

TRENDS UPDATE

İç Basın ve Trend Özeti
Pazartesi, Salı, Perşembe ve Cuma
Günleri Yayınlanır

2027 yılının kazanacak şirketleri: Nakit akışını yönetenler.

Kaynak: Şevket SAYILGAN / Ekonomist @dunya.com

2027'ye giderken şirketleri birbirinden ayıracak temel kriter ciro büyüklüğü değil; kasaya giren gerçek para olacak. Yeni dönemin kazananları daha çok satanlar değil, sattığını nakde çevirebilenler olacak.

Ciro büyüyor olabilir, fakat üretim aynı hızla büyümüyor. Fiyatlar yükseliyor, finansman pahalı kalıyor ve sermaye giderek daha değerli hale geliyor. Ciro büyümesi, artık şirketin büyüdüğü anlamına gelmiyor.

%20-25 seviyesindeki nominal ciro artışları ilk bakışta etkileyici görünse bile, fiyat etkisinden arındırıldığında aynı başarıyı göstermeyebilir.

Sanayi üretiminin yıllık %1,4 düşerken toplam cironun %25,8 artması bu nedenle önemli bir uyarıdır.

Türkiye artık şirketlerin “ciro yanılması” ile karşı karşıya olduğu bir döneme giriyor. Bir şirket satışlarını 1 milyar TL’den 1,25 milyar TL’ye çıkarabilir. Yönetim kurulu toplantısında yüzde 25 büyümeden söz edilebilir. Ancak stoklar yüzde 40, alacaklar yüzde 35, finansal borçlar yüzde 50 büyümüşse o şirket gerçekte büyümüş müdür? Cevap nettir: Hayır. Şirket bilançosunu büyüt müştür; değerini değil.

TCMB, TL ticari kredi faizlerinin ortalama %48,9 seviyesinde bulunduğunu açıkladı. Yüzde 49’a yaklaşan finansman maliyetinin olduğu bir ekonomide şirket yönetiminin birinci önceliğinin artık ciro değil, işletme sermayesi olması gerekir.

Basit bir örnek düşünelim: Yıllık 1 milyar TL satış yapan ve 800 milyon TL satış maliyeti bulunan bir şirket, müşteri tahsilat süresini 15 gün kısaltırsa yaklaşık 41 milyon TL nakit serbestleştirebilir. Stokta kalma süresini 20 gün azaltırsa yaklaşık 44 milyon TL, tedarikçi ödeme süresini 10 gün uzatabilirse yaklaşık 22 milyon TL daha işletme sermayesi yaratabilir. Toplam potansiyel: Yaklaşık 107 milyon TL.

Bu tutarın banka kredisi yerine kullanılması halinde, bugün yaklaşık %49 seviyesindeki ticari kredi maliyeti üzerinden teorik yıllık finansman etkisi 50 milyon TL’nin

üzerine çıkabilir. İşte 2027 şirket yönetiminin matematiği budur.

Bazen satışları yüzde 10 artırmaktan daha değerli olan şey, stokları 20 gün azaltmaktır.

Fabrikanın doluluğu da alarm veriyor. TCMB'nin Temmuz 2026 verisine göre imalat sanayi kapasite kullanım oranı mevsimsellikten arındırılmış olarak bir ay önce %74,3 iken şimdi %73,8 oldu. Şirketlerin önündeki sorun ar-tık yalnızca finansman maliyeti değildir. Aynı zamanda kapasitenin ne kadar verimli kullanıldığı, hangi ürünün gerçekten para kazandırdığı ve sermayenin hangi müşteriye bağlandığıdır.

Bu nedenle 2027'de yönetim kuruluna yalnızca gelir tablosunu değil, nakit dönüşüm döngüsünü götürmesi gerekiyor.

- Alacak günü: müşteriden kaç günde para topluyoruz?
- Stok günü: stok kaç gün depoda bekliyor?
- Ticari borç günü: tedarikçiye kaç günde ödeme yapıyoruz?

Bu üç göstergenin bileşkesi şirketin bankaya ne ölçüde bağımlı olduğunu belirliyor.

Yapay zekâ meselesi teknoloji değil, nakit meselesidir. Doğru soru “Şirketimiz yapay zekâ kullanıyor mu?” değildir. Doğru soru şudur: Yapay zekâ EBITDA’yı ve nakit akışını kaç TL artırıyor?

Satış tahminindeki hata oranını düşürmeyen, stokları azaltmayan, satın alma fiyatlarını optimize etmeyen, tahsilat riskini önceden göstermeyen veya çalışan başına verimliliği yükseltmeyen AI yatırımı finansal açıdan teknoloji vitrini olmaktan öteye gitmez.

2027’nin kazanan şirketi yapay zekâyı sunumlarında en çok kullanan değil; stok devir hızına, brüt kârına ve nakit akışına dönüştüren şirket olacak.

Fiyatlama gücü yeni rekabet avantajıdır: Enflasyonun %31,75 olduğu bir ekonomide maliyet artışını müş-teriye aktarabilmek de kritik hale geliyor. Ancak fiyat artırmakla fiyatlama gücü aynı şey değildir. Gerçek fiyatlama gücü; fiyat yükseltirken müşteri kaybetmemek, ürün karmasını yüksek marjlı ürünlere çevirmek ve brüt kâr marjını koruyabilmektir. 2027’de düşük marjla yüksek ciro yapan şirketlerden çok, yüksek katma değerle kontrollü büyüyen şirketler avantajlı olacaktır.

2027'nin formülü: Yeni dönemin şirketini beş rakam tanımlayacak: Serbest nakit akışı, net borç/ FAVÖK, nakit dönüşüm süresi, brüt kâr marjı ve sermaye getirisi.

Ciro artık altıncı sıraya düşebilir.

Çünkü önümüzdeki dönemde şirketlerin kaderini “ne kadar sattıkları” değil, satıştan ne kadar para bıraktıkları belirleyecek.

Sanayi üretiminin yıllık %1,4 gerilediği, imalat kapasite kullanımının %74'ün altına indiği, politika faizinin %37 ve ticari kredi maliyetlerinin yaklaşık %49 olduğu bir ekonomide yönetim anlayışının değişmemesi mümkün değil.

2027'nin kazanan şirketleri bugünden belli olmaya başladı.

Kasasında yüksek borç taşıyanlar değil; borca ihtiyaç duymadan nakit üretebilenler.

Depolarını büyütenler değil; stoklarını hızla çevirebilenler.

Her müşteriye satış yapanlar değil; kârlı müşteriye doğru fi-yatla satış yapanlar.

Yapay zekâya para harcayanlar değil; yapay zekâdan para ka-zananlar.

Ve belki de yeni dönemin en önemli yönetim cümlesi şu ola-cak:

Ciro egoyu, kâr muhasebeyi, nakit ise şirketi yönetir.

Son sözler: “İnsan ancak sus-tuklarını duyan biriyle bir hayat sürdürülebilir” Osho

“Dürüstlük doğru olanı yap-maktır, Kimse bizi izlemiyor olsa bile” Jim Stovall.



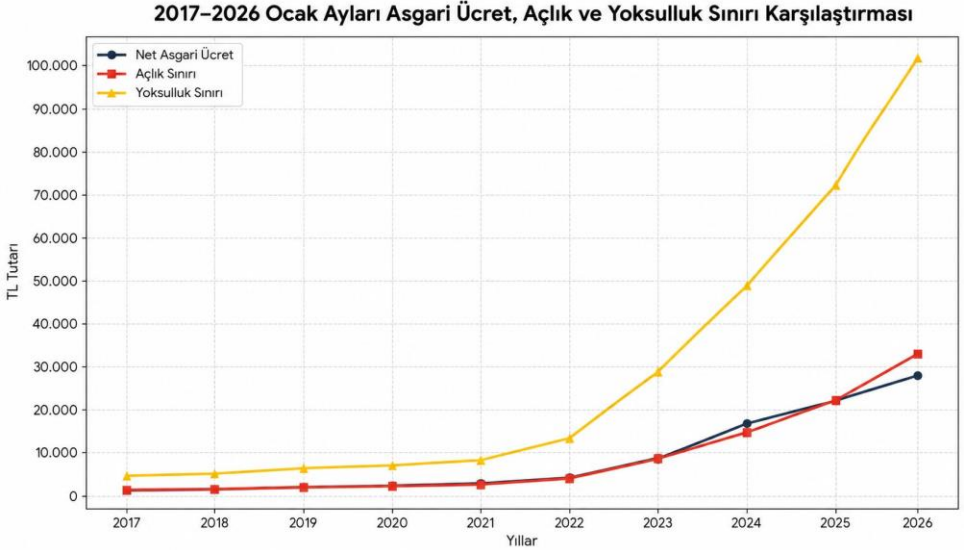
Maaş Artıyor, Hayat Daha Hızlı Pahalaniyor.

Kaynak: Aykut Korkutata @KorkutataAykut

Aşağıdaki grafik, Türkiye’de milyonlarca çalışanın yıllardır yaşadığı ekonomik gerçeği tek karede anlatıyor: Asgari ücret artıyor ama insanın geçim derdi daha da

büyüyor. 2026’da yoksulluk sınırı 100 bin TL’yi aşarken asgari ücret bunun üçte birine bile ulaşamıyor.

Burada artık mesele “asgari ücret ne kadar arttı?” sorusu değildir. Asıl soru şudur: Alım gücüm bu durumdan nasıl etkilendi? Ücret artışlarına rağmen, eğer aynı dönemde kira, gıda, ulaşım ve diğer temel giderler çok daha hızlı yükseliyorsa, çalışan açısından gerçeği değiştirmiyor.



Teminata verilen peynir krizi.

Kaynak: İtalya kaynaklı çeşitli basın haberlerinin özetidir.

İtalya'da 4.7 milyar dolarlık bir peynir ekonomisi var. Başta parmesan peyniri olmak üzere milyarlık peynir stoğu da var. İşin ilginç bu peynir stokları bankalara kredilere karşı teminat olarak verilmiş durumda. Ancak aşırı sıcaklar ve iklim değişiklikleri bu depoları tehdit etmeye başlayınca bankaların da teminatları sıkıntıya girmeye başladı.



Pahalı güneş gözlüğü.

Kaynak: Alphan Manas

@alphanmanas

Özellikle kadınlar pahalı güneş gözlükleri almaya bayılırlar. Fiyat arttıkça kalite de artar zannederler. Ama bilmezler ki pahalı tüm markaların isim hakkının tek bir firmanın, Luxottica'nın tekelinde olduğunu.

O pahalı gözlüklerin hepsi tek bir fabrikada yapılır. Tasarımı tek bir firmadan çıkar. Tom Ford falan kendi gözlüğünün tasarımını yapmaz. Luxottica'nın gösterdiği tasarımlardan seçimler yapar.

Marka taklidi olarak satılan güneş gözlükleri de Türkiye'deki aç gözlü gözlükçüler tarafından daha fahiş kâr marjı ile satılanlardır.

Luxottica'nın kurucusu Leonardo Del Vecchio'nun dehası gözlük üretmekten çok, gözlüğün bütün değer zincirini kontrol etmekte. 1961'de küçük bir komponent üreticisi olarak başladığı Luxottica'yı önce komple çerçeve üreticisine, sonra Ray-Ban, Oakley, Persol gibi markaların sahibine dönüştürdü.

Armani gibi moda evleriyle lisans anlaşmaları yaptı ve ardından LensCrafters, Sunglass Hut gibi perakende kanallarını satın aldı. Son büyük hamlesi, dünyanın en güçlü optik lens şirketlerinden Essilor ile birleşmekti. Böylece model kabaca hammadde/komponent'den mağazaya kadar tüketici zincirinin tümünün aynı grubun kontrol etmesine dayanıyordu. Del Vecchio'nun rekabet avantajı yalnızca ölçek değil, dikey entegrasyon & marka gücü & dağıtım kontrolüydü.

Çin'in buna verdiği cevap ise tek bir dev şirket yaratmaktan ziyade, bir şehri dev bir endüstriyel kümeye dönüştürmek oldu: Jiangsu eyaletindeki, nüfusu bir milyonun altında olan Danyang. Burada 1.600'den fazla gözlük ve yan sanayi şirketi ile 50.000'den fazla çalışan aynı ekosistemde toplandı; hammadde, kalıp, makine, çerçeve, lens, kaplama, test, ticaret ve lojistik aynı coğrafyada kümelendi. Danyang yılda 400 milyon

çiftin üzerinde reçeteli gözlük lensi ve 100 milyon çiftin üzerinde çerçeve üretebiliyor; 2025 verilerinde lens üretimi 800 milyon adet olarak da ifade ediliyor. Yani tek başına bu küçük şehir dünya gözlük lensi üretiminin yaklaşık yarısını gerçekleştiriyor.

Çin Luxottica'nın marka ve kanal hâkimiyetine karşı üretim ölçeği, kümelenme ve maliyet üstünlüğü yaratan alternatif bir model geliştirmiştir.



İşletmeler için yapay zekâ, verimlilik ve yeni rekabet düzeni.

Kaynak: Şevket SAYILGAN / Ekonomist, @dunya.com

Yapay zekâyâ geçiş, yalnızca yeni yazılımlar satın almak değil; şirketin yönetim modelini yeniden tasarlamaktır. Yönetim kurullarının bugün kendilerine sorması gereken temel sorular şunlardır:

1. Strateji ve liderlik

- Şirketin yazılı bir yapay zekâ ve dijital dönüşüm stratejisi var mı?

- Yönetim kurulunda dijital dönüşüm düzenli olarak gündeme geliyor mu?
- CEO'nun performans hedefleri arasında dijital dönüşüm göstergeleri bulunuyor mu?

2. Veri yönetimi

- ERP, CRM, MES, WMS ve finans sistemleri entegre çalışıyor mu?
- Şirketin tek ve güvenilir bir veri kaynağı (Single Source of Truth) oluşturuldu mu?
- Veriler gerçek zamanlı olarak yönetilebiliyor mu?

3. Finans

- 13 haftalık nakit akışı yapay zekâ desteğiyle tahmin ediliyor mu?
- Finansal riskler erken uyarı sistemiyle izleniyor mu?
- Bütçe ve senaryolar dinamik olarak güncellenebiliyor mu?

4. Üretim

- OEE (Toplam Ekipman Etkinliği) gerçek zamanlı takip ediliyor mu?
- Makine arızaları tahmine dayalı bakım sistemleriyle önleniyor mu?

- Fire ve hurda nedenleri yapay zekâ ile analiz ediliyor mu?

5. Satış ve pazarlama

- Talep tahminleri yapay zekâ ile oluşturuluyor mu?
- Müşteri bazlı kârlılık düzenli analiz ediliyor mu?
- Dinamik fiyatlandırma modelleri uygulanıyor mu?

6. Yönetim performansı

- Yönetim kurulu kararları gerçek zamanlı veriyle destekleniyor mu?
- Şirket, dijital dönüşüm yatırımlarının geri dönüşünü (ROI) düzenli olarak ölçüyor mu?

2027'nin kazananları bugünden belli olmaya başladı. Onları rakiplerinden ayıracak unsur, yalnızca daha fazla yatırım yapmak olmayacak. Doğru veriyi yöneten, süreçlerini sadeleştiren, kararlarını hızlandıran ve yapay zekâyı kurumsal kültürün bir parçası hâline getiren şirketler öne çıkacak.

