Ainsideme

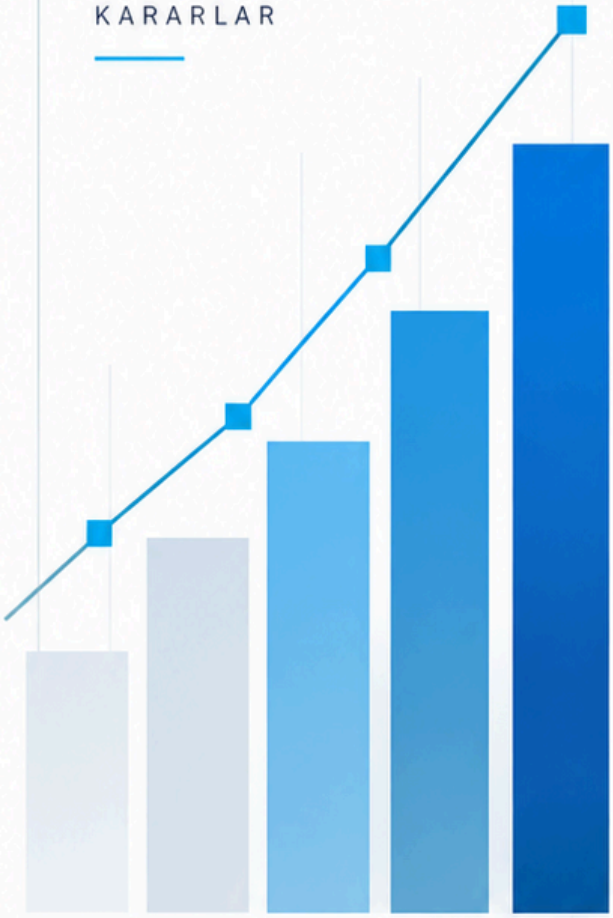
YÖNETİCİ REHBERİ

VERİDEN DAHA FAZLASI
DAHA İYİ KARARLAR

BELİRSİZLİKTE
DAHA NET
KARARLAR

CFO KARAR SETİ 2027

CFO'lar için karar kalitesini artıran yönetici rehberi



2027'de daha iyi finansal kararlar için nakit, işletme sermayesi, borç, kur-faiz, marj, forecast, senaryo ve yapay zekâ başlıklarında kısa ama güçlü bir çerçeve.

STRATEJİ
FİNANS
TEKNOLOJİ
SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER

Nakit | İşletme sermayesi | Borç | Kur & faiz | Marj | Forecast | Senaryo | AI | Veri güveni

DAHA SAĞLAM FİNANSAL TEMELLER
DAHA GÜÇLÜ YARINLAR

Ayşegül Özleyen | Kurucu & CEO

2027'de CFO gündemi neden farklı?

Araştırmalar CFO rolünün artık raporlama değil; sermaye tahsisi, karar kalitesi ve teknoloji etkisi etrafında yeniden şekillendiğini gösteriyor.

KÜRESEL ARAŞTIRMALARA GÖRE

CFO'ların 2027'deki öncelikleri

43%
AI ve ileri teknolojiyi iş sonuçlarına dönüştürmek

34%
Kurumsal maliyet verimliliği

33%
Sermaye tahsisini optimize etmek

32%
Finansın stratejik etkisini artırmak

DİĞER DİKKAT ÇEKEN BULGULAR

54%
Finans liderleri AI/teknoloji sermaye kararlarında daha etkin rol alıyor

14%
Kritik kararlarda tam otonom AI desteği hâlâ düşük

TEMEL ÇIKARIM

2027 CFO'su için temel soru:
Neyi raporladığımız değil, hangi kararı daha iyi verdiğimiz.

Asıl mesele hız değil, karar kalitesi.

Birçok CFO yapay zekâ yatırımlarını önce verimlilik için kullanıyor; oysa asıl değer daha iyi karar üretmekte.

45%

AI yatırımları daha çok **productivity / verimlilik** tarafına yaslanıyor.

DAHA FAZLA YAPMAK

20%

AI yatırımları doğrudan **decision quality / karar kalitesi** odağı taşıyor.

DAHA İYİ KARARLAR ALMAK

CFO'nun sorması gereken 4 soru

01
Hangi kararı iyileştiriyor?
Bu kullanım senaryosu hangi kritik kararı daha iyi hale getiriyor?

02
Hangi veriye dayanıyor?
Karar hangi veri kaynaklarına, ne kadar güvenilir şekilde dayanıyor?

03
Nasıl test ediliyor?
Doğruluk, tutarlılık ve etki nasıl ölçülüyor? Gerçek veride test edildi mi?

04
Sonucu kim doğruluyor?
Üretilen kararın nihai sorumluluğunu kim alıyor?

Hız tek başına değer yaratmaz; hızlı ama güvenilir karar yaratır.

CFO hangi karar alanını yönetmeli?

2027'de iyi finans yönetimi tek rapor değil; birbiriyle bağlantılı karar alanlarını birlikte okumayı gerektirir.

01



Nakit & likidite

Önümüzdeki 13 haftada gerçekten ne kadar görünürlüğüm var?

02



İşletme sermayesi

Nakit satışta mı, stokta mı, tahsilatta mı kilitleniyor?

03



Borç & finansman

Borç hâlâ kaldıraç mı, yoksa esneklik kaybı mı yaratıyor?

04



Kur & faiz

Kârın arkasında saklanan maruziyet ne kadar?

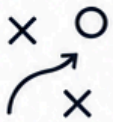
05



Marj & büyüme

Büyüme değer mi yaratıyor, yoksa nakit mi tüketiyor?

06



Forecast & senaryo

Tek plan mı görüyorum, yoksa bir karar alanı mı yönetiyorum?

En iyi CFO görünümü: aynı anda doğru soruları sorabilen sade karar çerçevesi.

13 haftalık nakit görünürlüğü CFO'nun ilk savunma hattıdır.

Nakit sıkışıklığı genellikle bir günde olmaz; görünür olmadığı için sürpriz olur.

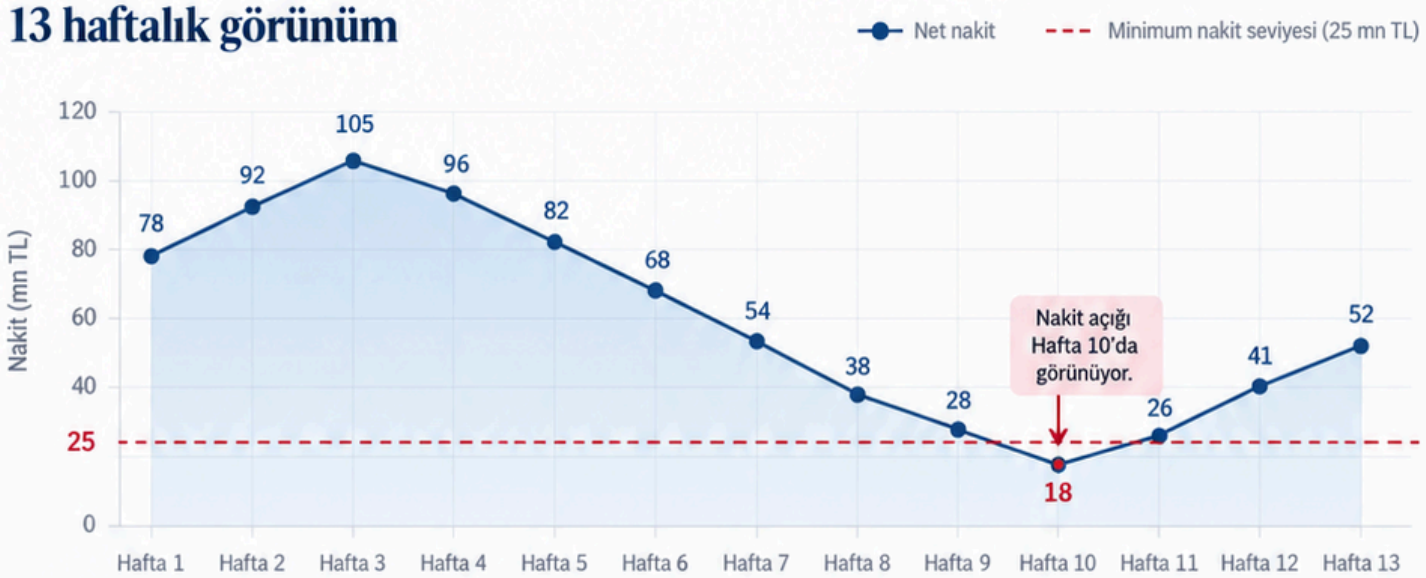
Açılış nakdi
78 mn TL
Hafta 1 itibarıyla kullanılabilir nakit

Tahsilat
142 mn TL
13 haftalık toplam tahsilat

Ödeme
159 mn TL
13 haftalık toplam ödeme

Minimum tampon
25 mn TL
Hedeflenen minimum nakit seviyesi

13 haftalık görünüm



CFO neye bakmalı?

Tahsilat ritmi
Tahsilatlar planlandığı gibi geliyor mu, sapma var mı?

Tahsilatlarda 1 haftalık gecikme bile nakit eğrisini aşağı çeker.

Ödeme yoğunluğu
Hangi haftalarda ödeme pik yapıyor?

Özellikle toplu ödemeler öncesi tampon korunmalı.

Açığın ilk görüldüğü hafta
Nakit, minimum seviyenin altına ne zaman düşüyor?

Bu hafta, aksiyon için kritik erken uyarıdır.

> **Kâr raporda kalabilir; nakit ise haftalık ritim ister.**

Kâr var; peki nakit nerede?

Büyüyen satış her zaman güçlü nakit yaratmaz. CFO için asıl mesele, nakdin nerede kilitlendiğini görebilmektir.

DSO
Satışların Tahsil Süresi

63 gün

DIO
Stokta Kalma Süresi

74 gün

DPO
Tedarikçilere Ödeme Süresi

49 gün

Nakit Döngüsü (Cash Conversion Cycle)

Daha kısa döngü, daha güçlü nakit.

63 gün	+	74 gün	–	49 gün	=	88 gün
DSO		DIO		DPO		Nakit Döngüsü

Kilitli nakit alanları

Nakit genellikle üç ana alanda sıkışır.

Tahsilat
müşteride bekleyen nakit

Stok
depo içinde duran nakit

Tedarik
erken çıkan nakit

Nakit etkisi

Çalışma sermayesi dinamikleri, nakit pozisyonunu doğrudan etkiler.



İşletme sermayesi yalnızca operasyon konusu değil;
CFO'nun doğrudan nakit gündemidir.

Borç her zaman kaldıraç değildir.

Borç büyümeyi hızlandırabilir; ama görünürlük azaldığında esneklik kaybına dönüşebilir.

Net borç / FAVÖK

3,4x

Sektör ortalamasının üzerinde, dikkatle izlenmeli.

DSCR

1,26x

Borç servis kapasitesi sınırlı bölgede.

Covenant tamponu

%11

Kovenant ihlaline karşı sınırlı alan.

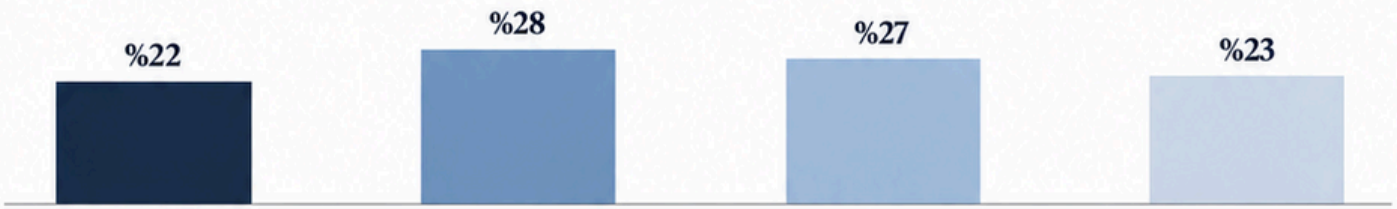
Refinansman

9 ay içinde

Önemli bir borç diliminin yeniden finansmanı gerekiyor.

Vade görünümü

TOPLAM FİNANSAL BORÇ İÇİNDEKİ PAY



0 – 6 ay

Kısa vadede refinansman ihtiyacı yüksek.

6 – 12 ay

Önümüzdeki 12 ayda toplam borcun yarısına yakını vade geliyor.

12 – 24 ay

Orta vadede anlamlı bir geri ödeme yükü bulunuyor.

+24 ay

Uzun vadeli borçlar nispeten daha dengeli seyrediyor.

CFO neyi okumalı?

Borç servis baskısı

Faiz ve ana para ödemeleri operasyonel nakit akışını ne kadar zorluyor?

Vade yoğunlaşması

Önümüzdeki 12 ayda refinansman ihtiyacı şirketin esnekliğini sınırlıyor mu?

Esneklik kaybı riski

Piyasa koşulları bozulursa yeni finansman sağlama kabiliyeti ne ölçüde korunuyor?

TEMEL ÇIKARIM

Sorun borcun büyüklüğü değil; borcun şirket üzerindeki manevra alanını ne kadar daralttığıdır.

Kur ve faiz etkisi çoğu zaman kârın arkasında saklanır.

Döviz pozisyonu ve faiz duyarlılığı görünür olmadığında, iyi görünen sonuçlar kırılgan olabilir.

Açık döviz pozisyonu
12,8 mn USD

Değişken faizli borç
%61

Hedge oranı
%38

Duyarlılık
+1 puan faiz = -8,2 mn TL

Duyarlılık alanı

Kur ve faiz değişimlerinin yıllık kâr üzerindeki tahmini etkisi (mn TL)

		Faiz değişimi (puan)				
		-2	-1	0	+1	+2
Kur değişimi (%)	-20	210	142	74	6	-62
	-10	128	76	24	-28	-80
	0	46	10	-26	-62	-98
	+10	-36	-56	-96	-136	-176
	+20	-118	-122	-166	-210	-254

CFO neye bakmalı?

Koruma seviyesi
Hedge oranı, kurumun risk iştahı ve nakit akış öngörüleriyle uyumlu mu?

Açık pozisyonun vadesi
Döviz ve faiz pozisyonlarının vade yapısı, kısa vadeli şoklara karşı kırılganlık yaratıyor mu?

P&L ve nakit etkisinin birlikte okunması
Kur ve faiz değişimlerinin sadece kâr değil, nakit akışı ve bilanço üzerindeki etkisi de değerlendirilmeli.

Maruziyet görülmeden alınan kâr kararı, çoğu zaman eksik karardır.

Büyüme değer yaratıyor mu, nakit mi tüketiyor?

Gelir artışı tek başına başarı değildir; marj, yatırım ihtiyacı ve nakit etkisi birlikte okunmalıdır.

Gelir büyümesi

%14

Geçen yıla göre artış

Brüt marj

%27

Her 100 TL gelirin 27 TL'si brüt kâr

CapEx / satış

%8,5

Büyümeyi destekleyen yatırım seviyesi

İki büyüme profili

Aynı gelir artışı, farklı sonuçlar doğurabilir.

Sağlıklı büyüme

marj korunur, nakit baskısı sınırlı, yatırım geri dönüşü görünür.

- Gelir artışı marjla desteklenir.
- Stok ve tahsilat kontrollüdür.
- Yatırımların geri dönüşü (ROI) nettir.
- Serbest nakit akışı pozitif kalır.

DAHA YÜKSEK DEĞER
DAHA SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

Kırılgan büyüme

marj zayıflar, stok/tahsilat artar, nakit ihtiyacı hızlanır.

- Gelir artışı marjı aşındırır.
- Stoklar ve tahsilat süresi uzar.
- Yatırım ihtiyacı artar, geri dönüş belirsizleşir.
- Serbest nakit akışı baskı altına girer.

DAHA FAZLA NAKİT İHTİYACI
DAHA YÜKSEK RİSK

Sermaye tahsisinde 3 soru

Doğru sorular, daha güçlü büyüme kararları sağlar.

Nereye yatırım?

En yüksek getiri ve stratejik etkiyi sağlayacak alanlar hangileri?

Neyi ertelemeli?

Getirisi düşük veya stratejik önceliği olmayan yatırımlar hangileri?

Hangi büyüme gerçekten değer yaratıyor?

Marjı, nakit akışını ve risk profilini iyileştiren büyüme hangisi?

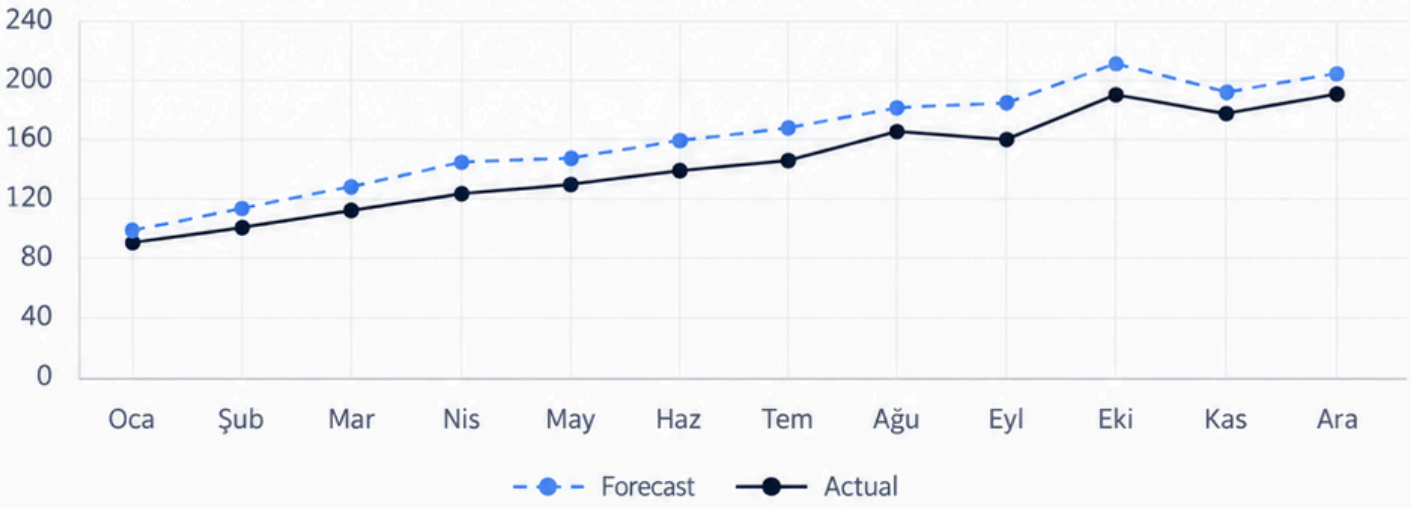
CFO için büyüme kararı, gelir kararı değil; değer yaratma kararıdır.

Tahminin kendisini değil, güvenilirliğini ölçün.

Forecast değeri yalnızca sayı üretmekte değil; bias, sapma ve tekrar eden hata kaynaklarını görünür kılmaktadır.

WAPE	Bias	Son 3 ay sapma	Tekrarlayan hata
%8,6	+%2,1	iyileşiyor	Tahsilat

Forecast vs Actual



Neden önemli?

Sürekli iyimser tahmin, tek seferlik sapmadan daha tehlikelidir. Forecast vs Actual analizi; mutlak sapma, yönlü hata ve tekrar eden varsayım problemlerini görünür kılmalıdır.

İyi tahmin = iyi model + iyi veri + disiplinli geri besleme.

Güvenmediğiniz rakamla karar vermeyin.

CFO için veri güveni; doğruluk kadar tutarlılık, güncellik ve açıklanabilirlik demektir.

Doğruluk
%97
Ana raporlarda doğruluk oranı

Güncellik
2 gün
Verinin karar anına uzaklığı

Mutabakat
%92
Raporlar arası uyum oranı

Manuel düzeltme
14
Kritik dosyalarda elle müdahale

CFO neyi kontrol etmeli?

Kaynak tekliği
Aynı metrik farklı dosyalarda farklı çıkmamalı.

Mutabakat
P&L, nakit ve bilanço birbiriyle konuşmalı.

Cut-off disiplini
Dönemsellik ve kayıt zamanlaması sapma üretmesin.

Sahiplik
Her kritik rakamın bir iş ve veri sahibi olmalı.

İstisna listesi
Düzeltme gerektiren kalemler görünür tutulmalı.

Rakama güven olmadan oluşan risk



Hızlı kararın ön koşulu hızlı veri değil; güvenilir rakamdır.

Riskler çoğu zaman gürültüyle değil, sinyalle gelir.

CFO için erken uyarı sistemi; sorun büyümeden önce yön değiştiren göstergeleri fark etmektir.

DSO
↗ yükseliyor

Tahsilat süresi uzuyor.

Stok günleri
↗ yükseliyor

Nakit depoda kilitleniyor.

Marj
↓ aşağı

Fiyat-maliyet baskısı artıyor.

Nakit tamponu
↓ daralıyor

Güvenli alan küçülüyor.

Forecast bias
↗ pozitif

Tahminler sistematik iyimser.

Vade yoğunlaşması
↗ yaklaşıyor

Borç geri ödeme duvarı büyüyor.

Kur açığı
↗ artıyor

Açık pozisyon kırılganlık yaratıyor.

İptal / yavaş sipariş
↗ görülüyor

Talep kalitesi zayıflıyor.

CFO neye bakmalı?

Yön değişimi
Seviyeden çok trend önemlidir.

Birlikte okuma
Tek bir gösterge değil, göstergelerin kombinasyonu sinyal üretir.

Aksiyon eşiği
Her sinyal için önceden belirlenmiş karar eşiği olmalı.

Kriz aniden gelmez; önce sayılar yön değiştirir.

Tek bütçe değil, karar alanı yönetin.

Baz, olumlu ve olumsuz senaryolar; satış, marj, tahsilat, kur ve faiz varsayımlarını birlikte test eder.

SENARYO KARŞILAŞTIRMASI

	Baz	Olumlu	Olumsuz
Satış büyümesi	%8	%12	%3
Brüt marj	%29	%31	%26
Tahsilat süresi	63 gün	58 gün	71 gün
Kur	39,0	37,5	41,5
Faiz	%42	%39	%46

SENARYO SONUÇLARI

Dönem sonu nakit
milyon TL



DSCR
x



Net borç
milyon TL



Likidite tamponu
ay



NEDEN ÖNEMLİ?

Farklı senaryoların birlikte görülmesi, belirsizlik karşısında daha dayanıklı kararlar vermeyi sağlar. Olası sonuçları önceden görmek, riskleri yönetmeyi ve fırsatları zamanında değerlendirmeyi kolaylaştırır.

En iyi plan tek sayı değil; seçenekleri önceden çalışılmış bir karar alanıdır.

CFO için yapay zekâ: hız evet, kör güven hayır.

Asıl soru “AI kullanıyor muyuz?” değil; hangi kararı iyileştiriyor, hangi veriye dayanıyor ve sonucu kim doğruluyor?

FAYDALI OLDUĞU ALANLAR

Sapma analizi
Beklenti-gerçekleşme farklarını hızla analiz eder.

Senaryo kıyaslama
Alternatif senaryoları hızla karşılaştırır.

Yönetim özeti
Karmaşık veriyi sade ve anlaşılır hale getirir.

Veri keşfi
Verideki görünmeyen ilişkileri ve fırsatları ortaya çıkarır.

DİKKAT GEREKTİREN ALANLAR

Zayıf veri kalitesi
Hatalı veya eksik veri, yanlış sonuç üretir.

Açıklanamayan öneri
Nedenini açıklayamayan önerilere temkinle yaklaşılmalı.

Otonom karar riski
İnsan kontrolü olmadan alınan kararlar ciddi risk yaratır.

Tek kaynağa aşırı güven
Sadece bir modele veya araca dayanmak yanlılığa yol açabilir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KULLANIM ÇERÇEVESİ

Değer
Hangi kararı iyileştiriyor?

→

Veri
Hangi veriye dayanıyor?

→

Kontrol
Nasıl test ediliyor ve izleniyor?

→

İnsan doğrulaması
Sonucu kim doğruluyor?

Yapay zekâ hız kazandırır; sorumluluk ve nihai muhakeme yine insanda kalır.

Finansman ihtiyacını son gün değil, önceden görün.

Likidite baskısı ve refinansman ihtiyacı, zamanında görüldüğünde seçenek yaratır; geç görüldüğünde seçenekleri azaltır.

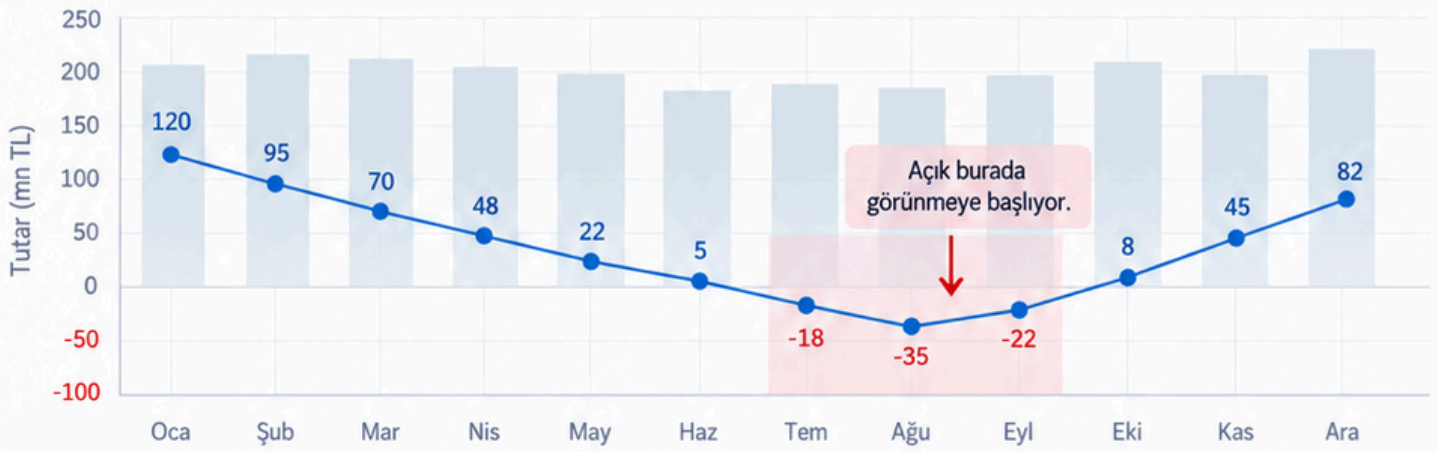
Likidite tamponu
5,2 ay
Mevcut dayanma alanı

Pik finansman açığı
48 mn TL
Önümüzdeki 12 ay içindeki en yüksek açık

Limit kullanım oranı
%74
Tanımlı kredi limitlerinin kullanımı

Refinansman
9 ay
Önemli borç vadesine kalan süre

12 aylık finansman görünümü



CFO neye bakmalı?

Yaklaşan ödeme yoğunluğu
Borç, vergi ve yatırım ödemeleri aynı dönemde mi toplanıyor?

Takvim çakışmaları finansman ihtiyacını büyütebilir.

Yedek kaynak
Bank limitleri, alternatif finansman ve özkaynak opsiyonları hazır mı?

Planlı yedek kaynaklar seçenek yaratır.

Aksiyon zamanı
Finansman ihtiyacı görünür olur olmaz hazırlık başlamalı.

Erken aksiyon daha iyi koşullarda finansman sağlar.

Finansmanda en pahalı şey faiz değil; geç fark edilen ihtiyaçtır.

Yönetim kuruluna giden rakamlar sade mi?

İyi kurul paketi veri bolluğu değil; karar kalitesini artıran birkaç kritik göstergedir.

Yönetim kurulu için 8 kritik rakam

Net nakit
52 mn TL
Dönem sonu kullanılabilir nakit

Likidite tamponu
2,3 ay
Asgari güvenli alan

Serbest nakit akışı
18 mn TL
Nakit üretim gücü

DSO
63 gün
Tahsilat hızı

Net borç / FAVÖK
3,4x
Kaldıraç seviyesi

DSCR
1,26x
Borç servis kapasitesi

Brüt marj
%27
Kârlılık kalitesi

Forecast güveni
%91
Tahmine güven düzeyi

Neden bu 8 rakam?

Likiditeyi gösterir
Şirketin dayanıklılığını ve esnekliğini ortaya koyar.

Riski görünür kılar
Finansal ve operasyonel riskleri erken uyarır.

Kararı sadeleştirir
Yönetim kurulunun doğru soruları sormasını ve hızlı karar almasını sağlar.

Kurulun ihtiyacı daha çok tablo değil; daha net karardır.

CFO Decision Checklist 2027

Karar öncesi kısa kontrol listesi

- [ ] **1.** 13 haftalık nakit görünümüm net mi?
- [ ] **2.** Forecast bias var mı?
- [ ] **3.** DSO / DIO / DPO yön değiştiriyor mu?
- [ ] **4.** Baz / iyi / kötü senaryolar çalışıldı mı?
- [ ] **5.** Net borç ve DSCR ne söylüyor?
- [ ] **6.** Finansman ihtiyacı önceden görünüyor mu?
- [ ] **7.** Kur ve faiz maruziyetim sınır içinde mi?
- [ ] **8.** Yönetim kuruluna giden rakamlar sade mi?
- [ ] **9.** Marj baskısının kaynağı açık mı?
- [ ] **10.** AI çıktısında insan doğrulaması var mı?

Ayşegül Özleyen | Kurucu & CEO
www.ainsideme.com

Model değil, karar mimarisi.