



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 06

Finansal Yönetim

Kâr eden şirketler neden batır? Yönetici olmak için muhasebeci olmanız gerekmiyor — ama rakamları okuyabilmeniz gerekiyor.

İçindekiler

Bu kitap muhasebe öğretmiyor. Bir yöneticinin karar verebilmek için bilmesi gereken asgari finansal okuryazarlığı anlatıyor: kâr ile nakdin farkı, maliyetin gerçeği, hangi rakama ne zaman bakılacağı.

1 Kâr ile nakit aynı şey değil

2 Maliyeti gerçekten biliyor musunuz?

3 Fiyatlandırma

4 Mali tabloları okumak

5 Bütçe

+ Finansal sağlık kontrol listesi

Finansal Yönetim · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabılır. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Kâr ile nakit aynı şey değil

Şirketlerin çoğu zarar ettiği için değil, nakdi bittiği için batır. Bu iki cümle arasındaki fark, bu kitabın en önemli bilgisidir.

Kâr bir hesaplamaadır: satıştan maliyeti çıkarırsınız. Nakit ise bir gerçekliktir: kasada ve bankada ne varsa odur. Bir satış yaptığınızda kâr o an oluşur; para ise altmış, doksan, bazen yüz seksen gün sonra gelir. Aradaki sürede maaş, kira ve tedarikçi ödemesi nakit ister.

Bir firma ayda 100 birim satıyor, 20 birim kâr ediyor. Tablo mükemmel görünüyor.

Müşteriler 90 günde ödüyor. Tedarikçiler 30 günde ödeme istiyor.

Firma her ay kâr ediyor ama üç aylık bir nakit açığı taşıyor. Büyüdükçe açık da büyüyor.

Sonuç: kârlı firma, büyürken batır.

EN TEHLİKELİ DÖNEM

Bir şirketin en çok nakit sıkıntısı çektiği dönem, kriz dönemi değil hızlı büyüme dönemidir. Satış arttıkça alacak artar, stok artar, personel artar — hepsi nakit ister ve tahsilat arkadan gelir. “İşler çok iyi ama para yok” cümlesi tam olarak budur.

Üç soruyla nakit sağlığı

1. Müşterimden ortalama kaç günde tahsil ediyorum?
2. Tedarikçime ortalama kaç günde ödüyorum?
3. Stokum ortalama kaç gün rafta duruyor?

Birinci ile üçüncünün toplamından ikinciye çıkarın. Çıkan sayı, işletmenizin kaç günlük nakdi finanse etmek zorunda olduğunu söyler. Bu sayı pozitifse ve büyüyorsanız, büyüdükçe daha çok nakde ihtiyacınız olacak demektir.

Maliyeti gerçekten biliyor musunuz?

Fiyat vermeden önce cevaplanması gereken tek soru budur ve çoğu firma cevabını bilmez.

Bir ürünün maliyeti sorulduğunda çoğu firma malzeme ve işçiliği söyler. Bu, doğrudan maliyettir ve genellikle toplam maliyetin yarısı bile değildir. Kira, enerji, yönetim gideri, amortisman, satış gideri — bunların hepsi de o ürünün üzerinden karşılanmak zorundadır.

İki tür gider

DOĞRUDAN GİDER

- Hangi ürüne ait olduğu bellidir
- Malzeme, ürüne özel işçilik
- Ölçmesi kolaydır
- Üretim durursa sıfırlanır

DOLAYLI GİDER

- Tüm ürünler için ortak yapılır
- Kira, enerji, yönetim, amortisman
- Dağıtılması gerekir — asıl mesele budur
- Üretim dursa da devam eder

Dolaylı giderleri ürünlere nasıl dağıttığınız, hangi ürünün kârlı göründüğünü doğrudan belirler. Yanlış dağıtım, zarar eden ürünü kârlı, kârlı ürünü zararlı gösterir — ve firma yanlış ürüne yatırım yapar.

YAYGIN HATA

Dolaylı giderleri ciroya oranla dağıtmak en kolay yöntemdir ve en yanıltıcı olanıdır. Çok satan ama az emek isteyen bir ürün, gerçekte kullanmadığı gideri üstlenir. Doğru dağıtım, giderin gerçekten neyle birlikte arttığına bakar: makine saati, işçilik saati, sipariş adedi.

Kapasite meselesi

Bir fabrika kapasitesinin yarısıyla çalışıyorsa, ürün başına düşen sabit gider iki katına çıkar. Yani aynı ürünün maliyeti, hiçbir şey değişmeden, yalnızca az ürettiğiniz için artar. Bu yüzden “maliyetimiz şu kadar” cümlesi eksiktir; “şu kapasitede maliyetimiz şu kadar” demek gerekir.

Başabaş noktası

Sabit giderlerinizi, birim başına katkı payına (satış fiyatı eksi değişken maliyet) bölerseniz, zarar etmemek için kaç adet satmanız gerektiğini bulursunuz. Bu tek rakam, çoğu fiyat ve kapasite kararını kendiliğinden çözer.

BUNU BİR KEZ HESAPLAYIN

Başabaş noktasını bilmeyen bir işletme, ay ortasında kâr edip etmediğini bilemez; ay sonunu bekler. Bilen işletme, satış rakamına bakıp o an durumunu görür.

Fiyatlandırma

Maliyetin üzerine yüzde eklemek fiyatlandırma değil, bir alışkanlıktır.

En yaygın yöntem maliyet artı kârdır: maliyeti bul, üzerine yüzde ekle. Basittir ve iki büyük sorunu vardır. Birincisi, maliyeti yanlış hesaplıyorsanız fiyat da yanlış olur. İkincisi, müşterinin o ürüne verdiği değerle hiç ilgilenmez — bazen çok ucuz, bazen çok pahalı kalırsınız.

Üç fiyatlandırma yaklaşımı

YAKLAŞIM	NEYE BAKAR	NE ZAMAN UYGUN
Maliyet artı	Kendi maliyetinize	Standart, karşılaştırılabilir ürünlerde; ihale işlerinde
Rekabete göre	Rakip fiyatlarına	Farklılaşmanın az olduğu, şeffaf pazarlarda
Değere göre	Müşterinin kazandığına	Çözüm sattığınızda; müşterinin tasarrufu ölçülebiliyorsa

Üçüncüsü en kârlı olanıdır ve en az kullanılandır — çünkü müşterinin ne kazandığını hesaplamak zahmet ister. Ama bir makine müşteriye yılda yüz birim tasarruf sağlıyorsa, o makinenin fiyatı sizin maliyetinizle değil, o yüz birimle ilişkilidir.

İndirimin gerçek maliyeti

Yüzde on indirim, yüzde on kâr kaybı değildir. Kâr marjınız yüzde yirmiyse, yüzde on indirim kârınızın yarısını götürür. Aynı kârı korumak için satışı yüzde yüz artırmanız gerekir — ki bu neredeyse hiçbir zaman olmaz.

KÂR MARJINIZ	%5 İNDİRİM İÇİN GEREKEN EK SATIŞ	%10 İNDİRİM İÇİN
%20	%33	%100
%30	%20	%50
%40	%14	%33

SATIŞ EKİBİ İÇİN

İndirim yetkisi verilen her satışçının bu tabloyu görmesi gerekir. “Küçük bir indirimle kapatalım” cümlesinin ne anlama geldiğini bilmeden verilen indirimler, yıl sonunda kârın nereye gittiğini açıklar.

Mali tabloları okumak

Üç tablo vardır ve her biri farklı bir soruya cevap verir. Hangisine ne zaman bakacağınızı bilmek yeterlidir.

TABLO	CEVAPLADIĞI SORU	NE ZAMAN BAKILIR
Gelir tablosu	Bu dönemde kâr ettik mi?	Aylık — performans takibi
Bilanço	Bu anda neyimiz var, neyi borçluyuz?	Dönemsel — sağlık kontrolü
Nakit akış tablosu	Para nereden geldi, nereye gitti?	Haftalık — hayatta kalma

Gelir tablosunda ne aranır

Tek bir dönemin rakamı hiçbir şey söylemez; anlamlı olan eğilimdir. Üç dönemi yan yana koyun ve şuna bakın: ciro artarken brüt kâr marjı ne yapıyor? Ciro artıp marj düşüyorsa, ya maliyetler kontrolden çıkmıştır ya da satış indirimle yapılmaktadır. İkisi de erken fark edilmesi gereken şeylerdir.

Bilançoda ne aranır

- Alacaklar ciroya göre daha hızlı artıyorsa: tahsilat bozuluyor
- Stok ciroya göre daha hızlı artıyorsa: satılamayan mal birikiyor
- Kısa vadeli borç, dönen varlıkları geçiyorsa: nakit sıkışması yakın
- Öz kaynak azalıyorsa: şirket kendi kaynağını yiyor

İki oran yeter

Yüzlerce oran vardır; bir yöneticinin düzenli bakması gereken iki tanedir. Cari oran (dönen varlık / kısa vadeli borç) kısa vadeli ödeme gücünü söyler; 1'in altındaysa dikkat gerekir. Brüt kâr marjı (brüt kâr / ciro) ise işin temel sağlığını söyler ve düşüşü her zaman bir sebebe dayanır.

KARŞILAŞTIRMA OLMADAN RAKAM YOKTUR

Bir oranın “iyi” ya da “kötü” olduğu kendi başına söylenemez. Üç şeyle karşılaştırılmalıdır: kendi geçmişinizle, sektör ortalamasıyla ve bütçenizle. Bu üçü olmadan bakılan rakam, yalnızca bir sayıdır.

Bütçe

Bütçe bir tahmin değil, bir karardır. Tutmayan bütçe kötü değildir; takip edilmeyen bütçe kötüdür.

Bütçenin amacı geleceği doğru tahmin etmek değildir — o mümkün olsaydı zaten bütçeye gerek kalmazdı. Amaç, sapmayı erken görmek ve müdahale edebilmektir. Bu yüzden bütçenin değeri hazırlanmasında değil, aylık karşılaştırılmasında ortaya çıkar.

Sapma analizi

Her ay gerçekleşenle bütçeyi yan yana koyun ve yalnızca büyük sapmalara bakın — küçük sapmalar gürültüdür. Büyük bir sapma gördüğünüzde iki soru sorun: bu tek seferlik mi yoksa devam edecek mi, ve buna karşı ne yapabiliriz? Cevabı olmayan sapma raporu, yalnızca geçmişin kayıdır.

BÜTÇEYİ KİM YAPMALI

Bütçeyi mali işler tek başına hazırlarsa kimse sahiplenmez. Her bölüm kendi bütçesini hazırlamalı, mali işler birleştirmeli ve tutarlılığı denetlemelidir. Sahiplenilmeyen bütçe, ilk sapmada terk edilir.

Nakit bütçesi

Kâr bütçesinin yanında bir de haftalık nakit tahmini tutun: önümüzdeki on üç hafta içinde ne girecek, ne çıkacak. Bu tablo, kriz döneminde şirketin en değerli belgesidir — çünkü sıkışmayı olmadan haftalar önce gösterir ve önlem alacak zaman bırakır.

Yatırım kararı

Bir yatırımı değerlendirirken tek soru yeterlidir: bu para kaç ayda kendini geri öder? Basit geri ödeme süresi kusursuz bir yöntem değildir ama küçük ve orta ölçekli işletmelerde en anlaşılır olanıdır. Kendini iki yılda geri ödemeyen bir yatırıma girerken, o parayı o süre boyunca başka hiçbir yerde kullanamayacağınızı hesaba katın.

Son olarak

Finansal okuryazarlık, muhasebeci olmak değildir. Bir yöneticinin ihtiyacı olan şey şudur: kâr ile nakdin farkını bilmek, kendi maliyetini gerçekten bilmek, indirimin ne kadara mal olduğunu bilmek ve üç tabloda neye bakacağını bilmek. Bu dördü, alınan kararların büyük çoğunluğunu doğru tarafa çeker.

Finansal sağlık kontrol listesi

Bu listeyi kendi işletmeniz iin doldurun. İşaretleyemediğiniz her madde, cevabını bilmediğiniz bir soru demektir — ve o soruların cevabı genellikle bir hafta iinde bulunabilir.

-
- ☐ Müřterilerimden ortalama kaç günde tahsil ettięimi biliyorum.
-
- ☐ Tedarikilerime ortalama kaç günde ödedięimi biliyorum.
-
- ☐ Stokumun ortalama kaç gün bekledięini biliyorum.
-
- ☐ Ka günlük nakit finanse etmek zorunda olduęumu hesapladım.
-
- ☐ Ürünlerimin doğrudan maliyetini biliyorum.
-
- ☐ Dolaylı giderlerimi ürünlere hangi ölçüye göre dağıttığımı biliyorum.
-
- ☐ Hangi ürünümün gerçekten kârlı olduğunu biliyorum.
-
- ☐ Başabaş noktamı hesapladım.
-
- ☐ Satış ekibim, verdiği indirimin kâra etkisini biliyor.
-
- ☐ Son üç dönemin brüt kâr marjını yan yana gördüm.
-
- ☐ Alacaklarımın ciroya göre nasıl değiştiğini takip ediyorum.
-
- ☐ Cari oranımı biliyorum.
-
- ☐ Bu yıl iin bir bütem var ve aylık olarak karşılaştırıyorum.
-
- ☐ Önümüzdeki on üç haftalık nakit tahminim var.
-

☐ Yatırım kararlarımda geri ödeme süresini hesaplıyorum.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: [Canlı Oturumlar](#) (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)