

**FİRMA
KÂR VE MALİ BÜNYE PLANLAMASI
PAKETİ**

**Prof. Dr. Özer Ertuna
2014**

İÇİNDEKİLER

FİRMA KÂR VE MALİ BÜNYE PLANLAMASI	3
I. PLANLAMA.....	3
1. Kâr Stratejileri.....	4
2. Mali Bûnye Stratejileri.....	4
II. “ANA MENÜ” SAYFASI	6
III. “VERİ GİRİŞLERİ” SAYFASI.....	7
IV. MALİ ANALİZ SAYFALARI.....	10
V. “PLANLAMA” SAYFASI	12
VI. SON SÖZ	15

FİRMA KÂR VE MALİ BÜNYE PLANLAMASI

İşletmelerin yöneticilerinin temel görevi, yöneticileri oldukları şirketleri hedeflerine taşımaktır. Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi şirketinizi hedeflerine taşıyacak olan temel stratejileri tanımlamanıza yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Şirketleri hedeflerine taşıyacak olan temel stratejiler kârlılık ve mali bûnye stratejileri olarak iki gruba ayrılır. Bu, “Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi” kılavuzunda kâr ve mali bûnye stratejileri tanıtılacak ve sonra da bu stratejilerin saptanmasında programın kullanılışı anlatılacaktır.

Öncelikle şunu belirtmekte yarar görüyoruz. Her ne kadar bu strateji saptama paketi bağımsız olarak tek başına kullanılabilirse de, Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi ile birlikte kullanılmasında yarar vardır. Herhangi bir planlama uygulamasında - ki bu stratejik planlama, periyodik planlama veya yıllık bütçe olabilir - başlangıç noktası mevcut durumun iyi değerlendirilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi saptanmasıdır. Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi bu ihtiyacı karşılamakta, yani işletmenin mali göstergelerini sektör, başarılı şirketler ve en başarılı şirketlerle karşılaştırma imkânı tanımaktadır. Bilindiği gibi, bir şirketin mali bûnyesinin güçlü olup olmadığı, faaliyetlerinin hedeflere taşıyıp taşımadığı **mali analiz göstergeleri** yardımıyla incelenir. Bu göstergeler **ölçülebilir performans kriterleridir**. Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi, şirketinizin mali analiz göstergelerini sektör göstergeleri ile karşılaştırmanıza ve farklılıkları yorumlamanıza yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi, Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi üzerine inşa edilmiş bir pakettir. Paket, aynı verileri, aynı mali analiz göstergelerini kullanmaktadır. Bu nedenle de bu kılavuzda kullanılan veriler ve analiz göstergeleri tekrar açıklanmayacaktır. Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi kılavuzu, şirketinizin hedeflerine ulaşmak için kullanabileceğiniz stratejileri tanıtacak ve hedeflerinize uygun stratejilerin saptanmasında yardımcı olmaya çalışacaktır. Bu nedenle, Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi kılavuzunu da kullanmanızda yarar vardır.

I. PLANLAMA

Planlama yöneticilerin şirketin geleceğini inşa etmek için yaptıkları çalışmadır. Planlama tüm geleceği kapsar. Ancak, planlama dönemi açısından farklı dönemler için farklı planlama kavram ve yöntemleri kullanılır. Stratejik planlama, bir vizyon çerçevesinde misyon oluşturmaya, bu misyonu hedeflere bağlamaya ve bu hedeflere varacak stratejileri saptamaya yönelik bir çalışmadır. Genellikle bu çalışma her yıl yenilenen ve 5 yıllık bir geleceğe bakan bir çalışmadır. Ancak, saptanmış bir vizyon ve kararlaştırılmış bir misyon çerçevesinde zaman ve kapsam bakımından farklı hedeflere yönelik planlama çalışmaları da yapılır. Bir krizi atlatma, rekabet gücünü artırma, piyasayı koruma gibi hedeflere yönelik çalışmalar örnek olarak gösterilebilir. Bu tür hedeflere varmak için de stratejiler oluşturulur. Bütçe çalışmaları da bir yıllık veya daha kısa bir dönemi kapsayan planlama çalışmasıdır. Bütçe çalışmaları da dönem sonunda varılacak hedeflere taşıyacak stratejilere ve bu stratejiler altında oluşturulan programlar üzerine inşa edilir.

Şirketler için temel stratejilere ek olarak yönetsel, üretim, pazarlama, finansal, personel, eğitim, ar-ge gibi çok kapsamlı stratejiler oluşturulur. Mali performans ve sonuçlar açısından oluşturulan stratejiler kâr ve mali bünye stratejileri olarak bilinir. Bu iki strateji **temel stratejiler** olarak adlandırılır. Şirketlerin kâr amacı vardır. Bu amaca ulaştıracak stratejilere temel **kâr stratejileri** denir. Şirketin herhangi bir hedefini gerçekleştirebilmesi için, mali bünyesinin bu stratejilerle uyumlu ve güçlü olması gerekir. Sağlam bir mali bünye hedefine yönelik stratejilere de **mali bünye stratejileri** denir. Burada önemli bir hususu belirtmekte yarar görüyoruz. Bir şirket için oluşturulan tüm stratejilerin birbirleriyle uyumlu, birbirlerini destekleyen stratejiler olması gerekir.

Firma Kâr ve Mali Bünye Planlaması Paketi işte bu temel stratejilerin saptanmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

1. Kâr Stratejileri

Bir şirketin kârını oluşturan üç temel faktör vardır. Bunlar: **Satış Hacmi**, **Kâr Marjı¹** ve **Sabit Giderler**dir. Örneğin şirket kârını arttırmak için ya satış hacmini arttırmak, ya kâr marjını arttırmak, ya da sabit giderleri düşürmek gerekir. Esnaf arasında çok iyi bilinen bir söz vardır: “Ya sürümden, ya da kâr marjından kâr sağlanır.”

Şirketlerin kâr amacı vardır. Bu amaca ulaşmak için oluşturulacak stratejiler ise satış hacmi stratejileri, kâr marjı stratejileri ve sabit gider stratejileridir. Bu stratejiler de birbirlerini etkileyecek stratejilerdir.

Şirketler rekabet ortamında daha fazla veya daha az satmayı planlayabilir. Daha fazla satma imkânını yaratacak stratejiler geliştirebilir. Daha az satmanın getireceği yükü telafi edecek stratejiler geliştirebilir. Veya şirket daha düşük bir kâr marjıyla daha fazla, daha yüksek bir kâr marjıyla daha az satmayı yeğleyebilir ve ona göre malına kimlik kazandırabilir. Sabit giderler, üret yerine üretir gibi stratejilerle değişken gidere dönüşürebilir. Bu örnekler çoğaltılabilir.

Firma Kâr ve Mali Bünye Planlaması Paketi, analiz ve planlama paketlerinin verilerine değişik değerler verildiğinde bunların mali bünye ve kârlılık üzerinde ne gibi etkiler yaptığını sunmakta ve arzu edilen yapıyı inşa etmeye imkân hazırlamaktadır. Tabii önemli olan, bu saptanan stratejileri gerçekleştirecek program ve politikaların saptanmasıdır. Bu da yöneticilerin görevidir.

2. Mali Bünye Stratejileri

Mali bünye stratejileri şirketin kâra yönelik stratejilerinin gerektirdiği finansmanı ve bu finansmanı sağlama şeklini saptamasına yarayan stratejilerdir. Faaliyetler şirkete para bağlamayı gerektirir. Örneğin, satışların artması, işletme sermayesi –stoklar ve alacaklar gibi – ihtiyacını da arttıracaktır. Üret veya satın al türü kararlar sabit kıymet yatırımı ihtiyaçlarını etkileyecektir. Şirket faaliyetlerinin ne kadar finansman ihtiyacı yaratacağı stratejiler tarafından belirlenecektir. Bu finansman ihtiyacının ne şekilde

¹ Burada günlük deyimle “Kâr marjı” olarak tanımladığımız faktör, katkı payı yüzdesi (KPY) olarak bilinen faktördür. Katkı payı yüzdesi, birim fiyatından birim değişken giderleri düşülüp, birim fiyata bölünmesiyle bulunur. Veya aynı değer, Satış Gelirlerinden değişken giderler düşülüp, satış gelirlerine bölünerek de elde edilir.

karşılacağı ise hem şirket kârlılığını, hem de riskini etkileyen çok önemli bir unsurdur.

Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi, bir yandan alternatif stratejilerin neden olduğu finansman açıklarını veya yarattığı fon fazlasını hesaplamakta ve bu finansman açığının kapatılmasının veya fazlasının yarattığı imkânlarla mali bûnyeyi sağlamaştırıcı stratejilerin saptanmasına yardımcı olmaktadır. Mali bûnye stratejilerinin saptanmasında en önemli sorun borç/özsermaye dengesinin en uygun hale sokulmasıdır. Borç/özsermaye dengesi hem kârlılık açısından hem de şirketin taşıdığı finansal risk açısından çok önemlidir.

II. “ANA MENÜ” SAYFASI

Bu paketin ana menü sayfası Mali Analiz paketinin ana menü sayfasının hemen hemen aynısıdır. Ana menü sayfası sizi kullanacağınız sayfalara yönlendirmektedir. Bu sayfalar şunlardır:

- Veri Girişleri
- Toplu Göstergeler
- Kârlılık Analizi
- Gösterge Analizi
- Planlama

Yönlendirilecek olan çalışma sayfası isimleri butonlar üzerinde yazılıdır. Çalışma yapacağınız sayfalara ulaşmak için ilgili butonu tıklamanız yeterli olacaktır. Aynı şekilde çalışma sayfası butonlarının altlarında açıklama butonları bulunmaktadır. Bu açıklama butonlarını tıklayarak ilgili çalışma sayfasında yapacağınız işlemlerin açıklamasına ulaşabileceksiniz. Bu açıklamalar her bir işlem için bir sayfa uzunlukta açıklamalardır.

ŞİRKETİNİZİN KAR VE MALİ BÛNYE PLANLAMASI				
BU PROGRAM ŞİRKETİNİZİN İKİ YILLIK SONUÇLARI ÇERÇEVESİNDE KAR, KARLILIK VE MALİ BÛNYE PLANLAMASI İÇİN GELİŞTİRİLMİŞTİR BU PROGRAMI KULLANMADAN ÖNCE FİRMA MALİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME PAKETİNİ KULLANMANIZI ÖNERİRİZ				
İLGİLİ SAYFALARA GİTMEK İÇİN AŞAĞIDAKİ BUTONLARI TIKLAYINIZ!				
VERİ GİRİŞLERİ	TOPLU GÖSTERGELER	KARLILIK ANALİZİ	GÖSTERGE ANALİZİ	PLANLAMA
AÇIKLA	AÇIKLA	AÇIKLA	AÇIKLA	AÇIKLA
Programdan çıkarken “Çalışma bitti” butonunu tıklamayı unutmayınız. Böylece kendi verilerinizi silmiş olacaksınız.				
Çalışma bitti				

III. “VERİ GİRİŞLERİ” SAYFASI

Veri girişleri sayfasında herhangi bir ay sonu itibariyle şirketinizin verilerini gireceksiniz. Şirketinizle ilgili olarak, programa sadece 10 adet veri gireceksiniz. Gireceğiniz veriler mali durum ve faaliyet sonuçları ile ilgili verilerdir. Bu veriler İSO anket çalışmalarının temel verileridir. İSO bu verileri toplamakta, sektör bazında değerlendirmekte ve yayınlamaktadır. Programa sektör verileri İSO tarafından girilmektedir. Bu verilerin büyük bir kısmı muhasebe tarafından hazırlanan mali tablolarda bulunan verilerdir. Bu nedenle verilerin tanımlanmasında muhasebe terimleri kullanılmıştır. Girişi yapılacak verilerin anlamı ve özet tanımlamaları da programda sunulmaktadır. Bu açıklamalara ulaşmak için imlecinizi veri adlarının bulunduğu alanların kırmızı üçgenlerin bulunduğu köşelerine götürmeniz yeterlidir. İmlecinizi bu köşelere götürdüğünüzde açılacak pencerelerde açıklamalar bulunmaktadır.

Menüye Dön		VERİ GİRİŞLERİ				Bu Sayfayı Bas		
HANGİ AYIN BİLGİLERİNİ İNCELEYECEKSİNİZ? Aralık		Kısaltma	Şirketinizin Ayarlanmış Verileri		Aralık Ayı Sonu Verileriniz		Çalışma bitti Aralık Ayı	
		Satış Hasılatı (Net)	S.H.(Net)	Bu Yıl	Geçen Yıl	Bu Yıl		Geçen Yıl
		Dönem Karı (Vergiden Önce)	D.K.(V.Ö.)	105.329	95.849	105.329		95.849
		Borçlar	Borçlar	3.327	3.210	3.327		3.210
		Özkaynak (Özsermaye)	Özkaynak	42.959	38.200	42.959		38.200
		Net Aktifler (Varlıklar)	N.A.	30.041	24.300	30.041		24.300
		Dönen Varlıklar	Dön.V.	73.000	62.500	73.000		62.500
		Maddi Duran Varlıklar	M.D.V.	50.849	45.900	50.849		45.900
		Maaş ve Ücretler	M.U.	20.395	16.500	20.395		16.500
		Ödenen Faizler	Ö.F.	12.577	11.800	12.577		11.800
		Amortisman Giderleri	Amort.	4.222	4.100	4.222	4.100	
				1.716	1.530	1.716	1.530	
SEKTÖR İSİMLERİ		Ek Bilgi: Ödenmiş Sermaye		10.000	10.000			
		Bilançonun aktif-pasif Dengesi		Tutuyor	Tutuyor			
		Diğer Varlıklar tutarı doğru mu?		1.756	100			

Kârın Oluşumu

Kategori	Oran (%)
Diğer Gid.	79%
M.Ü.	12%
D.K.(V.Ö.)	3%
Ö.F.	4%
Amort.	2%

Bilanço

Kategori	Oran (%)
Dön.V.	35%
Borçlar	29%
Özkaynak	21%
M.D.V.	14%
Duran V.	1%

Kâr ve Mali Bünye planlamasına iki birbirini izleyen dönemin bilgileri girilecektir. Bu iki dönem Bu Yıl ve Geçen Yıl olarak tanımlanmaktadır. Her iki dönem için aynı ayın bilgilerini girmeniz gerekmektedir.

Veri isimlerinin yanlarında bu isimlerin kısaltmaları da belirtilmiştir. Diğer çalışmalarda bu isimlerin kısaltmaları kullanılmaktadır. Gireceğiniz veriler şunlardır:

- Satış Hasılatı (Net):** Net Satış Hasılatı şirketin satış gelirlerinin toplamını gösterir. Bu gelirler iade ve indirim sonrası gelirlerdir.
- Dönem Kârı (Vergiden Önce):** Burada dikkat edilecek husus girilen kâr bilgisinin vergi öncesi kâr olmasıdır. Yaygın kullanılan kâr kavramı da budur.

3. **Borçlar:** Şirketin kısa ve uzun vadeli; mali ve mali olmayan tüm borçlarının toplamıdır. Mali borçlar içinde Banka Kredileri ve Satıcılara Borçlar en önemli kalemleri oluşturur. Finansman Bonosu ve Tahvil Borçları da mali borçlar içindedir. Mali Borçlar ve Satıcılara Borçlar dışında müşterilerden alınan avanslar da borçlardandır.
4. **Özkaynak (Özsermaye):** Özkaynaklara, Özsermaye veya Net Varlık da denir. Toplam Varlıklardan Borçlar çıkartılarak bulunur. Diğer bir tanımla, Özkaynaklar, Ödenmiş Sermaye, Emisyon Primi, her türlü ihtiyat ve Dağıtılmamış Kârlar ve Net Dönem Kârının toplamından oluşur.
5. **Net Aktifler (Varlıklar):** Net Aktiflere, Varlıklar da denir. Dönen ve Duran varlıkların toplamından oluşur. Duran Varlıklar da Maddi Duran Varlıklar ve Diğer Duran Varlıklardan Oluşur. Bilançolarda Maddi Duran Varlıklar, Brüt Duran Varlıklardan Birikmiş Amortisman Karşılıkları düşülerek gösterilir. Bilanço tekniği gereği, Net Aktifler toplamı Borçlar ve Özkaynaklar toplamına eşittir. Borçlar ve özkaynaklar, varlıklara bağlanan paraların kaynaklarıdır.
6. **Dönen Varlıklar:** Dönen Varlıklar bir yıl içinde paraya dönüşmesi beklenen varlıklardır. Yatırılan paralar bu varlıklarda döner. Bu varlıklar Kasa, Banka, Müşterilerden Alacaklar, Stoklar ve Peşin Ödenen Giderler gibi varlıklardır.
7. **Maddi Duran Varlıklar:** Bu varlıklar Arsa, Bina, Makine ve Tesisat gibi varlıklardır. Bu varlıklara bağlanan paralar dönmez. Bu varlıklar, Brüt Duran Varlıklardan birikmiş amortisman karşılıkları düşüldükten sonra net olarak belirtilir.
8. **Maaş ve Ücretler:** Burada dönem içinde ödenen maaş ve ücretler (giydirilmiş) belirtilir. Yani, çalışanlara ödenen ve onlar için yapılan tüm harcamalar Maaş ve Ücretler içindedir. Diğer bir açıdan bakıldığında, Ödenen Maaş ve Ücretler şirketin çalışanları için yarattığı gelirdir. Bu gelir şirketin milli gelire yaptığı katkının önemli bir kısmıdır.
9. **Ödenen Faizler:** Burada gösterilecek olan toplam finansman giderleridir. Finansman giderleri, borçlar için ödenen faizler, vade farkları gecikme zamları gibi, peşin ödeme yerine borçlanmanın tüm parasal külfetini ifade eder. Muhasebe terimi olarak finansman giderlerine, Ödenen Faizler denmektedir. Ödenen Faizler de şirketin milli gelire yaptığı katkının bir parçasıdır.
10. **Amortisman Giderleri:** Burada dönemin Amortisman Giderleri gösterilir. Vergi kuralları çerçevesinde saptanan amortisman giderleri gerçek yıpranmayı göstermediğinde uygun değer gösterilebilir. Vergi kurallarına göre saptanılandan farklı bir amortisman gideri gösterildiğinde, fark Dönem Karından düşülerek veya eklenerek Dönem Kârı da düzeltilir.

Programa diğler varlıkların tutarı girilmemektedir. Diğler varlıklar, parasal duran varlıklar, peştamallık, patent, know-how, telif hakkı gibi maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Böyle varlıklara sahip olmak önemlidir. Fakat muhasebe kurallarına göre bu varlıklardan sadece satın alınanlar bilançolarda gösterilir. Şirketin kendi geliştirdikleri varlıklar gösterilmez. Şirketin bilançoda gösterilmeyen varlıkları varsa bu varlıklar mali analiz sırasında göz önünde tutulmalıdır. Program bilanço dengesinden Diğler Varlıkları hesaplamakta ve bulunduğu tutarı size teyit ettirmektedir. Dönen Varlıklar, Maddi Duran Varlıklar ve Diğler Varlıklar toplamı Net Aktifler (Varlıklar) toplamına eşittir.

Bilgisayara gireceğiniz bu veriler herhangi bir ay sonu verileridir. Bunun için bu sayfaya geldiğinizde ilk yapacağınız şey, programa hangi ayın verilerini gireceğinizi bildirmektir. Hangi ayın verilerini gireceğinizi, açılan pencereden ilgili ayı seçerek bildireceksiniz.

Herhangi bir ay sonunda, Borç, Özkaynak, Toplam Aktif, Dönen Varlık, Maddi Duran Varlıklar, Diğler Dönen Varlıklar o tarihteki değerlerini ifade ederler. Öbür yandan bir ay sonunun Net Satış Hasılatı, Vergiden Önce Dönem Kârı, Maaş ve Ücretleri, Finansman Giderleri ve Amortisman Giderleri yılbaşından o ay sonuna kadar olan değerlerini göstermektedir. Bilgisayar bu değerleri ay adedine bölüp 12 ile çarparak yıllık eşdeğerlerine çevirecektir. Yani, program gelir ve gider kalemlerinin yıllık eşdeğerlerini bulurken gelir ve giderlerin mevsimlik dalgalanma göstermediğini varsaymaktadır. Bu varsayım uymadığında, yıllık eşdeğerleri kendiniz saptayıp, bu verileri 12 aylık veri olarak girebilirsiniz.

Siz bilgileri girerken bir yandan da bilgisayar gerekli hesaplamaları yapacak ve bu yıl için Kâr-Zarar Tablosuyla, Bilânçonun pasta grafiğini hazırlayacaktır. Bu grafikler kârın oluşumu ve Bilânço dengelerin algılanmasında yararlı olmayı amaçlamaktadır.

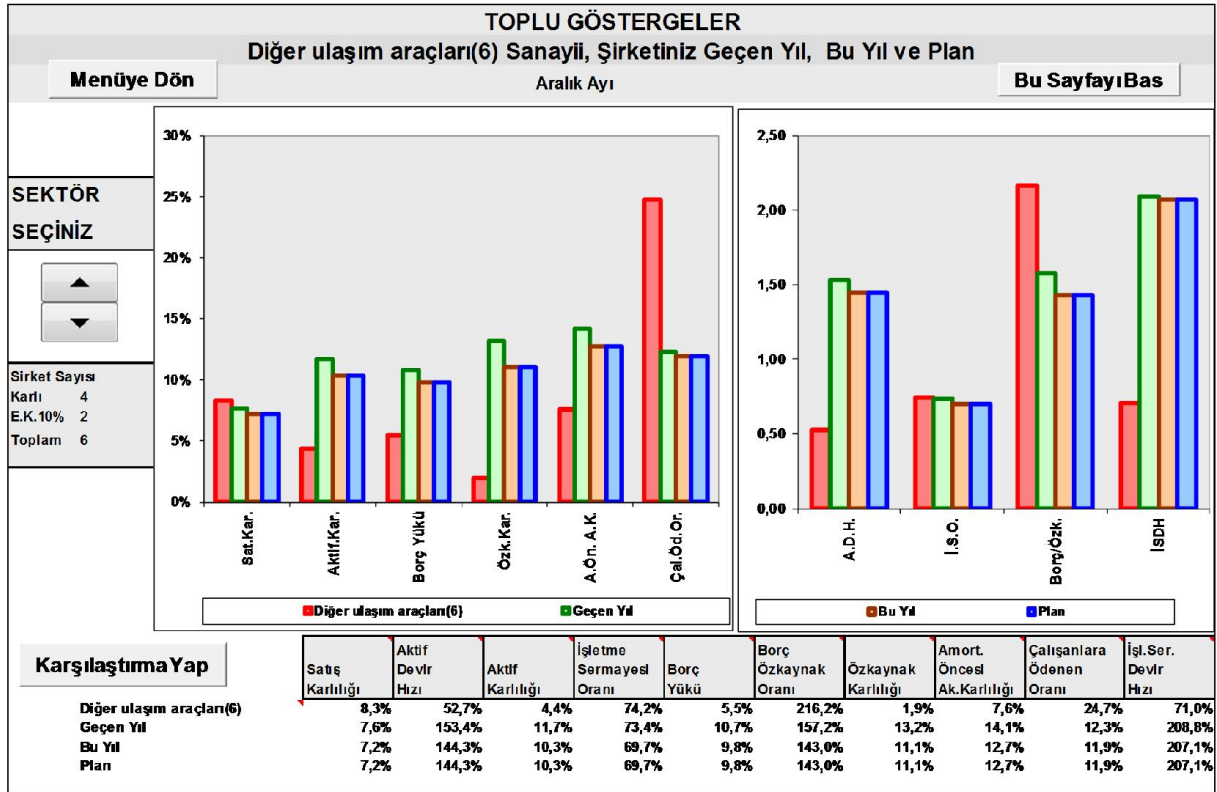
Bu sayfanın üst tarafında iki buton bulunmaktadır. Sol taraftaki, tıklandığında menüye dönülür. Sağ taraftakinin tıklanmasıyla, yazıcı bağlı ise, mevcut sayfanın baskısı alınır.

IV. MALİ ANALİZ SAYFALARI

Ana menüden ulaşılan üç mali analiz sayfası Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi sayfalarıyla aynı modele sahiptir. Bu üç sayfa, Toplu Göstergeler, Kârlılık Analizi ve Gösterge Analizi sayfalarıdır. Aradaki fark yapılan karşılaştırmalardır. Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi'nde şirketinizin mali analiz göstergeleriyle seçeceğiniz herhangi bir sektörün toplam sektör mali tablolarından elde edilen göstergeler, sektörün kârlı şirketlerinin göstergeleri ve sektörün en kârlı yüzde 10'a giren şirketlerinin göstergeleri karşılaştırılmaktadır. Bu pakette ise şirketinizin geçen yıl ve bu yıl göstergeleri, seçtiğiniz sektörün göstergeleri ve planlama çalışmasıyla tanımladığınız göstergeler karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma planlama sırasında deneyeceğiniz farklı stratejilerin kâr ve mali bûnyeye yansımalarını daha iyi değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

Bu üç analiz sayfasının ayrıntılı açıklamaları Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi'nin kılavuzunda bulunmaktadır. Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi kılavuzuna başvurmanızı öneririz.

Burada sadece Toplu Göstergeler sayfası ile göstergelerin tanımlamalarını tekrar sunmakla yetineceğiz.



Her iki paketin de göstergeleri izleyen satırlarda kısaca açıklanmıştır.

- Satış Kârlılığı:** Bu gösterge, Faiz ve Vergi Öncesi Kâr, Satış Hasılatına bölünerek elde edilir. Satışların yüzde kaç Faiz ve Vergi Öncesi Kâr yarattığını gösterir.

2. **Aktif Devir Hızı:** Bu gösterge, Satış Hasılatı, Toplam Aktiflere bölünerek bulunur. Toplam Aktifler, şirkete bağlanan toplam fonları ifade eder. Bu nedenle, Aktif Devir Hızı faaliyetlerde paranın kaç defa döndürüldüğünü gösterir. Bu gösterge İşletme Sermayesi Devir Hızı ile İşletme Sermayesi oranının çarpımına eşittir.
3. **Aktif Kârlılığı (Şirket Kârlılığı):** Bu gösterge temel mali başarı göstergesidir. Bu gösterge, şirkete bağlanan fonlarla yüzde kaç oranında Faiz ve Vergi Öncesi Kâr elde edildiğini gösterir. Gösterge, Faiz ve Vergi Öncesi Kâr, Toplam Aktiflere bölünerek bulunur. Bu oran Satış Kârlılığı ile Aktif Devir Hızının çarpımına eşittir.
4. **İşletme Sermayesi Oranı:** Bu gösterge işletmeye tahsis edilen fonların hangi oranda İşletme Sermayesi finansmanında kullanıldığını gösterir. Toplam Varlıklar şirkete bağlanan fonları belirtir. İşletme Sermayesi ise bu fonların dönen kısmıdır. Bu gösterge şirkete bağlanan fonların yüzde kaçının dönen kısımda olduğunu gösterir. Bu gösterge, İşletme Sermayesi, Toplam Varlıklara bölünerek bulunur.
5. **Borç Yükü:** Bu gösterge finansman giderleri (Ödenen Faizler) Toplam Borçlara bölünerek bulunur. Borçlanmanın maliyetini gösterir.
6. **Borç/Özkaynak Oranı:** Bu orana Borç/Özsermaye Oranı da denir. Şirketlerin varlıklara yatırdığı paraların kaynağı borçlar veya özsermayedir. Şirketler ortakların paralarıyla onlara para kazandığı gibi, borçlanarak elde ettikleri paralarla da ortaklarına para kazandırmaya çalışır. Borç/Özsermaye oranı şirketin ortaklardan elde ettikleri kaynaklara kıyasla kaç misli borç kaynağı kullandıklarını gösterir.
7. **Özkaynak Kârlılığı (Ortak Kârlılığı):** Ortakların kârlılığının göstergesidir. Gösterge, Vergi Öncesi Kârın, Özsermayeye bölünmesiyle bulunur. Ortaklar risk taşıdıklarından Özkaynak Kârlılığının Aktif Kârlılığından yüksek olması beklenir.
8. **Amortisman Öncesi Aktif Kârlılığı:** Amortisman Giderleri para ödemeyi gerektirmeyen giderlerdir. Bu oran şirketin ne oranda nakit kârlılığı elde ettiğini gösterir.
9. **Maaş ve Ücretlerin Satış Gelirlerine Oranı:** Bu oran, ödenen Maaş ve Ücretlerin Satış Hasılatına (Satış Gelirlerine) bölünmesiyle elde edilir. Maaş ve Ücretlerin Satış Hasılatından ne pay aldığını gösterir.
10. **İşletme Sermayesi Devir Hızı:** Bu oran, paranın işletme sermayesinde (Dönen Varlıklarda) bir yıl içinde kaç defa döndüğünü gösterir. İşletme Sermayesi Devir Hızı, Satış Hasılatının, Dönen Varlıklara bölünmesiyle bulunur.

V. “PLANLAMA” SAYFASI

Planlama sayfası şirketinizin kâr ve mali bünyesiyle ilgili temel stratejileri saptamanıza yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Sayfa bu yılın temel 9 verisiyle başlamaktadır. Bu veriler şirketinizin elde ettiği sonuçlardır. Bu verilerin altında “Düzeltilme” adını taşıyan alanda arttırma veya azaltma düğmeleri bulunmaktadır. Bu düğmelerle planladığınız hedef verilere ulaşılabilecektir. Bu düğmelerle bu yıla kıyasla planladığınız artış veya azalışlar, artış veya azalış yüzdeleri ve artış değerleri hemen düğmelerin altında belirtilmektedir. Bu artış ve azalışlar sonucunda planlanan hedefler, düzeltme kutusunun bir sıra altındaki “PLAN” satırında gösterilmektedir.

Menüye Dön		PLANLAMA										Bu Sayfayı Bas	
		Satış Hasılatı (Net)	Dönem Kârı (Vergiden Önce)	Borçlar	Öz sermaye (Öz varlık)	Maddi Duran Varlıklar	Dönen Varlıklar	Maaş ve Ücretler	Ödenen Faizler	Amortisman Giderleri			
	Bu Yıl	97.329	3.327	42.959	30.041	13.795	50.849	12.577	4.222	1.716			Sonuç
	Düzeltilme	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼			Fon Açık veya Fazlası
		Artış 5% 4.866	Artış 33% 1.098	Artış 3% 1.289	Aynı	Aynı	Artış 5% 2.542	Düşüş -2% -252	Artış 3% 127	Aynı			Fon Açığı Var -156
	Beklenen		5.232				53.391		4.349				Özkay.Karlı. Aktif Karlılığından büyük
	PLAN	102.195	4.425	44.248	30.041	13.795	53.391	12.325	4.349	1.716			
Kar Planlama	kpy mevcut	22,4%			73.000		30.041						
	kpy artış	3%											
	kpy hedef	23,1%											
	Maaş, ücret, faiz, amort. Öncesi Kar	23.622											
					TOPLAM VARLIK	Artış 3% 75.542	ÖZ SERMAYE	Artış 4% 31.139					
													Satış Karlı. 8,6% Aktif Karlı. 11,6% Özkay. Karlı. 14,2%
													Sonuç Karlılık
SONUÇ GÖSTERGELER													
		Satış Karlılığı	Aktif Devir Hızı	Aktif Karlılığı	İşleme Sermayesi Oranı	Borç Yükü	Borç Özkaynak Oranı	Özkaynak Karlılığı	Amort. Öncesi Ak.Karlılığı	Çalışanlara Ödenen Oranı	İş. Ser. Devir Hızı		
	Bu Yıl	7,8%	133,3%	10,3%	69,7%	9,8%	143,0%	11,1%	12,7%	12,9%	191,4%		
	PLAN	8,6%	135,3%	11,6%	70,7%	9,8%	142,1%	14,2%	13,9%	12,1%	191,4%		

Düzeltilme alanı ve PLAN satırının arasında “Beklenen” adında bir satır bulunmaktadır. Bu satır, bir veri üzerinde yapılan değişikliğin diğer verilerden üç tanesi üzerindeki etkisini göstermekte ve bu etki sonucu değişkenin alması gereken düzeyi belirtmektedir. İzleyeceğimiz strateji çerçevesinde bu değişikliği kabul edebilir, kabul etmeyebilir veya farklı bir değer kabul edebilirsiniz. Program sadece sizin düğmelerle saptadığınız veri hedeflerini benimseyecektir. Planlama veriler arasında doğabilecek tüm ilişkileri değil, temel ilişkilerle ilgili, unutulmaması gereken beklentileri sadece hatırlatmaktadır. Bu temel ilişkileri açıklayalım:

Satış Hasılatı (gelirleri) düzeyinin artması veya azalması Dönem Kârını doğrudan etkileyecektir. Kârlılık aynı kalacak olursa bu artış (veya azalış) Satış Hasılatındaki artış (azalış) ile Katkı Payı Yüzdesinin (KPY'nin) çarpılmasıyla elde edilebilir. Eğer bu artış (azalış) miktarını kabul ederek EK düğmelerle Dönem Kârını bu düzeye getirdiyse, bu yıl elde ettiğiniz kârlılığı kabul ettiniz, yeni bir stratejiyle

değiştirmediniz anlamına gelir. Öbür yandan, malınızın kimliğini değiştirerek daha yüksek bir kârlılık elde etmeyi planlıyorsanız, Dönem Kârını daha fazla arttırabilir, ya da başka bir strateji izleyecekseniz uygun düzeye getirebilirsiniz. Kârlılığın yeni düzeyi, planlama sayfasının en altında göstergeler kısmında belirtilmektedir. Bu sayfanın göstergeler kısmını aşağıda ele alacağız.

Yine Satış Hasılatı (gelirleri) düzeyinin artması veya azalması İşletme Sermayesi ihtiyacını arttıracak veya azaltacaktır. Artış İşletme Sermayesi Devir Hızının değişmesi veya değişmemesine bağlı olacaktır. Program İşletme Sermayesi Devir Hızı aynı kalacak şekilde bir beklenti hesaplamaktadır. Eğer farklı bir strateji güdülecekse bu beklentiye uyulmayacaktır.

Planlama sayfasının sonuç kolonunda Fon açık veya fazlası hesaplanmaktadır. Bu açık veya fazlanın yaklaşık olarak dengelenmesi gerekir. Bu dengeleme sermaye artışları veya borç artış veya azalışlarıyla sağlanacaktır. Bunların da ödenen finansman giderlerine etkisi olacaktır. Program finansman maliyetleri sabit kalacak şekilde bir beklenti verecektir. Farklı stratejiler oluşturarak bu beklentiye de uyulup uyulmayabilir.

Daha önce belirttiğimiz gibi, kâr planlamasında Satış Gelirleri düzeyi, Sabit Giderler ve Katkı Payı Yüzdesi temel değişkenlerdir. Katkı Payı Yüzdesi günümüzde önemi artan bir değişkendir. Bir malın Katkı Payı Yüzdesi malın ve şirketin kimliği ile çok ilişkilidir. Şirketlerin başarıları da mal ve şirket kimliği yaratmalarıyla çok etkilenmektedir. Plan satırının altında Kâr Planlaması alanı yer almaktadır. Bu alanda şirketin mal kimliği çerçevesinde kârlılığının (daha kesin bir dille KPY'nin) arttırılıp azaltılmasına imkân tanınmaktadır. Bilindiği gibi Dönem Kârı, Satış Hasılatının başabaş satış düzeyini aşan kısmının KPY ile çarpımı kadardır. Şirketin KPY'si ise, fiyatından değişken giderler düşülüp, fiyata bölünerek (veya Satış Hasılatından toplam değişken giderler düşülüp Satış Hasılatına bölünerek) bulunur. Diğer bir deyimle, Katkı Payı Yüzdesi sabit giderler öncesi kârın Satış Hasılatına bölünmesiyle elde edilir. Bir dönemin sabit giderleri, üretim ve satış hacmine bağlı olmayan giderlerdir. Bunlar üretim, pazarlama, finansman ve yönetim ile ilgili sabit giderlerdir. Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi'nde katkı payı yüzdesi bulunurken, ödenen maaş ve ücretler, finansman giderleri ve amortisman giderleri sabit giderler olarak kabul edilmektedir. Bu durum kısa vadeli analizler için uygun bir yaklaşımdır.

Planlama sayfasında kâr planlaması alanının sağında alınan bazı temel sonuçlar da belirtilmektedir. Bunlar Toplam Varlık, Toplam Özsermaye düzeyleri, artış ve azalışları gibi bilgiler ve aktif kârlılığı, satış kârlılığı ve özsermaye kârlılığı gibi bilgilerdir. Bu bilgiler bir bakıma dengeleri kontrol etmek için sunulmaktadır.

Planlama sayfasında sonuçlanan göstergeler de sunulmaktadır. Sunulan göstergeler bu yıl gerçekleşen gösterge değerleriyle planlama sonucu elde edilen gösterge değerleridir. Tüm analiz tablolarında da sektör, geçen yıl, bu yıl ve plan göstergeleri karşılaştırılmakta ve değerlendirilmektedir. Böylece planlama sürecinde kararlaştırılan stratejilerin hedeflere taşıyıp taşımayacağı ve bu stratejilerin tutarlılığı test edilebilmektedir.

Bundan sonra yöneticilere düşen görev saptanan stratejilerin uygulanmasını sağlayacak politika ve programların oluşturulması ve uygulanmasıdır. Bu aşamada da saptanan stratejiler performans ölçütleri olarak kullanılacaktır.

SON SÖZ

Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi'nin kullanılmasıyla hedeflere taşıyacak stratejiler ve bu stratejilerle ilgili göstergeler elde edilecektir. Elde edilen gösterge değerleri "ölçülebilir performans kriterleri" olarak kullanılabilir. Böylece planlı ve hedeflere yönelik yönetim tarzı uygulanabilecektir. Hedeflere yönelik yönetim tarzında yöneticiler, hedefleri, stratejileri ve politikaları ölçülebilir performans kriterleri olarak belirlemek zorundadır. Yöneticiler bu hedefleri, strateji ve politikaları saptadıktan sonra, gerekli yetki dağılımını da yaparak, elde edilen sonuçların bu kriterler çerçevesinde olup olmadığını izleyecek ve denetleyecektir. Bu tür uygulama **Hedeflere Yönelik Yönetim, İstisnalara Dayalı Yönetim ve Yetkilendirmeye Dayalı Yönetim** tarzlarının olmazsa olmaz koşuludur.

İSO'nun sunduğu Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi şirketin güçlü ve zayıf yönlerini saptamaya yaramakta, burada açıkladığımız Firma Kâr ve Mali Bûnye Planlaması Paketi ise şirketin güçlü yönlerinden yararlanacak, zayıf yönlerini güçlendirecek stratejilerin saptanmasına yardımcı olacaktır.

Kullanımınıza sunulan iki paketin sizlere yönetim araçları olarak yararlı olacağını umuyoruz.