



FİNANSÇI OLMAYANLAR İÇİN FİNANSMAN YÖNETİMİ

Türkiye’de İşletmelerin Sorunları

ODTÜ

- 1.Finans yönetimi sorunları
- 2.Pazarlama sorunları
- 3.Üretim sistemleri sorunları
- 4.Personel temini ve muhafazası
- 5.Teknoloji sorunu
6. Stok tutamama, gerekli özellikte malzeme alamama sorunu
- 7.Muhasebe sistemi sorunu
- 8.Genel Yönetim sorunları

GAZİ Ünv.

1. Finans yapısı sorunları
2. Pazarlama sorunları
3. Personel temini zorluğu
4. Üretim sistemi sorunları
5. Ürün kalitesi sorunları
6. Kalite sorunu
7. Genel yönetim yapısı sorunu
8. Ar-Geliştirme faaliyeti sorunu

İŞLETMELERDE FİNANSMAN YÖNETİMİ

- İşletmenin Nereden ve Nasıl Finanse Edildiği
- İşletmede Paranın Nasıl Yönetildiği

İŞLETMELERDE FİNANSMANI KİM YÖNETİR?

- Temel soru: Finansmanı kim yönetecek?



Örümcek ağını örerken her noktasını tek tek kontrol eder ve sağlamlığından emin olur tıpkı İŞLETME PATRONU gibi.

PATRON uygulama aşamasından kontrol aşamasına doğru yönelmeye başlamıştır.

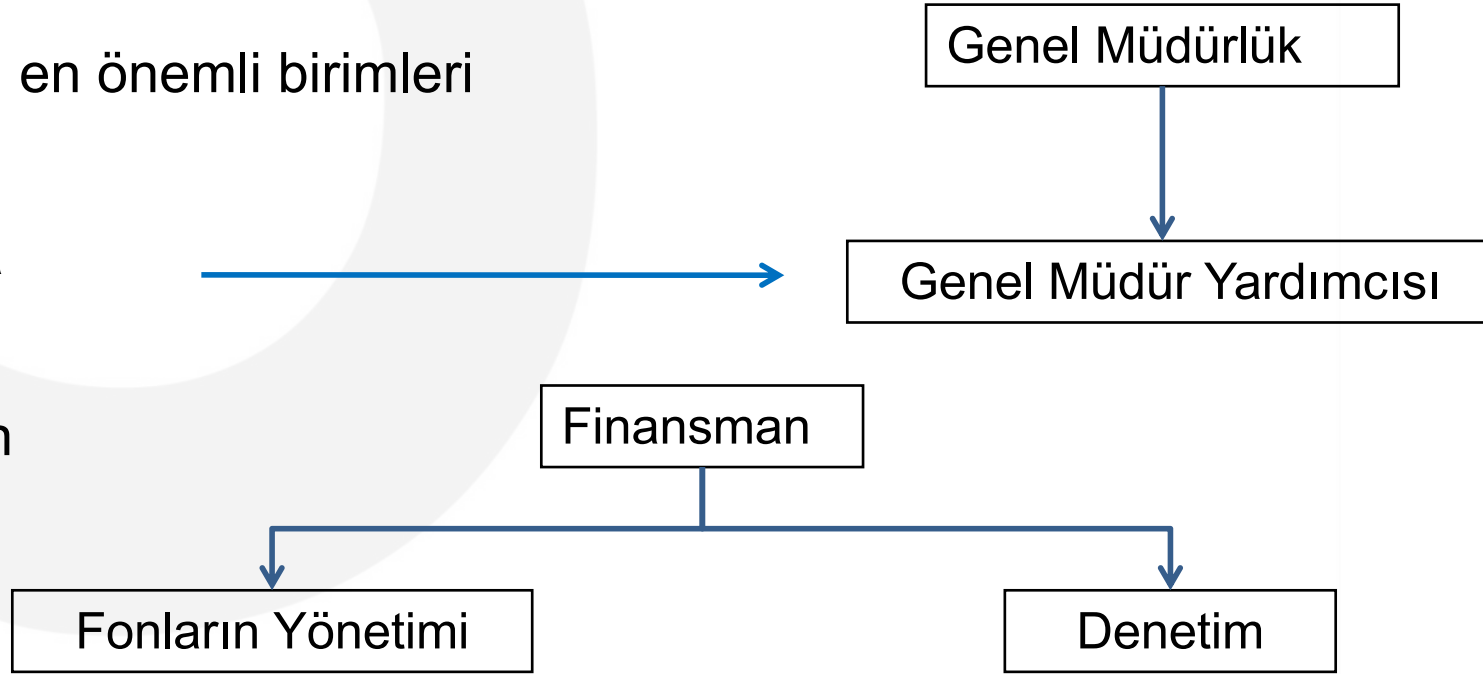
Patron artık YETKİ DEVRİ yapmış ve kontrollerini yapar noktaya gelmiştir.

Kontrol için sistemin tanımlı hale gelmesi gerekir!

FİNANSMAN YÖNETİMİNİN GENEL İŞLETME YÖNETİMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ NEDİR?

İşletmelerin en önemli birimleri

- Üretim
- Pazarlama
- Satış
- Finansman

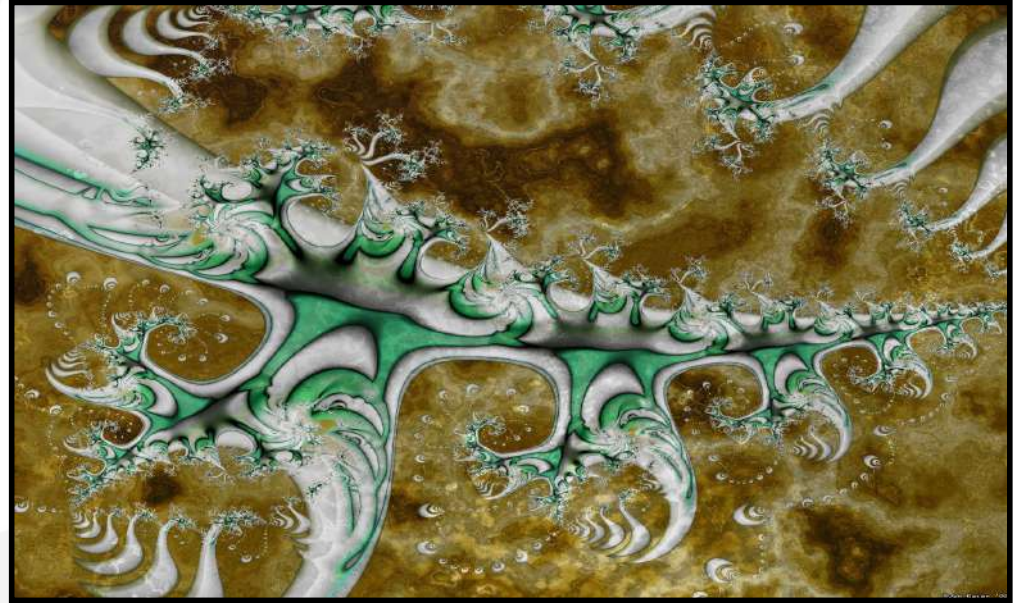


Yönetim bölümünde sermaye, nakit yönetimi, banka ilişkileri, finansal planlama ve analiz, yatırım planlaması, sigorta ve vergi analizi ve yönetimi gibi fonksiyonel görevler vardır.

Denetim bölümünde maliyet muhasebesi ve yönetimi, bilgi işlem, genel muhasebe, finansal raporların hazırlanması, bütçe yapılması ve finansal tahminlerde bulunulması gibi görevler yapılmaktadır.

FİNANSMAN YÖNETİMİNİ KARMAŞIK HALE GETİREN GELİŞMELER

- Yatırım yapılması
- İşletme sermayesi gereksiniminin artması
- Satışların artması
- Piyasa risklerinin artması
- İhracat/ithalat yapılması



FINANSMAN YÖNETİMİNİ KARMAŞIK HALE GETİREN GELİŞMELER

- Dış finansman kullanma gereksiniminin gündeme gelmesi
- Yenilikçi finansman tekniklerinin kullanılmaya başlanması
- Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi
- Piyasa vadelerinde meydana gelen değişiklikler
- Karlılıkların düşmesi
- İşletme amaçları dışındaki faaliyetler
- Finansman Yöneticisi yetersizlikleri

FİNANSMAN-SATIŞ/PAZARLAMA İLİŞKİSİ

- Satış/Pazarlama: işletme sermayesi, satış artışı/azalışı, müşteri artışı/azalışı, reklam-tanıtım, satış destek aktiviteleri, dağıtım



FİNANSMAN-SATINALMA İLİŞKİSİ

- Satın alma : miktarı, koşulları, opsiyonlar, stok yükü



FİNANSMAN-ÜRETİM İLİŞKİSİ

- Üretim: Makine ekipman, modernizasyon, bakım onarım, işçilik, iş güvenliği, planlama, genel üretim yönetim giderleri



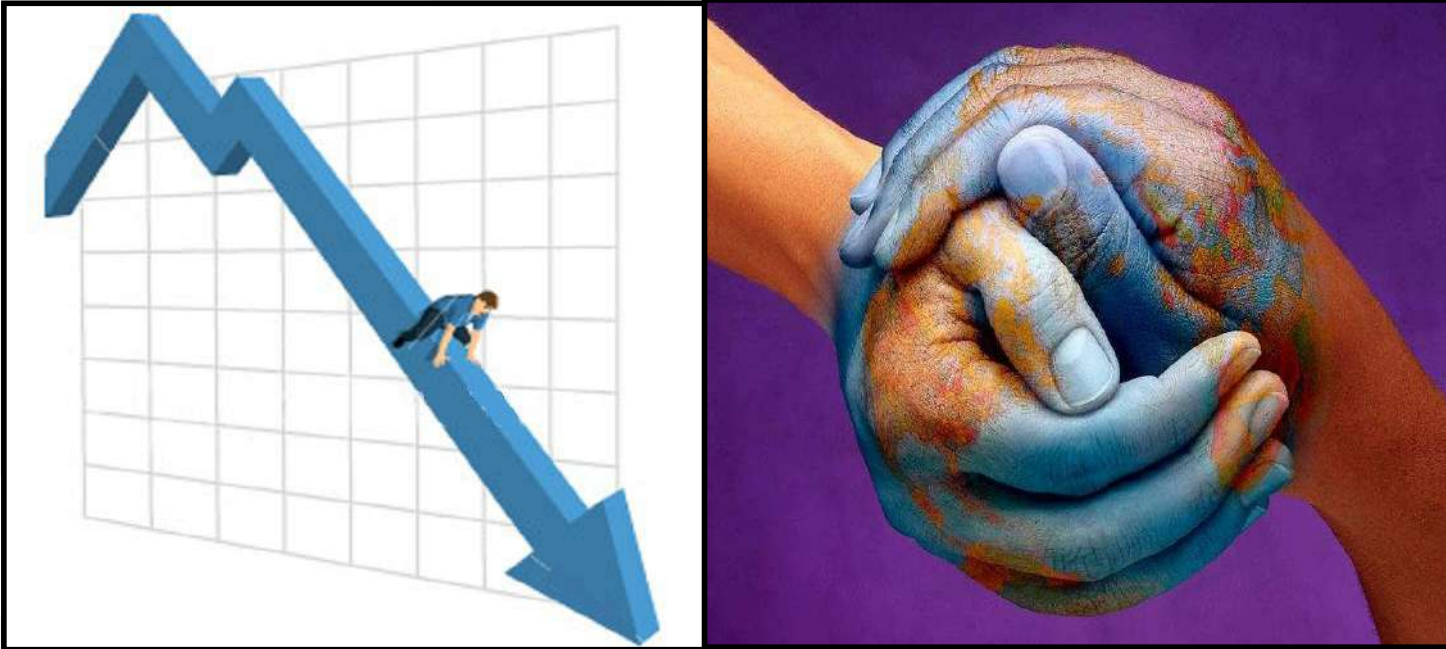
FİNANSMAN-MUHASEBE İLİŞKİSİ

- Muhasebe: ödemeler, bütçe, vergi, fatura takip, mutabakat, amoritsman



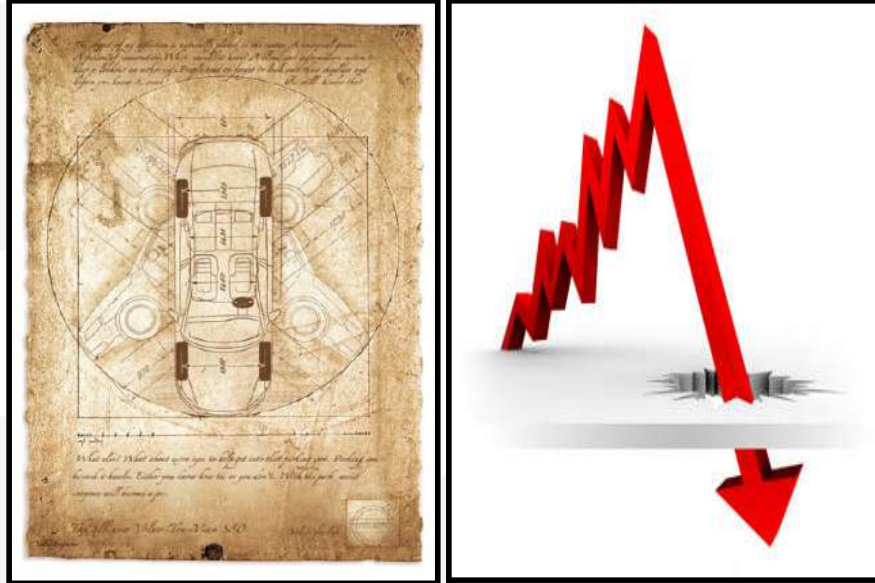
FİNANSMAN-DIŞ TİCARET İLİŞKİSİ

- Dış Ticaret: teşvik destek, ödeme yönetimi, kur yönetimi, satış kanalı maliyetleri, sigortalar, hukuk



FİNANSMAN – AR-GE İLİŞKİSİ

- ARGE: yeni ürün, metod, süreç, fikri mülkü haklar, başarısız sonuçlar



FİNANSMAN YÖNETİMİ MODELİ

➤ Gelir

➤ Değişken Gider

➤ Sabit gider

➤ Tahsilat

➤ Ödemeler

➤ Vergiler

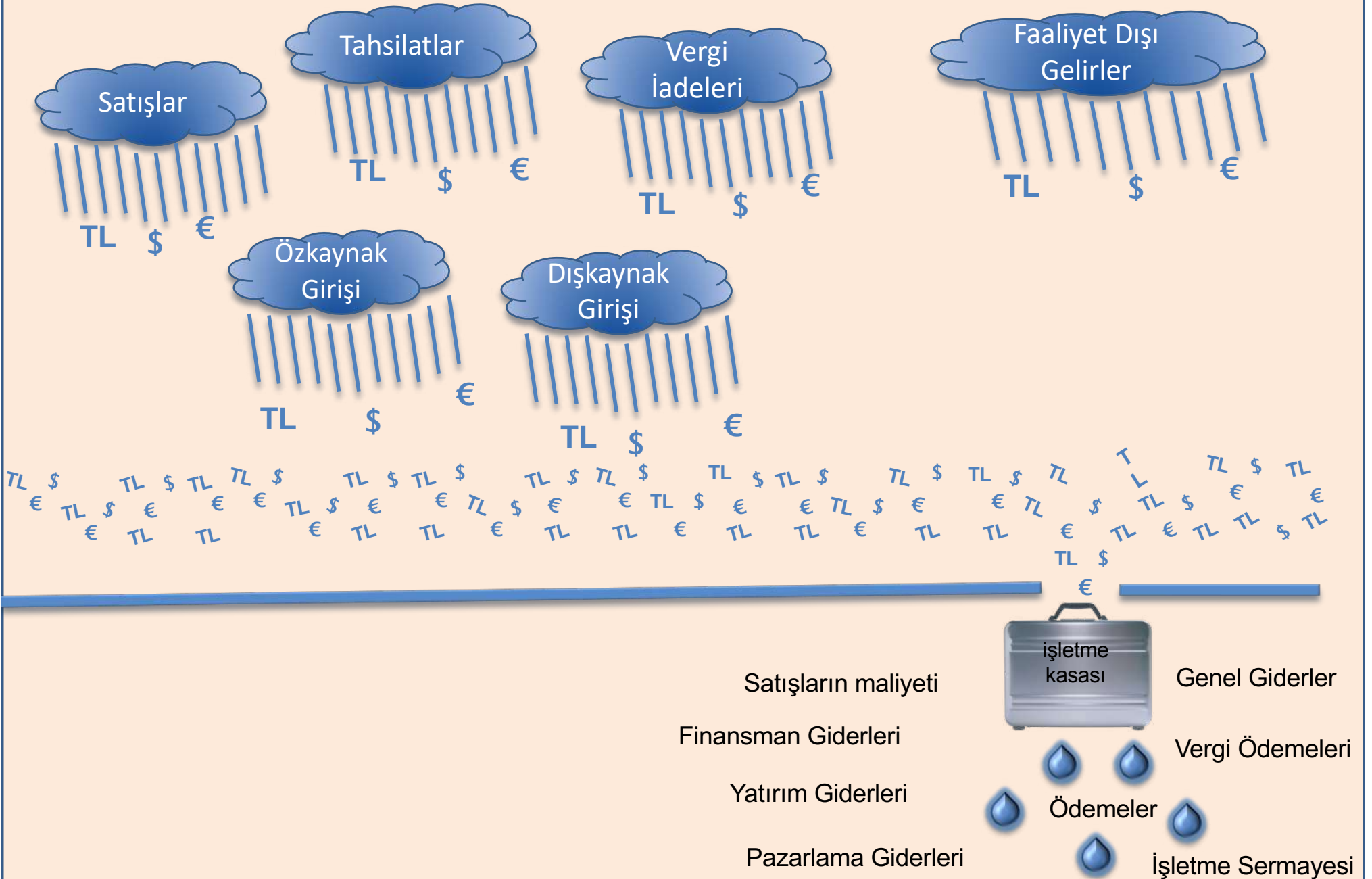
➤ Kar

➤ Öz kaynak girişi

➤ Dış kaynak girişi

➤ Yatırım çıkışı

➤ İşletme sermayesi



Finansal Yönetim İçin Bilinmesi Gerekenler

Başlangıç Yatırımı

İşletme Sermayesi

Başabaş Noktası

ROI Hesabı

Gelir Gider

Nakit Akış Tablosu

Karlılık



Başlangıç Yatırımı

Girişimcilerin işletmelerini
kurarken ihtiyaç
duydukları finans

Ar-Ge +

Başlangıç Giderleri

Makine & Ekipman
İş Yeri Masrafları
Ofis Malzemeleri
Genel Giderler



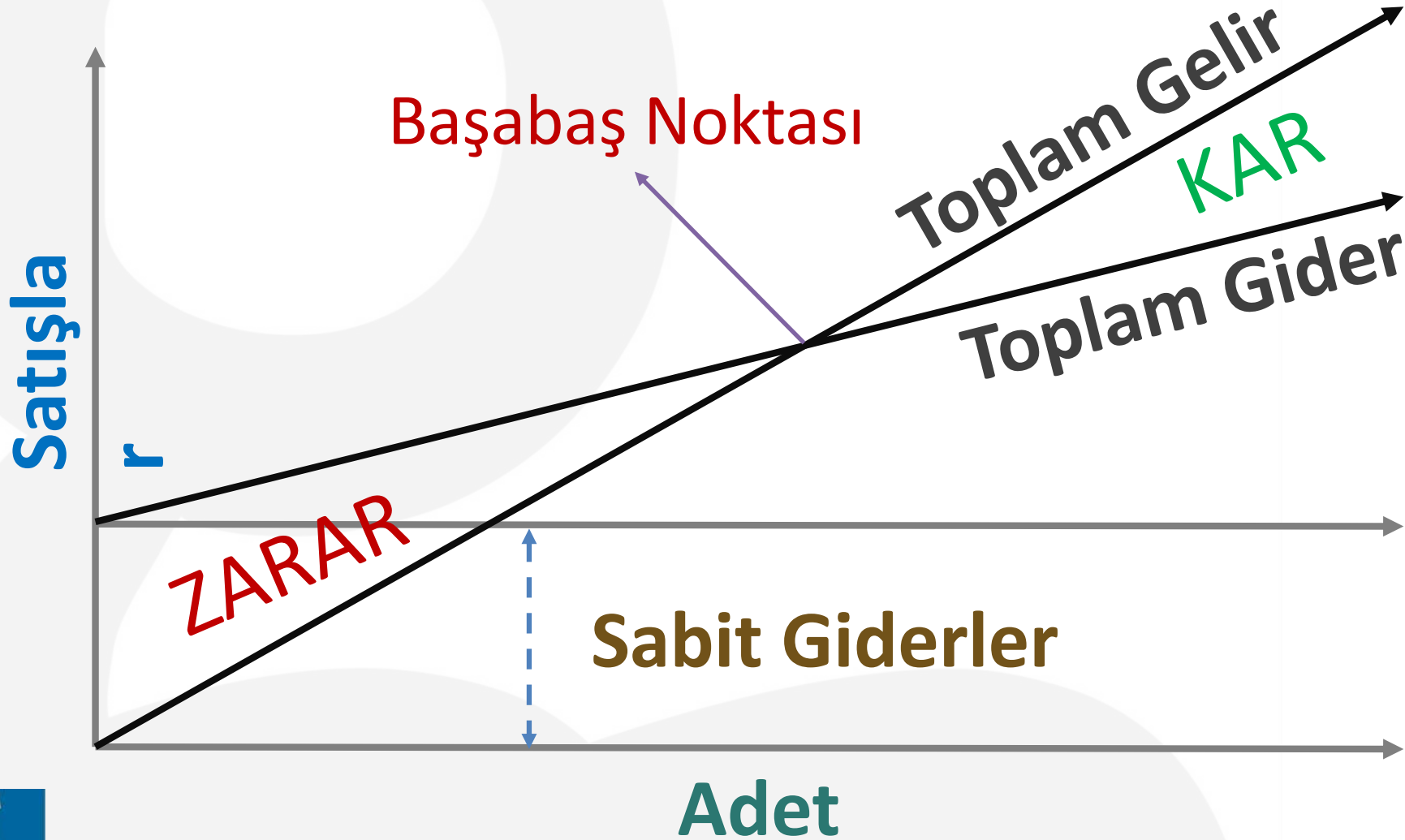
İşletme Sermayesi

Girişimin operasyonlarını yürütmesi ve kısa vadedeki ihtiyaçlarını karşılaması için gereken sermaye.

Ek sermaye ihtiyacı nakit akış projeksiyonları ile çıkarılabilir.



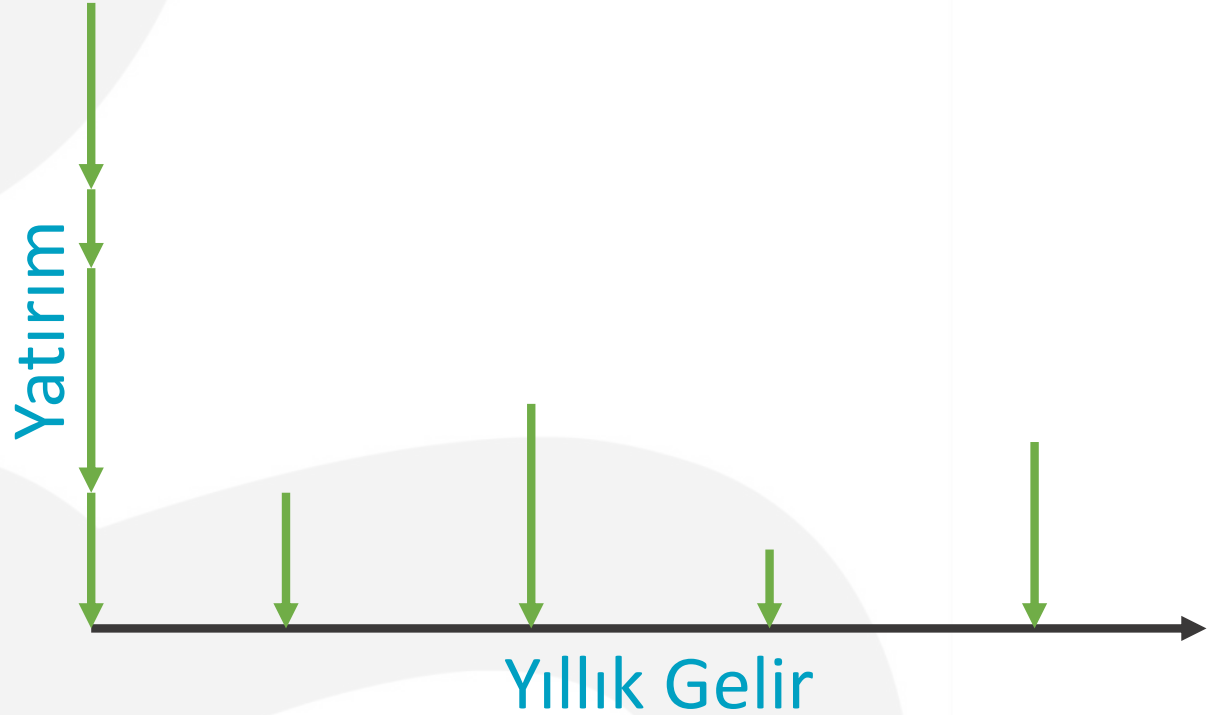
Başabaş Noktası



ROI Hesabı

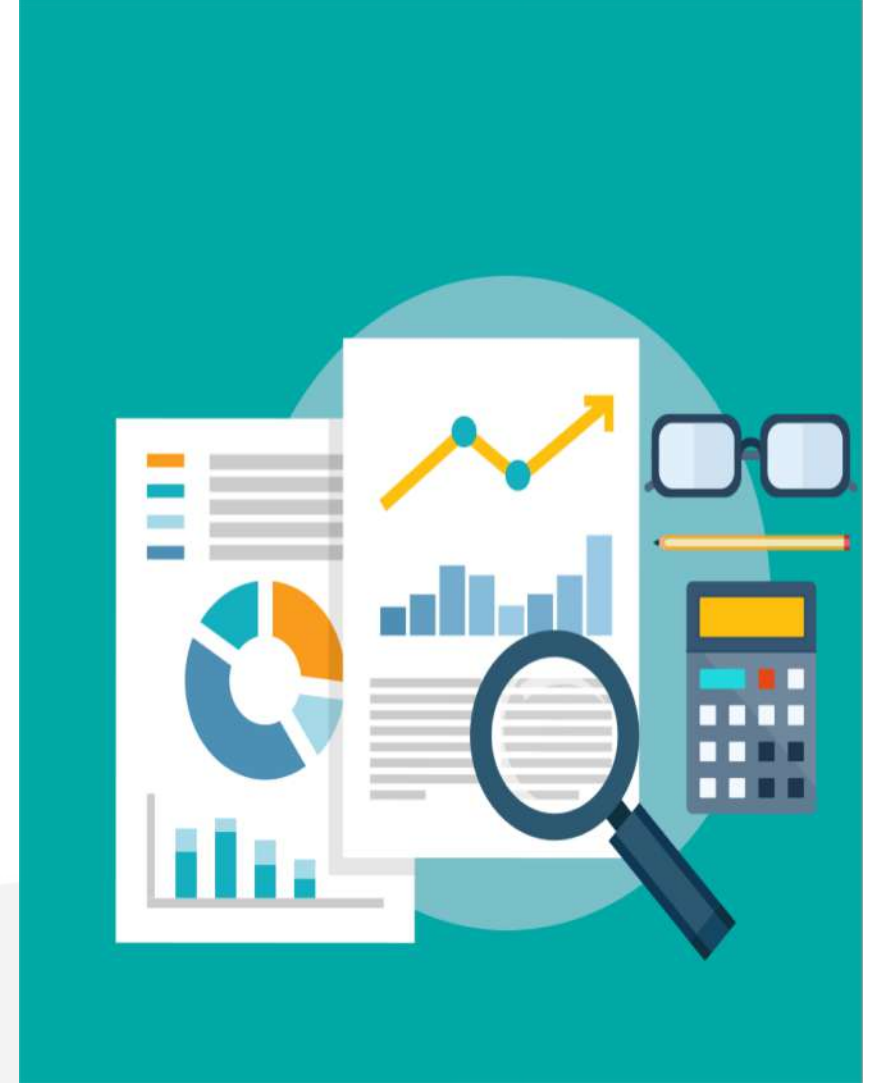


'Yatırımın Geri Dönüşü' (ROI)
en yaygın karlılık göstergesi
olarak kabul edilir.



Gelir Gider Tablosu

Gelir Gider Tablosu; İşletmenin faaliyetleri sonucunda gerçekleştirdiği satışlardan oluşan gelirler ve faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için yapılan gider kalemlerinin tablosudur.



Nakit Akış Tablosu

Nakit Akış Tablosu; gelir ve gider kalemlerinin yanısıra şirket kasasının nakit giriş ve çıkışlarını da gösterir.

Ayrıca nakit ihtiyaçlarını kümüle takip ettiğimiz noktada firmanın işletme sermayesi ihtiyacını görebiliriz.



Karlılık Tablosu

Şirketin faaliyetleri sonucunda oluşturduğu karı verir. Firmaların büyümesi, borçluluğu, argesi ve sermayedar payı kardan ödenir.



FİNANSMAN YÖNETİMİNDE RİSK HARİTASI

- Gelirden kaynaklanan riskler
- Giderden kaynaklanan riskler
- İK yetersizliğinden kaynaklanan riskler
- Sermaye yetersizliğinden kaynaklanan riskler
- Piyasalardaki belirsizliklerden kaynaklanan riskler



İŞLETMELERDE BÜYÜME FİNANSMAN YÖNETİMİNDEKİ ÇATLAKLARI BÜYÜTÜR!

- Varolan çatlakların büyümesi
 - Özsermaye kompanse oranı düşer
 - Hata büyüklükleri ve etkisi artar
 - İK yetersizlikleri daha çok etkiler
 - Sermaye yetersizliği daha da artar
- Yeni çatlaklar
 - Peşin alımlar azalır
 - Spot alım olanağı kalmaz
 - Anlık yönetim olmaz
 - Her şeyden haberdar olunmadan karar alınır
 - Rakiplerden daha maliyetli finansman yükü

FİNANSMAN SORUNLARININ FONKSİYON BAZLI NEDENLERİ

- Stratejik yönetim kaynaklı sorunlar
- Pazarlama kaynaklı sorunlar
- Satış kaynaklı sorunlar
- Üretim kaynaklı sorunlar



STRATEJİK YÖNETİM KAYNAKLI SORUNLAR

- Girişimcinin/Yöneticinin vizyon eksikliği
- Planlama yeteneğindeki eksiklik
- Orta ve uzun dönemli analiz ve planlamanın olmaması
- Pazar ve sektör bilgilerindeki eksiklikler
- Makro ekonomi bilgisi eksikliği
- Görev dağılımı ve yetki devrinin olmaması
- Aile şirketi olma, profesyonel yönetime geçmeme, kurumsallaşamama
- Yöneticilerin liderlik yeteneklerinin olmaması

STRATEJİK YÖNETİM KAYNAKLI SORUNLAR Dvm.

- Sürdürülebilir yönetim yapısının olmaması
- Uzmanlaşma ve enformasyon eksikliği
- Stratejik faaliyet ile operasyonel faaliyet ayrımının yapılmaması
- Stratejik gelişmelerin işletmeye muhtemel etkilerinin planlanmaması
- Kısıtlı mali kaynakların kısa dönemli ve etkin olmayan biçimde kullanılması
- Finansman Yönetiminde(Sistem ve Yönetici) büyük düşünememe
- Stratejik düzeyde analiz edilmemiş yeni yatırımların(aynı alanda veya yeni alanlarda) işletmenin mali yapısını zayıflatması
- Büyümenin planlanmaması sonucu ortaya çıkan finansal sorunlar
 - Karlılık düşüşü
 - Sermaye yetersizliği

PAZARLAMA KAYNAKLI SORUNLAR

- Pazarlama planlaması olmaması nedeniyle satış tahmini yapamama
- Yatırımlarla işletmeyi büyütürken pazarlama-satış artırıcı çabaların devreye girmemesi. Finans Krizi!
- Plansız pazarlama harcamalarının doğurduğu sorunlar
- Plansız pazarlama aktiviteleri sonucunda fayda/maliyet dengesizliği
- Yeterli karlılığa ulaştırmayan satış düzeyleri
- Müşteri/bölge gelişim plansızlığı nedeniyle gelir veya kar düşüşü

PAZARLAMA KAYNAKLI SORUNLAR

Dvm.

- Müşteri/bölge gelişim plansızlığı nedeniyle gelir veya kar düşüşü
- Pazarlama için uzmanlaşmış personel bulundurmama
- Pazar oluşturmak için harcamalardan kaçınma
- Gerekli lisan bilgilerine sahip olmama
- Markaya dönük etkin yönetim yapılmaması sonucu satış/kar düşüklüğü
- Dağıtım kanalı stratejilerindeki yetersizlik nedeniyle satış düşüklüğü ve satıcıya bağlı risk düzeyinin yüksekliği

SATIŞ KAYNAKLI SORUNLAR

- Satış tahmini yapılmamasından kaynaklanan gelir tahmini yapamama sorunu
- Nakit akışında dengesizlik doğuracak dönemsel satışlar
- Karlılığı düşük ürün/hizmet satışları(karlılığı yüksek ürün/hizmette satış düşüklüğü)
- Tahsilat riskleri

SATIŞ KAYNAKLI SORUNLAR Dvm.

- Satış vadelerinin uzaması
- Düşük karlılıkla ciro artırıcı çalışmalar
- Satış ekibindeki verimsizlik maliyetleri
- Dağıtım maliyetleri ve satış noktası verimsizlikleri
- Satış sözleşmelerinden kaynaklanan sorunlar (reklamasyon, Zincir Mağaza primleri, vb.)
- Satış motivasyonunun eksikliği

ÜRETİM KAYNAKLI SORUNLAR

- Üretimin kapasite artırma ihtiyacını önceden belirlememesi, yatırım için gerekli en doğru ölçeğin bilinmemesi
- Üretimde sertifikasyonun yetersiz olması
- Tasarım, planlama, üretim ve kalite kontrol aşamalarında uzmanlardan yararlanılmaması
- Üretimde standart süreçlere sahip olmama
- İş ve işçi güvenliğinin yetersizliği
- Üretimin malzeme kullanımlarını detaylı kayıt altına almaması, ürün bazlı yönetim muhasebesinin oluşamaması

ÜRETİM KAYNAKLI SORUNLAR dvm.

- Üretimin bütçe konusunda gerekli verileri sağlamaması
- Üretimin yatırım konularında gerekli bilgileri vermemesi, tahmin edilmeyen finansal ihtiyaçların doğması,
- Yatırım ihtiyacının finansal kaynaklara göre çok yüksek olması
- Üretimin finansman yönetiminin karlılık hedeflerine odaklanmaması, bu çabaya yeterli katkı verememesi
- Kaynak yapısına uygun olmayan yatırım talepleri
- Üretim birimlerince yatırım planlamanın yeterince gerçekleştirilmemesi

SATINALMA KAYNAKLI SORUNLAR

- Satın almanın malzeme teminini dönemsel planlamaması
- Satın almanın en uygun tedarik kaynaklarını belirleyememesi
- Satın almanın en ekonomik satın alma anlaşmaları yapamaması
- Deponun etkili yönetilmemesi
- Aşırı stok tutulmasına neden olunması
- Satın almanın bütçe ve maliyet hedeflerine uygun çalışmaması
- Satın almanın ödeme şartları ve planlarında finansman hedeflerine uygun davranmaması