

Araştırma Makalesi

İşletme Bütçeleri ile İşletmelerin Mali Durumunun Analizi

Analysis of Financial Statuses of Enterprises by using Enterprise Budgets

Mirrasoul SEYEDGHOMİ

Doktora Öğrencisi, A.H.B.V. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

rasulgomi@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-6368-7415>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
02.11.2021	29.11.2021	05.12.2021

Öz

Günümüzün hızla değişen iş koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için, uygun politikalar saptanmalı ve uygulanmalıdır. Belirlenen bu politikaların uygulanması bütçeler yardımıyla gerçekleştirilebilir. İşletme yöneticisi, bu politikaları saptayabilmesinde; ekonomik, pazarlama, araştırma-geliştirme ve benzeri etütler gibi mali analizden de yararlanabilir. Bu bağlamda; işletme bütçelerinin düzenlenmesi ve bütçelenmiş mali tabloların analizi işletme yöneticisine planlama sürecinde yol gösterici olması düşünülmektedir.

Çalışmada bütçelenmiş mali tabloların analizi yapılarak işletme yöneticisine ileriye dönük alınması gereken önlemlerin teşhis edebilmesi için bir model oluşturmak ve bir işletmede uygulanması ile bu süreci ayrıntılı olarak açıklamak hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle bütçeleme ve mali analize ilişkin literatür çalışması yapılmıştır. Sonrasında bütçeleme kavramı, işlevleri ve çeşitli bütçeleme ve mali analiz yöntemleri açıklanmıştır. Çalışmanın devamında bir üretim işletmesinde regresyon yöntemiyle gelir ve mali durum tablosu düzenlenmiştir. Söz konusu mali tabloların; yatay, dikey ve oran analizi uygulanarak yorumlanmıştır. Bu yorumlar işletme faaliyetlerinin planlama aşamasında alınması gereken önlemler ve düzeltmesi gereken olası eksikliklerin tespitine olanak sağlanması düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler : Bütçe, Mali Analiz, Proforma Gelir tablosu, Proforma Finansal Durum Tablosu

Abstract

Appropriate policies need to be defined and implemented for enterprises to succeed in today's rapidly changing business conditions. The implementation of such defined policies would be possible through budgets. When defining such policies, enterprise director can avail of financial analyses such as economic, marketing, research and development and other similar surveys. In this sense, it is believed that arrangement of enterprise budgets and analysis of budgeted financial statements would guide the enterprise director through the planning process.

The purpose of this current study is to analyse the budgeted financial statements in order to create a model for the enterprise director to help him detect the measures to be taken for the future. The process of using such a model in an enterprise has been explained in detail. With this in mind, first a literature review has been conducted on budgeting and financial analysis. Afterwards, the concept of budgeting, its functions and various budgeting and financial analysis methods have been explained. In the following section of the study, income and financial status statement has been prepared through regression method in a sample enterprise. The horizontal, vertical and ratio analyses of the said financial statements have been conducted and interpreted. Such interpretations are believed to be helpful for determining the measures to be taken and the possible deficiencies to be rectified during the planning stage of enterprise operations.

Keywords: Budget, Financial Analysis, Proforma Income Statement, Proforma Financial Position Statement

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Seyedghomi,M. 2021 İşletme Bütçeleri ile İşletmelerin Mali Durumunun Analizi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56(4), 2910-2931

Giriş

Çalışmanın amacı, işletme yöneticilerine gelecek dönemdeki faaliyetler ile ilgili isabetli kararlar almasına yardımcı olmak amacıyla; işletme bütçelerinin hazırlanması ve bütçelenmiş mali tabloların analizi ile ilgili yapılabilecek faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koyan ve söz konusu faaliyetleri etkin olarak uygulanmasına olanak sağlayacak bir uygulama modeli önermektir. Bu uygulama modeli ile, işletmelerde, işletme amaç ve hedeflere ulaşabilmesi sürecinde, daha önceden alınması gereken isabetli kararların alınmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmadaki yapılan öneriler, işletmelerde kullanılabilecek etkin bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

Dünyada bütçeleme ve mali analize ilişkin birçok çalışma yapılmış olmakla beraber bu çalışmaların çoğunun söz konusu uygulamaları ayrı ayrı ele almış olduğu görülmektedir. Bu konular ile ilgili yapılan uygulama çalışmaları ise söz konusu uygulamaların tüm aşamalarına ilişkin olarak çok az ipucu sunmaktadır. Türkiye’de bütçeleme ve mali analiz yaklaşımları bir arada ele alınarak yapılan çalışmalar oldukça az sayıdadır. Yapılmış çalışmalar genel olarak tanıtıcı nitelikte olup özellikle uygulamacılar açısından gerekli detayları içermemektedir. Bu bağlamda bu çalışmaların gerek araştırmacılara gerekse de uygulayıcılara yol gösterici olmaları adına daha detaylı ve daha fazla sayıda uygulamalı çalışmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmada, bütçe yardımıyla mali analiz hedeflendiğinden gerek teorik açıklamalarda gerekse de verilen örneklerde örnek işletmede düzenlenen çeşitli bütçelerin düzenleme tekniklerine yer verilmemiştir. Çalışmada, “Proforma mali tabloların analizi işletmelerde karar alabilme açısından yararlı mıdır?” ve “Yaygın olarak kullanılan analiz yöntemleri bütçelenmiş mali tablolar içinde kullanılabilir mi?” sorularına cevap aranmıştır. Çalışmada öncelikle, bütçeleme ve mali analiz konularının yapısını ortaya koymak amacıyla literatür taraması yapılmış sonrasında bütçeleme ve mali analiz sürecinin aşamaları ve işleyişi bir örnek işletme uygulaması vasıtasıyla somut olarak ortaya konulmuştur.

Bütçe Kavramı

Günümüzde ülkeler ve şirketler arasında bilgi iletişim teknolojilerinde birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmeler işletmelerin ticari hayatını da etkilemektedir. Örneğin televizyon, telefon, faks, e-mail, elektronik ödeme, para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI) sistemi ve internet, elektronik ticaret açısından önemli bir konuma gelmiştir (Turnaoğlu, 2015). Bunların yanı sıra blockchain platformuyla çalışan kripto paralar, işletmelerin ticaret alışkanlıklarının ötesinde bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu bağlamda yönetime düşen sorumluluklar da artmış ve işletmelerin gelişimini ve başarısını sürdürülebilir hale getirmek için planlama ve bütçeleme işlevlerinin önemi daha da artmıştır (Püskül, 2010). Yönetim fonksiyonlarından olan planlamanın taktiksel planı olarak nitelendirilen bütçeleme konusu bu kısımda ele alınmıştır. Öncelikle bütçe kavramı açıklanmaya çalışılmıştır, sonra bütçe işlevleri, bütçe ilkeleri, bütçe altyapısı, bütçe türleri ve bütçeleme sistemleri sırasıyla açıklanmıştır.

Kelime anlamı olarak bütçe kelimesi Fransızca “bougette” dayanmakta olup para çantası veya torbası anlamına gelmektedir. İngilizcede “budget” kelimesi de aynı kökten gelmektedir (Yalkın, 1989, s. 14). Türkçe’de ise bütçe kelimesinin anlamı; bir işletmenin, kuruluşun, devletin veya ailenin gelecekteki belirli bir süre zarfındaki gelir ve giderlerin öngörüsü ve planlaması olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2017).

Bütçe kavramından hareketle işletme bütçesini, işletmelerin bütçe komitesi veya üst yönetimince belirtilen hedefler, amaçlar ve politikaların sayısallaştırılmış resmi bir ifadesi olarak tanımlamak mümkündür (Haftacı, 2005, s. 1). Büyükmirza’ya (2013, s. 663-664) göre işletme bütçesi, işletmenin hareket planını rakamlarla ifade edilmesinden ibarettir. İşletmenin çeşitli birimleri hedeflerini sayısal olarak belirleyerek; işletmenin aynı zaman dilimi içinde hedeflenen karı, nakit akışı ve finansal durum tablosunu hazırlamış olurlar. Hansen ve Moven (2005, s. 310) ise işleme bütçesini gelecekteki faaliyetlere yön veren ve hedefleri belirleyen finansal bir plan olarak tanımlamaktadırlar. Püskül (2010: 4) İşletme bütçelerini gelecek için bir planlama aracı ve geriye dönük bakıldığında ise bir kontrol aracı olarak tanımlar. İşletme bütçesi işletmedeki tüm birimlerinin hedeflerini bir araya toplamış yönetsel, sayısal ve finansal bir plandır (Welsch, Hilton ve Gordon, 1988, s. 287).

Bütçelemenin İşlevleri

Welsch ve diğerleri (1988, s. 287) bütçelemeyi geniş anlamda, hedeflenen kar ve bu kara ulaşmak için yapılan yönetim faaliyetlerinin yerine getirmesini sağlayan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlar. Yukarıda bahsedildiği gibi; planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol, yönetimin temel fonksiyonları olarak bilinir. İşletme bütçelerinin değerini ve etkinliğini belirleyen faktör ise işletme yönetimine sağladığı faydalardır. İşletme bütçeleri ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler bütçeleme işlevleri başlığı altında; planlama, koordinasyon, iletişim, yöneltme, kontrol ve başarı değerlendirme aracı olarak altı başlıkta sıralanabilir (Drury, 2018, s. 371).

İşletme Bütçelerinin Düzenleme Süreci

Bütçeleme süreci başlamadan önce, işletmenin stratejik plan olarak bilinen uzun vadeli planı hazırlamış olmalıdır. Stratejik planlama, bir işletmenin gelecekteki operasyonlarının yönlendirilmesi gereken vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin belirtilmesiyle başlar. İşletmenin vizyonu ve misyonu çerçevesinde belirlenen kurumsal hedefler, işletmenin genel hedefleri ile ilgilidir. Hedefler daha spesifik olmalı ve saptanan hedefleri veya elde edilecek sonuçları temsil etmelidir. Bu hedefler normalde ölçülebilirler şekilde; hedeflenen kar veya satış seviyeleri, sermaye getirisi, büyüme oranları veya pazar payı gibi finansal terimlerle ifade edilir (Drury, 2018, s. 369).

Kısa vadeli hedefler yıllık işletme planlarıdır ve bir işletmenin her bölümünü içerir, uzun vadeli stratejik planlardan çok daha ayrıntılıdır. Yıllık bir çalışma planı, işletmenin uzun vadeli hedefleri çerçevesinde gelecek bir yılın ihtiyaçlarını ifade etmelidir. Süreç; satış ve kar hedefleri, insan kaynakları ihtiyaçları ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımı hakkında kararlar almayı gerektirir. Yıllık işletme planında belirlenen kısa vadeli hedefler, bir işletmenin o yılki işletme bütçelerinin temelini oluşturur (Crosson ve Needles, 2011, s. 251). Bu bağlamda işletmenin uzun vadeli satış tahminleri yapılır. Sonraki adımda üretim bileşim stratejisi oluşturulur, kısa vadeli satış tahminleri çeşitli tahmin teknikleri ile yapılır. Kısa vadeli satış tahminlerine dayanarak; üretim bütçesi, pazarlama ve dağıtım bütçesi, araştırma ve geliştirme bütçesi ve finansal kontrol politikasına ilişkin bütçeler hazırlanır. Sonrasında bu bütçelerin finansal sonuçları yansıtan proforma finansal tablolar hazırlanır.

İşletmelerde gider merkezleri tarafından hazırlanan bütçeler genel bütçe adı altında bir araya toplanmaktadır. Genel bütçe, işletme birimleri tarafından gelecekteki belirli bir dönem zarfında satışların, üretim hacminin, satış maliyetlerinin, faaliyet giderlerinin ve diğer finansal etkisi olan işlemlerin tahmin edilmesini ifade etmektedir. Bütçeler, dönem başında bir standart, hedef ya da plan iken dönem sonu itibarıyla, performans değerlendirme sürecinde bir kontrol aracıdır (Shim and Siegel, 2005, s. 77).

Finansal Tablolar ve Unsurları

Finansal tablolar, muhasebenin tanımında yer alan raporlama işlevinden doğan bir kavramdır. Raporlama ile işletmede meydana gelen olayları belirli dönem aralıklarıyla ilgili finansal tablo kullanıcılarına aktarmak mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla finansal tablolar muhasebe sistemi içerisinde önemli bir kavramdır. Finansal tablolar, muhasebe sistemi içinde kaydedilen ve toplanan bilgilerin, belirli zaman aralıklarıyla bu bilgileri kullanacak ilgili taraflara iletilmesini sağlayan araçlar olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1998, s. 4).

Kamu Gözetim Kurumu'nun 2020 yılında yayımladığı finansal raporlama standartlarına göre; finansal tabloların amacı, işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları hakkında ilgili tarafların alacakları kararlarda faydalı olacak nitelikte finansal bilgi sunmaktır. Finansal tablolar ayrıca, yöneticilerin işletmenin kaynaklarını ne etkinlikte kullandıklarını gösteren bilgiler sağlar. Finansal tablolar aşağıdaki tablolar ve açıklayıcı notlardan oluşur: a) Finansal Durum Tablosu, b) Kâr veya Zarar Tablosu, c) Nakit Akış Tablosu, d) Özkaynak Değişim Tablosu ve e) Önemli muhasebe politikalarını ve diğer açıklayıcı bilgileri içeren dipnotlar.

Mali Analiz Kavram ve Teknikleri

İşletmeler yatırım aşamasında sermaye bütçeleme sürecinde, faaliyet aşamasında planlama, yeni yatırım ve bütçeleme faaliyetlerine kadar birçok konunun saptanmasında ve karar alma sürecinde finansal analizden yararlanmaktadırlar. Finansal analizde finansal tablolardaki verilerden faydalanarak mali

tablo bileşenleri birbiriyle karşılaştırılabilmektedir. Finansal tablolar, işletme yöneticilerine işletmenin çeşitli faaliyetleri ile ilgili yeterli bilgi sağlayarak faaliyetlerin performansını ölçmede çok yararlı bir araç işlevi görür. Mali tabloları oluşturan kalemlerin karşılaştırılması yoluyla işletmede yatırım kararlarının alınmasında, saptanan amaçlara ne derecede ulaşıldığını, nasıl bir finansman kaynağından faydalandığını, belirlenen stratejilerin verimliliği ve ekonomik katma değer gibi pek çok mali analiz yapılabilir (Akgüç, 2011, s. 397).

Bir işletmenin finans politikaları açısından yeterince gelişmeyi sağlamış olduğunu saptamak için, finansal analiz kapsamında finansal tablolardaki hesapların tarihsel değişimi, bu hesaplar arasındaki ilişkileri tespit edilmekte ve bu ilişkiler değerlendirilerek yorumlanmaktadır (Onat, 2007).

Finansal analiz literatürde yatay analiz, dikey analiz, trend analizi ve oran analizi olarak yapılmaktadır.

Yatay Analiz: Karşılaştırmalı tablolar analizi farklı tarihlerde hazırlanmış finansal tablolarda yer alan kalemlerde görülen değişimlerin incelenerek yorumlanması işlemi olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu analiz tekniğinde işletmenin birkaç dönemine ait finansal tabloları yan yana konularak işletmenin iktisadi ve finansal yapısında meydana gelen gelişmeler hakkında önemli bilgiler elde edilebilmektedir (Önal, Karadeniz ve Koşan, 2006).

Dikey Analiz: İşletmenin finansal tablolarındaki hesapların toplam içerisindeki payının yüzdesini ölçen, yıllar itibarıyla gerçekleştirilen değerlemeler ile işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi veren çok önemli, faydalı ve aynı zamanda basit bir analiz tekniğidir. Bu analiz yönteminde, bilançodaki hesap guruplarının toplamı bilanço büyüklüğüne bölünür ve yüzde olarak gösterilir (Soylu, 2004). Gelir tablosunun incelenmesinde genellikle gelir tablosu kalemlerinin net satışlara orantılanmasıyla, net satış tutarının yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Önal ve diğerleri, 2006).

Trend Analizi: Trend analizi, işletmenin en az beş yılı içeren mali durumuna ilişkin kalemlerinin değişim trendini belli bir yılın sonuçlarıyla kıyaslayan bir mali analiz yöntemidir (Gallagher and Andrew, 2003, s. 104). Trend analizinde amaç, ilgili kalemin durumunda meydana gelen artış veya azalışları tespit etmektir (Küçükşavaş, 2005, s. 639). Söz konusu analiz tekniğinde işletme için her açıdan normal bir dönem temel olarak alınır ve ilgili döneme ait tutarlar yüz kabul edilerek işletmenin birbirini izleyen dönemlere ilişkin finansal tablolarında yer alan finansal kalemlerinin temel alınan yıla göre değişimi yüzde olarak hesaplanır (Akgüç, 2011, s. 338).

Oran Analizi: Oran analizini finansal analiz teknikleri arasında en yaygın kullanılan analiz tekniği olarak nitelendirmenin ve işletmenin durumu hakkında diğer analiz teknikleri arasında daha detaylı bilgi sağlayabilen finansal analiz tekniği olarak değerlendirmenin yanlış olmayacağı düşünülmektedir (Bakır, 2009, s. 132). İşletmeler faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde finansal tablolarda yer alan kalemlerden çok söz konusu kalemler arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin değişim yönüne baktıklarında daha anlamlı sonuçlar alabilmektedirler (Orhan ve Yazarkan, 2011). Finansal tablolarda yer alan iki kalemin arasındaki ilişkinin matematiksel olarak ifadesine oran veya rasyo denilmektedir (Langemeier, 2004, s. 2).

Bütçelenmiş Mali Tabloların Analizi

Firmalardönem sonu itibarıyla geçmiş döneme ait mali tabloların analizini yapmaktadırlar. Bu analiz ışığında firma ile ilgili yaşanan sorunlar ve bu sorunların giderilmesi için alınması gereken önlemler tespit edilir. Bu noktada önemli bir husus geçmiş döneme ait mali tablolarının analizi sonucu tespit edilen sorunlar ve bu sorunların giderilmesi için alınması gereken önlemler her zaman gelecek dönem için geçerli olmayabilir çünkü geçmiş dönemdeki sorunlar gelecek dönem zarfında tekrarlanmayabilir. Tam da bu noktada bütçelenmiş mali tabloların analizi önem kazanmaktadır. Bu tabloların analizine dayanarak tespit edilen sorunlar ve bu sorunların giderilmesi için alınması gereken önlemlerin daha etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle işletmelerin satış bütçeleri ve satışların tahsilat planı, satın alma bütçesi, faaliyet giderleri bütçesi ve düzenlenen diğer çeşitli bütçeler göz önünde bulundurularak hazırlanan proforma mali tabloların analizi işletmeler açısından daha doğru ve gerçekçi kararlar alabilmesine yol açacaktır. Örneğin proforma mali tabloların analizinde, asit test oran ilgili firmanın faaliyette bulunduğu sektör ortalamalarının altında çıkarsa, bu durum firmanın ileriye dönük likidite sorunun yaşayabileceği anlamına gelir. Bu tespit ileriye dönük olduğu için firma şimdiden yapılması

gereken önlemlere hazırlıklı olacaktır. Bu yüzden geleceğe dönük önlemlerin alınması açısından proforma mali tabloların analizi önem arz etmektedir.

Literatür

Literatürde, işletmelerde bütçe uygulaması ve işletme mali tablolarının analizi ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle bir konu üzerinde durulmuş nadiren ise bütçe yardımıyla mali analiz konusu çalışılmıştır.

Mauro, Cinquini ve Sinervo (2019) tarafından işletme içi kilit aktörlerin dinamiklerinin performans tabanlı bütçeleme süreci üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İşletme içindeki farklı bölümlerin sağlam dinamiklerinin eksikliği bütçeleme sürecinde sorunlar yaratmakta olup işe karşı direnç etkisi oluşturulduğu tespit edilmiştir.

McVay (2015) bütçe tahminlerinin yapılması için kullanılan ve literatürde kısaca ELM olarak da geçen Detaylandırma Olasılık Modeli üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada regresyon yöntemi kullanarak 107 MBA öğrencisine anket uygulaması yapılmış ve sonuç olarak ELM tahminlerinin bütçeleme sürecinde kullanılması genel olarak desteklenmiştir.

Rusya’da yapılan bir çalışmada bütçelemenin türleri ve faydalarını araştıran Subbotina, Rahimov, Anikina (2016) bütçelemenin etkili bir yönetim aracı olarak finansal planlar ve performans amaçlarına ulaşılmasına olanak sağladığının tespit etmiştir. Bütçelemenin güvenilir bir şekilde uygulanması durumunda işletmenin performansını ve rekabet gücünü önemli ölçüde artırabilen bir işletme yönetimi teknolojisi olduğu sonucuna varmışlar.

Wedyan, Jaradat, Bshayreh (2016) Ürdün’de yapılan bir çalışmada işletme bütçelerinin gelir ve gider tahminlerindeki önemini incelemiştir. Çalışmada Agaba Ekonomik Serbest Bölgesindeki işletmelerin verilerini anket yöntemi ile toplayarak kullanılmış ve gelir ve gider tahminlerinde istatistiksel yöntemler kullanılmayacağını ve bütçe hazırlarken, üretim giderlerinin yanı sıra işletme faaliyet giderlerinin tahmininde de standart maliyet yönteminin benimsemesini önermiştir.

Romanya’da geleneksel bütçeleme ile bütçeleme ötesi yaklaşımının karşılaştırmasını inceleyen Réka, Ştefan, Daniel (2015) literatür değerlendirmesi yapmışlar ve geleneksel bütçelemenin genellikle mevcut ortam için uygun olmasa da kuruluşlar arasında hala çok popüler olduğunu ve yakında ortadan kaldırılmayacağını tespit etmişlerdir. Bütçelemenin ötesinde, yönetim muhasebesinin gelecekteki iş operasyonlarına ve performansına katkısını canlandıracağına inanmaktadırlar.

Andekina ve Rakhmetova (2013) örnek işletmenin mevcut durumunun finansal analizini yapmışlardır. Dinamik Normatif modeli kullanılan bu çalışmada teşhis yöntemine dayanarak, yöneticiler, çoğunlukla işletmenin ekonomik operasyonların bütüncü göstergelerini etkileyen endeksleri ve bunların ilişkilerini kolayca belirleyebilir, değerlendirebilir ve stratejiyi uygulama sürecinde normatif model, ekonomik kararlar için düzenleyici bir araç görevi görebilir sonucuna ulaşmışlardır.

Hasanaj ve Kuqi (2019) işletmede finansal tabloların analizi ve finansal göstergelerin önemini araştırmışlardır. “X” İşletmesinin 2015-2016 yıllarını kapsayan mali tablolarını analitik teknikler ile analizi yapılmış ve bu analizlerin alınacak kararların temelini oluşturduğunu, mali durumunu ve analizin yapıldığı dönemlerde nasıl işlediğini ve bu işletmedeki gelecekteki eğilimlerin neler olduğunun belirlenebileceğini, bu raporların, önce şirketin nasıl performans gösterdiğini öğrenmek isteyen ve ardından yatırım yapıp yapmayacağına karar veren potansiyel yatırımcılar tarafından da kullanılabileceğini tespit etmişlerdir.

Yahya ve Hidayat (2020) 2014-2018 yılları arasında Indonesia Stock Exchange (IDX) de işlem gören otomotiv şirketlerinde Cari Oranın, Toplam Borcun Toplam Varlıklara Oranının, Toplam Varlık Devir Hızı ve Aktif Getirisinin Kazanç Sürekliliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada analiz yöntemi olarak regresyon modeli kullanılmış ve sonuç olarak Cari Oranın, Toplam Borcun Toplam Varlıklara Oranının, Toplam Varlık Devir Hızı ve Aktif Getirisinin Kazanç Sürekliliği üzerinde hem kısmen hem de eş zamanlı olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır.

Osadchy, Akhmetshin, Amirova, Bochkareva, Gazizyanova, Yumashev (2018) çalışmalarında diyalektik yöntem, sistem yöntemleri ve yapısal ve işlevsel analiz, tarihsel ve karşılaştırmalı yöntemler ile karar alam sürecinde kullanılacak veri olarak finansal tabloların kullanılmasını değerlendirmişler ve

finansal tabloların güvenilirliğini sağlamak için, analitik prosedürlere sistematik bir yaklaşımın özel bir yer tuttuğu çeşitli araçların kullanılması gerektiğini saptamışlar ayrıca finansal raporlama ve analizi, şirketin finansal ve ekonomik faaliyetlerini yönetme sorunlarını belirlemek, sermaye yatırım harcamaları seçimi ve belirli göstergeleri ve genel olarak finansal performansı tahmin etmek için bir araç görevi gördüğünü ve şirketin performansını olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir.

Sultan (2014) Iraqi Stock Exchange de işlem gören alkolsüz içecekler üreten işletmeler üzerinde bir çalışma yapmıştır. 2004-2013 yıllarını kapsayan bu çalışmada oran analizi, karşılaştırmalı mali tablolar ve trend analizi kullanılmakta ve yapılan analiz sonucu, Haziran 2007'den Haziran 2009'a kadar gri alanlar olduğunu ortaya koymaktadır, bu da karlılık oranlarının düşmesine ve ardından Bağdat Meşrubat Endüstrisinin iki yıl boyunca performansının düşmesine neden olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak, ROE'nin bir firmanın karlılığının en kapsamlı ölçüsü olduğunu savunmakta ve yatırım, finansman ve temettü kararlarında dikkate alınmasını tavsiye etmiştir. ROE, bir firmayı değerlendirip iyileştirme tavsiyelerinde bulunurken tüm işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve tüm muhasebe ve finans kullanıcılarının işine gelen bir araç olduğunu savunmuştur.

Kanapickiene ve Grundiene (2015) 1998-2008 yıllarını kapsayan çalışmalarında 40 hileli mali tablo ve 125 hilesiz mali tabloları ile ilgili oran analiz yaparak hile bulma analizi yapmışlardır. Karlılık, likidite, finansal yapı oranlarının en sık analiz edildiğini tespit ederek deneysel araştırma sırasında 51 finansal oran inceleyerek finansal tablolardaki değerlerin hileye işaret edebilecek değerlerini tespit etmişlerdir.

Veriler

İşletme bütçeleri ile işletmelerin mali durumunun analizi için kullanılan ham verilerin büyük bir kısmı örnek işletmenin paket programından faydalanarak Excel formatında bir araya toplanmıştır. Bu bilgiler ışığında işletmenin çeşitli bütçeleri düzenlenmiştir. Düzenlenen bu bütçelerden faydalanarak işletmenin mali analizi yapılmıştır. Uygulamanın temelini oluşturan bilgiler; Üretim Standartları Tablosu, Mamul içindeki hammadde ve malzeme miktarını yansıtan Ürün Ağaçları ve Mamul Satış ve Hammadde Alış Fiyatları Tablosudur.

Kapsamlı Bütçenin Düzenlenmesi

Firmaya ait verilerden faydalanarak öncelikle kapsamlı bütçe düzenlenmiştir. Fakat çalışmanın bütünlüğünün bozulmaması açısından bölüm bütçelerine yer verilmemiştir. Söz konusu bölüm bütçelerinden türetilmiş çalışma konusunu oluşturan proforma mali tablolardan sadece proforma gelir ve proforma mali durum tablolarına yer verilmiştir.

Proforma Gelir Tablosunun Hazırlanması

Bölüm bütçelerinden düzenlenen işletmenin yıllık proforma gelir tablosu aşağıdaki gibidir:

	2021	2020
Hasılat	146.028.527	82.694.346
Satışların Maliyeti	(122.405.043)	(67.975.369)
Brüt Kar	23.623.484	14.718.977
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	(5.295.261)	(4.052.923)
Genel Yönetim Giderleri	(1.618.708)	(1.232.237)
Faaliyet Karı	16.709.516	9.433.817
Diğer Faaliyetlerden Gider ve Zararlar	(1.233.601)	(749.893)
Finansman Gideri	(2.863.636)	(2.745.247)
Vergi Öncesi Kar	12.612.279	5.938.677
Vergi Gideri	(1.891.842)	(890.802)

Dönem Net Karı**10.720.437****5.047.876**

Gelir tablosunun hasılat kalemi satış bütçesinden alınmıştır. Satışların maliyeti kalemi ise üretim bütçesi bilgilerinden faydalanılarak elde edilmiştir.

Proforma Finansal Durum Tablosunun Hazırlanması

İşletmenin mali durum tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Türk Lirası Olarak			
Varlıklar			
Hazır Değerler	1.303.089	1.638.360	1.483.478
Alacaklar	28.277.877	23.621.124	20.683.837
Stok	30.835.039	23.476.405	22.601.959
Diğer Dönen Varlıklar	980.498	937.654	845.042
Dönen Varlıklar	61.396.503	49.673.542	45.614.315
Maddi Duran Varlıklar	25.255.246	23.748.161	20.185.937
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	383.971	319.976	263.980
Diğer Duran Varlıklar	104.545	104.545	104.545
Duran Varlık	25.743.763	24.172.682	20.554.462
Toplam Varlıklar	87.140.266	73.846.225	66.168.777
Yükümlülükler			
Mali Borçlar	2.200.000		
Ticari ve Diğer Borçlar	20.603.339	19.340.730	16.439.621
Karşılıklar	495.786	413.155	326.393
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	743.679	619.733	675.509
Kısa Vadeli Yükümlülükler	24.042.804	20.373.618	17.441.522
Mali Borçlar	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Ticari ve Diğer Borçlar	164.440	474.877	436.887
Karşılıklar	892.415	743.679	580.070
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	594.943	619.733	669.311
Uzun Vadeli Yükümlülükler	17.651.798	17.838.289	17.686.268
Toplam Yükümlülükler	41.694.602	38.211.907	35.127.790
Özkaynaklar			
Sermaye	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Yedekler	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Birikmiş Kar/Zarar	17.945.664	8.134.318	3.540.988
Toplam Özkaynaklar	45.445.664	35.634.318	31.040.988
Toplam Özkaynaklar ve Yükümlülükler	87.140.266	73.846.225	66.168.777

Örnek İşletmede Bütçe Üzerinden Mali Durumunun Analizi

Normalde mali analiz tarihsel verile dayanarak yapılmakta ve işletmenin geçmişe dönük finansal durumu, faaliyet verimliliği, karlılık düzeyleri, varlıkları verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı gibi konuları analiz edilmektedir.

Bu çalışmada işletmenin geriye dönük bilgilerinin analizi yerine bütçelenmiş ileriye dönük mali tabloları analiz ele alınmıştır. Tarihsel veriler kullanarak analiz yapıldığında geçmiş döneme ait faaliyet sonuçları ile ilgili yorum yapılır, bu da işletme yöneticisi açısından geçmişe dönük karar ala bilememesinden dolayı pek fayda sağlayamayabilir. İşletme yöneticisi, işletmenin gelecek dönemlerdeki faaliyet sonuçlarını yansıtan mali tabloların analizi ve yorumlarının yapılması, işletme yöneticisine dönem başlamadan önce alması gereken önlemler konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bütçelenmiş mali tabloların analizi, işletme yöneticisine; finansal analiz işletme yöneticilerine, işletmenin planladığı faaliyetlerin etkili bir biçimde yürütülmesi için yeterli kaynağa sahip olup olmadığı, işletmenin kapasite kullanımın, faaliyet maliyetlerinin ve fiyatlama politikalarının değerlendirilmesi, işletmenin likidite durumunun incelenmesi, işletmenin karlılık durumunun değerlendirilmesi, sermaye yapısının değerlendirilmesi, aktiflerin verimli olarak kullanılması ve işletme ile ilgili çeşitli trendler ile ilgili konularda bilgi sağlayarak bu konularda önlemlerin alınabilmesi için daha önceden hazırlıklı olmasını sağlayacaktır.

DİKEY ANALİZ

İşletmenin Gelir Tablosunun dikey analizi aşağıda verilmiştir: 2019 ve 2020 yılı gerçekleşen rakamlar 2021 yılı rakamlar ise bütçelenmiş rakamlardır.

	2021- Bütçelenmiş		2020		2019	
	TL	Yüzde	TL	Yüzde	TL	Yüzde
Hasılat	146.028.527	100,00	82.694.346	100,00	78.559.629	100,00
Satışların Maliyeti	(122.405.043)	(83,82)	(67.840.616)	(82,04)	(62.226.584)	(79,21)
Brüt Kar	23.623.484	16,18	14.853.730	17,96	16.333.045	20,79
Pazarlama, Satış Ve Dağıtım Giderleri	(5.295.261)	(3,63)	(4.052.923)	(4,90)	(3.444.985)	(4,39)
Genel Yönetim Giderleri	(1.618.708)	(1,11)	(1.232.237)	(1,49)	(1.072.046)	(1,36)
Faaliyet Karı	16.709.516	11,44	9.568.570	11,57	11.816.015	15,04
Diğer Faaliyetlerden Gider Ve Zararlar	(1.233.601)	(0,84)	(749.893)	(0,91)	(809.885)	(1,03)
Finansman Gideri	(2.863.636)	(1,96)	(2.880.000)	(3,48)	(2.880.000)	(3,67)
Vergi Öncesi Kar	12.612.279	8,64	5.938.677	7,18	8.126.130	10,34
Vergi Gideri	(1.891.842)	(1,30)	(890.802)	(1,08)	(1.218.920)	(1,55)
Dönem Net Karı	10.720.437	7,34	5.047.876	6,10	6.907.211	8,79

- **Satışların Maliyetindeki Değişiklik:** Bütçe döneminde satışların maliyeti 2020 yılına göre %1,78 oranında artışla satış tutarının %83,82'si olarak planlanmıştır. Bu oran 2020 yılında %82,04 olarak gerçekleşmiştir. Bu artışın sebebini ise üretilmesi planlanan yeni mamullerin yeni pazarlara açılabilmesi için kâr marjının düşük tutulması olarak yorumlanabilir.
- **Brüt Kar Marjındaki Değişiklik:** Brüt kâr marjı bütçe dönemi için %16,18 olarak planlanmıştır. Bu oranın 2020 yılına göre %1,78 oranında bir düşüş yaşayacağı tahmin edilmiştir.
- **Faaliyet Giderlerindeki Değişiklik:** Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, satış tutarının %3,63'ü olarak gerçekleşeceği ve genel yönetim giderleri satış tutarının %1,11'i kadar gerçekleşeceği tahmin edilmiştir. Toplam faaliyet giderleri satışın %4,74'ü olarak bütçelenmiştir. Bu oran geçmiş yıl gerçekleşen %6,39 oranına göre %1,65 azalış göstermiştir.
- **Faaliyet Karındaki Değişiklik:** Bütçe dönemi için hesaplanan faaliyet karı satışın %11,44'tür. Bu oran 2020 yılı için %11,57 olarak gerçekleşmiştir. Satışların maliyetindeki %1,58 artış ve faaliyet giderlerindeki %1,65 azalışın sonucu faaliyet karında %0,13'lük bir artışa sebep olacağı öngörülmüştür.
- **Diğer Faaliyetlerden Gider ve Zararlardaki Değişiklik:** Bütçe dönemi için tahmin edilen diğer faaliyetlerden gider ve zararlar, hasılatın %0,84'üdür. Bu oran 2020 yılı için %0,91 olarak

gerçekleştiğine göre %0,07 azalış göstermiştir. Satışların maliyetindeki %1,58 artış ve faaliyet giderlerindeki %1,65 azalışın sonucu faaliyet karında %0,13'lük bir artışa sebep olacaktır.

- **Finansman Giderlerindeki Değişiklik:** Finansman giderleri satış tutarının %1,96'sı olarak tahmin edilmiştir. Bu oran 2020 yılındaki gerçekleşen %3,48'ye göre %1,52 oranında bir azalış yaşanmıştır. Bu da işletme faaliyetleri ve satış tutarındaki artış ile ilgili finansman ihtiyacının karşılanmasında yabancı kaynaktan daha düşük tutarlarda faydalandığı anlamına gelmektedir.
- **Vergi Öncesi Kar, Vergi Gideri ve Net Kardaki Değişiklik:** Bütçe dönemindeki vergi öncesi karın hasılatla oranı %8,64 olarak tahmin edilmiştir. İşletmenin 2020 yılındaki vergi öncesi karı %7,18 olarak gerçekleşmiştir. Bu artışın sebebi; satışların maliyeti ve genel yönetim giderlerindeki azalışlardır.
- **Vergi Giderindeki Değişiklik:** İşletmenin bütçe dönemindeki vergi gideri ise hasılatın %1,30'ü olarak hesaplanmıştır. Bu oranda 2020 yılında %1,08 olarak gerçekleşmiştir. Bu artışın sebebi ise vergi öncesi karın %1,47 artışı olarak yorumlanabiliriz.
- **Net Kardaki Değişiklik:** İşletmenin bütçe dönemindeki net karının %7,34 olacağı tahmin edilmiştir. Bu oran 2020 yılında %6,10 olarak gerçekleştiğine göre bütçe döneminde %1,24 artış göstereceği öngörülmüştür. Bu artışın sebebi ise satışların maliyetindeki %1,78 artış, faaliyet giderlerindeki %1,65 azalış, diğer faaliyetlerden gider veya zararlarındaki %0,06 azalış, finansman giderlerindeki %1,52 azalış ve vergi giderindeki %0,22 artışının sonucu olarak değerlendirilebilir.

İşletmenin bütçelenmiş mali durum tablosunun dikey analizi aşağıda verilmiştir:

	2021			2020			2019		
	TL	Grup Toplamı a Oranı %	Genel Toplam ı Oranı %	TL	Grup Toplamı a Oranı %	Genel Toplam ı Oranı %	TL	Grup Toplamı a Oranı %	Genel Toplam ı Oranı %
Varlıklar									
Hazır Değerler	1.303.089	3,07	1,67	1.638.360	6,25	2,86	1.483.478	6,30	2,81
Alacaklar	16.369.306	38,52	21,01	8.169.758	31,16	14,28	7.217.063	30,65	13,69
Stok	23.837.511	56,10	30,60	15.476.405	59,02	27,06	14.001.959	59,46	26,57
Diğer Dönen Varlıklar	980.498	2,31	1,26	937.654	3,58	1,64	845.042	3,59	1,60
Dönen Varlıklar	42.490.405	100,00	54,55	26.222.177	100,00	45,85	23.547.541	100,00	44,68
Maddi Duran Varlıklar	34.916.654	98,62	44,82	30.549.723	98,63	53,41	28.785.937	98,74	54,62
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	383.971	1,08	0,49	319.976	1,03	0,56	263.980	0,91	0,50
Diğer Duran Varlıklar	104.545	0,30	0,13	104.545	0,34	0,18	104.545	0,36	0,20
Duran Varlık	35.405.171	100,00	45,45	30.974.245	100,00	54,15	29.154.462	100,00	55,32
Toplam Varlıklar	77.895.576		100,00	57.196.421		100,00	52.702.004		100,00
Yükümlülükler									
Mali Borçlar	2.200.000	18,54	2,82	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Ticari ve Diğer Borçlar	7.413.982	62,48	9,52	2.690.927	72,26	4,70	2.972.847	74,79	5,64
Karşılıklar	890.887	7,51	1,14	413.155	11,09	0,72	326.393	8,21	0,62
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	1.361.827	11,48	1,75	619.733	16,64	1,08	675.509	17,00	1,28

Kısa Vadeli Yükümlülükler	11.866.696	100,00	15,23	3.723.815	100,00	6,51	3.974.748	100,00	7,54
Mali Borçlar	16.000.000	77,73	20,54	16.000.000	89,69	27,97	16.000.000	90,47	30,36
Ticari ve Diğer Borçlar	2.164.440	10,52	2,78	474.877	2,66	0,83	436.887	2,47	0,83
Karşılıklar	892.415	4,34	1,15	743.679	4,17	1,30	580.070	3,28	1,10
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	1.526.362	7,42	1,96	619.733	3,47	1,08	669.311	3,78	1,27
Uzun Vadeli Yükümlülükler	20.583.216	100,00	26,42	17.838.289	100,00	31,19	17.686.268	100,00	33,56
Toplam Yükümlülükler	32.449.912		41,66	21.562.104		37,70	21.661.016		41,10
Özkaynaklar									
Sermaye	25.000.000	55,01	32,09	25.000.000	70,16	43,71	25.000.000	80,54	47,44
Yedekler	2.500.000	5,50	3,21	2.500.000	7,02	4,37	2.500.000	8,05	4,74
Birikmiş Kar/Zarar	17.945.664	39,49	23,04	8.134.318	22,83	14,22	3.540.988	11,41	6,72
Toplam Özkaynaklar	45.445.664	100,00	58,34	35.634.318	100,00	62,30	31.040.988	100,00	58,90
Toplam Özkaynaklar ve Yükümlülükler	77.895.576		100,00	57.196.421		100,00	52.702.004		100,00

Varlıkların Dağılımında Değişiklik: Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, işletmenin 2019-2021 yılları arasında varlıkların dağılımında değişiklik meydana gelmiştir. Dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı 2019, 2020 ve 2021 yılları için sırasıyla %44,68, %45,85 ve %54,55 olarak yıllar itibariyle artış göstermiştir. Satış hacmindeki artışı (%77) da göz önünde bulundurursak bu artışı işletmenin lehine bir durum olduğunu yorumlamak gerekir. İşletmenin gereğinden fazla dönen varlığa sahip olması, işletmenin kullanılmayan âtil fonlara sahip olduğu anlamına gelir ve bu durum işletmenin karlılığı üzerinde olumsuz etki yapar.

- **Dönen Varlıkların Yapısında Değişiklik:** Bütçe döneminde dönen varlıkların yapısının daha fazla likit hale gelmesi planlanmıştır. 2020'da işletmenin likiditesi yüksek varlıklarının, (hazır değerler ve alacaklar) dönen varlıklara oranı %37,4 iken, bu oran 2021 yılında %41,49'a yükselmiştir. Bu durum likidite açısından işletmenin lehine bir durum olarak nitelendirilir.
- **Stoklarda Değişiklik:** Stoklar bütçe döneminde %54 oranında bir artış göstermesi ön görülüyor ve bu artış sonucu stokların toplam varlıklar içerisindeki payı %27'den %31'e yükselmiştir. Bu durum ise gelecek bütçe döneminde işletmenin kaynaklarının büyük bir kısmının stoklara bağlanacağını ortaya koymaktadır. İşletmenin satış hacmindeki artışı (%77) göz önünde bulundurulduğunda, satış hacminin stoklara kıyasla daha hızlı bir artış göstereceği ön görülmektedir, bu da işletmenin stok devir hızının yükselmesi anlamına gelir. İşletmenin kâr marjının %1,24 oranında artacağını da hesaba katılacak olursa, stok devir hızının artması işletmenin karlılığını olumlu yönde etkileyecektir.
- **Kısa Vadeli Yükümlülüklerde Değişiklik:** İşletmenin kısa vadeli yükümlülüklerinin hızlı bir artış (%218) göstermesi ön görülüyor ve toplam kaynaklar içerisindeki payı 2020 yılında %6,51 iken 2021 yılında %15,23'e yükseleceği tahmin edilmiştir. Ayrıca 2020 yılında kısa vadeli yükümlülükler, toplam yükümlülüklerin %17'sinin oluştururken, 2021 bütçe döneminde %37'sini oluşturacaktır. Bu durum işletmenin gelecek bütçe döneminde kısa vadeli yükümlülükleri daha fazla tercih edeceği anlamına gelir. 2021 bütçe döneminde işletmenin dönen varlıkları %62 oranında artış göstermesi planlanırken, kısa vadeli yükümlülüklerin yaklaşık 4 kat artması, işletmenin aleyhine yorumlanır. Zira bu durum işletmenin borç ödeme gücünün azaldığının ve cari oranının bozulduğunun göstergesidir.

- **Yükümlülüklerin Kaynak Toplamı İçindeki Yeri:** Yükümlülüklerin kaynak toplamı içindeki payı, 2020 yılında %38 iken 2021 yılında %42'ye yükselmesi beklenmektedir. 2020 yılında işletmenin varlıklarının %7'si kısa vadeli yükümlülüklerle, %31'i uzun vadeli yükümlülüklerle ve %62'si öz kaynaklarla karşılanmıştır. Bu oranlar 2021 yılı için sırasıyla %15, %27 ve %58 olarak gerçekleşeceği planlanmıştır. Bu durum bütçe döneminde işletmenin mali yapısının bozulduğu anlamına gelmektedir.

YATAY ANALİZ

İşletmenin bütçelenmiş gelir tablosunun yatay analizi aşağıdaki gibidir:

	2019 TL	2020 TL	2021 TL	Artış veya Azalış					
				2019-2020		2019-2021		2020-2021	
				TL	Yüzde	TL	Yüzde	TL	Yüzde
Hasılat	78.559.629	82.694.346	146.028.527	4.134.717	5,26	67.468.898	85,88	63.334.181	76,59
Satışların Maliyeti	(62.226.584)	(67.840.616)	(122.405.043)	(5.614.032)	9,02	(60.178.459)	96,71	(54.564.427)	80,43
BRÜT KAR	16.333.045	4.853.730	23.623.484	(1.479.315)	(9,06)	7.290.439	44,64	8.769.754	59,04
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri	(3.444.985)	(4.052.923)	(5.295.261)	(607.938)	17,65	(1.850.276)	53,71	(1.242.337)	30,65
Genel Yönetim Giderleri	(1.072.046)	(1.232.237)	(1.618.708)	(160.191)	14,94	(546.662)	50,99	(386.471)	31,36
FAALİYET KARI	11.816.015	9.568.570	16.709.516	(2.247.444)	(19,02)	4.893.501	41,41	7.140.946	74,63
Diğer Faaliyetlerden Gider ve Zararlar	(809.885)	(749.893)	(1.233.601)	59.991	(7,41)	(423.716)	52,32	(483.707)	64,50
Finansman Gideri	(2.880.000)	(2.880.000)	(2.863.636)	-	0,00	16.364	(0,57)	16.364	(0,57)
VERGİ ÖNCESİ KAR	8.126.130	5.938.677	12.612.279	(2.187.453)	(26,92)	4.486.149	55,21	6.673.602	112,38
Vergi Gideri	(1.218.920)	(890.802)	(1.891.842)	328.118	(26,92)	(672.922)	55,21	(1.001.040)	112,38
DÖNEM NET KARI	6.907.211	5.047.876	10.720.437	(1.859.335)	(26,92)	3.813.227	55,21	5.672.562	112,38

Hasılatdaki Değişiklik: Satış hasılatının bütçe döneminde 2020 yılı gerçekleşen rakamlara göre %76 bir artış göstereceği planlanmıştır. Bu artışın asıl sebebi yeni hatların faaliyete geçmesidir. Bunun yanı sıra üretimdeki âtil kapasiteden faydalanmak üzere ikinci bir marka tescil etmesi de bu artışın gerçekleşebilmesi için yapılan temel plandır.

- **Satışların Maliyetindeki Değişiklik:** Satışların maliyeti satış tutarından direkt olarak etkilenecek 2020 yılı gerçekleşen rakamlara göre %80'lik bir artış olacağı beklenmektedir. Satışlara nazaran maliyetlerin %4 daha fazla artış göstermesi de yeni üretimine başlayan mamullerin karlılığının daha az planlandığı ve brüt kâr marjının düşmesi anlamına gelmektedir.
- **Brüt Kar Marjındaki Değişiklik:** Brüt kâr marjı bütçe dönemi için %59 olarak öngörülmüştür. 2020 yılında gerçekleşen rakamlara göre satışların %76 oranındaki artışı brüt kâr marjının %59 artmasına sebep olacağı planlanmıştır.
- **Faaliyet Giderlerindeki Değişiklik:** 2021 yılında bir önceki yılın gerçekleşen rakamlarına göre pazarlama, satış ve dağıtım giderleri %30 ve genel yönetim giderleri %31 artacağı öngörülmüştür. Bütçe öngörülerine göre satış tutarındaki %76'lık artış faaliyet giderlerindeki yaklaşık %30'luk bir artışa sebep olacaktır. Bu da faaliyet giderlerinin büyük bir kısmının sabit olduğu anlamına gelmektedir.
- **Faaliyet Karındaki Değişiklik:** Bir önceli yıla göre bütçe dönemi için planlanan faaliyet karındaki artış oranı %74,63 olarak planlanmıştır. Bu artış %76 olan satış artışındaki orana çok yakın bir artış olarak hesaplanmıştır. Bu da faaliyet giderlerindeki artışın satış oranındaki artışın en az yarısı kadar artmasından kaynaklanmaktadır.
- **Finansman Giderlerindeki Değişiklik:** Finansman giderlerinde %0,57'lik bir artış söz konusudur. Bu durumda ise bütçe döneminde işletme faaliyetleri ve satış hacmindeki artışın finanslamasında yabancı kaynaktan daha az yararlanacağı anlamına gelmektedir.
- **Vergi Öncesi Kar, Vergi Gideri ve Net Kardaki Değişiklik:** Vergi öncesi kardaki artış %112 olarak hesaplanmıştır. Bu kalemin satış tutarına nazaran daha fazla artışı ise faaliyet ve finansman giderlerinin daha düşük bir tutarlarda artmasından kaynaklanmıştır. Vergi öncesi kardaki artış gibi, vergi giderinin %112'lik bir artış göstermesi öngörülmüyor. Net kardaki değişim ise aynı vergiden öncesi kar ve vergi gideri gibi %112 bir artış göstermiştir.

İşletmenin Finansal Durum Tablosunun yatay analizi aşağıdaki gibidir:

	2019 TL	2020 TL	2021 TL	Artış veya Azalış					
				2019-2020		2019-2021		2020-2021	
				TL	Yüzde	TL	Yüzde	TL	Yüzde
Varlıklar									
Hazır Değerler	1.483.478	1.638.360	1.303.089	154.882	10,44	(180.388)	(12,16)	(335.271)	(20,46)
Alacaklar	7.217.063	8.169.758	16.369.306	952.694	13,20	9.152.243	126,81	8.199.548	100,36
Stok	14.001.959	15.476.405	23.837.511	1.474.446	10,53	9.835.553	70,24	8.361.106	54,02
Diğer Dönen Varlıklar	845.042	937.654	980.498	92.612	10,96	135.457	16,03	42.844	4,57
Dönen Varlıklar	23.547.541	26.222.177	42.490.405	2.674.635	11,36	18.942.864	80,45	16.268.229	62,04
Maddi Duran Varlıklar	28.785.937	30.549.723	34.916.654	1.763.787	6,13	6.130.717	21,30	4.366.931	14,29
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	263.980	319.976	383.971	55.996	21,21	119.991	45,45	63.995	20,00
Diğer Duran Varlıklar	104.545	104.545	104.545	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Duran Varlık	29.154.462	30.974.245	35.405.171	1.819.782	6,24	6.250.708	21,44	4.430.926	14,31
Toplam Varlıklar	52.702.004	57.196.421	77.895.576	4.494.418	8,53	25.193.572	47,80	20.699.155	36,19
Yükümlülükler									
Mali Borçlar		0	2.200.000	-	0,00	2.200.000		2.200.000	
Ticari ve Diğer Borçlar	2.972.847	2.690.927	7.413.982	(281.920)	(9,48)	4.441.135	149,39	4.723.055	175,52
Karşılıklar	326.393	413.155	890.887	86.763	26,58	564.494	172,95	477.731	115,63
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	675.509	619.733	1.361.827	(55.776)	(8,26)	686.318	101,60	742.094	119,74
Kısa Vadeli Yükümlülükler	3.974.748	3.723.815	11.866.696	(250.934)	(6,31)	7.891.947	198,55	8.142.881	218,67
Mali Borçlar	16.000.000	16.000.000	16.000.000	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Ticari ve Diğer Borçlar	436.887	474.877	2.164.440	37.990	8,70	1.727.553	395,42	1.689.563	355,79
Karşılıklar	580.070	743.679	892.415	163.609	28,21	312.345	53,85	148.736	20,00
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	669.311	619.733	1.526.362	(49.579)	(7,41)	857.050	128,05	906.629	146,29
Uzun Vadeli Yükümlülükler	17.686.268	17.838.289	20.583.216	152.021	0,86	2.896.949	16,38	2.744.928	15,39
Toplam Yükümlülükler	21.661.016	21.562.104	32.449.912	(98.913)	(0,46)	10.788.896	49,81	10.887.808	50,50
Özkaynaklar									
Sermaye	25.000.000	25.000.000	25.000.000	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Yedekler	2.500.000	2.500.000	2.500.000	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Birikmiş Kar/Zarar	3.540.988	8.134.318	17.945.664	4.593.330	129,72	14.404.677	406,80	9.811.346	120,62
Toplam Özkaynaklar	31.040.988	35.634.318	45.445.664	4.593.330	14,80	14.404.677	46,41	9.811.346	27,53
Toplam Özkaynaklar ve Yükümlülükler	52.702.004	57.196.421	77.895.576	4.494.418	8,53	25.193.572	47,80	20.699.155	36,19

Mali durum tablosundaki değişiklikler, salt ve yüzde olarak yukarıdaki gibi ifade edildikten sonra önemli değişiklik gösteren kalemlerin incelenmesi gerekmektedir. Mali analizin amacı sadece değişiklikleri saptamak değil, değişikliklerin nedenlerini araştırmak ve gelişmelerin olumlu olup olmadığının belirlemektir. Bu değişiklikler değerlendirilirken gelir tablosu bilgilerinden de faydalanmak gerekir, aksi takdirde mali durum tablosu analizi çok yetersiz kalır.

- **Hazır Değerlerde Değişiklik:** İnceleme döneminde işletmenin satış hacminin artmasına rağmen hazır değerlerinde bir azalış görülmektedir. Bu azalışın asıl sebebi; bütçelenmiş nakit akışı tablosundan anlaşılacağı üzere, Aralık ayında duran varlık alımı için ödenen 2.770.000 TL'dir. Eğer bu ödeme yılsonunda gerçekleşmese idi, bu kalem 4.073.089 TL bakiye vererek geçmiş yıla nazaran artış gösterecekti. Nitekim bu durum yılın ilk yarısında görülebilir. İşletme yılın ikinci yarısında duran varlık alımı ile ilgili ödemeler yapmayı planlamaktadır. Bu yüzden özellikle yılsonunda hazır değerler azalış göstermektedir. İşletme faaliyetleri karla sonuçlandığından ve oto finansman kaynaklarının etkisini göz önünde bulundurulması açısından ek finansman ihtiyacı orta çıkmayacağı ön görülmüştür.
- **Alacaklarda Değişiklik:** İnceleme döneminde işletmenin alacaklarında bir artış meydana gelmiştir. Bu artışın sebebi satış hacminin yükselmesidir. İşletme satışlarının %20'sini nakit, %40'ını bir ay vadeli ve diğer %40'ını da iki ay vadeli olarak satmayı planlıyor, bu bilgiler ışığında ticari alacakların bakiyesi 16.369.306 olarak hesaplanmıştır. Bu durum tahsilatın planlandığı gibi yapılmaması durumunda daha

yüksek olabilecektir. İşletmenin tarihsel verilerini kullanarak regresyon yöntemine göre alacak tutarı 15.362.581 TL olarak tahmin edilmiştir. Bu da işletmenin alacak tahsil servisinin etkili bir şekilde çalışması anlamına gelmektedir. Alacakların toplam artış oranı %100 ve bu artışın tutarı ise 8.199.548 TL'dir. Alacaklardaki bu artışın ise oto finansman kaynaklarından ve finansal borçlardan karşılanması planlanmıştır.

- **Stoklarda Değişiklik:** Stoklardaki artış, 1) miktar artışının, 2) maliyet artışının 3) veya bu iki etmenin ortak sonucu olabilir. Örnek işletmede hammadde ve malzemede üretim artışı ve depoların kapasitesi göz önünde bulundurarak, hammadde ve malzeme gurubu ile ilgili ortalama %15 bir miktar artışı planlanmıştır. Bu artışın TL karşılığı ise 5.609.624 TL olarak ortaya çıkmıştır. Mamullerdeki artış ise 2.751.482 TL olarak hesaplanmıştır. Bu artışın asıl sebebi ise hedeflenen satış rakamlarına varmak için yeni piyasalara girişi ve yeni şubelerin açılması ve faaliyete geçen yeni depolar ve bu depoların optimal bakiyesi olarak değerlendirilebilir. Alacaklardaki bu artışın bir kısmını ticari borçlardaki artış finanse etmektedir. Kalan kısmı ise oto finansman kaynaklarından ve finansal borçlardan karşılanması planlanmıştır.
- **Satış Hacmindeki Değişiklik:** Örnek işletmede satış hacminin %77 oranında artacağı ön görülmüştür. Satışlardaki bu artışların sebebi ise; yeni hatların devreye girmesi ile üretim kapasitesinin artırılması, satış servisinin daha etkili faaliyet göstermesi, işletme satış piyasalarının genişletilmesi ve satışların ilgili dönemde reklam, özel indirim ve benzeri pazarlama faaliyetleri sonucu hızlandırılması olabilir.
- **Stoklar, Alacaklar ve Satışlardaki Artışların Karşılaştırılması:** Örnek işletmenin satışları %77 oranında arttığı halde, stokların %54 oranında artması öngörülmüştür. Bu durum stok maliyetlerinde düşüş, tutulacak stok seviyesinin düşmesi ve işletmece etkin bir stok kontrol politikasının izlenmesinden kaynaklanabilir. Alacaklardaki artış %100 oranında tahmin edilmiştir. Bu durum ise satışların %60'ı kredili olarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletme nakit iskontosu yaparak alıcıları peşin veya erken ödemeye zorlamadığı anlamına gelir.
- **Dönen Varlıklarda Değişiklik:** İşletmenin dönen varlıklarının %62 oranından artması tahmin ediliyor. Bu artış, satış artışlarından daha düşüktür. Bu durum, işletme sermayesi devir hızında hızlanmayı gösterdiğinden olumlu olarak yorumlanabilir. Dönen varlıklardaki değişiklik incelenirken, bu kalemin yapısına da dikkat edilmelidir. İşletmenin 2020 yılında, hazır değerler, alacaklar, stoklar ve diğer dönen varlıklar kalemlerinin dönen varlıklardaki payı sırasıyla %6,5, %31, %59 ve %3,5 iken 2021 yılında %3, %39, %56 ve %2 olarak tahmin edilmiş ve dönen varlıkların likiditesinin de bir ölçüde artacağı tahmin edilmiştir.
- **Kısa Vadeli Yükümlülüklerde Değişiklik:** İşletmenin kısa vadeli yabancı kaynaklarının %218 oranında bir artış göstermesi tahmin ediliyor. İşletmenin dönen varlıkları %62 oranında artış gösterecekken kısa vadeli yükümlülüklerin daha hızlı oranda artacağı, işletmenin gelecek bütçe döneminde cari oranının düşmesi anlamına gelmektedir. Gerçekten işletmenin 2020 yılındaki cari oranı %704'iken 2021 bütçe döneminde %358'e düşmesi öngörülmektedir. Cari oranın düşmesine karşın firmanın net işletme sermayesi %36 artarak 22.498.362 TL'den 30.623.710 TL'ye yükselmiştir. Kısa vadeli yükümlülüklerin dönen varlıklara nazaran daha hızlı artması olumsuz gelişme olarak yorumlanır.
- **Maddi Duran Varlıklarda Değişiklik:** Bütçe dönemi için işletmenin maddi duran varlıkları net olarak %14 oranında artacağı öngörülmüştür. Duran varlık yatırımı, yeni üretim hattı ekleyerek işletmenin üretim kapasitesinin artırılması için yapılmıştır. Maddi duran varlıkların artış oranı (%14) satış hacmindeki artış oranından (%77) daha azdır. Bu durumda işletme maddi duran varlıklara yatırım yapmadan daha yüksek bir satış hacmine varmayı hedeflemektedir. Bu durum ise işletmenin hâlihazırda gerçek kapasite ile çalışmamasından kaynaklanmaktadır. İşletme satış hacmindeki artışın bir kısmını atıl kapasiteden ve diğer kısmını ise duran varlıklara yeni yatırım yapmakla karşılamayı planlıyor.
- **Uzun Vadeli Yükümlülüklerde Değişiklik:** Söz konusu bütçe dönemi için işletmenin uzun vadeli yabancı kaynaklarında %15 oranında bir artış planlanmıştır. İşletmenin bütçe döneminde maddi duran varlıklara yapacağı yatırımın bir kısmının bu kaynaktan finanse olması hedeflenmiştir.
- **Öz Sermayede Değişiklik:** İşletmenin proforma mali durum tablosundaki yükümlülükleri %50 oranında bir artış olacağı ön görülmesine karşın işletmenin öz sermayesindeki artışın %28 olarak planlandığı görülmektedir. Bu durumda işletmenin mali yapısındaki öz sermaye payının düştüğü ve yeni kaynak ihtiyacının ağırlıklı olarak yabancı kaynaktan karşılandığı anlaşılmaktadır. İşletmenin öz sermayesindeki artışın tamamının birikmiş karlardan kaynaklanacağı ön görülmüştür.

Oran Analizi

İşletmenin bütçelenmiş mali tabloları kullanılarak oran analizi dört ana bölümde yapılmaktadır, ilk bölümde likidite oranları, ikinci bölümde faaliyet oranları, üçüncü bölümde karlılık oranları ve dördüncü bölümde ise finansal yapı oranları verilmiştir.

Likidite Oranları

İşletmenin likidite oranları aşağıdaki gibidir:

LİKİDİTE ORANLARI	2021 Bütçelenmiş	2020	2019	2018	SEKTÖR ORTALAMASI *
Cari Oran	358,06	704,18	516,95	485,90	169,2
Likidite (Asit Test) Oranı	148,92	263,39	218,90	203,94	82,4
Nakit Oranı	10,98	44,00	37,32	33,20	16
Net İşletme Sermayesi (Milyon TL)	30,62	22,50	16,57	15,35	----
Sektör ortalamaları Türkiye Merkez Bankası, Sektör Bilançoları 2009-2019 bölümünden alınmıştır.					
Erişim: http://www3.tcmb.gov.tr/sector/2020/#/tr/C/imalat					

Cari Oran, 2018'den itibaren yıllar itibari ile artış göstermiş, bütçelenmiş 2021 yılında ise bir önceki yıla göre düşürülmesi planlanmıştır. Cari oran ele alınmış yılların tümünde sektör ortalamasının üzerinde seyretmiştir. İşletme ilgili yıllar için planladığı satış tutarının altına bir satış gerçekleştirdiği izlenmektedir. Bu satışın büyük bir kısmı sıcak satış şekli olarak yapıldığından vadeli satışlarının artması da bu oranın yükselmesine sebep olacaktır. Ayrıca yaşanan pandemi nedeniyle firmanın vadeli mal temin edemediği bu oranın sektör ortalamasının üstünde seyretmesine sebep olmuştur. Cari oranın sektör ortalaması üzerinde seyretmesi olumlu olarak değerlendirilmemektedir, dolayısıyla bütçe dönemi için işletme sermayesi unsurlarının düşürülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda gelecek bütçe döneminde işletmenin vadeli satışlarının düşürülmesi, stok seviyesinin düşürülmesi, vadeli alışlarının artması gibi önlemlerin alınması gerekebilecektir.

Likidite Oranı, 2018 yılında yüzde 203 olarak gerçekleştiğinden sonra, devamlı artış göstererek 2020 yılında yüzde 263 seviyesine kadar çıkmıştır. Bütçelenmiş 2021 yılında ise bu oran yüzde 148,9 seviyesine düşmesinin planlandığı görülmektedir.

Nakit Oran, bütçelenmiş 2021 yılı dışında incelenen yıllar arasında düzenli artış göstermiştir. 2018 de yüzde 33 ile başlayan seyir 2019'de yüzde 37, 2020'da yüzde 44 olarak hesaplanmıştır. Bütçelenmiş 2021 yılında bu oran yüzde 10,98 olarak hesaplanmıştır. Bu oranın düşük olmasının sebebi ise 2021 yılının son ayında yapılması planlanan sabit varlık alımı ödemesidir.

Ödeme Gücü oranları sektör ortalaması ile karşılaştırıldığında, firmanın cari oranının genel kabul görmüş 2 oranının ve sektör ortalamasının üzerinde olduğu, Likidite ve nakit oranda ise sektör ortalamasına göre hem de genel kabul görmüş likidite oranı olarak kabul edilen 1'in altında ve nakit oran için ise 0,25 seviyesinin üzerinde hesaplanmıştır. Sadece 2021 yılında nakit oranı sektör ortalamasının altına hesaplanmıştır. Cari Oranın seyri normal şartlar altında istenen seviyenin ve sektör ortalamasının üstünde; Likidite oranının seyri istenen seviye ve sektör ortalamasının üstünde, nakit oran ise 2021 yılının özel durumu göz önünde bulundurulduğunda ödeme gücü açısından normal seviyede olduğu değerlendirilmektedir.

Net İşletme Sermayesi, dört dönemde de pozitif hesaplanmıştır. Bu tutarın pozitif hesaplanmasının anlamı da dönen varlıkların tutarı, kısa vadeli yükümlülüklerin tutarından hep yukarı seviyede olduğudur. Nis'in pozitif hesaplanması Ödeme Gücü bakımında olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak elde gereğinden fazla net işletme sermayesi tutmanın da getireceği sıkıntılar da vardır.

Faaliyet Oranları

İşletmenin faaliyet oranları aşağıdaki biçimde hesaplanmıştır:

FAALİYET ORANLARI	2021 Bütçelenmiş	2020	2019	2018	SEKTÖR ORTALAMASI *
Stok Devir Hızı (Kez)	5,03	5,12	5,79	5,82	6,7
Alacak Devir Hızı (Kez)	8,92	10,12	10,89	10,57	5,9
Çalışma Sermayesi Devir Hızı (Kez)	3,44	3,15	3,82	3,72	2,5
Net Çalışma Sermayesi Devir Hızı (Kez)	4,77	3,68	4,74	4,68	1,6
Duran Varlık Devir Hızı (Kez)	4,12	2,67	2,44	2,20	5,8
Öz Kaynaklar Devir Hızı (Kez)	3,21	2,32	2,53	2,35	5,9
Aktif Devir Hızı (Kez)	1,87	1,45	1,49	1,38	1,4
Sektör ortalamaları Türkiye Merkez Bankası, Sektör Bilançoları 2009-2019 bölümünden alınmıştır. Erişim: http://www3.tcmb.gov.tr/sektor/2020/#/tr/C/imalat					

Stok Devir Hızı, inceleme dönemlerinde yıllar itibari ile 5-6 kez olarak hep aynı seviyede kalmıştır. Stok Devir hızının sektör ortalamasının 6,7 kez olduğunu göz önüne alırsak firma için hesaplanan stok devir hızı sektöre göre, ödeme gücü açısından olumsuz değerlendirilmektedir. Stok devir hızı ne kadar yüksek olursa, stokları nakde çevirme işlemi o derece kısa olur. İşletme bütçe döneminde fiyatlama politikasında değişiklik yaparak ve yeni pazarlara açılarak stok devir hızını artırılabilecektir.

Alacak Devir Hızı, 2018, 2019 ve 2020 yıllarında işletmenin alacak devir hızı 10'un üzerinde 11'in altında seyretmektedir. Sektör Ortalamasına bakıldığında firmanın alacak devir hızı, sektör ortalamasının üstünde seyretmektedir bunun anlamı ise işletmenin alacak tahsil süresinin sektör ortalamalarına göre daha kısadır. İncelenen firmanın Gıda İşletmeciliği yapan perakendeci bir firma olduğu düşünüldüğünde hesaplanan devir hızı sektör için olumsuzdur, bu yüzden 2021 yılı için 8,92 olarak planlanmıştır. Bu da satış rakamlarının yükseltilmesi için vadeli satışların artması anlamına gelmektedir.

İşletme Sermayesi Devir Hızı, 2018 yılında 3,72 kez, 2019 yılında 3,82 kez, 2020 yılında 3,15 kez olarak hesaplanmıştır. 2021 yılı için planlanan çalışma sermayesi devir hızı 3,44 kez olarak planlanmıştır. Sektör ortalaması (2,5 kez) ile karşılaştırıldığında, firma sektör ortalamasının üstünde bir performans sergilemektedir. Bu yüzden ödeme gücü ve faaliyet döngüsü açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Net İşletme Sermayesi Devir Hızı, 2018 yılında 4,68 kez, 2019 yılında 4,74 kez, 2020 yılında 3,68 kez olarak hesaplanmıştır. 2021 yılı için planlanan çalışma sermayesi devir hızı 4,77 kez olarak planlanmıştır. Sektör ortalaması ile karşılaştırıldığında, firma sektör ortalamasının (1,6 kez) üstünde bir performans sergilemektedir. Bu yüzden ödeme gücü ve faaliyet döngüsü açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Duran Varlık Devir Hızı, firmada incelenen dönemlerde 2018, 2019, 2020 ve bütçelenmiş 2021 yılları için sırasıyla 2,20; 2,44; 2,67 ve 4,12 olarak hesaplanmıştır. Firmanın duran varlık devir hızının sektör ortalamasının (5,8 kez) altında olduğundan firma için hesaplanan rakam ödeme gücü açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda işletme pazarlama faaliyetlerini genişleterek satış tutarını yükseltebilecektir. Bu sayede duran varlık devir hızı da yükselmiş olacaktır.

Öz sermaye Devir Hızı, incelenen dönemlerde sırasıyla 2,35; 2,53; 2,32 ve 3,21 olarak hesaplanmıştır. Sektör ortalaması 5,9 kez olduğunu göz önünde bulundurulduğunda, bu oran firma için olumsuz bulunmuştur denebilir. Dolayısıyla işletme bütçe döneminde daha fazla borçlanarak ve kâr payı dağıtımına giderek optimal sermaye yapısına ulaşabilecektir, bu durum ise işletmenin kaldıraç etkisinden yararlanması ve ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin düşürülmesi ile beraber öz sermaye devir hızını da artmış olacaktır.

Aktif Devir Hızı, firmada incelenen dönemlerde 2018, 2019, 2020 ve bütçelenmiş 2021 yılları için sırasıyla 1,38; 1,49; 1,45 ve 1,87 olarak hesaplanmıştır. Yani firma 2018, 2019, 2020 ve bütçelenmiş 2021 yıllarında aktiflerinin sırasıyla 1,38; 1,49; 1,45 ve 1,87 katı oranında satış yapmıştır. Sektör

ortalamasının 1,4 seviyelerinde olduğunu göz önünde bulundurulduğunda, firma için hesaplanan rakam ödeme gücü açısından olumlu değerlendirilmektedir.

Karlılık Oranları

İşletmenin karlılık oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

KARLILIK ORANLARI	2021 Bütçelenmiş	2020	2019	2018	SEKTÖR ORTALAMASI *
Net Kar (Zarar) / Net Satışlar oranı (%)	7,34	6,10	8,79	8,51	1,9
Brüt Satış Karı (Zararı) / Net Satışlar Oranı (%)	16,18	17,96	20,79	20,80	14,4
Faaliyet Karı (Zararı) / Net Satışlar Oranı (%)	11,44	11,57	15,04	14,98	4,6
Net Kar (Zarar) / Öz Kaynaklar Oranı (%)	23,59	14,17	22,25	20,01	9
Net Kar (Zarar) / Aktif Toplamı Oranı (%)	13,76	8,83	13,11	11,74	2,5
Sektör ortalamaları Türkiye Merkez Bankası, Sektör Bilançoları 2009-2019 bölümünden alınmıştır. Erişim: http://www3.tcmb.gov.tr/sektor/2020/#/tr/C/imalat					

Net Kar Marjı, incelenen 2018, 2019, 2020 ve bütçelenmiş 2021 dönemlerinde sırasıyla 8,51; 8,79; 6,10 ve 7,34 olarak hesaplanmıştır. Yani firma dönem faaliyetlerini %6-9 oranında kar elde etmiştir. Sektör ortalamasının da 1,9 olduğunu göz önünde bulundurulduğunda, firma için bu oran iyi denilebilecek kapasitededir. Bütçelenen dönem kar marjını artırmaktadır.

Brüt Kar Marjı, 2018 ve 2019 yıllarında %20, 2020 yılında %17,96 ve bütçelenmiş 2021 yılında %16,18 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu oranları sektör ortalamasıyla karşılaştırıldığı zaman sektörün brüt kâr marjının (%14,4) firmanınkinden daha düşük olduğunu söylenebilir. Bu da firmanın sektöre göre satış maliyetini daha iyi derecede yönettiğini düşündürmektedir.

Faaliyet Kar Marjı, firmada 2018, 2019, 2020 ve bütçelenmiş 2021 yılları için sırasıyla %14,98; %15,04; %11,57 ve %11,44 olarak hesaplanmıştır. Sektör ortalaması da %4,16 olarak tespit edilmiştir.

Özsermaye Kar Marjı, 2020 yılı (%14,17) dışında istikrarlı bir eğilim göstermiş olup %20-24 seviyesinde seyretmektedir. Sektör Ortalamasının %9 olduğunu göz önünde bulundurulduğunda firmanın Özsermaye kâr marjının olumlu olduğu söylenebilir. İncelenen firmada, ortakların işletmenin kullanımına sundukları kaynakların karlılığı sektöre göre çok yüksek olduğunu söylenebilir.

Aktif Kar Marjı, 2018 yılında %11,74; 2019 yılında %13,11; 2020 yılında %8,83 ve bütçelenmiş 2021 yılı için %13,76 olarak hesaplanmıştır. Sektör ortalaması (%2,5) göz önünde bulundurulduğunda, firmada bu oranın gayet iyi olduğu görülmektedir.

Finansal Yapı Oranları

İşletmenin finansal yapı oranları aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

FİNANSAL YAPI ORANLARI	2021 Bütçelenmiş	2020	2019	2018	SEKTÖR ORTALAMASI *
Kaldıraç Oranı (%)	41,66	37,70	41,10	41,31	62,3
Öz Kaynaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	58,34	62,30	58,90	58,69	37,7
Duran Varlıklar / Öz Kaynaklar Oranı (%)	77,91	86,92	103,59	107,11	88,3
Duran varlıklar / Devamlı Sermaye Oranı (%)	53,62	57,93	65,99	68,07	61,2
Dönen Varlıklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	54,55	45,85	38,99	37,14	70,6
Sektör ortalamaları Türkiye Merkez Bankası, Sektör Bilançoları 2009-2019 bölümünden alınmıştır. Erişim: http://www3.tcmb.gov.tr/sektor/2020/#/tr/C/imalat					

Kaldıraç Oranı, İncelenen yıllara itibari ile %41,31; %41,10; %37,70 ve bütçelenmiş 2021 yılı için %41,66 olarak hesaplanmıştır. Görüldüğü üzere kaldıraç oranı %40 civarında seyretmektedir. Sektör ortalaması %62,3 olduğu açısından ise bu durum finansman riski açısından olumlu değerlendirilmektedir. Firmanın kaldıraç oranının sektör ortalamasının altında olması, sektördeki diğer firmalara nazaran borç ve faiz yükünün daha düşük olması anlamına gelmektedir. Fakat sermaye maliyeti açısından bakıldığında bu durum olumsuz olarak değerlendirilir, bu yüzden işletme bütçe dönemi zarfında optimal sermaye yapısını yakalamak ve sermaye maliyetini düşürebilme açısından daha fazla borçlanmaya yönelmesi gerekebilecektir.

Özkaynak/Toplam Varlık Oranı, 2018 yılında %58,69; 2019 yılında %58,90; 2020 yılında %62,30 ve bütçelenmiş 2021 yılında %58,34 olarak hesaplanmıştır. Bu durum ise varlık finansmanında özkaynak desteğini yansıtmaktadır. Sektör ortalaması (%37,7) üzerinde bir özkaynak desteği sağlanması açısından şirketin borç ve faiz yükünün azalması bakımından olumlu değerlendirilse de firmanın ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin yüksek olması anlamına gelmektedir.

Duran Varlıklar / Öz Kaynaklar Oranı, İşletmenin duran varlıkların ne ölçüde özkaynakla finanse edildiğini gösterir. Ekonominin normal seyrinde devam ettiği ülkelerde bu oranın 0,70 seviyeleri normal kabul edilir. Firma 2018 yılından sonra bu oran bir nebze de olsa azaltmıştır. Sektör ortalamasının %88,3 olduğunu göz önünde bulundurulduğunda bütçelenmiş 2021 yılı için sektör ortalamasının altında bir oran olarak planlanmıştır. Bunun sebebi ise duran varlık alımı ile ilgili 2.200.000 TL'sinin kısa vadeli banka kredisi ile karşılanması olarak yorumlanabilir.

Duran Varlık / Devamlı Sermaye Oranı, İncelenen yıllar itibari ile azalış göstermiştir. 2018'de %68,07 olan bu oran 2021'de %53,62 olarak tespit edilmiştir. Bu oran genel olarak %100'un üstünde olması arzu edilir. Bu oranın %100'un altında olduğundan duran varlıkların bir kısmının kısa vadeli yabancı kaynaklar ile finanse edildiği söylenebilir. Firma her geçen yıl sektör ortalamasından uzaklaşmış ve duran varlıklar içindeki kısa vadeli yabancı kaynakların payını artırmaktadır. Bu da firmanın sermaye yapısı açısından riskli davrandığı anlamına gelmektedir.

Dönen Varlıklar / Aktif Toplamı Oranı, 2018'de %37,14; 2019'de %38,99; 2020 yılında %45,85 ve bütçelenmiş 2021 yılında ise %54,55 olarak hesaplanmıştır. Bu oran genel olarak %100'un üstünde olması arzu edilir. Firma her geçen yıl sektör ortalamasına olan %70,6 oranına yaklaşmıştır.

SONUÇLAR

Günümüzde ülkeler ve şirketler arasında bilgi iletişim teknolojilerinde birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak işletme yönetimine düşen sorumluluklar da artmış ve işletmelerin gelişimini ve başarısını sürdürülebilir hale getirmek için planlama ve bütçeleme işlevleri daha önemli hale gelmiştir. Yönetim fonksiyonlarından olan planlamanın taktiksel planı olarak nitelendirilen bütçeleme yardımıyla oluşturulan proforma tablolar işletmeler açısından daha fazla önem kazanmıştır.

Çalışmada, işletme faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları önceden öngörebilmek ve bu sorunların ortaya çıkmaması için önlem alabilmek amacıyla işletme bütçeleri hazırlanmış, sonrasında ise bütçelenmiş mali tabloların analizi ile bu sorunlar tespit edilerek yorumlanmıştır. Bu bağlamda bütçeleme yardımıyla gelecekle ilgili planlamalar ve muhtemel sorunlar için gerekli değişiklik ve önlemlerin alınabilmesi için zaman kazanılmış olacaktır. Çalışmanın ilk aşamasında firmanın kapsamlı bütçesi düzenlenerek proforma gelir tablosu ve proforma mali durum tablosu hazırlanmıştır. Bu iki tablo üzerinde dikey analiz, yatay analiz, oran analizi uygulanarak çeşitli yönleriyle bütçe tahmini ile elde edilen sonuçlar yorumlanıp ve olumsuz olarak değerlendirilen durumlar için düzenleyici öneriler sunulmuştur.

Bu noktada çalışmadaki örnek işletmede yapılan uygulama ışığında işletmelere getirilebilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Mali analizi isabetli bir biçimde uygulayabilmek için, satış bütçesinin gerçekçi bir şekilde düzenlenmesi esastır.
- ✓ Daha hassas bütçe sonuçları ve bunun sonucunda daha doğru analiz sonuçları elde edebilmek için esnek bütçe uygulaması daha uygun olacaktır.
- ✓ Daha tutarlı sonuçlar elde edebilmek için işletmelerde etkin bir veri tabanı oluşturulmalıdır.

- ✓ Yapay zekâ uygulamaları ile bütçelemedeki esneklik ve değişimlere uyum için hızlı ve etkili karar alma sağlanmalı ve farklı önlemlerin sonuçları hızlı bir şekilde değerlendirilebilmelidir.

İşletme yönetiminde bu öneriler dikkate alındığında, gelecek dönemler için yapılması gerekenler doğru bir şekilde tespit edilecek ve birden fazla alternatifin sonuçlarını aynı anda görebilecektir. Bu bağlamda bütçelenmiş mali tabloların analizinin önemi ve faydaları yöneticiler ve çalışanlar tarafından doğru şekilde anlaşılmalı ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Çalışma sonucunda bütçelenmiş mali tabloların analizinin, işletmelere aşağıda faydaları sağlayacağı tespit edilmiştir.

- ✓ İşletme yöneticileri gelecek dönem faaliyetlerinin sonucunu, dönem başlamadan analiz ederek, muhtemel yanlış veya eksik uygulamaların ve sonuçların önüne geçme fırsatı bulabilecektir.
- ✓ Faaliyet döneminde önceden tespit edilmiş olası yanlış veya eksik uygulamaları düzelterek işletme faaliyetlerinin verimli sonuçlanmasını sağlayabilecektir.
- ✓ Ekonomik ve piyasa verilerini de kullanacak yapay zeka programları işletme dışı faktörlerin işletme faaliyetlerine olası etkileri tahmin edilebilecek ve hızlı bütçe revizyonu imkanı sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, işletmelere sağlayacağı faydalar dikkate alındığında bütçelenmiş mali tablolarının analizinin faydalı sonuçlar ürettiği ve böylece işletme performansını artırılacağı, başka ifadeyle işletmelere rekabet avantajı sunarak işletme değerinin maksimum kılınmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonraki çalışmalarda, özellikle mevsimsel dalgalanma göstermeyen farklı sektörlerdeki üretim ve hizmet işletmeleri üzerinde uygulama yapılabilir. Böylece gerek üretim gerekse hizmet sektörü ile ilgili mevsimsel değişiklik gösteren veya sabit bir seyri olan işletmeler açısından önemli sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olunabilir. Bütçelenmiş tabloların sonucunda yapılacak sapma analizlerinin ayrıntısının belirlenmesine ve önlemlerin alınmasına ilişkin çalışmalar yapılabilir. Ya da bu tür sapmalar için oluşturulacak yapay zekâ uygulamalarının etkinliği ve kullanılabilirliği araştırılabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (1998). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri (Altıncı Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (2011). Finansal Yönetim (Sekizinci Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Andekina, R. ve Rakhmetova, R. (2013). 11. Andekina, R. ve Rakhmetova, R. (2013). "Financial Analysis and Diagnostics of the Company". Elsevier Journal Procedia Economics and Finance. 5 (2013) 50 – 57. Elsevier Journal Procedia Economics and Finance, 5 (2013) 50 – 57.
- Bakır, H. v. (2009). Yöneticiler İçin Finansal Tablolar Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Büyükmirza, K. (2013). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. (On sekizinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Crosson, S. V. ve Needles, B. E. (2011). Managerial Accounting (Ninth Edition). USA: South-Western Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). Management and Cost Accounting. (Tenth Edition). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Gallagher, T.J. and Andrew, J.D. (2003). Financial Management: Principles and Practice (Third Edition). Usa: Printice Hall.
- Haftacı, V. (2005). İşletme Bütçeleri. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basın A.Ş.
- Hansen, D.R. ve Moven, M.M. (2005). Managerial Accounting (Eighth Eddition). USA: Thomson Higher Education.
- Hasanaj, P. ve Kuqi, B. (2019). Analysis of Financial Statements: The Importance of Financial Indicators in Enterprise. Ideas spread Journal, Humanities and Social Science Research, (2)2, 2576-3024.

- Kanapickiene, R. ve Grundiene, Z. . (2015). The Model of Fraud Detection in Financial Statements by Means of Financial Ratios. Elsevier Journal Procedia, Social and Behavioral Sciences, 213, 321 – 327.
- Küçüksavaş, N. (2005). Finansal Muhasebe (Genel Muhasebe). İstanbul: Kare Yayınları.
- Langemeier, M. (2004). Financial Ratios Used In Financial Management. Manhattan: Kansas State University.
- Mauro, S.G., Cinquini, L. ve Sinervo L. (2019). 79. MauActors' Dynamics Towards Performance-Based Budgeting: a Mix of Change and Stability? Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 1096-3367.
- McVay, G. J. (2015). The Effects of Compensation Scheme, Source Credibility, and Receiver Involvement on The Organizational Budgeting Process. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, (19)3.
- Önal, Y.B., Karadeniz, E. ve Koşan, L. (2006). Finansal Analiz Tekniklerinin Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kullanımına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2, 17.
- Onat, M. (2007). Otomotiv Sektöründe Oranlar Yöntemi Aracılığı ile Finansal Analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, M.S. ve Yazarkan, H. (2011). Küresel Finansal Krizin İMKB 30 Şirketlerine Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe ve Denetime Bakış, 33, 17-28.
- Osadchy, E.A., Akhmetshin, E.M., Amirova, E.F., Bochkareva, T.N., Gazizyanova, Y.Y. ve Yumashev, A.V. (2018). Financial Statements of a Company as an Information Base for Decision-Making in a Transforming Economy. European Research Studies Journal, (XXI)2, 339-350.
- Püskül, A. (2010). İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Réka, C. I., Ştefan, P. ve Daniel, C. V. (2015). 97. Réka, C. I., Ştefan, P., Daniel, C. V. (2015). “Traditional Budgeting Versus Beyond Budgeting: a Literature Review”. Journal of Babeş-Bolyai University. M41, M19. Journal of Babeş-Bolyai University, M41, M19.
- Shim, J.K. and Siegel, J.G. (2005). Budgeting Basics & Beyond (Second Edition). ABD: John Wiley & Sons inc.
- Soylu, M. (2004). İMKB’de Açıklama Etkisi ve Hisse Senedi Fiyatı Etkileşimi: Metal Eşya Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Subbotina, K.E., Rahimov, T.R. ve Anikina O.V. (2016). 108. Subbotina, K.E., Rahimov, T.R., Anikina O.V. (2016). “Modern Approaches to Budgeting as a Method of Financial Control”. Journal of Tomsk Polytechnic University. Journal of Tomsk Polytechnic University.
- Sultan, A. (2014). Financial Statements Analysis- Measurement of Performance and Profitability: Applied Study of Baghdad Soft-Drink Industry. Research Journal of Finance and Accounting, (5)4, 2222-1697.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2017, Ocak 8). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=b%C3%BCt%C3%A7> adresinden alındı
- Turnaoğlu, M. (2015). İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerin Ticari İlişkilere Etkileri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Yansıması, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wedyan, L.M.A., Jaradat, M. M. F. ve Bshayreh, M. M. M. (2016). 124. Wedyan, L.M.A., The Importance of Operating Budgets in Estimating the Revenues and Expenses in the Industrial

Companies Operated in the Aqaba Special Economic Zone Authority. Macrothink Institute, International Journal of Accounting and Financial Reporting , (6)2, 2162-3082.

Welsch, G., Hilton, R. W. ve Gordon, P. N. (1988). Budgeting, Profit Planning and Control. (Fifth Edition). ABD: Prentice-Hall International ine.

Yahya, A. ve Hidayat, S. (2020). The Influence of Current Ratio, Total Debt to Total Assets, Total Assets Turn Over, and Return on Assets on Earnings Persistence in Automotive Companies. Journal of Accounting Auditing and Business, , (3)1, 2614-3844.

Yalkın, K. Y. (1989). Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri.(Üçüncü Baskı). Ankara: Turhan Kitapevi.

Research Article

İşletme Bütçeleri ile İşletmelerin Mali Durumunun Analizi

Analysis of Financial Statuses of Enterprises by using Enterprise Budgets

Mirrasoul SEYEDGHOMİ

Doktora Öğrencisi, A.H.B.V. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

rasulgomi@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-6368-7415>

Extensive Summary

INTRODUCTION

The purpose of this study is to help enterprise directors to take sound decisions regarding their future activities by proposing them an application model that defines the activities that can be performed regarding the preparation of the operating budgets and the analysis of the budgeted financial statements which will enable the effective implementation of these activities.

Within the scope of the study, first the budgeting approaches and financial analysis concept and techniques will be briefly mentioned, then the financial analysis application process will be explained through the pro forma income statement and the pro forma financial position statement by making use of the data of a production company.

This study will try to answer: "Is the analysis of pro forma financial statements useful in terms of decision making in businesses?" and "Can common analysis methods be used in budgeted financial statements?". In the content of the study, a literature review will be included in order to reveal the structure of budgeting and financial analysis. Then, the stages and functioning of the budgeting and financial analysis process will be presented concretely through a sample business application.

During the data collection phase, the existing literature was reviewed, and the theoretical background on budgeting and financial analysis was investigated. In the application part, the records created in the ERP environment of the sample enterprise were examined, the personnel of the enterprise were interviewed and the data were collected.

Literature review

Literature review includes studies on budget practises in enterprises and analysis of enterprise financial balances which are usually address a single subject, on the other hand, there is some other studies that dwell on the subject of financial analysis through the help of budget.

A study by Mauro, S.G., Cinquini, L., Sinervo L. (2019) reviewed the effects of the dynamics of key players within the company on the performance-based budgeting process. It has been determined that if the dynamics of different departments within the enterprise are not robust, problems occur in the budgeting process and as a result, it creates a resistance effect against the work.

Method

In this study, it was tried to determine the operating budgets that will help to determine the problems that may arise as a result of the business activities and to take precautions in order to prevent these problems, and then these problems were determined and interpreted with the analysis of the budgeted financial statements.

In order to achieve the objectives of the study, a comprehensive firm budget was prepared first. In this sense, first of all, sales budgets and collection plan were determined under the headings of product and customer type. The production budget was prepared on the basis of quantity by using the sales budget.

By using the production amount budget and the company's product trees, the quantity and sum of product stock, the amount and amount of raw material and material stock, the amount and amount of raw material and material consumption, direct labour expenses, general production expenses budgets are prepared. Operating costs budget has been prepared in accordance with the percentage of sales method. After calculating the financial expenses of the enterprise, all items that make up the profit or loss statement have been estimated. By merging these calculated items, the pro forma income statement of the enterprise has been prepared.

The next step was arranging the pro forma financial statement through regression method. Using the regression method on the company's five-year financial statements, a separate equation has been created for each item that has a direct relationship with sales. By means of this equation, the amounts of the balance sheet items were calculated. The balance sheet items that are not directly related to sales were taken from the comprehensive budget study and a pro forma balance sheet was created.

Findings

In the vertical analysis section, the income statement and financial statement items are handled one by one and the future results are interpreted. By making use of this information, it can be thought that healthy results will be achieved by revealing how the results should be at the planning stage.

In the horizontal analysis made afterwards, the changes in the financial position table were expressed as pure and percentage and the items showing significant changes were examined. Accordingly, the income statement and statement of financial position items were examined and the future results were interpreted.

Budgeted financial statements of the enterprise are used and ratio analysis is made in 4 main sections. Liquidity ratios are given in the first part, activity ratios in the second part, profitability ratios in the third part and financial structure ratios in the fourth part.

Conclusion

To achieve the objectives of the study, pro forma income and pro forma financial statements were prepared, analysed and interpreted. Thus, the following suggestions are as following:

- ✓ To be able to apply financial analysis accurately, it is essential to organize the sales budget realistically. Therefore, the enterprise must use effective sales forecasting methods in order for sales forecasts to be realistic.
- ✓ Flexible budgeting is recommended in order to obtain more precise budget results and, therefore, more accurate analysis results. For this, actual results should be meticulously recorded so that historical statistical information should be created.
- ✓ An effective data base needs to be created in the enterprises to ensure success of the implementation.
- ✓ Artificial intelligence applications need to be used to ensure a rapid and effective decision taking mechanism for flexibility and adaptation to changes in budgeting.

Once the enterprise management takes these recommendations into consideration so the following advantages will offer to the enterprises:

- ✓ Enterprise directors will be able to analyse the results of the activities of the future period before the period starts and have the opportunity to prevent the wrong or incomplete applications that they detect.
- ✓ It may be able to ensure the efficient conclusion of the business activities by correcting the possible wrong or incomplete applications that were previously determined during the activity period.
- ✓ Through the use of artificial intelligence programs that will also use economic and market data, rapid forecasts and budget revisions can be provided for the future.

In conclusion, it is possible to claim, in consideration of the advantages offered to enterprises, that analysis of the budgeted financial statements produces beneficial results and thus the enterprise performance can be increased by offering competitive advantage to the businesses.