

Büyüme Yönetimi ve Borç Kontrolü

Her büyüme güçlenmek değildir. Bazı büyüme kararları batışı hızlandırır.



45 Dakika · KOBİ Finansal Okuryazarlık

Geçen dersten köprü

Bilanço bugünü gösterir. Büyüme kararı yarını riske atar.

**Bilançonuzu gördünüz.
Şimdi o tabloyla büyümeye kalkarsanız
ne olur?**

- Özkaynak güçlü mü?
- Nakit akışı taksiti taşır mı?
- Kriz gelirse plan var mı?

En tehlikeli cümle

**“Biraz daha büyürsek
her şey düzelir.”**

Bazen büyüme çözüm değil, sorunu büyüten hızlandırıcıdır.



Büyüme bazen batışı hızlandırır

- Ciro büyür ama nakit büyümezse risk büyür.
- Stok büyür ama satış dönmezse para rafta donar.
- Taksit büyür ama marj düşerse işletme bankaya çalışır.
- Personel ve kapasite büyür ama sistem büyümezse kontrol kaybolur.

Final uyarı

Büyüyen her işletme güçlenmez. Sağlıklı büyüme; nakit, özkaynak ve planla birlikte gelir.

İki büyüme modeli

Sağlıklı mı, tehlikeli mi?

Sağlıklı büyüme

Özkaynak desteği var
Nakit akışı test edilmiş
Geri dönüş hesabı var
Kriz senaryosu var
Çıkış stratejisi var

Tehlikeli büyüme

Tamamen krediyle
Ciroya güvenilmiş
“Nasıl öderiz” denmiş
Plan yok
Sıkışınca panik

Büyüme şekli, kriz anındaki kaderinizi belirler.

Sağlıklı büyümenin 5 şartı

1. Talep gerçek mi?

“Evet” cevabı yoksa büyüme değil, risk alıyorsunuz.

2. Kâr marjı yeterli mi?

“Evet” cevabı yoksa büyüme değil, risk alıyorsunuz.

3. Nakit akışı taşıyor mu?

“Evet” cevabı yoksa büyüme değil, risk alıyorsunuz.

4. Özkaynak var mı?

“Evet” cevabı yoksa büyüme değil, risk alıyorsunuz.

5. Ekip ve sistem hazır mı?

“Evet” cevabı yoksa büyüme değil, risk alıyorsunuz.

Vaka 1: Makina al-sat firması

Ciro büyüdü, borç daha hızlı büyüdü.

- Ekonomi iyiiken sürekli kredi kullandı.
- Makina, stok ve yatırım büyüdü.
- “Nasılca ciro yapıyoruz, öderiz” dendi.
- Ekonomi döndü: ciro gitti, borç kaldı.



Ders: Ciro dönemsel olabilir. Borç kalıcıdır.

Teşhis: 4 hata bir arada

Hata	Gerçek etki
Ciroya güvenip borçlanmak	Ciro dönemsel, borç kalıcıdır.
Sermaye güçlenmeden yatırım	Özkaynak zayıfken borç büyür.
Kriz senaryosu yapmamak	İyi gün hesabı kötü günde çalışmaz.
Çıkış stratejisi olmamak	Sıkışınca ne yapılacağı bilinmez.

İyi günde banka severek kredi verdi. Kötü günde aynı banka kapıyı kapattı.

Borçla büyümenin kara mizahı

**Ciro tatile çıkar.
Borç mesaiye kalır.**

Taksit günü geldiğinde piyasa bahanesi dinlemez.



Sermaye ile büyüme / borçla büyüme

Sermaye ile büyüme

Yavaş olabilir. Ama kriz geldiğinde nefes alanı bırakır.

Borçla büyüme

Hızlı görünür. Ama gelir düşerse sabit taksit işletmeyi sıkıştırır.

Doğru finansman, büyümenin sigortasıdır.

Borç yönetimi kuralı 1

Vade - amaç uyumu

**Kısa vadeli borçla
uzun vadeli yatırım yapma.**

- Makine 10 yılda para kazandıracaksa finansman da uzun vadeli olmalı.
- 1 yıllık krediyle 10 yıllık yatırım yapmak nakdi boğar.
- Vade uyumsuzluğu, iyi yatırımı bile krize çevirir.

Borç yönetimi kuralı 2

Borç / özkaynak dengesi

Her 1 TL özkaynağa kaç TL borç biniyor?

Pratik eşik

1'in altı rahat.
1-2 arası dikkat.
2'nin üzeri kırılma sinyali.

Borç yönetimi kuralı 3

Taksit / nakit oranı

$$\frac{\text{Aylık kredi + leasing + taksit toplamı}}{\text{Aylık net nakit girişı}}$$

Kredi almak değil, taksiti taşımak önemlidir.

İşletme bankaya mı çalışıyor?

Taksit / Nakit	Anlamı	Yorum
%0 - %20	Rahat alan	Nakit akışı nefes alır.
%20 - %30	Dikkat alanı	Yeni borçta temkinli olun.
%30 - %40	Risk alanı	Krizde zorlanma başlar.
%40+	Alarm	İşletme bankaya çalışıyor olabilir.

Borç yönetimi kuralı 4

Kriz tamponu

**3 aylık sabit gideri
karşılacak likit rezerv.**

- Kira, maaş, kredi taksiti, enerji ve zorunlu giderler.
- Tampon yoksa ilk fırtınada işletme devrilir.
- Tampon para, kullanılmayan lüks değil; hayatta kalma aracıdır.

Büyüme stres testi

Yatırım yapmadan önce 3 kötü senaryo

İşler %30 düşerse?

Satış azalınca taksit hâlâ ödenebilir mi?

Faiz 5 puan artarsa?

Değişken maliyetli borç sizi sıkıştırır mı?

Kur / hammadde %20 yükselirse?

Maliyet artışı fiyatınıza yansır mı?

İyi senaryoda herkes büyür. Kötü senaryoda sağlam kalan kazanır.

Vaka 2: Nakliye firması

Küçülmedi, borçlandı, araçları rehinliydi.

- İhracat artarken filoyu büyüttü.
- Kriz gelince işler düştü.
- Küçülmek yerine yeni borç aldı.
- Araçlar rehinliydi, satılamadı.
- Bankalar icrayla sattı.

Ders: Küçülmeyi reddedip borçlanmak, her şeyi yavaşça kaybetmektir.



Zamanında küçülmek

Cesaret mi, yenilgi mi?

**Küçülmek yenilgi değildir.
Varlığı korumaktır.**

- Zararlı işleri kes.
- Sabit giderleri küçült.
- Borcu yeniden yapılandır.
- Nakdi koru, büyümeyi ertele.

Büyüme değil, kapasite şişmesi

- Daha büyük depo ama satış aynı.
- Daha çok personel ama sistem aynı.
- Daha çok araç ama talep belirsiz.
- Daha fazla kredi ama nakit zayıf.

**Satış artmadan kapasite
artırmak,
işletmeye kas değil yağ
eklemektir.**

Kriz hazırlığı 3 adım

1. Senaryo tablosu yap

İyi / normal / kötü senaryoda taksit ödenebiliyor mu?

2. Borç envanteri çıkar

Vade, faiz, teminat ve aylık ödeme tek tabloda olsun.

3. Sinyalleri erken gör

Yeni kredi eski borcu kapatmak için mi alınıyor?

3 erken uyarı sinyali

- Taksit öderken nakit zorlanmaya başladı mı?
- Yeni kredi eski borcu kapatmak için mi alınıyor?
- Tedarikçiye ödeme gecikiyor mu?

Bu üçü aynı anda görünüyorsa büyüme değil, hayatta kalma moduna geçin.

5 soru testi

Büyüme kararı heyecanla değil, soruyla verilir.

#	Soru
1	Özkaynak yeterli mi?
2	Nakit akışı yeni taksiti kaldırır mı?
3	İşler %30 düşerse ödeyebilir miyim?
4	Yatırımın geri dönüş süresini hesapladım mı?
5	İşler kötü giderse çıkış planım var mı?

3'ten az "evet" varsa: bu büyüme kararı değil, finansal kumardır.

Yarın sabah 5 kontrol

- Yatırımın toplam maliyetini yazın.
- Aylık taksit yükünü hesaplayın.
- Taksit / nakit oranını çıkarın.
- İşler %30 düşerse ne olacağını görün.
- Çıkış planınızı yazın.

Planı olmayan büyüme, borçla hızlanmış kumardır.

Bu dersin 3 kalp cümlesi

**Sermayeyle büyüyen krizde ayakta durur.
Borçla büyüyen krizde borcun altında kalır.**

Kazandığının 1/3'ünden fazlasını banka alıyorsa, işletme bankaya çalışıyor olabilir.

Küçülmek yenilgi değildir. Varlığı korumaktır.

Sonraki ders

İnsan Kaynakları ve İstihdam Yönetimi

Büyümeyi tablo kaldırırsa bile ekipe kaldırabilecek mi?

Bir sonraki derste büyümenin en görünmeyen maliyetini konuşacağız:
insan.

