



FINANCIAL CONSULTING OFFICE



**İsmail
Kahraman**

FCO-Kurucu
Finansal Sağlık Yönetim Danışmanı
Mali Müşavir - Konkordato
Komiseri

E

Environmental (Çevresel)

- Karbon emisyonlarının ölçülmesi ve azaltılması
- Enerji verimliliği
- Atık yönetimi ve geri dönüşüm
- Doğal kaynak kullanımı (su, toprak, hammadde)
- Yenilenebilir enerjiye geçiş
- İklim değişikliği ile mücadele stratejileri

S

Social (Sosyal)

- Çalışan hakları ve iş güvenliği
- Çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık politikaları
- Eğitim ve çalışan gelişimi
- Tedarik zincirinde insan hakları gözetimi
- Toplumla ilişkiler ve sosyal sorumluluk projeleri
- Müşteri memnuniyeti ve ürün güvenliği

G

Governance (Yönetişim)

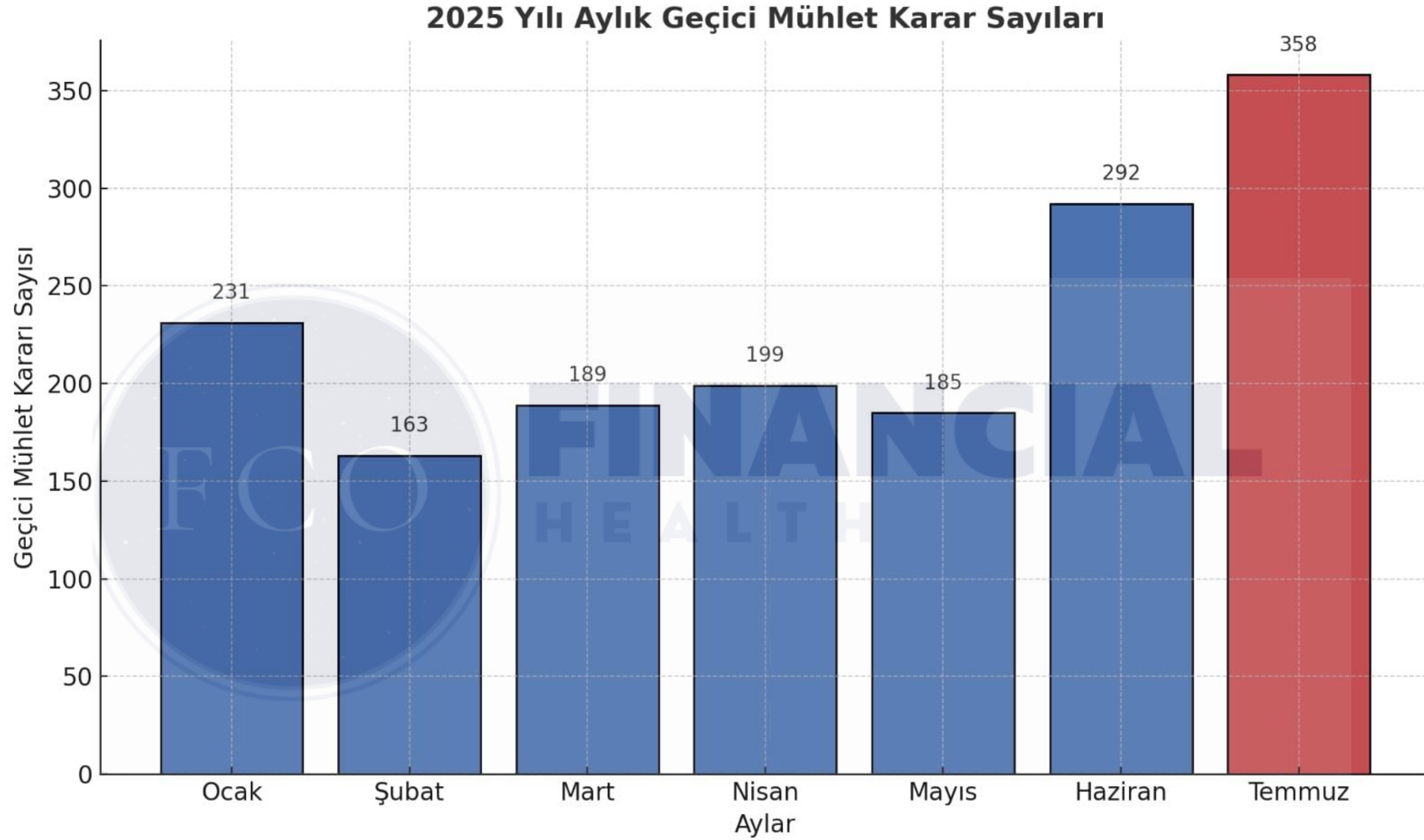
- Yönetim kurulu yapısı ve bağımsızlık
- Hissedar haklarının korunması
- Etik kurallar ve uyum (compliance)
- Şeffaflık ve finansal raporlama
- Risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri
- Yolsuzlukla mücadele politikaları

FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

KAPSAYICI FİNANS

Temel Sorunlarımız

- Artan finansman maliyetleri
- Yüksek enflasyon
- Kur dalgalanmaları
- İç pazardaki daralma
- Ana üretim maliyetlerinin öngörülemez şekilde yükselmesi (ham madde+İşçilik)
- Enerji maliyetlerinin artışı
- Tahsilat sorunları (nakit akışının bozulması)
- Krediye erişimde güçlükler ve bankaların temkinli davranması
- Hammadde fiyatlarındaki küresel dalgalanmalar
- Rekabet baskısı



- 2025 yılının ilk sekiz ayında ise 1.833 dosya için mahkemeler tarafından geçici mühlet kararı verildi
- 2024 yılında 1.723 olan geçici mühlet kararı verilmişti.
- Tekstil, inşaat, metal ürün işleme, mobilya, alüminyum işleme, plastik sektörleri öncelikte

Kârlı İşletmenin Formülü

$$\frac{(C1 + C3) \times (1+e) \times (1+f) + C2 + C4}{(1-m) \times (1-d) \times \frac{va-}{5} \times (1+F) \times \frac{va-}{5} (1+E)}$$



**En uzak kaç aylık nakit
durumunuzu görebiliyorsunuz?**

**Nakit biterse oyun biter,
peki nakit neden biter?**

— FCO —

K/Z - NAKIT

BILANÇO

RISK

Gelir ve Giderler

Karlılık Yapısı

Nakit Yönetimi

Borç ve Kredi
Yönetimi

Yatırım Yönetimi

Raporlama
ve Analiz

Finansal Strateji

Finansal Liderlik

Finansal Risk
Yönetimi

Faaliyet Riski

Piyasa Riski

Bilanço Riski

PERFORMANS

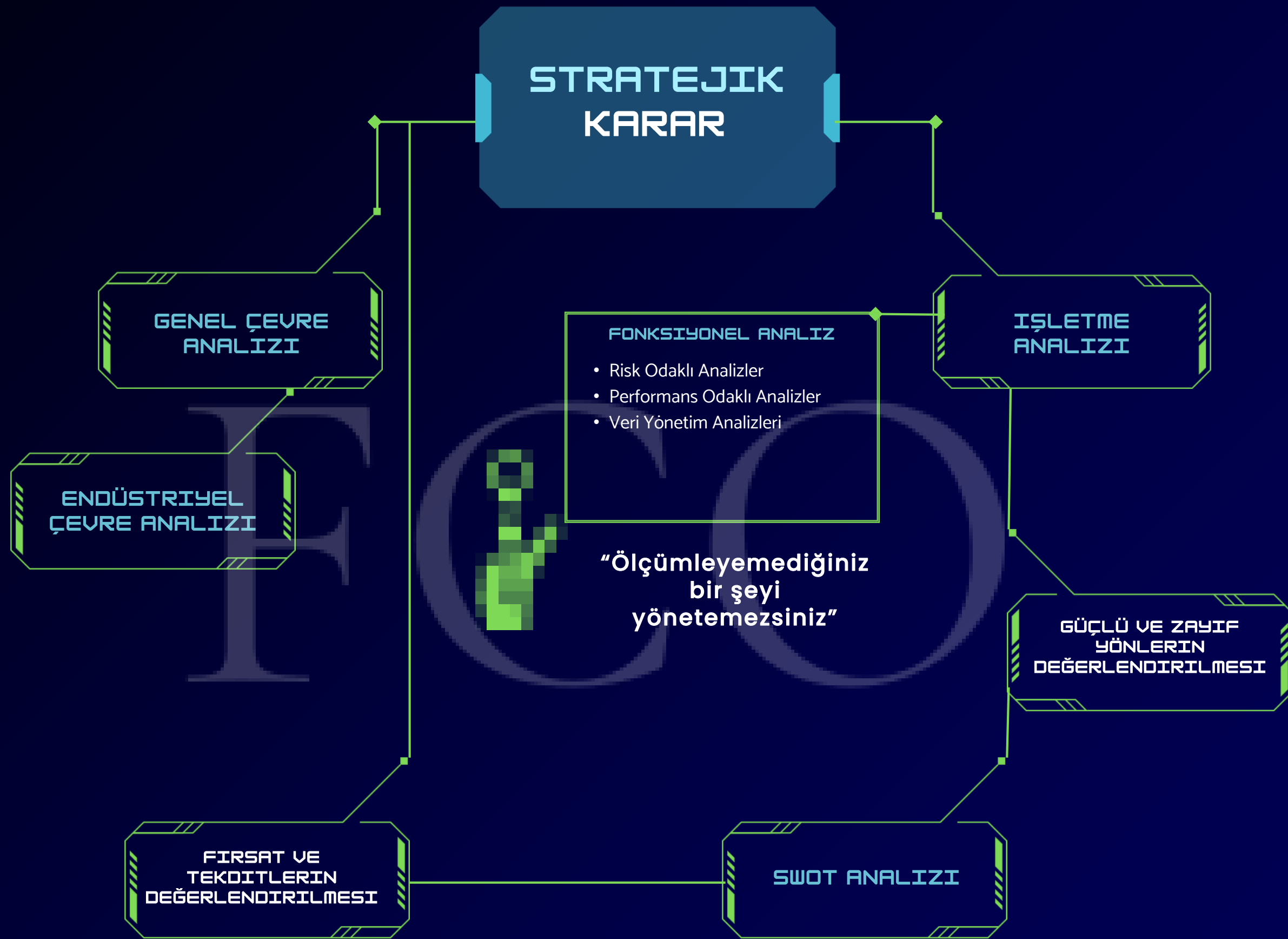
YAPISAL

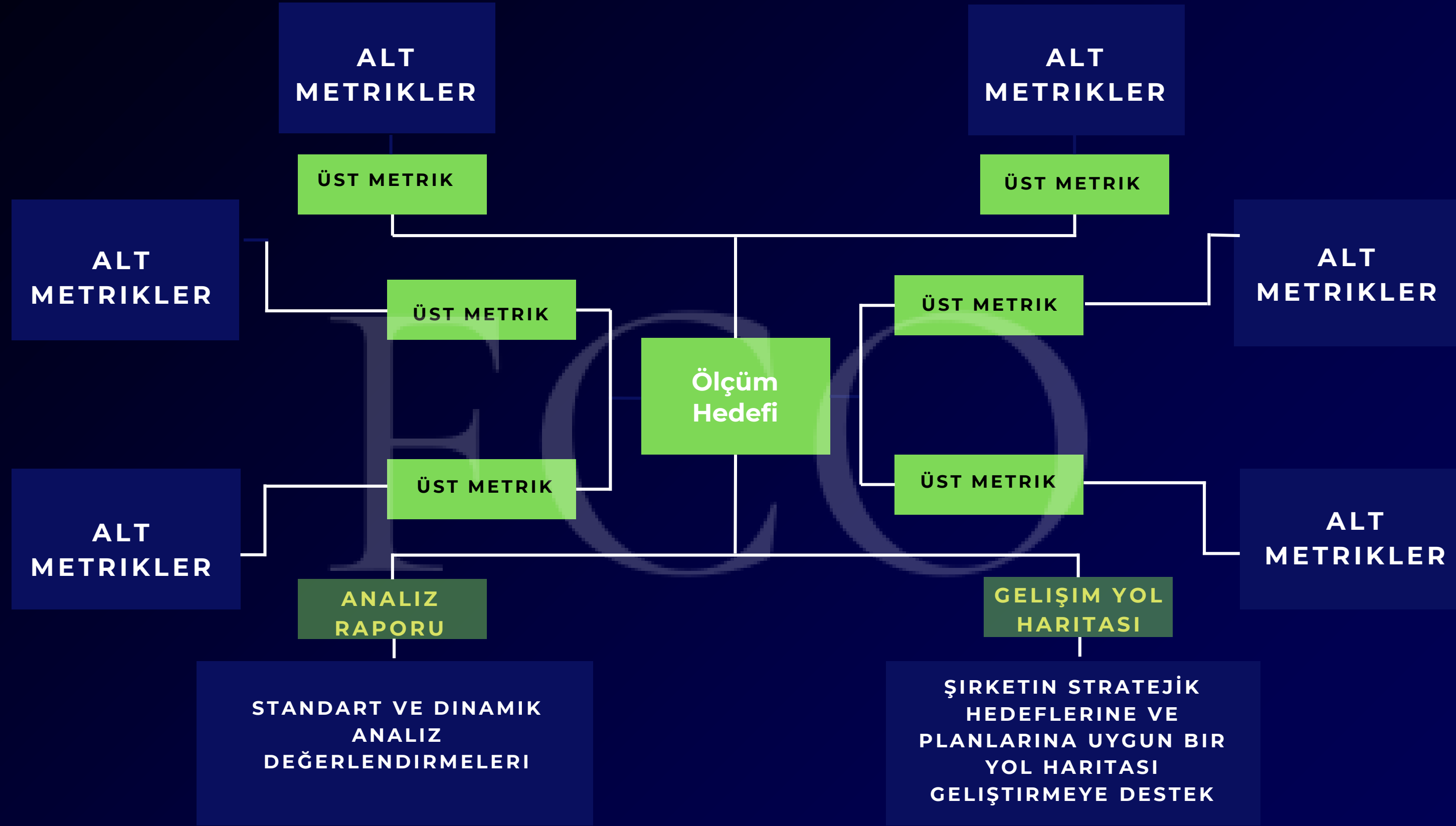
FCO

**FINANSAL
SAĞLIK ?**

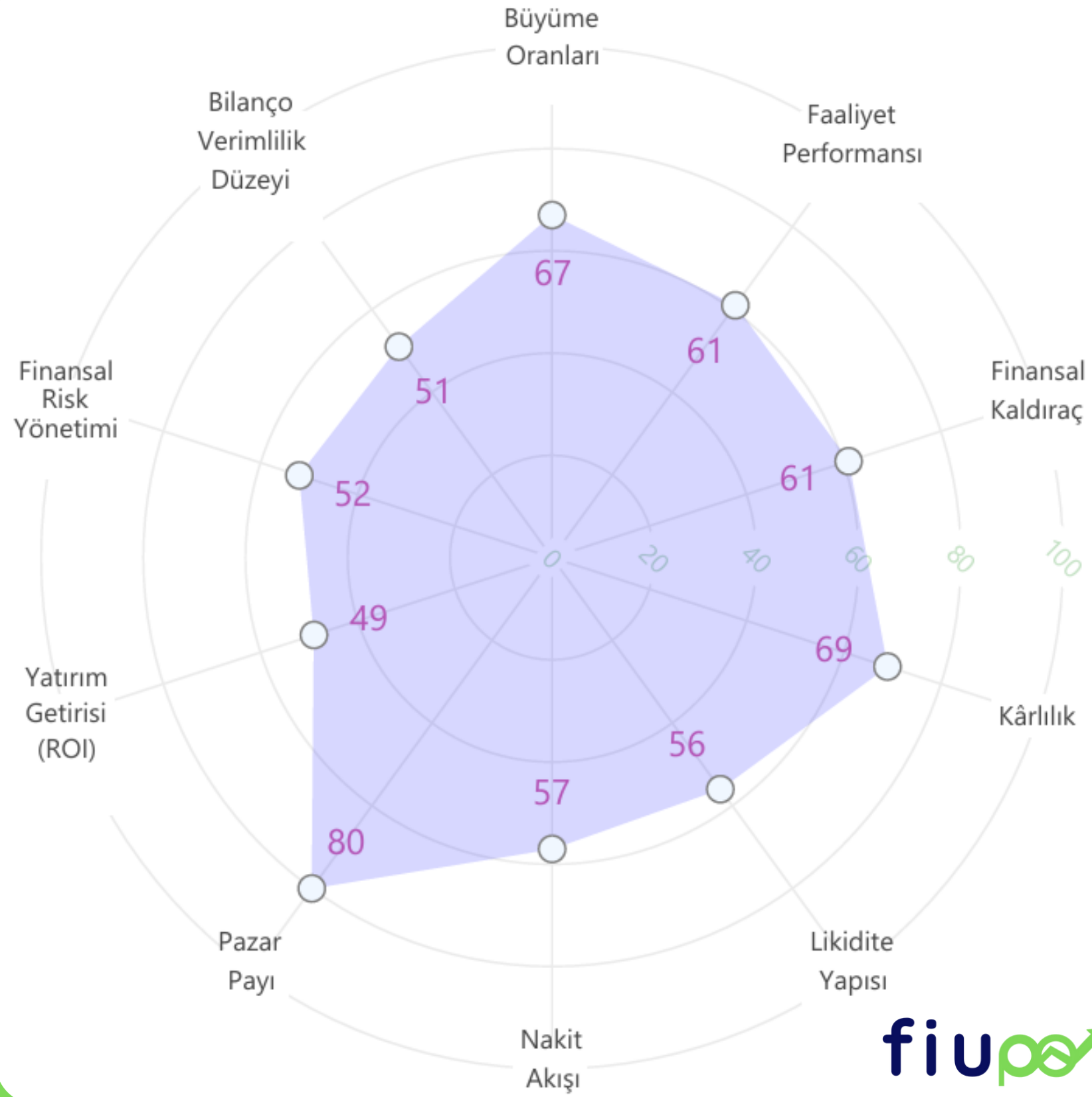


—FCO—





FINANSAL CHECK UP



FCO

Financial Check Up

Metrikleri

1

Finansal Risk Yönetimi

- Özel Risk Koruma Stratejileri
- Kredi Faiz Yükü
- Kredi Kullanım Sıklığı
- Acil Durum Rezervleri
- Kısa Vadeli Borç Ödeme Kabiliyeti
- Nakit Akışı Yönetimi
- Finansal Riskleri Tanımlama
- Risklere Karşı Korunma
- Finansal Risk Oranı
- Kur Riski Yönetimi

2

Büyüme Oranları

- Gelir Büyüme Oranı
- Kâr Büyüme Oranı
- Satış Büyüme Oranı
- Varlık Büyüme Oranı

3

Faaliyet Performansı

- Faaliyet Gider Oranı
- Faaliyet Kâr Marjı
- Faaliyet Kâr Oranı
- Satış Gelirleri Değişim Oranı

4

Finansal Kaldıraç

- Borç / Özsermaye Oranı
- Finansman Maliyeti Oranı
- Kısa Vadeli Borç Oranı
- Toplam Borç Oranı

5

Kârlılık

- Brüt Kâr Marjı
- Faaliyet Kârı (EBIT)
- Faaliyet Kâr Marjı
- Net Kâr Marjı

6

Likidite Yapısı

- Cari Oran
- Likidite Oranı
- Nakit Oranı

7

Nakit Akışı

- Finansman Nakit Akışı
- Operasyonel Nakit Akışı
- Serbest Nakit Akışı
- Yatırım Nakit Akışı

8

Pazar Payı

- Bölgesel Pazar Payı
- Pazar Payı Oranı
- Sektör Büyüklüğü Karşılaştırması
- Sektördeki Sıralama

9

Bilanço Verimlilik Düzeyi

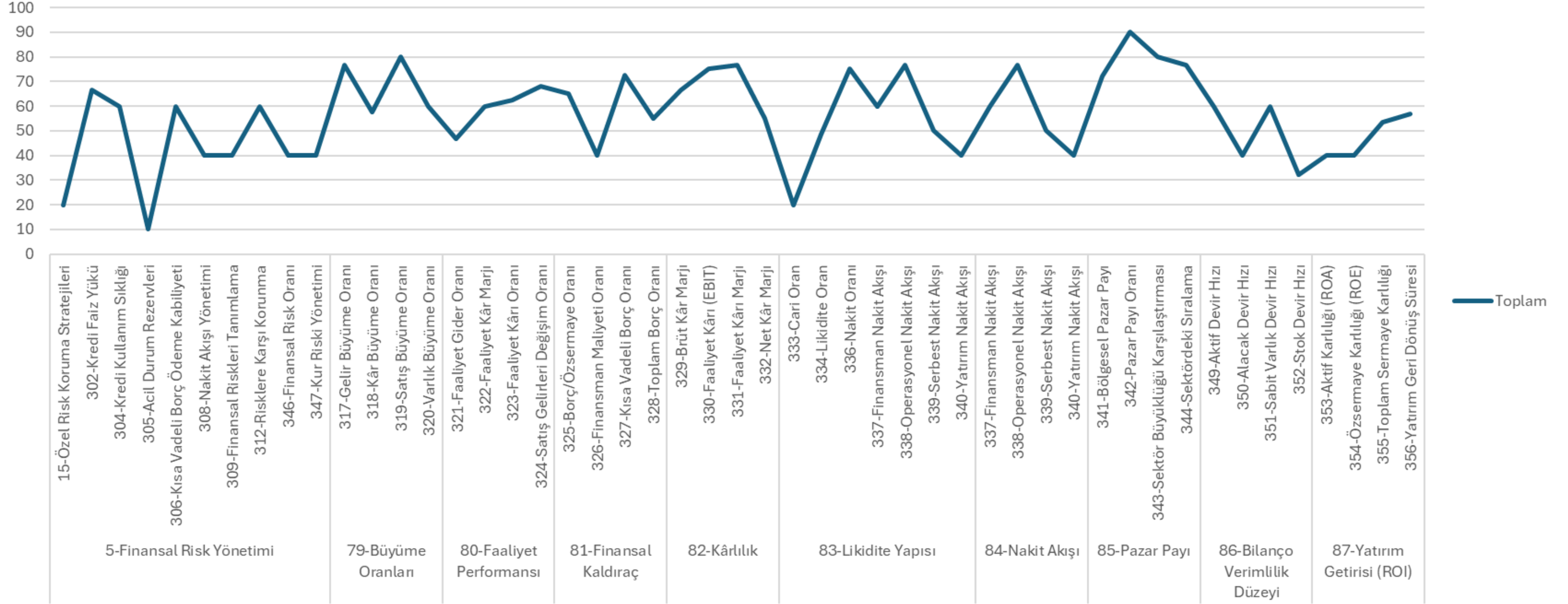
- Aktif Devir Hızı
- Alacak Devir Hızı
- Sabit Varlık Devir Hızı
- Stok Devir Hızı

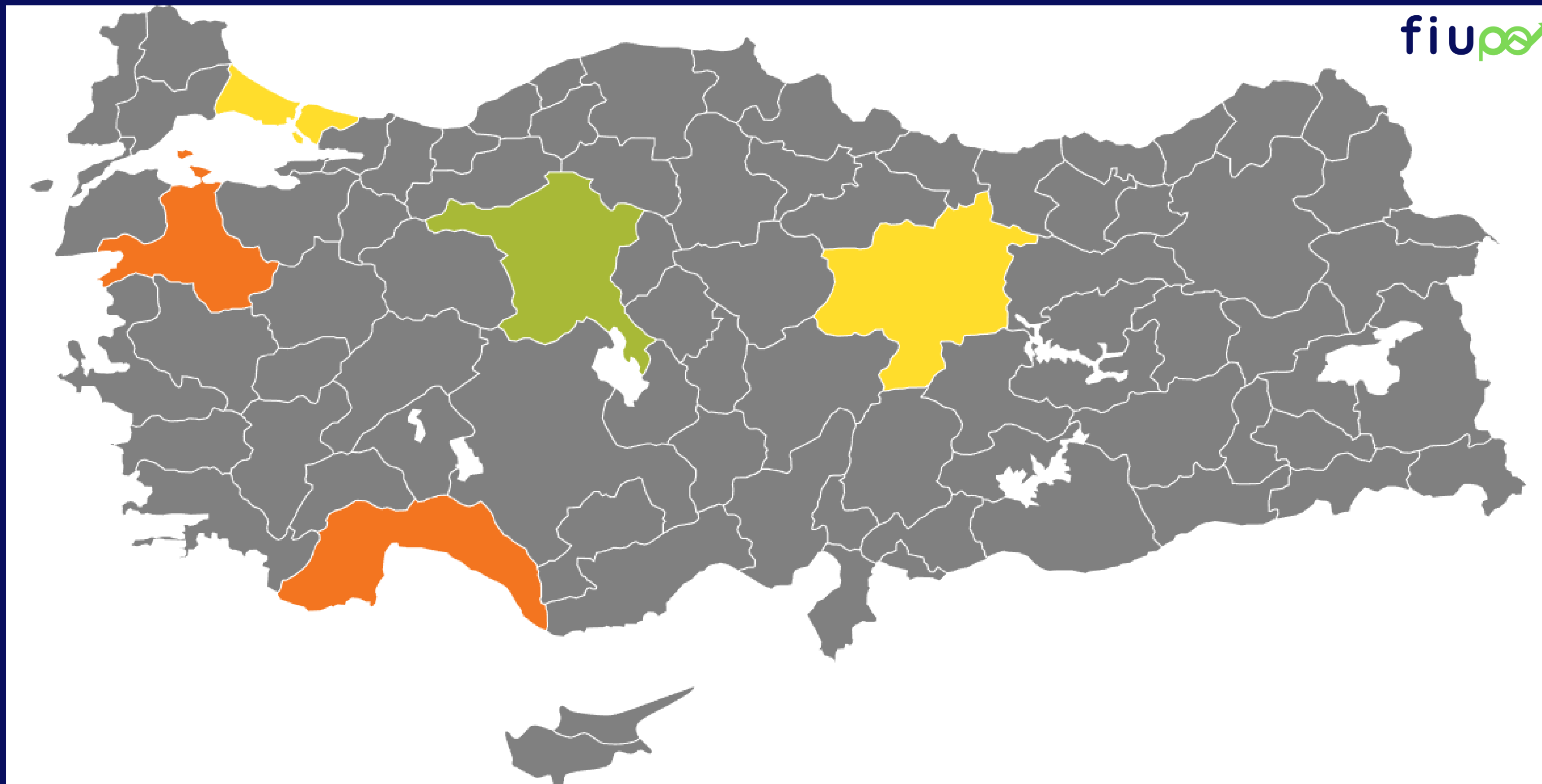
10

Yatırım Getirisi (ROI)

- Aktif Kârlılığı (ROA)
- Özsermaye Kârlılığı (ROE)
- Toplam Sermaye Kârlılığı
- Yatırım Geri Dönüş Süresi

Toplam





— FCO —

FİNANSAL SAĞLIKLI İŞLETMELERİN YOL HARİTASI



SİSTEMLESMEDEN KURUMSALLAŞILMAZ

Kurumsallaşmak bir sonuçtur. O sonuca giden yol adı sistemleşmedir.

Sistemleşme nedir?



- İşlerin kişilere değil şülfrege-bağlı hale gelmesidir.
- Her işin yazılı, ölçülebilir ve tekrarlanabilir hale getirilmesidir.
- Kime denk gelirse ona göre yapılır' kültüründen çıkmaktır.

Kurumsallaşma nedir?

Kimsenin varlığına ya da yokluğuna bağı kalmadan şirketin istikrarlı ve sürdürülebilir şekilde işlemesidir.

Yetki ve sorumlulukların net olduğu, rollerin çakışmadığı bir yapı kurulmasıdır.

Vizyonun, kültürün ve değerlerin sistemlerle desteklenerek kuruma yerleşmesidir.

Neden Sistemleşmeden Kurumsallaşılmaz?

Sistemleşme Olmadan	Kurumsallaşma Haval Olur
İşler keyfi yurur	Standart yoktur,
Bilgi kişilerde saklıdır	Yeni gelenler adapte olamaz
Roller net değildir	İç çatışmalar artar
Denetlenemez süreçler vardır	Hesap sorulamaz, güven erir



İŞLETME TAHAKKUK ESASLI BÜYÜR FAKAT NAKİT ESASLI YÜRÜR

TAHAKKUK ESASI

İşlemin var oluşu ortaya çıkışı aslında kazanılması demek değildir



NAKİT ESASI

Şirketler faaliyetlerini devam ettirmek için parasal akışın da sağlanması gerekir



KARAR ALMA KARAR VERME

Karşılaştırılabilir, yönetilebilir veriler gerekir

Rastlantısal kararlar alınmamalıdır



Sahadan veri alma deneyimi IoT'nin temellerini atmıştı.

Şimdi İnsandan veri alma zamanı



İnsandan veri almanın önemi ve kullanım alanları



MANŞETLER

1. “Artan ihtiyaçlar yeni uzmanlık alanlarının habercisidir.”

2. “Sistemleşme olmadan kurumsallaşmak mümkün olmaz.”

3. “Nakit yaratma potansiyeli azaldığında ya da potansiyelin üzerinde nakit çıkışı oluştuğunda teklike yakındır.”

4. “Kararlar artık ölçülebilir, yönetilebilir ve karşılaştırılabilir verilerle alınmalıdır.

Ölçümleyebildiğimiz şeyi yönetebiliriz.”

5. “Herşeyin vaktinde yapılana makbuldür. Vakit, nakittir.”



İşletmenin gelir ve gider kaynaklarını ve yönetim şekillerini inceler. Etkin yönetim, işletmenin finansal istikrarını ve uzun vadeli başarısını doğrudan etkiler.



Gelire göre elde edilen kârı ve bu kârın optimizasyonunu inceler. İşletmenin finansal başarısını ve rekabetçi pozisyonunu değerlendirmede kritik bir rol oynar.



İşletmenin nakit yönetimi ve likidite ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı ile ilgilidir. Operasyonların sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir.

Yatırımların seçimi, finanse edilmesi ve potansiyel getirilerinin değerlendirilmesi ile ilgilenir. Uzun vadeli büyümeyi ve inovasyonu destekler.

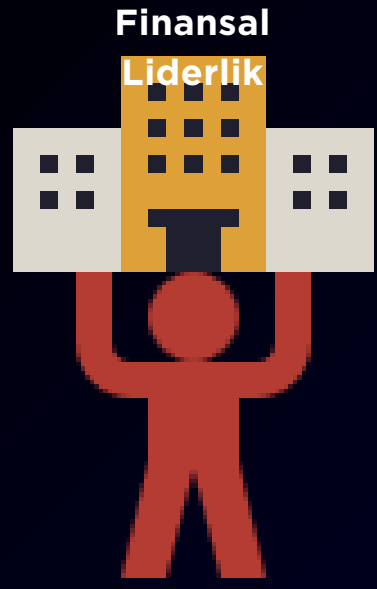


Borç ve kredi yükümlülüklerinin yönetimini ve finansal performansa etkilerini inceler. Etkili yönetim, finansal sağlığı korur ve kaynaklara erişimi kolaylaştırır.



Finansal verilerin toplanması, analiz edilmesi ve paydaşlara sunulması süreçlerini içerir. Şeffaf ve doğru raporlama, bilinçli kararlar alınmasını sağlar.





Bir işletmenin uzun dönemli finansal hedefleriyle uyumlu hareket etmesi, o işletmenin gelecekteki başarısının temelidir. Doğru finansal strateji, sermayenin en etkili şekilde kullanılmasını sağlar, yatırım getirisini maksimize eder ve kaynakların israfını önler.

Piyasa Riski



İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki değişiklikler, gelirler üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Piyasa dinamiklerinin sürekli olarak takip edilmesi ve bu değişikliklere hızla uyum sağlanması, işletmenin pazardaki konumunu koruması ve finansal istikrarını sürdürmesi için elzemdir.

Finansal Strateji



İşletmelerin sürdürülebilir bir mali başarıya ulaşmasında finansal liderlik kritik bir role sahiptir. Mali karar süreçlerinin etkinliği ve kaynakların doğru bir şekilde yönlendirilmesi, şirketin rekabetçi avantaj kazanmasına ve finansal krizlere daha dayanıklı hale gelmesine olanak tanır.

Günlük operasyonlardan kaynaklanan riskler, işletmenin kısa vadeli finansal performansını ve nakit akışını doğrudan etkileyebilir. Bu risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi, işletmenin finansal sağlığının korunmasında ve operasyonel verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynar.

Faaliyet Riski



Finansal Risk Yönetimi



Potansiyel finansal tehlikelerin önceden tespiti ve bu risklere karşı proaktif önlemlerin alınması, işletmenin mali stabilitetesini koruma konusunda hayati öneme sahiptir. Etkili bir finansal risk yönetimi, beklenmedik mali şoklara karşı direnç oluşturarak firmanın devamlılığını garantiler.

Mali tabloların getirebileceği riskler, işletmenin uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini tehdit edebilir. Varlık ve yükümlülükler arasındaki dengenin korunması, şirketin mali dayanıklılığını artırır ve yatırımcı güvenini pekiştirir.

Bilanço Riski





Şirketin giderleri, iş planlarını da dikkate alarak yönetiliyor mu?

Şirketin gelirleri dengeli dağılıyor mu?

Şirketin giderleri dengeli dağılıyor mu?

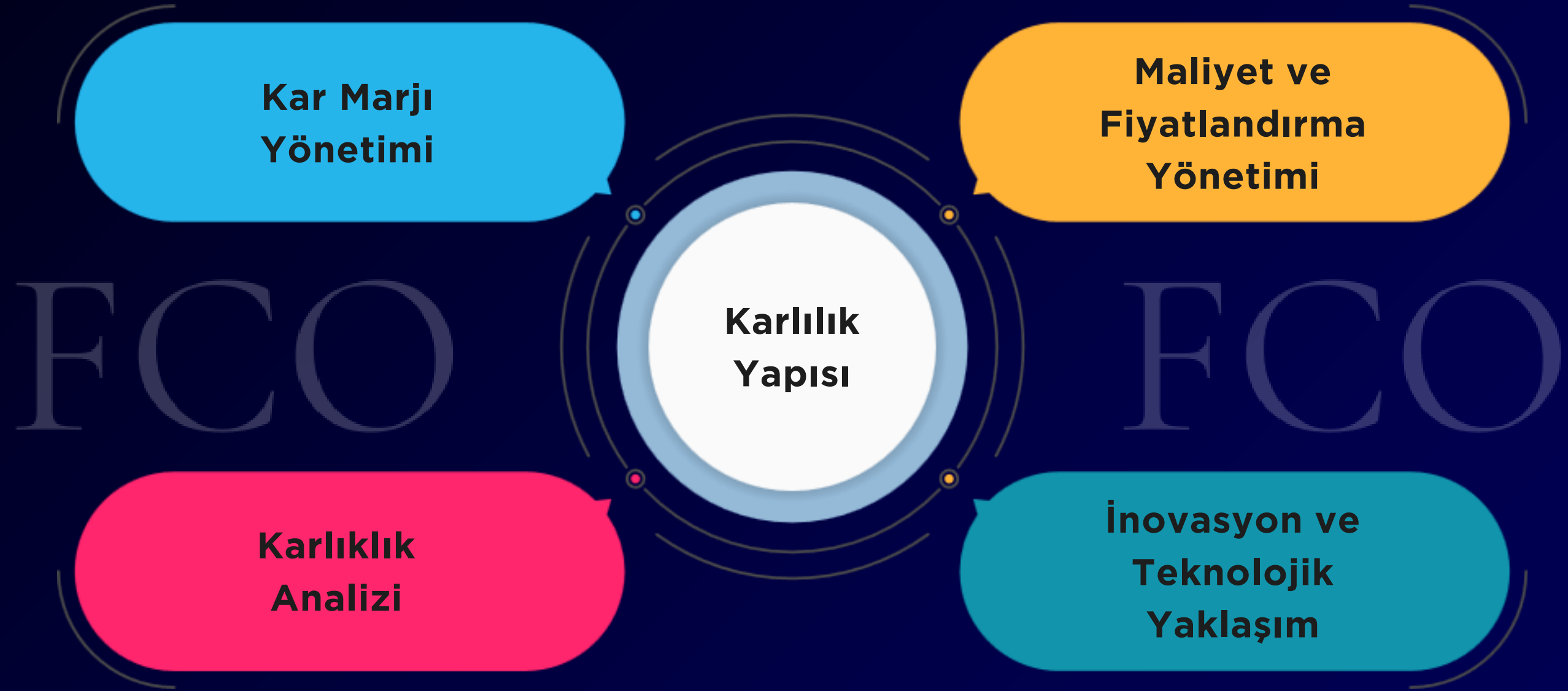
Oranlamalar yapılıyor mu? ve kontrol ediliyor mu?

Raporlamalarda teknolojik düzeyin durumu nedir?

Tasarruf tedbirleri daha evvel alınabiliyor mu?

Geliri etkileyen stratejik kararlar zamanında değerlendirmeye alınıyor mu?

Ana gelir kalemlerinde olabilecek dalgalanmalara hazırlıklı mı?



Şirketin kâr marjı sektördeki rekabetçi duruma uygun mu?

Kâr marjı konusu yeterince dikkate alınıyor mu?

Fiyatların belirlenmesinde müşteri yaklaşımları dikkate alınıyor mu?

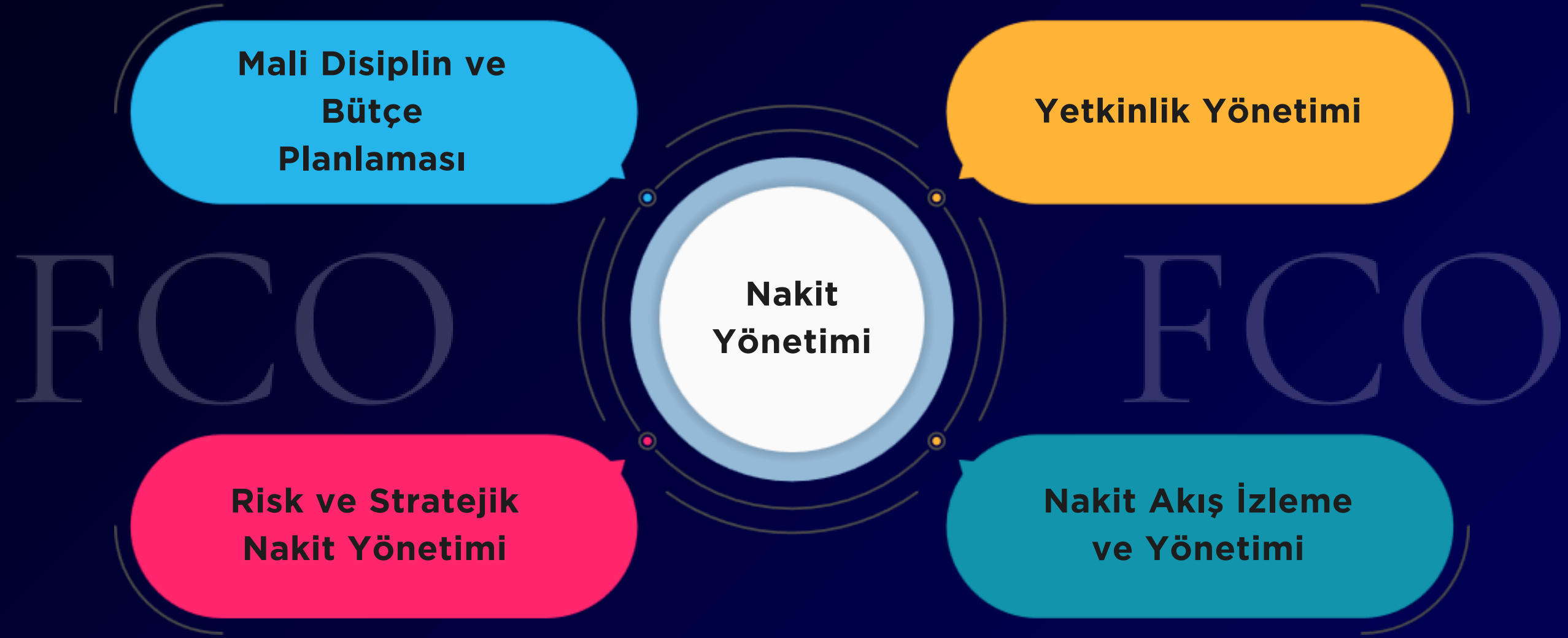
Karlılığa etki eden ürünlerin analizleri yeterince yapılıyor mu?

Karlılığı düşük ürünlerle ilgili ne tür kararlar alınıyor?

Ürünlerin ya da hizmetlerin fiyat performans ilişkisi kapsamında çalışmalar yapılıyor mu?

Şirketin yüksek teknoloji ile ürün üretme kapasitesi nedir?

Şirketin karlılık üzerine somut raporları var mı?



Nakit akışlarının izlenebilirlik durumu nedir?

Harcamalara yönelik net bir gider onay prosedürü var mı?

Borçlarını günü geldiğinde ödeyecek yeterli nakit gücünü oluşturabiliyor mu?

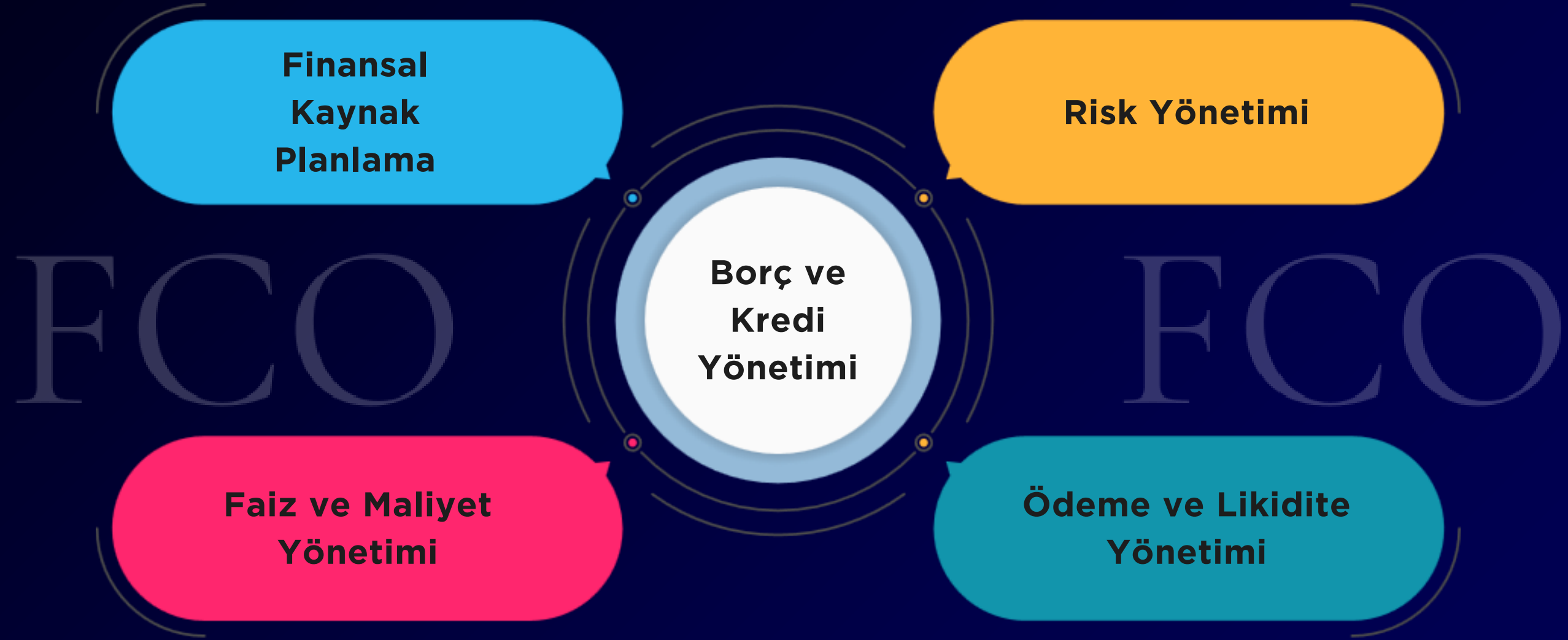
Şirketin Tahsilat politikası işlevsel mi? Tahsilatlar zamanında yapılabilir mi?

Şirketin nakitlerini yönetecek stratejik bir lideri veya yetkin bir personeli var mı?

Nakit bulundurmaya yönelik sınırlamalar var mı?

Nakit yönetiminde yedekleme yapılıyor mu?

Elinde bulundurduğu nakdi döviz ihtiyaçlarına göre optimal noktada değerlendirebiliyor mu?



FCO

Borçlanma yoluyla finansal hedeflere ulaşmak mümkün oluyor mu?

Borç veya kredi alırken faiz ve diğer maliyet unsurları ne derece etkili oluyor?

Borçlanma oranı yüksek olduğunda hayır diyebilme gücü bulunuyor mu?

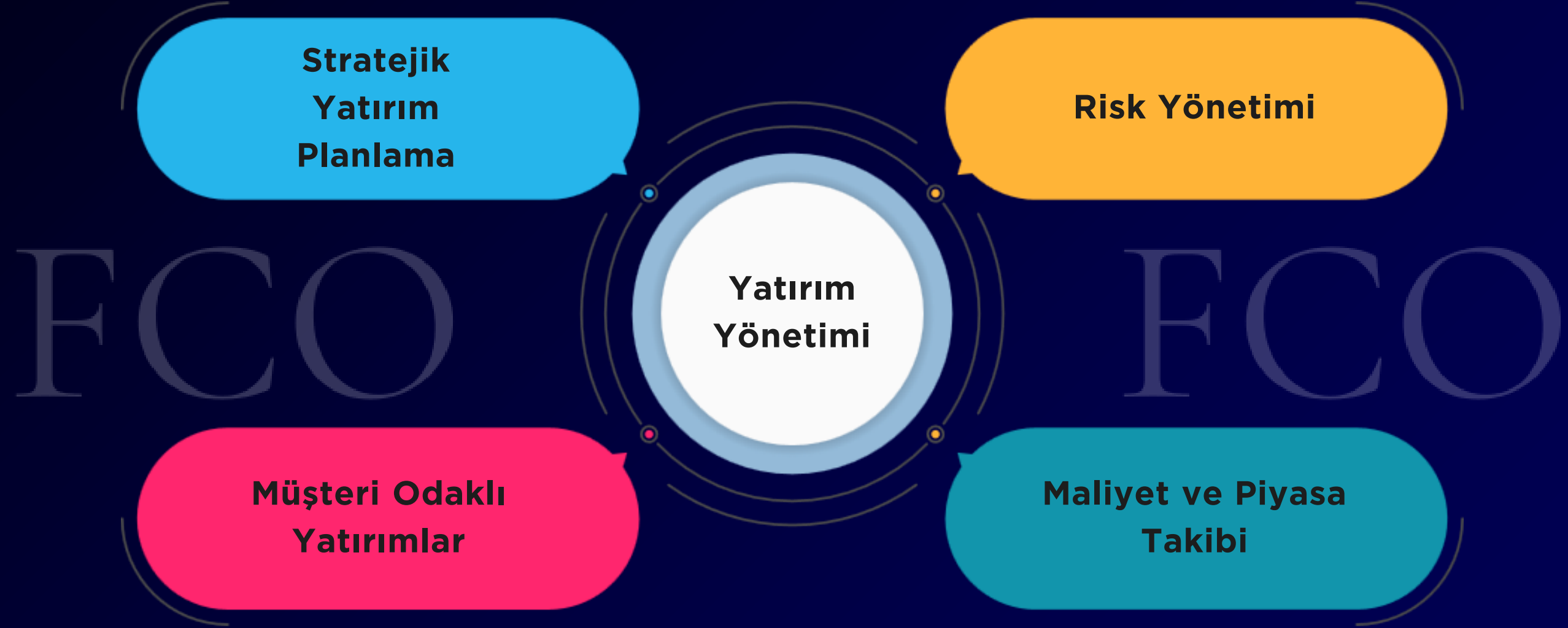
Şirket yatırımlarını yabancı kaynak yoluyla mı finanse ediyor yoksa öz sermayeden mi karşılıyor?

Banka yoluyla borçlanma ne amaçla yapılmaktadır?

Borçlanma vadesinde şirket tedarikçilerini ikna edebilmekte midir?

Şirket borçlarını gününde ödeyebilme yetisinde midir?

Kaynak çeşitliliğine yönelik alternatif planlar oluşturulmakta mıdır?



Yatırım yaparken öncelikli beklentiler nelerdir?

Yatırım öncesi fizibilite ve diğer araştırmalar yapılmakta mıdır?

Yatırım yapılacak konu üzerine sağlanan teşvik ve destekler kontrol edilmekte midir?

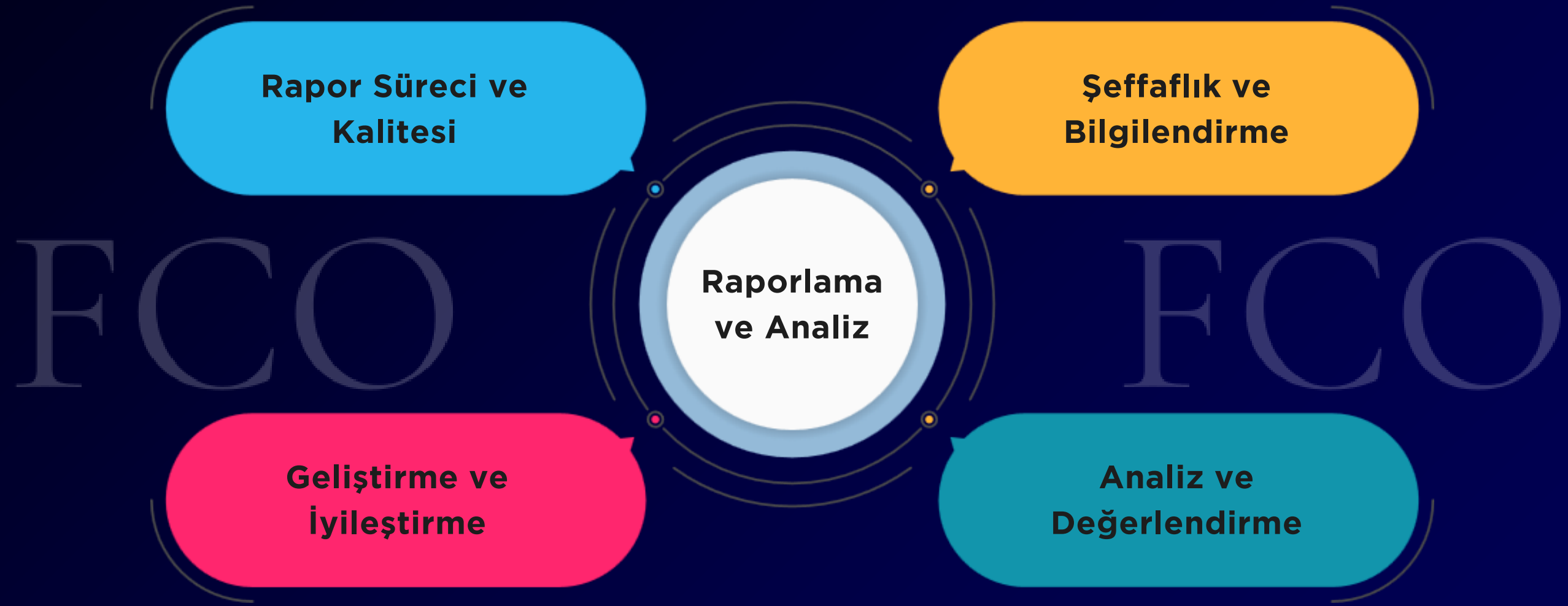
Yatırım yapılacak konuya ilişkin maliyetleri düşürecek teknolojik çözümler araştırılmakta mıdır?

Yatırım yaparken ilgili piyasa takip edilmekte midir?

Sektör durumu, rakip durumu, yatırım yapılacak konuya ilişkin diğer detaylar kontrol ediliyor mu?

Yatırımın geri dönüş süresi nedir?

Yatırımdan beklenen getiri veya faydalar nelerdir?



Raporlar gerçek midir?

Yeterince açık mı?

Karşılaştırılabilir mi?

Raporları sağlayacak yeterli insan kaynağı var mı?

Paydaşlar üzerinde şeffaf iletişim sağlanabiliyor mu?

Doğru kararlar aldırarak nitelikte mi?

Raporun hazırlanmasında teknolojinin etkisi yüksek mi?

Baz değerlerimiz belirginleşti mi?

TEŞEKKÜRLER

ismail.kahraman@fcokurumsal.com

LinkedIn: İ-Kahraman

FCO

Kârlı İşletmenin Formülü

$$\begin{array}{c}
 \text{Dimm birim maliyeti} \\
 \text{Güç birim maliyeti} \\
 \text{günlük} \\
 \text{enflasyon oranı} \times \text{Gün} \\
 \text{günlük} \\
 \text{faiz oranı} \times \text{Gün} \\
 \text{Direkt işçilik giderleri} \\
 \text{birim maliyeti} \\
 \text{Faaliyet gider payı}
 \end{array}$$

$$\underbrace{(C1 + C3) \times (1+e) \times (1+f)} + C2 + C4$$

$$\begin{array}{c}
 \text{EBITDA marjı} \\
 \text{iskonto oranı} \\
 \text{ENFLASYON} \\
 \text{VA- VS} \\
 \text{alış vade (gün)} \\
 \text{satış vade (gün)} \\
 \text{FAİZ ORANI}
 \end{array}$$

$$(1-m) \times (1-d) \times \frac{va-vg}{5} \times (1+F) \times \frac{va-vg}{5}$$