

ETKİLİ BİR NAKİT YÖNETİM ARACI OLARAK DİNAMİK NAKİT BÜTÇESİ ÖNERİSİ

Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ*
Araş. Gör. M. Yılmaz İÇERLİ**

ÖZET

Geleceğe yönelik olarak plan yapmayan işletmeler, ortaya çıkabilecek olaylara karşı önceden önlem alma fırsatlarını kaçıracaklardır. Kaçırılan bu fırsatların yakalanabilmesi ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi bütçelemeye önem vermesi ile mümkündür. Çünkü bütçelemenin, işletme faaliyetlerine yol gösterebilecek, işletmede koordinasyonu geliştirebilecek ve işletmeleri planlama yapmaya zorlayarak, işletme yönetimini düşündürmeye sevk eden bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Örneğin, finans departmanının nakit hareketlerini aksatmadan yerine getirebilmesi için nakit giriş ve çıkışlarına ilişkin bilgilere sahip olması gerekir. Bu bilgiler ise ancak bütçeleme yoluyla sağlanabilir. Çalışmamızın konusunu oluşturan nakit bütçesi ise, işletmenin gelecek dönemde nakit ihtiyacını belirleyebilmesi için yararlanacağı en önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Nakit bütçesinin düzenlenebilmesi için nakit giriş ve çıkışlarının iyi bir şekilde tahmin edilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Nakit Bütçesi

Abstract

Firms which do not make any plan for the future miss opportunity taking measures for unexpected events. Catching missing opportunities and existence of firm require an effective budgeting. Budgeting have many functions such as quding firm's activities, increasing coordination in the firm and forcing firms for planning in order to make firm's management into consideration take the future. Finance department should have information on cash receipts and cash disbursements to perform its duities related to cash flow. This information is only obtained by budgeting. Cash budget, focus of this study, is one of the most important instruments to determine cash needs in the future. Preparation of cash budget requires good predictions on cash receipts and cash disbursements.

Key words: Cash Budget

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1- GİRİŞ

Günümüz işletme yöneticiliğinde nakit yönetimi çok önemli hale gelmiştir. İşletmeler için çok karlı organizasyonlardan daha çok likidite sağlayan faaliyetler daha da önem kazanmıştır. İşletme yöneticisi üç ay sonra tahakkuk edecek geçici vergiyi kendi nakit olanaklarıyla ödeyip ödeyemeyeceğini bugünden öğrenmeyi çok istemektedir.

Bu konudaki başansızlıklar işletmeleri karşılanması çok zor finansman giderleri ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu konuya ilişkin bir başarısızlık tümüyle işletmeyi başarısız kılabilir.

Bu tür engelleri aşabilmek için en önemli araçlardan birisi nakit bütçesidir. Ancak mevcut nakit bütçesi uygulamaları bu ihtiyacı karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliği bir ölçüde giderebilmek için bu çalışmanın konusu olarak dinamik nakit bütçesi seçilmiştir. Çalışmanın sonucunda dinamik nakit bütçesi önerisinde bulunulmaya çalışılacaktır.

1. Nakit Bütçesi Kavramı

Finans yöneticisinin en önemli görevi gelecekteki nakit kaynakların öngörülenmesi ve nakit kullanımıdır. Yapılan bu öngörünün iki amacı bulunmaktadır¹;

□ Finans yöneticisini gelecekteki nakit ihtiyacı konusunda uyarır;

□ Günümüzdeki nakit performansının belirlenmesinde bir standart ortaya koyarak firmanın performansının bu standarda göre değerlendirilmesini sağlar.

Nakit yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de nakit akımını devam ettirmektir. Böylece işletme borç alma planları yapabilir veya nakit fazlası olduğunda elinde bulunan nakdi gerekli yerlere yatırabilir. Finans yöneticileri nakit yönetiminde en önemli aracın nakit bütçesi olduğunda hemfikirler². Nakit bütçesi, beklenen nakit girişleri ve çıkışlarının şematik olarak gösterilmesi şeklinde tanımlanabilir³.

Proforma bilanço ve proforma fon akış tablosu, firmanın uzun süreli finansman gereksiniminin saptanması bakımından oldukça yararlı araçlar olmalarına rağmen; kapsadıkları dönem içerisindeki nakit akışlarını gösterememektedirler. Bir işletmenin belirli bir dönem sonunda ek finansman gereksinimi olmamasına karşın, söz konusu dönem içerisinde önemli tutarlara ulaşan fon açıkları veya fazlaları olabilir. Bundan dolayı nakit bütçeleri proforma bilanço ve proforma fon akış tablolarını bir anlamda tamamlayan en önemli araçlardan biri konumunda olmaktadır⁴. Nakit bütçesi yönetim planında, yatırım ve borç alma stratejilerinin planlanmasında yönetime yardımcı olur. Ayrıca geri beslemede kullanılır ve gelecekteki nakit yönetimi etkinliğinin iyileştirilmesini kontrol eder.

2. Olası Nakit Giriş ve Çıkışları

Tekdüzen hesap planından yararlanarak işletmenin muhtemel nakit girişleri ve çıkışları aşağıdaki gibi listelenebilir. Nakit bütçesi oluşturulurken bu listelerden yararlanılabilir. İşletmenin büyüklüğüne, küçüklüğüne ve çalışma prensibine göre aşağıdaki liste kısaltılabilir veya detaylandırılabilir. Aşağıda her kalemin önünde, izlemeyi kolaylaştırmak amacıyla hesap planında izlenen numara verilmiştir;

- 1 Richard BREALEY, Stewart MYERS, Principles of Corporate Finance, Fourth Edition, Mc-Graw Hill, London, 1991, s.732-733.
- 2 Eugene F. BRIGHAM, Fred WESTON, Scot BESLEY, Essentials of Managerial Finance, Eleventh Edition, The Dry Press, Orlando, 1996, s.362.
- 3 Charles HORNGREN, George FOSTER, Srikanth DATAR, Cost Accounting A managerial Emphasis, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey. 1997, s.197
- 4 Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, 6. Basım, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul 1994, s. 187

Tablo 1: Nakit Girişleri

100		KASA NAKİT GİRİŞİ
101		ALINAN ÇEKLERDEN TAHSİLAT
102		BANKALARDAN TAHSİLAT
110		HİSSE SENEDİ SATIŞLARINDAN TAHSİLAT
111		ÖZEL KESİM TAHSİL, SENET VE BONOLARDAN TAHSİLAT
120		ALICILARDAN TAHSİLAT
121		ALACAK SENETLERİNDEN TAHSİLAT
126		DEPOZİTO VE TEMİNATLARDAN TAHSİLAT
127		DİĞER TİCARİ ALACAKLARDAN TAHSİLAT
128		ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLARDAN TAHSİLAT
131		ORTAKLARADAN TAHSİLAT
132		İŞTİRAKLERDEN TAHSİLAT
133		BAĞLI ORTAKLARADAN TAHSİLAT
135		PERSONELDEN TAHSİLAT
136		DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLARDAN TAHSİLAT
138		ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLARADAN TAHSİLAT
240		BAĞLI MENKUL KIYMET SATIŞ NAKİT GİRİŞLERİ
242		İŞTİRAKLER SATIŞ NAKİT GİRİŞLERİ
245		BAĞLI ORTAKLIKLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞLERİ
248		DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞLERİ
250		ARAZİ VE ARSALAR SATIM NAKİT GİRİŞİ
251		YER ALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
252		BİNALAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
253		TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
254		TAŞITLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
255		DEMİRBAŞLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
256		DİĞER MADDİ DURAN VARLIKLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
258		YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
260		HAKLAR SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
261		ŞEREFİYE SATIŞ NAKİT GİRİŞİ
340		ALINACAK SİFARİŞ AVANSI TAHSİLATI
349		ALINACAK DİĞER AVANSLAR TAHSİLATI
350		ALINACAK YILLARA YAYGIN İNŞAAT HAKEDİŞ TAHSİLATI
380		GELECEK AY LARAAİT GELİR TAHSİLATI
600		YURT İÇİ SATIŞLAR
601		YURT DIŞI SATIŞLAR
602		DİĞER SATIŞLAR
640		İŞTİRAKLERDEN TEMETTÜ GELİRİ TAHSİLATI
641		BAĞLI ORTAKLIK TEMETTÜ GELİRİ TAHSİLATI
642		FAİZ GELİRİ TAHSİLATI
643		KOMİSYON GELİRİ TAHSİLATI

Tablo 2: Nakit Çıkışları

100		KASANAKİT ÇIKIŞI
103		VERİLEN ÇEKLER VE ÖDEME EMİRLERİNDEN ÖDEME
108		DİĞER HARCAMALAR
111		MENKUL KIYMET ALIMI
195		ÖDENECEK İŞ AVANSLARI
196		ÖDENECEK PERSONEL AVANSLARI
240		BAĞLI MENKUL KIYMET ALIŞ NAKİT ÖDEMELERİ
242		İŞTİRAKLER ALIMI NAKİT ÖDEMESİ
245		BAĞLI ORIAKLİK ALIMI NAKİT ÖDEMESİ
248		DİĞER MALİ DURAN VARLIK ALIM NAKİT ÖDEMESİ
250		ARAZİ VE ARSA ALIM NAKİT ÖDEMESİ
251		YER ALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
252		BİNALAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
253		TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
254		TAŞITLAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
255		DEMİRBAŞLAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
256		DİĞER MADDİ DURAN VARLIKLAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
258		YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR ALIŞ NAKİT ÇIKIŞI
259		VERİLECEK AVANSLAR
260		HAKLAR ALIM ÖDEMESİ
261		ŞEREFİYE ALIM ÖDEMESİ
262		KURULUŞ VE ÖRGÜTLEME GİDERİ ÖDEMESİ
263		ARAŞTIRMA GELİŞTİRME GİDERİ ÖDEMESİ
264		ÖZEL MALİYETLER ALIMI ÖDEMESİ
267		DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR ÖDEMESİ
269		VERİLECEK AVANSLAR
271		ARAMA GİDERLERİ ÖDEMESİ
272		HAZIRLIK VE GELİŞTİRME ÖDEMESİ
277		DİĞER ÖZEL TÜKETİME TABİ VARLIKLAR ÖDEMESİ
279		VERİLECEK AVANSLAR
300		BANKA KREDİLERİNİN ÖDEMESİ
303		UZUN VADELİ KREDİ ANAFAKATA TAKSİT VE FAİZ ÖDEMESİ
304		TAHVİL ANAFAKATA BORÇ TAKSİT VE FAİZ ÖDEMELERİ
305		ÇIKARILMIŞ BONO VE SENET GERİ ÖDEMESİ
306		ÇIKARILMIŞ DİĞER MENKUL KIYMET GERİ ÖDEMESİ
307		DİĞER MALİ BORÇLAR ÖDEMESİ
320		SATICILARA ÖDENEN
321		BORÇ SENETLERİ ÖDEMESİ
326		MAL DEPOZİTO VETEMİNAT İADESİ
329		DİĞER TİCARİ BORÇLARIN ÖDEMESİ
331		ORIAKLARA ÖDEME

332		İŞTİRAKLERE ÖDEME
333		BAĞLI ORTAKLARA BORÇLAR
335		PERSONELE BORÇLAR
336		DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLARA ÖDEMELER
360		ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR
361		ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİSİ
368		VADESİ GEÇMİŞ ERTELENMİŞ VEYA TAKSİTLENDİRİLMİŞ DİĞER YÜKÜMLÜLÜK ÖDEMELERİ
369		ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER
372		KIDEM TAZMİNATI ÖDEMELERİ
630		AR – GE GİDER ÖDEMELERİ
631		PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ
632		GENEL YÖNETİM GİDERLERİ
653		KOMİSYON GİDERİ ÖDEMELERİ
660		KISA VADELİ BORÇ GİDERİ ÖDEMELERİ
360	0	ÖDENECEK GELİR VERGİSİ KESİNTİSİ
360	1	ÖDENECEK DAMGA VERGİSİ KESİNTİSİ
360	2	ÖDENECEK FON KESİNTİSİ
360	3	ÖDENECEK KATMADEĞER VERGİSİ
360	4	ÖDENECEK KURUMLAR VERGİSİ VE FONLAR
361	0	ÖDENECEK DİĞER KESİNTİLER
361	1	ÖDENECEK SSK İŞÇİ VE İŞVEREN KESİNTİSİ
361	2	ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ

3. Nakit Bütçelerinin Sınıflandırılması

Nakit bütçelerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaya tabi tutabiliriz,

➤ İşletme Bütçesine Dayalı Statik (Tahmini) Nakit Bütçesi,

➤ Gerçek Verilere Dayalı Reel Nakit Bütçesi,

➤ Dinamik Nakit Bütçesi.

Bu ayırmı aşağıdaki gibi açıklayabiliriz;

3. 0. İşletme Bütçesine Dayalı Statik (Tahmini) Nakit Bütçesi

Orta ve büyük boy işletmelerin büyük çoğunluğunun en azından yıllık işletme bütçesi yaptığı düşünülürse; tüm bu işletmelerin, işletme bütçesi hazırlandıktan sonra bunun devamın-

da "Statik (Tahmini) Nakit Bütçesi" hazırlayabilirler.

İşletme bütçelerinin satış bütçesiyle çalışmasıyla başlayan proforma gelir tablosu ve proforma bilanço ile tamamlanan bütçeler dizini olduğu düşünülür ve tümüyle tahmine dayanır. Bu bütçelerin tümüyle tahmine dayanmasının bunlar üzerinde hiçbir fiili (reel – actual) veri bulunmaması biçiminde anlaşılmalıdır. Aynı olgular, bu bütçeler dizininden sonra bu verilere dayalı olarak hazırlanacak olan tahmini nakit bütçesi için de geçerlidir.

Statik (tahmini) nakit bütçesinde, nakit girişleri verileri satış bütçesine, nakit çıkışları ise malzeme satın alma, işçilik, genel üretim gideri, yatırım, faaliyet giderleri ile diğer gider kalemlerine dayanmaktadır.

Buna ilişkin bir örnek aşağıda görülmektedir ⁵;

Tablo 3: Statik Nakit Bütçesi

	AYLAR					
	OCAK	ŞUBAT	MART	ARALIK	TOPLAM
Nakit Dengesi(D.B)	30.000	5.270	10.410		13.660	59.340
Alacaklar (+)	57.100	68.750	88.500		102.750	317.100
Toplam Nakit Girişleri	87.100	74.020	98.910		116.410	376.440
Direkt Malzeme	7.830	11.390	15.390		17.210	51.820
Direkt İşçilik	2.000	2.520	3560		3.280	11.360
Genel Üretim Gideri	33.000	39.500	52.500		49.000	174.000
Ar-Ge Gideri						
Paz. Sat. Dağ. Gideri						
Genel Yönetim Gideri						
Diğer	9.000	10.200	13.800		12.600	45.600
Vergi	30.000					30.000
Toplam Nakit Çıktıları	81.830	63.610	85.250		82.090	312.780
Nakit Durumu	5.270	10.410	13.660		34.320	63.660

Bütçeleme dönemi (örneğin 1 Ocak 2002 – 31 Aralık 2002) yaşanmaya başladığında, bütçeler dizininde birçok sapmalar ortaya çıkmaya başlarlar. Bu sapmalar 4 Nisan 2000 ve Kasım 2001 ekonomik krizinde olduğu gibi aşırı boyutlarda olmadığı sürece işletme bütçelerinde hiçbir değişiklik yapılmaz, bütçe dizininde rakamlar olduğu gibi bırakılır Aynı biçimde Tahmini Nakit Bütçesindeki tahmin rakamlarda değiştilmeden olduğu gibi bırakılır

Ancak, tahminlerde büyük sapmalar olduğunda revize bütçeler hazırlanır Revize bütçelerde; işletmelre değişen işletme koşulları ve ekonomik koşullara göre revize edilmiş olur. Ancak elde edilen nakit fazlası veya eksiği yine tümüyle tahminidir ve o dönemdeki nakit eksiği veya fazlasında koşullara göre az veya çok sapma olur. Bu bilgi ile nakit yönetiminin güçlüğü ortadadır

5 Süleyman YÜKÇÜ, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Cem Ofset, İzmir, 1999, s.773.

3. 1. Gerçek Verilere Dayalı Reel Nakit Bütçesi

İşletmeler gerçek nakit durumlarını görebilmek amacıyla "Reel Nakit Bütçesi" hazırlama ihtiyacı hissetmektedirler. Bu nakit bütçesinde tüm rakamlar fiili ve gerçekleşmiş verilere dayanmaktadır. Hiçbir rakam tahmine dayanmamaktadır. Reel nakit bütçesinde tahmini nakit bütçesinde olduğu gibi sapma olmaz, ancak er-teleme olabilir.

Reel nakit bütçesinde nakit girişleri verileri, alınan çekler, alacak senetleri, bağlı nakit değerler (repo hesapları, hazine bonosu, vb.) vadesi kesinleşmiş alıcılar ve diğer alacaklar hesapları kalemlerinden, nakit çıkışları ise, verilen çekler, borç senetleri, vadesi kesinleşmiş satıcılar hesapları, yine vadesi kesinleşmiş kısa ve uzun vadeli kredi hesaplarından oluşur.

Reel nakit bütçesine ilişkin örnek aşağıda görülmektedir.

Tablo 4: Gerçek Verilere Dayalı Reel Nakit Bütçesi

					NİSAN				
	1	2	3	4	5	6	31	Toplam
Nakit Dengesi (Dönem Başı)									
<u>Nakit Girişleri</u>									
◆ Alınan Çekler									
◆ Alacak Senetleri									
◆ Vadeli Hesaplar (Bağlı Nakit Değerler)									
◆ Vadesi Kesinleşmiş Alıcılar Hesapları									
◆ Vadesi Kesinleşmiş Diğer Alacaklar									
Toplam Nakit Girişleri									
<u>Nakit Çıkışları</u>									
◆ Verilen Çekler									
◆ Borç Senetleri									
◆ Vadesi Kesinleşmiş Satıcılar Hesabı									
◆ Vadesi Kesinleşmiş Olan Diğer Borçlar									
◆ Vadesi Kesinleşmiş Olan									
Kısa Vadeli Kredi Hs.									
◆ Vadesi Kesilmiş Olan Uzun Vadeli Kredi Hs.									
Toplam Nakit Çıkışları									
Nakit Durumu									

Reel nakit bütçesi tümüyle gerçek verilere dayandığından yöneticiler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ciddi nakit bütçesi hazırlayan işletmeler bile belli bir tarihteki nakit pozisyonunu görebilmek için fiili nakit giriş ve çıkışlarını alt alta yazarak o tarihindeki nakit durumunu görmeye çalışır.

Ancak bu yaklaşım ile hazırlanmış reel nakit bütçesinin büyük eksiklikleri vardır. Bu eksiklikler, reel nakit bütçesinin sadece düne kadar yaşanmış (alım, satım yatırım vb.) işletme faaliyetlerine dayalı nakit giriş ve çıkışlarını içermesi, bugün ve yarın yaşanacak olan işletme faaliyetlerine ilişkin nakit giriş ve çıkışlarına ilişkin herhangi bir veri, bilgi veya rakam içermemesidir.

Örneğin; bugün veya yarın gerçekleştirilecek peşin veya vadeye dayalı alım ve satımlar, bugünün veya yarının nakit giriş ve çıkış kalemleri arasında görünmemektedir. Aynı biçimde bugün veya yarın satılacak veya alımı yapılacak ekonomik değerın üç ay sonra gerçekleşecek olan nakit giriş ve çıkışının, üç ay sonrası için hazırlanan reel nakit bütçesinde görülmesi mümkün değildir. Bu eksikliğine rağmen reel nakit bütçesi uygulamada çok sık kullanılan bir finansal araçtır.

3. 2. Dinamik Nakit Bütçesi

İşletme yöneticileri geleceğe yönelik nakit planlaması yaparken; gerçekleşme olasılığı yüksek hem fiili nakit girişlerini ve çıkışlarını görmek, hem de bugün veya yakın vadede gerçekleşecek satış miktarına göre realize olabilecek olası nakit girişi veya o satışın neden olabileceği olası nakit çıkışlarını birlikte görmek istemektedirler.

Bu istek nedeniyle nakit bütçesi örneğin, gelecek bir yıla ilişkin olarak (veya istenen daha uzun dönemler için söz konusu olabilir) hem fiili rakamları (çek, senet, vadesi kesin borç ve alacaklar v.b) hem de bugün ve daha sonra ger-

çekleşecek satış tahminine dayalı tahmini nakit giriş ve çıkışlarını da içermelidir. Bu yönüyle "Dinamik Nakit Bütçesi"nin nakit giriş ve çıkış bölümleri,

1- Fiili nakit girişleri (veya çıkışları),

2- Tahmini nakit giriş (veya çıkışları) gibi iki ayrı bölümden oluşmalıdır

Bu iki bölümden fiili nakit giriş ve çıkışları bölümü yukarıda açıklanan Gerçek Verilere Dayalı Reel Nakit Bütçesi'ne benzemektedir. Tahmini kısmı ise, daha önce açıklanan işletme bütçesine dayalı Statik (Tahmini) Nakit Bütçesi'ne benzemektedir. Ancak bu benzerlikte bile çok önemli bir fark bulunmaktadır. Bu fark, Statik (tahmini) Nakit Bütçesi'nin tamamen tahminine dayalı olması, revize edilmediği sürece aynı rakamlar ile nakit giriş ve çıkışlarını yansıtmaması, dinamik nakit bütçesindeki tahmini bölümün ise satış eğilimindeki değişimlere göre devamlı revize edilerek en son satış tahminlerine göre tahmini nakit giriş ve çıkışlarını düzeltmesidir. Bu öngörülere göre düzenlenen tahmini nakit giriş ve çıkışlarından fiili nakit giriş ve çıkışları çıkarılarak kalan bölüm tümüyle tahmini karakter taşımaktadır.

Dinamik nakit bütçesini çalışma prensibine ilişkin şöyle bir örnek verilebilir;

Örnek Olay: Nakit bütçelemesinde Nisan 2002 dönemini yaşadığımızı varsayalım. Bu döneme ilişkin satış tahmini 100 milyar lira olarak satış bütçesinde yer almaktadır. Bütün diğer bütçeler bu varsayımla oluşturulmuş olsun. Bu satıştan Haziran 2002 dönemine isabet eden satışın peşin kısmı nedeniyle nakit girişi 15 milyar lira, önceki dönemin satışlarından gelen toplam nakit girişi ise 110 milyar lira olarak öngörülenmiş olsun. Bütün bu bilgileri mevcut master bütçe ve tahmini nakit bütçemizden alabiliyoruz. Ancak Nisan 2002 döneminde satışlar ilk tahmin edilen gibi 100 milyar olarak değil de, değişen ekonomik koşullar nedeniyle 80 milyar lira olarak gerçekleştiğini düşünelim. Bu satış

nedeniyle alınan çek ve senetlere bakıldığında ise Haziran 2002 dönemine ilişkin 12 milyar lira fiili nakit girişinin olacağı görüldüğü varsayılabilir.

Bu durumda henüz iki aylık bir süre bulunan Haziran 2002 dönemine ilişkin toplam nakit girişi azalan satışlara göre yeniden tahmin

edilecektir. Örneğin; 110 milyar liradan 90 milyar liraya düşmüş olsun, 90 milyar liralık statik nakit bütçesine dayalı nakit girişi 12 milyar fiili + 78 milyar tahmini = 90 milyar lira toplam nakit girişinden oluşacaktır.

Dinamik nakit bütçesi formuna ilişkin şöyle bir öneri getirilebilir;

Tablo 5: Dinamik Nakit Bütçesi

	NİSAN 2002														MAYIS	MART 2003	TOPLAM
	1	2	3	4	5	6	25	26	27	28	29	30					
Nakit Dengesi (Dönem Başı)																		
<u>Tahmini Nakit Girişi</u>																		
■ Satışlar																		
Fiili Nakit Girişleri																		
■ Alınan Çekler																		
■ Alacak Senetleri																		
■ Vadeli Hesaplar (Bağlı Nakit Değerler)																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Alıcılar Hesapları																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Diğer Alacaklar																		
Toplam Nakit Girişleri																		
<u>Tahmini Nakit Çıkışları</u>																		
■ Malzeme																		
■ Direkt İşçilik																		
■ Genel Üretim Gideri																		
■ Diğer																		
<u>Fiili Nakit Çıkışları</u>																		
■ Verilen Çekler																		
■ Borç Senetleri																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Satıcılar Hesabı																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Olan Diğer Borçlar																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Olan Kısa Vadeli Kredi Hs.																		
■ Vadesi Kesinleşmiş Olan Uzun Vadeli Kredi Hs.																		
<u>Toplam Nakit Çıkışları</u>																		
<u>Nakit Fazlası Veya Eksliği</u>																		

Dinamik nakit bütçesine ilişkin forma bakılacak olursa bugün ve izleyen yakın döneme (örneğin bir ay veya üç ay) ilişkin nakit giriş ve çıkışlarını günlük, geriye kalan dönemin aylık olarak izlenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca dinamik nakit bütçesinin hiçbir zaman kısaltmaması, her zaman en az bir yıllık bir dönemi kapsaması işletme yöneticileri açısından karar vermede çok yararlı olacaktır.

Amaçlanan dinamik nakit akım modeli büyük ölçüde bütçe yapısı üzerine kurulacağından dolayı yapılacak dinamik nakit bütçesi uygulamasında öncelikle işletmenin master bütçe ve statik nakit bütçesi sisteminin çok sağlıklı olarak çalışıyor olması gerekmektedir.

4. Dinamik Nakit Bütçesine İlişkin Bilgisayar Programı Oluşturulmasına İlişkin Öneriler

Bu güne kadar incelenen bilgisayar programlarında (muhasabe paket programı veya ERP programları) Dinamik Nakit Bütçesi önerimize

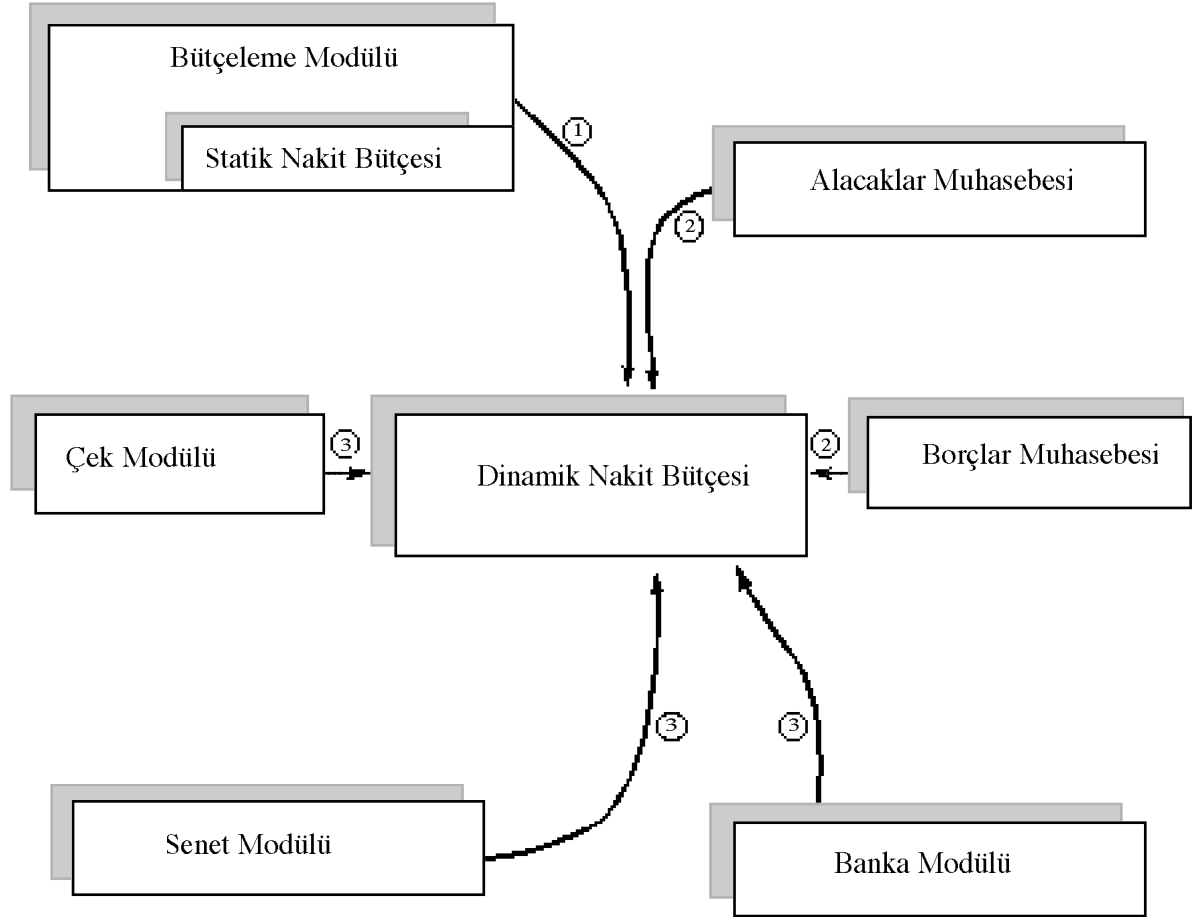
yakın bir uygulamaya rastlanmamıştır. Ancak işletmelerin mevcut programları üzerine böyle bir ekleme yapılabilir. Bu ekleme yapılırken;

1. İşletmenin, işletme bütçeleri devamlı revize işlemine tabi tutulmalıdır.

2. Dinamik Nakit Bütçesinin tahmini kısmı revize edilmiş Statik (Tahmini) Nakit Bütçesinden otomatik olarak aktarılacak oluşturulmalıdır.

3. Dinamik Nakit Bütçesinin gerçek kısmı ise, reel nakit bütçesinden otomatik olarak aktarılmalıdır. Reel nakit bütçesinin kullanılmıyor olması durumunda fiili nakit giriş ve çıkışları "Alacaklar Muhasebesi" veya "Borçlar Muhasebesi"nden otomatik olarak dinamik nakit bütçesine aktarılmalıdır. Nakit giriş ve çıkışları oluşturulurken bir kalemden diğer kaleme olan geçişler (120 Alıcılardan, 101 Alınan Çekler v.b.) otomatik olarak yaptırılabilir veya tek tek elle girilerek gerçekleştirilebilir.

Konuyu aşağıdaki biçimde şekil: 1 üzerinde gösterebiliriz:



Şekil 1: Dinamik Nakit Bütçesinin Bilgisayar Programı Yardımıyla Hazırlanmasına İlişkin Akış Şeması

5. Nakit Bütçelerinin Veri Tabanları

Tahmini nakit bütçesinde veri tabanı işletmenin hazırladığı işletme bütçesi (master bütçe) dizini olmaktadır.

Reel nakit bütçesi veri tabanı ise;

101 Alınan Çekler Hesabı,

103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri Hesabı,

120 Alıcılar Hesabı,

121 Alacak Senetleri Hesabı,

320 Satıcılar Hesabı,

321 Borç Senetleri Hesabı v.b. hesapların ödeme vadesi kesinleşmiş kısımları olmaktadır

Dinamik nakit bütçesindeki veri tabanı ise yukarıdaki her iki tür nakit bütçesinin tüm veri tabanı olmaktadır Ayrıca tahmini nakit bütçesinin güncelleştirilmiş, revize edilmiş (update edilmiş) biçimi olmalıdır

6. Dinamik Nakit Bütçesinde Geçişler

Dinamik nakit bütçesinin yaşayan bir veri tablosu olması gerekmektedir. Örneğin, yapılan bir satış 10 Milyar TL ile önce 120 Alıcılar Hesabında ödeme vadesi belli olduğu için (eğer belli ise) ilgili gün veya ayın nakit girişlerinde izlenmeli, bu hesaba karşılık bir çek alındığında, nakit bütçesinde değişiklik yapılarak alıcılar hesabından silinmeli, 10 Milyar TL alınan çekler bölümünde çekin üzerinde yazılı tarih itibarıyla nakit girişi olarak izlenmeye devam edilmelidir. Çek sözkonusu günde ödenmediğinde, vadesi uzatılarak yerine 11 Milyar TL'lık iki ay daha uzun tarihli çek alındığında, yine dinamik nakit bütçesinde değişiklik yapılarak 10 Milyar TL'lık çek bulunduğu tarihten silinmeli, 11 Milyar TL'lık çekin tarihini taşıyan dönemde yeniden izlenmeye devam edilmelidir.

Her türlü nakit giriş ve çıkışlarında bu tür değişimler anında yapılarak nakit bütçesinin dinamikliği korunmalıdır.

Sonuç

Rekabetin artmış olması ve yaşanan ekonomik krizler işletmeleri daha dikkatli olmaya ve her türlü yönetim aracından en üst düzeyde

yararlanmaya özendirmiştir. Kanımızca bu araçlardan bir tanesi de dinamik nakit bütçesidir. Uygulamada finans yöneticileri dinamik nakit bütçesi veya benzeri araçlara şiddetle ihtiyaç duymaktadırlar.

Dinamik nakit bütçesinin sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir;

1- Dinamik nakit bütçesi devamlı revize edilmiş olan işletme bütçesi verilerine dayanmalıdır.

2- Fiili ödemeler ve tahsilatlar ilgili tarihlerde görünmelidir.

3- Dinamik nakit bütçesi çok iyi organize olmuş bir muhasebe sistemi üzerinde çalışabilir. Bu sebeple muhasebe sisteminin sağlıklı çalıştırılıyor olması gerekmektedir.

4- Dinamik Nakit Bütçesinde yakın tarih günlük, uzun vadeler ise aylık olarak izlenebilir.

5- Dinamik Nakit Bütçesine ilişkin mevcut muhasebe ve finansman bilgisayar programlarına eklemeler yapılmalıdır. Ancak bu biçimde bütçe kalemleri arasındaki geçişler (aktarmalar) daha sağlıklı yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akgüç, Öztin. (1994). **Finansal Yönetim**, 6. Basım, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.

Brealey, Richard., Myers, Stewart., (1991). **Principles of Corporate Finance**, Fourth Edition, Mc-Graw Hill, London.

Brigham, Eugene F., Weston, Fred., Besley, Scot., (1996). **Essentials of Managerial Finance**, Eleventh Edition, The Dry Press, Orlando.

Hornigren, Charles. Foster, George., Datar, Srikant., (1997). **Cost Accounting Amanagerial Emphasis**, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Yükçü, Süleyman. (1999). **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İzmir.