

S. CAN KARAŞIKLI

BANA

İYİ BİR

FINANSCI

BULUN

Şirketlerde İyİ Finansal Yönetim
Nasıl Yapılır?



Remzi Kitabevi

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

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. *Ona Ne Danışacağız ki?* adlı kitabı var.

Evli ve bir kız çocuk babası.

S. CAN KARAŞIKLI

BANA İYİ BİR FİNANŐİ BULUN!

*Şirketlerde İyi Finansal Yönetim
Nasıl Yapılır?*



Remzi Kitabevi

BANA İYİ BİR FINANSÇI BULUN! / S. Can Karşıklı

© Remzi Kitabevi, 2022

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

Düzeltili: Sevrin Uysal
Kapak tasarımı: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-2113-5

BİRİNCİ BASIM: Kasım 2022

Kitabın basımı 3000 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: Güven Mücellit, Mahmutbey Mah. 2622. Sokak
Güven İş Merkezi No: 6 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 45003 / Tel (212) 445 0004

*“Rahmetli kayınpederim
Kutay Karlıbel’in anısına.”*

İçindekiler

Her Kitabın Bir Hikâyesi Var.11

I. BÖLÜM

Finansçı Kimdir ve Ne İş Yapar?, 15

Finansçının Görevleri 18

Muhasebe 19

Nasıl Finansçı Olunur?..... 19

"İyi" Bir Finansçı Olmak20

İyi Finansçı ve Mantık.....21

İyi Finansçı ve Tüccarlık.....22

Finansçı ile Finansal Yönetim Sistemi Arasındaki Bağlantı22

İyi Finansal Yönetimin Amaçları 23

II. BÖLÜM

Finansal Tablolar ve Şifreleri, 27

Finansal Tabloların Finansal Yönetim Sistemindeki Rolü30

Finansal Tablolar Ne Anlatır?31

Hız32

Finansal Tablolar Arasındaki Rekabet..... 33

Bilanço 33

Kâr/Zarar39

Nakit Akış 52

Net Finansal Borç Değişim Tablosu.....54

III. BÖLÜM

Finansal Tabloların Analizi, 57

Finansal Raporlama Setleri.....59

Bilanço Analizi 60

Kâr/Zarar Tablosu Analizi65

Kâr/Zarar Tablosuyla Bilanço Kalemleri Arasındaki Bağlantıların Analizi.....	67
Değerlendirme	76

IV. BÖLÜM

Nakit Akış Yönetimi, 79

Operasyonel İşletme Sermayesi İhtiyacının Nakit Akış Yönetimindeki Önemi.....	82
Nakit Akışının Güncel Takibi; Gelecek Nakit Akış	89

V. BÖLÜM

Bütçe Planlama ve Raporlama, 93

Bütçe Çalışmaları	96
Bütçe Çalışmaları ve Departmanlar	97
Tahminler ve Çıktılar.....	98
Tarihsel İlişkiler	99
Büyümenin Doğuracağı Finansman İhtiyacı	100
Yuvarlanan Bütçe (Rolling Budget)	101
Bütçe Revizyonu	101
Kriz Dönemlerinde Bütçe.....	102
Satışlardan Kâra Kadar Bütçe Kırılımları	103
Bütçenin Nakit Akışına Dönüştürülmesi; Gelecek Nakit Akış	105
Bütçenin İzlenmesi	106

VI. BÖLÜM

Varlıkların Finansmanı, 111

Finansçı ve Varlıkların Finansmanı.....	114
Birinci Grup Kaynaklar; Finansal Borçlar.....	116
İkinci Grup Kaynaklar; Özkaynak Genişlemesi	123
Şirket Değerlemesi.....	126

VII. BÖLÜM

Yatırım Değerlendirmesi, 131

Yatırım Değerlendirme Metotları.....	134
Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Diğer Yaklaşımlar.....	142
Serbest Nakit Akışları ve İndirgeme Oranı.....	143
Senaryo Analizi.....	145
Yatırım Yapıldıktan Sonra.....	146

VIII. BÖLÜM

Finansal Risk Yönetimi, 149

Hammadde Fiyat Riski	152
Tahsilat Riski	152
Tedarikçi Süreklilik Riski	154
Kur ve Faiz Riskleri	155

IX. BÖLÜM

Genel Değerlendirme, 159

İnsan Kaynağı.....	161
Finansal Raporlama ve Okuryazarlık	162
Nakit Yönetimi	162
Yatırımlar	163
Kaynak Yönetimi	163
Son Söz.....	165

Her Kitabın Bir Hikâyesi Var...

Pandeminin ilerlediği ve kapanmaların başladığı günlerde, hastalıktan korunmanın tek başına yetmeyeceğini anlamıştım. Bu dönemi psikolojik olarak az hasarla atlattım için bir şeyler yapmak gerekiyordu.

İlk iş olarak sabahları 05.30'da kalkıp 06.30'da evden çıkan biri olarak evde oturmak zorunda kalmanın evliliğim üzerindeki potansiyel risklerini hesapladım. Daha sonra evde otururken evde görünmemek üzerine biraz düşündüm. Sonuçta Bilgi Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programında yaklaşık 15 sene boyunca verdiğim finansal yönetim dersini kitap haline getirmeye karar verdim. Eşim Aysun bu kararıma çok sevindi.

Kitap yazma konusunda en ufak bir fikrim olmadığı için "Bana Bir Finansçı Bulun" projem suya düştü. Açık konuşmak gerekirse yazdım yazmasına ama ders notlarından kitap olmuyormuş.

Bana Bir Finansçı Bulun'un ilk denemedeki başarısızlığı, *Ona Ne Danışacağız ki* isimli kitabımın doğmasına sebep oldu. Yeri gelmişken beni, bu konuda doğru yönlendiren Remzi Kitabevi yöneticilerine teşekkür ederim.

Beklediğimin üzerinde ilgi gören *Ona Ne Danışacağız ki*, *Bana Bir Finansçı Bulun*'la ilgili fikrimi canlandırdı fakat gerek pandeminin azalması gerekse işlerimin yoğunlaşması nedeniyle yeterli motivasyonu yakalayıp yazmaya başlayamadım.

Kısmet bugüneymiş. Kitabın ismini değerli dostum Mustafa Bayraktar'ın ince dokunuşuyla *Bana İyi Bir Finansçı Bulun* olarak değiştirdim; İnce dokunuşlar önemlidir hayatta.

Bu kitabın konusunu tek cümle ile özetlemek gerekirse şunu söyleyebilirim: "İyi finansçı kimdir ve iyi finansçının liderliğinde kurulacak iyi finansal yönetim mekanizmasının unsurları nelerdir?"

Şirketlerin finansal yönetim mekanizmalarını finansçının görevleri kapsamında anlatmaya çalışırken bu işi bizzat yapan çoğuyla birlikte çalıştığım finansçıların görüşlerini aldım ve bunları kitabın ilerleyen sayfalarında karşılaşılabileceğiniz kutucuklara koydum. İsimlerini açık yazmadım ama iş hayatında sıkça yaptığımız şekilde ad, soyad baş harflerini kullandım. Bu vesileyle hepsine ayrı ayrı teşekkür etmek istiyorum. Kitabın oluşumunda katkıları büyüktür.

Değerli dostum Fazıl Oral'ın deyişiyle: "Nihai müşteri doğadır" ve hepimiz öncelikli görev olarak onun mutluluğu için çalışmalıyız. Son yıllarda yaşanan iklim değişikliklerini göz önüne aldığımız zaman fazla söze gerek yok. Zaman hızla tüketiliyor.

İlk kitabımın satışından bana düşen geliri iklim değişikliğiyle mücadele için kurulan **Yuvam Dünya Derneği**'ne bağışlamıştım. Aynı şekilde bu kitabın gelirini de **Yuvam Dünya**'ya bağışlıyorum.

Kitabın Sınırları

Bir önceki sayfada belirttiğim gibi bu kitabın başlangıç noktası, Bilgi Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programlarında verdiğim "şirket finansmanı" dersi idi. Dersi verirken öğrencilerime söylediğim bir söz vardı: "Bu ders kapsamındaki pek çok bilgiyi Google yardımıyla bulmanız mümkün, ben size

Google'un söyleyemediklerini anlatmaya gayret edeceğim." "Söyleyemedikleri" derken kimseyi kızdırmayalım, Google'da olan ama arayarak bulması güç olabilecek şeyler diyelim. Öyle de yaptım. Katılımcılara verdiğim ders notlarında finansal matematikle ilgili gerekenler yer aldı ama ben dersi anlatırken bu formüllerle şirket finansal yönetimi arasındaki güncel bağlantıları anlatmaya gayret ettim. *Bana İyi Bir Finansçı Bulun'u* da aynı mantıkla yazmaya çalıştım.

Kitabın içindeki bazı yerler yarım kalmış izlenimi yaratabilir. Tercihimi bu yönde kullanmamın arkasında iki önemli sebep var: Birincisi lafı çok uzatmamak, ikincisi de finansın matematiklerine çok girmemek. Matematiksiz finans nasıl olur dersiniz, bunu ilerleyen sayfalarda göreceğinizi düşünüyorum.

Okuyucuya Not

Kitapta II. ve III. bölümler (Finansal Tablolar ve Şifreleri ile Finansal Tabloların Analizi) başlangıçta biraz teknik kalabilir. Bu bölümleri okumakta zorlanırsanız doğrudan IV. bölüme geçip sonra geri dönebilirsiniz.

I. BÖLÜM

Finansçı Kimdir ve Ne İş Yapar?

FİNANSÇILAR KENDİLERİNİ NASIL TANIMLIYOR?

CFO;

- Yöneticilik yapar; en çok da patronu yönetir.
- Uzmandır ve hafızası kuvvetlidir; bölümünde yapılan işlerin (kendi yapmamış/yapmıyor olsa da) neler olduğunu ve bu işlerin ne gibi kabiliyetler gerektirdiğini bilir.
- Vizyonerdir; şirketin geçmişinden ziyade gelecek planlarının imarında öncüdür.
- Günceldir; yenilikleri, ihtiyaçları bilir, öngörür ve gerekli güncellemeleri yaptırır.
- İtibarlıdır; şirket sermayedarları, yöneticileri, çalışanları, kanuni otoriteler ve finansal kurumlar nezdinde bilgisi ve güvenilirliği tartışılmaz, sözü dikkate alınır.
- Objektiftir; kurum ve ortaklarının lehine olmayacak ve/veya risk yaratacak adımların engellenmesinde ısrarcıdır. Bu konularda önyargısız görüş bildirir.
- Sistem odaklıdır; lafa değil, kalıcı ve yapıcı sistem altyapısına ve eğitime önem verir.

NE

Finansçı Kimdir?

Kafa karışıklığına yol açmamak için kitabın başlığında yer alan “finansçı” terimiyle iş dünyasında sıkça kullanılan “CFO”nun aynı anlama geldiğini belirtmek istiyorum.

Ülkemizdeki şirketler, işler büyüdükçe sadece nakit akışıyla uğraşacak ve unvanına “finansçı” dedikleri bir elemanın arayışına girerler. Piyasada aranan bu finansçıyla, kitap boyunca adı geçecek olan finansçının, isim benzerliği dışında bir alakası yoktur. Şirketlerin adına “finansçı” diyerek aradıkları bu eleman için “nakit akış yöneticisi” unvanı daha uygun olacaktır.

Finansçıya ağırlıklı olarak “para bulan” veya “eldeki parayı idare eden” kişi olarak bakmak doğru değildir. Finansçının asli görevi para bulmak değil, iyi bir finansal yönetim sistemi kurmak ve bu sistemi işleterek çalıştığı şirketi ekonomik katma değer yaratan bir konuma getirmektir. Parayı bulduracak olan finansçı değil, şirketin geldiği ve gelmeyi hedeflediği konumdur.

Genel tanımıyla finansçı, finansla ilgili her şeyden sorumlu olan kişidir ama finansçıyı sadece finansal konuların başı olarak tanımlamak da onun rol ve sorumluluklarına dar bir çerçeveden bakmak olur. Finansçının önemli rollerinden biri şirketlerde yapılan işlerin finansal uzantılarıyla ilgili farkındalık yaratmaktır.

Şirketlerde yapılan pek çok işin bir veya birden çok finansal uzantısı vardır ve bu uzantılar, şirketin temel mali tabloları üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Yapılan işlerin finansal uzan-

“Bana İyi Bir Finansçı Bulun!”


“İş hayatında sıkça duyduğum, kulak misafiri olduğum şeylerden biri ‘bana iyi bir finansçı bulun’ talebidir. Bu talebi karşılamak ve iyi bir finansal yönetim sistemi kurmak için öncelikle tanımlarını iyi yapmak gerekiyor. Bu kitabı, şirketlerin aradıkları finansçının nasıl biri olması ve onun kuracağı finansal yönetim sisteminin nasıl işlemesi gerektiğinden yola çıkarak yazmaya çalıştım. Yazdıklarımın önemli bir bölümü günlük hayatta danışmanlık yaptığım şirketlerde gözlemediğim ve bire bir yaşadığım konulardan ve vakalardan oluştu. Bunların yanı sıra Bilgi Üniversitesi işletme yüksek lisans bölümünde verdiğim finansal yönetim dersinin notlarından yararlandım ve sonuçta ‘Bana İyi Bir Finansçı Bulun!’ ortaya çıktı.”

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 978-975-14-2113-5



9 789751 421135