

Reaktif olmak yerine proaktif olun, sonuçlardan etkilenmek yerine sonuçları etkileyin

Etkili finansal yönetim; sağlıklı karar alma süreçlerini desteklemek, hesap verebilirliği kolaylaştırmak, planlamayı geliştirmek, riskleri yönetmek ve stratejiler geliştirmek için önemlidir. Şirketinizin finansal yönetim kapasitesi veya olgunluğunun gözden geçirilmesi, finansal uygulamalarınızı değerlendirdiğimiz bir model ile sağlanır.

Finansal Yönetim Olgunluk Analizi, finansal yönetim kabiliyetinizi görmek ve gelişim alanlarına ilişkin gerekli aksiyonları almanıza imkan sağlamak üzere bir dizi öneri sunmakta ve Finansal Yönetim Olgunluğunuzu ölçerek Finansal Yönetim İndeksini belirlemektedir.

Şirketinizin geleceğini planlarken sonuçların sizi yönetmesine izin vermeden, sizin hedeflediğiniz sonuçlara ulaşmanıza yardımcı oluyoruz.

Hakan Çağlar

Kurucu, CEO

Finansal Yönetim Olgunluk Analizi

.....AŞ

Ankara

Dokuman

Ref	Version	Onay	Tarih
234	Final	Hakan Çağlar	Eylül 2025

İçindekiler

1 Giriş	4
1.1 İçerik	4
1.2 Metodoloji ve Süreçler	4
1.2.1 Finansal Yönetim Olgunluk Analizi Nedir?	4
1.2.2 Finansal Yönetim Olgunluk Analizi Ne Fayda Sağlar?	5
1.2.3 Metodoloji	5
1.2.4 Yöntem	6
2 Değerlendirme Sonucu	7
3 Detay Değerlendirme Sonuçları	8
3.1.1 Operasyonel Yönetim	11
3.1.2 Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama	12
3.1.3 Şeffaflık	13
3.1.4 Finansal Performans Yönetimi	13
4 Öneriler ve Aksiyon Planları	15

1 Giriş

1.1 İçerik

Bu raporda şirketin/kurumun Finansal Yönetim Olgunluk Değerlendirmesi ele alınmaktadır.

Piyasada oluşan trendler şirketlerin en son teknolojileri ve gelişmiş sistemleri denemelerine ve uygulamaları için önemli sebepler ortaya koymakta. Bazı şirketler ya da organizasyonlar ise temel sistemler ve süreçleri kullanmakta ve departmanlarını yeniden düzenleme ihtiyacı hissetmemekte veya kaynakları olmamaktadır. Çoğu şirket ise bu ikisi arasında bir yerde bulunmaktadır.

FYI Olgunluk Modeli, finansal planlama ve analiz alanındaki hızla değişen dünyada ne için ne yapmamız gerektiğini önümüze koyan ve karar almamıza imkan sağlayan nitelikli bir araç. FYI amaç; yakın gelecekte finansal yönetiminizde mükemmelliği sağlamak için bir yol haritası sunarak gelecekteki değişikliklere yanıt verecek yeterlilikleri içermektedir.

Finansal Yönetimin geniş kapsamına uyacak tek bir model oluşturmak zordur; çünkü uygulayıcılar ve işletmeler büyüklük, yapı, sektör, coğrafya ve kültür açısından büyük ölçüde farklılık gösterir. Organizasyonların Olgunluk Modeli'nin çeşitli unsurlarına göre arada bir yerde olabileceğini biliyoruz. Hedefimiz, Olgunluk Modeli'nde kendi ihtiyaçlarınıza uygun gelişim alanlarını tespit ederek geliştirmek ve sürecin katma değerini artırmak için yeni keşifler yapmanız ve bunlara ilişkin hedefler oluşturmanıza yardımcı olmaktır.

1.2 Metodoloji ve Süreçler

1.2.1 Finansal Yönetim Olgunluk Analizi Nedir?

Reaktif olmak yerine proaktif olun, sonuçlardan etkilenmek yerine sonuçları etkileyin

Finansal Yönetiminiz bugünün ihtiyaçlarına ve yarının beklentilerine ne kadar uyumlu ve hazır? Bu sorunun cevabına bakış açımız sloganımızda yer alıyor.

Finansal ihtiyaçlar değerlendirilirken bilanço ya da fizibilite raporlarını dikkate alırız. Oysa bu kaynakların hepsi bir sonuç manzumesi. Çoğu zaman bu rakamlara bakarak bir şeyleri tahminlemeye ve yol almaya çalışıyoruz.

Peki bu sonuçları ortaya çıkaran yöntem ve yönetim şekli nasıl hiç düşünüyor muyuz? Sonuçlardan etkilenen olmak yerine sonuçları etkiyelebilir miyiz?

İşte bu sorunun cevabını veren mekanizma Finansal Yönetim Olgunluk Analizidir.

FYI aynı zamanda iş yönetiminizde kullanabileceğiniz bir araç da sağlar.

- Faaliyetlerinin niteliğine, karmaşıklığına ve ilgili risklerine göre yönetim gerekliliklerini belirlemek
- Belirlenen kriterlere göre mevcut finansal yönetim yeteneklerini değerlendirmek
- Mevcut durum ile ulaşılması gereken düzey arasındaki boşlukları ve iyileştirme aksiyonları belirlemek
- İyileştirici aksiyonları önceliklendirmek ve gerçekleştirilmesi için kaynak planlamasını yapmak
- Entegre Planlama ve Raporlama, Geleceğe Uygunluk kıyaslama süreçleri ve yasal mali yönetim ilkelerine uyumun gözden geçirilmesini sağlamak

1.2.2 Finansal Yönetim Olgunluk Analizi Ne Fayda Sağlar?

Finansal Yönetim Olgunluk Modeli, nerede olduğumuz ve nerede olmak istediğimize ilişkin bir değerlendirme yaparak bir gelişim yolculuğu yaratır. Yönetişim ve iş süreçlerindeki artan iyileştirmeler aşağıdaki önemli temel faydalara dönüşebilir:

- Geleneksel olarak ayrı olan stratejik ve operasyonel organizasyonel fonksiyonların entegrasyonu gelişir
- Açık ve ulaşılabilir süreç iyileştirme hedefleri ve öncelikleri ile ölçülebilir ve ilgili kıyaslama yoluyla kalite yönetişimi iyileştirmelerine yönelik rehberlik sağlar
- Dahili işbirliğini, ekip çalışmasını ve iletişimi geliştirir
- Daha sağlam, güvenilir ve tutarlı bir mali yönetim çerçevesi ve süreci sağlar
- Verimliliğin artırılmasının yanı sıra maliyet düşüşleri de sağlayabilir
- Konsey genelindeki finans ekibi ve bütçe sahipleri için gelişmiş finansal yönetim geliştirme becerileri sağlamaya yönelik bir ivme yaratır
- Daha fazla bağlılık ve dolayısıyla temel süreçlere daha zamanında yanıt verilmesini sağlar
- Daha iyi hizmetler ve gelişmiş müşteri ilişkileri oluşturur

1.2.3 Metodoloji

Finansal Yönetim Olgunluk Analizi nasıl çalışır?

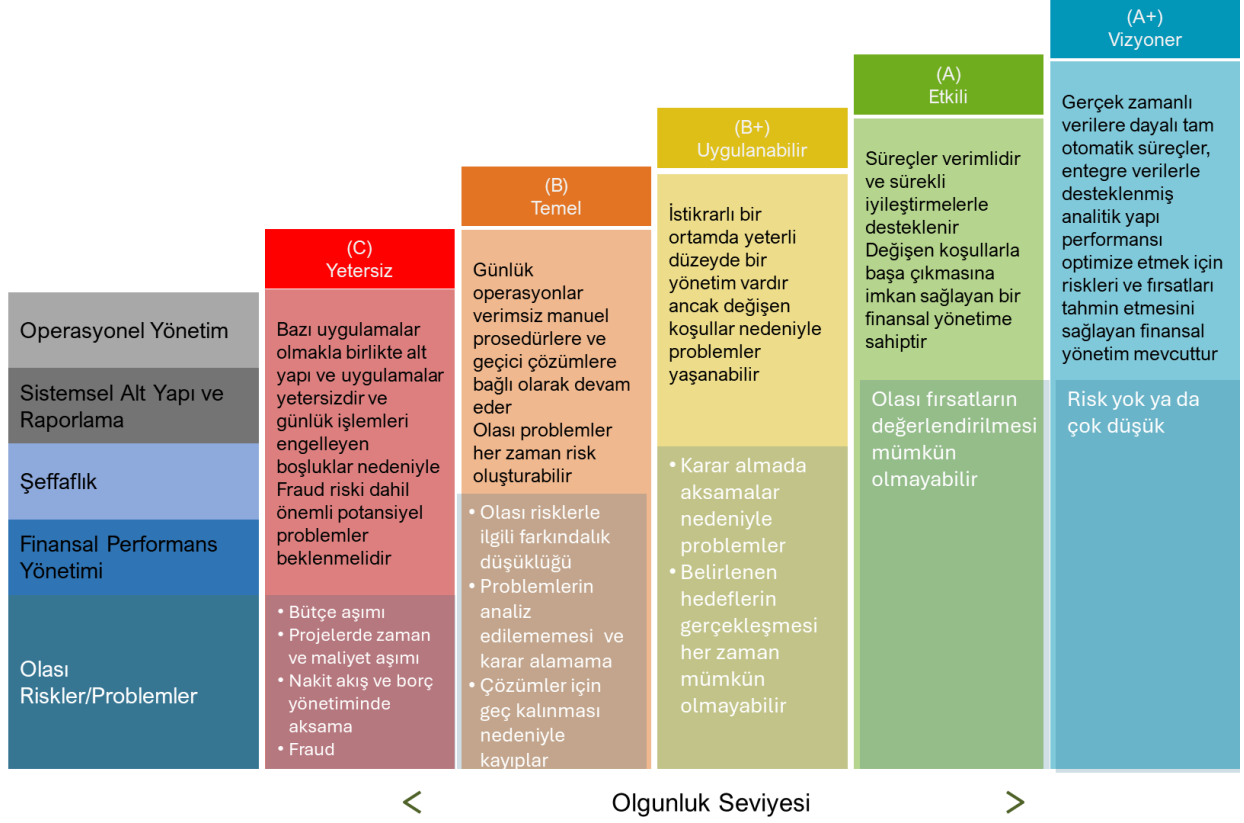
Olgunluk analizi, 4 ana katman (Operasyonel Yönetim, Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama, Şeffaflık, Finansal Performans Yönetimi) ve 15 alt katmanda Finansal Yönetim Yetkinliğinizi analiz eder. Değerlendirme sonucunda 5 farklı olgunluk düzeyinde Finansal Yönetim Olgunluk İndeksinizi-FYI (C ile A+ arasında) belirler ve değerlendirilen her bir katman için gelişim yol haritası sunar.



Değerlendirme Alanları	
Ana Katman	Alt Katman
Operasyonel Yönetim	İK Yönetimi ve Yetkinlik/People&Skills
	Stratejik Hedefler ve Metrikler/Strategic Goals & Metrics
	Finansal Süreçler/Financial Process
	Finansal Risk Yönetimi/FRM
Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama	Inovatif Yaklaşım ve Çeviklik/Innovation&Agility
	Otomasyon Seviyesi ve Entegrasyon/Level of Automation & System Integration
Şeffaflık	Data ve Yönetim Raporlama/Data&Management Reporting
	Bilgi Paylaşımı ve Raporlama/Information Management & Financial Reporting
Finansal Fonksiyon Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi/ERM
	Finansal Borç ve Faiz, Kur, Vade Uyum Yönetimi/Debt&Maturity Management
	Hazır Değerler Yönetimi/Liquid Assets Management
	Stok - Tedarikçi Yönetimi/Inventory Management
	Duran Varlık Yönetimi/Fixed Assets Management
	Ciro ve Karlılık Yönetimi/Turnover and Profitability Management
	Alacak Risk Yönetimi/Receivables Risk Management

FYI Ne Gösteriyor? Finansal Yönetim 4.0'a Ne Kadar Hazırsınız?

Metodolojimiz, mevcut koşulları anlayarak finansal yönetimi güçlendirmeyi amaçlamaktadır.



Model, finansal yönetim süreçlerini tanımlarken, uygularken, ölçerken, izlerken ve geliştirirken yönetimin gelişmesine olanak tanıyan çeşitli aşamalara sahiptir. Bu adımlar, genel değerlendirme derecelendirme sonucuyla birlikte beş yetenek seviyesine kategorize edilmiştir. Bu seviyeler, finansal yönetim olgunluk rejimini sürekli olarak değerlendirebileceği ve geliştirebileceği bir sürekliliği temsil eder.

1.2.4 Yöntem

Dilerseniz 23 soruluk kısa testle hızlı bir şekilde kendi değerlendirmenizi kendiniz yapabilir ve ön raporunuza ulaşabilirsiniz ya da daha kapsamlı durum analizi ve gelecek yol haritanız için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Kendiniz için talep edeceğiniz uygulamada neleri görebileceğinizi ve aksiyon adımlarınızı değerlendirebileceğiniz ücretsiz ön görüşme için <https://www.astrateji.com/finansal-yonetim-danismanligi/#> adresinden bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Kapsamlı değerlendirme, şirketinizde sizlerle birlikte karar verilecek kilit rollere sahip olan ve organizasyon içindeki finansal yönetimden (stratejik, operasyonel ve finansal) sorumlu olan personelle görüşmelerle yerine getirilir.

2 Değerlendirme Sonucu

Yetkinlik	Katman	İndeks	Düzy
Temel	Operasyonel Yönetim	C	Yetersiz
	Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama	C	Yetersiz
	Şeffaflık	B	Temel
Fonksiyonel	Finansal Performans Yönetimi	B+	Uygulanabilir

Finansal Yönetim Olgunluk Değerlendirme Sonucu	B	Temel
--	---	-------

Genel değerlendirme endeks puanı B olarak belirlenmiştir. Bu düzey, FYI'nın TEMEL düzeyde yeterlilikte olduğunu gösterir. Finansal yönetim uygulamaları, sistemleri ve süreçlerindeki deneyimimize dayanarak bu sonuç, günlük bazda finansal yönetim süreçlerin işlemesine izin veren ancak kuruluşun gelişmesini desteklemeyen uygulamalara sahip olduğunu anlamına gelir.

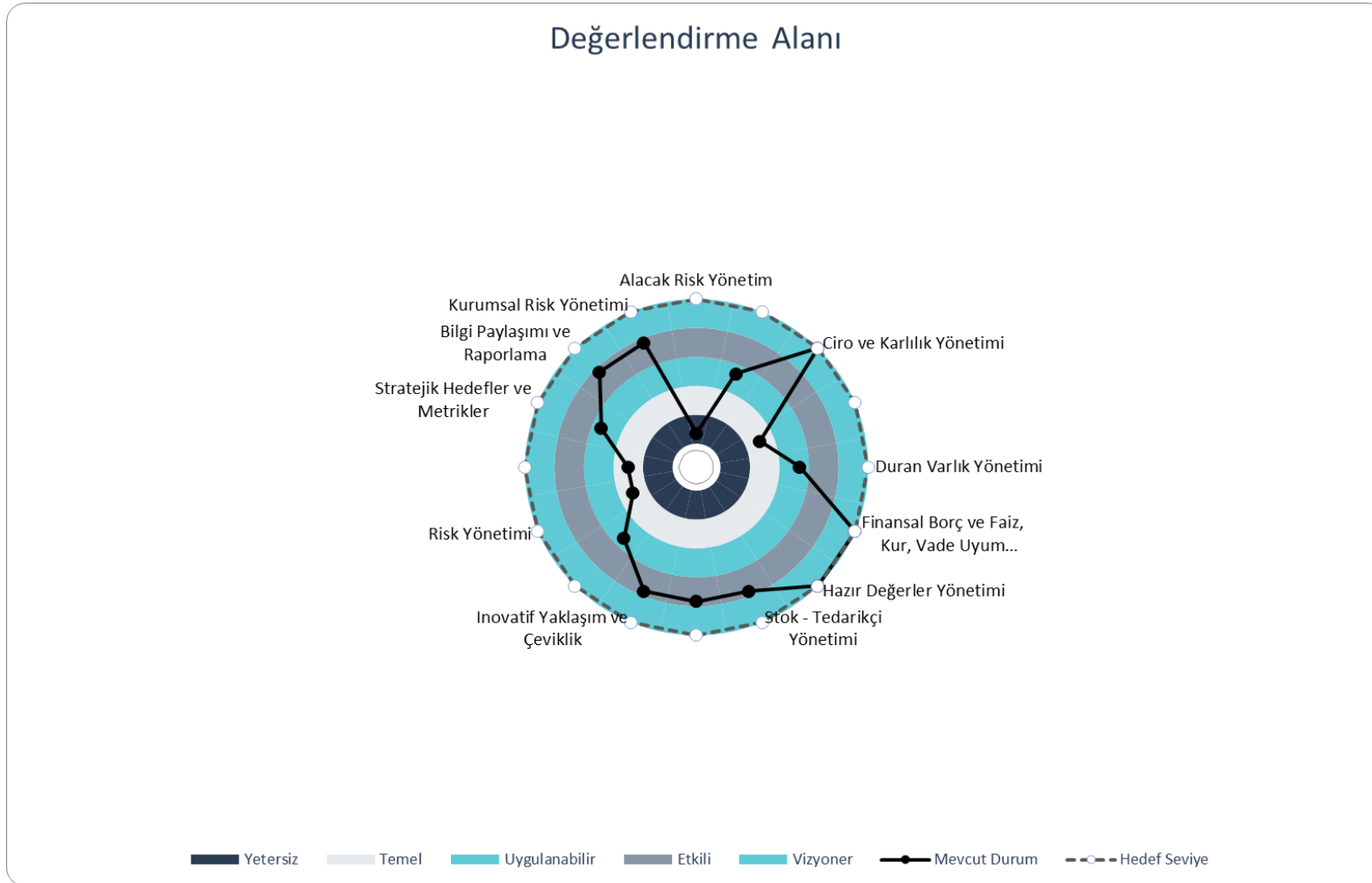
Alt Katmanlar bazında değerlendirildiğinde sonuçlar gelişim alanlarını daha net ortaya koymaktadır. Radar Grafik ve Aksiyon Haritası olası risklerin önüne geçilmesi gereken alanları tanımlamaktadır.

Finansal yönetim uygulamalarını ve süreçlerini iyileştirmek için, Finansal Süreç Yönetimi alanındaki geliştirmelere öncelik vermek üzere tüm alanlarda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

3 Detay Değerlendirme Sonuçları

Aşağıda Radar Grafiklerinde ve Aksiyon Haritasında gösterilen finansal yönetim olgunluk değerlendirmesinin sonucu yer almaktadır. Bunu daha sonra her bir bileşen/faaliyet için beklentiler ve bulgular takip etmektedir.

Tablo 1 FYI Radar Grafik



Tablo 2 FYI Gelişim Aksiyon Haritası

AKSİYON HARİTASI

Değerlendirme Katmanı	YETERSİZ	TEMEL	UYGULANABİLİR	ETKİLİ	VİZYONER
1. Finansal Süreç Yönetimi - Alacak Risk Yönetimi	○				●
2. Finansal Süreç Yönetimi - Alacak Risk Yönetimi			○		●
3. Finansal Süreç Yönetimi - Ciro ve Karlılık Yönetimi					○ ●
4. Finansal Süreç Yönetimi - Ciro ve Karlılık Yönetimi		○			●
5. Finansal Süreç Yönetimi - Duran Varlık			○		●
6. Finansal Süreç Yönetimi - Finansal Borç ve Faiz, Kur, Vade Uyum Yönetimi					○ ●
7. Finansal Süreç Yönetimi - Hazır Değerler Yönetimi					○ ●
8. Finansal Süreç Yönetimi - Stok - Tedarikçi Yönetimi				○	●
9. Finansal Süreç Yönetimi - Stok - Tedarikçi Yönetimi				○	●
10. Operasyonel Verimlilik - Inovatif Yaklaşım ve Çeviklik				○	●
11. Operasyonel Verimlilik - Inovatif Yaklaşım ve Çeviklik			○		●
12. Operasyonel Verimlilik - Risk Yönetimi		○			●
13. Operasyonel Verimlilik - Risk Yönetimi		○			●
14. Operasyonel Verimlilik - Stratejik Hedefler ve Metrikler			○		●
15. Şeffaflık - Bilgi Paylaşımı ve Raporlama				○	●
16. Şeffaflık - Kurumsal Risk Yönetimi				○	●

3.1.1 Operasyonel Yönetim

Katman	Alt Katman	İndeks	Düzy
Operasyonel Yönetim	İK Yönetimi ve Yetkinlik	C	Yetersiz
	Stratejik Hedefler ve Metrikler	C	Yetersiz
	Finansal Süreçler	B	Temel
	Finansal Risk Yönetimi	C	Yetersiz
	İnovatif Yaklaşım ve Çeviklik	C	Yetersiz
Operasyonel Yönetim Olgunluk Değerlendirme Sonucu		C	Yetersiz

Bulgular

Finansal Süreçler hariç diğer alt katmanlar Yetersiz düzeyde değerlendirilmiştir. İK yönetiminde özellikle yönetim kademesindeki (CFO ve ara kademe yönetici seviyesi) rollerin gelecek dönemler itibarıyla kimin bulunacağı planlanmış ve bir kariyer planlaması oluşturulmuş durumda değil. Şirketin rakamsal performansını yönetebilmek için belirlenmiş stratejik hedefler ve takip metrikleri bulunmuyor. Alacak Riski Yönetimine ilişkin farkındalık ve beklenti belirlenmemiş. Piyasanın getirdiği fırsat ve tehditleri yönetecek bakış açısı yerleşmiş ve öncelik almış durumda değil.

Yönetim kurulunda ve icra ekibinde mali uzmanlık bulunmamaktadır. Finans departmanının personeli önemli ölçüde yetersiz veya önemli sayıda vasıfsız veya deneyimsiz personelden oluşuyor. Finans dışındaki operasyonel yöneticilerin finansal yönetim konusunda çok az bilgisi var.

Stratejik, kurumsal ve finansal planlama süreçleri koordineli değil. Bir sonraki mali yıl için yıllık tahmin ve planlama süreci net değil. Bu sürece yönelik planlar tam zamanında hazırlanmıyor.

Bu gerçek performansın amaçlanan performansa göre gözden geçirilmediği anlamına gelir. Şirketin bütçe ve stratejik planında, rapor alt yapısı ve karar verebilecek diğer organların katılımı veya dikkate alınması söz konusu değil.

Sistemler şirket genelinde uyumlu değil. Üst düzey yönetim finansal planlama sistemlerini iyileştirmeyi düşünmüyor.

Mali planlama, finans fonksiyonu tarafından, büyük ölçüde operasyonel personelden ayrı olarak ve sınırlı planlama araçları kullanılarak yıllık olarak gerçekleştirilir. Planlar yıl içerisinde güncellenmemektedir.

Personelin sürece dahil edilmemesi ve sorumluluklarının belirtilmemesi nedeniyle finansal planlamanın öneminin anlaşılmaması söz konusudur. Sorumluluk sınırlarının bulunmaması, personelin fazla bütçeleri işaretlemeye veya verimlilik tasarrufu yapmaya teşvik edilmediği anlamına gelir.

Finansal planlama, işi destekle yen alanların yalnızca birkaçını kapsıyor ve kontrolü yetersiz.

Yöneticiler, faaliyetlerinin maliyetlerinin çoğunu biliyorlar ancak maliyeti belirleyen faktörlerden ve maliyetteki değişikliklerin faaliyetleri, programları ve sonuçları üzerindeki etkisinden habersizler. Ayrıca operasyonel değişikliklerin maliyetler üzerindeki etkisine ilişkin bir anlayış mevcut değildir.

Hizmetler için yeni dağıtım modelleri rutin olarak dikkate alınmamakta ve alternatif dağıtım modellerinin maliyetleri belirlenmemektedir.

Bütçe belirleme süreçleri az gelişmiştir. Yönetim kurulu, icra ekibi ve yöneticiler izleme ve tahminlere göre karar alabilir durumda değil. Genelde manuel üretilen raporlar takibi ve yönetimi zorluyor.

Performans göstergesi olmakla birlikte çok sınırlı düzeyde finansal ve operasyonel performans bilgisi üretilmektedir. Finansal ve operasyonel performans bilgileri ayrı ayrı raporlanmakta ve formatlar uyumsuz olduğundan kolaylıkla değerlendirilememekte.

Genellikle farklı zamanlarda raporlanıyor ve farklı ölçümler kullanılıyor. Bu, tek bir faaliyeti veya çıktıyı hem

finansal hem de operasyonel açıdan değerlendirmenin mümkün olmadığı anlamına gelir. Bilgiler ve raporlar kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu değildir.

Riskler ve Aksiyon Önerileri

İK rejiminde kariyer planlaması olmaması sürdürülebilir şirket yönetimi ile ilgili en önemli riski oluşturuyor. Kısa vadede olmasa da İK yönetiminde kariyer planlamasına geçilmeli.

Bilanço performansı yönetimi açısından başarı hedefleri ve ölçüm metriklerinin olmaması karlılık ve büyüme riskleri ile birlikte karar alma problemlerinin neden olacağı stratejik hataları beraberinde getiriyor. Belirsizlikleri ortadan kaldırmak için önce bütçe yönetimi beraberinde karar almayı destekleyecek performans yönetim alt yapısı oluşturulmalı.

3.1.2 Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama

Yetkinlik	Katman	İndeks	Düzey
Sistemsel Alt Yapı ve Raporlama	Otomasyon Seviyesi ve Entegrasyon	B+	Uygulanabilir
	Data Yönetim ve Raporlama	C	Yetersiz

SAYR Olgunluk Değerlendirme Sonucu

B

Temel

Bulgular

Riskler ve Aksiyon Önerileri

3.1.3 Şeffaflık

Yetkinlik	Katman	İndeks	Düzey
Şeffaflık	Bilgi Paylaşımı ve Raporlama	B+	Uygulanabilir
	Kurumsal Risk Yönetimi	C	Yetersiz
Şeffaflık Olgunluk Değerlendirme Sonucu		B	Temel

Bulgular
Riskler ve Aksiyon Önerileri

3.1.4 Finansal Performans Yönetimi

Yetkinlik	Katman	İndeks	Düzey
Şeffaflık	Finansal Borç ve Faiz, Kur, Vade Uyum Yönetimi	B+	Uygulanabilir
	Hazır Değerler Yönetimi	C	Yetersiz
	Stok - Tedarikçi Yönetimi	B	Temel
	Duran Varlık Yönetimi	B+	Uygulanabilir
	Ciro ve Karlılık Yönetimi	C	Yetersiz
	Alacak Risk Yönetimi	C	Yetersiz
Şeffaflık Olgunluk Değerlendirme Sonucu		B	Temel

Bulgular

Riskler ve Aksiyon Önerileri

4 Öneriler ve Aksiyon Planları

Yüksek (Y) öncelikli eylemlerin Temel yeterlilik düzeyine taşınması gerektiğini düşünüyoruz. Aşağıdaki öncelikli eylemlerin tümü Finansal Yönetim İyileştirme Planı olmalıdır. Yüksek (Y) öncelikli eylemlerin FYI İyileştirme Planına dahil edilmesini tavsiye ediyoruz.

Yüksek Öncelik (Y)

Düşük Öncelik (D)

Orta Öncelik (O)

Aksiyon	Öncelik
Statejik Gelişim Plan Oluşturulması	Y
İK Yönetiminde kariyer planı yönetimi	Y
Denetim ve Risk Komitesinin Yeniden Etkinleştirilmesi	Y
Sorumlu Finansal Departman yetkilisinin İcra ve Denetim ve Risk komitesi toplantılarına katılır	Y
2-3 yıllık bir zaman dilimine sahip İş Birimi Planları geliştirin	Y
Şirket çapında bir mali yönetim eğitim ve geliştirme programı geliştirmek	Y
Tüm Konseyin bütçe geliştirme, yönetim ve izleme sorumluluklarını ve sahipliğini iyileştirin ve yerleşik hale getirin	Y
Şirket içi iletişim yönetimi alt yapısı oluşturun	Y
Create an Internal Communication plan for the IP&R process	Y
Finansal planlama ve varlık yönetimi alanlarına ilişkin sistemsel alt yapı kurulması	Y
Bütçe tahmini için maliyetlendirme metodolojisi geliştirmek	Y
Maliyetlerin geri kazanılması yoluyla gelirin optimize edilmesi amacıyla Gelir Politikası yıllık ücret ve harç belirleme yaklaşımını gözden geçirin	Y
Raporların sıklığını, türünü, formatını, içeriğini ve zamanlamasını detaylandıran bir yönetim raporlama programı geliştirin	Y
Kullanılabilirlik ve finansal bilgilere erişim kolaylığı sağlamak için bütçe sahiplerinin entegre olacak finansal sistemler sağlayın	Y
Dahili kullanıma yönelik, ayrıntılı inceleme kapasitesiyle elektronik olarak erişilebilen kapsamlı bir özel mali rapor paketi (yönetim ve kullanıcılar) geliştirin	Y
Personele finansal sisteme erişebilmeleri ve sistemi kullanabilmelerini sağlamak (finansal raporları üretmek, kullanmak ve anlamak üzere) eğitim planlayın ve uygulayın	Y
Risklerinin değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik yönergeler içeren bir Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımını uygulamaya koyun	Y
Personeli Risk Yönetimi yaklaşımını kullanma konusunda eğitin	O

Aksiyon	Öncelik
Bir mali politika ve uygulamalar/prosedürleri gözden geçirme programı geliştirin	O
Finansal Yönetim uygulamaları ve bilgilerinin personel işe alım programına dahil edilmesi	O
Stok Yönetimi Stratejisi, Teslimat Programı ve Operasyonel Plan arasındaki uyumun iyileştirilmesi	O
Duran varlıkların yenilenmesi ve yönetimi için bir kaynak planlaması, kaynak yönetim stratejisi yapın	O
Tüm operasyonlarda ERP ihtiyacını ve entegrasyonunun gözden geçirilmesi	O
Üç Aylık Raporu göstergelerini gözden geçirin ve onları daha erişilebilir hale getirin	O
Belirli talepleri karşılamak için özel mali raporlar oluşturma kapasitesini geliştirin	D
Eylem/uygulamayla ilgili yorumları, iyileştirmeleri ve endişeleri yakalayan, harici ve dahili kullanıcılar için bir rapor geri bildirim süreci oluşturun	D