

S. CAN KARAŞIKLI

ONA

NE

DANIŞA-

CAĞIZ ki

Bir Şirket Danışmanı Ne Yapar



Remzi Kitabevi

1965 yılında doğan S. Can Karaşıklı, ilkokulu 1976 yılında Kalamış Nurettin Teksan İlkokulu'nda bitirdi. Ortaokul ve lise eğitimini, 1976-1984 arasında Saint Benoit Fransız Erkek Lisesi'nde aldı. Yükseköğrenimini 1984-1989 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamladı.

1989-2005 yılları arasında sırası ile; Emek Sigorta, Aktif Finans Faktoring, Ekspres Faktoring, Toprak Leasing, Toprak Faktoring, Toprak Sigorta, Toprak Hayat Sigorta ve Toprak Yatırım Bankası [adı C Bank ve en son Bank Pozitif oldu] şirketlerinde görev yaptı.

Bu kurumlarda aldığı unvanlar sırasıyla; analist, kredi risk izleme yönetmeni, operasyon ve krediler müdürü, operasyon ve krediler genel müdür yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu üyesi ve yönetim kurulu başkanı oldu.

2004-2018 yılları arasında Bilgi Üniversitesi MBA programında finans dersi verdi.

2005 yılından beri çeşitli şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi ve danışman olarak çalışıyor.

Evli ve bir kız çocuk babası.

S. CAN KARAŞIKLI

ONA NE
DANIŐACAGIZ ki?

Bir Şirket Danışmanı Ne Yapar



Remzi Kitabevi

ONA NE DANIŞACAĞIZ KI? / S. Can Karaşıklı

© Remzi Kitabevi, 2021

Her hakkı saklıdır.
Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılmaz.

Yayına hazırlayan: Özlem İşbilir
Kapak düzeni: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-2073-2

BİRİNCİ BASIM: Ekim 2021

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Bilgi içinde boğuluyoruz
ama bilgeliğe açız.*

*Dünya bundan böyle, doğru bilgiyi
doğru zamanlarda birleştirebilen,
bilgi hakkında düşünebilen ve
önemli kararları akıllıca alabilen
sentezciler tarafından yönetilecek.*

EDWARD WILSON

Teşekkür

Danışmanlığa başlamadan önceki profesyonel kariyerimde birlikte çalıştığım patronlara, yöneticilere ve iş arkadaşlarıma; bugüne kadar danışmanlık ve yönetim kurulu üyeliği yaptığım kurumlarda bana bu görevleri veren, fikir ve önerilerimi dinleyen patronlara ve yöneticilere ayrı ayrı teşekkür etmek istiyorum.

Bu satırları yazarken beni motive eden, yazdıklarımı suç mahalli inceleme yeri dedektiflerinin dikkati ile okuyup düzeltten sevgili eşim Aysun'la gençliğinin verdiği yaratıcı fikirleri ile bana destek olan canım kızım Elif'e de sonsuz teşekkürler.

İçindekiler

Teşekkür.....	7
Giriş	13
Kilometre Taşları.....	15
Hazırlıklar ve Görev Tanımı.....	23
İlk İncelemelerim	25
Ona Ne Danışacağız ki?	26
Danışmanlık İşindeki Kritik Konular.....	29
Tecrübe	31
Çalışma Modeli.....	32
Meraklı Olmak ve Soru Sormak	32
Sadeleştirmek	33
Tahmin Yapmak.....	34
Operasyona Burnunu Sokmamak	35
Profesyonellerin Tepkilerini Yönetmek	36
Kutunun Dışında Düşünmek.....	37
Multidisipliner Olmak	38
Zaman Yönetimi.....	39
Laf Taşımamak	40
Yüksek Moral	40
Ülkemizdeki Şirketlerde Yaşanan Ortak Sorunlar	43
Liste	45
Yapılması Gerekenler	47
Kurumsallaşmak	49
Kurumsallaşmak Nedir?	51
Bütünü Oluşturmak	54

Strateji ve İş Modeli Çalışmalarının Koordinasyonu	57
Strateji	59
İş Modeli	61
Strateji ve İş Modeli Kurgusundan Önce	63
Strateji Örnekleri.....	64
Hedefler	65
Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Toplantılarının Organizasyonu	67
Aynı Masanın Etrafı	69
Yönetim Kurulu	70
İcra Kurulu	77
Toplantı Düzenleri.....	79
Nereden Geldik Bu Konuya?	81
Ben Söylemişim	82
Muhasebe Yöneticisine Finansçı Bakış Açısı Kazandırılması	83
Muhasebeciden Finansçı Olur mu?.....	85
Finansçının Görev Tanımı	85
Muhasebecinin Finansçı Bakış Açısını Kazanması	86
Bütçe Çalışmaları ve Bütçe-Gerçekleşen Toplantılarının Organizasyonu	89
Bütçe Yapmadan Olur mu?	91
Bütçe Çalışmaları	92
Bütçe-Gerçekleşen Toplantılarının Organizasyonu.....	93
Kriz Dönemlerinde Bütçe.....	96
Finansman İhtiyacı Doğuran Süreçlerin ve Kreditör İlişkilerinin Yönetimi	99
Şirketlerde Finansman İhtiyacının Doğması	101
Operasyonel İşletme Sermayesi İhtiyacının Yönetimi	102
Yatırım Değerlendirmesi	106
Kreditör İlişkileri	108
Şirket Birleşme ve Satın Alma Süreçlerinin Yönetimi.....	111
İlk ve Son Deneyimlerim	113
Süreç ve Danışmanlar	115

Şirket Değerlemesi.....	119
Şirket Evlilikleri Süreci ile İlgili Çeşitli Konular	121
Gerçekleşenler ile Yarım Kalanlar.....	123
Patronlar ile Yöneticiler Arasındaki İlişkilerde	
Moderatörlük	125
Patronların Özellikleri	127
Patronlar ile Profesyonel Yöneticiler Arasındaki İlişkiler	129
Patronlar Arasındaki İlişkiler	131
Şirketlerdeki Faydalı Uygulamaların Paylaşımı	135
Finansman İmkânları	137
Döviz Pozisyonu Yönetimi	138
Performans Değerlendirme Formları, Zam Politikaları ve Prim Sistemleri.....	140
Organizasyon Şemaları ve Görev Tanımları	148
E-posta İletişimi.....	151
Yüzde 1'lik İyileştirmeler	153
Eleman Arayışları	154
Ofis ve Çalışma Düzenleri.....	156
ERP Geçişleri.....	159
Şirket Sunumları.....	160
Kriz Yönetimi	161
Son Söz	163
Yeni Düzensizlik	165
İklim Değişikliği ve Yuvam Dünya	167

I. BÖLÜM

Giriş

*Bütün merdiveni görmene gerek yok.
İlk adımı at yeter.*

MARTIN LUTHER KING, JR.

Kilometre Taşları

Danışmanlık döneminin detaylarına geçmeden önce profesyonel iş yaşantımın kısa bir özetini yapmak istiyorum.

1989 - 1999 Dönemi

Neler olmadı ki bu on yılda.

İki büyük, bir küçük ekonomik kriz. Geldiğim yerleri tam sindirmeden iki senede bir aldığım terfiler. Sevgili eşim Aysun ile aynı şirkette çalışırken tanışıp evlenmek. Karı-koca aynı anda işsiz kalmak. Kızım Elif'in doğumu. 1999 depremi.

Analist yani finans sektöründeki en alt seviye unvan ile 1989 yılında başladığım profesyonel iş hayatım, 1999 yılında yeni kurulan bir yatırım bankasının genel müdürlüğüne kadar baş döndürücü bir hızla sürdü.

1989 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olduğum zaman iş bulamama diye bir sorunumuz yoktu. Şirketler kampüse gelip kendilerini tanıtmak için masalar kurar, biz yeni mezunlar olarak aralarından seçim yaparak işe başladık. Her birimizin elinde en az iki üç farklı iş teklifi olurdu. Bugünkü mezunlar için bunun hayalden öte bir durum olduğunu biliyorum ama bizim zamanımızda böyleydi.

O günlerde üniversiteye konuşmacı olarak gelen, zamanın parlak bankacılarından Erol Aksoy'u yolda yakalayıp, "Hangi sektöre girmemizi tavsiye edersiniz?" diye sormuştum. Acelesi vardı ve tek kelime ile, "Sigortacılık," demişti. Tavsiyesini tut-

tum ve 1989 yılının sonlarına doğru İktisat Bankası'nın bir iş-tiraki olan Emek Sigorta'da işe başladım. Hem tavsiyesini tut-tum hem de onun şirketlerinden birinde işe girdim.

İlk işime satış-pazarlama bölümünde müşteri temsilci-si olarak başladım ama hiç müşterim olmadı. Görevim, adı-na "öncelikli liste" dediğimiz listenin oluşturulmasıydı. Önce-likli liste, Emek Sigorta'nın hedefi olan İktisat Bankası ile çalı-şan müşterilerle ilgili bir veri bankasıydı. O günlerde birine ve-ri bankası deseydiniz, büyük ihtimalle, "Yeni kurulan bir banka mı, hiç duymadım," cevabını alırdınız.

Departmandaki tek bilgisayarın başına geçip gece yarılari-na kadar bu liste üzerinde çalışırdım. Evet doğru, tek bilgisa-yar çünkü o yıllarda kimsenin masasında şahsi bir bilgisaya-rı yoktu. Ortada bir tane durur, işi olan başına geçer, bitirince kalkardı. Bilgisayar masası önünde sıra yüzünden münakaşa yapmışlığım bile vardır.

Satış ekibi, bölge temsilciliklerimiz ve bankanın şubeleri ile konuşa konuşa, fakslaşa fakslaşa (o zaman e-posta yoktu) liste-yi beklenenden çabuk bir sürede tamamladım. Bu sayede giriş-te düşük tutulan maaşıma oldukça yüksek bir zam yapıldı.

Sonraki görevim, satış ekibinin performans değerlendir-me toplantılarının düzenlenmesiydi. Bu toplantılarda kullanı-lan raporlardaki bilgiler çoğu zaman birbirini tutmaz, sistem-den almaya kalktığımız raporlar ancak ertesi günü çıkar; ofi-sin öbür ucunda bulunan yazıcı odasındaki yazıcıya kâğıt ta-kılır, hepsini yeni baştan basmak zorunda kalırız gibi günümü-ze çok yabancı sorunlarımız vardı. Bütün bu engellere ve tec-rübeyesizliğime rağmen toplantıların organizasyon ve raporla-masını başarıyla yaptım diyebilirim. Daha o günlerde, profes-yonel karakterimin bir şeyler satmak yerine arka planda ope-rasyonlar ile uğraşmaya daha uygun olduğunu anlamaya baş-lamıştım.

Sanırım 1991 senesinin ilk aylarıydı. Bankadaki arkadaşlarımızdan faktoring diye bir ürün ile ilgili gelişmeler olduğunu ve ilk faktoring şirketinin İktisat Bankası bünyesinde kurulduğunu duyuyorduk. Bu faktoring nedir ne değildir hiçbir bilginim yoktu. O sıralarda Emek Sigorta'da bizim bölümün bağlı olduğu genel müdür yardımcımız ayrılmış, onun sorumlulukları pazarlama müdürümüze kalmıştı. Bir müddet sonra pazarlama müdürümüz de ayrıldı ve yeni kurulan bir faktoring şirketine (Aktif Finans Faktoring) genel müdür yardımcısı olarak geçti. Ben de onunla birlikte gittim.

Böylece, İktisat Bankası ile Emek Sigorta'dan ayrılan ekibin kurduğu Aktif Finans Faktoring ikinci durağım oldu. İlk işimde hiç bilmediğim şekilde yönetim bilgilendirme raporları ile uğraşmışım. Yeni şirketimde ise kredi risk izleme sorumlusu olmuştum. Bu işi de biliyordum. Yine işi, iş üzerinde öğrenecektim.

Çalışma hayatımdaki ilk büyük iş başarısızlığımı Aktif Finans'ta yaşadım. Antalya'ya bir müşteri ziyaretine gitmiştim. İlk müşteri ziyaretimdi. Firmanın sorunlu olduğu söyleniyordu ama ziyaretim sonucunda yazdığım rapor sorunların halledilebileceği üzerine kurgulanmıştı. Raporun dağıtımını yaptıktan sonra genel müdürümüzün masama bıraktığı bir haber ile irkildim. Ziyaret ettiğim firma konkordato ilan etmişti. İş öğrenmeye başlamıştım.

Zaman içerisinde firmalar ile ilgili istihbarat, mali analiz ve sektör değerlendirmesi çalışmalarının sonuçlarını on üzerinden notlayarak nihai "firma notu" oluşturan bir sistem kurdum. Sanırım sektördeki ilk derecelendirme denemelerindendi. Şirket bünyesinde çok tuttu. Kredi komitelerinde, ilk olarak, firma notunun kaç olduğuna bakılırdı.

Şimdiki sevgili eşim, o yıllarda iki masa ileride oturan iş arkadaşım Aysun da aynı şirkette çalışıyordu. Sabahları işe ge-

“Ona Ne Danışacağız ki?”

“Profesyonel yöneticilik yaşantımın ardından danışman olarak çalışmaya başladığım ilk şirketlerden birinde karşılaştığım soruydu bu. Oysa boyutları ne olursa olsun, şirketlerin bir dış gözün bakış açısına ihtiyaçları var diye düşünüyorum.


Elinizdeki kitapta bu dış gözün şirketlerde neler yapabileceğini, nasıl faydalı olacağını anlatmaya çalıştım. Danışmanlardan faydalanabilmek için onların ne yaptıklarını bilmek de önemli.

“Ona Ne Danışacağız ki?” deki hemen hemen her konu iş hayatında bire bir yaşadığım, gördüğüm şeyler. Bu gerçek hayat deneyimlerinin teorik bilgilerle kesiştiği noktalardan yola çıkarak şirket yönetimiyle ilgili konularda da bazı yorumlar yapıp öneriler getirmeye gayret ettim.” -S. Can Karaşıklı



S. Can Karaşıklı, yükseköğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde tamamladıktan sonra, 1989-2005 yılları arasında profesyonel yönetici olarak görev yaptı.

2005 yılından beri çeşitli şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi ve danışman olarak çalışıyor.

 salimcankara

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-2073-2



9 789751 420732