

Etki Ekonomisi Çağında CFO'nun Yeni Stratejik Rolü

Sektör pratikleri, muhasebe dönüşümü ve
etki odaklı finansal yönetim

Alıksan Ohanyan • CFO Danışmanı. Founder S&A IEPA
<https://saiepa.com>

20 Temmuz 2026

CFO

KÂR

+ ETKİ

+ DEĞER

Finansal başarı tanımının
yeni bileşenleri

CFO'nun başarı tanımı artık kâr ile sınırlı değil

Toplam etki; sermaye, risk ve performans kararlarının ortak diline dönüşüyor.

Finansal performans
+ çevresel etki
+ sosyal değer
+ paydaş dayanıklılığı

Karbon maliyetleri, çalışan refahı,
tedarik zinciri riskleri ve toplumsal değer;
artık finansal karar mekanizmasının merkezinde.

01 Etkiyi ölçer

02 Etkiyi yönetir

03 Finansal karara entegre eder

04 Yatırımcıya şeffaf biçimde raporlar

Yeni profil: finansal kontrolör değil, stratejik etki lideri

CFO artık finansal sonuçla birlikte toplam değeri yönetiyor

Etki ekonomisi, finansal sonuç ile paydaş sonuçları arasındaki bağı görünür kılıyor.

KLASİK ODAK

Kârlılık

Nakit akışı

Finansal risk

Gerekli; ancak şirketin yarattığı toplam değeri tek başına açıklamakta yetersiz.



YENİ CFO ODAĞI

Karbon maliyeti

Çalışan refahı

Tedarik zinciri dayanıklılığı

Toplumsal değer

Yatırımcı şeffaflığı

Etki; ölçülen, parasallaştırılan ve bütçeye bağlanan bir yönetim değişkenidir.

Üç katman, etkiyi finansal karara bağlayan ortak bir sistem kurar

Standart → parasallaştırma → sosyal yatırımın geri dönüşü

01

IFVI standartları

Etkiyi finansal raporlamayla uyumlu hale getirir.

02

IP&L • Integrated Profit & Loss

Çevresel, sosyal ve ekonomik etkiyi parasal değere çevirir.

03

SROI • Social Return on Investment

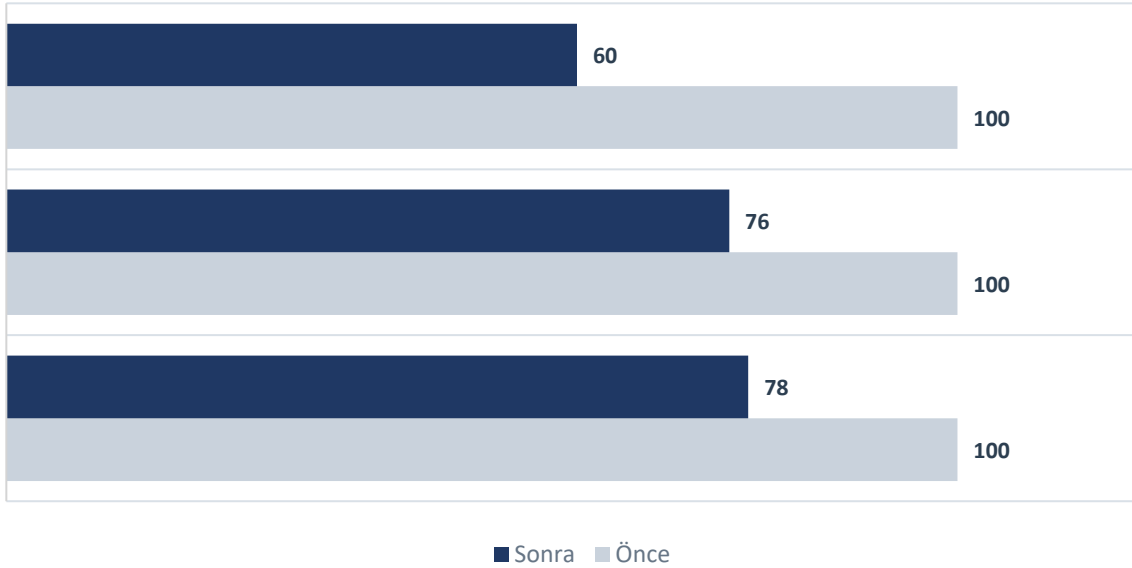
Sosyal yatırımın yarattığı değeri yatırım tutarıyla ilişkilendirir.

Sonuç: Etki artık ölçülebilir, yönetilebilir ve finansal kararlara entegre edilebilir.

Karbon muhasebesi yatırım geri dönüşünü yeniden tanımlıyor

1.200 istasyonlu ulusal dağıtım şirketi · IP&L + karbon muhasebesi

Sorun: artan karbon maliyeti ve enerji verimsizliği



Endeks: başlangıç = 100

Elektrik tüketimi **11.800 kWh** → **9.200 kWh**
%22 azalma

Karbon maliyeti **38,4 M TL** → **29,1 M TL**
9,3 M TL maliyet düşüşü

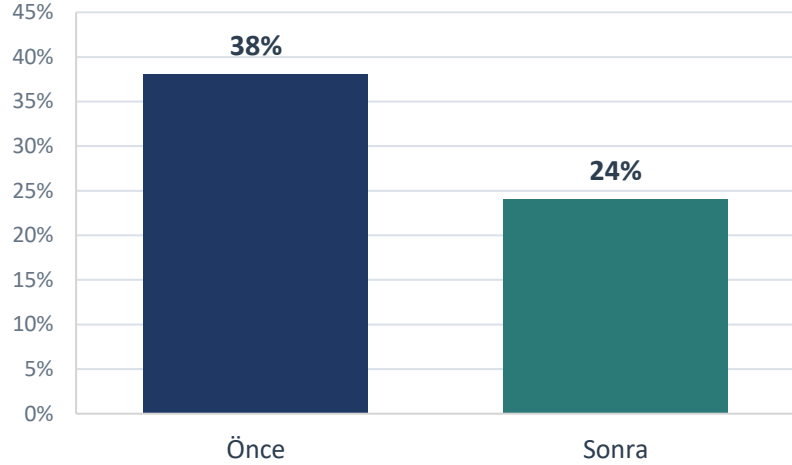
Yatırım ROI süresi **4,8 yıl** → **2,9 yıl**
Geri dönüş süresi iyileşti

“Etki verisi olmadan enerji yatırımlarının geri dönüşünü doğru hesaplayamıyorduk.”

SROI, çalışan etkisini finansal bir vakaya dönüştürüyor

6.500 çalışanlı ulusal perakende zinciri · SROI + çalışan refahı KPI'ları

Sorun: yüksek çalışan devir oranının yarattığı görünmeyen maliyet



1 TL
→ **3,4 TL**
sosyal değer

12,5 M TL
eğitim bütçesi

27,8 M TL

finansal tasarruf

Devir oranı
%38 → %24

Çalışan refahı



Verimlilik



Müşteri memnuniyeti

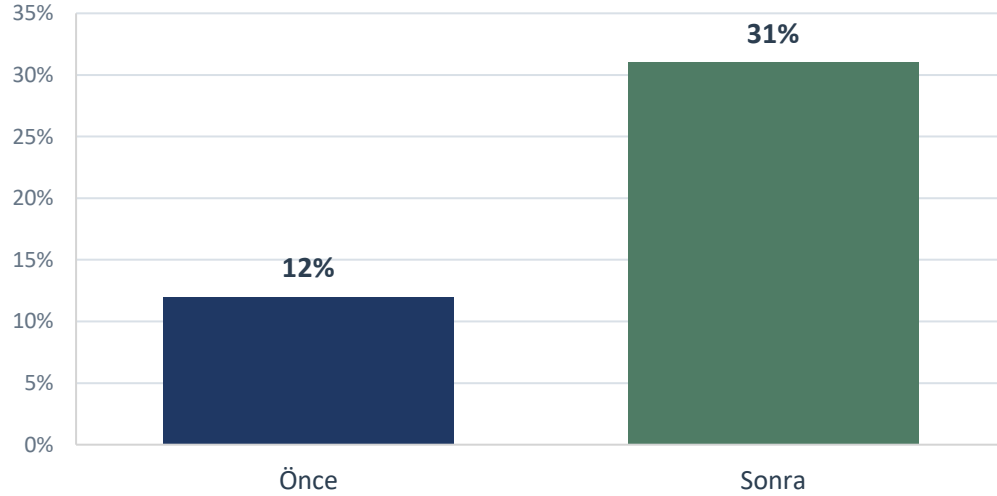


Finansal performans

Döngüsel ekonomi tasarruf ve tedarik riskini birlikte yönetiyor

3 fabrikalı metal üreticisi · IP&L + tedarikçi sürdürülebilirlik skoru

Sorun: atık maliyetleri ve tedarik zinciri riskleri



Geri dönüştürülmüş hammadde: %12 → %31

%18

Atık azaltımı

14,6 M TL

Döngüsel ekonomi tasarrufu

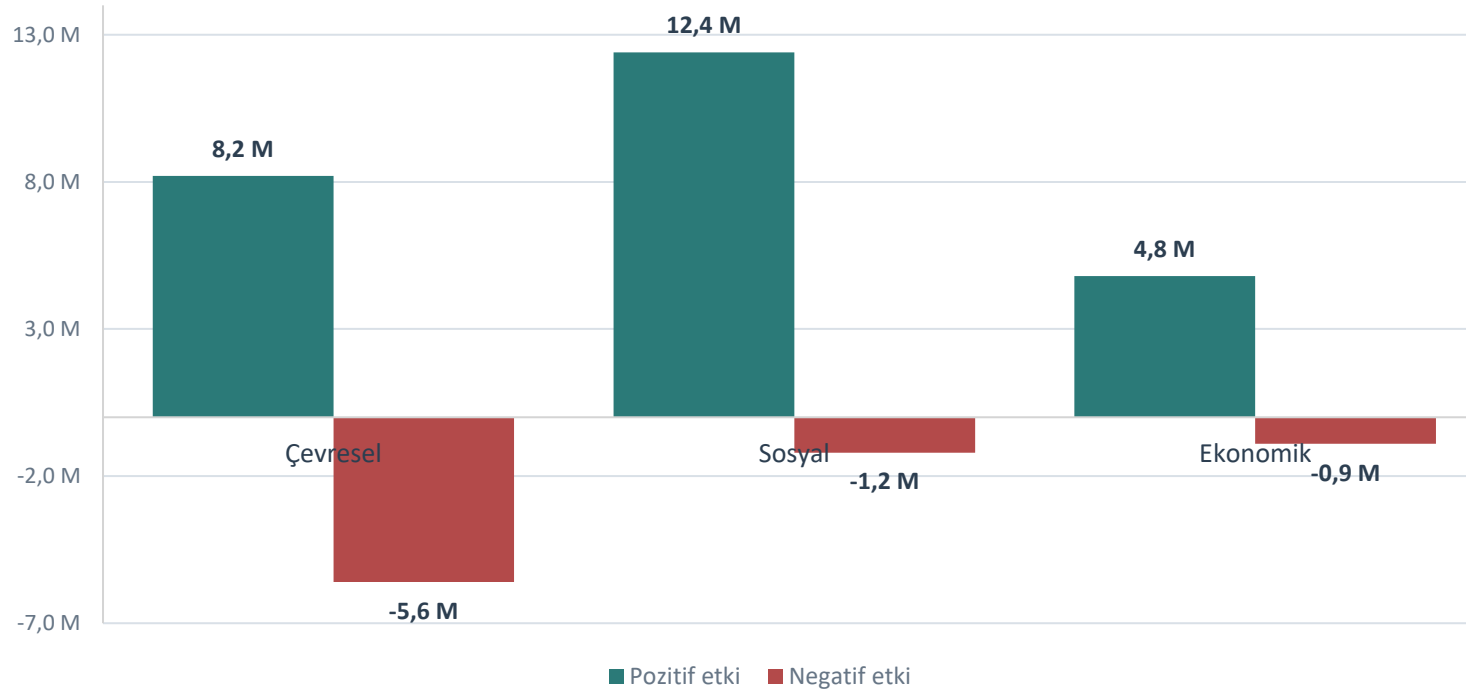
%22

Tedarikçi risk azaltımı

Etki verisi, kaynak verimliliğini sermaye ve tedarik kararlarına bağlar.

IP&L, çevresel ve sosyal etkiyi CFO'nun finansal diline çevirir

Pozitif ve negatif etkiler birlikte ölçülür; net etki karar sürecine taşınır.



TOPLAM IP&L

+25,4 M TL

pozitif etki

-7,7 M TL

negatif etki

+17,7 M TL net etki

Doğru KPI seti sektörün değer zinciri ve risk profiliyle başlar

Aynı etki çerçevesi, sektöre özgü performans göstergeleriyle çalışır.

ENERJİ & AKARYAKIT	PERAKENDE & HİZMET	ÜRETİM
CO ₂ e emisyonu	Çalışan devir oranı	Atık yoğunluğu
Enerji yoğunluğu	NPS	Geri dönüşüm oranı
Yenilenebilir enerji oranı	Kadın istihdamı	Su geri kazanımı
Atık geri kazanım oranı	Erişilebilirlik skoru	Tedarikçi sürdürülebilirlik skoru
Karbon maliyeti	Eğitim SROI	Döngüsel ekonomi tasarrufu

Yönetim ilkesi: KPI yalnızca raporlanmaz; hedef, bütçe, sorumlu ve aksiyonla eşleştirilir.

İlk beş adım, etki verisini finansal planlama sistemine sokar

Tanım ve envanterden bütçe entegrasyonuna ilerleyen kurulum sırası

- | | | |
|----|--|---|
| 01 | Etkiyi finansal bir kavram olarak tanımlayın | Değer yaratma ve değer aşınması sınırlarını belirleyin. |
| 02 | Etki veri envanteri oluşturun | Kaynak, sahiplik, periyot ve veri kalitesini görünür kılın. |
| 03 | Etki KPI setini belirleyin | Sektör ve stratejiyle bağlantılı sınırlı bir gösterge seti seçin. |
| 04 | Etkiyi parasal değere çevirin | IP&L ve SROI ile finansal karşılık üretin. |
| 05 | Bütçeye entegre edin | Hedefleri, kaynakları ve sapma yönetimini aynı döngüye alın. |

Kurulum çıktısı: tanımlı etki evreni + güvenilir veri + parasal ölçüm + bütçe bağlantısı

Son beş adım, etki bilgisini karar ve davranış sistemine dönüştürür

Sermaye tahsisinden kurum kültürüne uzanan işletim modeli

06	Sermaye tahsisinde etki ROI'si kullanın	Yatırım seçeneklerini finansal ve toplam etki getirisiyle karşılaştırın.
07	Risk yönetimine dahil edin	Karbon, insan sermayesi ve tedarik risklerini ortak risk evrenine alın.
08	Dashboard'a entegre edin	Finansal KPI ve etki KPI'larını aynı yönetim görünümünde izleyin.
09	Yatırımcı iletişimde kullanın	Etki iddialarını veri, yöntem ve finansal sonuçla destekleyin.
10	Etki kültürünü yaygınlaştırın	Sorumluluğu CFO ofisinden iş birimlerine ve yönetime taşıyın.

İşletim çıktısı: etki bazlı karar + şeffaf raporlama + kurumsal sahiplik

Etki ekonomisi CFO'nun değer yaratma kapasitesini büyütür

Yeni CFO kimliği finansal başarıyı toplumsal ve çevresel sorumlulukla birleştiriyor.

**Etkiyi ölçen,
etkiyi yöneten,
etkiyi finansal karara dönüştüren,
etkiyi yatırımcıya anlatan lider.**

Öncü CFO'lar, şirketin finansal performansını korurken paydaşlar için yarattığı toplam değeri de ölçer ve büyütür.

KÂR
+ ETKİ
+ GÜVEN

CFO'nun yeni stratejik değeri