

Güvenme dayına, ekmek al yanına... (Türk atasözü)



Hakan Güldağ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

İngiltere Kraliçesi II. Elizabeth...

2008 Kasım ayında **London School of Economics**'i ziyarete gitmişti. Patlak veren küresel ekonomik kriz ile ilgili bilgi almak için...

5 Kasım 2008 tarihli **İngiliz** gazetelerine bakarsanız, biraz da **Forbes**'in 320 milyon sterlin olarak tahmin ettiği kişisel serveti ve 100 milyon sterlinlik yatırım portföyünün akıbetinin ne olacağına ilişkin merakından... O gün, ekonomi alanında dünyanın en saygın üniversitelerinden **London School of Economics**'in yine bir o kadar saygın profesörlerinden **Luis Garicano, Kraliçe**'ye bir sunum yaptı... Bütün dünyayı içine çeken mali krizi, piyasalarda yaşanan türbülansı detaylarıyla anlattı...

Profesör Garicano'yı dikkatle dinleyen Kraliçe, önce dinlediklerini tek bir sözcükle yorumladı: "facia"...

Ve ardından şu soruyu sordu: "Madem bu kadar büyüktü nasıl oldu da herkes kaçırdı, kimse öngöremedi?"

★★★

Öngörülmesi gerekenler her za-

man krizler değil...

Temel eğilimleri doğru zamanda yakalamak ve iyi okumak da ülkelerin, sektörlerin, şirketlerin gelişiminde bir o kadar önemli...

2017'deyiz...

Bir on yıl öncesine gidelim...

Dünya 2007'de ne haldeydi? Bugün ne halde? Arada ne değişti?

Herhalde en önemli değişikliklerden birinin kısaca 'dijital devrim' ve onun getirdiği değişiklikler olduğunu hiç birimizin itirazı olmaz...

iPhone denilen aletle ilk kez 2007'de tanıştık. O zamanlar hayatta olan Steve Jobs tarafından bize o yıl Ocak ayında tanıtıldı. Haziran sonunda da piyasaya çıktı.

'Çıktı da ne oldu' diye sorabilirsiniz, 'ne olmadı ki' diye de...

iPhone ve benzeri akıllı telefonların hayatımızda ne kadar yer kapladığını şöyle bir gözünüzün önünden geçirin... Bilmem başka bir yanıta gerek var mı?

Keza sosyal medya...

21 Mart 2006'da **Noah Glass**'in önerisiyle hayata geçen 'mavi minik kuş' Twitter, **Jack Dorsey**'in geliştirme çalışmalarıyla 10 yıl önce daha yeni yeni cıvılamaya başlamıştı... Bugün 300 milyon üzerinde kullanıcı var. Topu topu 140 karakterle neredeyse birincil haber ve yorum platformumuz oldu.

Mark Zuckerberg'in Şubat 2004'te Harvard Üniversitesi öğrencileri için kurduğu Facebook, 10 yıl önce henüz 'kim kiminle çıkıyor' havasında bir sosyal paylaşım sitesiydi... Bugün her yaş ve milliyetli kullanıcılarının sayısı 2 milyara yaklaştı. Geçenlerde Keşan'da bir toplantıda DÜNYA gazetesi tarım yazarı **Ali Ekber Yıldırım**, Facebook'un çiftçiler arasındaki popüleritesinden bahsediyor ve üreticilerimizi tarımdaki inovasyon ve teknolojik gelişmelerden daha fazla haberdar olmak için bu dünya çapındaki sosyal ağa ilgi göstermeye davet ediyordu.

★★★

Dünyayı son 10 yılda değiştiren eğilimler, şirketlerin sıralamasını



da değiştiriyor. 10 yıl önce dünyanın borsalarda işlem gören en değerli 5 şirketi nasıl sıralanıyordu?

İlk sırada petrol devi **Exxon Mobil** vardı. **General Electric** iki, **Microsoft** üçüncü sıradaydı. Dördüncü sırada bir büyük finans kuruluşu **Citigroup**, beşinci sırada ise bir başka petrol devi **BP** vardı.

Aslına bakarsanız, 6'ncı sırada da bir başka petrolcü **Shell** yer alıyordu.

Ya bugün?

İlk sırada **Apple** var. İkinci sırada ise **Google**. Çeşitli listelere göre bu ikisi zaman zaman yer değiştiriyor bu aralar. **Microsoft**, üçüncü sıradaki yerini koruyor. Dörtte e-ticaret ve bulut bilişim şirketi Amazon var. 10 yıl öncesinin şampiyonu **Exxon Mobil** ise beşinci sırada. 2017'de 6'ncı sırada bir petrol şirketi vardı, şimdi bir dijital şampiyon **Facebook** var.

2014'te 25 milyar dolarla halka arz rekorunu kıran bir başka e-ticaret platformu **Alibaba.com** da yakında bu listenin yeni oyuncusu olmaya aday...

★★★

'Dijital devrim' böyle bir şey işte... Hayatımızda bir sızdı, pir sızdı...

Bugün hayat tarzımızdan iş yapma biçimlerimize hemen her şeyi

şekillendiriyor...

Peki, biz ne yaptık bu süreçte? Siz de hemen bizdeki 'en büyük şirketler' sıralamalarını gözünüzün önüne getiriniz değil mi?

Bizde henüz pek bir değişim yok. Oysa olabilir; 2007'de Türkiye'nin performansı gayet yerindeydi. Coşku ve heyecan da yüksekti...

'**İnovasyon Vadisi**' kuran kentlerimiz, **Ortadoğu**'dan sonra **Avrupa**'nın en iyisi olmayı hedefleyen şirketlerimiz...

O zaman büyüme hızımız da yüksekti...

TÜİK'in rakamlarıyla, hem de yeni seriden aktaralım:

2002-2007 arasındaki 7 yılda ekonomimizin yıllık ortalama büyüme hızı yüzde 7.14'tü...

2008-2014 arasındaki 7 yılda ise yüzde 4.88'e geriledi...

2014'ten bu yana ise peş peşe gelen seçimlerin, artan siyasi ve jeopolitik tansiyonun da etkisiyle ortalama büyüme hızı yüzde 3 civarında...

Bölgemizdeki gelişmeler böyle süreceksa, ben ne aşırı iyimser ne de aşırı kötümser yaklaşım-lara inanmam. Değer vermem...

Çünkü bu ikilinin ne bir anlamı var, ne de işlevi...

Her ikisi de bizi gerçeklikten ko-

le uğraşmaktan yarını düşünmeye mecalimiz mi var? dersiniz haksız bulamamsızı...

Yıllarımız siyasi itiş kakışla, jeopolitik riskler arasında bir sarkacın topuzu gibi sallanmakla geçiyor şursular.

Fena halde kısa vadenin esiriyiz...

'Dur bakalım hele şu vartayı bir atlatalım da' diye doğru dürüst yatırım yapmadık.

Özellikle de makine ve teçhizat yatırımlarımız epey uzun bir süredir arzulanan düzeyin çok altında...

Haydi bugün idare ediyoruz, daha kullanacak kapasitemiz var. Ama böylelikle gelecekteki üretim kapasitemizi, özellikle de ihracat potansiyelimizi sınırlamış oluyor muyuz?

Keza, şu sıralar yüzde 13'e dayanan işsizlik oranı nedeniyle daha fazla dikkatimizi çekmeye başlayan ekonomimizi istihdam yaratma kabiliyetini de...

★★★

Gazetecilikten gelen bir alışkanlık mıdır bilmem, ben ne aşırı iyimser ne de aşırı kötümser yaklaşım-lara inanmam. Değer vermem...

Çünkü bu ikilinin ne bir anlamı var, ne de işlevi...

Her ikisi de bizi gerçeklikten ko-

parıyor.

Geleceğin risklerine karşı da kurumuyor.

Uçlarda gezinen iyimserlik ya da kötümserlik tuzağına düşmek yerine bana en iyisi, sorunları ele alırken alabildiğine gerçekçi olmak gibi geliyor.

Sorun her neyse, didik didik irdelemek, en acımasız şekilde eleştirmek, her cepheden bakmaya çalışmak en doğrusu...

Ancak gel gelelim, iş çözüm aşamasına geldiğinde de pozitif olmayı becerebilmek önemli...

★★★

Ne demişler: "Karamsarlar rüzgardan şikayet eder..."

İyimserler rüzgarın yön değiştirmesini bekler...

Gerçekçi ise yelkenleri ayarlar..."

Yazıya başlarken değindiğimiz **Kraliçe Elizabeth**'e dönersek...

Aslına bakılırsa, majesteleri 2008 krizine dair "niye kimse fark etmedi?" soruyla hepimizin aklındaki soruyu sormuş oluyordunuz...

Öyle ya...

Nobel ödüllü ekonomistler...

Birinci sınıf merkez bankacıları...

Yetkili ve etkili maliyeciler...

Dünyanın en iyi üniversitelerinden mezun bürokratlar, **CEO**'lar, yatırımcılar, yetenekli uzmanlar...

Koro halinde bize yıllarca her şeyin iyi gittiğini, geleceğin çok daha güzel olacağını söyleyip durdular...

Taki, kriz gelip çatana kadar...

Sadece onlar mı?

Medya da "uyarıcı" işlevini unuttu.

Sorunları açıkça ortaya koymak yerine, binlerce sorunu görmezden geldi, hatta üstünü örttü...

Belki de gerçek cevap, **Kraliçe**'nin sorusu karşısında şaşırarak **Prof. Luis Garicano**'nun verdiği yanıtta gizli:

"Her aşamada, biri bir diğerine güveniyordu ve herkes onların doğru şeyi yaptığını düşündü..."

Bu durumun anlatılan ne güzel atasözlerimiz vardır değil mi?

DR. AHMET YARIZ

Ticari amaç güden işletmelerin en önemli varlık nedenlerinden biri kâr etmektir. İşletmeler bu amaca ulaşabilmek için; kaynak kullanma, varlık edinme, mal ve hizmet üretme, üretim için gerekli satın almayı yapma ve borçlanma, üretilen mal ve hizmetin satış bedellerini tahsil etme ve satın alma kaynaklı borçların ödenmesini içeren faaliyet döngüsü içinde yer alır. Döngüde elde edilen gelir, katılan giderlerden fazla ise işletme kâr etmiş ve ticari amaçlarından birine ulaşmış olur. Bu döngü içinde kritik alanlardan biri mal ve hizmet üretimi için gerekli girdilerin temin edilmesidir.

Bu girdiler; ham ve yardımcı madde, işletme malzemeleri, direkt işçilik, genel üretim vb. üretim faaliyeti içinde doğrudan yer alan giderler olabileceği gibi, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve dağıtım, genel yönetim ve finansman vb. doğrudan üretim faaliyeti içinde yer almayan ancak tamamlayıcı nitelikteki giderler de olabilmektedir.

Bu giderler ile birlikte işletmelerin gerçekleştirdikleri borçlanmaların geri ödemeleri (banka kredileri, leasing, vb.), vergi vb. kamu yükümlülükleri ödemesi gereken borç stokunu oluşturmaktadır. Borçların zamanında ödenmesi ve borca sadakat işletmenin itibarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir.

İşletme finansının en önemli adımlarında olan borç yönetimi ya da bir başka ifadeyle likidite yönetimi konusunda ülkemizdeki işletmelerin önemli sorunları bulunmaktadır. Bu sorunun temelinde; finansman yönetiminin yeterince anlaşılabilmesi, konuya gereken özenin gösterilmemesi ve finansal standartların ihmal edilmesi gibi kusurlar yatmaktadır. Üretim teknolojisi, makine-ekipman, altyapı, üretim kalitesi,

müşteri memnuniyeti, pazarlama ve tanıtım, reklam marka algısı gibi alanlara konsantrasyon yoğunluğu sağlanır ve yatırımlar yapılırken en az onlar kadar önemli likidite yönetimi ise ihmal edilmektedir. Oysa etkili ve başarılı likidite yönetimi var olduğu sürece bir önceki cümlede belirtilen değerler bir anlam taşımakta ve değer üretmeye devam edebilmektedir.

Likidite yönetimi; bir yıl içinde nakde dönüşmesi beklenen varlıklar ile vadeli bir yıl içinde ödenecek borçların, bir başka ifadeyle kısa vadeli borçları ödeme yönetimidir. Finans literatüründe kısa vadeli tanımları bir yıl ifade etmekte, kısa vadeli borç ödeme gücü de işletmenin finansal tablolarındaki verilerinden oluşturulan envansel hale gelmiş göstergelerle ölçülmekte ve analiz edilmektedir. Likidite veya kısa vadeli borç ödeme gücünün analizleri işletme ile doğrudan veya dolaylı ilgisi olan tüm taraflar (yöneticiler, hissedarlar, ortaklar, kurumsal ve bireysel yatırımcılar, kredi kurumları, tedarikçiler vb.) tarafından aynı göstergeler kullanılarak yapılmaktadır. Dolayısıyla bu analizlerin işletme yöneticileri tarafından yapılması, var ise sorunların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması öncelikli bir konu olarak önerilmektedir.

Finans literatüründe kısa vadeli borç ödeme gücü temel olarak üç göstergede yardımcı ölçülmekte ve analiz edilmektedir. Bu göstergeler; Cari Oran, (2) Likidite Oranı ve (3) Nakit Oranı olup hesaplamalarda finansal tablolardaki bilanço kalemleri

Kısa vadeli borç ödeme gücünün analizi				
Tüm firmalar (1)		2013	2014	2015
a) Cari oran (Banker oran) Dönen varlıklar / Kısa vadeli yabancı kaynaklar x 100	%	143,1	148,3	146,1
b) Likidite oranı (Asit test oranı) (Hazır değerler + menkul kıymetler + ticari alacaklar) / Kısa vadeli yabancı kaynaklar x 100	%	88,7	92,9	93,5
c) Nakit oran (Hazır değerler + menkul kıymetler) / Kısa vadeli yabancı kaynaklar x 100	%	28,4	29,9	29,5

(1) TCMB tarafından finansal tabloları derlenen ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 3.469 firmanın toplulaştırılmış verileri kapsamaktadır.

ri kullanılmakta ve tanımları aşağıdaki yer almaktadır:

Dönen Varlıklar: Bilançonun aktifinde yer alan ve bir yıl içinde nakde dönüşeceği kabul edilen varlıklardır.

Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar: Bilançonun pasifinde yer alan ve bir yıl içinde ödemesi gereken borçlar/yükümlülüklerdir.

Hazır Değerler-Menkul Kıymetler-Ticari Alacaklar: Bilançonun aktifinde ve Dönen Varlıklar başlığı altında yer alan varlıklardır.

Göstergelerin Hesaplanması:

Cari Oran: Banker Oranı olarak da tanımlanmakta ve işletmenin bir yıl içinde vadesi gelen borçlarını bir yıl içinde ödeme gücünü göstermektedir. Cari Oran= Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar,

formülü ile hesaplanmakta, elde edilen sayı 1' den büyük ise işletmenin bir yıl içinde vadesi gelen borçlarını/yükümlülüklerini yine bir yıl içinde ödeyebilecek varlığa sahip ol-

duğu anlaşılmaktadır. Finans literatüründe Cari Oran, elde edilen değerinin 100 ile çarpılmasıyla % cinsinden ifade edilmektedir.

Likidite Oranı: Asit Test Oranı olarak da tanımlanmakta ve işletmenin bir yıl içinde gelen borçlarını üç-dört ay içinde ödeme gücünü göstermektedir. Likidite Oranı= (Hazır Değerler + Menkul Kıymetler + Ticari Alacaklar)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar,

formülü ile hesaplanmaktadır. Elde edilen sayının 100 ile çarpımı ile oluşan değer, işletmenin bir yıl içinde vadesi gelen borçlarının/yükümlülüklerinin ne kadarlık bölümünü üç-dört ayda ödeyebilecek kadar varlığa sahip olduğunu ifade etmektedir.

Nakit Oranı: İşletmenin bir yıl içinde gelen borçlarını hemen/derhal ödeme gücünü göstermektedir. Nakit Oranı= (Hazır Değerler + Menkul Kıymetler)/Kısa

bilir pazar payı ve kârlılığı olan çok sayıda işletme likidite yönetimi sorunları nedeniyle önemli sıkıntılar yaşamaktadır.

Düştüncemize göre bir sanayi işletmesi, verimli ve sürdürülebilir bir likidite yönetimi için aşağıdaki oranları hedef almalıdır:

Cari Oran % 150, Likidite Oranı % 100 ve Nakit Oranı % 50

Hedef oranların; sektör, firma ölçeği, finansman tercihleri ve yönetim anlayışına bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır.

Hedef Oranların dışında işletme yöneticilerinin aşağıdaki hususları ayrıca dikkate almaları önerilmektedir.

Sektör ve işletme gerçeklerine uygun optimum sermaye düzeyini belirleyin ve bunu sağlamak için uzun vadeli planlar yapın. Ne eksik ve ne de fazla sermaye bulundurun.

Likidite yönetime ve finansal istikrara önem verin. Satışlar, kârlılık ve büyümenin zaman içinde dalgalanabileceğini unutmayın. Ancak likiditenin dalgalanmasına izin vermeyin. Likidite yönetimine özel önem verin. Borçlanmayı uzun vadeye yayın, tedbirli ve ihtiyatlı olmak adına uzun vadeli kredilerin bir bölümünü likit varlıklarda tutun.

Nakit Akış Bütçesini canlı tutun ve yakından izleyin.

Bütçe planları ile gerçekleşenleri karşılaştırın. Ayrıntılı analizler ile sorunlar ve fırsatları önceden yakalayın. İşletmenin başabaş analizini periyodik olarak güncelleyin. Bütçe hedefleri ile başabaş noktasını koordine edin. Çalışarak zarar etmeyin. Finansal analizleri düzenli olarak yapın. Finansal döngüyü (satınalma-üretim-stokta bekleme süresi-sevkiyat-tahsilat sürelerini) iyi hesaplayın ve kontrol altında tutun.

Kredi geri ödemeleri yılda tek takst gibi blok yerine daha küçük dilimlere bölün ve daha geniş zaman aralığına yayın.