

Ağu 26 itibarıyla 1 kritik, 4 izlenen gösterge; kurulun gündemi aşağıdaki tek cümlede.

KURULA TEK CÜMLE · VERİDEN ÜRETİLDİ

Gelir bütçenin %4,3 üzerinde, ama FAVÖK'ün yalnız %8 kadarı nakde dönüyor.

En büyük konu: Kar nakde dönmüyor: FAVÖK'ün yalnız %8 kadarı serbest nakde çevrildi. Kuruldan istenen: FAVÖK-nakit farkını alacak, stok, borç ve yatırım kalemlerine ayır; her birine hedef koy.

GELİR YTD

81,4 mn TL

bütçeye göre +%4,3

BÜYÜME (YILLIK)

+%24,1

geçen yılın aynı dönemine göre

BRÜT MARJ YTD

%29,4

geçen yıl %31,2

FAVÖK YTD

10,2 mn TL

marj %12,6 · bütçeye göre -%6,4

NAKİT

15,5 mn TL

nakit ömrü 32,6 ay

NAKİT DÖNÜŞÜMÜ

%8

son 12 ay SNA / FAVÖK

NAKİT DÖNGÜSÜ

70 gün

DSO 64 gün

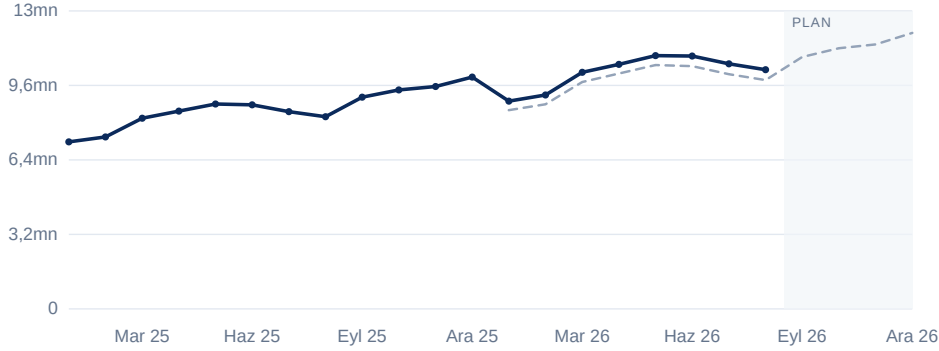
NET BORÇ / FAVÖK

1,5x

net borç 23,3 mn TL

Gelir bütçenin %4,3 önünde

Aylık gelir, bütçe kesikli çizgi; gri alan plan dönemi.



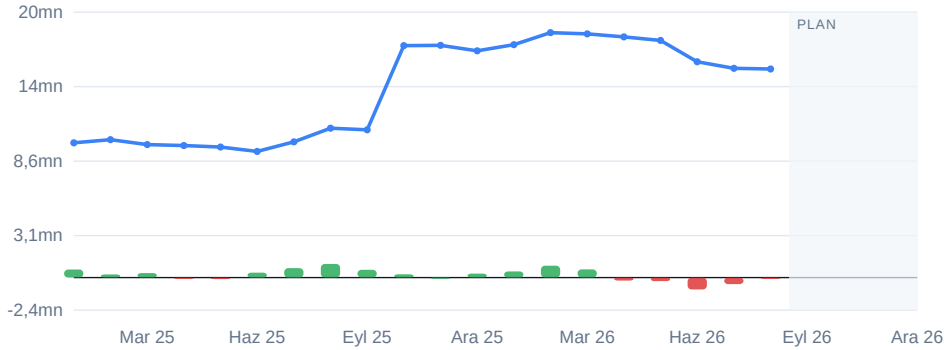
Dikkat listesi: eşiği aşan göstergeler

Erken uyarı eşiklerine göre.

- | | | |
|---|--|-----|
| ! | FAVÖK - bütçe · -%6,4
kritik < -%15 · izle < -%5 | CFO |
| ! | Nakit dönüşümü (SNA/FAVÖK) · %8
kritik < %30 · izle < %60 | CFO |
| ! | Tahsilat süresi (DSO) artışı, 3 ay · +10 gün
kritik > 20 gün · izle > 10 gün | CFO |
| ! | Geciken kurul aksiyonu · 2
kritik ≥ 3 · izle ≥ 1 | CEO |
| ! | Yönetim karnesi skoru · 80
kritik < 70 · izle < 100 (100 = hedef) | CEO |

Nakit 12 ayda 4,4 mn TL değişti

Ay sonu nakit ve serbest nakit akışı (çubuk).



Yıl sonu yolu

Gerçekleşen + kalan ayların bütçesi. Tahmin değil, plan varsayımdır.

YIL SONU GELİR (PLAN YOLU)

126,6 mn TL

Yıllık bütçe 123,3 mn TL

PLAN

Bu toplantıda karar bekleyen 5 öncelik ve sahibini zorlayan 8 soru var.

Başkan öncelikleri

Riskli bulgulardan türetilen, sahibi belli aksiyonlar.

- | | | |
|---|--|-----|
| 1 | FAVÖK-nakit farkını alacak, stok, borç ve yatırım kalemlerine ayır; her birine hedef koy. | CFO |
| 2 | FAVÖK açığını fiyat, hacim, maliyet ve gider etkisine ayıran köprüyü hazırla. | CFO |
| 3 | Vadesi geçen alacakları müşteri bazında listele; vade ve iskonto politikasını kurul onayına getir. | CFO |
| 4 | Her geciken aksiyon için yeni termin ve engeli yazılı iste. | CEO |
| 5 | En düşük iki KPI için sahiplerden toparlanma planı iste. | CEO |

Bir sonraki toplantıda sorulacaklar

Her soru rakam içerir ve sahibini zorlar.

- | | |
|---|---|
| ? | FAVÖK'ün %92 kadarı nakde dönmedi: bu nakit hangi bilanço kaleminde bekliyor ve ne zaman çözülecek? |
| ? | FAVÖK açığı 699 bin TL: ne kadarı fiyat, ne kadarı hacim, ne kadarı gider; yıl sonu tahmini değişiyor mu? |
| ? | DSO 3 ayda 10 gün arttı: en büyük 5 müşterinin vadesi değişti mi, vadesi geçen alacağın payı ne? |
| ? | 2 karar gecikmede: engel ne, yeni termin gerçekçi mi, hangisi kapatılmalı? |
| ? | Tahsilat süresi, DSO (gün) hedefi tutmuyor: CFO bir sonraki toplantıya hangi rakamla gelecek? |
| ? | Bütçe üstü gelirin brüt marjı ve tahsilat vadesi ortalamayla aynı mı? |
| ? | 2 KPI hedefte ama şirket nakit kapısını geçemiyor: prim hesabı nakit koşuluna bağlanacak mı? |
| ? | Kalan aylar bütçe kadar gelirse yıl 126,6 mn TL kapanır (bütçe 123,3 mn TL): yönetimin kendi yıl sonu tahmini ne? |

Hedefte ama nakit kapısında takılanlar

Karne hedefleri tutarken şirket nakit eşiğini geçemiyorsa prim kararından önce konuşulmalı.

KPI	SAHİP	PUAN	NOT
Gelir büyümesi (yıllık, %)	Satış Direktörü	126	Hedefte; ancak şirket nakit kapısını geçemiyor. Prim hesabı nakit koşuluna bağlanmalı.
Yeni müşteri sayısı	Satış Direktörü	115	Hedefte; ancak şirket nakit kapısını geçemiyor. Prim hesabı nakit koşuluna bağlanmalı.

1 gösterge kritik eşikte; en acili: Nakit dönüşümü (SNA/FAVÖK).

KRİTİK

Kar nakde dönmüyor: FAVÖK'ün yalnız %8 kadarı serbest nakde çevrildi.

KANIT Son 12 ay FAVÖK 15,6 mn TL, serbest nakit akışı 1,2 mn TL.

SONUÇ Manşet FAVÖK tek başına şirketin değer ürettiğini göstermez; fark işletme sermayesi veya yatırıma bağlanıyor.

AKSİYON FAVÖK-nakit farkını alacak, stok, borç ve yatırım kalemlerine ayır; her birine hedef koy. (CFO)

KURUL SORUSU **FAVÖK'ün %92 kadarı nakde dönmedi: bu nakit hangi bilanço kaleminde bekliyor ve ne zaman çözülecek?**

İZLE

FAVÖK bütçenin 699 bin TL gerisinde; açık gelirden çok gider tarafında mı, ayrıştırılmalı.

KANIT YTD FAVÖK 10,2 mn TL (marj %12,6), bütçe 10,9 mn TL (marj %14,0).

SONUÇ Kar açığı nakit tamponunu da eritir; yıl sonu FAVÖK taahhüdü gözden geçirilmeli.

AKSİYON FAVÖK açığını fiyat, hacim, maliyet ve gider etkisine ayıran köprüyü hazırla. (CFO)

KURUL SORUSU **FAVÖK açığı 699 bin TL: ne kadarı fiyat, ne kadarı hacim, ne kadarı gider; yıl sonu tahmini değişiyor mu?**

İZLE

Tahsilat 10 gün uzadı; büyüme müşteriye kredi açılarak finanse ediliyor.

KANIT	DSO 53 gün → 64 gün (son 3 ay); ticari alacak 22,2 mn TL.
SONUÇ	Her ek tahsilat günü, bir günlük satış kadar nakdi bilançoya kilitler.
AKSIYON	Vadesi geçen alacakları müşteri bazında listele; vade ve iskonto politikasını kurul onayına getir. (CFO)
KURUL SORUSU	DSO 3 ayda 10 gün arttı: en büyük 5 müşterinin vadesi değişti mi, vadesi geçen alacağın payı ne?

İZLE

2 kurul kararı terminini geçti; karar almak yetmiyor, kapanış takip edilmeli.

KANIT	En büyük 10 müşteri için vade ve teminat politikasını yeniden yaz (CFO, 31.08.2026); Hammadde fiyat artışını satış fiyatına yansıtma planı (Satış Direktörü, 15.09.2026)
SONUÇ	Geciken kararlar bir sonraki toplantının gündemini doldurur ve hesap verebilirliği zayıflatır.
AKSIYON	Her geciken aksiyon için yeni termin ve engeli yazılı iste. (CEO)
KURUL SORUSU	2 karar gecikmede: engel ne, yeni termin gerçekçi mi, hangisi kapatılmalı?

İZLE

Yönetim karnesi 80/100; hedefler kısmen tutuyor.

KANIT	Tahsilat süresi, DSO (gün): 64,0 / hedef 52,0 (CFO); FAVÖK marjı (%): 12,0 / hedef 14,0 (CFO)
SONUÇ	Hedefin altında kalan KPI'lar prim ve bütçe revizyonu tartışmasını doğrudan etkiler.
AKSIYON	En düşük iki KPI için sahiplerden toparlanma planı iste. (CEO)
KURUL SORUSU	Tahsilat süresi, DSO (gün) hedefi tutmuyor: CFO bir sonraki toplantıya hangi rakamla gelecek?

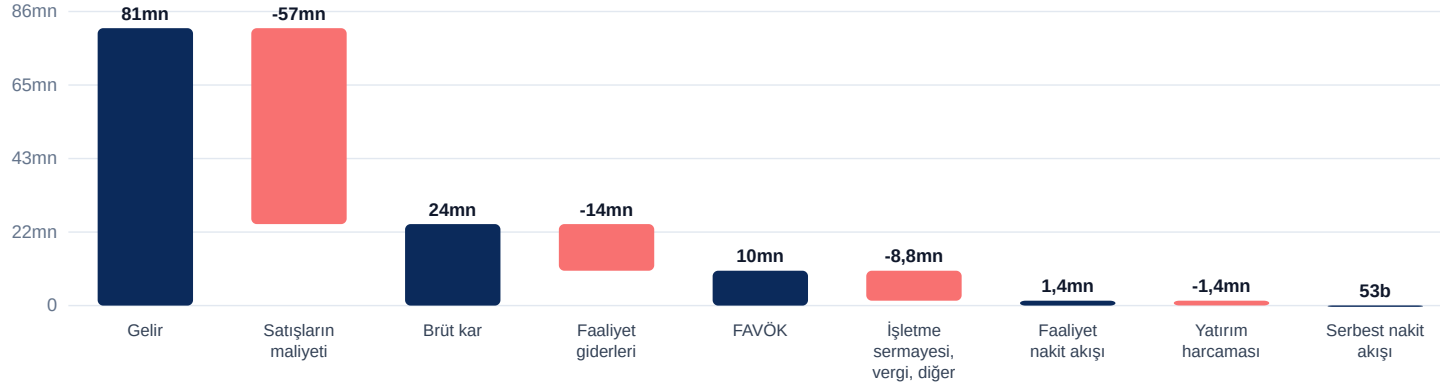
OLUMLU

Gelir bütçenin %4,3 üzerinde; soru büyümenin kalitesinde.

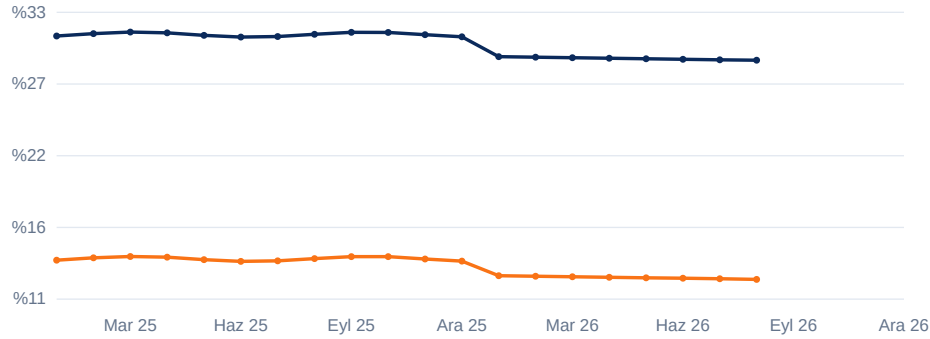
KANIT	YTD gelir 81,4 mn TL, bütçe 78,0 mn TL; geçen yıla göre +%24,1.
SONUÇ	Fazla gelir marj ve nakitle birlikte gelmiyorsa bütçe üstü performans yanıltıcı olur.
AKSIYON	Bütçe üstü gelirin marjını ve tahsilat vadesini ayrıca raporla. (Satış Direktörü)
KURUL SORUSU	Bütçe üstü gelirin brüt marjı ve tahsilat vadesi ortalamayla aynı mı?

FAVÖK 10,2 mn TL, ama karın yalnız %8 kadarı nakde dönüyor.**10,2 mn TL FAVÖK'ten 53 bin TL serbest nakit kaldı**

Gelirden serbest nakde YTD köprü. Manşet FAVÖK tek başına gösterilmez.

**Marjlar ay ay**

Brüt marj ve FAVÖK marjı.

**YTD gerçekleşen ve bütçe**

YTD	GERÇEKLEŞEN	BÜTÇE	SAPMA
Gelir	81,4 mn TL	78,0 mn TL	+%4,3
Brüt kar	23,9 mn TL	24,2 mn TL	-
FAVÖK	10,2 mn TL	10,9 mn TL	-%6,4
Net kar	6,3 mn TL	-	-
Serbest nakit akışı	53 bin TL	-	-

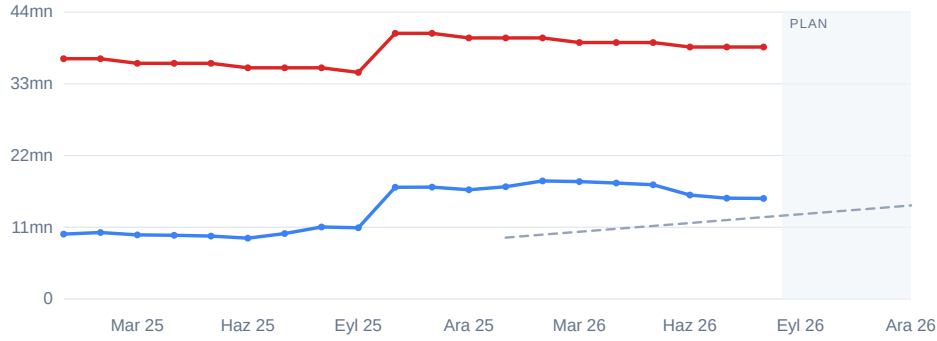
Son 12 ay

AY	GELİR	BÜTÇE	BRÜT MARJ	FAVÖK	FAVÖK MARJİ	NAKİT
Eyl 25	9,1 mn TL	-	%31,4	1,3 mn TL	%14,2	11,0 mn TL
Eki 25	9,4 mn TL	-	%31,4	1,3 mn TL	%14,2	17,2 mn TL
Kas 25	9,6 mn TL	-	%31,2	1,3 mn TL	%14,0	17,2 mn TL
Ara 25	10,0 mn TL	-	%31,0	1,4 mn TL	%13,8	16,8 mn TL
Oca 26	8,9 mn TL	8,5 mn TL	%29,5	1,1 mn TL	%12,7	17,3 mn TL
Şub 26	9,2 mn TL	8,8 mn TL	%29,5	1,2 mn TL	%12,7	18,2 mn TL
Mar 26	10,2 mn TL	9,8 mn TL	%29,4	1,3 mn TL	%12,6	18,1 mn TL
Nis 26	10,5 mn TL	10,1 mn TL	%29,4	1,3 mn TL	%12,6	17,9 mn TL
May 26	10,9 mn TL	10,5 mn TL	%29,4	1,4 mn TL	%12,5	17,6 mn TL
Haz 26	10,9 mn TL	10,4 mn TL	%29,3	1,4 mn TL	%12,5	16,0 mn TL
Tem 26	10,5 mn TL	10,1 mn TL	%29,3	1,3 mn TL	%12,5	15,5 mn TL
Ağu 26	10,3 mn TL	9,8 mn TL	%29,2	1,3 mn TL	%12,4	15,5 mn TL

Nakit 15,5 mn TL; bu hızla 32,6 ay yetiyor.

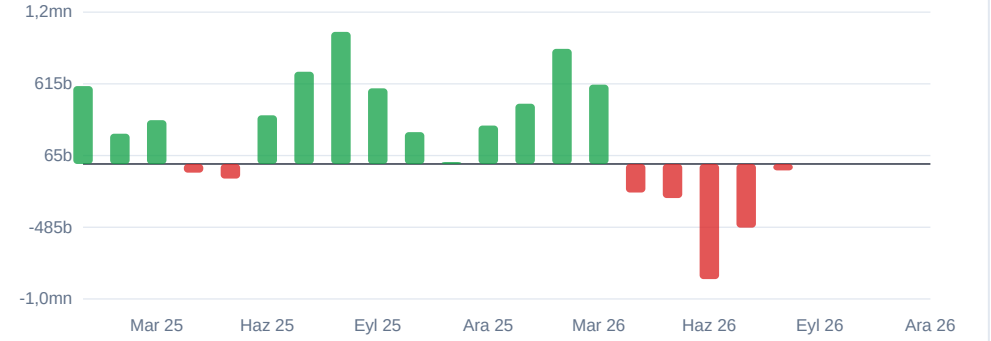
Nakit 12 ayda 4,4 mn TL değişti

Ay sonu nakit, nakit bütçesi (kesikli) ve finansal borç.



Serbest nakit akışı ay ay

Faaliyet nakit akışı - yatırım harcaması.



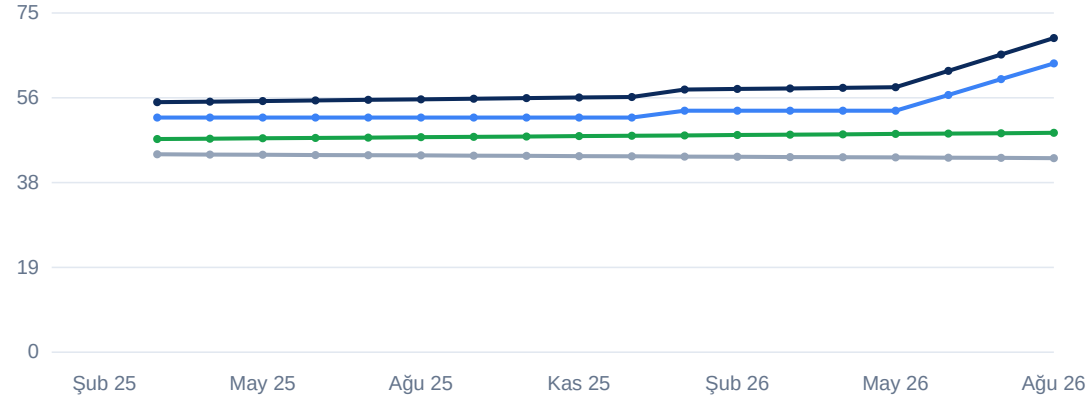
Nakit ve sermaye özeti

KALEM	DEĞER
Nakit	15,5 mn TL
Finansal borç	38,8 mn TL
Net borç	23,3 mn TL
Son 12 ay FAVÖK	15,6 mn TL
Son 12 ay serbest nakit akışı	1,2 mn TL
Aylık ortalama SNA (son 3 ay)	-474 bin TL
Nakit ömrü	32,6 ay
12 ay önceki nakit	11,1 mn TL
Çalışan başına gelir (12 ay)	807 bin TL

Nakit döngüsü 70 gün; 12 ayda 14 gün uzadı.

Gün bazında işletme döngüsü

Son 3 ayın hızıyla hesaplanır.



Karşılaştırma

	DSO	DIO	DPO	CCC	NET İŞLETME SERMAYESİ
Son ay	64 gün	49 gün	43 gün	70 gün	23,6 mn TL
3 ay önce	53 gün	48 gün	43 gün	59 gün	19,8 mn TL
12 ay önce	52 gün	48 gün	44 gün	56 gün	15,3 mn TL

Yönetim karnesi 80/100; 3 KPI hedefin altında. Hedefte olanların bir kısmı nakit kapısında takılıyor.

Yönetim karnesi ve fiil

Dikey çizgi hedefi (100) gösterir; çubuk en fazla 150.

KPI	SAHİP	AĞIRLIK	MİN	HEDEF	MAKS	FİİL	PUAN (100 = HEDEF)	
Gelir büyümesi (yıllık, %) yüksek iyi · %	Satış Direktörü	%30	15,0	20,0	28,0	24,1		126
FAVÖK marjı (%) yüksek iyi · %	CFO	%25	11,0	14,0	16,0	12,0		67
Tahsilat süresi, DSO (gün) düşük iyi · gün	CFO	%20	60,0	52,0	45,0	64,0		0
Yeni müşteri sayısı yüksek iyi · adet	Satış Direktörü	%15	25,0	35,0	45,0	38,0		115
Zamanında teslimat (%) yüksek iyi · %	COO	%10	90,0	95,0	98,0	93,5		85

4 açık kararın 2 tanesi terminini geçti.

Açık 2 · geciken 2 · kapanan 1

AKSİYON	SAHİP	TERMİN	DURUM
En büyük 10 müşteri için vade ve teminat politikasını yeniden yaz Taslak hazır, satış onayı bekliyor	CFO	31.08.2026	GEÇİKTİ
Hammadde fiyat artışını satış fiyatına yansıtma planı	Satış Direktörü	15.09.2026	GEÇİKTİ
Yavaş dönen stok listesini (180+ gün) çıkar ve eritme planı hazırla	COO	31.10.2026	AÇIK
Kısa vadeli kredilerin uzun vadeye çevrilmesi için iki bankadan teklif al	CFO	30.11.2026	AÇIK
2027 bütçe takvimini ve varsayım setini kurula sun Temmuz toplantısında sunuldu	CEO	31.07.2026	TAMAM

Tezi ne çürütür: 1 tetik kritik, 4 tetik izlemede.

Nakit dönüşümü (SNA/FAVÖK)

%8

KRİTİK

Eşik: kritik < %30 · izle < %60

Tetikleyici: Son 12 ayda FAVÖK'ün nakde dönen payı düştüğünde

Sahip: CFO

FAVÖK - bütçe

-%6,4

İZLE

Eşik: kritik < -%15 · izle < -%5

Tetikleyici: YTD FAVÖK bütçeden saptığında

Sahip: CFO

Tahsilat süresi (DSO) artışı, 3 ay

+10 gün

İZLE

Eşik: kritik > 20 gün · izle > 10 gün

Tetikleyici: Alacak tahsil süresi 3 ayda uzadığında

Sahip: CFO

Geciken kurul aksiyonu

2

İZLE

Eşik: kritik ≥ 3 · izle ≥ 1

Tetikleyici: Kurul kararlarının termini geçtiğinde

Sahip: CEO

Yönetim karnesi skoru

80

İZLE

Eşik: kritik < 70 · izle < 100 (100 = hedef)

Tetikleyici: Ağırlıklı KPI skoru hedefin altına indiğinde

Sahip: CEO

Nakit ömrü

32,6 ay

TAMAM

Eşik: kritik < 6 ay · izle < 12 ay

Tetikleyici: Son 3 ayın ortalama serbest nakit akışı eksiye döndüğünde

Sahip: CFO

Gelir - bütçe

+%4,3

TAMAM

Eşik: kritik < -%10 · izle < -%3

Tetikleyici: Yılbaşından bu yana gelir bütçenin gerisine düştüğünde

Sahip: Satış Direktörü

Brüt marj değişimi

-1,8 puan

TAMAM

Eşik: kritik < -5 puan · izle < -2 puan

Tetikleyici: YTD brüt marj geçen yılın aynı dönemine göre düştüğünde

Sahip: CFO

Nakit dönüş döngüsü (CCC)

70 gün

TAMAM

Eşik: kritik > 120 gün · izle > 75 gün

Tetikleyici: Alacak + stok - borç günleri eşiği aştığında

Sahip: CFO

Net borç / FAVÖK

1,5x

TAMAM

Eşik: kritik > 3.5x · izle > 2.5x

Tetikleyici: Borç, yıllık FAVÖK'ün katı olarak eşiği aştığında

Sahip: CFO

Eşikler kurul-parametre.json dosyasındadır; sektöre göre ayarlanabilir.

Rakamlar Ağu 26 gerçekleşene kadar; 24 ay satırı, gelecek ay sıfırları veri sayılmadı.**Kaynaklar ve tanımlar**

ALAN	DOSYA / SAYFA	DÖNEM	TANIM
gelir	Mizan ve yönetim raporu, Ocak 2025 - Ağustos 2026 (temsili)	Oca 25 - Ağu 26	Gelir: KDV hariç net satış. YTD = yılbaşından gerçekleşen son aya kadar. Sapma = (fiil - bütçe) / bütçe .
karlilik	Mizan ve yönetim raporu, Ocak 2025 - Ağustos 2026 (temsili)	Oca 25 - Ağu 26	Brüt kar = gelir - satışların maliyeti. FAVÖK = faaliyet karı + amortisman. Marj = kalem / gelir.
nakit	Mizan ve yönetim raporu, Ocak 2025 - Ağustos 2026 (temsili)	Oca 25 - Ağu 26	Serbest nakit akışı (SNA) = faaliyet nakit akışı - yatırım harcaması. Nakit ömrü = nakit / son 3 ay ortalama aylık net yakım. Nakit dönüşümü = son 12 ay SNA / son 12 ay FAVÖK.
isletme	Mizan ve yönetim raporu, Ocak 2025 - Ağustos 2026 (temsili)	Oca 25 - Ağu 26	DSO = ticari alacak / son 3 ay gelir × 91,25. DIO = stok / son 3 ay SMM × 91,25. DPO = ticari borç / son 3 ay SMM × 91,25. CCC = DSO + DIO - DPO. NİS = alacak + stok - ticari borç.
sermaye	Mizan ve yönetim raporu, Ocak 2025 - Ağustos 2026 (temsili)	Ağu 26	Net borç = finansal borç - nakit. Kaldıraç = net borç / son 12 ay FAVÖK (FAVÖK eksiye hesaplanmaz).
karne	2026 yönetim karnesi (temsili)	Ağu 26	Puan: min altı 0, min = 50, hedef = 100, maks = 150 (arada doğrusal). Skor = ağırlıklı ortalama. 'Düşük iyi' KPI'larda ölçek ters çevrilir.
aksiyon	Kurul karar defteri (temsili)	01.10.2026	Termini bugünden önce olup kapanmamış aksiyon 'gecikti' sayılır.
veri	Motor · kurul.py	Oca 25 - Ağu 26	Yalnız gerçekleşen veri; dönem sonundan sonraki sıfırlar veri sayılmaz. Bütçe ve yıl sonu yolu 'plan' etiketi taşır.

Veri kalitesi ve mutabakat notları



Veri kalitesi notu yok.

Bu pano nasıl üretildi

Bloom Consulting · Bloom Yönetim Kurulu Panosu v1.0.0 · parametre seti 1.0 · Üretim
01.10.2026

Gerçekleşen ve plan verisi ayrı tutulur; gelecek ayların sıfırları veri sayılmaz. Rakamlar kullanıcının beyanıdır; pano bilgilendirme amaçlıdır, bağımsız denetim veya yatırım tavsiyesi değildir.