

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

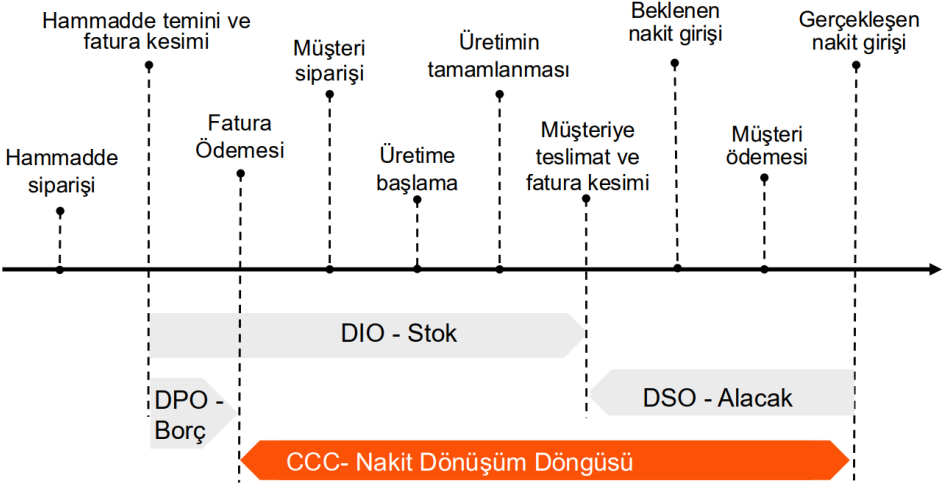
TRENDS UPDATE

08.12.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Cem Aracı, Arzu Şahin, Ece Yavuz (PWC SUMMIT'te Etkin Mali İşler Yönetiminde Güncel Konular, PwC Sunumundan):

1. Ortalama bir mali işler çalışanın toplam vaktinin %65'i veri toplama ve kayıt süreci ile (manuel işler ile) geçiyor.
2. İzleyen ayın 5. iş günü akşamına kadar mali kapanış mümkün.
3. Artık yıllık sabit bütçeden dinamik bütçeye geçildi. Bütçe gerekirse haftalık değişecek.
4. Türkiye'deki Mali İşler Yöneticilerinin rolü, nominal karlılık rakamlarının ötesine geçip şirketin gerçek performansını nakit ve işletme sermayesi üzerinden okuyabilmek. Yani mesele sadece kar yaratmak değil;
 - Nakit yaratma kapasitesini
 - İşletme sermayesi disiplini
 - Sermaye verimliliğini birlikte yönetebilmek

5. Bugün CFO'lar için en kritik soru 'Nasıl fon bulacağım?' değil, 'Bilançomun içinde zaten kilitli duran nakdi nasıl serbest bırakırım?'



PwC | Etkin Mali İşler Yönetiminde Güncel Konular

DPO

11.5 %



2015'ten bu yana
global DPO
günlerindeki artış

Yıllardır en kolay refleks: "Tedarikçi vadelerini uzat, nakdi içerde tut."

Bu strateji:

- Kısa vadede nefes aldırdı,
- Ancak uzun vadede **tedarikçi ilişkilerini zayıflatan, sürdürülemez** bir pratik hâline geldi

Üstüne, **AB ve UK'de ödeme vadelerine ilişkin regülasyonlar sıkılaşıyor;** şirketlerin vade uzatma alanı daralıyor

2025'de bu yana
Avrupada:

Şirketler tedarikte doğal vade uzatımı yapmış yani DPO (Ortalama satın alma vade gün sayısı) %11,5 artmış

DSO

5.7 %



2015'ten bu yana
global DSO
günlerindeki artış

Uzayan tahsil süreleri “**yeni normal**” olarak içselleştirildiğinde, bilançoda büyük bir “**kaçak**” oluşuyor; operasyon iyi giderken bile **nakit üretemeyen şirketler** görüyoruz

Ciro büyüyor ama tahsilat disiplininiz geride kalıyorsa, bilançonuzda sessiz bir **nakit erozyonu** yaşıyorsunuz demektir

Alacakların tahsil süreleri uzamış yani DSO (ortalama satış vade gün sayısı) %5,7 artmış,

Stok devir gün sayıları çok artmış yani DIO (stokta tutma gün sayısı) %22,1 artmış (Ortalama 15 gün uzamış)

DIO

22.1 %



2015'ten bu yana
AB'de DIO
günlerindeki artış

Özellikle orta ölçekli şirketlerde **DIO ~%24 artmış** (15 gün), büyük şirketlerde artış daha sınırlı kalmıştır

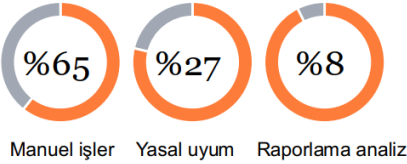
Stoklar, yalnızca **operasyonel sürekliliği** güvence altına alan bir unsur olmaktan çıkmış; etkin yönetilmedikleri takdirde önemli ölçüde işletme sermayesi bağlayan ve bilançoda **değer kaybına** yol açan bir kalem haline gelmektedir

Dünya genelinde 17.000’den fazla şirkette yapılan PwC İşletme Sermayesi Çalışmasına göre; küresel ölçekte 1,84 trilyon € “fazla” işletme sermayesi; daha iyi yönetilse yatırımlara ve büyümeye yönlendirilebilir durumdayken bilançoların içinde kilitli kalıyor

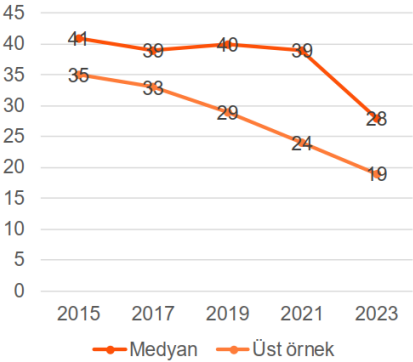
Tekrar eden işlerde Otomasyon/ AI

Vaktimizin büyük bir çoğunluğunu veri toplama ve kayıt süreci alıyor

Peki Stratejik işgücü?

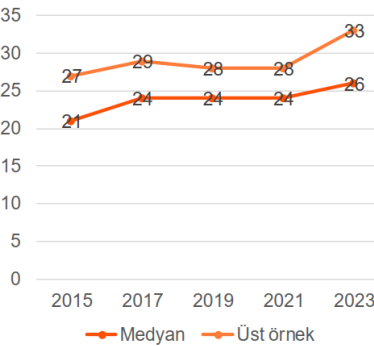


Mali işlere ayrılan kaynak



2024 PwC Global Finance Effectiveness Anketi

Stratejik aktivitelere ayrılan kaynak ve zaman artıyor



Mali İşler Departman bütçelerinin önemli kısmı yapay zeka tabanlı çözümlere (AI agent) gidiyor. Kurumlar bunları artık “dijital çalışan” gibi konumlandırıyor:

- Kapanış checklist’ini takip eden
- Mutabakatları başlatan
- Rapor taslağı oluşturan
- Anomalileri bayraklayan

Yapay zeka botları var.

Artık Mali İşlerde iş gücü ikiye ayrılıyor:

1. İnsan işgücü
2. Dijital işgücü

Yeni normal: Operasyonu yapay zeka tabanlı çözümler gerçekleştiriyor; finans ekibi içgörü ve yönetime odaklanıyor.

- Örnek olarak ay kapatmada yapay zeka tekrarlayan işleri ve kontrolleri yaparken; çalışanlarda ay kapatma ekranı üzerinden ticari sezgilerini, iş bilgilerini kullanarak süreci yönetiyor ve izliyorlar.
- Örnek olarak; dijital yardımcınız, fatura içeriğini, KDV oranını, tevkifat oranını ve stopaj gerekliliğini kontrol edebiliyor.

- Örnek olarak; yapay zeka faturanın sabit kıymet faturası olduğunu anlayıp, mevzuata uygun amortisman sınıflamasını yapabilir.
- Örnek olarak; yapay zeka aylık, yıllık, yıl başından bu yana (YTD) vb karşılaştırmalar yaparak anormal değişimleri olası hata teşhisi için listeleyebilir.

Ruj Etkisi (Lipstick Effect) Nedir? (Kaynaklar: iisbf.gelisim.edu, söylenti dergi, ekşi sözlük, typelish)

Ruj etkisi, ekonomik kriz veya belirsizlik dönemlerinde tüketicilerin pahalı lüks harcamalardan (araba, ev, tatil) vazgeçerek, uygun fiyatlı "küçük lükslere" (ruj, çikolata, kahve, kozmetik) yönelmesini tanımlayan ekonomik-psikolojik olgudur. Leonard Lauder (Estée Lauder başkanı) tarafından 2001 resesyonunda fark edildi; Büyük Buhran (1929) ve II. Dünya Savaşı'nda da gözlemlendi. Tüketiciler kendilerini ödüllendirerek moral bulur, bütçeyi zorlamadan mutluluk hisseder.

Nasıl İşler? Krizde gelir azalır, tasarruf artar ama temel ihtiyaçlar dışındaki küçük, erişilebilir zevkler tercih edilir.

Psikolojik sebepler: Dopamin salgılayarak "iyi hissetme" sağlar, sosyal statü hissi verir.

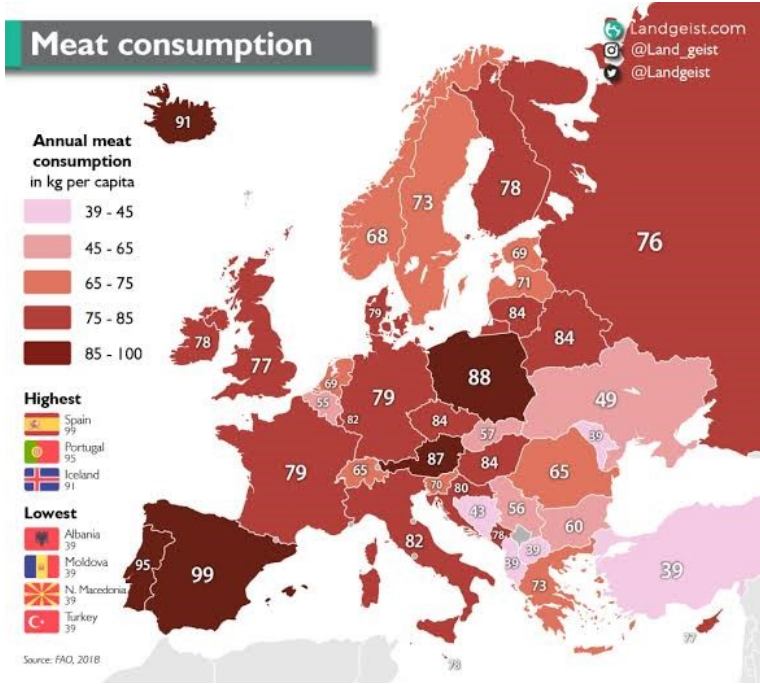
Ekonomik sebepler: Düşük maliyetli ürünler satışları patlatır.

Örnekler:

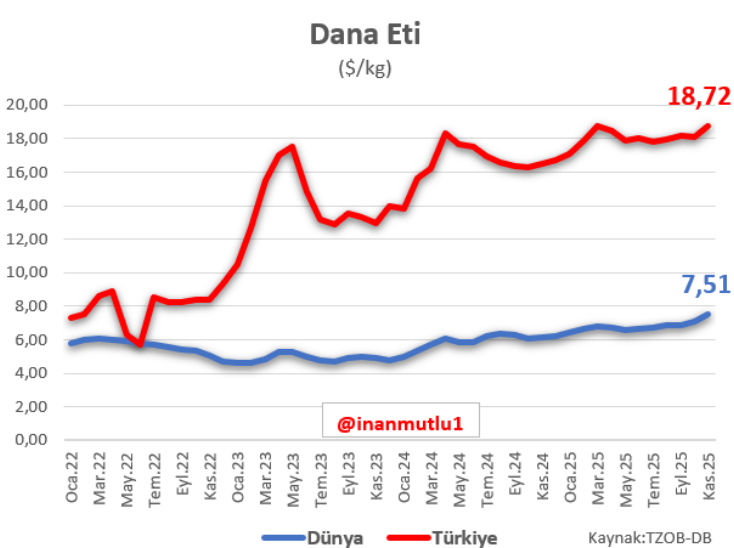
- 2001 ABD Resesyonu Ruj satışları %11 arttı; pahalı mücevher/makiyaj yerine ucuz ruj alındı.
- Büyük Buhran (1929) Çikolata, şekerleme satışları yükseldi; lüks araba yerine tatlı ödül.
- 2008 Küresel Kriz Estée Lauder ruj satışları patladı; tüketiciler kahve/şampuan gibi küçük lükslere yöneldi.
- COVID-19 (2020-2022) Maske kalkınca ruj satışları küresel %20+ arttı; evde cilt bakımı ürünleri yükseldi.
- Türkiye'de 2022-2025 yüksek enflasyon döneminde ücretlilerin gelirlerindeki büyük erimeye rağmen kahve, çikolata, parfüm satışları rekor kırmıştır. Pahalı tatil yerine kafe ziyareti öne çıkmış, “ne kadar süre oturduğun konusunu sorun etmeyen” kahve dükkanları dolup taşmıştır.

Bu etki geçici; toparlanma döneminde büyük lükslere döner. Markalar krizde küçük paketli ürünler çıkararak bundan yararlanır.

Avrupanın en düşük et tüketimi Türkiye’de:



İnan Mutlu (x.com): Dünyada 7,5 dolara yükselen 1 kg dana eti fiyatı, Türkiye'de yeniden 19 dolara dayandı...





Ebubekir ATEŞER (Founding Partner - CFO at Fintex): En sık kullandığım “60 saniyelik finansal sağlık kontrolü” yaklaşımının özetidir:

1) Hızlı Ön Bakış – 4 Soru

1. Satışlar artıyor mu?
2. Net kâr aynı yönde ilerliyor mu?
3. Borçluluk kontrol altında mı?
4. Nakit akımı kârı destekliyor mu?

Bu dört sorudan biri bile olumsuzsa, tablo detaylı inceleme gerektirir.

2) Bilanço – İlk Kontrol Noktaları

- Dönen varlıkların kısa vadeli borçları karşılama gücü yeterli mi?
- Stok artışı satıştan hızlı gidiyorsa risk işareti olabilir.
- Alacak artışı satış artışını geçiyorsa tahsilat sorunu başlıyor olabilir.
- Kârlılık artarken özkaynakların da artması beklenir; artmıyorsa uyumsuzluk vardır.

3) Gelir Tablosu – Sağlamlık Testi

- Brüt kâr → Faaliyet kârı → Net kâr aynı yönde ilerlemeli.

- Brüt kâr düşerken net kâr yükseliyorsa muhtemelen tek seferlik gelirler etkididir.
- Finansman giderleri satış artışından daha hızlı büyüyorsa borç baskısı artıyordur.

4) Uyum Testleri – “Gerçeklik Kontrolü”

- Satış artışı bilançoda stok ve alacaklarla tutarlı olmalı.
- Net kâr artıyorsa özkaynak da artmalıdır.
- Kâr yüksek ama nakit düşükse: “kâğıt üzerinde kâr” riski vardır.
- Nakit akımı esas faaliyetten gelmiyorsa, iş modeli zayıflamaya başlamış olabilir.

S.T (SMMM, SPK Lisanslı Bağımsız Denetçi, x.com): SPK Sasa'nın yurtdışına 500 milyon Euro tutarlı hisseye dönüştürülebilir tahvil ihracına onay verdi. Peki Sasa bu tahviline talep gelme ihtimali sıfır olmasına rağmen neden ihraç etti?

Bu Türkiye'nin en acı gerçeği birçok patron parasını yurtdışına çıkarıyor, Türkiye ye güvenmiyor. Şimdi bu tahville şirkete para girecek ama aslında patron kendi şirketine borç veriyor ve kendini de garanti altına alıyor.

IMF bir ülkeye destek olacaksa ilk şartı yabancı yatırımcının zarar görmemesidir. Görünürde bu tahvil de yabancı yatırımcınındır.

Bu şirketler Borsa İstanbul için sistemik bir risk içeriyor. Denetim raporlarında riskin önceden  nlenmesine ilişkin en ufak bir ibare yok.

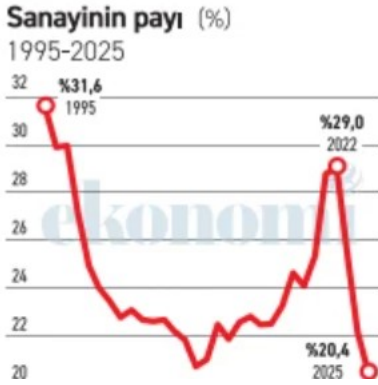
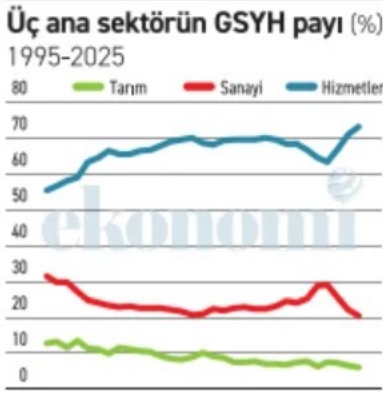
Zeray Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı halka arzı ekonomi çevrelerinde büyük tartışma yarattı. Sebepler:

- Halka arzdan elde edilecek para %85 oranında borç ödemede kullanılacak, ayrıca patronun cebine 518 milyon TL gidecek.
- Firma iki yıl önce kuruluyor, bu dönemde borç biriktiriyor ve bu borcu da hisse satarak halka  dettirmeyi planlıyor. Mali tabloları banka kredisi almaya müsait değil.
- şirketin teslimatı gecikmiş daireleri olduğu, işçi maaşlarını ve hakedişleri ödeyemediği, yarım kalan inşaatların olduğu ve borca batıklık iddiaları var.
- şirketin değerini hesaplayanlar; ederinin 7 katına satıldığını iddia ediyorlar.

- Geçtiğimiz günlerde iki yıl önce halka arz edilip řu an bankalara olan borcunu yapılandırmaya giden şirketten bahsetmiştik. Pakun firması halka arz sırası beklerken konkordatoya gitmişti. Halka arzların kalitesi sorunu ve borcunu ödeyemeyenlerin batmamak için halka arza gitmesi sorunu devam ediyor.

Ülkemizde yaratılan değer (GSYH) açısından baktığımızda ülkemiz giderek tarım ve sanayi ülkesi olmaktan çıkıyor ve giderek daha fazla şekilde bunları ithal eden tıpkı Yunanistan gibi bir hizmetler ülkesi oluyor.

Alaattin Aktaş (Nasil Bir Ekonomi NBE): Tarım için geçerli olan tabii ki fazlasıyla sanayi için de geçerli. Yani son otuz yılda sanayi tarımdan daha fazla olmak üzere bu iki sektör de elbette büyüdü. Zaten aksi olamazdı. Ama bu iki sektrdan çok çok daha hızlı büyüyen bir sektör var; hizmetler... Hizmetlerde öylesine bir büyüme ve gelişme var ki toplam GSYH içinde tarım da, sanayi de adeta bir köşeye sıkışıp kaldı.



Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanını Gülfem Yorgancılar Perçin: aile işletmelerinin hızlı, çevik kararlar alabilme kabiliyetleri sayesinde ekonomik türbülanslardaki dayanıklılığı yüksek.

Aile şirketlerimizin yüzde 87'sinde stratejik planlama raporu, yüzde 23'ünde sürdürülebilirlik raporu ve yüzde 35'inde aile ile gelecek nesiller planlaması bulunuyor.