

**KOBİLERİN FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİNİ  
KULLANMA DÜZEYİ VE  
FİNANSAL SORUNLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

Gülsevil MECEK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ

Ağustos, 2019

AFYONKARAHİSAR

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KOBİLERİN FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİNİ  
KULLANMA DÜZEYİ VE FİNANSAL SORUNLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Gülsevil MECEK**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/08/2019

Gülsevil MECEK

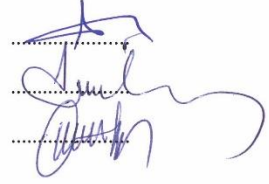
## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

#### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ercan ÖZEN  
: Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

İmza



İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülsevil MECEK' in "**KOBİ' lerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği**" başlıklı tezi, 20.08.2019 günü saat 11:30' da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
MÜDÜR

## ÖZET

### **KOBİLERİN FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİNİ KULLANMA DÜZEYİ VE FİNANSAL SORUNLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

**Gülsevil MECEK**

#### **AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ağustos 2019**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ**

Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar Organize Sanyı Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini uygulama profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri belirlenerek tespit edilen sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 106 KOBİ'ye anket uygulanmıştır. Anket iki temel kısımdan ve 20 sorudan oluşmaktadır. Soruların bir kısmında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada demografik sorular ve firmaların uygulamış oldukları finansal yönetim teknikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin alternatif finansal kaynaklar ve bunlara erişim yollarıyla ilgili konularda bilgi ve tecrübe eksikliklerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca işletmelerin finansal yönetim konusunda bilgi ve uzman eksikliği olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Finansal Sorunlar, Organize Sanayi Bölgesi.

**ABSTRACT**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SMEs' USAGE LEVEL OF  
FINANCIAL MANAGEMENT TECHNIQUES AND THE FINANCIAL  
PROBLEMS: THE CASE OF AFYONKARAHİSAR**

**Gülsevil MECEK**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**August 2019**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Rıza KAYMAZ**

The aim of this study is to determine the relationship between the level of using financial management techniques and the financial problems faced by SMEs operating in Afyonkarahisar Organized Industrial Zone. In this context, SMEs' application profile of financial management techniques and these enterprises' utilisation extent from the incentives are determined and solutions for the identified problems are presented. For this purpose, a questionnaire was applied to 106 SMEs located in Afyonkarahisar Organized Industrial Zone. The questionnaire consists of two basic parts and 20 questions. In some of the questions, a Likert scale of 5 was used. Within the scope of the study, all data obtained through the questionnaire were evaluated with the SPSS 22.0 program. In the research, demographic questions and descriptive statistics related to the financial management techniques applied by the firms, and frequency and percentage values are given. It has been experienced that the participating enterprises have lack of knowledge and experience on alternative financial resources and ways of accessing them. It has also been determined that enterprises lack knowledge and specialist in financial management.

**Keywords:** SME, Financial Problems, Organized Industrial Zone.

## ÖNSÖZ

Eğitim ve meslek hayatımın bir parçası olarak yapmış olduğum lisans üstü eğitimim yeni bilgi, beceri, tecrübe ve birçok değerli insanla tanışma imkanı sağlamıştır. Yorucu ve zevkli olan bu süreçte yanımda olan, sabır gösteren, ihtiyaç duyduğumda desteklerini esirgemeyen, her demoralize olduğumda bana güç veren değerli insanların varlığıyla tezimi tamamlamanın mutluluğunu yaşamaktayım.

Her eser muhakkak ki görünen ve görünmeyen birçok kişinin emek, sabır ve destekleriyle meydana gelmektedir. Bu nedenle Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin finansal sorunlarının tespit edilmesiyle ilgili yapmış olduğum bu tezde bana yardımcı olan, yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ hocama öncelikle teşekkür etmek isterim. Ayrıca değerli görüşleriyle tezimin son şeklini almasını sağlayan jüri üyelerim Doç. Dr. Ercan ÖZEN ve Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ'a da teşekkürlerimi arz ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu süreçte de bana desteklerini esirgemeyen biricik ailem, iyi ki varsınız ve iyi ki ailesiniz. Bebekliğinin en özel anlarında çalışmalarım dolayısıyla birçok kez az zaman ayırmak zorunda kaldığım güzel kızım Saide Zeynep'ime ve bu süreçte dünyaya gelen diğer meleğim Beyza'ma da küçük kalplerinde besledikleri sevgi, gösterdikleri anlayış, tebessüm ve kattıkları mutluluklardan dolayı ayrı ayrı teşekkür etmek istiyorum.

Tez çalışmamın yeni çalışmalar yapabilmeme basamak oluşturması, literatüre katkı sağlaması ve yeni çalışmalara örnek teşkil etmesini dilerim.

Gülsevil MECEK

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)</b> .....	<b>4</b>
<b>1. KOBİ KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
1.1. KOBİ TANIMINDA KULLANILAN ÖLÇÜTLER .....	<b>4</b>
<b>1.1.1. Nitelik Yönünden Tanımlama Kriterleri</b> .....	<b>8</b>
1.1.1.1. İşletme Sahipliğine Esas Özellikleri .....	<b>8</b>
1.1.1.2. İşletme Organizasyon Yapısına Yönelik Özellikleri.....	<b>8</b>
<b>1.1.2. Nicelik Yönünden Tanımlama Kriterleri</b> .....	<b>10</b>
1.2. DÜNYADA KOBİ TANIMLARI VE TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ .....	<b>11</b>
1.3. TÜRKİYE’DE KOBİ TANIMLARI ve TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ.....	<b>14</b>
<b>2. KOBİ’LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ</b> .....	<b>20</b>
<b>3. KOBİLERİN ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>24</b>
3.1. YAPISAL ESNEKLİK ÖZELLİĞİ ( <i>YENİLİKLERİ TEŞVİK ETME</i> ).....	<b>24</b>
3.2. BÜYÜK İŞLETMELER İÇİN TAMAMLAYICI OLMA ÖZELLİĞİ .....	<b>25</b>
3.3. REKABETİ KORUMA/ARTTIRMA ÖZELLİĞİ .....	<b>25</b>
3.4. İSTİHDAM VE YENİ İŞ İMKANLARI OLUŞTURMA ÖZELLİĞİ .....	<b>26</b>
3.5. EKONOMİK YAPIYA KATKI SAĞLAMA ÖZELLİĞİ.....	<b>27</b>
3.6. BASKI GRUBU (LOBİ) OLUŞTURMA ÖZELLİĞİ .....	<b>27</b>
3.7. BÖLGESEL KALKINMAYA KATKI SAĞLAMA ÖZELLİĞİ.....	<b>28</b>
3.8. SOSYAL HAYATA SAĞLADIĞI DİĞER KATKILAR .....	<b>29</b>



<b>4. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>30</b>
4.1. KOBİ'LERİN DÜNYADAKİ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	30
4.2. KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	31
<b>5. KOBİ'LERİN TEŞVİK EDİLMESİ VE DESTEKLENMESİ .....</b>	<b>32</b>
<b>6. KOBİ'LERİN SORUNLARI .....</b>	<b>37</b>
6.1. ÜRETİM (ÜRETİM-TEDARİK) İLE İLGİLİ SORUNLARI .....	37
6.2. PAZARLAMA SORUNLARI .....	38
6.3. REKABETE YÖNELİK SORUNLARI .....	39
6.4. AR-GE VE TEKNOLOJİK YAPIYA İLİŞKİN SORUNLARI .....	39
6.5. PLANLAMA, KARAR ALMA VE KONTROL SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....	40
6.6. ORGANİZASYON VE YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLARI.....	40
6.7. İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI .....	41
6.8. FİNANSAL SORUNLARI .....	42
<b>6.8.1. Kısa ve Uzun Vadeli Finansal Sorunlar.....</b>	<b>43</b>
<b>6.8.2. Para ve Sermaye Piyasaları Açısından Finansal Sorunlar .....</b>	<b>44</b>
<b>6.8.3. Diğer Finansal Sorunlar .....</b>	<b>45</b>
6.9. MEVZUAT, BÜROKRASİ VE DİĞER SORUNLARI.....	46
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>47</b>
<b>FİNANSAL YÖNETİM VE FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİ .....</b>	<b>47</b>
<b>1. FİNANSAL YÖNETİM.....</b>	<b>47</b>
1.1. FİNANS, FİNANSMAN, FİNANSAL YÖNETİM KAVRAMLARI .....	47
<b>1.1.1. Finans Kavramı .....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2. Finansman Kavramı.....</b>	<b>48</b>
<b>1.1.3. Finansal Yönetim Kavramı.....</b>	<b>49</b>
<b>1.1.4. Finansal Yönetimin Amaçları.....</b>	<b>49</b>
<b>2. FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİ .....</b>	<b>51</b>
2.1. FİNANSAL PLANLAMA .....	51
<b>2.1.1. Finansal Planlamanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>52</b>
2.1.1.1. Finansal Planlamanın Konusu.....	53
2.1.1.2. Finansal Planlamanın Süreci .....	54
2.1.1.3. Finansal Planlamanın Denetimi .....	56

<b>2.1.2. Finansal Plan Türleri .....</b>	<b>57</b>
2.1.2.1. Amaçlarına Göre Finansal Planlar .....	57
<b>2.1.2.1.1. Normal Finansal Planlar .....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.2.1.2. Olağanüstü Finansal Planlar .....</b>	<b>58</b>
2.1.2.2. Zamana Göre Finansal Planlar .....	58
<b>2.1.2.2.1. Kısa Süreli Finansal Planlar .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.2.2.2. Orta ve Uzun Süreli Finansal Planlar .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2. ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.1. Çalışma Sermayesi Kavramı .....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.2. Çalışma Sermayesi Yönetimi Kavramı.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3. Çalışma Sermayesi Yönetiminin İşletme Açısından Önemi .....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.4. Çalışma Sermayesi İhtiyacını Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3. SERMAYE BÜTÇELEMESİ .....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.1. Sermaye Bütçelemesinin Kapsamı .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.2. Maddi Duran Varlıklara Yatırım Harcamalarının Firma Açısından         Önemi .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.3. Yatırım Amaçları ve Türleri.....</b>	<b>67</b>
<b>2.4. FİNANSMAN KAYNAKLARI.....</b>	<b>71</b>
<b>2.4.1. Kısa Vadeli Finansman Kaynakları.....</b>	<b>73</b>
2.4.1.1. Kısa Vadeli Finansman Türleri .....	75
<b>2.4.1.1.1. Kısa Vadeli Satıcı Kredileri .....</b>	<b>75</b>
<b>2.4.1.1.2. Kısa Vadeli Banka Kredileri.....</b>	<b>78</b>
<b>2.4.1.1.3. Finansman Bonoları.....</b>	<b>79</b>
<b>2.4.1.1.4. Faktoring .....</b>	<b>81</b>
<b>2.4.2. Orta Vadeli Finansman Kaynakları .....</b>	<b>85</b>
2.4.2.1. Türkiye'de Yararlanılabilen Orta Vadeli Finansman Kaynakları .....	86
<b>2.4.2.1.1. Orta Vadeli Satıcı Kredileri.....</b>	<b>86</b>
<b>2.4.2.1.2. Orta Vadeli Banka Kredileri .....</b>	<b>87</b>
<b>2.4.2.1.3. Rotatif (Dönen - Devreden) Krediler .....</b>	<b>88</b>
<b>2.4.2.1.4. Finansal Kiralama (Leasing) .....</b>	<b>89</b>
<b>2.4.2.1.5. Forfaiting .....</b>	<b>93</b>
<b>2.4.3. Uzun Vadeli Finansman Kaynakları .....</b>	<b>94</b>

2.4.3.1. Uzun Vadeli Finansman Türleri.....	95
<b>2.4.3.1.1. Hisse Senedi .....</b>	<b>95</b>
<b>2.4.3.1.2. Tahvil .....</b>	<b>98</b>
<b>2.4.3.1.3. Otofinsman .....</b>	<b>99</b>
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>101</b>
<b>AFYONKARAHİSAR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET</b>	
<b>GÖSTEREN KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>101</b>
<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>101</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>102</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	102
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ, VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	
.....	103
2.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	104
2.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	104
2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ VE	
NORMALLİK TESTİ .....	105
<b>3. LİTERATÜR İNCELEMESİ .....</b>	<b>107</b>
<b>4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME VE HİPOTEZLER .....</b>	<b>112</b>
4.1. İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN	
BULGULAR .....	112
4.2. FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE ESAS	
BULGULAR .....	122
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	135
4.3. HİPOTEZ TESTLERİ.....	137
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>156</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>162</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>178</b>
<b>Ek 1: Anket Formu .....</b>	<b>178</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Türkiye’de Değişik Kuruluşların KOBİ Tanımları (Çalışan Sayısına Göre) .....	11
<b>Tablo 2.</b> Seçilmiş Ülkeler Bazında KOBİ’lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	22
<b>Tablo 3.</b> Araştırmada Kullanılan “Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki” Ölçeğinin Güvenirlikleri.....	105
<b>Tablo 4.</b> Verilerin Normallik Testi Sonucu .....	106
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	113
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların İşletmelerinin Hukuki Statüsü .....	115
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Konu İşletmelerin Sektördeki Faaliyet Geçmişi .....	116
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bağımsız Bir Finans Birimine Sahip Olma Durumu .....	117
<b>Tablo 9.</b> İşletmelerde Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Etme Durumları .....	118
<b>Tablo 10.</b> İstihdam Edilen Uzman Finans Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	118
<b>Tablo 11.</b> Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Edilmemesinin En Önemli Nedeni .	119
<b>Tablo 12.</b> İşletmelerde Finansman Faaliyetlerinin Kim Tarafından Yürütüldüğü Bilgisi.....	121
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerde Finansal Planlamanın Yapılma Durumu .....	122
<b>Tablo 14.</b> İşletmelerde Finansal Planlama Yapılmamasının En Önemli Nedeni ....	123
<b>Tablo 15.</b> İşletmelerde Bütçeleme Faaliyeti Yapılması Durumu (Yapılmakta mıdır?) .....	124
<b>Tablo 16.</b> İşletmelerde Bütçeleme Faaliyetinin Yapılmamasının En Önemli Nedeni .....	125
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılanların KOBİ'lere Sağlanan Teşviklerden Yararlanma Durumu .....	125
<b>Tablo 18.</b> İşletmelerin Yatırımlarının Finanse Edildiği Finansman Kaynakları Türü .....	127
<b>Tablo 19.</b> İşletmelerin Finansal Gereksinimini Tahmin Etmek İçin Kullanılan Yöntemler .....	129

<b>Tablo 20.</b> İşletmelerin Kullandığı Nakit, Alacak ve Stok Yöntemleri .....	130
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Finansal Sorunları.....	133
<b>Tablo 22.</b> Kullanılan Finansman Yöntemleri ve Finansal Yönetim Teknikleri ile Karşılaşılan Finansal Sorunlar Arasındaki İlişki	138
<b>Tablo 23.</b> Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	141
<b>Tablo 24.</b> Doğrusal Regresyon Anova Tablosu .....	141
<b>Tablo 25.</b> Doğrusal Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	141
<b>Tablo 26.</b> Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Farklılıklarının T-Testi Sonuçları .....	142
<b>Tablo 27.</b> Cinsiyet ve Finansal Yönetim Teknikleri Kullanma Düzeyine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Durumu .....	143
<b>Tablo 28.</b> Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	143
<b>Tablo 29.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	144
<b>Tablo 30.</b> Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	144
<b>Tablo 31.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	145
<b>Tablo 32.</b> Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	145
<b>Tablo 33.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	146
<b>Tablo 34.</b> KOBİ'lerin Hukuki Statüsüne Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	147
<b>Tablo 35.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Hukuki Statüye Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	147
<b>Tablo 36.</b> KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	148
<b>Tablo 37.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	148

<b>Tablo 38.</b> Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar Farklılıklarının T-Testi Sonuçları .....	149
<b>Tablo 39.</b> Finansal Sorunlar ve Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	149
<b>Tablo 40.</b> Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	150
<b>Tablo 41.</b> Finansal Sorunlar ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	150
<b>Tablo 42.</b> Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	151
<b>Tablo 43.</b> Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	152
<b>Tablo 44.</b> Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	152
<b>Tablo 45.</b> Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	153
<b>Tablo 46.</b> KOBİ'lerin Hukuki Statüsüne Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	153
<b>Tablo 47.</b> Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	154
<b>Tablo 48.</b> KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	154
<b>Tablo 49.</b> Finansal Sorunlar ve KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Geçmişine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	155

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<b>Şekil 1.</b> Bütçeleme Süreci.....	55
<b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Modeli.....	135

## GİRİŞ

Ülkelerin uluslararası ilişkilerdeki etkinlikleri güçlü bir ekonomiye, diplomasiye ve savunma sanayisine sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Esasında bu faktörler birbirinden bağımsız değildir. Bu ve benzeri faktörlerin temelinde güçlü bir ekonomiye sahip olma etkeni bulunmaktadır. Dolayısıyla uluslararası etkinliğin arttırılması ülkenin ekonomik gücüyle yakından ilişkilidir. Bu kapsamda ekonomi politikaları ve uygulamaları ülkeler için en önemli politaka araçlarından birisi olma konumundadır.

Genelde devletler, özel de ise hükümetler ekonominin gelişmesi ve daha etkin hale gelmesi açısından çok yönlü politikalar geliştirirler. Ekonomik faaliyetleri özendirme, destekleme ve hatta doğrudan bu faaliyetler içinde bulunma amacıyla stratejiler geliştirirler. Bir nevi küresel güçleri olan işletmelerini yerel, ulusal, bölgesel ve küresel pazarda rakiplerine göre daha avantajlı hale getirecek uygulamaları hayata geçirme çabası içindedirler.

Ülkelerin ekonomik silahları olan işletmeler dendiğinde her ne kadar büyük ölçekli işletmeler akla gelse de, esasında asıl belirleyici etkiye sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler yani KOBİ'lerdir. Bu düşüncelerin temelinde ise özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomide büyük ölçekli işletmelerden KOBİ'lere olan dönüşüm vardır.

KOBİ'lerin üretim, yatırım, istihdam, ihracat, katma değer, gelir/vergi, vb. unsurlar açısından önemi nedeniyle ayrıca incelenmesi ve üzerinde çalışılması oldukça önemlidir. Bu nedenle de son dönemde KOBİ'lerle ilgili yapılan teorik ve uygulamalı çalışmaların sayısında hızlı bir artışın yaşandığı gözlemlenmektedir. Mevcut çalışma da bu önem dolayısıyla ortaya konulmaktadır. KOBİ'lerin kavramsal açıdan incelenmesi, tasnif edilmesi, tarihsel gelişimi, ekonomi içindeki yeri, önemi, etkileri ve KOBİ'lerle ilgili temel uygulamalar ele alınacaktır.

KOBİ'leri diğer işletme türünden yani büyük ölçekli işletmelerden ayıran tek yön ölçek büyüklükleri değildir. Kurulma tarzları, istihdam ve yönetim kültürleri, finansal ve organizasyon yapıları büyük ölçekli işletmelerden oldukça farklıdır. Dolayısıyla üretim tarzları, pazarlama stratejileri, finansal yönetimleri ve karar alma



süreçleri de büyük ölçekli işletmelerle çoğu kez farklıdır. Tüm bu yönleriyle KOBİ'lerin ayrıca ve açıkça bir inceleme alanı olarak ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir.

KOBİ'lerin içinde buldukları ülkelerin ekonomik durumları ve sektörel hacimleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle KOBİ'lerin tanımları ülkelere, kurumlara, sektörlerle ve hatta onları inceleyen uzmanlara göre farklı olabilmekte ve zamana göre de değişebilmektedir (Karataş, 1991: 25; Storey, 1994: 8; Çetin, 1996: 34; Müftüoğlu, 1997: 25; Uslu, 2002: 174; Uçkun, 2009: 121). Bu nedenle KOBİ'lerin tanımlanmasında Türkiye'de yürürlükte olan mevzuatlar ve uluslararası örgütlerin KOBİ tanımlamaları ve faaliyetlerine de çalışma içerisinde yer verilmiştir.

KOBİ sahiplerinin veya yöneticilerinin alacağı stratejik finansal kararları ve bu doğrultudaki uygulamaları, işletmelerini (KOBİ'lerini) başarıya ya da başarısızlığa götürebilecek temel unsurlardır (Nguyen, 2001: 5'den akt.: Karadağ, 2014: 175). Bu bağlamda işletmelerin finansal amaçları ile bu amaçlar çerçevesinde ortaya koydukları uygulamaların tutarlı ve aynı doğrultuda olması gerekmektedir.

Türkiye'de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler önemli yer tutmakta ve bu işletmelerin en az maliyetle fon temin etmesi son derece önemlidir. KOBİ'lerin büyük bir kısmı borsada hisse senetleri alınıp satılmaması, bu işletmelerin fon temin etmesini zorlaştırmakta ve fon maliyetini artırmaktadır. Elde edilen fonların en etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi KOBİ'ler açısından hayati derecede önemlidir. Buradan hareketle bu tezin amacı, Afyonkarahisar Organize Sanyı Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'ler detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda KOBİ'lerin kavramsal çerçevesi, ekonomideki yeri ve önemi, özellikleri, tarihsel gelişimi, finansal sorunları başta olmak üzere karşılaştıkları diğer sorunlar, KOBİ'lere sağlanan teşvik ve destekler ele alınmıştır. İkinci bölümünde de finansal yönetim, finansal yönetim tekniklerinden; finansal planlama, çalışma sermayesi yönetimi, sermaye bütçelemesi ve finansman kaynakları ile bu kaynakların KOBİ'ler için avantajlı ve dezavantajlı yönleri incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında ise

KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bulguların ortaya koyulmasından sonra da genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

#### 1. KOBİ KAVRAMI

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya literatüründe, üzerinde görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1996: 12; Uludağ ve Serin, 1991: 14). KOBİ'lerin içinde buldukları ülkelerin ekonomik durumları ve sektörel hacimleri birbirinden farklıdır. Hatta aynı ülke içinde sektörler ya da bölgeler arasında bile ciddi farklılıklar meydana gelebilmektedir. Yine aynı ülke hatta aynı bölge ve sektörde bile zamana bağlı ekonomik farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin tanımları ülkelere, kurumlara, sektörlerle ve hatta onları inceleyen uzmanlara göre farklı olabilmekte ve zamana göre de değişebilmektedir (Karataş, 1991: 25; Storey, 1994: 8; Çetin, 1996: 34; Müftüoğlu, 1997: 25; Uslu, 2002: 174; Uçkun, 2009: 121).

KOBİ'lerdeki değişimin yani ülkeye, bölgeye, sektöre ve zamana göre toplumsal ve ekonomik rollerinin farklılaşmasının nedeni; KOBİ'lerin her ülke ve ekonomi için hedeflenen pek çok amaca yaptıkları katkılardan dolayıdır. Amaçlanan hedefler değiştikçe, bu hedeflere ulaşmak için izlenen politikalar da değişmektedir. Ülkelerin, her türlü işletmelerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla yönelik politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında işletme türlerini belirlemesi yani tanımlamalarını yapması büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Koçel, 1993b: 9).

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılması ve bu kapsamda tanımlanmasına yönelik çalışmalarda kolaylık sağlanması açısından genel bir tanım yapmadan önce tanımda kullanılacak ana ölçütlerin ele alınması yararlı olacaktır.

#### 1.1. KOBİ TANIMINDA KULLANILAN ÖLÇÜTLER

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler genel olarak "nitelik ölçütler" ve "nicelik ölçütler" olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Ülkeler, ekonomik kuruluşlar, uluslararası organizasyonlar tarafından iki ana grupta yer alan bu ölçütler farklı özelliklerle tekil ya da karma bir şekilde formüle edilerek KOBİ tanımlamasında

kullanılmaktadır. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan başlıca *nicel ölçütler* şunlardır (Müftüoğlu, 2002: 40; Çelik ve Akgemci, 2010: 123-124; Koçel, 1993a: 12; Uludağ ve Serin, 1991: 15; Şimşek, 2002: 6);

- İşletmede çalışan personel sayısı
- İstihdam edilen personelin toplam çalışma süresi
- Vardiya sayısı
- Üretim aşamaları sayısı
- İşletmelerin üretim kapasitesi
- Kullanılabilir alan ve hacim
- Makine üretim hacmi
- Kullanılan makine sayısı
- Kullanılan makinelerin değeri, güçleri
- İşletmelerdeki sabit varlıkların toplam değeri
- İşletmelerdeki aktif varlıkların toplam değeri
- Sermaye / özsermaye / sabit sermaye / çalışma sermayesi miktarı
- Satış hâsılatı
- Kar
- Piyasa payı
- Katma değer
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde
- Alınan siparişlerin sayısı ve değeri
- Personele ödenen ücret toplamı
- Ödenen vergi miktarı

KOBİ tanımlamalarında kullanılan ve fiziki miktar ile ifade edilen “*çalışan sayısı*”, “*makine sayısı*” ve “*kullanılabilir alan*” ölçütleri ile parasal değer ile ifade edilen “*sabit varlıkların değeri*” ve “*kullanılan makinelerin değeri*” gibi ölçütler üretim sürecinde girdileri oluşturmaktadır. Bununla birlikte yine fiziki miktar ile ifade edilen “*kullanılabilir hacim*” ve “*kapasite*” gibi ölçütlerle parasal değerle ifade edilen “*satış tutarı*”, “*kâr hacmi*”, “*katma değer*”, “*ödenen vergi tutarı*” ve “*pazar payı*” gibi ölçütler de üretim sürecinde çıktıları oluşturmaktadır (Koç, 2008: 4-5).

Nicel ölçütler küçük bir işletmenin büyümesi ile doğru orantılı olarak olumlu yönde artış göstermektedir. Uygun büyümenin açıkça gözlenebilmesi nedeniyle işletmelerin sınıflandırılmalarında yani tasniflerinde kullanılan en yaygın kriter nicel ölçütlerdir (Koç, 2008: 4-5). Ancak KOBİ'lerin daha genel bir ifadeyle işletmelerin organizasyon yönünün yanında ekonomik, sosyal, siyasi ve idari yönlerinin de olması ve tüm bu yönlerinin aslında birbiri ile sıkı bir ilişki içerisinde olması ve nicel ölçütlerin işletmelerin tüm bu unsurlarını aynı anda ölçmesinin mümkün olmaması gibi nedenlerle sınıflandırmalarda nitel ölçütlerin varlığına da ihtiyaç duyulmuştur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 53).

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan başlıca *nitel ölçütler* şunlardır (Çetin, 1996: 35-37; Yücel, 2000: 5; Şimşek, 2002: 6; Müftüoğlu, 2002: 40; Uçkun, 2009: 122);

- İşletme türü (tek kişilik şirketler, modern aile şirketleri, halka açık şirketler)
- Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi
- Girişimcilik nitelikleri (risk alma, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yönetebilme, vb.),
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
- Girişimcinin ve aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması
- Yönetim tekniklerinin yetersizliği veya uygulanamaması
- İşletme sahiplerinin mesleğine karşı olan saygısı ve teknik yeterliliği
- Yönetimin bağımlılık derecesi
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi
- Sermayenin işletme sahipleri tarafından sağlanması
- Sermayenin sınırlı ve yetersiz olması
- Sermaye piyasalarında işletmenin bulunabilirliği
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü
- İşletmenin sahip olduğu piyasa payının ve etkinliği
- İşletme sahiplerinin pazardaki etkinliği
- İşletmenin satış ve satın alma faaliyetlerindeki pazarlık gücü
- Makine ve ekipman kullanım durumu

Ülkelerin, uluslararası kuruluşların, vakıfların, derneklerin, finans kuruluşlarının, araştırmacıların, ticaret ve sanayi odaları ile diğer organizasyonları KOBİ tanımlamalarında nicel ve nitel ölçütlerin ayrı ayrı kullanılmasının yanında birlikte kullanılmaları da söz konusu olmaktadır. Esasında yapılan sınıflandırmalar ilgili kurum ya da idarenin faaliyet alanı ve amacına yönelik olarak değişiklikler göstermektedir.

Tanım yapan ülkelerin politikaları veya kurumların görev ve amaçlarına göre şekillenen kriterlerin birçoğunun işletmelerin çok farklı unsurlarına yoğunlaşması ve yeni şekiller alarak yaygınlaşması söz konusudur. Ancak bu unsurların dünyanın birçok yerinde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Turgut, 2007: 37). Özellikle de “*çalışan sayısı*”, “*işletmenin toplam sermayesi*” ve “*hâsılat (ciro) toplamı*” gibi ölçütlerin yaygınlık alanının çok fazla olduğu görülmektedir (Tanyel, 2001: 16-17). Ancak günümüz ekonomik gelişmeleri dikkate alındığında çok amaçlı olarak genel kabul görmüş bir tanım için tek ölçütün kullanılmasının yeterli olmayacağını düşünen çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Söz konusu yazarlar ekonomik gelişmelere göre birden fazla ölçütün bir arada kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Alpugan, 1994: 6).

Uygulamada sadece tek ölçütün kullanılması bazı işletmelerin diğer ülke veya kurumlara göre farklı tasnif edilmesi sonucunu ortaya koymaktadır. Örneğin gelişmiş ülkelerde genellikle nicel ve nitel ölçütler bir arada kullanıldığı için bazı şartları taşımaması nedeniyle KOBİ olarak değerlendirilirken, genellikle “*çalışan sayısı*” gibi tek nicel ölçütün kullanıldığı gelişmekte olan ülkelerde KOBİ olarak değerlendirilememekte ve büyük işletme olarak kabul edilmektedir (Durman ve Önder, 2007: 4). Bu durum benzer işletmelere yapılan uygulamaların ve politikaların farklılaşmasını ortaya koymaktadır.

KOBİ’lerin sahip olduğu özellikler bir bütünselliği ortaya koymaktadır. Bu durumun temelinde büyük ölçekli işletmeler gibi ayrı bağımsız bölümlerden oluşan, kompleks ve sistematik bir organizasyon yapısına ve yönetim şekline sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de birçok özellikleri birden fazla fonksiyonlarının ortak kapsamında yer almaktadır. KOBİ’lerin tanımına esas olan özellikleri çalışmamızın ilerleyen kısımlarında ayrıca ve daha ayrıntılı olarak

değınilecektir. Ancak tanımlamaya esas nitelik ve niceliklerinin ayrımlarının daha iyi anlaşılabilmesi açısından genel bir ayırım ve açıklaması yapılacaktır. Bu kapsamda KOBİ'lerin tanımlama kriterler iki ana grupta değerlendirilmektedir.

### **1.1.1. Nitelik Yönünden Tanımlama Kriterleri**

KOBİ tanımlamalarında nicel ve nitel ölçütlerin ayrı ayrı ya da birlikte değerlendirildiğı daha önce belirtmişti. Ancak uygulamada nicel ölçütlerin tek başına kullanılmasına sıkça rastlanılsa da nitel ölçütlerin tek başına kullanılmaları çok olası bir durum değildir.

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ölçütlerin daha iyi anlaşılması açısından gruplandırılması ve mevcut olduğu grupsal özelliklerin kısaca belirtilmesinin yararlı olduğu düşünülmektedir.

#### **1.1.1.1. İşletme Sahipliğine Esas Özellikleri**

KOBİ'lerin genel özelliklerinin yanı sıra uygulamadaki farklılıkları ve özellikleri işletmenin sahibi ya da yöneticisi olan kişiye göre de şekillenmektedir (Melemen, 2001: 57).

KOBİ'lerde genel olarak girişimci, işletme sahibi ve işletme yöneticisi aynı kişidir. Profesyonel bir yönetici istihdam edilmesi yerine işletme sahibinin birfiil çalışması söz konusudur. Bu nedenle de yetki devrine pek rastlanılmamaktadır. İşletmedeki tüm riskler işletme sahibi ya da sahiplerince üstlenilmektedir. İşletme sahibi ile çalışanları arasında ilişki genel olarak resmi olmaktan ziyade ikili ve daha samimidir (Müftüoğlu, 1997: 43).

İşletme sahibi ile yöneticinin tek kişide birleşip birleşmemesi, işletme sahibinin tek kişi ya da birden çok kişiden oluşması, işletmenin ortaklık çeşidi veya işletme türü gibi özellikler işletme sahipliğine esas farklı özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **1.1.1.2. İşletme Organizasyon Yapısına Yönelik Özellikleri**

İşletmenin bu kapsamdaki özellikleri; sahip olduğu finansman, personel, tedarik-üretim ve pazarlama gibi fonksiyonları ile ilgili olanlarıdır (Müftüoğlu, 1997: 51).

*Finansman fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerde profesyonel finansman departmanı bulunmamaktadır. Muhasebe ve finansman faaliyetleri bir arada sürdürülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde finansman konusunda uzman personel çalıştırılmaması sonucunda finansal alternatifler ve kredi olanakları yeterince değerlendirilememektedir. Bu nedenle de KOBİ'lerin finansal ihtiyaçlarını özkaynaklardan karşılamaları ve dış kaynaklı finansman araçlarından yeterince yararlanmamaları önemli birer özellikleri haline gelmiştir (DPT, 2000: 103).

*Personel fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca nitel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Müftüoğlu, 1997: 73);

- KOBİ'lerde emek-yoğun teknoloji kullandıklarından, insan faktörü büyük önem taşımaktadır.
- KOBİ'lerde sendikalaşma oranı düşüktür. Küçük işletmelerde çalışanlar, yönetici ile ilişkiye geçmek için bir aracıya ihtiyaç duymamakta, yönetim ile doğrudan ilişki kurabilmektedir.
- KOBİ'lerde çalışanlar ile işletme arasındaki kişisel ilişki, özellikle konjonktürel dalgalanmalarda kendini hissettirmekte; olumsuz konjonktürel şartlarda, bu işletmeler büyük fedakarlıkları göze alarak, personelinin işyerini koruma gayretinde olmaktadır.

*Tedarik - üretim yeteneği fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerin, üretim işlevine ilişkin nitel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akgemci, 2001: 26);

- KOBİ'lerde emek-yoğun üretim teknikleri daha yaygındır.
- Büyük işletmeler genellikle piyasaya üretim yaparlar. KOBİ'lerde ise, sipariş üzerine üretim daha yaygın olup işletme ölçeği küçüldükçe bu üretim biçimi daha büyük önem kazanır.
- Büyük işletmelerin üstünlüğü daha çok fiyat ve kalite konusundadır. KOBİ'lerin rekabet gücü ise, daha ziyade teslim tarihinin çabuklaştırılması, sipariş verenin özel koşullarının dikkate alınabilmesi ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konulardadır.
- KOBİ'lerde aynı zamanda işletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübeli, işin içinde



yetişmiş, bu konularda bilgili bir kimsedir. Bu özellik, KOBİ'lerde ürün ve teknik yenilikler konusunda önemli bir potansiyel oluşturabilmektedir.

*Pazarlama fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'ler pazarlama araçlarından (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış, vd.) etkin ve yeterince faydalanamamaktadırlar. Bu durumun temel nedenini ise finansal imkânların yetersiz seviyede olmasıdır. KOBİ'ler daha çok yakın mesafedeki yerel pazarlara hitap etmektedirler. Ayrıca KOBİ'lerde, sipariş tarzı üretim önem taşımaktadır (Baykal vd., 1989: 259). KOBİ'lerin bu konudaki üstün bir özellikleri de esnek olmaları yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmeleridir.

*Yönetim fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* işletme yönetiminin işletme sahibi ile bütünleşmesi nedeniyle literatürde işletme sahibine ilişkin özellikler ile yönetim fonksiyonuna ilişkin özelliklerin bir arada verilmesine sıkça rastlanılmaktadır. Bu konudaki yakın ilişkinin ortaya koyduğu sonucun yönetime bakan yani yönetim özelliklerini ortaya koyan durumlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yönetimin büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi uzmanlaşmış birimlere ayrılmaması, profesyonel tepe yöneticilerinin olmaması, yetki devrinin çok az ya da hiç olmaması, yönetimle ilgili tüm politikaların işletme sahiplerince belirlenmesi, kararların tek elden çıkması nedeniyle hızlı olması, yönetimin ve dolayısıyla yönetimle ilgili tüm risklerin işletme sahibinde toplanması, işletme sahibinin yeterli yöneticilik bilgi ve tecrübesine sahip olmaması, işletmenin yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişki şekli, vb. özellikler bu kapsamda değerlendirilmektedir (KOSGEB, 2011: 36; Kayalı ve Aktaş, 2003: 35).

### **1.1.2. Nicelik Yönünden Tanımlama Kriterleri**

Günümüzde KOBİ'lerin sınıflandırılmasında en çok kullanılan nicel ölçüt işletmelerde istihdam edilen kişi sayısıdır. Bunun iki temel nedeni vardır. Öncelikle bir işletmenin personel sayısı, o işletmenin tek başına ölçek büyüklüğü ve faaliyet hacmini ifade edebilme özelliğine sahiptir. Diğer taraftan kolaylıkla ölçülebilir ve rakamsal olarak ifade edilebilir olan işletmelerin personel sayısı gizli bir bilgi olmadığı için elde edilebilmesi diğer kriterlere göre çok daha hızlı ve zahmetsizdir (Akbaba, 2013: 8).

KOBİ'lerin tanımlanmasına esas olarak devlet teşviklerine yönelik uygulamalarda tarafsızlığın, adaletin ve şeffaflığın en ideal şekilde tesis edilebilmesi için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesinde nicel unsurların kullanımı çok daha uygun, uygulanabilir ve kolaydır (Özgen ve Doğan, 1997: 26). Bu nedenle de işletmeleri tasnif eden kurum ve kuruluşlar daha çok nicel unsurları esas almaktadırlar.

**Tablo 1. Türkiye’de Değişik Kuruluşların KOBİ Tanımları (Çalışan Sayısına Göre)**

KURULUŞUN ADI	KÜÇÜK İŞLETME	ORTA BOY İŞLETME
DİE	10-49	50-250
DPT	10-49	50-99
KOSGEB	1-50	51-150
HALKBANK	1-100	101-250
VAKIFBANK	10-49	50-99
EXIMBANK	1-50	-
İSO	1-19	20-99
İTO	1-25	-
ASO	10-29	30-299

**Kaynak:** Uçkun (2009: 122)

AB üyesi ülkelerde, her üye ülkenin ekonomik büyüklüğüne bağlı olarak farklı bir tanım ve ilgili tanıma esas muhtelif nitel/nicel kriterler kabul etmektedir. Bu tanımlar için en çok işçi sayıları kullanılmaktadır. Ancak ülkeden ülkeye sayılarda değişimler yaşanmaktadır. Örneğin yapılan tasniflerde küçük ölçekli işletmelerin; İtalya’da 20 kişi, İngiltere’de 200 kişi, Belçika ve Hollanda’da 100 kişi iken; üye ülkelerin çoğunda 50 kişi olarak kabul edildiği görülmektedir. Benzer bir örnek olarak orta ölçekli işletmeler İtalya da 50 ve 100 kişi olarak kabul edilirken; üye ülkelerin çoğunda bu sayı 500 kişidir (Uçkun, 2009: 122).

Tüm bu örneklerden yola çıkarak KOBİ tanımlarına esas olan işletme sınıflandırmasını dünya ve Türkiye açısından ayrı ayrı ele alınması kavramsal çerçevenin daha iyi anlaşılabilmesi açısından oldukça yararlı olacaktır.

## 1.2. DÜNYADA KOBİ TANIMLARI VE TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ

*Dünya Bankası*, 1980 yılında Türkiye’de hazırladığı bir raporda (*Küçük ve Orta Ölçekli Sanayinin Gelişimi İle İstihdam Yaratma Eğilimi ve Umutları Raporu*) 1-

50 personel çalıştıran işletmeleri küçük işletme ve 51-200 personel çalıştıran işletmeleri de orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır (Şengezer, 1992: 15; Müftüoğlu, 2002: 84; Ekinci, 2003: 10). 1984 yılı verilerine göre Türkiye için gerçekleştirdiği başka bir çalışmasında ise arsa ve binaları hariç sabit varlıkları toplamı 500 bin \$'dan az olanlar işletmeleri küçük ölçekli olarak kabul etmiştir (Tüzün ve Tüzün, 1989: 304). Dünya Bankası ise; en çok 300 çalışana ve 15 000 000 \$ net satış hâsılatına ve 15 000 000 \$ yıllık mali bilanço toplamına sahip olan işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir (Gibson ve Vaart. 2008, akt. Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 231).

*Afrika Kalkınma Bankası*; maksimum 50 işçiye sahip olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamıştır. Başkaca nitel veya nicel bir şart aramamıştır (Gibson ve Vaart. 2008, akt. Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 231).

*Asya Kalkınma Bankası*; tarafından kurumsal olarak kabul edilmiş herhangi bir resmi KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Banka, ilişki içerisinde yer aldığı ilgili ülkelerle, muhatap olduğu ülkenin ulusal KOBİ tanımlamalarını dikkate almaktadır (Gibson ve Vaart. 2008, akt. Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 231).

*Birleşmiş Milletler (BM)*; tarihsel süreçte yapmış olduğu bazı çalışmalarda ve hazırladığı raporlarda muhtelif KOBİ tanımlamaları yapmıştır. Örneğin Mısır, İsrail ve Türkiye'yi kapsayan 1958 tarihli bir raporunda sanayi işletmelerinde (1-9) kişi çalıştıran iş yerlerini küçük işletmeler olarak tasnif etmiştir (Küçük, 2005: 104; Balıkçıoğlu, 2010: 21). Ayrıca Birleşmiş Milletler Kalkınma Bankası (*UNDP - United Nations Development Program*) tarafından yapılan çalışmalarda maksimum 200 işçiye sahip olan işletmelerin KOBİ olarak tasnif edildiği de görülmüştür (Gibson ve Vaart. 2008, akt. Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 231).

*Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)*; üyeleri arasında pek çok farklı KOBİ tanımı yapılmasına karşın örgütün kabul ettiği genel KOBİ tanımlamasında sadece çalışan işçi sayısı esas alınmaktadır (Müftüoğlu, 1997: 119; İraz, 2005:221). OECD tarafından yapılmış bir tasnifte KOBİ'ler; mikro ölçekli (1-4 çalışan), çok küçük ölçekli (5-19 çalışan), küçük ölçekli (20-99 çalışan) ve orta ölçekli (100-499 çalışan) işletmeler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Vinde, 1999: 2; Özdemir vd., 2006:31; Öztürk, 2007: 8). Farklı bir örnekte de OECD'nin 1-9 arasında

çalışanı olan işletmeleri çok küçük ölçekli, 10-99 arası personeli olanları küçük ölçekli ve 100-499 arası personeli olanları da orta ölçekli işletmeler olarak kabul ettiği belirtilmektedir (Durman ve Önder, 2007: 10-11). OECD'nin genel geçerli, sabit bir tasnifi bulunmadığı gibi standart veri toplama çalışmaları esnasında da çalışan sayılarında farklı tasniflere göre de verileri sınıflandığı görülebilmektedir. Örneğin KOBİ'ler için üst sınır çalışan sayısının 499 olduğu sınıflandırmaların yanı sıra üst sınırın 249 olarak dikkate alındığı sınıflandırmalara da rastlanılmaktadır (OECD, 2002: 7; Özdemir vd.,2006: 31).

*Avrupa Birliği (AB)*; Üyeleri açısından bağlayıcı olmamakla birlikte AB'ye üye ülkelerde KOBİ sınıflandırması ilk defa 1966 yılında Brüksel'de gerçekleştirilen bir araştırmada yapılmıştır. 6-500 arası çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilirken, söz konusu çalışmada üye ülkelere işletmelerin belirli dönemlerdeki ciro miktarlarının da kıstas olarak KOBİ tanımlarına eklenmesi tavsiye edilmiştir (DPT, 1990: 19; Müftüoğlu, 1997: 121-122). Bununla birlikte AB tarafından KOBİ'lerle ilgili ilk ortak düzenleme 3 Nisan 1996 tarihinde 96/280/EC sayılı kararla yapılmıştır. 6 Mayıs 2003 tarihli 2003/361/EC sayılı tavsiye kararıyla da KOBİ'lerin tanımlanmasında güncellemeler yapılmıştır. 1 Ocak 2005 tarihinde Türkiye'nin de kabul ettiği Avrupa Birliği (AB) Massricht Kriterleri'nde yasal şekli ne olursa olsun herhangi bir ekonomik faaliyette bulunan girişimler KOBİ olarak tanımlanarak diğer bir takım kriterler (bilanço büyüklüğü, satış hacmi ve bağımsızlık derecesi) yanında 1-9 personel çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10-49 personel çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli ve 50-249 personel çalıştıran işletmeleri de orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir (Uçkun, 2009:122; E.C., 2005: 32; ). AB tarafından 1996 yılında yapılan ilk düzenlemede mikro ölçekli işletmelere yer verilmemiştir. 2003 yılında yapılan yeni düzenlemede istihdam edilen personel sayısı ve bağımsızlık oranlarıyla ilgili değişikliklere gidilmediği; ancak satış hacmi ve bilanço büyüklüğüyle ilgili limitlerin arttırılarak güncellendiği görülmektedir.

Dünya genelinde AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların tanımları her geçen gün daha geniş alanlara yayılmakta ve daha çok kabul görmektedir. Örneğin Basel II kriterlerine göre kabul edilen KOBİ tanımında AB tarafından yapılan tasnif esas alınmıştır (Ayanoğlu, 2008: 10). Yine de dünya genelinde kabul edilen

KOBİ tanımlamaları oldukça fazla olmakla birlikte bu tanımların hepsine yer verilmemiştir.

### 1.3. TÜRKİYE’DE KOBİ TANIMLARI ve TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ

KOBİ’lerin tanımlanması konusunda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de farklı düşünceler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Denetim, hesap verilebilirlik, saydamlık, şeffaflık, ortak ve eşit uygulamaların sağlanabilmesi gibi bir takım nedenlerle kurumlar KOBİ’leri tanımlamakta daha doğrusu belirli kıstaslar ölçüsünde işletmeleri tasnif etmektedirler. Türkiye’de KOBİ’lerle ilgili çalışma yapan kurum ve kuruluşlar, kendi görev, yetki ve sorumluluk alanlarını belirleyebilmek üzere ayrı ayrı KOBİ tanımları geliştirmişlerdir. İlgili kurumlarca yapılan bu tanımlar hukuki olmaktan ziyade ekonomik anlamlı olup; tanımlı yapan kurumun amaç ve faaliyetlerine hizmet etmektedir.

Türkiye’de işletmelerin sınıflandırılmasıyla ilgili çalışmaların cumhuriyet dönemine kadar uzandığı bilinmektedir. 1923 yılında gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresinde de bu konu hakkında görüşler ortaya konmuştur. 1927 yılında kabul edilen ve 1942 yılına kadar yürürlükte kalan Teşvik-i Sanayi Kanununda işletmelerin sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Kanun gereğince 5 kişiden az personelin çalıştığı ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran işyerleri küçük işletme (KOBİ); üzerindeki ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir. Daha sonraki süreçlerde ise (1936 tarih ve 3008 sayılı iş kanunu) çalışan kişi sayısındaki sınır 10 işçiye yükseltilmiştir (DPT, 1990: 33; Arıcıoğlu ve Kozan, 2005: 105). 1950 tarihli, 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları İle Borsalarının Kuruluşuna İlişkin Kanun’da da enerji kullanan işletmelerde 5 kişi’den az, enerji kullanmayan işletmelerde ise 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler Küçük işletmeler olarak adlandırılmıştır (Şengezer, 1992: 15). Ayrıca 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanununda (1956 tarihli), 6948 sayılı Sanayi Sicili Kanununda (1957 tarihli), 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununda (1964 tarihli), Çıraklık – kalfalık - mesleki eğitimle ilgili 2089 sayılı (1977 tarihli) ve 3308 sayılı (1986 tarihli) kanunlar da muhtelif işletme tasnifleri yapılmıştır.

*Devlet İstatistik Enstitüsü’ne (DİE)* göre; 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımından önceki sayımlarda (1927, 1950, 1963, 1970, 1980, 1983) işletmelerin sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin 1980 yılında yapılan işyeri sayımlarında 10

kişiden az çalışanı olan işyerleri küçük işletme; 10–24 arasında çalışanı olanlar ise orta ölçekli işletmeler olarak dikkate alınmıştır. Ancak 1983 yılından itibaren küçük işletme sınırı için belirlenen çalışan sayısı 25'e yükseltilmiştir (Arıcıoğlu ve Kozan, 2005: 105). Ancak 1992'deki sayımda kesin belirleyici bir büyüklük sınıflandırmasından kaçınılmış ve yalnızca imalat sanayinde 1-9 işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Diğer işletmeler de sayım amacına göre çeşitli aralıklarda gruplandırılmıştır (Sarıaslan, 1996: 5). DİE tarafından 1-9 arası personel istihdam eden işletmelerin çok küçük ölçekli, 10-49 arası personel çalıştıranların küçük ölçekli işletme, 50-99 arasında personel çalıştıranların orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel istihdam edenlerin de büyük işletme olarak sınıflandırılması da söz konusu olmuştur (Şimşek, 2002: 7). Avrupa Birliğinin 2003/361/EC sayılı tavsiye kararı (md.7) doğrultusunda 19.10.2005 tarihli Yönetmelik ile yapılan düzenleme neticesinde DİE tarafından istatistik amaçlı bilgi toplanırken işletmeler çalıştırdığı toplam personel sayısına göre "0-1 kişi", "2-9 kişi", "10-19 kişi", "20-49 kişi", "50-249 kişi" ve 249'dan fazla kişi" istihdam edenler şeklinde gruplandırılmaktadır (Özdemir vd., 2006: 36).

*Sanayi ve Ticaret Bakanlığı*'na göre; 1-19 kişi çalıştıran işletmeler küçük işletmeler, 20- 99 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler, 100 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmiştir (Yıldızeli, 2000: 30).

*Hazine Müsteşarlığı*'na göre; 1-9 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 arasında personel çalıştıranlar küçük ölçekli, 50-250 arası personel istihdam edenler orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Durman ve Önder, 2007: 7-8). Ancak müsteşarlığın işletme tasnifi imalat sanayi ile sınırlı olup, yasal defter kayıtlarında arsa ve bina haricindeki net sabit yatırım tutarı 400 bin TL'yi aşmayan işletmeleri kapsamaktadır (TBB, 2004: 4; Döm, 2006: 67-68). Bu sınırın aşılması halinde ilgili işletmeler KOBİ sayılmamaktadırlar.

*Dış Ticaret Müsteşarlığı*'na; göre imalat sanayinde en fazla 200 personel istihdam eden işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken; 200'den fazla personel istihdam edenler büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ilgili işletmelerin

KOBİ sayılabilmesi için arsa ve bina hariç sabit sermaye yatırımları tutarının 2 milyon \$'ı geçmemesi gerekmektedir (AR-GE Tebliği, 98/10: md.2).

*Devlet Planlama Teşkilatı'na (DPT)* göre; 1-9 arası personel istihdam eden işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 arasında personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli, 50-99 arasında personel istihdam edenler ise orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Çetin, 1996: 50).

*Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)*; 1-9 kişi çalıştıran işyerlerini küçük ölçekli, 10-49 kişi çalıştıran işyerlerini orta ölçekli, 50 ve daha fazla kişi çalıştıran işyerlerini de büyük işletme olarak tanımlamıştır (Uludağ ve Serin, 1991: 27; Ekinci, 2003: 7).

*KOSGEB*'in kuruluşu düzenleyen 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı kanuna (md.2) göre imalat sektöründe 1-50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli sanayi işletmeleri, 51-150 arasında işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kanunda çok küçük ölçekli işletme (mikro işletme) kavramına yer verilmemiştir.

*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB)*; KOBİ tanımına göre 1- 9 arası personel istihdam eden işletmeler mikro ölçekli, 10-49 arası personel çalıştıranlar küçük ölçekli işletme ve 50-250 arasında personel çalıştıranlar da orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmaktadır (Altay ve Aksaraylı, 2007: 36). TOBB tarafından işletme tasnifinde kullanılan bir diğer ölçütte ise; 1-49 arası çalışanı olan işletmeler Küçük ölçekli, 50-99 arası çalışanı olanlar orta ölçekli, 100 ve üzeri çalışanı olanlar ise büyük ölçekli işletme olarak dikkate alınmıştır (KOSGEB, 2000: 82).

*Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)*; 1-4 arası personel çalıştıran işletmeleri çok küçük işletme, 5-99 arası personel çalıştıranları küçük işletme ve 100-199 personel çalıştıranları da orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadırlar (Altay ve Aksaraylı, 2007: 36; Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 5). Çalışan sayısı 1-5 olan küçük, 5-200 arası olan işletmeler orta ölçekli işletmeler diye tanımlamaktadır. Bu işletmelerin kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı (arsa, bina, makine, tesis v.b.) toplamı 30 milyar TL'si kadardır (Özgen ve Doğan, 1997: 18). TOSYÖV'ün 0-9 çalışanı olan

işletmeleri küçük ölçekli ve 10-99 çalışanı olan işletmeleri orta ölçekli olarak dikkate aldığı çalışmaların olduğunu da nakleden yazarlar bulunmaktadır (Savaşır, 1999: 69).

*Merkez Bankası (TCMB)*; işletmelerden aldığı veriler ışığında yıllık periyotlarda sektörler bazında bilançolar yayımlamaktadır. Bu kapsamda verilerini incelediği işletmelerin ölçek dağılımına göre net satış, aktif ve öz kaynak büyüklüklerini de yayımlamaktadır. Bu çalışmayı yaparken işletmeleri çalışan sayısı ve net satışlarına göre üçlü bir tasnife tabi tutmaktadır. 1-50 kişi çalıştıran ya da net satışları 7 Milyon €'yu aşmayan işletmeleri küçük ölçekli, çalıştırdığı kişi sayısı 50-500 olan veya net satışları 7-40 milyon € olan işletmeleri orta ölçekli ve çalıştırdığı kişi sayısı 500'ü ya da net satışları 40 milyon €'yu aşan işletmeleri de büyük ölçekli olarak kabul etmektedir (F. Yılmaz, 2003 akt. Çelebioğlu, 2012: 11).

*Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası*; küçük ölçekli işletmeleri belirlerken çalışan sayısı yerine çalışan kişi başında düşen ortalama sermaye miktarını (15.000.000 \$'ı geçmeyen) esas almıştır (Şengezer, 1992: 15).

18 Ocak 2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde<sup>1</sup> yer alan tanımlama (md.2) ise şöyledir: İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerden; 1 ile 9 arası iş gören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası iş gören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası iş gören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Aynı kararnamede (md.3) KOBİ'lerin tanımlanmasında “*bağımsız nitelikteki veya sermayesini en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan küçük ve orta ölçekli işletmeler ile mikro işletmeleri ifade eder*”, ibaresine yer verilmiştir.

KOBİ Teşvik Kararnamesi ile daha önce yapılan ve birbirleriyle örtüşmedikleri için uygulamada birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olan KOBİ tanımlarının sayıca azaltılması ve genel kapsamlı ortak bir tanım oluşturulabilmesi yönünde atılmış önemli bir adımdır (Özdemir vd., 2006: 37). Ancak ilk KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)'in hazırlandığı 2003 yılında ortak bir KOBİ tanımının bulunmaması,

---

1 2000/1822 sayılı KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar (18.01.2001 tarih ve 24291 sayılı resmi gazete)



KOBİ'lere yönelik stratejilerin oluşturulmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmuştur.

AB'de 01.01.2005 tarihinde ortak bir KOBİ tanımının belirlenmesi ve aday ülkelere de böyle bir çalışma yapılmasının tavsiye edilmesi sonucunda Türkiye'de de tüm kurumlar için geçerli olacak bir KOBİ tanımı belirlenmiştir. 18 Kasım 2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile KOBİ'lerin sınıflandırılmasında AB'deki uygulamaya benzer biçimde çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanımın uygulanmasına başlanmıştır (Kavcıoğlu, 2013: 189). İlgili yönetmelik hükmü (md.4) gereğince yıllık olarak 250 kişiden az çalışana sahip olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve yönetmeliğin 5'inci maddesinde geçen mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme kapsamına giren işletmeler KOBİ olarak adlandırılmaktadır. Yönetmeliğin 5'inci maddesine göre mikro ölçekli işletmeler; 1-9 kişi çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Küçük ölçekli işletmeler de; 10-49 kişi çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Orta ölçekli işletmeler ise; 50-249 kişi çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir.

2005 tarihli yönetmelikten sonra KOBİ'lerin tanım ve sınıflandırılmasında Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde olduğu gibi bilanço ve satış büyüklükleri ile çalışan sayısını temel alan bir tanım kullanılmaya başlanmıştır (KOSGEB, 2011: 24). Fakat bazı maddelerde yapılan ve 4 Kasım 2012 tarihinde yayınlanan 28457 Sayılı Resmi Gazete ile duyurulan değişikliklerden sonra resmi olarak KOBİ'ler; “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder” şeklinde tanımlanmaktadır.

Ortak KOBİ tanımı hem KOBİ'ler için uygulanacak stratejilerin daha sağlıklı bir biçimde uygulanmasını hem de KOBİ'lere verilen destekler konusunda AB'ye

yönelik taahhütlerin daha doğru biçimde takip edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, yönetmelikteki sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilmektedir (Kavcıoğlu, 2013: 190).

14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununun 1522'nci ve 1523'üncü maddelerinde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kavramına yer verilerek bu tür işletmelere ilişkin Kanunun değişik maddelerinde bazı özel düzenlemeler öngörülmüştür. İşletmeler arasındaki bu sınıflandırma denetim mekanizması, finansal tabloların hazırlanması ile mal ve hizmet tedarikinden doğan ödemeler vb. açısından KOBİ'lerin finansman problemleri üzerinde büyük önem taşımaktadır (Yatağan, 2011: 79).

04.11.2012 tarihli 28457 sayılı yönetmeliğe göre KOBİ, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birim veya girişimlerdir. Aynı yönetmelik KOBİ'leri on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan mikro işletmeler, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan küçük işletmeler ve 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan orta büyüklükte işletmeler olmak üzere üçe ayırmıştır.

İlgili yönetmelikte 24.06.2018 tarihinde yapılan değişiklik ile 40 milyon Türk Lirası limiti 125 milyon olarak yükseltilmiştir. Değişiklik kapsamında işletmelerin çalışan sayıları konusunda herhangi bir güncelleme yapılmamıştır. Ancak net satış hasılatı veya mali bilanço limitlerinde artışa gidilmiştir. Bu kapsamda yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler "mikro işletmeler"; yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan firmalar "küçük işletmeler" ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan firmalar da "orta büyüklükte işletmeler" olarak belirlenmiştir.

Akademik çalışmalarda genel olarak yukarıda yer verilen tanımlar ile yönetmelik ile gerçekleştirilen tasnif ve tanımlar esas alınmaktadır. Bunlar dışında geliştirilen az sayıdaki KOBİ tanımlamalarına bazı örnekler verilmesi kavramın daha iyi açıklanması açısından faydalı olacaktır.

*Özdoğan (2001)* KOBİ'leri; işletme sahibi ile işletme yöneticisinin aynı kişi olduğu, işletmeyle ilgili alınan tüm kararların uzman yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı, yalnızca özkaynakları ile finanse edilen ve yerel faaliyetlerde bulunan girişimler olarak tanımlamıştır (Özdoğan, 2001: 151).

*Beysoylu (1999)*; faaliyetlerini bağımsız bir şekilde yapmalarına rağmen, faaliyette buldukları alanda bir egemenlik kuramayan yani sektöre tek başlarına bir etki yapamayan işletmelerin KOBİ niteliğinde olduğunu belirtmektedir (Beysoylu, 1999: 6).

*Erkan (1990)* ise; KOBİ'ler üzerinde oluşabilecek “başarısızlıklarından dolayı ölçeğini büyütememiş işletmeler” şeklindeki yanlış algıya dikkat çekerek, KOBİ'lerin fırsatları zamanında değerlendirebilen, yenilikçi ve dinamik yapıdaki işletmeler olduğunu ifade etmektedir (Erkan, 1990: 23).

## **2. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

KOBİ'ler her yönüyle büyük işletmelerin küçültülmüş hali yani bir minyatürü olmayıp; ölçeğinden kaynaklanan yapısal ve işlevsel farklılıklarıyla kendine özgü fonksiyonları ve organizasyon yapısı olan işletmelerdir. Dolayısıyla nicelik ve nitelik olarak büyük ölçekli işletmelerden farklı özelliklere sahiptirler (Müftüoğlu, 2002: 41; Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 53).

Küçük sermayelerin üretime ve ticarete kısacası ülke ekonomisine yatırım olarak dönmesindeki en önemli araçlardan birisi de KOBİ'lerdir (Özdemir vd., 2006: 42). 1980'li yıllardan itibaren KOBİ'lerle ilgili yapılan birçok araştırmada ülkelerin endüstri yapılarının büyük ölçekli işletmelerden KOBİ'lere doğru değiştiğini ortaya koymuştur (Klapper vd., 2006: 2).

Dünyadaki ülke ekonomilerine bakıldığında, işletmelerin neredeyse % 95–99'unun KOBİ'lerden oluştuğu, istihdamın % 40–80'inin, GSMH'nın % 30–70'inin,

yatırımların % 30–60'nın, ihracatın % 10–40'nın KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği açık bir şekilde tespit edilmektedir (Özdemir vd., 2011: 174).

AB ülkelerinde mevcut işletmelerin % 99,78'i KOBİ'lerden oluşmakta, AB'de KOBİ'ler AB'de işgücünün 2/3'ünü, meydana getirilen katma değer de % 60'ını oluşturmaktadır (Franco ve Haase, 2010: 504).

OECD ülkeleri dikkate alındığında; KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payının % 95'in üzerinde olduğu ve KOBİ niteliğindeki firmaların, tüm özel sektör istihdamının % 50'sinden fazlasını meydana getirdiği görülmektedir (Lukacs, 2005: 8).

**Tablo 2. Seçilmiş Ülkeler Bazında KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri**

Ülke Adı	KOBİ'lerin Sayısal Oranı	İstihdam Oranı	GSMH'ya Katkı Oranı
ABD	99,7	53,7	48,0
Almanya	99,7	65,7	34,2
Avusturya	99,6	67,0	60,0
Avustralya	96,0	45,0	23,0
Belçika	99,8	72,0	-
Birleşik Krallık	99,9	67,2	30,3
Brezilya	99,9	67,0	-
Danimarka	99,6	66,0	62,0
Finlandiya	99,7	61,0	53,0
Fransa	99,9	69,0	61,8
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
Hindistan	97,3	66,9	-
Hollanda	99,7	66,0	66,0
İrlanda	99,7	73,0	58,0
İspanya	99,5	63,7	64,3
İsveç	99,8	65,0	59,0
İsviçre	99,0	79,3	-
İtalya	99,7	49,0	40,5
Japonya	99,5	73,8	57,8
Kanada	99,8	66,0	57,2
Malezya	99,9	65,2	31,2
Portekiz	99,0	79,0	66,0
Yunanistan	99,5	73,8	27,1

**Kaynak:** OECD, 1997: 17; KOSGEB, 2011: 29

Esnek yapıları ve ekonomiye kazandırdığı dinamizmle dünya ülkeleri ve Türkiye’de ekonominin güçlendirici etkeni olan KOBİ’ler her geçen gün sayılarını ve etkinliklerini arttırmaktadırlar. Taşıdıkları ekonomik önemleri nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ’lerin sayılarının artırılması ve güçlendirilmesine yönelik politikalara ağırlık verilerek, KOBİ’ler ülke ekonomik yapılarının

merkezlerine oturtulmuş ve ekonomik yapı giderek KOBİ'ler temelinde yeniden şekillenmeye başlamıştır (İlhan, 2006: 270).

Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan KOBİ'ler özellikle 1980 sonrasında uluslararası rekabete açık pazar ekonomisine geçişle birlikte, ihracata dayalı büyüme stratejisinin önemli aktörlerinden birisi olmuştur (Karadağ, 2014: 172).

Devlet İstatistik Enstitüsünün 1992 verilerine göre; Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Aynı verilere göre imalat sanayindeki toplam istihdamın da %61,1'i de KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak ekonomiye kazandırdıkları katma değer %27,3'tür. Toplam katma değerlerin kalan %72,7'si büyük ölçekli işletmelere aittir (DİE, 1994).

KOBİ'lerin sayı olarak çok olması ve önemli bir istihdam gücüne sahip olması sebebiyle ekonomiye kazandırdıkları katma değer oranının çok daha fazla olması beklenir. Büyük işletmeler karşısındaki oransal azlık elbette ki sadece ölçek dezavantajlarıyla açıklanamaz. KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre daha çok uğraşmak zorunda kaldıkları finansman ve yönetim sorunları ile nitelikli personel istihdamına yönelik sorunların da bu olumsuz tablodaki payları büyüktür (Bayraktar ve Köse, 2002: 1).

Türkiye'de 2002 yılı itibariyle Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) genel işyerleri sayımı (GSIS) verilerine göre KOBİ'lerin tüm işletmeler içerisindeki oranı % 99,89'dur. BDDK'nın 2002 yıllık raporuna göre de KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay % 6-8 civarındadır. 2009 yılı itibariyle TÜİK verilerine göre 3.122.133 adet KOBİ sayısına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu verilere göre KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,99'a yükselmiştir (Arı, 2013: 15). KOBİ'lerin Türkiye'deki toplam istihdamın % 78'ini, katma değerlerin ise % 55'ini ve toplam satış hacminin de % 65,5'ini oluşturduğu görülmektedir (KOSGEB, 2011: 27). TÜİK verilerine göre 2011 yılı itibariyle, KOBİ'lerin % 82'sinin hizmet/ticaret sektörlerinde, % 13'ünün ise imalat sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Türkiye'de KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre oransal dağılımı; % 42 hizmet sektörü, % 40 ticaret sektörü, % 13 üretim sektörü, % 5 inşaat sektörü ve % 0,2 madencilik sektörü olarak sıralanmaktadır (Arı, 2013: 10).

### 3. KOBİLERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'lerin sahip olduğu özellikler bir bütünselliği ortaya koymaktadır. Bu durumun temelinde; büyük ölçekli işletmeler gibi bağımsız bölümlerden oluşan, kompleks ve sistematik bir organizasyon yapısı ile yönetim şekline sahip olmamalarından kaynaklı nedenler bulunmaktadır. Bu sebeple de birçok özellikleri birden fazla fonksiyonlarının ortak kapsamında yer almaktadır. KOBİ'lerin tanımına esas olan özellikleri 8 ana gruba ayrılmıştır.

#### 3.1. YAPISAL ESNEKLİK ÖZELLİĞİ (*YENİLİKLERİ TEŞVİK ETME*)

Yapısal esneklik kavramı değişen piyasa şartlarına hızlı adaptasyon sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

Her ekonomik yapıda piyasaya yeni giren işletmeler olduğu gibi çeşitli nedenlerle piyasadan çekilenler de olmaktadır. Bunların piyasaya dolayısıyla ülke ekonomilerine etkileri olacaktır. Özellikle piyasadan çekilmenin ekonomik ve sosyal olumsuz sonuçları ülkeleri önemli ölçüde etkilemektedirler. (Özdemir vd., 2006: 45). Yapılan birçok araştırmada gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerin neredeyse tamamında KOBİ'lerin önemli bir kısmının 4-5 yıllık bir ömrü olmasına rağmen bu ülkelerdeki KOBİ sayılarının ve ekonomik yapıdaki oranlarının her geçen yılda daha çok arttığı görülmektedir. Bu durum KOBİ'lerin esnek yapılarının bir sonucudur.

KOBİ'ler sahip oldukları esnek yapıları nedeniyle kriz dönemlerde daha dirençli, dayanıklıdırlar. Krizlerden etkilenme oranları büyük işletmelere göre daha azdır. Dolayısıyla iflas etmeleri ve iflasa bağlı olumsuz sonuçlar yaşamaları ve yaşatmaları çok daha az bir olasılıktır. Ayrıca kriz nedeniyle iflas eden büyük ölçekli işletmelerin yerlerini doldurarak pazarda meydana gelebilecek önemli bir boşluğun da önüne geçilmesini sağlamaktadırlar (Özdemir vd., 2006: 62). KOBİ'ler söz konusu esnek yapılarıyla istihdam, mal ve hizmet dolaşımı, tekelleşmenin önlenmesi, üretimin artması, vergi ve diğer gelirlerin korunması ve diğer artı ekonomik değerlerin elde edilmesi açısından bölge ve ülke ekonomileri için önemli bir kazanımdır.

KOBİ'ler, yeni organizasyon yapıları ve buna bağlı yönetim değişikliklerine; tedarik, üretim, ölçüm, depolama, dağıtım, AR-GE yöntem ve teknikleri ile yeni pazarlama stratejilerine çok daha kolay adaptasyon sağlayabilmektedirler (İraz, 2005: 234). Bu da yenilikleri dolayısıyla yeni uygulamaları teşvik etmektedir. KOBİ'lerin

girişimcilik potansiyeli ile çalışanlarının kişisel yetenek ve becerilerini ön plana çıkarmaları sonucunda yeni fikirlerin ortaya çıkması, projeler oluşturulması ve bunların ekonomik ürünlere dönüştürülmesi konusunda önemli avantajlar elde edilmektedir (Yrk ve Ban, 2003: 16).

### 3.2. BÜYÜK İŞLETMELER İÇİN TAMAMLAYICI OLMA ÖZELLİĞİ

KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler genel olarak farklı üretim tekniklerini kullanmakta ve birbirine rakip olmaktan daha çok birbirini tamamlamaktadırlar. KOBİ'lerin önemli bir kısmı büyük işletmelerin yan sanayicisi ya da tedarikçisi olması söz konusudur (İraz, 2005: 226). Bu durum rakip olmayı değil, birbirini tamamlamayı ortaya koymaktadır. İŞletme leği büyüdükçe firmaların fason üretime yönelik çalışma tercihlerinin azaldığı görülmektedir. Ancak birbirini tamamlamalarına rağmen tamamen de rakip olmaktan ıkmamaktadırlar (Uludağ ve Serin, 1991: 21; Yılmaz, 2004: 3).

Kitlesel retim ve pazarlamanın mümkün olmadığı yani büyük ölçekli işletmelerin faaliyette bulunma olasılıklarının olmadığı yerlerde mevcut olan boŐluk KOBİ'ler tarafından doldurulmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki KOBİ'lerin buradaki alternatif olma fonksiyonu rekabet sonucu oluŐmamaktadır. KOBİ'lerin tamamlayıcı olma özelliği ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcılık olma özelliği yani KOBİ'lerin büyük işletmeler için üretim yapması, onların üretim sürecine ham madde tedarik ederek katkı sağlaması büyük işletmelerin üretim maliyetlerini azaltmakta, ürün kalitesini arttırmaktadır. Bir yandan da KOBİ'ler için yeni bir iş alanı oluşturmaktadır. Bu durum serbest piyasa ekonomisi içerisinde taraflardan birisinin diğeri üzerindeki eşit pazarlık Şansını ortadan kaldırmadığı sürece son derece faydalı bir durum ortaya koymaktadır.

### 3.3. REKABETİ KORUMA/ARTTIRMA ÖZELLİĞİ

KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere nazaran sayıca çok fazladırlar. Bu nedenle de hiçbirisinin gücü piyasayı yönlendirecek ve tek başına bir tekel oluŐturacak gte değildir. Bu durum tekellerin oluŐmasını engelleyerek rekabet oluşturma ya da mevcut rekabeti korumada önemli bir etki oluşturmaktadır (zdemir vd., 2006: 43). Bu nedenle rekabete dayalı ekonomik bir sistemin oluşturulmasında KOBİ'lerin varlığının zorunlu olduğu görülmektedir (İraz, 2005:218).



Ürün piyasalarına dahil olan her firma, diğerlerinin pazar payını azalttığı için firmalar arasındaki rekabet artmaktadır. Rekabetin artması nedeniyle rakip işletmelerin daha yenilikçi olmaları söz konusu olmaktadır. Firmalar arası rekabet ürün ve hizmet kalitesinin artmasına, fiyatların düşmesine neden olduğu için tüketiciyi memnun etmektedir. Ayrıca söz konusu rekabet sayesinde işletmeler teknolojik ve üretim süreçleri yönünden kendilerini yenileyerek başta sermaye olmak üzere tüm kaynakların etkin kullanımını arttıracaklardır (Özdemir vd., 2006: 43).

#### 3.4. İSTİHDAM VE YENİ İŞ İMKANLARI OLUŞTURMA ÖZELLİĞİ

KOBİ'lerin istihdamla olan ilişkilerinde temel unsurlar, işveren ve işçi istihdam etmeleridir. Büyük ölçekli işletme kurmanın çok zor ve maliyetli olması nedeniyle iş kuramayan birçok kişi kurdukları küçük işletmeler ile kendilerini işveren olarak istihdam etmekle (Gök, 2004: 115; Özdemir vd., 2006: 61) birlikte birçok kişinin de personel olarak istihdam edilmesine aracık etmektedirler. KOBİ'ler bugün dünya istihdamının yaklaşık %66'sını gerçekleştirmektedirler. Hatta Avrupa Birliği ülkeleri toplamı esas alındığında KOBİ'lerin bazı sektörlerdeki istihdam oranlarının %80'lere ulaştığı görülmektedir (Doğan, 2010: 77). Bu oranlar KOBİ'lerin istihdamla olan ilişkisinin anlaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Artan KOBİ sayısı aynı zamanda artan işgücü talebi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle KOBİ'ler önemli bir istihdam alanını oluşturmaktadır. Her ne kadar büyük ölçekli bir işletmenin çalışan sayısı bir KOBİ'den daha fazla olsa da ülke genelindeki KOBİ sayılarının büyük ölçekli işletmelerden çok daha fazla olması toplam personel istihdamında KOBİ'lerin etkisini daha önemli hale getirmektedir.

KOBİ'ler esnek yapıları dolayısıyla kriz dönemlerinde personel sayılarını yani istihdam yapılarını daha iyi koruyabilmektedirler. Hatta büyük ölçekli işletmelerin boşalttığı alanları doldurmak için istihdam kapasitelerini arttırmaları bile söz konusu olabilmektedir. İşten çıkartma ve zorunlu izin kullandırma gibi istihdamı olumsuz etkileyen uygulamaların görülme sıklığı büyük ölçekli işletmelere göre çok daha azdır (Özdemir vd., 2006: 63). Bu durumda KOBİ'lerdeki işveren ve çalışanlar arasında kurulan ve büyük ölçekli işletmelere göre daha sıkı olan ikili ilişkiler ile KOBİ'lerin kriz sonrası personel bulmada çok zorlanmamalarının da etkisi olmaktadır (Küçük, 2005: 209).

### 3.5. EKONOMİK YAPIYA KATKI SAĞLAMA ÖZELLİĞİ

KOBİ'ler serbest pazar ekonomisine, sermaye birikimine, ekonomik dinamizme, ülkelerin iç ve dış ticaretine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Toplumun ya da daha genel bir perspektifle iç ve dış piyasanın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin serbest piyasa ekonomisi içerisinde en etkin bir şekilde, en az maliyetle, en uygun kalitede ve istenilen sürede üretilmesi ve bu amaçla kıt kaynakların en uygun şekilde kullanılması KOBİ'lerin en temel ekonomik amacıdır (Küçük, 2005: 83). Bu amacın oluşmasındaki temel unsur ise maliyetlerin minimize edilerek satışın ve kar marjının artırılması ile sürekliliğin sağlanmasıdır. Elbette ki bu temel amacın yanı sıra kıt kaynakların daha etkin kullanılması, ekonomik büyümenin sağlanması, marka oluşturarak bireysel ve firma düzeyinde prestij elde edilmesi gibi diğer amaçların varlığı da söz konusudur.

KOBİ'lerin temel amacının ekonomik olması ve bu nedenle de üretim yaparak ekonomik artı değer oluşturması piyasadaki üretilen ürün miktarını arttırarak mevcut taleplerin karşılanmasına katkı sağlamaktadır. Sektörde birden fazla işletmenin olması yani KOBİ'lerin sayı olarak artması ile de tekelleşmenin ve karaborsa oluşumunun önüne geçilmektedir. KOBİ'lerin nitelik yönünden artması yani ürün çeşidi ve kalitesinin artırılması da tüketicilerin tercih olanaklarını arttırarak kalite standartlarının dolayısıyla da tüketici memnuniyet düzeyinin artmasına neden olmaktadır.

### 3.6. BASKI GRUBU (LOBİ) OLUŞTURMA ÖZELLİĞİ

Türkiye'de ve dünyada ulusal düzeyde olsun, yerel düzeyde olsun karar alma süreçlerine etki eden muhtelif aktörler bulunmaktadır. Toplumsal yapıdaki bu aktörler kendi arasında siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel, dinsel, etnik şeklinde gruplandırılabilir. Ancak kabul etmek gerekir ki tüm dünyada en etkili olan aktörlerin başında ekonomik yönlü olanlar gelmektedir. Ekonominin ön plana çıkması ekonomik aktörlerin de ön plana çıkmasına ve karar alma süreçlerine doğrudan etki etmelerine neden olmaktadır.

Türkiye'de ve dünyada KOBİ'ler istihdam, işletme sayısı ve artı değer konularında en önemli ekonomik aktörlerdir. Dolayısıyla karar alma süreçlerinde ve diğer ülkesel ve yerel politikaların belirlenmesinde de önemli rolleri bulunmaktadır.

Ancak KOBİ'ler için mevcut olan bu güç tek tek tüm işletmelerin sahip olduğu güçten ziyade kendi aralarında oluşturdukları ekonomik organizasyonların bütünsel gücüdür.

Türkiye'de esnaf, sanatkar, zanaatkar ve tacirler "ahilik teşkilatından" bu yana mesleki bir dayanışma içerisinde olmuşlardır. Türkiye coğrafyası içerisinde yayılmış geniş örgütlenme ağı içindeki esnaf odaları ile üyelerinin büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluştuğu ticaret ve sanayi odaları ile iş adamları dernekleri bugün ülkenin en etkili baskı gruplarını oluşturmaktadırlar (Erdoğan, 2009: 151).

### 3.7. BÖLGESEL KALKINMAYA KATKI SAĞLAMA ÖZELLİĞİ

Coğrafi faktörler ile siyasal ve sosyal faktörler insanların yerleşme tercihlerinde önemli etkenler oluşturmaktadır. Bu etkenler nedeniyle belirli bölgeler daha çok tercih edilirken, kimi bölgeler tercih edilmemekte ya da daha az tercih edilmektedir. Bu sebeple nüfus yoğunluğu ile diğer sosyo-ekonomik ve siyasal avantajlar nedeniyle daha çok ve hızlı gelişen bölgelerin yanında sahip olduğu dezavantajlar nedeniyle gelişme hızı çok düşük olan bölgeler ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan siyasal otoriteler tarafından başta nüfusun ve sonrasında ise yatırımların tüm ülkeye eşit dağıtılması amaçlanır.

Büyük işletmeler genelde büyük kentlerde yoğunlaşırken, KOBİ'ler yapıları gereği tüm ülkeye yayılmış haldedirler. Özellikle düşük maliyetlerde kurulabilmesi ve küçük piyasalardan doğrudan gelir elde etme gibi amaçları en gelişmiş ilçe ve kasabalarda bile kurulabilmelerini ve yaygınlaşmalarını olanaklı hale getirmektedir. Bu nedenle de ülkedeki ekonomik faaliyetlerin belirli bölgelerde toplanması yerine tüm ülkeye yayılması noktasında önemli bir etkiye sahiptirler. Bölgeler arasındaki eşitsizliğin azalmasında önemli bir faktör olan bu durum az gelişmiş bölgelerde yeni istihdam alanları oluşturarak işsizlik nedeniyle buralardan büyük kentlere olan göç hareketinin azalmasına ve göç nedeniyle oluşan birçok sosyal sorunun çözülmesine katkı sağlamaktadırlar (Korkmaz, 2003: 237; Gök, 2004: 115).

KOBİ'lerin kurulmasıyla büyük kentlere olan nüfus akışının azalması yani ilgili yerleşim alanlarının cazip hale gelmeye başlaması buralardaki sosyal - ekonomik etkileşimi daha çok arttırmaktadır. Bu durum yeni işletmelerin kurulmasına ve yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2004: 14).

KOBİ'lerin faaliyette buldukları bölgenin ihtiyacını ve girdilerini dikkate alarak modern teknolojiler yerine, ara teknolojileri kullanmaları, hem bölgenin kalkınmasında hem de çevrenin korunmasına yardımcı olmaktadır (Uludağ ve Serin, 1991: 22). Yoğun teknolojik kullanımın azaltılmasının istihdamın yanı sıra çevre korumaya olan etkisi de dikkate alınmalıdır (İraz, 2005: 224).

KOBİ'lerin bölgesel gelişmeye sağladıkları katkılar ve bunun sonucunda bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik dengesizliklerin giderilmesindeki faydaları ve bu faydalı katkılarının daha çok arttırılabilmesi devlet politika ve uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple yatırımların teşvik edilmesi, bürokratik ve yasal engellerin kaldırılması, alt yapı ve teknolojik desteklerin sunulması bu konuda yapılması gereken en temel uygulamalardır (Özdemir vd., 2006: 57).

### 3.8. SOSYAL HAYATA SAĞLADIĞI DİĞER KATKILAR

KOBİ'lerin birçok özelliği ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan bütünlük oluşturmaktadır. Örneğin KOBİ'lerin istihdama olan etkisi sosyal bir sorun olan işsizliğin giderilmesine katkı sağlarken, aynı zamanda işsizlik nedeniyle çıkabilecek birçok siyasal-sosyal sorunun önlenmesine ve giderilmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca yapılan istihdam nedeniyle gerçekleştirilen üretim sonucunda yeni ekonomik değerler elde edilmektedir.

KOBİ'lerin sosyal hayata bakan yönü daha fazla olan “*yabancılaşmayı azaltma*” ve “*orta sınıfın korunması*” gibi bazı özellikleri yanında; “*toplumsal barışı sağlama*”, “*gelirin ve mülkiyetin adaletli ve eşit bir şekilde dağıtılması*”, “*bireylerin refah ve gelir düzeyinin yükseltilmesi*”, “*dezavantajlı grupların istihdam edilebilme olanaklarının sağlanması ve arttırılması*”, “*toplumun her kesimiyle direkt (doğrudan) iletişim kurulması*” gibi özellikleri de bulunmaktadır (Özdemir vd., 2006: 54-55; Uzun ve Dirlik, 2007: 134). Ayrıca çalışmamızda ayrı bir alt başlık olarak incelenen “*bölgesel kalkınmaya katkı sağlama ve bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi*” ile “*istihdama katkı sağlama*” gibi konular da KOBİ'lerin ekonomik hayata bakan özelliklerinin yanı sıra sosyal hayata bakan artı özellikleri olarak ta dikkate alınması gerekmektedir.

KOBİ'lerin kurulma maliyetlerin düşük olması ve her yerde kurulabilme imkânının bulunması atıl durumda olan küçük tasarrufların yatırıma dönüşmesine

aracılık etmesi nedeniyle daha çok tarım ve hayvancılık gibi sektörlerden üretim sektörüne geçişler artarak yeni bir ekonomik dinamizm kazanacaktır. Bu durum girişimcilik ruhunun ve bilincinin artmasına; buna bağlı olarak ta mesleki bilgi paylaşımı, eğitim ve iletişim alanlarında ivme artışına neden olacaktır. Ayrıca girişimcilik ruhu ile birlikte artan girişimcilik eğilimi alt gelir gruplarının bilinçli küçük yatırımlarla daha üst gelir gruplarına yükselmeleri anlamına gelmektedir. Bu da toplumsal yapıda keskin bir şekilde var olan sınıfsal basamakları daha çok birleştirecek, aradaki uçurumları azaltacaktır.

Gelir ve refah seviyesindeki artış tüketim alışkanlıklarını ve hayat standartlarını yükselterek piyasalara hareketlilik ve dinamizm kazandırarak paranın dolaşım hızını da arttıracaktır.

#### **4. KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

KOBİ'lerin günümüzdeki önemini ve ekonomik alandaki etkinliklerini daha iyi anlayabilmek açısından tarihsel süreçte geçirdiği dönüşümün bilinmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle KOBİ'lerin dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi kısaca anlatılacaktır.

##### **4.1. KOBİ'LERİN DÜNYADAKİ TARİHSEL GELİŞİMİ**

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Dinçer ve Şencan, 1995: 2). Ekonomik alanda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler neticesinde KOBİ'ler tarihsel süreçte yeni roller kazanmaktadır (Aykaç vd., 2009: 251).

ABD'de KOBİ'ler ekonomik dinamizmin ve serbest piyasa ekonomisinin temel taşları olarak kabul edilmekteyken, Japonya'da küçük işletmeler büyük işletmelere ucuz ve kaliteli mal üreten, teknolojiyi yakından takip eden işletmeler konumundadır. AB ülkelerinde ise, AT'nin 1983 yılını "KOBİ Yılı" ilan etmesiyle

başlayan ve aynı yıl KOBİ'lere yönelik AB eylem planlarının kabulüyle somut ve sürekli destek mekanizmaları oluşturulmuştur (Sarıaslan, 1996: 13).

#### 4.2. KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ TARİHSEL GELİŞİMİ

Osmanlı döneminde ekonomik alanda yapılan birçok yatırım günümüz özel finans kurumlarına çok yakın bir faaliyet alanı bulunan para vakıfları tarafından finanse edilmekteydi. Günümüz bankacılık sistemini de anımsatan Osmanlı dönemi para vakıfları, öncelikle belirli bir sermayenin kalıcı hale gelmesini sağlamakta, sonrasında ise bölge halkının likidite ihtiyacının karşılanmasında önemli roller üstlenmekteydi. Para vakıflarının fon kullanım sistemi nedeniyle ilgili paraların farklı girişimlerin finansmanı için kullanılması önlenmiştir. Başka bir ifadeyle küçük ev atölyelerinin ve girişimcilerin yani o dönemin KOBİ'lerinin sermaye gereksinimlerini istenilen düzeyde finanse edemeyerek zaman içerisinde etkinliklerini kaybetmişlerdir (Kayahan ve Görkaş, 2009: 226-227; Çizakça, 1993: 70; Koyunoğlu, 2008: 254).

1930'lu yılların başından itibaren devletçi bir ekonomik politikaya geçilmiş ve iktisadi devlet teşekkülleri kurularak devlet tarafından yürütülmesini öngören sanayi ve kalkınma planları yürürlüğe konulmuştur. Büyük ölçeklerde işletme kurulması ve büyüklüğün sağladığı maliyet tasarrufundan yararlanılması, o yıllarda tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de tartışmasız kabul gören bir genel yaklaşım olmuştur. Bu anlayış ve uygulamaların neticesinde, küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından yerine getirilmesi mümkün olan mal ve hizmet üretimlerin büyük bir bölümü devlet tarafından üstlenilmiştir. Bu durum, KOBİ'lerin geliştirilmesini ve yurt düzeyine yaygınlaştırılmasını engellemiştir. Türkiye'de, küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili tartışmalar daha ziyade 1980'li yıllardan itibaren yoğunluk kazanmış ve gerek bilim adamlarının gerekse politikacıların dikkatlerini üzerlerine çekmişlerdir. Bunda, Türkiye'de politikacılar üzerinde her dönemde oldukça etkili olan Anadolu sanayi ve ticaret çevrelerinin siyasetçiler tarafından tatmin edilmeye çalışılması, 1983 yılının AB'nde KOBİ yılı ilan edilmesi ile başlayan KOBİ programları geliştirme sürecinin Türkiye üzerine etkisi, 1980 yılından sonra başlayan ihracata dayalı büyüme stratejisindeki tıkanıklıkları açma yolunda yeni politikalara ve araçlara duyulan ihtiyaç, başlıca etkenler olmuştur (Ertaş, 1999: 39).

## 5. KOBİ'LERİN TEŞVİK EDİLMESİ VE DESTEKLENMESİ

Devletler açısından sahip olunmak istenen modern yaşam koşulları, teknoloji ve teçhizat; amaçlanan sosyal barış, refah, demokrasi ve adalet; bağımsızlığın devamlılığı için öngörülen askeri güç, uluslararası etkinlik ve kendi kendine yeterlilik ancak güçlü bir ekonominin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Güçlü bir ekonominin kurulabilmesi devletler için bu kadar önemliken söz konusu devletlerin ekonomik politikalar oluşturmaması düşünülemez. Devletlerin doğrudan girişimci olması, girişimciyi desteklemesi hatta özgür girişimcilerin oluşması adına piyasadan çekilmesi ya da piyasaya dolaylı müdahalesi birer politika örnekleridir (Mecek ve Akın, 2014: 89; Mecek, 2013: 495).

Girişimcilik faaliyetlerinin ülke ekonomilerindeki en önemli karşılığı hiç şüphesiz ki en büyük paydaş olan küçük ve orta ölçekli işletmeler yani KOBİ'lerdir. Dolayısıyla devletlerin girişimcileri ve girişimciliği desteklemesi bir nevi KOBİ'lerin desteklemesi, onların teşvik edilmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde devletler değişimi piyasa eliyle gerçekleştiren ve harcamacı olmaktan ziyade gelir sağlayıcı yönünü ön plana çıkaran bir boyuta gelmişlerdir (Mecek ve Akın, 2015: 449). Piyasaya ve sonuçlara yönelmiş, tüketici odaklı, rekabetçi, katılımcı ve girişimci bir devlet anlayışında (Sakınç, 2012: 61-65) devletin girişimcilik ile olan ilişkisi iki şekilde görülmektedir.

*Kamu Kurum ve İdarelerinin Doğrudan Girişimci Olması (Kamu Girişimciliği)*; Kamu idarelerinin girişimci sıfatıyla aktif olarak ekonomik faaliyette bulunması kurdukları iktisadi kamu kurumları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Mecek ve Akın, 2015: 449).

1980 yılı itibariyle dünyada gelişen neo-liberal ekonomi politikalarının etkisiyle birçok KİT özelleştirilmiş, kamu tarafından yürütülen birçok kamu hizmetleri de özelleştirilerek, özel sektör mantığıyla yürütülmesi esas alınmıştır. Devlet doğrudan girişimci olmak yerine daha çok girişimciyi ve girişimciliği destekleyen bir yapıya dönüşmüştür. Artık doğrudan piyasaya müdahale etmek yerine piyasayı düzenleyen ve denetleyen kurumlar (bağımsız idari otoriteler) kurarak dolaylı olarak piyasaya etki etmeye başlamıştır (Mecek ve Akın, 2015: 450).

*Kamu Kurum ve İdarelerinin Girişimciliği (KOBİ'leri) Desteklemesi*; devletler girişimci sıfatıyla ekonomik hayatta aktif olarak yer almasının yanı sıra sermaye birikiminin sağlanması, özel teşebbüslerin özendirilmesi, girişimci sınıfının büyümesi, girişimci sayısının ve niteliğinin artırılması ile sosyal ve ekonomik dönüşümün daha hızlı ve güçlü sağlanabilmesi amacıyla bir takım destek, yardım, yatırım, teşvik, ve özendirme politikaları uygulamaktadır (Mecek, 2013: 496). Bu politikaların uygulanması Türkiye için de söz konusudur.

KOBİ'lerle ilgili yardım, destek ve teşviklerde devletler ile uluslararası kuruluşlar ön plana çıksa da bu alandaki tek aktörler değildirler. Ulusal ve uluslararası yatırım ve finans kuruluşları, yerel yönetimler, meslek odaları, mesleki birlikler, kamuya yararlı dernekler, vakıflar ve özel hukuk tüzel kişiliği niteliğindeki muhtelif organizasyonlar ile kamu idarelerinin tek başlarına ya da diğer kamu idareleri veya özel hukuk tüzel kişileri ile birlikte meydana getirdikleri organizasyonlar da KOBİ'lerin desteklenmesi konusunda etkin olan aktörlerdir. Bu aktörlerin ortaya çıkma süreçleri ve etki düzeyleri ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Elbette ki KOBİ'lere yapılan destek, yardım ve teşviklerin ortaya çıkması ve geliştirilmesi uzun bir tarihsel dönemde meydana gelmiştir.

ABD'de 1953 yılında KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla bağımsız bir kuruluş olan Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration- SBA) kurulmuştur. SBA Amerika genelinde eyaletler düzeyinde "eyalet program ofisleri" açarak küçük işletmeler için finansman, eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermeye başlamışlardır. KOBİ'lere verilen bu desteklerin zaman geçtikçe ivmeli bir şekilde artmaya devam ettiği görülmektedir. ABD'de SBA dışında KOBİ'lere yönelik farklı kamusal kaynaklar sunan kuruluşlar ile özel nitelikli kaynaklar sunan finans kurumları gibi kuruluşlar da bulunmaktadır.

Avrupa Birliği'nin KOBİ'lerin desteklenmesine ve geliştirilmesine yönelik yaklaşımlarının ABD'den daha sonraki zamanlarda gerçekleştiği görülmektedir. Bu konuda Avrupa Kömür Çelik Topluluğu dışında üretilmiş ortak bir politikalara ve uygulamalara çok fazla rastlanılamamaktadır. AB tarafından KOBİ'lere yönelik uygulama ve desteklerin ilgili dönem itibarıyla sanayi sektörüne yönelik faaliyetlerle sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu alanda genel olarak sadece mikro düzeyde şirket



birleşmelerine yönelik programların yapıldığı ve KOBİ'lerin yapısal olarak modernleştirilmeye çalışıldığı uygulamalarla sınırlı kalmıştır (Horvath, 2005: 478). 1960'lı ve 1970'li yıllarda da AB'ye üye ülkeler tarafından ortak bir sanayi politikasının oluşturulamadı, dolayısıyla da KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi yönünde ortak, genel ve somut adımların atılmadığı görülmektedir.

1980'li yıllara kadar KOBİ'ler AB tarafından etkisiz ve istikrarsız yapılar olarak görülmekteydi. Özellikle de ülke ekonomilerindeki yerleri ve etkinlikleri çok fazla önemsenmemekteydi. Ancak 1980'li yıllardan itibaren KOBİ'lerin ekonomideki önemi ve etkinliği daha iyi anlaşılmıştır. Bu nedenle de AB ülkeleri tarafından KOBİ'lere verilen önem hızla artmaya başlamıştır. Bu kapsamda 1983 yılı "Avrupa Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve El Sanatları Yılı" olarak ilan edilmiştir. Ayrıca girişimciliğin artırılması amacıyla 24 Mayıs 1984'te ilk "KOBİ Eylem Planı" yürürlüğe konmuştur. Bu plan ile KOBİ'lerin daha profesyonel bir yönetim yapısına kavuşması, yatırım problemlerinin çözülmesi, kendi aralarında işbirliği ve dayanışmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Söz konusu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla da "Avrupa Bilgi Merkezi Ağı", "İş Geliştirme Merkezleri Ağı", "Şirket İşbirliği Ağı" gibi çeşitli oluşumlar geliştirmiştir. (Küçüktekin, 2006: 33-34). 1987 yılında da KOBİ'lere yönelik ikinci eylem planı hazırlanmıştır. Sonrasında ise KOBİ'lerle ilgili muhtelif düzenleme ve uygulamalar hayata geçirilmeye başlanmıştır.

KOBİ'lerle ilgili gerçekleştirilen uygulamaların hukuki temeli ise 1992 yılında imzalanan Maastricht Anlaşması'na dayanmaktadır. Bu anlaşmanın imzalanması ile AB tarafından KOBİ'lerle ilgili politikaların geliştirilmesi daha sistematik bir hale getirildiği görülmektedir. Ocak 2000 tarihinde mevcut olan Sanayi ve KOBİ Genel Müdürlükleri "*Girişimler Genel Müdürlüğü*" adıyla tek bir çatı altında birleştirilmişlerdir. Bu düzenleme ile AB'nin KOBİ politikalarının kurumsallaşması ve bütünselleştirilmesi sağlanmıştır. Aynı yıl (Mart 2000) AB tarafından kabul edilen Lizbon Stratejisi ile AB'nin 2010 yılına kadar dünyanın bilgiye dayalı en yenilikçi ve rekabetçi ekonomisi haline getirilmesi amaçlanmıştır (Usal, 2006: 8).

2000 yılı Haziran ayında yapılan "Feira Avrupa Konseyi"nde AB tarafından "*Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı*" kabul edilmiştir. Avrupa Birliği KOBİ Sözleşmesi olarak da adlandırılan bu şart, üye ülkelerin KOBİ'lerin geliştirilmesi ve

desteklenmesine yönelik ortaya koydukları taahhütleri ve bu taahhütlerin uygulanmasının yıllık bazda değerlendirilmesini kapsamaktadır (Odabaşı, 2005: 5). 2008 yılında AB tarafından “Küçük İşletmeler Yasası” hazırlanarak kabul edilmiştir. AB tarafından gerçekleştirilen bu süreçler neticesinde 2009 yılından itibaren KOBİ'lere yönelik desteklerin ve yardımların hızla artmaya devam ettiği görülmektedir. Özellikle 1990 yılı itibariyle uygulanan "çok yıllık programlar" aracılığıyla girişimciliğin teşvik edilmesi, iş ortamının ve rekabet koşullarının iyileştirilmesi ile KOBİ'lerin niteliklerinin artırılması ve yenilikçi faaliyetlere erişimin kolaylaştırılması konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir (KOSGEB, 2005: 3).

Dünya ekonomisine büyük ölçüde yön veren ABD ve AB ülkelerinde KOBİ'lerin desteklenmesiyle ilgili yaşanan bu süreçler ve izlenen politikalar ile küresel sosyo-ekonomik olaylar elbette ki Türkiye üzerinde de önemli etkilere neden olmuştur. Özellikle dünya genelinde 1980'li yılların başından itibaren önem kazanan neo-liberal ekonomik politikalar Türkiye Ekonomisinin dolayısıyla da KOBİ'lerle ilgili ekonomik yaklaşımların şekillenmesinde büyük bir öneme sahiptirler.

Türkiye'de KOBİ'lere 1980'li yılların ilk yarısında doğrudan ihracata yönelik özendirici nakdi teşvikler sağlanırken aynı yılın ikinci yarısından itibaren bu teşvikler yatırımlara kaydırılmıştır. Ancak gerek kamu gelir-gider dengesindeki sorunlar gerekse Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği'ne karşı yükümlülükler nedeni ile doğrudan nakdi teşvik araçları son yıllarda bazı istisnalar dışında uygulamadan kaldırılmış ve özel seçici teşvik politikası bırakılarak vergisel teşviklerin ağırlıklı olduğu genel teşvik uygulamasına geçilmiştir. Nitekim söz konusu politika değişiklikleri sonucu teşvik politikaları ve kalkınma planları doğrultusunda uyguladığı özendirici politikalar yerine yatırım kararlarının ağırlıklı olarak piyasa mekanizmasına bırakılması doğrultusundaki genel görüşe eşdeğer bir örgütlenme yapısına geçilmiştir (Kalkan, 2005: 40; Yılmaz, 2012:64).

Küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgelerinin kurulması girişimciliğin (KOBİ'lerin) teşvik edilmesine yönelik planlı dönemde yapılan önemli yatırımlardır. KOSGEB başta olmak üzere yatırımları ve yatırımcıları destekleyen organizasyonların yanı sıra yerel ve bölgesel kalkınmanın lokomotifi olan bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması KOBİ'lerin gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. 1980 sonrası daha

çok yaygınlaştığı görülen Kamu – Özel İşbirliği (KÖİ) uygulamaları ile girişimciliğin teşvikine yönelik önemli adımlar atıldığı görülmektedir. Ayrıca uygulama sonunda projeye konu tesislerin kamuya geçmesiyle herhangi bir maliyete katlanılmadan yeni tesisler elde edilmektedir (Mecek, 2013: 497).

Türkiye'de genel olarak uygulanan destek, yardım ve teşvikler; nakit hibe destekleri, borç garantileri, nakit istihdam yardımları, vergi muafiyetleri, vergi istisnaları, vergi indirimleri, ithalat ve ihracata yönelik gümrük uygulamaları, düşük faizli veya faizsiz krediler, enerji destekleri, arazi tahsisleri, makine-teçhizat yardımları, hammadde teminine yönelik yardımlar, işgücü eğitimleri, KOBİ'lere danışmanlık ve bilgi sağlama hizmetleri, ar-ge destekleri, kuluçka merkezleri kurulması, satın alma garantileri ve destekleme alımları olarak karşımıza çıkmaktadır (Mecek, 2013: 497). Bu teşvikler kamu kurum ve idareleri tarafından yapıldığı gibi özel hukuk tüzel kişiliği niteliğindeki kuruluşlar tarafından da yapılmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin en önemli destekçisi merkezi idare yani devlettir. Yasal düzenlemelerin yapılması, uygulanması, denetlenmesi, yardım ve desteklerin sağlanması, teşvik programlarının uygulanması devlet tarafından gerçekleştirilmektedir. Devlet tüm bu işlem ve süreçleri içerisinde barındırdığı organlar (yasama, yürütme, yargı) ve alt birimler (bakanlık, müsteşarlık, başkanlık, genel müdürlük, müdürlük vd.) ile gerçekleştirmektedir. KOBİ'lere doğrudan veya dolaylı teşvik ve destek sağlayan kuruluşlar çalışmanın kapsamı gereği listeler halinde belirtilecektir.

*Kobi Destekleme Kuruluşları;* Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, vd.

*Mesleki Kuruluşlar;* TOBB, Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, Esnaf Kefalet Kooperatifleri, vd.

*Özel Kuruluşlar;* TOSYÖV (Türkiye Kobi, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı), MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, TÜSİAD, MÜSİAD, KOBİDER, vd.

*Finansman Desteği Sağlayan Kuruluşlar;* Özel ve Devlet Bankaları, EXİMBANK (Türkiye İhracat Kredisi Bankası), Sınai Yatırım Bankası, vd.

*Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmeti Veren Kuruluşlar; Üniversiteler, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, TSE, TPE, vd.*

*Kobilere Destek Veren Uluslararası Kuruluşlar; Avrupa Yatırım Bankası, BM Sanayi Kalkınma Teşkilatları, AB Genel Sekreterliği, Dünya Bankası, vd.*

## **6. KOBİ'LERİN SORUNLARI**

KOBİ'lerin küçük olmaları sebebiyle karar alma, uygulama ve yeni gelişmeler karşısında esnek, uyum sağlama kolaylığı gibi özellikleri avantaj oluştursa da Türkiye'de küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin büyük ölçüde ucuz, fason ve yerel piyasalarda üretime yöneldikleri, finans, pazarlama başta olmak üzere pek çok alanda sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Yıldırım ve Yenihan, 2014: 233).

KOBİ'ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ürettikleri malın kalitesine olumsuz yansımaktadır. Kalitesiz üretim, KOBİ'lerin satış gücünü, dolayısıyla büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir. Eski teknolojilerle yapılan üretimle ihracat yapılması uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeye olanak sağlamamaktadır (Uçkun, 2009: 124).

KOBİ'ler hammadde temini, ar-ge, üretim, depolama, pazarlama, dağıtım, ihracat, finansman, tahsilat, vasıflı eleman ve vergi gibi birçok sorunla uğraşmaktadırlar. Bu sorunların sayısı, türü, niteliği, etkinliği KOBİ'lerin yapısına, mali durumlarına, personeline ve diğer birçok etkene göre değişiklikler göstermektedir. KOBİ'lerin yaşadıkları sorunlar gruplandırılarak ele alınacaktır.

### **6.1. ÜRETİM (ÜRETİM-TEDARİK) İLE İLGİLİ SORUNLARI**

KOBİ'ler; büyük işletmelere göre daha az yatırımla daha çok üretimin yapılabilirdiği ve üretime bağlı olarak daha çok ürün çeşitliliğinin sağlanabildiği işletmelerdir (Sarıslan, 1996: 18). Büyük işletmelere karşı avantaj sağlayan bu özellikleri varlıklarını devam ettirebilmelerinde ve büyümelerinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Ancak bu avantajı koruyabilmeleri ortaya çıkan sorunları zamanında fark edip, önlem alarak ya da etkin bir şekilde mücadele ederek koruyabilmektedirler.

KOBİ'lerin üretim ve tedarikle ilgili temel sorunları;

- Kuruluş aşamasında yeterli piyasa araştırması yapılamaması nedeniyle piyasa talebinin altında yada çok üzerinde üretim kapasitesi oluşturulması ve bunun sonucu olarak kaynak israfı, atıl araç gereçler yada donanım eksikliği ile karşılaşma,
- Ürtimin talebe bağlı olması nedeniyle üretim girdilerinin sabit ve sürekli olamaması ve ihtiyaç zamanında tedarikte sıkıntı yaşanması,
- Devamlı olarak tam kapasite ile üretim yapamamaları,
- Üretim maliyetlerinin azaltılması ve yeni piyasa şartlarına uym sağlanması konusunda değişen üretim tekniklerine adaptasyon için gerekli olan teknolojik yetersizliklerde üretimi olumsuz etkilemektedir.

## 6.2. PAZARLAMA SORUNLARI

Carson (1990) KOBİ'ler ile büyük ölçekli firmalar arasındaki en temel anlamlı farklılığın ölçeklerinde olmayıp, söz konusu firmaların hedefleri, yönetim stilleri ve pazarlamayla ilgili olduğunu ifade eder (Carson, 1990: 8).

KOBİ'lerin sosyo-ekonomik koşullardaki değişmeler başta olmak üzere pazarda meydana gelen tüketici tercihlerindeki hızlı değişiklikleri takip etmede ve bunlara uyum sağlamada yeterli düzeyde başarılı olamayarak mevcut avantajlarını kaybettikleri görülmektedir (Karagöz, 2008: 90; Tokol, 1984: 129-130). Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi pazarlama konusunda bilgi ve tecrübe sahibi uzman kişilerin istihdam edildiği bağımsız pazarlama birimlerine sahip olmamalarıdır. Bağımsız bir pazarlama departmanı kullanmak yerine az sayıda satış elemanının çalıştırıldığı ve kısa dağıtım kanallarının kullanıldığı KOBİ'lerde pazarlama giderlerinden tasarruf sağlandığı düşüncesi ortaya çıksa da, söz konusu işletmelerin büyümesi, gelişmesi, piyasa da tutunabilmesi, etkinlik oranı arttırabilmesi, vd. açısından uzun vadede uzman kişilerden oluşmuş bağımsız bir pazarlama departmanına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde bu konudaki eksiklikler KOBİ'lerin pazarlama planlamasına yönelik yeterli ve düzenli çalışmalar yapamamasına ve "mal-hizmet odaklı" az gelişmiş bir pazarlama anlayışına sahip olmalarına neden olmaktadır (Demir ve Şahin, 2000: 4). Bu sebeple KOBİ'lerde düzenli bir pazar araştırması

yapmak ve geleceğe yönelik talep ve değişim öngörülerini doğrultusunda strateji geliştirmek yerine işletme sahiplerinin bilgi, deneyim ve sezgilerine dayalı pazarlama stratejileri geliştirilmekte ve büyük işletmelere göre risk oranı daha fazla olan kararlar alınmaktadır (İslamoğlu, 1992: 10).

### 6.3. REKABETE YÖNELİK SORUNLARI

KOBİ'lerin sınırlı mali kaynakları ve küresel piyasalarda rekabet etmede karşılaştıkları sorunları nedeniyle Türkiye'de ve dünya genelinde düşük seviyede verimlilik ve kalite sorunu yaşadıkları ve fason mal üretimi yaparak, sınırlı pazar paylarıyla çoğunlukla yerel piyasalara yönelik üretim yaptıkları görölmektedir (Akgemci, 2001: 28-29; Lall, 2000 akt. Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 233).

Rekabet üstünlüğü konusunda; 1960'lara kadar üretim kapasitesi, 1970'lerde maliyet ve fiyat kavramları, 1980'lerde kalite kavramı ve 1990'larda ürün çeşitliliği ön plana çıkmıştır. Küreselleşme sürecinin piyasalara olan yansıması sonucunda günümüzde artık müşterilerin kolaylıkla ulaşamadığı ürün ve hizmet neredeyse kalmamıştır. 2000'lerden beri artık alıcılar, en ucuz, en kaliteli, en iyi teslimat, ödeme ve satış sonrası hizmet imkânlarına sahip ürün seçenekleri arasında seçim yapabilmektedir. Bu nedenle günümüzde, ürün ve hizmetlerinde rakiplerinden farklı olabilen bir başka ifadeyle yenilik yapabilen işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir. (KSEP, 2003: 54).

### 6.4. AR-GE VE TEKNOLOJİK YAPIYA İLİŞKİN SORUNLARI

AR-GE KOBİ'ler için talep, üretim, dağıtım vb. tüm süreçlerde yaşanan değişimleri izleyebilme, değişimlere ayak uydurabilme ve işletmeye kazandırabilme aracıdır. Tüm bunlar da KOBİ'lerin için aynı zamanda bir rekabet aracıdır (Akdemir, 1990: 216). KOBİ'ler toplumsal, örgütsel ve pazara yönelik nedenlerden dolayı bir AR-GE birimi kurmayı planlasalar da bunu gerçekleştirecek finansal kaynağı temin edememekte, personel istihdam edememekte ve dolayısıyla bu yönde programlar geliştirememektedir. Bu nedenle de başta üretim ve dağıtım olmak üzere teknolojik yeniliklerden yararlanamamakta, değişimleri zamanında takip edememektedir. Büyük işletmelere karşı rekabet gücünün azalmasına da neden olan bu durum karşısında izlenebilecek temel politikalardan bir tanesi büyük işletmelerle rekabet etmek yerine onların üretmedikleri ya da üretmediklerini yaparak pazara tutunmaktır (Akgemci,

2001: 36). Ancak bu strateji KOBİ'ler için bir devamlılık oluşturmamaktadır. Çünkü pazarda tekel olmak ya da boşlukları doldurmak genelde kalıcı olmamaktadır. Talep gören her mal ya da hizmet için yeni işletmelerin kurulacağı gerçeği yadsınamayacağına göre uzun vadede rakip işletme sayısı da artacaktır.

#### 6.5. PLANLAMA, KARAR ALMA VE KONTROL SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Planlama ticari işletmelere geleceği öngörebilme, hazırlıklı olma, stratejik davranma, kaynakları optimum seviyede kullanabilme, tasarruf ve etkinlik elde etme gibi imkanlar sunmaktadır. Ancak planlama uzmanlık ve beceri gerektiren bir süreçtir. Planlamayı yapan yönetici ve personelin, planlamada kullanılan teknik ve materyalin ve diğer araçların mevcut durum, amaç ve hedeflere uygun olması gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilmesi ek zaman ve maliyet olarak ticari işletmelere yansımaktadır. Her ne kadar uzun vadede ortaya konan maliyetten çok daha fazla kazanım elde edilse de kısa vadede bu maliyetlere katlanmak KOBİ'ler için her zaman mümkün olmamaktadır.

KOBİ'lerde mevcut olan karar alma sürecini ölçek büyüklüğüne göre kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde karar alma işlemi, işletme sahibince veya ortaklarınca yerine getirilmektedir. Başka bir ifadeyle küçük ölçekli işletmelerde genellikle profesyonel bir yönetici istihdam edilmemektedir. Orta ölçekli işletmelerde ise karar alma yetkisi, genel olarak işletmecinin tekelinde olsa da bazı konularda karar alma yetkisinin yönetici veya astlara devredildiği görülebilmektedir. Yani işletme ölçeği büyüdükçe karar alma yetkisinin işletme yöneticisinin tekelinden çıkarak üst ve alt yöneticilere doğru yayıldığı yani paylaşıldığı görülmektedir. KOBİ'lerde karar alma sürecinde büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi bilimsel tekniklerden ve uzman personelden yararlanma oranı çok daha düşüktür. Ancak KOBİ'ler açısından dezavantajlı olan bu durumun avantajlı olan yönleri de bulunmaktadır. Örneğin KOBİ'ler bu özellikleriyle büyük ölçekli işletmelere göre daha hızlı ve esnek kararlar alabilmektedirler (Akgemci, 2001: 35).

#### 6.6. ORGANİZASYON VE YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLARI

Örgüt kültürünün oluşmaması, işletme bağlılığının sağlanamaması, verimliliğin düşük olması gibi sorunlara yol açmakta hatta yöneticilerin olmadığı

zamanlarda işletmede işlerin aksaması bile söz konusu olabilmektedir (Müftüoğlu, 1997: 120). KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır (Akgemci, 2001: 32). Ancak Türkiye'deki KOBİ'lerin çoğunlukla aile şirketi yapısı sergilemesi sebebiyle işletme sahipleri ile yöneticileri aynı kişilerde toplanmaktadır. Bu kişiler ise mevcut yönetim risklerini tek başına üstlenerek yani tek başına işletmeyi yöneterek profesyonel yönetici istihdam etmemekte ve mevcut yöneticilere yetki devretmekten kaçınmaktadır. Söz konusu durum nedeniyle de yanlış kararlar alarak işletmenin esnekliklerini ve başarılarını kaybedebilmektedirler (KOSGEB, 2011: 36). Yönetimin tek elde toplaması yani yönetsel kararların tek kişiyle verilmesi işleri hızlandırmakta ve hızlı – esnek kararlar alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Kayalı ve Aktaş, 2003: 35). Ancak kararların hızlı bir şekilde alınması doğru ve en uygun kararın alınması anlamına gelmemektedir. Nitekim personel ve organizasyon yönetimi ile planlama, koordinasyon, üretim, pazarlama, muhasebe ve finans konusunda yeterli donanım ve tecrübeye sahip olmayan işletme sahipleri nedeniyle yönetimde zafiyetlerin yaşanması sıkça karşılaşılan bir durumdur (Özdemir vd., 2006: 52). Bilgi ve tecrübe eksikliği nedeniyle organizasyon ve yönetimle ilgili yaşanan bu sorunlar KOBİ'lerin piyasada tutunmasında önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır.

#### 6.7. İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ SORUNLARI

İnsan kaynaklarının yani personelin işletmeyle olan yoğun ilişkisi bu alanda meydana gelebilecek sorunların işletme üzerinde oluşturacağı olumsuz etkinin büyüklüğünü ve önemini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili sorunları tespit ederek hızlı ve etkili bir şekilde çözüm üretmeleri gerekmektedir.

Örgütte belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için işletme çalışanlarına iş süreçleriyle ilgili gerekli olan tüm bilgilerin aktarılması gerekmektedir. Ancak KOBİ'lerin bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için yeterli düzeyde yatırım yapmadıkları gözlemlenmektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 51). Bu durum KOBİ'lerin gelişmesinde, rekabet edebilirliğinde, dolayısıyla da varlığını devam ettirebilmesinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır.



Türkiye’de insan kaynağı talebinin vasıf ve nitelik açısından belirlenmesi amacıyla yönelik olarak GÜR vd. (2012) tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre; imalat sektöründe faaliyet gösteren ve %82,4’ünü KOBİ’lerin oluşturduğu araştırma sonucunda firma ölçeği küçüldükçe eleman bulamama nedeni ile pozisyon doldurulamama sorununun daha çok yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun temel nedeninin işgücünün demografik yapısı, büyük şirketlerin sağladıkları cazip ücret ve sosyal imkanların olduğu belirtilmiştir (Gür vd., 2012: 200-2018).

#### 6.8. FİNANSAL SORUNLARI

Finansal sorunlar, işletmelerin kuruluş aşamasında başlayan, hammadde alımından üretime kadar her faaliyeti etkileyen bir sorun olarak karşılaşılmaktadır (Akgemci, 2001: 32). KOBİ’lerin yapısal, yönetsel, işgücü, teknolojik, tedarik, üretim, stoklama, pazarlama, bürokrasi gibi sorunlarının temelinde doğrudan ya da dolaylı olarak bir finansal sorununun olduğu kabul edilmektedir (Kendirli, 2002: 76). Diğer sorunlarla olan bağı ve teknik bilgiye duyulan ihtiyaç oranı nedeniyle finansal yönetimle ilgili sorunlar KOBİ’ler için en önemli, birincil sorunlardır (Kaya ve Alpan, 2012: 36).

İşletmeler yeterli sermayeye sahip olsalar ve üretim ile pazarlama fonksiyonlarına yeterince eğilebilseler bile başarısız bir finansal yönetim uygulaması ile mevcut işletmenin iflası söz konusu olabilmektedir. Bu durum KOBİ’lerde nakit yönetimi ve envanter kontrolünün ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Peel ve Wilson, 1995: 53). Bu nedenle kaynaklara sahip olmak kadar, kaynakların yönetilmesi de büyük önem taşımaktadır.

KOBİ’lerin finansal sorunları yalnızca kaynak sağlama ile sınırlı olmayıp, mevcut olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılamamasını da kapsamaktadır (Yücel, 2001: 3; Karadağ, 2014: 178). Örnek olarak; başarılı bir üretim ve pazarlama faaliyetleri sonucunda satış hacimlerini arttırmayı başaran birçok KOBİ’lerin mevcut alacaklarının tahsilinde sorun yaşamaları nedeniyle işletme borçlarını ödeyemedikleri ve iflasa kadar gidebilen olumsuz bir süreç ile karşı karşıya kalabilmektedir (Uluyol, 2013: 6; Karadağ, 2014: 178).

KOBİ’lerin finansal sorunları çeşitli olmakla birlikte Türkiye’de KOBİ’ler için mevcut olan en önemli finansal sorunlar yetersiz özsermaye ile işletme için gerekli

olan dış kaynak temini olduğu düşünülmektedir. Dış kaynak bulmada kullanılan en önemli araç ise kredilerdir.

KOBİ'lerin finansal sorunlarıyla ilgili yapılan sınıflandırmalar genel olarak "*dönemsellik (vade)*" kıstasına göre ya da "*piyasa kaynakları (para ve sermaye piyasaları)*" açısından yapılmaktadır (Demirbaş, 1992: 32). Dönemsellik (vade) kıstası açısından KOBİ'lerin finansal sorunları "kısa vadeli sorunlar" ve "uzun vadeli sorunlar" olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Piyasa kaynakları açısından finansal piyasalar fonların arz ve talep süresine göre; "para piyasası" ve "sermaye piyasası" olmak üzere ikiye ayrılır.

### **6.8.1. Kısa ve Uzun Vadeli Finansal Sorunlar**

KOBİ'lerin kısa vadelerde yaşadığı finansal sorunlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Can, 2012: 22);

- Yetersiz işletme sermayesi ve işletme sermayesi temininde yaşanan güçlükler,
- Kredi maliyetlerinin yüksek olması,
- Teşvik imkanlarının sınırlı olması,
- Piyasadan ve resmi kuruluşlardan yapılan tahsilatta karşılaşılan güçlükler,
- İç ve dış ekonomik piyasalardaki değişimler ve finansman imkanlarının yeterince değerlendirilememesi,

Bu sorunların detaylı olarak ele alınması KOBİ'lerin kısa vadede finansal kaynaklarının ele alınacağı tezin ikinci kısmında değerlendirilecektir. KOBİ'lerin uzun vadeli sorunları da;

- Yetersiz özkaynak ve yatırım kredisi almaktaki güçlükler,
- Yatırım kredilerinin yüksek maliyetli olması,
- Genel ekonomik durum ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi,

olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, 2012: 22-23). KOBİ'lerin uzun vadeli sorunları tezin ikinci kısmında uzun vadeli finansal kaynakların incelenmesi esnasında ele alınacaktır.

### 6.8.2. Para ve Sermaye Piyasaları Açısından Finansal Sorunlar

Finansal piyasalar fonların arz - talep süresine göre para piyasası ve sermaye piyasası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fon arz ve talepleri genel olarak kısa vadeli ise para piyasasından, uzun vadeli ise sermaye piyasasından karşılanmaktadır. KOBİ'lerin kısa, orta ve uzun dönemdeki para ve sermaye araçları ile olan ilişkileri ve yaşadığı sorunlar ile çözüm önerileri çalışmanın ikinci kısmında kapsamlı olarak ele alınacaktır. Burada kısa ve genel bir bilgi verilecektir.

KOBİ'ler kredi almada büyük ölçekli işletmelere göre çok daha fazla zorluk çekmektedirler. Bankalar başta olmak üzere finans kuruluşlarının kredi verirken özellikle daha az riskli gördükleri gayrimenkul sahibi işletmelere kredi vermeleri nedeniyle faaliyetleri esnasında yoğun şekilde krediye ihtiyaç duyan KOBİ'leri gayrimenkul satımına yönlendirmektedir. Bu durum da KOBİ'lerin para ve sermaye yapısı açısından kaynak israfına neden olmaktadır. Faiz oranlarının yüksekliği, teminat sorunu, vb. durumlar da KOBİ'ler açısından finansal sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Bankaların KOBİ'lere kredi vermekte isteksiz davranmalarındaki bir diğer neden ise çok sayıda küçük müşteri ile uğraşmak yerine büyük ölçekli işletmelere yönelerek aynı karı az sayıdaki büyük ölçekli işletmelerden sağlama düşüncesidir (Erez, 1988: 6 akt.: Can, 2012: 23). Böylelikle çok sayıda müşteri ile uğraşmak yerine gayrimenkul birikimi daha fazla olan ve daha kurumsallaşmış az sayıda müşteriyle uğraşmayı tercih etmektedirler.

Kuruluş aşamasında piyasada güven tesis edebilmeleri söz konusu olmadığı için peşin hammadde alıp, taksitli ürün satışları yapan KOBİ'ler (Bağrıaçık, 1989: 123 akt.: Kendirli, 2002: 78) kısa süre içinde finansal sorunlar yaşayabilmektedir. Kredi ve diğer finansal araçları kullanamamaları nedeniyle de tefecilerden yüksek faizli krediler (borç para) kullanmaktadırlar (Kendirli, 2002: 78). Kısa vadede çözüm olarak görünen bu durum uzun vadede finansal sorunların büyümesine neden olmaktadır. Genellikle de işletmelerin finansal sorunları nedeniyle iflasına giden sürecin habercisidir.

KOBİ'ler uzun vadeli finansal sorunlarına çözüm bulabilmek adına çeşitli finansal araçlara başvurma imkânlarına sahipken, bu araçların birçoğunu muhtelif nedenlerle kullanamamaktadırlar. Örneğin KOBİ'lerde, yönetimi ve dolayısıyla yetkiyi kaybetme veya bir başkasıyla paylaşma ya da ortaklık nedeniyle başkalarına

hesap verme ile mevcut kârın bölüşülmesi endişesi bu şirketlerin halka açılmasında önemli bir engeldir (Erkumay, 2000: 12). Ayrıca sermaye piyasası araçlarının ihracında ortaya çıkacak olan maliyetlerde KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girmesi önündeki bir diğer engeli ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin finansal sorunlarının olması ve büyük bir çoğunluğunun kuruluş ya da olgunlaşma sürecinde olması kısacası yatırımlar yapması kar dağıtımına engel teşkil etmektedir. Bu da yatırımcıların bu firmaları tercih etmemesine neden olmaktadır (Erkumay, 2000: 13). Tüm bu ve benzeri sebepler KOBİ'lerin alternatif bir finansal kaynak temin etme şekli olan sermaye piyasalarına açılmasının önüne geçmekte ve olası risklerin bu yolla ortaklar arasında paylaşılmasına engel olmaktadır.

### **6.8.3. Diğer Finansal Sorunlar**

İşletme ölçeğinin küçük olması aynı zamanda üretim ve dağıtım kapasitesinin de küçük olmasını ortaya koymaktadır. Hammadde alımı yapılırken büyük ölçekli işletmelere göre çok daha az miktarda alım yapılmaktadır. Bu da KOBİ'lerin aynı ürünleri büyük ölçekli işletmelere göre daha yüksek fiyattan almalarına neden olmaktadır. Üretim maliyetindeki bu artış, fiyatlara yansımaktadır. Birim maliyetin yüksek olması nedeniyle büyük ölçekli firmalar gibi piyasa değeri üzerinden yüksek oranda indirimler yapılamamaktadır. Böylelikle rekabette dezavantajlı bir duruma düşülmektedir. Ölçek küçüklüğü nedeniyle ortaya çıkan bir diğer olumsuzluk ise büyük ölçekli üretimlerin yapılamamasıdır. Özellikle kısa süreli teslimat gerektiren büyük miktarda üretim taleplerinin karşılanamamasına sıkça karşılaşılmaktadır (Özdemir vd., 2006: 52).

Türkiye'de KOBİ'lerin ortalama ömür sürelerinin 4-5 yıl olması, KOBİ'lerin cesaretini kırmakta olup, içlerindeki girişimci ruhu olumsuz yönde etkilemektedir. İflas etme endişesiyle risk almaktan çekinen KOBİ'ler yeni yatırımlar yapma konusunda mevcut finansal kaynak yetersizliklerinden dolayı genellikle ürkek davranmaktadırlar.

Sariaslan (1994), finansal sorunlarda kaynak yetersizliğine vurgu yapmakta ve kriz dönemlerinde finansman kaynaklarının azalması, erimesi sebebiyle KOBİ'lerin yüksek faizli banka kredilerine yönelmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir (Sariaslan, 1994: 54).

## 6.9. MEVZUAT, BÜROKRASİ VE DİĞER SORUNLARI

Yürürlükte olan KOBİ mevzuatı ve uygulamalarının bazı durumlarda bürokratik engel olarak algılanması söz konusu olabilmektedir. Örneğin kamu kurum ve idareleri arasındaki iletişimsizlik ve koordinasyon eksikliği ile farklı kurumlarda benzer uygulamaların tekrarlanmasıyla zaman kayıplarının yaşanması bu duruma örnek gösterilebilir (Akgemci, 2001: 66).

Yıldırım alp ve Yenihan (2014) tarafından yapılan bir araştırmada, KOBİ sahiplerinin yasal sorunlar ile ifade ettikleri sorunların; İş Kanunu, Çek Kanunu, vergiler, Çevre Yönetmeliği, işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, imar planı ve kayıt dışılığın denetimi üzerinde şekillendiği görülmektedir (Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 239). KOBİ'lerin etkinliğini arttırmak ve mevcut durumlarının iyileştirilmesini sağlamak amacıyla Türkiye'nin "Avrupa Küçük İşletmeler Şartı"nı imzaladığı 2003 yılından itibaren bazı hukuk kurallarının yeniden gözden geçirildiği ve yeni hukuk normlarının yürürlüğe konduğu gözlemlenmektedir. Her ne kadar yasaların amacı, KOBİ'lerin yaşadığı sorunların çözümü için bürokrasiyi azaltmak, ilgili mevzuatları basitleştirmek, finansman olanaklarına ulaşımı kolaylaştırmak ve enformasyon, iletişim teknolojilerinin kullanımını arttırmak (Aykaç vd., 2008: 169) olsa da halen KOBİ sahiplerinin yasalar ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Yıldırım alp ve Yenihan, 2014: 239-240).

## İKİNCİ BÖLÜM

### FİNANSAL YÖNETİM VE FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİ

#### 1. FİNANSAL YÖNETİM

Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle finansal yönetim konusu ele alınacaktır. Sonrasında ise finansal yönetim teknikleri genel olarak açıklanacaktır.

##### 1.1. FİNANS, FİNANSMAN, FİNANSAL YÖNETİM KAVRAMLARI

Finansal yönetim teknikleri ele alınmadan önce finans, finansman, finansal yönetim kavramları ve finansal yönetimin amaçlarının açıklanması yararlı olacaktır.

###### 1.1.1. Finans Kavramı

Fransızca kökenli olan finans kelimesi Türkçede para, mal, mali işler ve para yönetimi gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Ercan ve Ban, 2008: 3-4; Apak ve Demirel, 2009: 15).

Finans kavramı en sade haliyle gerçek ya da tüzel kişilerin faydalanabilecekleri para, fon ya da sermaye anlamına gelmektedir (Aydın vd., 2014:1; Okka, 2013:5). Mevcut tanımdan yola çıkarak finans; işletmelerin kurulabilmeleri, büyüebilmeleri, belirli mal ve hizmetleri üretebilmeleri için ihtiyaç duydukları para ve benzeri varlıklar olarak ifade edilebilir (Aksoy ve Yalçın, 2008: 225).

Geçmişte finans, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu fon ya da parayı bulmak ve işletme tarafından sahip olunan fonları doğru ve etkin şekilde kullanmak şeklinde tanımlanırken; bugün bir işletmenin piyasa değerini arttırmaya yönelik her türlü plan ve kararın dönüm noktası olarak tanımlanmaktadır (Sarıaslan ve Erol, 2008: 5). Bu haliyle finans; bir işletmenin firma değerini ve ortaklarının işletmeye koymuş oldukları sermaye tutarını en yüksek seviyeye çıkarmak amacıyla işletme için ihtiyaç duyulan fonların temin edilmesi ve bu fonların işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılarak, en verimli aktiflere yatırılması anlamına gelmektedir (Gönenli, 1988: 5).

### 1.1.2. Finansman Kavramı

Para, fon ya da sermayenin elde edilerek işletmeye getirilmesi sürecine finansman denilmektedir (Aydın vd., 2014:1; Yashıdağ, 2012:43; Okka, 2013:6; Bükür vd., 2011:3). Bu tanım finansman kavramının yalnızca işletmeye fon ve sermaye kazandırma işlevini ortaya koymaktadır. Ancak finansman kavramı fon yönetimini de içine almaktadır. Bu bağlamda finansmanı; bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu her türlü ödeme araçları ve olanakları ile işletmenin yükümlülüklerini süresinde gerçekleştirmesini mümkün kılacak para akışının yönetimi (Arda, 2002: 145) olarak da ifade edebiliriz.

Finansman, işletmelerdeki teknik, ekonomik ve sosyal yapıya paralel olarak sürekli bir değişim, gelişim ve genişleme gösterir. İlk zamanlarda yalnızca "sermaye bulabilme" işlevi finansman olarak tanımlanırdı. Ancak günümüz işletmelerinde "paranın yönetimi" de finansman kavramı kapsamına girmiştir. Kavramın bu yönde genişletilmesi, bilançonun aktif tarafındaki parasal varlıklarda değişimi gerçekleştiren tüm işlemler ile kaynak sağlanması ve kredi bulunması gibi konuların birer finansal yönetim olgusu olarak görülmesine yol açmıştır (Altuğ, 1988: 1). Bir işletmenin finansman ihtiyacı dönen ve duran varlıkların toplamına eşittir. Finansman ihtiyacı işletmenin gelişim aşamasına bağlı olarak değişir. Yeni kurulan bir işletme ile faaliyetlerini belli bir aşamaya getirmiş bir işletmenin finans ihtiyacı ve finansman biçimleri aynı değildir (Uluyol, 2008: 46). Girişimciler genellikle bir miktar öz kaynağı ile işe başlarlar ancak bu miktar faaliyetlerin yürütülmesinde çoğu zaman yeterli olmaz ve ek finansmana ihtiyaç duyulur. Küçük işletmelerin finansman ihtiyacı özellikle başlangıç aşamasında yüksektir. Çünkü girişimci kira, makine, ekipman, stok, ücret ödeme, reklam, lisans ve kuruluş gibi harcamaları yapmak zorundadır.

Finansman; özkaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana kaynaktan sağlanmaktadır. Özkaynak yoluyla finansmanda firmanın fon kaynağı ortaklarıdır. Yeni kurulan firmalar ilk fonlarını özkaynakları yoluyla temin etmiş olurlar. Ortakların hisseleri karşılığı yatırdıkları tutarlar işletmenin fon kaynaklarının bir kısmını oluşturmaktadır. İşletmeler sadece kuruluş döneminde değil; daha sonraki dönemlerde yeni ortak alımlarıyla, sermaye artırımlarıyla veya otofinansman yoluyla da finansmanlarını sağlanabilmektedirler. Otofinansman; faaliyet dönemi sonunda (eğer

elde edilirse) o dönemki karın ortaklara dağıtılmayıp işletme bünyesinde tutularak finansman faaliyetlerinde kullanılmasıdır. Kârın dağıtılmayan kısmının işletmeye bırakılması sonucunda işletmeye fon sağlanmış olacaktır. Yabancı kaynak yoluyla finansmanda; işletmeler, işletme dışından borçlanarak veya finansal araçları kullanarak işletmeye fon teminini gerçekleştirirler. İşletme dışından borçlanmada fon sağlayanlar; işletmeye borç vermek isteyen kredi kurum ve kuruluşları, satıcılar, devlet olarak sıralanabilir (Akgüç, 2010: 481).

### **1.1.3. Finansal Yönetim Kavramı**

Finansal yönetim, işletmelerin belirledikleri amaçlarına ulaşmaları için gerçekleştirdikleri fon yönetimi (Yıldırım, 2011: 11) ya da işletmelerin yatırım, finansman ve operasyonel faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili karar süreci (Kula, 2015: 6) olarak tanımlanabilir. Daha genel bir anlatımla finansal yönetim, işletmenin kuruluş, faaliyetlerinin devamı ve yeni yatırımlar yapabilmesi için gerekli olan fonların en uygun kaynaklardan, en uygun koşullarda temini ve bu fonların en etkin şekilde, en verimli yatırımlarda kullanımına yönelik uygulamaları kapsayan bir süreçtir (Yaslıdağ, 2012: 44; Poyraz, 2013: 4).

Finansal yönetim, bir işletmede ekonomik değerlerin yönetilmesi ve hissedarların refah seviyelerinin artırılmasına ilişkin analizlerin ve planların yapılıp, finansal kararların alınmasını içerir (Büker vd., 2011: 3). Bu nedenle finansal yönetimi uygulayan kişiler de finansal amaçları göz önünde bulundurarak faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Finansal amaçlar en genel ifade ile şirketin kazançlarını arttırarak şirketin piyasa değerini arttırmaktır. Finansal yönetimin iyi uygulanmaması ise işletmenin iflasına bile neden olabilecektir (Uluyol, 2013: 89). Bu nedenle KOBİ sahiplerinin veya yöneticilerinin alacağı stratejik finansal kararları ve bu doğrultudaki uygulamaları, işletmelerini başarıya ya da başarısızlığa götürebilecek temel unsurlardır (Nguyen, 2001: 5'den akt.: Karadağ, 2014: 175).

### **1.1.4. Finansal Yönetimin Amaçları**

Finansal yönetimin amacı işletmenin hissedarları, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri başta olmak üzere tüm paydaşlarını mutlu etmek değildir. Aksine, işletmenin sahibi olan şirket ortaklarının (hissedarlarının) menfaatlerini maksimize etmeyi esas alır (Kula, 2015: 9). Elbette ki işletmeler hissedarların menfaatlerinin



sürekli ve maksimum seviyelere ulaşabilmesi açısından diğer paydaşların menfaatlerine ve isteklerine kayıtsız kalması düşünülemez. Ancak buradaki nihai amaç hissedarların menfaatlerinin maksimize edilmesidir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda finans fonksiyonunun temel amacının; işletme amaçları doğrultusunda işletme varlığını (firmanın piyasa değerini) maksimize etmek üzere gerçekleştirilecek faaliyetlere fon sağlamak, kullanmak ve kontrol etmek olduğu ifade edilebilir (Tokaç, 2006: 19; Poyraz, 2013: 5). Ancak unutmamak gerekir ki işletmenin başarısını sürekli kılmak için kârlılıkla birlikte, kârlılığın istikrarının sağlanması da önemlidir (Büker vd., 2011: 6). Finansal yönetimin temel amacının yanı sıra bu amaca bağlı olarak gerçekleştirmek istediği diğer bazı amaçlar da bulunmaktadır. Usta (2008: 21), finansal yönetimin amaçlarını;

- Uygun finansal yapıyı oluşturmak,
- Öz sermayenin güvenliğini korumak,
- Yeterli düzeyde bir kar ve karlılık sağlamak,
- İşletmenin likiditesini korumak şeklinde özetlemiştir.

Finansal yönetim yazınında finansal yönetimin birincil amacının ne olduğu ve bu amacın genel eleştirilerini kısaca ele alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu konuda mevcut olan üç temel yaklaşım şunlardır;

- Kârın en yükseğe çıkartılması
- Hisse başına kârın en yükseğe çıkartılması
- İşletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkartılması

Geçmiş yıllarda finansal yönetimin birincil amacı, en az varlık ile karın en yükseğe çıkarılması biçiminde tanımlanmıştır ancak bu amaç ekonomik, sosyal ve ahlaki açıdan eleştirilere maruz kalmıştır. Ekonomik açıdan, yüksek karın yüksek satış fiyatı ile elde edileceği düşünüldüğünde, bunun ürüne olan talebin azalacağı görüşü ileri sürülmektedir. Ekonomik açıdan bir başka eleştiride kar marjı yüksek olacağı için sektöre yeni işletmelerin katılarak rekabet ortamının oluşması ve buna bağlı olarak kar marjlarının düşeceği'dir. Sosyal ve ahlaki açıdan ise yapılan eleştirilerin temelinde ise, ülkede gelir dağılımı dengesinin bozulacağıdır (Büker vd., 2011: 6-7).

Finansal yönetimin amacı hisse senedi başına karın en yükseğe çıkartılması olarak da kabul edilir. Ancak bu amaç her zaman genel kabul görmeyebilir. Çünkü bu

amaç, beklenen karın riskini ya da belirsizliğini dikkate almaz. Bazı yatırımlar az riskli, bazı yatırımlar ise çok riskli olabilir. Risklerin artması hisse senedi başına düşecek beklenen gelirin belirsizliğini artırır. İki işletmenin gelecekte hisse senedi başına düşecek karı aynı olabilir. Ancak bunlardan biri için beklenen nakit akışları, diğerinin beklenen nakit akışına oranla daha belirsiz ise o işletmenin hisse senedinin piyasa fiyatı diğerine göre daha düşük olacaktır (Büker vd., 2011: 7).

## 2. FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİ

Finansal yönetimin kavramsal çerçevesi ve amacının açıklanmasından sonra, çalışmamızın bu kısmında finansal yönetim teknikleri ana hatları ile ele alınacaktır.

### 2.1. FİNANSAL PLANLAMA

Planlama, belirli bir amaca yönelik olarak harekete geçmeden önce birtakım ön hazırlıklar yaparak süreçle ilgili kararlar vermektir. (Tortop, 1990: 52). Başka bir ifadeyle planlama, geleceğe yönelik amaçların yorumlandığı ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulama esaslarının (*yapılacak işlerin, tercih edilecek yolların, yapılacak davranış biçimlerinin önceden belirlenmesi, saptanması, vs.*) ayrıntılı bir şekilde belirlendiği çalışmalardır (Büker vd., 2011: 26).

Finansal planlama, işletmelerin faaliyetleri esnasında ortaya çıkacak her türlü fon giriş ve çıkışının vadeler itibarıyla hedeflere uygun olarak önceden bir programa bağlanmasıdır (Yaslıdağ, 2012: 175; Yüksel, 1973: 160'den akt.: Ceylan ve Korkmaz, 2013: 85). Daha kapsayıcı bir ifadeyle finansal planlama, bir işletmenin mevcut mali durumu ve hedeflerine göre geleceğine yönelik hareket (eylem) şeklini belirlemeyi, bu kapsamda politikalar oluşturmayı ve gelişen olaylara göre bu stratejileri gözden geçirmeyi amaçlayan bir finansal fonksiyondur (Berk, 2000: 73; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 85).

Finansal planlama faaliyetleri geleceğe yöneliktir. Bu nedenle yapılan planlama faaliyeti ile finans yöneticisi, gelecekte izlenecek politikaları belirler ve belirlenmiş politikaları gözden geçirerek gelişen olaylar çerçevesinde bu politikaları revize etmektedirler. Böylelikle gelecekteki olayların işletme üzerindeki etkileri bugünden tahmin edilmeye çalışılır. Bunun neticesinde de olası problemlerin daha

ortaya çıkmadan çözümlenmesi ya da olası olumsuz etkilerin minimize edilebilmesi ile kaynakların en etkin şekilde kullanılması sağlanmış olacaktır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 85).

Planlama çalışmalarında işletme dışı çevrenin değerlendirilmesinin yanı sıra, firma amaçları da dikkate alınarak, işletme gereksinimleri belirlenmeye çalışılmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 85). Verimli ve etkin bir şekilde tesis edilen finansal sistem, bir işletmenin (KOBİ'nin) kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesinde kullanılan en önemli kaynak araçtır (Tokaç, 2006: 19).

Firmanın uzun dönemdeki temel amacı pazar değerini maksimum kılmaktır. Yöneticiler bu amaca uygun planlar yani bütçe yapar ve yılsonunda söz konusu planları firmanın gerçek durumu ile karşılaştırırlar. Bütçeler yıl sonunda işletmenin yaptığı işlerin sonucunda beklediği sonuçları rakamsal olarak belirlediği gibi; aynı zamanda geri besleme, değerlendirme ve takip için baz sağlayan bir kontrol mekanizmasıdır (Çam, 2007: 14).

İşletme bütçesi; basit bir öngörü belirleme işlemi olmayıp, önceden belirlenmiş sonuçlar (öngörüler) ile yıl sonunda gerçekleşmiş sonuçların karşılaştırıldığı ve bu esasa göre değerlendirmelerin yapıldığı bir ölçü aracıdır (Çam, 2007: 15).

Son dönemlerde finansal yazınında "işletme bütçeleri" terimine eşdeğer olarak "yönetmel bütçeleme", "kâr planlaması ve kontrolü", "işletme bütçeleri ve kontrol" gibi kavramların da sıkça kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993: 274).

### **2.1.1. Finansal Planlamanın Amacı ve Önemi**

Planlamanın ana hedefi, geleceğe ait belirsizlikleri kontrol edebilmek için her bir işletme işlevi çerçevesinde amaçların belirlenmesi (Çam, 2007: 102) olduğuna göre, Finansal planlamada amaç, işletmenin gereksinim duyduğu nakit ihtiyacı ile fazlalıklarını bir sorun olarak ortaya çıkmadan önce çözümler arayarak bu konuda en uygun likiditenin oluşturulması (Büker vd., 2011: 26; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 86) olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle finansal planlamanın amacı, nakit girişleri ve çıkışları arasında zaman ve tutar bakımından uyum sağlanması ve bu yolla oluşturulan finansal dengenin korunması ve sürdürülmesidir (Poyraz, 2013: 173; Aydın vd., 2014: 158; Yaslıdağ, 2012: 175).

Yöneticinin finansal planlama yaparken gerçekleştireceği temel fonksiyon, kaynak seçimi ile yatırımlar arasındaki uyumun nitelik, miktar ve zaman açısından kurulmasıdır (Büker vd., 2011: 26). Bu kapsamda finansal planlamanın temel fonksiyonlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Aydın vd., 2014: 158);

- Nakit girişlerinin işletmenin üretim sürecine uyarlanması
- İşletmenin, özel para bulabilme olanaklarına göre ödemelerin, zamansal açıdan ayarlanması
- Eksik ya da aşırı finansmandan kaçınılması.

İşletmelerin temel amacının piyasa değerlerini yükseltmek olduğu dikkate alındığında, finansal planlama yapımlarındaki amacın da yukarıda belirtildiği üzere, işletme için optimal bir likidite durumunun sağlanması olduğu ortaya çıkar. Bu nedenle firmalar planlama yaparken hem temel amaçlarını ve hem de planlama yapma amaçlarını örtüştürmeleri gerekir. Bu amaçlar birbirinden uzak olamaz (Özdemir, 1995: 80'den akt.: Apak ve Demirel, 2010: 149).

Finansal planlama finans yöneticisinin başarısının bir anahtarı olmasının yanında, mesleğinin de bütünleyici bir parçasıdır (Apak ve Demirel, 2010: 150). İşletmenin geleceğe yönelik tahminlerinin yapılması ve bu tahminlere uygun stratejiler geliştirilebilmesi ancak finansal planlama ile mümkün olabilmektedir. Özellikle enflasyon, beklenmedik ekonomik gelişmelere karşı rasyonel finansal planlamaların yapılması gerekmektedir.

#### **2.1.1.1. Finansal Planlamanın Konusu**

Finansal planlamanın konusu genel olarak para ve kredi miktarı ile bunlar işletme içindeki hareketleridir. Başka bir ifadeyle, belirli bir süreye bağlı ve herhangi bir anda yapılacak olan ödeme miktarları finansal planlamanın konusunu oluşturmaktadır (Apak ve Demirel, 2010: 151).

Yapılan açıklama çerçevesinde finansal planlama sürecinin kapsadığı konular şunlardır (Brealey vd., 2006: 496; Brealey vd., 2001: 496; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 86);

- İşletme için olası yatırım ve finansman tercihlerinin analizi
- İşletmece alınan mevcut kararların gelecekteki sonuçlarının tahmini

- Mevcut alternatiflerin değerlendirilerek uygulanacak olana karar verilmesi
- Finansal planda saptanmış amaçlar yönündeki performansın ölçülmesi

İşletmenin genel olarak faaliyetleri finansal planlamaya esas alınabilmektedir. Başka bir ifadeyle, kısa vadeli faaliyetlerin yanı sıra, uzun vadeli faaliyetler için de finansal planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak uygulamada, özellikle kısa vadeli finansal planlamaya daha çok ağırlık verilmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 85-86).

### **2.1.1.2. Finansal Planlamanın Süreci**

Finansal planlama kendi akışı ve yönü içinde ayrı bölümlerden oluşan sistemli bir süreçtir. Bundan dolayı finansal planlama açık bir biçimde sınıflandırmayı tabi tutarak, birçok seçenek arasında karar verme işlemini kapsar (Apak ve Demirel, 2010: 151). Başka bir ifadeyle finansal planlama süreci risk oranının en düşük seviyeye indirilmeye çalışıldığı bir süreç olmaktan ziyade, hangi risklerin tercih edileceğine karar verilme çalışmalarını kapsamaktadır. Ayrıca yapılan planlar, amaçlarda meydana gelecek olası değişikliklere ve sosyal değişikliklere uyum sağlayabilecek nitelikte olmalıdır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 86).

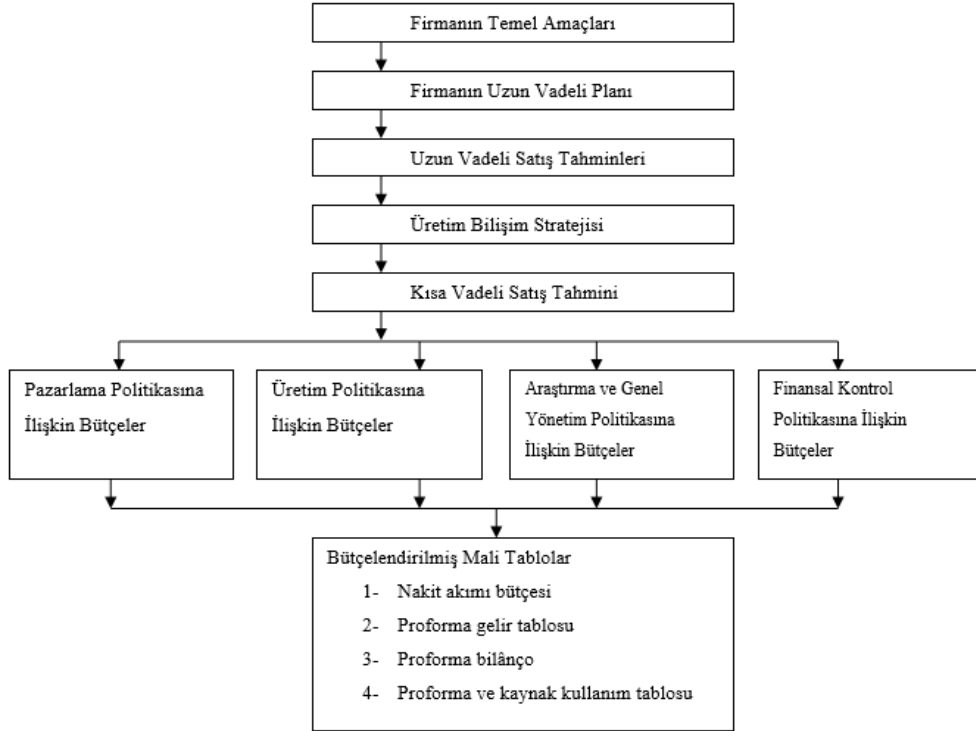
Finansal planlama, işletmenin hedeflerini (temel amaçlarını) belirleyerek, tüm işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesiyle ortaya çıkacak olan gelir ve giderlerin öncesinden kestirilmesi, yani finansal tahmin ya da öngörü ile başlar. Finansal tahminlerin hazırlanmış olmasıyla finansal planlamanın sonucu da açık ve kesin bir biçimde ortaya konmuş olur (Apak ve Demirel, 2010: 151).

Finansal planlamanın ikinci aşaması, finansal yönden alternatif plan uygulaması yapmak yani hedeflerine ulaşmak için yol planları çizmektir. Bunun için finansal tahminlerle ortaya konulan sorunun çözülebilmesi için söz konusu seçim olanaklarının saptanması ve her bir seçeneğin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkması beklenen ve tercihe tabi tutulacak farklı alternatiflerinde analizi gerekir (Apak ve Demirel, 2010: 152). Örneğin firma, satışlarını arttırmak için pazarlama kampanyaları yapabileceği gibi üretim maliyetlerini düşürmek için alternatif tedarikçiler de arayabilir. Aynı bağlamda, müşteri hizmetlerini arttırmak için daha fazla işçi alımını sağlamak ve işletmenin performansını arttırmak için gerekli olabilecek bir yazılıma yatırım yapmak da yöntemlerdir (Demirkaya, 2014: 32-33).

Planlar içerisinde yer alan harcamalar, genellikle yöneticiler tarafından belirlenir. Bütçenin son şekli, işletmelerin gerçek bir rekabet üstünlüğüne sahip olmalarına yönelik planlar olan stratejik planları da kapsamaktadır. Stratejik planlama, büyük ölçekte bir sermaye bütçelemesidir. Planlamacılar, tek tek proje temelli çalışmalar yapmak yerine, küçük projeleri bir araya getirerek bütünsel, tek bir proje üzerinde planlama faaliyeti gerçekleştirirler (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 86).

Akademik yazında plan ve bütçe kavramlarının bazen yakın ya da eş anlamlı olarak kullanıldığı görülür. Proforma finansal tabloları belirlemeye yönelik planlamada, planlama yapılan finansal tablo bölümü ile ilgili sayısal ifadelendirmeye bütçeleme denir (Kula, 2015: 41). Planlama, bütçeye oranla çok daha genel ve süre olarak genellikle 1 yıldan uzun bir dönemi kapsayan, kantitatif yönü zorunlu olarak sınırlı bir çalışmadır. Bütçe ise, işletmenin planlama faaliyetinin belirli bir bölümünü oluşturur. Ayrıca çok daha kısa süreli, ayrıntılı ve kantitatif bir çalışmadır (Aydın vd., 2014: 155-156). Finansal planlamanın en önemli paydası bütçeleme süreci aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir.

### Şekil 1. Bütçeleme Süreci



**Kaynak:** Türko, 1999: 197; Akgüç, 2010: 169; Aydın vd., 2014: 157

Nakit akım bütçesi; bir işletmenin temel bütçesidir. Bu bütçe firmada yalnız finansman ihtiyacını göstermekle kalmaz, aynı zamanda bu ihtiyacın da ne zaman ortaya çıkacağını da gösterir (Türko, 1999: 205).

### 2.1.1.3. Finansal Planlamanın Denetimi

İşletmelerde finansal denetim, planların uygulanmasını güvence altına alarak ve piyasa koşullarına göre gerekli değişiklikleri yaparak, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114). Finansal analizler yapılmak suretiyle saptanan işletme faaliyetlerinin karlılığını ve verimliliğini artırıcı önlemler ancak finansal denetim yoluyla sağlanabilmektedir. Denetim yapılabilmesi ve düzeltici önlemlerin alınabilmesi için öncelikle finansal planlamanın yapılması gerekmektedir (Özdemir, 1999:67; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114; Apak ve Demirel, 2010: 152). Bu nedenle, finansal denetimin temel araçları, tahmini tablolar ve bütçelerdir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114). Daha ayrıntılı bir ifadeyle, yıllık finansal raporlar, nakit ve yatırım bütçeleri ile tahmini bilanço ve gelir tablosu finans yöneticisinin denetimde kullanabileceği temel araçlardır (Archer ve D'ambrosio, 1972: 58-60'dan akt.: Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114). Bütçeler uygulamaya konulduktan sonra işletme faaliyetlerinde bir denetim aracı olarak kullanılırlar (Berk, 2000: 76).

Denetim kapsamında finansal planlamadaki amaçlar ile uygulamaya yönelik sonuçların bir karşılaştırılması sonucunda işletme faaliyetlerinin durumu hakkında gerekli bilgiler elde edilir (Berk, 2000: 76; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114; Özdemir, 1999:67). Bu bilgiler işletme için alınacak önlemlere temel oluşturur (Özdemir, 1999:67). Eğer gerçek sonuçlar ile bütçeler arasında önemli farklılıklar varsa, sapmanın nereden kaynaklandığı ve nasıl düzeltileceği araştırılır. Aksi halde finansal denetimin yapılması zorlaşır (Berk, 2000: 76; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114).

Finansal denetim, özellikle büyük ölçekli işletmelerde çok zor uygulanan hatta bazen uygulanamayan bir görevdir. Bunun nedeni, işletme amaçlarının gerçekleşmesi için planlanan faaliyetlerdeki değişimlerin, sürekli bir bilgi ölçümü ile periyodik olarak hazırlanan raporların, finans yöneticisine ulaşması zorunluluğudur. Bununla birlikte finansal denetimin küçük ölçekli işletmelerde de yeterli düzeyde yapılmamaktadır. Bunun nedeni ise, muhasebe verilerinin yetersizliği ve finansal

planlamaya gerekli önemin verilmemesidir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114). Finansal denetimin önemi nedeniyle işletmelerin bu görevi ifa etmemeleri yukarıda belirtilen unsurlar açısından son derece önemli bir durumdur. Bu sebeple işletmelerin geliştirilen teknikler ve uygulanan modelleri yakından takip ederek finansal yönetimleri açısından mevcut olan bu olumsuz durumu gidermeleri gerekmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 114-116).

### **2.1.2. Finansal Plan Türleri**

Finansal planları gruplandırmak kısa ve uzun vadeli finansman tahminleri, bütçeleme ve proforma tabloların oluşturulması açısından yararlıdır (Apak ve Demirel, 2010: 168). Finansal planlamaya konu işletme bütçelerinin hazırlanmasında esas alınan veriler ile bunların detaylandırılması yani kullanılması açısından hazırlanan bütçeleri; gelir bütçesi, gider bütçeleri, proje bütçesi, dönem bütçesi, program bütçeleri, faaliyet bütçeleri, sorumluluk bütçesi, statik bütçeler, karşılaştırmalı statik bütçeler, dinamik (esnek) bütçe, klasik bütçe, kısım bütçeleri, genel bütçeler, mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri olarak sınıflandırabiliriz (Çam, 2007: 22-26).

Finansal planlar, genel olarak "yapılış amacına" ve "kapsadığı zamana" göre iki ayrı grupta sınıflandırılmaktadır (Büker vd, 2011: 135).

#### **2.1.2.1. Amaçlarına Göre Finansal Planlar**

Yapılış amaçlarına göre finansal planlar normal finansal planlar ve olağanüstü finansal planlar olarak ikiye ayrılır (Büker vd., 2011: 135).

##### **2.1.2.1.1. Normal Finansal Planlar**

İşletmenin normal faaliyetlerini yürütebilmesi için yaptığı planlar, normal finansal planlardır. Normal finansal planlar, işletme faaliyetleri ile ilgili gelir ve giderlerin uyumlaştırılması amacıyla yapılabilir. Başka bir ifadeyle bu planlar, işletmenin fon giriş ve çıkışı arasındaki dengeyi sağlamaya olanak verir. Proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve nakit bütçesi normal finansal plan olarak kabul edilebilir (Yaslıdağ, 2012: 176; Özen, 2011: 77; Yüksel, 1973: 161-162'dan akt.: Poyraz, 2013: 108 - Ceylan ve Korkmaz, 2013: 108).



Normal bir finansal planın aşağıdaki bilgileri içermesi gerekmektedir (Büker vd., 2011: 136);

- İşletmenin kısa ve uzun sürede fon giriş ve çıkış dengesi, kaynaklarının önerisi
- Gelecek dönemlere ilişkin fon fazlalarının tespiti ve alternatif yatırım önerisi
- Kısa dönemde işletmenin nakit ödeme gücü ile nakit dengesinin zaman ve miktar açısından uyumu.

Firmalar normal finansal planları optimal bir şekilde hazırladıklarında, geleceğe ilişkin ekonomik verilerde değişiklik olmadığında, büyük sorunlarla karşılaşma olasılıkları azalır (Büker vd., 2011: 136).

#### **2.1.2.1.2. Olağanüstü Finansal Planlar**

Olağanüstü finansal planlar, finans yöneticilerinin günlük olağan faaliyetleri dışında kapasite artırımı, yenileme, modernizasyon ve yeni bir yatırım yapılması gibi amaçlarla hazırladıkları planlardır (Özen, 2011: 77; Büker vd., 2011: 136). Bu tür planlar önceden belirlenmiş tek bir amacı gerçekleştirmek için yapılır (Büker vd., 2011: 136). Bu sebeple yöneticiler sıklıkla normal finansal planlar hazırlarken, olağanüstü finansal planları çok ender hazırlamaktadırlar (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 108).

İşletmelerin birleşmesinde, kriz dönemlerinde işletmelerin finansal yapısını güçlendirerek krizden en uygun şekilde çıkmasında, yeni bir yatırım yapılmasında, yenileme yatırımlarında ve tasfiye işlemlerinde olağanüstü finansal planların yapılması gerekmektedir (Büker vd., 2011: 136). Bununla birlikte bu tür planlara en iyi örnek işletmelerin faaliyetleri boyunca sadece bir ya da birkaç kez hazırladıkları "yatırım planları" veya "fizibilite raporları" örnek gösterilebilir. Bu planlar ve raporlar genellikle ekonomik, teknik ve finansal olmak üzere üç ana bölümden oluşur (Yalıdağ, 2012: 176; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 108; Apak ve Demirel, 2010: 163).

#### **2.1.2.2. Zamana Göre Finansal Planlar**

Zaman bakımından finansal planları; kısa süreli, orta ve uzun süreli olmak üzere iki grupta sınıflamak mümkündür (Büker vd., 2011: 136). Planlama dönemi 1

yıldan daha kısaysa kısa dönemden, bir yıldan uzun ise orta ve uzun dönemden bahsedilir. Kısa vadeli planlar detaylı bir şekilde hazırlanırlar. Orta ve uzun vadeli planlar ise daha genel rakamlara dayanır (Okka, 2013: 182). Uzun vadeli finansal kararlar için proforma bilançolar kullanılırken, kısa vadeli finansal kararlar için nakit bütçeleri kullanılır (Ceylan ve Korkmaz, 2013; 89).

#### **2.1.2.2.1. Kısa Süreli Finansal Planlar**

İşletmenin günlük, haftalık, aylık faaliyetlerinden doğacak nakit giriş ve çıkışlarını önceden belirlemek amacıyla yapılan finansal planlardır. Bu tür planlara nakit bütçesi örnek gösterilebilir (Apak ve Demirel, 2010: 168; Büker vd., 2011: 136). İşçilik bütçesi, hammadde bütçesi ve satış bütçesi gibi bütçeler de kısa süreli planlama araçları olarak gösterilebilir (Özen, 2011: 77). Bu tür planların yapılması ile ortaya çıkabilecek nakit gereksinmesi önceden belirlenip, zamanında karşılanır. Ortaya çıkabilecek nakit fazlası içinde önceden alternatif yatırım alanı tespit edilir. Kısa süreli finansal planlarda nakit yönetimi temel amaçtır (Büker vd., 2011: 136).

#### **2.1.2.2.2. Orta ve Uzun Süreli Finansal Planlar**

Orta ve uzun süreli planlar, işletmenin orta ve uzun süre içerisinde izleyeceği stratejiler ve süre sonunda ulaşmayı istediği hedefler doğrultusunda yapılan finansal planlardır (Apak ve Demirel, 2010: 168; Büker vd., 2011: 136). Bu tür finansal planlar işletmenin diğer departmanlarının hazırladığı planların parasal olarak ifadesini içerir (Büker vd., 2011: 136-137). Finansal yöneticiler uzun süreli finansal planlar yaparken, uzun vadeli tahminler ve bütçelemeye başvururlar (Apak ve Demirel, 2010: 168). Bu bakımdan orta ve uzun vadeli planlamanın finansal boyutunu gösteren araçlar, proforma (tahmini) mali tablolarıdır. İşletmeler tahmini bilanço, tahmini gelir tablosu ve tahmini fon akım tabloları hazırlayarak hedeflerini sayısal biçimde ifade edebilir (Özen, 2011: 77). Zaman dilimi uzadıkça belirsizlik ve risk artacağından bu tür planların her zaman tam olarak uygulanması söz konusu olmayabilir. Orta ve uzun süreli amaçlar değişikliğe uğrayabileceğinden dolayı bu tür planlarda bazı durumlarda revize işlemleri yapmak söz konusu olabilir. (Büker vd., 2011: 137).

## **2.2. ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ**

İşletmelerin finansal yönetiminin ana işlevlerinden birisi alternatif yatırımlar arasından en etkin tercihlerin yapılarak, işletme için risk, maliyet ve toplam fayda

esasinda en uygun uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Bu sebeple, donen ve duran varlıklara ayrılacak fonların miktarının belirlenmesi fonların etkin biçimde kullanılması işlevi içinde düşünölmelidir. İşletmenin donen varlıklar için ayıracağı fonlar çalışma sermayesinin kapsamını ortaya çıkarır. Çalışma sermayesi tutarının iyi belirlenmesi ve yönetilmesi, işletme verimliliğinin ve kârlılığının artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Büker vd., 2011: 207). Tam tersi bir durum yani çalışma sermayesinin kötü yönetilmesi ise işletmenin yükümlölüklerini yerine getirememesine yol açar.

### **2.2.1. Çalışma Sermayesi Kavramı**

Çalışma sermayesi, işletmelerin günlük olağın faaliyetlerini yerine getirebilmek için gerekli olan nakit ve benzeri varlıklar ile hesap donemi içerisinde nakde çevrilebilecek varlıkları ifade etmektedir (Poyraz, 2013: 243; Ercan ve Ban, 2012: 275; Özçelik, 2011: 102). Daha yalın bir ifadeyle, işletme faaliyetlerinin sürdürölmesi amacıyla kullanılan ve kısa süre içerisinde paraya dönüşebilme özelliğine sahip varlıklara çalışma sermayesi denilir (Aksoy ve Yalçıner, 2005: 1; Büker vd., 2011: 208; Brigham ve Houston, 2014: 516). Bu bakımdan işletmenin donen varlıkları (nakit, menkul değler, alacaklar, stoklar, peşin ödenmiş giderler) alışma sermayesi olarak adlandırılır. Bu varlıkların özelliği, işletme faaliyetleri sırasında bir türden başka bir türe dönüşmeleridir. Bu döngüye faaliyet döngüsü, bu döngünün tamamlanması için geçen süreye ise nakde dönüşüm süresi adı verilir (Gürsoy, 2012: 345-346; Büker vd., 2011: 208).

Çalışma sermayesi sabit ve değışken olarak iki grupta toplanabilir. Çalışma sermayesinin sabit kısmını, normal stok miktarı yani satışlardaki dalgalanmalarla değışmeyen çalışma sermayesi oluşturur (Aydın vd., 2014:177). Çalışma sermayesinin değışken kısmı (geçici çalışma sermayesi), yıl içinde devamlı olarak ayrılan miktarın üstünde değışikliğe uğrayan miktarı ifade eder (Büker vd., 2011:215).

Çalışma sermayesi ile kısa süreli borçlar arasındaki farka, net işletme sermayesi adı verilir. Net işletme sermayesi pozitif ya da negatif değler alabilir. Donen varlıkların kısa süreli borçlardan fazla olması durumunda oluşan pozitif net işletme sermayesi, donen varlıkların uzun süreli kaynaklarla ( uzun vadeli borç + öz sermaye) fonlanan kısmını temsil eder. Negatif net işletme sermayesi (donen varlıklar < kısa süreli

borçlar olması hali) ise duran varlıkların kısa süreli kaynaklarla fonlanan kısmıdır (Gürsoy, 2012: 347).

### **2.2.2. Çalışma Sermayesi Yönetimi Kavramı**

Çalışma sermayesi, sermayenin bir bütün olarak ele alınarak yönetilmesi veya çalışma sermayesi kalemlerinin her biri ile ilgili farklı ve özel yöntemler kullanılması ile yönetilebilir. Buradan hareketle çalışma sermayesi yönetimi de, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli varlıklar ile bu varlıkların finansmanında kullanılan kaynaklara ilişkin politika ve teknikleri kapsamaktadır (Yaslıdağ, 2012: 46). Bu sebeple çalışma sermayesinin yönetimi, yalnızca dönen varlıkları oluşturan kalemlerin yönetimiyle değil, aynı zamanda, kısa vadeli yabancı kaynaklarla (cari, dönen borçlar) dönen varlıklar arasındaki ilişkilerin yönetimiyle de ilgilidir. Dolayısıyla da çalışma sermayesi yönetimi, çalışma sermayesi kavramından daha kapsamlıdır (Aydın vd., 2014: 177).

Çalışma sermayesi yönetiminin amacı; ortakların varlıklarını maksimize etmektir. Bu nedenle çalışma sermayesi politikası nakde ve pazarlanabilir menkul değerlere, alacaklara ve stoklara en uygun yatırımı ve bunların kısa vadeli ve karışık tipte finansmanı üzerinde durur (Okka, 2013: 227).

### **2.2.3. Çalışma Sermayesi Yönetiminin İşletme Açısından Önemi**

Bir işletmenin nakit giriş ve çıkışları arasında tam bir zaman uyumu sağlanabilse, nakit hareketleri kesinlikle tahmin edilebilse, satın alma, üretim, satış ve tahsilat eşzamanlı olarak gerçekleştirilebilse, işletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacı minimal düzeyde olacaktır. Böylelikle çalışma sermayesi yetersizliği ile ilgili finansal sorunlar işletmeler açısından çok hayati bir öneme sahip olmayacaktır. Ancak uygulamada bunların hiçbirisi gerçekleştirilemediği için işletmeler, önemli meblağlarda para ve stok bulundurma ve müşterilerinden alacaklı olacak şekilde vadeli satışlar yapmak gibi etkinliklerde bulunmaktadır. Bu durum çalışma (işletme) sermayesi kavramının sürekli ön planda olmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Akgüç, 2010: 216; Türko, 1999: 227).

Çalışma sermayesi, firmanın tam kapasiteyle çalışabilmesi, üretimini kesintisiz bir şekilde sürdürebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, nakit giriş ve çıkışları arasındaki uyumsuzluklarını giderebilmesi, yeterli düzeyde stok bulundurabilmesi, kâr

payının rahat bir şekilde dağıtılabilmesi, vadeli satışlarda müşterilere daha çok olanak tanıyarak rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskinin azaltılması, kredi değerliliğinin artırılması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşülmesinin önlenmesi, faaliyetlerini kârlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi açılarından büyük önem taşımaktadır (Akgüç, 2010: 201; Yaslıdağ, 2012: 45; Poyraz, 2013: 243-244,247-248; Çetin vd., 2006: 94; Apak ve Demirel, 2010: 210).

Bankalar ve kredili satış yapan satıcılar ile hisse senedi ve tahvile yatırım yapan birikim sahipleri, firmaların çalışma sermayesi durumunu analiz ederek işletmeyle olan bağlarını devam ettirmekte ya da sona erdirmektedirler. Optimal çalışma sermayesine sahip olmadığı için yükümlülüklerini karşılamakta zorlanan ya da gelecekte böyle bir duruma düşme ihtimali olan işletmelerin ticari itibarları ve kredi değerlilikleri düşerek, yeni kaynaklar bulma imkanları azalmaktadır (Akgüç, 2010: 202; Okka, 2013: 227). İşletmeler rakip firmaları da takip ederek, ekonominin gelecekteki durumunu tahmin ederek optimal çalışma sermayesi oluşturabilmek adına elastiki bir çalışma sermayesi politikası takip etmeleri gerekir. Aksi halde işletmenin risk değeri artar. Bu durumda da yatırımcılar ilgili işletmeden yatırımlarını çekerler ve yeterli düzeyde yeni yatırımcı bulunamaz. Bu durum pazara yansyarak, işletmelerin hisse değerlerini düşürerek zarar etmelerine neden olur (Okka, 2011: 86).

#### **2.2.4. Çalışma Sermayesi İhtiyacını Etkileyen Faktörler**

Her işletmenin ihtiyaç duyduğu işletme (çalışma) sermayesi tutarı birbirinden farklılık gösterir. İşletme sermayesi miktarı aynı zamanda işletmenin faaliyet konusuna, uygulanan kredi politikaları ve faiz oranlarına, üretilecek ve satılacak malların üretim sürelerine, işletmenin satış hacmi ve koşullarına, satışların mevsimlik olmasına, stok devir hızına, alacak devir hızına ve borç devir hızına göre farklılıklar göstermektedir (Yaslıdağ, 2012: 45).

Çalışma sermayesini etkileyen faktörleri; işletme ile ilgili faktörler ve işletme dışı faktörler olarak iki başlıkta ele almak mümkündür (Büker vd., 2011: 208; Yaslıdağ, 2012: 46).

***İşletme İle ilgili faktörler:*** Bir işletmede çalışma sermayesi ihtiyacı, işletmenin içinde bulunduğu koşullara, faaliyette bulunulan sektöre, işletmenin özelliklerine ve

kapasitesine göre farklılık göstermektedir. İşletmenin kendi özellikleriyle ilgili faktörler genel olarak şunlardır;

- İşletmenin çalışma konusu ve büyüklüğü (Büker vd., 2011: 209)
- Yönetim ve denetim sistemleri (Yaslıdağ, 2012: 46)
- Devir hızları (Büker vd., 2011: 209)
- Varlıkların likidite durumu (Büker vd., 2011: 211)
- Kasada tutulması gereken minimum nakit miktarı (Yaslıdağ, 2012: 46)
- Finans yöneticilerin tecrübeleri (Büker vd., 2011: 211)
- İşletme yöneticilerinin risk karşısındaki tutumları (Büker vd., 2011: 211)
- Büyüme politikaları (Büker vd., 2011: 211)
- Kâr dağıtım politikaları (Yaslıdağ, 2012: 46; Büker vd., 2011: 211)
- Satın alma ve satış koşulları (Büker vd., 2011: 210)
- Alacak politikaları (Yaslıdağ, 2012: 46)
- Stok politikaları (Büker vd., 2011: 210)
- Üretim süresi (Büker vd., 2011: 210)
- Üretim miktarı ve üretim maliyeti (Büker vd., 2011: 211)
- Amortisman oranları ve yöntemleri (Büker vd., 2011: 211)
- Satış gelirlerinin dalgalanma derecesi (Büker vd., 2011: 211)
- Satıcı kredilerinden yararlanma derecesi (Büker vd., 2011: 211).

***İşletme Dışı Faktörler:*** İşletmelerin kontrol edemedikleri fakat etkilendikleri çevre şartları çalışma sermayesi ihtiyacını etkilemektedir. Doğal afetler gibi olağanüstü durumlar dışında, çalışma sermayesi miktarını etkileyen bu işletme dışı faktörler şunlardır (Yaslıdağ, 2012: 46; Büker vd., 2011: 212-213);

- Makro ekonomik süreç
- Finans kurumlarının gelişmişlik düzeyi
- Teknolojik gelişmeler
- Entegrasyon
- İthalat koşulları
- Tüketici tercihleri
- Kur politikaları
- Vergi ve sosyal güvenlik uygulamaları

- Yatırım teşvik tedbirleri.

Finans yöneticileri yapacakları planlama ile firmaları için gerekli olan çalışma sermayesi seviyesini belirleyerek bu seviye üzerinden çalışmalarını sürdürmeleri gerekir. Yaşanan gelişmeler ve değişimlere uygun olarak ta periyodik olarak mevcut çalışma sermayelerini revize ederler. Firma açısından çalışma sermayesi seviyesi en uygun düzeyde tutulabilmesi, firma açısından en kârlı stratejinin de uygulanabildiğinin bir göstergesidir.

### 2.3. SERMAYE BÜTÇELEMESİ

Firmaların mevcut ürünlerini geliştirmek, yeni ürünler üretmek, üretim giderlerini azaltmak ve verimliliği artırmak, pazar payını genişletmek vb. sebeplerle bir yıldan daha uzun süreli nakit akışı sağlayacak varlıklara, tesislere yapılacak harcamalara "*yatırım harcamaları*" denir (Okka, 2013: 301). Yatırım (sermaye) bütçelemesi ise; yeni, kârlı, verimli yatırım projelerinin araştırılmasını; bir yatırım önerisinin kabul edilmesinin etkilerini tahmin edebilmek için teknik, pazarlama ve yönetime ilişkin tüm etmenlerin incelenmesini; her yatırım önerisinin kâr sağlama potansiyelini belirlemek için ekonomik analiz yapılmasını içeren çok yönlü bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Bierman ve Smidt, 1975: 4'den akt.: Akgüç, 2010: 318). Bir başka deyişle sermaye bütçelemesi; sermaye harcamalarının yapılması, sermaye varlıklarının oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimindeki toplam süreci ifade eder.

Sermaye bütçelemesi konusu, firmalar açısından finansal yönetim uygulamalarının son derece önemli bir yönünü oluşturur. Sermaye varlıkları uzun dönemli varlıklar olduğu için, sermaye bütçelemesi süresince hata yapılmamalıdır. Çünkü alınan kararların geri dönüşün işletmeler açısından alternatif maliyeti genellikle yüksek olmaktadır. Eğer firmalar bu süreçte hata yaparlarsa işletmelerin piyasa değeri bundan olumsuz etkilenecektir (Aydın vd., 2014: 261).

Sermaye bütçelemesine konu teşkil eden harcama tasarıları "proje" olarak tanımlanır. Sermaye bütçelemesi tekniklerinin amacı, söz konusu proje ya da projelerin kabul edilip edilmeyeceğini ya da aynı amaca hizmet eden birden fazla projeden hangisinin seçileceğidir (Gürsoy, 2012: 454).

### **2.3.1. Sermaye Bütçelemesinin Kapsamı**

İşletmelerin yatırımla ilgili alacakları kararlar ve gerçekleştirecekleri çalışmalar, işletmenin yatırım politikaları çerçevesinde şekillenecektir. Bir işletmenin yatırım politikası, üretim ile ilgili teknik çalışmaların yapılmasına ve yatırımın gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan fonların sağlanmasına ağırlık veren bir planlama sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda sermaye bütçelemesi olarak da nitelendirilir (Kırlı, 2011: 121).

Yatırım yapılacak projelerin seçilerek toplam yatırım bütçesinin belirlenmesine ilişkin faaliyetler genel olarak; proje fikirleri üretilmesi, alternatif proje seçeneklerinin araştırılması, bilgi toplanması, yatırım yapılacak projelerin seçilmesi, finansman kaynaklarının belirlenmesi, uygulama ve denetim gibi yönetsel aşamalardan oluşmaktadır (Gürsoy, 2012: 454). Daha öznel olarak sermaye bütçelemesinin kapsamı yani süreçleri aşağıdaki gibidir (Yaslıdağ, 2012: 178; Büker vd., 2011: 293-294);

- Yatırım harcaması için önerilerin oluşturulması,
- Her önerinin maliyetinin ve karşılığında sağlayacağı yararlarının tahmin edilmesi,
- Her öneri için risklerinin değerlendirilmesi,
- Öneriler arasında seçimlerin yapılması,
- Uygulamadan elde edilen sonuçlara göre yeniden değerlemenin yapılması,
- Son denetimlerin gerçekleştirilmesi.

### **2.3.2. Maddi Duran Varlıklara Yatırım Harcamalarının Firma Açısından Önemi**

Yatırımlar yapıldıkları dönemde işletme kârlılığını olumsuz etkiler ve birim maliyeti artırırlar. Ancak tamamlandıktan sonra nakit girişleri sağlamaya başlayınca bu kez işletme kârlılığının artmasını sağlarlar. Yatırımdan beklenen yararın sağlanabilmesi için, yatırım kararlarının rasyonel ve amaca uygun bir analize dayandırılması gerekir (Berk, 2000: 199).

Maddi duran varlıklara yapılacak yatırımların, başka bir deyişle sermaye harcama planlarının değerlendirilmesi, firmaların gelecekteki başarısı açısından



stratejik önem taşır (Akgüç, 2010: 319; Poyraz, 2013: 303). Çünkü sermaye bütçelemeleri önemli harcamalardır. İşletme açısından uzun bir dönemi kapsar. Satış tahminleri gerektiren, yüksek ya da düşük kapasiteye yol açarlar (Büker vd., 2011: 289-290). Buradan hareketle yatırım harcamalarının firma açısından önemini artıran, bu harcamalarla ilgili kararları stratejik hale getiren temel etmenler şöyle sıralanabilir;

- Duran varlıklar bir firmanın varlıkları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Maddi duran varlıkların aktif toplamına oranı sektörlere göre değişiklikler göstermekle birlikte bu oran, imalat sanayindeki işletmelerde (özellikle sermaye yoğun teknoloji kullanan alanlarda) %50'nin üzerinde olmaktadır. Hatta kamu hizmeti gören bazı işletmelerde bu oranın %80 olduğu görülmektedir (Akgüç, 2010: 319).
- Yatırım kararının alınması ile firmanın fonlarının oldukça uzun bir süre belirli bir alana bağlanmakta ve bu durum karar vericilerde bir ölçüde de olsa, karar alma esnekliğinin kaybolmasına neden olmaktadır (Poyraz, 2013: 303; Akgüç, 2010: 319). Fonların uzunca bir süre belirli bir alana ayrılması, gelecekte meydana gelebilecek olayların tutsağı haline gelmeye sebep olmaktadır (Akgüç, 2010: 319). Yatırım kararları uzun bir dönemi kapsadığı için bir harcama yapıldıktan sonra hemen geri dönmek mümkün olmaz (Büker vd., 2011: 289). Yatırım kararının uygulamaya konulmasından sonra vazgeçme maliyetleri çok yüksektir (Poyraz, 2013: 303; Büker vd., 2011: 289).
- Maddi duran varlıklar üretim sürecinde bir girdi olarak kullanıldığı için, duran varlıklara yapılacak yatırımlar, esas itibarıyla gelecek dönemlerle ilgili satış tahminlerine bağlıdır. Bu nedenle satış tahminlerinde yapılan hatalar, söz konusu varlıklara aşırı veya noksan yatırım yapılması sonucunu doğurur (Akgüç, 2010: 319). Gereğinden büyük yatırımlar atıl kapasite nedeniyle yüksek maliyetlere neden olurken; gereğinden küçük yatırımlar da işletmenin rekabet şansını azaltarak, pazar payını arttırabilme olanağını azaltır (Poyraz, 2013: 303).
- Maddi duran varlıklara yapılacak yatırımın tutarı kadar, yatırımın zamanlaması da önemli bir sorundur. Zamanlamada yapılabilecek hatalar da

firma için atıl kapasite problemlerine ve rekabet gücünün zayıflamasına neden olabilir (Akgüç, 2010: 320).

- Maddi duran varlıklara yapılacak yatırımlar genellikle büyük tutarlara ulaştığından finansman kaynaklarının sağlanması otomatik bir şekilde, yatırımla eş zamanlı olmamaktadır. Büyük yatırım programlarının gerçekleştirilmesini öngören bir firmanın, finansman kaynaklarını ihtiyaç anında sağlayabilmesi için, çok önceden gerekli önlemleri alması ve girişimlerde bulunması gerekmektedir (Akgüç, 2010: 320).
- Sermaye (yatırım) bütçeleri gelecek dönemlerde nakit bütçesini etkilemekte, satış ve buna bağlı olarak üretim bütçelerinden de etkilenmektedir. Bu nedenle yatırım bütçeleri, bütçeleme süreci ile birleştirilmelidir (Akgüç, 2010: 321).

İşletme yöneticileri yatırım kararlarının firmalar açısından taşıdığı yaşamsal önemin farkında olmalarından dolayı, genellikle bu tür kararları tek başlarına almak yerine, firmalardaki en yetkili organ olan yönetim kurulunun onayı ile almaktadır (Akgüç, 2010: 320). Bu durum bir yandan yanlışlığı yani hata payını en aza indirirken, diğer taraftan da hesap verebilirliği arttırmaktadır.

### **2.3.3. Yatırım Amaçları ve Türleri**

İşletmeler herhangi bir konuda bir yatırım yapıyorsa, bunun mutlaka belirlenmiş bir veya birden çok amacı vardır. Çünkü yatırım yapmak, işletmeye ek maliyetler getirir. Bu nedenle de amaçsızca gerçekleştirilmez. İşletmeler genellikle yatırımlarını aşağıdaki amaçlarını gerçekleştirmek için yapmaktadırlar (Büker vd., 2011: 289);

- Yeni bir ürün veya yeni bir ürün dizisi eklemek için,
- Yeni bir üretim, dağıtım veya hizmetin etkinliğini artırmak için,
- Mevcut üretilmekte olan ürünlere artan talebi karşılamak için,
- Eskiyen ve modası geçen üretim, dağıtım ve hizmet tesislerini yenilemek için,
- Daha etkin tesisler kurarak, üretim, dağıtım ve hizmet tesislerini yenilemek için,

- Yeni ürünler, işlemler veya hizmetler için, araştırma ve geliştirme çalışmaları için,
- Çalışma koşullarını geliştirmek ve çalışanların moralini güçlendirmek için,
- Kamu örgütlerinin, halkın sağlığını ve refahını korumak amacıyla koyduğu kurallara uymak için.

İşletmelerin yatırım yapma amaçlarının yanı sıra yaptığı yatırımın nedeni yani yapılan yatırımın türü de önemlidir. Amaç ve nedeni yapılacak yatırım türünü ortaya koyar. Buradan hareketle işletmeler açısından sermaye harcamaları veya yatırımlar farklı nedenlerle yapılabilir. Bu nedenler yani yatırım türleri genel olarak şunlardır;

- **Brüt ve net yatırım:** Bir dönem içinde üretilen ya da ithal edilen mal ve hizmetlerin tüketilmeyen veya ihraç edilmeyerek, gelecek döneme aktarılan kısmına brüt yatırım (gayri safi yatırım) denir. Net yatırım ise brüt yatırımdan aşınma ve yıpranma payları çıkarıldıktan sonra geriye kalan kısımdır (Aşikoğlu vd., 2011: 4; Çonkar ve Özdemir, 2009: 18).
- **Mali ve reel yatırımlar:** Mali yatırım sermayenin mal ve hizmet üretimi dışında kazanç elde etmek amacıyla başka alanlara bağlanmasıdır. Buna karşılık olarak reel yatırımlar, kaynakların mal ve hizmet üretimi yapacak tesisler oluşturmak amacıyla kullanılması biçimindeki yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 18).
- **Sabit sermaye ve stok yatırımları:** Reel sermayenin artırılması sabit sermaye yatırımı iken; mamul, yarı mamul ve hammaddeye yapılan yatırımlar da stok yatırımları olarak adlandırılır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 18).
- **Tamamen yeni yatırımlar:** Bir işletmeye ilişkin tesislerin ilk kuruluşunda yapılan yatırım harcamalarını ifade eder (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Büker vd., 2011: 291; Aşikoğlu vd., 2011: 12).
- **Genişletme yatırımları:** Mevcut bir tesisin kapasitesini artırmak veya yeni bir üretim veya hizmet potansiyeli ilave etmek amacıyla yapılan yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Akgüç, 2010: 323; Aydın vd., 2014: 262; Büker vd., 2011: 291; Aşikoğlu vd., 2011: 12). Bu tür yatırımlar, tesislerin genişletilmesini ve satışların artma olasılığına karşı yeni pazarların

ele geçirilmesi için yapılır. Kapasitenin artırılması ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı ile maliyetlerin düşürülmesi ve ürün geliştirilmesi olanaklı hale gelir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 274). Bu tür harcamalar firmaların dinamik büyümelerine imkan sağlayacak niteliktedir (Akgüç, 2010: 323).

- **Yenileme yatırımları:** Mevcut ve işleyen mal ve hizmet üretimine yönelik tesislerde üretimin devamı açısından tamir, bakım ve her türlü onarıma rağmen eskimiş ve çalışmaz hale gelmiş ana ve yardımcı makine teçhizatı ve tesisatının, teknik veya ekonomik ömürlerini tamamlamış olmaları nedeniyle aynı nitelikteki yeni makine ve teçhizatlarıyla değiştirilmesi için yapılan harcamalardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Aydın vd., 2014: 262).
- **Modernizasyon yatırımları:** İşleyen bir tesisteki mevcut üretim araçlarının teknolojik gelişme sonucu demode olması ve kullanımlarının ekonomik olmaktan çıkması sonucu kısmen veya tamamen modern olanlar ile değiştirilmesine yönelik yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Aşıkoğlu vd., 2011: 14). İşletmeler bu tür yatırımları genel olarak daha çok maliyet tasarrufu sağlamak ve üretim kalitesini yükseltmek için gerçekleştirir (Aydın vd., 2014: 262; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 274; Akgüç, 2010: 323; Aşıkoğlu vd., 2011: 14-15; Büker vd., 2011: 292). Modernizasyon yatırımlarını bazı durumlarda yenileme yatırımlarından ayırt etmek oldukça zordur. Yenileme yatırımlarında amaç mevcut üretim kapasitesini sürdürmek olduğu halde, modernizasyon yatırımlarında amaç, maliyet tasarrufu sağlamak veya üretim kalitesini yükseltmektir (Akgüç, 2010: 323; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 274).
- **Tamamlama yatırımları:** Kapasite artırmaya yönelik olmayıp, tesisin eksik kalmış kısımlarının tamamlanması amacıyla yapılan yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Aşıkoğlu vd., 2011: 13). Bir yatırımın yapılması, öncelikle bir diğerinin yapılmasını gerektiriyorsa ya da bir yatırım kararı, diğer bir yatırımdan beklenen faydayı arttırıyor veya diğer yatırımdan beklenen faydanın aynı kalması koşuluyla maliyetleri azaltıyorsa, bu tür

yatırımlar tamamlayıcı yatırımlar olarak ifade edilir (Aydın vd., 2014: 264; Akgüç, 2010: 325).

- **İkame yatırımları:** Bir yatırımın yapılması, diğer bir yatırımın sağlayacağı faydayı azaltıyor ya da sağlanacak fayda aynı kalırken, maliyetleri arttırıyorsa, bu durumda ikinci yatırım, diğer yatırımın ikamesi olarak ifade edilir (Aydın vd., 2014: 264; Akgüç, 2010: 326).
- **Alternatif yatırımlar:** Bir yatırımın yapılması teknik olarak diğer bir yatırımın yapılmasını engelliyorsa ya da her iki yatırımın aynı işlevi yerine getireceği biliniyorsa bu tür yatırımlara alternatif yatırımlar adı verilir. Alternatif yatırımların birisi kabul edildiğinde, diğeri ya da diğeri reddedilmiş olur (Aydın vd., 2014: 264; Akgüç, 2010: 326). Alternatif yatırımlar, ikame yatırımlarının aşırı uç halidir (Akgüç, 2010: 326).
- **Darboğaz giderme yatırımları:** İşletmenin üretime başladıktan sonra kapasitesinin etkin biçimde kullanılmasını engelleyen darboğazları gidermek ve böylece kurulu kapasiteden tam anlamıyla yararlanabilmek amacıyla yapılan yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 19; Büker vd., 2011: 292; Aşıkoğlu vd., 2011: 14).
- **Kalite düzeltme yatırımları:** Üretilen malların kalitesini yükselterek, pazar payını muhafaza etmek ya da arttırmak için, mamulün kalitesini yükseltici etki yapacak AR-GE ağırlıklı yatırımlardır (Büker vd., 2011: 292; Aşıkoğlu vd., 2011: 14).
- **Entegrasyon yatırımları:** İşletmelerin üretim konusu olan mallarının hammaddelerini kendileri üretmek ya da ürettiği malları daha etkin olarak pazarlamak için yaptıkları yatırımlar "*yatay entegrasyon yatırımları*" içerisinde yer alır. İşletmelerin diğer işletmeler ile birleşmeleri sonucunda kapasite arttırıcı yatırımları ise "*dikey entegrasyon yatırımları*" olarak adlandırılır (Büker vd., 2011: 292; Aşıkoğlu vd., 2011: 14-15). Tamamen farklı sektörlerde yer alan işletmeler arasında gerçekleştirilen entegrasyon yatırımlarına ise "*karma entegrasyon yatırımları*" adı verilmektedir (Aşıkoğlu vd., 2011: 15).

Yatırım türleri elbette ki bunlarla sınırlı değildir ve sayı olarak arttırılabilir. Örneğin bir tesisin tamamının ya da bir kısmının belirli bir süre için kullanım hakkına

sahip olunmasıyla gerçekleşen yatırımlara finansal kiralama yatırımları adı verilir. Mevcut bir işletmenin kentleşme etkisi içerisinde kurulu yerinden ayrılarak, organize sanayi bölgesi gibi alanlara taşınarak, faaliyetlerine burada devam etmesiyle ilgili olarak gerçekleştirilen yatırımlara nakil yatırımları denir (Büker vd., 2011: 293; Aşıkoğlu vd., 2011: 15-16). Atıkların arıtılması, havalandırma, işyerlerinde çalışma güvenliğinin sağlanması gibi konularda yapılan harcamalara da yasal zorunluluk gereği yapılan yatırımlar adı verilir. İşletmeler ayrıca kâr amacına ilaveten prestij, çevre koruma, toplumsal katkı ve sosyal yardım gibi amaçlarla da yatırım yapabilirler (Okka, 2011: 115; Okka, 2013: 305). Dolayısıyla işletmelerin yapabileceği yatırımların tür olarak bir sayı sınırı bulunmamaktadır.

Sabit varlık yatırımları, diğer yatırım projeleri üzerine etkilerine göre, ekonomik olarak bağımsız yatırımlar ve ekonomik olarak bağımlı yatırımlar olarak da sınıflandırmaya tabi tutulabilir (Aydın vd., 2014: 262). Buna göre;

- **Bağımlı yatırımlar:** Bir yatırım projesinin nakit akışları, diğer yatırım projelerinin kabul veya red edilmesinden etkileniyorsa, bu yatırım projesi bağımlı yatırım olarak adlandırılır (Aydın vd., 2014: 262; Akgüç, 2010: 325;). Örneğin tamamlayıcı yatırımlar, ikame yatırımları ve alternatif yatırımlar bu grupta değerlendirilir (Aydın vd., 2014: 263; Akgüç, 2010: 325; Ercan ve Ban, 2012: 142).
- **Bağımsız yatırımlar:** Herhangi bir ekonomik faktörün etkilenmesine bağlı olmadan yapılan yatırımlardır (Çonkar ve Özdemir, 2009: 18). Yani bir yatırım projesinin nakit akışları, diğer yatırım projelerinin kabul veya red edilmesinden etkilenmiyorsa, bu yatırım projesi bağımsız yatırım olarak adlandırılır (Aydın vd., 2014: 262; Akgüç, 2010: 325; Okka, 2013: 303; Brigham ve Houston, 2014: 372).

#### 2.4. FİNANSMAN KAYNAKLARI

Yıllık satış rakamları milyarlarca doları bulan olgunlaşmış bir işletme bile, kendi alanında gücünü koruyabilmek için sürekli finanse edilmeye ihtiyaç duyar (Luecke, 2008: 99). Dolayısıyla işletmeler faaliyetleri boyunca gereksinim duydukları fonları öz kaynaklarından ve yabancı finansman kaynaklarından temin ederek, sermaye yapılarını optimum seviyede tutarlar. Başarılı bir finansal yönetim için de

özellikle çalışma sermayesi unsurlarının yönetiminde etkinlik sağlayarak, değişen ekonomik şartlara göre finansal yönetim politikalarını revize ederler.

İşletmelerin sahip oldukları varlıklar, işletme bilançosunun aktifinde yer alırken, bu varlıkların kaynakları da işletme bilançosunun pasifinde yer almaktadır. İşletmenin kaynakları iki şekilde sınıflandırılır. Bunlardan birincisi "*sahiplik durumuna göre*" işletme kaynakları; "*öz kaynaklar*" ve "*yabancı kaynaklar*" olarak iki gruba ayrılır. Öz kaynaklar; işletme sahip ve ortaklarının yatırmış olduğu işletmenin kendi kaynaklarıdır. Yabancı kaynaklar ise; işletmenin belirli bir süre sonra ödemek üzere üçüncü kişilerden ödünç olarak temin ettiği kaynaklardır. İkinci tasnif de "*vadesine göre*" işletme kaynakları; "*kısa vadeli*", "*orta vadeli*" ve "*uzun vadeli*" olmak üzere üç gruba ayrılır (Aydın vd., 2014: 193).

Vadesi bir yıla kadar olan borçlar kısa vadeli finansman kaynakları olarak ifade edilir. Kısa vadeli finansman kaynakları genellikle çalışma sermayesinin finansmanında kullanılır. Vade süresi kimi kaynaklarda<sup>2</sup> 1 ile 5 yıl arasında, kimi kaynaklarda<sup>3</sup> ise 1 ile 10 yıl arasında olan fonlara da orta vadeli finansman kaynakları adı verilir. Orta vadeli finansman kaynakları çalışma sermayesi finansmanında kullanılabileceği gibi genellikle işletmenin sabit varlıklarının finansmanında kullanılır. Orta vade süresinden daha fazla süre içeren fonlar ise uzun vadeli finansman kaynakları olarak tasnif edilir (Büker vd., 2011: 347; Akgüç, 2010: 598).

İşletmeler, optimal sermaye yapısına ulaşmak isterken sahip oldukları finansman kaynaklarının vade dağılımını göz önüne almak zorundadırlar (Poyraz, 2013:349). Bununla birlikte finans yöneticisi, işletmenin sermaye yapısı içinde optimum "*yabancı kaynak / öz sermaye*" oranının saptanmasının yanı sıra finansman kaynaklarının vade dağılımında da optimum sonucu verecek birleşimi sağlamak durumundadır (Akgüç, 2010: 525). Buradan hareketle gereksiz bilgi tekrarına yol açmamak adına, çalışmamızda işletmelerin finansal kaynakları vadelerine göre tasnif edilerek kısaca açıklanacaktır.

---

2 Örneğin; Aydın vd., 2014: 193; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 145.

3 Örneğin; Akgüç, 2010: 597.

### 2.4.1. Kısa Vadeli Finansman Kaynakları

Kısa vadeli fonlar, işletmelerin, en fazla bir yıl sonra geri ödemek amacıyla kullandıkları borçları ifade etmektedir (Akgüç, 2010: 525; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 123). İşletmeler ihtiyaç duydukları kısa vadeli fonları (borçları) para piyasasından temin edebilmektedirler. Firmalar kuruluş ve faaliyet dönemlerinde birçok kez ek fona ihtiyaç duyarlar. Örneğin işletme üretim ve satış faaliyetlerinin yılın belirli dönemlerinde artış göstermesi, dönen varlık unsurlarına ek yatırım yapılması ihtiyacını ortaya koyar. Bu ve benzeri durumlar için ortaya çıkan ek kaynak gereksinimi kısa vadeli kaynaklarla karşılanır. Kaynaklar için yapılacak geri ödeme de dönen varlıkların nakde dönüşümüyle elde edilen kaynaktan sağlanır (Aksoy ve Yalçiner, 2008: 239; Büker vd., 2011: 350).

Kısa vadeli (sürelili) finansman kaynaklarının işletme açısından avantajlı yönleri genel olarak şunlardır (Büker vd., 2011: 378);

- Kısa vadeli finansman kaynakları işletmelerin net çalışma sermayelerini artırır.
- İşletmelerin faaliyetlerini genişletmelerine, hammadde satın almalarına, bunları işlemelerine ve mamul maddeleri pazarlayıncaya kadar gerekli olan finansman ihtiyaçlarını karşılamalarına imkan verir.
- Acil fon ihtiyacının sağlanması nedeniyle, ilgili işletmenin kredili satış yapma imkanları ortaya çıkar.
- Kısa vadeli finansman kaynaklarının maliyeti, uzun süreli fon kaynaklarının maliyetine göre genellikle daha düşüktür.
- Kısa vadeli krediler ile gerekli koşulların mevcut olması halinde, işletmeler özsermaye kârlılığını arttırmaları sağlanabilir.
- Kısa vadeli finansman ile ilgili işlemler uygulamada diğer finansman türlerine göre daha esnektir.
- Kısa vadeli finansal kaynaklar bir nevi kendiliğinden ödenen fonlardır. Firmalar stoklarını nakde çevirerek ya da alacaklarını tahsil ederek bu kredilerin geri ödenmesi için gerekli fonları çalışma döneminde elde edebilmektedir.



Kısa vadeli finansman kaynaklarının işletme açısından dezavantajlı yönleri de genel olarak şunlardır (Büker vd., 2011: 378-379);

- İşletme sırlarının bankalar tarafından öğrenilmesi söz konusu olacaktır.
- Alınan kredinin yerinde ve zamanında uygun kârlılığı sağlayacak şekilde kullanılmaması söz konusu olabilir.
- İşletmeler kısa süreli ödeme gücünde yetersiz kalması söz konusu olabilir. Bu durumda gecikme bedeli ve prestij kaybı gibi olumsuz durumlar ve ek maliyetler ortaya çıkacaktır.
- Kısa vadeli finansal kaynakların, özsermaye kârlılığının düşürebilmesi söz konusudur.
- Kısa süreli finansla kaynakların maliyeti orta ve uzun vadeli finansal kaynaklara göre genellikle daha düşüktür. Ancak başta ticari banka kredileri olmak üzere, talep edilen teminatın yapısı ve kredi koşulları bu kredilerin maliyetini yükseltebilir.
- Kısa vadeli finansal kaynakların elde edilmesi kolay olduğu için gereğinden fazla bu kaynakların kullanılması söz konusu olabilir. Bu durumda ilgili işletmenin fazladan sermaye maliyetine katlanması söz konusu olacaktır.
- Özkaynaklardan sağlanan fonların geri ödemesi söz konusu değilken, kısa vadeli finansman kaynaklarının bir geri ödeme süresi vardır ve bu süreler kısa vadeli. Ödeme zamanının iyi hesaplanamaması ya da fon akışında beklenmedik bir olumsuz durumun ortaya çıkması mevcut ödemeleri aksatarak işletmeye gecikme bedeli ve icra masrafı gibi ek maliyetler yükleyerek, prestij (itibar) kaybının yaşanmasına neden olabilecektir.

Firmalar, ihtiyaç duydukları finansmanı muhtelif kaynaklardan gerçekleştirebilirler. Özellikle kısa vadeli finansal kaynakların, orta ve uzun vadeli kaynaklara nazaran temininin çok daha kolay olması alternatifler arasında seçim yapmanın önemini daha çok ön plana çıkartmaktadır. Elbette ki alternatifler arasında rasyonel bir seçim yapılabilmesi için, bu alternatif finansal kaynaklara ait bazı verilerin biliniyor olması gerekir.

Kısa vadeli finansman kaynakları arasında seçim yapılırken göz önünde tutulması gereken temel etmenler şunlardır (Akgüç, 2010: 595);

- Kaynağın sağlanabilme olanağı
- Kaynağın maliyeti
- Doğurduğu likidite riski
- Gerektiğinde yenilenebilme olanağı
- Firmanın yönetiminde, faaliyetin yürütülmesinde bağımsızlığını sınırlayıp, sınırlamadığı
- Firmanın fon gereksinimine göre ayarlanabilme esnekliği.

#### 2.4.1.1. Kısa Vadeli Finansman Türleri

Kısa vadeli finansman türleri genel olarak; "*kısa vadeli satıcı kredileri*", "*kısa vadeli banka kredileri*", "*finansman bonoları*" ve "*factoring*" olarak dört temel türe ayrılır. Ancak ifade etmek gerekir ki kısa vadeli finansman kaynakları sadece bu türlerle sınırlı değildir. Örneğin "*takas*", "*kliring*", "*dengeleme alımları*", "*geri/karşı satın alma anlaşmaları*", "*teşvik fonlarından sağlanan krediler*", "*menkulleştirme*", "*avans*", "*depozito ve teminatlar*" ile "*ithalat ve ihracat finansmanları*" gibi başka kısa vadeli finansman türleri de bulunmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 130-144; Akgüç, 2010: 580). Ancak çalışmamızın kapsamı da dikkate alınarak uygulamadaki önemi ölçüsünde diğerleri hakkında detaylı bilgi verilmeden, temel kısa vadeli finansal kaynakların açıklanmasıyla yetinilecektir.

##### 2.4.1.1.1. Kısa Vadeli Satıcı Kredileri

Literatürde "ticari krediler" olarak ta ifade edilen satıcı kredileri; satıcı tarafından müşterilere verilen mal ya da hizmetlerin karşılığı olan tutarın, peşin olarak tahsil edilmesi yerine, öngörülen belirli bir ödeme süresi sonunda tahsil edilmesidir (Poyraz, 2013: 351-352; Aydın vd., 2014: 194).

Satıcı kredileri birçok firma tarafından sıkça kullanılan, sağlanması kolay ve formalitesi az bir finansman yoludur. Özellikle kredibilitesi düşük, bankalarca fazla tanınmayan veya gerekli kredi koşullarını sağlayamayan işletmeler satıcı kredilerini tercih etmektedirler (Türko, 1999: 545). Satıcı kredilerinin maliyeti işletmelerin iskontodan yararlanamamakla, iskontodan vazgeçip vadeli ödemeyi kabul etmesiyle katlanmış olduğu tutardır. Satıcı kredilerinin avantajından yararlanabilmek için, vazgeçilen nakit iskontosunun, vadeli ödemeyle elde edilecek faydadan düşük olması gerekir (Aksoy ve Yalçın, 2008: 24).

Firmalar genellikle diğer firmalardan malları kredili olarak alırlar ve bu krediler ticari borçlar olarak muhasebe kayıtlarına geçer. Cari borçların ortalama %40-60 arasındaki bir oranını ticari borçlar oluşturur. Bankalardan kredi almakta zorlanan firmalarda bu oran daha da yüksektir (Okka, 2013: 536). Satıcı kredilerinin vadesi alıcı ve satıcı işletmelerin içinde buldukları sektörün yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Kısa vadeli satıcı kredileri ile genellikle işletmelerin stokları finanse edilir (Aydın vd., 2014: 194).

Satıcı kredilerinin koşullarını özellikle de vadesini etkileyen etmenler şunlardır (Akgüç, 2010: 528-529; Aydın vd., 2014: 194-195; Büker vd., 2011: 352);

- Malın ekonomik niteliği,
- Satıcının mali gücü ve kredili satış politikaları
- Alıcının mali gücü ve kredili satın alma politikası
- Arz talep dengesi
- Krediye konu mal ve hizmetlerin fiyatlarının genel seviyesi
- Piyasadaki ekonomik yapı ve rekabet şekli,
- İşkolunda yerleşmiş olan gelenekler
- Kredinin maliyeti ve ortalama geri dönme süresi
- Erken ödeme iskontosu.

Satıcı kredileri ile finansmanın avantajları genel olarak şunlardır;

- Normal ticari faaliyet esnasında ek bir çaba harcanmasına ihtiyaç duyulmadan kendiliğinden oluşan kaynaklardır (Büker vd., 2011: 354).
- İşletmeler için oldukça önemli bir finansal kaynaktır ve uygulamada sıkça karşılaşılr. Özellikle kredi değerliliği çok yüksek olmayan ve diğer kaynaklardan yeterli fon sağlayamayan KOBİ'ler için çok önemli bir finansal kaynaktır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 125; Büker vd., 2011: 354).
- Kullanıma hazır bir fon kaynağıdır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 125).
- Esnektirler. İşletmeler bu tür krediden ihtiyaç duydukları sürece yararlanırlar (Akgüç, 2010: 530; Aydın vd., 2014: 196).
- Ekonomik bunalım ve satış güçlüğü yaşanan dönemlerde yenilenmesi ya da sürelerinin (vadelerinin) uzatılması diğer finansal kaynaklara göre daha kolaydır (Akgüç, 2010: 533).

- Satıcı kredisi kullanımı için müşteri işletmenin varlıklarını rehin ya da ipotek ettirmesi gerekmez (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 125).
- Formalitesi azdır (Aydın vd., 2014: 196; Akgüç, 2010: 530). Kullanımı için satıcıyla yazılı bir anlaşma yapmaya gerek yoktur (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 125).
- Diğer finansal kaynaklara göre maliyet avantajına sahiptir (Aydın vd., 2014: 196; Akgüç, 2010: 530).
- Özellikle piyasaya yeni giren üretici işletmelerin kredili satış imkanı tanınması, müşteri işletmelere sağladığı yukarıda imkanların (avantajların) yanı sıra, kredili satış yapan işletmenin piyasada daha hızlı tanınmasına ve satış oranını arttırmasına neden olmaktadır (Büker vd., 2011: 355).

Satıcı kredileri ile finansmanın dezavantajları da genel olarak şunlardır;

- Bazı durumlarda katlanılan alternatif maliyeti (iskontodan yararlanamama durumu), satıcı kredisiyle elde edilen toplam faydadan daha fazla olabilir. Özellikle peşin alım halinde yapılacak büyük oranlı iskontolardan yararlanabilmek için finansal kurumlardan borçlanma yoluyla kaynak temin etmek, satıcı kredisinden daha avantajlı olabilir (Akgüç, 2010: 533; Büker vd., 2011: 355).
- Bazı durumlarda satıcı firmalar, müşterilerine satıcı kredisi imkanı tanırken beraberinde hesap açma, alacakları izleme, tahsil giderleri, şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıklar, bazı komisyon ve faiz ödemeleri gibi kalemlerden oluşan gizli bir finansman gideri de yükleyebilir. Bu durum satıcı kredisinden yararlanan işletme için ek maliyetlere katlanılmasına neden olmaktadır (Akgüç, 2010: 533).
- Bazı durumlarda kredili satış yapılması, peşin ödeme iskontosundan yararlanamamanın yanı sıra mal ya da hizmetin normal satış fiyatının üzerinde satıl alınmasına neden olabilir (Akgüç, 2010: 533).
- Kredilerinin vadesinde ödenmemesi, vade farkı ödenmesine yani ek maliyetlere katlanılmasına neden olabilir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 125).
- Satıcı kredilerinin aşırı derecede kullanılması halinde bazı satıcılar, bu durumu artan bir risk olarak görüp, alıcı işletmeye olan kredili satışlarını

azaltma ya da tamamen durdurma kararı alabilirler. Bu durum alıcı işletmenin mal ya da hizmet tedarikinde sorun yaşamasına neden olur (Büker vd., 2011: 355; Akgüç, 2010: 533).

#### **2.4.1.1.2. Kısa Vadeli Banka Kredileri**

Ticaret bankaları her ülkede finans kesiminin en önemli kuruluşları olup, işletmelerin kısa ve orta süreli fon ihtiyacını karşılarlar (Gürsoy, 2012: 372). Kısa Vadeli Banka Kredileri, bankalardan kullanılan en çok bir yıl vadeli kredileri kapsamaktadır. Bu kredilerden bir mal veya sabit varlığın satın almasında faydalanılmış ise söz konusu kredinin faiz, vergi ve komisyon masraflarının malın veya sabit varlığın maliyetine eklenmesi gerekmektedir (Poyraz, 2013: 359). Kredinin işletmeye olan maliyeti, kullanılan kredinin tutarıyla ilişkilidir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 126).

Ticari kredilerde risk sadece kredi alan işletmelerle sınırlı değildir. Bankalar da kredi açtıklarında, risk üstlendikleri için müşterilerinden alacaklarına karşılık teminat isteyebilirler. Bankaların istedikleri teminatlar genellikle altın, döviz, menkul kıymet ve gayrimenkul ipoteği gibi maddi teminatlardır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 126).

Kısa vadeli banka kredilerinin diğer finansman kaynaklarına nazaran dezavantajlı olarak görülen yönleri genel olarak şunlardır (Akgüç, 2010: 536-541);

- Banka kredilerin tüm işletmeler değil, ancak belirli niteliklere (*uzun süre faaliyette olan, faaliyetlerini kâr ile sonuçlandıran, likidite riski düşük olan, teminat gösterebileceği varlıkları olan, borç ödeme ahlakına sahip olan, vd.*) sahip firmalar yararlanabilir. Dolayısıyla kullanımını ve erişebilirliği çok kolay değildir.
- Banka kredilerinin kullanılabilmesi için genellikle güvence (teminat) istenilmesi. Banka kredilerinin genellikle teminatlı olması; kredi maliyetlerini arttıran, işletmenin varlıkları üzerindeki kullanım yetkisini sınırlandıran ve yeni krediler bulabilme olanaklarını kısıtlayan bir etkiye sahiptir.
- Banka kredilerinin verilmesinde bankanın mevduat açma zorunluluğu getirilmesi, muhtelif hizmet komisyonlarının alınması ve ek faiz oranlarının

getirilmesi gibi bazı hallerde ek maliyetlerin ortaya çıkartılmasıyla, toplam finansman maliyeti yükseltilebilir.

- Bankalar tahakkuk ettirdikleri faizlerin belirli bir bölümünü Merkez Bankası Kaynak Kullanım Destekleme Fonuna yatırması zorunluluğu olduğu için bu fona yatırılan faiz farkları da kredi maliyetlerini yükseltmektedir.
- İşletmeler tarafından bankaya ödenen kredi tutarları üzerinden Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (Gider Vergisi) tahakkuk ettirilmektedir. Dolaylı vergi olan BSMV'nin nihai yükü müşteri işletmeye yansıtılmaktadır. Yani krediyi alan işletme tarafından ödenerek ek bir maliyetin ortaya çıkmasına neden olunmaktadır.
- Kredi tutarlarının zamanında ödenmemesi, gecikme faizi gibi ek bedellerin ödenmesine neden olmaktadır. Ayrıca zamanında ödenmeyen krediler için bazı bankalar katı ve zorlayıcı tasfiye yollarına başvurması müşteri işletmenin mali açıdan zor durumda kalmasına ve prestij kaybı yaşamasına neden olmaktadır.

#### **2.4.1.1.3. Finansman Bonoları**

Finansman bonusu, kısa süreli finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, anonim şirket statüsüne sahip olan işletmeler ya da bankalar tarafından çıkarılıp ihraç edilen borç senetleridir (Poyraz, 2013: 351-354). Daha detaylı bir açıklamayla finansman bonusu, işletmelerin borçlu sıfatıyla düzenleyip, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kaydına aldırarak ihraç ettikleri, emre ya da hamiline yazılı menkul değer niteliğindeki kıymetli evraktır (Aydın vd., 2014: 200). Finansman bonolarının vadesi genel olarak en az 30 gün ve en çok bir yıl (360 gün) olarak düzenlenir (Aydın vd., 2014: 200; Aksoy ve Yalçınar, 2008: 242). Ancak Türkiye uygulamalarında genellikle vade süresi asgari 90 gündür (Aksoy ve Yalçınar, 2008: 242). Hatta üst sınır 720 güne kadar çıkarılabilmektedir (Akgüç, 2010: 550; Büker vd., 2011: 370). Vade süreleri 30 günün katları şeklinde düzenlenmektedir (Poyraz, 2013:351-354).

Finansman bonolarının üzerinde yazan bedeller, vadeleri sonunda bunları çıkaran firmalar tarafından ödenir. Ödeme satışa aracılık eden banka veya aracı kurum tarafından da yapılabilir. Finansman bonolarının ciro ve teslim ile el değiştirmeleri

mümkündür. Yani finansman bonolarının ikinci el piyasasında alım satımı serbesttir. Emre yazılı bonoların dolanımı için senedin arka kısmında "beyaz ciro" yapılmış olması ve ilgisine teslim edilmesi yeterlidir (Akgüç, 2010: 551-552).

Finansman bonoları para piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde yaygın olarak kullanılan bir borçlanma aracıdır. Bu tür bonolar; itibarlı ve kredi değerliliği yüksek olan firmaların tercih etmiş olduğu kısa vadeli finansman araçlarından birisidir (Akgüç, 2010: 545; Canbazoğlu, 2012: 16). Anonim şirket statüsünde finansman bonusu ihraç edecek bir şirketin sermaye piyasası kurulundan (SPK) izin alması için son üç yıl bilançosunun kârla kapatılmış olması gerekmektedir (İnanıcı, 2011: 142).

Banka kredilerine kıyasla, banka kredilerindeki gibi ek maliyetlerinin olmayışı finansman bonolarının maliyetini düşürmüştür. Ayrıca, çıkarma işlemlerinin kolaylığı ve kısa sürmesi finansman bonolarının kısa vadeli borçlanmada tercih edilmesinde büyük rol oynamaktadır (Canbazoğlu, 2012: 16). Bununla birlikte finansman bonusu yatırımcı açısından ancak alternatif yatırım araçlarından daha cazip olduğunda tercih edilir. Finansman bonoları, özellikle nakit fazlası olan işletmeler ve bireysel yatırımcılar için bir yatırım seçeneği oluşturur (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 141).

Taşıdıkları teminata yani bonolara verilen güvencelere göre Türkiye uygulamasında beş tür finansman bonusu öngörülmüştür (Akgüç, 2010: 549-550; Büker vd., 2011: 371);

- A Tipi: Garanti kaydı taşımayan finansman bonoları.
- B Tipi: Ortaklığa (ihraççıya) karşı taahhüt edilmiş banka kredisi ile desteklenmiş finansman bonoları.
- C Tipi: Banka garantisi taşıyan finansman bonoları.
- E Tipi: Hazine garantisi taşıyan finansman bonoları.
- F Tipi: Bir anonim ortaklığın müşterek borçlu ve zincirleme - dayanışmalı (müteselsil) kefil sıfatıyla ödeme taahhüdünü (vaadini) taşıyan finansman bonoları.

Finansman bonusuyla fon sağlamanın yararları genel olarak şunlardır;

- İşletme, alternatif yöntemlere oranla daha ucuz fon sağlayabilir (Akgüç, 2010: 545; Aydın vd., 2014: 200).

- Finansman bonosuyla fon sağlanması uzun, bürokratik işlemleri gerektirmemekte ya da daha az gerektirmektedir (Akgüç, 2010: 545; Aydın vd., 2014: 200).
- Finansman bonosunun para piyasasında dolaşımı, bonoyu çıkaran işletmeye prestij ve ismini yaygın bir şekilde duyurma olanağı sağlar (Aydın vd., 2014: 200; Akgüç, 2010: 545).
- Ticari banka kredilerinde hükümet ya da banka yönetimlerince ortaya konmuş sınırlar bulunmasına rağmen; finansman bonularının çıkartılmasında böyle bir sınırlama bulunmamaktadır (Akgüç, 2010: 546).

Finansman bonosuyla fon sağlamanın bazı dezavantajları şunlardır (Aydın vd., 2014: 200; Akgüç, 2010: 546);

- Finansman bonosundan her işletme yararlanamaz. Ancak belirli işkollarında çok tanınmış, itibarı yüksek, büyük ölçekli işletmeler faydalanabilir.
- Finansman bonularının alıcıları sınırlı olup, geniş bir piyasası yoktur.
- Bono çıkarılmasında bonoları çıkaran işletme ile bonoları ellerinde bulunduranlar arasındaki ilişki kişisel bir nitelik taşımadığından, bonoların sürelerinde kesinlikle ödenmesi zorunludur. Geciktirilmesi ek maliyetlerin yanı sıra firma açısından çok ciddi prestij kaybının yaşanmasına neden olur.

#### **2.4.1.1.4. Faktoring**

Faktoring, vadeli satış yapan işletmelerin iç ve dış pazarlarda gerçekleştirmiş olduğu her türlü mal ve hizmet satışından doğan kısa vadeli alacaklarının belirli bir iskonto, masraf ve komisyon karşılığında tahsil edilmesi için "faktor" veya "faktoring kuruluşları" olarak adlandırılan finansal kuruluşlara devir edilerek fon satın alınmasına dayanan finansman sistemidir (Okka, 2011: 154; Uludağ ve Arıcan, 1999: 338-339; Aydın vd., 2014: 202-203; Akgüç, 2010: 552). Bu durumlarda faktoring şirketi satın aldığı alacakların genellikle, %80'ine kadar olan kısmını finanse etmektedir (Uludağ ve Arıcan, 1999: 339). Faktoringte vadeler genellikle "30 gün - 120 gün" arasında değişmektedir. Ancak bazen vadeler 180 güne kadar uzayabilmektedir (Aydın vd., 2014: 203).

Faktoring işlemine genellikle tüketim mallarından doğan alacaklar konu edilir. Bununla birlikte açık hesap şeklindeki alacaklar da faktoring işlemine konu edilebilir.



Alacağın senetli olması esastır. Ancak senede bağlı olmayan alacaklar da faktoring işlemine konu edilebilir. Faktoring sözleşmesi sürekli olup, mevcut ve gelecekteki alacakları kapsar (Yalçın vd., 2008: 3).

Faktoring, üç taraflı bir finansal işlemdir. Mal veya hizmet satıcısı (müşteri), bu mal veya hizmeti vadeli olarak satın alarak borçlanan (borçlu) ve faktoring kuruluşu bu işlemin temel taraflarıdır. Bu üçlüye, yurtdışı faktoring işlemlerinde bir de muhabir faktör eklenir (Küçük, 2005: 258).

Alacak hakkını satan firma (müşteri) ile finansman kurumu (faktör) arasında bir sözleşme imzalanarak her iki tarafın hak ve yükümlülükleri ile ne tür hizmetler sunulacağı belirlenmektedir.

Faktör, faktoring sözleşmesi ile müşterisi olan işletmelere dış pazarlarda tanıtım, bölgesel gelişmeleri izleme, ön ödeme yaparak finansman sağlama, zararları üstlenme, müşteri hesaplarını tutma, tahsilat, izleme ve gerektiğinde yasal takip yollarına başvurma ile finansal ve ticari istatistiki bilgileri toplama gibi geniş yelpazeli bir hizmet paketi sunarlar (Akgüç, 2010: 553-554; Büker vd., 2011: 372).

Faktoring işleminin temelde finansman ihtiyacını karşılama yanında birçok avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar genel olarak şunlardır;

- Faktoring, ek finansman olanağı sağlar. Gerek kriz dönemlerinde ve gerekse normal dönemlerde faktoring alternatif bir finansman yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçük, 2005: 258).
- Faktoring ile sağlanan finansman kaynağı esnekliklidir. Firmanın faaliyet hacmi (satışları) genişledikçe, firmaya adeta kendiliğinden oluşan bir finansman kaynağı sağlar (Akgüç, 2010: 565).
- Alacaklar, stoklar ve ticari borçlar azalır, işletmenin meydana getirebildiği işletme sermayesi artar. Bilanço daha likit hale gelir (Aydın vd., 2014: 203; Büker vd., 2011: 377). Bir kredi türü olmayan faktoring, bilançonun sadece aktif kısmında bir harekete neden olur. İşletmenin kredibilitesini artırır (Aydın vd., 2014: 204; Akgüç, 2010: 565).
- Faktoring ile müşteri işletmenin bilançolarında herhangi bir finans kuruluşuna borçlu görünmeme gibi bir avantaj elde edilir. Ancak alacak hakkını devreden işletmenin; ekonomik açıdan zor durumda olduğu

şeklinde bir olumsuz algının ortaya çıkması da söz konusu olabilir (Akgüç, 2010: 565).

- Müşteriye gönderilecek faturaların bir kopyası, konşimento ve nakliye alıntısının bir kopyası ile firmanın alacağı faktoring için bir güvence oluşturmaktadır. Faktoringe kıyasla bir firmanın aynı koşullarla ve aynı kolaylıkla başka finans kurumlarından kaynak sağlaması oldukça zordur (Akgüç, 2010: 565).
- Ön ödeme satıcının ihtiyacı ve talebi üzerine verildiği için, işletme gereksiz zamanlarda banka kredisi kullanmaz ve faiz giderlerini düşürebilir (Aydın vd., 2014: 204; Büker vd., 2011: 377).
- Müşteri işletme açısından alacağın tahsil edilememe riski ortadan kalkar ya da en aza iner (Küçük, 2005: 258; Akgüç, 2010: 565; Ceylan, 2003: 178; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 141). Karşısında güçlü ortaklı bir faktoring şirketi gören borçlu, mevcut borcun ödenmesine öncelik tanıyacaktır (Büker vd., 2011: 377).
- Tahsil edememe riskini faktora devreden işletmeler yurtiçi ve yurtdışı pazarlarını genişletebilir (Aydın vd., 2014: 203).
- Faktoring yöntemi ile işletmeler nakit akış planlarını daha gerçekçi bir şekilde hazırlayabilmekte ve mevsimlik (dönemsel) olarak artan satışların getirdiği finansman ihtiyacını daha kolay karşılayabilmektedir (Akgüç, 2010: 565; Büker vd., 2011: 377).
- Yöneticiler alacakların tahsilatı ve kredinin tahsilatını düşünmekten kurtulur, nakit akışı belirlendiği için geleceğe dönük ve verimli planlar yapabilirler (Aydın vd., 2014: 204; Akgüç, 2010: 564).
- Alıcı ile doğabilecek dil problemleri ortadan kalkar, ortaya çıkabilecek sorunlar kendi ana dili ile faktor tarafından çözülür (Büker vd., 2011: 377; Aydın vd., 2014: 204).
- Zaman ve eleman tasarrufu sağlayabilir (Küçük, 2005: 258; Büker vd., 2011: 377). Faktoring işlemlerine başvuran işletmeler; satış sonrası kayıt, izleme, tahsilat gibi bürokratik işlemlerden ve dolayısıyla da bazı idari giderlerden kurtulmuş olmaktadır (Akgüç, 2010: 564-565; Aydın vd., 2014: 204).

- Faktorun verdiği ön ödeme ile işletme, hammaddeyi peşin ödeyerek alabilir ve bu kapsamda önemli indirimlerden yararlanarak üretim maliyetini düşürür. Daha fazla kâr olanağı sağlanır (Aydın vd., 2014: 203; Akgüç, 2010: 565; Büker vd., 2011: 377).
- Ekonomik olanakları artacağı için alıcılara (kendi müşterilerine) vade tanıyabilecektir. Böylelikle satıcının (facroring müşterisinin) rekabet gücü artacaktır (Aydın vd., 2014: 203; Büker vd., 2011: 377).
- İşletmeler yurtdışı satışlarında, vadeli ve mal mukabili satış yaparak rekabet şanslarını ve satış hacimlerini arttırma şansına sahip olurlar (Aydın vd., 2014: 204).
- Yurt dışındaki alıcılar akreditif açmaktan kurtulur, ödemeyi kendi ülkesindeki muhabir faktora yaparak zamandan ve paradan tasarruf eder. Böylece yurtdışındaki ithalatçının alım gücü artar ve yurtiçindeki ihracatçının pazarı genişlemiş olur (Büker vd., 2011: 377; Aydın vd., 2014: 204; Akgüç, 2010: 566).
- İhracatta faktorun verdiği ön ödeme döviz olacağından, döviz en yüksek kuru veren bankada bozdurm imkanı oluşur, kambiyo dosyasını hemen kapatabilir ve KDV başvurusu hemen yapılabilir. (Büker vd., 2011: 378; Aydın vd., 2014: 204).
- Faktoring işlemi ile sağlanan finansmanın maliyeti ticari kredilere göre daha ucuz olduğundan vadeli satışlardan ek kazançlar elde edilebilir (Aydın vd., 2014: 204).
- Hem yurtiçi hem de yurtdışı işlemlerde periyodik olarak yapılan borçlu istihbaratı ile firmaların alıcıları hakkında güncel bilgi almaları sağlanır (Aydın vd., 2014: 204).
- Yurt dışı satışlarda, büyük önem taşıyan dış pazarlara ilişkin bilgiler ilgili finansman kurumu tarafından sağlanarak işletmeye verilmektedir (Akgüç, 2010: 566). Bu durum müşteri talepleri, müşteri profilleri, değişen piyasa koşulları, pazar özellikleri, vd. konularda bilgi sahibi olan işletmeye rekabet gücünde önemli katkılar sağlayacaktır ve maliyetlerini azaltma imkanı sunacaktır.

- Yurtiçi satışlarda faktoring işlemleri Banka Sigorta Muamele Vergisine tabi, Kaynak Kullanım Destekleme Fonu'ndan muaftır (Aydın vd., 2014: 204).
- Açık hesap satışlar kolay ve güvenli hale gelir (Aydın vd., 2014: 204).

Factoring işleminin yukarıda belirtilen önemli avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajlı yönleri şunlardır (Akgüç, 2010: 566-567);

- Faktoringde, finansman kurumu kredilendirmenin yanı sıra ilgili işletmenin süreli satış yaptığı müşterilerinin kredi değerliliğini saptama ve risk üstlenme hizmetlerini de yerine getirdiğinden, bu şekilde sağlanan fonların maliyeti, senet iskontosu ve senet karşılığı avans işlemlerine kıyasla daha yüksek olmaktadır.
- Faktoring hizmetinden yararlanma, bazı tedarikçi firmalar tarafından hammadde verdikleri müşterilerinin mali sıkıntı içerisinde olduğu şeklinde algılanmasına neden olmaktadır. Riskli gördükleri işletmeye hammadde vd. mal ya da hizmet vermekten kaçınma yoluna gitmektedirler.
- Uluslararası faktöringde uygun olmayan muhabir faktörün seçilmesi halinde, ilgili faktörün sorumluluklarını zamanında ve tam olarak yerine getirmemesi durumu ortaya çıkar. Bu durum işletme açısından risk faktörünü arttırmakla birlikte toplam maliyeti de arttırır. Ayrıca diğer bazı yönetsel ve finansal sorunların çıkmasına neden olabilir.
- Faktoring işleminin maliyeti genellikle diğer bazı finansman kaynaklarına göre daha fazladır.

#### **2.4.2. Orta Vadeli Finansman Kaynakları**

Orta vadeli fon kaynakları, genellikle, vadeleri 1-5 yıl arasında olan fonları içerir. Bazı kaynaklar, orta vadeli fonları 1-5 yıl, bazıları ise 1-10 yıl arasında kullanılan fonlar olarak tanımlamaktadır. Türkiye'de Merkez Bankası, vadeleri 5 yıla kadar olan senetleri reeskonta kabul ettiğinden, uygulamada vadeleri 1-5 yıl arasında olan kredileri orta vadeli krediler olarak değerlendirme eğilimi vardır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 145-146). Ancak bu üst sınırla ilgili ortaya konan süreler, Türkiye'de olduğu gibi ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir (Akgüç, 2010: 597).

İşletmelerin orta vadeli fon kaynakları, işletmelerin ihtiyaçlarının yapısına ve büyüklüğüne göre değişmektedir. Fonların sağladığı piyasalar; borç verenlerle alanların direkt ilişkide bulunduğu piyasalar ile finansal araçlar kullanarak fon sağlanabilen açık piyasalar olarak birbirinden ayrılır. KOBİ'ler için menkul kıymet ihracı yoluyla sermaye piyasasından fon sağlama, gereksinim duyulan fonları temin etmek için uygulanabilir bir kaynak değildir. Piyasanın yapısı gereği borç alan işletmenin hakkında finansal bilgi sağlanabilecek kadar büyük ve bu piyasalarda kaynak sağlayabilecek kadar güçlü olması gerekir. Büyüklükleri, buldukları bölge ve yetersiz finansal durumları nedeniyle sermaye piyasasına giremeyen işletmeler için bankalar ve öteki finansal kuruluşlar orta vadeli fonların sağlanması için önemli kaynaktır (Büker vd., 2011: 385).

Kısa vadeli fonlar genellikle işletmenin mevsimlik veya geçici gereksinimleri için kullanılırken; orta vadeli fonlar, devamlılık taşıyan fon gereksinimleri için kullanılır. Orta vadeli fonlar, genellikle belli bir süre ödemesiz dönemden sonra üç ay, altı ay veya yıllık taksitler halinde geri ödenir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 146).

#### 2.4.2.1. Türkiye'de Yararlanılabilen Orta Vadeli Finansman Kaynakları

Orta vadeli finansman türleri genel olarak; "*orta vadeli satıcı kredileri*", "*orta vadeli banka kredileri*", "*rotatif (dönen) krediler*", "*finansal kiralama (leasing)*" ve "*forfaiting*" olarak karşımıza çıkar.

##### 2.4.2.1.1. Orta Vadeli Satıcı Kredileri

İşletmeler özellikle maddi duran varlıkların finansmanında orta vadeli satıcı kredilerinden yararlanır (Aydın vd., 2014: 194; Akgüç, 2010: 61). Orta vadeli satıcı kredilerini kısa vadeli satıcı kredilerinden ayıran en önemli fark vadenin daha uzun süreli olmasıdır. Vadenin daha uzun olması, satış fiyatının daha yüksek olması ve çeşitli teminatların istenmesi gibi yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir (İnanıcı, 2011: 146).

Satıcı kredilerinin özel bir şekli de şarta bağlı satış sözleşmeleridir. Yeni makine ve teçhizat alımında sıklıkla karşılaşılan bu tür sözleşmelerde, makine ve teçhizatı kullanma hakkı alıcı işletmeye geçmekle birlikte, mülkiyet son taksit ödeninceye kadar satıcı işletmede kalmaktadır. Söz konusu uygulama verilen kredinin güvence altına alınması amacıyla yapılmaktadır. Satın alınan makine ve teçhizat

zamanla yeni fonlar oluşturarak, işletmenin borç ödeme kapasitesini yükseltebileceğinden, satıcı kredileri bir anlamda kendi kendini geri ödeyen bir finansman kaynağı oluşturmaktadır (Akgüç, 2010: 614).

Orta vadeli satıcı kredilerinin finansman sağlamanın yanında olumsuz (dezavantajlı) yönleri de bulunmaktadır. Özellikle orta vadeli satıcı kredilerinin muadili olan diğer finansman kaynaklarının birçoğundan daha maliyetli olması en önemli dezavantajdır (Akgüç, 2010: 615).

#### **2.4.2.1.2. Orta Vadeli Banka Kredileri**

Türkiye'de 1970 yılından sonra alınan bir kararla, ticaret bankalarına, işletmeler için orta vadeli kredi verme zorunluluğu getirilmiştir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 146). Firmalar sabit sermaye yatırımlarını finanse etmek, mevcut sabit varlıkların ekonomik değerlerini arttırıcı bakım ve onarım giderlerini karşılamak veya bu varlıklarını yenilemek, net döner sermayelerini arttırmak, mevcut bir borcun ödenmesini sağlamak, bir başka firmayı satın almak gibi muhtelif amaçlarıyla orta vadeli banka kredilerini kullanmaktadırlar (Türko, 1999: 563). Kısa süreli krediler kendilerini geri ödeyen kredilerdir. Stokların paraya çevrilmesi ya da alacakların tahsil edilmesiyle kısa vadeli kredilerin ödenebilme olanağı elde edilir. Orta vadeli krediler ise, kredi alan firmaların gelecek dönemlerde yararlanacakları fonlarla ödenecektir (Akgüç, 2010: 605).

Orta vadeli kredi kullanan işletmeler; kısa vadeli kredi kullanan işletmelerden farklı olarak; daha düşük maliyetle kredi teminini sağlayabilmektedirler. İşletmelerin; kredi kurum ve kuruluşlarından orta vadeli krediyi alabilmeleri, mali yapılarının güçlü ve güvenilir olmasına bağlıdır. Orta vadeli krediler, *“geçerli ve yeteri kadar teminat gösterebilen firmalar için her an kullanıma hazır nitelikte bir kredi olma”* (Özdemir, 1999: 283) özelliğini taşırlar.

Orta vadeli krediler Türkiye'de 5 yıla kadar, diğer bazı ülkelerde ise 10 yıla kadar bir süreyi (vadeyi) kapsamaktadır. Dolayısıyla bu uzun zaman dilimi içerisinde kredi alan işletmelerin mali durumlarında bazı olumsuzluklar yaşanabilir. Bu durum bankaların kredi alacaklarını riske atmaktadır. Bankalar bu olumsuz durumu giderebilmek adına kredi verirken sözleşmeye koydukları bazı hükümlerle muhtelif tedbirler almaktadırlar. Bir taksitin zamanında ödenmemesi halinde geri kalan tüm

taksitlerin ödenme durumunun ortaya çıkması, şirketin devri halinde tüm taksitlerin ödenme zorunluluğunun doğması, vade süresi doluncaya kadar bankanın izni dışında farklı borçlanmalara gidilmemesi, ipotek ve rehinlerin banka izni şartına bağlanması, kiralama ve satışlarda limitlerin öngörülmesi, personel ücretlerine ve bazı maliyetlere sınırlamalar getirilmesi, yöneticiler için zorunlu yaşam sigortasının yapılması ve fiilen çalışma zorunluluğunun bulunması gibi muhtelif tedbirler uygulanabilir (Akgüç, 2010: 610-611; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 147-148).

Orta vadeli banka kredilerinin avantajlı yönleri şunlardır (Akgüç, 2010: 607-610);

- Kredinin süresinin fonlara gereksinme duyulan süreyle uyumlu olması.
- Yönetimin başka kişilerle paylaşılmaması.
- Kredi temininin kolay ve elverişli olması.
- Maliyetinin, özsermaye maliyeti ve diğer bazı finansman türlerine göre daha düşük olması.
- Tahvil ve pay senedi satımı gibi finansman türlerine göre daha az ve basit formalite gerektirir.

#### **2.4.2.1.3. Rotatif (Dönen - Devreden) Krediler**

Rotatif krediler; işletmelere orta vadeli kaynak sağlayan, ticaret bankalarına özgü bir finansman türüdür. Tek işlemlerle orta vadeli ticari banka kredilerinden farklı olarak, rotatif kredilerde, önceden belirlenmiş bir kredi limiti vardır ve firma geri ödeme yaptıkça önceden belirlenen bu limite kadar (limiti aşmadan) tekrar borçlanma yapmaya devam edebilir. Yani mevcut borcu ile önceden belirlenmiş limit arasındaki tutar kadar ek kredi çekme hakkı bulunmaktadır (Türko, 1999:564; Akgüç, 2010: 613). Rotatif krediler, kredi değerliliği yüksek olan, kredi kurum ve kuruluşları tarafından güvenilir bulunan firmalara çoğu zaman teminat beklenmeksizin verilen bir kredi tipidir (Özdemir, 1999: 284).

Rotatif krediler genellikle işletmenin yatırım malları için gerekli fon kaynaklarını sağlamada kullanılır. Ticaret bankaları tarafından işletmenin kredi değeri analizi yapılarak, bazen belirli bir güvence karşılığında, bazen de hiçbir güvence aranmadan kullanırlar. Uygulamada özellikle KOBİ'ler bu tür kredilerden ilk defa yararlanacaksa genellikle güvence aranır. Bu tür kredilerden yararlanmak isteyen

işletmenin taşınmaz malları ipotek edilerek, belirli bir limit dahilinde firmaya kredi kullanırılır. Rotatif krediden yararlanan işletme geri ödemelerini yaptıkça, saptanan kredi limitine kadar tekrar borçlanabilir. Rotatif krediler taşıdığı bu özellikten dolayı da, yatırımların finansmanında büyük esneklik sağlar (Büker vd., 2011: 390; Akgüç, 2010: 613).

#### **2.4.2.1.4. Finansal Kiralama (Leasing)**

Finansal kiralama (leasing); leasing şirketi ile yatırımcı işletme arasındaki yapılan sözleşme gereğince, yatırımcı işletmenin tarafından belirli bir süreliğine ihtiyaç duyulan bir malın, kiralayan (leasing işletmesi) tarafından üreticiden ilgili malın satın alınarak, mülkiyetinin kiraya verende, belirli bir kira bedeli karşılığında kullanım hakkının ise kiracıda olduğu finansal anlaşmalardır (Aydın vd., 2014: 206; Küçük, 2005: 259; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 155). Leasing ile ihtiyaç duyulan mallar satın alınmadan, kiralanarak temin edilmektedir. Bu yöntem temin için gerekli olan toplam maliyeti azaltmaktadır.

4842 sayılı kanunla (md.25) yapılan değişiklikle 213 sayılı yasaya göre finansal kiralama işlemlerinde, gerçekleşen sürece göre değişmekle birlikte asli olarak üç taraf bulunur. Söz konusu taraflar; kiracı (yatırımcı/lessee), kiralayan (leasing şirketi/lessor) ve satıcı (imalatçı/seller) olarak karşımıza çıkar. Kiracı; ihtiyaç duyduğu leasinge konu olan malı seçen ve sözleşmeye uygun olarak söz konusu maldan her türlü yararlanma hakkı bulunan ve malı fiilen kullanan gerçek ya da tüzel kişidir. Kiralayan; ihtiyaç duyulan malı temin ederek kiracıya bu malı sözleşme karşılığında yararlandıran ve sözleşme sonuna kadar leasinge konu malın asıl sahibi (maliki) olan leasing firmasıdır. Satıcı ise ilgili malı üretip, kiracının kullanabilmesi amacıyla leasing şirketine satan üreticilerdir.

Kiralama işlemlerinin klasik kredi ilişkisinden farkı kiralayana nakit anlamda bir fon sağlanmamasıdır (Alagöz ve Eren, 2010: 28). Bir kiralama işleminin finansal kiralama olarak kabul edilebilmesi için; kira konusu malın mülkiyetinin kira süresi sonunda kiracıya devredilmesi veya kiracıya kira süresi sonunda söz konusu malı bedelinden düşük bir fiyatla satın alma hakkı tanınması ya da kiralama süresinin kiralanan varlığın ekonomik ömrünün en az %80'ini kapsamaması veya yapılacak kira



ödemelerinin malın bedelinin %90'ını aşması şartlarından en az birini taşıması gerekmektedir (VUK, md.290).

Finansal kiralama işleminin kiracı işletmeye sağladığı avantajlar şunlardır;

- Kiracı, başka yolla elde edemeyeceği varlıkları kullanma imkanı bulur (Özdemir, 1999: 288). Tek sözleşmeyle birçok sabit kıymet alınabilmekte ve tüm yatırım için tek bir ödeme planıyla kira ödenmesi mümkündür (Büker vd., 2011: 400).
- Bazen, sadece geçici ihtiyaçlar için kısa süreli olarak ihtiyaç duyulan varlıkların kullanımına imkan tanır (Özdemir, 1999: 288). kısa vadeli finansal kaynaklara göre daha uzun vadelidir. Böylelikle daha geniş bir zaman diliminde ödeme imkanı sağlanmaktadır (Büker vd., 2011: 400).
- Öz kaynakların tüketilmemesi ve nakit akışının bozulmaması ile kredi imkanlarının saklı tutulması söz konusudur (Yıldırım vd., 2008: 315; Aydın vd., 2014: 207; Büker vd., 2011: 400-401).
- Çalışma sermayesinin daha verimli olarak kullanılmasına imkan verir (Özdemir, 1999: 288).
- Hızlandırılmış amortisman yönteminin kullanılmasına imkan verir (Özdemir, 1999: 288).
- Teknolojinin hızlı değişimine ayak uydurabilmeye imkan sağlanmış olur (Özdemir, 1999: 288). Girişimciler tesisleri ekonomik ömrü kadar kullanma yerine, leasing yardımıyla teknolojik ömrü kadar kullanma olanağına sahip olmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 157).
- Teşvikli yatırımlarda yatırım indirimi ve diğer avantajlar fiyat indirimi olarak yansıtılır, böylece daha düşük kira ödemeleri yapılabilir (Aydın vd., 2014: 207).
- Peşin alım nedeniyle iskonto sağlar. Leasing kurumu tarafından alınacak malın bedeli peşin ödeneceği için, müşteri işletmenin yatırım mallarının satın alma fiyatı üzerindeki pazarlık payı artar ve peşin ödeme indiriminden yararlanır (Büker vd., 2011: 401).

- Vadeli satışlardaki yüksek peşinat uygulaması yerine, leasing işlemlerinde peşinat ödeme zorunluluğu yoktur. Ancak kiracı peşinat ödemek isterse, miktarını da kendisi belirleyerek ödeme yapabilir (Büker vd., 2011: 400).
- Leasing işlemine ait ithalat işlemleri leasing şirketi tarafından yerine getirilir ve ithalat işleminin her aşamasında danışmanlık hizmeti verilir. Bu durum yatırımcı işletmeye operasyonel kolaylık sağlar (Aydın vd., 2014: 207).
- Leasing işlemleri oldukça kolay ve basittir. Bu nedenle zaman, mali ve insan kaynakları açısından tasarruf edilmesini sağlar (Yıldırım vd., 2008: 315).
- Leasing işleminde mülkiyet leasing şirketinde olduğu için kiracı işletme açısından risk oranı en aza inmektedir. Dolayısıyla da teminat oranı ve maliyetleri de en aza düşmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 158).
- Leasing istikrarlı finansman sağlar. Kısa vadeli kredilerde yaşanma olasılığı yüksek olan kredinin yenilenememe riski, leasing yöntemiyle finansmanda yaşanmamaktadır (Büker vd., 2011: 401).
- Leasing işlemi bir kredi türü olmadığı için bilançonun pasifinde yer almaz. Dolayısıyla borç/özkaynak oranı etkilenmez (Aydın vd., 2014: 207; Büker vd., 2011: 400).
- Firmanın ek fon sağlama imkanını artırır (Özdemir, 1999: 288).
- Varlığın erken eskime riskine karşı koruma ve değişimde esneklik sağlar (Özdemir, 1999: 288).
- Diğer yöntemlerde yaklaşık %80 finansmanla araç – gereç elde edilebilirken, finansal kiralamayla kira ödemeleri dışında başka bir peşin ödeme bulunmadığı için %100 finansman imkânı sağlanmış olur (Özdemir, 1999: 288; Büker vd., 2011: 400).
- Leasing ile sağlanan yatırım malının finansman maliyeti diğer finansman kaynaklarına göre daha çok avantajlar sağlamaktadır (Büker vd., 2011: 400).
- Finansal kiralama sözleşmeleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır. (Büker vd., 2011: 401).
- Kira ödemeleri vergi matrahından düşülür (Aydın vd., 2014: 207; Büker vd., 2011: 401).

- Onarım, bakım ve servis gibi görevleri üstlenerek bu gibi giderlerden işletmeyi uzak tutar (Özdemir, 1999: 288).
- Sözleşme sonunda kiralanan malın mülkiyeti, sembolik bir bedelle yatırımcı işletmeye devredilebilir (Aydın vd., 2014: 207).
- Paranın hızlı devinimi sayesinde enflasyona karşı koruma sağlar (Özdemir, 1999: 288).
- Yapılan leasing sözleşmesiyle esnek ödeme koşulları sağlanabilir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 157). Örneğin geri ödeme planı kiracının nakit akımına uygun olarak düzenlenebilir (Aydın vd., 2014: 207; Büker vd., 2011: 400).
- Leasingte sabit faiz imkanı vardır. Faiz, banka kredilerinde her an değişebilir olmasına rağmen, leasing sözleşmesinin başında bir kez ve anlaşmaya bağlı olarak faiz oranı belirlenerek olası sürpriz faiz artışlarının önüne geçilmektedir (Büker vd., 2011: 401).
- Sabit faiz oranı ile orta vadede finansman sağlayarak daha sağlıklı bütçe yapabilme olanağı sağlar (Aydın vd., 2014: 207; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 158).
- Kiracı işletmenin iflas etmesi halinde leasing yoluyla finanse edilen mallara el konulamayacağı için, işletme üretimini sürdürebilir, borçlarını vadesinde ödeyebilme şansına sahip olur (Büker vd., 2011: 401).

Leasing işleminin dezavantajları şunlardır;

- Kiracının kullanım hakkı sınırlıdır (Yıldırım vd., 2008: 315). Dolayısıyla malik olduğu eşyalardaki gibi sınırsız bir kullanım ve tasarruf hakkına sahip olamaz (Büker vd., 2011: 401).
- Makine ve teçhizatın bakım ve onarım işlemleri için kiralayanın onayının alınması zorunluluğu ekspertiz, iletişim, büro ve iletişim maliyetlerinin ortaya çıkmasına, işletmenin rahat çalışabilmesinin zorlaşmasına ve zaman kaybının yaşanmasına neden olabilir (Türko, 1999: 566; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 158-159; Büker vd., 2011: 401).
- Eğer yatırım yapan bir işletme yüzde yüz yatırım indiriminden yararlanabilecek bir kâra sahipse kiralama rasyonel bir seçenek olmaktan çıkmaktadır (Büker vd., 2011: 401).

- Faiz tutarı kiralama maliyetini yükseltir (Özdemir, 1999: 289).
- İşletmenin borç yükünü artırmış olur (Özdemir, 1999: 289).
- İşletmenin varlıklarının büyük bir kısmının finansal kiralama işlemleriyle elde edilmiş olması durumunda, işletmenin teminat olarak gösterebileceği varlıkların azlığı kredi değerliliğinin düşmesine neden olacaktır (Türko, 1999:566; Yıldırım vd., 2008: 315; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 159; Büker vd., 2011: 402).
- Kiralayan açısından hurda değer kaybı ortaya çıkabilir (Özdemir, 1999: 289). Kiralama sözleşmesi malın sözleşme süresi sonunda teslim edilmesini öngörüyorsa kiracı ilgili malın hurda değerinden yararlanamaz (Türko, 1999: 566; Yıldırım vd., 2008: 315; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 159).
- Kiralanan varlık eskidiğinde, kiralama süresinin bitiminden önce elden çıkarılma esnekliği azalmış olur (Özdemir, 1999: 289).
- Döviz cinsinden leasing yapan işletmeler, devalüasyon olması halinde, leasingden olumsuz etkilenebilir (Yıldırım vd., 2008: 315).

#### **2.4.2.1.5. Forfaiting**

Forfaiting; satıcı işletmelerin ihraç edilen mal ya da hizmetlerin karşılığı olarak alıcı işletmelerden alınan poliçe ve bono gibi emre yazılı senede bağlı alacakların bir banka veya bu konuda ihtisaslaşmış bir finans kurumu (forfaiter) tarafından tahsil edilememe riskiyle birlikte, sabit faizle ve rücu hakkı olmaksızın satın alınmasıdır (Türko, 1999: 566; Küçük, 2005: 260; Akgüç, 2010: 635). Forfaiting dünya finans pazarında genellikle yatırım malları için kullanılır. Ancak özellikle nakit sıkışıklığının etkisiyle tüketim mallarının satışına esas alacaklarda da sıklıkla kullanılır (Aydın vd., 2014: 205; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 159). Forfaiting, kısa vadeli finansman kaynaklarından olan faktoring ile önemli ölçüde benzerlik göstermektedir. Ancak aralarında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi vadeyle (süreyle) ilgilidir. Faktoring genellikle 1-6 ay vadeli alacaklar için, forfaiting ise 6 ay - 5 yıl vadeli alacaklar için kullanılır (Küçük, 2005: 260). Hatta vade süresinin 10 yıla kadar uzaması da söz konusu olabilir (Aydın vd., 2014: 205). Faktoring kısa vadeli, yurtiçi ve yurtdışı işlemlerini kapsarken; forfaiting, orta vadeli yurtdışı işlemlerini kapsamaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2008: 59). Ayrıca faktoring her para birimine

uygulanabilirken, forfaiting'e konu olan alacakların konvertibl para birimleri ile ifade edilmeleri söz konusudur. Faktoring, hem yurtiçi ve hem de yurtdışı işlemlerde kullanılırken; Forfaiting, uluslararası işlemlerde uygulanmaktadır. Forfaiting işlemlerinde politik, transfer ve ödememe riskleri üstlenilirken, faktoring'de politik risk dışındaki diğer riskler üstlenilmektedir (Aşı, 1998: 33). Faktoringde, faktor kuruluşu birden çok alacak hakkının devri söz konusu olduğundan, sürekli ilişkiler kurulmaktayken; forfaitingde tek bir mal ve hizmet satışına ilişkin hakların devri söz konusudur. Faktoring işlemlerinde alacağın senetli alacak olması şartı aranmazken, forfaitingde satış işlemleri karşılığı poliçe veya bono düzenlenmiş olması şartı aranır (Canbazoglu, 2012: 22). Forfaiting kredilerinin geri ödenmesi uygulamada genellikle altışar aylık taksitlerle yapılmaktadır (Büker vd., 2011: 391).

Forfaiting işleminin öne çıkan bazı özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yalçiner vd., 2008: 28);

- Forfaing işlemi, ihraca yönelik yatırım mallarını kapsamaktadır.
- Forfaiting işleminde vadeler 6 ay – 10 yıl arasında değişebilir.
- Forfaiter, devraldığı alacakları sabit bir oran üzerinden iskonto eder.
- Forfaiting işleminde alacakların güvence altına alınması garantör banka tarafından verilen teminat mektubu ile sağlanır.
- Forfaiterın, satıcıya rücu hakkı yoktur. Bu bakımdan, riskin yüksek görüldüğü durumlarda alıcıdan, garantör banka göstermesi istenebilir.
- Forfaitingde satıcının, alacağına bir an önce kavuşması esastır.
- Dış ticaret işleminden doğan ticari risk, kur riski, faiz oranı riski ve ülke riski (politik risk ve transfer riski) forfaiter tarafından üstlenilir.
- Üç temel fonksiyonu vardır: Finansman, hizmet ve teminat

#### **2.4.3. Uzun Vadeli Finansman Kaynakları**

Beş yıldan daha uzun vadeli finansal kaynakları uzun vadeli finansal kaynaklar olarak tanımlama yapabiliriz. Ancak literatürde bazı finansçılar orta vadeli finansal kaynakların üst sınırını 10 yıla kadar çıkartabilmektedir. Dolayısıyla süre belirtmeden, orta vadeli finansal kaynaklardan daha fazla vadeye sahip finansal kaynaklar olarak tanımlama yapmak daha uygun bulunmuştur.

İşletmeler sürekli olarak kullandıkları duran varlıklarını finanse edebilmek için uzun vadeli finansman kaynaklarına ihtiyaç duyarlar (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 163; Büker vd., 2011: 409). Uzun vadeli finansman kaynakları temininde esas olarak sermaye piyasaları ön plana çıkar. Ancak tanınmayan ve yeni kurulan k  k ya da orta ölçekli bir işletme için sermaye piyasasından yararlanma imkanı mümkün olmayacaktır (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 163). Bu nedenle işletmeler, uzun vadeli kaynak ihtiyaçları için öz kaynaklarını arttırma ya da uzun vadeli finansal kaynakların kullanımıyla borçlanma yoluna gitmeyi tercih ederler.

#### 2.4.3.1. Uzun Vadeli Finansman Türleri

Uzun vadeli finansman kaynakları kendi arasında, "* z kaynaklar*" ve "*yabancı kaynaklar*" olmak üzere iki yoldan sağlanır. İŞletmenin ortakları tarafından işletmeye sağlanan fonlar öz kaynakları oluşturur. Başlıca i  kaynaklar; "* z sermaye*" ve "*oto finansman*" olmak üzere iki tanedir. Hisse senetleri, sermaye ile ilgili olması nedeniyle i  kaynaklar içerisinde değerlendirilir. Yabancı kaynaklar ise borçlanmalardır. Spesifik olarak "*tahvil*" ve "*uzun vadeli ticari banka kredileri*" olarak tasnif edebiliriz (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 163; Büker vd., 2011: 409).

Uzun vadeli finansman kaynaklarına yukarı sayılan temel finansal kaynakların yanı sıra; "*varant*", "*kâr/zarar ortaklığı belgeleri*", "*taşınmaz rehniyle güvence altına alınmıŐ senet çıkarma*", "*varlığa dayalı menkul kıymet çıkarma*", "*uzun vadeli banka kredileri*", gibi finansal kaynaklar da eklenebilir. Ancak çalışmamızın kapsamı da dikkate alınarak bunların tamamına yer verilmeyecek olup; uygulamada en çok karşılaşılan ve Türkiye'de en çok kullanılan temel finansal kaynaklara değinilmekle yetinilecektir.

##### 2.4.3.1.1. Hisse Senedi

Hisse senetleri, anonim ortaklıkların ihraç ettikleri, anonim ortaklığın sermaye payını temsil eden kıymetli evrak niteliğine sahip menkul kıymetlerdir. Sermayesi paylara bölünmüş komandit Şirketler de hisse senedi çıkarabilmektedir. Ancak bunlar halka arz yoluyla satılamamaktadır. Kooperatifler ise kıymetli evrak niteliğine sahip olmayan ortaklık senedi çıkarabilmektedirler (Aydın vd., 2014: 208). Bu bağlamda hisse senedi çıkartabilen kurum ve kuruluşlar Şunlardır (Aydın vd., 2014: 208);

- Anonim Şirketler.

- Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler. Ancak bu şirketlerde hisse senetleri halka arz yoluyla satılamaz.
- TCMB, bankalar, sigorta şirketleri, anonim şirket şeklinde kurulmuş iktisadi devlet teşekkülleri, KİT'ler ve bağlı ortaklıklar vs. gibi özel kanunlarla kurulan kurumlar.

Modern finansman araçlarından olan hisse senetleri, sermaye piyasaları gelişmiş ülkelerde genellikle banka konsorsiyumu aracılığıyla çıkarıp borsaya kote edilmektedir. Hisse senedini satın alan kişiler, işletmenin ortağı olmakta ve kârdan pay almaktadır. Bu özellikleri dolayısıyla hisse senetleri, sermaye işletmelerinde hisse sahiplerinin, sermaye payları üzerindeki tasarruf hakkını temsil eden belgeler niteliğindedir (Büker vd., 2011: 409).

İşletmeler hisse senedi ihracını kolaylaştırmak veya yönetimi başkalarıyla paylaşmamak için normal (adi) hisse senetlerinden ayrı olarak farklı türde hisse senetleri ihraç edebilir. Uygulamada karşılaşılan "imtiyazlı hisse senetleri" ve "oydan yoksun hisse senetleri" bu konudaki en önemli örneklerdir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 164).

Bir şirketin hisse senetlerini satın alan yatırımcılar, o şirket üzerinde bazı haklar elde ederler. Bu haklar şunlardır (Aydın vd., 2014: 209);

- Şirket kârından pay alma hakkı.
- Yeni hisse senedi alma (rüçhan) hakkı.
- Tasfiyeden pay alma hakkı.
- Bedelsiz pay edinme hakkı. Sermaye artırımının, muhtelif kazançların sermayeye eklenmesi yoluyla yapılması halinde ihraç edilen yeni paylar ortaklara bedelsiz dağıtılır.
- Şirket yönetimine katılma hakkı.
- Oy hakkı.
- Bilgi alma hakkı.

Şirket defterine öz sermaye nominal değer üzerinden kaydedilir. Ancak finans açısından nominal değerden ziyade hisse senetlerinin ihraç fiyatı yani piyasa değeri önemlidir. Hisse senetlerinin piyasa değeri genellikle defter değerinin üzerindedir.

Çünkü enflasyon ve zaman içerisinde elde edilecek kârlar, piyasa değerinin defter değerinden büyük olmasını sağlar. Ancak işletmenin zarar etmesi gibi durumlarda işletmenin hisse senetlerinin piyasa değeri, defter değerinin altına inebilir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 163-164)

Hisse senetlerinin avantajları yani faydaları şunlardır (Aydın vd., 2014: 210-211);

- Firmaya ve hissedarlara sabit bir geri ödeme yapılması zorunluluğu getirmez. Kâr elde edilir ve otofinansman olarak ayrılmazsa hissedarlara kâr payı olarak dağıtılır.
- Hisse senediyle oluşturulan kaynak süreli değildir. Yani borçlarda olduğu gibi belirli bir süre sonunda bu kaynağın geri ödenmesi söz konusu değildir.
- İşletmeye kredi verenler açısından hisse senediyle finansman, olası zararlara karşı bir koruma sağlar.
- Hisse senedi yoluyla yapılan finansman işletmenin kredi değerliliğini artırır, borçlanma maliyetini düşürür ve borçlanma kapasitesini artırır.
- Hisse senediyle finansman borçlanmaya oranla daha yüksek bir getiriye sahip olduğundan yatırımcı gruplar açısından daha çekicidir.
- Hisse senediyle finansman, varlıkların gerçek değerinde artış sağlayarak, enflasyonist ortamlarda yatırımcıyı korur.

Hisse senedi ile finansmanın yukarıda belirtilen yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şunlardır (Aydın vd., 2014: 211);

- Hisse senediyle yapılan finansman işletmelerdeki oy hakkının bölünmesine neden olduğu için kontrol yeteneğinin yeni hissedarlara geçmesine neden olabilir.
- Hisse senedi ihracı, yeni hissedarlara kârdan pay alma hakkı verir. Yeterince kâr edilemezse ve kâr dağıtımı yatırımcıların beklentisi ölçüsünde gerçekleşmezse bu durumda şirketin piyasa değeri olumsuz etkilenecektir.
- Hisse senetlerinin çıkarım maliyeti ve fon sağlama süreci borçlanmaya oranla daha güç olabilir.
- Borçlanmada ödenen faizler gider olarak yazılabilirken, dağıtılan kâr payları vergiden düşülmez. Bu faktör görece olarak, ortalama sermaye



maliyetini yükseltebilir. Bu nedenle işletmeler optimal sermaye yapısına ulaşıncaya kadar yani sermaye maliyeti düştüğü ölçüde hisse senedi yoluyla finansmana gitmelidir.

KOBİ'lerin geleneksel yabancı finansman kaynağı bankacılık kesimi olmuş, daha uygun maliyetli sermaye piyasalarından yararlanma olanakları çok sınırlı kalmıştır. Hisse senetlerinin halka arz olunması yöntemiyle sermaye piyasalarından fon toplama imkânları ve bu çerçevede KOBİ piyasaları bu sorun açısından önemli adımlar olarak görülmektedir (Sayar, 2008: 23-24). Hisse senedi finansmanı ise son tercih olarak değerlendirilir. İşletmenin bankalardan kredi alamayacak kadar yüksek bir borç oranına sahip olduğu ya da yapacağı yatırımın bankacılık kesimi tarafından finanse edilemeyecek kadar riskli olduğu düşünülür. Bir başka neden sermaye piyasasında işletme hisselerinin satın alınmasıyla firmanın denetiminin kaybedilme korkusudur (Duman ve Esen, 2011: 89).

#### **2.4.3.1.2. Tahvil**

Tahvil, anonim şirketlerin ya da kanunla kendisine izin verilen kamu kurum ve kuruluşlarının, ödünç para bulmak amacıyla nominal değerleri eşit ve ibareleri aynı olmak üzere, nama veya hamiline yazılı olarak çıkartılabildikleri, uzun vadeli borç senetlerine denir (Aydın vd., 2014: 201; Ercan ve Ban, 2012: 97). Tahvil, işletmelerin uzun vadeli fon ihtiyacını karşılarken, tahvillere yatırım yapanlara anapara ve faiz alacağı hakkı verir (Ceylan ve Korkmaz, 2013: 165; Aydın vd., 2014: 201).

Tahvillerin vadesi uzun süreli olmakla birlikte, ilgililerince serbestçe belirlenmektedir. Tahviller iskontolu, primli veya kupon ödemeli olarak satılabilir. Tahvillerin anaparası, vade tarihinden bir defada veya vade içinde taksitler halinde ödenebilir (Aydın vd., 2014: 201).

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun genç olması, ekonomik alanda kendisini ispatlaması ve güven tesis etmesinde zorluklar yaşanmasına yani ticari itibar sorununu ile karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin hisse senedi ve tahvil çıkartarak sermaye piyasalarından doğrudan kaynak temin etmeleri oldukça düşük bir düzeydedir (Değirmen ve Gündoğdu, 2010: 14).

Tahvillerin maliyeti kısa vadeli finansman kaynaklarına göre daha yüksektir. Tahvillerin sağladığı haklar kısaca şunlardır (Aydın vd., 2014: 201-202);

- Tahvil hamilinin bir şirkete kullandığı sermaye yabancı sermayedir.
- Tahvil hamili, tahvili çıkaran kuruluşun uzun vadeli alacaklısıdır.
- Tahvil hamili şirketin aktifi üzerinde alacağından başka hiçbir hakka sahip değildir. Şirketin yönetimine katılamaz. Buna karşılık şirketin brüt karından öncelikle tahvil sahiplerinin faizleri ödenir. Tahvil sahipleri alacaklarını aldıktan sonra şirketin mal varlığı üzerinde hiçbir hak iddia edemezler.
- Tahvil hamili ile şirket arasındaki hukuki ilişki vade sonunda sona erer.
- Tahvil hamili, tahvili çıkaran şirketin kâr-zarar riskine katılmaz. Şirket zarar etse de günü gelince belli miktardaki anapara ve faizlerini alır.

#### **2.4.3.1.3. Otofinsman**

Otofinsman, bir işletmenin kendi kendine fon oluşturmasına denir. Başka bir ifadeyle işletmelerce elde edilen kârın tamamının ya da bir kısmının hissedarlara dağıtılmayarak, işletme içerisinde sermaye olarak kullanıldığı bir kaynak temin türüdür (Aydın vd., 2014: 212; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 166). Otofinsman, "*açık ofofinsman*" ve "*gizli ofofinsman*" olmak üzere iki şekilde yapılır.

*Açık ofofinsman*; kârların işletmede tutulmasıyla yapılan finansmandır. Kârlar dağıtılmıyor ve bireysel işletmeler ile şahıs şirketlerinde sermaye hesaplarında tutuluyor, anonim şirketlerde yedek akçe hesaplarına geçiriliyorsa bu gibi durumlarda ofofinsmanın açık şekli söz konusudur. İşletme bilançosundaki "dağıtılmayan kârlar", "yedekler", "amortismanlar" ve "karşılıklar" açık ofofinsman kapsamında değerlendirilir (Aydın vd., 2014: 212; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 167-168).

*Gizli ofofinsman*; gizli yedek akçe ayrılması yoluyla yapılır. Gizli yedekler, genellikle aktif değerlerin olduğundan düşük, amortisman oranlarının yüksek, şüpheli alacakların kabarık veya pasifteki borçların şişirilmesiyle oluşturulur (Kazgan, 1962: 68-69'dan akt.: Ceylan ve Korkmaz, 2013: 168).

Günümüzde işletmeler, finansman gereksinimlerinin önemli bir kısmını ofofinsmanla karşılamaktadırlar (Aydın vd., 2014: 212; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 168). Büyük ölçekli işletmelerde daha sık kullanılan bu finansal kaynak türü olan oto finansman, KOBİ'lerde çok fazla kullanılamamaktadır. KOBİ sahiplerinin genellikle başlıca geçim kaynağının ilgili işletme olması ve yatırımlarını bu işletme üzerinde toplaması kar dağıtımının tamamen ve sürekli olarak dağıtılması önünde ciddi bir

engel teşkil etmektedir. Bu nedenle belirli dönemlerde önemli finansal kaynak temin etme aracı olsa da süreklilik arz etme şansı çok düşüktür.

Otofinansman ile fon sağlamak, işletmeler açısından yararlı bir finansman yöntemidir. Bu yararlar genel olarak şunlardır;

- İşletme açısından finansal kaynak oluşturur. Sermaye miktarını ve gücünü artırır (Büker vd., 2011: 413).
- Otofinansman ile elde edilen finansmanın geri ödenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla önemli bir gider (borç) kalemi kendiliğinden ortadan kalkmış olmaktadır (Büker vd., 2011: 413).
- Otofinansmanla oluşturulan kaynak süreli değildir. Yani borçlarda olduğu gibi belirli bir süre sonunda bu kaynağın geri ödenmesi söz konusu değildir.
- Otofinansman, işletmenin finansal kaynak maliyetini düşürmektedir (Büker vd., 2011: 413).
- İşletmelerin finansal bağımsızlıklarını arttırmaktadır (Aydın vd., 2014: 212; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 168).
- Kredi veren finansal kuruluşlar için emniyet görevi görmektedir (Aydın vd., 2014: 212; Ceylan ve Korkmaz, 2013: 168).

Otofinansmanın diğer finansal kaynaklarda olduğu gibi birçok faydalı yönünün olmasının yanı sıra etkin ve rasyonalist bir şekilde kullanılmaması halinde bazı zararlı yani dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Bu dezavantajlar (Johnson, 1966: 592-595'den akt.: Ceylan ve Korkmaz, 2013: 168);

- Otofinansman, işletmenin kaynaklarını rasyonel olmayan bir biçimde kullanılmasına yol açabilir.
- Otofinansman, bir faaliyet masrafı çıkarmamaktadır. Bu durum işletme maliyetlerini azaltmakla birlikte, işletme için gider kaydedilememektedir (Büker vd., 2011: 413).
- Aşırı otofinansman, ortakları uzun süre kârdan yoksun bırakacağı için, ortakların hoşnutsuzluğuna ve hisse senetlerinin piyasadaki değerinin düşmesine neden olur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Ekonominin temel dinamiklerinden birisi olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin başarısı; ulusal ekonominin güçlenmesi, dış ekonomik baskıların azalması, kalkınma, istihdam, girişimcilik, vergi ve benzeri gelirlerin artması açısından oldukça önemlidir. Çünkü ülke ekonomilerinin işletme sayısı açısından neredeyse % 95–99’unun KOBİ’lerden oluşmaktadır. Ayrıca istihdamın % 40–80’inin, GSMH’nın % 30–70’inin, yatırımların % 30–60’nın, ihracatın % 10–40’nın da KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmektedir.

KOBİ’lerin iç ve dış pazardaki rekabet gücü ile hizmet kalitesinin artması, maliyetlerin düşürülmesi, kaynak kullanımında tasarruf sağlanması, ürün çeşitlerinin ve şube sayısının artırılması gibi faktörler güçlü bir idari – mali yapı ile mümkündür.

KOBİ’lerin ülke ekonomileri açısından sahip oldukları önemin ve ekonomi üzerindeki etkilerinin öncelikli olarak dikkate alındığı çalışmamızın konusu; Afyonkarahisar Organize Sanyı Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu ilişkinin tespiti neticesinde; finansal yönetim tekniklerinin daha sık kullanılması durumunda karşılaşılan finansal sorunlarda anlamlı bir azalma olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışma üçüncü bölümünde finansal yönetim teknikleri ile finansman kaynaklarının (kısa, orta ve uzun vadeli) kullanımının Afyonkarahisar İli Organize Sanayi Bölgesi (OSB) örneğinde ne ölçüde ve nasıl uygulandığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin finansal yönetim tekniklerinin uygulanma profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri ile finansal sorunları belirlenerek tespit edilen sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Akademik yazında KOBİ'lerde finansal yönetim ve finansal sorunlarla ilgili yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Hatta finansal yönetim ve finansal sorunların tespitini yapıldığı alan araştırmalarının sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Ancak bugün Türkiye'de büyükşehir belediyesi olmaya nüfus yönünden en yakın olan Afyonkarahisar İli ile ilgili bu konuda yapılmış güncel ve kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Çalışma ile Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 106 adet KOBİ üzerinde anket yöntemiyle inceleme yapılmıştır. Daha sağlıklı sonuçlar elde etmek ve isabetli çıkarımlarda bulunabilmek amacıyla örneklemin geniş tutulmaya çalışıldığı çalışmanın büyüyen Afyonkarahisar ekonomisine ışık tutabilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle çalışmanın Afyonkarahisar İl'indeki KOBİ'ler açısından özel bir önemi bulunmaktadır. Ancak büyükşehir olmaya en yakın il olması ve normal kentler ile büyükşehirler arasında bir geçiş noktasında bulunması dolayısıyla Afyonkarahisar ili Türkiye ortalaması hakkında çıkarımlar yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yine Türkiye'nin en büyük beş kentinin fiziki olarak merkezine yakın olması da Afyonkarahisar'ın ekonomik gelişmesinin incelenmesini önemli hale getirmektedir.

Çalışma ile özelde Afyonkarahisar İli ilgili sonuçlara ulaşılmış olsa da taşıdığı değer ve konum itibarıyla KOBİ'lerin Türkiye'deki gelişim ortalamalarına yakın sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir. Afyonkarahisar İli örnekleminde KOBİ'ler ile ilgili elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırmacılar ve uygulamacılar için güncel değerlendirmelerde bulunmalarına katkı sağlayacaktır.

## **2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla tezin araştırma evreni, seçilen örneklemi, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları, araştırmanın ölçekleri, araştırmanın kısıtları ve araştırmada kullanılan veri analiz teknikleri hakkında bilgi verilecektir.

### **2.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Bu araştırmanın evrenini Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. 2019 yılı itibarıyla Afyonkarahisar Organize

Sanayi Bölgesi'nde OSB Müdürlüğü kayıtlarında toplamda 304<sup>4</sup> firma faaliyet göstermektedir. Söz konusu 304 işletme araştırmanın evrenidir. Araştırmanın evreni içerisinde 106 işletmeye anket uygulanmıştır. 106 işletme anket yapmayı kabul ederek bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. 304 evren ve 106 örneklem için örneklemden kaynaklanan hata payı %95 güven seviyesinde %7,69'dur. Örneklem ana kütleyi temsil etmektedir.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ, VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Çalışma verileri anket tekniğiyle toplanmıştır. Literatürde ön plana çıkan çalışmalardan yüksek güvenilirlik ve geçerliliği olan ölçekler dikkate alınmıştır. Çalışmada esas olarak Gedik (2011) tarafından; literatür taraması, öğretim üyeleri ve sektörde faaliyet gösteren kişilerle yapılan görüşmeler ile çeşitli gözlemler sonucunda geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçüğe ait anket soruları üzerinden bazı güncellemeler yapılmıştır.

Ankette kullanılan 20 sorudan 11'i şirketlerin demografik özelliklerine ait bilgilerini; 9'u ise şirketlerin finansal yönetim tekniklerini ne ölçüde uyguladıkları ile karşılaştıkları finansal sorunları ölçmeye yönelik bilgileri ihtiva etmektedir.

Anket yoluyla elde edilen verilerin eksiksiz, doğru, güncel ve güvenilir olması için örneklem içerisinde yer alan KOBİ'lerin bağlı oldukları Afyonkarahisar OSB Müdürlüğüne bizzat gidilerek yöneticiler ve ilgili personel ile bire bir ve yüz yüze görüşülmüştür. Firmaların herhangi bir anlık etkiye maruz kalmadan, objektif bir şekilde anketi cevaplamaları için anket formu ilgili müdürlükçe Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tüm firmalara elektronik ortamda gönderilmiştir. Sonrasında ise ilgili firmalara şahsen gidilerek daha önce e-posta ile kendilerine gönderilen anketler hakkında yüz yüze görüşme sağlanmış ve bu süreçte doldurmuş oldukları anket formları kontrol edilerek teslim alınmıştır. Varsa eksik cevaplanmış anket sorularının tamamlanması istenilmiştir.

---

4 Bu firmaların tamamı KOBİ olmayıp içerisinde büyük ölçekli işletmeler de bulunmaktadır. OSB Müdürlüğü, Ticaret Odası, SGK ve Defterdarlıktan KOBİ sayısı ve listesi bilgileri talep edilmiştir. Ancak muhtelif nedenler ile kesin bilgilere ulaşamamıştır. Örneklem alanı olarak OSB içerisinde faaliyette bulunan işletme listesi ve fiil yerleşimleri esas alınmıştır. OSB içerisinde faaliyetini sonlandırmış işletmeler de bulunmaktadır.

Anketlerin ilgili işletmelerdeki finans yöneticileri, muhasebe müdürleri ya da işletme sahipleri tarafından cevaplandırılması talep edilmiştir. Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 106 adet firma tarafından doldurulan anket formları tek tek kontrol edilerek veri analizine hazır hale getirilmiştir.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmada; Afyonkarahisar Organize Sany Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunları tespit edebilmek için anket formu kullanılmıştır.

Çalışma Afyonkarahisar il sınırları içerisindeki tüm KOBİ'lere uygulanmamıştır. 2019 yılı içerisinde Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 304 firma ile iletişime geçilmiş anketi doldurmayı kabul den 106 adet küçük ve orta büyüklükteki işletmeye uygulanmıştır. Bu durum çalışmanın evreni açısından sınırlılığını oluşturmaktadır. Daha yalın bir ifade ile çalışmanın kısıtı Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesidir.

Afyonkarahisar İli genelinde farklı alanlarda ve farklı bölgelerde birçok KOBİ kuruluşu bulunmasına rağmen, çalışmanın evreni olarak sadece Organize Sanayi Bölgesinin seçilmesindeki amaç araştırmanın genel geçerliliğini ve güvenilirliği artırmak için profesyonel anlamda finansal yönetim tekniklerini uyguladığı düşünülen firmalara ulaşmaktır.

### 2.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı gösterir. Güvenilirliği hesaplayarak anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü tespit edilir (Büyüköztürk, 2011: 169-170). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

**Tablo 3.** Araştırmada Kullanılan “Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki” Ölçeğinin Güvenirlikleri

Faktörler	Faktörün Açıkladığı Özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Ölçeğin Bütününe İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı
Teşvikler	18,432	72,324	0,870
Kullanılan Finansman Kaynakları	14,554		
Finansman Yöntemleri	11,254		
Nakit, Alacak ve Stok Yöntemleri	9,879		
Finansal Sorunlar	7,675		

Tablo 3’de araştırmada kullanılan “Kobilerin kullandıkları finansal yönetim teknikleri ve finansal sorunları” ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Güvenirlik test sonuçları incelendiğinde ölçeğin bütününde Cronbach Alpha Katsayısının 0,870 “yüksek güvenilir” (>.80) olduğu görülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır. Açıklanan varyans oranının ise %72,324 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler alanı için yeterince yüksek bir varyans oranı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliğini sağladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca KMO katsayısı da 0,948 olarak hesaplanmıştır.<sup>5</sup> Hesaplanan katsayı değeri çalışmanın faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

## 2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ VE NORMALLİK TESTİ

Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada demografik sorular, firmaların kullandıkları

<sup>5</sup> KMO örneklem yeterlilik testi; faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçüldüğü testtir. Ölçüm sonucunda elde edilen değer 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir. KMO değerinin yorumlanmasında şu aralıklar dikkate alınabilir; 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri orta, 0,6 ve üzeri vasat, 0,5 ve üzeri zayıf, 0,5'in altı ise kabul edilemez (Altunışık vd., 2010: 266).



finansal yönetim teknikleri ve teşvikler ile finansal sorunlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistiklere, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılıp kullanılmayacağını incelemek için normallik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Verilerin Normallik Testi Sonucu**

Normallik Testi				
		İstatistik	Std. Hata	
Finansal Yönetim Teknikleri	Ortalama	2,9304	,06525	
	95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	2,8011	
		Üst Sınır	3,0598	
	5% Ayıklanmış Ortalama	2,9196		
	Ortanca	2,9275		
	Varyasn	,451		
	Standart Sapma	,67184		
	Minimum	1,50		
	Maksimum	4,63		
	Sıra	3,13		
	Çeyrek Değerler Geniğiği	1,15		
	Çarpıklık	,193	,235	
	Basıklık	-,608	,465	
	Ffinansal Sorunlar	Ortalama	2,9609	,05923
95% Ortalama Güven Aralığı		Alt Sınır	2,8435	
		Üst Sınır	3,0784	
Ortanca		2,9680		
Varyasn		3,0000		
Standart Sapma		,372		
Minimum		,60978		
Maksimum		1,57		
Sıra		4,43		
Çeyrek Değerler Geniğiği		2,86		
Çarpıklık		,71		
Basıklık		-,210	,235	
Ortanca		-,418	,465	

Normallik analizinin yorumlanmasında çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Tabachnick ve Fidell (2013) bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olmasının

verilerin normal dağıldığını gösterdiğini belirtmişlerdir. Tablo 4'deki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değeri -1,5 ile +1.5 arasında olduğu yani finansal yönetim teknikleri ve finansal sorunlar ölçeğine ilişkin verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir. Normallik analizi sonucunda çalışmadaki hipotezlerin testinde; Bağımsız İki Örnek T – Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

### 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

KOBİ'lerin ülke ekonomileri üzerindeki büyük önemi nedeniyle gerek uluslararası literatürde ve gerekse Türkiye literatüründe sürekli olarak incelenmekte olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin; tanımlanması, tarihsel gelişimleri, dönüşümleri, ekonomideki yeri, önemi, teşvik edilmesi, sorunları, organizasyon yapıları, ekonomik durumları vd. yönleriyle ilgili yapılan çalışmaların derlenmesi gibi pek çok yönü akademik çalışmalarda incelenmiştir. Ancak tez çalışmasının amaç ve kapsamı doğrultusunda sadece KOBİ'lerin finansal sorunları ve finansal yönetim uygulamalarını içeren çalışmalara literatür kapsamında yer verilecektir.

KOBİ'ler ile yapılan çalışmaların neticesinde genellikle doğrudan ya da dolaylı olarak finansal sorunların etkileri üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni finansal sorunlar KOBİ'ler için işletme yönetiminde çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir. Finansal durumlar işletmelerin tüm faaliyetlerinin ve alınacak kararların merkezinde yer almasıdır.

Özgener (2003), Nevşehir İli, un sanayisinde faaliyet gösteren firmalar ile ilgili yapmış olduğu bir araştırma neticesinde KOBİ'lerin büyümesi önündeki en önemli engelinin finansal yetersizliklerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin yaşamış oldukları finansal sorunları nedeniyle personel eğitimine önem veremedikleri tespit edilmiştir. İşletmeler finansal sorunları nedeniyle eğitim imkânlarına sahip olamamaktadır. Dolayısıyla da finansal sorunların varlığı nedeniyle işgücü ile ilgili sorunların da ortaya çıktığı görülmektedir. Netice itibarıyla bu sorunların çözüme kavuşabilmesi için öncelikle finansal sorunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Karadal (2001) tarafından KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen faktörler üzerine Türkiye genelinde yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin

uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen en önemli unsurun finansal sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Akyüz vd. (2004) tarafından Batı Akdeniz bölgesinde yer alan orman ürünleri sanayi işletmelerinin ihracat problemleri üzerine yapılan bir araştırmada da, işletmeler için finansal sorunlar ilk sırada belirtilen ikincil derecede önemli sorun olarak tespit edilmiştir. Güneş ve Uğur (2007) tarafından KOBİ'lerin ihracat finansmanında Eximbank kredileri ile ilgili olarak Malatya ilinde yapılan bir araştırmada ise firmaların büyük çoğunluğu ihracat yaparken finansal sorunların çok etkili olduğunu ve bu sorunun ihracatın önünde büyük bir engel oluşturduğunu ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada, ihracat yapan KOBİ'lerin büyük çoğunlunun Eximbank kredileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu yüzden de Eximbank kredilerinden yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Yine Yörük Karakılıç ve Açıkgozöglü (2007) tarafından Afyonkarahisar'da yapılan bir araştırmada KOBİ'lerin uluslararası piyasalara girerken karşılaştıkları en önemli sorunun finansman yetersizliği sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Gümüş (2007) tarafından İstanbul İli Haliç bölgesinde ihracat yapan işletmeler üzerine yapılan bir araştırmada finansal ve mali sorunlar %26 oranla diğer sorunlarına göre daha öncelikli sorun olduğu tespit edilmiştir. Alkibay (1999) tarafından Ankara'da çok sayıda KOBİ'yi kapsayacak şekilde Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'de (OSTİM) yapılan bir çalışmada da KOBİ'lerin sorunları tespit edilmiştir. Çalışma sonrasında KOBİ'lerin en önemli sorunlarının sırasıyla finansman, pazarlama ve personel olduğu belirlenmiştir (Alkibay vd., 1999: 104).

Darıcı vd. (2010) tarafından Şırnak İli'nde yapılan bir çalışmada KOBİ'lerin temel sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin finansal sorunları başta olmak üzere muhtelif sorunlarının ve fon temin etme şekillerinin incelediği çalışmada finansal yöneticinin bilgi donanımı ve tecrübesinin birçok sorunun ve çözümünün kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Torlak ve Uçkun (2005) tarafından KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarının belirlenmesine yönelik Eskişehir'de 128 KOBİ üzerinde bir araştırma yapılmıştır. KOBİ'lerin en önemli pazarlama sorunlarının sırasıyla, yeni ürün geliştirme güçlüğü, taklit ürünlerin çoğalması, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rakiplerin fiyat anlaşmaları ve ürün farklılaştırma zorlukları olduğu görülmüştür.

KOBİ'lerin en önemli finansman sorunları önem sırasına göre, nakit para sıkıntısı, piyasa durgunluğu, kredi faizlerinin yüksekliği, sermaye yetersizliği ile kredi bulamamaları olarak belirtilmiştir.

KOBİ'lerle ilgili çalışma alanının büyüklüğünün daha iyi anlaşılması açısından bir örneğin ortaya konmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. KOBİ'lerin finansal sorunları KOBİ'lerle ilgili alt başlıklardan sadece bir tanesidir. Bilindiği üzere KOBİ'lerin sorunları da kendi arasında üretim/tedarik ile ilgili sorunlar, pazarlama sorunları, rekabete yönelik sorunlar, AR-GE ve teknolojik yapıya ilişkin sorunlar, süreç yönetimine ilişkin sorunlar, organizasyon yapısıyla ilgili sorunlar, insan kaynakları ile ilgili sorunlar, mevzuat sorunları, bürokratik sorunlar, muhasebe ve finansman sorunları alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu alt başlıklardan sadece bir tanesinin literatür incelemesi başlı başına bir çalışma konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın literatür incelemesi KOBİ'lerin finansal sorunlarıyla sınırlı tutulması gerektiği düşünülmektedir. Ancak KOBİ'lerin finansal sorunlarının incelenmesi de çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle finansal sorunların tespiti ve çözüm önerisi üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi de çalışmanın kapsamını oldukça genişletecek ve odağın kaymasına neden olabilecektir. Çünkü KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri ile ilgili bütünsel çalışmalardan ziyade konu olarak hazırlanan çalışmaların sayısı oldukça çeşitli ve fazladır. Örneğin Çonkar ve Kurt (2001) bir finansman yöntemi olarak faktöring'i incelerken; Küçükçolak (1998) KOBİ'lerin sermaye piyasası yoluyla fon sağlama olanaklarını ele almışlardır. Bununla birlikte Yörük (2001) KOBİ'lerin kredi yoluyla finansmanını ve sorunlarını araştırırken; Yücel (2001) ile Karacaer ve Gönenç (2001) KOBİ'lerin çalışma sermayesi yönetimi ve bazı finansal uygulamalarını ele almışlardır. Sarıslan (1994) da KOBİ'lerin genel anlamda finansman ve ekonomik sorunlarını incelemiştir.

Uluyol (2013) tarafından KOBİ'lerin finansal yönetim uygulamaları incelenmiş olup çalışma kapsamında; KOBİ'lerde finansal krizleri yönetmek için kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamaları hakkında incelemelerde bulunulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin yaşı ile finansal yönetim uygulamaları arasında kısmen ilişki olduğu, işletme büyüklüğü ve yöneticilerin eğitim durumu ile finansal yönetim uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Akın ve Eser (2014) tarafından işletme sermayesi yönetimine uygulamalarına yönelik farkındalıklarını ölçmek amacıyla sorulan sorular nakit, alacak ve stok yönetimi bağlamında ayrı ayrı değerlendirilmiştir; alacak yönetimi ilk sırada, ikinci olarak nakit yönetimi ve üçüncü olarak da stok yönetimi yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda da; mermer işletmelerinin çoğunluğunda finans departmanı olmadığı için işletme sermayesi yönetiminin muhasebe departmanının sorumluluğunda yer aldığı, işletme sermayesi ve finansal yönetim konularındaki bilinç düzeylerinin yükseltilmesi ve bilgi eksikliklerinin giderilerek teşvik ve kredi imkânlarına daha kolay ulaşabilmeleri sağlanmasının faydalı olacağı tespit edilmiştir.

Yıldırım (2010) tarafından yapılan çalışmada; firmaların yönetiminde işletme sahibinin etkin olduğu firmalarda %54.9 oranında finansman sorunu yaşandığı, ancak yönetimin konusunda uzman olan yöneticilerle yürütülmesi durumunda finansman sorununun %34.4'e, idari işler bölümü sorumlusu olması halinde de %50'ye düştüğü, eğitim seviyesi yükseldikçe bankayla çalışma oranının yükseldiği, faaliyet yılı arttıkça daha fazla finansman sorunu yaşandığı gözlemlenmiştir.

Çivi (2018) tarafından KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümünde yeni finansman tekniklerinin uygulanmasının incelendiği çalışmada; işletmelerin faaliyet süreleri ile finansal sorunları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, gerçek kişi işletmesinin anonim şirkete göre daha fazla finansal sorun yaşadığı yani işletmenin hukuki statüsüne göre yaşadığı finansal sorunların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Gedik (2011) tarafından Malatya İlinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki gıda işletmelerinin finansal yönetim tekniklerinin uygulanma profili ve bu işletmelerin teşviklerden faydalanma dereceleri incelenmiştir. Çalışma neticesinde, KOBİ'lerin finansal planlama ve bütçeleme yapılması gerektiği konusunda ortak fikre sahip olmalarına rağmen işletmelerin % 21'inin finansal planlama ve % 15'inin de bütçeleme yapmadıkları tespit edilmiştir. İncelenen işletmelerin çoğunluğu (% 88) finansman gereksinimlerini tahmin etmek için işletme bütçesi hazırladığı görülmüştür. KOBİ'lerin % 51'inin proforma bilanço, % 36'sının proforma fon akım tablosu, % 58'inin proforma gelir tablosu ve % 76'sının da nakit bütçesi hazırlamakta olduğu

tespit edilmiştir. İlgili çalışma tez çalışmamızda kullanılan ölçeğin temelini oluşturmaktadır.

Literatür incelemesi sonunda Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim, üretim, pazarlama ve finansman yapıları ile sorunları ve çözüm önerilerinin tartışıldığı görülmektedir. Bu tartışmalar içerisinde KOBİ'lerin finansal sorunlarının önemi vurgulanmıştır. KOBİ'lerin dışsal finansman kaynakları bulmada zorluklarla karşılaştıkları, kredi faizlerinin yüksekliğinin olumsuz etkileri, öz kaynak yetersizliği, teşvikler ile ilgili sorunları, kredi kullanırken teminat gösterme güçlüğü gibi konular tartışılmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri finansal kaynakların boyutu ve KOBİ'ler için erişilebilirliği tartışılmaktadır. Bununla beraber işletme sermayesi ve finansal yönetim konusunun önemi daha çok teorik olarak incelenmektedir.

Türkiye ve dünya akademik yazınında KOBİ finansmanı alanındaki araştırmaların, KOBİ'lerde finansmana erişim ve bu konuda karşılaşılan sorunlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmalar, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, gelişmiş ülkelere kıyasla dış kaynak sağlamada daha büyük sorunlar yaşadığını ortaya koymaktadır. Özellikle mikro ve küçük işletmelerin büyümelerini ağırlıklı dış kaynaklarla sağlaması, buna karşın kredibilite sorunları ve makroekonomik sıkıntılar nedeniyle bu kaynakların kısıtlı olarak kullanılabilirliği olmasından dolayı, işletmelerin mevcudiyetini devam ettirmesini etkileyecek kadar önemli olan, dolayısıyla işletme sahipleri veya yöneticileri açısından stratejik önem taşıyan finansal yönetim uygulamaları, finansmana erişim sorunlarına kıyasla geri planda kalmaktadır. Bu durum, akademik araştırmalara da yansımakta, işletmelerde finans yönetimi uygulamaları konusunda, finansman sağlama sorunlarına kıyasla çok daha az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Karadağ, 2014: 178).

Çalışma ile Afyonkarahisar İli sınırları içerisinde yer alan Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerin temel finansal sorunlarının belirlenmesi ve başta finansmana erişim sorunları olmak üzere mevcut sorunlarının çözümü için hangi finansal yönetim tekniklerini ne oranda kullandıkları tespit edilerek ortaya çıkan sorunlara çözüm önerilerinin getirilmesi amaçlanmaktadır. Afyonkarahisar İli örneğinde KOBİ'ler ile ilgili elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırmacılar ve uygulamacılar için

güncel değerlendirmelerde bulunmalarına ve gelecekte aynı konu hakkında yapılacak araştırmalara örnek teşkil edebilecek olması nedeniyle önem taşımaktadır.

#### **4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME VE HİPOTEZLER**

Çalışmanın bu kısmında genelde finansal yönetimin özelde ise finansal yönetim tekniklerinin temel konuları arasında yer alan finansal planlama, çalışma sermayesi yönetimi, çalışma sermayesi unsurları yönetimi (nakit yönetimi, alacak yönetimi, stok yönetimi), sermaye bütçelemesi ile finansman kaynaklarının (kısa, orta ve uzun vadeli) Afyonkarahisar İli Organize Sanayi Bölgesi örnekleminde ne ölçüde uygulandığı ortaya konulacaktır. Bu bağlamda Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal sorunları, finansal yönetim tekniklerinin kullanma düzeyleri ile bu işletmelerin teşviklerden faydalanma sıklıkları belirlenecektir. Anket sorularına verilen cevaplara göre elde edilen bulgular iki ayrı başlık altında ele alınacaktır.

##### **4.1. İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi (OSB) içerisinde yer alan KOBİ'lerin ve yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular 8 ayrı tabloda hazırlanmıştır.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	28	26,4	26,4	26,4
	<b>Erkek</b>	78	73,6	73,6	100,0
<b>Yaş</b>	<b>18-25 arası</b>	9	8,5	8,5	8,5
	<b>26-35 arası</b>	32	30,2	30,2	38,7
	<b>36-45 arası</b>	39	36,8	36,8	75,5
	<b>46-55 arası</b>	21	19,8	19,8	95,3
	<b>56 ve üzeri</b>	5	4,7	4,7	100,0
<b>Eğitim</b>	<b>Lise</b>	27	25,5	25,5	25,5
	<b>Lisans</b>	75	70,8	70,8	96,2
	<b>Yüksek Lisans</b>	4	3,8	3,8	100,0
<b>İşletmedeki Pozisyonları</b>	<b>Alt Kademe Yönetici</b>	13	12,3	12,3	12,3
	<b>Orta Kademe Yönetici</b>	47	44,3	44,3	56,6
	<b>Üst Düzey Yönetici</b>	24	22,6	22,6	79,2
	<b>İşletmenin Sahibi/Ortağı</b>	22	20,8	20,8	100,0
	<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 5’de ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmedeki pozisyonları gösterilmiştir. Yöneticilerin %73,6’sı erkek %26,4’ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin önemli bir kısmının erkek yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Bayan yöneticilerin sayısı her geçen gün artmakla birlikte halen erkek yöneticilerin ağırlıklı çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin %8,5’i 18-25 yaş aralığında, %30,2’si 26-35 yaş aralığında, %36,8’i 36-45 yaş aralığında, %19,8’i 46-55 yaş arasında ve %4,7’si 56 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Tabloya göre firma yöneticilerin ağırlıklı çoğunluğunun (%56,6) orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Genç girişimcilerin %38,7 oranında



olduğu tespit edilmiştir. Emeklilik olarak addedilebilecek yaş grubunun ise çok düşük oranda (%4,7) olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle KOBİ yöneticilerinin ağırlıklı olarak belirli bir tecrübeyi elde etmiş orta yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin %25,5'i Lise (temel eğitim düzeyi) mezunu iken, %70,8'i de lisans (yükseköğretim düzeyi) mezunudur. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %3,8'i de yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. İşletme içindeki personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru gerçekleşen dönüşüm ile alternatif finansal kaynak kullanımları, bütçeleme gibi finansal yönetim uygulamalarındaki gelişmelerin yüksek eğitilmiş uzman yöneticilere duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerde mevcut olan işletme sahibi - profesyonel yönetici ayrımının da zamanla KOBİ'ler üzerinde de önemli ölçüde gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bu düşünceler de uzmanlaşmış yani yükseköğrenim mezunu, profesyonel, uzman istihdamının artacağını ortaya koymaktadır. KOBİ sahiplerinin lise ve alt düzeyde eğitim görmüş olmasında girişimcilik ruhlarının fazla olmaları, girişimci bir aile içerisinde yaşamış olmaları, uzun süreli bir eğitim yerine doğrudan uygulamalarla hayatın içinde belirli sektörlerde uzmanlaşmak istemeleri gibi etkenler etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle aile şirketi şeklindeki KOBİ'lerde bu durumla sıklıkla karşılaşmaktadır.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %12,3'ü alt kademe yönetici, %44,3'ü orta kademe yönetici, %22,6'sı üst düzey yönetici ve %20,8'i işletme sahibi/ortağı pozisyonunda olduğu gözlemlenmiştir. Anketi cevaplayan kişiler finansal kaynak temin etme ve bu kaynakları kontrol etme, bütçeleme yapma ve finansal problemlerin çözümünde birinci dereceden sorumlu olan kişiler olması konusuna özen gösterilmiştir. Buradan hareketle KOBİ'lerin yaklaşık 1/5'inin yani %20,8'inin bu işlerden işletme sahibi veya ortağının sorumlu olduğu görülmektedir. Elbette ki yatırım sahipleri işletmenin geleceği ve kontrolü noktasında istekli olmaktadır. Ancak finansal yönetim, isteğin ötesinde belirli bir bilgi ve tecrübe birikimi gerektirmektedir. Bu nedenle işletme sahibinin ya da ortaklarından birisinin bu konuda yeterli düzeyde bilgiye sahip olması veya bu konuda asgari şartları taşıyan uzman bir personelin istihdam etmesi gerekir.

Anket çalışmasına katılan KOBİ'lerde %79,2'sinin işletme ortağı dışında uzman personel (yöneticiler) tarafından anketin cevaplandığı görülmektedir. Buradan hareketle KOBİ'lerin %79,2'sinin işletme ortağı dışında uzman personelin de (yöneticiler) şirketin finansal yönetimine dahil veya en azından bilgi sahibi oldukları düşünülmektedir. Bu durum kurumsallaşma ve KOBİ'lerin akılcı kararlar alabilmesi açısından olumlu bir gelişmedir. Uzman personel istihdamındaki artış oranı (niceliksel) ve bu personelin donanım düzeyindeki (niteliksel) artış KOBİ'lerin finansal karar alma, planlama, bütçeleme, doğru yatırım yapma, vd. finansal problemlerin çözümü açısından olumlu bir gelişmedir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılanların İşletmelerinin Hukuki Statüsü**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Şahıs İşletmesi</b>	4	3,8	3,8	3,8
<b>Limited Şirketi</b>	88	83,0	83,0	86,8
<b>Anonim Şirketi</b>	14	13,2	13,2	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 6'da ankete katılan işletme yöneticilerinin çalıştığı firmaların hukuki statüleri gösterilmiştir. İlgili işletmelerin %3,8'inin şahıs işletmesi, %83'ünün limited şirketi ve %13,2'sinin de anonim şirket olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin çok küçük bir oranı (%3,8) şahıs işletmesi iken, söz konusu işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) şirket statüsünde oldukları tespit edilmiştir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu şahıs şirketlerinin ortak almada sermaye şirketine dönüşebilmesi için limited ve anonim şirketlerin tek kişi ile kurulabilmesine olanak tanımıştır. Bu durum şirketleşmenin sayı olarak artmasına katkı sağlamaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmayan şahıs işletmeleri de varlıklarını devam ettirmektedir. Yapılan araştırma sonucunda da en az sermaye (minimum 10.000 TL) gerektiren sermaye şirketi türü olan limited şirketlerinin %83 oranında en fazla olduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin sermaye şirketlerine dönüşmesi kurumsallaşmaları ve finansal yönetimlerinin uzmanlaşması açısından olumlu karşılanacak bir gelişmedir. Daha çok büyük ölçekli işletmelerin kullandığı şirket türü olan anonim şirketlerinin oransal

olarak (%13,2) ikinci sırada olması KOBİ'lerin ölçek büyütme hedeflerinin olması olarak yorumlanabilir. Ancak bu durum bu kanaatin varlığı açısından tek başına yeterli olduğu savunulamaz. Ayrıca şahıs işletmelerinin finansal yönetim tekniklerini uygulama oranının düşük olduğu varsayılırsa bu nedenle anket çalışmasına katılmamış olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle OSB yönetimi, Ticaret Odaları, KOSGEB gibi kuruluşlarca teknik açıdan firmaları bilgilendirme ve destek olmalarının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 7. Araştırmaya Konu İşletmelerin Sektördeki Faaliyet Geçmişi**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>1-5 Yıl</b>	8	7,5	7,5	7,5
<b>6-10 Yıl</b>	15	14,2	14,2	21,7
<b>11-15 Yıl</b>	16	15,1	15,1	36,8
<b>16-20 Yıl</b>	23	21,7	21,7	58,5
<b>20 Yıl Üzeri</b>	44	41,5	41,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 7'de ankete katılan işletmelerin sektördeki faaliyet geçmişi yani kaç yıldır bu sektörde faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir. Mevcut işletmelerin %7,5'inin 1-5 yıl arasında, %14,2'sinin 6-10 yıl arasında, yine %15,1'inin 11-15 yıl arasında, %21,7'sinin 16-20 arasında, %41,5'inin de 20 yıl ve üzerinde faaliyet geçmişlerinin olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmelerin genel olarak kuruluş aşamasını tamamladıkları görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yaklaşık yarısının (%41,5) 20 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu görülmektedir. Genelde ise ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) belirli bir bilgi ve tecrübeye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Ankete katılan işletmeler içerisinde en büyük oran, kuruluşu 20 yıl ve üzerinde olan ticari işletmelerin (%41,5) olduğu görülmektedir. 10 yıl üzeri geçmişi bulunan işletmelerin kuruluş ve belirli bir üretim/pazarlama kapasitesini aştığı var sayılırsa Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde bu oran KOBİ'ler içinde %78,3 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum KOBİ'lerin piyasa şartlarına uyum sağlaması, kendi

ayakları üzerinde durabilmesi, belirli bir ticari portföy oluşturabilmeleri, marka değeri oluşturabilmeleri vd. birçok unsur açısından oldukça önemli bir kazanımdır.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bağımsız Bir Finans Birimine Sahip Olma Durumu**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	24	22,6	22,6	22,6
<b>Hayır</b>	82	77,4	77,4	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 8'de araştırmaya katılan işletmelerin bağımsız bir finans birimine sahip olup olmadığı bilgisi ortaya konmuştur. Bu bağlamda ankete katılan işletmelerin %22,6'sının bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olduğu, %77,4'ünün de bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin bağımsız bir finans birimine sahip olmaları, finansal yönetim alanında uzmanlaşmanın ve bu işe verilen önemin bir göstergesi olarak bakılabilir. Dolayısıyla işletmeler açısından bünyelerinde bağımsız bir finans biriminin bulunması kendileri açısından oldukça yararlıdır. Bu bağlamda ağırlıklı olarak aile şirketi şeklinde tezahür eden ve genellikle uzman personel ve bağımsız birimlerden yoksun olan KOBİ'lerde %22,6 oranında bağımsız bir finans biriminin olması oldukça önemli bir gelişmedir.

Banka ve diğer finans kuruluşlarının KOBİ'lere finansal danışmanlık ve destek hizmetleri sunması ile kamu kurum ve idarelerince yapılan destek ve teşvikler işletme sahiplerinin finansal yönetimin önemini daha iyi anlamalarına katkı sağlamaktadır. Bazı firmaların fon, alacak, stok yönetimi başta olmak üzere finansal yönetim konusundaki etkinliklerini arttırmalarına eşdeğer olarak rekabet güçlerini korumaları/arttırmaları, daha çok kar elde etmeleri bu alanda uzman bir personel istihdam etme gereksinimini daha belirgin hale getirmektedir. Yine işletmelerin pazar paylarının artması, ürün yelpazesinin genişlemesi, dış pazarlara açılması, ürün miktarındaki ve personel sayısındaki artış gibi etkenler de uzman personel ve bu kapsamda oluşturulmuş bağımsız bir alt birime olan ihtiyaç oranının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla aynı örneklem üzerinde ileri tarihlerde yapılacak başka bir araştırma sonucunda bu oranın artacağı düşünülmektedir.

**Tablo 9.** İşletmelerde Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Etme Durumları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	23	21,7	21,7	21,7
<b>Hayır</b>	83	78,3	78,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 9’da araştırmaya katılan işletmelerin bünyelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam edip etmedikleri bilgisi gösterilmiştir. Sonuç itibariyle mevcut işletmelerin %21,7’sinin uzman bir finans yöneticisi istihdam ettikleri, %78,3’ünün ise işletmelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam etmedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 8’de işletmelerde bağımsız finans birimi bulunma oranı %22,6 olduğu belirtilmişti. Tablo 9’da ise KOBİ’lerde uzman finans yöneticisi istihdam etme oranının %21,7 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılan işletmelerin %0,9 oranında yani ankete katılan işletmelerin 1-2 tanesi hariç tamamında bağımsız bir finans birimi oluşturanların aynı zamanda bu birimlerde uzman personel de istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

KOBİ’lerde finans birimlerinde uzman finans yöneticisi istihdamı yerine benzer özelliklere sahip olduğu düşünülen muhtelif personel (muhasebe müdürü, vd.) istihdamının gerçekleştirilmesi de söz konusu olabilmektedir. Özellikle KOBİ’lerde muhasebe ve finans birimlerinin birbirinden çok bağımsız olmaması ya da uzman yönetici maliyetlerinden kaçınılmak istenmesi gibi nedenler bu yönde bir yönetim tercihinin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir.

**Tablo 10.** İstihdam Edilen Uzman Finans Yöneticilerinin Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Lise</b>	3	13,0	13,0	13,0
<b>Lisans</b>	17	73,9	73,9	86,9
<b>Yüksek Lisans</b>	3	13,0	13,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	23	100,0	100,0	

Tablo 10’da araştırmaya katılan işletmelerin istihdam ettikleri uzman finans yöneticilerinin eğitim durumları gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %21,7’si

işletmelerinde bir uzman finans yöneticisi istihdam etmektedirler. Bu işletmelerde istihdam edilen uzman personelin kendi içerisindeki eğitim durumu dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir. Bu tabloya göre işletmelerin %13'ünün uzman finans yöneticisi lise ve yüksek lisans mezunu iken, %73,9'unun da lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Finans uzmanlarının %87'si üniversite mezunudur.

Finans yönetiminin belirli bir mesleki bilgi ve deneyime dayanması nedeniyle bu mesleğe mensup kişilerin ağırlıklı olarak üniversite eğitime sahip olması beklenir. Bu nedenle ankete cevap veren firmalarda istihdam edilen personelin tamamına yakınının (%87) üniversite mezunu olması bu işin muhteviyatının olağan bir sonucudur.

**Tablo 11. Uzman Finans Yöneticisi İstihdam Edilmemesinin En Önemli Nedeni**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Uzman Finans Yöneticisi Gerekliğini Düşünmeme</b>	14	16,9	16,9	16,9
<b>İşletmenin Sahipleri Tarafından Bu İşin Yürütülmesi</b>	46	55,4	55,4	72,3
<b>İşletmede Bağımsız Bir Finans Departmanının Olmaması</b>	8	9,6	9,6	81,9
<b>Uzman Finans Yöneticisi Temin Etme Sorunu</b>	0	0,0	0,0	81,9
<b>Uzman Finans Yöneticisinin Ücretinin Yüksek Olması</b>	5	6,0	6,0	87,9
<b>Diğer Nedenler</b>	10	12,0	12,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	83	100,0	100,0	

Tablo 11'de araştırmaya katılan işletmelerin bir uzman finans yöneticisi istihdam etmemesinin en önemli nedeni gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %21,7'i uzman finans yöneticisi istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Uzman finans yöneticisi istihdam etmeyen %78,3 oranındaki KOBİ'nin uzman personel istihdam etmeme nedenlerinin kendi içindeki yüzdeleri dağılımları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Katılımcıların %16,9'u gerekli olduğunu düşünmedikleri için, %55,4'ü işletme sahiplerince bu işlerin yapılması sebebiyle, %9,6'sı işletmelerinde bağımsız bir finans departmanının olmaması nedeniyle, %6'sı uzman finans yöneticisi ücretlerinin yüksek

olması sebebiyle ve yine %12'si de diğer nedenlerle işletmelerinde uzman finans yönetici istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerden hiçbirisi uzman bir finans yöneticisi temin etme sorunu yaşamaları dolayısıyla işletmelerinde uzman finans yöneticisi istihdam etmedikleri seçeneğini işaretlememişlerdir.

Tablo 11'da göre uzman finans yöneticisi istihdam edilmemesinin en büyük nedeni (%55,4 oranında), bu personel tarafından yapılması gereken iş ve işlemlerin KOBİ'lerin sahipleri tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Dolayısıyla da bu işletmelerde ayrıca bir uzman finans yöneticisi istihdam edilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu bağlamda uzman finans personeline ihtiyaç duymayan KOBİ'lerin toplam oranı %72,3 olarak (%16,9 + %55,4) karşımıza çıkmaktadır. Bu oran KOBİ'lerin finansal yönetimin önemini yeterince kavrayamadığı düşüncesini ortaya koymaktadır. Tablo 8'e göre ankete katılan KOBİ'lerin %77,4'ünde bağımsız bir finans biriminin olmaması da bu düşüncüyü desteklemektedir. Ankette yer alan diğer sebeplerin oranı ise daha düşük ve birbirine yakındır.

KOBİ'lerde uzman personel istihdamına ihtiyaç duyulmaması ile bu çalışanlardan beklenen işlerin işletme sahiplerince yapılması her ne kadar yakın anlamlı olsa da anket formunda iki farklı seçenek olarak ortaya konulmuştur. Elbette ki işletme sahiplerinin finansal iş ve işlemlerle doğrudan ve bizzat uğraşmaları uzman bir finans yöneticisine ihtiyaç duyulmadığı sonucunu ortaya koyar. Ancak mikro ölçekli işletmeler başta olmak üzere bazı KOBİ'lerin sermaye miktarlarının az olması, pazar şartlarının uygun düzeyde gitmesi, alacak-borç dengesinin düzgün bir şekilde tesis edilmesi gibi sebeplerle de uzman finans yöneticisine ihtiyaç duyulmayabilir ya da bu personele duyulan ihtiyacın sürekli olarak hissedilememesi nedeniyle personel istihdam edilmeyebilir.

**Tablo 12. İşletmelerde Finansman Faaliyetlerinin Kim Tarafından Yürütüldüğü Bilgisi**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Uzman Finans Yöneticisi</b>	11	10,4	10,4	10,4
<b>İşletme Sahibi</b>	65	61,3	61,3	71,7
<b>Üst Düzey Yönetici</b>	18	17,0	17,0	88,7
<b>İşletme Personelinden İşe Yakın Herhangi Bir Kişi</b>	5	4,7	4,7	93,4
<b>Diğer</b>	7	6,6	6,6	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 12’de araştırmaya katılan işletmelerin finansal faaliyetlerinin kim tarafından yürütüldüğü gösterilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %10,4’ünde uzman bir finans yöneticisi tarafından, %61,3’ünde işletme sahibi tarafından, %17’sinde üst düzey yönetici tarafından, %4,7’ünde işletme personelinden işe yakın herhangi bir kişi tarafından, %6,6’sında da diğer kişiler tarafından finansal faaliyetlerin yürütüldüğü belirlenmiştir. Tablo 8’de işletmelerde bağımsız finans birimi bulunma oranı %22,6’dır. Buradan hareketle bu birimlerde sorumlu birer uzman finans yöneticisinin de olması gerekmektedir. Dolayısıyla da işletmelerdeki finansman faaliyetlerinin bu kişilerce yürütülmesi beklenir. Ancak işletmelerde finans faaliyetlerini yürüten uzman finans yöneticisi oranı %10,4 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Buradan hareketle bağımsız finans bölümlerinde istihdam edilen bazı kişilerin uzman finans yöneticisi konumunda olmadığı veya bu kişilerin istihdam ediliyor olmasına rağmen finansal yönetim işlerinde birinci derecen sorumlu olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Uzman finans yöneticisi veya işletme personeli olup yapılan işe yakın bir çalışan tarafından finansal faaliyetlerin yürütülme oranı %4,7’dir. Bu tabloya göre KOBİ’lerin yarısından fazlasında finansal yönetim hizmetleri işletme sahipleri/ortakları ya da bu kişilerin personel/hissedar olmayan yakınları tarafından yapılmamaktadır. İnceleme alanının KOBİ olması dolayısıyla bu oranın çok düşük olduğu düşünülmemelidir. Bağımsız finans birimlerinin artmasına eşdeğer olarak bu oranın da yükseleceği düşünülmektedir. Bu oranın yükselmesindeki en önemli unsur şüphesiz ki kısa ve orta vadede uzman personel istihdamının getirisinin, maliyetinden çok daha fazla



olduğunun anlaşılabilmesi ve bu yaklaşımın içselleştirilmesidir. Meslek birliklerinin, ilgili bakanlıkların, üniversiteler ve diğer kamu kurumlarının bu konuda yapacakları çalışmalar sürecin hızlanmasına katkı sağlayacaktır.

#### 4.2. FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE ESAS BULGULAR

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi içerisinde yer alan KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerinin ölçülmesine ilişkin bulgular 9 ayrı tabloda hazırlanmıştır.

**Tablo 13.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Finansal Planlamanın Yapılma Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	85	80,2	80,2	80,2
<b>Hayır</b>	21	19,8	19,8	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 13'de araştırmaya katılan işletmelerde finansal planlamanın yapıp yapılmadığı bilgisi gösterilmiştir. Sonuç itibariyle mevcut işletmelerin %80,2'sinin finansal planlama yaptığı, %19,8'inin ise işletmelerinde finansal planlama yapmadıkları tespit edilmiştir.

Tabloya göre finansal planlama yapan KOBİ'lerin yüksek oranda olması önemli bir kazanımdır. Ancak bu oranın daha da yüksek olabileceği düşünülmektedir. İşletme ölçeği ne kadar küçük olursa olsun KOBİ'lerin planlı ve programlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla finansal planlamanın yararlarını daha iyi kavrayabilecekleri ve bu etkinliği ideal bir şekilde nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda desteklenmeleri tabloları daha da olumlu hale getireceği düşünülmektedir.

**Tablo 14. İşletmelerde Finansal Planlama Yapılmamasının En Önemli Nedeni**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Gerekli Olduğuna İnanmama</b>	0	0,0	0,0	0,0
<b>İhtiyaç Duymama</b>	8	38,1	38,1	38,1
<b>Yeterli Bilgi Düzeyine Sahip Olmama</b>	11	52,4	52,4	90,5
<b>Diğer Nedenler</b>	2	9,5	9,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	21	100,0	100,0	

Tablo 14'de araştırmaya katılan işletmelerin finansal planlama yapmamasının en önemli nedeni gösterilmiştir. Sonuç itibariyle mevcut işletmelerin %80,2'sinin finansal planlama yapmalarına rağmen geriye kalan %19,8'inin de finansal planlama yapmadıkları tespit edilmiştir. Finansal planlama yapmayan katılımcıların %38,1'inin ihtiyaç duymadıkları için, %52,4'ünün bu konuda yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları için, %9,5'inin de diğer nedenlerden dolayı finansal planlama yapmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 14'e göre ankete katılan KOBİ'lerin finansal planlama yapmamasının en temel nedeninin %52,4 oranda "finansal planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmama" durumu olduğu tespit edilmiştir. Yani finansal planlama yapmayan her iki işletmeden en az birinin finansal planlama konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı, bu nedenle de finansal planlama yapmadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle ticaret ve sanayi odaları, meslek birlikleri (TUSİAD, MÜSİAD, vs.), organize sanayi bölgesi yönetimleri, Valilikler, Belediyeler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, İŞKUR, Üniversiteler, finans kuruluşları, danışmanlık firmaları, vd. bazı organizasyonların katkılarıyla bu konuda eğitimler verilmesi ve belirli periyotlarda danışmanlık hizmetleri sunulması bu eksikliği ortadan kaldırarak, mevcut ihtiyacı giderecektir. Daha bilinçli, programlı ve sistematik olarak hareket eden KOBİ'ler, finansal sorunlarını çok daha kolay ve hızlı çözebileceklerdir.

Yapılan çalışmada bilgi eksikliği nedeniyle finansal planlama yapmayan %52,4 oranındaki KOBİ'ler, finansal planlama yapmayan toplam işletmelerin %10,4'ünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu konuda yapılan çalışmaların başarıya

ulaşması tek başına KOBİ'lerin finansal planlama yapma oranını %80,2'den %90,6'ya yükseltecektir.

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi içerisinde yer alan ve ankette finansal planlama yapmadığını belirten KOBİ'lerden %38,1'i bunun nedenini "finansal planlama yapma ihtiyacı duymamaya" olarak beyan etmişlerdir. Ankete katılan tüm KOBİ'lerin %7,5'ini oluşturan bu kesim finansal planlama yapmayan toplam KOBİ'lerin de %38,1'ini oluşturmaktadır. Bu grupta ağırlıklı olarak düşük sermayeli ve yerel pazara hitap eden, kuruluş sermayesi yeterli olan, mevcut üretim ve pazarlama ölçeğini koruyan mikro ölçekli işletmeler yer aldığı düşünülmektedir.

**Tablo 15. İşletmelerde Bütçeleme Faaliyeti Yapılması Durumu (Yapılmakta mıdır?)**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	102	96,2	96,2	96,2
<b>Hayır</b>	4	3,8	3,8	100,0
<b>TOPLAM</b>	106	100,0	100,0	

Tablo 15'de araştırmaya katılan işletmelerin bütçeleme faaliyetinin yapılıp yapılmadığı bilgisi gösterilmiştir. Katılımcı işletmelerin %96,2'sinin bütçeleme faaliyeti yaptıkları, %3,8'inin ise işletmelerinde bütçeleme faaliyetini yapmadıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) bütçeleme faaliyeti yaptığı görülmektedir. Bu faaliyeti gerçekleştirilmeyen çok az sayıdaki (%3,8) KOBİ'lere bütçeleme faaliyetinin yapılmasıyla ilgili teknik destek ve danışmanlık hizmetlerinin sunulmasıyla birlikte bütçeleme faaliyeti yapma oranının biraz daha yükseltilebileceği düşünülmektedir.

**Tablo 16. İşletmelerde Bütçeleme Faaliyetinin Yapılmamasının En Önemli Nedeni**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Gerekli Olduğuna İnanmama</b>	0	0,0	0,0	0,0
<b>İhtiyaç Duymama</b>	1	25,0	25,0	25,0
<b>Yeterli Bilgi Düzeyine Sahip Olmama</b>	0	0,0	0,0	25,0
<b>Diğer Nedenler</b>	3	75,0	75,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	4	100,0	100,0	

Tablo 16’da araştırmaya katılan işletmelerin bütçeleme faaliyeti yapmamasının en önemli nedeni gösterilmiştir. Sonuç itibariyle ankete katılan işletmelerin sadece %3,8’i bütçeleme faaliyeti yapmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu işletmelerden 1 tanesi (%25) bütçeleme faaliyeti yapmaya ihtiyaç duymadıklarını beyan etmiştir. Kalan 3 işletme de (%75) bütçeleme faaliyeti yapmamayı "diğer nedenlere" dayandırmıştır. Diğer nedenler ile ilgili seçeneklerin mevcut olmaması nedeniyle ortaya çıkan bu oran ile ilgili kesin bir çıkarımın yapılması zordur.

**Tablo 17. Araştırmaya Katılanların KOBİ'lere Sağlanan Teşviklerden Yararlanma Durumu**

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her Zaman	Toplam Yüzde
<b>KOSGEB Teşvikleri</b>	24,5	15,1	<b>42,5</b>	15,1	2,8	100,0
<b>Eximbank Kredileri</b>	<b>83,0</b>	9,4	4,7	0,0	2,8	100,0
<b>Ticaret Bakanlığı Teşvikleri</b>	<b>67,0</b>	4,7	13,2	9,4	5,7	100,0
<b>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvikleri</b>	<b>73,6</b>	12,3	7,5	3,8	2,8	100,0
<b>Vergisel Teşvikler</b>	<b>27,4</b>	17,9	23,6	<b>13,2</b>	<b>17,9</b>	100,0
<b>Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri</b>	<b>96,2</b>	3,8	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>AB Projeleri</b>	<b>96,2</b>	2,8	0,9	0,0	0,0	100,0

Tablo 17’de araştırmaya katılan işletmelerin hangi teşvik türlerinden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili

teşvik ve kredilerden "hiçbir zaman" yararlanmayan ya da "nadiren" yararlanmış olanların toplamı ilgili kredi/teşvik türünden istifade edilme oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kredi/teşviklerden "arada" sırada yararlananlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" yararlananlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin sadece "vergisel teşvikler"den toplamda %31,1 oranında "yüksek düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Ayrıca "KOSGEB teşvikleri"nden de toplamda %42,5 oranında "orta düzeyde" yararlandığı tespit edilmiştir. Diğer kredi ve teşviklerden ise "düşük düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Hatta "Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri" ile "AB Projeleri"nden yok denecek kadar az düzeyde yararlandığı anlaşılmaktadır.

Vergisel teşviklerin daha geniş kitlelere çok yönlü olarak duyurulması bu teşviklerden yararlanma oranını yükseltmektedir. Yine KOSGEB'in genellikle her ilde şubeye sahip olması ve proje hazırlayan bağımsız danışmanlık firmalarının KOBİ'lere ulaşması nedeniyle de bu kurumun teşvik ve desteklerinin tanınırlık ve kullanım oranlarını yükseltmektedir. KOSGEB'in girişimcilik eğitimine bağlı olarak verdiği karşılıksız ve karşılıklı maddi destekler de bu oranın yükselmesine katkı sağlamaktadır.

KOBİ'lerin başta kalkınma ajansları olmak üzere Türkiye Halk Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, KOBİ A.Ş., Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü, Küçük Sanayi - Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Ticaret Bakanlığı, TÜİK, İŞKUR, Milli Prodüktivite Merkezi, TOBB, Ticaret ve Sanayi Odaları, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK), Esnaf Kefalet Kooperatifleri, Küçük Sanayi Kooperatifleri, Üniversiteler, TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı), MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı), Türk Pazarlama Vakfı, TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı), Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası (EIB) vd. gibi

kredi, destek ve teşvik sağlayan kurumlarla irtibatının artırılması KOBİ'lerin teşvik kullanım oranlarını ve teşvik portföylerini arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

KOBİ'lerin çok yönlü ve miktarlı olarak kredi, destek ve teşviklerden yararlanmaları mevcut ve olası finansal sorunlarını çözmeye bir değer oluşturacaktır. Ayrıca yeni yatırımlar yapmalarına, rekabet güçlerini arttırmalarına, pazar paylarını yükseltmede, üretim miktarlarını çoğaltmada, yeni personel istihdam etmede, teknoloji transferinde katkı sağlayacaktır. Bu sebeple Türkiye'de mevcut olan tüm yatırım, kredi, teşvik ve desteklerin İl ve İlçe düzeyinde belirli bir kamu kurumu tarafından zorunlu olarak ilgililerine duyurulması oldukça yararlı olacaktır. Bilgi havuzuna aktarılan bilgiler ilgililerine e-mail, web duyurusu, faks, toplantı gibi araçlarla aktararak maksimum fayda elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

**Tablo 18. İşletmelerin Yatırımlarının Finanse Edildiği Finansman Kaynakları Türü**

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arada</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
<b>Banka Kredileri</b>	18,9	16,0	<b>47,2</b>	11,3	6,6	100,0
<b>Sermaye Artışı</b>	17,0	<b>44,3</b>	32,1	6,6	0,0	100,0
<b>Önceki Yıllar Kârlarından Dağıtılmayan Kârlar</b>	<b>34,0</b>	<b>36,8</b>	8,5	13,2	7,5	100,0
<b>Forfaiting</b>	<b>99,1</b>	0,9	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Faktoring</b>	<b>97,2</b>	2,8	0,0	0,0	0,0	100,0
<b>Leasing</b>	<b>83,0</b>	8,5	4,7	3,8	0,0	100,0
<b>Tahvil İhracı</b>	<b>100,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Tablo 18'de araştırmaya katılan işletmelerin yatırımları için hangi finansman kaynaklarından ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili finansman kaynaklarından "hiçbir zaman" yararlanmayan ya da "nadiren" yararlanmış olanların toplamı ilgili finansman kaynağı türünden istifade edilme oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu finansman kaynaklarından "arada" sırada yararlananlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" yararlananlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin "banka kredileri"nden "orta düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm finansal kaynaklardan da "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kısa vadeli finansman kaynak türü olan faktöring ile orta vadeli finansman türü olan forfaiting'in yok denecek kadar az düzeyde ve yine orta vadeli finansman türü olan leasing'in de çok düşük düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Tahvil ihracı ise hiçbir KOBİ tarafından kullanılmadığı tespit edilmiştir. Mevcut verilere göre KOBİ'lerin sadece kısa ve orta vadeli banka kredileri ile yatırımlarını finanse etme alışkanlıklarına sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte "sermaye artışı"nın da orta düzeye yakın bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir.

Çalışılan finans kuruluşlarının hizmet portföyü, teminat olarak ileri sürülebilecek mal varlığı ve alternatif finansal kaynaklar ile ilgili bilgi düzeyi gibi faktörlerin belirli finansal kaynaklar ile sınırlı kalınmasına etki ettiği düşünülmektedir. Yine işletme yöneticilerinin ve işletmenin finansal kültürünü oluşturan alışkanlıklarının da bu durum üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. İşletme sahiplerinin finansal yönetimle ilgili bilgi ve tecrübe düzeylerinin artması ya da bu alanda uzman finans yöneticisi istihdam edilmesi durumunda alternatif finans kaynaklarının takip ve kullanımının artacağı düşünülmektedir. Finansal kaynaklarla ilgili portföyün genişletilmesi en uygun şartlarda en uygun finansal kaynaktan yararlanılma imkanını arttıracaktır. Bu nedenle başta finans kuruluşları olmak üzere meslek birliklerinin ve kamu birimlerinin alternatif finans kaynaklarının tanıtımı ve yaygınlaştırılması konusundaki katkıları KOBİ'ler üzerinde olumlu bir etki meydana getirecektir. Çevresel etki çerçevesinde bu alternatif finansal kaynaklar bazı KOBİ'lerce kullanılmaya başlanılmasından itibaren diğer işletmelerin de ön yargılarından sıyrılarak bu finansal kaynak portföylerine ekleyecekleri düşünülmektedir.

**Tablo 19.** İşletmelerin Finansal Gereksinimini Tahmin Etmek İçin Kullanılan Yöntemler

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arada</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
<b>Proforma Bilanço Hazırlamak</b>	<b>24,5</b>	<b>17,9</b>	24,5	17,9	15,1	100,0
<b>Proforma Fon Akım Tablosu Hazırlamak</b>	<b>65,1</b>	<b>15,1</b>	17,0	0,0	2,8	100,0
<b>Proforma Gelir Tablosu Hazırlamak</b>	<b>45,3</b>	<b>19,8</b>	16,0	10,4	8,5	100,0
<b>Nakit Bütçesi Hazırlamak</b>	17,0	2,8	15,1	<b>41,5</b>	<b>23,6</b>	100,0
<b>İşletme Bütçesi Hazırlamak</b>	5,7	12,3	18,9	<b>34,9</b>	<b>28,3</b>	100,0

Tablo 19’da araştırmaya katılan işletmelerin finansal gereksinimini tahmin etmek için hangi yöntemlerden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili yöntemlerden "hiçbir zaman" yararlanmayan ya da "nadiren" yararlanmış olanların toplamı mevcut yöntem türünden istifade edilme oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yöntemlerden "arada" sırada yararlananlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" yararlananlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar OSB’nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ’lerin "nakit bütçesi hazırlamak" (%65,1) ve "işletme bütçesi hazırlamak" (%63,2) tekniklerinden "yüksek düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm tekniklerden de "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Ancak düşük seviyelerde de olsa tüm tekniklerin genel olarak uygulandığı görülmektedir. Uzman finans yöneticisi istihdamının artması ile bu oranların daha da artacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin finansal gereksinimlerini tahmin etmek için finansal planlama yapmaları, bu nedenle de muhtelif tahmin yöntemlerinden ayrı ayrı yararlanmaları KOBİ’lerin finansal sorunlarının çözümüne önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak KOBİ’lerin Tablo 13’e göre %80,2’si finansal planlama yapmasına rağmen, finansal gereksinimlerini tahmin etmek için ihtiyaç duyulan finansal yöntemlerden yeterince yararlanmadıkları görülmektedir. Örneğin ankete katılan KOBİ’lerin %83’ü "nakit bütçesi hazırlama" yöntemini kullanırken, bu işletmelerin %2,8’i bu yöntemden



"nadiren", %15,1'i de "arada" sırada yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu durum KOBİ'lerin finansal planlama için nakit bütçesinden elde edilecek yararlar hakkında tam bilgi ve deneyim sahibi olmadıkları kanatının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Elde edilen verilere göre ankette seçenек olarak sunulan diğer finansal tahmin yöntemleri ile ilgili de aynı değerlendirmeler yapılmaktadır.

**Tablo 20. İşletmelerin Kullandığı Nakit, Alacak ve Stok Yöntemleri**

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arada</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Fon akım tablosu	0,9	0,9	10,4	<b>42,5</b>	<b>45,3</b>	100,0
<b>Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi</b>	<b>28,3</b>	<b>14,2</b>	17,0	16,0	24,5	100,0
Borçlulara iskonto yapılması	<b>58,5</b>	<b>17,9</b>	17,0	3,8	2,8	100,0
Şüpheli alacakların takibi	17,0	14,2	20,8	<b>20,8</b>	<b>27,4</b>	100,0
Stok düzeyinin kontrolü	4,7	9,4	12,3	<b>48,1</b>	<b>25,5</b>	100,0
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	21,7	11,3	10,4	<b>40,6</b>	<b>16,0</b>	100,0
Faktoring şirketleri ile çalışma	<b>91,5</b>	<b>5,7</b>	0,0	2,8	0,0	100,0
<b>Stok devir hızının hesaplanması</b>	<b>20,8</b>	<b>23,6</b>	11,3	35,8	8,5	100,0

Tablo 20'de araştırmaya katılan işletmelerin nakit, alacak ve stok yönetimleri ile ilgili hangi yöntemlerden ne sıklıkla yararlandıkları sorusuna alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili yöntemlerden "hiçbir zaman" yararlanmayan ya da "nadiren" yararlanmış olanların toplamı mevcut yöntem türünden istifade edilme oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yöntemlerden "arada" sırada yararlananlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" yararlananlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin "borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi" (%42,5), "borçlulara iskonto yapılması" (%76,4), "faktoring şirketleri ile çalışma" (%97,2) ve "stok devir hızının hesaplanması" (%44,4) yöntemlerinden "düşük düzeyde" yararlandıkları; "fon akım

tablosu" (%87,8), "şüpheli alacakların takibi" (%48,2), "stok düzeyinin kontrolü" (%73,6) ve "sipariş verme noktasının belirlenmesi" (%56,6) yöntemlerinin de "yüksek düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte "borçluların kredi dönemlerinin gözden geçirilmesi" (%40,5) ve "stok devir hızının hesaplanması" (%44,3) yöntemlerinin "düşük düzey" ve "yüksek düzey" oranlarının birbirine çok yakın seviyede tercih edildikleri görülmüştür.

Tablo 20'de yer alan verilere göre Afyonkarahisar OSB'nde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan KOBİ'lerin alacak takibi konusunda önemli ölçüde hassasiyete sahip oldukları görülmektedir. Alacakların takip edilerek, tahsilata esas finansal planlama yapmakta ve alacakların şüpheli alacağa dönüşme olasılığını azaltmayı hedeflemektedirler. Bu kapsamda borçların kredi döneminin gözden geçirilmesi uygulaması da gerçekleştirilmektedir. Bu eylemi gerçekleştirilmeyen ya da nadiren gerçekleştiren KOBİ'lerin bu uygulamaya ağırlık vermesi halinde finansal sorunlarının ortaya çıkması azalacak ve ortaya çıkmış mevcut sorunları daha etkin bir şekilde çözüme kavuşacaktır. Şüpheli alacaklar için tek çözüm yolu elbette ki alacakların yasal takibi usulü değildir. Bu yol KOBİ'ler ile alacaklısı oldukları müşterileri arasındaki diyalogun, dolayısıyla da satışların azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle genelde son çare olarak uygulanmaktadır. Pazar payı geniş olan ve pazarlama sorunu çok fazla yaşamayan işletmeler alacak takibi konusunda daha kararlı ve sistemattir. KOBİ'ler için yasal takip dışında da alacaklarını tahsil etme seçenekleri bulunmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerin de alacakların yasal yollardan tahsili konusunda uygulama oranları artmaktadır.

Borçlulara iskonto uygulanması genellikle alacakların hızlı bir şekilde tahsil edilmesi ve şüpheli alacakların az bir kayıpla tahsil edilebilir hale getirilmesi amacıyla kullanılır. Ankete katılan KOBİ'lerin %76,4'ü bu uygulamayı hiç gerçekleştirilmeyen ya da nadiren bu uygulamaya başvurmaktadır. KOBİ'ler açısından bu uygulama kâr marjındaki azalmaya ya da bazen az miktarda zarar etmeye neden olmaktadır. Ancak KOBİ'ler acil nakit ihtiyaçlarının hâsıl olması halinde erken tahsilat yapabilmek adına ya da vadesi geçmiş şüpheli alacakların önemli bir kısmını tahsil edebilmek için bu yöntemi uygulamaları nedeniyle bu yüksek oran oldukça sevindiricidir. Çünkü az zarar etme ya da az kâr elde etme ihtimali azalmaktadır.

KOBİ'lerin %91,5'i hiçbir zaman bir faktoring firmasıyla çalışmadığını beyan etmektedir. Nadiren bu hizmetten yararlanan KOBİ'lerin oranı ise %5,7'dir. Bilindiği üzere faktoring şirketleri KOBİ'lerin alacaklarını belirli bir hizmet bedeli karşılığında devralmaktadır. Dolayısıyla alaktan iskonto yapmak ile yakın bir mantığa sahip bu uygulama KOBİ'lere belirli yararlar sağlamakla birlikte bu hizmete hiç ihtiyaç duyulmaması ya da çok nadiren ihtiyaç duyulması KOBİ'ler için çok daha olumlu bir durumdur.

Ankete katılan KOBİ'lerin üst düzeyde %73,6 oranında stok düzeylerini kontrol ettikleri görülmektedir. KOBİ'ler için önemi büyük olan bu uygulamanın farklı periyot aralığında da olsa yapıyor olması gerekmektedir. Çünkü bu durum finansal sorunlarla mücadele açısından oldukça önemlidir. Stok düzeyindeki fazlalık ek stoklama maliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Optimal düzeyin altındaki stoklar ise talep edilen ürün ya da hizmetin zamanında teslim edilememesine sebebiyet verebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin stoklarını pazar paylarına göre ayarlamaları bu konuda ortaya çıkabilecek birçok finansal sorunun en baştan çözülebilmesine katkı sağlayacaktır.

KOBİ'ler tarafından mal veya hizmet alışverişlerinde sipariş verme noktasının belirlenmesi özellikle maliyetlerin azaltılması açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple bu uygulamayı yapmayan ya da nadiren yapan işletme oranının %33'de kalması olumlu bir sonuçtur. Ancak KOBİ'lerin bu uygulama ile ilgili çalışma kültürlerini daha çok içselleştirerek sürekli olarak dikkate almaları işletmeler için daha çok yarar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Stok devir hızı, stoktaki ürünlerin bir yıl içerisinde firma tarafından ne kadar sürede tüketildiği veya bu ürünlerin ne kadarının nakde çevrildiğidir. Stok devir hızı ile stokların ne kadar sürede yenilendiği tespit edilir. Böylelikle bir yıl içerisinde periyodik olarak hangi dönemlerde ne kadar üretim veya stoklama yapılacağı tespit edilerek kaynak israfının önüne geçilir. Stok devir hızının dengede kalması en ideal ölçüdür. Stok devir hızının azalması stoktaki ürünlerin satılmaması olarak yorumlanabilirken, stok devir hızının yükselmesi de stokların hızlı bir şekilde satılması yani nakde dönüşmesi ve stokların satışlar için yetersiz kalması anlamında yorumlanabilir. Tablo 20'ye göre bu hızı sık sık ve her zaman kontrol eden işletme

oranının % 44,3 olduğu görülmektedir. Bu oranlar, daha öncede bahsedildiği gibi ilgili kuruluşlarca KOBİ'lere sağlanan bilgi, destek ve yönlendirme ile olumlu yönde daha da artırılabilir.

**Tablo 21.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Finansal Sorunları

	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arada</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Alacakların Tahsilindeki Gecikme	1,9	2,8	39,6	<b>39,6</b>	<b>16,0</b>	100,0
Kredi Olanaklarının Sınırlı Olması	<b>46,2</b>	<b>23,6</b>	25,5	1,9	2,8	100,0
Çalışma Sermayesi İhtiyacının Artması	<b>15,1</b>	<b>38,7</b>	31,1	8,5	6,6	100,0
Maliyetlerdeki Artışlar	0,0	2,8	15,1	<b>50,0</b>	<b>32,1</b>	100,0
Öz Kaynak İhtiyacı	<b>44,3</b>	<b>17,9</b>	26,4	5,7	5,7	100,0
Satışların Yetersizliği	8,5	30,2	<b>44,3</b>	10,4	6,6	100,0
Kredi Faiz Oranının Yüksekliği	8,5	13,2	11,3	<b>29,2</b>	<b>37,7</b>	100,0

Tablo 21’de araştırmaya katılan işletmelerin finansal sorunlarının neler olduğu ve ne sıklıkla yaşandığına dair sorulara alınan cevaplar ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. İlgili sorunlar ile "hiçbir zaman" karşılaşmayan ya da "nadiren" karşılaşmış olanların toplamı mevcut sorunlarla karşılaşma oranının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sorunlar ile "arada" sırada karşılaşanlar orta düzeyi; "sık sık" ve "her zaman" karşılaşanlar da bu konuda daha üst düzeyi belirlemektedir.

Afyonkarahisar OSB’nde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ’lerin finansal sorunlarının en başında (%82,1 yüksek düzey oranında) "maliyetlerdeki artışlar"ın geldiği görülmektedir. En çok karşılaşılan ikincil sorun ise kredi faiz oranının yüksekliğidir. 2018 yılı itibariyle etkisi artan döviz kuru artışlarının burada önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle enerji, akar - yakıt, depolama, ulaşım, işçi giderleri ve vergisel maliyet artışındaki önemli ana kalemleri oluşturmaktadır. Bu olumsuzluk piyasalarda ödeme güçlükleri yaşanmasına dolayısıyla da "alacakların tahsilinde gecikme"ye (%55,6 yüksek düzey oranında) neden olmaktadır. Maliyetlerin yükselmesi, piyasadaki belirsizlikler, tahsilatlardaki

gecikmelere ve en nihayetinde de "satışların yetersizliği"ne (%44,3 orta düzey oranında) neden olmuştur. Ankete katılan firmaların belirttiği düşük düzeydeki diğer finansal sorunları ise sırasıyla "kredi olanaklarının sınırlı olması", "çalışma sermayesi ihtiyacının artması" ve "öz kaynak ihtiyacı" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kredi olanaklarının sınırlı olmasının istenilen kredi tutarı, faiz oranı, ödeme planı, gösterilebilecek teminatlar ve diğer ek koşullarla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Nitekim karşılaşılan ikincil sorunun %66,9 oranıyla kredi faiz oranının yüksekliği olduğu görülmektedir. Kobi'ler için makul sınırlarda olmayan kredi imkanları esasında bir kredi imkanı olarak görülemez. Dolayısıyla kredi olanağından kasıt; uygun miktarda, oranda ve vadede kredi alınabilmedir. İşletme sermayesi ihtiyacının artması yeni yatırımlar yapma, borçların ödenememe durumu gibi hallerde daha çok karşılaşılan bir durumdur. Dolayısıyla bir kaynak yetersizliğini ortaya koyar.

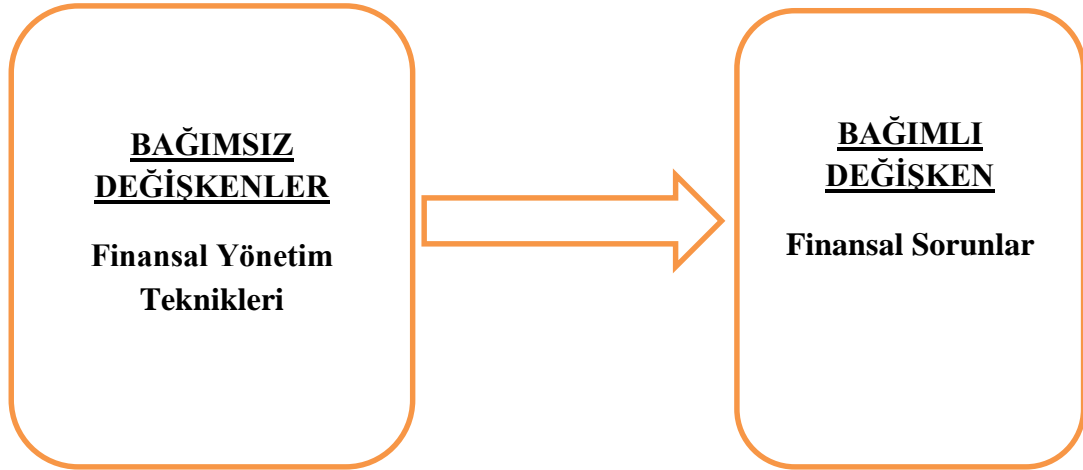
Tablo 21 verilerine göre Afyon OSB içerisinde yer alan KOBİ'lerin "alacakların tahsilinde gecikme", "maliyetlerdeki artışlar" ve "satışların yetersizliği" konularında finansal sorunları vardır. Bununla birlikte bu KOBİ'lerin genel olarak yeterli özkaynaklara sahip oldukları, çalışma sermayesi ihtiyacının ağırlıklı olarak düşük düzeyde olduğu ve kredi imkânlarının sorunlu olmadığı görülmektedir. Büyük çoğunluğu aile işletmesi olan ve belirli bir piyasa geçmişine sahip olan KOBİ'ler olumsuz piyasa şartlarından negatif yönlü etki altında kalmamak adına "sağlamcı" olarak nitelendirebileceğimiz minimum risk düzeyinde üretim ve pazarlama stratejisi benimsedikleri anlaşılmaktadır. Belirli bir finansal kaynağa sahip olan bu işletmeler artan maliyetler dolayısıyla piyasada meydana gelen alım gücündeki düşüşü de esas alarak yeni yatırımlar yapmak yerine mevcut üretim ve pazarlama ağları ile piyasadaki konumlarını korumayı tercih etmektedirler. Bu nedenle kredi ve benzeri finansal kaynaklara zorunlu kalmadıkça müracaat etmemektedirler. Ayrıca piyasadaki durgunluk ve diğer olumsuz etkenler sebebiyle de riskli satışlardan kaçınma yoluna gitmektedirler. Bu durumda toplam satış düzeylerinde azalmaya neden olmaktadır. Ancak piyasa şartlarındaki mevcut olumsuzluklar nedeni ile yine de zaman zaman alacakların tahsilinde gecikmeler yaşanmaktadır. Tablo 21 verilerine göre geciken alacakların bir kısmı (%58,2) yasal yollar ile bir kısmı (%6,6) borçlulara iskonto yapılması (kâr oranında azalma) ile ve bir kısmı da kredi dönemlerinin takip edilerek borçlu tarafın ödeme yapmasının hızlandırılması sağlamak (%40,5) gibi muhtelif

usuller bazen tek başlarına bazen de birlikte uygulanarak alacakların gecikmeli de olsa tahsil edilmesi sağlanmaktadır. Alacakların tahsilindeki gecikmeler işletmelerin ihtiyaç duydukları fonların azalmasına ve gecikmesine neden olmaktadır. Ancak işletme bünyesinde mevcut olan fonlar ile bu açıklar kapatılarak işletmenin ayakta kalması sağlanmaktadır. Ayrıca tahsil edilen tutarlarda ilgili dönemlere fon katkısı sağladıkları için orta ve uzun vadede sermaye miktarı seviyesinin korunmasına katkı oluşturmaktadır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

İşletmelerin uyguladıkları finansal yönetim teknikleri ile finansal sorunları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada geliştirilen model şöyledir:

*Şekil 2. Araştırmanın Modeli*



Araştırmada geliştirilen modele göre 1 tane bağımsız değişken ve 1 tane bağımlı değişken bulunmaktadır. Araştırmadaki bağımsız değişken; “Finansal Yönetim Teknikleri”, bağımlı değişken olarak "Finansal Sorunlar" kullanılmıştır.

Bu araştırmada, Afyonkarahisar Organize Sany Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H2: KOBİ'lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri, finansman kaynakları ve teşviklerin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır.
- H21: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H22: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H23: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H24: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H25: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H26: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H27: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H28: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H29: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H210: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H211: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H212: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.3. HİPOTEZ TESTLERİ

**“H1: KOBİ'lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki ilişki vardır.”**

H1 hipotezi pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22'de verilmiştir.



**Tablo 22.** Kullanılan Finansman Yöntemleri ve Finansal Yönetim Teknikleri ile Karşılaşılan Finansal Sorunlar Arasındaki İlişki

	Alacakların Tahsildeki Gecikme	Kredi Olanaklarının Sınırlı Olması	Çalışma Sermayesi İhtiyacının Artması	Maliyetlerdeki Artışlar	Öz Kaynak İhtiyacı	Satışların Yetersizliği	Kredi Faiz Oranının Yüksekliği
Proforma bilanço hazırlamak	,024	,029	,023	-,124	-,087	<b>,212*</b>	,036
Proforma fon akım tablosu hazırlamak	<b>,271**</b>	,033	<b>,216*</b>	<b>,205*</b>	,003	<b>,364**</b>	,107
Proforma gelir tablosu hazırlamak	,170	-,150	,044	,122	-,050	<b>,191*</b>	-,008
Nakit bütçesi hazırlamak	,126	-,057	-,054	-,086	<b>-,265**</b>	<b>,266**</b>	,064
İşletme bütçesi hazırlamak	,163	<b>,206*</b>	<b>,282**</b>	<b>,254**</b>	,063	<b>,198*</b>	<b>,248*</b>
Fon Akım Tablosu	-,070	,021	<b>,211*</b>	-,010	,016	,019	,048
Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi	<b>,229*</b>	,182	,168	-,083	-,115	,178	,081
Borçlulara iskonto yapılması	<b>,251**</b>	,165	<b>,267**</b>	<b>,358**</b>	<b>,427**</b>	<b>,255**</b>	<b>,324**</b>
Şüpheli alacakların takibi	-,021	-,037	<b>-,230*</b>	-,091	,109	-,106	,010
Stok düzeyinin kontrolü	-,035	-,041	-,083	-,066	-,126	-,027	-,083
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	-,019	,115	,063	,025	,014	-,120	,020
Faktoring şirketleri ile çalışma	-,119	<b>,245*</b>	,067	-,016	,118	,028	,078
Stok devir hızının hesaplanması	-,072	-,001	,019	-,062	-,140	-,052	-,094

\*\* %99 güven seviyesinde \*%95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 22’de analiz sonuçlar incelendiğinde;

- **Alacakların tahsildeki gecikme** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; alacakların tahsilinde daha sık gecikme yaşandıkça nakit sıkıntısı artacağı için mevcut nakdi daha iyi değerlendirmek adına daha sık proforma fon akım tablosu hazırlandığı, nakit akışını hızlandırmak için borçlulara daha sık iskonto yapıldığı ve borçluların kredi döneminin daha sık gözden geçirildiği şeklinde yorumlanabilir.

- **Kredi olanaklarının sınırlı olması** ile işletme bütçesi hazırlama ve faktoring şirketleri ile çalışma arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; kredi imkanlarının sınırlı olması nedeniyle mevcut kaynakların daha verimli kullanılması açısından daha sık işletme bütçesi hazırlandığı ve nakit sorununu çözmek için faktoring şirketlerinden daha fazla yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Çalışma semayesi ihtiyacının artması** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, işletme bütçesi hazırlama, fon akım tablosu hazırlama, borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; çalışma semayesi ihtiyacının artması ile yaşanan nakit sıkıntısının aşılması amacı ile eldeki mevcut nakdin daha iyi değerlendirilmesi için daha sık proforma fon akım tablosu, işletme bütçesi ve fon akım tablosu hazırlama ile nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasının daha sık kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Maliyetlerdeki artışlar** ile proforma fon akım tablosu hazırlama, işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; artan maliyetleri karşılayabilmek ve mevcut nakdi daha iyi değerlendirebilmek adına proforma fon akım tablosu ve işletme bütçesinin daha sık hazırlandığı ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Öz kaynak İhtiyacı** ile borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; öz

kaynak ihtiyacı arttıkça nakit akışını hızlandırarak için borçlulara daha fazla iskonto uygulandığı şeklinde ifade edilebilir.

- **Satışların yetersizliği** ile proforma bilanço hazırlama, proforma fon akım tablosu hazırlama, proforma gelir tablosu hazırlama, nakit bütçesi hazırlama, işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; satışların yetersizliği sonucunda oluşan nakit sıkıntısını aşmak ve mevcut nakdi daha verimli değerlendirmek adına proforma bilanço, proforma fon akım tablosu, proforma gelir tablosu, nakit bütçesinden daha sık yararlanıldığı ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Kredi faiz oranının yüksekliği** ile işletme bütçesi hazırlama ve borçlulara iskonto yapılması arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bu anlamlı ilişki; faiz oranının yüksekmesi nedeniyle nakit ihtiyaçlarını kredi yoluyla karşılayamayan işletmeler mevcut nakdi daha verimli değerlendirmek adına işletme bütçesi hazırlama ve nakit akışını hızlandırmak için borçlulara iskonto yapılmasından daha sık yararlanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Korelasyondaki negatif yönlü ilişkilerin incelenmesi sonucunda; nakit bütçesi hazırlama ile çalışma sermayesi ihtiyacının artması arasında ve şüpheli alacakların takibi ile öz kaynak ihtiyacı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Negatif yönlü anlamlı ilişki nakit bütçesi hazırlama sıklığının azalması durumunda çalışma sermayesi ihtiyacının artacağı, şüpheli alacakların takibinin sıklığının azalması durumunda öz kaynak ihtiyacının artacağı şeklinde ifade edilebilir.

Diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > 0,05$ ). Bu yüzden araştırmada geliştirilen **“H1: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim teknikleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**H2: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim tekniklerinin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır.**

H2 hipotezi doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 23, 24 ve 25’de verilmiştir.

**Tablo 23. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std.
1	,025 <sup>a</sup>	,001	-,009	,61252

Regresyon modelinde bulunan R değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesidir. Modelde hesaplanan R değeri incelediğinde iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermektedir. R<sup>2</sup> sonucuna göre bağımlı değişkendeki değişim modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanamamaktadır. Buna göre finansal sorunlardaki değişimin kullanılan finansal yönetim tekniklerine bağlı olmadığı söylenebilir.

**Tablo 24. Doğrusal Regresyon Anova Tablosu**

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
1	Regresyon	,024	1	,024	,063	,802 <sup>b</sup>
	Artık	39,019	104	,375		
	Toplam	39,042	105			

a. Bağımlı Değişken: Finansal Sorunlar

b. Belirleyiciler sabit: (Constant), Finansal Yönetim Teknikleri

Tablo 24'dü incelediğimizde, finansal yönetim teknikleri bağımsız değişkeninin finansal sorunlar bağımlı değişkenine anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (P=0,802>0,05).

**Tablo 25. Doğrusal Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(Sabit)	3,026	,267		11,316	,000
	Finansal Yönetim Teknikleri Ortalama	-,022	,089	-,025	-,251	,802

a. Bağımlı Değişken: Finansal Sorunlar

P (anlamlılık) değerinin (P=0,802>0,05) olması hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olmadığını göstermektedir. Beta katsayısı, regresyon modeli anlamlı çıkarsa bağımsız değişkenden bir standart sapmalı değişimin, bağımlı değişkenden hangi oranda değişmeye neden olacağını göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda

finansal sorunlardaki değişimin kullanılan finansal yönetim teknikleri ile ifade edilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

“H2: KOBİ’lerin (yöneticiler) kullandıkları finansal yönetim tekniklerinin karşılaştıkları finansal sorunlar üzerine bir etkisi vardır (RED)” hipotezi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için red edilmiştir.

**H21: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H21 hipotezi Bağımsız İki Örnek T – Testi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 26 ve 27’da verilmiştir.

**Tablo 26. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Farklılıklarının T-Testi Sonuçları**

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası
Finansal Yönetim Teknikleri	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,425	104	,672	-,06310	,14859
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-,431	49,086	,668	-,06310	,14636

Tablo 26’da yapılan T-Testi sonuçları verilmiş olup anlamlılık değeri P,672 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin cinsiyetlerine göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H21: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 27. Cinsiyet ve Finansal Yönetim Teknikleri Kullanma Düzeyine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Durumu**

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Finansal Yönetim Teknikleri	Kadın	28	2,8840	,65870	,12448
	Erkek	78	2,9471	,67992	,07699

**H22: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H22 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 28 ve 29’da verilmiştir.

**Tablo 28. Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,450	4	,112	,242	,914
Grup İçi	46,944	101	,465		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin yaş gruplarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H22: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin yaş gruplarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 29.** *Finansal Yönetim Teknikleri ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
18-25	9	3,0911	,67556	,22519
26-35	32	2,9284	,74465	,13164
36-45	39	2,9179	,61005	,09769
46-55	21	2,8556	,64673	,14113
56 ve üzeri	5	3,0670	,94811	,42401
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 29'daki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm yaş düzeylerinde finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H23: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H23 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30 ve 31'de verilmiştir.

**Tablo 30.** *Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,174	2	,087	,190	,827
Grup İçi	47,219	103	,458		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 30'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin eğitim durumlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde

araştırma hipotezi “H23: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin eğitim durumlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 31.** *Finansal Yönetim Teknikleri ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9914	,61714	,11877
Lisans	75	2,9148	,68669	,07929
Yüksek Lisans	4	2,8125	,89849	,44925
Total	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 31’deki ortalama verilerden ise farklı eğitim düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm eğitim düzeylerinde finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H24: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H24 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 32 ve 33’de verilmiştir.

**Tablo 32.** *Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	5,299	3	1,766	4,280	,007
Grup İçi	42,094	102	,413		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p < 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin işletmedeki



pozisyonlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H24: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (KABUL)” değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

**Tablo 33.** *Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Alt kademe yönetici	13	2,6315	,60807	,16865
Orta kademe yönetici	47	3,1047	,61119	,08915
Üst kademe yönetici	24	3,0514	,73871	,15079
İşletmenin sahibi / Ortağı	22	2,6030	,61424	,13096
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 33’deki ortalama verilerden ise pozisyondaki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, alt kademe yöneticilere göre orta ve üst kademe yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyinin arttığı ancak işletme sahibi/ortağında ise azaldığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**H25: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ’lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H25 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 34 ve 35’de verilmiştir.

**Tablo 34. KOBİ'lerin Hukuki Statüsüne Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,506	2	,253	,556	,575
Grup İçi	46,887	103	,455		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 34'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H25: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 35. Finansal Yönetim Teknikleri ve Hukuki Statüye Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9914	,61714	,11877
Lisans	75	2,9148	,68669	,07929
Yüksek Lisans	4	2,8125	,89849	,44925
Total	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 35'deki ortalama verilerden ise farklı hukuki statüdeki KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, tüm statüdeki KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H26: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H26 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 36 ve 37'de verilmiştir.

**Tablo 36.** *KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,458	4	,864	1,987	,102
Grup İçi	43,935	101	,435		
Toplam	47,393	105			

Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 36'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ ) olduğu için KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H26: Yöneticilerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 37.** *Finansal Yönetim Teknikleri ve Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	8	2,8750	,41726	,14752
6-10 Yıl	15	3,0457	,93592	,24165
11-15 Yıl	16	3,2408	,52773	,13193
16-20 Yıl	23	3,0152	,72728	,15165
20 Yıl üzeri	44	2,7441	,58347	,08796
Toplam	106	2,9304	,67184	,06525

Tablo 37'deki ortalama verilerden ise sektördeki faaliyet yılına göre KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin sektörde

faaliyet yılı ile finansal yönetim tekniklerinin kullanım düzeyinin farklılık göstermediği görülmektedir.

**H27: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H27 hipotezi Bağımsız İki Örnek T – Testi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 38 ve 39’da verilmiştir.

**Tablo 38. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar Farklılıklarının T-Testi Sonuçları**

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası
Finansal Sorunlar	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,859	104	,392	,11552	,13451
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	,866	48,482	,391	,11552	,13336

Tablo 38’de yapılan T-Testi sonuçları verilmiş olup anlamlılık değeri P,392 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin cinsiyetlerine göre KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H27: KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 39. Finansal Sorunlar ve Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Finansal Sorunlar	Kadın	28	3,0459	,60241	,11384
	Erkek	78	2,9304	,61337	,06945

**H28: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H28 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 40 ve 41'de verilmiştir.

**Tablo 40.** *Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,043	4	,261	,693	,599
Grup İçi	37,999	101	,376		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H28: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve yöneticilerin yaş gruplarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 41.** *Finansal Sorunlar ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
18-25	9	3,1111	,46718	,15573
26-35	32	2,9866	,61724	,10911
36-45	39	2,9341	,67473	,10804
46-55	21	3,0000	,46730	,10197
56 ve üzeri	5	2,5714	,83299	,37253
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 41’deki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunların yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H29: KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H29 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 42 ve 43’de verilmiştir.

**Tablo 42. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre KOBİ’lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,005	2	,003	,007	,993
Grup İçi	39,037	103	,379		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ’lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 42’de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p>0,05$ ) olduğu için yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ’lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H29: KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve yöneticilerin eğitim durumlarına göre KOBİ’lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 43.** *Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Lise	27	2,9577	,62624	,12052
Lisans	75	2,9638	,60613	,06999
Yüksek Lisans	4	2,9286	,74231	,37115
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 43'deki ortalama verilerden ise farklı eğitim seviyelerindeki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H210: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H210 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 44 ve 45'de verilmiştir.

**Tablo 44.** *Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,287	3	1,429	4,194	,008
Grup İçi	34,755	102	,341		
Toplam	39,042	105			

Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 44'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p < 0,05$ ) olduğu için yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi "H210: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar yöneticilerin

işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (KABUL)” değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

**Tablo 45.** *Finansal Yönetim Teknikleri ve Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Alt kademe yönetici	13	2,7363	,61954	,17183
Orta kademe yönetici	47	2,7994	,61888	,09027
Üst kademe yönetici	24	3,1964	,42715	,08719
İşletmenin sahibi / Ortağı	22	3,1818	,62996	,13431
Toplam	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 45’deki ortalama verilerden ise pozisyondaki yöneticilerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, yönetim seviyesi arttıkça karşılaşılan finansal sorunlar da yetki seviyesi doğrultusunda arttığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre KOBİ’lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

**H211: KOBİ’lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ’lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H211 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 46 ve 47’de verilmiştir.

**Tablo 46.** *KOBİ’lerin Hukuki Statüsüne Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,978	2	,489	1,323	,271
Grup İçi	38,064	103	,370		
Toplam	39,042	105			

KOBİ’lerin hukuki statüsüne göre karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 46’da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ )



olduğu için KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H211: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve KOBİ'lerin hukuki statüsüne göre karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 47. Finansal Sorunlar ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Şahıs işletmesi	4	3,4286	,42056	,21028
Limited şirket	88	2,9529	,62729	,06687
Anonim şirket	14	2,8776	,50385	,13466
Total	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 47'deki ortalama verilerden ise farklı hukuki statülerdeki KOBİ'lerin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların hukuki statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**H212: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

H212 hipotezi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 48 ve 49'da verilmiştir.

**Tablo 48. KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Yılına Göre Karşılaştığı Finansal Sorunlara Ait Varyans Analizi Sonuçları**

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,354	4	,589	1,620	,175
Grup İçi	36,688	101	,363		
Toplam	39,042	105			

KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre karşılaştığı finansal sorunlar anlamlı bir farklılık göstermektedir hipotezi varyans analizi yardımıyla test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 48'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ )

olduğu için KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre KOBİ'lerin karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezi “H212: KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunlar KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (RED)” reddedilmiş ve KOBİ'lerin sektördeki faaliyet yılına göre karşılaştığı finansal sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 49.** *Finansal Sorunlar ve KOBİ'lerin Sektördeki Faaliyet Geçmişine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
1-5 Yıl	8	3,0536	,42473	,15016
6-10 Yıl	15	3,1048	,52757	,13622
11-15 Yıl	16	3,1607	,38288	,09572
16-20 Yıl	23	2,7205	,56404	,11761
20 Yıl üzeri	44	2,9481	,72063	,10864
Total	106	2,9609	,60978	,05923

Tablo 49'daki ortalama verilerden ise sektördeki faaliyet geçmişinin söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olmadığı gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların sektördeki faaliyet geçmişine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülkeler açısından birinci bölümde açıklanan önemi dikkate alındığında bu işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi büyük önem arz etmektedir. Ülke ekonomilerini yönlendirici etkiye sahip olan, çok büyük üretimler ile küçük miktarlı üretimler arasında köprü görevi gören, istihdam ve artı değer oluşturan bu işletmelerin önemli bir kısmı geleneksel aile işletmeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Personel sayısının çok fazla olmadığı ve genellikle uzman personelin istihdam edilmediği ya da sınırlı sayıda istihdam edildiği bu işletmelerin finansal yönetim süreçleri büyük ölçekli işletmeler gibi gelişmiş ve kurumsallaşmış değildir. Yüzdeler olarak küçük bir oran dışında KOBİ'lerin finansal kararlarını almaları ve uygulamalarında yönlendirilmeleri gerekmektedir. Devlet, yerel idareler, meslek odaları, işveren dernekleri, sanayi bölgesi yönetimleri, finans kuruluşları, uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından bu işletmelere farklı zamanlarda ve farklı şartlarda alternatif kredi, yatırım, destek ve teşvik hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca bu organizasyonlardan bazıları KOBİ'lere danışmanlık hizmetleri de vermektedir. Ancak bu uygulamalar ve hizmetlerin varlığının yanı sıra yaygınlığı, bilinirliği ve uygulanabilir olması da önemlidir. Aksi halde bu olanaklar belirli bir çevre ile sınırlı kalarak hedeflenen amaçlar tam olarak gerçekleştirilemeyecektir.

Çalışmanın inceleme alanı olan KOBİ'ler tezin birinci bölümünde çok yönlü olarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. KOBİ'ler ile ilgili bilgilerin aktarılmasından sonra ise çalışmanın ikinci bölümünde finansal yönetim, finansal yönetim tekniklerinden; finansal planlama, çalışma sermayesi yönetimi, sermaye bütçelemesi ve finansman kaynakları ile bu kaynakların KOBİ'ler için avantajlı ve dezavantajlı yönleri incelenmiştir. Bu bölüm ile ilgili kavramlar ve alt unsurları hakkında temel bilgilerin sunulması, finansal yönetimin öneminin anlaşılması ve uygulanması ile ilgili temel süreçlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında ise KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet

gösteren KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırmanın evrenini Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 304 adet işletmedir. Bu işletmelerden 106 işletme anket yapmayı kabul ederek bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

Daha sağlıklı sonuçlar elde etmek ve isabetli çıkarımlarda bulunabilmek amacıyla örneklemin geniş tutulmaya çalışıldığı çalışmanın büyüyen Afyonkarahisar ekonomisine ışık tutabilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle çalışmanın Afyonkarahisar İl'indeki KOBİ'ler açısından özel bir önemi bulunmaktadır. Ancak büyükşehir olmaya en yakın il olması ve normal kentler ile büyükşehirler arasında bir geçiş noktasında bulunması dolayısıyla Afyonkarahisar ili Türkiye ortalaması hakkında çıkarımlar yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yine Türkiye'nin en büyük beş kentinin fiziki olarak merkezine yakın olması da Afyonkarahisar'ın ekonomik gelişmesinin incelenmesini önemli hale getirmektedir.

Çalışma ile özelden Afyonkarahisar İli ilgili sonuçlara ulaşılmış olsa da taşıdığı değer ve konum itibarıyla KOBİ'lerin Türkiye'deki gelişim ortalamalarına yakın sonuçlar elde edildiği düşünülmektedir. Afyonkarahisar İli örnekleminde KOBİ'ler ile ilgili elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırmacılar ve uygulamacılar için güncel değerlendirmelerde bulunmalarına katkı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada demografik sorular, firmaların kullandıkları finansal yönetim teknikleri ve teşvikler ile finansal sorunlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistiklere, frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde; Mann-Whitney U testi ve Spearman Korelasyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcı işletmelerin önemli bir bölümünün (%83) limited şirket olarak faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir. KOBİ'lerin sermaye şirketlerine dönüşmesi kurumsallaşmaları ve finansal yönetimlerinin uzmanlaşması açısından olumlu karşılanacak bir gelişmedir. Ankete

katılan KOBİ'lerin yaklaşık yarısının (%41,5) 20 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu görülmektedir. Ayrıca ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) 5 yıldan fazla faaliyet geçmişine sahip oldukları yani belirli bir bilgi ve tecrübeye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum ankete cevap veren işletmelerin tamamına yakınının (%92,5) kuruluş aşamasını tamamladıklarını göstermektedir.

Ankete katılan işletmelerin %22,6'sının bünyesinde bağımsız bir finans birimi bulunmasına karşın, %77,4'ünün de bünyesinde bağımsız bir finans birimine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ağırlıklı olarak aile şirketi şeklinde tezahür eden ve genellikle uzman personel ve bağımsız birimlerden yoksun olan KOBİ'lerde %22,6 oranında bağımsız bir finans biriminin olması oldukça önemli bir gelişmedir. Ankete katılan işletmelerin %0,9 oranı dışındaki bağımsız bir finans birimi olanların tamamında aynı zamanda bu birimlerde uzman personel de istihdam ettikleri tespit edilmiştir. Sonuç itibariyle mevcut işletmelerin %21,7'sinin uzman bir finans yöneticisi istihdam ettikleri, %78,3'ünün ise işletmelerinde uzman bir finans yöneticisi istihdam etmedikleri görülmüştür. Ankete cevap veren firmalarda istihdam edilen personelin tamamına yakınının (%87) üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ'lerde uzman finans yöneticisi istihdam edilmemesinin en büyük nedeni (%55,4 oranında), bu personel tarafından yapılması gereken iş ve işlemlerin KOBİ'lerin sahipleri tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Dolayısıyla da bu işletmelerde ayrıca bir uzman finans yöneticisi istihdam edilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu bağlamda uzman finans personeline ihtiyaç duymayan KOBİ'lerin toplam oranı %72,3 olarak (%16,9 + %55,4) karşımıza çıkmaktadır. Bu oran KOBİ'lerin finansal yönetimin önemini yeterince kavrayamadığı düşüncesini ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmada ankete katılan KOBİ'lerin %80,2'sinin finansal planlama yaptığı tespit edilmiştir. Finansal planlama yapan KOBİ'lerin yüksek oranda olması önemli bir kazanımdır. Ancak bu oranın daha da yüksek olabileceği düşünülmektedir. İşletme ölçeği ne kadar küçük olursa olsun KOBİ'lerin planlı ve programlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmada KOBİ'lerin finansal planlama yapmamasının en temel nedeninin %52,4 oranda "finansal planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmama" durumu olduğu tespit edilmiştir. Yani

finansal planlama yapmayan her iki işletmeden en az birinin finansal planlama konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı, bu nedenle de finansal planlama yapmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilecek olan kurumsal eğitimler, teşvikler ve bazı mevzuatsal uygulama zorunlulukları finansal planlama yapma oranının yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Anket verilerine göre işletmelerin tamamına yakınının (%96,2) bütçeleme faaliyeti yaptığı görülmektedir. Bu faaliyeti gerçekleştirilmeyen çok az sayıdaki (%3,8) KOBİ'lere bütçeleme faaliyetinin yapılmasıyla ilgili teknik destek ve danışmanlık hizmetlerinin sunulmasıyla birlikte bütçeleme faaliyeti yapma oranının biraz daha yükseltilebileceği düşünülmektedir.

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve ankete katılan KOBİ'lerin sadece "vergisel teşvikler"den toplamda %31,1 oranında "yüksek düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Ayrıca "KOSGEB teşvikleri"nden de toplamda %42,5 oranında "orta düzeyde" yararlandığı tespit edilmiştir. Diğer kredi ve teşviklerden ise "düşük düzeyde" yararlandığı görülmektedir. Hatta "Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri" ile "AB Projeleri"nden yok denecek kadar az düzeyde yararlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca ilgili işletmelerin "banka kredileri"nden "orta düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm finansal kaynaklardan da "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kısa vadeli finansman kaynak türü olan faktöring ile orta vadeli finansman türü olan forfaiting'in yok denecek kadar az düzeyde ve yine orta vadeli finansman türü olan leasing'in de çok düşük düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Tahvil ihracının ise hiçbir KOBİ tarafından kullanılmadığı tespit edilmiştir.

Ankete cevap veren KOBİ'lerin "nakit bütçesi hazırlamak" (%65,1) ve "işletme bütçesi hazırlamak" (%63,2) tekniklerinden "yüksek düzeyde" yararlandıkları; diğer tüm tekniklerden de "düşük düzeyde" yararlandıkları tespit edilmiştir. Ancak düşük seviyelerde de olsa tüm tekniklerin genel olarak uygulandığı görülmektedir. Uzman finans yöneticisi istihdamının artması ile bu oranların daha da artacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin alacak takibi konusunda önemli ölçüde hassasiyete sahip oldukları görülmektedir. Alacakların takip edilerek, tahsilata esas

finansal planlama yapmakta ve alacakların şüpheli alacağa dönüşme olasılığını azaltmayı hedeflemektedirler. Bu kapsamda borçların kredi döneminin gözden geçirilmesi uygulaması da gerçekleştirilmektedir. Bu eylemi gerçekleştirilmeyen ya da nadiren gerçekleştiren KOBİ'lerin bu uygulamaya ağırlık vermesi halinde finansal sorunlarının ortaya çıkması azalacak ve ortaya çıkmış mevcut sorunları daha etkin bir şekilde çözüme kavuşacaktır.

İşletmeler açısından alacak, stok ve nakit yönetimi oldukça önemlidir. İşletmelerin alacaklarını zamanında tahsil etmesi, satışlarda vade uzunluğunu, vadeli peşin satış stratejileri özellikle satış politikasının ve alacak politikasının yeterliliğini ve etkinliğini göstermektedir. Ayrıca işletmelerin stoklarını optimum seviyede tutması oldukça önemlidir. Gereksiz bir şekilde işletmelerin stok tutması depolama maliyetlerinin artmasına, stolarının bozulmasına, modasına geçmesine neden olabilmektedir. Gereğinden az miktarda stok bulundurması da işletmenin müşterileri siparişlerini karşılayamamasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra etkin yönetilen işletmeler açısından nakit politikası son derece önemlidir. Gereğinden az miktarda işletmelerin nakit bulundurması günlük veya aylık ödemelerin aksamasına yol açabilir. Gereğinden fazla nakit bulundurması da eldeki fonların etkin bir şekilde yönetilemediğine işaret etmektedir. Sonuç olarak işletmelerin etkin bir şekilde alacak, stok ve nakit yönetimi gerçekleştirmesi nakit akışlarını doğrudan etkilemesinden dolayı finansal sorunlarını da etkilemektedir. Özellikle işletmelerin bu noktada finansal okuryazarlık seviyelerinin yüksek olması veya finans yöneticileri bulundurmaları son derece önemli olduğu görülmektedir.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin finansal sorunlarının en başında (%82,1 yüksek düzey oranında) "maliyetlerdeki artışlar"ın geldiği görülmektedir. Bu olumsuzluk piyasalarda ödeme güçlükleri yaşanmasına dolayısıyla da "alacakların tahsilinde gecikme"ye (%55,6 yüksek düzey oranında) neden olmaktadır. Maliyetlerin yükselmesi, piyasadaki belirsizlikler, tahsilatlardaki gecikmelere ve en nihayetinde de "satışların yetersizliği"ne (%44,3 orta düzey oranında) neden olmuştur. Maliyet artışlarının azaltılmasında öncelikli görev kamu kurum ve idarelerinin ekonomi politikaları ile ilgilidir. Bu konuda gerçekleştirilecek olumlu uygulamalar ve düzenlemeler bu sorun ile mücadele edilmesindeki en önemli katkıları sağlayacaktır.

Afyonkarahisar OSB'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin kredi kullanımında karşılaştıkları sorunlarının en başında (%66,9 yüksek düzey oranında) "faiz oranının yüksekliği"nin geldiği görülmektedir. Yatırım, destek, teşvik, kredi, sübvansiyon ve diğer yardımların temel bazı kurumlarda birleştirilmesi ve koordine edilmesi, kredilerle ilgili yasal düzenlemelerin ve bürokratik aşamaların azaltılması, e-devlet ve diğer e-uygulamaların daha çok etkinleştirilmesi kredilerin dağıtımında kolaylıklar sağlayacaktır.

Çalışılan finans kuruluşlarının hizmet portföyü, teminat olarak ileri sürülebilecek mal varlığı ve alternatif finansal kaynaklar ile ilgili bilgi ve tecrübe düzeyi gibi faktörlerin belirli finansal kaynaklar ile sınırlı kalınmasına etki ettiği düşünülmektedir. İşletme sahiplerinin finansal yönetimle ilgili bilgi ve tecrübe düzeylerinin artması ya da bu alanda uzman finans yöneticisi istihdam edilmesi durumunda alternatif finans kaynaklarının takip ve kullanımının artacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Finansal kaynaklarla ilgili portföyün genişletilmesi en uygun şartlarda en uygun finansal kaynaktan yararlanılma imkânını arttıracaktır. Bu nedenle başta finans kuruluşları olmak üzere meslek birliklerinin ve kamu birimlerinin alternatif finans kaynaklarının tanıtımı ve yaygınlaştırılması konusundaki katkıları KOBİ'ler üzerinde olumlu bir etki meydana getirecektir.

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 304 işletmeden 106'sı üzerinde yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle KOBİ'lerin finansal yönetim tekniklerini kullanma düzeyleri ile karşılaştıkları finansal sorunlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle KOBİ'lerin finansal bilgi, birikim ve tecrübelerinin artırılması, uzman finans yöneticisi çalıştırma konusunun gerekirse finansal destek sağlanarak teşvik edilmesi, finansal planlama ve finansal bütçeleme yapmalarının özendirilmesi, alternatif finansal kaynaklara erişiminin kolaylaştırılması, muhtelif bürokratik sorunların giderilmesi, danışmanlık hizmetlerinin artırılması ve bilgi merkezlerinin kurulması gibi tedbirlerin alınması, yardım ve desteklerin sağlanması durumunda KOBİ'lerin karşılaştıkları finansal sorunların azalacağı düşünülmektedir. Fakat tüm bu önerilerin optimal bir fayda sağlayabilmesi için güçlü ve istikrarlı bir ekonomiye ihtiyaç duyulmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. İ. (2013). *KOBİ'lerin Pazarlama Faaliyetlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Akdemir, A. (1990). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*. S.8(1-2), 208-223.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Finansman Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Akgüç, Ö. (2010). *Finansal Yönetim* (8.baskı). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Akın, O. ve Eser, E. D. (2014). İşletme Sermayesi Yönetimi: Mermer İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. S.16(27), 45-55.
- Aksoy, A. ve Yalçın, K. (2005). *İşletme Sermayesi Unsurlarının Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksoy, A. ve Yalçın, K. (2008). *İşletme Sermayesi Yönetimi* (4.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akyüz, K. C., Akyüz, İ., Serin, H. ve Cındık, H. (2004). Batı Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Orman Ürünleri Sanayi işletmelerinin İhracat Problemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*. S.1, 97-110.
- Alagöz, A. ve Eren, T. (2010). Satış ve Geri Kiralama İşleminin TMS 17 Kiralama İşlemleri Standardı ve Yürürlükteki Mevzuat Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. S.2, 27-46.
- Alkibay, S., Songür, N. ve Ertürk, İ. (1999). *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: KOSGEB Ankara OSTİM Küçük İşletmeler Geliştirme Merkez Müdürlüğü Yayınları.
- Alpugan, O. (1994). *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi* (2.baskı). Ankara: Der Yayınları.

- Altay, A. ve Aksaraylı, M. (2007). KOBİ Destek Programlarının Kurumsal Boyutunun Analizi. *4.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. İstanbul. 35-49.
- Altuğ, O. (1988). *Finansal Yönetim İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E., (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Apak, S. ve Demirel, E. (2009). *Finansal Yönetim: Sermaye Piyasaları*. Cilt:1, İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Apak, S. ve Demirel, E. (2010). *Finansal Yönetim: Finansal Tablolar Analizi ve Yatırım Yönetimi*. Cilt:2, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Archer, C. ve D'ambrosio, A. (1972). *Business Finance: Theory and Management*. New York (USA): McMillan Company.
- Arda, E. (2002). *Ekonomi El Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arı, A. (2013). KOBİ'ler, Esnaf ve Sanatkârlar: Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Tekirdağ: Trakya Kalkınma Ajansı Yayınları. 1-40.  
<http://www.trakya2023.com/uploads/docs/09072013yl8AAu.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.05.2015).
- Arıcioğlu, M. A. ve Kozan, C. (2005). KOBİ'lerin Avrupa Birliği Sürecini Algılamasına Yönelik Yöneticiler Bağlamında Yerel Bir Araştırma. *2.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi (KOBİ'05)*. İstanbul. 104-113.
- Aşıkoğlu, R., Demir, S., Kaderli, Y. ve Çelikkol, H. (2011). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması Değerlendirilmesi ve Realize Edilmesi* (2.baskı). Ankara: Sözkese Matbaacılık (Yazarların Kendi Yayını).
- Aşi, C. (1998). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Ayanoğlu, Y. (2008). *KOBİ'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (Taslak Standartlar Setinin Değerlendirilmesi)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, N., Başar, M. ve Coşkun, M. (2014). *Finansal Yönetim* (4.baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

- Aykaç, M., Özdemir, S. ve Parlak, Z. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Aykaç, M., Parlak Z. ve Özdemir, S. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Bağrıaçık, A. (1989). *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye’de)*. İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Balıkçioğlu, İ. (2010). *Türk KOBİ’lerine Verilen Devlet Yardımları ve AB KOBİ Yardım Mekanizmasının Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Baykal, O, Ergün, N. ve Pazarcık, O. (1989). *Gıda Sanayinde KOBİ’lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Bayraktar, S. ve Köse, Y. (2002). KOBİ’lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği. *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*. Doğu Akdeniz Üniversitesi (KKTC). 1-19. [http://www.emu.edu.tr/Smeconf/Turkcepdf/Bildiri\\_20.Pdf](http://www.emu.edu.tr/Smeconf/Turkcepdf/Bildiri_20.Pdf), (Erişim Tarihi: 28.04.2015).
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ’ler)* (4.baskı). Ankara: Makine Mühendisleri Odası Yayınları.
- Berk, N. (2000). *Finansal Yönetim* (5.baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Beysoylu, K. (1999). *Dünyada KOBİ’ler: Amerika*. İstanbul: KOSGEB Yayınları.
- Bierman, H. H. ve Smidt, S. (1975). *The Capital Budgeting Decision* (4.baskı). New York (USA): Collier Macmillan Publishing.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. ve Marcus, A. J. (2001). *İşletme Finansının Temelleri* (Ü. Bozkurt, T. Arıkan ve H. Doğukanlı, Çev.). (3.baskı). İstanbul: McGraw Hill Financial - Literatür Yayıncılık.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. ve Marcus, A. J. (2006). *Fundamental of Corporate Finance* (6.baskı). New York: McGraw Hill Financial.

- Brigham, E. F. ve Houston, J. F. (2014). *Finansal Yönetimin Temelleri*. (C. Kayahan, Çev., N. Aypek, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R. ve Sevil, G. (2011). *Finansal Yönetim* (7.baskı). Ankara: (Yayınevi Yok).
- Can, A. N. (2012). *Girişim Sermayesi ve KOBİ'lerde Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Canbazoğlu, C. (2012). *Borçlanma Maliyetlerinin Muhasebe Standartları ve KOBİ'ler İçin UFRS-TFRS, Vergi Mevzuatı Kapsamında Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Carson, D. J. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firm's Marketing Performance: A Qualitative Approach. *European Journal of Marketing*. S.24(11), 08-51.
- Ceylan, A. (2003). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2008). *Finansal Teknikler* (6.baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2013). *Finansal Yönetim Temel Konular* (7.baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Çam, S. (2007). *İşletmelerde Bütçe Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Çelebioğlu, A. (2012). *KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi. Bilecik.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, A. C., Çelik, İ. ve Kaya, M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S.2(3), 88-98.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çizakça, M. (1993). *Risk Sermayesi Özel Finans Kurumları ve Para Vakıfları*. İstanbul: İslami İlimler Araştırma Vakfı Yayını.

- Çivi, İ. (2018). *Kobi'lerin Finansal Sorunlarının Çözümünde Yeni Finansman Teknikleri: Kahramanmaraş Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Kahramanmaraş.
- Çonkar, K. ve Kurt, A. F. (2001). Kayseri'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Faktoring'den Yararlanmaları Üzerine Bir Değerlendirme. *I. Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir. 107-120.
- Çonkar, K. ve Özdemir, Ş. (2009). *KOBİ Girişimcileri için Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi*. İstanbul: İTO Yayınları. <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020578.pdf> (Erişim Tarihi: 27.07.2016).
- Darıcı, B., Coşkun, D. ve Balık, Z. S. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)'in Problemlerini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Çalışma: Şırnak İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. S.13(1-2), 153-170.
- Değirmen, S. ve Gündoğdu, Y. (2010). Türkiye'de İhracat Yapan Firmaların Finansman Stratejileri. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. S.1(4), 01-18.
- Demir, H. ve Şahin, A. (2000). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Nis Pazarlama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. S.83, 04-09.
- Demirbaş, A. (1992). *Küçük ve Orta Ölçekli Teşebbüslerin Finansman Sorunları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Demirkaya, M. A. (2014). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu İle Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Şencan, H. (1995). *Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- DİE. (1994). *1992 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı*. Ankara: DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü) Yayını. [http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt\\_id=1079](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1079), (Erişim Tarihi: 17.12.2015).

- Doğan, S. (2010). *Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası, KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DPT. (1990). *Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT Yayınları.
- DPT. (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT Yayınları.  
<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/zel%20ihtisas%20Komisyonu%20Raporlar/Attachments/151/oik545.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2016).
- Duman, A. ve Esen, O. (2011). Finansal Serbestleşme ve Firma Finansmanı. *TİSK Akademi Dergisi*. S.6(11), 86-103.
- Durman, M. ve Önder, H. (2007). *Ekonominin Minik Devi KOBİ'ler ve KOSGEB Teşvikleri*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ekinci, M. B. (2003). *Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları*. İstanbul: Askon Yayınları.
- Ercan, M. K. ve BAN, Ü. (2008). *Finansal Yönetim* (4.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ercan, M. K. ve BAN, Ü. (2012). *Değerlere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim* (7.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Erdoğan, B. Z. (2009). *Girişimcilik ve KOBİ'ler: Teori ve Uygulama* (2.baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erez, Y. (1988). Küçük Sanayicinin Sermaye Sorunu. *Para ve Sermaye Piyasası Dergisi*. S.10(113), 02-07.
- Erkan, M. (1990). *KOBİ'lerde Finansman Soruları ve Dış Kaynaklı Krediler*. Afyon: A.Ü. Afyon İİBF Yıllığı. (Yayın no: 7).
- Erkumay, M. A. (2000). *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalan-dırılması*. Ankara: SPK Ortaklıklar Finansman Dairesi Yeterlilik Etüdü Yayını.  
<http://www.spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=459&ct=f&action=displayfile>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).
- Ertaş, H. (1999). KOBİ'ler Hakkında Beklentiler ve Gerçekler. *Konya Ticaret Odası Dergisi*. S.132, 32-42.

- European Commission (E.C.). (2005). *The New SME Definition: User Guide And Model Declaration*. Brussels (Belgium): EC Enterprise And Industry Publications.
- Franco, M. ve Haase, H. (2010). Failure Factors in Small and Medium-sized Enterprises: Qualitative Study From an Attributional Perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*. S.6(4), 503-521.
- Gedik, S. (2011). *KOBİ'lerde Finansal Yönetim Tekniklerinin Uygulanması ve Malatya İlinde Bir Anket Çalışması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Gibson, T. ve Vaart, H. J. V. D. (2008). *Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. Washington D.C. (USA): Brookings Global Economy And Development. [http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development-gibson/09\\_development\\_gibson.pdf](http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development-gibson/09_development_gibson.pdf), (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Gök, M. (2004). *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*. Ankara: Roma Yayınları.
- Gönenli, A. (1988). *İşletmelerde Finansal Yönetim* (6.baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Gümüş, S. (2007). Haliç'teki KOBİ'lerin İhracatlarını Artırma Olanakları Üzerine Bir Araştırma. *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. İstanbul. 237-250.
- Güneş, R. ve Uğur, A. (2007). KOBİ'lerin İhracat Finansmanında Eximbank Kredileri: Malatya İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. S.12(2), 21-40.
- Gür, B.S., Özoğlu, M., Akgedik, T., Çetinkaya, E., Karagöl, E.T., Öztürk, M., Biçerli, M.K., Açıkgöz, Ö., Özer, M., Özhan, T. ve Çelik, Z. (2012). *Türkiye'nin İnsan Kaynağının Belirlenmesi*. Ankara: SETA Yayınları.
- Gürsoy, C. T. (2012). *Finansal Yönetim İlkeleri* (2.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Horvath, Z. (2005). *Handbook on the European Union*. Hungarian National Assembly.
- İlhan, S. (2006). KOBİ'ler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S.16(2), 269-289.

- İnanıcı, M. (2011). Finansman Kararları. *Finansal Yönetim* (M. Kırlı ve F. Balekoğlu, Ed.), İstanbul: Lisans Yayıncılık, 137-154.
- İraz, R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. (1992). Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. S.33, 09-16.
- Johnson, R. W. (1966). *Financial Management* (3.baskı), Boston (USA): Allyn and Bacon Publisher.
- Kalkan, A. (2005). *KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. Gebze.
- Karacaer, S. ve Gönenç, H. (2001). KOBİ'lerde İşletme Sermayesi Yönetimi: Büyük Ölçekli İşletmelerle Karşılaştırmalı Bir Analiz. *I. Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir. 13-27.
- Karadağ, H. (2014). KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. S.63, 171-188.
- Karadal, H. (2001). KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *I. Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir. 153-156.
- Karagöz, M. (2008). KOBİ'lerin Temel Sorunları: Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri. *Yerel Siyaset Dergisi*. S.33, 85-94.
- Karataş, S. (1991). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: Veli Yayınları.
- Kavcıoğlu, Ş. (2013). Avrupa Birliği Üyeliği Sürecinde Türkiye'de KOBİ'ler. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. S.56, 185-214.
- Kaya, S. ve Alpkan, L. (2012). Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey. *Emerging Markets Journal*. S.2(2), 20-41.
- Kayahan, C. ve Görkaş, İ. (2009). Osmanlı Dönemi Bölgesel Kalkınmanın Finansman Aracı Olarak Para Vakıflarının Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. S.44, 212-227.



- Kayalı, C. A. ve Aktaş, H. (2003). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. S.10(2), 31-49.
- Kazgan, H. (1962). *Otofinansman*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Kendirli, S. (2002). Küçük, Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri. *Hazine Dergisi*. S.14, 69-104.
- Kırlı, M. (2011). Yatırım Kararları. *Finansal Yönetim* (M. Kırlı ve F. Balekoğlu, Ed.), (2.baskı), İstanbul: Lisans Yayıncılık, 119-135.
- Klapper, L. F., Sarria-Allende, V. ve Zaidi, R. (2006). *A Firm-Level Analysis of Small and Medium Size Enterprise Financing in Poland*. Washington D.C. (USA): The World Bank.
- Koç, İ. Ö. (2008). *Türk KOBİ'leri Bugünü ve Geleceği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (1993a). *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Soruları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.
- Koçel, T. (1993b). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı* (3.baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, S. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama ve Finansman Sorularının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. S.2, 233-258.
- KOSGEB. (2000). *Dünyada ve Türkiye'de KOBİ Tanımları*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- KOSGEB. (2005). *2002 Yılı Genel ve Sanayi İşyerleri Sayımı: İmalat Sanayi Değerlendirmesi*. Ankara: KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü Yayınları.
- KOSGEB. (2011). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*. Ankara: KOSGEB Yayınları. [http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB\\_Katalog.pdf](http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB_Katalog.pdf), (Erişim Tarihi: 30.05.2015).

- Koyunoğlu, H. H. (2008). Para Vakıfları: Muhasebe Defterlerine Göre 17. Yüzyıl İstanbul Uygulaması. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*. S.8(1), 253-304.
- KSEP (2003). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)*. Ankara: DPT Yayını.
- Kula, V. (2015). *Finansal Yönetim - KPSS Soruları zml*. Bursa: ASA Yayınları.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (2.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçükçolak, R. A. (1998). *KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Sermaye Piyasası Yoluyla zm*. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Kktekin, K. (2006). *Girişimcilik Politikası erevesinde Avrupa Birliğinde KOBİ Politikası ve Avrupa Birliği Müktesebatına Uyum erevesinde Türkiye'nin KOBİ Politikası*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atılım Üniversitesi. Ankara.
- Lall, S. (2000). Strengthening SMEs for International Competitiveness. *Paper Presented for the Egyptian Centre for Economic Studies Workshop on What Makes Your Firm Internationally Competitive?*. Cairo (Egypt). 01-33. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.1073&rep=rep1&type=pdf>, (Erişim Tarihi: 15.04.2018)
- Luecke, R. (2008). *Girişimcinin El Kitabı*, (. şensoy, ev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kltr Yayınları.
- Lukacs, E. (2005). The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe. *European Integration Studies*. S.1(4), 3-12.
- Mecek, M. (2013). Kamu Kurumları ve Kamu İdarelerinin Tarihsel Süreç İçerisinde Girişimcilik zerine Etkileri. *1.Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumu*. Muğla. 487-509.
- Mecek, M. ve Akın, F. (2014), Kamu İdarelerinin Girişimcilik Aracı Olarak Kamu İşletmeleri, *6.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*. Bişkek(Kırgızistan). 89-99.
- Mecek, M. ve Akın, F. (2015). Türkiye'de Yerel Yönetimler Girişimciliği. *İdari ve Mali Açıdan Türkiye'de Yerel Yönetimler* (Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak, Ed.). Antalya: BEKAD Yayınları. 445-469.

- Melemen, M. (2001). *KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Artırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, T. (1997). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: Sevinç Yayınevi.
- Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, M. T. ve Durukan, T. (2004). *Türk KOBİ'LERİ: Bugünü ve Geleceği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Nguyen, K. M. (2001). *Financial Management and Profitability of Small and Medium Enterprises*. (Doctoral Thesis). Southern Cross University. Australia.
- Odabaşı, A. (2005). *Avrupa Birliğinde KOBİ Destek Programları ve Türkiye*. İstanbul: İKV Yayınları.
- OECD. (1997). *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMES)*. Paris: OECD Publications.
- OECD. (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: OECD Publications.
- Okka, O. (2011). *İşletme Finansmanı* (5.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Okka, O. (2013). *Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler* (5.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Özçelik, İ. (2011). Çalışma Sermayesi Yönetimi. *Finansal Yönetim* (M. Kırılı ve F. Balekoğlu, Ed.) (2.baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık. 101-118.
- Özdemir, M. (1995). *İşletme Finansmanı*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M. (1999). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y. ve Sarıoğlu, H.İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y. ve Sarıoğlu, H.İ. (2011). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. S.53, 191-203.

- Özdoğan, O. N. (2001). Alternatif Bir Finansman Aracı Olarak Angel Finanslama ve Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finanslama Yönelimleri, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları. *I. Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir. 121-131.
- Özen, E. (2011). Finansal Planlama. *Finansal Yönetim* (M. Kırılı ve F. Balekoğlu, Ed.). İstanbul: Lisans Yayıncılık. 75-100.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. S.20, 137-161.
- Öztürk, Ö. (2007). *İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- Peel, M. J. ve Wilson, N. (1995). Working Capital and Financial Management Practices in the Small Firm Sector. *International Small Business Journal*. S.14(2), 52-68.
- Poyraz, E. (2013). *Finansal Yönetim* (2.baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Sakınç, Süreyya (2012). *Yerel Yönetimler Maliyesi Teori-Politika-Uygulama*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Sarıaslan, H. (1994). *Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları.
- Sarıaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları.
- Sarıaslan, H. ve Erol, C. (2008). *Finansal Yönetim: Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Savaşır, R. (1999). *Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları*. İstanbul: Kamu-İş Sendikası

- Yayımları. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/turkiyeabrebii.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.06.2015).
- Sayar, A. R. Z. (2008). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Çağdaş Finansal Raporlama Dünyası: KOBİ Muhasebe Standartları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sevgener, A. S. ve Hacırüstemoğlu, R. (1993). *Yönetim Muhasebesi* (3.baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding The Small Business Sector*. Andover-UK: Cengage Learning EMEA Publications.
- Şengezer, E. (1992). Türk KOS'u İçin Uygun Büyüklük Tanımı. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*. S.115.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6.baskı). Boston: Pearson.
- Tanyel, F. (2001). *Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Tokaç, A. (2006). *Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans*, İstanbul: Tunca Yayınları.
- Tokol, T. (1984). Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*. S.5(1), 129-138.
- Torlak, Ö. ve Uçkun, N. (2005). Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S.5(1), 199-215.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim Bilimlerinin Temel İlkeleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Turgut, A. (2007). Bankacılık ve KOBİ'ler için Dönüm Noktası: Basel II Standartları. *Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.13, 29-44.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB). (2004). *Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri*. İstanbul: TBB Yayınları.

[https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans\\_KOBI\\_Kitapci gi.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans_KOBI_Kitapci gi.pdf), (Erişim Tarihi: 13.06.2015).

Türko, R. M. (1999). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüzün, G. ve Tüzün, S. (1989). *Türkiye Sanayisinde Küçük Üretim*. Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları.

Uçkun, N. (2009). KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. S.41, 121-131.

Uludağ, İ. ve Arıcan, E. (1999). *Finansal Hizmetler Ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uludağ, İ. ve Serin, V. (1991). *Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar – Çözümler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Uluyol, O. (2008). Girişimcilikte Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Melek Finansman Yöntemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. S.3(2), 43-68.

Uluyol, O. (2013). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. S.60, 87-106.

Usal, Z. O. (2006). *Avrupa Birliği'nin Lizbon Stratejisi*. İstanbul: İKV Yayınları.

Uslu, Ş. ve Demirel, Y. (2002). KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S.12, 173-184.

Usta, Ö. (2008). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim* (3.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzun, E. ve Dirlik, S. (2007). KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İli'nde Ampirik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S.11, 133-148.

Vinde, V. P. (1999). *General Introduction to Environment for SMEs*. Paris: OECD Publications.

Yalçın, K., Bal, H., Kurt, Ç. ve Aksoy, E. (2008). *Finansal Teknikler ve Türev Araçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yaslıdağ, B. (2012). *Finansal Yönetim*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Yatağan, . (2011). Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun KOBİ'lere Bakışı ve KOBİ'lerin Finansman Sorunu zerindeki Olası Etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S.3(2), 79-88.
- Yıldırım, A. E., Erol, A. ve Toroslu, M. V. (2008). *Finansal Kiralama (Leasing)*. Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Yıldırım, H. (2010). *Kobilerin Finansmanında Teşviklerin Yeri ve Önemi Kayseri 'de Teşvik Uygulamaları*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Yıldırım, S. (2011). Finansal Yönetime Giriş. *Finansal Yönetim* (M. Kırılı ve F. Balekoğlu, Ed.) (2.baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık. 9-24.
- Yıldırımalp, S. ve Yenihan, B. (2014). İşverenlerin Gözüyle KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Gebze Bölgesindeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.19(3), 229-251.
- Yıldızeli, Ş. (2000). *Türkiye 'de KOBİ Anlayışının Dnü Bugünü Geleceği*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Yılmaz, B. (2004). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda stlendikleri Roller Bakımından Analizi. *Dış Ticaret Dergisi*. S.9(30), 141–179.
- Yılmaz, D. (2012). *KOBİ'lerin Sorunlarına Yönelik Sağlanan Destekler*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi. Sivas.
- Yılmaz, F. (2003). *Türkiye 'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler)*. İstanbul: İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü Yayınları (e-yayın). [http://http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr\\_kobiler2004.pdf](http://http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf), (erişim Tarihi: 01,01,2012).
- Yörük, N. (2001). KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama. *I. Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir. 59-72.
- Yörük, N. ve Ban, . (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Yörük Karakılıç, N. ve Açıkgözoğlu, S. (2007). Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılma Stratejileri; Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul. 227-236.
- Yücel, H. (2000). *Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü*. Ankara: İGEME Yayınları.
- Yücel, T. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları. 1.Orta Anadolu Kongresi. Nevşehir. 01-12.
- Yüksel, A. S. (1973). *Para Bulma ve Kredi İşleri: İşletme Finansmanı* (3.baskı). İstanbul: (Yayınevi Yok).
- 213 sayılı Vergi Usul Kanunu (01.10.1961 tarihli ve 10705 sayılı Resmi Gazete).
- 4842 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (24.04.2003 tarihli ve 25088 sayılı Resmi Gazete).
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı Resmi Gazete).
- Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (18.11.2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete).
- Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (24.06.2018 tarihli ve 30458 sayılı Resmi Gazete).
- Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Yardımına İlişkin 98/10 Sayılı Tebliğ. (4.11.1998 tarihli ve 23513 sayılı Resmi Gazete).
- KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında 2000/1822 sayılı Karar (18.01.2001 tarihli ve 24291 sayılı Resmi Gazete).



## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### KOBİLERİN KULLANDIKLARI FİNANSAL YÖNETİM TEKNİKLERİ VE FİNANSAL SORUNLARI: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Doldurulmak üzere size teslim edilen bu anket yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Kimliğinizin gizli kalması açısından lütfen anket formu üzerine "ad ve soyadı" bilgilerinizi **yazmayınız**. Çalışmanın sağlıklı bir sonuca ulaşabilmesi, sorulara vereceğiniz cevapların gerçekliği ve samimiyeti ile doğru orantılıdır. Bu nedenle soruları dikkatlice okuyup, sizin/işletmeniz için en uygun olan seçenekleri doldurmanızı istirham ederiz. Verdiğiniz bilgiler hiçbir gerçek ya da tüzel kişi ile paylaşılmayacaktır. Zaman ayırarak göstermiş olduğunuz duyarlılık, ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Gülsevil MECEK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ  
Tez Danışmanı

1. **Cinsiyetiniz nedir?** Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Kaç yaşındasınız?** ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri
3. **Mezuniyet durumunuz nedir?**  
( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
4. **İşletmedeki pozisyonunuz nedir?**  
( ) Alt kademe yönetici ( ) Orta kademe yönetici  
( ) Üst düzey yönetici ( ) İşletmenin sahibi / Ortağı
5. **İşletmenizin hukuki statüsü nedir?**  
( ) Şahıs işletmesi ( ) Limited şirket ( ) Anonim şirket
6. **İşletmeniz kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?**  
( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 20 Yıl üzeri
7. **İşletmenizde ayrı (bağımsız) bir finansman departmanı var mıdır?**  
( ) Evet ( ) Hayır
8. **İşletmenizde uzman finans yöneticisi istihdam ediliyor mu?**  
( ) Evet ( ) Hayır
9. **Cevabınız evet ise, finans yöneticinizin eğitim durumu nedir?**  
( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**10. Cevabınız hayır ise, uzman finans yöneticisi istihdam etmemenizin en önemli nedeni nedir?**

- Uzman finans yöneticisi gerektiğini düşünmeme  
 İşletmenin sahipleri tarafından bu işin yürütülmesi  
 İşletmede bağımsız bir finans departmanının olmaması  
 Uzman finans yöneticisi temin etme sorunu  
 Uzman finans yöneticisinin ücretinin yüksek olması  
 Diğer

**11. İşletmenizde finansman faaliyetleri kim tarafından yürütülmektedir?**

- Uzman finans yöneticisi                       İşletme sahibi                       Üst Düzey Yönetici  
 İşletme personelinden işe yakın herhangi bir kişi                       Diğer

**12. İşletmenizde finansal planlama yapılmakta mıdır?                       Evet                       Hayır**

**13. Cevabınız hayır ise işletmenizde finansal planlama yapılmamasının en önemli sebebi nedir?**

- Gerekli olduğuna inanmama                       İhtiyaç duymama  
 Yeterli bilgi düzeyine sahip olmama                       Diğer nedenler

**14. İşletmenizde bütçeleme yapılmakta mıdır?                       Evet                       Hayır**

**15. Cevabınız hayır ise işletmenizde bütçeleme yapılmamasının en önemli sebebi nedir?**

- Gerekli olduğuna inanmama                       İhtiyaç duymama  
 Yeterli bilgi düzeyine sahip olmama                       Diğer nedenler

**16. KOBİ'lere sağlanan teşviklerden hangilerini ne sıklıkla kullanıyorsunuz?**

Teşvikler	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her zaman
KOSGEB Teşvikleri					
Eximbank Kredileri					
Ticaret Bakanlığı Teşvikleri					
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvikleri					
Vergisel Teşvikler					
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Teşvikleri					
AB projeleri					

**17. İşletmede yatırımlarınızı hangi finansman kaynaklarından ne sıklıkla finanse edersiniz?**

Kaynaklar	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her zaman
Banka Kredileri					
Sermaye Artışı					
Önceki yıllar karlarından dağıtılmayan karlar					
Forfaiting					
Faktoring					
Leasing					
Tahvil İhracı					

18. İşletmenizin finansman gereksinimlerini tahmin etmek için hangi yöntemden ne sıklıkla yararlanırsınız?

Yöntemler	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her zaman
Proforma bilanço hazırlamak					
Proforma fon akım tablosu hazırlamak					
Proforma gelir tablosu hazırlamak					
Nakit bütçesi hazırlamak					
İşletme bütçesi hazırlamak					

19. İşletmenizin nakit, alacak ve stok yönetiminde hangi yöntemden ne sıklıkla yararlanırsınız?

Yöntemler	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her zaman
Fon Akım Tablosu					
Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi					
Borçlulara iskonto yapılması					
Şüpheli alacakların takibi					
Stok düzeyinin kontrolü					
Sipariş verme noktasının belirlenmesi					
Faktoring şirketleri ile çalışma					
Stok devir hızının hesaplanması					

20. İşletmenizde hangi finansal sorunlarla ne sıklıkta karşılaşıyorsunuz?

İşletmenizin karşılaştığı finansal sorunlar	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada	Sık Sık	Her zaman
Alacakların Tahsildeki Gecikme					
Kredi Olanaklarının Sınırlı Olması					
Çalışma Sermayesi İhtiyacının Artması					
Maliyetlerdeki Artışlar					
Öz Kaynak İhtiyacı					
Satışların Yetersizliği					
Kredi Faiz Oranının Yüksekliği					