

İŞLETMENİN FİNANSMAN YAPISININ ARAŞTIRILMASI VE TAHMİNİ FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMASI

İşfikirinin başlangıç yatırım ihtiyacının araştırılması

Üretim ve hizmet süreçlerinin araştırılması sonucunda elde edilen bilgilerin yardımıyla iş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm yatırım kalemlerinin özellikleri belirlenir. İşin kurulması için gerekli tüm yatırım kalemlerinin parasal değerleri ile temin giderleri araştırılır ve toplam yatırım sermayesi gereksinimi bulunur. Toplam yatırım sermayesinin hazırlanmasında ve gösteriminde aşağıda verilen "Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu" kullanılır.

Başlangıç Yatırım Harcamaları

1. Arazi Temin Giderleri

Gerekli arazi büyüklüğü işletmenin genel yerleşim planı göz önüne alınarak belirlenir. Gerektiğinde işletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı genişleme hesaba katılmalıdır.

2. Etüt ve Proje Giderleri

İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli piyasa ve talep yapısı araştırmaları ile teknik süreçlerin araştırılmasında çeşitli uzman ya da uzman kuruluşlardan hizmet alınacak ise yapılacak harcamaların tahmin edilmesi ve bu kalem altında yatırım ihtiyacına eklenmesi gerekir.

3. Arazi Düzenlemesi

Arazi düzenlemesi harcamaları kalemi, yatırımın gerçekleştirilmesi öncesinde arazinin inşaata hazır hale getirilmesi için yapılacak düzenleme çalışmalarının tahmini maliyetini içerir.

4. Bina - İnşaat Giderleri

İşletmenin her türlü bina ve inşaat çalışmalarına ait giderleri hesaplanarak bu başlık altında belirtilir. Bu kalem altında ana tesis, yardımcı tesisler, depolar, idari ve sosyal amaçlı binalar ve ulaşım amaçlı inşaat yapıları ayrı ayrı belirtilir. Ayrıca binaların tesisat ve donanım ihtiyaçları da bu yatırım kalemi altında gösterilir.

5. Makine ve Teçhizat Giderleri (Yerli)

İşletmenin temel üretim süreçlerini ilgilendiren makine ve teçhizattan yurtiçinden temin edilenlerin listesi, makine cinsi, adedi, birim fiyatı ve toplam fiyatı bilgilerini içerecek şekilde hazırlanır.

6. Makine ve Teçhizat Giderleri (İthal)

İşletmenin ana makine ve tehizatından yurtdişından temin edilenler ayrıca listelenir. Bu listede, alınacak makine ve teçhizatın ülkemizde teslim edileceği gümrük noktasındaki

fiyatı (FOB) temel alınır. Bu fiyat üzerinden her bir makinenin ithalat ve gümrük masrafları belirlenir ve listede gösterilir.

7. Yardımcı İşletmeler Makine-Ekipman Giderleri

Elektrik, su tesisatları, havalandırma, yakıt ekipmanı gibi üretim sürecinin temel ekipmanı olmayan ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu destek makine ve ekipmanın yatırım bedelleri bu başlık altında verilir. Bu tür makine ekipmanlardan yurtdışından temin edilecekler var ise FOB fiyatı ve diğer masrafları ayrı ayrı belirtilir.

8. İthalat ve Gümrükleme Giderleri

Makine ve ekipmanın yurtdışından temini durumunda verilen fiyatların türüne bağlı olarak ithalat ve gümrük işlemleri komisyonları ve vergiler hesaba katılır. Bu kapsamdaki harcamalar yürürlükteki mevzuata göre yapılır. Eğer yatırım teşvik uygulamalarından yararlanacak ise bu kapsamdaki vergi harcamaları yapılmaz.

9. Taşıma ve Sigorta Giderleri

Makine ekipmanın yurtdışı-yurtiçi nakliyat ve sigorta harcamaları, makine ekipman için verilen teklif fiyatının kapsamına göre hesaplanır ve yatırım tablosunda gösterilir.

10. Montaj Giderleri

Montaj giderleri makine ve ekipmanın tesiste yerine monte edilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi çalışmalarıdır. Makine fiyatlarına montaj dahil ise bu kalem ayrıca belirtilmez. Ancak montaj fiyata dahil olsa da montaj ekiplerinin günlük harcamaları göz önünde bulundurulmalıdır.

11. İşletmeye Alma Giderleri

İşletmenin çalışmaya başlaması öncesinde deneme üretimi için geçirilecek devrenin işletme giderleri işletmeye alma giderlerini oluşturur.

12. Lisans Giderleri

Lisans ve benzeri patent, know-how giderleri, işletmede kullanılacak teknoloji ya da sistem karşılığında, kuruluş döneminde bir defaya mahsus olarak ya da tüm işletme dönemi boyunca olabilir. Bu gider kaleminin özelliğine göre yatırım içinde ya da işletme giderleri içinde ele alınması gerekir.

13. Genel Giderler

Genel giderler öncelikle yatırım döneminde gerekli işletme giderlerini kapsar (personel, ulaşım, tanıtım, haberleşme v.b.). Ayrıca yatırım dönemindeki noter masrafları, harçlar, sigortalarda bu kalem altında gösterilir.

14. Beklenmeyen Giderler

Yatırım ihtiyacı belirlenirken yatırım kalemlerinde değişiklikler ya da sayısal artışlar olabilir. Bunun dışında yatırım dönemi içinde maliyet artışları gündeme gelebilir. Bu tür artışların yatırım toplamı içinde ele alınması için beklenmeyen giderler kalemi kullanılır.

15. Diğer Giderler

Diğer giderler kalemi yatırım tablosunun oluşumuna göre diğer harcama kalemlerinde gösterilmeyen harç, fon v.b resmi giderler ile vergileri kapsar. Bu kapsamda ele alınması gereken en önemli gider kalemi yatırım dönemi finansman maliyetleridir. Kredi kullanımında yatırım döneminde yapılacak faiz ödemeleri hesaplanır ve bu kalem altında başlangıç yatırım büyüklüğüne ilave edilir.

Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu

YATIRIM HARCAMALARI	TUTAR
1. ARSA BEDELİ	
2. ETÜT VE PROJE GİDERLERİ	
3. ARAZİ DÜZENLEMESİ	
4. BİNA- İNŞAAT GİDERLERİ	
5. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (YERLİ)	
6. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (İTHAL)	
7. YARDIMCI İŞLETMELER MAKİNE-EKİPMAN GİDERLERİ	
8. İTHALAT VE GÜMRÜKLEME GİDERLERİ	
9. TAŞIMA VE SİGORTA GİDERLERİ	
10. MONTAJ GİDERLERİ	
11. İŞLETMEYE ALMA GİDERLERİ	
12. LİSANS GİDERLERİ	
13. GENEL GİDERLER	
14. BEKLENMEYEN GİDERLER	
15. DİĞER GİDERLER	
TOPLAM SABİT YATIRIM	

İşletme Giderleri ve İşletme Sermayesinin Belirlenmesi

Girişimcinin işletmenin kurulması sırasında toplam finansman gereksinimini ve işletme karlılığını analiz edebilmesi için öncelikle işletme giderlerini ve işletme sermayesini incelemesi gerekir.

İşletme giderleri, işletmenin planladığı ürün ya da hizmeti üretmesi ve müşteri kitlesine sunması sırasında yapılacak her türlü harcamayı göstermektedir. "Yıllık İşletme Giderleri Tablosu" işletme gider kalemlerini göstermektedir.

İşletme sermayesi, işletme faaliyete geçtiğinde üretilen mal ya da hizmetin bedelinin tahsil edilmesine kadar yapılacak işletme giderlerini karşılayacak finansman kaynağıdır. İşletme döneminin ilerleyen aşamalarında işletmenin düzenli ve aksamadan işlemesi için gerekli olan fon gereksinimi işletme sermayesinin özellikle enflasyonist ekonomik ortamlardaki şeklini açıklar.

İşletme sermayesi ülkemizde girişimcilerin yatırım harcamaları kapsamında çok fazla göz önünde bulundurmadıkları bir finansman kavramıdır. Sabit yatırım harcamaları yapıldıktan sonra işletme sermayesi kalmadığı için faaliyete geçemeyen işletmelere rastlanmaktadır.

İşletme sermayesi hesaplamalarında girişimcinin incelemesi gereken bir çok faktör vardır. Örneğin girdi ve ürün piyasalarında uygulanan genel vade yapıları, ürünün üretim maliyeti, üretim ve satış modellerinin gerektirdiği girdi ve mamul stok düzeyleri, işletmenin kapasitesi, girişimcinin kredi bulma olanakları bunlar arasındadır.

Ancak işletme sermayesinin hesaplanmasında önemli bir nokta işletmenin kapasite kullanım düzeyi ile işletme giderlerinin birlikte değerlendirilmesi gereğidir. İşletmeler kurulu kapasitelerini ne kadar yoğun kullanırlarsa o kadar yüksek işletme girdisine ve dolayısıyla işletme sermayesine ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan işletme giderleri iki farklı gruptan oluşmaktadır. Bunlar sabit ve değişken işletme giderleridir. Girişimci işletmesinin girdi ihtiyaçlarını belirledikten sonra bunları işletmenin üretim düzeyine yani kapasite kullanımına bağlı olanlar ve olmayanlar olarak ayırır.

İşletme giderleri arasında bina kirası, sabit eleman ücreti gibi çeşitli gider kalemleri kapasite kullanım düzeyine göre değişmemektedir. Bunlara sabit işletme giderleri denir. Bu tür giderler işletme üretim yapmasa dahi gerçekleşecek giderlerdir. Ancak değişken işletme giderleri doğrudan üretim faaliyeti ile ortaya çıkan giderlerdir. Bunlar hammadde harcamaları, üretim enerji harcamaları, v.b. giderlerdir.

Çeşitli işletme giderleri hem sabit hem de değişken özelliğine sahip olabilir. Bu durumda işletme giderinin analiz edilerek

sabit ya da değişken olma yüzdeleri belirlenir. Aşağıdaki tabloda işletme gider kalemleri verilmiştir. Yapılabilirlik raporunda aşağıdaki tabloda belirtilen her işletme girdisi ayrı ayrı ele alınır ve yıllık çalışma programına uygun olarak belirlenen girdi kullanımı, birim maliyeti ve toplam gider ortaya çıkarılır.

Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

GİDER KALEMLERİ	TOPLAM HARCAMA	% SABİT/ DEĞİŞKEN	SABİT GİDERLER	DEĞİŞKEN GİDERLER
1. HAMMADDE		0/100		
2. YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ		0/100		
3. KİRA		100/0		
4. ELEKTRİK		30/70		
5. SU		30/70		
6. YAKIT		30/70		
7. İŞÇİLİK-PERSONEL		100/0		
8. BAKIM-ONARIM		70/30		
9. PATENT-LİSANS		50/50		
10. GENEL GİDERLER		75/25		
11.PAZARLAMA-SATIŞ GİDERLERİ		80/20		
12. AMBALAJ- PAKETLEME GİDERLERİ		0/100		
TOPLAM				

İşletme sermayesi işletmenin faaliyet döneminde ürettiği ürün ya da hizmetin karşılığını alıncaya kadar üretim girdilerini sağlamak için bulundurması gereken finansmandır.

İşletmelerin özelliklerine ve işletme girdilerine göre işletme sermayesini belirleyen faktörler değişiklik gösterir. Bu nedenle işletme sermayesinin belirlenebilmesi için yıllık üretim programı ve işletme girdilerinin araştırılmış olması gerekir.

İşletme girdilerinin belirlenmesinden sonra hammadde ve malzemeler için işletme sermayesi ihtiyacını oluşturan kullanım düzeyleri ve stoklama süreleri belirlenir. Stok miktarlarının parasal karşılıkları hesaplanır.

Ayrıca üretimin direk girdisi olan malzeme ve hammaddeler dışında işletme girdileri olan işçilik, enerji, bakım-onarım, pazarlama, v.b harcama kalemleri için nakit ihtiyacı belirlenir. Nakit ihtiyacı belirlenirken bu tür girdilerin belirli bir süredeki toplam nakit karşılığı araştırılır.

Üretim sözcüğü genellikle imalat sektörünü çağrıştırmaktadır. Oysa işletme girdileri ve işletme sermayesi hesaplaması hizmet üreten işletmeler içinde geçerlidir. Bu tür işyerlerinde hizmetin oluşması için harcanan adam-saatler ve bu adam-saatler karşılığı ödenen ücretler temel işletme giderini oluşturmaktadır. Diğer taraftan hizmet işletmelerinin kırtasiye, iletişim v.b. harcamaları işletme giderleri arasındadır.

Yıllık işletme sermayesi hesaplanırken işletme giderleri içinde yer alan ancak nakdi bir gider olmayan amortisman yıllık işletme gideri toplamı dışında bırakılarak hesaplama yapılmalıdır.

İşletme Sermayesi Tablosu

İŞLETME SERMAYESİ KALEMLERİ	YILLIK İŞLETME GİDERLERİ	SÜRE	İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI
1. HAMMADDE STOĞU			
2. YARDIMCI MADDE STOĞU			
3. İŞLETME MALZEMELERİ STOĞU			
4. YAKIT STOĞU			
5. YARI MAMUL STOĞU			
6. AMBALAJ MALZEMESİ STOĞU			
7. MAMUL MADDE STOĞU			
8. YEDEK PARÇA STOĞU			
9. MÜŞTERİYE BAĞLI MAL DEĞERİ			
10. GENEL GİDERLER NAKİT İHTİYACI			
TOPLAM			

Toplam Yatırım İhtiyacının ve Finansman Kaynaklarının Araştırılması

Başlangıç yatırım tutarı ve işletme sermayesi ihtiyacı toplamı, iş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli toplam finansman ihtiyacını belirler.

Yapılabilirlik araştırmasının önemli adımlarından bir tanesi finansman kaynaklarının araştırılmasıdır. Yatırımın gerçekleştirilmesinde gerekli ilk yatırım ve işletme sermayesinin temini için, özkaynak, kredi, borç sağlanması ile ortaklık kurma türü tüm potansiyel finansal kaynaklar belirlenir.

Bu kaynakların tümü incelenir ve kaynak limitleri, finansman maliyetleri, ödeme yapıları, teminat ve özkaynak gerekliliği faktörlerine göre karşılaştırılır ve değerlendirilir.

Toplam finansman ihtiyacı ve mevcut finansal kaynaklar incelendikten sonra "Yatırım Dönemi Finansman Tablosu" üzerinde yatırım kaynakları ile yatırım harcamalarının denkliliği sağlanmaya çalışılır.

Yatırım Dönemi Finansman Yapısı Tablosu

AÇIKLAMALAR	1.YIL	2. YIL	TOPLAM
FİNANSMAN İHTİYACI			
1. BAŞLANGIÇ YATIRIMI			
2. İŞLETME SERMAYESİ			
TOPLAM FİNANSMAN İHTİYACI			
FİNANSMAN KAYNAKLARI			
1. ÖZKAYNAKLAR			
2. BORÇLAR			
3. KREDİLER			
TOPLAM FİNANSMAN			

Kredi Geri demesi Hesaplaması

Yatırım dönemi finansman tablosu üzerinde girişimci, yatırım finansmanı ihtiyacını ve zkaynak, borç ya da kredi miktarlarını gösterir.

Krediler, toplam yatırım ihtiyacının karşılanmasında yaygın olarak kullanılan bir kaynaktır. Ülkemizde özellikle hem girişimciliğin artırılması hem de yatırımların teşvik edilmesi amacıyla kredi fonları oluşturulmakta ve kullanıcılara sunulmaktadır.

Kredi kullanma noktasında girişimciler açısından en büyük sorun, kredilere karşılık bankaların talep ettikleri teminatları sağlamaktır. Genellikle kredi tutarının 1.5-2 katı oranlarında istenen teminatlar kredi kullanımlarını azaltmakta özellikle küçük işletme kurmak isteyen girişimciler için önemli bir zorluk oluşturmaktadır. Ancak bu noktada girişimcilerin teminat sorunları için Kredi Garanti Fonu oluşturulmuş ve projeleri başarılı bulunan girişimciler adına teminat sağlanmaktadır. Bu tür kuruluşların sayısı ve sunulan hizmetler arttıkça projelerini iş planları ile birlikte hazırlayan ve başarılı olma potansiyelini dokümanlar üzerinde gösteren girişimcilerin kredi kullanma oranları artacaktır.

Kredi kullanımı durumunda girişimciler, nakit akış ve karlılık tablolarında kredi ana para ve faiz ödemelerini göstermek zorundadırlar. Bu hesaplamalar yapılırken kredi tutarı, kredinin geri ödeme süresi, yıllık faiz verileri kullanılır.

Kredi geri ödeme dönemi çeşitli kredi türlerinde ödemesiz dönem ve ödemeli dönem olarak ikiye ayrılmaktadır. Ödemesiz dönemde borçlu kredi anaparası ödememekte ancak dönem içinde oluşan ve kredi toplamı üzerinden hesaplanan dönem faizini ödemektedir. Ödemeli dönemde ise anaparayı taksit tutarı ile geriye ödemektedir.

Kredi dönem faizi hesaplanırken, yıllık ya da dönemlik ödemelere göre kredinin ödenmemiş toplam borç tutarı üzerinden, geçen süreye ait faiz miktarı hesaplanmaktadır.

Kredilerde yıllık faiz yanında, ödemelerde ya da kredi çekilirken hesaplanan ve tahsil edilen fon v.b ödemeler de bulunmaktadır. Girişimci bu tür ödemeleri de göz önünde bulundurmalı, gerekli bilgileri kredi kurumlarından detaylı olarak almalıdır. Aşağıda kredi geri ödeme planı üzerinde KOBİ Teşvik Kredisinin Normal Yörelere kapsamındaki uygulamasına örnek bir geri ödeme planı gösterilmiştir.

Kredi Geri Ödeme Planı				
Kredi Miktarı:		15.000.000.000 TL		
Ödemesiz Dönem:		0 Yıl		
Ödeme Süresi		4 Yıl		
Kredi Faizi:		%30		
Yıllar	Anapara Ödemesi	Faiz Ödemesi	Toplam Ödeme	Kalan Borç
1999	3.750.000.000	4.500.000.000	8.250.000.000	15.000.000.000
2000	3.750.000.000	3.375.000.000	7.125.000.000	11.250.000.000
2001	3.750.000.000	2.250.000.000	6.000.000.000	7.500.000.000
2002	3.750.000.000	1.125.000.000	4.875.000.000	3.750.000.000
Toplam	15.000.000.000	11.250.000.000	26.250.000.000	

Finansal Hareketlerin ve İşletme Karlılığının Araştırılması

Yapılabilirlik araştırmalarının finansal değerlendirme bölümleri, girişimcilerin bu aşamaya kadar ulaştıkları sonuçları kullanarak, iş fikrinin finansal kazanç özelliklerini analiz etmelerini sağlar.

Girişimci, kurmak istediği işte çeşitli sabit yatırım kalemleri için harcamalar yapacaktır. Bu sabit yatırım kalemleri işletmeyi kurmak için gerekli makine-ekipmanın bedelini, bunların işletmeye nakil masraflarını, vergileri, bina, arazi, tesisat, donanım harcamalarını içerecektir.

Diğer yandan girişimci, işletme giderlerini tahmin ederek işletmenin işlemleri için sürekli ne düzeyde harcamalar yapılacağını görecektir. Girdi harcamaları ile kapasite düzeyi karşılaştırmasını yaparak işletmesini ilk kurduğunda çeşitli tür giderler için gereken işletme sermayesini belirlemiş olacak, işletme sermayesi ve başlangıç yatırım harcamaları toplamından da işi kurmaya karar vermeden ne kadar para bulması gerektiğini görecektir.

Girişimciler öncelikle bu noktada iş kurma sürecine devam etmeden önce kurdukları iş modelini gözden geçirme ihtiyacı duyabilirler. Örneğin başlangıç yatırım ihtiyacı bulabileceği kaynakların çok ötesinde çıkmış olabilir. Bu durumda girişimci üretim süreci analiz aşamasına geri dönerek kendisi için daha

uygun bir üretim ölçeği ve iş modeli kurgulamaya çalışacaktır. Örneğin makinelerinin kapasitelerini tekrar gözden geçirecek, yatırımı düşürmek için yapabileceği kesintileri inceleyecektir. Girişimci, işe başlamak için kaynakları ile sağlayabileceği en küçük ama hedeflerine uygun kazanç getirici işletme ölçeğinin ne olduğunu araştıracaktır.

Diğer yandan işletme sermayesi ihtiyacı girişimcinin kaynakları açısından olanaksız bir düzeyde çıkmış olabilir. Bu durumda girişimci işletmenin kapasite kullanım varsayımlarını yeniden inceleyecek ve işletme sermayesinin hangi kapasite düzeyinde ne çıktığını araştıracaktır. Gerekirse girişimci işletmesinin kurulu kapasitesini tekrar değerlendirecektir. Kısaca girişimci işletme ile ilgili mali verilere ulaştığı bu noktada yapılabirlik araştırması boyunca kurmaya çalıştığı iş modelini uygulanabilirlik açısından değerlendirecek ve kaynaklarına uygun iş modelleri için gerekirse varsayımlarını değiştirecektir. Yatırım ve işletme sermayesi büyüklükleri üzerinden yukarıdaki değerlendirmeleri yapan girişimci, işletmenin giderlerini potansiyel gelirler ile karşılaştırarak finansal gelir ve giderlerin tutarlılığını ve işletmenin faaliyetler sonucu sunduğu karlılık potansiyelini inceler.

Finansal hareketleri ve karlılığı incelemek amacıyla girişimcilerin kullanabileceği hesaplamalar aşığıda açıklanmıştır. Hesaplamaların yapılacağı tablolar genel özellikleri ile verilmiştir. Girişimciler bu tablo türlerinden hareketle kendileri için en uygun formatları bulmalıdırlar:

Gelir-Gider Hesabı

Bu aşamada ilk olarak işletmenin tahmini "Gelir-Gider Hesabı" yapılır ve ilgili tablo hazırlanır. Bu tabloda dönemlerine göre işletme giderleri ve işletme gelirleri karşılıklı olarak verilir ve dönemlik işletme gelir-gider farkı bulunur.

İşletme gelirleri bölümünde ürün ve hizmet sunumu için üretim ve satış programlarında yapılan tahminlere uygun olarak satış miktarları ve satış fiyatları çarpımından işletme geliri elde edilir. Tabloda her ürün grubu ayrı ayrı belirtilir.

Gider kalemleri ise İşletme Giderleri Tablosundan alınır.

Gelir-gider hesabı tablosu işletmenin sadece yıllık işletme brüt gelirini göstermeyi amaçlar. İşletmenin gelirleri ve bu gelirlerin oluşmasındaki giderleri bir yıllık süreçten daha farklı dönemlerde oluşabilir. (Örneğin kasaplık tavuk çiftliklerinde işletme gelirin ve doğal olarak giderine esas olan işletme dönemi ortalama 42 gündür) Bu durumda yıl içerisindeki dönemlik gelir ve gider verileri yıllığa çevrilerek gelir-gider hesabı tablosuna aktarılır. Gelir-gider hesabı tablosu işletmenin nakit ihtiyacının ve yıl içinde nakit akışının hesaplanması ve izlenmesinde kullanılmaz. Ayrıca, işletme gelirlerinin net sonuçlarını ve yatırım harcamalarının karşılanması gibi mali değerlendirmelerde gerekli diğer bilgileri içermez.

Gelir-Gider Hesabı Tablosu

Açıklamalar	Yıllar					
	1	2	3			10
İşletme Gelirleri						
İşletme Gelirleri Toplamı						
İşletme Giderleri						
İşletme Giderleri Toplamı						
Gelir-Gider Farkı						

Nakit Akım Analizi

İşletmenin yatırım döneminden başlamak üzere tüm dönemlerinde her türlü nakit girişi ve çıkışını gösteren tablodur. Nakit akım hesaplamaları sonucunda işletmenin gelir-gider yapısının ötesinde yatırım, kredi ödemeleri, vergi ödemeleri gibi nakit hareketlerinin işletme finansal yapısı üzerindeki etkileri görülür.

Tablonun hazırlanmasında yıllara karşılık gelecek şekilde üst bölümde görülen nakit giriş türlerinin büyüklükleri kaydedilir. Nakit girişleri arasında yer alan işletme gelir-gider farkı işletme faaliyetlerinin başladığı dönemden itibaren gelir-gider tablosunun sonuç satırından alınır. Hurda değer, işletmenin ekonomik ömrü dolan sabit değerlerinden elde ettiği nakit girişlerini gösterir. Yılbaşı eldeki nakit satırına bir önceki yıldan devreden nakit miktarı kaydedilir. Bu tablonun en son satırındaki veri bu bilgiyi verir.

Nakit çıkışları bölümünde kaydedilen başlangıç sabit yatırım kalemlerine, yatırım harcamaları tablosundaki kalemler yazılır. Sabit yatırım toplamı kalemi ayrı ayrı yazılan yatırım harcamalarının toplamını verir.

Kredi faiz ödemeleri, kredi geri ödeme planına göre nakit çıkışları tablosuna yazılır. Vergi ödemelerine yapılacak nakit çıkışları, karlılık tablosunda hesaplanan vergi rakamları ile belirlenir ve kaydedilir. Nakit çıkışları toplamı, sabit yatırım toplamı, işletme sermayesi, toplam kredi ödemesi ve vergi

ödemelerinin toplamıdır. Nakit akım tablosunda yıl sonu eldeki nakit satırındaki değerlerin eksi olmaması gerekir. Bu durum işletmenin kuruluş ve işletme dönemi nakit ihtiyacının çözümediğini gösterir.

Nakit Akım Tablosu

	YILLAR			
	1	2		10
NAKİT GİRİŞLERİ				
A-YATIRIM KREDİSİ				
B-ÖZKAYNAK				
C-İŞLETME GELİR-GİDER FARKI				
D-HURDA DEĞER				
E. İŞLETME SERMAYESİ				
F-YILBAŞI ELDEKİ NAKİT				
G-NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI (A+B+C+D+E+F)				
NAKİT ÇIKIŞLARI				
Başlangıç Sabit Yatırımı Kalemleri				
H-SABİT YATIRIM TOPLAMI				
I-İŞLETME SERMAYESİ				
Kredi Faiz Ödemeleri				
Kredi Anapara Ödemeleri				
J-KREDİ ÖDEME TOPLAMI				
K-VERGİLER				
L- NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI (H+I+J+K)				
YIL SONU ELDEKİ NAKİT				

Nakit akım tablosunda işletmenin karlılığı görülmez. Ancak, bu tablo kullanılarak işletmenin yatırım ve işletme dönemindeki nakit durumu incelenir. Yıl sonu eldeki nakit durumunun - (eksi) olması işletmenin zarar ettiği anlamına gelmeyebilir, ancak o dönem içerisinde satışların artırılarak, borçlanılarak veya kredi kullanılarak giderilmesi gereken bir nakit sıkıntısı olduğunu gösterir.

Başabaş Noktası Analizi

Başabaş noktası hesabı, işletme gelirleri ile işletme giderlerinin eşitlendiği noktadaki satış düzeyinin bulunmasını sağlar.

Başabaş noktasının hesaplanmasını gerekli kılan neden, işletmenin faaliyetlerinde elde ettiği gelirler ile sabit giderlerini ne zaman karşıladığını görmektir. Eğer işletmelerde tüm giderler üretime bağlı değişken giderler olsaydı, işletmeler üretim yaptıkları ve sattıkları ilk anda kara geçerlerdi. Oysa işletmelerde üretim yapıldığında kazançtan karşılanması gereken harcanmış sabit giderler vardır. Başabaş noktası hesabı işletme cirosu içindeki kar payının işletmenin sabit giderlerini de karşıladığı üretim sayısını gösterir.

Örneğin, yıllık sabit giderleri 2 milyar TL olan bir işletme, birim başına değişken giderleri 1 milyon TL olan bir mamulü 1.5 milyon TL satış fiyatı ile satarsa başabaş noktasında satış miktarı nedir?

Bu örnekte birim başına kazanç 500,000 TL'dir. 2 milyar TL sabit giderin kaç ürünün satışı ile karşılanacağını görmek için sabit gider toplamının birim satıştan elde edilen kara bölünmesi gerekir.

Başabaş noktasında üretim miktarı: 2,000,000,000,000
/500,000 = 4,000 adet

Bu satış düzeyinden sonra ürünün her satışında değişken giderlerden sonra kalan gelir işletmeye kazanç olacaktır. Bu nedenle bu noktaya kara geçiş noktası da denir.

Karlılık Hesabı

Karlılık hesabı işletmenin başlangıç sermayesi, işletme sermayesi ihtiyacı dahil tüm gelir ve gider kalemlerini göz önüne alarak, iş fikrinin dönemselsel ve toplam kar/zarar durumunun incelenmesini sağlayan hesaplamadır.

Karlılık hesabı tablosu hazırlanırken öncelikle satış gelirleri kaydedilir. Bu veri işletme gelir-gider tablosundan alınır. Ciroyu gösteren bu rakamdan işletme giderleri çıkarılır. Aradaki fark işletmenin brüt kazancını göstermektedir.

Verginin hesaplanması için brüt gelirden vergiden düşülecek giderlerin çıkarılması gerekir. Bu nedenle karlılık hesabı tablosunda sabit yatırım kalemlerinin toplam ekonomik ömürlerine göre (amortisman süreleri) yıllık değer kayıplarının

belirlenmesi ile elde edilen amortisman tutarları brüt gelirden çıkarılır. Finansman faizleri brüt gelirden vergi öncesi düşülen bir diğer gider türüdür. Karlılık hesabı tablosunda brüt gelirden bu iki gider türü düşüldükten sonra vergiye esas gelir ortaya çıkar.

Vergi hesaplaması yapıldıktan sonra bulunan vergi miktarı karlılık hesabı tablosunda vergi öncesi gelirden çıkarılır. Bu noktada karlılık hesabı tablosunda vergiye esas miktarın düşürülmesi yönünde etki yapan amortismanlar gerçekte bir nakit çıkışı değildir. Bu nedenle nakit olarak kazancı etkilemezler ve vergi sonrası gelire tekrar eklenirler.

Karlılık hesabı tablosunun esas amacı bu noktaya kadar hesaplanan net gelirin işletmenin kurulması için yatırılan toplam başlangıç finansmanını karşılama düzeyini görmektir. Bu nedenle net gelirden yatırım harcamaları çıkarılır. Bu aşamada hesaplanan net nakit akım yıllık kazanç durumunu toplam net nakit akım ise toplam olarak girişimcinin başlangıç yatırımları ve işletme dönemi net gelirleri karşılaştırması ile toplam karlılık düzeyini gösterir.

Karlılık hesabı sonucunda elde edilen yıllara göre net nakit akımlar satırı ile Net Bugünkü Değer ve İç Karlılık Oranı Analizleri yapılır.

Toplam net nakit akımlar satırı ise kendi başına bir göstergedir ve yatırımın geri dönüş süresini gösterir. Bu

satırdaki rakamların -(eksi)'den +(artı)'ya dönüştüğü dönem ise işletmeye bağlanan toplam sermayenin kendisini geri döndürdüğü dönemi ifade eder.

Net Bugünkü Değer Analizi

Yatırım projelerinde yatırım ve işletme sermayesi harcamaları ile işletme döneminde işletme net karından oluşan yıllık net nakit akımlar söz konusudur. Bu rakamlar Karlılık Tablosunun Net Nakit Akımlar satırında yer alır. Bu harcama ve karların yıllara yayılışının piyasa için geçerli bir indirgeme oranı ile bugüne çekilerek proje net nakit akımlarının bugünkü değerinin bulunması yöntemine Net Bugünkü Değer (NBD) Analizi denir.

Net nakit akımların bugünkü değerinin bulunması için net nakit akımlar tablosunda yer alan tüm yıllara ait değerler, girişimci tarafından yıllık kazanç düzeyi beklentisi olarak belirlenen bir oran ile indirgenerek bugüne çekilir. Aşağıda karlılık tablosunun net nakit akımlar ve toplam net nakit akımlar tablolarına bir örnek hazırlanmıştır. Bu örnek üzerinden ve %90 indirgeme oranına göre net bugünkü değer hesaplaması yapılacaktır.

Örnek:

(*1,000,000 TL)

YILLAR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NET NAKİT AKIMLAR	-18,300	4,300	8,100	15,000	30,000	60,000	100,000	180,000	300,000	440,000	545,000
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR	-18,300	-14,000	-5,900	9,100	39,100	99,100	199,100	379,100	679,100	1,119,100	1,664,100

Net bugünkü değer hesaplamasında bir yıl sonraki net nakit akımı bugüne çekmek için aşağıdaki hesaplama yapılır:

NBD= Net Nakit Akım/(1+İndirgeme Oranı) hesaplaması kullanılır.

$$1. \text{ Yılın NBD'si} = 4,300,000 / (1 + 0.90)$$

$$1. \text{ Yılın NBD'si} = 4,300,000 / (1.9)$$

$$1. \text{ Yılın NBD'si} = 2,263,157 \text{ TL.}$$

Bu değer 1. Yıla ait net nakit akım olan 4,300,000 TL'nin, %90 gelir beklentisine göre 0. Yıl olan başlangıç anındaki değeridir.

Diğer yılların net nakit akımları her yıl için yukarıdaki hesap tekrarlanarak yapılır. Örneğin 2. Yılda net nakit akım olan 8,100,000 TL'nin önce bir önceki yıldaki değeri bulunur. Bu değer tekrar aynı hesaplama ile başlangıç yılındaki değere dönüştürülür.

$$2. \text{ Yılın 1. yılıdaki NBD'si} = 8,100,000 / (1 + 0.9) = 4,263,157$$

Bu değerin 0. Yıl olan başlangıç yılındaki değerini bulmak için 4,263,157 TL tekrar %90 indirgeme oranı ile bir yıl geriye çekilir.

$$2. \text{ Yılın 0. Yılda net nakit akım} = 4,263,157 / (1 + 0.9)$$

$$2. \text{ Yılın 0. Yılda net nakit akım} = 4,263,157 / (1.9)$$

$$2. \text{ Yılın 0. Yılda net nakit akım} = 2,243,766 \text{ TL}$$

Benzer hesaplamalarla 3. yıla ait net nakit akım olan 12,400,000 TL'nin 0. Yılda NBD'si bulunur. Bu değer %90 indirgeme oranına göre 2,186,908 TL bulunur. Proje tahmin dönemi olan 10 yıllık periyot içindeki tüm net nakit akımlar için benzer 0. yıldaki bugünkü değer hesaplaması yapılır.

0. yıldaki yatırım harcamalarını gösteren 18,300,000 negatif net nakit akım göstermektedir ve 0.yılda yapılan bir harcama olduğu için bugünkü değerdedir, ayrıca indirgeme yapılmaz.

Değerlendirmenin son adımında Toplam NBD bulunarak, projenin %90 gelir oranını sağlama düzeyi incelenir. Eğer toplam NBD=0 çıkarsa projenin karlılık oranının tam %90 olduğu anlaşılır. Eğer NBD 0'dan büyük ise proje %90'dan fazla gelir getirmektedir. Bu iki durum girişimci için projenin kabul edilir olmasını sağlar. Ancak NDB 0'dan küçük çıkarsa projenin gelir potansiyeli %90'dan az demektir ve girişimcinin beklentilerini karşılamamaktadır.

Toplam NDB= -18,300,000,000 TL + İşletme Dönemi Nakit akımları NBD'leri

Toplam NBD= -18,300,000,000 TL + 19,580,000 TL

Toplam NBD= 1,280,000,000 TL

Toplam NBD olarak bulunan rakam 0'dan büyük olduğu için bu projenin yatırım harcamaları büyüklüğü ve 10 yıllık dönemdeki tahmini işletme net nakit akımları çerçevesinde yıllık %90 kazanç beklentisini karşıladığı görülmektedir.

NBD analizi yapılırken kullanılan indirgeme oranı genellikle piyasada nakit paranın en basit değerlendirme yöntemi olan banka faizleridir. Bu durumda karşılaştırma sonucunda söz konusu işletmeye yapılacak yatırımın, paranın bankaya yatırılmasından daha iyi bir yatırım alternatifi olup olmadığı irdelenir.

Girişimciler bugün bilgisayarlarda yaygın olarak kullanılan matematiksel hesaplama ve tablolama programlarını (Excel) kullanarak kolayca net bugünkü değer hesaplamalarını yapabilirler.

İç Karlılık Analizi

İç Karlılık Oranı, Net Bugünkü Değeri sıfırlayan indirim oranıdır.

İç karlılık oranı yatırımcının beklediği yatırım kazancı oranı ile karşılaştırılır ve beklentisinden yüksek ise yatırıma geçilir. İç karlılık oranı hesaplamasında ortaya çıkan indirim oranı Türkiye gibi enflasyonist bir ekonomi yapısına sahip ülkelerde enflasyon oranı ve yatırımcının kar beklentisinin toplamını karşılıyor olması gerekir. Yatırımcının/girişimcinin birden fazla iş fikrine sahip olması durumunda bu aşamada hesaplanan indirim oranı iş fikirlerinin karşılaştırılmasında değerlendirmeye alınan etkenlerden önemli bir tanesidir.

İç karlılık oranı hesaplamasının elle yapılması oldukça zaman alıcıdır. Girişimciler NBD'de olduğu gibi matematiksel hesaplama ve tablolama programlarından yararlanabilirler.

Yukarıdaki örnekte verilen net nakit akım serisinin İç Karlılık Oranı %93'tür. Yani bu seri %93 indirgeme oranı kullanılsaydı toplam NBD'yi 0 olarak verecekti. Bu değerlendirme kriterinde İç Karlılık Oranının hedeflenen yıllık gelir oranından yüksek olması durumunda proje kabul edilir. Bu örnekte İKK oranı daha büyüktür ve proje girişimcinin beklentilerine uygundur.

Karlılık Hesabı Tablosu

YILLAR	1	2		10
SATIŞ GELİRLERİ				
-İŞLETME GİDERLERİ				
-FİNANSMAN GİDERİ				
-AMORTİSMANLAR				
VERGİ ÖNCESİ KAR				
-VERGİLER				
VERGİ SONRASI KAR				
AMORTİSMANLAR				
-İŞLETME SERMAYESİ				
-SABİT YATIRIM				
NET NAKİT AKIMLAR				
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR				

4 İŞİN KURULMASI

Girişimcinin, iş planı rehberi yönlendirmesi ışığında yaptığı çalışmaların iş kurma öncesi son aşaması iş planının tamamlanmasıdır. Girişimci, rehberde yer alan yapılabirlik araştırması kapsamındaki açıklamalar ve sorular çerçevesinde yürüttüğü araştırma ile iş fikrinin her türlü özelliğini ele almış, analiz etmiştir. İş planı dosyası ile aldığı kararları ve en uygun seçenekleri tanımlayarak kurmak istediği iş modelinin tasarımını tamamlamıştır.

Bu çalışmaları tamamlayan girişimcinin önünde son aşama olarak kuruluş ve işletmeyi faaliyete sokma aşamaları vardır. Girişimci, planlı çalışma alışkanlığının bir parçası olarak bu aşamaların içinde yer alan alt aktiviteleri göz önünde tutarak, detaylı bir çalışma planı hazırlamalıdır. Aşağıda böyle bir kuruluş dönemi çalışma planında girişimcinin karşı karşıya olacağı aktivitelerden bazıları sıralanmıştır.

- İşletmenin yasal kuruluş işlemlerinin yürütülmesi
- İlgili kamu kurumları ve meslek örgütleri ile ilişkilerinin gerçekleştirilmesi, gerekli başvuruların yapılması
- Kredi kuruluşlarına başvuruların yapılması
- İşletme tesisinin ve üretim sisteminin kurulması (makine, hammadde, işgücü temini)
- İşletmenin idari yapısının kurulması (mali yönetim, muhasebe, personel yönetimi)
- Pazarlama ve satış sisteminin kurulması

Girişimciler iş kurma s¼recinin bu aşamasında planladıkları işletmelerin kuruluş d¼neminini çok daha detaylı aktivitelerle planlamalarını sağlayacak bilgilere sahip olacaklardır. Bu bilgilere dayalı olarak girişimci, iş planı dosyasının son b¼l¼m¼nde "İş kurma S¼reci Detaylı Aktivite Planını" hazırlamalıdır.

Kaynak: KOSGEB, Genç girişimci geliştirme projesi, Girişimciler için iş planı rehberi, Ankara, 2003.