

# KOBİ'LER İÇİN FİNANSAL OKUR YAZARLIK





# The Banker Türkiye'de Yılın Bankası

## **Brand Finance**

Türkiye'nin En Değerli  
Banka Markası

## **Euromoney**

Orta ve Doğu Avrupa'nın  
En İyi Bankası

## **Euromoney**

Türkiye'nin  
En İyi Bankası

## **Global Finance**

Türkiye'nin  
En İyi Bankası

## **World Finance**

Türkiye'nin  
En İyi Bankası

## **EMEA Finance**

Türkiye'nin  
En İyi Bankası

# Sizin bankanız olmak yılın bankası olmak kadar güzel

Pek çok başarı ve uluslararası ödül kazandığımız 2016 yılını bankacılık sektörünün en prestijli ödülllerinden biriyle kapattık. The Banker, Akbank'ı "**Türkiye'de Yılın Bankası**" seçti.

Değerli müşterilerimiz ve çalışanlarımız başta olmak üzere  
bu başarıyı borçlu olduğumuz tüm paydaşlarımıza sonsuz teşekkürler.

**AKBANK**

sizin için



# **KOBİ'LER İÇİN FİNANSAL OKUR YAZARLIK**

**Proje Koordinatörü**

Filiz Özkan

**Editör**

Handan Açan

**Görsel Yönetmen**

Murat Ulusoy

**Kapak Tasarımı**

Elif Lütfiye Çakır

**Kapak illüstrasyonu**

designed by freepik

**Üretim Müdürü**

Haydar Kartal

**Yayıncı**

TİM AKADEMİ adına

Om Yayıncılık Reklamcılık

İletişim Hizmetleri

San. ve Tic. Ltd. Şti.

İbrahim Karaoğluoğlu Cad.

Yayıncılar Sk. No: 10/A Kat: 2

Seyrantepe - İstanbul

Tel: +90 (212) 324 8110

www.ommedya.com

**Baskı**

Promat Basım Yayın

San. ve Tic. A.Ş.

Sanayi Mah. 1673 Sok.

No.34 Esenyurt / İstanbul

Tel: +90 (212) 622 6363

*Türkishtime'in ücretsiz ekidir.  
Her hakkı saklıdır. Herhangi bir  
bölümünün veya tamamının izin  
almadan ve kaynak gösterilmeden  
kullanılması yasaktır. Para ile satışı  
yapılamaz. Süreli yayın değildir.*

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Başkandan.....                                                                            | 8   |
| Önsöz .....                                                                               | 10  |
| Editör.....                                                                               | 12  |
| <b>BÖLÜM 1. KOBİ'LERE İLİŞKİN GENEL TANIMLAMALAR VE FİNANSAL OKUR - YAZARLIK</b>          |     |
| KOBİ nedir/kimdir?.....                                                                   | 16  |
| KOBİ'nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi .....                                       | 17  |
| KOBİ'lerin Sorunları.....                                                                 | 18  |
| Çözüm: Finansal Okuryazarlık/Niye Önemli? .....                                           | 21  |
| Hedef .....                                                                               | 22  |
| Stratejik Planlama.....                                                                   | 22  |
| <b>BÖLÜM 2. FİNANSAL BÜTÇE YÖNETİMİ VE İŞLETME RİSKLERİ</b>                               |     |
| Bütçe Nedir?.....                                                                         | 26  |
| Bütçe Yönetme Tüyoları .....                                                              | 27  |
| Riskler .....                                                                             | 28  |
| <b>BÖLÜM 3. FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN PRATİK ANALİZLER</b>                               |     |
| Finansal Tablolar ve Tahminler.....                                                       | 32  |
| Gelir Tablosu Analizi-Nakit Akım Tablosu .....                                            | 33  |
| Bilanço.....                                                                              | 33  |
| Finansal Tablolara İlişkin Tahminler Nasıl Yapılmalı?.....                                | 35  |
| Tahsilat ve Ödemeler-Kullanılabilecek Finansman Yöntemleri .....                          | 36  |
| 80/20 Kuralı .....                                                                        | 37  |
| Sabit Kıymet Yatırım Kararları .....                                                      | 38  |
| <b>BÖLÜM 4. İŞLETMELERDE FİNANSAL KAYNAK KULLANIMI</b>                                    |     |
| Nakit Krediler.....                                                                       | 42  |
| Gayrinakdi Krediler .....                                                                 | 44  |
| Ticari Kredi Kartı.....                                                                   | 45  |
| Kredi Notu.....                                                                           | 46  |
| Leasing.....                                                                              | 47  |
| Alacak Sigortası .....                                                                    | 51  |
| Eximbank Kredileri.....                                                                   | 54  |
| KOBİ'lere Döntük Devlet Destekleri.....                                                   | 56  |
| Faktoring .....                                                                           | 67  |
| <b>BÖLÜM 5. SİGORTA VE VERGİ'YE İLİŞKİN SÜREÇ YÖNETİMİ</b>                                |     |
| Sigorta .....                                                                             | 74  |
| Vergi .....                                                                               | 76  |
| <b>BÖLÜM 6. YATIRIM DEĞERLENDİRME ARAÇLARI</b>                                            |     |
| Portföy Yönetimi.....                                                                     | 83  |
| Hisse Senetleri .....                                                                     | 84  |
| Tahvil/Bono.....                                                                          | 85  |
| Forward .....                                                                             | 85  |
| Eurobond .....                                                                            | 85  |
| <b>BÖLÜM 7. EKLER</b>                                                                     |     |
| KOBİ Stratejisi Eylem Planı.....                                                          | 88  |
| Finansal Okuryazarlık Temel Kavramları .....                                              | 89  |
| Finansal Risk Analizi .....                                                               | 93  |
| Yatırım İçin Altın Kurallar / Yatırımcı Şikayetleri Ve Çözüm Yöntemleri .....             | 95  |
| Yatırımcı Hakları .....                                                                   | 101 |
| "Findeks" - 5 Kolay Adımda Finansal İtibarı Nasıl Yönetirim?.....                         | 107 |
| KOBİ'lerin Finansman Sorununun Çözümünde Kullanılabilecek Sermaye Piyasası Araçları ..... | 109 |
| Türkiye'de Bulunan Bankaların Genel Müdürlükleri .....                                    | 110 |
| <b>BÖLÜM 8. YATIRIMLA İLGİLİ 17 SORU - 17 CEVAP .....</b>                                 |     |
|                                                                                           | 116 |

Alacak Sigortası | Politik Risk | Alacak Yönetimi

# Faturaların tahsilat riski mi? Artık endişe etmenize gerek yok.

Şirketlerde konu sigorta olduğunda, akla ilk gelenler, işyeri ve yangın sigortalarıdır ve mutlaka sigortalatınız değil mi? Ancak konu tahsilatlar olduğunda ortada çoğunlukla herhangi bir güvence yoktur. Peki yangın, hırsızlık ya da faturanın tahsil edilememesi risklerinden hangisinin gerçekleşme ihtimali daha yüksektir? Alacaklarınızın zamanında tahsil edilememesi, nakit akışınıza ve hatta şirketinizin mevcudiyetine bile tehdit oluşturabilir.

Neyse ki, alacak sigorta poliçesi hem yurtiçinde hem de yurtdışında tahsilatlarınızı güvence altına almaktadır. Alacaklarınızın güvencesi ve kendi huzurunuz için [ServiceTr.Customer@atradius.com](mailto:ServiceTr.Customer@atradius.com) adresinden ya da 0 212 386 2800 no'lu telefonda bizimle temasa geçebilirsiniz.

## Atradius Alacak Sigortası.

[atradius.com.tr](http://atradius.com.tr)





**TEB**

**BÜTÇESİNİ  
DOĞRU YÖNETMEK  
İSTEYENLER  
PARMAK  
KALDIRSIN!**



TEB Aile Akademisi eğitimleri TEB müşterisi olsun olmasın herkese açık ve ücretsiz!

Bu eğitimlerde çalışanlarınıza; bütçe yönetimi, kredi ve banka kartlarının doğru kullanımı, tasarruf ve birikim ana başlıkları altında temel finansal okuryazarlık eğitimleri veriliyor.

Kurumunuzun çalışanlarına vereceğimiz ücretsiz eğitim için **tebaileakademisi@teb.com.tr**' ye başvurabilirsiniz.



**MEHMET  
BÜYÜKEKŞİ**

*Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı*

## “Ekonomik büyüme için KOBİ’lerimizi destekliyoruz”

**Dünya** geneline baktığımızda, OECD dışı ülkelerdeki işletmelerin yüzde 93’ünü, OECD ülkelerindeki işletmelerin ise yüzde 95’ini KOBİ’lerin oluşturduğunu görüyoruz. Dünyadaki toplam istihdamın da üçte ikisini oluşturan KOBİ’lerin maalesef, hasılaya katkısı bu rakamlara nispeten daha düşük seviyelerde kalıyor.

Türkiye ekonomisinin gelişmesi ve korunması açısından ise KOBİ’lerimiz, küreselleşmenin beraberinde getirdiği zorlu rekabet ortamında önemli görevler üstlenmeye devam ediyor. Ülkemizde KOBİ’ler, toplam işletme sayısının yüzde 99,8’ini, istihdamın ise yüzde 74,2’sini sağlayarak ekonomik ve sosyal kalkınmaya büyük katkı sunuyor. Yine, TÜİK verilerine göre, 2015 yılı ihracatının yüzde 55,1’inin; ithalatın ise yüzde 37,7’sinin KOBİ’ler tarafından gerçekleştirildiğini görüyoruz.

Bu noktada, küresel ticaretteki daralmadan kaynaklı sorunların aşılmasının yanı sıra ekonomide yapısal dönüşümü sağlamanın ve ihracat kalitemizi artırmanın yolunun yatırımcı ve ihracatçı KOBİ’lerimizi desteklemekten ve KOBİ’lerimizi güçlendirmekten geçtiğini biliyoruz. 2008’de baş gösteren ve tüm dünyayı saran küresel krizi en az hasarla ve en çabuk şekilde savuşturan ülkelerden biri olarak diğer ülkelerden ayrışmamızda güçlü KOBİ’lerimizin büyük katkısı oldu. Türkiye ekonomisinin hak ettiği yüksek ekonomik büyüme dönemine ulaşması da KOBİ’lerimizin gerçek potansiyelinin harekete geçmesiyle kolaylaşacak.

KOBİ’lerin önündeki en büyük engellerin başında finansmana erişimde yaşanan zorluklar geliyor. Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre, ABD’nin ihracatının yüzde 20’sini, AB’nin ihracatının ise yaklaşık yüzde 40’ını gerçekleştiren KOBİ’lerin yaklaşık üçte biri krediye ulaşmada sıkıntı yaşıyor. Dünya genelinde ise KOBİ’lerin yaklaşık yarısının finansman başvuruları reddediliyor. Uluslararası çalışan büyük firmalar için bu oranın yüzde 7 civarı olduğu düşünüldüğünde,

KOBİ'lerin bu alanda yaşadıkları sorunun büyüklüğü de göze çarpıyor.

Türkiye'ye baktığımızda ise özellikle 2016 yılının ikinci yarısında hükümetimiz tarafından ardi ardına açıklanan yeni reform kararlarıyla KOBİ'lerimizin büyük kazanımlar elde edeceğine inanıyorum. KOBİ'lerimize yönelik sağlanan bu destek ve teşvikler aracılığıyla 2017 yılının Türkiye için bir sıçrama yılı olmasını hedefliyoruz. Bu kapsamda, özellikle KOBİ'lerimizin en temel sorunlarından olan finansmana erişim sorunlarını çözmeye yönelik önemli adımlar atıldı. Nefes Kredisini, Cazibe Merkezleri Programı, Kredi Garanti Fonu kefaleti, finansmana erişimde güvence olarak taşınmazların da kullanılabilmesine imkan tanıyan Ticari İşletmelerde Taşınır Rehni Kanunu bunlardan bazıları.

Yine aynı dönemde, KOBİ'lerimizin Ar-Ge, inovasyon, tasarım ve markalaşma alanlarında desteklenmesi için de önemli adımlar atıldı. Örneğin, "Terzi İşi Teşvik" olarak adlandırılan proje bazı teşvik sistemi ile yenilikçi, Ar-Ge yoğun ve katma değeri yüksek olma niteliklerine sahip yatırımlar "süper yatırım" sayılacak ve yeni modelde yer alan desteklerden yararlanabilecek. Bununla birlikte Ar-Ge, inovasyon ve tasarım faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla harcamalarda vergi istisnası ve bu alanlarda çalışacak personel desteği ile ilgili düzenlemeler yapıldı. Ar-Ge ve tasarım merkezlerine sağlanan destekler genişletildi, 2016 sonuna kadar 500 Ar-Ge, 500 tasarım merkezi açılması hedefi konuldu.

Bunların yanında, KOBİ'lerin mutlak surette varlığını artırması gereken bir alan olan e-ticaret konusuna da değinmek istiyorum. KOBİ'lerin küresel ticarette daha fazla yer edinebilmelerinde e-ticaretin önemi giderek artıyor. KOBİ'ler dijital dünyaya daha fazla entegre oldukça, küresel piyasalardaki gelişmelere ve küresel pazarlara ilişkin çok daha fazla bilgi edinebilme imkanına da erişecekler. Ancak, Türkiye de dahil olmak üzere dünyadaki KOBİ'lerin dijital dünya ile olan bağlantıları istenilen düzeye henüz ulaşamadı. Bu noktada, Amazon, eBay, Paypal, Alibaba gibi platformlar firmaların ihracatlarını artırmalarında önemli rol oynuyor. Ülkemizde de bu alanda dünya trendleri doğrultusunda yeni uygulamaların geliştirilmesine ve desteklenmesine ihtiyaç duyuluyor.

Biz de 3 milyon kişiye istihdam sağlayan 65 bin ihracatçının temsilcisi olarak, KOBİ'lerimizin etkinliğini ve Türkiye ekonomisinin hızlı ve istikrarlı büyümesine katkısını artırmak amacıyla bir ilke imza attık. Sadece ülkemiz için değil dünyada da yeni bir kavram olan finansal okur-yazarlığa dair bilgi ve deneyimleri "KOBİ'ler İçin Finansal Okur Yazarlık" adlı kitapta topladık. Bu sayede, KOBİ'lerimizin günümüz sosyo-ekonomik koşullarında hem finansal problemleri önceden öngörüp çözebilmelerini sağlamak hem de ülke ekonomisine katkılarını artırmak için finansal okuryazarlık becerilerine sahip olmasını istiyoruz. Unutmamak gerekir ki, sınırların teker teker ortadan kalktığı günümüz dünyasında, piyasalarda yaşananları okuyabilmek ve önlem alabilmek ancak finansal okuryazarlık ile mümkün olabilir. Bu sebeple, "KOBİ'ler İçin Finansal Okur Yazarlık" kitabımızın bütün KOBİ'lerimiz için bir başucu kitabı olmasını temenni ediyor, başta içeriğin hazırlanmasında emeği geçen FODER (Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği) olmak üzere, kitaba katkı sunan herkese en içten teşekkürlerimi sunuyorum.



**ÖZLEM  
DENİZMEN**

*Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği (FODER) Başkanı*

## "Finansal okuryazar KOBİ'lere ihtiyaç var"

**Yirmi** senedir strateji, iş geliştirme, bütçe planlama alanında büyük şirket patron ve CEO'ları ile birebir çalışıyorum. Hem global, hem ülkemizdeki en büyük kurumların Yönetim Kurullarında görev yapıyorum. 2010 yılı başından beri de finansal okuryazarlık alanında hem bireylerle, hem esnafımızla, hem de KOBİ'lerle, birebir ve kitlesel erişim metodları ile çalışıyorum. Türkiye ekonomisinin gelişiminde ise en büyük değeri, girişim ruhu ile başlayıp, dünya gerçekleriyle şekillenip, kurumsallaşma yolunda büyüyen KOBİ'lerimize veriyorum. Ülkemizdeki KOBİ sayısı tüm işletmelerin yüzde 99.8'ini oluşturuyor. Aynı zamanda KOBİ'lerimiz istihdamın yüzde 75'ini sağlıyor, ihracatımızın da yüzde 60'ını yapıyorlar. Bu demek oluyor ki, çok büyük bir özeni hak ediyorlar. Buradan yola çıkarak KOBİ'lerimizin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi ve büyümesi demek ülke ekonomisinin ayakta kalması ve büyümesi demektir. Ayakta kalmanın en temel yapıtaşlarından birisi finansal bilinçtir. İşte biz bu bilince finansal okuryazarlık bilinci diyoruz.

Finansal okuryazarlık, ülkemiz için oldukça yeni bir kavram. Özü, kişinin paranın kullanımını ve yönetimi hakkında doğru bilgiyle değerlendirme yapması ve etkili karar verme yetisine sahip olması, risklerini doğru yönetmesidir. Asıl göz ardı etmememiz gereken önemli bir husus da, KOBİ'lerin değişen piyasaya hızla uyum sağlama becerileri. Görüşüm, bu beceri KOBİ'nin patronunun kendisinde başlıyor. Bir girişimcinin fikrini hayata adapte etmeden önce hedefini doğru kriterler üzerinden belirlemesi, ortaya çıkacak olan KOBİ'nin tüm geleceğini sağlam temeller üzerine atmasını sağlayacaktır. Bu da fırsat ve krizlere karşı çok daha etkin bir savunma mekanizması sağlayacaktır.

**YENİ FİNANSAL ÜRÜNLER:** Günümüz dünyasında inovasyon, küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle her türlü finansal ihtiyacı karşılayacak ürünler ve hizmetler artmaktadır. Önemli olan doğru ihtiyaca yönelik doğru ürün ve hizmeti anlayarak kullanmaktır.

**PLANLAMA:** Finansal okuryazarlığın en önemli konularından biri olan bütçe yapmak, projeksiyon ve sektörün gelecekteki beklentilere paralel farklı senaryolar hazırlamak, bilanço okumak, para ve nakit akışlarını doğru yönetebilmek, finansal tabloların analiz

etmek ve yorumlamak, sorunların önünü alabilmek ya da sorunlarla karşılaşıldığında bunlarla nasıl baş edileceğine dair donanıma sahip olmaktır.

**SENARYOLAR:** Türkiye'nin en büyük kurumlarında senelerce senaryo bazlı planlama çalışmaları yürütmüş bir planlamacı olarak şunu söyleyebilirim ki, planlamaya zaman ayırmak elzemdir. Farklı durumlara karşı farklı senaryolar hazır olmalıdır. Şartlar değişse de planlara uygulaması önemlidir. Çünkü plansız yola çıkmak uzun dönemli büyümenin karşısındaki en büyük engeldir.

**TAHSİLAT:** Finansal tabloların gerçekçi bir şekilde analiz edilmesi kadar büyük bir öneme sahip olan bir diğer konu ise tahsilat ve ödemeler için kullanılabilecek finansman yöntemlerinin derinlemesine bilinmesi ve etkin kullanılmasıdır.

**ÖNCELİKLENDİRME:** KOBİ'lerin, işletme kurarken, temel amaçlarının kâr etmekten önce, paralarını doğru yönetmek olduğu şeklinde önceliklendirme yapmalarının önemi de ortaya konulmalıdır. Günümüzde, firmaların finansal sağlıklarını tehdit eden en önemli unsur kârlılık sorunları değil, nakit akışı sıkışıklıklarıdır.

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK:** Unutulmamalıdır ki herhangi bir işletmenin sürdürülebilirliği, öncelikli olarak etkin bir nakit yönetimi ve sağlıklı bir nakit akışından geçmektedir. Kapanmak zorunda kalan ya da iflas eden işletmelerin temel sorunu nakit akışlarındaki problemlerden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda şirketinizin torunlarınız ile devam etmesini istiyorsanız, şimdiden almanız gereken bazı önlemler, yapmanız gereken bazı uzun dönemli yatırımlar olduğu aşıkardır. Dünya sürdürülebilirlik otoritesi GRI'ın Türkiye'den seçilmiş ilk yönetim kurulu üyesi olarak şunu belirtmek isterim ki, her şirkette entegre raporlama temel bir ihtiyaçtır.

**EV/ İŞ AYRIMI:** Tüm bunların yanı sıra üzerinde durulması gereken çok önemli bir diğer konu ise işletme giderleri ile özel harcamaların birbirinden ayrılması olmalıdır. Ülkemizdeki bir çok büyük işletmenin dahi aile şirketi yapısında bulunması bu konuyu çok daha önemli bir duruma getirmektedir. Ev ve iş bütçesi karpuz keser gibi net bir şekilde ikiye ayrılmalıdır.

**BÜTÜNSEL BAKIŞ:** Tüm bunlar ve finansal kaynak kullanımı, devlet destekleri, sigorta ve vergi süreçleri, yatırım değerlendirme araçları da finansal okuryazarlık konusunun içerisinde bütünüyle detaylı bir şekilde ele alınmakta ve KOBİ'lerin gücünü artırmaları yönünde bilgilendirme yapılmaktadır.

**TASARRUF:** Devir tasarruf devri... Unutulmamalıdır ki, finansal okuryazarlığın artması, tasarrufların payının artmasında ve böylece ülkemizin kalkınmasında etkisi çok büyüktür. Bu şirketler için de geçerlidir. Sermayenin doğru yönetilmesi şarttır. Şirket çalışanlarının maliyet kontrolünü bilmeleri, bu konuda eğitilmeleri çok önemlidir. Türkiye Kalkınma Bakanlığı Tasarruf Komitesi'ne bir dönem başkanlık yapmış biri olarak şunu ifade etmek isterim ki şirketler büyüme döneminde olsalar da tasarruflu kaynak kullanımı bakış açısı hiç elden bırakılmamalıdır.

Tüm bu nedenlerle KOBİ'lerin finansal okuryazar olmaları konusundaki çalışmalarımızı artırmalı, onlara finansal bakış açısı anlamında yeni pencereler açmalıyız. Kurumsal ve sivil toplumdaki hayatının yanı sıra, 2010 yılından beri ben de bir girişimciyim. Bugün KOBİ niteliğinde olan bir şirketi yönetiyorum. Dolayısı ile tüm bu konuların önemini bire bir uygulayarak kendim de şahsen gözlemliyorum. Finansal Okuryazarlık Derneği Kurucu Başkanı olarak da, tüm KOBİ'lerinizi finansal okuryazarlık alanında bir adım daha atmaya davet ediyorum. Türkiye ekonomisi ancak finansal okuryazar KOBİ'ler ile daha güçlü yarımlara ilerleyebilecektir.



**HANDAN AÇAN**  
Editör

## "KOBİ'ler, finansal sıkıntıları ve çözüm önerileri"

Değışen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanları açılmasıdaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle hepimizin bildiğı üzere KOBİ'ler ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel taşları. Bu bizim ülkemiz için de böyle. Katma değere, ihracata olan katkıları ise onların Türkiye ekonomisindeki önemli rolünü açıkça gösteriyor.

Bu kadar önemli özelliklere sahip KOBİ'lerin elbette ki yaşadıkları ve çözme-leri gereken birtakım sorunları da bulunuyor. Küreselleşme sürecinde önemli yeri olan KOBİ'lerin söz konusu sorunlarının başında finansman sorunları geliyor. Kaynak yetersizliğı ve kredi teminindeki güçlüklerden oluşan finansal sorunlar, finans dünyasındaki gelişmeleri yakından takip edememeleri, kredi alımlarında karşılaştıkları teminat sorunları, kredi hacimlerinin düşük ve bununla birlikte kredi maliyetlerinin yüksek olması, sermaye piyasasına girememeleri ve diğerk benzer sorunlar KOBİ'lerin güçlü finansal yapılara sahip olmalarını engelliyor ve tabii ki rekabet güçlerini azaltıyor.

Biz de bu noktada, finansal sorunlarını aşamayan KOBİ'lerin ulusal/uluslararası yoğun rekabet ortamında ayakta kalamayacakları gerçeğinden hareketle FODER'in (Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneğı) katkılarıyla, KOBİ'lerin verimliliklerini artırabilmeleri için yol gösterici olacağı umduğumuz bir kitap hazırladık. Faydalı olacağını düşündüğümüz "KOBİ'ler İçin Finansal OkurYazarlık" kitabını 8 bölüm olarak kurguladık.

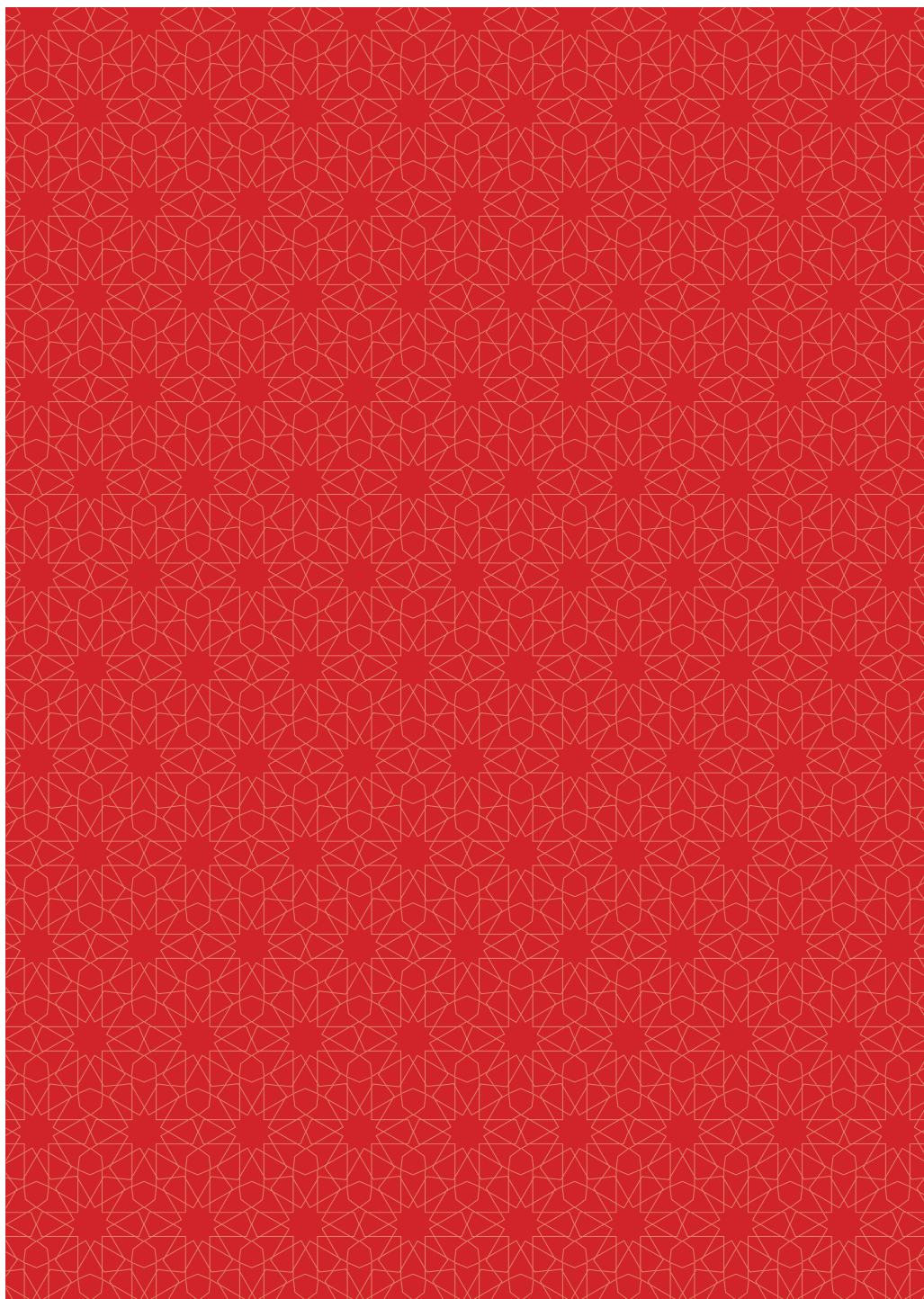
Birinci bölümde KOBİ'lere ilişkin genel tanımlamalar var, ayrıca KOBİ'lerin sorunları hakkında tespitlerde bulunuluyor. özüm konusunda ise Finansal Okuryazarlık'tan faydalanmalarının en iyi yöntemlerden biri olacağı belirtilmek-

---

te. Finansal okuryazarlık temel düzeyde para ve bütçe yönetiminden çok daha fazlasını ifade ediyor. Bireylerin ve KOBİ'lerin bugünün sosyo ekonomik koşullarında finansal okuryazarlık becerilerine sahip olmaları hem finansal problemleri önceden öngörüp çözebilmeleri açısından önemli. Sürekli gelişen ve değişen dünyayı yakalayabilmek için finansal konularının takip edilmesi ve kişilerin kendileri ve şirketleri için en doğru kararı verebilmesi gerekiyor. Bu yüzden finansal okuryazarlık aslında hayat boyu uygulanacak bir kavram.

Kitabın ikinci bölümünde Finansal Bütçe Yönetimi ve Riskleri konusunda bilgiler veriliyor. KOBİ'ler üçüncü bölümde finansal tablolara ilişkin tahminleri ve gelir tablosu analizini nasıl yapacaklarını, bilanço okuma ile ilgili püf noktalarını bulacaklar. Dördüncü bölümde ise KOBİ'lerimiz, kredi kullanımı, leasing, faktoring, Eximbank kredileri gibi konularda en güncel bilgilere ulaşacaklar. Ayrıca KOBİ'lere dönük Devlet Destekleri de bu bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılıyor. Beşinci bölüm Sigorta ve Vergi'lere ayrıldı. Bu konuda akla gelen her türlü soruya cevap verecek nitelikte bilgiler yer alıyor bu kısımda. Altıncı bölümde Yatırım Değerlendirme Araçları ile ilgili önemli bilgiler var KOBİ'lerimizin faydalanacağı. Yedinci bölümün KOBİ'ler için mini bir rehber niteliğinde olmasını istedik. Okuyucular burada finansal okuryazarlığın temel kavramlarını bulacak, finansal risk analizini nasıl yapabileceklerine dair fikirler edinecek. Ayrıca yatırım için altın kurallar nelerdir bunun bilgisine ulaşacak, yatırımlarıyla ilgili şikayetlerini nerelere bildirebileceğini öğrenecek. Yine finansal itibarlarını yönetmenin ipuçlarını, finansman çözümünde kullanabilecekleri sermaye piyasası araçlarını da bu bölümde bulabilecekler.

Soru-cevap şeklinde hazırlanan, yatırım ile ilgili son bölüm aklındaki pek çok soruya cevap arayanlar için... Türkiye'deki bankaların genel müdürlüklerinin adresleri de bu bölümde yer alıyor. Unutmayalım, küreselleşen dünya düzeninde KOBİ'ler ülkeler için çok önemli. Bildiğiniz üzere KOBİ'ler büyürse Türkiye büyür. Tüm KOBİ'lerimize başarılar dileriz.



# 1.

## BÖLÜM

# KOBİ'LERE İLİŞKİN GENEL TANIMLAMALAR VE FİNANSAL OKUR-YAZARLIK

- KOBİ NEDİR/KİMDİR?
- KOBİ'NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ
- KOBİ'LERİN SORUNLARI
- ÇÖZÜM: FİNANSAL OKURYAZARLIK/NİYE ÖNEMLİ?
  - HEDEF
- STRATEJİK PLANLAMA



### KOBİ NEDİR/KİMDİR?

**KOBİ**, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler anlamına gelmektedir. Tanım olarak ise, “Yıllık, 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 40 milyon Türk lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler, girişimlerdir.” KOBİ’ler, kısıtlı olanaklarla piyasalara mal ve hizmet üretirler. Ekonomideki sorunlardan en çok etkilenen işletmeler olan KOBİ’ler, kriz dönemlerinin etkilerini büyük işletmelere kıyasla daha olumsuz yaşarlar. Ancak yine de ayakta kalmayı başarırlar. Aynı şekilde, ekonomik gelişme ve büyüme dönemlerinde de en büyük başarı hikayeleri KOBİ'lere aittir. KOBİ’ler,

büyük işletmelere göre daha fazla katma değer yaratabilirler. KOBİ tanımları, çeşitli kriterler barındırmaktadır ve KOBİ'ler bu kriterlere göre sınıflandırılır;

**a- Mikro işletme:** 10 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

**b- Küçük işletme:** 50 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

**c- Orta büyüklükteki işletme:** 250 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi ve KOBİ'ler için hazırlanan düzenleme, teşvik ve hibelerden yararlanabilmesi için öncelikle yapısal ve mali özelliklerinin ilgili resmi tanıma uygun olması gerekmektedir.

## **KOBİ'NİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), işletme sayısının yüzde 99,8’ini, istihdamın ise yüzde 74,2’sini oluşturmaktadır. KOBİ’ler; değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama becerileri, esnek üretim yapıları, dengeli büyüme modelleri, işsizliğin azaltılması, istihdam yaratılması ve yeni iş alanları açılması gibi konulardaki katkıları ile ekonomik ve sosyal kalkınmaya büyük katkı sağlamakta ve ülke ekonomisini canlı tutmaktadırlar.

### **KOBİ’lerin temel özellikleri;**

- Düşük yatırım maliyetleri,
- Bölgesel istihdam imkânı oluşturmaları,
- Esnek yapıları,
- Hızlı karar mekanizmaları,
- Teknolojik yeniliklere yatkınlıkları,
- Az yatırımla çok üretim ve çeşitlilik sunmaları,
- Ekonomik dalgalanmalardan az etkilenmeleri,
- Talep değişikliğine hızla cevap vermeleri,
- Talep çeşitliliğine kolay uyum sağlamaları,
- Rekabete teşvik etmeleri,
- Bölgeler arası dengeli kalkınma olanağı sağlamalarıdır.

### **Bunun yanında KOBİ’ler temel özellikleriyle;**

- Gelir dağılımındaki eşitsizliği minimuma indirirler,
- Kişisel tasarrufları teşvik eder ve hareketlendirirler,
- Büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olurlar,
- Demokratik toplumların ve liberal ekonomilerin ana sigortasıdır.

## KOBİ'LERİN SORUNLARI

KOBİ'ler, insan kaynakları gibi yönetsel konular dışında, sermaye yetersizliği, kaynak temini, kârlılık, verimlilik, kredi yönetimi gibi alanlarda da çözüm arayışı içindedirler. KOBİ'lerin yaşadığı başlıca sorunlar şunlardır;

**Sermaye yetersizliği:** KOBİ'lerin en çok problem yaşadığı konuların başında finansman gelir. KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere göre finansman ve sermaye açısından daha küçük oldukları için daha kısıtlı imkânlarla sahiptirler. Bundan dolayı nakit, borç, öz kaynak ve yatırım yönetimindeki çalışmalarını oldukça özenli ve profesyonelce yönetmeleri gerekmektedir. İşletmenin kuruluş aşamasında kullanılan öz sermaye, enflasyon, piyasadaki dalgalanmalar, kur artışları gibi nedenlerle eriyebilir ve yetersiz kalabilir. Bu sorun, hızla finansman desteği bulunmasını gerektirir. Finansman desteği konusunda hızlı hareket etmek kadar, doğru borçlanma yapısının da tercih edilmesi gerekir.

**İnsan kaynakları:** İşletmelerin büyüme evresinde ortaya çıkan en önemli sorunlarından biri insan kaynakları yönetimidir. Kurumsallaşma aşamasında, insan kaynakları alanında yeterli bilgi ve deneyim eksikliği, gerek operasyonel, gerekse kalite ve verimlilik açısından sorun oluşturmaktadır. Bu da, KOBİ'nin piyasada rekabet düzeyini aşağı çekebilir. KOBİ'lerin bu konuda profesyonel destek alması ve çalışanlarını ekip ruhunda bir araya getirmesi sorunu ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Firmanın çalışanlarından edineceği performansın





artışı, firmaya kazanç sağlayacağı gibi, kurumsallaşma yolunda da önünü açacaktır. Ancak firmanın ihtiyacı olan tecrübe ve donanımına sahip insan kaynağını tam zamanlı çalıştırmak pahalıdır.

**İnovasyon:** İnovasyon yalnızca harika yeni fikirler ya da uygulamalar bulmak değil aynı zamanda bunların kârlı bir şekilde hayata geçmesini sağlamaktır. KOBİ'ler de kendilerine gelecekte sağlam bir yer edinmek adına, hızla gelişen piyasa dinamiklerini ve bunların kurallarını önceden görmeli, bunlara yönelik yenilikçi aksiyon planlarını hazırlamalıdır. Ancak aksiyon planları dahilindeki inovasyon çalışmalarına başlamadan önce, işin bütününe geniş bir bakış açısı ile bakılmalı, ihtiyaçlar tespit edilmeli ve alan dikkatle seçilmelidir. Doğru ihtiyaca yönelik, konusunda uzman elemanlar, yeniliklere, yeni fikirlere açık bir bakış açısı ve başarılı bir ekip çalışması da bu sürecin olmazsa olmazlarıdır.

**Finansman yönetimi:** KOBİ'lerin ayakta kalması ve büyümesi için oldukça önemli olan finansman yönetimi için baştan doğru bir yapılanma planı hazırlanmalıdır. Bu plan dahilinde kurulan doğru ekip, belirlenen strateji ışığında ilerlemelidir. İşletmede finansman konusunda profesyonellerin istihdam edilmesi önem taşımaktadır. Öncelikli olarak belirlenmesi gereken hedef ise eldeki sermayeyi en verimli şekilde kullanmak olmalıdır. Örneğin, doğru bir finansman planıyla, kazançları sermayeye ekleyip, taşınmaz edinerek ileride ihtiyaç duyulabilecek bir borçlanma karşısında rahat hareket imkânı elde edilebilecektir.

**Satış ve pazarlama:** İşletmelerin küresel piyasa koşullarında ayakta kalmalarının ve geleceğe yönelik adımlar atabilmelerinin en kritik adımlarından biri de satış ve pazarlamanın ayrı iki birim olduğunu gözden kaçırmamaktır. Pazarlama, ürünün/hizmetin üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadar olan süreci yönetir. Üretim, fiyatlandırma, reklam/tanıtım çalışmaları, piyasadaki yeri gibi konular pazarlama departmanına bağlıdır. Satış ise, pazarlamanın ürününün/hizmetinin tüketiciye sunulması ve belirlenen bedelden satılmasını sağlar. Pazarlama departmanı kâr planı yaparken, satış departmanı ciro odaklı çalışır. Her iki departman da birbirine paralel, uyumlu, doğru ekip ve doğru planlamayla hareket etmelidir. Pazarlama birimi, üretim aşamasından önce hedef pazar araştırmasını doğru yapmalı, ürün/hizmet satışından önce ise ambalajlamadan kalite kontrole, reklamlardan satış kanallarına tüm detayları planlamalıdır.

**Önceliklendirme:** KOBİ'ler büyürken, para kazanabilecekleri birçok fırsatla karşılaşılır. Hepsisi de güzel görünebilir. Ama şu var ki, iki tavşanı aynı anda kovalayınca ikisini de yakalayamayabilirsiniz. O sebeple, şirkette stratejik önceliklendirme ve odaklanma çok önemlidir. Bu önceliklendirme kaynakların doğru yönlendirilmesi için şart bir başarı kriteridir. Zordur, ama doğru yoldur.





## ÇÖZÜM: FİNANSAL OKURYAZARLIK/NİYE ÖNEMLİ?

Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin para ve nakit akışlarını doğru yönetebilmeleri, piyasalardaki dalgalanmalara karşı dayanıklı olmaları açısından çok önemlidir. İşletmenin temeli kâr etmek değil, parasını doğru yönetmek üzerine kurulu olmalıdır. Kâr eden işletmeler de hızla düşüşe geçebilir. İşletmenin nakit akışında veya ödemelerinde oluşan bir aksama veya hata, dönüşü zor olan sorunlara yol açabilir. Bu nedenle kâr etmek kadar nakit akışını ve parayı doğru yönetmek de önemlidir. Kâr eden bir işletmeye giren nakit paranın hesapsızca harcanması veya yanlış yatırımlara yönlendirilmesi de işletme varlıklarının değerinden düşük bir şekilde elden çıkmasına yol açabilir. Bu da bir işletmeyi iflase getirebilecek bir diğer unsurdur.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise işletme giderleri ve ailevi/özel harcamaların birbirinden ayrılmasıdır. Kabaca, kasaya giren paradan özel ihtiyaçlar için istendiği miktarda alınmamalıdır. Bunun yapılması, işletme gelir/giderlerinin takibini oldukça zorlaştıracaktır. Unutulmamalıdır ki, işletmelerdeki sürekli para kaybı, iflase giden yolu açar.

Yukarıda saydığımız hususların yaşanmaması için KOBİ sahibinin finansal okuryazar olması, işletmesinin sağlam temeller üzerine kurulması açısından oldukça büyük önem arz etmektedir.

## HEDEF

Hedef belirlerken kendinize sormanız gereken 5 önemli soru var.

Hedefleriniz;

- Net mi?
- Ölçülebilir mi?
- Ulaşılabilir mi?
- Gerçekçi mi?
- Tamamlayacağınız süre belli mi?

Örneğin, “Önümüzdeki 1 yıl içerisinde net kârımı yüzde 5 artırmak istiyorum.” Hedefinizi doğru kriterlerle belirledikten sonra bu doğrultuda stratejik planlamanızı yaparak, doğru aksiyonları almalı ve takibini sağlamalısınız.

## STRATEJİK PLANLAMA

Bugünler kadar yarınların da şekillenmesi, hedeflere ulaşılabilmesi ve ekip olarak o doğrultuda ilerlemek için doğru bir planlama yapılmalıdır. Her ne kadar stratejik planlamalar geleceği öngörmekle planlanıyor olsa da gerek çevresel etkiler, gerek sosyal etkiler, gerekse piyasa koşullarına karşı değişkenliklere uyum sağlayabilmek adına esneyebileceği de unutulmamalıdır.





1- Misyon, vizyon, ilkeler ve değerler belirlenmelidir.

2- İşletmenin SWOT Analizi yapılmalıdır.

**Örnek:**

Güçlü yanlar:

- Ürün önemli bir ihtiyacı karşılamakta
- Talep var

Zayıf yanlar:

- Pazarlama faaliyetleri için kaynaklar yetersiz
- Finans yönetiminde bilgi eksikliği

Fırsatlar:

- Melek yatırımcılar, girişim sermayedarlarının ilgisi
- E-ticaret yoluyla düşürülebilen maliyetler

Tehditler:

- Yeni rakiplerin girişi nedeniyle kârlılığın azalması
- Alımların peşin, satışların vadeli olması
- Müşterileri tanımıyor olmak

3- Analiz sonrası zayıf yanların giderilmesi, tehditlerle baş edebilme yetileri ve fırsatların değerlendirilmesi konuları ele alınmalıdır.

4- Gerek duyulması durumunda ürün/hizmeti belirli bir odak merkezine oturtmak da düşünülebilir.