

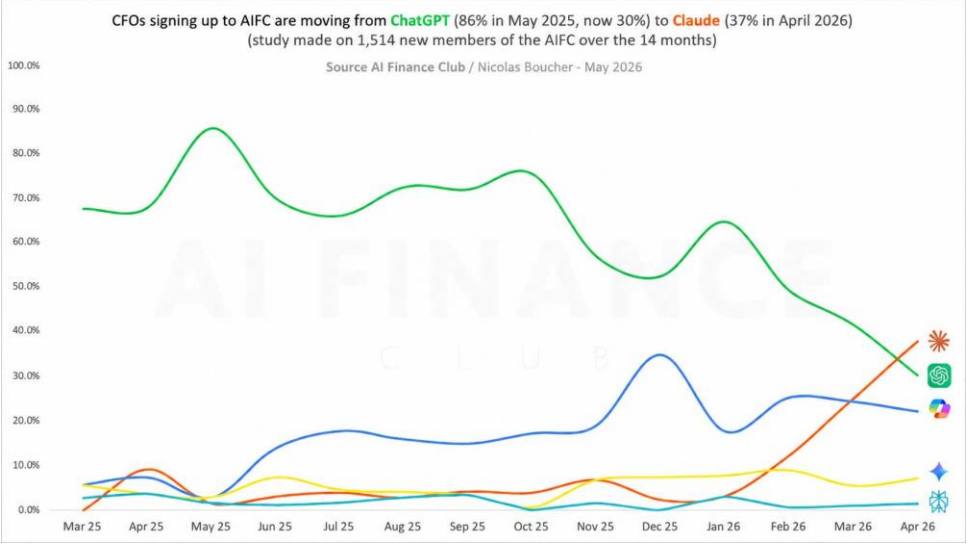
# TRENDS UPDATE

## İç Basın ve Trend Özeti

### CFO kullanımlarında Claude adlı yapay zeka ChatGPT'nin önüne geçti. Güncel Gelişmeler.

Kaynak: Nicolas Boucher

Bu durum normal çünkü Claude'un odak alanı "business ve Excel, Word, Powerpoint gibi iş ortamında yaygın kullanılan araçlar"



## Patronların izlemesi gereken 3 finansal gösterge.

Kaynak: Bertan KAYA @dunya.com

Türkiye ekonomisi yeni bir döneme girdi. Bu yeni dönemde yalnızca finansal sonuçlar değil, patronluk anlayışı da değişiyor.

Uzun yıllar boyunca şirketler için temel başarı göstergesi büyümektir. Daha fazla satış yapmak, kapasite artırmak, yatırım yapmak ve ciroyu büyütme çoğu zaman yeterli görülüyordu. Ancak bugün birçok şirketin yaşadığı gerçek farklı. Çünkü artık sadece büyümek yetmiyor; büyürken finansal olarak güçlü kalabilmek gerekiyor.

Yüksek faiz ortamı, krediye erişimdeki zorluklar, kur oynaklığı, maliyet baskıları ve talep tarafındaki yavaşlama; şirket yönetimlerinde finansal dayanıklılığı her zamankinden daha kritik hale getirdi.

Bugün bazı şirketler yüksek ciro açıklıyor ama nakit üretilmiyor. Bazıları satış büyütüyor ama finansman giderleri nedeniyle zayıflıyor. Bazıları ise operasyonel olarak başarılı görünmesine rağmen bilanço kalitesi açısından alarm veriyor.

Bu nedenle patronların artık yalnızca gelir tablosuna değil, şirketin finansal dayanıklılık mimarisine odaklanması gerekiyor.

**Nakit dönüşüm süresi:** Bugünün Türkiye'sinde birçok şirketin temel problemi kârsızlık değil, nakit sıkışması. Tahsilat süreleri uzuyor, stoklar büyüyor, işletme sermayesi ihtiyacı artıyor. Şirket büyüdükçe daha fazla finansman tüketmeye başlıyor. Bu nedenle patronların günlük takip etmesi gereken ilk kritik gösterge nakit dönüşüm süresi. Yani şirketin kasasından çıkan para ne kadar sürede yeniden nakde dönüşüyor? Özellikle enflasyonist dönemlerde stok büyüklüğü bazen yanıltıcı biçimde "varlık artışı" gibi algılanıyor. Oysa stok, nakde dönüşmediği sürece finansman yükü anlamına geliyor.

Bu nedenle patronların özellikle üç metriği birlikte izlemesi gerekiyor:

- Tahsilat gün sayısı
- Stok devir süresi
- Tedarikçiye ödeme süresi

**Finansman dayanıklılığı:** Uzun yıllar boyunca düşük reel faiz ortamına alışan şirketler için yeni dönemin en önemli gerçeği finansmanın artık pahalı olması. Bugün

birçok şirkette operasyonel kârlılık oluşmasına rağmen finansman giderleri performansı baskılıyor. Bazı şirketler satış yapıyor, FAVÖK yaratıyor ama faiz yükü nedeniyle finansal olarak zayıflıyor. Bu nedenle patronların artık yalnızca ne kadar borçlu olduklarına değil, borcun yapısına da bakmaları gerekiyor.

Özellikle şu sorular kritik hale geldi:

- Kısa vadeli borç oranı ne kadar?
- Döviz pozisyonu ne kadar risk taşıyor?
- Faiz yükü operasyonel kârlılığı ne ölçüde baskılıyor?
- Finansman maliyeti fiyatlara ne kadar yansıtılabiliyor?

Yeni dönemin en büyük riski operasyonel başarısızlık değil, finansal sıkışma olabilir.

**Operasyonel kaldıraç:** Son yıllarda şirketlerin sabit gider yapısı ciddi biçimde büyüdü. Personel maliyetleri, enerji giderleri, kiralar, teknoloji yatırımları ve genel işletme giderleri birçok şirkette operasyonel esnekliği azalttı. Talebin yavaşladığı dönemlerde bu yapı önemli risk oluşturuyor. Çünkü satışlar düşerken giderler aynı hızda düşmüyor. Bazı şirketlerde yüzde 10'luk ciro kaybı, kârlılıkta çok daha büyük bozulmalar yaratabiliyor. Bu

nedenle patronların artık yalnızca büyümeye değil, maliyet yapısının esnekliğine de odaklanması gerekiyor.

Türkiye ekonomisi yeni bir faza geçti. Bu yeni dönemde patronluk artık yalnızca satış yapmak ya da yatırım büyütme anlamına gelmiyor. Aynı zamanda finansal dayanıklılık mimarisi kurabilmek anlamına geliyor.

Önümüzdeki dönemde güçlü şirketleri muhtemelen şu özellikler ayıracak:

- Güçlü nakit üretimi
- Kontrollü büyüme
- Sağlıklı borç yapısı
- Esnek operasyon modeli
- Yüksek finansal görünürlük

Çünkü artık şirketleri yalnızca strateji değil, finansal dayanıklılık seviyesi ayakta tutacak.



## Pozisyonunuz var ama temsil gücünüz nerede ?

Kaynak: Merter SAVAŞ Linkedinn

Bugün iş dünyasında özellikle üst düzey pozisyonlarda, “rahatlık” adı altında ciddi bir özensizlik kültürü oluşmuş durumda. Ve mesele takım elbise giyip giymemek değil. Mesele; bulunduğun ortamın ağırlığını taşıyabilmek. Çünkü temsil ettiğiniz şey artık sadece kendiniz değil; kurumunuzun kültürü, disiplini, vizyonu ve ciddiyeti.

Aşırı salaş görünüm bazen fark edilmeden şu mesajı verir: “Bulduğum ortamı yeterince önemsemiyorum.”

İnsanlar çoğu zaman bunu yüksek sesle söylemez. Ama algı sessiz çalışır. Özellikle liderlik pozisyonlarında görünüm; kişisel tercih olmaktan çıkar, kurumsal temsilin bir parçasına dönüşür. Gerçek profesyonellik detaylarda saklıdır. Duruşta. Üslupta. Özende. Çünkü iş hayatında insanlar önce sizi görür... Sonra sizi dinlemeye karar verir.

Sizce de günümüz profesyonel dünyasında “rahatlık” ile “özensizlik” arasındaki çizgi kayboldu mu?



## Şirketler, Veriyi Neden Değere veya Karara Dönüştüremiyor?

Kaynak: Jilda Bal, Harvard Business Review

Bugün pek çok organizasyon, veriye sahip olmayı, gelişme ile eş anlamlı görüyor. Oysa veri tek başına bir çıktı üretmez. Veriyi anlamlı kılan, doğru bağlam, doğru soru ve doğru karar mekanizmasıyla birleşmesidir. Mercer'ın Global Talent Trends 2026 araştırmasına göre, şirketlerin yüzde 55'i işgücü verisini etkin şekilde kullanmadığını kabul ediyor. Bu bilgiler de, aslında çok daha temel bir kırılmaya işaret ediyor. **Veri var, ama içgörü yok.**

Şirketler, yapay zekânın da etkisiyle her zamankinden daha fazla veri topluyor. Ancak bu verinin iş sonuçlarına ve verimliliğe nasıl katkı sağladığı çoğu zaman net değil. Veri üretimi bir başarı göstergesi olarak görülüyor, fakat karar kalitesine etkisi ölçülüyor. Bu da kurumlarda içgörü yanılması yaratıyor. Veri arttıkça daha iyi kararlar alındığı varsayılıyor. Pratikte, bu varsayımın karşılık bulmadığı görülüyor. Toplanan veri çoğu zaman geçmişi raporlamakla sınırlı kalıyor ve geleceği yönlendirecek bir etki yaratmıyor. **Bunun** temel nedeni, verinin iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmemesi. Bağlamdan

kopuk veri, karar vermeyi desteklemek yerine sadece bilgi üretir ve bilgi tek başına yeterli değildir. Karar üretmeyen bilgi, değer yaratmaz.

Deloitte'un Human Capital Trends 2026 çalışmasına göre, yapay zekâdan gerçek değer elde eden şirketler "iş süreçlerini, rollerini ve karar mekanizmalarını yeniden tasarlayan şirketler" Yapay zekâyı mevcut sistemin üzerine eklemek yerine, sistemi yapay zekâ ile birlikte yeniden kuruyor. Bu ayrım önemli. Çünkü yapay zekâ, mevcut hatalı süreçleri hızlandırmaktan başka bir şey yapmaz.

Şirketler genellikle ölçmesi kolay olanı ölçüyor. Ancak kolay ölçülen metrikler her zaman doğru sinyalleri vermez. Bu durum, yöneticilerin yanlış göstergelere odaklanmasına ve kritik riskleri gözden kaçırmasına neden olur.

Örneğin çalışan verimliliği, çoğu zaman çıktı miktarıyla ölçülür. Oysa karar kalitesi, iş birliği veya yaratıcılık gibi unsurlar bu ölçümlere dahil edilmez. Sonuç olarak organizasyon, optimize edilmesi gereken alanı değil, ölçülebilen alanı geliştirir.

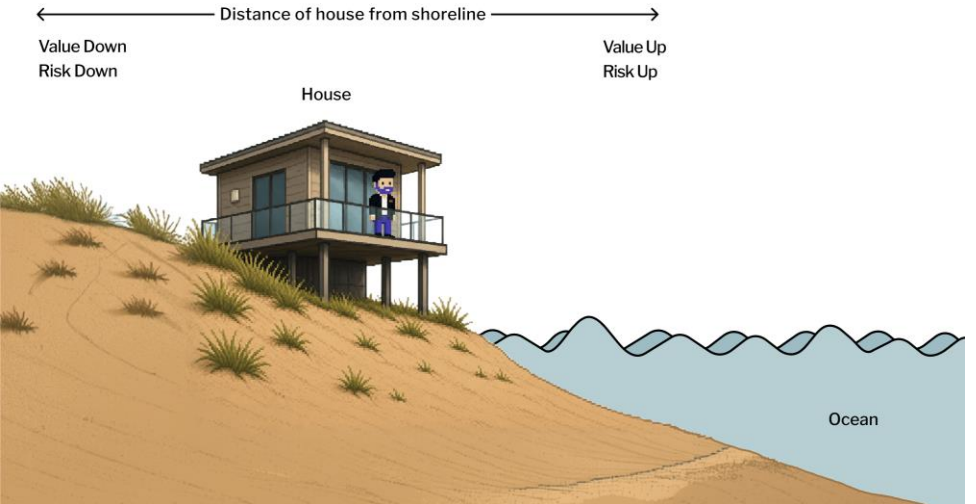
Değer, organizasyonun veriyi nasıl anlamlandığı ve bu içgörüyü nasıl aksiyona dönüştürdüğü ile ortaya çıkar.



## İşletme sermayesi düzeyi nasıl belirlenebilir?

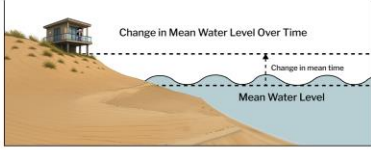
Kaynak: Secret CFO

Denize sıfır bir ev inşa edeceksiniz ve amacınız evin değerini en üst düzeye çıkarmak. Kıyıya daha yakın her 10 metre inşa ettiğinde değer iki katına çıkar. Ama ev sigortalanamaz, bir kere bile olsa su basma ve hasarı sonrası değeri sıfırlanır çünkü kimse satın almaz. Bu durumda evi denize kaç metre mesafede inşa ederdingiz?



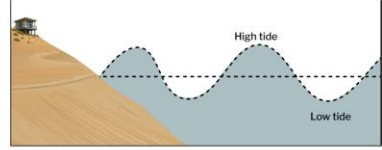
- A- Ortalama dalga mesafesini dikkate alırım.
- B- Fırtınada dalgaların erişebileceği maksimum mesafeyi dikkate alırım.
- C- Son 50 yılda yaşanan en büyük fırtınada dalgaların ulaşabildiği en üst noktayı dikkate alırım.
- D- Dalgaların üstünde sprej oluşur. Yani hava ile birlikte dalganın üst katmanında uçuşan su zerrecikleri vardır ve ulaşabildiği herşeyi ıslatabilir. Bu sprejin ulaşmadığı noktaya evimi inşa ederim.

1 The Mean Water Level and Climate Trend



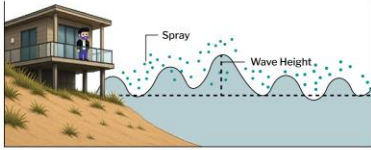
The mean drifts over time due to long-term climate forces

2 The Tides



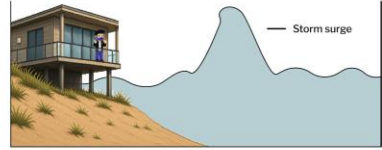
High and low tides, roughly twice a day.  
Amplitude varies over the lunar cycle.

3 The Waves and The Spray



Small in magnitude but highly variable. Adds uncertainty at the top.

4 The Storm Surge



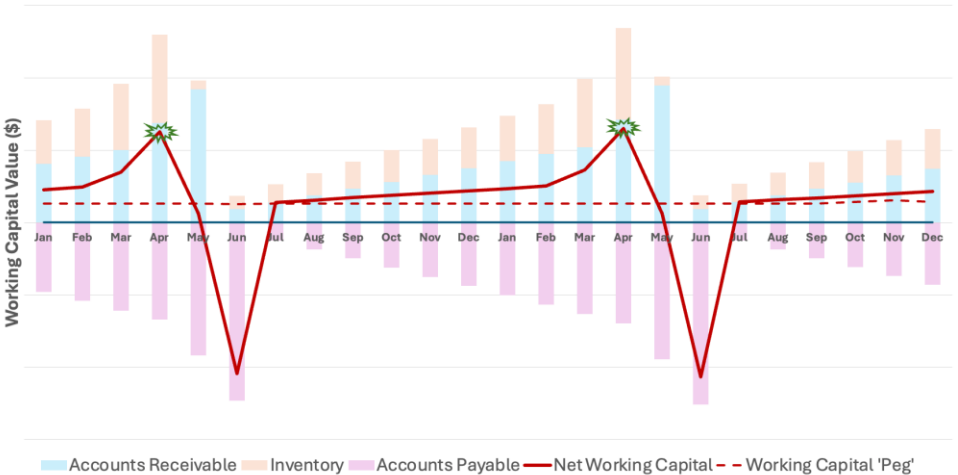
Rare but extreme events that can overwhelm everything else.

Bütün bunları anlatma sebebimiz, işletme sermayesinin tahmin edilmesinin neden bu kadar zor olduğu ve bununla ilgili ne yapılması gerektiği için en iyi benzetme olmasıdır. Bir büyük fırtınada evinizi kaybetme riski gibi; bir büyük ekonomik krizde şirketinizi kaybedebilirsiniz ama öte yandan aşırı korumacı olmak da verimsiz olur.

Evin kıyı üzerindeki konumu, işletmenin sermaye yapısına benzer. Sudan çok uzakta inşa ederseniz, verimsiz olursunuz, çok yakın inşa ederseniz, zamansız bir dalga sizi yok eder.

İşinizin yapısal (veya normalleşmiş) bir işletme sermayesi ihtiyacı vardır. Tek seferlikler, mevsimsellik ve zamanlama tuhaflıkları hariç; temel ortalama işletme sermayesi. Ancak özel durumlar; büyüme, ürün mixi değişimi, piyasa dinamikleri ve stratejik seçimler işletmenin işletme sermayesi ihtiyacını değiştirir. Üç yıl önce faaliyet göstermek için ortalama 20 milyon dolara ihtiyaç duyan bir işletme, bugün 35 milyon dolara ihtiyaç duyabilir. İşletme sermayesi aşağıdaki grafikte olduğu gibi mevsimsel döngülere göre de değişebilir.

### Working Capital Seasonality



Operasyonel Gürültü (Sprey) ise işletme sermayesi ihtiyacında ritmi bozan operasyonel dalgalanmadır. En büyük müşteriniz gecikmeli ödeme yapmaya başlar veya agresif bir şekilde sipariş verir. CEO acil bir ödemeyi onaylar vb. Bu sizin lehinize de çalışabilir: bir müşteri erken ödeme yapar, bir tedarikçi gecikmeyi kabul eder. Yapabileceğiniz şey ölçmektir. İşletmenizin ne kadar spreyci (operasyonel dalgalanma) ürettiğini, hangi yönde ve hangi sıklıkta ürettiğini tarihsel olarak anlayın.

Fırtınadan kaynaklanan aşırı dalgalanmalar gibi ara sıra, şok edici bir olay yaşanır. Bu içsel olabilir; Büyük bir müşteri iflas eder ve borcunu da götürür. Ana bir tedarikçi, 90 günlük kredi limitini geri çeker ve derhal geçerli olan 30 günlük şartlar talep eder. Ya da dışsal olabilir; şu anda yaşadığımız gibi küresel bir tedarik zinciri şokunun yan etkisi ya da başka bir pandemi gibi.

Tam olarak işletme sermayesini tahmin etmek, denizdeki en yüksek dalga mesafesini tahmin etmek kadar zordur. Yine de modelleme yapmanız önemlidir. Öncelikle, ay sonu rakamları ve onların mevsimsel desenini kullanarak temel işletme sermayenizi tahmin edin. Bunun üzerine, ay içi dalgalanmalar için bir volatilité hakkı hesaplayın.

Ani bir işletme sermayesi ihtiyacında ek fon bulacak bir planınız olduğundan emin olun. Bu tahminlerinize dahil olmamalı, ama geldiğinde nasıl finanse edeceğinizi bilmeniz gerekiyor



## Savaş kime yaradı.

Kaynak: Berk Dicle, grafik Financial Times

- Savaş öncesi ABD petrol stokları son on yılın zirvesinde idi stoklar eridi, hem de yüksek fiyatla eridi.
- Aşağıdaki grafikten anlaşılacağı üzere ABD petrol ihracatı arttı, hem de yüksek fiyatla.
- Çok sayıda Müslüman ülkenin petrol ihracatı ise savaş nedeniyle azaldı.





## İnsansız yapay zekâ şirketleri; insanı operasyonel yüklerden alacak ve stratejik yönetim işlerine götürecektir.

Kaynak: Ertan BARUT @dunya.com

İYŞ İnsansız Yapay Zekâ Şirketi dönüşümü, insanın devre dışı kaldığı ve algoritmalara teslim edilmiş bir şirket değil. Operasyonel iş akışlarının önemli bölümünü YZ ajanlarının yürüttüğü; insanın ise hedef belirleme, denetim, etik ve nihai sorumluluk katmanında konumlandığı yeni nesil şirket mimarisi.

İHA'larda pilot ortadan kalkmadı, artık uçağın içinde değil, komuta merkezinde. Daha fazla veriye bakıp, daha geniş alanı izliyor, daha stratejik kararlar alıyor. Yani insanın fiziksel konumu değişiyor; sistem üzerindeki etkisi ve sorumluluğu artıyor. Şimdi benzer bir dönüşüm şirketler için kapıda.

YZ, insanı operasyonun içinden alıp strateji, denetim, etik ve nihai sorumluluk merkezine taşıyor.

Yapay zeka potansiyel müşterileri analiz eden, hedef kitleyi okuyan, nakit akışını izleyen, müşteri hizmetlerinde ilk teması karşılayan, İK aday ve yetkinlik

analizi yapan dijital iş gücü oluşuyor. Yani insan her işi yapan kişi olmaktan çıkıp, YZ iş gücünü yöneten ve denetleyen aktöre dönüşüyor.

YZ işleri hızlandırabilir. Veriyi analiz edebilir, rapor üretebilir, riskleri işaretleyebilir, müşteriye ilk yanıtı verebilir. Şirketin amacını, değerlerini, stratejik yönünü, etik sınırlarını ve nihai sorumluluğunu YZ belirleyemez. Vicdanı, yönü ve sorumluluğu yine insanda.

Dikkat! YZ, doğru yapılandırılmış kurumlarda büyük bir kaldıraç, yanlış yapılandırılmış kurumlarda ise hatayı büyüten, karmaşayı hızlandıran ve riski görünmezleştiren bir çarpana dönüşebilir. Verisi dağınık, süreçleri belirsiz, yetki matrisi tanımsız ve siber güvenlik altyapısı zayıf bir şirkette YZ düzen üretmez; mevcut düzensizliği daha hızlı dolaşıma sokar.

İHA pilotu yok etmedi; pilotu kokpitten komuta merkezine taşıdı. İnsansız Yapay Zekâ Şirketi de insanı yok etmeyecek; insanı operasyon masasından stratejik karar merkezine taşıyacak.



## Katma değerli üretime uzak bakmamız sorunu

Kaynak: ali uslu, @aliuslu74

Milano'da fuarda bir Türk üretici ile görüştük. Ürün tadımı yaptık, ürünler güzel. Nasıl paketleniyor dedim. Bir iki örnek gösterdi, şöyle basit ama şık bir paket yapar mısın dedim. Söylediğim paket de çok basit baskısı olmayan bir paket, maliyet gerektirmez ama şık bir sunum olur. "Abi biz sana dökme gönderelim sen Norveç'te paketlet" dedi. Neden ? Uğraşmak istemiyor. Dökme kilosunu X fiyata satacak, paketlenirse X+%10-15 hatta fazlasına satacak kg olarak ama uğraşmak istemiyor bizim üretici.

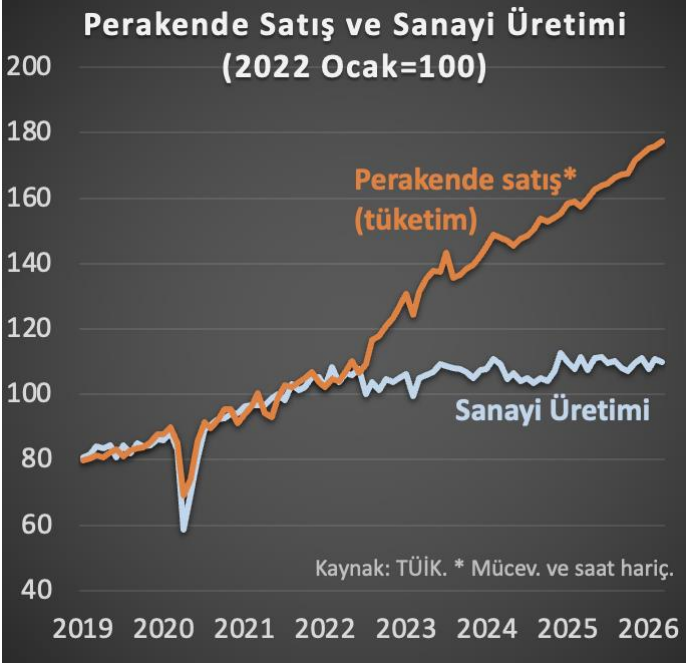
Biz üretim ve özellikle katma değeri yüksek üretime çok daha fazla önem vermeliyiz. İtalya, Hollanda, İspanya, İngiltere gibi ülkelerle aramızda uçurum var. Üretimde sorun yok lakin kaliteli üretim, sunum yetersiz. Bu kısır döngüden çıkacağız. Üretimi daha iyi yerlere getireceğiz. Mutlaka başarılı olacağız.



# Üretmeden tüketmek.

Grafik Kaynağı: Hakan Kara

Düşük kur politikası ile ithalat cazip olunca, tüketim artıyor ama üretim artmıyor.



## Kar payı vergi kesintisi bilançoları bozuyor.

Kaynak: Talha Apak, @dunya.com

Kurumlar Vergisi sonrasında ortaklara kar payı ödendiğinde yapılan % 15 kâr payı kesintisinin yüksekliği nedeniyle çoğu aile şirketinde, kâr dağıtımını yerine ortakların çektikleri paralar cari hesaplarına borç

yazılmaktadır. Bu durumda şirket bilançoları bozulmakta, olası vergi incelemelerinde ise ciddi cezalarla karşılaşılmaktadır. Ayrıca başka hiçbir geliri olmayan bazı şirket ortaklarının, şirketten alacakları kâr payının vergi yükünden kaçınmak amacıyla, kâr payı almak yerine farklı yöntemlerle şirketlerden para çekmeleri mali tabloların bozulmasına ve başka sorunlara yol açmaktadır.

