



KOBİ'ler finansal yönetimde nerede hata yapıyor?

İşletme sermayesi sabit değil optimal düzeyde tutulmalıdır. Büyüme ve kriz dönemlerinde işletme sermayesi yükseltilmeli, daralma ve refah dönemlerinde düşürülmelidir.



Dr. Gökhan UGAN
Genel Müdür ve Kurucu Ortak
INFORCE

Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) 2013 yılında toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini, maaş ve ücretlerin %54,7'sini, cironun %63,8'ini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturdu. 2014 yılında ihracatın %56,4'ü, ithalatın ise %37,8'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildi. Rakamlardan da görüleceği üzere çalışan nüfusun %75'i KOBİ'ler sayesinde eve ekmek götürebiliyor. KOBİ'ler ekonomimizde kilit bir role sahip olmasına rağmen süreklilik konusunda maalesef aynı başarıyı sergileyemiyor. Ülkemizdeki KOBİ'lerin neredeyse tamamı aile şirkettir ve ne yazık ki bu şirketlerin ömürleri ortalama 13 yıldır. Her 100 şirketten 84'ü 1. kuşakta, 12 tanesi ise 2. kuşakta yok oluyor. Girişimcilik konusunda bu kadar başarılı olan KOBİ'ler, ayakta kalma konusunda neden bu kadar zorlanıyor? Gelin bu sorunun finansal boyutuyla ilgili cevapları birlikte arayalım. Türkiye'deki KOBİ'lerin genel finansal yapısına baktığımızda genellikle sermayesi az, cirosu yüksek, işletme sermayesi düşük, dış kaynak limitlerini sonuna

kadar kullanmış, aktiflerinin tamamı teminata vermiş şirketler karşımıza çıkıyor. Güçlü bir şirketin omurgasını özkaynaklar oluşturmalyken ülkemizde bu rolü ciro üstlenmiş gibi görünüyor. Yüksek ciro sayesinde işletmeler özkaynaklarının dört beş katı kadar kredi kullanabiliyor. Ne yazık ki ciro özkaynaklara göre çok daha fazla kırılabilir bir yapıya sahiptir. Ekonomideki gelişmeler ilk önce ciroda kendini gösterir. Bu nedenle ciroyu yaratan faaliyetlerini dış kaynak ağırlıklı finanse ederek pasif yapısını bozan işletmeler, kullandıkları kredilere karşılık olarak aktiflerinde yer alan varlıkları göstererek bilançonun her iki tarafını da riske atmaktadır. Talep artarken ve pazar payı büyürken işletmeleri bulutların üzerine uçuran bu strateji, kriz dönemlerinde işletmelerin bataklığa saplanmasına neden olur. Cirodaki azalma ile kendini gösteren bunalım, teminat olarak verilen müşteri çeklerinin dönmesi, alacakların tahsil edilememesi ile birlikte derinleşmeye başlar. Alacaklarda gecikmeler yaşanırken başta devlete ve bankalara olan ödemeler olmak üzere yükümlülükler yerine getirilememeye; işçi ücretleri ödenelemeye başlar. İşletme sermayesi tıpası çekilmiş küvetteki su gibi hızlı bir şekilde tükenir. Ödemelerdeki gecikme yüzünden tedarikçilerden mal alınamazken; siparişlerin teslimatında sorunlar yaşanır. Firma yavaş yavaş itibarını kaybeder. Kredi ödemelerindeki gecikmeler, faktöringe kırdırılan ödenmeyen müşteri çekleri işletmeleri güçlü finansal kuruluşlarla karşı karşıya bırakır. Eğer kriz doğru yönetilemezse yasal takipler başlar ve firma teminat olarak gösterdiği aktiflerini yavaş yavaş kaybeder. Bilançonun pasif tarafı, aktifini adeta yiyerek işletmenin küçülmesine neden olur. Yukarıda anlattıklarımız birçoğunuzun tanıdık gelmiş olabilir. KOBİ'lerimiz faaliyetlerinde yüksek finansal risk

“Ekonomideki gelişmeler ilk önce ciroda kendini gösterir. Bu nedenle ciroyu yaratan faaliyetlerini dış kaynak ağırlıklı finanse ederek pasif yapısını bozan işletmeler, kullandıkları kredilere karşılık olarak aktiflerinde yer alan varlıkları göstererek bilançonun her iki tarafını da riske atmaktadır.”

almaktadır. Maalesef kredi sağlayan finansal kuruluşlar da aldıkları teminatlara güvenerek belirledikleri hedefleri tutturabilmek için işletmelerin yüksek risk almalarına ses çıkarmamaktadır. Risk iki tarafı keskin bıçak gibidir. Yüksek risk yüksek getiri sağlayabildiği gibi, işletmelerin yok olmasına da neden olabilmektedir. Olay her ne kadar finansal yönetim eksikliği gibi görünse de, burada tespit edilmesi gereken esas eksiklik işletmelerin kurumsallaşma alanında yaşadığı sıkıntıdır. Bir aile efradı tarafından yürütülen operasyonlar, bilançonun aktif ve pasif tarafı büyüdükçe, ciro arttıkça giderek kontrol edilemez hale gelmektedir. Bu aşamada bazı yetkileri profesyonel yöneticilere devretmesi gereken ortaklar, işletme üzerindeki kontrolü kaybetme kor-



“ KOBİ'lerimiz faaliyetlerinde yüksek finansal risk almaktadır. Maalesef kredi sağlayan finansal kuruluşlar da aldıkları teminatlara güvenerek belirledikleri hedefleri tutturabilmek için işletmelerin yüksek risk almalarına ses çıkarmamaktadır. ”

kusuru ve güven eksikliği yüzünden bu konuda direnç göstermektedir. Risk iştahının ne olduğunun bile farkına varmadan sistemin izin verdiği tüm riskler fütursuzca alınmaktadır.

KOBİ'lere finansal yönetimde tavsiyeler

KOBİ'lerdeki kurumsallaşma süreci bugünden yarına olabilecek bir şey değil, bunun bilincindeyiz. Ancak en azından her sorunu içeride halletmeye çalışmak yerine dışarıdan bir bilenden yardım almanın normal ve doğru bir hareket olduğu fikrine kendimizi alıştırmalıyız. KOSGEB kurumsal yönetim amacıyla dışarıdan danışmanlık hizmeti alan KOBİ'lere, katlandıkları maliyetin yarısını 15.000 TL'ye kadar ödeyerek destek vermektedir. Füzuli gibi görünen bu maliyet doğru yere harcanmış takdirde getirisi çok daha fazla olacaktır için profesyonellerden destek alınmanın bedeli KOBİ'ler tarafından gider olarak değil, yatırım olarak görülmelidir. KOBİ'lerin finansal yönetimi konusundaki bazı önerilerimi izninizle aşağıda paylaşmak istiyorum:

➤ Kayıt dışı ülkemizin yadsınmaz bir gerçeği. Genellikle vergisel endişelerle yürütülen kayıt dışı ekonomik aktivite işletmelerin mali tablolarına yansımadağı için, firma itibarına yani kredibilitésine önemli ölçüde zarar vermektedir. İşletmelerin tüm faaliyetlerini şeffaf bir şekilde kayıt altına alarak bilanço-

larında göstermesi gerçek güçlerini ortaya çıkaracağından, daha uzun vadede, daha düşük maliyetle ve daha kolay bir biçimde borçlanabilmek mümkün olacaktır.

➤ İşletmelerin karşısına çıkan yeni fırsatlar için gereken finansman, mümkün olduğunca dış kaynak yerine özkaynak kullanılarak sağlanmalıdır. Dış kaynak daha çok operasyonların finansmanında tercih edilmelidir. İşletme sermaye koyma konusunda sıkıntı yaşıyorsa, stratejik ortak alınarak bu finansman sorunu aşılabılır.

➤ Stratejik ortak bulabilmek için şirket türünün anonim şirket olması gerekir. Limited şirketler, ortaklık devrindeki zorluklar nedeniyle stratejik ortaklık için uygun yapıyı barındırmaz. Bu nedenle KOBİ'lerin şahıs ve limited şirket türünden anonim şirkete dönüşmeleri yararlı olacaktır.

➤ Şirket aktifinde yer alan ticari alacaklar için mutlaka kredi riski yönetimi yapılmalı veya bu kalemden alınan risk için belirli ölçüde karşılık ayrılmalıdır. Alacak sigortası kredi riski yönetimi tekniklerinden birisidir ve aynı zamanda poliçe bankalar tarafından teminat olarak da kabul edilmektedir.

➤ Borç/özkaynak oranı yakından takip edilmeli; borçların ortalama vadesi mümkün olduğunca uzatılmalıdır. Kriz dönemlerine girilirken rotatif kredilerden uzak durulmalıdır.

➤ Bankalar işletmelerin tek finansman sağlayacakları kuruluşlar değildir.

Sermaye piyasaları artık firmalara birçok finansman olanağı sunmaktadır. İşletmeler bankalardan kredi sağlamak yerine sermaye piyasası aracı ihraç ederek belki de hayal bile edemeyecekleri fonlara daha düşük maliyetlerle üstelik teminat göstermeden kavuşabilir.

➤ Döviz cinsinden ticaret yapan firmalar mutlak suretle kur riski yönetimini yapmalıdır. Esas faaliyetinde hiçbir sorun yaşamayan firmalar, sırf döviz kurlarında yaşanan dalgalanmadan ötürü zor duruma düşebilir.

➤ İşletmeler faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için gerekli tedbirleri almalıdır. Tedarikçilerden sağlanan girdiler; ürün ve hizmetlerin üretimi, satış ve pazarlama süreçlerinde yaşanabilecek her türlü aksama ve bu aksama durumunda karşılaşılabilecek riskler hesaplanarak hangi önlemlerin alınacağı önceden planlanmalıdır.

➤ Vergisel endişelerin bilançoya olan farklı bir yansımaları, işletmelerin mali dönemi zararlarla kapatması şeklinde tezahür etmektedir.

Ancak, iş sermaye piyasası aracı ihraç etmeye veya stratejik ortak bulmaya geldiğinde işletmelerin bilanço büyüklükleri ve kârlılık oranları daha önemli bir kriter olarak değerlendirilecektir. Hiç kimse her yıl zarar eden; aktif büyüklüğü küçük, cirosu düşük şirketlere yatırım yapmak istemez. Bu nedenle bilançoların güçlü olması, işletmelerin alternatif finansman olanakları yaratmasını kolaylaştıracaktır.

➤ İşletme sermayesi sabit değil optimal düzeyde tutulmalıdır. Büyüme ve kriz dönemlerinde işletme sermayesi yükseltilmeli, daralma ve refah dönemlerinde düşürülmelidir. Gereğinden fazla belirlenen işletme sermayesi için firma bir finansman maliyetine katlanmak zorunda kalırken, gereğinden düşük belirlenen işletme sermayesi öngörülemeyen bir krizde firmayı zor duruma sokabilir.