

## KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SERMAYESİ VE BAZI FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Özgür ARSLAN<sup>1</sup>

Hacettepe Üniversitesi İİBF., İşletme Bölümü

### Özet

Bu çalışmanın amacı; KOBİ'lerin çalışma sermayesi ve finansal yönetim uygulamalarını ortaya koymaktır. Bu çalışmada, Yücel (2001)'in Ege Bölgesi'nin üç ilinde kurulu KOBİ'leri araştırmak için geliştirmiş olduğu soru formu, eklemeler yapılarak, Ankara ilinde faaliyet gösteren 111 işletmeden oluşan bir örneklem üzerine uygulanmıştır. Farklı sonuçların gözlemlendiği araştırma bulgularına göre; KOBİ'lerin yatırım projelerini değerlendirirken geri ödeme süresini daha çok kullanmakta, yatırımların finansmanı açısından tercihlerinde banka kredileri özkaynakların önüne geçmekte, çalışma sermayesi yönetiminde nakit bütçesi ve ödenmeyen borçların izlenmesine önem vermekte oldukları saptanmıştır. Ancak leasing ve faktoring gibi yeni tekniklerden yararlanma oranlarının düşük olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin işe başlarken çoğunlukla özsermayelerini kullandıkları ve sözkonusu firmalarca sabit yatırımların finansmanında hangi kaynakların ağırlıklı olarak gözönünde bulundurulmakta olduğu belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Çalışma Sermayesi Yönetimi, Finansal Yönetim

### Abstract

#### Working Capital and Some Financial Management Applications in the Small and Medium Sized Enterprises

This study investigates the working capital and financial management applications in the Small and Medium Sized Enterprises. In this study the questionnaire, which was developed by Yücel (2001) so as to investigate the SMEs that are located in the three cities in the Aegean Region, has been applied to the 111 firms that are located in Ankara with additional questions. According to this study, the findings are ; SMEs are mostly using the pay back period while evaluating the investment projects, for financing the investments they prefer to borrow from the banks than using their equities, they emphasize on the cash budget and monitoring the doubtful receivables, however the usage of the new techniques such as leasing and factoring is low. Additionally this study states that, while commencing their business majority of firms employ equity financing ,also the sources that are dominantly considered by firms for financing the fixed capital are noted.

**Key Words:** SMS, Working Capital Management, Financial Management

---

<sup>1</sup> Yardımları, yorumları ve önerileri ile araştırmamın daha iyi hale gelmesini sağlayan Doç.Dr. Semra Arıkan Güney , Yrd.Doç.Dr. Tülay Yücel ve Cihan Ekşi'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

## Giriş

KOBİ'ler ülke ekonomisi için çok büyük önem taşımaktadırlar. Küçük işletmeler, değişen konjonktüre daha kolay adapte olabilmekte ve yenilikleri daha kolay hayata geçirebilmektedirler. İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durum da yenilik ve yaratıcılığa yönelme sürecini uzatmaktadır (Fettahoğlu,1992). Bunun yanı sıra, KOBİ'ler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamakta, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmakta, teknolojik yeniliklere daha yatkın olmakta, bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlamakta ve ferdi tasarrufları teşvik etmektedirler.

KOBİ'leri sınıflandırmak için kullanılan başlıca kriterler; çalışan kişi sayısı, öz sermaye, çalışma sermayesi, sabit sermaye, aktifler toplamı, ödenen vergi toplamı ve piyasa payıdır. İstihdam edilen işçi sayısı ülkemizdeki işletmeleri gruplamak için kullanılan en yaygın ölçüt olup bu doğrultuda; istihdam sayısı 1-9 kişi olan işletmeler "çok küçük", 10- 49 kişi olan işletmeler "küçük" ve 50- 99 kişi olanlar ise "orta ölçekli" olarak tanımlanmaktadır (DPT, 1989). 05.03.1999 tarih ve 23630 Sayılı Resmi Gazetede "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar" tanımına göre; azami çalışan sayısı KOBİ'lerde 250 kişi olarak belirlenmiştir.

Taşımakta oldukları avantajlar gözönünde bulundurulduğunda, ülke ekonomisi için önem arzeden KOBİ'ler gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerde desteklenmektedirler. Bununla birlikte, KOBİ'lerin finansal yapılarının güçlü olması sözkonusu desteklerin başarı sağlayabilmeleri için gerekli bir husustur.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler , ölçeklerine dayalı olarak finansal açıdan büyük ölçekli firmalara göre daha farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Sözkonusu işletmelerin özsermayeleri yetersiz olup bankaların kuvvetli teminat talepleri ve bu işletmelerin yetersiz özkaynaklarından dolayı bankalardan kredi temin etmekte zorluk çekmektedirler. Ayrıca, bu firmaların cirolarının küçüklüğü de düşük kredibiliteye sahip olmalarına yol açmaktadır. Canbaş (1998)'a göre KOBİ'ler kredi yoluyla finansman konusunda en çok "teminat gösterememe" sorunuyla karşılaşmakta ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başvuru yaptıkları kredi kuruluşunun kredi verebilmesi için şart koyduğu ipotek veya kefalet koşulunu karşılayamamaktadırlar. Ayrıca, OECD tarafından yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin kaynak maliyeti ve finansal yetersizlik konularından büyük ölçekli firmalara göre daha fazla etkilenmekte olduklarını ortaya koymaktadır.

Akbulut (2000) çalışmasında, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinin çoğunluğunu oluşturmalarına rağmen<sup>2</sup> toplam kredilerden aldıkları payın %4-5 civarında olduğunu, yatırımlarının finansmanı için kaynak bulmada mevcut finansman yöntemlerinden yararlanamadıkları, uzun vadeli kredi temin edemedikleri ve leasing, faktoring ve sermaye piyasası araçlarından neredeyse hiç faydalanamadıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Özgen ve Doğan (1997)'a göre KOBİ'ler modern finansman tekniklerinden yararlanamamaktadırlar.

Sarıaslan (1994) ve Karabıyık (1998)'in çalışmalarında da Türkiye'de KOBİ'lerin finansman kaynakları ve sorunları üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, genel olarak enflasyon muhasebesi sistemine henüz geçilmediği için, oluşan karlarının defter değerinin piyasa değerini aşması sonucunda vergi yüklerinin artması sözkonusu olmaktadır<sup>3</sup>.

Atik ve diğ. (2001)'ne göre bunların dışında, KOBİ'lerdeki işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinde eksiklikler bulunmasından dolayı sözkonusu firmalar sıklıkla, büyük ölçekli firmalardan farklı olarak, mali konularda uzman eleman eksikliği duymaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi; KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip / yöneticilerin teknik kökenli olmalarıdır. Ayrıca, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahip olup bu tür bilgileri uzman kişilerden sağlama imkanları sınırlıdır.

Finansal yönetim uygulamalarının yanı sıra, (Akgüç,1994)'e göre, çalışma sermayesi yönetimi finansal yönden hassas durumda olan küçük ölçekli firmalar için çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışma sermayesi yönetimi, firmanın likidite riskini azaltıcı, iş hacmini genişletici, kredibilitesini arttırıcı, üretimin devamlılığını, faaliyetlerinin karlı ve verimli bir şekilde yürütmesini ve mali yönden güvende olmasını sağlayıcı etkilerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada, işletme içi finansal yönetim uygulamalarını ortaya koymak amacıyla; yeni finansal tekniklerin kullanım ölçüsü, mevcut kaynaklar ile oluşturulan çalışma sermayesinin kullanım şekli, yatırım projelerini değerlendirme teknikleri ve çalışma sermayesi yönetim tekniklerini araştırmak için ampirik bir araştırma yapılmış, KOBİ'lerin finansal sorunlarının ortaya konmasının ötesine geçilmeye çalışılmıştır. Yücel (2001)'in çalışmasında da, KOBİ'lerin finansal kaynak yaratma aşamasında karşılaştıkları sorunların önem taşıdığı ancak

<sup>2</sup> Çalıpınar (2001)'in çalışmasında, KOBİ'lerin imalat sanayisi içinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5 'unu aynı sektördeki toplam istihdamın ise %56,3'ünü oluşturduğu belirtilmektedir. Müftüoğlu (1998) ise, KOBİ'lerin toplam yatırımlardaki payının %26,5, toplam üretimdeki payın ise %37,7 olduğunu göstermektedir.

<sup>3</sup> Akdoğan ve Tenker (1998 )'e göre parasal varlıklar enflasyondan olumsuz yönde etkilenmekte ve satın alma güçlerinde olumlu olmayan etkiler yaratmaktadır. Bu durumun önlenmesi için, kalemlerden ortaya çıkan satın alma gücü kayıplarının dikkate alınması suretiyle sonuç hesaplarına aktararak gerçek kar saptanmalıdır.

sahip oldukları kaynakların planlı, doğru ve firma amacını gerçekleştirecek doğrultuda kullanımının daha büyük bir önem arzettiği ifade edilmektedir.

### **Araştırma Örnekleme ve Yöntemi**

KOBİ'lerin finansal yönetim, çalışma sermayesi ve yatırım bütçeleme uygulamalarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada örnekleme Ankara ilinde olup makina, imalat, bilgi teknolojileri, gıda, hizmet, tıbbi malzeme, inşaat malzemeleri, matbaa ve tekstil sektörlerindeki 111 adet küçük ve orta ölçekli işletme oluşturmaktadır.

Araştırma esnasında Yücel (2001)'in çalışmasında Ege Bölgesinin üç ilinde (İzmir, Manisa ve Denizli) faaliyet gösteren 137 küçük ve orta ölçekli işletmeye aynı amaç ile uygulamış olduğu anket kullanılmıştır. Soru kağıtlarının, işletme yöneticileri ile birebir görüşme yapılarak cevaplandırılmaları sağlanmıştır.

Yücel tarafından geliştirilmiş olan sözkonusu soru kağıdı; yatırım değerlendirme teknikleri, yatırımda kullanılan finansman kaynakları, çalışma sermayesi yönetiminde kullanılan araçlardan nakit bütçesi, alacak yönetimi, faktoring kullanımı, stok yönetimi, bankalar ile ilişkileri, finansal kaldıraç düzeyleri ve firma özelliğine ilişkin toplam 18 adet sorudan oluşmaktadır. Sözkonusu sorulara, firmaların girişimde bulunma biçimleri ile sabit yatırım giderleri ve tahmin edilmesinde hangi kaynakların kullanılmakta olduklarına ilişkin sorular da eklenmiştir. Soru kağıdı aracılığı ile toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir.

Örneklemin özelliklerine ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 1'de gösterilmiştir. DPT (1989)'nin istihdam edilen işçi sayısına göre yapmış olduğu sınıflandırmadan hareketle, örnekleme bulunan işletmelerin %9,9'unun "çok küçük", %75,7'sinin "küçük", %14,4'ünün ise "orta" ölçekli işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Anketi oluşturan örneklemin çoğunluğunun faaliyet süresi 6 ila 15 yıl arasında bulunmaktadır. Ridinger (1995)'e göre kuruluşu takip eden ilk 5 yılı başarılı bir şekilde geçiren işletmeler, izleyen yıllarda piyasaya ve rekabet koşullarına kolayca uyum göstermektedirler. 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren genç işletmeler örneklemin %10,8'ini oluştururken, 6 - 10 yıl ile 11 - 15 yıl arasında faaliyet gösterenler örneklemin %35,1'ini kapsamaktadır. Firmalardan 16-20 yıl arasında faaliyet gösterenler %13,6'sını, 20 sene üzerinde faaliyet gösteren firmalar ise örneklemin %5,4'ünü oluşturmaktadır.

**TABLO 1**  
**Örneklemin Özellikleri**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-9 Kişi	11	9,9
10- 49 Kişi	84	75,7
50- 250 Kişi	16	14,4
<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	12	10,8
6-10 Yıl	39	35,1
11-15 Yıl	39	35,1
16-20 Yıl	15	13,5
20 Yıl Üstü	6	5,4
<b>Endüstri Kolu<sup>4</sup></b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Makina	8	7,2
İmalat	29	26,36
Bilgi Tekn.	13	11,81
Gıda	14	12,72
Hizmet	6	5,45
Tıbbi Malzeme	3	2,72
İnşaat Malzemeleri	12	10,9
Matbaa	8	7,27
Tekstil	17	15,57
<b>Hukuki Yapı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Anonim Şirket	17	15,45
Limited Şirket	86	78,18
Şahıs Şirketi.	7	6,37
<b>Özsermaye Tutarı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-10 milyar	1	0,93
11-25 milyar	7	6,36
26-50 milyar	17	15,45
51-100 milyar	35	31,81
100 milyar üstü	50	45,45

<sup>4</sup> Tablo'da makina sektörü içerisinde yer alan endüstri kolları; elektronik ve soğutma ekipmanları imalat sektörü içerisinde; akü imalat, alüminyum doğrama, ambalaj, cam sanayi, doğrama, kağıt, kimya, lastik, mobilya, orman ürünleri, temizlik malzemeleri, yedek parça, makina imalat, diş-protez, hizmet sektöründe; güvenlik sistemleri, nakliyat, temizlik, dış müteahhlik, Tıbbi malzemeler sektörü içerisinde; ilaç toptancılığı, medikal malzemeler, tıbbi gereçler ve bilgi teknolojileri sektörü içerisinde; ODTÜ- TEKNOKENT bünyesinde özellikle yazılım konusunda faaliyet gösteren endüstri kollarını içermektedir.

Araştırmada yer alan endüstri kolları arasında imalat sektörünün %26,36'lık bir oranla en fazla ağırlığa sahip sektör olduğu gözlenmektedir<sup>5</sup>. İmalat sektörünü %15,5 ile tekstil, %12.2 ile gıda ve %11.81 ile bilgi teknolojileri, %10,9 ile inşaat malzemeleri, %7,2 ile matbaa ve makina takip etmektedir. Araştırmaya katılan sektörlerden hizmet sektörü %5,45 ile ve tıbbi malzeme sektörü %2,72 ile örneklem grubunun en düşük oranlarını teşkil etmektedirler.

Hukuki yapıları açısından bakıldığında ise işletmelerin %78,18'ini limited şirketlerin, %15.45'inin anonim şirketlerin ve %6,7'sini ise şahıs şirketlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Son olarak, işletmelerin özsermaye tutarları incelendiğinde; özsermaye tutarları 1 ila 10 milyar arasında olan firmaların örneklem %0,93'ünü, 11 ila 25 milyar arasında olanlar %6,36'sını, 26 ila 50 milyar arasında olanların %15,45'ini, 51 ila 100 milyar arasında olanlar %31,81'ini ve 100 milyardan üzerinde özsermaye tutarına sahip olanların ise %45,45 ile örneklem çoğunluğunu oluşturdukları anlaşılmaktadır.

#### **Araştırma Bulguları**

Bu bölümde, araştırma örnekleminden temin edilen verilerin sonuçları tartışılmaktadır.

#### **Firma Amacı**

**TABLO 2**  
**Firma Amacı**

<b>Firma Amacı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Satışları Artırmak	4,59	0,72
Karlılığı Arttırmak	4,53	0,78
Hizmet Sağlamak	4,33	1,03
İstihdam Yaratmak	2,94	1,34

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken taşımakta oldukları başlıca amaçların ortaya konmasını sağlamak amacı ile sorulan soruların 5'li Likert Ölçeği ile yanıtlanmaları istenmiştir (5 = kesinlikle evet, 4 = evet, 3 = olabilir, 2 = hayır, 1= kesinlikle hayır). İşletmelerin soru kağıdına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, firmaların ilk amaç olarak 4,59 ortalama ile "satışları arttırmayı", ikinci olarak 4,53 ortalama ile "karlılığı arttırmayı" ifade ettikleri gözlenmiştir. Firmaların üçüncü olarak ifade ettikleri amaç ise, 4,33 ortalama ile "hizmet sağlamak" şeklinde ortaya

<sup>5</sup> Keza, [www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr)' den elde edilen bilgiye göre Türkiye'de imalat sanayindeki işletmelerin %99'u KOBİ ölçeğinde bulunmaktadır. 1997 yılı DIE verilerine göre ise imalat sanayinde çalışanların %47.1'i küçük ölçekli sanayi işletmelerinde, %14'ü ise orta ölçekli sanayi işletmelerinde istihdam edilmişlerdir.

çıkıştır. Dördüncü ve son amaç olarak da ortalama 2,94 ile “istihdam yaratmak” amacından sözedilmiştir.

### **KOBİ’lerin Sermaye Temini**

Tablo 3, KOBİ’lerin işe başlarken gerekli olan sermayeyi nasıl temin ettiklerini belirtmektedir. Kendi özsermayesi ile işe başlayan girişimciler örneklemin %30,63’ünü oluştururken bu grubu %27,03 ile ortak olarak girişimde bulunan firmalar takip etmektedir. Kredi olarak işe başlayan firmalar örneklemin sadece %20,72’sini temsil ederken aile işletmesini devam ettirenlerin oranı %18,92 dir. KOBİ’lerin ağırlıklı olarak kendi tasarruflarıyla işe başlamakta oldukları görülmüştür.

**Tablo 3**  
**KOBİ’lerin Girişimde Bulunma Biçimleri**

<b>İş Kurma Şekli</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Özsermayesi ile	34	30,63
Ortak olarak	30	27,03
Kredi olarak	23	20,72
Aile işletmesinin devamı	21	18,92
Diğer	3	2,70
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

### **Yatırım Değerlendirme Teknikleri**

İşletmeler sınırlı kaynaklarla faaliyet sürdürmekte olup yatırım kaynaklarının değerlendirilmesi, sözkonusu sınırlı kaynakların etkili bir şekilde kullanımı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu gerçekten hareketle firmanın hedefi, kaynakları amaca en uygun hizmet edecek yatırımlara tahsis etmektir. Firma, yatırım değerlendirme teknikleri ile hedefine en uygun yatırımları seçmekte, bu hedefi gerçekleştiremeyen yatırımları ise reddetmektedir.

İşletmeler; geri ödeme süresi, iskonto edilmiş geri ödeme süresi yöntemi, net bugünkü değer ve iç verimlilik yöntemlerinin birini veya birkaçını eşgüdümlü olarak kullanmak suretiyle yatırım projelerini değerlendirmektedirler. Çalışmada, örnekleme oluşturan işletmelerden bu yöntemlerden hangilerini kullanmakta olduklarını belirtmeleri istenmiştir. Soru kağıdında ayrıca, kullanılan diğer tekniklerin belirtilmesi veya hiçbir teknik kullanılmadığı seçenekleri de eklenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, işletmelerin uzun vadeli yatırım kararlarını verirken kullandıkları en yaygın yöntemin, %22,52 ile geri ödeme süresi yöntemi olduğu , yine %22,52’sinin ise hiçbir teknik kullanmadıkları saptanmıştır. Tek bir yöntem kullanan firmaların bu yöntemlerin bileşimlerini kullanmakta olan firmalara göre çoğunlukta olduğu görülen sonuçlara göre, ilk sıradaki yöntemlerden sonra ikinci sırayı %17 ile iskonto edilmiş geri ödeme süresi yöntemi, üçüncü sırayı %14 ile net

bugünkü değer yöntemi , dördüncü sırayı ise %12 ile iç verimlilik oranı almaktadır. Örnekleme oluşturan firmalardan sadece 14 adeti bu yöntemlerin bileşimlerini kullanmaktadır.

**Tablo 4**  
**Yatırım Projelerini Değerlendirmek İçin Kullanılan Teknikler**

<b>Yatırım Teknikleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Geri Ödeme Süresi Yöntemi	25	22,52
İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi Yöntemi	17	15,32
Net Bugünkü Değer	14	12,61
İç Verimlilik Oranı	12	10,81
Diğer	4	3,60
Hiçbir Teknik Kullanılmıyor	25	22,52
G.Ödeme Süresi ve İskon.G.Ö.S. Yöntemi	3	2,70
G.Ödeme Süresi ve NBD	2	1,80
G.Ödeme Süresi ve İç Verimlilik Oranı	3	2,70
İskon.G.Ö.S. ve NBD	3	2,70
İskon.G.Ö.S. ve Diğer	1	0,90
NBD ve İç Verimlilik Oranı	1	0,90
G.Ödeme Süresi, İskon.G.Ö.S., NBD, İç Verimlilik Oranı	1	0,90
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Yücel (2001)'in çalışmasında da ilk sırayı Geri Ödeme Yöntemi almaktadır. Ancak, oranı %57 olup, bu çalışmanın örnekleme göre ağırlığı daha fazladır. Bunun yanı sıra, Erkan ve Kula (2001)'nin KOBİ'ler için yatırım projelerinin hazırlanmasında finansal etüdler konulu, 228 KOBİ üzerinde uygulamış oldukları çalışmalarında, işletmelere finansal etüde kullanılan yöntemler sorulduğunda işletmelerin %32'sinin net bugünkü değer yöntemini, %29,8'inin ise geri ödeme yöntemini kullandıkları ortaya konmaktadır.

#### **Yatırım Finansman Yöntemleri**

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yatırımların finansmanı amacıyla kullanmış oldukları finansal kaynaklar; kişisel tasarruflar, ortaklar veya hisse senedi ihracı yoluyla temin edilen "öz kaynaklar" ve banka kredileri veya satıcı kredileri gibi "yabancı kaynaklar" dır. Firmalar kuruluş aşamalarında, belirli bir faiz yükümlülüğü altında bırakmaması özelliğinden ötürü özkaynaklarla finansman yolunu tercih etmekte, gelişme dönemlerinde ise yabancı kaynaklara başvurumaktadırlar.

Örneklemin çoğunluğunu kuruluş aşamasını tamamlamış olan firmalar oluşturduğu için , Tablo 5'de bulunan sonuçlar, firmaların çoğunluğunun son dönemde yatırımlarının finansmanında yabancı kaynakla finansman yöntemlerini



tercih ettiklerini ve dışsal kaynakların yaratacağı kaldıraç etkisini değerlendirmekte olduklarını göstermektedir.

**Tablo 5**  
**Son Dönemde Yapılan Yatırımların Finansman Yöntemleri**

<b>Finansman Kaynakları</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Banka Kredileri	77	32,63
Sermaye Arttırımı	48	20,34
Önceki Yıllar Karlarından Dağıtılmayan Karlar	39	16,53
Ortaklardan Borçlanma	34	14,40
Leasing	22	9,32
Faktoring	16	6,78
Diğer Kaynaklar	0	0
Toplam	236	100

Sonuçlara bakıldığında, firmaların % 32,63'ünün banka kredilerini, ardından %20,34'ünün sermaye arttırımı yöntemini, %16,53'ünün ise önceki yıllar karlarından dağıtılmayan karlar yöntemini kullandıkları görülmektedir. Ortaklardan borçlanma yöntemini kullanan grubun oranı %14,40 olup leasing yöntemini kullanan firmalar ise örneklemin %9,32'sini oluşturmaktadır. Firmalar, yatırımların finansman yöntemi olarak kullanmakta oldukları diğer kaynakları belirtmezlerken faktoring yöntemini kullanan grup ise örneklemin %6,78'ini oluşturmaktadır. Faktoring yöntemini tekstil ve ilaç toptancılığı dallarında faaliyet gösteren grup kullanmaktadır. Bu grup, satışlarını vadeli olarak gerçekleştirmekte olup satışlarından elde ettikleri çek ve senetleri vadesinden önce likidite etmek istediklerinde faktoring yöntemini banka kredilerine göre ( Çeklerin veya senetlerin teminatı karşılığında banka tarafından kullanılan nakit kredi) daha uygun bulduklarını belirtmişlerdir.

#### **Çalışma Sermayesi Yönetimi**

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürme aşamasında , genel yönetim, işçi, satış ve sabit giderlerinin karşılanması, yeterli stok bulundurulması, ham ve yardımcı madde temini gibi konular işletmeler için çalışma sermayesi yönetimi hususunu çok önemli bir hale getirmektedir.

Tablo 6'da firmaların nakit, alacak ve stok yönetiminde kullanmakta oldukları yöntemler görülmektedir; çünkü, çalışma sermayesi yönetiminde stok kontrolü ve nakit ile alacakların yönetimi çok önem taşımaktadır. Bu soru ile ilgili Beşli Likert Ölçeği (1=hiçbir zaman; 5=her zaman ) kullanılmıştır. Firmalar, 4,09'luk bir ortalama ile nakit bütçesine öncelik vermekte, ikinci olarak da 3,67'lik ortalama ile ödenmeyen borçların izlenmesi gözönünde tutulduğu saptanmıştır. Firmaların %78.4'ü faktoring firmaları ile kesinlikle çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Sözkonusu yöntem 1,42'lik ortalama ile en son sırada yer almaktadır.

**Tablo 6**  
**Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde Kullanılan Yöntemler**

Yöntemler	1 Hiçbir Zaman %	2 Nadiren %	3 Arada %	4 Sık sık %	5 Her Zaman %	Orta <sup>6</sup> lama
Nakit bütçesi	0,9	7,2	16,2	33,3	42,3	4,09
Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi	16,2	19,8	22,5	21,6	19,8	3,09
Borçlulara iskonto yapılması	36,0	17,1	18,0	13,5	15,3	2,55
Ödenmeyen borçların izlenmesi	6,3	12,6	18,0	34,2	28,8	3,67
Şüpheli alacakların takibi	6,3	10,8	22,5	35,1	25,2	3,62
İşletme sermayesi ihtiyacının izlenmesi	1,8	14,4	33,3	25,2	25,2	3,58
Stok devir hızının izlenmesi	11,7	14,4	13,5	29,7	30,6	3,53
Stok düzeyinin kontrolü	12,6	9,9	16,2	27,9	33,3	3,59
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	18,0	30,6	17,1	18,9	15,4	3,16
Faktoring şirketleri ile çalışma	78,4	8,1	7,2	5,4	0,9	1,42

### Kredi Kaynakları

Tablo 7’de sunulan sonuçlara göre firmaların %92,7’si ticari bankalardan kredi kullanmaktadırlar. Araştırma sonucunda, 111 adet firmanın hepsinin en az bir banka ile çalışmakta olduğu ve ortalama olarak 3 adet banka ile çalıştıkları tespit edilmiştir.

Ankara ilinde ihracat yapan firmalar örneklemin sadece %8,1’ini oluşturduğu için<sup>7</sup> ( Bu yüzdeyi oluşturan grubun hepsinin ihracatının toplam satışlarına olan oranı %25’den azdır.) orjinal soru formunda bulunan Eximbank seçeneği, “Diğer Yatırım Bankaları” (mevduat toplama faaliyeti göstermeyip sadece kredi faaliyetinde bulunan bankalar) seçeneği ile değiştirilmiş olup sözkonusu seçeneği kullananların oranı %15.45 dir.

<sup>6</sup> Bu kısım Beşli Likert Ölçeği’ne verilen cevapların ortalamasını göstermektedir.

<sup>7</sup>Müftüoğlu (1988) KOBİ’lerin Türkiye genelinde toplam ihracatın %8’lik kısmını oluşturduğunu belirtmektedir.

Halk Bankası'nın Türkiye'deki KOBİ'lerin finansman bankası olarak kurulduğu hususundan hareket edilerek sunulan seçeneğe göre, firmaların %38,2'si bu kaynağa başvurumaktadırlar. Ankara ilinde faaliyet gösteren firmalar, Halk Bankası Genel Müdürlüğü'nün Ankara'da bulunmasından dolayı bu kredi kaynağına yurdun diğer illerine göre daha kolay ve daha hızlı ulaşabilme şansına sahiptirler. Örneğin, Yücel (2001)'in Ege Bölgesi'nin üç ili için yapmış olduğu aynı çalışmada KOBİ'lerin Halk Bankası'nın kredi kaynaklarından faydalanma oranı %15,3 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 7**  
**Kredi Kullanılan Kaynaklar**

Kredi Kullanılan Bankalar	N		%	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Ticari Bankalar	102	8	92,7	7,3
Halk Bankası Kaynakları	42	68	38,2	61,8
Diğer Yatırım Bankaları	17	93	15,45	84,55

#### **Sabit Sermaye Yatırım Giderleri ve Tahmin Edilmesi**

Sarıaslan (2002)'a göre, işletmelerin kuruluş dönemi boyunca maddi ve maddi olmayan varlıklara yapmış oldukları harcamalar büyük önem taşımaktadır ve proje maliyetlerinin doğru bir şekilde tahmin edilebilmeleri bu harcamaların analizlerinin doğruluğu ile doğru orantılıdır. KOBİ'lerin projelerinin uygulama planında sabit yatırım harcamalarının tespiti ve tahmin edilmelerinde hangi harcama kalemlerini ne oranda gözönünde bulundurmakta oldukları Tablo 8'de belirtilmektedir.

**Tablo 8**  
**Sabit Yatırım Harcamaları ve Tahmininde Gözönünde Bulundurulmuş Kaynaklar**

Temel Harcama Kalemleri	N	%
Etüd ve Proje Giderleri	84	75,68
Lisanslar ve Patentler	57	51,35
Arsa Değeri	49	44,14
İnşaat Giderleri	109	98,20
Temel Makina ve Araç Gereçler	111	100
İthalat ve Gümrükleme Giderleri	69	62,16
İşletmeye Alma Giderleri	39	35,13

Bir yatırım önerisinin ilk aşaması önyapılabilirlik çalışması olup bunu fizibilite etüdü kararı, teknik ve finansal analiz için gereken ekonomik ve teknik araştırma ve incelemeler için yapılan harcamalar takip etmektedir. Bütün bu faaliyetleri içeren Etüd ve Proje Giderleri'ni gözönünde bulunduran firmaların sayısı 84 olup örneklemin %75,68'ini oluşturmaktadır. Lisanslar ve Patentler ise 57 adet firma tarafından

(örneklemin %51,35'ini oluşturmaktadır) dikkate alınmaktadır. Arsa Değeri, arsanın satın alınması ile vergi ve harçlar gibi satın almak için yapılacak olan her türlü masrafı da içermektedir ve örneklemin %44,14'ünü oluşturan 49 firma tarafından kayde değer bulunmaktadır. İnşaat Giderleri içerisinde atölye, labratuvar, kazan daireleri, lojman gibi yardımcı ve sosyal tesisleri için yapılan harcamalar dahil olmakta ve tüm firmaların %98,20'sini oluşturan 109 adet firma tarafından dikkate alınmaktadır. Temel Makina ve Araç Gereçler, üretimle doğrudan ilişkili olan makina ve araç gereçlerin satın alma bedellerini kapsar ve örneklemin tümü sözkonusu kaynağı sabit yatırım giderlerinin tahmininde gözönünde tutmaktadır. İthalat ve Gümrükleme Giderleri 69 adet firma için önem taşımaktadır<sup>8</sup> ve sözkonusu grup örneklemin %62,16'sını içermektedir. İşletmeye Alma Giderleri, ilk üretime başlamanın doğal sonucu olarak üstlenilen gider olup Clifton ve Fyffe (1977) işletmeye alma giderlerinin normal işletme durumundaki giderlerden %33-50 oranında daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Sözkonusu giderleri dikkate alan firmaların sayısı 39 olup örneklemin %35,13'ünü oluşturmaktadırlar.

### **Borç Oranı**

Son olarak, firmalara optimum bir borç oranının (toplam borçların toplam varlıklara olan oranı) hedeflenmiş olup olmadığı sorulduğunda 76 adet firma tarafından böyle bir orana sahip olduğu belirtilmiş ve firmaların hedeflenen sözkonusu oranın ortalamasının %20,59 (standart sapması 9,59) olduğu saptanmıştır. Halen sahip olunan toplam borç / toplam varlık oranına ilişkin soruyu ise 89 adet firma cevaplamış olup sözkonusu oranın firmalarda ortalama olarak %23,24 olduğu (standart sapması 11,29) tespit edilmiştir.

### **Sonuç**

Bu çalışmada, KOBİ'lerin finansal sorunlarının incelenmesinden ziyade finansal kaynakların kullanımı ile ilgili finansal kararlar ve uygulamalarının araştırılması amaçlanmış olup Ankara ilinde faaliyet gösteren 111 adet KOBİ üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir.

Örnekleme oluşturan firmaların öncelikli amacı satışları arttırmak olup, sözkonusu amacı karlılığı arttırmak takip etmektedir. KOBİ'ler satışları arttırmaya karlılığı arttırmaya göre hemen hemen aynı önemi vermektedir. Bunun yanı sıra, hizmet sağlamak ve istihdam sağlamak amaçları son sıralarda yer almaktadırlar.

KOBİ'lerin girişimde bulunma biçimleri incelendiğinde, ilk sırayı özsermaye ile kurulan işletmeler almakta, ortak alınarak sermaye temin edilmesi suretiyle kurulan şirketler ikinci sırada yer almaktadır. Sözkonusu yöntemleri, sırasıyla kredi alınarak ve aile işletmesinin devamı olarak kurulan şirketler takip etmektedir.

<sup>8</sup> Örnekleme içerisinde, ithalat ve gümrükleme giderlerinden muaf ya da yatırım teşvik belgesi bulunan bir firma yer almamaktadır.

Firmaların finansman konusunda geniş bir bilgiye sahip olmamaları onların yatırım kararı alırken kullanılanabilecek yatırım değerlendirme tekniği olarak en fazla Geri Ödeme Süresi Yöntemi'ni uygulamalarına yol açmaktadır. Çünkü sözkonusu teknik diğer yöntemlere göre daha basit ve detaysız bir analiz gerektirmektedir. Aynı sonuç Yücel (2001)'in çalışmasında da sözkonusudur.

Firmaların yatırımları finanse etme teknikleri incelendiğinde banka kredilerinin %32.63'lük oran ile başı çekmekte olduğu görülmektedir. Buna karşın, yabancı bir yatırım kaynağı olan leasing ve faktoring yöntemlerinin kullanım oranları düşük olup özkaynaklarla yapılan finansman yöntemlerinin gerisinde yer almaktadırlar. Ancak, Yücel (2001)'in çalışmasında, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların yatırımlarının finansmanında özkaynaklara ağırlık vermekte oldukları ve banka kredilerinden yararlanma oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Firmaların, çalışma sermayesi yönetiminde nakit bütçesi ve ödenmeyen borçların izlenmesine önem verdikleri saptanmıştır. Yücel (2001)'in faaliyet konuları içerik olarak Ankara ilinde bulunan firmalarından farklılık gösteren Ege Bölgesi'nde yer alan üç ili kapsayan aynı çalışmada ise firmaların nakit yönetimi ve stok kontrolüne önem verdikleri, ödenmeyen borçların izlenmesinin ise 4,22 lik bir ortalama ile orta düzeyde bir önem taşımakta olduğu görülmektedir. Ancak, her iki çalışmada da alacakların yönetiminde faktoring sistemini kullanan firmaların sayısı az olduğu tespit edilmiştir.

Firmalar, kredi kullanımı açısından Halk Bankası veya diğer Yatırım Bankaları'ndan ziyade Ticari Bankalar'ı tercih etmektedirler.

KOBİ'lerin projelerinin uygulama aşamasında sabit yatırım harcamalarının tespiti ve tahmin edilmeleri hususunda firmaların tümü Temel Makina ve Araç Gereçlere Yapılan Giderler'i gözönünde bulundurmakta, bu giderleri İnşaat Giderleri takip etmektedir. İnşaat ve Gümrükleme Giderleri, Arsa Değeri ve İşletmeye Alma Giderleri ise firmaların çoğunluğu tarafından harcama kalemi olarak gözönüne alınmamaktadır.

Ekonomi açısından çok büyük önem taşıyan KOBİ'lerin ülke içerisindeki üretim ve istihdam alanlarında paylarının artması için kaynak sağlamanın yanısıra var olan kaynakları etkin ve verimli kullanabilmeleri çok önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin çalışma sermayesi ve finansal yönetim konularındaki bilinç düzeylerinin yükseltilmeleri, bilgi eksiklikleri giderilerek teşvik ve kredi imkanlarına daha kolay ulaşabilmelerinin ayrıca faktoring ve leasing gibi yeni finansman tekniklerini araştırarak kullanabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Böylece, KOBİ'ler kısa ve uzun dönemli kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanabilecek ve çalışma sermayesi yönetiminde daha başarılı bir düzeye ulaşacaklardır.

### Kaynakça

- Akgüç, Ö. (1994), *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, No:63, İstanbul
- Akbulut, E. (2000), *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası'na Katılımı*, IMKB Eğitim ve Yayın Müdürlüğü, İstanbul
- Algan, N. (1988), “ Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik, Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme ”, *Verimlilik Dergisi*.
- Canbaş, S. (1989), “ Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa’da Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler”, *3.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Kapadokya
- Çalçıncı, H. (2001), “Ülkemizde KOBİ'lerin Yatırım Kararlarında Uygulanacak Ekonomik ve Mali Yöntemler ile Değerlendirme Tekniklerinin bir Model Olarak Önerilmesi”, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir
- Clifton, D.S. ve D.E. Fyffe (1977) “ *Project Feasibility Analysis*” John Wiley and Sons, Inc., New York
- DPT (1989), Yıllık Raporlar, Ankara
- DİE (Ağustos-1997), “ İmalat Sanayisinde Küçük ve Orta Ölçekli İş Yerleri Sorunları: Çözümler, Öneriler ”, *DİE Yayınları*, No:2032, Ankara
- Erkan, M. ve V., Kula (2001), “KOBİ'ler için Yatırım Projelerinin Hazırlanmasında Finansal Etüdümler ”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt II., Sayı 2
- Fettahoğlu, A. (1993), *Riziko Sermayesi Finansı*, KOSGEB Yayını, Ankara
- Karabıyık, L. (1998), *Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerinin KOBİ'ler Açısından Araştırılması*, AB Ofset, Ankara
- Küçükçolak, R.A. (1998), *KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Aracılığıyla Çözümü*, IMKB Yayını, İstanbul
- Müftüoğlu, T. (1998), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara
- Özgen, H. ve S., Doğan (1997), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, KOSGEB Yayını, Ankara
- Ridinger, R. (1995), *1. Mediterranean SMSs Conference and Workshops*, Metu Press, 1995

Sarıaslan, H. (1994), *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayınları, No:281, Ankara

Yücel, T. (2001), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları*”, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir

[www.kobinet.org.tr](http://www.kobinet.org.tr)