İşletmelerde Pandemi Döneminde Finansal Yönetim

KOCAELİ SANAYİ ODASI

17.11.2020

sevketsayilgan@gmail.com

53 2 373 96 71

BU SUNUMDA KONUŞULACAKLAR

-

- Dünya ve Türkiye Ekonomisi
-Kriz ve Tanımı
- Kriz Karşı Yaklaşımlar
- Nakit ve Likidite Niye Önemli
- Nakit Yönetimi Süreçleri
- Çözüm Önerileri
-Mali Tabloları Okuyabilmek
- Bilançonun Saat Yönünde Çalıştırılması
-Şirket Değeri mi, Ciro mu, Kar mı
- Mali Tablolardan Riski Görebilmek ve Yönetmek

-

CORONA VİRÜS ÖNCESİ VE SONRASI TÜM SÜREÇLER DEĞİŞECEKLER MAKRO EKONOMİ DÜZEYİNDE

- **Globalizasyonun sonuna geliyoruz, Korumacılık geri geliyor**
- **2.Dünya Savaşı sonrası simetrik bir Dünya bizi bekliyor**
- **Bölgesel gerginliklerin ve ülkelerde marjinal organizasyonların güçlendiği bir siyasi iklim belli bir dönem güçlenecektir**
- **Bu dönemde en büyük kaybı Avrupa Birliği yaşayacağı öngörülmektedir.**
- **Kriz süreci ile birlikte oluşan ekonomide büyük çöküş süreç kontrol altına alındığında aynı hızla iyileşme dönemine geçecektir.**
- **Bol paranın sınırsız likiditenin 2021 yılında gelişmekte olan ekonomilerin ana kaynağı olacaktır.**
- **Tüm bu gelişmelerden ve fırtınadan ayakta kalan firma ve ülkeler Pazar payını büyüten ,satın alma fırsatlarını kullanan olacaktır.**

CORONA VİRÜS ÖNCESİ VE SONRASI TÜM SÜREÇLER DEĞİŞECEKLER

FİRMA DÜZEYİNDE

- Satış süreçleri (CRM)
- Üretim süreçleri (sanayi 4.0,outsource)
- Satın alma ve Stok süreçleri (Tedarik Zinciri Yönetimi)
- İnsan Kaynakları süreçleri (x,y,z kuşak,esnek çalışma)
- Digitalleşmenin önümüzdeki 10 yılda firmalarımızın hayatında yer alacak değişiminin hepsini 2020 yılında gerçekleştiğini göreceğiz.

Nitekim Jimenez (2001:54) işletme yönetimi açısından krizi, "*işletmenin ödeme gücünü durduran ve performansını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar*" olarak ifade etmektedir. Kriz özelliklerini içeren daha kapsamlı bir tanımlamayı şu şekilde yapabiliriz:

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur

Kriz dönemlerinde işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı kritik faktörler vardır. Bunlardan en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yönetim
- Kaynak(Finansman)
- Yatırım
- Üretim
- Maliyet
- Rekabet.

1.2.1. İşletme İçinden Kaynaklanan Mali Başarısızlık Nedenleri

İşletme içinden kaynaklanan mali başarısızlıklar (Mills and Robertson,1991:136; Cemalcılar vd.,1985:33).

- Yetersiz yönetim,
- Aşırı borçlanma,
- Yetersiz nakit akışı,
- Yetersiz işletme sermayesi,
- Bütçe kontrolünün olmayışı,
- Maliyet sisteminin olmayışı,

olarak sıralanabilir.

FİNANSAL YÖNETİMİN ETKİNLİK FAKTÖRLERİ

- - RAPORLARLA İŞLETME YÖNETİMİ (FİNANSAL OKUR YAZARLIK…)
- - RAPORLARIN KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURMASI
- - KURUMSALLAŞMA İÇİN İŞLETMENİN YAZILI KURALLARLA YÖNETİLMESİ

Verilerle Yönetim

Ölçemediğiniz şeyi:

- **Yönetemezsiniz.**
- **İyileştiremezsiniz.**

- **ÖLÇMEK VE YÖNETMEK**
- **RAPORLAMA KALİTESİ**
  i. **KAYIT KALİTESİ**
  ii. **KAYIT HIZI**

FİNANSAL YÖNETİMDE RAPORLAR

- STRATEJİK PLAN (ANA YOL HARİTASI)
- AİLE ANAYASASI(AİLE İŞLETME İLİŞKİLERİ)
- BÜTÇE RAPORLARI (PLANLAMA ETKİNLİĞİ)
- MALİ RAPORLAR(FAALİYET YÖNETİMİ)
- FİZİBİLİTE RAPORLARI (YATIRIM YÖNETİMİ)

- **İŞLETME PERFORMANSINDA DEĞİŞENLER**

- CİRO **Geçmiş dönem**

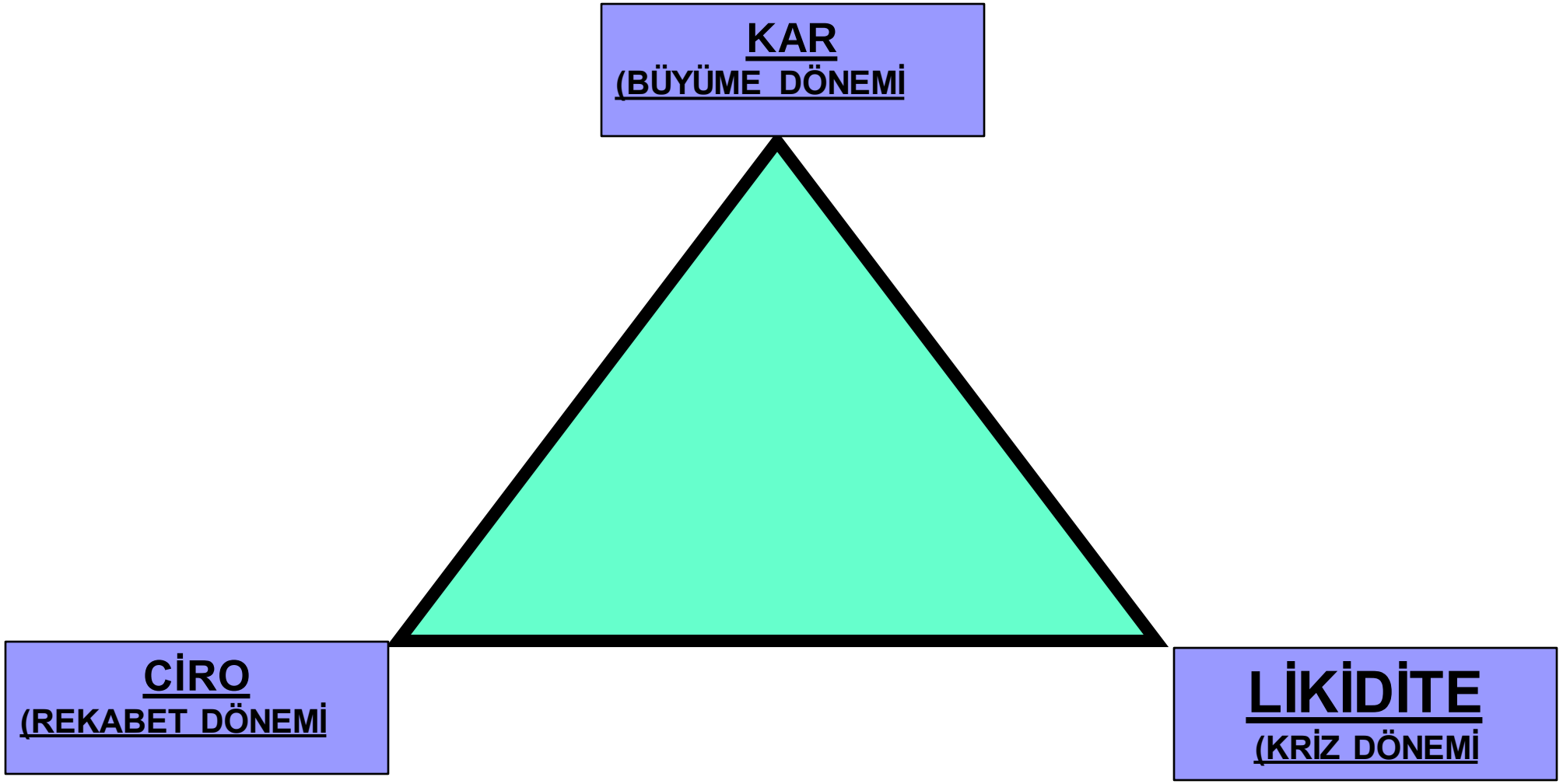
- KAR **Geçmiş dönem**

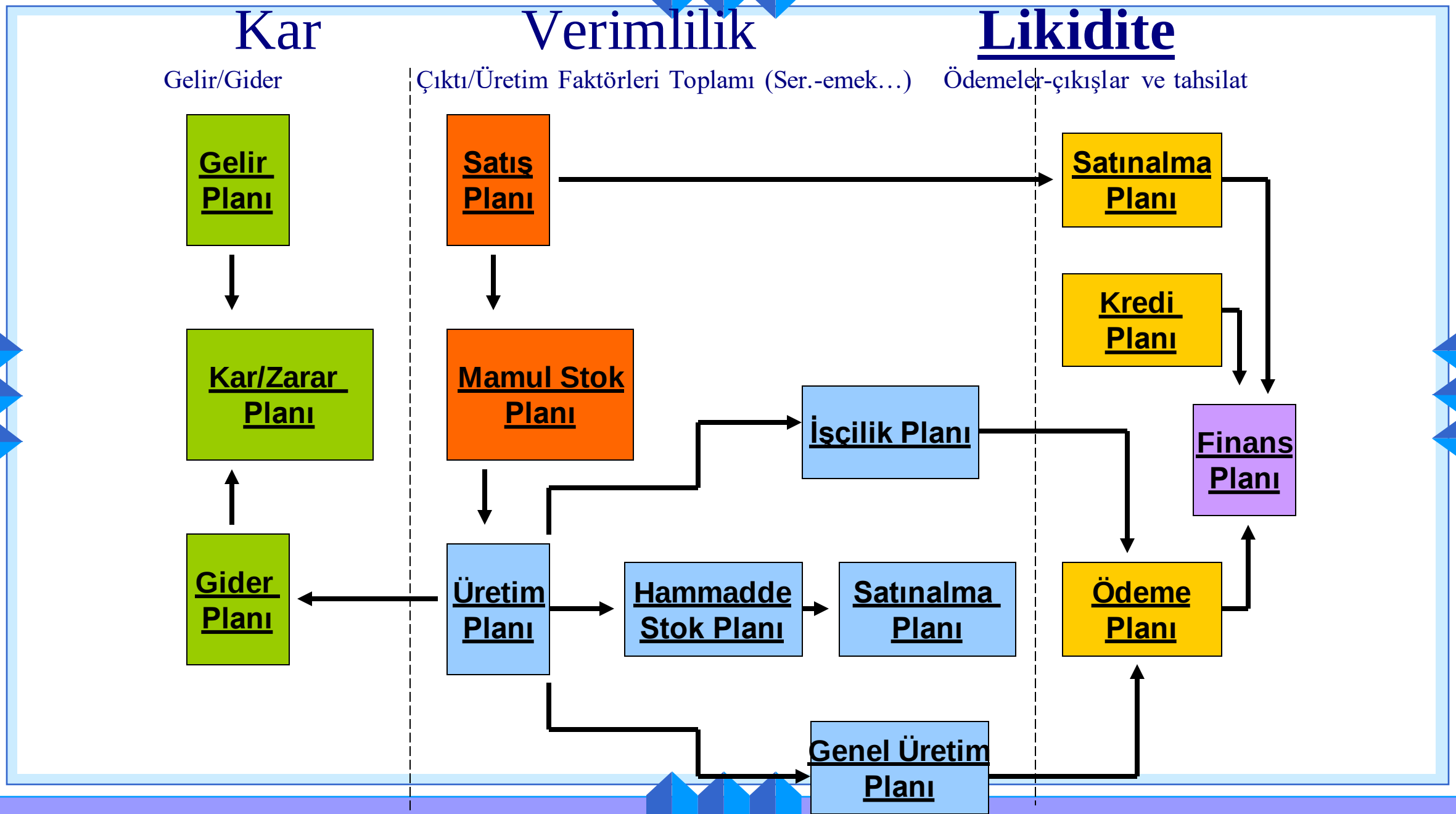
- **ŞİRKET DEĞERİ** **Gelecek dönem (ARTIK BAŞLADI)**

(Entellektüel Sermayenizi KORUYUN – BÜYÜTÜN)

(Faaliyet Kar/N.Satış > Sermaye Maliyeti ŞİRKET DEĞERİ ARTARI)

İŞLETME YÖNETİMİNİN ANA HEDEFLERİ




Kar
Verimlilik
Likidite
Gelir/Gider
Çıktı/Üretim Faktörleri Toplamı (Ser.-emek…)
Ödemeler-çıkışlar ve tahsilat
Gelir Planı
Satış Planı
Satınalma Planı
Kredi Planı
Kar/Zarar Planı
Mamul Stok Planı
İşçilik Planı
Finans Planı
Gider Planı
Üretim Planı
Hammadde Stok Planı
Satınalma Planı
Ödeme Planı
Genel Üretim Planı

YENİ DÖNEM İŞLETME YÖNETİMİNDE RAPORLAMA ÖNCELİKLERİ

- BÜTÇE NAKİT AKIM TABLOSU(LİKİDİTE)
- GELİR TABLOSU(KAR)
- BİLANÇO (FAALİYET)
- FON AKIM TABLOSU(KAYNAK)
- DÖVİZ POZİSYON TABLOSU(KUR)

İŞLETMELERİN YENİLİKÇİ FİNANSAL YÖNETİMİ

MEVCUT / DEĞİŞENLER

- Satış / Satınalma
- Kar / **Likidite**
- Gelir / Maliyet
- Özkaynak / Y. Kaynak
- Peşin / Vade

sevketsayilgan@gmail.com,
532 373 96 71

4 S MALİYET YÖNETİMİ (FİNANSAL MUTLULUK)

SATIŞ

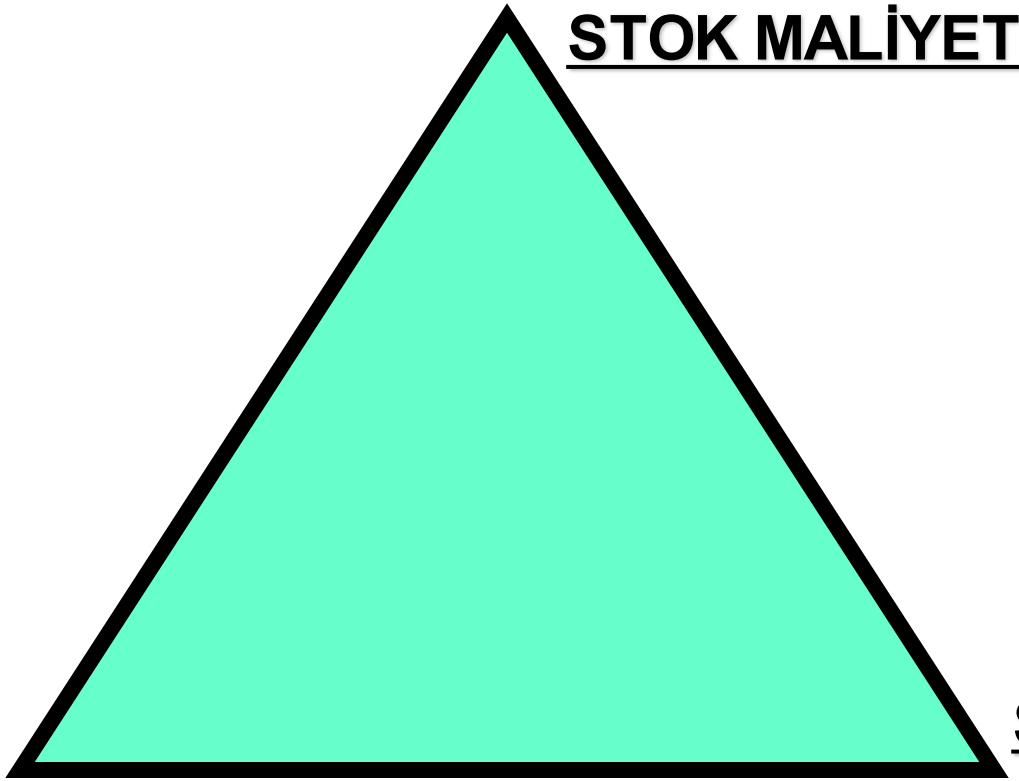
S1 • **S** atın Alma maliyeti

S1 • **S** ermaye maliyeti

S2 • **S** tok maliyeti(satış-satın alma etkisi

S3 • **S** abit maliyet

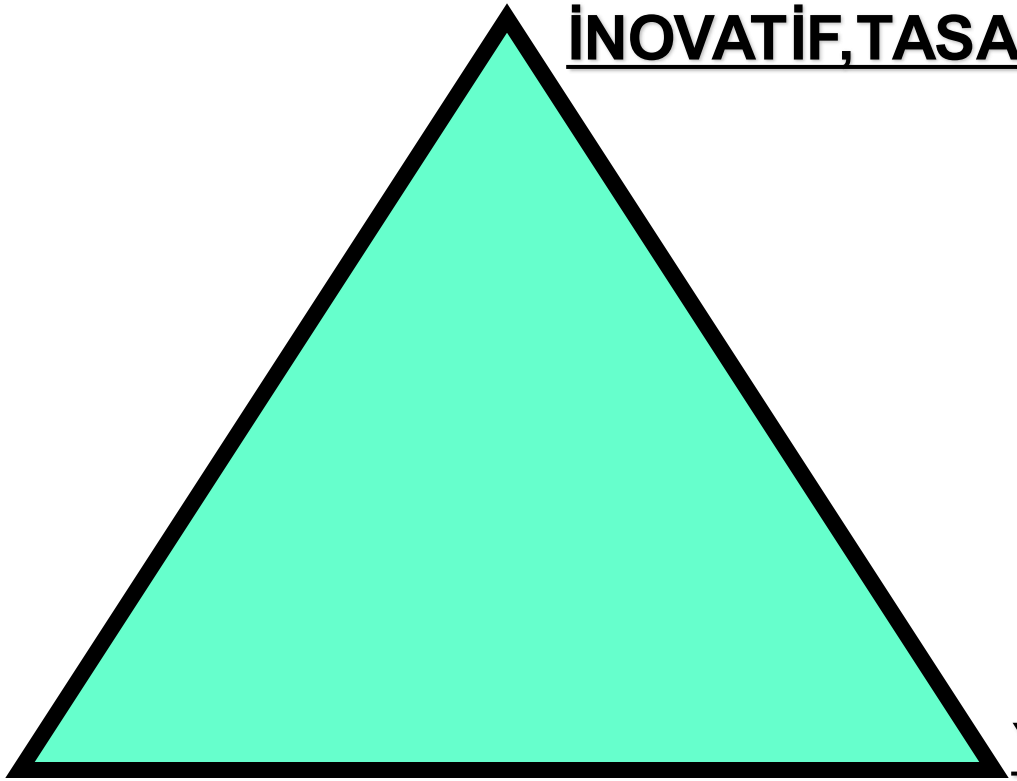
MALİYET YÖNETİMİ ANA FAKTÖRLER



YENİ DÖNEM İŞLETME SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

(Rekabet ve Aynılaşmaya karşı eylem)

İNOVATİF,TASARIM



MALİYET AZALTMAK

(SATIN ALMA)

YURT DIŞI(SATIŞ)

TALEP

İHRACAT

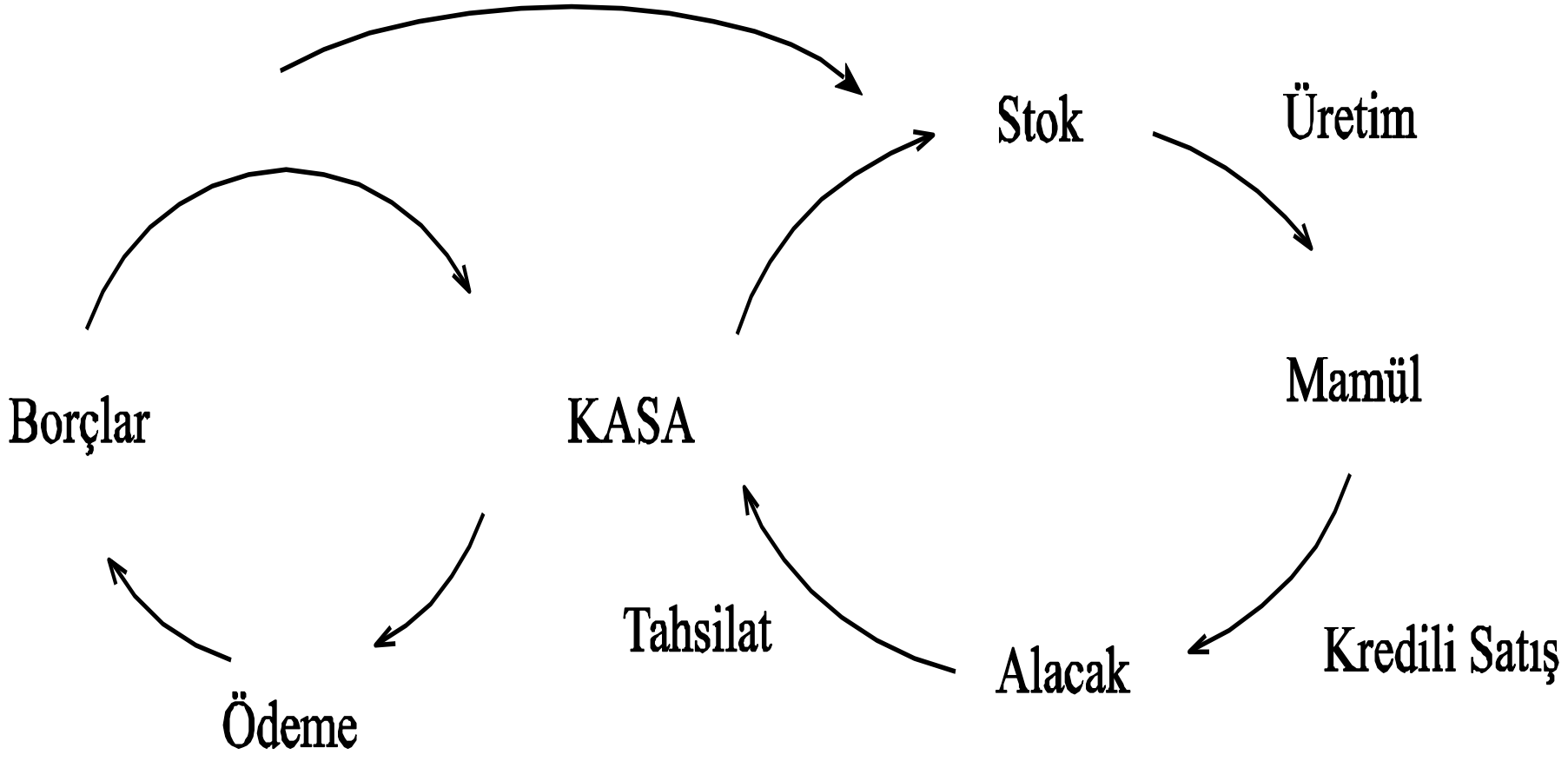
İŞLETMELERDE YÖNETİM HATALARI

Işletmelerde çoğu yönetim hatasının da tek adamlı yönetimden, pasif yönetim kurulundan ve dengesiz iş bölümünden kaynaklandığı söylenebilir. İşletmelerde yönetim hatasından kaynaklanan ve mali başarısızlığa yol açan en önemli nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

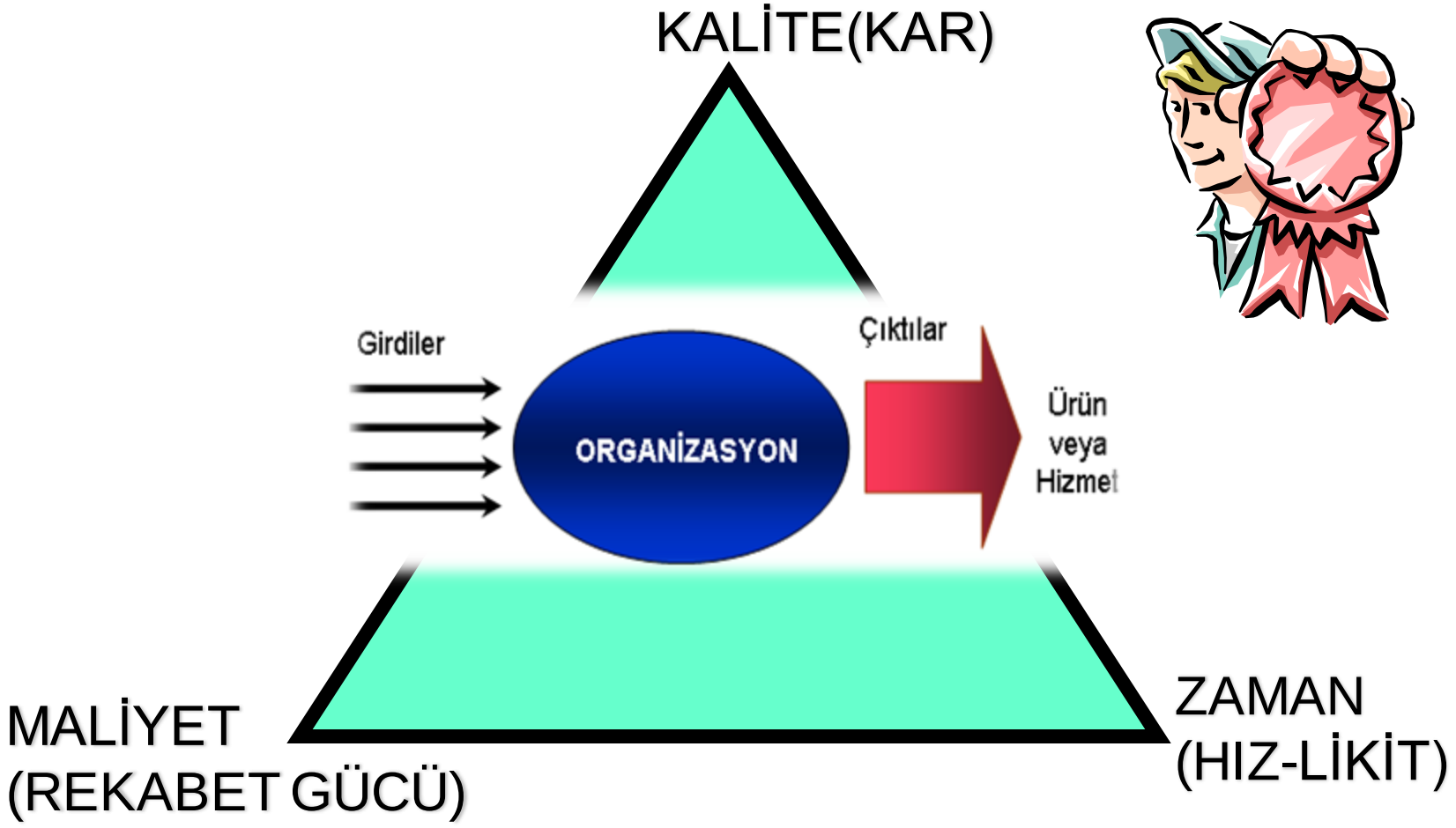
- İşletmenin satışlarının artırılamaması,
- İşletmenin giderlerinin aşırı yükselmesi,
- Alacakların zamanında tahsil edilememesi,
- Duran varlıklara aşırı yatırım yapılması,
- Sermayeden büyük işlere ve yapılamayacak projelere girişilmesi.

Yukarıda belirtilen nedenler işletmeleri nakit akışı sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum işletmede borç yükünün artmasına neden olarak işletmede ödeme gücünü kaybetme riskini ortaya çıkarabilmektedir.

Likidite Döngüsü



İŞLETMEDE FİNANSAL YÖNETİM HEDEFLERİ



KRİZ DÖNEMİNDE ÖNCELİK NAKİT AKIMINDA

NAKİT ÇIKIŞINA DİKKAT !!!

- **Maaşlar**
- **Vergiler**
- **Çekler**
- **Kiralar**
- **Tedarikci Ödemeleri**

İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI(İSİ) - (LİKİDİTE İHTİYACI)

(Yıllık Giderler /365) * Nakit Döngü Süresi = İSİ

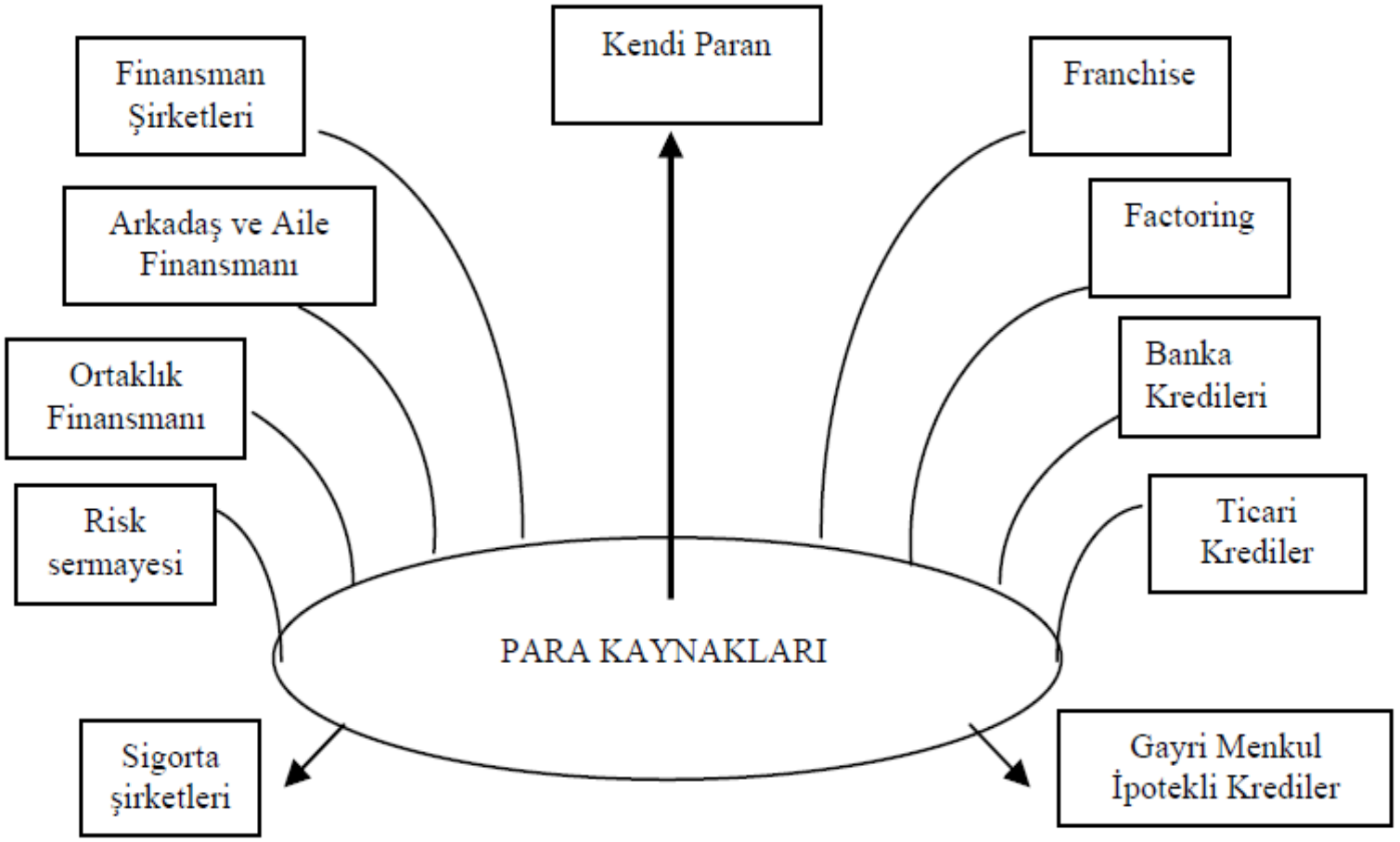
Nakit Döngü Süresi = (Alacak Dev.G.+ Stok Dev.G.)- Tic.Borç Dev.G.

<u>NET İŞLETME SERMAYESİ>İSİ LİKİT FİRMA</u>

<u>NET İŞLETME SERMAYESİ < İSİ LİKİT AÇIK FİRMA</u>

Likiditenin Tarihsel Gelişimi

	Stokta kalma süresi (gün)	Ticari alacak tahsil süresi (gün)	Ticari borç ödeme süresi (gün)	Nakit döngü süresi (gün)	İşletme sermayesi ihtiyacı / Net satışlar (%)
2007	54	59	63	50	12%
2008	58	61	67	52	12%
2009	65	69	76	58	14%
2010	61	65	70	55	13%
2011	60	60	65	54	13%
2012	63	61	67	58	14%
2013	66	64	70	60	14%
2014	67	66	72	62	15%
2015	72	70	78	64	15%
2016	79	77	86	70	17%
2017	76	73	81	68	16%
2018	75	72	80	67	16%


Kendi Paran
Finansman Şirketleri
Arkadaş ve Aile Finansmanı
Ortaklık Finansmanı
Risk sermayesi
Franchise
Factoring
Banka Kredileri
Ticari Krediler
PARA KAYNAKLARI
Sigorta şirketleri
Gayri Menkul İpotekli Krediler

İşletmelerde nakit akışının iyi belirlenmemesi işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Bu olumsuzluklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mclaney,1994:329).

- Kredi bulma olanaklarının zorlaşması,
- Faiz oranlarının artması,
- Nakit sıkıntısı yüzünden işletmelerin satıcılar karşısında ikinci sınıf müşteri muamelesi görmesi,
- Alış iskontosundan yararlanma imkanının ortadan kalkması,
- İşletmenin varlığının tehlikeye düşmesi.

LİKİDİTEYİ YÖNETMEK
Bilançoyu Saat yönünde çevirmektir,

-Pasifte Yabancı kaynakları uzun vadeye yaymak
- Aktifte varlıkları daha likit hale getirmek
- Kur riskininde doğal hedge veya piyasa hedge yapmak

... İşletmesi
xx.12.20xx Tarihli Bilançosu

KAYNAKLAR
(Finansal Yapı)

Likidite Esası

I. Dönen Varlıklar
- Hazır Değerler
- Ticari Alacaklar
- Stoklar

İşletme Sermayesi = Cari Aktif

II. Duran Varlıklar

III. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Cari Pasif

IV. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

V. Özkaynaklar

Devamlı Sermaye

Süre

Aktif Toplamı	=	Pasif Toplamı

ABC Şirketi 31.12.2013 Tarihli Bilançosu

Dönen Varlıklar -Kasa Hesabı -Bankalar Hs. -Alacaklar Hs. -Stoklar Hs.		**Yabancı Kaynaklar** -Banka Kredileri -Tedarikçilere Borçlar -Vergi Borçları -Ortaklara Borçlar
Duran Varlıklar -Uzun Vadeli Alacaklar -Demirbaşlar -Teçhizat		**Özkaynaklar** -Ödenmiş Sermaye -Yedekler -Geçmiş Yıl Kârları
Aktif Toplamı	=	**Pasif Toplamı**

KRİZ DÖNEMLERİNDE FİNANSAL ÇÖZÜM ALTERNATİFLERİ

Gider ve gelir kontrolünün yapılması
KOBİ kredisi kullanımı
İşletme ortaklarının sermaye artırımına gitmesi
Yeni borçlanma ile vadesi gelen eski borçların ödenmesi
Alacaklılarla anlaşmaya giderek borçların vadelerinin uzatılması
Alacakların bir tahsilât kurumuna devredilmesi
Varlıkların ipotek ettirilerek finansman sağlanması
İşletme varlıklarından satış yapılması
Alacaklıları işletmeye ortak etmek
Alacakların tahsil edilmesi için ıskonto yapılması yoluyla erken tahsilat
Küçülme
Hammadde tedarikçileri ile kredili hammadde satın alım politikalarının geliştirilmesi
Kampanyalı ve ıskontolu satış politikalarının geliştirilmesi
Yeni bir işletmeyle birleşme

FİNANSAL KONULARDA ERKEN UYARI SİNYALLERİ

- Bilançoların zamanında alınmaması,
- Firmanın likiditesinin, işletme sermayesi durumunun bozulması,
- Alacak tahsilat süresinin uzaması,
- Ticari alacaklarda büyük artışlar,
- Stok dönüş hızında yavaşlama,
- Stok miktarında artışlar,
- Toplam varlıklar içinde cari varlıkların yüzdesinin düşmesi,
- Sabit varlıklarda hızla değişen yoğunlaşmalar,
- Karşılıklardaki artışlar,
- Sabit varlık dışında cari olmayan varlıklarda yoğunlaşmalar

FİNANSAL KONULARDA ERKEN UYARI SİNYALLERİ

BİLANÇO

- Cari borçta orantısız artış,
- Uzun vadeli borçta önemli ölçüde artış,
- Borca göre yetersiz özvarlık,
- Bilanço yapısında belirgin değişiklikler,
- Ortaklara borç veya ortaklardan alacaklar kalemlerinin bilançoda bulunması,
- Denetim raporunun olumlu görüş bildirmemesi,
- Sık sık muhasebeci değişiklikleri

FİNANSAL KONULARDA ERKEN UYARI SİNYALLERİ

GELİR TABLOSU

- Azalan satışlar,
- Brüt ve net satışlar arasında önemli farklılığın bulunması,
- Maliyetlerin yükselmesi ve kar marjlarının daralması,
- Artan satışlara karşın azalan karlar,
- Şüpheli alacak zararlarının artması,
- Satışlara / Karlara oranla toplam varlıkların artması,
- Faaliyet zararları

FİNANSAL KONULARDA ERKEN UYARI SİNYALLERİ

Nakit Akım Tablosu

- Esas faaliyetlerden nakit yaratılamaması,
- Esas faaliyetlerden yaratılan nakit artış oranının reel olarak negatif olması,
- Faaliyetlerden nakit yaratılamaması,
- Faaliyetlerden yaratılan nakit artış oranının reel olarak negatif olması,
- Faaliyetlerden yaratılan nakit tutarının toplam finansal yükümlülükleri karşılamakta yetersiz kalması

BİLANÇODAN ANLAŞILABİLECEK OLUMSUZ GELİŞMELER

- Aktif veya pasif yapısının dikkati çekecek ve olumsuz sayılabilecek ölçüde değişmesi,
- Hazır değerlerde önemli düşüşler ve müşteri sayısının azalması,
- Bir dönemden diğerine ticari alacaklarda büyük artışlar ve alacak tahsil süresinin belirgin olarak artması,
- Stok miktarındaki artışlar (özellikle mamül ve yarı mamül stoklarında),
- Stok devir hızının belirgin ölçüde azalışı ve stokta kalış süresinin artışı,
- Duran varlıklarda izlenen yüksek değişimler,
- Duran varlık artışı sınırlı olduğu halde, kısa vadeli yabancı kaynaklarda yüksek artışlar,
- Uzun vadeli yabancı kaynaklarda yüksek artışlar,
- Özkaynakların toplam kaynaklar içerisindeki payının belirgin biçimde düşüşü,
- Firmanın aktiflerinin azalması

GELİR TABLOSUNDAN ANLAŞILACAK OLUMSUZ GELİŞMELER

- Brüt satış hasılatının azalışı ve sektör gelişmelerinin dışında çok yüksek artışı,
- Satış indirimleri kalemindeki belirgin değişmeler ve özellikle satış iadeleri hesabının artışı,
- Buna bağlı olarak brüt ve net satışlar arasında önemli farklılıkların bulunması,
- Finansman giderlerinde belirgin artışlar,
- Bilançoda yabancı kaynaklar hızla artarken, finansman giderlerinin önemli bir değişme göstermemesi ve satışların maliyeti kaleminde önemli düşüşler ve bilançoda cari dönem stokunun aşırı yüksekliği,
- Firmanın brüt satış zararı bildirmesi,
- Brüt kâr olduğu halde faaliyet zararlarının ortaya çıkması,

YÖNETİM VE FAALİYET GELİŞMELERİNE DAYALI OLUMSUZLUKLAR

- Piyasanın firma hakkında şikayet ve eleştirilerinin artışı,
- Üretim ve satış stratejilerinde sık değişiklikler,
- Deneyimli yöneticilerin işten ayrılmaları,
- Firma için kilit sayılan yöneticilerin emekliliği veya ölümü,
- Deneyimli yöneticilerin davranışlarında olumsuz değişimler,
- Firmanın ortak veya sahiplerinin değişmesi ve bunların özel yaşamlarındaki düzensizlikler,
- Firmanın yükümlülüklerini ve taahhütlerinin yerine getirme konusundaki eksiklikleri,
- Bilinçsiz yatırım eğilimi ve firmanın geleceğini tehlikeye atacak yabancı kaynak arayışları,
- Finansal bilgi üretiminde dağınıklık ve denetimsizlik gelişmeleri,
- Finansal faaliyeti yüksek kaldıraç etkisi ile sürdürme eğilimi,
- Olumsuz finansal sonuçlar için önlem alınmaması hatta bu sonuçların savunulması, İşgücünün verimsizliği ve düşük verimlilik üzerinde çalışılmaması.

İdeal İşletme

STOK ↓	NET SATIŞLAR↑
STOK ↓	TİCARİ BORÇLAR↑
NET SATIŞLAR↑	TİCARİ ALACAKLAR↓
DÖNEN VARLIKLAR↑	KISA VADELİ BORÇLAR↓
NET SATIŞLAR↑	MADDİ DURAN VARLIKLAR↓
MADDİ DURAN VARLIKLAR↑	ÖZ KAYNAKLAR↑(*)
YABANCI KAYNAKLAR ↓	ÖZ KAYNAKLAR ↑(*)
BRÜT SATIŞLAR ↑	NET SATIŞLAR↑
BRÜT SATIŞLAR ↑	FAALİYET GİDERLERİ ↓

*** Beklentiye (Faizin Yönüne) göre değişir**

sevketsayilgan@gmail.com
, 532 373 96 71

İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMİ YÖNETİM SÜREÇLERİ

1. İSTİHDAM YÖNETİMİ
2. TEDARİK ZİNCİRİ VE PLANLAMA
3. OPERASYONLARIN YÖNETİMİ
4. NAKİT , LİKİDİTE VE KAYNAK YÖNETİMİ
5. MÜŞTERİ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ

1-İSTİHDAM YÖNETİMİ

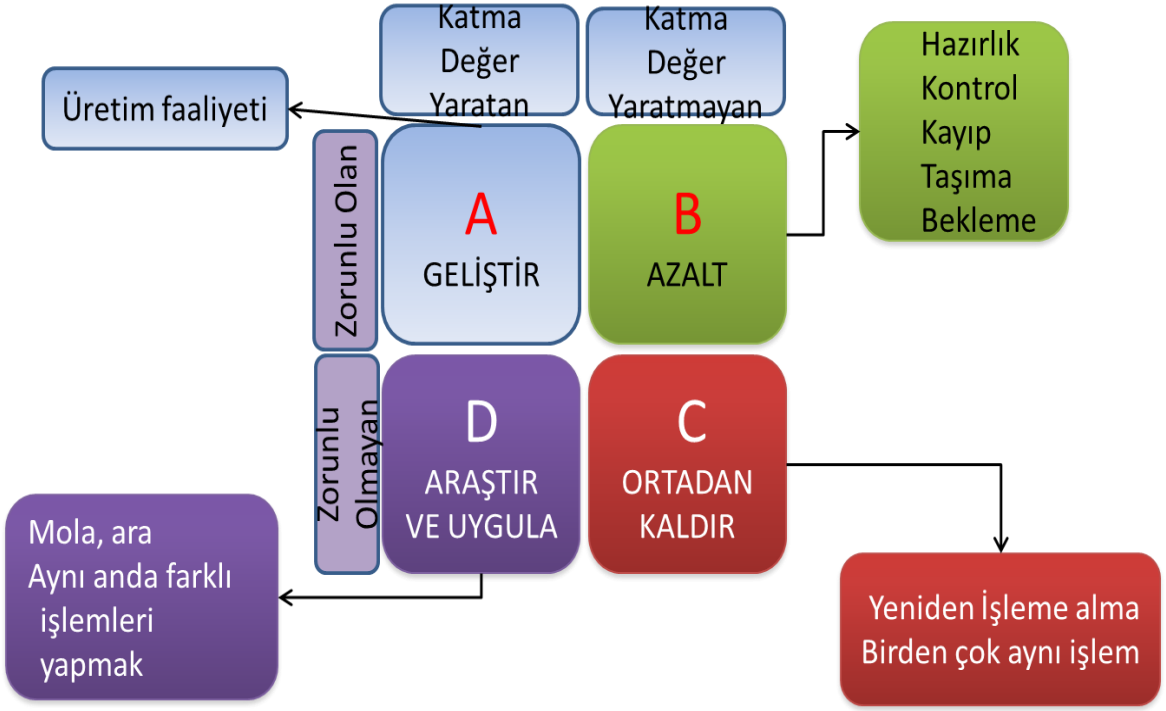
- İK bağlamında organizasyonel yapınızın tekrar gözden geçirin
- İK politikalarınızı yeni döneme göre revize edin
- Evden çalışma süreçlerini kısa ve uzun dönemli planlayın
- Stratejilerinize bağlı olarak personelinizin eğitim ihtiyaçlarını karşılayın
- Uluslararası otoritelerin getirmiş olduğu kurallara göre personelin yapılandırılmasını sağlayın (WHO)

2-TEDARİK ZİNCİRİ VE PLANLAMA YÖNETİMİ

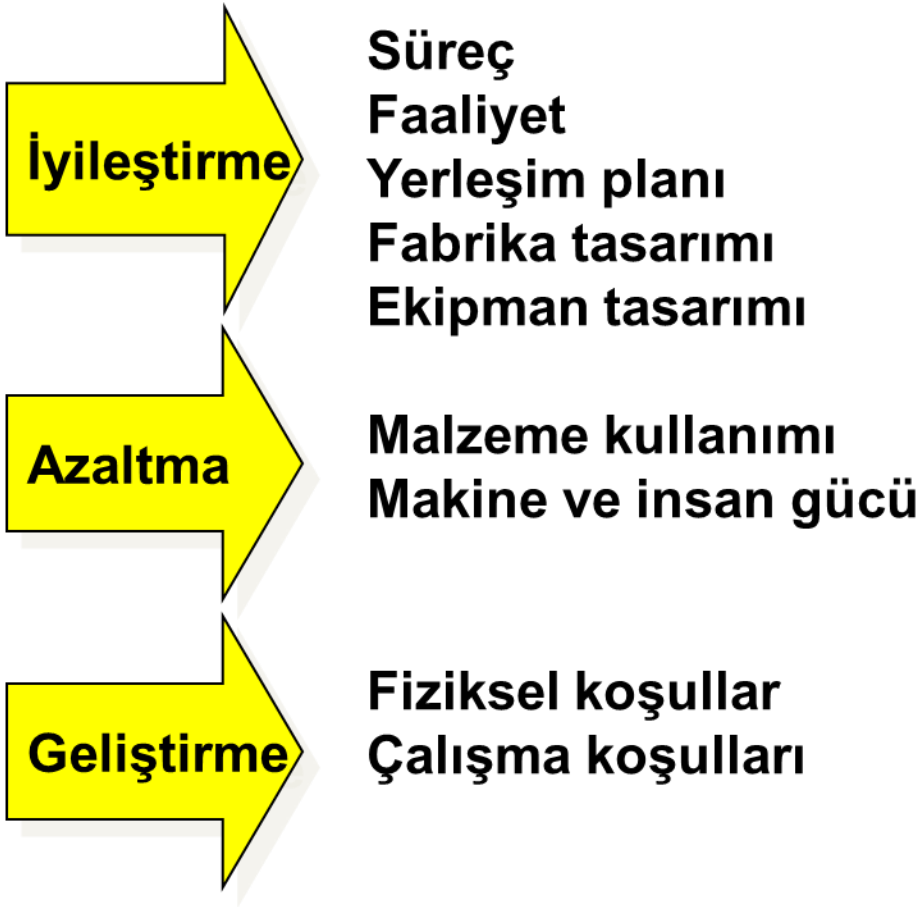
- Tedarik Zinciri alternatiflerini oluşturun (Müşteri, Tedarikçi ilişkisi)
- Mevcut piyasa , rekabet, fiyat alternatiflerini oluşturun.
- Daha hızlı sevkiyat yapın ve tedarikçilerinize daha yakın olun
- Kritik müşteri ve tedarikçilerinizi belirleyin nakit akımında öncelik tanıyın
- Talep tahminlerinizi yenileyin ve müşterilerinizin taleplerini terbiye edin
- Alternatif satış kanallarını geliştirin , izleyin
- Güvenli stok , emniyet stok süreçlerini azaltacak tedarik süreçlerini geliştirin

3- OPERASYONLARIN YÖNETİMİ

- Faaliyetlerinizin zorunlu olmayan ve katma değer yaratmayan giderlerinin azaltmak, yok etme süreçlerini etkinleştirin.



- Sabit maliyetlerinizi düşürün,operasyon sayınızı azaltın



- TÜM GİDERLER DÜŞSÜN (ORANSAL OLARAK)

ANCAK

- EĞİTİM
- AR-GE
- BAKIM
- PAZARLAMA GİDERLERİNİZ ARTSIN…

4- Nakit, Likidite Yönetimi

- Yeterli likiditeyi sağlamak için, öncelikli nakit çıkış ve öncelikle nakit giriş önceliklerinizi seçin
- Tüm dış paydaşlarla şeffaf bir iletişimde bulunun bu süreçlerde büyük önem taşır
- Kar öncelik değil Likidite KRAL
- Stoklarınızın nakite dönüşecebilecek olanları seçin
- Otoritenin sunduğu kredi kaynaklarının uygun olanını kullanın
- İşletmenizin kriz dönemi bütçesi, Nakit Akım Bütçesidir…

5- Müşterilerinizi Koruyun

- Anahtar müşterilerinizi belirleyin
- Bu Müşterinizle sürekli iletişim halinde olun
- Unutmayın kriz sonrası gene Müşterilerinizle ayakta kalacak ve büyüyeceksiniz
- Şimdiden kriz sonrası pazarlama faaliyetlerinizi planlamaya başlayın
- Bu dönemi pazarınızdaki yeni trendlerin ve bu trendlere uygun pozisyon almayı planlayın
  - unutmayın yeni fırsatlar kriz sonraları doğar -

SONUÇ

- Digitalleşme tüm faaliyetlerin vazgeçilmez fonksiyonu olmuştur
- İşletmelerin Personel, Fiziki Alan, Üretim, Satış, Sevkiyat ,Stok yönetimleri yeniden tanımlanacaktır.
- Bu değişime ayak uyduran rekabet fırsatlarını lehine kullanan olacaktır.

✓Finansal Yönetim,

✓Risk Yönetimi,

✓ Esneklik,

✓Mobilite,

✓Kurumsallaşma,

✓Entelektüel Sermaye,

✓Şirket Değeri

kavramları fark yaratan unsurlar olacaktır.

Bir sonraki toplantımız da görüşmek dileğiyle…

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

Doç.Dr.Şevket Sayılgan
sevketsayilgan@gmail.com
0 532 373 96 71

Katılımlarınız için Teşekkür ederim

sevketsayilgan@gmail.com

532 373 96 71