, S.11, (February-1970), s.55-74.

⁴ Bkz.; National Association of Accountants, *Financial Reporting and Business Liquidity*, (National Association of Accountants, New York, N.Y., 1978), s.iii.

İşletmelerin temel amaçları olan kârlılık ve işletmenin yaşamını sürekli kılma amacı, uzun dönemde aynı olmakta, birinin gerçekleşmesi diğerinde gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Hayatta kalma ve büyüme amacını gerçekleştirebilmek, uzun dönemde vergi sonrası kârlılığın düzenli olarak artmasına bağlıdır. Tüm bu temel amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, kısa dönemli amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kısa dönemli amaçlarda, kârlılık temel amaç olmaktan çıkar ve başka amaçlarla birleşir. Son yıllarda ise, işletmelerin kısa dönemli amaçları, nakit yönetiminde yoğunlaşmıştır⁵.

Hiç bir işletme, faturalarını ya da ücretlerini kârla ödeyemez. Başka bir tanımlama ile; kâr ve nakit kavramları aynı şeyler değildir. Kâr ve nakit kavramının farklılığını ortaya koymanın en iyi yöntemi, kârlı bir işletme yöneticisinin: "Eğer benim işletmem büyük kâr yapmış ise; niçin yeterli nakitim yok?..." şeklinde sorduğu sorunun cevabını verebilmektir. Her türlü işletme, nakit çıkışlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan nakiti buldurmak, ya da bulma olanağına sahip olmak zorundadır.

Başarılı finansal yöneticiler, nakiti bir cari varlık olarak kabul ederler ve işletmenin kârını maksimize edebilmek için nakit kaynaklarının her lirasından maksimum şekilde yararlanmaya çalışırlar.

Çalışma sermayesinde de belirttiğimiz gibi, nakitle başlayan süreç nakitle bitmekte ve bir işletmenin nakit yapısı, işletmede meydana gelen gelişmeleri ayrıntılı şekilde verebilmektedir. Nakit akımının bu boyutuna bakarak nakit yönetimini sınırlandırmak, nakit yönetiminin ancak bir boyutunu açıklamaktır.

Günümüzde nakit yönetimi, bir grup teknikler bütünü içinde, bir işletmenin likitide yapısından, nakit varlıkların maksimize edilmesine, nakit akışlarının hızlandırılmasına, nakitten döner varlık haline dönüşmüş varlıkların tekrar nakit haline getirilmesine, atıl

⁵ Amerika'da yapılan bir araştırmada, net kâr mı yoksa, nakit akımlarını bir işletme için daha önemlidir sorusuna, araştırmaya katılan işletmelerin % 50'si ikisinin öneminin birbirine eşit olduğunu, % 37'si fon akımlarının daha az, % 18'si ise, daha fazla önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bkz.; Edwin P. Havkins ve Francis J. Walsh, **Dividend Policies and Practices**, (The Conference Board Inc., New York, N.Y., 1971), s.10.

fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesine kadar, bir çok boyutta ve değişik teknikleri kapsayan geniş bir alana yayılmıştır.

3.3 NAKİT YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmeler nakit yönetiminde etkinlik sağlamaya çalışırken bir takım amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Nakit yönetimi, temelde nakit kaynaklarını üretici hale getirmeyi, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları hazır bulundurmaya ve bunları optimal olarak kullanarak kârlılığı maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Nakit yöneticisi, işletme bünyesinde oluşan nakit akımlarının iki boyutunda izlemek, nakit giriş ve çıkışlarına yönelik politikaları geliştirmek zorundadır.

İşletmelerde nakit yönetiminin oluşturulmasına yönelik bilimsel çalışmalarda, nakit yönetimine yönelik dört adet temel amaç saptanmıştır⁶. Bunlar;

- * **Nakit girişlerinin hızlandırılması,**
- * **Nakit çıkışlarının kontrol altına alınması,**
- * **Banka-İşletme ilişkilerinin nakit yönetiminin amaçlarına uygun hale getirilerek, sağlıklı şekilde yürütülmesi,**
- * **Fazla nakitin değerlendirilmesidir.**

İşletmelerde nakit yönetimi için belirlenen temel amaçlar dışında, ikincil amaçlarda söz konusudur. Personel ücretlerinin ödenmesine yönelik politikalar, ya da stoklara yatırılacak fonların optimal düzeye getirilmesine yönelik politikalar, nakit yönetiminin ikincil amaçlarına ilişkin örneklerdir⁷.

⁶ Bkz., Morris A. Nunes, *Operational Cash Flow Management and Control*, (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1982), s.10.; Roger W. Hill, *Cash Management Techniques*, (American Management Association, Inc., 1970), s.10.; Pearson Hunt, C. Williams v e G. Donaldson, *Basic Business Finance*, (Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1974), s.69.

⁷ Bazı yazarlar, stoklara yatırılacak fonların optimal düzeye getirilmesine yönelik politikaları, nakit yönetiminin ana amaçları arasında değerlendirmektedirler. Bkz., National Industrial Conference Board, *Managing Company Cash-Conference Board Research Report, Studies in Business Policy*, (National Conference Board Inc., 1961), s.75.

3.3.1 Nakit Yönetiminin Amaçlarına Uygun Banka - İşletme İlişkisinin Kurulması

Nakit yöneticilerinin bankalarla düzenli ilişkiye girmesinin temel nedeni, onların birincil derecede kredi kaynağı olmalarıdır. Bu temel faktörün dışında ve gittikçe önemi artan ikinci önemli neden, bankaların sunduğu hizmetlerdir. Günümüzde bankacılık sisteminde nakit yönetimine yönelik olarak kurulan servislerin faaliyet sahaları öylesine gelişmiştir ki, bankalar daha fazla ve daha ucuz yabancı kaynak yerine, daha büyük kâr, daha çok özkaynak kullanımına olanak veren nakit yönetim servislerini işletmelerin hizmetine sunmaktadırlar.

Nakit yöneticisi, genel işletme kârlılığını artırma ve nakit yönetim tekniklerini uygulamada, banka hizmetlerinden yararlanma ve düzenli işleyen, işletme-banka ilişkisini kurmak zorundadır.

3.3.2 Nakit Girişlerinin Hızlandırılması

Nakit yöneticisinin ikinci amacı, nakit girişlerini hızlandırmaktır. Nakit girişlerini hızlandırmada izlenecek temel yöntemin özünü, alacakların toplanmasına yönelik olarak kullanılan prosedürün iyileştirilmesi oluşturmaktadır.

İşletmeler geliştirdikleri alacak tahsil politikaları ile, alacakların hızlı bir şekilde işletmeye dönüşünü gerçekleştirmeye çalışırlarken, etkili bir kredi tahsil politikası ile de, şüpheli alacaklarına daha az fon bağlamaya çalışmaktadırlar. Bankalar alacakların tahsiline yönelik sundukları hizmetlerle bu amacın hızlı bir şekilde gerçekleşmesinde işletmelere büyük olanaklar sunmaktadırlar.

3.3.3 Nakit Çıkışlarının Yavaşlatılması

İşletmenin nakit bakiyesini pozitif tutmanın temel yöntemi, nakit girişlerinin

hızlandırılması ve nakit çıkışlarının yavaşlatılmasıdır. Nakit çıkışlarının yavaşlatılmasında uygulanacak yöntemlerin yasal sınırlar içinde ve işletmenin kredi itibarını zedelemeyecek boyutta olması gerekmektedir.

3.3.4 Fazla Fonların Kısa Vadeli Yatırımlarda Değerlendirilmesi

Nakit girişlerinin hızlandırılması ve nakit çıkışlarının yavaşlatılması sonucunda oluşacak fazla fonların, kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi gerekmektedir. Kısa süreli yatırımların süresi maksimum bir yıldır. Nakit yöneticisinin, yatırımların süresiyle ilgili kararı vermesinde, planlama işlevinin büyük önemi vardır.

Nakit yöneticisi, fazla fonların hangi sürelerle, hangi yatırım alternatiflerine yatırılacağına ilişkin yöntemleri belirlemek ve yeni stratejiler geliştirmek zorundadır.

KISIM - IV

NAKİT YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE BU GELİŞİM İÇİNDE NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1 NAKİT YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1930'da Keynes'le tartışılmaya başlanan nakit kavramı, 1935'de paranın marjinal faydasının, Hick's tarafından literatüre sokulmasıyla bilimsel bir kimlik kazanmıştır⁸.

Keynes'in, nakit bulundurmanın gerekçeleri üzerine yaptığı çalışmadan sonra, likit ve likit benzeri varlıkların da düzenlenmesi gündeme gelmiş ve bu yıldan sonra yapılan çalışmalarda, nakit ve nakit benzeri varlıklar ayrımına gidilerek, risk ve likidite dereceleri kavramları kullanılmaya başlanmıştır. 1956'da Friedman, Keynes'in teorilerini fon akımlarının maksimizasyonunda kullanarak olaya başka bir boyut getirmiştir⁹.

II.Dünya savaşından sonra, ülke ekonomilerinde meydana gelen hızlı değişimler işletmeleride etkilemiş; klasik yönetim anlayışından, profesyonel yönetim anlayışına; yerel işletmelerden uluslararası işletmelere kadar uzanan geniş bir boyutta, köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler ve şiddetli talep, hızlı büyümeye ve büyük yatırımlara yol açmış, bu baskı sermaye mallarının fiatlarında büyük artışlara yol açmıştır. Sermaye mallarındaki hızlı fiat artışı, işletmeleri daha fazla kaynak bulma zorluğu ile karşı karşıya bırakmış, bu da kaynak maliyetinin artmasına yol açmıştır. Fonların maliyetindeki artış

⁸ Daniel Orr, *Cash Management and the Demand for Money*, (Fraeger Publishers, New York, N.Y.,1970), s.5.

⁹ Bkz.; Milton Friedman, *The Quantity Theory of Money A Restatement*, (University of Chicago Press, 1956).

nedeniyle nakit artık kıt bir iktisadi kaynak olarak değerlendirilmekte ve günümüzde nakit yönetimiyle ilgili yapılan çalışmaların sayısında hızla artış olmaktadır.

4.2 NAKİT YÖNETİMİNİN ÖNEMİNİ ETKİLEYEN GELİŞMELER

Nakit yönetiminin tarihsel sürecinde, fon maliyetindeki artışlar önemli bir dönüm noktasını oluşturmakla birlikte, başka faktörlerin etkisinde bu tarihsel sürece paralel olarak artmıştır. Genel olarak nakit yönetiminin önemini etkileyen gelişmeleri, üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar; nakitin maliyetinde meydana gelen gelişmeler, bankacılık sistemindeki gelişmeler ve bilgisayarın işletmelerde kullanılmasına yönelik gelişmelerdir.

4.2.1 Nakit Maliyetindeki Gelişmeler

Son yıllarda ekonomilerdeki hızlı değişim, paranın arz ve talebindeki dengeyi bozarak enflasyona yol açmış ve bu gelişme doğal olarak paranın fiyatını artırmıştır. Nakit sağlamanın maliyetindeki bu hızlı artış, modern nakit yönetim tekniklerinin gelişmesine yol açmıştır. Günümüzde yüzde yüzlere ulaşan kredi maliyetlerini karşılayabilmek için, daha büyük oranlarda kâr sağlamanın güçlüğü, işletmeleri daha başarılı nakit yönetimi gerçeği ile karşı karşıya bırakmıştır.

Nakit noksanını karşılayabilmek için kredi talebiyle büyük oranlarda faiz yükünü sırtlayan işletmelerin yanında, fazla nakiti olması nedeniyle bunları kısa vadeli yatırımlarda örneğin, vadeli banka hesaplarında tutarak büyük oranlarda gelir getiren işletmelerinde bulunması, nakit yönetiminin başka bir boyutunu ön plana çıkarmıştır.

1970'li yıllara kadar düşük faiz oranları nedeniyle, kaynak maliyetinin ve fazla nakitin değerlendirilerek kâr elde etmenin fazla önemi yoktu, oysa günümüzde sırf etkili nakit yatırımları nedeniyle işletme kârlılığını artıran çok sayıda işletme bulunmaktadır¹⁰.

¹⁰ Bkz.; Royce L. Gentzel ve Mary Ann Swepston, "The Cardinal Difference in Cash Management," *Management Accounting*, (February, 1988), s.42.

4.2.2 Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler

Günümüzde uygulanan sıkı para politikaları nedeniyle, finansal yöneticiler üzerindeki baskılar giderek yoğunlaşmış, finansal yöneticileri, fonların korunması ve optimal şekilde kullanımı sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bankaların bu gerçeği fark etmeleri, işletmelere nakit yönetiminde yardımcı olabilme konusunda rekabete girmelerine yol açmış, bu gelişmede değişik boyutlarda işletme servislerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bir işletmenin nakit yönetimiyle ilgili olarak, bankayla ilişkiye girmesinin iki önemli nedeni vardır. Birincisi, işletmeler zaman zaman yabancı kaynağa ihtiyaç duyarlar, bankalarda kredi alınabilecek temel kaynaklardır. İkincisi ise, bankaların sundukları hizmetlerdir.

Günümüz bankacılık sisteminde, işletmelerin finansal sorunlarına çözüm getiren danışmanlık hizmetlerinden, finansman seçeneklerinin sunulmasına, fazla fonların değerlendirilmesinden nakit girişlerinin hızlandırılmasına, personel ücretlerinin ödenmesinden finansal raporlamaya kadar uzanan, değişik hizmetlerin sunumu önem kazanmıştır. Bankacılık hizmetleri işletmelerin içine öylesine girmiştir ki, kurulan bilgi işlem ağı ile işletme yöneticileri, bilgisayarla istedikleri tüm bilgileri örneğin, günlük bakiyelerini, ya da nakit girişlerini anında öğrenebilmektedirler¹¹.

Çağdaş bankacılık sisteminin bu yeni görünümünün ve hizmet çeşitlemesinin altında yatan temel faktörler, kârlılık ve plase edilen fonların sağlıklı şekilde sisteme geri dönmesini sağlamaya çalışmaktır.

¹¹ Philip M. Graquinto, " Electronic Banking Changes the Industry," *The Bankers Magazine*, (Jan.-Feb., 1987), s.38.

KISIM : V

İŞLETME FONKSİYONLARI İÇİNDE NAKİT YÖNETİMİ VE NAKİT YÖNETİM SORUMLULUĞU

5.1 NAKİT YÖNETİMİNİN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YERİ

Küçük işletmelerden uluslararası işletmelere kadar, nakit yönetimiyle yoğun şekilde ilgilenen işletmeler, organizasyon yapılarında da şartlara uygun değişiklikler meydana getirmek zorundadırlar. Her organizasyon değişikliğinin, ya da işletme bünyesinde yeni birimler oluşturmanın bir maliyeti vardır. Başka bir tanımlama ile, bir işletmede nakit yönetimine yönelik organizasyona gitmenin gerekli olup olmadığının tartışılması gerekmektedir.

Nakit yönetimine ihtiyaç duyan işletmeler, çok değişik faktörlerin etkisi altındadırlar. Bunlar, işletmenin büyüklüğü, finansal yapısı, bulunduğu sektör, bankalarla ilişkiler, rekabet, işletmeye bağlı birimlerin sayısı, bunların yerleşim biçimleri, piyasada geçerli faiz oranları, enflasyon oranı, ülke ekonomisindeki dalgalanmalar gibi faktörlerdir. Bu faktörler değişik boyutlarda finansal yönetimi etkileyerek, işletmeleri nakit yönetimine yönelik organizasyon değişikliğine zorlarlar. Örneğin, zorunlu tüketim malı satan bir ticaret işletmesinde, satışların çoğunun peşin olması ve yine ödemelerin büyük çoğunluğunun peşin gerçekleşmesi nedeniyle, nakit giriş ve çıkışları açısından nakit yönetimi daha kolay gerçekleşirken, üretim sürecinin uzun olduğu bir sanayi işletmesinde, çok geniş alanı kapsayan nakit girişleri ve çıkışları, farklı bir nakit yönetimini gündeme getirecektir.

Bir işletmede nakit yönetiminde aksaklıkların olup olmadığı, nakit yönetimine yönelik yapısal bir değişikliğin gerekli olup olmadığı gibi soruların cevabını bulmada, TABLO-2.1' de verilen ve finansal yöneticinin organizasyonunu test etmesini olanak verebilecek şekilde düzenlenmiş anket formu yardımcı olabilecektir¹².

Nakit yönetim sisteminin performansını ölçmeye yönelik olarak düzenlenen anket formu, temel nakit yönetim teknikleri ile nakit yönetiminin amaçlarına yönelik soruları içermektedir. Bu sorulardan birisine ya da bir kaçına verilecek hayır cevabının, işletme üzerindeki olumsuzluklarını incelemek nakit yönetimine yönelik politikalara temel oluşturacaktır.

Büyük işletmelerde nakit yönetimine ilişkin fonksiyonlar nakit yöneticisi tarafından yapılırken, küçük işletmelerde sırf bu iş için birisi görevlendirilmeyecektir. Orta büyüklükte ya da hızla büyüyen organizasyonlarda nakit yönetimi, organizasyon yapısı ile desteklenmelidir.

¹² Anket formunun düzenlenmesinde John M. Kelley'in bu amaca yönelik olarak hazırladığı çalışmadan yararlanılmıştır. Bkz., John M. Kelley, *Cash Management*, (Franklin Watts Inc, New York, N.Y., 1986), s.14-16.

TABLO-2.1 NAKİT FONKSİYONLARININ TEST EDİLMESİ

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
I-NAKİT GİRİŞLERİNE YÖNELİK POLİTİKALAR		
1. İşletme bünyesinde gerçekleşen tüm nakit akımlarını (nakit giriş ve çıkışlarını) net bir şekilde ve tüm boyutlarıyla tanımlayabiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nakit girişlerine ilişkin kayıtların tamamını zaman, miktar ve dayanağına göre kayıt altına alabiliyor ve kontrol altında tutabiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kredili satışlarınızı ayrıntılı bir şekilde izleyebiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alacaklarınızın toplam miktarını ve işletmeye geri dönüş tarihlerini, miktarlarıyla birlikte ve en az aylık periyodları kapsayacak şekilde raporlayabiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nakit toplama faaliyetlerinde ve diğer nakit girişlerine yönelik olarak bankacılık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Beşinci sorunun cevabı evet ise;		
6.1 İşletme bünyesine gelen nakitleri günlük esasa göre bankaya yatırıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Faaliyetlerinizi yürüttüğünüz bankanın ülkenin her yerinde ve sizin nakit toplama faaliyetlerinize yönelik ihtiyaçlarınızı karşılayacak düzeyde şubesi mevcut mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVET HAYIR

- 6.3 Bankanızın nakit toplama faaliyetlerinize ilişkin yürüttüğü hizmetlerin maliyetlerini değerlendiriyor musunuz?
7. Şüpheli Alacakların takibine yönelik olarak, işletme bünyesinde oluşturulmuş özel bir politikaya sahip misiniz?
8. Nakit girişlerini hızlandırmaya yönelik politikalardan işletme bünyesine uygun olanları kullanıyor, ya da yeni politikalar üretiyor musunuz?

II-NAKİT ÇIKIŞLARINA YÖNELİK POLİTİKALAR

1. İşletmenin nakit çıkışları, işletmenin bütün düzeylerinde mi gerçekleştiriliyor?
2. Nakit çıkışına yetkili olanların sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiş ve kontrol edilebilir boyutta mıdır?
3. Bütün nakit çıkışlarını tarih ve miktar açısından programlayabiliyor musunuz?
4. Nakit çıkışlarınızın tamamını çekle ve belli bir banka üzerinden mi gerçekleştiriyorsunuz?
5. Alımlarda nakit iskontosundan yararlanıyor ve işletmeye getireceği faydanın ekonomik boyutunu ölçüyor musunuz?

II-BANKA İLİŞKİLERİ

1. Banka ile ilişkileri yönetecek üst düzey yöneticileri ve sorumlulukları belirlenmiş midir?

EVET HAYIR

2. Borçlanma kararları üst düzey yönetimine yönelik karar prosedürü içinde midir ve bu konudaki kararların boyutu kontrol edilebilmekte midir?
3. İşletmeniz nakit düzeyindeki aksamaları giderme de, yeterli miktarda krediye her zaman sahip midir?
4. Çalıştığınız bankanın sunduğu hizmetler, nakit yönetimine ilişkin faaliyetleri karşılamaya yeterli midir?
5. Bankanızın sunduğu hizmetler karşılığında talep ettiği ücretler, diğer bankalara göre kabul edilebilir düzeyde midir?
6. Bankanız günlük bakiyenizi düzenli olarak bildiriyor mu?

III-NAKİT PLANLAMASI

1. İşletmenin nakit girişlerini ve çıkışlarını tahmin edip, gerekli planları yapabiliyor musunuz?
2. Planlarınız belli zaman dilimlerini kapsayacak şekilde ve yeterli uzunluğa sahip midir?
3. Uzun vadeli planlarınız, yatırım planlarını da içeriyor mu?
4. Kısa vadeli planlarınız, günlük nakit ihtiyaçlarınızı gösteriyor mu?
5. Gerçekleşen nakit akımları ile nakit planlarınız arasında uyumsuzluk var mı?
6. Planlarınızdaki sapmaları ölçen ve bunu açıklayan bir mekanizma mevcut mudur?

EVET HAYIR**V-FAZLA FONLARIN KULLANIMI**

1. Fazla fonların kullanımını için resmi bir prosedüre sahip misiniz?
2. İşletmenizin banka hesap bakiyelerini düzenli olarak izleyip fazla nakitinizle ilgili bilgileri alabiliyor musunuz?
3. Banka bakiyenizi günlük olarak alıyor musunuz?
4. Bankanızdaki ticaret hesaplarında fazla miktarda fon tutuyor musunuz?
5. İşletmenizde fazla fonların değerlendirilmesine yönelik politikalar mevcut mudur?
6. İşletmenizin planlı bir yatırımı varmı, ya da yatırımlarınızı planlı şekilde mi gerçekleştiriyorsunuz?
7. Kısa vadeli yatırımlarınızı düzenli olarak izleyip, gelirlerinizi kontrol altında tutabiliyor musunuz?

Nakit yönetimini, işletme içinde ayrı bir birim olarak organize etmenin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi; programlı ve koordine edilmiş nakit yönetimi, işletme gelirlerini artırıcı yönde faaliyette bulunacaktır. İkincisi ise, nakit yönetimi zaman faktörünü planlama ile işletmenin lehine çevirmekte, üst yönetimin kararlarına hız ve olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

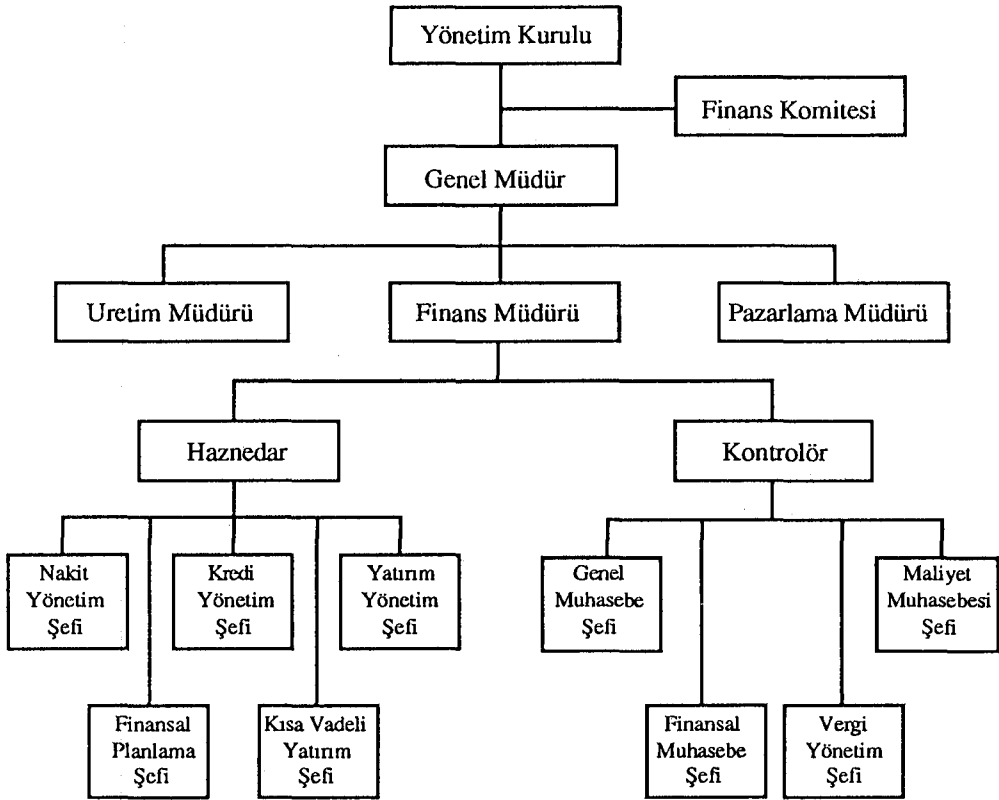
Genel olarak nakit yönetimi, finans departmanında yer alan finans başkan yardımcısı, haznedar ya da kontrolör tarafından yapılmaktadır¹³. ŞEKİL-2.1'de büyük bir işletmede nakit yönetiminin işletme içindeki yeri ve örgüt yapısı görülmektedir. Bu

¹³ ABD'de yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan firmaların çoğunda nakit yönetimi, finans departmanında yer alan finans başkan yardımcısı, haznedar bazende kontrolör tarafından yapılmaktadır. Çok az firmada portföy yönetimi ile bankacılık işlemleri finans yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Bkz., David I. Fisher, *Cash Management in the Moderate-Sized Company*, (The Conference Board Inc., New York, N.Y., 1972), s.1-5.

şemada nakit yönetim sorumluluğu haznedar tarafından yerine getirilmektedir.

5.2 NAKİT YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

Nakit yönetimi ŞEKİL-2.1'de görüldüğü gibi, finans fonksiyonunun bir alt sistemidir. Genellikle yönetim sorumluluğu, büyük işletmelerde haznedar ve kontrolörün dışında ayrı bir görevliye verilirken, orta büyüklükteki bir işletmede bu fonksiyon genellikle haznedar tarafından yürütülmektedir. Nakit yönetiminin çok geliştiği sanayileşmiş ülkelerde, örneğin, ABD'de bu görevi üstlenen yöneticiler, diğer yöneticilere göre daha büyük ücretler almakta ve daha geniş yetkilerle donatılmaktadırlar¹⁴.



ŞEKİL-2.1 BİR İŞLETMEDE FİNANS BÖLÜMÜNÜN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YERİ VE ÖRGÜT YAPISI

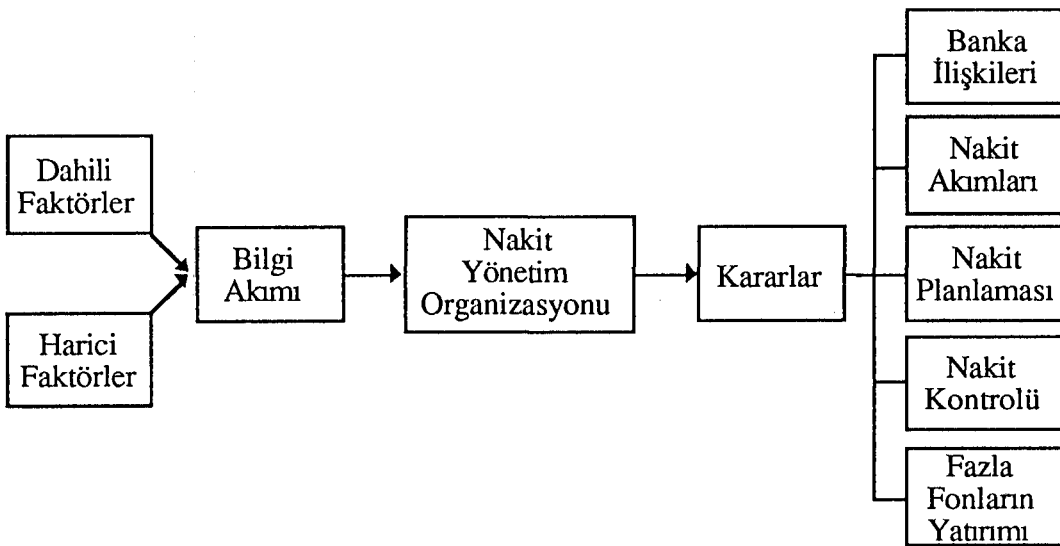
Nakit yöneticisinin temel görevi, nakit yönetimine ilişkin amaçları

¹⁴ Bkz., William L. Davidson, "Hitting the Big Time," *Cash Flow*, (June-1985), s.44.; Richard J. Poje, "The CFO Express," *Cash Flow*, (June-1985), s.32-33.; Theodore Justin Gage, "The Treasury Pay off," *Cash Flow*, (June-1985), s.39-41.

gerçekleştirmektir. ŞEKİL-2.2' nakit yöneticisinin, nakit yönetimine ilişkin karar prosedürü verilmiştir.

Karar prosedürü incelendiğinde de görüleceği gibi, nakit yöneticisinin faaliyet kapsamı içine giren konuları beş ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar;

- * Banka ilişkilerinin yönetimi,
- * Nakit planlaması,
- * Nakit akışlarının yönetimi,
- * Fazla fonların yatırımı,
- * Nakit kontrolü.



ŞEKİL-2.2 NAKİT YÖNETİMİNDE KARAR PROSEDÜRÜ

5.3 NAKİT YÖNETİMİNİN DİĞER İŞLETME FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİLERİ

Nakit yöneticisi, nakit yönetimine ilişkin amaçları gerçekleştirirken, diğer işletme fonksiyonları ve nakit akımını etkileyen her fonksiyon ile, belli bir organizasyon içerisinde nakit yönetimini gerçekleştirmek zorundadır¹⁵. Örneğin, çalışma sermayesinin içinde yer alan kalemlere ilişkin kararlar, nakit yönetimini direkt olarak etkiler.

¹⁵ Bkz., Alan J. Schenider, "Beyond Managing Cash to Managing Cash Flow," *Financial Executive*, (Nov.-Dec., 1988), s.54.

Modern nakit yönetimi günümüzde üretim maliyetlerinden, maliyet kontrolüne; pazarlama stratejilerinden, muhasebe akışına kadar geniş bir boyutta işletme fonksiyonları içine girmiştir. Genel olarak nakit yönetimi aşağıda belirtilen sahalarda karar prosedürüne katılmalı ve bu konularda karşılıklı bilgi alışverişi gerçekleştirilmelidir. Bu sorunun çözümü düzenli olarak yapılan komite toplantıdır.

5.3.1 Nakit Yönetimi ve Muhasebe

Muhasebe kayıtları ve metodları, nakitin her zaman ve kısa sürede denetlenmesine olanak vermelidir. Özellikle nakit girişlerinin ve çıkışlarının kaydedilmesinde, anında kayıt ve sonuçları verebilecek raporlama düzeninin oluşturulması gerekir. Bu sistem, finansal yönetime istediği zaman nakit bakiyesini görme ve fazla nakiti kullanma olanağı verecektir.

Nakit yönetiminde günlük bilgi akımı çok önemlidir. İyi düzenlenmiş bir muhasebe sisteminde, günlük olarak banka bakiyesi ve nakit çıkışları düzenli olarak verilebilmelidir.

Finansal yönetici bu bilgilere istediği zaman ulaşabilmeli ve raporlar muhasebeden günlük olarak gelmelidir. Elde yapılan muhasebeleştirilmede bu tür bilgilere istenildiği zaman ulaşma olanağı yoktur ya da kolay değildir. Bilgisayarla oluşturulmuş bir muhasebe sisteminde bu hedefe daha kolay ulaşılır.

5.3.2 Nakit Yönetimi ve Pazarlama

Pazarlama departmanının aldığı bir çok karar nakit yönetim politikasını yakından ilgilendirmektedir. Örneğin, pazarlama departmanı, stratejik pazarlama karmasına kredili satış politikasını da dahil ettiğinde, karar doğrudan nakit yönetimini etkiler¹⁶.

¹⁶ Bkz.; Clive Johnson ve Arun Aggarwal, "Cash Management-Comes to the Ball," *Accountancy*, (December-1988), s.81.

5.3.3 Nakit Yönetimi ve Üretim Programı

İşletmenin uyguladığı yatırım programının büyüklüğü, girdilerin yerli ya da yabancı olması gibi faktörler nakit akımlarını doğrudan etkileyeceği için, nakit yönetimi bu tür kararlarda karar alımlarına katılmak zorundadır. Örneğin, üretim programı ile iç içe olan stok yönetimi, bir çok işletmede nakit yöneticisinin sorumluluğuna verilmiştir.

5.3.4 Nakit Yönetimi ve Yatırım Kararları

Üst düzeyde alınacak uzun vadeli yatırım kararları doğal olarak nakit yönetiminin sorumluluğu altına girmektedir. İlgili yatırım, özkaynaklardan mı yapılacaktır?... ya da, kullanılacak yabancı kaynağın ödeme biçimi nasıl gerçekleşecektir?... vb. soruların cevabını nakit yönetimi üst düzeye verecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE NAKİT AKIMLARININ PLANLANMASI

KISIM - VI

NAKİT PLANLAMASINA GENEL BİR YAKLAŞIM VE PLANLAMADA BİLGİSAYAR KULLANIMI

6.1 NAKİT PLANLAMASININ ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Planlamanın temel amacı, gelecekte gerçekleşebilecek ve işletmeyi etkileyebilecek olan olayların önceden tahmin edilmesidir¹. Nakit planlaması, nakit akışlarının önceden tahmin edilmesini amaçlarken, bu tahminlerle elde edilecek veriler, uzun ya da kısa dönemli faaliyetlerin planlanmasında temel verileri oluşturacaklardır.

Bir işletmenin nakit akımları düzenli ve kontrol edilebilir düzeyde ise, nakit girişlerine ve çıkışlarına yönelik ayrıntılı çalışmaların çok büyük yararı olmayacaktır. Günlük yaşamda hiç bir işletmenin nakit akımları düzenli değildir ve çok sayıda içsel ve dışsal faktör, nakit akımlarını değişik boyutlarda etkiler². Örneğin; stok politikasını ekonomik sipariş miktarı esasına dayandırmış ve düzenli stok alım politikası izleyen bir işletme, büyük bir alış politikasından yararlanma durumunda, genel politikadan ayrılarak her zamanki düzeyinden daha büyük oranda stok alımına gidebilir. Satışları mevsimsel olan işletmelerin bazı aylar satışlarındaki anormal yükselmelerden dolayı, nakit girişleri nakit çıkışlarından fazla gerçekleşirken, durgun dönemlerde ise çok az nakit girişi

¹ Paul J. Bechler, *Contemporary Cash Management*, (2 Baskı John Wiley and Sons, New York, NY, 1983), s.460.

² Doğan Bayar, *Endüstri İşletmelerinde Finansal Planlama*, (Sevinç Matbaası Ankara, 1967), s.9.

olacaktır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Birinci bölümde ayrıntılı şekilde de verildiği gibi, çalışma sermayesini etkileyen her faktör, işletmenin nakit akımlarını da doğrudan etkileyecektir. Nakit yöneticisi, gelecekteki nakit akışlarını tüm boyutlarıyla tahmin etmeye çalışarak, meydana gelebilecek olan dalgalanmalardan, işletmesinin minimum düzeyde etkilenmesini sağlamaya çalışacaktır.

Nakit planlaması işletmelere, nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının tarihlerini ve miktarını verirken, ilgili dönemlerde nakit fazlası ya da nakit noksanına ilişkin gelişmeleride verir. Nakit akımlarının zamanlaması, işletme yönetimi tarafından kontrol edilebilir durumdadır. Uygun nakit girişlerini hızlandırıcı politikalar ya da nakit çıkışlarını yavaşlatıcı politikalar ile, nakit akımları, nakit yöneticisi tarafından kontrol altına alınabilmektedir. Bu tür politikaların geliştirilmesini, nakit planları olanaklı kılar.

Nakit planlamasının genel amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür³:

- * İşletme faaliyetlerine yönelik olarak planlanmış dönemler sonunda, işletmenin nakit durumunu belirlemek,
- * Nakit fazlası ya da noksanını, zaman ve miktar olarak gösterebilmek,
- * Nakit açığını karşılayacak finansman olanaklarını önceden hazırlamak, ya da oluşacak fon fazlası için yatırım alternatifleri oluşturmak,
- * Nakitin; çalışma sermayesi, satışlar, giderler, yatırımlar, borçlar ve büyüme stratejileri ile ilişkisini eşgüdümlemek,
- * İşletmenin nakit pozisyonunu kontrol etmesine temel bir baz oluşturmaktır.

İşletmelerde nakit planlamasının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, planlar nakit yönetim sorumluluğu verilmiş kişi tarafından ve nakit akışlarını etkileyen diğer departman yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmelidir.

³ Gleen A. Welsch, Ronald Wilton ve Paul Gordon, **Budgeting-Profit Planning and Control**, (5. Baskı, Prentice - Hall Series in Accounting, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988), s.434.

6.2 NAKİT PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Nakit planlamasında başarı sağlayabilmek için, planlama sürecini ve yöntemlerini etkileyen faktörlerin sağlıklı şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar; zaman faktörü, planın amaçlarını ve raporun boyutunu belirleyecek olan içerik faktörü, sonucusu ise, planlamada kullanılacak verilerin güvenilirliğidir.

6.2.1 Nakit Planlamasında Zaman Faktörü

Bir çok işletme, değişik zaman boyutlarını kapsayan bir ya da birden fazla nakit planları hazırlamaktadır. Bütün planlar belli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde yapılır. Belirlenen zaman dilimi planlamada uygulanacak tekniği belirlerken, nakit planlarının her birinin önemi ve detayı zaman boyutuna bağlı olarak değişiklik gösterecektir.

6.2.2 Nakit Planlarının İçeriği

Nakit yöneticisi, değişik zaman dilimlerinde nakit akımlarına ilişkin değişik bilgilere ulaşmak ister. Üst düzey yöneticileride kendilerine iletilen planlarda, detaydan çok temel verileri görmek isterler. Bu yaklaşım, planlamada uygulanacak teknikleri ve detayları etkiler. Uzun dönemli planlar fazla detayı içermezken; kısa dönemli planlar, nakit akımlarına ilişkin çok detaylı bilgileri içerirler.

6.2.3 Nakit Planlamasında Kullanılacak Veriler

Bütün tahminler belli oranda belirsizliği içerir. Geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmanın yöntemlerinden biriside, tarihsel verilerin incelenerek geleceğin tahmin edilmesi yöntemidir. Kullanılabilecek bir çok teknikle örneğin; regresyon analizleri,

trendler, ortalamalar, oranlar v.d. ile geleceğe ilişkin tahminler, geçmişin gerçekleşmiş verilerinden çıkartılabilir.

Nakit planlamasında kullanılacak veriler, nakit girişleri ile nakit çıkışlarına ilişkindir. Nakit planlamasında diğer finansal raporlardan farklı olarak sadece gerçekleşecek nakit hareketleri dikkate alınır. Örneğin; alacakların tahsili ya da borçların geri ödenmesi, gelir tablosunu ilgilendirmezken, nakit akımına konu oldukları için, nakit planlarının temel verilerini oluştururlar. Başka bir tanımlama ile, alacaklar tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilirken, ancak tahsil edildikleri zaman, nakit planlamasına konu olacaktırlar. Özetle; nakit planlamasında, veriler tahakkuk esasına göre değil, nakit akışına yol açıp, açmamasına göre dikkate alınmaktadır.

Nakit planlamasının başarısı, nakit hareketlerinin iyi tahmin edilmesine, dolayısıyla kullanılacak verilerin sağlıklı olup olmamasına bağlıdır. Kullanılacak verilerin miktarı ve güvenilirliği planların başarısını etkilerken, kullanılacak planlama tekniklerinin seçimini de etkileyecektir⁴.

6.3 NAKİT PLANLAMASINDA KULLANILAN YÖNTEMLER

Nakit planlamasında çok sayıda teknik ve bu tekniklerin yapısına uygun raporlama şekli bulunmaktadır. Bir çok işletme değişik türde tekniği, örneğin bilgisayara dayalı yazılım programları kullanarak planlama işlevini yerine getirirken, bazı işletmeler takvim yaprakları ile planlama fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Planlama fonksiyonunun önemi ve uygulanacak yöntem konusu, yönetimin planlama fonksiyonuna bakış açısına bağlıdır. Planlamanın önemine inanan bir yönetim, işletmenin yapısına uygun tüm teknikleri değerlemek ve en uygununu kullanmak isteyecektir.

Nakit planları zaman faktörüne bağlı olarak iki kategoride toplanır. Bunlar, bir yıla kadar yapılan tahminleri içeren kısa dönemli planlar ile, bir yıldan daha uzun bir dönemi

⁴ Bkz.; Gadis J. Dillon, "Getting the Most From Your Forecasting System," *Management Accounting*, (April-1984), s.28-29.

kapsayan uzun dönemli planlardır.

Kısa ya da uzun dönemli nakit planlarında kullanılan yöntemler ise, nakit girişleri ve nakit çıkışları yöntemi ile, düzeltilmiş net gelir yöntemidir. Bunlardan birincisi olan, nakit girişleri ve nakit çıkışları yöntemi genellikle haftalık, aylık ya da üç aylık dönemler için kullanılırken, ikinci yöntem daha çok uzun dönemli tahminler için kullanılmaktadır⁵.

6.4 NAKİT PLANLAMASINDA BİLGİSAYAR VE BİLGİSAYAR PROGRAMLARI

6.4.1 Nakit Planlamasında Bilgisayar Kullanımı

Günümüzde elle yapılan nakit planlaması işlevi; hem süre, hem de işlerlik açısından, nakit yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgileri zamanında verememektedir. Çağdaş işletmeler nakit yönetimine hızla bilgisayarı sokarak, işletme içi faaliyetler ile banka ilişkilerini çalışma istasyonları olarak tanımlanan bilgisayarlar ile yürütmektedirler⁶.

Nakit yönetimde bilgisayarların kullanılması ile daha etkili ve başarılı sonuçlar alınmaktadır⁷. Bilgisayar elle yapılan işlemleri minimuma indirirken; kağıt ve eleman kullanımında da tasarrufa gidilmesini olanaklı kılmaktadır. Bilgisayar kullanımı nakit akımlarının planlanmasında başarı ve hızı artırırken, kontrol fonksiyonu başarılı şekilde uygulanabilmektedir. Planlamada bilgisayarın kullanımı ile de şu faydalar sağlanmaktadır⁸:

- Bilgisayarla, müşterilerin siparişleri ile satıcılara verilen siparişlere ilişkin bilgiler

⁵ Mary C. Driscoll, *Cash Management*, (John Wiley & Sons, New York , NY, 1983), s.187.

⁶ Bkz.; Jack Shaw, "Cash Managers Forge Strategic Role in Electronic Era," *CashFlow*, (November-1985), s.31.

⁷ Melih Erdoğan, *İşletmelerde Nakit Yönetiminde Nakit Bütçelerinin Hazırlanması ve Bağlantılı Tablolar*, (Anadolu Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya. No:71,Eskişehir), s.28.

⁸ Collin Canright, "Will Cash Managers Survive in the Electronic Age?," *CashFlow*, (October-1986), s.44.; CashFlow, "The Economics: A Roundtable," *CashFlow*, (August-1986), s.44.; Janice Sprague, "Treasury Automation Requires Teamwork," *CashFlow*, (May-1986), s.2.

anında kaydedildiği için; bunların fon akımlarını nasıl etkilediklerini görmek mümkündür. Alacaklar hesabı ile ticari borçlar hesabındaki gelişmeler, nakit girişleri ve çıkışlarının tahmin edilmesinde önemli veri kaynaklarıdır.

- Kredili mal alan müşterilerin ödeme günleri ile ticari borçların vadeleri ve miktarları kolaylıkla nakit planlamasına yansıtılır.

- Nakit girişleri ve çıkışlarına ilişkin gelişmeler, planlara geçirilerek planların güncelleşmesi sağlanırken, sapmalar en alt düzeye indirilir. Gelişmelere göre, nakit yönetiminin yeni kararlar alabilmesini olanaklı kılar. Örneğin; planlara göre nakit girişlerinin hızlandırılması gerekiyorsa, nakit yönetiminin zamanında ve etkili kararlar alması ile, nakit girişleri hızlandırılır.

- Yazılım programları ve on line sistemlerle nakit akımları günlük olarak izlenebilir. Programlar nakit yöneticisinin karar alma gücünü artırırken, nakit akımlarını etkileyen diğer departmanlara ilişkin somut veriler ortaya koyar.

- Bilgisayarla banka hesaplarındaki bilgiler anında nakit planlamasına yansıtılarak, günlük nakit düzeyine ilişkin veriler kullanılabilir hale getirilir.

İşletmelerin nakit yönetiminde bilgisayar kullanmalarının (bilgisayar, yazılım programları satın alma, işletmeye uyarlama ve eğitim) maliyeti 15-20 Milyon TL civarındadır. ABD'de yapılan bir araştırmada, bilgisayar kullanımı ile elde edilen tasarrufla, sistemin iki yıl içinde kendisini amorti edeceği hesaplanmıştır⁹.

6.4.2 Nakit Planlamasında Bilgisayar Programları

Nakit planlamasında; işletmeler, ya kendilerinin yapılarına uygun programları profesyonel kuruluşlara yazdırarak; ya da bu konuda hazırlanmış yazılım programlarını satın alarak faaliyete geçerler. İki yöntemin de işletmeye maliyeti değişik boyuttadır.

⁹ Theodore J. Page, "Desktop Computers Enter Treasury Management," *CashFlow*, (September-1982), s.38.

Bünyelerinde bilgisayar bulunan ve muhasebe işlemlerini bu programlarla yürüten işletmelerin, hazır programlar satın almaları yerine, bunlardan yararlanmaları daha ekonomik olacaktır. Muhasebe işlemlerine yönelik olarak hazırlanmış yazılım programlarının büyük bir çoğunluğu işlem tablosu (spreadsheet) olarak tanımlanan bir yöntemle hazırlanmışlardır. Bu tür programların nakit planlamasına uyarlanması oldukça kolaydır. Bu konuda en çok kullanılan yazılım programları, **Lotus 1-2-3**, **Visicalc** ve **SuperCalc**'tir¹⁰.

Bu çalışmada nakit planlamasına ilişkin yöntemler, Lotus 1-2-3 kullanılarak uygulanmıştır. Başka bir tanımlama ile ham muhasebe verilerinden yararlanarak işlem tabloları (spreadsheets) ile nakit planlarının elde edilmesine çalışılmıştır. Bu programın seçilmesindeki temel faktör ise, Lotus'un diğer spreadsheet'lere de uyarlanabilir özelliklere sahip olmasıdır. Bu tür yazılım programlarında temel yaklaşım aynı olduğu için, ilgili yöntemin bunlara uyarlanması oldukça kolay olacaktır.

¹⁰ Lotus 1-2-3; Lotus Development Corporation, VisiCalc ve SuperCalc; Visi Corporation tarafından geliştirilmiş programlardır.

KISIM - VII

KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE PLANLARIN İŞLEM TABLOLARI (SPREADSHEETS) UYGULAMASI

7.1 KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE NAKİT YÖNETİMİNE ETKİLERİ

7.1.1 Kısa Dönemli Nakit Planları

Bir yıla kadar dönemi kapsayan nakit planlarının, kısa dönemli nakit planları olduğunu daha önce tanımlamıştık. Kısa dönemli nakit planları, değişik zaman dilimlerini kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Genellikle günlük periyotlarla düzenlenmiş haftalık, haftalık periyotlarla aylık; aylık periyotlarla üç aylık; üç aylık periyotlarla altı aylık, altı aylık periyotlarla düzenlenmiş yıllık nakit planları hazırlanmaktadır. Bunlardan birisini ya da hepsini hazırlama kararı; işletmenin yapısı, bulunduğu sektör, ekonomik dalgalanmalar, bankacılık sistemi, kaynak maliyeti v.d. gibi çok sayıda faktörün etkisi altındadır.

TABLO-3.1'de kısa dönemli nakit planlarının türleri, periyotları ve amaçlarına ilişkin veriler verilmiştir. Nakit yöneticileri bu tablodan yararlanarak ve işletmenin nakit hareketlerinin yapısına, değişkenliğine göre en uygun plan çeşidini ve periyotunu belirlemeye çalışacaklardır.

Plan Türü	Planın Detayı Periyotları	Plan	Amaç	Sunulacak Yönetim Birimi
Günlük Nakit Tahmini	Gelecek 15 gün için temel nakit hareketlerini belirlemek	Günlük	Günlük Nakit Balansı	Nakit Yöneticisine
Haftalık Nakit Özeti	Her hafta bir önceki haftanın tahminleri ile, gerçekleşen rakamların karşılaştırılması ve gelecek dönemlerin revizesi	Haftalık	Planlanmış nakit akımları ile gerçekleşen nakit akımlarının analizi	Genel Müdür Finans Dep. Müdürü Kredi Dep. Müdürü
Aylık Nakit Tahmini	-Cari ve gelecek 6 aylık dönemi kapsayacak şekilde aylık olarak, -3'er aylık ve 6 aylık tahmin özetleri, -Aylık karşılaştırmalı analiz edebilecek bir formatla	Aylık	Kısa dönemli kredi, K.V. Yatırım ve Kısa Vadeli borç durumlarına ilişkin verileri oluşturmak	Yönetim Kur. Genel Müdür Finan. De. Müd. Kredi Depart

TABLO-3.1 KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI

7.1.2 Kısa Dönemli Nakit Planlarının Nakit Yönetimine Etkileri

Kısa dönemli nakit planlarının, nakit yönetimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Planlar, öncelikle üç amacın gerçekleştirilmesine hizmet eder. Bunlar; faaliyetler için gerekli olan nakiti sağlamak, kısa vadeli borçlanma durumunu önceden tahmin edebilmek ve kısa vadeli yatırımları yönetmektir.

7.1.2.1 Faaliyetler İçin Gerekli Nakitin Önceden Tahmin Edilmesinin Nakit Yönetimine Etkisi

Kısa vadeli nakit planlamasının temel amacı, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için hangi tarihte, ne miktarda nakite ihtiyacı vardır?... sorusunun cevabını bulmaktır. Nakit yönetim sorumluluğunu üstlenmiş kişiler, etkili bir nakit yönetim programını uygulamaya sokabilmek için, bu bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Bu tür bilgileri

zamanında elde edemeyen bir nakit yöneticisi, işletmede bulundurulması gereken nakit düzeyini bilemeyecek; ya da faaliyetler için varolan nakit düzeyi yetmeyecek olursa, gerekli kaynağı istediği anda bankalardan sağlama olanağına sahip olamayacaktır.

7.1.2.2 Kısa Vadeli Finansman İhtiyacının Önceden Tahmin Edilmesinin Nakit Yönetimine Etkisi

Bir çok işletme, kısa vadeli nakit dengesizliklerini yabancı kaynaklara (özellikle bankalara) başvurarak giderme olanağına sahip olmakla birlikte, yeterli kredi limitinin olmaması ya da başka faktörlerle ihtiyaç anında yabancı kaynak sağlayamama riskine her zaman sahiptir. Bu ihtiyacın önceden miktar ve zaman olarak belirlenmesi, işletmeye en uygun finansman kaynağının, örneğin uygun banka, uygun kaynak seçimine olanak verir.

Miktarın önceden belirlenmesi finansman alternatifi yaratma yanında, pazarlık açısından da önemli bir veri olarak kullanılabilir. Gerekli kaynak bir bankadan sağlanacaksa, hangi zamanda, hangi miktarda kaynağa ihtiyaç olduğunun bilinmesi nedeniyle, kredi maliyetleri, geri ödeme sürecinin belirlenmesi gibi, kredi anlaşmasının en önemli maddelerinin kolayca saptanmasını olanaklı kılar¹¹.

7.1.2.3 Fazla Fonların Önceden Tahmininin Nakit Yönetimine Etkisi

Kısa vadeli nakit planları, fazla fonların yönetimine de olanak verir. Fazla fonların miktar ve süre olarak önceden tespit edilmesi, bu fonların en uygun şekilde kullanımında nakit yöneticisine hareket serbestisi sağlar. Bu bilgi, menkul kıymetleri satınalma ve satma kararını sağlıklı şekilde alma olanağı verirken; kısa vadeli yatırımlardan elde edilen karlılığın maksimum düzeye çıkarılmasını olanaklı kılar¹².

¹¹ Basil D. Mavrovitis, "Gettings Fitted for the Right Bank Loan," *Corporate CashFlow*, (January-1989), s.36.

¹² Delbert M. Brown ve John H. Wolforth, "Cash Forecasting Improves Investment Performance," *CashFlow*, (November-1985), s.46.

7.1.2.4 Kısa Dönemli Planların Nakit Yönetiminde Diğer Kullanım Alanları

Kısa dönemli planların yukarıda belirttiğimiz amaçların gerçekleştirilmesini sağlaması yanında, bir çok değişik açıdan nakit yönetimine olumlu katkıları olmaktadır.

Planlar;

- Çalışma sermayesinin diğer kalemlerinin yönetimi ile, nakit yönetiminin düzenli olarak hareket etmesine zemin hazırlarlar. Örneğin, önemli nakit çıkışına yol açan stokların yönetimine yönelik uygun kararların alınmasını olanaklı kılarken, alacakların yönetiminde, kredi yöneticisine; kredili satışların vadelerinin belirlenmesine ilişkin verileri sağlar.

- İşletmenin kısa ya da uzun vadeli yabancı kaynaklarının yönetimine ilişkin miktar ve vade açısından yardımcı olurken, uzun dönemli borçlanma politikalarının temellerini oluştururlar. Örneğin, belli dönemde oluşan fon fazlalarının, borç ödemedeki kullanılmasını sağlama, kredi limitlerini uzun dönemde arttırma gibi işlevlerin yerine getirilmesine zemin hazırlarlar.

- Uzun dönemli nakit planlarının ve uygulanan nakit politikalarının güncelleştirilmesini olanaklı kılarlar.

7.2 KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANLAMASINDA NAKİT GİRİŞLERİ VE NAKİT ÇIKIŞLARI YÖNTEMİ VE YÖNTEMİN İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI

7.2.1 Yöntemin Tanımlanması

Nakit girişleri ve çıkışları yönteminin özünü, işletmenin planlanan dönemdeki tüm nakit akımlarının ayrıntılı olarak tahmini oluşturmaktadır. Yöntemin birinci aşamasında, işletmenin olağan ve olağan dışı nakit akımlarının tanımlanması gerekmektedir. Bir işletmede oluşan nakit akımlarını aşağıdaki başlıklarla sınıflamak mümkündür.

Bunlar¹³:

Dönem İçi Nakit Girişleri;

- * Satışlardan elde edilen nakit,
 - Net satış hasılatı
 - Alacaklardaki azalışlar
- * Diğer faaliyetlerden gelirler ve kârlardan dolayı sağlanan nakit,
- * Olağanüstü gelir ve kârlardan sağlanan nakit,
- * Kısa vadeli borçlardaki artış,
 - Menkul kıymet ihraçlarından
 - Diğer artışlar
- * Uzun vadeli borçlardaki artış,
 - Menkul kıymet ihraçlarından
 - Diğer artışlar
- * Sermaye artırımından sağlanan nakit,
- * Diğer nakit girişleri.

Dönem İçi Nakit Çıkışları;

- * Maliyetlerden kaynaklanan nakit çıkışı,
 - Satışların maliyeti
 - Stoklardaki artış
 - Borçlardaki (alımlardan kaynaklanan) azalış
- * Faaliyet giderlerinden dolayı nakit çıkışı,
 - Araştırma ve geliştirme giderleri
 - Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri
 - Genel yönetim giderleri
- * Diğer faaliyetlerden giderler ve zararlardan dolayı nakit çıkışı,
- * Finansman giderlerinden dolayı nakit çıkışı,

¹³ Resmi Gazete, (29 Ocak 1989), S.20064.

- * Olağanüstü gider ve zararlardan dolayı nakit çıkışı,
- * Duran varlık yatırımları nedeniyle nakit çıkışı,
- * Kısa vadeli borçların anapara ödemeleri (alımlarla ilgili olmayan),
 - Menkul kıymetler anapara ödemeleri
 - Diğer ödemeler
- * Uzun vadeli borçların anapara ödemeleri (alımlarla ilgili olmayan),
 - Menkul kıymetler anapara ödemeleri
 - Diğer ödemeler
- * Ödenen vergi ve benzerleri,
- * Ödenen temettüleri,
- * Diğer nakit çıkışları.

Her işletmenin bünyesinde oluşan nakit girişlerinin kaynakları ile, nakit kullanım alanları farklı olacaktır. Bu bölümde verilen başlıklar, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ve ilgili kanuna tabi ortaklıklarca düzenlenecek nakit akımı tablosunda yer alması gereken başlıklara paralel olarak verilmiştir.

Nakit girişleri ve çıkışlarına yönelik bir format oluşturulduktan sonra, ikinci aşama olan ilgili kalemlerin tahminine geçilir. İşletmedeki nakit akımlarının büyük çoğunluğu ile satışlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir tanımlama ile, satış düzeyindeki artma ya da azalma, satışlardan elde edilen nakit girişlerini, maliyetlerden kaynaklanan nakit çıkışları ile, faaliyet giderlerinden dolayı nakit çıkışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu kalemlerin dışında, kısa vadeli satıcı kredileri, tahakkuk etmiş vergi ve sigorta primleri de satış düzeyinden etkilenmektedir¹⁴. Gerçekçi bir satış planı hazırlanmazsa nakit planlarının bütün unsurları ya tamamen yanlış olur, ya da gerçeklerle çelişir.

Nakit planlarında kullanılacak verilerin bulunmasında, satış bütçelerinden temin edilen satış rakamlarından yararlanır. Satış düzeyi ile doğrudan etkilenen kalemlerin, satışlarla ilişkisi, ilgili kalemlerin satışlara oranı ya da diğer istatistiksel yöntemlerle

¹⁴ Öztin Akgüç, *Finansal Yönetim*, (Sermet Matbaası, İstanbul,1979), s.159.

ortaya konulur. Bu yaklaşımın özünde temel planlama varsayımı olan, geçmiş yıllardaki ilişkilerin gelecek yıllara ışık tutacağı ilkesi yatmaktadır. Kurulan ilişkiler sağlıklı işlemiyorsa, örneğin, mevsimsel dalgalanmalardan etkilenen bir işletmede ilişkilerin yıllık olarak değil, aylık periyotlarla ve sapmaları gösterecek şekilde kurulması gerekmektedir.

Nakit yöneticisi tarafından hesaplanacak verilerle, bunların dışındaki verilerin kaynağı; satışlar, masraflar, yatırım ve finansman bütçeleri gibi temel işletme bütçeleridir¹⁵.

7.2.2 Yöntemin İşlem Tabloları Uygulaması

Çalışmanın bu bölümünde Lotus-123 kullanılmıştır. Lotus'la hazırlanan tablolara ilişkin detaylı açıklamalar uygulama sırasında verilmemiş, kullanıcıların temel bilgilere sahip oldukları varsayılmıştır¹⁶. Hazırlanan tablolarda kullanılan tüm formül ve tablolar arasındaki bağlantıları gösteren ilişkiler, kolon ve satırları gösterecek şekilde, ekler bölümünde verilmiştir.

İşlem tabloları ile çalışan programlar muhasebe amaçlı çalışmaların yapılmasına olanak veren, verileri ve formülleri verdiğinizde her türlü matematiksel işlemi yapabilen, kullanıcılar tarafından programlandığı şekilde, gerekli ilişkileri kurabilen özetle her türlü mali tabloların düzenlenebileceği yazılım programlarıdır. Kullanıcıların yapmaları gereken tek şey ham verilerin program tarafından nasıl işlenmesi gerektiğinin yazılım programına işlenmesidir. Bu çalışmada Lotus kullanılarak iki dosya oluşturulmuştur. Birincisi, **Veri.wk1** olarak tanımladığımız dosya (file)dır. **Veri.wk1**; kısa dönemli nakit planlarında kullanılacak verilerin hesaplanmasında kullanılacak tabloları içermektedir.

¹⁵ Bkz.; Oktay Güvemli, *İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması*, (Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977), s.29.

¹⁶ Lotus yada spreadsheet şeklinde düzenlenmiş programların nasıl kullanılacağına ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bkz.; Que, *Using 1.2.3* (Que Corporation, Carmel, IN, 1989).; Terris B. Wolf, *Microcomputer Applications*, (Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1984).; Shelly and Cashman, *Learning to Use: SuperCalc3, dBase III, and Wordstar 3.3*. (Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1986).

İkinci dosya olan **Nakit.wk1** ise, nakit bütçesi ile gerçekleşmiş rakamlarla tahminleri karşılaştıran tabloları içermektedir.

7.2.2.1 Nakit Planlamasında Kullanılacak Verilerin (**Veri.wk1**) Hazırlanması

Veri.wk1 olarak tanımlanan ve TABLO-3.2'de verilen formatta, işletmenin gerçekleşmiş satış düzeyleri ile satış düzeyinden etkilenen kalemler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Tabloya hiçbir veri girişi yapılmadığı için son kolon hata (ERR) vermektedir.

TABLO-3.2'

KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABLOSU (000.000 TL)			
1989 Satışları ----->		0.00	
NAKİT GİRİŞİ		Toplam	Kalemlerin Satış.Oranı
Pesin Satışlar		0.00	ERR
Alacaklardan Tahsilat		0.00	ERR
Kısa Vadeli Borçlar		0.00	ERR
Diğer		0.00	ERR
Diğer		0.00	ERR
Diğer		0.00	ERR

NAKİT ÇIKIŞI			
Stoklar		0.00	ERR
Hammadde	0.00		
Yarı Mamul	0.00		
Mamul	0.00		
Personel Ücretleri		0.00	ERR
İşçi Ücretleri	0.00		
Aylıklar	0.00		
Çesitli Ödemeler	0.00		
Oteki G.Ü.G.		0.00	ERR
Yakıt	0.00		
Enerji ve Su	0.00		
Taşıma	0.00		
Bakım-Onarım	0.00		
Diğer	0.00		
Genel Yönetim Mas.			
Satış Masrafları	0.00	0.00	ERR
Diğer	0.00		ERR
Diğer	0.00		ERR
=====			

Veri.wk1' in kullanılarak TABLO-3.2'nin hazırlanabilmesi için kullanıcıların sadece kolon-B'deki verilerle, kolon-C satır-4'ü (kolonC4)girmesi yeterlidir.

TABLO-3.3'de programın ekrandaki görüntüsü verilmiştir. Kolon-A; nakit girişleri ve çıkışlarına ilişkin kalemleri, kolon-B; ana hesapları açıklayan verileri, kolon-C; kalemler toplamını, kolon-D ise, ilgili kalemlerin satışlara oranını vermektedir. Kolon-B ye bilanço ve gelir tablosundan sağlanan veriler girilmiş ve kolon-C elde edilmiştir.

TABLO-3.3

	A	B	C	D
1				
2	KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABLOSU			
3	(000.000 TL)			
4	1989 Satışları ----->		0.00	
5				Kalemlerin
6	NAKİT GİRİŞİ		Toplam	Satış.Oranı
7	-----			
8	Peşin Satışlar		18.60	ERR
9	Alacaklardan Tahsilat		8.40	ERR
10	Kısa Vadeli Borçlar		0.00	ERR
11	Diğer		0.00	ERR
12	Diğer		0.00	ERR
13	Diğer		0.00	ERR
14				
15				
16				
17	-----			
18	NAKİT ÇIKIŞI			
19	Stoklar		26.04	ERR
20	Hammadde	22.44		
21	Yarı Mamul	2.40		
22	Mamul	1.20		
23	Personel Ücretleri		5.04	ERR
24	İşçi Ücretleri	2.80		
25	Aylıklar	1.60		
26	Çeşitli Ödemeler	0.64		
27	Öteki G.Ü.G.		5.46	ERR
28	Yakıt	2.30		
29	Enerji ve Su	0.95		
30	Taşıma	1.70		
31	Bakım-Onarım	0.40		
32	Diğer	0.11		
33	Genel Yönetim Mas.			
34	Satış Masrafları	3.36	3.36	ERR
35	Diğer	0.00		ERR
36	Diğer	0.00		ERR
37	=====			

Programın nasıl çalıştığını göstermek için verilen TABLO-3.4'de ise ilgili yıla ait satış düzeyi kolon-C4'e girilmiş ve D'nin elde edilmesi sağlanmıştır.

KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABLOSU (000.000 TL)			
1989 Satışları ----->		42.00	
NAKİT GİRİŞİ		Toplam	Kalemlerin Satış.Oranı
Peşin Satışlar		18.60	0.44
Alacaklardan Tahsilat		8.40	0.20
Kısa Vadeli Borçlar		0.00	0.00
Diğer		0.00	0.00
Diğer		0.00	0.00
Diğer		0.00	0.00

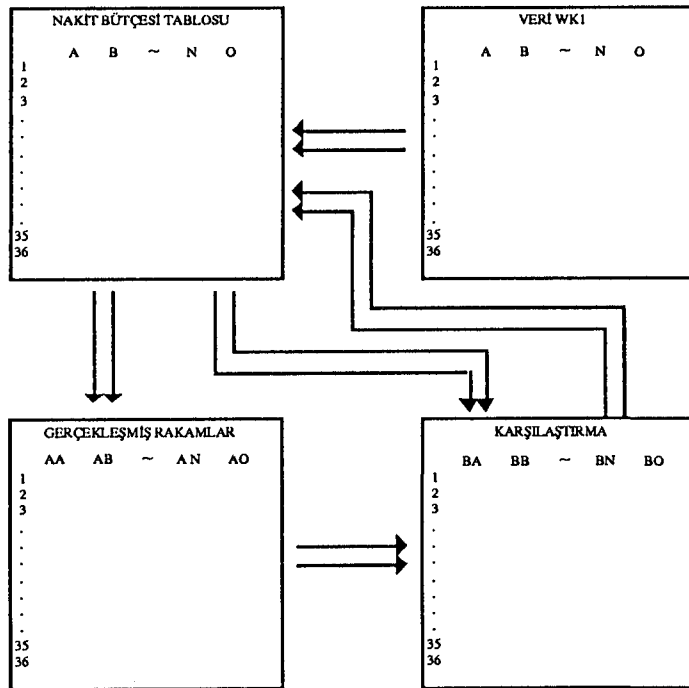
NAKİT ÇIKIŞI			
Stoklar		26.04	0.62
Hammadde	22.44		
Yarı Mamül	2.40		
Mamul	1.20		
Personel Ücretleri		5.04	0.12
İşçi Ücretleri	2.80		
Aylıklar	1.60		
Çeşitli Ödemeler	0.64		
Öteki G.Ü.G.		5.46	0.13
Yakıt	2.30		
Enerji ve Su	0.95		
Taşıma	1.70		
Bakım-Onarım	0.40		
Diğer	0.11		
Genel Yönetim Mas.			
Satış Masrafları	3.36	3.36	0.08
Diğer	0.00		0.00
Diğer	0.00		0.00
=====			

Veri.wk1' de yer alan her şeyi değiştirmek mümkündür. Ek-1'de tablonun düzenlenmesinde kullanılan tüm formüller ve ilişkiler verilmiştir. Bu formüller esas alınarak ilgili program her türlü işletmeye uyarlanabilir, periyotlar yada veri tabanına ilişkin bilgiler kullanıcılar tarafından kolayca değiştirilebilir.

7.2.2.2 Kısa Dönemli Nakit Planı (Nakit.wk1) Uygulaması

Kısa dönemli nakit planlamasında işlem tablosu (spreadsheet) üzerinde düzenlenen üç tablo bulunmaktadır. Her üç tablo birbiri ile bağlantılı olarak düzenlenmiştir. Başka bir tanımlama ile birinci tablodaki veriler ikinci tabloyu, bir ve ikinci tablodaki veriler ise, üçüncü tablonun verilerini oluşturmaktadır. İlişkiler bütünü TABLO-3.5'de gösterilmiştir.

TABLO-3.6'da ise işletmenin nakit girişleri ve nakit çıkışları ve aylara göre net nakit akımı ile nakit bakiyesini gösteren ilk iki aylık format verilmiştir. Bu programı uygulayan nakit yöneticisi, **Veri.wk1**'deki verilerle, Ocak ayına ilişkin tahmini satış düzeyi ve aylık büyüme oranını verdiğinde, TABLO-3.7'de yer alan nakit bütçesini elde etmektedir. Ek-2'de verilen formüller yardımı ile nakit yöneticisi aylık periyotları, günlük ya da haftalık olarak düzenleme, hesap isimlerini değiştirme olanağına sahiptir. Program değişik veri girişlerine olanak verecek şekilde hazırlandığı için, plan dönemi içinde değişiklik yapma olanağı da bulunmaktadır. Örneğin satışlardaki büyüme oranının %3'den %4'e çıkacağına ilişkin bir tahmin, plana kolayca yansıtılabilir. Sadece %3'ün yerine %4 yazmak nakit bütçesini revize etmek için yeterlidir.



TABLO-3.5 İŞLEM TABLOLARI

TABLO-3.6

NAKİT BÜTÇESİ TABLOSU	SATIŞLARDA ARTIŞ		
	SATIŞLAR	OCAK 0.00 1	ŞUBAT 0.00 2
AYLIK REEL VERİLER TABLOSU			
NAKİT GİRİŞLERİ			
Net Satış Hasılatı	0.00	0.00	0.00
Alacaklardan Tahsilat	0.00	0.00	0.00
Diğ.Faal.Sağ.Nakit	0.00	0.00	0.00
Olağan.Gel.Kar.Nakit	0.00	0.00	0.00
K.V.Borçlarda Artış	0.00	0.00	0.00
U.V.Borçlarda Artış		0.00	0.00
Sermaye Art.Sağ.Nakit		0.00	0.00
Diğer Nakit Girişleri	0.00	0.00	0.00
TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ		0.00	0.00
NAKİT ÇIKIŞLARI			
Stoklar	0.00	0.00	0.00
Personel Ücretleri	0.00	0.00	0.00
Öteki G.Ü.G.	0.00	0.00	0.00
Satış Masrafları	0.00	0.00	0.00
Diğer		0.00	0.00
Diğer Faali.Giderleri	0.00	0.00	0.00
Ticari Borçlar		0.00	0.00
K.V.Borç Ödemeleri		0.00	0.00
U.V.Borç Ödemeleri		0.00	0.00
Diğer Nakit Çıkışları	0.04	0.00	0.00
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞLARI		0.00	0.00
DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUTU		0.00	0.00
NET NAKİT AKIMI		0.00	0.00
NAKİT BALANSI		0.00	0.00

TABLO-3.7

NAKİT BÜTÇESİ TABLOSU		SATIŞLARDA ARTIŞ		
		----->		
SATIŞLARA		OCAK	ŞUBAT	MART
AYLIK REEL VERİLER TABLOSU		3,500,000.00	3,605,000.00	3,713,150.00
		1	2	3
NAKİT GİRİŞLERİ				
Net Satış Hasılatı	0.44	1,540,000.00	1,586,200.00	1,633,786.00
Alacaklardan Tahsilat	0.20	700,000.00	721,000.00	742,630.00
Dig.Faal.Sag.Nakit	0.01	35,000.00	36,050.00	37,131.50
Olagan.Gel.Kar.Nakit	0.00	0.00	0.00	0.00
K.V.Borclarda Artıs	0.00	0.00	500,000.00	0.00
U.V.Borlârda Artıs		0.00	0.00	0.00
Sermaye Art.Sag.Nakit	0.00	5,000,000.00	0.00	0.00
Diger Nakit Girişleri	0.00	0.00	0.00	0.00
TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ		7,275,000.00	2,843,250.00	2,413,547.50
NAKİT ÇIKIŞLARI				
Stoklar	0.62	2,170,000.00	2,235,100.00	2,302,153.00
Personel Ücretleri	0.01	35,000.00	36,050.00	37,131.50
Öteki G.Ü.G.	0.12	420,000.00	432,600.00	445,578.00
Satış Masrafları	0.08	280,000.00	280,400.00	297,052.00
Diger		0.00	0.00	0.00
Diger Faali.Giderleri	0.00	0.00	0.00	0.00
Ticari Borçlar		0.00	-0.00	0.00
K.V.Borç Ödemeleri		0.00	0.00	0.00
U.V.Borç Ödemeleri		0.00	0.00	0.00
Diger Nakit Çıkışları	0.04	140,000.00	144,200.00	148,526.00
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞLARI		3,045,000.00	3,136,350.00	3,230,440.50
DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUTU				
		0.00	4,230,000.00	3,936,900.00
NET NAKİT AKIMI		4,230,000.00	(293,100.00)	(816,893.00)
NAKİT BALANSI		4,230,000.00	3,936,900.00	3,120,007.00

Programın AA ile başlayan bölümü, gerçekleşmiş verilerin işlenmesine (Tablo-7.8), BB ile başlayan bölümü ise, planlanmış veriler ile gerçek verilerin karşılaştırılmasına olanak verecek şekilde düzenlenmiştir (Tablo-7.9). Nakit bütçesi tablosu ile reel veriler tablosu hazırlandığında, son tablo istenilen aya göre kendiliğinden oluşmaktadır. Örneğin; Ocak ayının sonunda gerçek veriler ikinci tabloya girildiğinde, karşılaştırmalı tabloya sadece 1 yazmakla tüm sapmalar T1 ve yüzde olarak program tarafından verilmektedir. Nakit yöneticisi, Ocak ayına ilişkin sapmaları değerlendirerek tekrar nakit bütçesi tablosuna dönerek Şubat ayını kolayca revize edebilir.

Kısa dönemli nakit planlamasında, Lotus-1.2.3'ün uygulanması ile elde edilen programların "macro" olarak tanımlanan belirli veri girişine olanak veren ve sonuçları ilk başda oluşturan formata göre düzenleyen daha ileri düzeydeki aşaması bu çalışmada verilmemiştir. Bunun temel nedeni ilgili programların kolayca işletmelere uyarlanabilmesini sağlamak ve nakit yöneticilerine yeni hedefler göstermektir.

7.2.3 Programın Bilgisayarlarda Kullanımı

Kısa dönemli nakit planlarında kullanılmak üzere **çalışma tabloları (spreadsheets)** üzerinde gerçekleştirilen programların kullanılabilmesi için işletmelerin öncelikle bu tür programlara sahip olmaları gerekmektedir. Bu tür programlara sahip işletmeler, örneğin bünyesinde Lotus bulunan bir işletme, çalışmanın sonunda yer alan eklerdeki bilgileri kısa sürede yazılım programına işleyebilir. Lotusun dışında aynı yaklaşımla hazırlanmış tüm yazılım programlarında verilen komutları ve ilişkileri anlama özelliğine sahiptir. Örneğin @IF'li yapılar bu tür programlarda ya aynı şekilde kullanılır, ya da başka bir fonksiyon yardımı ile aynı işlem programa yaptırılır. Kullanıcıların az bir çaba ile bünyelerindeki diğer programları da önerdiğimiz programa uyarlayabilmeleri ve planlama fonksiyonlarını önerilen yöntemle rahatlıkla yapabilmeleri olanak dahilindedir.

NAKİT TABLOSU (GERÇEKLESMİŞ VERİLER)

	GERÇEK SATIŞLAR-->	OCAK 1	ŞUBAT 2
AYLIK REEL VERİLER TABLOSU		3,600,000.00	3,820,000.00
NAKİT GİRİŞLER			
Net Satı. Hasılatı		1,505,000.00	1,640,000.00
Alacaklardan Tahsilat.		1,378,000.00	1,450,000.00
Dig. Faal. Sağ. Nakit		72,000.00	80,000.00
Olagan. Gel. Kâr. Nakit		195,000.00	205,000.00
K.V. Borçlarda Artış		500,000.00	200,000.00
U.V. Borçlarda Artış			
Sermaye Art. Sağ. Nakit			
Diger Nakit Girişleri			229,000.00
TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ		3,650,000.00	3,804,000.00
NAKİT ÇIKIŞLARI			
Stoklar		2,520,000.00	2,540,000.00
Personel Ücretleri		432,000.00	435,000.00
Öteki G.Ü.G.		355,000.00	335,000.00
Satış Masrafları		350,000.00	350,000.00
Diger		0.00	0.00
Diger Faal. Gider.		5,000.00	0.00
Ticari Borçlar		0.00	1,200.00
K.V. Borç Ödemeleri			
U.V. Borç Ödemeleri			
Diger Nakit Çıkışları			
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞLARI		3,662,000.00	3,661,200.00
DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUTU			
		56,000.00	44,000.00
NET NAKİT AKIMI		(12,000.00)	142,800.00
NAKİT BALANSI		44,000.00	186,800.00
TAHMİNİ NAKİT AKIMI			
		139,400.00	143,600.00
SAPMA		(151,400.00)	(800.00)

YÜZDE OLARAK SAPMA

-108.61%

-0.56%

NAKİT BÜTÇESİ
KONTROLÜ

KARŞILAŞTIRILMASI
İSTENİLEN AY-- 2

		BÜTÇELENMİŞ VERİ	GERÇEK VERİ	TL OLARAK SAPMA	YÜZDE OLARAK SAPMA
NAKİT GİRİŞLERİ					
Net Satı. Hasılatı	8	1,586,200.00	1,640,000.00	53,800.00	3.39%
Alacaklardan Tahsilat	9	721,000.00	1,450,000.00	729,000.00	101.11%
Diğ. Faal. Sağ. Nakit	10	36,050.00	80,000.00	43,950.00	121.91%
Olağan. Gel. Kar. Nakit	11	0.00	205,000.00	205,000.00	ERR
K.V. Borçlarda Artış	12	500,000.00	200,000.00	(300,000.00)	-60.00%
U.V. Borçlarda Artış	13	0.00	0.00	0.00	ERR
Sermaye Art. Sağ. Nakit	14	0.00	0.00	0.00	ERR
Diğer Nakit Girişleri	15	0.00	229,000.00	229,000.00	ERR
TOPLAM NAKİT GİRİŞLERİ	16	2,843,250.00	3,804,000.00	960,750.00	33.79%
NAKİT ÇIKIŞLARI					
Satışların Maliyeti	19	2,235,100.00	2,540,000.00	304,900.00	13.64%
Stoklardaki Artış	20	36,050.00	435,000.00	398,950.00	1106.66%
Personel Ücretleri	21	432,600.00	335,000.00	(97,600.00)	-22.56%
Borç Ödemeleri	22	288,400.00	350,000.00	61,600.00	21.36%
Pazarlama Giderleri	23	0.00	0.00	0.00	ERR
Diğer Faali. Giderleri	24	0.00	0.00	0.00	ERR
Ticari Borçlar	25	0.00	1,200.00	1,200.00	ERR
K.V. Borç Ödemeleri	26	0.00	0.00	0.00	ERR
U.V. Borç Ödemeleri	27	0.00	0.00	0.00	ERR
Diğer Nakit Çıkışları	28	144,200.00	0.00	(144,200.00)	-100.00%
TOPLAM NAKİT ÇIKIŞLARI	29	3,136,350.00	3,661,200.00	524,850.00	16.73%
DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCU.	31	4,230,000.00	44,000.00	(4,186,000.00)	-98.96%
NET NAKİT AYIMI	32	(293,100.00)	142,000.00	435,900.00	-148.72%
NAKİT BALANSI	33	3,936,900.00	186,000.00	(4,750,100.00)	-95.26%

KISIM - VIII

UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE PLANLARIN İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI

8.1 UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLARI VE NAKİT YÖNETİMİNE ETKİLERİ

8.1.1 Uzun Dönemli Nakit Planları

Bir yıldan daha uzun süreli nakit planlarının uzun dönemli nakit planları olduğunu daha önce belirtmiştik. Uzun dönemli planların kısa dönemli planlardan farkı sadece süre değildir. Kısa dönemli planlar çok detaylı hazırlanırken, uzun dönemli planlar daha çok fon akımlarını etkileyen önemli değişiklikleri gösterecek şekilde düzenlenirler. Başka bir tanımlama ile uzun dönemli planlar; nakit girişleri ve çıkışlarından çok, net gelir, borç amortisman, stoklar, alacaklar ve kısa vadeli borçlarda uzun dönemde meydana gelebilecek olası değişiklikleri kapsar.

8.1.2 Uzun dönemli Nakit Planlarının Nakit Yönetimine Etkileri

Uzun dönemli nakit planları, işletme performansını ölçme, faaliyetlerden oluşan nakiti ortaya koyma, karlılık durumunu gösterme, borçların nasıl geri ödendiğine ilişkin verileri verme ve kaynakların nasıl yaratıldığını göstermesi açısından nakit yönetimine

geniş olanaklar sağlayan planlama araçlarıdır. Bu bilgiler aynı zamanda bir işletmenin finansal yapısını değerlemede kullanılan temel veriler olduğu için, uzun dönemli planlar işletmenin finansal açıdan sağlığını ölçmede de yoğun şekilde kullanılmaktadır¹⁷.

Nakit yöneticisi uzun vadeli planlarla şu amaçlara hizmet etmek ister;

* Öncelikle nakit yöneticisi, planlama ile işletmenin finansal yapısındaki gelişmeleri önceden tahmin etmeyi amaçlar. Uzun dönemli nakit planları; işletmelerde yaratılacak kaynaklarla, bunların kullanım yerlerini göstermesi açısından, uzun dönemde geliştirilecek nakit yönetim tekniklerinde temel verileri oluşturacaktır. Özellikle işletmenin uzun dönem karlılığını tahmin etmek, gelecekle ilgili kararların daha sağlıklı alınmasını kolaylaştıracaktır. Büyüme düşünen bir işletme fon akımlarında olası değişiklikleri dikkate alarak işletme kaynaklarının büyüme için yeterli olup olmadığına, ilgili planlara bakarak karar verecektir¹⁸.

* Planlamanın ikinci amacı, işletmenin nakit pozisyonunu etkileyen faktörleri önceden tespit ederek gerekli önlemleri almaktır.

* Planlamanın üçüncü amacı, uzun vadeli finansman anlaşmalarına temel teşkil edecek verileri belirlemektir. Uzun dönemli nakit planları, işletmenin uzun dönemli performansını ölçmesi ve hangi dönemde ne kadar fona ihtiyaç olacaktır, ödemeler nasıl gerçekleştirilecektir gibi temel verileri ortaya koyması açısından da, uzun dönemli finansman faaliyetlerinde finansal yöneticilere sağlıklı karar alma olanağı verecektir.

* Uzun dönemli planlardaki son amaç ise, uzun dönemli yatırım kararlarının alınmasını kolaylaştırmak ve ihtiyaç duyulacak nakit düzeyini belirlemektir.

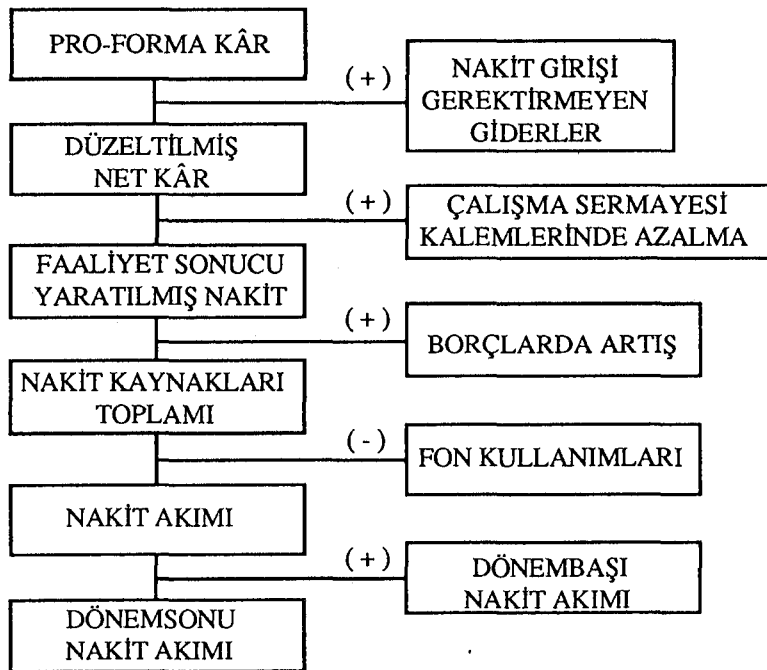
¹⁷ Don E. Giacomini ve David E. Mielke, "Using the Statement of Cash Flows to Analyze," *Management Accounting*, (May-1988), s.54.

¹⁸ Bkz.; C.Eugene Ray, "Incentive Proram Fuels Cash Flow Improvement," *CashFlow*, (April-1985), s.43.; Edward Ketz, "Cash Flow Statements Gauge Corporate Health," *CashFlow*, (May-1986), s.53.

8.2 UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANLAMASINDA DÜZELTİLMİŞ NET KÂR YÖNTEMİ VE İŞLEM TABLOLARI UYGULAMASI

8.2.1 Yöntemin Tanımlanması

Uzun dönemli nakit planlarının hazırlanmasında ŞEKİL 3.1'de yer alan aşamalar gerçekleştirilir. Net kârın tahmin edilmesi ile başlayan planlama, nakit akışına konu olmayan kalemlerin net kârı nasıl etkilediğinin ortaya konulması ve diğer nakit girişleri ve çıkışlarına ilişkin değişiklerin dikkate alınması başka bir deyişle, net nakit kaynaklarının ve kullanımlarının ortaya konulması ile tamamlanmaktadır. Birinci aşamada proforma kâr, nakit çıkışı gerektirmeyen kalemlerin, örneğin; amortismanların net kâra eklenmesi suretiyle nakit esasına dönüştürülmekte, kârı etkilemeyen dolayısıyla proforma gelir tablosunda yer almayan, fakat nakit akımına yol açan işlemlerin fon kaynağı ya da kullanımına göre dikkate alınmasıyla planlama işlevi tamamlanmaktadır.



ŞEKİL-3.1 DÜZELTİLMİŞ NET KÂR YÖNTEMİ

8.2.2 Yöntemin İşlem Tabloları Uygulaması

Yöntemin Lotus'a uygulanmasında öncelikle veri tabanının oluşturulması ve ilgili verilerin uzun dönemli plana, program yardımıyla aktarılması hedeflenmiştir. Nakit yöneticisinin uzun dönemli planlara ilişkin veri tabanının oluşturulmasında birinci aşama proforma bilançonun düzenlenmesidir. TABLO-3.10'a gerçekleşmiş yıla ilişkin rakamlarla, yine aynı yıla ilişkin gelir tablosundan sağlanan bilgiler yerleştirilir. Bu aşamada sadece cari yıl satışlarının yazılması yeterlidir. Bu bilgiler programa girildikten sonra program kendiliğinden satışlardan etkilenen kalemlerin satışlara oranını hesaplayarak ikinci kolonu oluşturur. TABLO-3.11'de program tarafından oluşturulmuş ikinci kolonla, ikinci aşama için girilmiş veriler görülmektedir. Program kullanıcısı alt bölümde yer alan ve satışlara bağlı olmayan kalemler ve diğer veriler bölümüne ilgili verileri girdikten sonra program yine kendiliğinden üçüncü ve dördüncü kolonları oluşturur (TABLO-3.12). Gelecek yıla ilişkin veriler oluşurken, program daha sonraki yıllara ilişkin ve büyüme oranına bağlı hesaplamaları da yaparak daha uzun dönemli planların oluşmasını sağlar. Bu çalışmada sadece iki yıllık bir dönem için program çalışması yapılmıştır. Çalışma tablosundaki ilişkiler diğer kolonlara yansıtılarak istenildiği kadar uzun dönemi kapsayacak proforma bilançolar elde edilebilir. Çalışma tablosunun proforma bilanço hazırlayabilmesi için kurulan ilişkiler ve formüller Ek-3'de verilmiştir.

Planın uzunluğu yöneticiler tarafından belirlendikten sonra, yıllık periyotlarla ve istenilen dönem uzunluğunca proforma bilançolar hazırlanır. Programın bundan sonraki bölümü olan ve uzun dönemli nakit planlarını gelecek iki yıl için veren kolonlar, program tarafından kendiliğinden oluşturulur.

Uzun dönemli nakit planlarının yer aldığı bölüm (TABLO-3.13) hazırlanırken kurulan ilişkiler ve bölümler kolon ve satır numaralarına göre Ek-3'de ayrıntılı şekilde verilmiştir. İşletmeler uzun dönemli plan tablosunda yer alan her satır ve kolonu kendi yapılarına uyarlama olanağına sahiptirler.

Uzun dönemli planların işletmelerde kullanılmasındaki yaklaşım, kısa dönemli nakit

planlarında belirtilen yaklaşımın aynısıdır.

Tahmini Bilanço, Satış, Net Kar Veri Pro-For.				
	Cari Yıl (000.000)	Satış. Oranı	Bilan. 1991	1991-1990
BİLANÇO KALEMLERİ				
AKTİF				
DÖNER VARLIKLAR				
Hazır Değerler	0.00	ERR	ERR	ERR
Kısa Vadeli Alacaklar	0.00	ERR	ERR	ERR
Stoklar	0.00	ERR	ERR	ERR
Diğer Döner Varlık.	0.00	ERR	ERR	ERR
Döner Varlık Toplamı	0.00	ERR	ERR	ERR
DURAN VARLIKLAR				
Uzun Vadeli Alacaklar	0.00	ERR	ERR	ERR
İştirakler	0.00		0.00	0.00
Sabit Değerler	0.00	0.00%	0.00	0.00
Amortismanlar (-)	0.00		0.00	0.00
Diğer Duran Varlıklar	0.00	ERR	ERR	ERR
Duran Varlık Toplamı	0.00		ERR	ERR
AKTİF TOPLAMI	0.00		ERR	ERR
Fon Fazlası			ERR	
Proforma Aktif Toplamı			ERR	
PASİF				
Kısa Vadeli Kaynaklar	310.00	ERR	ERR	ERR
Orta ve Uzun V. Kay.	0.00		0.00	0.00
Özsermaye	0.00		0.00	0.00
Fon Açığı			ERR	
PASİF TOPLAMI	0.00		ERR	
Proforma Pasif Toplamı			ERR	

Satışlara Bağlı Olmayan Kalemler Ve Diğer Veriler

Yıllar---->	Büyüme Oranı	Cari Yıl	1991
Satışlar	0.00	0.00	0.00
Net Kar(V.S.)	0.00	0.00	0.00
Amortismanlar (%):	0.06		0.00
Orta ve Uzun V.Kay.	0.00	0.00	0.00
Özsermaye:	0.00	0.00	0.00
İştirakler	0.00	0.00	0
Sabit Varlıklar	0.00	0.00	0.00

Tahmini Bilanço,

Cari Yıl Satış.
(000.000) Oranı

BİLANÇO KALEMLERİ		
AKTİF		
DÖNER VARLIKLAR		
Hazır Değerler	214.00	25.48%
Kısa Vadeli Alacaklar	28.00	3.33%
Stoklar	210.00	25.00%
Diğer Döner Varlık.	24.00	2.86%
Döner Varlık Toplamı	476.00	56.67%
DURAN VARLIKLAR		
Uzun Vadeli Alacaklar	1.00	0.12%
İştirakler	0.00	
Sabit Değerler	588.00	30.00%
Amortismanlar (-)	42.00	
Diğer Duran Varlıklar	92.50	11.01%
Duran Varlık Toplamı	639.50	
AKTİF TOPLAMI	1115.50	
Fon Fazlası		
Proforma Aktif Toplamı		
PASİF		
Kısa Vadeli Kaynaklar	310.00	36.90%
Orta ve Uzun V. Kay.	205.50	
Özsermaye	600.00	
Fon Açığı		
PASİF TOPLAMI	1115.50	
Proforma Pasif Toplamı		

Satışlara Bağlı Olmayan Kalemler Ve D.		
Yıllar---->	Büyüme Oranı	Cari Yıl
Satışlar	0.35	840.00
Net Kâr(V.S.)	0.27	224.00
Amortismanlar (%):	0.06	
Orta ve Uzun V.Kay.		205.50
Özsermaye:		600.00
İştirakler	0.00	0.00
Sabit Varlıklar	0.30	588.00

Tahmini Bilanço, Satış, Net Kar Veri Tablosu
Pro-For. Pro-forma

Cari Yıl Satış. Bilan. Bilanço
(000.000) Oranı 1991 1991-1990 1992 1992-1991

BİLANÇO KALEMLERİ						
AKTİF						
DÖNER VARLIKLAR						
Mazir Değerler	214.00	25.48%	288.90	74.90	390.02	101.11
Kısa Vadeli Alacaklar	28.00	3.33%	37.80	9.80	51.03	13.23
stoklar	210.00	25.00%	283.50	73.50	382.73	99.22
Diğer Döner Varlık.	24.00	2.86%	32.40	8.40	43.74	11.34
Döner Varlık Toplamı	476.00	56.67%	642.60	166.60	867.51	224.91
DURAN VARLIKLAR						
Uzun Vadeli Alacaklar	1.00	0.12%	1.35	0.35	1.82	0.47
İştirakler	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Sabit Değerler	588.00	30.00%	764.40	176.40	993.72	229.32
Amortismanlar (-)	42.00		52.58	10.58	66.34	13.76
Diğer Duran Varlıklar	92.50	11.01%	124.88	32.38	168.58	43.71
Duran Varlık Toplamı	639.50		838.04	198.54	1097.78	259.74
AKTİF TOPLAMI	1115.50		1480.64	365.14	1965.29	484.65
Fon Fazlası			87.86		0.00	
Proforma Aktif Toplamı			1568.50		1965.29	
PASİF						
Kısa Vadeli Kaynaklar	310.00	36.90%	418.50	108.50	564.98	146.48
Orta ve Uzun V. Kay.	205.50		150.00	-55.50	150.00	0.00
Özsermaye	600.00		1000.00	400.00	1000.00	0.00
Fon Açığı			0.00		250.32	
PASİF TOPLAMI	1115.50		1568.50	453.00	1714.98	146.48
Proforma Pasif Toplamı			1568.50		1965.29	

Satışlara Bağlı Olmayan Kalemler Ve Diğer Veriler

Yıllar---->	Büyüme		1991	Büyüme	
	Oranı	Yıl		Oranı	1992
Satışlar	0.35	840.00	1134.00	0.35	1530.90
Net Kar(V.S.)	0.27	224.00	302.40	0.27	413.34
Amortismanlar (%):	0.06		10.58		13.76
Orta ve Uzun V.kay.		205.50	150.00		150.00
Özsermaye:		600.00	1000.00		1000.00
İştirakler	0.00	0.00	0		0
Sabit Varlıklar	0.30	588.00	764.40	0.30	993.72

UZUN DÖNEMLİ NAKİT PLANI

	1991	1992

NAKİT KAYNAKLARI		
Net Kâr (Ver.Sonra)	302.40	413.34
Nakit Çıkışı Gerek.Kalem.	10.58	13.76
Nakit Çıkışına Dönüşmüş Kâr	312.98	427.10
Çalışma Sermayesindeki Azalış (Nakit dışında)	0.00	0.00
FAALİYET SONUCU YARA.KÂR	312.98	427.10
DİĞER NAKİT KAYNAKLARI		
Özsermayede artış	400.00	0.00
Kısa Vade Borçlanma	108.50	146.48
Uzun Vade Borçlanma	0.00	0.00
Duran Varlık satışı	0.00	0.00
Diğer	0.00	0.00
Diğer	0.00	0.00
NAKİT KAYNAKLARI TOPLAMI	821.48	573.58

NAKİT KULLANIMLARI		
Minimum Nakit Düzeyi	100.00	100.00
Özsermayede Azalış	0.00	0.00
Kısa Va.Borç Odeme	0.00	0.00
Uzun Vadeli Borç Ödeme	55.50	0.00
Sabit Varlık alımları	198.54	259.74
Çalışma Ser. Artış	91.70	123.79
Diğer	0.00	0.00
Diğer	0.00	0.00
NAKİT KULLANIMLARI TOPLAMI	445.74	483.53

DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUTU	214.00	589.74
NAKİT AKIMI	375.74	90.04
DÖNEM SONU NAKİT BALANSI	589.74	679.79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NAKİT YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞLETME-BANKA İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

KISIM - IX

İŞLETME-BANKA İLİŞKİSİNİN KURULMASI VE BANKA SEÇİMİ

9.1 İŞLETME-BANKA İLİŞKİSİNİN GEREKÇELERİ

Her işletmenin, bir ya da birden fazla banka ile ilişkiye girmesinin iki önemli nedeni vardır. Bunlardan birincisi; finansman ihtiyacının karşılanmasında bankaların birincil kaynak olmaları, ikincisi ise; fon akımlarında banka servislerinden yararlanma ihtiyacıdır. Bütün işletmeler bu tür nedenlerle bankalara ihtiyaç duyarlarken, bankaların da işletmelere ihtiyacı bulunmaktadır. Başarılı ve düzenli işleyen bir ilişki, iki tarafa da faaliyetlerden maksimum düzeyde faydalanmalarını, bir başka tanımlama ile, kâr elde etmeleri sonucunu doğuracaktır¹.

Bir çok işletme günlük faaliyetleri için, finansal ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda kredi tanınmasını bankalardan talep ederlerken, nakit akımlarıyla ilgili olarak; nakit mevcutlarının muhafazası, alacakların toplanması, ödemelerin yapılması, fon transferi gibi nedenlerle de banka servislerinden yararlanmaya çalışacaklardır.

Nakit yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilecek programların, işletme-banka ilişkisinin kurulmasına ve sağlıklı işlemesine yönelik politikaları da içermesi gerekmektedir. Bir çok yazar, başarılı bir nakit yönetiminin temelinde etkili banka ilişkilerinin bulunduğunu, nakit yönetim fonksiyonları içinde en önemli fonksiyonun, işletme-banka ilişkilerinin yönetimi olduğu ve etkili bir banka-işletme ilişkisinin

¹ Bryan E. Milling, *Banking Strategies for Business*, (Chilton Book Company, Radnar, Pennsyvanion, 1987), s.9.

kurulmadığı işletmelerde, nakit yönetiminin gerçekleştirilemeyeceğini belirtmektedirler².

Banka-işletme ilişkisi kurulduktan sonra; ilişki kurulan bankanın hizmetleri ile işletmenin nakit yönetim programları arasında uyum sağlanması, yararlanılan servislere yönelik olarak organizasyon yapısında, izlenecek politikalarda ve kullanılacak iletişim araçlarında gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir³.

9.2 İLİŞKİ KURULACAK BANKA SAYISI

İşletmeler nakit yönetim faaliyetlerine yönelik olarak, en az bir banka ile ilişkiye girmek zorundadırlar. İşletmelerin bankalarla ilişkilerinde birden fazla banka ile çalışmasında, üç temel faktör rol oynamaktadır. Bunlar:

- Bir işletme ülkenin her yerine yayılmış birimlere sahipse, ya da faaliyet sahası tüm ülkeyi kapsıyorsa,
- Nakit yönetimi merkezi olarak yapılmıyorsa,
- İşletme kendi politikalarına yönelik olarak,örneğin; alternatif finansman kaynaklarını oluşturabilmek amacıyla birden fazla banka ile çalışmayı düşünecektir.

Bu temel faktörlerin dışında, bankaların birbirlerinden farklı servisleri işletmelere sunmaları da banka seçiminde birden fazla banka ile çalışmayı gerektirebilmektedir. Genellikle küçük işletmeler bir, orta büyüklükte işletmeler bir ya da iki banka ile ilişkiye girerken, büyük işletmeler çok daha fazla sayıda banka ile çalışmaktadırlar⁴.

² Bkz.; James F. Lordan, *The Banking Side of Corporate Cash Management*, (Financial Publishing Company, Boston, 1973), s.4.; Roger W. Hill, *Cash Management Techniques*, (American Management Association Inc., 1970), s.34.

³ ABD'de yapılan bir araştırmada, araştırmaya katan işletmelerin tamamı bir yada birden fazla banka ile düzenli olarak çalıştıklarını ve nakit yönetim sistemlerinde, bu ilişkinin sağlıklı işlemlerini sağlayacak yönde değişiklikler yaptıklarını belirtmişlerdir. Bkz.; "Cash Management Services: Where are They Headed?" *Journal of Accountancy*, (December-1986), s.38-39.

⁴ Theodore Justin Gage, "Banking Relationships," *Cash Flow*, (October-1985), s.44.

9.3 BANKA SEÇİM KRİTERLERİ VE BANKA SEÇİMİ

9.3.1 Banka Seçim Kriterleri

Genellikle banka seçiminde birinci kriter; bankaların kredi olanakları, ikinci kriter ise; sundukları nakit yönetim servislerinin kalitesidir. Banka seçiminde dikkate alınması gereken kriterler aşağıda verilmiştir.

- Bankanın finansal yapısı: Finansal açıdan güçlü bankalar daha güçlü kredi olanaklarına sahiptir.
 - Bankanın kredi servisleri ve kredi politikaları: Bazı bankalar ihtiyatlı bir kredi politikası izlerlerken, mevduatı devamlı ve kararlı bir gelişme gösteren bankalar ise, daha esnek kredi politikaları izlerler.
 - Sunulan hizmetlerin maliyeti: Kredi servisleri dışında sunulan hizmetlere, bankaların talep ettikleri ücretler birbirinden çok farklıdır. Nakit yöneticisinin banka seçiminde; özellikle çok sayıda servisten yararlanan işletmelerde, banka servislerinin fiyatlarını karşılaştırması gerekmektedir.
 - Servislerin çeşitleri ve kalitesi: Her bankanın işletmelere sunduğu hizmetler ve bunların kalitesi birbirinden farklıdır. Örneğin bazı bankalar belirli endüstrilerin finansmanında ve hizmetlerinde uzmanlaşmışken, bir diğeri aracı bankacılık ya da ithalat-ihracat faaliyetlerinde uzmanlaşmış olabilir.
 - Bankanın fiziksel olanakları ve ülke genelinde yerleşim biçimi: Nakit akışlarının hızlandırılmasında kullanılacak yöntemlerde, bankanın işletmeye ve müşterilerine yakınlığı büyük önem taşımaktadır.
 - Banka personeli: Bir işletmenin nakit yöneticisi, çalıştığı bankanın yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bu ilişkinin geliştirilebilmesi için, nakit yöneticisinin yeterli bankacılık bilgisine sahip olması gerekmektedir⁵.
- Bankacılık bilgisi nakit yöneticisine, bankalarla ilişkilerde ve işletmenin kredi

⁵ Richard J. Poje, "Progressive Evolution of Cash Management," *Banker Monthly Magazine*, (March-1982), s.19.

ihtiyaçlarının giderilmesinde büyük olanaklar sağlayacaktır.

9.3.2 Nakit Yönetimi Açısından Banka Seçimi

Hangi banka seçilmelidir?... Bu sorunun cevabını verebilmek için öncelikle işletmenin bankalardan neler beklediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Nakit yöneticisi, işletmenin yapısına yönelik ihtiyaçlarını ve uygulayacağı politikalarda kullanacağı banka servislerini belirledikten sonra; bankaları banka seçim kriterleri açısından incelemesi ve uygun banka ya da bankaları seçmesi gerekmektedir. Nakit yönetimi açısından iki kriterin özel bir önemi vardır. Bunlar; maliyet ve bankalarda bulundurulması gereken mevduat düzeyidir.

Nakit yönetimi bir çok işletmede kâr merkezleri haline gelmektedir⁶. Nakit yönetimiyle kârlarını arttırmak isteyen işletmeler, bankalardan sağladıkları hizmetlerin kalitesini ve miktarını hızla arttırırken, bu işlemler için yüklenecekleri maliyetleride en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Bankalar belirli düzeyde nakitin banka hesaplarında tutulmasını isterlerken, nakit yöneticileride banka hesaplarında asgari düzeyde nakit bulundurmaya çalışacaklardır. Bankalar iki nedenle, banka hesaplarında belirlenen düzeyde nakit bulundurulmasını işletmelerden isterler. Bunlardan birincisi kredi ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Özellikle kredi alındığında belli bir miktarın bankada tutulması, ihtiyaçtan daha fazla kredi talebini ve buna bağlı olarak maliyetlerin artması sonucunu doğurur⁷. İkinci neden ise; bankaların servis ücretlerine yönelik olarak izledikleri politikalardan kaynaklanmaktadır. Bankalar hizmetlerine karşılık talep ettikleri ücretlerde, bakiye düzeyini esas almakta, yüksek bakiyeli işletmelerden daha az ücret talep etmektedirler. Genellikle ticari mevduata faiz talep etmeyen işletmelerden giderler için bir ücret talep edilmemektedir⁸.

⁶ Bkz.; William F. Quinn, "The Profit Center Debate," *Cash Flow*, (June-1986), s.53.

⁷ Paul Sinader, "Corporate Treasurer Relationship-Part 2," *Bankers Monthly Magazine*, (December-1983), s.8.

⁸ Türkiye Bankalar Birliği tarafından hizmet karşılığı talep edilecek ücretlerde yeknesaklık sağlamak amacıyla belli oranlar saptanmıştır. Bankaların ücretsiz hizmet sunmak gibi genel politikaları olmamakla birlikte, şube düzeyinde ücretsiz hizmet faizsiz hesap şeklinde bir uygulamaya yoğun şekilde rastlanmaktadır.

KISIM - X

NAKİT YÖNETİMİNDE KULLANILAN ÇAĞDAŞ BANKACILIK SERVİSLERİ

10.1. TÜRKİYE'DE VE GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ BANKA SERVİSLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1980'li yıllar nakit yöneticileri için büyük gelişmelerin ve servislerin ortaya çıktığı bir dönemdir. Özellikle bilgisayar sistemlerinde ve elektronik fon transfer sistemlerinde meydana gelen gelişmeler, bankacılık servislerinde nakit yönetimlerine yönelik çağdaş servislerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme, ilk başlarda büyük sorun olan maliyet unsurunu da kabul edilebilir düzeye getirmiş ve elektronik bankacılık, tüm dünya bankacılık sisteminde köklü değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

10.1.1 Türkiye'de Bankacılık

Türkiye'de oligopol bir yapıya sahip olan bankacılık sistemi, sistemin yapısından dolayı çağdaş bankacılık sisteminde meydana gelen gelişmelere göre kendilerini yenileyememiştir. Uzun yıllar mevduat ve kredi faizlerinin piyasa mekanizmasının dışında saptanmasından dolayı, rekabet sundukları hizmetlerin çeşitlendirilmesinde değil, daha çok şube açma gibi verimsiz alanlarda yoğunlaşmıştır.

Bankacılık sisteminin son yıllarda kaynak bulma ve kaynaklarını en uygun şekilde kullanma sorununun artması, her bankayı, müşterilerine değişik alternatifler sunma durumunda bırakmıştır. Elektronik bankacılık konusunda başlayan hızlı gelişme, Türk Bankacılık sistemini de etkilemiş; yapılarında meydana getirdikleri değişikliklerle işletmelere daha fazla hizmet sunmaya başlamışlardır. Örneğin; ihtisas bankacılığı, kat bankacılığı, tele firma, otomatik para makinaları, kredi kart uygulamaları bu gelişmelere ilişkin örneklerdir.

10.1.2 Gelişmiş Ülkelerde Bankacılık ve Elektronik Fon Transfer Sistemi

10.1.2.1 Gelişmiş Ülkelerde Bankacılık

Gelişmiş ülkelerde; özellikle ABD, Japonya, Kanada, İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde bankacılık sistemi, elektronik bankacılık olarak tanımlanan ve sistemin tamamen bilgisayara dayandırıldığı bir yapıya dönüşmüştür⁹. Sistemde bilgisayarla ilişki; işletme-banka, banka-diğer bankalarla ilişki üzerine kurulmuştur. ABD'de, sistem öylesine gelişmiştir ki işletmeler bilgisayarlarla bankalara doğrudan bağlanmakta; banka bakiyelerini "real time" esasına göre öğrenebilmekte¹⁰; kısa vadeli yatırım fonksiyonunu terminal aracılığıyla bağlı bulunduğu bankanın yatırım servisi aracılığıyla gerçekleştirebilmektedir. Chemical Bank'ın Chemlink sistemi, bankaların ortak kuruluşu olan Banklink sistemi ve General Electric'in bilgi işlem şirketi olan Mark III, "time-sharing" esasına göre çalışan ve dünyanın her yerinden olmak üzere 1500'ün üzerinde bankadan finansal rapor alabilen bu tür sistemlerin en büyükleridir. Bu sisteme özel bir

⁹ Bkz.; R. Teny Cook, "Canadian Banking System Offers Automated Services for Better Cash Management," *Cash Flow*, (November-1984), s.59-60.; "Electronic Banking," *Euromoney*, (October-1988), s.85.; Linda Kesler, "Banks Fight Do Dominate," *Euromoney*, (January-1987), s.76.

¹⁰ Allen M. Cohen, "The Growth of Corporate Electronic Banking," *Bankers Monthly Magazine*, (June-1982), s.21.

kodla giren nakit yöneticisi, para piyasalarında kısa vadeli fonlarını değerlendirebilmekte, nakit yönetimiyle ilgili bir çok işlevi yerine getirebilmektedir¹¹.

Gelişmiş ülkelerde nakit yöneticisi, nakit çalışma istasyonları olarak da tanımlanan terminallerle, yukarıda belirttiğimiz fonksiyonların dışında nakit projeksiyonlarını görebilmekte, nakit planlaması işlevlerini yerine getirmektedirler¹².

Bu tür bir sistemin maliyetinin bir çok işletme için ekonomik olmayacağı kesindir. Küçük çaplı bir işletmenin, hatta orta büyüklükte bir işletmenin, bu tür bir organizasyona girmesi mümkün değildir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen teknolojideki hızlı gelişme bu sistemlerin maliyetini hızla düşürmektedir. Zaman içinde bir çok işletme bu sistemlerden yararlanma olanağına kavuşacaktır¹³.

10.1.2.2 Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFTS)

Bu bölümde, son yıllarda çağdaş bankacılık sisteminde uygulanmaya başlanan ve fon transferinin elektronik olarak gerçekleştirildiği, kısaca EFTS olarak tanımlanan Elektronik Fon Transfer sistemi incelenmeye çalışılacaktır.

Nakit akımlarına büyük bir hız getiren bu sistem 1980'li yıllarda ABD'de geliştirilmiş, daha sonra diğer ülkelerde, sistemi kendi bünyelerine uygulamaya başlamışlardır. ABD'de geçmişi çok yeni olan EFTS'de, elektronik teknolojinin kullanımıyla işlemler ve iletişim hızlı bir şekilde yapılmakta, ticari faaliyetlerle ilgili fon

¹¹ Bkz.; Mc Henry Wendell, "EFT in the 1980's," *The Banker Magazine*, (May-June, 1981), s.30.

¹² Bazı yazarlar, çalışma istasyonları olarak terminallerle nakit yöneticilerinin faaliyetlerini part-time yapma olanağına kavuştuklarını belirtmektedirler. Bkz.; Leonard Goodman, "Talking Computers-Where Cash Management Services are Going," *Cash Flow*, (September-1989), s.28.; Arthur A. Scott, "Turning Bank Account Data into Useful Information," *Corporate Cash Flow*, (May-1989), s.41-48.

¹³ 1980'li yılların başında ABD'de büyük firmaların kullanmaya başladığı bu sistem, iki yıl içinde orta büyüklükte firmaların alabileceği ekonomik düzeye gelmiştir. Bkz.; "24 % of Middle Market Firms Plan Microcomputer Purchase in Next Year," *Cash Flow*, (November-1982), s.57.

akımları ve bu faaliyetlere ilişkin bilgiler elektronik olarak gerçekleştirilmektedir¹⁴. Sistem kağıtla ve postalama ile yapılan iletişim yerine, elektronik iletişim esasına göre kurulmuştur. Çok daha basit bir tanımlama ile EFTS, bir bankadan diğer bir bankaya nakitin değil, nakit akışına ilişkin bilgilerin herhangi bir yazılı evrak (örneğin, çek) kullanmadan elektronik olarak transferidir.

EFTS'yi oluşturan unsurlar şunlardır¹⁵:

- Teleks,
- Otomatik para makineleri,
- Nokta satış sistemi,
- İşletme nakit yönetim sistemleri,
- Kat bankacılığı sistemi,
- Bankalar arası transfer sistemi,
- Bankadan bankaya transfer sistemi,

Nakit yöneticilerinin bilgi düzeyleri ve tecrübeleri gün geçtikçe gelişmesine rağmen, faaliyet alanlardaki hızlı gelişmeler, onları daha hızlı ve güvenilir tekniklerle çalışma durumunda bırakmıştır. Bu gün EFTS çok yönlü olarak işletmelere geniş olanaklar sunmaktadır. İşletmeler EFTS ile:

- Nakit yönetimlerini geliştirmek,
- Muhasebe işlemlerini ve ilgili gider unsurlarını azaltmak,
- Personeli daha etkili kullanmak,
- Daha etkili planlar yapabilmek,
- İşletme faaliyetlerine hız kazandırma olanağına sahip olabilmektedirler.

Bankalar çok yoğun nakit hareketlerini kontrol altına alabilmek ve işlemlerde hız sağlayabilmek için hızla bu sistemleri kurmakta, işletmelerde aynı iletişim sistemini

¹⁴ Bkz.; John Benton, "Electronic Fund Transfer: Pit Falls and Payoffs," *Harvard Business Review*, (July-August, 1977), s.16.; "Management: Electronic Corporate Trade Payments Came of age," *The Week in Review*, (January-1984), s.1.; Carol A. Schaller, "The Revolution of EFTS," *Journal of Accountancy*, (May-1986), s.14.

¹⁵ Hugh Parkes, "EFT and the Auditor," *Accountancy*, (March-1988), s.135.

kullanarak bu bilgilerden yararlanma olanağına kavuşmaktadırlar. Yüzlerce şubesi olan bir banka tüm faaliyetlerini elektronik olarak gerçekleştirerek ilgili bilgileri ana bilgisayarında toplamakta, işlem gününün ertesi günü bu sonuçları işletmelere sunmaktadır.

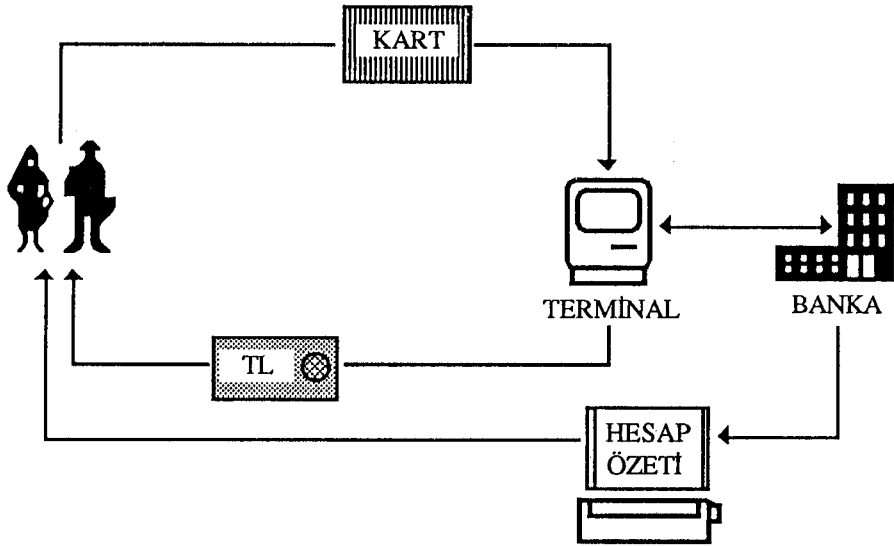
EFTS'ler çalışma şekillerine göre üç ana grupta toplanabilir. Bunlar;

- Otomatik Banka Kart Servisleri,
- Kredi Kart Servisleri,
- Para Yatırma ve Elektronik Ödeme Servisleridir.

10.1.2.2.1 Otomatik Banka Kart Servisleri

Bu sistemler, bankalar tarafından uzaktan kontrol edilebilir terminallerden, ya da tuşlu telefon sistemine benzeyen elektronik araçlardan oluşmaktadır. Uzaktan kontrol edilebilir terminaller, otomatik vezne makinaları olarak da tanımlanabilir. Sistemin işleyişi ŞEKİL-4.1'de verilmiştir.

Terminaller kuruldukları yerlerde 24 saat hizmet verebilmektedirler. Sistemde her banka müşterisi; banka tarafından özel olarak düzenlenmiş plastik kartlara sahiptir. Bankalar müşterilerine bu kartları düzenlerken, müşterinin kimliğini tanımlayan özel bir numara vermektedirler. Kart sahibi terminale kendi numarasını vererek giriş yapmakta, hesabından nakit para çekme, ya da para yatırma işlemlerini terminal aracılığıyla gerçekleştirebilmektedir. Gelişmiş terminaller, banka müşterisine hesap düzeyi ile ilgili bilgileri de verebilirken, bankalar belirli aralıklarla, örneğin; ayda bir, işlemlere ilişkin hesap özetlerini göndermektedirler.



ŞEKİL-4.1 OTOMATİK BANKA KART SERVİSLERİ

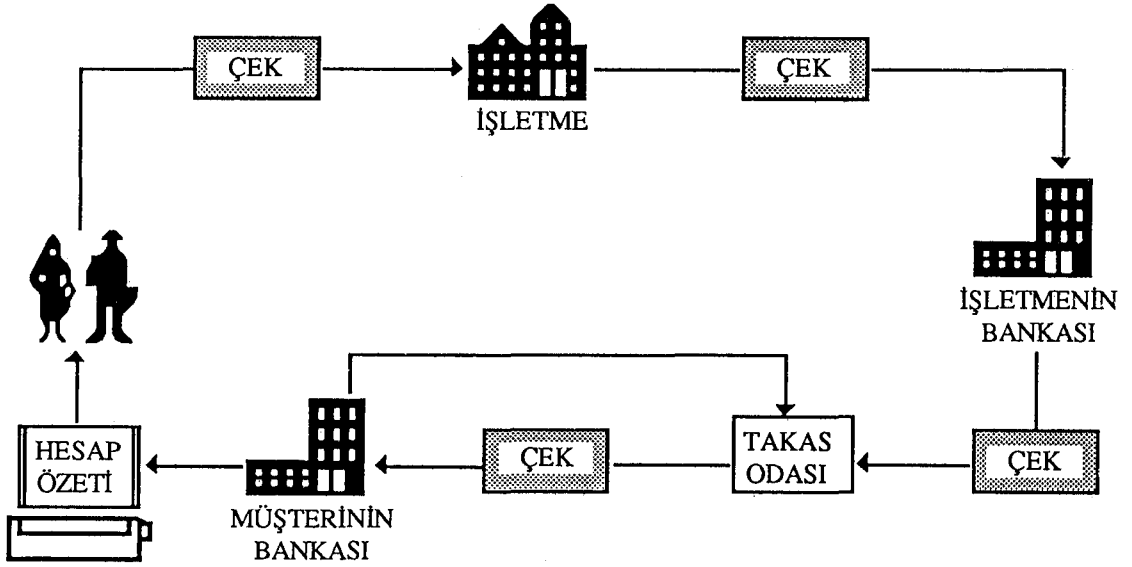
10.1.2.2.2 Kredi Kart Servisleri

Perakende satış yapan ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri tarafından yoğun olarak kullanılan bu sistemde, satışlarla ilgili işlemler ve işlemlere ilişkin nakit akımları elektronik olarak gerçekleştirilmektedir.

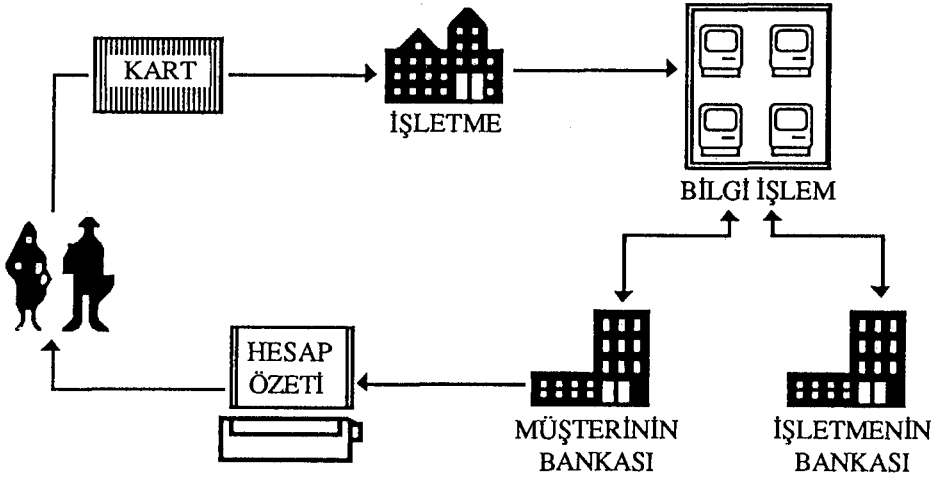
EFTS'nin kullanılmadığı bir sistemde ticari ilişkiler nakit ya da kıymetli bir evrakla, genellikle çekle gerçekleşecektir. Sistemin işleyişi ŞEKİL-4.2'de verilmiştir.

Çekle yapılan bir alışverişte, çekin nakit haline dönüşebilmesi için üç ya da dört güne yaklaşan bir sürenin geçmesi gerekmektedir. İşletmeler çekle satış yerine kredi kartı ile satışı benimsediklerinde ve sistemlerini EFTS'ye uygun şekilde kurduklarında, bir ya da maksimum iki gün içinde satışlarına ilişkin fonları nakit olarak kullanabileceklerdir. Sistemin işleyişi ŞEKİL-4.3'de verilmiştir.

Bu sistemde kredi kartı ile satış yapan işletme, elektronik iletişim araçlarıyla hem kendi bankası, hemde müşterinin bankası ile ilişki kurarak, müşterinin hesabından, ya da müşteri adına açılmış krediden satış işlemi kadar bir fonu elektronik olarak kendi hesabına aktarır.



ŞEKİL-4.2 ÇEKLE SATIŞ İŞLEMİ



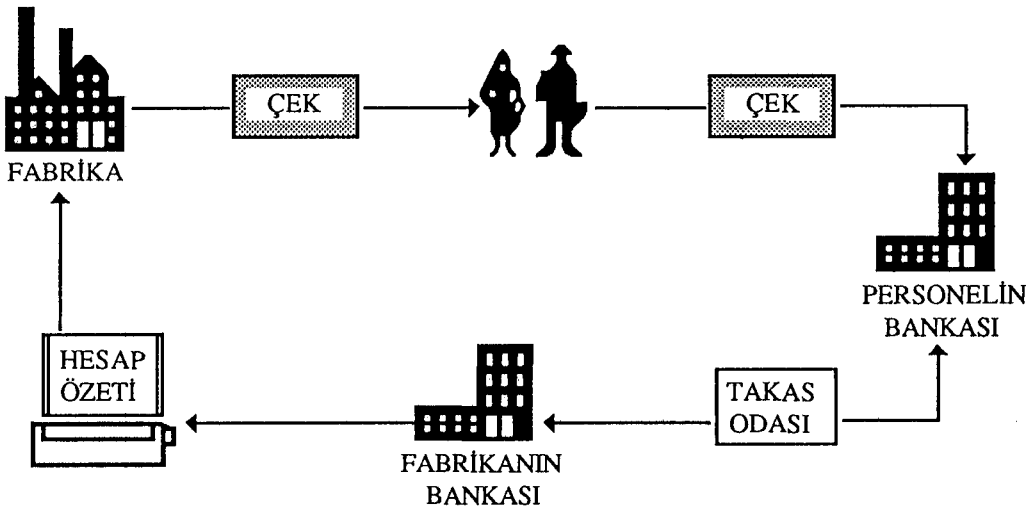
ŞEKİL-4.3 EFTS FON TRANSFERİ İLE SATIŞ İŞLEMİ

10.1.2.2.3 Para Yatırma ve Elektronik Ödeme Servisleri

Para yatırma ve elektronik ödeme sistemlerinde, işletmeden yapılan nakit çıkışları, örneğin; personel ücretlerinin ödenmesi elektronik olarak yapılırken, kredili satış yapılan

müşterilerden alacaklar da elektronik olarak tahsil edilmektedir.

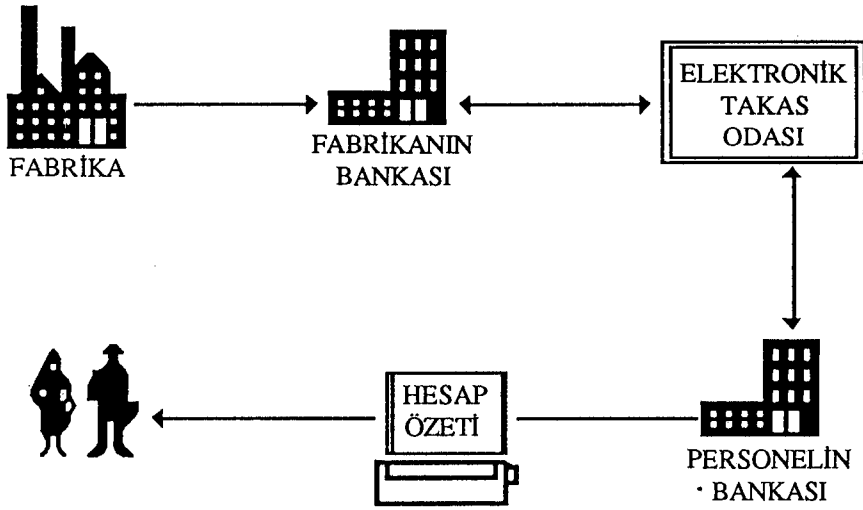
EFTS'de ödemelerin otomatik olarak yapılması; işlemlerde kağıt ve eleman kullanımını azaltma, nakit çıkışlarını kontrol altına alma ve nakit çıkışlarını yavaşlatma, alacakların elektronik olarak toplanması ile nakit girişlerinin hızlandırılmasını sağlama gibi nakit yönetimine önemli katkılar yapmaktadır. ŞEKİL-4.4'de personel ücretlerinin çekle ödenmesine ilişkin prosedürün işleyişi verilirken, ŞEKİL-4.5'de bu sürecin EFTS ile nasıl gerçekleştirildiği gösterilmektedir.



ŞEKİL-4.4 ÜCRETLERİN ÇEKLE ÖDENMESİ

Sistem, çalışanların ücretlerinin çek ile değil, aybaşından önce çalışanlara ilişkin ayrıntılı bilgilerin; ücret tutarları, ayrıntılı kimlikleri, hesap numaraları gibi detayların yer aldığı bilgisayar diskleri ya da bantlarının bankaya ulaştırılması ve banka tarafından ödenmesi şeklinde çalışmaktadır. Çalışanlardan bazılarının başka bankalarda hesapları varsa, bu sistemde işletmenin bankası elektronik olarak bu fonların ilgili bankalara transferini gerçekleştirebilmektedir¹⁶.

¹⁶ Bkz.; Thomas M. Harileky ve John T. Boorman, *Current Perspectives in Banking*, (Atlin Publishing Corporation, Arlington Heights, Illinois, 1976), s.284-285.



ŞEKİL-4.5 EFTS İLE ÖDEME

10.2 NAKİT YÖNETİMİNDE KULLANILAN BANKA SERVİSLERİ

Nakit yönetimine ilişkin modellerin bankacılık sisteminde formüle edilerek servis şekline dönüştürüldüğü gelişmiş ülkelerin bankacılık sistemlerinde, nakit yönetimine yönelik olarak sunulan hizmetler aşağıdaki noktalarda toplanmıştır¹⁷.

- Nakit toplama faaliyetleri,
- Nakit yönetiminin merkezleştirilmesi,
- Ödemelere yönelik faaliyetler,
- Kısa vadeli yatırımlar,
- Bilgi verme ve rapor faaliyetleri.

Nakit yöneticisinin bir amacı da bankacılık servislerinden sağladığı hizmetlere ilişkin ödediği giderleri azaltırken, banka hesaplarında yarattığı fonları kısa vadeli yatırımlarda kullanarak kârlılığını arttırmak, ya da bunları kısa vadeli borç ödemelerinde kullanarak finansman maliyetlerini düşürerek işletme kârlılığını arttırmaktır. Banka servislerinin bu amaçları gerçekleştirmede yarattığı büyük katkıların dışında, diğer önemli

¹⁷ Christine G. Dea, "Needed; Control of Cash Management Operating Risk," ABA Banking Journal. (December-1984), s.89.

bir faydası da, nakit yöneticisine etkin bir kontrol imkanı vermesidir¹⁸. Bankalar, banka bünyesinde işletme adına gerçekleştirilen nakit akımlarına ilişkin bilgileri zamanında nakit yöneticisine ulaştırarak faaliyetlerini kontrol olanağı vermektedirler.

Çağdaş bankacılıkta bankaların işletmelere sunduğu servisler şunlardır¹⁹:

- Danışmanlık servisleri,
- Muhasebe servisleri ve Bakiye raporu servisleri,
- Otomatik bakiye kontrol servisleri,
- Çek tahsil servisleri,
- Telgrafla nakit transferi,
- Posta-kutusu servisleri,
- Nakit çıkışlarına yönelik servisler,

10.2.1. Danışmanlık Servisleri

Bu servisler nakit yöneticisine, nakit yönetimine yönelik olarak tarafsız ve profesyonel bilgiler vermektedir. Bankalar nakit yönetimine ilişkin olumsuzlukları gidermek üzere sayısız araştırmalar yapmakta ve bunların sonuçlarına göre servislerini düzenlemektedirler. Bu çalışmalar sonucunda oluşan gelişmeleri ve bunların içeriklerini işletmelerin hizmetlerine sunmaktadırlar.

10.2.2 Muhasebe Servisleri

Muhasebe servislerinin özü, ticari çek ve senetlere ilişkin bilgilerin bir raporlama süresi içinde işletmelere ulaştırılmasıdır. Muhasebe servisleri nakit yöneticilerine izleyen

¹⁸ Philip M. Giaquinto, "Electronic Banking Changes the Industry," *The Banker Magazine*, (January-February, 1987), s.38.

¹⁹ Chase Manhattan Bank, NCNB National Bank, Barnett Bank, Southeast *Catalog of Services*; Florida Federal, *Catolog of Services*, (Florida Federal Savings Bank, St. Petersburg, Fl, 1989), s.20-21;The Citizens and Sauthern National Bank of Florida, Irving Trust, Manufacturers Hanover Trust, *Catolog of Services*; Vinda Higinbotham, "Which Type of Bank will Serve You Best?," *Cash Flow*, (October-1986), s.53.

bilgileri sunarlar;

Hesap Özetleri: Bu raporlar, işletmenin hesabında belirli bir sürede yapılan tüm nakit giriş ve çıkışlarını içerir. Bu raporda tahsil edilen ve edilemeyen çeklerin sayısı ve tutarları yer alır.

Ödenen ve Tahsil Edilen Çeklere İlişkin Detaylı Raporlar: İşletme hesabından ödenen ya da tahsil edilen çeklerin kime ait olduğu, hangi tarihte, hangi tutarlarda gerçekleştirildiğini gösteren detaylı raporlardır.

Tahsil Edilemeyen Çeklere İlişkin Detaylı Raporlar: Bu raporlar rapor süresi içinde tahsil edilememiş olan çeklere ilişkin detaylı bilgileri içerir.

10.2.3 Otomatik Bakiye Kontrol Servisleri

Bu servis nakit yöneticilerine merkezi bir nakit havuzu yaratma olanağı vermektedir. Otomatik bakiye kontrolunda, nakit yöneticisi nakit bakiyesini günlük olarak izlemekte ve nakit yönetimine ilişkin kararları daha etkili bir şekilde alabilmektedir. İşletmenin bankasındaki hesapları elektronik olarak düzenlenerek, fazla fonların ana bir hesapda toplanmasını sağlayan bu sistem, fazla fonların kısa vadeli yatırımlara, ya da negatif bakiyeli başka bir hesaba aktarılmasını otomatik olarak yapmaktadır.

10.2.4 Çek Tahsil Servisleri

Bu nakit yönetim servisi, nakit yöneticilerine alacakların tahsilinde hız sağlama, başka bölgelerdeki alacaklara ilişkin çeklerin kısa sürede nakit haline dönüşmesini gerçekleştirme gibi, nakit girişlerine yönelik hizmetler sunmaktadır.

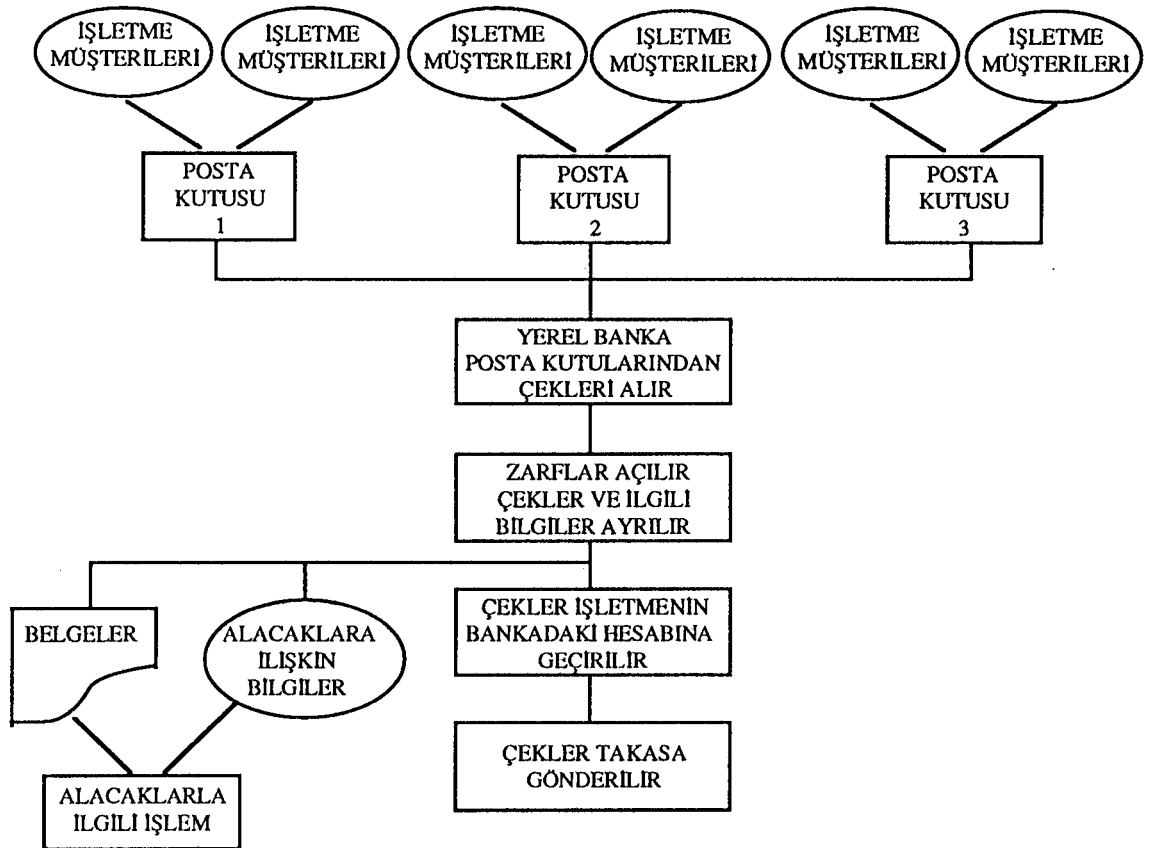
10.2.5 Telgrafla Nakit Transferi

Bu sistem fonların aynı gün transferine olanak verir. Bir hesaptan başka bir hesaba fon transferinin hızlı bir şekilde ve günlük olarak yapılması, nakitin kısa sürede işletmeye gelmesine olanak vereceği için, nakit yöneticisi bu fonları optimal şekilde

kullanabilecektir.

10.2.6 Posta Kutusu (Lock Box) Servisleri

Posta kutusu servisleri dünyanın en eski nakit yönetim tekniğidir²⁰. Çekle yapılan işlemlerde çekin kısa sürede nakit haline dönüşmesini amaçlayan sistemde, ülkenin her yerine yerleştirilmiş posta kutularından yararlanılmaktadır. Dünyada en yoğun şekilde ABD'de ve diğer gelişmiş ülkelerde kullanılan sistemin işleyiş biçimi ŞEKİL-4.6'da verilmiştir.



ŞEKİL-4.6 POSTA KUTULARI SİSTEMİ

KAYNAK: Paul J. Beehler, Contemporary Cash Management, (John Wiley and Sons, New York, N.Y. 1983), s.45.

Şekilde de görüldüğü gibi sistem, müşterilerin ödemelerine ilişkin çekleri

²⁰ Donald J. Zyck ve Christina Wilkins, "Selecting a Lockbox Network," Cash Flow, (June-1986), s.47.

kendilerine en yakın posta kutularına koyması ile çalışmaya başlamaktadır. İkinci aşamada, banka yetkilileri günün belirli saatlerinde bu kutuları açarak çekleri alır ve çeklerin nakit haline dönüştürülerek işletme hesabına geçebilmesi için gerekli prosedürü başlatır. Çekin alındığına ve bankaya yatırıldığına ilişkin bilgilerin işletmeye bildirilmesi ile işlem tamamlanır. ABD'de son yıllarda sisteme bilgisayar da dahil edilmiş, takas işlemlerinin ve işletme ile iletişimin daha hızlı yapılması sağlanmıştır²¹.

Sistemin; posta ile geçikmeleri en aza indirme, çekin kısa sürede işleme girmesini sağlama, karşılığı olmayan çeklerle ilgili yasal prosedürün kısa sürede başlatılmasına olanak verme ve denetim açısından rahatlık sağlama gibi çok önemli avantajları bulunmaktadır. Posta kutuları sisteminin en önemli dezavantajı ise, müşterinin posta kutusuna koyduğu çekin, alacağın tam karşılığı olup olmadığının ancak çekin hesaba geçmesinden ve ilgili bilginin işletmeye ulaşmasıyla anlaşılır olmasıdır.

10.2.7 Nakit Çıkışlarına Yönelik Servisler

Bankalar nakit çıkışlarına yönelik değişik hizmetler sunmaktadırlar. Örneğin, direkt para yatırma ve ödemelerin elektronik olarak yapılması, ödeme servislerinin kontrolü gibi servisler nakit çıkışlarına yönelik servislerdir.

²¹ Lesli K. Knight, "Unlocking the Information Potential," *Cash Flow*, (November-1985), s.30,

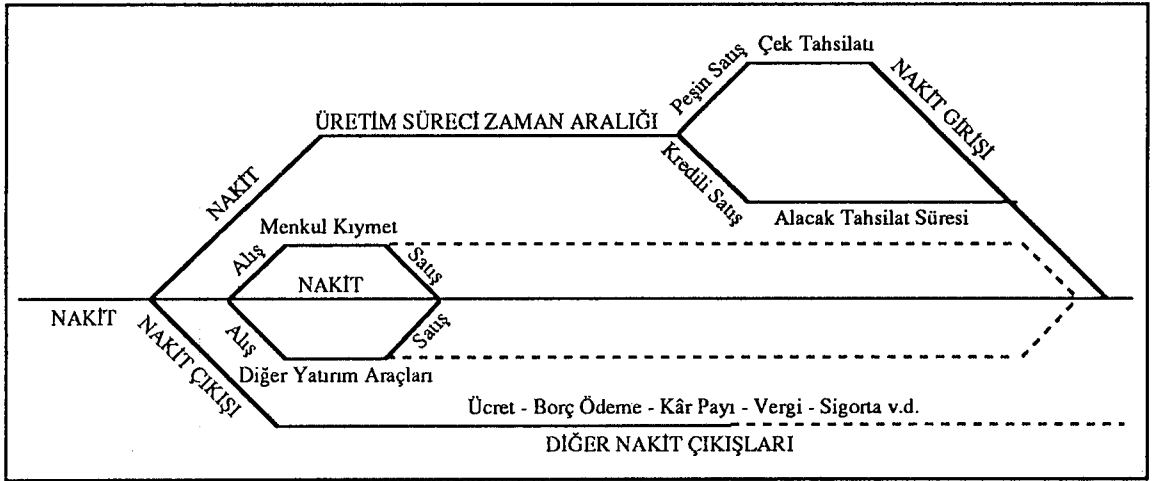
BEŞİNCİ BÖLÜM

NAKİT AKIMLARININ YÖNETİMİNE YÖNELİK YÖNTEMLER VE YÖNTEM ÖNERİLERİ

İşletmelerde nakit akımlarının yönetimi; nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının yönetimi, optimal nakit düzeyi üzerindeki fonların yönetimi ve nakit kontrolunu içeren, birbirleriyle iç içe girmiş dört ana fonksiyonun yönetimini kapsamaktadır.

Nakit akımlarına konu olan faaliyetlerin yönetimine yönelik yapılan bilimsel çalışmalarda, nakit akımlarının yönetimi içinde; alacaklar ve kredi yönetimi, nakit girişlerinin hızlandırılmasında en önemli faaliyet konuları olması nedeniyle ele alınırken, stok yönetimine nakit yönetimi içinde yer verilmemektedir. Genellikle çalışma sermayesi kalemlerinin ya da fon akımlarının yönetimine yönelik çalışmalarda; alacakların, stokların ve pazarlanabilir menkul kıymetlerin yönetimi ayrıntılı şekilde incelenmektedir¹.

Etkin bir nakit yönetimi; nakit girişlerini hızlandırırken, nakit çıkışlarını yavaşlatarak varolan nakitten maksimum düzeyde yararlanmaya çalışır. Başarılı nakit yönetimi bu amacına ne kadar çok ulaşırsa ulaşınsın, şayet çalışma sermayesine yatırdığı fonları kısa sürede nakit haline dönüştüremezse, nakitin etkin kullanımıyla sağlayacağı gelirden mahrum kalacaktır. ŞEKİL-5.1'de bir işletmede olası tüm nakit akımları verilmeye çalışılmıştır.



ŞEKİL-5.1 BİR İŞLETMEDE NAKİT AKIMLARI

¹ Bkz.; William Loscalzo, *Cash Flow Forecasting*, (Mc Graw-Hill Book Company, New York, N.Y. 1982).; Richard D. Lehmbeck, *Successful Cash Management in Your Business*, (John Wiley & Sons New York, N.Y.,1984).; David I. Fisher, *Cash Management in the Moderate-Sized Company*, (The Conference Board Inc. New York, N.Y. 1972).

Şekilde de görüldüğü gibi nakit akım süresini kısaltmak için, nakit girişlerinin hızlandırılması ve nakit çıkışlarının yavaşlatılması yanında, yaratılan fonların faaliyet süresi içinde etkin kullanılması da gerekmektedir. Olayı daha somut hale getirebilmek için, örnek bir işletmede nakitin; üretim sürecinde 20 gün, stoklarda 60 gün ve alacaklarda 90 gün bağlı kalacağını varsayalım, bu durumda toplam nakit bağlama süresi 170 gün olacaktır.

Eğer işletme, ilgili kalemlerde etkin yönetim teknikleri örneğin; üretim süresi aynı kalırken, uygun stok politikaları ile stoklarda 40 gün ve etkin alacak tahsil politikaları ile alacaklarda 60 gün nakit bağlayacak olursa; nakit akım süresi 120 güne inecektir.

Üretim Süreci		Stoklar		Alacaklar	
20 gün	+	60 gün	+	90 gün	= 170 gün
20 gün	+	40 gün	+	60 gün	= 120 gün

Nakit yöneticileri, ilgili departman yöneticileri ile eşgüdümlü çalışarak, çalışma sermayesi kalemleri arasında gerçekleşen fon akımlarının etkili ve hızlı hale getirilmesine katkıda bulunmalıdırlar.

Bu çalışmada; nakit yöneticisinin nakit akımlarını yönetme fonksiyonu içersine, özellikle stok yönetimine yönelik teknikler belirtilen gerekçelerle alınmamıştır. Bu yaklaşımla nakit akımlarının yönetimi şu başlıklarla incelenecektir;

- * Nakit girişlerinin yönetimi,
- * Nakit çıkışlarının yönetimi,
- * Fazla fonların yönetimi,
- * Nakit kontrolü.

KISIM - XI

NAKİT GİRİŞLERİNİN YÖNETİMİ

Bir işletmede oluşan nakit akımlarının en önemli tarafı nakit girişleridir. Eğer, planlanan nakit girişleri zamanında gerçekleştirilemezse ya da beklenen miktarda giriş olmazsa, bunun işletmeye maliyeti ve yol açacağı sorunlar büyük olacaktır. Nakit girişlerindeki aksamaların yol açtığı maliyetler; üretim aksamalarının yol açacağı gelir azalmalarından, ödemelerde meydana gelecek gecikmelerin yol açacağı hukuki yaptırımların ya da gecikme faizlerinin yol açacağı giderlere kadar uzanan, çok değişik maliyet unsurlarını kapsar. Aksamaların yol açacağı sorunların diğer bir boyutu da, işletmeye gelecek fonların kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi sonucunda elde edilecek gelirlerden, işletmenin yoksun kalmasıdır. Nakit yöneticileri, kârlılık üzerindeki büyük etkisi nedeni ile nakit akımlarının yönetiminde öncelikle nakit girişlerinin yönetimiyle ilgilenme durumundadırlar.

Nakit yönetimi açısından, nakit girişlerinin yönetiminde uygulanacak tüm tekniklerin özünde, nakit girişlerinin mümkün olduğunca hızlı gerçekleştirilmesi felsefesi yatmaktadır². Nakit girişlerinin hızlandırılmasında temel amaç, daha az kaynakla, daha fazla kullanılabilir fon yaratmaktır.

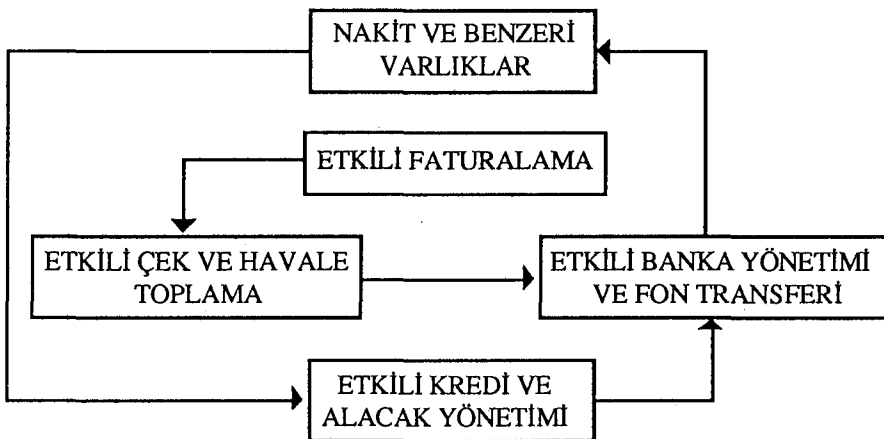
Nakit girişlerinin yönetiminde, nakit girişlerini hızlandırmaya yönelik dört aşamalı bir plan uygulanır;

*** Birinci aşama; Etkin faturalama yöntemi,**

² Bkz.; Paul J. Beehler, *Cash Management: Principles and Practices for the 80's*, (AMACOM- American Management Assoc. New York, N.Y., 1980), s.19.

- * İkinci aşama; Etkin çek toplama ve tahsil yöntemi,
- * Üçüncü aşama; Etkin fon transfer yöntemi
- * Dördüncü aşama; Etkin kredi ve alacak yönetimidir.

Bu aşamalar ve birbirleriyle ilişkileri aşağıdaki şekilde verilmiştir.

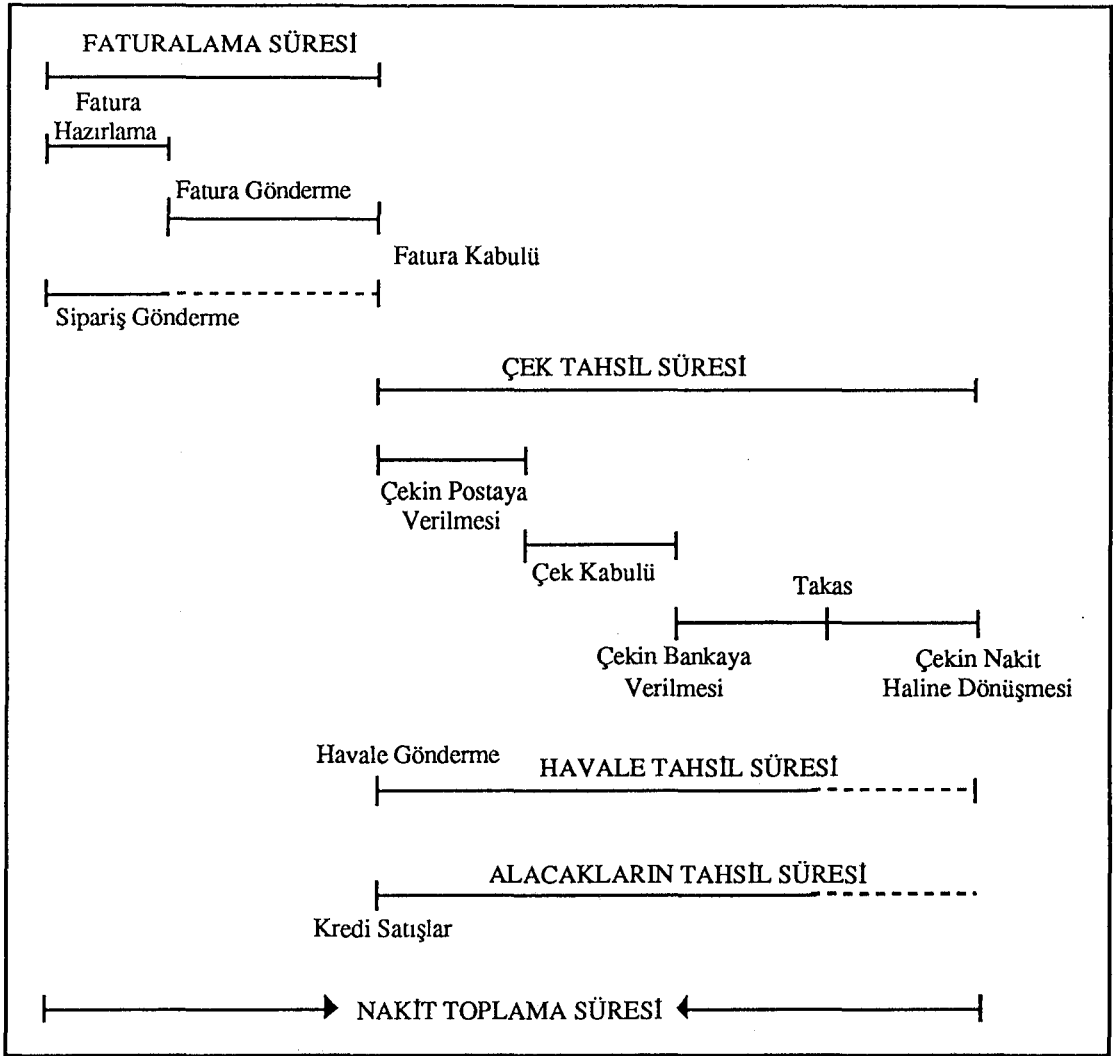


ŞEKİL-5.2 NAKİT HIZLANDIRMADA HEDEF ÇALIŞMA SAHALARI

Nakit girişlerinin yönetiminde hızlandırma yöntemleri, satışla başlayan ve nakitin işletmeye girmesi ile tamamlanan süreçte, aksamalara yol açan faktörlerin ele alınarak gecikmelere yol açan sorunların asgariye indirilmesini amaçlamaktadır. Nakit toplama süresinin tüm boyutları ŞEKİL-5.3'de verilmeye çalışılmıştır. Her aşama için önerilecek yöntemler, siparişle nakit arasında geçen ve nakit toplama zamanı olarak tanımlayabileceğimiz sürenin asgariye indirilmesini amaçlamaktadır.

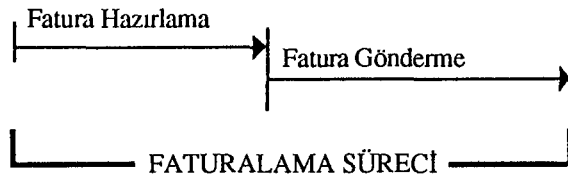
11.1 ETKİN FATURALAMA YÖNTEMİ

Faturalama sürecinin nakit yönetimi açısından en önemli boyutu, ödeme sürecinin faturanın alıcının eline geçmesi ile başlamasıdır. Nakit yönetimi açısından nakit toplama sürecinin kısaltılmasında önem kazanan faturalama işlemi, aynı zamanda yasal bir zorunluluk olması açısından da önemlidir. Faturalama süreci iki aşamalı bir faaliyeti



ŞEKİL-5.3 NAKİT TOPLAMA SÜRESİ

kapsar. Bunlar; fatura hazırlama ve fatura gönderme faaliyetleridir.



Fatura hazırlama ve fatura gönderme aşamaları içerisinde en büyük süreyi, fatura gönderme faaliyeti alır. Nakit girişlerini hızlandırmada, (özellikle bu aşamada) zaman faktörünün çok iyi kontrol edilmesi gerekmektedir. Satışların tamamını peşin olarak yapan işletmelerde nakit toplama süresi, faturanın hazırlanıp alıcıya sunulması ile sınırlıdır. Bu tür bir işletmede, faturanın hazırlanıp alıcıya teslimi ile nakit işletmenin bünyesine

girmektedir. Sunulan hizmet ya da mamulün alıcısı farklı şehirlerde ise, faturalama işlemine postalama süresi de girmektedir.

Etkin faturalama yönteminde geliştirilecek yöntemler, her aşama için ayrı ayrı ele alınmalıdır. Bu aşamalara geçmeden önce, faturanın satış faaliyetleri içerisindeki yerini ve önemini belirlemek ve bu yaklaşımlara göre yöntemler geliştirmek daha sağlıklı olacaktır.

Fatura, öncelikle bir iletişim aracıdır ve bu araçtan işletmelerin verimli şekilde yararlanmaları gerekmektedir. Faturalar; düzenleniş şekli, rengi, kullanılan kağıdın kalitesi, kullanılan amblem ya da logo ile müşteri üzerinde kuvvetli bir işletme imajı yaratmada etkin bir araçtır. Fatura, işletme hakkında bilgi verme yanında, nakit tahsili için gerekli prosedürün başlayabilmesi ve alıcının ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri içermesi açısından da önemlidir. Faturada, ödeme olayının ve oluşan tutarın gerekçesi ile, ödeme biçimine ilişkin tüm bilgiler bulunduğundan, müşteride ödeme güdüsünün oluşmasına ve bunun şekillenmesine yol açacaktır. Başka bir tanımlama ile, Ne kadar?..., ne zaman?..., ne şekilde?... ve kime?... ödemede bulunulacağına ilişkin soruların cevabını; alıcılar, fatura kanalı ile bulacaklardır. Özetle; faturalama faaliyeti, satıcı ile alıcı arasındaki nakit tahsilatına yönelik faaliyetlerin başlamasına yol açan önemli aşamalardan bir tanesidir.

11.1.1 Fatura Hazırlama Faaliyetlerinin Düzenlenmesi

Faturalama süresini kısaltmak için öncelikle hazırlama faaliyetlerinin asgariye indirilmesi sağlanmalıdır. Sürenin azaltılması ve sağlıklı şekilde faturalama işlemlerinin yapılabilmesi için, aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

11.1.1.1 Fatura Hazırlama İşlemlerini Asgariye İndirmek

İşlemleri asgariye indirebilmek için, öncelikle varolan işleyiş biçiminin bir akım şeması şeklinde düzenlenmesi, şema üzerinde tüm faturalama ile ilgili işletme içi işlemlerin ve detayların gösterilmesi gerekmektedir. Her işlem ve detayın incelenmesi ile, prosedürün hızlı şekilde işlemesine engel olan ya da yavaşlatan faktörlerin ortaya çıkması

mümkün olacaktır.

11.1.1.2 Fatura Hazırlamada Büyük Tutarlı İşlemlerden Başlamak

Faturalamada tüm işlemler elle yapılıyorsa ve büyük bir yoğunluk varsa, faturalama işleminde; tarih, satış sırası gibi belli bir sıraya göre fatura hazırlamak yerine, en büyük tutarlı faturanın işletmeden öncelikle çıkmasını sağlamak, nakit girişlerinin hızlandırılmasına toplam giriş tutarı açısından önemli bir etki yaratacaktır.

11.1.1.3 En Uygun Fatura Şeklini ve İçeriğini Oluşturmak

Fatura hazırlama faaliyetleri içinde kullanılan faturanın biçimi ve kullanılan kavramlar, nakit toplama süresini değişik açılardan etkiler. Faturadaki bir bilgiye alıcı tarafından yapılacak herhangi bir itiraz, nakit girişlerinin; itiraz ile cevaplandırma sırasında geçecek süre kadar uzamasına neden olacaktır. Bunun için hazırlayıcıların, faturada olması gereken tüm bilgileri eksiksiz olarak yazmaları gerekmektedir. Faturada aşağıdaki bilgiler ve özellikler eksiksiz olarak yer almalıdır³:

- Faturalar, işletmenin tam ismini, adresini ve müşterinin fatura ile ilgili ek bir bilgiye ihtiyaç duyduğunda kullanabileceği telefon numarasını içermelidir.
- Faturada müşterinin adı, iş adresi varsa bağlı olduğu vergi dairesi ve hesap numarası bulunmalıdır.
- Faturanın düzenleme gerekçeleri eksiksiz yazılmalıdır. Bunlar; işletme ne satın almıştır, miktarı, birim ve toplam maliyetleri nelerdir gibi bilgilerle, satınalma

³ Vergi Usul Kanununun 230. maddesine göre bir faturada bulunması gereken bilgiler şunlardır;

1. Faturanın düzenlenme tarihi ve seri numarası,
2. Faturayı düzenleyenin adı varsa ticaret ünvanı,
3. Müşterinin adı, ticaret ünvanı, adresi, vergi dairesi ve hesap numarası,
4. Malın veya işin çeşidi, miktarı, fiyatı ve tutarı,
5. Satılan malın teslim tarihi ve irsaliye numarası,

nedeniyle oluşan Katma Değer Vergisine ilişkin bilgilerdir. Bu bilgilerin eksiksiz ve kusursuz şekilde faturada yer alması gerekmektedir.

- Faturalar ödeme kolaylığı sağlayacak verileri içermelidir. Bunların en önemlisi ödeme zamanıdır. Ödeme zamanı faturanın kesiliş tarihine bağlanmış ise, bu bilginin faturada açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Ödeme zamanı dışında, ödemenin nereye, ne şekilde yapılacağı, geç ya da erken ödemenin yol açacağı sonuçların neler olduğunun faturada yer alması gerekmektedir.

11.1.2 Fatura Gönderme ve İzleme Faaliyetlerinin Düzenlenmesi

Faturalama sürecinin ikinci aşaması, faturaların en kısa sürede müşteriye ulaştırılması işlemidir. Ödemenin faturanın müşteriye ulaşmasına bağlı olduğu satışlarda, bu aşamanın önemi çok daha büyük olacaktır. Bu aşamanın, nakit girişlerini yavaşlatmayacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

11.1.2.1 Eksiksiz Adresleme

Müşteriye posta ile gönderilecek faturalarda adresin doğru ve eksiksiz olması, posta kodunun adres bölümünde yer alması gerekmektedir.

11.1.2.2 En Uygun Postalama Yöntemini Seçmek

Faturanın en kısa zamanda ve güvenilir şekilde ulaşmasını sağlayacak yöntemlerin ayrıntılı şekilde değerlendirilerek, uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Kullanılacak posta yöntemlerinin bir maliyet unsuru olduğu unutulmamalı, fayda-maliyet analizlerinin sonuçlarına göre en uygun yöntemler belirlenmelidir. Büyük tutarlı faturalarda, pahalı da

olsa en hızlı sistemin seçilmesi sağlıklı olacaktır. Uygulamada en çok kullanılan yöntem, sipariş ve faturanın beraber gönderilmesi yöntemidir. Bu yöntemde fatura teslimi ve mal teslimi aynı anda gerçekleştirilmektedir. Postalama işlemlerine sürat kazandıracak diğer bir yöntem de, özel kuruluşlardan yararlanmaktır. Bu tür kuruluşlar genellikle maksimum 24 saatte teslim yöntemiyle çalışmaktadırlar.

11.1.2.3 Büyük Tutarlı Faturalarda Tahsildar Kullanmak

Büyük tutarlı faturalar ile, kamu kuruluşlarına kesilen faturalarda genel posta hizmetlerinden yararlanmak yerine, bunların elden ve bir görevli ile takibi nakit tahsil süresini kısaltacaktır. Özellikle kamu kuruluşlarında bürokratik engelleri aşmanın ve ödemenin bir an önce yapılabilmesinin tek yöntemi, fatura teslim ve tahsil işlemlerinin bir görevli tarafından yürütülmesidir.

11.1.2.4 Göndericinin Ad ve Adresinin Bulunduğu Zarf Göndermek

Bu tür bir zarfın, müşterinin kısa sürede fatura toplamına ilişkin çeki içine koyarak geri göndermesinde olumlu bir etkisi olacaktır.

11.2 ETKİN ÇEK TOPLAMA VE TAHSİL YÖNTEMİ

Faturanın müşterinin eline geçmesi ile, nakit toplama sürecinin ikinci aşaması başlar. Satışların kredili olmadığı durumlarda alıcılar ödemelerinde üç yöntem kullanacaklardır. Bunlar; nakit, çek ve posta ya da banka havalesidir.

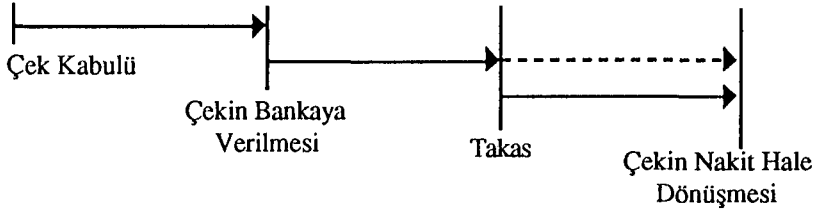
- Hizmet ya da mal alım satımı aynı yerde gerçekleşmiş ise, alıcıların ödemelerinde nakit ya da çek kullanmaları,
- Farklı yerlerde ise, çekle ya da havale ile ödemelerini yapmaları söz konusudur.

Etkin bir nakit kontrolünde temel ödeme aracı çekdir. İşletmelerin ödeme aracı olarak çek kabul etmeleri durumunda, çekin nakit haline dönüşme sürecinin, nakit toplama süresi içerisindeki boyutu değişik şekillerde gerçekleşecektir. En yaygın çek kullanım biçimleri aşağıda verilmiştir.

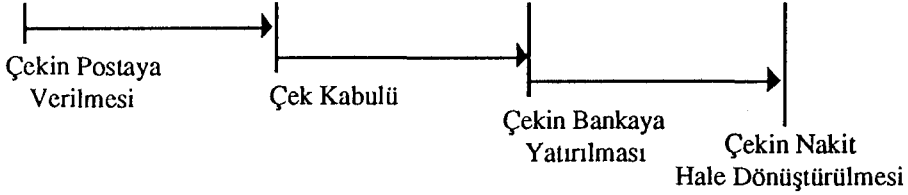
Alıcı ve satıcı aynı şehirde ve aynı bankayı kullanıyorsa yöntemin işleyiş biçimi;



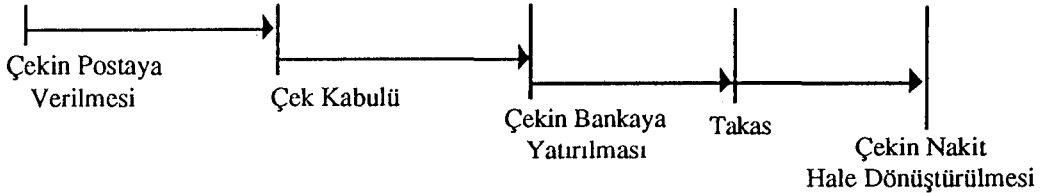
Alıcı ve satıcı aynı şehirde farklı bankalar kullanıyorsa;



Alıcı ve satıcılar farklı şehirlerde aynı bankayı kullanıyorsa;



Alıcı ve satıcılar farklı şehirlerde farklı bankalar kullanıyorsa;



Dört değişik biçimde de çekin nakit haline dönüşebilmesi için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Nakit girişlerini hızlandırabilmek için bu sürenin asgariye indirilmesi ve yukarıda verilen her yöntem için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

11.2.1 Müşteri Çeklerinin Değerlendirilmesi ve Kabulü

Etkin çek toplama ve tahsil yönteminde, çekin tahsil süresinin büyük bir önemi olduğu kadar, alınan çeklerin karşılıklarının olması da oldukça önemlidir. Müşteriden alınan çekler tahsile verildiğinde karşılıksız çıkarsa, nakit yönetimi açısından büyük sorunlar ortaya çıkar. Çek tahsil sürecinin başlayabilmesi için öncelikle çekin işletmeye ulaştırılması, çeklerin çek özelliklerine sahip olması ve alınan çeklerin bankalarda karşılıklarının bulunması gerekmektedir. Çek tahsil süresini etkileyen çek kabul aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır.

11.2.1.1 Çeklerin Kısa Sürede İşletmeye Ulaşmasının Sağlanması

Çekin işletmeye ulaşmasını sağlamada en kısa yol, çekin bir görevli tarafından müşteriden alınmasıdır. Alıcı ve satıcılar farklı bölgelerde ise, fatura ile birlikte alıcıya boş bir zarfın gönderilmesi ve faturada belirtilen yöntemle işletmeye ulaştırmasını sağlamak bu süreyi kısaltacaktır.

11.2.1.2 Çeklerin Çek Olma Özelliklerini Taşması

Çek ibraz edildiğinde ödenecek ve belirli şekil şartlarına sahip kıymetli bir evraktır. T.T.K'nun 692. Maddesinde ve 3167 Sayılı Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi, Çek Hamillerinin Korunması ile ilgili Kanunda çekte bulunması gereken tüm öğeler ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Çekde bulunması gereken öğeler şunlardır:

- Çekde "çek" kelimesinin,
- Ödeyecek olanın adı ve soyadı,
- Ödeme yeri,
- Keşide gün ve yeri,

- Çekle işleyen hesabın bulunduğu şubenin adı ve keşidecinin hesap numarası.

Bunlardan birisinin çekde eksik olması durumunda, örneğin; keşide tarihinin yazılmamış olması durumunda, alınan çek bankaya tahsile verildiğinde ilgili banka tarafından kabul edilmeyecektir⁴. Kabul edilmeyen çekin yeniden düzenlenmesi durumunda, nakit girişleri yeni çekin düzenlenmesine kadar geçikecektir. Günümüzde işletmeler yoğun şekilde bu tür aksaklıklarla karşılaşmaktadırlar. Çek kabulünde, çekde bulunması gereken tüm öğelerin tam olup olmadığının denetlenmesi gerekmektedir.

11.2.1.3 Çekin Karşılığının Bulunması

Ülkemizde çek yasal boyutun dışında, senet gibi vadeli olarakta düzenlenmektedir. Senete göre daha güvenilir olması, damga vergisi gibi senette maliyeti arttıran özelliklerin çekte bulunmaması nedeniyle, günlük hayatta ileri tarihli çeklere yoğun şekilde rastlanmaktadır⁵. Çek yasasının çekde vade yoktur hükmüne rağmen, yukarıda belirtilen nedenlerle çekin kredi aracı olarak kullanımı, nakit yönetiminde çek kabulüne ilişkin yöntemin önemini daha da arttırmaktadır. Kredili satışlarda uygulanacak tüm yöntemlerin bu tür işlemlere de uygulanması ile çekin tahsil edilememe riskini en aza indirecektir.

3167 Sayılı Kanunun, kişilere çek verilmesinde bankalara yükümlülük getirmesi nedeniyle, bankalar genelde güvenilir, kişi ya da kuruluşlara çek düzenleme yetkisi vermektedirler. Bunun yanında karşılıksız çek kesme nedeniyle yasal yaptırımların olması, çekin diğer ödeme araçlarına göre daha güvenilir olması sonucunu doğurmuştur. Tüm bunlara rağmen, işletmelerin çek kabul ederlerken (özellikle yeni müşterilerden) müşteriye ait bir kimlik kartı ve bir kredi kartı talep ederek, bu bilgileri kayıt altına

⁴ Tanju Oktay Yaşar, "Çeklerde Keşide Tarihinin Önemi ve Bulunmamasının Sonuçları," Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.5, S.2, (Ankara, 1987), s.97-98.

⁵ Bkz.; İsmail Malkoç ve Mahmut Güler, Ticari Senetler ve Suçlar, (Feryal Matbaası, Ankara, 1989), s.2.

almaları, şayet mümkünse ilgili bankadan bilgi almaları riski en aza indirecektir.

11.2.2 Çek Tahsil Yöntemleri

Satış işlemlerinde ödeme aracı olarak çek kullanıldığında, çek tahsil süresinin uzamasına yol açan en önemli işlem, bankalarca izlenen çek tahsil prosedürüdür. Her bankanın çek tahsil işlemleri; bankaların fiziksel olanaklarındaki farklılıklar ile, keşide yeri ve çekin ait olduğu bankadan dolayı farklı şekillerde ve farklı zaman boyutunu kapsayacak şekilde yapılmaktadır.

Normal bir işlemden çekin bankaya verilmesi ile, verilen çekin özellikleri ve tahsil yöntemlerine ilişkin olası gelişmeler ŞEKİL-5.4'de verilmiştir.

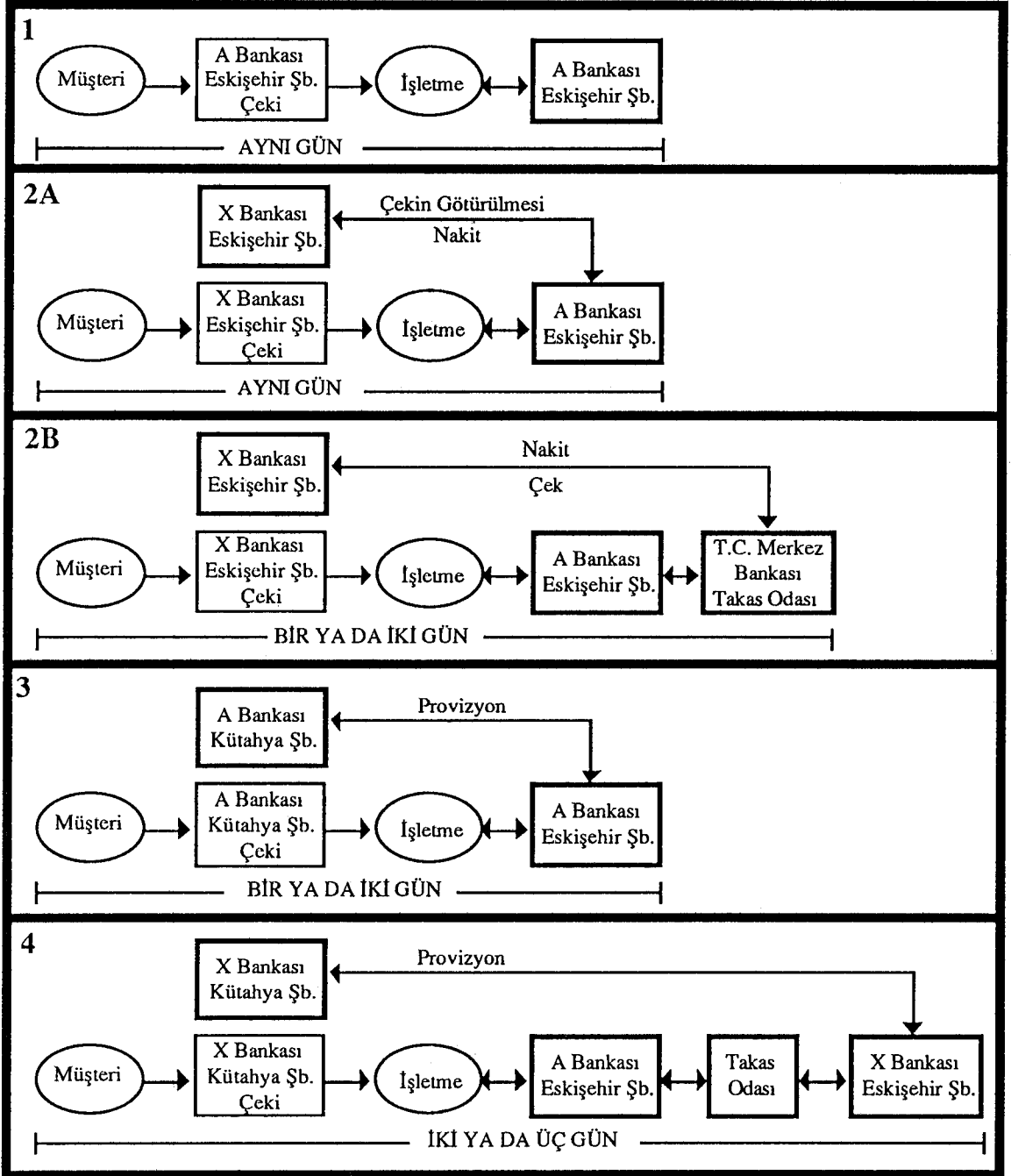
11.2.2.1 Aynı Yer, Aynı Banka ile Çek Tahsilatı

Çeki alan işletme çeki bankasına verdiğinde (şeklin 1. bölümünde de görüldüğü gibi) çek hemen nakit haline dönüşecektir. Çek tahsil işlemi aynı yerde, fakat aynı bankanın farklı şubeleri arasında ise, işlem bir telefon görüşmesi ile tamamlanacaktır.

11.2.2.2 Aynı Yer, Farklı Banka ile Çek Tahsilatı

Çeki alan işletme çeki bankasına verdiğinde, banka iki yöntemle çek tahsilatı yapacaktır. Bunlardan birincisi, şeklin 2A olarak tanımlanan bölümünde gösterilen yöntemdir. Ülkemizde bir çok banka tarafından kullanılan bu yöntemde, çeki alan banka çeki takas işlemine sokmadan, bir görevlisini karşı bankaya göndererek çeki müşterisi adına tahsil etmekte ve aynı gün işletmenin hesabına geçmektedir. 2A'daki yöntemin uygulanış biçimi bir çok riski taşımakta olduğu için, bu yöntem sadece bankacılar tarafından özel müşterilere uygulanmaktadır. İkinci yöntem çek takasındaki normal işleyiş biçimini içermektedir. Şeklin 2B bölümünde de görüldüğü gibi, çekin nakit hale dönüşmesinde, T.C. Merkez Bankası tarafından yönetilen ve bankaların bir araya gelerek

kendilerine ait çekleri takas ettikleri takas odaları kullanılmaktadır. Ülkemizde takas odaları bulunan şehirlerde, şayet çek sabah işleme girmiş ise; aynı gün öğleden sonra nakit haline dönüşmekte, öğleden sonra verilen çekler ise bir sonraki güne sarmaktadır.



ŞEKİL-5.4 ÇEK TAHSİL YÖNTEMLERİ

11.2.2.3 Farklı Yer, Aynı Banka ile Çek Tahsilatı

Alıcıdan alınan çek işletmenin çalıştığı bankaya ait ise, ilgili banka sadece çekin karşılığını telefonla öğrenmekle çek karşılığının nakit olarak işletme hesabına geçmesini sağlayacaktır. Şekil-5.4'ün üçüncü bölümünde yöntemin işleyiş biçimi verilmiştir. Bu yöntemin birinci yöntemden tek farkı, tahsilat için alınan banka giderleridir. Aynı şehirde, aynı bankaya ait şubeler arasında yapılan görüşmelerden telefon ücreti gibi giderler tahsil edilmezken, farklı şehirlere ait çeklerde, banka giderleri tahsil edilmektedir.

11.2.2.4 Farklı Yer, Farklı Banka ile Çek Tahsilatı

ŞEKİL-5.4'e 4'de de görüldüğü gibi alıcı ve satıcı farklı yerlerde, farklı bankalar kullanıyorsa, çekin tahsili için takas odasının kullanılması zorunlu hale gelmektedir. Bankaların bu işlemi en az iki günde tamamlamaları nedeniyle, bu yöntemde çek tahsili oldukça zor ve maliyetli olmaktadır.

11.2.3 Çek Tahsilini Hızlandırma Yöntemleri

11.2.3.1 Alınan Çeklerle İlgili Dahili Muhasebe İşlemlerini Azaltmak

Postadan ya da doğrudan işletme bünyesine gelen çeklerle ilgili dahili işlemlerin kısa sürede yapılarak ilgili bankalara gönderilmesini sağlamak, çek tahsil süresini kısaltacaktır. İşlemlerin yoğun olduğu işletmelerde, dahili işlemlerde önceliğin büyük tutarlı çeklere verilmesi toplam nakit girişlerini büyütecektir. Büyük işlem hacmine sahip işletmelerin, dahili işlemlerini bilgisayar aracılığıyla yapmaları, işlemlerde sürati, dolayısıyla nakit girişlerini hızlandıracaktır.

11.2.3.2 Çeklerin Bankaya Verilmesinde Zamanlama

Takas işlemlerinin söz konusu olduğu işlemlerde zamanlamanın önemi büyüktür. T.C. Merkez Bankası tarafından yönetilen takas odalarında çalışma saatleri; sabah 10 ve öğleden sonra 2'dir. Sabah ondan önce takasa giren çekler, görevliler tarafından ilgili (çek sahibinin bulunduğu) bankaya iletilir. Çekle ilgili bilgileri kendi bankasında inceleyen görevli, çekin karşılığı varsa karşılığını, yoksa olmadığına ilişkin bilgiyi çeki veren bankanın görevlisine saat 2'de yapılan oturumda iletir.

Çek aynı yer ve farklı banka özelliklerine sahipse, bu tür çeklerin saat ondan önce bankaya verilmesi, ilgili işletmeye nakit girişlerinde en az bir gün kazandıracaktır.

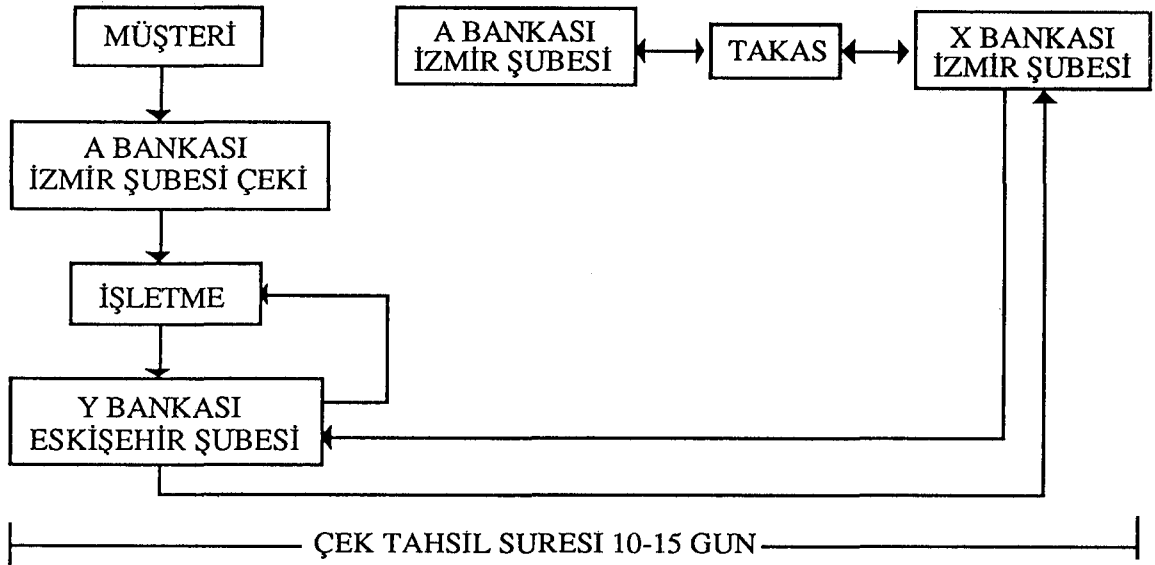
11.2.3.3 Müşteriden Kabul Edilecek Çeklerde Banka Şartı

Takas nedeniyle nakit girişlerindeki gecikmeleri önlemenin yöntemlerinden bir tanesinde, müşterilerden kabul edilecek çeklerde belirli bankaların çekini kabul etme yöntemidir. Alıcı ve satıcının farklı bankalarla çalışmasının yol açtığı gecikmelerin boyutu ŞEKİL-5.4'de verilmişti. Şekilde verilmeyen çok farklı bir başka uygulama ise, satıcının bulunduğu bölgede alıcının vermiş olduğu çeklerin tahsil edilebileceği bankanın bulunamaması durumudur.

ŞEKİL-5.5'de bu tür bir çekin tahsilinde izlenen yöntem ayrıntılı şekilde verilmiştir. Müşteri, sadece İzmir bölgesinde bulunan bir bölge bankasının çekini Eskişehir'deki işletmeye gönderdiğinde, ilgili bankanın Eskişehir şubesi olmadığı için bu çekin tahsilatında aracı bir banka kullanılacaktır.

Çeki alan işletme, çeki çalıştığı Y bankasının Eskişehir şubesine tahsil için verdiği, banka çekin tahsilinde İzmir'deki Y bankasının şubesinden yararlanacaktır. Posta ile çekin gönderilmesinden sonra, İzmir şubesi çeki aldığı anda normal takas işlemi ile çeki A bankasından tahsil edecek ve telefonla fon transferini gerçekleştirecektir. Bu tür bir

çekin nakit haline dönüşmesi için, en az 10 günlük bir sürenin geçmesi gerekmektedir.



ŞEKİL-5.5 ARACI BANKA KULLANARAK ÇEK TAHSİLATI

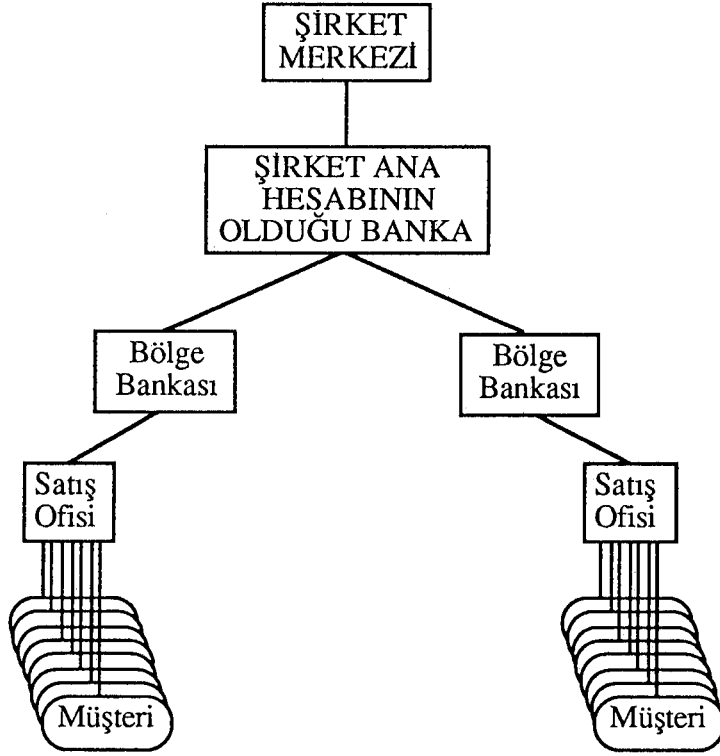
İşletmeler çek kabulünde, en iyi kullanabilecekleri bankayı müşterilerine önermek ve bu banka üzerinden çek tahsilatı yapmakla, nakit tahsil sürelerini 2-15 gün arasında kısaltma olanağına sahip olacaklardır.

11.2.3.4 Çek Tahsil İşlemlerinde Bölgesel Banka Hizmetlerinden Yararlanmak

Fatura kesme ve tahsil işlemlerinin, alışverişin yani alıcının bulunduğu yerde yapılmasına göre oluşturulmuş bu yöntemde; faturalama ve çek tahsilinde meydana gelen aksamalar ve bu işlemler sırasında meydana gelen gecikmeler en aza indirilmeye çalışılmaktadır⁶. Yöntemde büyük işletmeler; faaliyetlerini daha sağlıklı yürütebilmek, üretimlerini müşterilerine daha iyi ulaştırabilmek ve nakit girişlerini hızlandırabilmek için, ülke genelinde birimler oluştururlar. Tahsilat merkezleri olarak tanımlayabileceğimiz bu merkezlerin; fatura kesme ve çek toplama yetkileri bulunmaktadır. Bu merkezler, fatura kesme ve çek tahsilatını yürütmede yetkili oldukları için, merkezden yapılacak fatura kesme ve çek tahsil işlemlerinin yol açacağı gecikmeleri en aza indirirler. Yöntemin işleyişi ŞEKİL-5.6'da verilmiştir.

⁶ Bu yöntem banka merkezleri olarak tanımlanmaktadır. Bkz.; Semih Bükler, "İşletmelerde Para Yönetimi," EİTİA Dergisi, C.IX, S.2, (Haziran-1983), s.48.

Yöntemde, çeki alan satış ofisleri; çeki mahalli bankalarda nakit haline dönüştürmek ve tahsil edilen tutarları en hızlı fon transfer yöntemiyle işletme merkezlerine göndermekle yükümlüdürler.



ŞEKİL-5.6 TAHSİLAT MERKEZLERİ SİSTEMİ

11.3 ETKİN FON TRANSFER YÖNTEMİ

Ülkemizde işletmelerin ülke genelinde tahsilat yapabilmelerinde ve tahsilatlarını kısa sürede işletmelerine transferde kullanabilecekleri iki sistem mevcuttur. Bunlar; bankacılık sisteminin sunduğu Fon Transfer Sistemi ile, PTT tarafından sunulan Posta Hizmetleri Sistemidir.

10.3.1 Nakit Fonların Transferinde Bankacılık Sistemi

Türk Bankacılık Sistemi, fon transferlerinde dört farklı hizmet sunmaktadır.

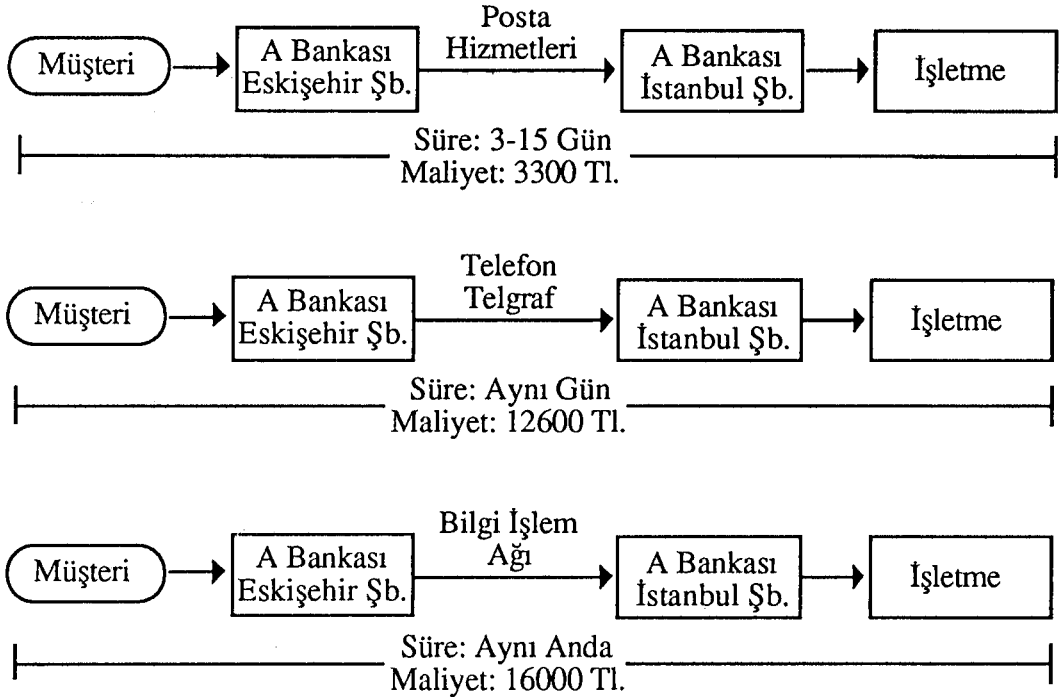
Bunlar:

- Mektupla Fon Transferi,
- Telefonla Fon Transferi,
- Telgrafla Fon Transferi,
- Elektronik Fon Transferidir.

Ülkemizde tüm bankalar, ilk üç yöntemi işletmelerin hizmetine sunarlarken, elektronik fon transferi, sadece bilgisayar sistemleri **on-line** çalışabilen bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Nakit girişlerini hızlandırmada bu hizmetlerden yararlanırken, sunulan hizmetlerin kapsadığı süre ve işletmeye getireceği maliyetler farklı olduğu için, yöntemler arası fayda-maliyet analizlerinin yapılması, hem nakit girişleri, hemde nakit çıkışları açısından önemlidir.

ŞEKİL-5.7'de nakit transferinde kullanılabilecek alternatif sistemler, süre ve ortalama maliyetleri içerecek şekilde verilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi, aldığı malın karşılığını normal posta havalesi ile gönderen bir müşteriden yapılacak tahsilat, işletmeye en az üç gün içerisinde gelebilecektir. Ülkenin en uzak köşesinden yapılacak bir posta havalesinde bu süre 15 güne kadar çıkabilecektir.



ŞEKİL-5.7 FONLARIN TRANSFERİNDE ALTERNATİF YÖNTEMLER

Bankacılık sistemi en yoğun şekilde telefon havalesi yöntemiyle fon transferini gerçekleştirmektedir. Bu sistemde işletmeler gönderilen havaleleri aynı gün kullanabilmektedir. Elektronik fon transferinde ise, fon transferi bilgi işlem ağı ile yapılmaktadır. Diğer sistemlere göre maliyeti daha yüksek olan bu sistemde, ülkenin her yerinden gönderilen tahsilatlar anında işletme hesabına geçmektedir.

Gelişmiş ülkelerde fon transferlerinde sistem, elektronik olarak oluşturulmuştur. Dünyada elektronik bankacılığın gelişimine paralel olarak büyük bir gelişme gösteren EFTS (Elektronik Fon Transfer Sistemleri), Türk Bankacılık sisteminde de tartışılmaya başlanmış ve fonların elektronik olarak transferi konusunda çalışmalara başlanılmıştır. Fon transferinde çek ve nakitin dışında alışverişe olanak veren ve son yıllarda sınırlı sayıda da olsa ülkemizde uygulanmaya başlanan, Satış Noktasında Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFTPOS-Elektronik Funds Transfer from the Point of Sale); alışverişe konu olan miktarın elektronik olarak müşterinin hesabından, işletmenin hesabına geçmesini sağlayan bir sistemle çalışmaktadır⁷.

EFTPOS sisteminde çek ve nakit kullanılmaması ve fonların elektronik olarak transferi nedeniyle nakit akışlarında büyük bir hız kazanılırken; satılan malların anında tahsil edilmesi, tahsil giderlerinin azalması, ödemelerin garanti altına alınması, işletme bünyesinde nakit bulundurma yol açacağı sorunların en aza indirilmesi nedeniyle de, nakit yönetimine büyük katkılar sağlamaktadır. Sistemin yeni ve ileri bir teknolojik uygulama olması ve pahalı bir yatırımı gerektirmesi, işletme bazında uygulanabilirliğini olanaksız hale getirmektedir. Sistemin gelişebilmesi banka kartlarındaki gelişmeye de bağlıdır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde büyük kamu yatırımları ile desteklenen sistem, ülkemizde deneme niteliğinde uygulanmaktadır⁸.

⁷ Bkz.; Arthur D. Little Inc., *The Consequences of Electronic Funds Transfer*, (National Science Foundation, New York, N.Y. 1975).; Mark Bender, *EFTS; Electronic Funds Transfer Systems Elements and Impact*, (Kennekat Press, Port Washington, N.Y. 1975).

⁸ Pelin Alpergin, "Bireysel Bankacılık Alanında Elektronik Bankacılık Uygulamaları," *Monitör*, (20 Ağustos 1990), s.10-11.

11.3.2 Nakit Fonların Transferinde PTT Hizmetleri

Son yıllarda güncel ve modern posta servislerini hizmete sokan ve ülke genelinde yaygınlaştıran PTT Genel Müdürlüğü, fon transferinde işletmelere çok değişik olanaklar sunmaktadır. Bunlar;

- Değer Konulmuş Gönderi Hizmeti,
- Posta ve Telgraf Havalesi,
- Mektup Havalesi,
- Elektronik (Telefaks) Havalesi,
- Ödeme Şartlı Gönderiler,

11.3.2.1 Değer Konulmuş Gönderi Hizmeti

İçlerine kağıt para ve elinde bulundurmanın faydalanabileceği; çek, senet, tahvil, hisse senedi, bono gibi bankalarda paraya çevrilebilen değerli kağıtların konulduğu ve değeri zarf üzerinde gösterilen mektuplar ya da koliler, değer konulmuş mektup ya da koli olarak tanımlanmaktadır⁹.

Değeri belirtilmiş bir gönderi, belirtilen değer kadar sigortalandığı için, işletmelerin bu yöntemi kullanarak nakit toplamalarında herhangi bir risk üstlenmeleri söz konusu değildir. Bu sistemin en önemli avantajı ülkenin her yerinden tahsilata olanaklı olması, dezavantajı ise süredir.

11.3.2.2 Posta ve Telgraf Havalesi

PTT' nin Türkiye genelinde yaygın olması ve ülkenin en ücra köşelerinde dahi hizmet vermesi, ülke genelinde yapılacak tahsilatlarda, işletmelere büyük olanaklar

⁹ PTT Genel Müdürlüğü, Güncel ve Modern Posta Hizmetleri Broşürü, (PTT Genel Müdürlüğü, Ankara, 1986).

sunmaktadır. Bu tür bir hizmette en çok kullanılan yöntem ise, posta ya da telgraf havalesidir. Posta ile havalenin uzun süreyi kapsamaması nedeniyle, işletmeler daha çok telgraf havalesini kullanmaktadırlar.

11.3.2.3 Elektronik (Telefaks) Havale Yöntemi

Bu sistemde havaleye ilişkin bilgiler faksla istenilen yere ulaştırılmakta ve havaleye ilişkin bilgilerin kaydı karşı taraftaki makinadan çıkmaktadır. Bu sistemde havale birkaç dakikada alıcıya ulaştırılmaktadır. Bugün bütün illerde ve birçok ilçede PTT, elektronik havale yönetimiyle havale hizmeti vermektedir. Sistem "konutta teslim", "ödeme haberli" ve "özel ulak" gibi değişik hizmetlerle desteklenmekte ve fon transferi kısa sürede gerçekleştirilmektedir.

11.3.2.4 Mektup Havalesi

PTT Genel Müdürlüğü tarafından klasik posta havalesinden farklı ve ücretsiz olarak sunulan bu sistemde, değerleri 10.000 ile 100.000 lira arasında değişen, sabit küpürlü özel basılmış belgeler kullanılmaktadır. PTT, bu belgeleri ücretsiz olarak vermekte, karşılığını nakit olarak almaktadır. Bu belgelerle borçlarını ödemeyi planlayan işletmeler, iletim konusunda ya yine PTT hizmetlerinden; (normal posta, taahhütlü, APS, özel ulak v.d.) ya da özel kuruluşlardan yararlanmaktadırlar.

11.3.2.5 Ödeme Şartlı Gönderiler

Kişilerin posta ile alışveriş yapmalarına imkan veren bu sistemde, mektup, paket ve koliler ödeme şartlı olarak gönderilir. Bunların teslimi göndericinin belirlediği bedelin, alıcısı tarafından varış PTT merkezine ödenmesi kaydıyla yerine getirilir. Alınan bedel

göndericiye posta havalesi ile gönderilirken, varsa posta çeki hesabına ödemeli bedel tutarı, havale ücreti kesilmeksizin yatırılır.

10.4 ETKİN KREDİ VE ALACAK YÖNETİMİ

Günümüzde işletmeler, kredili satış yöntemini bir pazarlama stratejisi olarak yoğun şekilde uygulamaktadır. Satış politilerine ilişkin kararlar, alacaklara bağlanacak fonların büyüklüğü ve nakit haline dönüş süreleri, finansal yöneticilerin temel fonksiyonları içerisinde yer almaktadır. İşletmede oluşan fonların bir kısmının alacaklara bağlanması ve alacakların toplanmasına ilişkin yöntemler ve izlenecek politikalar; nakit akımlarını büyük oranda etkileme özelliğine sahiptir. Alacakların toplanmasında izlenecek politikalarda, örneğin alacak tahsilinde iki günlük gecikme ya da vade bitiminde alacakların tahsil edilememesi, hazır fonlarda büyük miktarda azalmaya yol açarken, işletmenin nakit durumunda da aksamaların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Peşin olarak yapılmayan satışlar, kredili satış olarak tanımlanır. Çekle yapılan satışlar, çek tahsil süresi nedeni ile kredili satışlar içerisinde değerlendirilmektedir. Bunların dışında, bir yıldan daha uzun dönemi kapsayan kredili satışların bu fonksiyon içerisinde değerlendirilmesi ve alacakların yönetimine ilişkin temel prensiplerin ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir.

Alacakların tahsilinde etkinliği sağlamada izlenecek temel yöntemler şunlardır:

- * **Etkin Faturalama Yöntemi,**
- * **Etkin Çek Tahsil Yöntemi,**
- * **Erken Ödeme ya da Nakit İskontosu Yöntemi,**
- * **Etkin Kredi Politikası,**
- * **Etkin Satılabilir Alacak Senetleri Kabul Yöntemi,**
- * **Etkin Alacak İzleme ve Tahsil Politikası Yöntemi,**
- * **Dahili Kredili Satış Sistemini Ortadan Kaldırma (Kredi Kartları) Yöntemi,**

* **Günlük Kasa Yöntemi,**

* **Factoring.**

İlk iki yöntemden, faturalama ve çek tahsil yöntemleri bundan önceki bölümde detaylı şekilde incelenmişti. Bu bölümde diğer yöntemler ayrıntılı şekilde incelenecektir. Önerilen yöntemler; alacak tahsil süresini kısaltmayı, dolayısıyla nakit girişlerini hızlandırmayı amaçlamaktadır. Nakit yöneticileri; faturalama, çek tahsili, erken ödeme iskontosu, kredi politikası, alacak senetlerinin kabulünde izlenecek yöntemlerle, etkin alacak izleme ve tahsil politikalarını, genel politikanın birbirini tamamlayan parçaları olarak düşünmeli ve her birini eksiksiz uygulamalıdır. Son üç yöntem ise, alacakları hızlandırmada alternatif politikaları içermektedir.

11.4.1. Erken Ödeme ya da Nakit İskontosu Yöntemi

Bu yöntem ,alacakların toplanması ya da müşterileri peşin satışlara yöneltmesi açısından nakit girişlerini hızlandırmada önemli etkilere sahiptir. Bir başka tanımlama ile müşterilere nakit iskontosu teklif etmek, alışlarını peşin olarak yapmaları sonucunu doğuracağından, alacaklara bağlanan fonlar azalacaktır.

Nakit iskontosu; satışların peşin yapılması nedeniyle nakit girişlerini artırırken, iskonto oranı kadar satış fiyatını düşüreceği için, satışların artmasını da sağlayacaktır. Bu iki önemli yararın dışında, nakit iskontosu müşterileri erken ödemeye teşvik edeceği için; alacak tahsil masrafları ile, şüpheli alacak zararlarını da azaltacaktır¹⁰.

Bir işletme iskonto oranını belirlerken ya da değiştirirken, satış fiyatının azalması nedeniyle uğrayacağı gelir kaybı ile, alacaklara bağlanan fonların azalması nedeniyle elde edeceği gelirleri karşılaştırmak zorundadır¹¹. Bir örnekle bu karşılaştırmanın nasıl yapılacağını açıklayalım:

¹⁰ Ned C.Hill, Kennedy Rioner " Determining the Cash Discount in the Firm's Credit Policy," *Financial Management*, (Spring-1979), s.68.

¹¹ Gordan Wright, *Financial Management*, (McGraw-Hill Pub. Maidenhead, England, 1984), s.68.

Örnek işletmemizin yıllık kredili satışları 200 milyon TL, ortalama tahsil süresi 2 ay ve nakit iskontosunu uygulanmamaktadır. İşletmemizin politikasını değiştirerek, 10/10 net 60 günlük satış politikası uygulayacağını varsayalım. Bu politikanın anlamı, şayet müşteriler 10 gün içerisinde ödemede bulunurlarsa %10 oranında iskontodan yararlanacaklar ve borçlarını azami 60 günde ödeyeceklerdir. Bu nakit oranına eşdeğer faiz oranı yıllık olarak % 72'dir¹². Bu iskontodan müşterilerin % 50' sinin yararlanacağını ve alacak tahsil süresinin bir aya ineceğini varsaydığımızda işletmenin gelir kaybı yılda;

Nakit	İskontadan	Kredili
İskontası	Yararlananların Oranı	Satışlar Tutarı
0.10	x	0.50
	x	200.000.000
		= 10.000.000 TL.

olacaktır.

Buna karşılık alacaklara bağlayacağı fon tutarı, tahsil süresi iki aydan bir aya indiği için azalacaktır. Fonlardaki azalma:

$$\begin{array}{l} \text{Kredili Satışlarda} \\ \text{Azalma} \end{array} \times \frac{\text{Birim Maliyet}}{\text{Birim Satış Fiyatı}}$$

$$100.000.000 \quad \times \quad 70/100 \quad = \quad 70.000.000 \text{ TL.dir.}$$

Eğer işletme alacaklarına bu parayı 60 gün bağlamazsa, bu nakiti gelir getirici sahalarda kullanarak ya da kısa vadeli borçlarını ödeyerek (finansman giderlerini azaltma olanağı bulunduğu için) işletme kârlılığını arttırabilecektir. Finansman maliyetinin % 80 olduğu bir işletmede bu fonların değerlendirilmesi ile yıllık;

$$70.000.000 \times 0.80 = 64.000.00 \text{ TL'lik bir gelir artışı sağlanabilecektir.}$$

Burada unutulmaması gereken en önemli nokta, önerilecek iskonto oranının miktarıdır. İskonto oranı belirlenirken; piyasadaki faiz oranları, enflasyon oranı ya da rakip işletmelerin izlediği politikaların yakından takip edilmesi gerekmektedir. Sağlıklı yapılmış bir fayda-maliyet analizi sonucunda belirlenecek nakit iskonto oranı ve bu politikanın avantajlarının müşterilere iyi anlatılması yanında, geç ödemende

1 2

$$\text{İskonto Oranı} \times \frac{360}{\text{Alıcının Vazgeçtiği Günler}} = 0.10 \times \frac{360}{60 - 10} = 0.72 \text{ ya da } \%72\text{'dir}$$

cezalandırılacağı belirtilmesi bu politikanın başarısını yükseltecektir. Geç ödemenin hiçbir yaptırım yoksa, geç ödeme nedeniyle işletmenin katlanacağı maliyetler büyük olacaktır. Uygulamada işletmeler, tahsilattaki gecikmelerin yol açacağı maliyetleri alıcılara yüklemektedirler.

11.4.2 Etkin Kredi Politikası

Nakit girişlerini yavaşlatan en önemli faktörlerden bir tanesi de, işletmenin yanlış kredi politikası nedeniyle kredi açtığı müşterilerin ödemelerini normal süreleri içerisinde yapmamalarıdır. Bu politikanın en uç noktası ise, kredili satışların işletmeye hiç dönmemesi durumudur.

Etkin kredi politikasının oluşturulmasında bu politikanın uygulama ve kontrolüne ilişkin yetki ve sorumluluk, nakit yönetimine ait olmamakla beraber, uygulamada ve teoride bu politikanın oluşturulmasında; satış departmanı ile, nakit yönetiminin birlikte çalışmasının daha sağlıklı olacağı önerilmektedir¹³.

Bize göre de, bir işletmeye kredi açılıp açılmayacağına ya da açılacak kredinin miktarına ilişkin kararda, satış departmanının sağlayacağı bilgiler yanında, ilgili işletmenin finansal yapısının analizinde, finans departmanının bilgi ve tecrübesine de ihtiyaç vardır.

Nakit yönetimi açısından alacakların nakit haline dönüştürülmesi temel amaçtır. Krediyi zamanında ödemeyen ya da hiç ödeyemeyen bir müşterinin yol açacağı sorunlardan birincil derecede etkilenecek bölüm; nakit yönetimi olacaktır.

Etkin kredi yönetiminde nakit yöneticisi tahsil edilemeyen alacaklara ilişkin bilgileri anında kredi yönetimine bildirmek, alacağın tahsilinde uygulamaya konulacak politikaları da sıkı takip etmek zorundadır. Kredi politikasını nakit akımlarını hızlandırmaya yönelik olarak geliştirmede kullanılacak yöntemlerden bir tanesinde, satış elemanlarına sorumluluk

¹³ Bkz.; Basil P. Mavrovitis, " Treasury-Credit Department Interaction can Speed Cash Flow, Aid Forecasting," *Cash Flow*, (November-1984), s.32.; David V.Grainger, "Staffing and Structure: Creating a Top-flight Credit Department," *Cash Flow*, (June-1985), s.32.

yüklemektir. Ülkenin bütün bölgelerinde temsilcilikleri olan işletmelerde, kredi talebinde bulunan yerel işletmeler hakkında en iyi bilgiye, o yörenin satış elemanı sahiptir. Bir müşteri hakkında en iyi veri kaynağının yine müşteri olduğu yaklaşımı ile, kredi verilmesi konusunda sorumluluk yüklenmiş satış elemanına, sağlıklı karar alması ve dikkatli çalışması hususunda, satışlar üzerinden değil tahsilat üzerinden prim yöntemi uygulanırsa, hem etkin kredi politikasının oluşması, hemde nakit girişlerinin hızlanması sağlanmış olacaktır.

11.4.3 Satılabilir Alacak Senetleri Kabul Yöntemi

Nakit girişlerini hızlandırmada kullanılacak yöntemlerden bir tanesinde, alacak senetlerinin vadesinden önce nakit haline dönüştürülmesi yöntemidir. Uygulamada işletmeler, üç aydan daha uzun dönemli alacakları için, çek yerine T.T.K.'nun 688. maddesine göre düzenlenen senetleri teminat olarak almaktadırlar. Ticari kredi şeklinde alınan bu tür kıymetli evraklar, ya belli bir iskonto oranı üzerinden kırdırılarak nakit haline dönüştürülür ya da nakit gibi üçüncü şahıslara borç ödemelerinde ciro edilerek devredilir. Birinci yöntemde alacaklar vadesinden önce ve iskonto oranı kadar azalarak nakit haline dönüşürken, ikinci yöntemde net bir nakit girişi olmamakla birlikte, nakit çıkışını önlediği için, nakit akımlarına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Kredi karşılığı teminat olarak alınan senetlerin satılabilmesi, başka bir deyişle nakit haline dönüştürülebilmesi için, alınan senetlerin vadeleri ile, seneti düzenleyen kimse ya da kimselerin büyük önemi vardır. Çünkü, ciro edilen senetler üzerinden, bu işlemler nedeniyle işletmenin borç ödeme sorumluluğu kalkmamaktadır. Başka bir deyişle, ciro edilen senetler vadesi geldiğinde ödenmediği takdirde, ciro edilen kuruluş ya da bankaların bu borçları işletmeden geri isteme (rücu) hakları doğmaktadır. Özetle bu tür işlemlerin, işletmeler için muhtemel bir borç özelliği taşıdığı unutulmamalıdır. Senet sahiplerinin güvenilirliği yanında ikinci hususta senetlerin vadeleridir. Çok uzun vadeli senetlerin ciro

edilmesi çok zor olurken, bankaya satılmasında ise vade nedeniyle büyük kayıplar olmaktadır.

11.4.4 Etkin Alacak İzleme ve Tahsil Yöntemi

Kredili satış yapan işletmeler; kendi yapılarına uygun geliştirecekleri tekniklerle alacaklarını izlemek, vadesi geldiğinde bunları tahsil etmek, ödenmeyen borçların tahsiline yönelik işletme politikalarını oluşturmak ve gerekirse yasal yollarla bunları tahsil etmek zorundadırlar. Alacakların izlenmesinde, işletmeler genellikle buldukları sektörün özelliklerine, rakip işletmelerin izlediği politikalara benzer yöntemlerle alacaklarını tahsil etmeye çalışırlar. Bulduğu endüstri dalında güçlü ve rakipsiz olan bir işletme, alacaklarının tahsilinde çok daha sert davranırken, rekabetin yoğun olduğu bir endüstri dalında ise, işletmeler daha esnek politikalar izleme durumunda kalmaktadırlar. İşletme yöneticileri, tahsilat politikalarının bir maliyet unsuru olduğunu unutmadan, uygulayacağı politikaların yumuşak ya da sert olmasına ilişkin kararlarını öncelikle vermelidirler. Uygulanacak politikaların nakit yönetimi açısından önemi çok büyüktür. Müşterilerine gereğinden fazla anlayışlı davranan işletmelerin nakit girişleri, müşterilere tanınan esneklikten dolayı arzulanan düzeyde ve hızda gerçekleşmeyeceğinden, satışların artması amacıyla güdülen politikalarla, nakit girişlerinin zamanında ve yeterli miktarda olmasını arzulayan politikaların ters orantılı işlediği unutulmamalıdır.

Müşterilerin bir kısmı alacaklarını zamanında öderken, bir kısmı mümkün olduğunca geç yapma eğilimindedirler. Bunun için alacakların iyi izlenmesi, her müşteri için ödeme davranışlarına ilişkin somut verilerin ve sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

11.4.4.1 Kredili Müşterilere İlişkin Kayıtları Düzenli Tutmak

İşletmeler müşterileri adına düzenledikleri müşteri kartlarına, kredinin gelişimine ilişkin tüm verileri düzenli işlemek ve gelişmelere göre önlemler almak zorundadırlar.

İşlemlerin yoğun olduğu işletmelerde müşteri kartlarının sağlıklı şekilde işlenmesi ve bunların düzenli olarak izlenmesi olanağı yoktur. Büyük işletmelerde ya da büyük müşteri kitlesine sahip işletmelerde müşteri izleme sistemlerinin bilgi işleme dayalı olarak kurulması, işlemlerde büyük bir hız ve rahatlık sağlayacaktır. Bilgisayarla yapılan müşteri dosyaları; her müşterinin hesap durumunu, borçlarını ödemedeki davranış biçimlerini, vadesi gelen borç tutarı ile hesap özeti gibi, çok detaylı bilgileri günlük olarak nakit yöneticisine verebilmektedir¹⁴. Kredili müşterilerin iyi izlenmesinin, alacakları nakit haline dönüştürülmesinde yarattığı avantajlar yanında, şüpheli alacaklara bağlanan fonları azaltması nedeniyle de önemli bir yararı bulunmaktadır.

11.4.4.2 Müşterilerle Düzenli İletişim Kurmak

Alacakların tahsilinde etkinliği artırabilmek için uygulanması gereken yöntemlerden birisi de; müşterilerle yoğun ve etkili bir iletişim kurmaktır. İletişimde kullanılacak araçlar birbirlerini tamamlayan ve farklı etkileri olan; hesap özetlerini içeren düzenli mektuplar, düzenli borç ödemeyen işletmelere yönelik hatırlatma ve ihtar mektupları gibi yazılı araçlarla, telefonla ve karşılıklı ziyaretleri içeren sözlü mesajları kapsayan araçlardır.

Kredili müşterilerle düzenli ilişki kurmada en çok kullanılan iletişim aracı hesap özetleridir. Hesap özetleri; müşterilerin kredi dosyalarında ya da kartlarında yer alan ve işletmenin muhasebe kayıtları ile uyumlu son durumunu gösteren bilgilerin yer aldığı raporlardır. Genel olarak bu raporlarda; işletme-müşteri arasındaki nakit akımlarının yer aldığı geçmiş işlemlerle, borç kalanı ve bunların ödeme biçimleri yer alır. Hesap özetleri; müşterilere kendi hesaplarını kontrol olanağı vererek anlaşmazlıkların kısa sürede çözümlenmesini olanaklı kılarken, itirazlar nedeniyle oluşacak gecikmeleri de enaza indirir.

Borçlarını ödemeyen işletmelerle ilk ilişkinin bir ihtar mektubu ile başlatılması,

¹⁴ W. Jones Ludlow, "Automated Receivables System," *Cash Flow*, (May-1986), s.35.

daha sonra telefon ve kişisel ziyaretlerle sürdürülmesi yöntemi, sağlıklı bir yaklaşım olarak işletmeler tarafından yoğun şekilde kullanılmaktadır. İhtar mektupları standart olduğu gibi, alacağın büyüklüğü ve müşterinin önemine göre farklı yapıları da içerebilir. Genel olarak uzlaşmacı bir yaklaşımı içeren mektuplar, müşterilere yasal yaptırımları hatırlatacak bilgileride içermelidir. İlk mektuplar daha çok hatırlatma ve yönetimce onaylanan ek bir süreyi içerirken, ikinci mektupta içerik daha sert ve yasal yaptırımlarla, geç ödemenin yol açacağı ve müşteriden talep edilecek temerrüt faizine ilişkin bilgileri de kapsamalıdır.

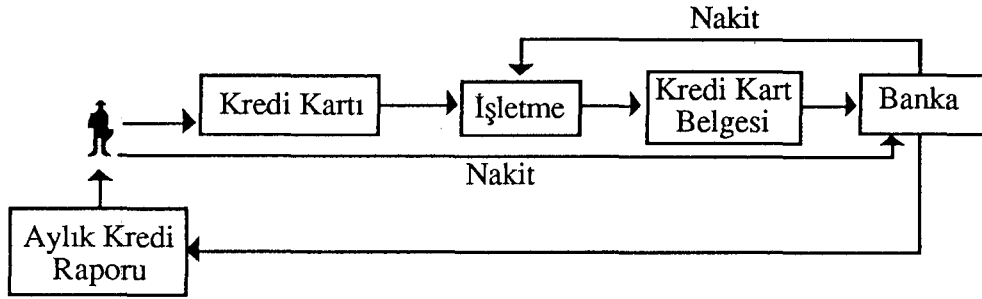
Telefon ve karşılıklı ziyaretlerle düzenli ilişki kurmak, hem bir pazarlama stratejisi olmasından dolayı önemlidir, hemde müşterinin ödeme gücünün yakından izlenmesine olanak verdiği için alacakların tahsilini kolaylaştırmaktadır. Özellikle satış elemanlarına satışlar üzerinden değil, tahsilatlar üzerinden prim yöntemi uygulanması halinde, kurulan ilişkinin boyutu ve bu ilişkiden yararlanma olanakları dahada artmaktadır. Telefonla ve kişisel ziyaretlerde davranış biçimi, borçlarını ödemekte güçlük çeken işletmelerde borcun ödenmesine yönelik olurken, alacağın tahsilinde geliştirilecek yöntemler için gerekli olan verilere ulaşarak, alınacak önlemlerin başarı şansı yükseltilmektedir.

11.4.5 Dahili Kredili Satış Sistemini Ortadan Kaldırma (Kredi Kartları) Yöntemi

Bir çok işletme, nakit girişlerini hızlandırmak ve alacaklara bağladığı fonları azaltabilmek için, kredili satışlarını minimuma indirmeye çalışmaktadır. Ülkemizde son yıllarda uygulamasına başlanılan kredi kartları ile alışveriş sistemi, işletmelere çok düşük bir maliyetle (%6-8) peşin satış yapma olanağı vermektedir. Uygulamada üç tür kredi kartına rastlanılmaktadır. Bunlar: Banka Kredi Kartı, Ödeme Kartı (Charge Card) ve İşletme Kartı (Store Card)'dır.

Banka Kredi Kartları (Bank Credit Cards); Bankalar, kredi analizi yapılmış

müşterilerine, bu analiz sonuçlarına göre açılan kredi limitleri dahilinde kredi kartı vermektedir. Kredi kartının işleyişine ilişkin yapı şekil-5.8'de verilmiştir.



ŞEKİL-5.8 BANKA KREDİ KARTLARININ KULLANIMI

Kart sahipleri limitleri oranında işletmelerden alışveriş yapmakta, işletme sahibi kredi kartına ilişkin bilgilerle, alışverişe ilişkin bilgileri, bankalarca hazırlanmış matbu bir belgeye kaydetmekte ve bilgilerin doğruluğunu müşteriye imza karşılığı onaylattıktan sonra belgeleri bankaya ulaştırmaktadır. Satış belgelerini alan kart sahibi banka, belge tutarlarını belli bir komisyonla işletmeye nakit olarak ödemekte ya da işletmenin hesabına geçmektedir. Sistemin bundan sonraki aşamasında her banka farklı yöntemlerle, değişik vadeleri kapsayan bir sürede ve değişik faiz oranlarından bu alacaklarını tahsil etmektedir. Genellikle uygulamada ilk 25-30 gün için faiz talep edilmemekte, borcun ödenmesinde ise, bankalar tarafından belirlenen minimum bir tutarla geri ödeme yapılmaktadır.

Ödeme Kartları (Charge Cards); Bu tür kartlar genellikle limitsiz olarak düzenlenir ve kullanılan miktarın en fazla bir ayda ödenmesi gerekmektedir. Sistemde kullanıcılar yaptıkları harcamalar için faiz ödemezler. Kart sahipleri kart kullanımı için, kart veren banka tarafından belirlenen yıllık bir aidat dışında her hangi bir yükümlülük taşımazlar. Bu tür kartlar genellikle seyahat ve eğlence için kullanılan kredi kartları olarak tanımlanmaktadır¹⁵.

Satıcı ya da İşletme Kartları (Store Cards); Finansal kuruluşlar dışında, genellikle işletmeler tarafından çıkarılan kartlardır. Kredi kartını düzenleyen işletmelerin temel amacı kart sahiplerine düşük ödemeli ve uzun dönemli kredi açmaktır. İşletmenin

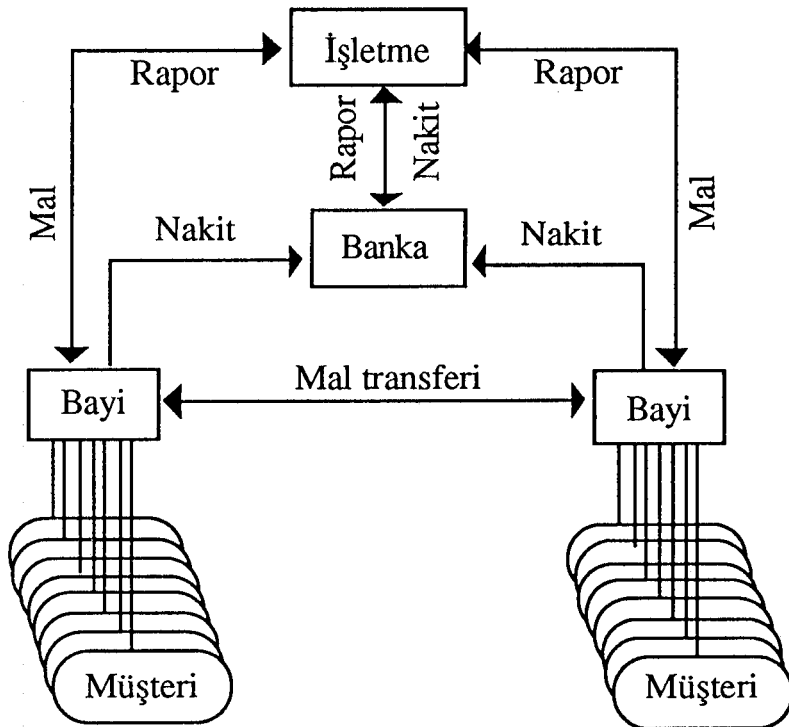
¹⁵ OECD, Electronic Funds Transfer Systems, (OECD, Paris, France, 1983), s.20.

ülkenin her yerine dağılmış tüm birimlerinde kredi yönetimini merkezi bir yapıya dönüştürmek, uzun vadeli alacaklara yüksek faiz uygulamak ve açılan krediyi sigortalamak gibi amaçları da olan bu tür kredi kartları, günümüzde yoğun şekilde kullanılmaktadır.

11.4.6 Günlük Fon Transfer Yöntemi

Kredili mal satan ve bayilik sistemi ile çalışan organizasyonlarda alacaklara fon bağlamak yerine, günlük nakit girişlerini artırma amacı esas alınarak geliştirdiğimiz ve "Günlük Fon Transfer Yöntemi" olarak tanımladığımız yöntemde, işletmeler alacaklara ve stoklara minimum düzeyde fon bağlamakta ve bağlanan fonların satış düzeylerine bağlı olarak, işletmeye günlük olarak girmesi hedeflenmektedir.

Sistemin işleyişinde (ŞEKİL-5.9) mal ve hizmet üreten işletme, mal ve hizmeti sunan bayii ve fon transferini gerçekleştiren banka, farklı sorumluluklar üstlenmekte ve her biri sistemin başarısında önemli bir işlevi yerine getirmektedir.



ŞEKİL-5.9 GÜNLÜK FON TRANSFER YÖNTEMİ

Günlük Fon Transfer Yönteminde üretici işletme, ürettiği mamulleri kredili olarak bayisine satmak yerine, açık hesap şeklinde vermektedir. Taraflar sistemin kuruluşunda sistemin sağlıklı işleyebilmesi için, çalışma biçimine ilişkin bir anlaşma yapmak zorundadırlar. Sistemin çalışma biçimi; günlük satış tutarı üzerinden KDV ve anlaşma ile belirlenen kâr oranı karşılığındaki miktar çıkarıldıktan sonra kalan miktarın, günlük olarak üretici işletmeye transferinden oluşmaktadır. Bu açıdan anlaşmada; kâr oranı, nakit transferinde kullanılacak banka ve yöntem ile, kontrol yöntemlerine ilişkin bilgilerin açık bir şekilde yer alması gerekmektedir.

Yöntemin optimal stok politikasını da içeren uygulama biçiminde, üretici işletme ürettiği her mamulü belli bir kodla sınıflandırmış olarak ve fatura ile bayisine ulaştırmakta, Bayii gelen her mamulu stok kartlarına işledikten sonra bünyesine sokmaktadır. Her gün yaptığı satışlarına ilişkin tutardan KDV'yi ve kâr marjını çıkardıktan sonra kalan tutarı, yerel bankayı kullanarak en geç ertesi gün sabah 9'da üretici işletmenin bankasına transfer etmektedir. Olayı bir örnekle izah etmek istersek: Tekstil üretiminde bulunan ve İstanbul'da faaliyette bulunan A işletmesi ürettiği trikoları renk ve modeline göre kodlayarak Eskişehir'de bulunan anlaşmalı bayisine konsinye olarak göndermektedir. A işletmesi 50.000.000 TL. tutarındaki mamulü 1.9.1990 tarihinde Eskişehir'deki bayisine göndermiştir. Kış sezonunu 5.9.1990'da açan ve mamüllerin Eskişehir bölgesinde satışını gerçekleştiren bayinin 5.9.1990 günü, toplam satışları KDV hariç 3.000.000 TL. olmuştur. İşletme %30 kâr marjı ile çalışmaktadır. Bu durumda 6.9.1990 sabah saat 9'da transfer etmesi gereken tutar; 2.100.000 TL.'dir. Üretici işletmenin İstanbul'da çalıştığı bankaya sabah telefon havalesi ile transfer yapılmıştır. 5 ile 11. günler arasında 18.000.000 TL. transfer eden bayii, beşinci iş gününün sonunda satışını gerçekleştirdiği mamüllerin, kod numaraları ve satış tutarları ayrıntılı şekilde belirtilmiş raporlar ile, banka transferlerine ilişkin belgeleri İstanbul'a göndererek hem muhasebe kayıtlarının, hemde stok durumunun analizine olanak verir. Raporları analiz eden işletme 2000 nolu malın hiç satılmadığını saptadıktan sonra, diğer bölge raporları ile karşılaştırır ve en çok satılan

mallar ile satılmayan malları belirledikten sonra, üretim ve stok politikalarını revize eder. Sistem bir bölgede satılmayan, ama başka bir bölgede çok satılan bir mamulün saptanmasına olanak verdiği için, bayilerin minimum stokla çalışmasını da sağlamaktadır. Örneğimizdeki 2000 nolu mamulün Ankara'da yoğun şekilde satıldığı saptandığında, bu işlem, mamulün Eskişehir'den Ankara'ya transferini olanaklı kıldığından, sistemi uygulayan işletmeler hem günlük nakit girişi ile finansal açıdan rahatlar, hemde minimum stok politikası ile çalışma sermayesine çok daha az fon bağlamaktadırlar.

Sistemin başarısı düzenli iletişime bağlıdır. Tüm işlemler bilgisayarla yapılırsa ve raporlar modem ya da faksla ulaşırsa, özellikle stok politikasındaki etkinlik dahada artacaktır.

Düzenli iletişim dışında "Günlük Fon Transfer Yöntemin" in başarısında en önemli faktörler; bayii satışlarının tamamen peşin gerçekleştirilmesi, transferlerin zamanında ve doğru şekilde yapılmasıdır. Bayiler kredili satış yapma durumunda kalırlarsa bunun finansmanını kendileri üstlenmek zorundadırlar. Yöntem peşin satış ve günlük transfer esasına göre çalışarak nakit girişlerini hızlandırmayı amaçlamaktadır.

11.4.7 Alacak Hakkının Satışı-Factoring;

Factoring; bir işletmenin alacaklarını factoring kuruluşuna satma işlemidir. Factoring kuruluşları satın aldıkları alacakları kendileri tahsil ederler¹⁶. Başka bir deyişle factoring, alacakların mülkiyetini satın alma işlemidir. Senetlerin iskonto ettirilerek nakit haline dönüştürülmesi yönteminde, senetlerin ödenmemesi durumunda risk işletme üzerinde kalırken, factoring'de alıcı firma her türlü riski kendi üstlenmektedir.

Factoring'de mal ve hizmet satımından doğan ve ileri bir tarihte vadesi gelecek alacakların, factoring firmasına satılması yanında, kredili mal talep eden bir işletmenin talebi factoring kuruluşuna götürülmekte, müşterinin talebi kabul edilirse bu işlem

¹⁶ Bkz.; John Downes, Jordan E. Goodman, **Barron's Finance and Investment Handbook**, (Barron's Educational Series Inc., New York, N.Y. 1987), s.257.

sonucunda oluşacak alacağın satın alınıp alınmayacağı sorulmaktadır. Factoring kuruluşu, alıcının kredi analizini yaptıktan sonra alacağı satın almayı kabul ederse, kredili mal satış işlemi gerçekleşmektedir. Ülkemizde yeni uygulanmaya başlanan ve alacakların kısa sürede nakit haline dönüşmesini sağlayan factoring işlemlerine ilişkin, yeni faaliyete geçen bir factoring işletmesi şu hizmetleri sunmaktadır¹⁷:

- Açık hesap satışlardan doğan alacakların satın alınması,
- Alacakların tahsilatına ilişkin hizmetler,
- Alıcı firmanın kredi değerliliğinin analizi sonucunda belirlenen limitler dahilinde,

kesilen faturanın %80'nini ödemek.

¹⁷ Bkz.; Panorama, (23 Eylül 1990), s.11.

KISIM - XII

NAKİT ÇIKIŞLARININ YÖNETİMİ

Nakit yönetiminde ikinci aşama, nakit çıkışlarının yönetimidir. Nakit yöneticisi, nakit yönetiminde arzulanan başarıya, nakit girişlerinin yönetimi yanında, nakit çıkışlarının yönetimi ve fazla fonların kısa vadeli yatırımlarda maksimum düzeyde kullanılmasıyla ulaşacaktır. Başka bir deyişle, nakit çıkışlarının yönetimi, nakit girişlerinin yönetimi kadar önemlidir. Nakit çıkışlarının yönetiminde temel amaç, kısa vadeli yatırımlar için bir fon oluşturmak ve bu fonlardan maksimum şekilde yararlanarak işletme kârlılığını arttırmaktır. Amerikalılar nakit girişlerini hızlandırarak ve nakit çıkışlarını yavaşlatarak nakit havuzu oluşturulmasındaki yaklaşımı; **"Alacaklarınızı tavşan hızıyla toplarken, ödemelerinizde kaplumbağa hızıyla hareket edin,"** şeklinde özetlemektedirler.

Nakit çıkışlarının yönetiminde kullanılacak yöntemler; ödeme süresine, ödeme biçimine ve ödemelerin kontrolüne yönelik olarak geliştirilmelidir. Bu konuda kullanılan ya da kullanılabilir yöntemleri şu ana başlıklarla incelemek mümkündür;

- **Ödeme Amacıyla Ayrılan Karşılıkların Kontrolü Yöntemi,**
- **Ödeme Sürelerinin Kontrolü ve Ödeme Araçlarından Yararlanma Yöntemi,**
- **Çekle Ödeme,**
- **Müşteri Senetleri ile Ödeme,**
- **Kredi Kartı ile Ödeme,**
- **Personel Ücretlerinin ATM'lerle ya da Çekle Ödenmesi,**
- **Ödemelerin Merkezleştirilmesi Yöntemi,**

- Sıfır Bakiyeli Banka Hesabı Yöntemi,

12.1 ÖDEME AMACIYLA AYRILAN KARŞILIKLARIN KONTROLU YÖNTEMİ

Nakit çıkışlarında en yoğun uygulanan yöntem; işletmenin ödemeleri için kestiği çeklerin ya da düzenlediği senetlerin karşılıklarının kullanılması, başka bir deyişle, ödeme amacıyla ayrılan karşılıkların kontrolü yöntemidir.

Yöntem, işletmenin ödeme amacıyla kullandığı çek ve bono için ayırdığı karşılıkların kontrolüne dayanmaktadır. Nakit girişlerinin yönetiminde ayrıntılı şekilde incelendiği gibi, çek ya da bonolar; tahsil sırasında, başka bir tanımlama ile nakit haline dönüşürken, çeşitli nedenlerle gecikmeler meydana gelmekteydi. Yöntemde bu gecikmelerden mümkün olduğunca yararlanma ve ödeme araçlarının tam nakit haline dönüşmesi sırasında, karşılıklarının hazır bulundurulması amaçlanmaktadır.

Nakit yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda¹⁰, **Float** olarak tanımlanan ve işletmenin kestiği toplam çeklerin karşılıklarının tahsil sırasında,örneğin takas işlemleri nedeniyle gecikmesinden yararlanılarak, fonların optimal kullanımını amaçlayan bir yöntem geliştirilmiştir¹¹. Karşılıkların kullanımı yöntemi sadece kesilen toplam çeklerin kontrolünü ve bu fonların kullanımını kapsamaktadır. Biz bu yöntemi, (ülkemizde ödeme aracı olarak yoğun şekilde bonolarında kullanılması nedeniyle) bonoları da ekleyerek geliştirdik. Karşılıkların kullanımı yöntemi üç unsuru içerir ve bunlar karşılıkların kullanımına ilişkin zaman uzunluğunu belirler. Bunlar;

- **Postada geçen zaman,**
- **İşletme içi işlemler,**
- **Bankaların tahsil prosedürü,**

Çek ve bonolarda üç unsurun karşılıkların zaman boyutunu etkileme dereceleri

¹⁰ Bkz.; James F. Lordan, *The Banking Side of Corporate Cash Management*, (Financial Pub. Company, 1973), s.32.; Robert Edwards, "Corporate Trade Payments Throw Begins to Sink," *Cash Flow*, (December-1984), s.50.

¹¹ **Float**, bir işletmenin ödeme amacıyla keşide ettiği çeklerin TL olarak toplamını ifade etmektedir. Yöntemde, kesilen çeklerin hemen nakit haline dönüşmeyeceği ve karşılıklarının bu süre (**Float Zaman Uzunluğu**) boyunca kullanılabilceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada Float kavramı yerine karşılık, Float Yöntemi yerine karşılıkların kullanımı kavramları kullanılmıştır.

farklı boyutlardadır.

12.1.1 Çeklerde Karşılıkların Kullanımı Yöntemi

Ödeme amacıyla kesilen çeklerin, nakit haline dönüşmesinde geçen süre ve çeklerin özelliklerine ilişkin farklı boyutları, çek tahsilatına ilişkin bölümde detaylı şekilde verilmişti. Çekin nakit haline dönüşmesinde süreyi uzatabilmek, başka bir deyişle nakit çıkışlarını yavaşlatabilmek için nakit yöneticisinin; faturaları aldıktan sonra çekin işletmeden çıkışını mümkün olduğu kadar uzatması, çeki en geç satıcıya ulaştıracak postalama yöntemiyle ve muhakkak takasa girecek şekilde göndermesi gerekmektedir.

Yöntemin işleyiş biçimini bir örnek yardımıyla açıklayalım: Aşağıdaki tabloda, A işletmesinin ödeme konuları ve ödemeler için düzenlediği çekler ile, tahmini karşılıkların kullanım süreleri verilmiştir. Çekler takas işlemine girecek şekilde düzenlenmiştir.

TABLO-5.1 KARŞILIKLARIN ZAMAN UZUNLUĞU

(000 TL) ÖDEME NEDENİ	MİKTAR	KARŞILIKLARIN ZAMAN UZUNLUĞU				GECİKMEYLE OLUŞAN FONLAR
		(1)	(2)	(3)	(4)	
		(1) + (2) + (3) = (4)				(4) * Miktar
Malzeme Alımları	5.000	1	1	-	2	10.000
K.V.Borç Ödemeleri	8.000	2	1	2	5	40.000
Ticari Borç Ödemeleri	3.600	1	1	2	4	14.400
İnşaat için Ödenenler	7.400	1	1	-	2	14.800
Diğer Küçük Çekler	1.000	3	2	-	5	5.000
TOPLAM	25.000				18	83.400

(1) Postada meydana gelen gecikmeler,

(2) Çeklerin dahili işlemler nedeniyle bankaya verilmesinde meydana gelen gecikmeler,

(3) Aynı yer, farklı banka ya da farklı yer, farklı banka nedeniyle takasdan dolayı meydana gelen gecikmeler.

Örnek işletme, çekler kesildikten sonra 25.000.000 TL. tutarındaki parayı bankaya yatırırsa, en azından iki gün için bu fonları kullanmaktan mahrum kalacak, işletmesini yıllık fırsat maliyetinin %80 olduğu bir ekonomide, iki gün için ortalama 100.000 TL'lik bir gelirden mahrum bırakacaktır. Karşılıkların kullanım zaman uzunluğunun 18 gün olduğu düşünülürse, gelir kaybı günlük olarak yaklaşık;

$$\frac{83.400.000 \times 0.80}{365} = 182.795 \text{ TL. olacaktır.}$$

Nakit yöneticisi ödemelerini yavaşlatarak ve karşılıklarını kontrol ederek, işletme kârlılığını arttırmaya yönelik önemli fonlar oluşturma olanağına sahiptir. Karşılıkları kontrolü ile ödemeleri yavaşlatarak işletmenin nakit yönetimi açısından stratejik amacı olan, kısa vadeli yatırımlar için fon yaratma işlevini gerçekleştirmede, aşağıdaki hususlara nakit yöneticisinin özellikle dikkat etmesi gerekmektedir. İşletmenin nakit yöneticisi olarak;

- Çeki elinizde tutabileceğiniz kadar tutun,
- Hiç bir zaman müşterinizin çalıştığı bankaya ait çek düzenlemeyin, takas işlemlerinden azami derecede yararlanın,
- Çeki göndereceğiniz bölgede, takas işlemlerinin yapılış biçimini ve sürelerini yakından izleyin,
- Çeki postayla gönderirken, normal posta işlemlerinden yararlanın,
- İşletme içi muhasebe ve kayıt işlemlerinin gecikmesini sağlamak için, çeki muhasebe ya da tahsilat servisine değil diğer departmanlara yollayın,
- Çeki müşterinin eline Cuma günü ulaşacak şekilde gönderin, ilgili çek takasa Pazartesi gireceği için, çek karılığının kullanılma süresi net 2 gün uzar,
- Çek aynı şehirdeki bir işletmeye düzenlenmiş ise, farklı banka çekini öğleden sonra teslim edin.

12.1.2 Bonolarda Karşılıkları Kullanımı Yöntemi

Ülkemizde ticari ilişkilerde yoğun şekilde bono kullanılması ve bonoların

tahsilatında bankacılık sisteminden yararlanılması nedeniyle, çekde önerilen karşılıklardan yararlanma yöntemi senetlerde de kullanılmalıdır. Senetlerde oluşan karşılıkların kullanım uzunluğu çeklerden daha uzundur. Ticari uygulamalarda senetlerin yoğun şekilde satılması ve çok değişik yörelere kadar ulaşması, sürenin uzamasına yol açan en önemli nedenlerdir. Senetlerin çeklere göre diğer önemli avantajı ise; karşılıksız çıkması halinde işletmenin yasal yaptırımlarla karşılaşmadan, birkaç günlük gecikme ile sorunları çözebilmesidir.

12.2 ÖDEME SÜRELERİNİN KONTROLU VE ÖDEME ARAÇLARINDAN YARARLANMA YÖNTEMİ

Nakit çıkışlarının yönetiminde başarı, ödemelerin zamanında yapılmasına bağlıdır. Başarılı bir nakit yöneticisi ödemelerini - ne önce, nede sonra- zamanında yapar.

İşletme kârlılığı; ödemelerin zamanından önce yapılmasından dolayı nakitin fırsat maliyeti, zamanından sonra yapılması ile gecikme faizi ya da satıcılarla ilişkilerin bozulması nedeniyle olumsuz yönde etkilenir. Örneğin; 30 gün vadeli bir mal alımında nakit yöneticisi 10.000.000 TL'lik bir ödemeyi 30. gün yerine 10.gün yaparsa, bu nakiti 20 gün kullanmadığı için işletmesine paranın maliyetinin % 80'lerin üzerinde olduğu bir ekonomide, yaklaşık 444.000 TL'si kaybettirecektir¹².

Nakit yöneticisi ödeme kararını alırken iki faktörü gözönünde bulundurmak zorundadır. Bunlar; nakit iskontosu ve geç ödeme nedeniyle katlanılacak gecikme faizidir. Nakit yöneticisi teklif edilen nakit iskontosuna ilişkin kararını verirken, satıcı kredilerinin alternatif maliyetleri ile, işletmenin kullanalabilir fonlar için sahip olduğu fırsat maliyetini karşılaştırması gerekmektedir. Nakit iskontosunun tutarı bazı durumlarda işletmenin sağlayacağı kaynakların maliyetinden yüksek olabilir, bu durumda nakit iskontosundan yararlanılmaması işletmenin lehine olacaktır. Olayı daha netleştirebilmek için, satıcı

¹² 10.000.000 TL'lik bir fonun İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında değerlendirilmesi durumunda getirisi, 20 gün için 460.000 TL olmuştur. Bkz; Güneş Gazetesi, (22 Eylül 1990).

firmanın satış işlemi sırasında iki alternatifli teklif sunduğunu varsayalım: Birinci teklifte ödeme şartı 1/10 net 60 gün, ikinci teklif de ise, 3/10 net 30 gündür. Bu durumda satıcının alternatif kredi maliyeti şu şekilde hesaplanacaktır:

$$\text{Satıcı Kredilerinin Maliyeti} = \frac{\text{İskonto Yüzdesi}}{100 - \text{İskonto Yüzdesi}} \times \frac{365}{\text{Vade} - \text{İskonto Süresi}}$$

$$\text{Birinci alternatif} = \frac{1}{100 - 1} \times \frac{365}{60 - 10} = \%7.37$$

$$\text{İkinci alternatif} = \frac{1}{100 - 3} \times \frac{365}{30 - 10} = \%18$$

Şayet işletme % 10'luk bir fırsat maliyetine sahipse, bu işletme birinci alternatifi kabul etmelidir. Nakit yöneticisi erken ödeme kararını almazsa, ödeme için en uygun tarihi nakit planlarına dayanarak belirler. Hem nakit planlamasına sağlıklı veri tabanı oluşturabilmek, hem de nakit çıkışlarını kontrol edebilmek için, tüm nakit çıkışlarının ayın belirli günlerinde yapılması önerilmektedir¹³. Ödeme tarihlerini ayın 15.günü ya da son günü belirlemeyi planlayan bir işletmenin bu sistemi kurabilmesi için; müşterilerine sistemi anlatabilmesi ve onların bu politikaya katılımını sağlaması gerekmektedir.

Ödemelerin bir takvime bağlanması; nakit yöneticisine nakit iskontolarından yararlanma ya da geç ödeme alternatiflerini analiz etme olanağı verirken, kredinin vadesinin belirlenmesine ilişkin kararlarını sağlıklı şekilde alma olanağı sağlayacaktır.

Ödeme sürelerinin kontrolü yanında, ödeme için seçilecek araçların da nakit çıkışlarını yavaşlatmada büyük önemi bulunmaktadır. Ödemelerde kullanılacak araçlar; çek, bono, müşteri senetleri ve kredi kartlarıdır.

12.2.1 Ödemelerin Çekle Yapılması Yöntemi

Çek tahsilat süresinin çeşitli nedenlerle uzaması nedeniyle, hiçbir ödemenin nakitle yapılmaması gerekmektedir. Nakit, karşılıkların kullanımından yararlanma olanağını yok

¹³ Thomas P. Mc Connell, "Hidden Resources in the Dues Dollar," *Managing the Cash Flow*, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y. 1974), s.36.

ederken, nakit yöneticisinin nakit akımları üzerindeki denetim fonksiyonunu da zayıflatmaktadır. Çekle, karşılıkların kullanım zamanını kontrol etme olanağının ve işletme gelirlerine olumlu katkılarının boyutu bundan önceki bölümde incelenmişti. Bizim burada özellikle vurgulamak istediğimiz nokta, ödemelerde vadeli çek kullanma yöntemidir. Çek yasasına uymayan ve işletmeler açısından çok riskli olan bu tür çeklerin, vadesinden önce tahsil edilme olasılığı her zaman vardır. Bir başka deyişle, bu tür çekler ödemelerin boyutunu her zaman etkileme olanağına sahiptirler ve hiç beklenmedik anda işletmeden nakit çıkışına yol açabilirler. Nakit yöneticilerinin bu tür çekleri düzenlememesi gerekmektedir.

12.2.2 Bono ve Müşteri Senetleri ile Ödeme Yöntemi

Çek kullanımının ülkemizde çok yaygınlaşmamış olması ve uzun vadeli kredili satışlarda teminat olarak senet kullanımının risksiz olması nedeniyle, en yoğun kullanılan ödeme aracı bonolardır.

Ödeme aracı olarak bonolarla birlikte kullanılan diğer bir araçta, müşteri senetleridir. Müşteri senetlerinin borç ödemelerinde kullanılması, hem nakit girişleri, hemde nakit çıkışları açısından fon akımlarına çift taraflı bir etki yaratmaktadır. Müşteri senetlerinin satıcılara ciro edilmesi ile alacak devri gerçekleştirilmekte; başka bir deyişle, alacaklara bağlanan fonlar azalmakta, ödemede nakit kullanılmadığı içinde, kullanılabilir fon miktarı azalmamaktadır.

12.2.3 Kredi Kartları İle Ödeme Yöntemi

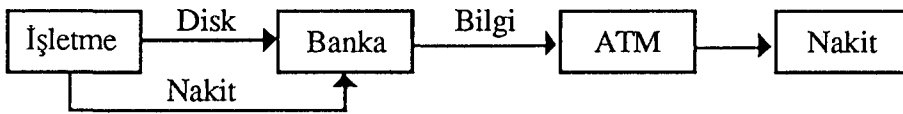
Ödemeleri yavaşlatmada kullanılacak bir başka yöntemde, işletme faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için yapılan günlük harcamaların, kredi kartları ile yapılması yöntemidir. Yöntem, harcamalar için görevlilere nakit verilmesini önlerken, hem onların harcamalarını kontrol altına almakta, hemde harcama karşılıklarının 25-30 gün geç

ödenmesi nedeniyle nakit çıkışlarını yavaşlatmakta ve fonların 25 ile 30 gün arasında kısa vadeli yatırımlarda kullanılmasını olanaklı kılmaktadır.

12.2.4 Personel Ücretlerinin ATM'lerle Ödenmesi Yöntemi

Özellikle çok sayıda personel istihdam eden kuruluşların nakit çıkışlarındaki en önemli sorunu, aybaşlarında yaptıkları büyük miktarlardaki ücret ödemeleridir.

Gelişmiş ülkelerde, özellikle elektronik bankacılığın gelişmiş olduğu ABD, Kanada, Japonya, İngiltere gibi ülkelerde, işletmeler personel ücretleri için ayrılan fonlardan maksimum oranda yararlanmayı amaçlayan sistemler geliştirmişlerdir. Bu sistemler içinde en yoğun şekilde kullanılan yöntem, EFTS-Elektronik Fon Transfer Sisteminden yararlanılarak geliştirilen ve ATM (Automat Teller Machine) olarak tanımlanan Elektronik veznelerle ödeme sistemidir¹⁴. Ülkemizde para makinası ya da otomatik banka olarak tanımlanan ATM'lerden yararlanılarak geliştirilen sistemin işleyiş biçimi ŞEKİL-5.10'da verilmiştir.



ŞEKİL-5.10 PERSONEL ÜCRETLERİNİN ATM'LERLE ÖDENMESİ

Şekilde de görüldüğü gibi işletmeler, personeline ilişkin detaylı bilgileri, (her elemanına ilişkin ücret tutarı ve diğer tanımlayıcı bilgileri) bilgisayar disketlerine kaydederek aybaşından on gün önce bankaya ulaştırır. Disketteki bilgileri kendi sistemine aktaran bankalar aybaşından bir gün önce, her çalışan için işletmenin hesabından ücret karşılıklarını personelin hesabına geçirir. Ayın ilk günü hesabın kullanımına ilişkin komut sisteme geçtikten sonra, çalışanlar kendilerine banka tarafından düzenlenerek verilen

¹⁴ Bkz.; Susan Ingram, "Recent Developments in Electronic Banking," *The Bankers Magazine*, (July-August, 1989), s.50-59.; Laurie Haynie, "In-house ATM Replaces Cashier's Office," *Cash Flow*, (July-1986), s.33-35.

kartları kullanarak hesaplarından istedikleri miktarda nakiti çekebilirler. Sistemin bu işleyiş biçimi, ülkemizde elektronik bankacılığa geçmiş bankalar tarafından birçok kuruluşa uygulanmaktadır. Elektronik bankacılığın gelişmiş olduğu ülkelerde ATM'ler arasında elektronik iletişimin olması ve her bankanın ATM'sinin, herhangi bir bankaya ait kartla kullanılma olanağının bulunması nedeniyle, ATM'ler çok büyük hizmetler sunma olanağına sahiptirler. Sistemin çalışma biçimini örnekleyecek olursak; A Bankasının banka kartı ile B Bankasına ait ATM kullanılarak A Bankasındaki hesaptan nakit çekme olanağı bulunmaktadır. Sistemde ödemeyi yapacak olan B Bankasına ait ATM, elektronik olarak A Bankasından kart sahibine ilişkin hesabı kontrol eder, kart kullanananın hesabı müsait ise ödemede bulunur. Bu işlem için, çekilen miktar ve işlem gideri B Bankasının kanalıyla, müşterinin hesabından yine otomatik olarak tahsil edilir.

Sisteme özel kuruluşların da girebilmesi nedeniyle, çok büyük personel çalıştıran işletmeler kendilerine ait ATM'ler kurarak ücret ödemeleri için ayırdıkları fonların bir kısmını kullanma olanağı elde etmişlerdir. İşletmede çalışanların, maaşlarının tamamını ilk gün çekmemesi nedeniyle, ücret için ayrılan karşılıkların bu çekilmeyen kısımları belirli bir süre atıl kalmaktadır. İnsanlar genellikle en büyük nakit kullanımını aybaşlarında ya da ilk on gün içerisinde gerçekleştirmektedirler. Yine psikolojik olarak maaşlarının %20' sine yakın bir bölümünü ayın son on günü için ihtiyati olarak tutmaktadırlar. Şayet işletmeler personelin nakit politikalarına ilişkin bu tür trendler hesaplayabilirse; ayın ilk günü maaşların tamamını bankaya yatırmak yerine, çekilmesi olası miktarları hesaplara yatırarak, kalan fonları kısa vadeli yatırımlarda kullanma olanağı bulabileceklerdir.

Yukarıda uygulama biçimi verilen sistemin ülkemizde uygulanma durumu; özel ATM kurmanın hem maliyet, hemde teknik açıdan çok zor olması nedeniyle şimdilik olanaksızdır. İşletmelerin personel ücretleri için ayırdıkları fonlardan yararlanabilmeleri için, aynı yaklaşımla gerçekleştirdiğimiz ve ücretlerin çekle ödenmesini amaçlayan "Personel Ücretlerinin Garantili Çek Defterleri ile Ödenmesi" yöntemini kullanmaları mümkündür.

Yöntemde, her sayfası belirli limitlerle sınırlı ve banka garantili çekler kullanılmaktadır. Her sayfanın belirli bir limiti, örneğin 200.000 TL taşımasının amacı; çekin çalışılan bankanın provizyon sormadan görüldüğünde ödemesini olanaklı kılarken, insanların ihtiyacı kadar çek yapacağını, nakit haline dönüştürmesini de olanaklı hale getirecektir. İşletmeler bu tür çeklerle ve personel ücretlerini ödeme yöntemini kullanmakla, (ATM'lerin kullanılmasında belirttiğimiz gerekçelerle) banka hesaplarında bulundurulması gerekenden daha az fon tutma olanağına kavuşacaklardır.

Yöntemi örnekleyecek olursak; A işletmesinin ortalama aylık ücretlerinin 1.000.000 TL. çalışanların ise 3000 kişi olduğu varsayılırsa, normal sistemde ay başında 3.000.000.000 TL'lik bir nakit çıkışıyla karşılaşılacaktır. Bu işletmenin önerdiğimiz sistemi uygulaması halinde; çalışanlarına her sayfası 200.000 TL. olan ve beş sayfadan meydana gelen çek yapraklarını vermesi gerekecektir. Çalışanların harcama politikalarını uzun süre izleyen işletmenin, personelin kişisel nakit politikalarında, aşağıda belirtilen davranışlara genellikle uyduklarını saptadığını varsayalım;

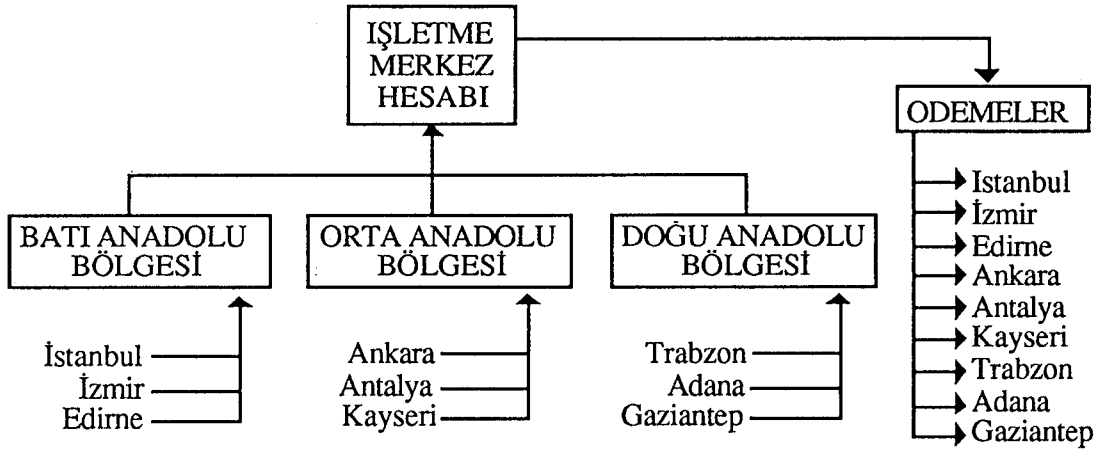
- Personelin tamamı ilk 10 gün için ücretlerinin %60'ını,
- İkinci on gün için ücretlerinin % 20'sini,
- Son on gün içinde ise, ücretlerinden geri kalan kısmı kullandıkları saptanmıştır.

Bu varsayımlar altında işletme, ayın ilk günü için 3.000.000.000 TL. yi bankadaki işletme hesabına yatırmak yerine, 1.800.000.000 TL'lik bir nakit çıkışı ile personel ücretlerini ödeme olanağı bulacaktır. Geriye kalan 1.200.000.000 TL'lik kısmın yarısını 20 gün, kalanını ise 10 gün için kısa vadeli yatırımlarda değerlendirme olanağı bulacaktır. Sistemin uygulanması ile oluşacak fonların yıllık getirisi %50 olan bir alanda kullanılması ile işletme, yaklaşık 50.000.000 TL.'lik bir getiri sağlayacaktır.

Önerdiğimiz sistemin başarısı, personelin harcama politikalarının çok iyi izlenmesine, çalışılacak bankanın iyi saptanmasına ve banka ile günlük bakiye düzeyine ilişkin bilgilerin sağlıklı şekilde alınabileceği yeterli bir iletişim sistemine bağlıdır.

12.3 ÖDEMELERİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ YÖNTEMİ

Nakit çıkışlarının yönetimine yönelik olarak önerilen tüm tekniklerin başarısı, bütün ödemelerin merkezleştirilmesine bağlıdır. Alacakların hızlandırılmasına ilişkin yöntemlerde merkezi olmayan bir nakit yönetimi, ödemelerde ise merkezi nakit yönetimi önerilmektedir¹⁵. Sistemde tüm birimler ödemelerine ilişkin bilgileri düzenli olarak merkeze aktarırlar. Birimlerden gelen ve işletme merkezinde değerlendirilen tüm ödemeler, nakit planları ile uyumlu olarak nakit yöneticisinin onayı ile gerçekleştirilir. Yöntemin işleyiş biçimi; nakit girişlerinin birimler tarafından merkezdeki nakit havuzuna aktarılması ve tüm nakit çıkışlarının merkezden yapılması şeklindedir. Yöntemin işleyişi ŞEKİL-5.11' de verilmiştir.



ŞEKİL-5.11 ÖDEMELERİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ YÖNTEMİ

Yöntemde tek bir banka ve tek bir mevduat hesabından yararlanılır. Günümüzde bir çok banka, büyük işletmelere bu tür hizmetleri bilgisayarlarla anında sunmaktadırlar. Merkezi nakit yönetiminde etkinliğin artırılması ve sistemde bankalardan mümkün olduğunca daha fazla yararlanabilmek için, çok sayıda yöntem geliştirilmiştir¹⁶. Bunlardan en yoğun şekilde kullanılanı, Sıfır Bakiyeli Banka Hesapları (Zero Balance

¹⁵ Joanne B. Sheridan, "Cash Management; Getting the most out of Money," *The Practical Accountant*, (March-1984), s.47.

¹⁶ Susan Gleason, "Finding the Hidden Cash in Your Company's Operation," *Journal of Accountancy*, (May-1989), s.138.

Accounts) dır.

Tek hesap, bilgi akışını hızlandırma ve kontrol olanağı verdiğiinden, merkezi nakit yönetiminin daha kolay gerçekleşmesini sağlayacaktır. Ödemelerin merkezleştirilmesi ile sağlanacak avantajlar şunlardır¹⁷:

- Fonlar optimal kullanılır,
- Ödemeler kontrol altına alınır,
- Ödemelerin belirli bir günde yapılması mümkün olur,
- Bölümlerden gelen ödeme taleplerinin belgeler ve nakit planları ile uygunluğu karşılaştırılır,
- Karşılıkların kullanımından maksimum oranda yararlanma olanağı elde edilir,
- Merkezi ödemelerin miktar olarak büyük olması, büyük bir nakit havuzunun oluşmasını sağladığı için, kısa vadeli yatırım olanakları artar,
- Finansman ve banka giderlerinin azalması olanaklı hale gelir.

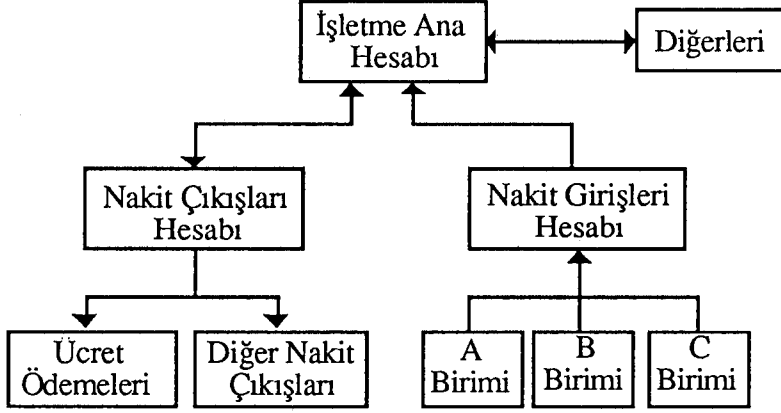
12.4 SIFIR BAKİYELİ BANKA HESAPLARI YÖNTEMİ

Sıfır bakiyeli banka hesapları, işletmelerde merkezi nakit yönetimini gerçekleştirebilmek için gerekli olan nakit havuzunu yaratmayı amaçlamaktadır. Bankalarda ödemelerde kullanılmak üzere açtırılan ve çekle ödemelerde kullanılacak bu hesaplarda, ya hiç para bulundurulmaz ya da 1 lira gibi temsili bir nakit bulundurulur.

Yöntemde bir ana hesapla, bu hesaba bağlı ödeme hesapları kullanılmaktadır. İşletme bankada bir ana hesapla, özel amaçlarına uygun çok sayıda hesap açtırmaktadır. Bunlar; nakit girişleri hesabı, nakit çıkışları hesabı, banka giderleri hesabı, kısa vadeli yatırımlar hesabı gibi hesaplardır. Her hesap amacına uygun olarak çalıştırılmakta ve nakit yöneticisi her hesaba yönelik olarak belirlediği bakiyenin üstündeki miktarın, ana hesaba aktarılmasını sağlamaktadır. Yöntemde tali hesapların sıfır bakiye ile çalışması sağlanarak,

¹⁷ Norman Anderton, "Centralized Cash Management for Decentralized Company," *Managing the Cash Flow*, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y. 1974), s.20.

ana hesapda fon oluşturulmakta, tali hesaplar negatife düştüğünde ise, otomatik olarak ana hesaptan fon transferi yapılmaktadır. Ana hesaplarda oluşan fonlar, nakit planlarındaki verilere göre değerlendirilerek; acil ödemeler için belirli bir miktar ayrıldıktan sonra, kısa vadeli yatırımlarda değerlendirilmektedir (ŞEKİL-5.12).



ŞEKİL-5.12 SIFIR BAKİYELİ BANKA HESAPLARI YÖNTEMİ

Yöntemin işleyişine ilişkin verilen ŞEKİL-5.12 incelendiğinde de görüleceği gibi, işletme ana hesabı ile tali hesaplar arasında çok yoğun nakit hareketleri bulunmaktadır. Yöntemde yararlanılan bankanın bu tür hizmetler verebilmesi için otomasyona geçmiş olması ve hesaplar arasındaki transferleri otomatik olarak yapabilmesi gerekmektedir. Yöntemin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır¹⁸:

- Yöntemde kullanılacak bankanın otomatik bakiye kontrol sistemine sahip olması gerekmektedir.
- Her hesap için minimum bakiye düzeyinin bankaya bildirilmesi gerekmektedir.
- Bankanın günlük olarak, ana hesapta ve tali hesaplarda meydana gelen hareketlere ilişkin raporları işletmeye ulaştırması gerekmektedir.
- İşletmenin nakit yöneticisi; bölümlere ilişkin nakit faaliyetlerini düzenli izleyebilme, nakit girişlerini ve nakit ihtiyaçlarını önceden öğrenebilme olanağına sahip olmalıdır.

¹⁸ John M. Connel, "The Next Generation Treasury Workstation," Cash Flow, (November-1985), s.48.

- Nakit çıkışlarında karşılıkların kullanımından yararlanabilmek için, ana hesaptan yapılacak çekle ödemelerde, her bölge için karşılıkların kullanım uzunluğu önceden belirlenmelidir.

- Yönteme, başka bölgelerde bulunan birimlerin de dahil edilebilmesi için, fon transferlerinin elektronik olarak yapılması gerekmektedir.

Sıfır bakiyeli banka hesapları ile merkezi nakit yönetimini gerçekleştiren işletmelerde:

- Tüm ödemelerin bir merkezden yapılması sağlanır,
- Yöntemle, tali hesaplarda ya da bağlı birimlerin hesaplarında gereksiz fon bulundurulması önlenirken, ana hesaplarda büyük bir nakit havuzunun, dolayısıyla kısa vadeli yatırımlara dönüştürülebilir büyük fonların oluşması sağlanır.
- Özel amaçlı hesaplarda ya da tali birimlerin hesaplarında pozitif ya da negatif olarak gelişen olumsuzluklar en aza indirilir.
- Nakit girişlerine ve çıkışlarına yönelik faaliyetler en aza indirilir.
- Nakit hareketlerine ilişkin bilgiler günlük olarak sağlandığı için, nakit planlamasında başarı oranı artar.
- Karşılıklardan maksimum düzeyde yararlanma olanağı elde edilir.

KISIM - XIII

FAZLA FONLARIN YÖNETİMİ

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

13.1 OPTİMUM NAKİT DÜZEYİNİ SAPTAMAYA YÖNELİK MODELLER VE MODELLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

13.1.1 Optimimum Nakit Düzeyinin Saptanmasına Yönelik Kantitatif Modeller

Optimum nakit düzeyinin saptanmasına yönelik olarak geliştirilmiş modellerin en önemlileri; Baumol, Miller-Orr, Beranek ve White-Norman modelleridir.

13.1.1.1 Baumol Modeli

William Baumol tarafından geliştirilen ve deterministik modeller içinde

değerlendirilen model, optimal sipariş miktarının nakit yönetimine uyarlanmasını içermektedir¹⁹. Modelin amacı; menkul kıymetlere yatırılan fonların nakit hale dönüştürülmesinde katlanılacak maliyetlerle, nakitin elde bulundurulma maliyetini karşılaştırılarak, maliyetin minimum olduğu noktanın saptanmasıdır.

Model, nakit ihtiyacının başka bir alandan çekildiği veya borçlanma yoluyla sağlandığını varsaymaktadır. Nakit ihtiyacının sağlanmasında işletme belli bir maliyete katlanır. Modelde bu maliyetin sabit olarak işlem başına **b** TL. olduğu varsayılmaktadır. Yine modelde, işletmenin nakit ödemelerinin (**T**), dönem içinde düzenli olacağı ve dönem içerisinde her sefer borç alınacak miktar veya çekilecek fon miktarının (**C**), birbirine eşit olacağı kabul edilmektedir.

Modelde geliştirilen formül; $C = \sqrt{\frac{2 b T}{i}}$ 'dir

C = Dönem içinde her sefer temin edilecek nakit miktarı,

b = Sabit gider,

T = Dönem içinde yapılacak ödemelerin tahmini toplamı,

i = Nakit tutmanın alternatif maliyeti.

Modelde ödemelerin sürekli ve sabit kabul edilmesi, nakit talebinin sadece faaliyet amacına bağlı tutulması, nakit ihtiyacının sabit kalacağı gibi, pratikteki gerçeklerle uyuşmayan varsayımların kullanılması nedeniyle Baumol modeli, günlük yaşamda uygulanabilirliği güç bir model olarak değerlendirilmektedir²⁰.

13.1.1.2 Miller-Orr Modeli

Miller ve Daniel Orr'un Baumol Modelindeki aksaklıkları giderebilmek için geliştirdikleri yöntemde, alt ve üst sınırları nakit yöneticisi tarafından belirlenen düzeyler arasında dalgalanma gösteren nakit hareketlerinin bir sorun yaratmayacağı, belirlenen üst

¹⁹ R. Mayer, R. Mc Chigan ve W. Kretlow, *Contemporary Financial Management*, (West Pub. Company, New York, N.Y. 1981), s.484-488.

²⁰ Bkz.; J. Van Horne, *Financial Management and Policy*, (Prentice -Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1977), s.348.

nokta aşıldığı zaman, işletmenin kısa vadeli yatırımlara; aşılan miktar kadar yatırım yapacağı ve normal sınırlarına döneceği, alt seviyenin altına inildiğinde ise, portföydeki menkul kıymetlerin satılarak yine normal sınırlar içine çekilebileceği varsayılmaktadır.

Model, menkul kıymetlerle nakit arasındaki transferlerin zaman ve tutarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Yöntemde çok sayıda tahmini veriye ihtiyaç duyulması, minimum nakit düzeyini belirlemede çok sayıda belirsizlik olması, işletmelerin nakit ihtiyaçlarını gidermede sadece menkul kıymet satacağı varsayımı, modelin uygulanabilir olma özelliğini engellemektedir.

13.1.1.3 Beranek Modeli

Beranek Modelinde, nakit çıkışlarının nakit yönetimince kontrol edilebilir düzeyde olduğu, nakit girişlerinin kontrolünün ise, tam gerçekleştirilemeyeceği, dolayısıyla nakit girişlerinin çok yavaş oluşacağı varsayılmaktadır²¹.

Modelde ödemelerin belirli tarihlerde gerçekleşmesi nedeniyle, ödemeler yapılıncaya kadar, ödemeler için ayrılan fonların menkul kıymetlere yatırılması amaçlanmaktadır.

Model sadece nakit çıkışlarının kontrol edilebilir olduğunu varsayması nedeniyle eksik oluşturulmuştur. Özellikle nakit girişleri, uygulanacak etkili yöntemlerle kontrol edilebilir boyuttadır.

13.1.1.4 White-Norman Modeli

White-Norman Modelinde, nakit giriş ve çıkışlarının rastgele dalgalanma gösterdikleri, başka bir deyişle yatırım kararlarındaki gibi periyodik olmadıkları varsayılmıştır. Bu modelde nakitsiz kalmanın maliyeti değerlendirilmiş, ancak para ve

²¹ F.Weston, E.Brigham, *Managerial Finance*, (The Dreyden Press, Hinsdas, Illinois, 1977), s.351.

menkul kıymetler arasındaki değişimin maliyeti gözönüne alınmamıştır²².

13.1.2 Optimum Nakit Düzeyinin Saptanmasında Kullanılan Pratik Modeller

Yukarıda belirtilen modellerin dışında, elde bulundurulması gereken nakit miktarını saptamada kullanılacak yöntemler ise²³: Günlük Satış Tutarı Yöntemi, Kısa Vadeli Borçlara Göre Nakit Düzeyi Yöntemi ve Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemidir.

13.1.2.1 Günlük Satış Tutarı Yöntemi

Genellikle nakit yöneticileri nakit planlarındaki sapmalara karşı ve diğer olumsuzlukları giderebilmek amacıyla, belirli bir düzeyde nakiti bünyelerinde tutmak isterler. Bu düzeyi saptamak için, nakit yöneticisinin öncelikle kaç günlük satış tutarına eşit nakit bulunduracağını belirlemesi gerekmektedir. Örneğin, bu sürenin 10 gün ve ortalama satışların 1 milyon TL olacağı tahmin edilen bir işletmede optimum nakit düzeyi 10 milyon TL olacaktır. Nakit yöneticisi, elindeki nakit düzeyi 10 milyon TL'nin altına indiğinde, aradaki fark kadar fon sağlayarak nakit düzeyini 10 milyon TL'ye çıkarırken, bakiye düzeyi bu miktarı aşarsa, bu fonları kısa vadeli yatırımlarda değerlendirecektir.

13.1.2.2 Kısa Vadeli Borçlara Göre Nakit Düzeyi Yöntemi

Nakit yöneticisi, kısa vadeli borçlarının belirli bir oranını daima bünyesinde bulundurmaya benimseyebilir. Örneğin, kısa vadeli borçların % 10'unu nakit olarak elinde güvence stoğu olarak tutmayı benimseyen bir işletmenin, kısa vadeli borçlarının 100 milyon TL olduğu bir durumda bulundurulması gereken nakit düzeyi 10 milyon TL

²² Pınar Bakır, *Finansal Yönetim*, (Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1985), s. 121.

²³ Türkan Arıkan, "İşletmelerde Nakit Düzeyinin Kontrolü," *Para ve Kredi*, (S.12-1982), s.18-20.

olacaktır.

13.1.2.3 Günlük Ortalama Nakit Çıkışı Yöntemi

İşletmenin optimum nakit düzeyini belirlemede kullanacağı diğer bir yöntemde, günlük ortalama nakit çıkışlarının bir yüzdesini elde tutma yöntemidir. Bu yönteme göre optimum nakit düzeyi aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır²⁴:

$$\text{Güvenceli Nakit Düzeyi} = \text{Elde Kaç Günlük Nakit Bulundurulacağı} \times \text{Günlük Ortalama Nakit Çıkışı}$$

İşletmenin günlük nakit çıkışlarının ortalama 10 Milyon TL olduğu bir işletmede, nakit yöneticisinin elde 5 günlük nakit bulundurmayı amaçlaması halinde, bulundurması gereken nakit düzeyi 50 milyon TL olacaktır.

13.1.3 Modellerin Değerlendirilmesi

Optimum nakit düzeyini saptamaya yönelik olarak geliştirilen modeller, çok sayıda olasılığı içermesi ve uygulamada geçerli bir çok varsayımı ele almaması nedeniyle gözü kapalı uygulanmamalıdır. Bize göre optimum nakit düzeyi ile, kısa vadeli yatırımlara ayrılacak fonların miktarını bulmaya yönelik soruların cevabı, nakit bütçesinde yatmaktadır. Bundan önceki bölümlerde ayrıntılı şekilde incelenen nakit bütçesi ve nakit akımlarına ilişkin modellerin kullanımı ile nakit yöneticisi, nakit akımlarının iki boyutunu da kontrol altına alabilmektedir. Nakit akımlarına ilişkin önerilen yöntemlerin eksiksiz uygulanması, işletme banka ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi, eksiksiz ve hızlı işleyen bir iletişim ve raporlama sistemiyle oluşturulacak nakit planlarıyla nakit yöneticisi; nakit planlarına bakarak ve banka bakiyelerini her gün kontrol ederek, günlük nakit düzeyini ve kısa vadeli yatırımlar için ayracağı fonları sağlıklı şekilde belirleme olanağına sahiptir.

²⁴ Türkan Arıkan, *İşletmelerde Nakit Kontrolü*, (İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978), s.18.

13.2 FAZLA FONLARIN YÖNETİMİNDE YATIRIM KARARLARI AMAÇLAR VE POLİTİKALAR

Fazla fonların yönetiminde öncelikle amaçların saptanması ve bir yatırım programının oluşturulması gerekmektedir. Yatırım programları; işletmenin yatırım politikasındaki amaçlarını, yatırım sorumluluğunu, yatırımlara ayrılacak fon miktarları ve yatırımların izlenmesi ile denetlenmesine ilişkin politikaları kapsar.

13.2.1 Yatırım Amaçları

Fazla fonların yönetiminde temel amaç, fazla fonların gelir getirici yatırımlarda değerlendirilmesidir. Bir çok yazar, yatırımın temel amacının sadece getiri olmadığını, fazla fonların kısa vadede değerlendirilmesinin temel amaç olduğunu öne sürmektedir²⁵. Fazla fonların kısa vadeli yatırımlarla değerlendirilecek olmasının temel nedeni, bu fonların çoğunun kısa sürede ödemelerde kullanılacak olmasıdır. Ödemelerin dışında diğer bir faktörde, işletmenin beklenmedik bir anda nakite ihtiyaç duyma olasılığının çok yüksek olmasıdır. Kısa vadeli yatırımlarda nakit yöneticisi yatırım kararını alırken, üç amacı yerine getirmek zorundadır. Bunlar, risk, likidite ve gelirdir.

13.2.1.1 Riskin En Aza İndirilmesi

Her yatırım belirli bir riski taşır. Hiç yatırım yapmayan bir nakit yöneticisinin üstleneceği risk doğal olarak sıfırdır. Kısa vadeli yatırımlarda maksimum kârlılığı amaçlayan bir yönetici, belli bir riskide yüklenmek zorundadır. İşletmeler kısa vadeli yatırımlarında, en az riskle en büyük getiriyi amaçlamalıdır. Yatırımlar için ayrılan fonlar,

²⁵ Bkz.; Richard Stolz, "Municipal Treasurers Use Investment Pools to Better Their Return on Idle Cash," *CashFlow*, (January-February,1982), s.43.; Donald E. Snelling, "Short-Term Investment of Excess Cash," *Managing the Cash Flow*, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y.1974), s.50.

yatırım süresinin bitiminde bir ödemenin yapılmasında kullanılacağı için, bu fonların kesinlikle işletmeye geri dönmesi gerekmektedir. Kısa vadeli yatırımlarda riski azaltmanın en iyi yöntemi, yatırım yapılacak menkul kıymetlerde ya da diğer araçlarda, tekrar geri satabilme garantisinin olmasıdır²⁶.

13.2.1.2 Gelir

Kısa vadeli yatırımlarda ikinci amaç olan gelir, riskle ilişki halindedir. Başka bir deyişle, getirisi fazla yatırımlar büyük risk taşırken, getirisi düşük yatırımların riskide düşüktür. Bununla birlikte nakit yöneticisi, riski yükseltmeden kârlılığı arttırabilecek yöntemlerde kullanabilir. Yatırımlarda uygulama biçimi, aynı sepete bütün yumurtaların konmaması şeklinde açıklanan, değişik risk unsurlarının yer aldığı portföylerin oluşturulması ile yapılır. Nakit yöneticisinin kısa vadeli yatırımlarda güvenli, gelir getirici unsurlara yatırım yapması esastır.

13.2.1.3 Yatırım Araçlarının Pazarlanabilir Olması ve Likidite

Nakit yöneticisi ihtiyaç duyduğunda kısa vadeli yatırımlarını nakit haline dönüştürebilmelidir. Bu amaca ulaşmanın tek yolu, pazarlanabilir kıymetlere yatırım yapmaktır. Başka bir deyişle, nakite en yakın varlıklara yatırım yapılmalıdır²⁷. Likidite amacının sağlayacağı diğer önemli bir avantajda, pazarlanabilir menkul kıymetlere yatırım yapmakla riskin azaltılma olanağının bulunmasıdır. İşletme nakite ihtiyaç duyduğunda satabileceği, vadesi kısa olduğu için riski düşük menkul kıymetlere yatırım yaparak bu amacına ulaşır.

²⁶ Theodore Justin Gage, "The Repo Threat," *Cash Flow*, (November-1985), s.42.

²⁷ John R.Cesta, "Of Barbells and Ladders Managing the Nearcash Portfolio," *Cash Flow*, (March-1981), s.37.

13.2.2 Yatırım Sorumluluğu

Fazla fonların yönetiminde yatırım sorumluluğu ya nakit yöneticisine ya da yatırım tutarı büyük miktarlara ulaşıyorsa, nakit yöneticisine bağlı bir yatırım uzmanına verilmelidir. Yatırım sorumluluğu almış kişinin, fonların yönetimi konusunda yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Örneğin, kısa vadeli fonlarını İMKB'de değerlendirmeyi amaçlayan nakit yöneticisinin, borsadaki yatırım araçlarını değerlendirebilmesi ve sağlıklı kararlar alabilmesi için, özel bir eğitimden geçmiş olması ve yeterli tecrübeye sahip olması gerekmektedir.

13.2.3 Yatırımlara Ayrılacak Miktarın ve Sürenin Belirlenmesi

Bütün yatırımların kısa vadeli yapılması gerektiğini daha önce belirtmiştik. Nakit yöneticisi nakit havuzunda topladığı fonları, nakit planlarındaki verilere göre yatırımlara aktarır. Bazı yatırım araçlarında, miktar ve süreye bağlı şartların olması nedeniyle, bu tür yatırım araçlarına yatırım yaparken, yatırımın süre ve miktar açısından nakit planlarındaki verilere uygun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, bankalar repo (yatırım süresi, miktar ve faiz oranı konusunda önceden anlaşma yapılarak alınan fonları kendi bünyelerindeki yatırım araçlarında değerlendirme) işlemlerinde en az 50 Milyon liralık nakitle bu hizmeti sunmaktadırlar ve bu fonun iki gün bankada kalmasını şart koşmaktadırlar. Bu tür bir yatırımın, iki gün için işletmenin nakit ihtiyacını etkilemeyeceğine ilişkin kararın, nakit planlarına dayalı olarak verilmesi gerekmektedir.

13.2.4 Yatırımların İzlenmesi

Yatırım ve nakit yönetimi iç içe iki fonksiyondur. Yatırımlarla ilgili muhasebe kayıtları, aynı zamanda nakit yönetiminin veri kaynağıdır. Kayıtların tutulmasının iki önemli nedeni bulunmaktadır²⁸. Bunlar:

- Kontrol ve denetim amacı,

²⁸ Alan G. Seidner, "Investing Excess Corporate Cash," *The Financial Manager*, (May-June 1989), s.32.

- Raporlama ve yatırımın etkilerinin ölçülmesi amacıyla.

Yatırımların izlenmesinde muhasebe kayıtlarının dışında, ayrıntılı tutulan bir yardımcı deftere ihtiyaç vardır. Her yatırıma ilişkin bilgilerin yer aldığı bu tür defterler, yatırımların izlenmesinde ve denetlenmesinde önemli bir araç olmanın yanında, muhasebeleştirilme sürecini kolaylaştırma açısından da önemli bir araçtır.

Yardımcı defterlerde; yatırım konusu menkul kıymetin türü, ilgili kurumun adı, satınalma değeri, tarihi, vadesi, satış günü değeri ve elde edilen gelir gibi bilgilerin bulunması gerekmektedir.

13.2.5 Kısa Vadeli Yatırımlarda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Fazla fonların yönetimine ilişkin amaçlarını saptayan bir işletmenin, aşağıda belirtilen politikaları ya da yöntemleri kısa vadeli yatırımlarında uygulaması halinde bu fonlardan maksimum oranda getiri alma olanağına kavuşacaklardır.

- Mümkün olan yatırım olanaklarından yararlanabilmek için sadece bunlara ayrılmış fonlara gerek yoktur. Nakit yöneticisi fazla olan nakitin her kuruşunu yatırımlara yöneltmelidir.
- Nakit havuzuna, uygulayacağınız yöntemlerle örneğin, merkezi nakit yönetim modeli ile, bütün fonların girmesini sağlayınız. Başka bir deyişle, havuzda oluşan kaynakların miktarı, optimal yatırıma yetecek oranda olmalıdır. Bunun temel amacı, kârlılığını maksimize etmek ve yatırım için oluşan maliyet unsurlarını minimize etmektir.
- Fonlarınızı değerlendirmede ya da danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmek için, fonların yönetiminde uzman bir bankayı, yatırım danışmanı olarak seçiniz.
- Yatırımlar için yeterli bilgi ve tecrübeye sahip bir eleman istihdam ediniz.
- Yatırımlar için süre belirlerken nakit planlarından yararlanınız.
- Yatırım araçlarının seçiminde likiditeye önem veriniz.
- Yatırımlarda riski düşük fakat verimi büyük yatırım araçlarından yararlanınız.
- Yatırım araçlarının seçiminde, geri satınalma şartı olan (repo) varlıklara öncelik

veriniz.

- Yatırımlarınızı iyi izleyecek ve denetim olanağı verecek bir kayıt sistemi oluşturunuz.

13.3 TÜRKİYE'DE FAZLA FONLARIN KULLANIMINDA YATIRIM ARAÇLARI

Ülkemizde nakit yöneticileri işletmenin fazla fonlarını çeşitli finansal varlıklara yatırarak değerlendirme olanağına sahiptirler. Bu varlıkların seçiminde, işletmenin yatırımlarda temel amaçları olan; risk, likidite ve gelir unsurları etkili bir rol oynar. İşletmelerin kısa vadeli yatırım amacıyla satın alabilecekleri menkul kıymetler ya da yatırım araçları şunlardır:

- Devlet Tahvilleri,
- Özel Sektör Tahvilleri,
- Hazine Bonoları,
- Kâr ve Zarar Ortaklığı Belgesi,
- Finansman Bonosu (Commercial Paper),
- Mevduat Sertifikaları,
- Tekrar Satma Sözleşmesiyle Menkul Kıymet Satınalma (Repo İşlemleri)
- Menkul Kıymetler Yatırım Fonları Katılım Belgeleri,
- Altın ve Döviz.

13.3.1 Devlet Tahvilleri

Devlet tahvilleri uzun vadeli olmalarına rağmen, istenildiği anda nakit haline ve işlemiş faizleriyle birlikte çevrilebilme olanağına sahiptirler. Devlet Tahvilleri fazla fonların yatırımında; risk, likidite ve geri satınalma amaçlarına en uygun yatırım aracıdır. Vergiden muaf olan devlet tahvilleri, işletme faaliyetleri için gerektiğinde teminat olarakta kullanılabilme özelliğine de sahiptirler.

13.3.2 Her Zaman Paraya Çevrilebilir Özel Sektör Tahvilleri

Ödeme gücü yüksek şirketler tarafından vadesiz olarak çıkarılan tahviller, çıkarılan firma tarafından başka garantilerle destekleniyorsa risksiz bir yatırım aracı olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde bu tür tahvillere çok rastlanılmamaktadır.

13.3.3. Hazine Bonoları

Devlet güvencesi taşıyan ve geri ödenmeme riski olmayan bu menkul kıymetler, aynı zamanda; bir, iki ya da üç aylık vadelerle düzenlendiği için, kısa vadeli yatırımlar da değerlendirilmesi gereken uygun yatırım araçlarından bir tanesidir. Hazine bonolarının en önemli dezavantajı, diğer yatırım araçlarına göre düşük bir getiriye sahip olmasıdır.

13.3.4 Kâr ve Zarar Ortaklığı Belgesi (KOB)

Kâr ve zarar ortaklığı taşıyan belgeler, anonim şirketlerce Sermaye Piyasası Kanununa tabi olarak çıkarılan ve işletmenin kâr ve zararına ortaklığını amaçlayan belgelerdir²⁹. KOB'lar; fonlarını faiz dışında getirisi olan bir menkul kıymette değerlendirmeyi amaçlayan işletmelerin kullanabileceği bir menkul kıymet türüdür. Belgenin satın alındığı işletmenin zararına da katlanılacağı için belli bir riski taşımaktadır.

13.3.5 Finansman Bonosu

İşletmelerin kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üç ay ile bir yıl arasında vadelerle ihraç ettikleri finansman bonoları³⁰, kısa vadeli yatırımlarda, devlet

²⁹ Vural Günel, *Sermaye Piyasası Hukuku*,(2.Baskı, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 1987), s.107

³⁰ Ünal Şakar, "Türkiye Para Piyasasında Yeni Bir Araç Finansman Bonosu," *İktisadi Mali Fikri Sistem*, Y.1, S.4, s.13.

tahvilleri ile hazine bonolarına göre daha riskli ve getirisi daha yüksek bir yatırım aracıdır.

13.3.6 Mevduat Sertifikaları

İşletmeler bankalar tarafından çıkarılan mevduat sertifikalarını alarak, fazla fonlarını bu alanda kullanabilmektedirler. Ülkemizde mevduat sertifikasına uygulanacak olan faiz oranları, banka ile işletme arasında serbestçe belirlenebilmektedir. 29.5 1980 tarihli 8/909 nolu kararda, işletmelerin sertifika alıp alamayacaklarına ilişkin açık bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak işletmeler hamiline yazılı mevduat sertifikaları alarak, fonlarını vadesi altı ay ile iki yıl arasında, değişen vadelerle bu tür menkul kıymetlere yatırabilirler.

13.3.7 Tekrar Satma Sözleşmesi İle Menkul Kıymet Satınalma (Repo İşlemleri)

Ülkemizde çok sık rastlanmayan, ancak bankaların ellerindeki menkul kıymetleri nakit ihtiyaçları olduğunda kısa sürelerle sattıkları ve bankacılıkta repo olarak tanımlanan sistemde; işletmeler ellerindeki fonları çok kısa sürelerle, bazen bir günlük olarak değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Sistemde önceden belirlenmiş bir fiyat ve süre için bankalar, işletmelerle anlaşma yapmaktadırlar. İşletmenin geliri; satınalma ve satış fiyatı arasındaki farktır. Tek bir banka ile ve merkezi nakit yönetimi ile çalışan işletmelerde, kısa süreler için büyük fonlar oluşmaktadır. Bu tür işletmelerin Repo işlemlerinden; işlemlerin çok kısa süreleri de içerebilmesi ve risk unsurunun az olması nedeniyle, çok yoğun şekilde istifade etmeleri mümkündür. Ülkemizde bankalar bu tür işlemlere özellikle vade kısa süreli olursa, minimum 50 milyon TL ile girmektedirler.

13.3.8 Menkul Kıymetler Yatırım Fonları Katılım Belgeleri

Ülkemizde bankalar tarafından Sermaye Piyasası Kanununun ilgili hükümlerine

dayanarak kurulan ve katılımcılardan alınan fonların uzman kodrolarca yönetildiği menkul kıymetler yatırım fonları, işletmeler için fazla fonları değerlendirmede kullanabilecekleri etkili bir yöntem olarak değerlendirilmelidir.

Ülkemizde bankalar tarafından yönetilen fonların düzenli şekilde getirisi olması ve riskin olduğunca dağıtıldığı bu fonlara, ülkenin her yerinden bir banka şubesi kanalıyla katılma olanağı bulunmaktadır.

13.3.9 Altın ve Döviz

Ülkemizde işletme yöneticilerinin çok yoğun olarak kullandıkları bir yatırım aracı da, yabancı ülkelerin paraları ya da altındır. Özellikle dış girdi kullanan işletmelerin, dış girdiyi sağladıkları ülkenin parasına ya da kuvvetli bir yabancı paraya yatırım yapmaları, kasalarında yerli para yerine bu ülkenin paralarını tutmaları, akıllı bir nakit yönetim tekniği olarak değerlendirilmektedir³¹. Özellikle enflasyonun yoğun olduğu ülkemizde, TL'deki değer düşmelerinden fonları korumada, döviz ya da altın iyi bir yatırım aracı olarak değerlendirilmelidir.

³¹ Ike Mathur, David Loy, "Managing Corporate Cash: Three Portfolio Scenarios," *Cash Flow*, (June-1983), s.33.

KISIM - XIV

İŞLETMELERDE NAKİT KONTROLU

İşletmelerde nakit kontrolünün temel amacı; sadece varolan nakitin kontrolünü değil, nakit yönetiminin başarısının ölçülmesine de yönelik olması nedeniyle oldukça geniş kapsamlıdır. Nakit kontrolü sonucunda oluşacak veriler, nakit yönetiminin yetersizliklerini, başka bir deyişle, sistemdeki hastalıkları göstermesi nedeniyle, nakit yönetiminin yeniden gözden geçirilmesinde kullanılacak temel verileri içerirler.

Etkin nakit kontrolü; nakit planları ile gerçekleşen verilerin karşılaştırılması, sapmaların incelenmesi ve nedenlerinin ortaya çıkarılması faaliyetleri olarak tanımlanır³². Etkili nakit kontrolünde öncelikle nakit departmanının, bir kâr merkezi olarak kabul edilmesi gerekmektedir³³. Hem nakit yöneticisinin, hemde uygulanan yöntemlerin başarısını değerlendirmede en zor olan nokta, nakit yöneticisinin başarısını değerlendirmektir. Nakit yöneticisinin başarısını değerlendirecek kişinin, işletme dışından bir kişi, ya da kuruluş olmasının büyük yararları bulunmaktadır. Özellikle büyük organizasyonlarda, teknik tecrübeye sahip bir kişiden yararlanılması daha etkili olacaktır³⁴.

³² Bkz.; Sidney Davidson, J.Schindler, **Fundamentals Accounting**, (The Dreyden Press, Hinsdale, Illinois,1975), s.209.; Ronald J. Thacker, **Accounting Principles**, (Prentice-Hall Inc., New Jersey,1979), s.273.

³³ Frank W.Hamilton, "Evaluating A Cash Manager's Performance," **Cash Flow**,(November-1982), s.38.

³⁴ Julie Stout, Elizabeth Greenwood,"Choosing A Treasury Consultant : The Systematic Approach," **Cash Flow**, (May-1985), s.24.

14.1 NAKİT YÖNETİCİSİNİN BAŞARISININ ÖLÇÜLMESİ

Nakit yöneticisinin başarısını ölçmede kullanılacak kriterler dört ana başlıkta toplanır. Bunlar; optimum nakit düzeyine ilişkin verilerin ölçülmesi, işletme-banka ilişkilerindeki başarının değerlendirilmesi, nakit yönetimine ilişkin maliyetlerin değerlendirilmesi ve fon yatırımlarının verimliliğinin ölçülmesidir.

14.1.1 Optimum Nakit Düzeyine İlişkin Uygulamaların Ölçülmesi

Nakit yöneticisinin, nakit yönetiminin temel amaçlarına yönelik gerçekleşme oranlarının analizini içeren, bu amaçlara ulaşabilmesi için kullanmak zorunda olduğu yöntemlerdeki becerisini değerlendiren, dört adet değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

14.1.1.1 Banka Bakiyelerinin İncelenmesi

Nakit yöneticisinin, nakit girişlerindeki ve fon transferlerindeki etkinliğini ölçmede temel araç banka raporlarıdır. Günlük banka bakiyelerine ilişkin raporlarda, banka hesaplarında nakit yöneticisinin hangi düzeyde nakit bulundurduğunu görebiliriz. Bu raporlarda olması gerekenden daha fazla nakit tutulduğu saptanırsa, nakit yöneticisinin, fonların etkin kullanımında yetersiz kaldığı ortaya çıkmış olacaktır.

14.1.1.2 Kısa Vadeli Yatırım Politikalarının İncelenmesi

Nakit yöneticisi, yatırımlarında nakit dengesini gözetecek politikalar uygulamakta mıdır?... Yatırımlarda kullandığı araçlar pazarlanabilir varlıkları içermekte midir?... gibi, nakit düzeyindeki dengesizliklerin çözümüne yönelik önlemlerin alınıp alınmadığının incelenmesi gerekmektedir. Nakit yöneticisi kârlılığı arttırmak amacıyla, likitide değeri düşük varlıklara yatırım yapmış olabilir, bunun incelenmesi gerekmektedir.

14.1.1.3 Nakit Tahsilat Faaliyetlerinin İncelenmesi

Bu kriterin değerlendirilmesinde; nakit planları ile, alacakların tahsilatındaki başarının ölçülmesine yönelik olarak alacak tahsil oranları kullanılır. Geçmiş yıllara ilişkin

verilerle, inceleme dönemine ilişkin veriler karşılaştırılarak, nakit girişlerinin yönetimindeki başarı ya da başarısızlık ortaya çıkarılır. Özellikle nakit planları ile gerçekleşmiş veriler arasındaki sapmalar çok büyük ise, uygulanan yöntemlerin tek tek analiz edilmesi gerekmektedir.

14.1.1.4 Ödeme Politikalarının İncelenmesi

Nakit yöneticisinin nakit çıkışlarına yönelik başarısının değerlendirilmesinde en iyi yöntem, karşılıkların kullanımın zaman uzunluğudur. Ödemeleri yavaşlatmanın ölçüsünün, karşılıkların kullanımlarının zaman uzunluğunu artırmak olduğunu daha önceki bölümlerde ayrıntılı şekilde incelemiştik. Cari yıl ile geçmiş dönemlerin karşılıkların kullanım zaman uzunluklarının karşılaştırılması gerekmektedir. Karşılıkların kontrolü aynı zamanda daha az nakit ihtiyacına neden olduğu için, nakit yönetiminin başarısının ölçülmesinde önemli bir kriterdir.

14.1.2 İşletme Banka İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada nakit yönetimine yönelik olarak önerilen tüm modellerde yöntemler, bankacılık sistemi üzerine oturtulmuştur. Bir başka deyişle, iyi kurulamamış bir işletme-banka ilişkisinin olduğu işletmelerde, etkili nakit yönetiminden sözedilemez. Bu açıdan, nakit yöneticisinin bu alandaki faaliyetlerinin özellikle kontrol edilmesi gerekmektedir.

Banka-işletme ilişkisinin analizinde, yöneticinin çalıştığı bankanın sunduğu hizmetlerle, diğer bankaların sunduğu hizmetlerin karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırmada en önemli kriter banka hizmetlerine karşılık katlanılan maliyetlerdir. Ülkemizde işletmelerin çoğunun, bankaların "faiz alma,gider ödeme" tekliflerini hiç bir araştırmaya dayanmadan, bir başka deyişle, fayda-maliyet analizleri yapmadan kabul etmeleri, bu kriterin kullanılmasını güçleştirmektedir. İkinci kriter; bankanın nakit tahsilatlarında ve fon transferlerindeki gösterdiği hızdır. Nakit tahsilatlarında sapma varsa, bunun bankadan kaynaklanıp kaynaklanmadığının araştırılması gerekmektedir.

İşletme-banka ilişkilerinde yöneticinin başarısını ölçmede diğer önemli bir kriterde, işletmenin kredi limitlerindeki gelişmedir. Bir önceki yılın değerleri ve cari yılın kredi limitlerinin karşılaştırılması ile, bu konuda sağlıklı analizler yapma olanağı bulunmaktadır.

14.1.3 Nakit Yönetiminin Dahili Maliyetlerinin İncelenmesi

Nakit yönetiminin faaliyetlerini sürdürebilmek için yaptığı giderlerin karşılaştırılmasında temel veriler, bütçelerden sağlanacaktır. Özellikle son yıllarda faaliyetlerin bilgi işleme dayalı olarak yapılması ve sistemin ilk kurulduğu yıllarda büyük yatırımları gerektirmesi nedeniyle, sadece bütçe rakamları ile gerçek verilerin karşılaştırılması yeterli olmamaktadır. Nakit yönetiminin bir kâr merkezi olarak değerlendirilmesi nedeniyle, nakit yönetiminin verimliliğinin ölçülmesi ve işletme kârlılığına da katkısının incelenmesi gerekmektedir.

14.1.4 Fon Yatırımlarının Verimliliğinin Ölçülmesi

Nakit yöneticisi fazla fonların yatırımından sorumlu olduğu için, oluşturduğu portföyün kârlılığının ölçülmesi, izlediği politikaların nakit yönetim amaçlarına uygunluğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu analizde; yatırım dönemleri ile nakit planlarındaki verilerin ve yatırım giderleri ile gelirlerin karşılaştırılması, temel kriterler olarak kullanılmalıdır.



14.2 NAKİT AKIMLARININ KONTROLÜ

Nakit akımlarının kontrolü, nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının kontrolünü içermektedir.

14.2.1 Nakit Girişlerinin Kontrolünde Uyulması Gereken Kurallar

Bir işletmede nakit girişlerine ilişkin faaliyetlerin etkili şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilebilmesi için, aşağıdaki hususların var olması ya da ilgili işlemlerin yerine getiriliyor olması gerekmektedir:

- Etkili bir nakit yönetiminde, nakit tahsilatlarına yönelik olarak görevlendirilen kişi ya da kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş ve bunların yazılı bir belge haline getirilmiş olması gerekmektedir.
- Faturalama prosedürünün araştırılması, bu sürenin ölçülmesi ve prosedürün

değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Erken ödeme ve geç tahsilatlar konusunda alınan kararların düzenli uygulanması ve kayıtların düzenli tutuluyor olması gerekmektedir.
- Tahsilatı yapanla kayıt işlemlerini tutan kişilerin farklı olması gerekmektedir.
Nakit ile ilgili olarak;
 - Tüm nakit girişleri en kısa sürede bankaya yatırılmalı, her işlem belgeye bağlanmalıdır.
 - Nakit toplama ve nakit ödeme işlevleri birbirinden ayrılmalıdır.
 - PTT kanalıyla gelen tahsilatlara ilişkin kayıtlar, nakit vezneye aktarılmadan önce yapılmış olmalıdır.
 - Tüm nakit girişleri belgeye bağlanmalıdır.
- Banka hesaplarındaki bilgilerle, muhasebe kayıtlarının karşılaştırılması, nakit yönetimi sorumluluğu üstlenmiş görevlilerin dışındaki bir kişi tarafından yapılmalıdır.
- Banka giderleri ile bankadan sağlanan getiriler karşılaştırılmalıdır.
- Banka ile günlük iletişim kurup, nakit girişlerine ilişkin günlük bilgilerin alınmıyor olması gerekmektedir.

14.2.2 Nakit Çıkışlarının Kontrolünde Uyulması Gereken Kurallar

İşletmenin ödeme politikasını ve yöntemlerini içeren yazılı bir belgeye sahip olması gerekmektedir³⁵.

- Nakit çıkışlarını yapan kişi ile, kayıtları tutan kimselerin farklı olması gerekmektedir.
- Küçük kasa dışındaki tüm ödemeler çekle yapılmalıdır.
- Genel ödeme çeklerinde çift imza bulunmalıdır.
- Çek kesilmeden önce ödemeyi gerektiren belgelerin tam olması gerekmektedir.
- Ödeme yapıldıktan sonra destekleyici belgeler eklenmeli ve ödenmiştir kaydı düşülmelidir.

³⁵ ARIKAN, s.26.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

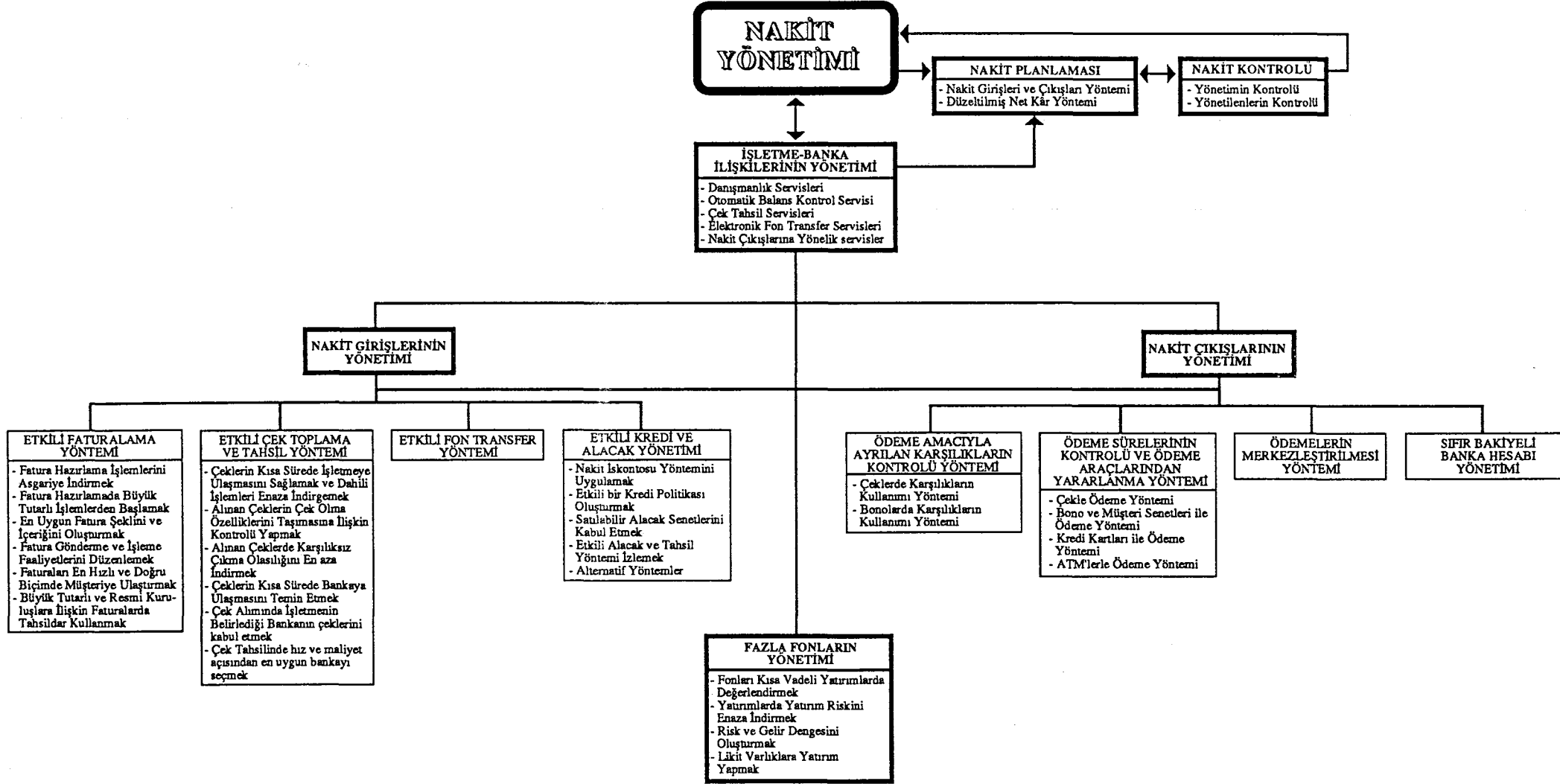
İşletmelerde etkili bir nakit yönetiminin gerçekleştirilmesinde temel yaklaşımımız; nakit girişlerinin hızlandırılması, nakit çıkışlarının yavaşlatılması ve elde edilecek fonların etkili fon yönetimi ile yatırımlarda değerlendirilmesidir.

Çalışmada bu yaklaşımı gerçekleştirebilmek için, öncelikle nakit yönetimini oluşturan fonksiyonlar ele alınmış, bir başka deyişle işletmelerde etkin bir nakit yönetiminin oluşturulabilmesi için olması gereken nakit yönetim modeli bir bütün olarak verilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda nakit yönetim sorumluluğu üstlenmiş kişi ya da kişilerin kullanabilecekleri, stratejik hedeflerin ve bu hedeflere yönelik yöntemlerin verildiği, adım adım yaklaşımıyla düzenlenen bir model elde edilmiştir.

"Nakit Yönetiminde Stratejik Yönetim Modeli" olara tanımladığımız bu modelde (ŞEKİL-5.13); nakit yönetimi bir bütün olarak ortaya konulmuş, modeli oluşturan temel fonksiyonlar ve bunların yönetimine ilişkin yöntemler verilmiştir. Bu çalışmada bütünü oluşturan parçalar tek tek analiz edilmiş, uygulamadaki eksiklikler giderilmeye çalışılmış ve model yeni yöntemlerle desteklenmiştir.

Modeli oluşturan altı ana fonksiyon ve bu fonksiyonlara yönelik yaklaşımlarımızın genel değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.

NAKİT YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ



Nakit Planlamasına Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi:

Nakit planlaması, temel yaklaşımımızı gerçekleştirmede gerekli verileri ve hedefledi ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Uygulamada genellikle nakit bütçesi olarak tanımlanan kısa dönemli nakit planları yapılmaktadır. Çalışmada kısa dönemli nakit planlaması ile, uzun dönemli nakit planlamasına yönelik olarak, düzeltilmiş net gelir yöntemi tanıtılmış, kısa ve uzun dönemli planlamada bilgisayar programlarının kullanımına ilişkin bir yöntem geliştirilmiştir. Uygulamada kullandığımız yöntemler ve yöntemlere ilişkin veriler ekte verilerek, yöntemin her işletmeye uygulanabilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

İşletme-Banka İlişkilerinin Yönetimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi:

Modelde yer alan yöntemlerin çoğunun uygulanabilirliği, iyi bir işletme-banka ilişkisini gerektirmesi nedeniyle, bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. İşletme-Banka ilişkilerinin ele alındığı bölümde, bu ilişkinin oluşturulmasında dikkat edilecek noktalar ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, nakit yöneticilerine gerekli hedefler verilirken, Türk Bankacılık Sistemine de nakit yönetimine yönelik hizmetlerde yeni hedefler verilmeye çalışılmıştır.

Günümüzün bankacılık sistemi, bugünkü durumuyla çağdaş bankacılığın çok gerisindedir. Nakit yönetimine yönelik olarak geliştirilen bir çok çağdaş yönetimin ülkemizde uygulanabilirliği, var olan bankacılık sistemi nedeniyle mümkün olmadığından, modelde yer alan tüm yöntemler sisteme uygun hale getirilmiştir. Örneğin, "Ödeme Amacıyla Ayrılan Karşılıkların Kullanımı Yöntemi" olarak verdiğimiz yöntemin, gelişmiş ülkelerde uygulanış biçimi bankacılık sisteminden dolayı çok farklıdır. Çalışmada önerdiğimiz yöntem ile, ABD'de ya da diğer ülkelerde uygulanan FLOAT yöntemi sadece amaçta benzerlik göstermektedir.

Nakit girişlerinin yönetiminin özünde, nakit girişlerini hızlandırma amacı bulunmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için özellikle fon transferinde, bankacılık sisteminin önemi çok büyüktür. Türk Bankacılık Sistemi fon transferinde kullanılabileceği çağdaş araçların tamamına henüz sahip değildir. Elektronik bankacılığa yönelik gelişmelerin çok yeni olması ve bankaların işletmelere (özellikle nakit yönetimine) yönelik olarak sunduğu hizmetlerin sınırlı olması, modelin başarısını etkileyen temel faktörlerdir.

Nakit Girişlerinin Yönetimine Yönelik Yöntemlerin Genel Değerlendirmesi:

Nakit girişlerinin hızlandırmaya yönelik olarak önerilen yöntemlerde, faturalama ile başlayan ve nakitin işletmeye girmesiyle biten süreçte aksamalara yol açan faktörlerin ele alınarak bu faktörlerin en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Bu süreci kısaltmaya yönelik olarak önerilen yöntemler:

- Etkin Faturalama Yöntemi,
- Etkin Çek Toplama ve Tahsil Yöntemi,
- Etkin Fon Transfer Yöntemi,
- Etkin Kredi ve Alacak Yönetimidir.

Nakit girişlerini hızlandırmada her bir yöntemin önemi farklı boyuttadır ve hedeflenen sonuçlara, dört yöntemin etkin kullanımıyla ulaşmak mümkündür. Örneğin, faturalama sürecine oluşturan üç unsurun; fatura hazırlama, fatura gönderme ve fatura kabulünün, genellikle çok kısa sürede gerçekleşmesi beklenen bir durumdur. Uygulama ve araştırma yaptığımız işletmelerde bu sürecin önemsenmediği saptanmıştır. Özellikle çok fatura hazırlanma durumunun var olduğu işletmelerde, bunun nakit toplama sürecine etkisi çok daha büyük olmaktadır. Bir başka deyişle, ortalama nakit toplama süresinin otuz gün ve ortalama tahsilatın bu süre içinde yüz milyon TL. olduğu bir işletmede; faturalama süresinin bir günden iki güne çıkması işletmeyi yıllık kırk milyon TL.'lik bir kaynağın kullanımından, ortalama getirinin yıllık yüzde altmış olduğu bir ekonomide ise, yaklaşık yirmi dört milyon TL.'lik bir verimden yoksun bırakacaktır.

Etkin çek toplama ve tahsil yöntemi başlığı altında geliştirdiğimiz ve ele aldığımız yöntemlerin uygulanma gerekliliği, son yıllarda çek kullanımında büyük artış olması nedeniyle çok daha önemli bir hale gelmiştir. Çek; hem tahsilatları hızlandırmada hem de nakit kontrolünde çok özel bir öneme sahiptir. Önerdiğimiz yöntemlerin başarısını etkileyecek en önemli faktör de, yasal açıdan düzenlenmemesi gereken vadeli çeklere, uygulamada çok yoğun rastlanılması durumudur. Her an nakit haline dönüşme riski taşıyan bir belgenin, sadece karşılıklı güvene dayalı olarak düzenlenmesi büyük sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Bonolara olan güvenin yitirilmiş olması ve kredili satışlarda yasal bir dayanağı oluşturma gayretinin ortaya çıkardığı vadeli çek olayı, bu bölümde önerdiğimiz yöntemlerin başarısını olumsuz yönde etkileme özelliğine her zaman sahip bulunmaktadır.

Bize göre, senetle çek arasında yeni bir varlığın yasal boyutları çizilerek kısa sürede uygulamaya sokulması gerekmektedir. Vadeli satışlarda riski azaltacak, etkin alacak ve tahsil yöntemlerinin başarılı olmasını sağlayacak varlığın, senetten farklı bir yapıda oluşturulması gerekmektedir. Bize göre bu kıymetli evrağın, T.C. Merkez Bankası ya da bankalar tarafından bastırılan, seri numaralı, kullanıcıların (Çekte olduğu gibi) kayıt altına alındığı ve usulsüzlüklerin çek yasasındaki yaptırımlara benzer şekilde cezalandırıldığı bir yapıda olması gerekmektedir. Çek TTK'da belirtilen özellikleri ile kullanıldığında; hem ticari hayatın gelişmesine büyük katkı sağlayacak, hem de bizim çalışmamızda yer alan yöntemlerde bahsettiğimiz çek kavramının tam karşılığı oluşacaktır.

Uygulamada işletmelerin çek tahsil süreleri, ortalama üç ile beş gün arasında gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle işletmeler çek karşılıklarını en az üç günlük gecikmeyle kullanmaktadırlar. Önerdiğimiz yöntemlerin etkin şekilde kullanılmaması halinde bu süre çok daha uzayacaktır. Takasa girecek yüz milyon TL.'lik bir çekin sabah dokuz yerine onbirde verilmesi, nakitin kullanılabilirliğini bir gün uzatacak, işletmenin kârlılığı bu gecikmeden dolayı yaklaşık yüz yetmiş bin TL. azalacaktır.

Günümüzde işletmeler kredili satışları bir pazarlama stratejisi olarak yoğun şekilde uyguladıklarından, alacaklara büyük miktarlara ulaşan kaynak bağlama durumunda kalmaktadırlar. Alacakların tahsilinde etkinliği sağlamaya yönelik olarak önerdiğimiz her yöntem, bu fonların daha çabuk nakit haline dönüşmesini sağlayacaktır. Bu yöntemler içersinde geliştirdiğimiz alternatif yöntemler, her işletmenin yapısına uymamakla beraber, büyük satış hacmine ve ülke çapında yaygın satış temsilciliklerine sahip işletmelerde uygulanabilir yöntemleri içermektedir. Örneğin, Günlük Fon Transfer Sistemi Türkiye çapında yaygın satış temsilciliklerine sahip bir işletmede uygulanmış, günlük nakit akışının hızlandırılması yanında sağlıklı bir stok politikasını da beraberinde geliştirerek işletmenin kârlılığına büyük katkılar sağlamıştır.

Nakit Çıkışlarının Yönetimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi:

Çalışmada önerilen yöntemler, işletmede var olan kaynaklarından maksimum şekilde yararlanmayı amaçlamaktadır. Bize göre bir çok işletme nakitin etkin kullanılmaması nedeniyle gereğinden fazla yabancı kaynak kullanma ve, kârlılıklarını büyük orada etkileyen finansman giderlerine katlanma durumunda kalmaktadır. Daha az kaynakla daha fazla faaliyet, dolayısıyla daha fazla kârlılık amacına ulaşmada var olan kaynakların optimal kullanılması gerekmektedir. Bu amaca ulaşmada kullanılacak yaklaşımlardan bir tanesi de, nakit çıkışlarının yavaşlatılması yöntemidir.

İşletmelerin nakit çıkışlarının yavaşlatmada uygulayacakları en basit yöntem, tüm ödemelerin çekle yapılması yöntemidir. Çekle ödeme, çek tutarı kadar tutarın ortalama üç gün daha işletme bünyesinde kullanılmasını olanaklı kılacaktır.

Bu bölümde detaylı şekilde verilen yöntemlerle nakit çıkışlarını yavaşlatmanın yanında, işletme faaliyetleri için gerekli olmayan fonların yaratılması da mümkün olacaktır. Bunun diğer bir anlamı da, kısa vadeli yatırımlar için kaynak oluşturarak getiri sağlama ya da borç ödemelerinde kullanarak finansman giderlerini azaltma, dolayısıyla işletme kârlılığını artırma olanağının yaratılmış olmasıdır.

Uygulamada işletmelerin, nakit çıkışlarını yavaşlatmadaki temel amacı, nakit girişleriyle nakit çıkışları arasındaki dengesizliklerin giderilmeye çalışılmasıdır. Biz bu bölümde özellikle bu amacın dışındaki başka bir gerçeği de vurgulamaya, nakit çıkışlarının etkin yönetimi ile kısa vadeli yatırımlar için atıl fonların yaratılabileceğini ortaya koymaya çalıştık. Önerilen yöntemlerin başarısını etkileyecek iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi bankacılık sisteminden kaynaklanmaktadır. Örneğin, Merkezi Nakit Yönetimi ve bu yöntemin çalışmasında etkinliği artıracak olan Sıfır Bakiyeli Banka Hesapları Yönteminde lokomotif görevi bankalara verilmiştir. İkinci önemli faktör de, atıl fonların kısa süreler içinde değerlendirilme güçlüklerinden kaynaklanmaktadır. İki sorunun ya da olumsuz faktörün elimine edilmesi, işletme banka ilişkilerinde sağlanacak başarıya bağlıdır.

Fazla Fonların Yönetimine ve Nakit Kontrolüne Yönelik Önerilerin Genel Değerlendirmesi:

İşletmelerin optimum nakit düzeyini saptamada, kısa vadeli yatırımlara ayrılacak fonların miktarını ve süresini belirlemede kullanabileceği en iyi yöntem: Etkin Nakit Planlamasıdır. Nakit yöneticisi nakit planlaması ve nakit kontrolü ile belirlediği fonları; risk, gelir ve likitide kriterlerini dikkate alarak kısa vadeli yatırımlarda değerlendirmelidir. Atıl fonların değerlendirilmesiyle işletme kârlılığına büyük oranda katkı sağlama olanağı mevcuttur. Bu açıdan, nakit yönetim departmanının bir kâr merkezi olarak değerlendirilmesi, hem nakit yöneticisinin hem de yöntemlerin başarısının ölçülmesi gerekmektedir.

Özetle çalışma sonucunda elde edilen modelde yer alan yöntemlerin bir zincirin halkalarını oluşturduğunun bilinmesi ve yöntemlerin eksiksiz uygulanması, işletme üst düzey yöneticilerinin bu olaya bir bütün olarak bakmaları, nakiti bir üretim aracı ya da maliyet unsuru olarak görmeleri gerekmektedir.

EKLER

EK - 1

VERİ. wk1'DE YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER

A2: [W22] ^ KISA DÖNEMLİ NAKİT PLANI VERİ TABLOSU
 B3: [W9] (000.000 TL)
 A4: [W22] ^1989 Satislari ----->
 C4: [W10] Ø
 D5: [W10] ^Kalemlerin
 A6: [W22] ^NAKİT GİRİSİ
 C6: [W10] ^Toplam
 D6: [W10] ^Satis.Orani
 A7: [W22] ^-----
 B7: [W9] ^-----
 C7: [W10] ^-----
 D7: [W10] ^-----
 A8: [W22] ^Pesin Satislar
 C8: [W10] Ø
 D8: [W10] (C8/C4)
 A9: [W22] ^Alacaklardan Tahsilat
 C9: [W10] Ø
 D9: [W10] (C9/C4)
 A10: [W22] ^Kisa Vadeli Borclar
 C10: [W10] Ø
 D10: [W10] (C10/C4)
 A11: [W22] ^Diger
 C11: [W10] Ø
 D11: [W10] (C11/C4)
 A12: [W22] ^Diger
 C12: [W10] Ø
 D12: [W10] (C12/C4)
 A13: [W22] ^Diger
 C13: [W10] Ø
 D13: [W10] (C13/C4)
 A17: [W22] ^-----
 B17: [W9] ^-----
 C17: [W10] ^-----
 D17: [W10] ^-----
 A18: [W22] ^NAKİT ÇIKIŞI
 A19: [W22] ^Stoklar
 C19: [W10] @SUM(B20..B22)
 D19: [W10] (C19/C4)
 A20: [W22] ^Hammadde
 B20: [W9] Ø
 A21: [W22] ^Yari Mamul
 B21: [W9] Ø
 A22: [W22] ^Mamul
 B22: [W9] Ø
 A23: [W22] ^Personel Ucretleri
 C23: [W10] @SUM(B24..B26)
 D23: [W10] (C23/C4)
 A24: [W22] ^Isci Ucretleri
 B24: [W9] Ø

A25: [W22] `Ayliklar
 B25: [W9] Ø
 A26: [W22] `Cesitli Odemeler
 B26: [W9] Ø
 A27: [W22] ^Oteki G.U.G.
 B27: [W9] Ø
 C27: [W1Ø] @SUM(B28..B32)
 D27: [W1Ø] (C27/C4)
 A28: [W22] `Yakit
 B28: [W9] Ø
 A29: [W22] `Enerji ve Su
 B29: [W9] Ø
 A30: [W22] `Tasima
 B30: [W9] Ø
 A31: [W22] `Bakim-Onarim
 B31: [W9] Ø
 A32: [W22] `Diger
 B32: [W9] Ø
 A33: [W22] ^Genel Yonetim Mas.
 A34: [W22] `Satis Masraflari
 B34: [W9] Ø
 C34: [W1Ø] (B34)
 D34: [W1Ø] (C34/C4)
 A35: [W22] `Diger
 B35: [W9] Ø
 D35: [W1Ø] (C35/C4)
 A36: [W22] `Diger
 B36: [W9] Ø
 D36: [W1Ø] (C36/C4)
 A37: [W22] `=====

B37: [W9] `=====

C37: [W1Ø] `=====

D37: [W1Ø] `=====

EK - 2

NAKİT. wk1'DE YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER

A1: [W22] 'NAKİT BUTCESİ TABLOSU	I5: ^7
C1: 'SATIŞLARDA ARTIŞ	J5: ^8
E1: ^----->	K5: ^9
F1: 0	L5: ^10
A2: [W22] '-----	M5: ^11
B2: '-----	N5: ^12
C2: '-----	A6: [W22] '-----
D2: '-----	B6: '-----
E2: '-----	C6: '-----
F2: '-----	D6: '-----
G2: '-----	E6: '-----
H2: '-----	F6: '-----
I2: '-----	G6: '-----
J2: '-----	H6: '-----
K2: '-----	I6: '-----
L2: '-----	J6: '-----
M2: '-----	K6: '-----
N2: '-----	L6: '-----
O2: '-----	M6: '-----
B3: 'SATIŞLARA	N6: '-----
C3: ^OCAK	O6: '-----
D3: ^SUBAT	A7: [W22] 'NAKİT GİRİŞLER
E3: ^MART	A8: [W22] 'Net Satış Hasılatı
F3: ^NİSAN	B8: 0
G3: ^MAYIS	C8: +C4*1\$B\$8
H3: ^HAZİRAN	D8: +D4*1\$B\$8
I3: ^TEMMUZ	E8: +E4*1\$B\$8
J3: ^AĞUSTOS	F8: +F4*1\$B\$8
K3: ^EYLÜL	G8: +G4*1\$B\$8
L3: ^EKİM	H8: +H4*1\$B\$8
M3: ^KASIM	I8: +I4*1\$B\$8
N3: ^ARALIK	J8: +J4*1\$B\$8
O3: ^TOPLAM	K8: +K4*1\$B\$8
C4: 0	L8: +L4*1\$B\$8
D4: +C4*(1+\$F\$1)	M8: +M4*1\$B\$8
E4: +D4*(1+\$F\$1)	N8: +N4*1\$B\$8
F4: +E4*(1+\$F\$1)	O8: @SUM(A8..N8)
G4: +F4*(1+\$F\$1)	A9: [W22] 'Alacaklardan Tahsilat
H4: +G4*(1+\$F\$1)	B9: 0
I4: +H4*(1+\$F\$1)	C9: +C4*1\$B\$9
J4: +I4*(1+\$F\$1)	D9: +D4*1\$B\$9
K4: +J4*(1+\$F\$1)	E9: +E4*1\$B\$9
L4: +K4*(1+\$F\$1)	F9: +F4*1\$B\$9
M4: +L4*(1+\$F\$1)	G9: +G4*1\$B\$9
N4: +M4*(1+\$F\$1)	H9: +H4*1\$B\$9
O4: @SUM(A4..N4)	I9: +I4*1\$B\$9
A5: [W22] 'AYLIK REEL VERİLER TABLOSU	J9: +J4*1\$B\$9
C5: ^1	K9: +K4*1\$B\$9
D5: ^2	L9: +L4*1\$B\$9
E5: ^3	M9: +M4*1\$B\$9
F5: ^4	N9: +N4*1\$B\$9
G5: ^5	O9: @SUM(A9..N9)
H5: ^6	A10: [W22] 'Dig.Faal.Sag.Nakit

B10: 0
 C10: +C4*#B\$10
 D10: +D4*#B\$10
 E10: +E4*#B\$10
 F10: +F4*#B\$10
 G10: +G4*#B\$10
 H10: +H4*#B\$10
 I10: +I4*#B\$10
 J10: +J4*#B\$10
 K10: +K4*#B\$10
 L10: +L4*#B\$10
 M10: +M4*#B\$10
 N10: +N4*#B\$10
 O10: @SUM(A10..N10)
 A11: [W22] 'Diagan.Gel.Kar.Nakit
 B11: 0
 C11: +C4*#B\$11
 D11: +D4*#B\$11
 E11: +E4*#B\$11
 F11: +F4*#B\$11
 G11: +G4*#B\$11
 H11: +H4*#B\$11
 I11: +I4*#B\$11

J11: +J4*#B\$11
 K11: +K4*#B\$11
 L11: +L4*#B\$11
 M11: +M4*#B\$11
 N11: +N4*#B\$11
 O11: @SUM(A11..N11)
 A12: [W22] 'K.V.Borclarda Artis
 B12: 0
 C12: +C4*#B\$12
 D12: 0
 E12: +E4*#B\$12
 F12: +F4*#B\$12
 G12: +G4*#B\$12
 H12: +H4*#B\$12
 I12: +I4*#B\$12
 J12: +J4*#B\$12
 K12: +K4*#B\$12
 L12: +L4*#B\$12
 M12: +M4*#B\$12
 N12: +N4*#B\$12
 O12: @SUM(A12..N12)

A13: [W22] 'U.V.Borclarda Artis
 C13: +C4*#B\$13
 D13: +D4*#B\$13

E13: +E4*#B\$13
 F13: +F4*#B\$13
 G13: +G4*#B\$13
 H13: +H4*#B\$13
 I13: +I4*#B\$13
 J13: +J4*#B\$13
 K13: +K4*#B\$13
 L13: +L4*#B\$13
 M13: +M4*#B\$13
 N13: +N4*#B\$13
 O13: @SUM(A13..N13)
 A14: [W22] 'Sermaye Art.Sag.Nakit
 B14: 0
 C14: 0
 D14: +D4*#B\$14
 E14: +E4*#B\$14
 F14: +F4*#B\$14
 G14: +G4*#B\$14
 H14: +H4*#B\$14
 I14: +I4*#B\$14
 J14: +J4*#B\$14
 K14: +K4*#B\$14
 L14: +L4*#B\$14
 M14: +M4*#B\$14
 N14: +N4*#B\$14
 O14: @SUM(A14..N14)
 A15: [W22] 'Diger Nakit Girisleri
 B15: 0
 C15: +C4*#B\$15
 D15: +D4*#B\$15
 E15: +E4*#B\$15
 F15: +F4*#B\$15

G15: +G4*#B\$15
 H15: +H4*#B\$15
 I15: +I4*#B\$15
 J15: +J4*#B\$15
 K15: +K4*#B\$15
 L15: +L4*#B\$15
 M15: +M4*#B\$15
 N15: +N4*#B\$15
 O15: @SUM(A15..N15)
 A16: [W22] 'TOPLAM NAKIT GIRISLERI
 C16: @SUM(C8..C15)
 D16: @SUM(D8..D15)
 E16: @SUM(E8..E15)
 F16: @SUM(F8..F15)
 G16: @SUM(G8..G15)
 H16: @SUM(H8..H15)
 I16: @SUM(I8..I15)
 J16: @SUM(J8..J15)
 K16: @SUM(K8..K15)
 L16: @SUM(L8..L15)
 M16: @SUM(M8..M15)

N16: @SUM(N8..N15)
 O16: @SUM(A16..N16)
 A17: [W22] '-----
 B17: '-----
 C17: '-----
 D17: '-----
 E17: '-----
 F17: '-----
 G17: '-----
 H17: '-----
 I17: '-----
 J17: '-----
 K17: '-----
 L17: '-----
 M17: '-----
 N17: '-----
 O17: '-----
 A18: [W22] 'NAKIT CIKISLARI
 A19: [W22] 'Stoklar
 B19: 0
 C19: +C41\$B\$19
 D19: +D41\$B\$19
 E19: +E41\$B\$19
 F19: +F41\$B\$19
 G19: +G41\$B\$19
 H19: +H41\$B\$19
 I19: +I41\$B\$19
 J19: +J41\$B\$19
 K19: +K41\$B\$19
 L19: +L41\$B\$19
 M19: +M41\$B\$19
 N19: +N41\$B\$19
 O19: @SUM(A19..N19)
 A20: [W22] 'Personel Ucretleri
 B20: 0

C20: +C41\$B\$20
 D20: +D41\$B\$20
 E20: +E41\$B\$20
 F20: +F41\$B\$20
 G20: +G41\$B\$20
 H20: +H41\$B\$20
 I20: +I41\$B\$20
 J20: +J41\$B\$20
 K20: +K41\$B\$20
 L20: +L41\$B\$20
 M20: +M41\$B\$20
 N20: +N41\$B\$20
 O20: @SUM(A20..N20)
 A21: [W22] 'Oteki G.U.G.
 B21: 0
 C21: +C41\$B\$21
 D21: +D41\$B\$21

I21: +I41\$B\$21
 J21: +J41\$B\$21
 K21: +K41\$B\$21
 L21: +L41\$B\$21
 M21: +M41\$B\$21
 N21: +N41\$B\$21
 O21: @SUM(A21..N21)
 A22: [W22] 'Satis Masraflari
 B22: 0
 C22: +C41\$B\$22
 D22: +D41\$B\$22
 E22: +E41\$B\$22
 F22: +F41\$B\$22
 G22: +G41\$B\$22
 H22: +H41\$B\$22
 I22: +I41\$B\$22
 J22: +J41\$B\$22
 K22: +K41\$B\$22
 L22: +L41\$B\$22
 M22: +M41\$B\$22
 N22: +N41\$B\$22
 O22: @SUM(A22..N22)
 A23: [W22] 'Diger
 C23: +C41\$B\$23
 D23: +D41\$B\$23
 E23: +E41\$B\$23
 F23: +F41\$B\$23
 G23: +G41\$B\$23
 H23: +H41\$B\$23
 I23: +I41\$B\$23
 J23: +J41\$B\$23
 K23: +K41\$B\$23
 L23: +L41\$B\$23
 M23: +M41\$B\$23
 N23: +N41\$B\$23

O23: @SUM(A23..N23)
 A24: [W22] 'Diger Faali.Giderleri
 B24: 0
 C24: +C41\$B\$24
 D24: +D41\$B\$24
 E24: +E41\$B\$24
 F24: +F41\$B\$24
 G24: +G41\$B\$24
 H24: +H41\$B\$24
 I24: +I41\$B\$24
 J24: +J41\$B\$24
 K24: +K41\$B\$24
 L24: +L41\$B\$24
 M24: +M41\$B\$24
 N24: +N41\$B\$24
 O24: @SUM(A24..N24)
 A25: [W22] 'Ticari Borclar
 C25: 0
 D25: 0
 E25: 0

F25: 0
 G25: 0
 H25: 0
 I25: 0
 J25: 0
 K25: 0
 L25: 0
 M25: 0
 N25: 0
 O25: @SUM(A25..N25)
 A26: [W22] 'K.V.Borc Odemeleri
 C26: +C4*\$\$B\$26
 D26: +D4*\$\$B\$26
 E26: +E4*\$\$B\$26
 F26: +F4*\$\$B\$26
 G26: +G4*\$\$B\$26
 H26: +H4*\$\$B\$26
 I26: 0
 J26: 0
 K26: 0
 L26: +L4*\$\$B\$26
 M26: +M4*\$\$B\$26
 N26: +N4*\$\$B\$26
 O26: @SUM(A26..N26)
 A27: [W22] 'U.V.Borc Odemeleri
 C27: +C4*\$\$B\$27
 D27: +D4*\$\$B\$27
 E27: +E4*\$\$B\$27
 F27: +F4*\$\$B\$27
 G27: +G4*\$\$B\$27
 H27: +H4*\$\$B\$27
 I27: +I4*\$\$B\$27
 J27: +J4*\$\$B\$27
 K27: +K4*\$\$B\$27
 L27: +L4*\$\$B\$27
 M27: +M4*\$\$B\$27

N27: +N4*\$\$B\$27
 O27: @SUM(A27..N27)
 A28: [W22] 'Diger Nakit Cikislari
 B28: 0
 C28: +C4*\$\$B\$28
 D28: +D4*\$\$B\$28
 E28: +E4*\$\$B\$28
 F28: +F4*\$\$B\$28
 G28: +G4*\$\$B\$28
 H28: +H4*\$\$B\$28
 I28: +I4*\$\$B\$28
 J28: +J4*\$\$B\$28
 K28: +K4*\$\$B\$28
 L28: +L4*\$\$B\$28
 M28: +M4*\$\$B\$28
 N28: +N4*\$\$B\$28
 O28: @SUM(A28..N28)

A29: [W22] 'TOPLAM NAKIT CIKISLARI
 C29: @SUM(C19..C28)
 D29: @SUM(D19..D28)
 E29: @SUM(E19..E28)
 F29: @SUM(F19..F28)
 G29: @SUM(G19..G28)
 H29: @SUM(H19..H28)
 I29: @SUM(I19..I28)
 J29: @SUM(J19..J28)
 K29: @SUM(K19..K28)
 L29: @SUM(L19..L28)
 M29: @SUM(M19..M28)
 N29: @SUM(N19..N28)
 O29: @SUM(A29..N29)

A30: [W22] '-----
 B30: '-----
 C30: '-----
 D30: '-----
 E30: '-----
 F30: '-----
 G30: '-----
 H30: '-----
 I30: '-----
 J30: '-----
 K30: '-----
 L30: '-----
 M30: '-----
 N30: '-----
 O30: '-----

A31: [W22] 'DONEM BASI NAKIT MEVCUTU
 C31: 0
 D31: +C33
 E31: +D33
 F31: +E33
 G31: +F33
 H31: +G33
 I31: +H33
 J31: +I33
 K31: +J33

L31: +K33
 M31: +L33
 N31: +M33
 A32: [W22] 'NET NAKIT AKIMI
 C32: +C16-C29
 D32: +D16-D29
 E32: +E16-E29
 F32: +F16-F29
 G32: +G16-G29
 H32: +H16-H29
 I32: +I16-I29
 J32: +J16-J29
 K32: +K16-K29
 L32: +L16-L29

M32: +M16-M29
 N32: +N16-N29
 O32: +O16-O29
 A33: [W22] 'NAKIT BALANSI
 C33: +C31+C32
 D33: +D31+D32
 E33: +E31+E32
 F33: +F31+F32
 G33: +G31+G32
 H33: +H31+H32
 I33: +I31+I32
 J33: +J31+J32
 K33: +K31+K32
 L33: +L31+L32
 M33: +M31+M32
 N33: +N31+N32
 O33: +O31+O32
 A34: [W22] -----
 B34: -----
 C34: -----
 D34: -----
 E34: -----
 F34: -----
 G34: -----
 H34: -----
 I34: -----
 J34: -----
 K34: -----
 L34: -----
 M34: -----
 N34: -----
 O34: -----

AA1: 'NAKIT TABLOSU (GERCEKLESMIS VERILER)
 AA2: -----
 AB2: -----
 AC2: -----
 AD2: -----
 AE2: -----
 AB3: 'GERCEK
 AC3: 'OCAK
 AD3: 'SUBAT
 AE3: 'MART
 AB4: 'SATISLAR-->
 AC4: 0
 AD4: 0
 AE4: 0
 AA5: 'AYLIK REEL VERILER TABLOSU
 AC5: ^1
 AD5: ^2
 AE5: ^3
 AA6: -----
 AB6: -----
 AC6: -----
 AD6: -----
 AE6: -----
 AA7: 'NAKIT GIRISLER
 AA8: 'Net Sati Hasilati
 AC8: 0
 AD8: 0
 AE8: 0
 AA9: 'Alacaklardan Tahsilat
 AC9: 0
 AD9: 0
 AE9: 0
 AA10: 'Dig.Faal.Sag.Nakit
 AC10: 0
 AD10: 0
 AE10: 0
 AA11: 'Olagan.Gel.Kar.Nakit
 AC11: 0
 AD11: 0
 AE11: 0
 AA12: 'K.V.Borclarda Artis
 AC12: 0
 AD12: 0
 AE12: 0
 AA13: 'U.V.Borclarda Artis
 AA14: 'Sermaye Art.Sag.Nakit

AA15: 'Diger Nakit Girisleri
 AD15: 0
 AA16: 'TOPLAM NAKIT GIRISLERI
 AC16: @SUM(AC8..AC15)
 AD16: @SUM(AD8..AD15)
 AE16: @SUM(AE8..AE15)

AA17: -----
 AB17: -----
 AC17: -----
 AD17: -----
 AE17: -----
 AA18: NAKIT CIKISLARI
 AA19: Stoklar
 AC19: 0
 AD19: 0
 AE19: 0
 AA20: Personel Ucretleri
 AC20: 0
 AD20: 0
 AE20: 0
 AA21: Oteki G.U.G.
 AC21: 0
 AD21: 0
 AE21: 0
 AA22: Satis Masraflari
 AC22: 0
 AD22: 0
 AE22: 0
 AA23: Diger
 AC23: 0
 AD23: 0
 AA24: Diger Faal.Gider.
 AC24: 0
 AD24: 0
 AA25: Ticari Borclar
 AC25: 0
 AD25: 0
 AA26: K.V.Borc Odemeleri
 AE26: 0
 AA27: U.V.Borc Odemeleri
 AA28: Diger Nakit Cikislari
 AA29: TOPLAM NAKIT CIKISLARI
 AC29: @SUM(AC19..AC28)
 AD29: @SUM(AD19..AD28)
 AE29: @SUM(AE19..AE28)
 AA30: -----
 AB30: -----
 AC30: -----
 AD30: -----
 AE30: -----
 AA31: DONEM BASI NAKIT MEVCUTU
 AC31: 0
 AD31: +AC33
 AE31: +AD33
 AA32: NET NAKIT AKIMI
 AC32: +AC16-AC29

AA33: NAKIT BALANSI
 AC33: +AC31+AC32
 AD33: +AD31+AD32
 AE33: +AE31+AE32
 AA34: -----
 AB34: -----
 AC34: -----
 AD34: -----
 AE34: -----
 AA35: TAHMINI NAKIT AKIMI
 AC35: 0
 AD35: 0
 AA36: SAPMA
 AC36: +AC32-AC35
 AD36: +AD32-AD35
 AE36: +AE32-AE35
 AC37: -----
 AD37: -----
 AE37: -----
 AA39: YUZDE OLARAK SAPMA
 AC39: (P2) (AC32-AC35)/AC35
 AD39: (P2) (AD32-AD35)/AD35
 AE39: (P2) (AE32-AE35)/AE35
 AC40: =====
 AD40: =====
 AE40: =====

AD32: +AD16-AD29

AE32: +AE16-AE29

BB23: (F0) 23
 BC23: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB23-5)
 BD23: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB23-5)
 BE23: +BD23-BC23
 BF23: (P2) (BD23-BC23)/BC23
 BA24: [W22] Diger Faali.Giderleri
 BB24: (F0) 24
 BC24: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB24-5)
 BD24: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB24-5)
 BE24: +BD24-BC24
 BF24: (P2) (BD24-BC24)/BC24
 BA25: [W22] Ticari Borclar
 BB25: (F0) 25
 BC25: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB25-5)
 BD25: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB25-5)
 BE25: +BD25-BC25
 BF25: (P2) (BD25-BC25)/BC25
 BA26: [W22] K.V.Borc Odemeleri
 BB26: (F0) 26
 BC26: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB26-5)
 BD26: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB26-5)
 BE26: +BD26-BC26
 BF26: (P2) (BD26-BC26)/BC26
 BA27: [W22] U.V.Borc Odemeleri
 BB27: (F0) 27
 BC27: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB27-5)
 BD27: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB27-5)
 BE27: +BD27-BC27
 BF27: (P2) (BD27-BC27)/BC27
 BA28: [W22] Diger Nakit Cikislari
 BB28: (F0) 28
 BC28: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB28-5)
 BD28: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB28-5)
 BE28: +BD28-BC28
 BF28: (P2) (BD28-BC28)/BC28
 BA29: [W22] TUPLAM NAKIT CIKISLARI
 BB29: (F0) 29
 BC29: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB29-5)
 BD29: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB29-5)
 BE29: +BD29-BC29
 BF29: (P2) (BD29-BC29)/BC29
 BA30: [W22] -----
 BA31: [W22] DONEM BASI NAKIT MEVCUTU
 BB31: (F0) 31
 BC31: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB31-5)
 BD31: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB31-5)
 BE31: +BD31-BC31
 BF31: (P2) (BD31-BC31)/BC31
 BA32: [W22] NET NAKIT AKIMI
 BB32: (F0) 32
 BC32: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB32-5)
 BD32: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB32-5)
 BE32: +BD32-BC32
 BF32: (P2) (BD32-BC32)/BC32
 BA33: [W22] NAKIT BALANSI
 BB33: (F0) 33
 BC33: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$C\$5..\$N\$34,BB33-5)
 BD33: @HLOOKUP(\$BF\$2,\$AC\$5..\$AN\$34,BB33-5)
 BE33: +BD33-BC33
 BF33: (P2) (BD33-BC33)/BC33
 BA34: [W22] -----

EK - 3

UZUN DÖNEM NAKİT PLANLAMASINDA YER ALAN FORMÜLLER VE İLİŞKİLER

	Tahmini Bilanço, Satis, Net Kar Veri Tablosu
A1: [W22]	
D2: [W10] ^Pro-For.	
F2: [W10] ^Pro-forma	
B3: [W10] ^Cari Yil	
C3: [W8] ^Satis.	
D3: [W10] ^Bilan.	
F3: [W10] ^Bilanço	
B4: [W10] ^(000.000)	
C4: [W8] ^Orani	
D4: (F0) [W10] ^1991	
E4: [W10] ^1991-1990	
F4: (F0) [W10] ^1992	
G4: [W10] ^1992-1991	
A5: [W22] '-----	
B5: [W10] '-----	
C5: [W8] '-----	
D5: [W10] '-----	
E5: [W10] '-----	
F5: [W10] '-----	
A6: [W22] ^BILANÇO KALEMLERİ	
A7: [W22] ^AKTİF	
A8: [W22] ^DONER VARLIKLAR	
A9: [W22] ^Hazir Degerler	
B9: [W10] 0	
C9: (P2) [W8] (B9/C38)	
D9: [W10] (D38+C9)	
E9: [W10] +D9-B9	
F9: [W10] (F38+C9)	
G9: (F2) [W10] (F9-D9)	
A10: [W22] ^Kisa Vadeli Alacaklar	
B10: [W10] 0	
C10: (P2) [W8] (B10/C38)	
D10: [W10] (D38+C10)	
E10: [W10] +D10-B10	
F10: [W10] (F38+C10)	
G10: (F2) [W10] (F10-D10)	
A11: [W22] ^Stoklar	
B11: [W10] 0	
C11: (P2) [W8] (B11/C38)	
D11: [W10] (D38+C11)	
E11: [W10] +D11-B11	
F11: [W10] (F38+C11)	
G11: (F2) [W10] (F11-D11)	
A12: [W22] ^Diger Doner Varlik.	
B12: [W10] 0	
C12: (P2) [W8] (B12/C38)	
D12: [W10] (D38+C12)	
E12: [W10] +D12-B12	
F12: [W10] (F38+C12)	
G12: (F2) [W10] (F12-D12)	
A13: [W22] ^Doner Varlik Toplamı	

: [W30] ^UZUN DONEMLI NAKIT PLANI
 : [F0] [W15] ^1991
 : [W15] ^1992
 : [W30] '-----
 : [W15] '-----
 : [W15] '-----
 : [W30] ^NAKIT KAYNAKLARI
 : [W30] 'Net Kar (Ver.Sonra)
 : [W15] (D39)
 : [W15] (F39)
 : [W30] 'Nakit Cikisi Gerek.Kalem.
 : [W15] (D40)
 : [W15] (F40)
 : [W30] ^Nakit Cikisina Donusmus Kar

K23: [W15] 0
 L23: [W15] 0
 J24: [W30] 'Ozsermayede Azalis
 K24: [W15] @IF(D28-B28<0,B28-D28,0)
 L24: [W15] @IF(F28-D28<0,D28-F28,0)
 J25: [W30] 'Kisa Va.Borc Odeme
 K25: [W15] @IF(D26-B26<0,B26-D26,0)
 L25: [W15] @IF(F26-D26<0,D26-F26,0)
 J26: [W30] 'Uzun vadeli Borc Odeme
 K26: [W15] @IF(D27-B27<0,B27-D27,0)
 L26: [W15] @IF(F27-D27<0,D27-F27,0)
 J27: [W30] 'Sabit varlik alimlari
 K27: [W15] @IF(D20-B20>0,D20-B20,0)
 L27: [W15] @IF(F20-D20>0,F20-D20,0)
 J28: [W30] 'Calisma Ser. Artis
 K28: [W15] @IF(E13>0,E13-E9,0)
 L28: [W15] @IF(G13>0,G13-G9,0)
 J29: [W30] 'Diger
 K29: [W15] 0
 L29: [W15] 0

: [W15] (K6+K7)
 : [W15] (L6+L7)
 0: [W30] 'Calisma Sermayesindeki Azalis
 0: [W15] @IF(E13<0,E13-E9,0)
 0: [W15] @IF(G13<0,G13-G9,0)
 1: [W30] '(Nakit disinoa)
 2: [W30] ^FAALİYET SONUCU YARA.KAR
 2: [W15] (K9+(-1*K10))
 2: [W15] (L9+(-1*L10))
 3: [W30] 'DİGER NAKIT KAYNAKLARI
 4: [W30] 'Ozsermayede artis
 4: [W15] @IF(D28-B28>0,D28-B28,0)
 4: [W15] @IF(F28-D28>0,F28-D28,0)
 5: [W30] 'Kisa Vade.Borclanma
 5: [W15] @IF(D26-B26>0,D26-B26,0)
 5: [W15] @IF(F26-D26>0,F26-D26,0)
 6: [W30] 'Uzun Vade.Borclanma
 6: [W15] @IF(D27-B27>0,D27-B27,0)
 6: [W15] @IF(F27-D27>0,F27-D27,0)
 7: [W30] 'Duran varlik satisi
 7: [W15] @IF(E20<0,E20,0)
 7: [W15] @IF(G20<0,G20,0)
 8: [W30] 'Diger
 8: [W15] 0
 8: [W15] 0
 8: [W30] 'Diger
 8: [W15] 0
 8: [W15] 0
 8: [W30] ^NAKIT KAYNAKLARI TOPLAMI
 8: [W15] (K12+K14+K15+K16+(-1*K17))
 8: [W15] (L12+L14+L15+L16+(-1*L17))
 : [W30] '-----
 : [W15] '-----
 : [W15] '-----
 9: [W30] ^NAKIT KULLANIMLARI
 9: [W30] 'Minimum Nakit Duzeyi

J30: [W30] 'Diger
 K30: [W15] 0
 L30: [W15] 0
 J31: [W30] 'NAKIT KULLANIMLARI TOPLAMI
 K31: [W15] @SUM(K23..K30)
 L31: [W15] @SUM(L23..L30)
 J32: [W30] '-----
 K32: [W15] '-----
 L32: [W15] '-----
 J33: [W30] 'DONEM BASI NAKIT MEVCUTU
 K33: [W15] (B9)
 L33: [W15] +K35
 J34: [W30] 'NAKIT AKIMI
 K34: [W15] (K20-K31)
 L34: [W15] (L20-L31)
 J35: [W30] 'DONEM SONU NAKIT BALANSI
 K35: [W15] (K33+K34)
 L35: [W15] (L33+L34)
 J36: [W30] '-----
 K36: [W15] '-----
 L36: [W15] '-----

B13: [W10] @SUM(B9..B12)
 C13: (P2) [W0] (B13/C30)
 D13: [W10] @SUM(D9..D12)
 E13: [W10] @SUM(E9..E12)
 F13: [W10] @SUM(F9..F12)
 G13: (F2) [W10] (F13-D13)
 A14: [W22] ^DURAN VARLIKLAR
 A15: [W22] 'Uzun Vadeli Alacaklar
 B15: [W10] 0
 C15: (P2) [W0] (B15/C30)
 D15: [W10] (D30+C15)
 E15: [W10] +D15-B15
 F15: [W10] (F30+C15)
 G15: (F2) [W10] (F15-D15)
 A16: [W22] 'Istirakler
 B16: [W10] 0
 D16: [W10] (D43)
 E16: [W10] +D16-B16
 F16: [W10] (F43)
 G16: (F2) [W10] (F16-D16)
 A17: [W22] 'Sabit Degerler
 B17: [W10] 0
 C17: (P2) [W0] (B44)
 D17: [W10] (D44)
 E17: [W10] (D17-B17)
 F17: [W10] (F44)
 G17: (F2) [W10] (F17-D17)
 A18: [W22] 'Amortismanlar (-)
 B18: [W10] 0
 D18: [W10] (B18+D40)
 E18: [W10] +D18-B18
 F18: [W10] (D18+F40)
 G18: (F2) [W10] (F18-D18)
 A19: [W22] 'Diger Duran Varliklar
 B19: [W10] 0
 C19: (P2) [W0] (B19/C30)
 D19: [W10] (D30+C19)
 E19: [W10] (D19-B19)
 F19: [W10] (F30+C19)
 G19: (F2) [W10] (F19-D19)
 A20: [W22] ' Duran Varlik Toplami
 B20: [W10] (B15+B16+B17+B19)-B18
 D20: [W10] (D15+D16+D17+D19)-(D18)
 E20: [W10] +D20-B20
 F20: [W10] (F15+F16+F17+F19)-F18
 G20: (F2) [W10] (F20-D20)
 A21: [W22] ^AKTIF TOPLAMI
 B21: [W10] (B13+B20)
 D21: [W10] (D13+D20)
 E21: [W10] (D21-B21)
 F21: [W10] (F13+F20)
 G21: (F2) [W10] (F21-D21)
 A22: [W22] ^Fon Fazlasi
 D22: [W10] @IF(D30>D21,D30-D21,0)
 F22: [W10] @IF(F30>F21,F30-F21,0)
 A23: [W22] 'Proforma Aktif Toplami

D23: [W10] (D21+D22)
F23: [W10] (F21+F22)
A24: [W22] '-----
B24: [W10] '-----
C24: [W8] '-----
D24: [W10] '-----
G24: [W10] '-----
A25: [W22] ^PASIF
A26: [W22] 'Kisa Vadeli Kaynaklar
B26: [W10] 0
C26: (P2) [W8] (B26/C30)
D26: [W10] (D30+C26)
E26: [W10] (D26-B26)
F26: [W10] (F30+C26)
G26: (F2) [W10] (F26-D26)
A27: [W22] 'Orta ve Uzun V. Kay.
B27: [W10] 0
D27: [W10] (D41)
E27: [W10] (D27-B27)
F27: [W10] (F41)
G27: (F2) [W10] (F27-D27)
A28: [W22] 'Ozsermaye
B28: [W10] 0
D28: [W10] (D42)
E28: [W10] (D28-B28)
F28: [W10] (F42)
G28: (F2) [W10] (F28-D28)
A29: [W22] ^Fon Acigi
D29: [W10] @IF(D30<D21,D21-D30,0)
F29: [W10] @IF(F30<F21,F21-F30,0)
A30: [W22] ^PASIF TOPLAMI
B30: [W10] @SUM(B26..B28)
D30: [W10] (D26+D27+D28)
E30: [W10] (D30-B30)
F30: [W10] (F26+F27+F28)
G30: (F2) [W10] (F30-D30)
A31: [W22] ^Proforma Pasif Toplamı
D31: [W10] (D29+D30)
F31: [W10] (F29+F30)
A32: [W22] '-----
B32: [W10] '-----
C32: [W8] '-----
D32: [W10] '-----
F32: [W10] '-----
A34: [W22] ' Satislara Bagli Olmayan Kalemler Ve Diger Veriler
B35: [W10] ^Buyume
C35: [W8] ^Cari
E35: [W10] ^Buyume
A36: [W22] ^Yillar---->
B36: [W10] ^Orani
C36: [W8] ^Yil
D36: [W10] ^1991
E36: [W10] ^Orani
F36: [W10] ^1992
B37: [W10] '-----
C37: [W8] '-----

D37: [W10] '-----
 E37: [W10] '-----
 F37: [W10] '-----
 G37: [W10] '
 A38: [W22] 'Satislar
 B38: [W10] 0
 C38: [W8] 0
 D38: [W10] (C38*B38)+C38
 E38: [W10] 0
 F38: [W10] (D38*E38)+D38
 A39: [W22] 'Net Kar(V.S.)
 B39: [W10] (C39/C38)
 C39: [W8] 0
 D39: [W10] (D38*B39)
 E39: [W10] 0
 F39: [W10] (E39*F38)
 A40: [W22] 'Amortismanlar (%):
 B40: [W10] 0
 D40: [W10] (D44-C44)*B40
 F40: [W10] (F44-D44)*B40
 A41: [W22] 'Orta ve Uzun V.Kay.
 C41: [W8] (B27)
 D41: [W10] 0
 F41: [W10] 0
 G41: [W10] '
 A42: [W22] 'Ozsermaye:
 C42: [W8] (B28)
 D42: [W10] 0
 F42: [W10] 0
 A43: [W22] 'Istirakler
 B43: [W10] 0
 C43: [W8] (B16)
 D43: (F0) [W10] (C43*B43)+C43
 F43: (F0) [W10] (D43*B43)+D43
 A44: [W22] 'Sabit Varliklar
 B44: [W10] 0
 C44: [W8] (B17)
 D44: [W10] (C44*B44)+C44
 E44: [W10] 0
 F44: [W10] (D44*E44)+D44
 A46: [W22] '-----
 F46: [W10] '-----

: [W30] ^UZUN DONEMLI NAKIT PLANI

: [F0] [W15] ^1991

: [W15] ^1992

: [W30] '-----

: [W15] '-----

: [W15] '-----

: [W30] ^NAKIT KAYNAKLARI

: [W30] 'Net Kar (Ver.Sonra)

: [W15] (D39)

: [W15] (F39)

: [W30] 'Nakit Cikisi Gerek.Kalem.

: [W15] (D40)

: [W15] (F40)

: [W30] ^Nakit Cikisina Donusmus Kar

K23: [W15] 0

L23: [W15] 0

J24: [W30] 'Ozsermayede Azalis

K24: [W15] @IF(D28-B28<0,B28-D28,0)

L24: [W15] @IF(F28-D28<0,D28-F28,0)

J25: [W30] 'Kisa Va.Borc Odeme

K25: [W15] @IF(D26-B26<0,B26-D26,0)

L25: [W15] @IF(F26-D26<0,D26-F26,0)

J26: [W30] 'Uzun vadeli Borc Odeme

K26: [W15] @IF(D27-B27<0,B27-D27,0)

L26: [W15] @IF(F27-D27<0,D27-F27,0)

J27: [W30] 'Sabit varlik alimlari

K27: [W15] @IF(D20-B20>0,D20-B20,0)

L27: [W15] @IF(F20-D20>0,F20-D20,0)

J28: [W30] 'Calisma Ser. Artis

K28: [W15] @IF(E13>0,E13-E9,0)

L28: [W15] @IF(G13>0,G13-G9,0)

J29: [W30] 'Diger

K29: [W15] 0

L29: [W15] 0

: [W15] (K6+K7)

: [W15] (L6+L7)

0: [W30] 'Calisma Sermayesindeki Azalis

0: [W15] @IF(E13<0,E13-E9,0)

0: [W15] @IF(G13<0,G13-G9,0)

1: [W30] '(Nakit disinda)

2: [W30] ^FAALİYET SONUCU YARA.KAR

2: [W15] (K9+(-1*K10))

2: [W15] (L9+(-1*L10))

3: [W30] 'DİĞER NAKIT KAYNAKLARI

4: [W30] 'Ozsermayede artis

4: [W15] @IF(D28-B28>0,D28-B28,0)

4: [W15] @IF(F28-D28>0,F28-D28,0)

5: [W30] 'Kisa Vade.Borclanma

5: [W15] @IF(D26-B26>0,D26-B26,0)

5: [W15] @IF(F26-D26>0,F26-D26,0)

6: [W30] 'Uzun Vade.Borclanma

6: [W15] @IF(D27-B27>0,D27-B27,0)

6: [W15] @IF(F27-D27>0,F27-D27,0)

7: [W30] 'Duran varlik satisi

7: [W15] @IF(E20<0,E20,0)

7: [W15] @IF(G20<0,G20,0)

8: [W30] 'Diger

8: [W15] 0

8: [W15] 0

9: [W30] 'Diger

9: [W15] 0

9: [W15] 0

0: [W30] ^NAKIT KAYNAKLARI TOPLAMI

0: [W15] (K12+K14+K15+K16+(-1*K17))

0: [W15] (L12+L14+L15+L16+(-1*L17))

0: [W30] '-----

0: [W15] '-----

0: [W15] '-----

0: [W30] ^NAKIT KULLANIMLARI

0: [W30] 'Minimum Nakit Duzeyi

J30: [W30] 'Diger

K30: [W15] 0

L30: [W15] 0

J31: [W30] 'NAKIT KULLANIMLARI TOPLAMI

K31: [W15] @SUM(K23..K30)

L31: [W15] @SUM(L23..L30)

J32: [W30] '-----

K32: [W15] '-----

L32: [W15] '-----

J33: [W30] 'DONEM BASI NAKIT MEVCUTU

K33: [W15] (B9)

L33: [W15] +K35

J34: [W30] 'NAKIT AKIMI

K34: [W15] (K20-K31)

L34: [W15] (L20-L31)

J35: [W30] 'DONEM SONU NAKIT BALANSI

K35: [W15] (K33+K34)

L35: [W15] (L33+L34)

J36: [W30] '-----

K36: [W15] '-----

L36: [W15] '-----

KAYNAKLAR

- Akgüç Öztin : **Finansal Yönetim**, (2. Baskı Sermet Matbaası, İstanbul, 1979).
- Akgüç Öztin : **Mali Tablolar Analizi**, (Türkiye Bankalar Birliği Yayını No:38, Ankara, 1970).
- Alpergin Pelin : **Bireysel Bankacılık Alanında Elektronik Bankacılık Uygulamaları, Monitör**, (20 Ağustos 1990).
- Anderton Norman : **Centralized Cash Management for Decentralized Company, Managing the Cash Flow**, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y. 1974).
- Andrews Roger : **Banking Zero Way, Managing the Cash Flow**, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y.1974).
- Arıkan Türkan : **İşletmelerde Nakit Düzeyinin Kontrolü, Para ve Kredi**, (S.12-1982).
- Arıkan Türkan : **İşletmelerde Nakit Kontrolü**, (İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978).
- Arvizu Benjamin : **Bank Costs, The Financial Manager**, (July - August- 1989).
- Bakır Pınar : **Finansal Yönetim**, (Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1985).
- Bayar Doğan : **Endüstri İşletmelerinde Finansal Planlama**, (Sevinç Matbaası Ankara, 1967).
- Beehler Paul J. : **Contemporary Cash Management**, (2 Baskı John Wiley and Sons, New York, NY, 1983).
- Bektöre Sabri ve Ferruh Çömlekçi : **Mali Tablolar Analizi**, (Eskişehir İTİA Yayınları No:220/143, Eskişehir, 1980).
- Bender Mark : **EFTS; Electronic Funds Transfer Systems Elements and Impact**, (Kennekat Press, Port Washington, N.Y. 1975).

- Benton John** : **Electronic Fund Transfer: Pit Falls and Payoffs, Harward Business Review**, (July-August, 1977).
- Bonneville J. H. ve Dewey** : **Organizing and Financing Business**, (5. Baskı Prentice Hall, New York, 1952).
- Brigham Eugene F.** : **Financial Management: Theory and Practice**, (The Dreyden Press, Chicago, 1982).
- Brigham F. Weston, E.** : **Managerial Finance**, (The Dreyden Press, Hinsdas, Illinois, 1977).
- Brown Delbert M. ve John H. Wolforth** : **Cash Forecasting Imroves Investment Performance, Cash Flow**, (November-1985).
- Bryant Bruce C.** : **Corporation Cash Accounting, Managing the Cash Flow**, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y. 1974).
- Bryant Julie V., Proposed** : **A New Statement of Changes, Management Accounting**, (April-1984).
- Büker Semih** : **"Çalışma Sermayesi", İşletme Finansmanı, Ünite 9**, (Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1987).
- Büker Semih** : **Finansal Yönetim**, (Anadolu Üniversitesi Yayınları No:23, Eskişehir, 1985).
- Büker Semih** : **İşletmelerde Para Yönetimi, EİTİA Dergisi, C.IX, S.2**, (Haziran-1983).
- Caffero William G.** : **"Vans, not Banks, Best Suited to Deliver Remittance Data", Corporate Cash Flow**, (April-1989).
- Canright Collin** : **"Will Cash Managers Survive in the Electronic Age?", Cash Flow**, (October-1986).
- Cemalcılar Özgül** : **Genel Muhasebe Teori ve Uygulama**, (Eskişehir İTİA Yayınları NO:102, Ankara, 1976).
- Cesta John R.** : **Of Barbells and Ladders Managing the Nearcash Portfolio, Cash Flow**, (March-1981).

- Chase Manhattan Bank** : **NCNB National Bank, Barnett Bank, Southeast Catalog of Services.**
- Chastain Clark E. ve S. Thomas A. Cianciola** : **Strategies in Cash-Flow Management, Business Horizons, (May-June, 1986).**
- Cohen Allen M.** : **The Growth of Corporate Electronic Banking, Bankers Monthly Magazine, (June-1982).**
- Connel John M.** : **The Next Generation Treasury Workstation, Cash Flow, (November-1985).**
- Connell Thomas P. Mc** : **Hidden Resources in the Dues Dollar, Managing the Cash Flow, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y. 1974).**
- Cook R. Teny** : **Canadian Banking System Offers Automated Services for Better Cash Management, Cash Flow, (November-1984).**
- Corrigan ve Ward** : **Financial Management: Policies and Practices, (Boston, 1963).**
- Davidson Sidney , J.Schindler** : **Fundamentals Accounting, (The Dreyden Press, Hinsdale, Illinois,1975).**
- Davidson William L.** : **Hitting the Big Time, Cash Flow, (Haziran-1985).**
- Dea Christine G.** : **Needed; Control of Cash Management Operating Risk, ABA Banking Journal. (December-1984).**
- Dewan ve Finnerty** : **Managing Corporate Cash, (2.Baskı, American Management Ass. Extension Institute, 1980).**
- Dillon Gadis J.** : **Getting the Most From Your Forecasting System, Management Accounting, (Nisan-1984).**
- Djordjevich Michael** : **Evaluating and Measuring the Treasury Function, Cash Flow, (June-1981).**
- Donaldson ve Pfabl** : **Corporate Finance, (2. Baskı, New York 1957).**

- Downes John ve
J. Elliot Goodman : **Barron's Finance and Investment Handbook**, (Barron's Educational Series Inc., New York, 1987).
- Driscall Mary C. : **Cash Management**, (John Wiley & Sons, New York , NY, 1983).
- Edwards Robert : **Corporate Trade Payments Throw Begins to Sink, Cash Flow**, (December-1984).
- Erdoğan Melih : **İşletmelerde Nakit Yönetiminde Nakit Bütçelerinin Hazırlanması ve Bağlantılı Tablolar**, (Anadolu Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya. No:71,Eskişehir).
- Euromoney : **Electronic Banking**, (October-1988).
- Farrel Christopher,
J.M. Laderman : **Wringing More Profits From Idle Corporate Cash, Business Week**, (May 12 1986).
- Fenstermaker Joseph Van : **Cash Management: Managing the Cash Flow: Bank Balances, and Short-term Investments of Non-Profit Institutions**, (Kent State University Press, Kent, Ohio, 1969).
- Firth Michael : **Management of Working Capital**, (The Mac Millian Pres., London, 1976).
- Fisher David I. : **Cash Management in the Moderate-Sized Company**, (The Conference Board Inc. New York, N.Y. 1972).
- Friedman Milton : **The Quantity Theory of Money A Restatement**, (University of Chicago Press, 1956).
- Gage Theodore Justin : **The Repo Threat, Cash Flow**, (November-1985).
- Gage Theodore Justin : **Banking Relationships, Cash Flow**, (October-1985).
- Gage Theodore Justin : **The Treasury Pay off, Cash Flow**, (June-1985).

- Gentzel Royce L. ve Mary Ann Swepston** :The Cardinal Difference in Cash Management, **Management Accounting**, (February-1988).
- Giacomini Don E. ve David E. Mielke** :Using the Statement of Cash Flows to Analyze, **Management Accounting**, (May-1988).
- Giaquinto Philip M.** :Electronic Banking Changes the Industry, **The Banker Magazine**, (January-February, 1987).
- Giffith Virginia Reynolds** :Risk and Return in Working Capital Management, **Mississippi Valley Journal of Business and Economics**, (Fall 1966).
- Gleanson Susan** :Finding the Hidden Cash in Your Company's Operation, **Journal of Accountancy**, (May-1989).
- Goodman Leonard** :Talking Computers-Where Cash Management Services are Going, **Cash Flow**, (September-1989).
- Gönenli Atilla** :1985 Yılında 500 Büyük Firmanın Finansal Durumuna İlişkin Bir Yorum, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Y. 21, S.247 (Eylül 1986).
- Grainger David V.** :Staffing and Structure: Creating a Top-flight Credit Department, **Cash Flow**, (June-1985).
- Graquinto Philip M.** :Electronic Banking Changes the Industry, **The Bankers Magazine**, (Jan.-Feb., 1987).
- Günel Vural** :**Sermaye Piyasası Hukuku**,(2.Baskı, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 1987).
- Güvemli Oktay** :**İşletmelerde Finans Yönetimi-I**, (Özden Matbaası, İstanbul, 1984).
- Güvemli Oktay** :**İşletmelerde Nakit Akışı Planlaması**, (Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1977).
- Güvemli Oktay** :**Sanayi İşletmelerinde İşletme Sermayesi ve Analizi**, (Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Yayınları, No:2, İstanbul, 1973).

- Hamilton Frank W.** : **Evaluating A Cash Manager's Performance, Cash Flow**,(November-1982).
- Harileky Thomas M. ve John T. Boorman** : **Current Perspectives in Banking**, (Atlin Publishing Corporation, Arlington Heights, Illinois, 1976).
- Havkins Edwin P. ve Francis J. Walsh** : **Dividend Policies and Practices**, (The Conference Board Inc.,New York, N.Y.,1971).
- Haynie Laurie** : **In-house ATM Replaces Cashier's Office, Cash Flow**, (July-1986).
- Higinbotham Vinda** : **Which Type of Bank will Serve You Best?, Cash Flow**, (October-1986).
- Hill Ned C. ve Kennedy Rioner** : **Determining the Cash Discount in the Firm's Credit Policy, Financial Management**, (Spring-1979).
- Hill Roger W.** : **Cash Management Techniques**, (American Management Association Inc., 1970).
- Holmes A. ve Diğerleri** : **Indermediate Accounting** , (Richard D. Irwin Inc., 1964).
- Homonoff Richard ve David Wiley Mullins** : **Cash Management-An Inventory Control Limit Approach**, (Lexington Books, Lexington, Massachussets, 1975).
- Hunt Pearson, C. Williams ve G. Donaldson** : **Basic Business Finance**, (Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1974).
- IDTYDK** : **Muhasebenin Temel Kavramları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri**, (3. Kitap, DPT Yayınları No:863, Ankara 1973).
- Ingram Susan** : **Recent Developments in Electronic Banking, The Bankers Magazine**, (July-August, 1989).

- İSO** : **Sanayide Fon Akımı ve Finans Yollarındaki Değişmeler**, (İSO Araştırma Dairesi Yayını, No:1984-16, İstanbul, 1984).
- J. Fred Weston ve E. Brigham** : **Essentials of Managerial Finance**, (7. Baskı, The Dreyden Press, New York, 1975).
- J. Van Horne** : **Financial Management and Policy**, (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1977).
- Johnson Clive ve Arun Aggarwal** : **Cash Management-Comes to the Ball, Accountancy**, (December-1988).
- Journal of Accountancy** : **Cash Management Services: Where are They Headed?**, (December-1986).
- Kampmeyer John M.** : **Bringing Data Collection in-House, Cash Flow**, (September-1983).
- Kaplan Sheldon D.** : **The Alternatives in Corporate Cash Investing, Administrative Management**, (February-1981).
- Kelley. John M.** : **Cash Management**, (Franklin Watts Inc, New York, N.Y., 1986).
- Kennedy R. ve S. Mc Mullen** : **Finansal Durum Tabloları**, Çev.Atilla Gönenli, (İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Ens. Yayınları, XII, İstanbul, 1967).
- Kesler Linda** : **Banks Fight Do Dominate, Euromoney**, (January-1987).
- Ketz Edward** : **Cash Flow Statements Gauge Corporate Health, Cash Flow**, (May-1986).
- Keynes John M.** : **The General Theory of Employment, Interest and Money**, (Harcourt Brace Javanovich Inc., 1936).
- Knight Lesli K.** : **Unlocking the Information Potential, Cash Flow**, (November-1985).

- Lambrix R.j. ve Singhui** : **Managing the Working Capital Cycle, Financial Executive**, (June 1979).
- Lehmbeck Richard D.** : **Successful Cash Management in Your Business**, (John Wiley & Sons New York, N.Y.,1984).
- Little Arthur D. Inc.** : **The Consequences of Electronic Funds Transfer**, (National Science Foundation, New York, N.Y. 1975).
- Lordan James F.** : **The Banking Side of Corporate Cash Management**, (Financial Publishing Company, Boston, 1973).
- Loscalzo William** : **Cash Flow Forecasting**, (Mc Graw-Hill Book Company, New York, N.Y. 1982).
- Ludlow W. Jones** : **Automated Receivables System, Cash Flow**, (May-1986).
- Maier Steven ve James H. Weide** : **A Pratical Approach to Short-Run Financial Planning, Financial Management**, (Winter 1978).
- Malkoç İsmail ve Mahmut Güler** : **Ticari Senetler ve Suçlar**, (Feryal Matbaası, Ankara, 1989).
- Maness Terry S. ve James W. Henderson** : **Check the Corporate Pulse by Administering Cash Flow Analysis, CashFlow**, (May-1985).
- Masonson Leslie N.** : **Cash Management Audit, Financial Executive**, (February-1987).
- Masonson Leslie N.** : **The Cash Management Audit, Management Accounting**, (March-1989).
- Mathur Ike ve David Loy** : **Managing Corporate Cash: Three Portfolio Scenarios, Cash Flow**, (June-1983).

- Mavrovitis Basil D.** : **Gettings Fitted for the Right Bank Loan, Corporate Cash Flow**, (January-1989).
- Mavrovitis Basil P.** : **Treasury-Credit Department Interaction can Speed Cash Flow, Aid Forecasting, Cash Flow**, (November-1984).
- Mayer R., R. Mc Chigan ve W. Kretlow** : **Contemporary Financial Management**, (West Pub. Company, New York, N.Y. 1981).
- Mehta Dileep R.** : **Working Capital Management**, (Prentice Hall, Foundations of Finance Series, Englewood Cliffs, New Jersey, 1974).
- Milling Bryan E.** : **Banking Strategies for Business**, (Chilton Book Company, Radnar, Pennsyvanion, 1987).
- Moyer, M.G. Guigan ve Kretlow** : **Contemporary Financial Management**, (2. Baskı, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1980).
- Munn Gleen G.** : **Encyclopedia of Banking and Finance**, (8. Baskı, Bankers Publishing Company, Boston, 1983).
- National Association of Accountants Research** : **Current Collection and Credit Practices, Management Accounting**, (October-1982).
- National Association of Accountants** : **Financial Reporting and Business Liquidity**, (National Association of Accountants, New York, N.Y., 1978).
- National Industrial Conference Board** : **Managing Company Cash-Conference Board Research Report, Studies in Business Policy**, (National Conference Board Inc., 1961).
- Needles Belverd E.** : **The CPA Examination, Volum-I**, (Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1981).

- Nunes Morris : **Operational Cash Flow Management and Control**, (Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1982).
- OECD : **Electronic Funds Transfer Systems**, (OECD, Paris, France, 1983).
- Orr Daniel : **Cash Management and the Demand for Money**, (Fraeger Publishers, New York, N.Y.,1970).
- Page Theodore J. : **Desktop Computers Enter Treasury Management, Cash Flow**, (September-1982).
- Paque G., R. Foucett ve R. Bussard : **Cash Management A System Approach, Industrial Management Review**, S.11, (February-1970).
- Parkes Hugh : **EFT and the Auditor, Accountancy**,(March-1988).
- Poje Richard J. : **Prograssive Evoluotion of Cash Management, Banker Monthly Magazine**, (March-1982).
- Poje Richard J. : **The CFO Express, Cash Flow**, (June-1985).
- Poje Richard : **Selecting the Right Bank for Cash Management, Cash Flow**, (November-1982).
- PTT Genel Müdürlüğü : **Güncel ve Modern Posta Hizmetleri Broşürü**, (PTT Genel Müdürlüğü, Ankara, 1986).
- Que : **Using 1.2.3** (Que Corporation, Carmel, IN, 1989).
- Quinn William F. : **The Profit Center Debate, Cash Flow**, (June-1986).
- Ray C.Eugene : **Incertive Program Fuels Cash Flow Improvement, Cash Flow**, (April-1985).
- Rojek Mark A. ve Jeffery Sipes : **Look for Early Credit Risk Signals, Cash Flow**, (September-1983).
- Rollins Cathy L. : **Would A Bank Lock box Make Sense For You? Business Credit**, (November-1987).

- Schaller Carol A. :The Revulation of EFTS, **Journal of Accountancy**, (May-1986).
- Schenider Alan J. :Beyond Managing Cash to Managing Cash Flow, **Financial Executive**, (Nov.-Dec., 1988).
- Scott Arthur A. :Turning Bank Account Data into Useful Information, **Corporate Cash Flow**, (May-1989).
- Seidner Alan G. :Investing Excess Corporate Cash, **The Financial Manager**, (May-June 1989).
- Shafer David L. :Cash Management A Cost-Effective Approach, **Journal Of Accountancy**, (March-1987).
- Shaw Jack :Cash Managers Forge Strategic Role in Electronic Era, **CashFlow**, (November-1985).
- Shelly and Cashman :**Learning to Use: SuperCalc3, dBase III, and Wordstar 3.3.** (Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1986).
- Sheridan Joanne B. :Cash Management: Getting the most out of Money, **The Pratical Accountant**, (March-1984).
- Simith Jack L., Keith ve Stephens :**Accounting Principles**, (Mc Grw-Hill Book Company, New York, 1983).
- Sinader Paul :Corporate Treasurer Relationship-Part 2, **Bankers Monthly Magazine**, (December-1983).
- Snelling Donald E. :**Short-Term Investment of Excess Cash, Managing the Cash Flow**, (National Ass. of Accountants, New York, N.Y.1974).
- Solomon Lanny M., R. Vago ve R. Shroeder :**Accounting Principles**, (Harper ve Row Publisher, New York, 1973).
- Specthrie Samuel W. :**Basic Cost Accounting**, (2. Baski Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersy, 1963).

- Sprague Janice** : Treasury Automation Requires Teamwork, **CashFlow**, (May-1986).
- Stancil James Mc. Neill** : When is There in Cash Flow, **Harvard Business Review**, (Mar.-Apr., 1987).
- Stolz Richard** : Municipal Treasurers Use Investment Pools to Better Their Return on Idle Cash, **Cash Flow**, (January-February,1982).
- Stout Julie ve Elizabeth Greenwood** : Choosing A Treasury Consultant : The Systematic Approach, **Cash Flow**, (May-1985).
- Şakar Ünal** : Türkiye Para Piyasasında Yeni Bir Araç Finansman Bonosu, **İktisadi Mali Fikri Sistem**, Y.1, S.4.
- Tenker Lütfullah** : **İşletme İktisadı**, (Bilgi Basımevi, Ankara, 1969).
- Thacker Ronald J.** : **Accounting Principles**, (Prentice-Hall Inc., New Jersey,1979).
- The Week in Review** : Management: Electronic Corporate Trade Payments Came of age , (January-1984).
- Tosun H.Sait** : İşletmelerde Optimal Miktarda Çalışma Sermayesinin Önemi ve Bunu Etkileyen Faktörler, **Adana İTİA İşletme Enstitüsü**, Y.2; S.2 (Mayıs 1978).
- Welsch Gleen A.** : **İşletme Bütçeleri**, (Bilimsel Yayınlar Derneği, Ankara, 1978).
- Welsch Gleen A., Ronald Wilton ve Paul Gordon** : **Budgeting-Profit Planning and Control**, (5. Baskı, Prentice - Hall Series in Accounting, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988).
- Welshans Merle T. ve Ronald Melicher** : **Finance: An Introduction to Financial Markets and Institutions**, (South - Western Publishing Comp. Cincinati, Ohio, 1980).

- Wendell Mc Henry** :EFT in the 1980's, *The Banker Magazine*, (May-June, 1981).
- Whitney John O.** :Turnaround Management Everyday, *Harvard Business Review*, (Sep.-Oct., 1987).
- Wolf Terris B.** :**Microcomputer Applications**, (Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1984).
- Wood Dorman** :Why New Businesses Fail and How to Avoid Disaster, **Corporate Cash flow**, (August-1989).
- Wright Gordan** :**Financial Management**, (McGraw-Hill Pub. Maidenhead, England, 1984).
- Yaşar Tanju Oktay** :Çeklerde Keşide Tarihinin Önemi ve Bulunmamasının Sonuçları, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.5, S.2, (Ankara, 1987).
- Zyck Donald J. ve Christina Wilkins** :Selecting a Lockbox Network, **Cash Flow**, (June-1986).