

Deloitte Türkiye
CFO Serisi 2015 / 1
Söz sırası CFO'larda:
Performans yönetiminde
finans fonksiyonunun rolü



CFO'ların penceresinden performans
yönetimine bakış...

Performans yönetimi ve finans fonksiyonu



CFO'lar ne diyor?

Kurumsal performans yönetimi, şirketlerde tek bir fonksiyonun sorumluluğunda olan bir süreç değil; olmamalı da. Bununla birlikte rakamlara dayanan her şeyde olduğu gibi, bu süreçte de «toparlayıcı» rol çoğu zaman finans fonksiyonunun oluyor. Bunun sonucu olarak da CFO'ların hepsi «Performans Yönetimi» dilini gayet akıcı şekilde konuşuyorlar. Ancak finansal terminolojiye de diğer birimlerin hakim olmasını bekliyorlar.

Bu dokümanda, 2014 yılı boyunca birebir görüşmelerde, oturumlarda ve panellerde bir araya geldiğimiz farklı CFO'ların performans yönetimi ile ilgili yorumlarına yer verdik. Ayrıca Deloitte CFO Hizmetleri Lideri Cem Sezgin tarafından kaleme alınan 'Türkiye'nin CFO'ları' kitabında yer alan 40 farklı CFO'nun bu konuya ilişkin görüşlerinden de alıntılar yaptık. Sizlerin de meslektaşlarınızın söylemlerini okurken, içlerinde kendi yaşadığınız dünyadan ve gerçeklerden kesitler bulacağınıza inanıyoruz...

Anahtar performans göstergesi (KPI) belirlenmesinde ve uygulanmasında CFO'lar son derece aktif...

İşletme sermayesi, işçilik/hammadde verimliliği gibi 40'a yakın KPI takip ediliyor. Departman bazında ise ortalama 15 KPI tanımlı.

25 anahtar performans göstergesi (KPI) belirledik.

Yönetim raporlamasına yönelik anahtar performans göstergesi (KPI) takibi bizde yeni oturmuş bir süreç.

Bizdeki başlıca KPI'lar EBITDA, satışlarda büyüme, net kar olmakla birlikte iş güvenliği, üretim, çalışan devir hızı gibi alanlar da gelişim takibi açısından kritik öneme sahip.

Bizim için şirket değerini belirleyen çarpan olarak EBITDA başlıca takip edilen KPI.

Tüm iş birimlerine ayrı birer şirket gibi EBITDA hedefi veriliyor ve takibi yapılıyor. Bu hedef verildikten sonra bir çok iyileştirme önerisi iş birimi yöneticileri tarafından tespit edilerek başlatılabiliyor.

“”

Karlılık, nakit akımı ve işletme sermayesi, CFO'ların ajandalarında hep en üst sıralarda

Yoğun şekilde dış kaynak/kredi kullandığımız için işletme sermayesi yönetimi kritik. Envanter çevrimi, alacak çevrimi ve borç çevrimi sürekli takip ettiğimiz performans göstergeleri. Günlük olarak vadesi geçen alacakların raporlaması yapılıyor.

Kur, ürün mix'i, kategori mix'i, kalite sorunlarının etkisi, "net net net" satış fiyatının etkisi, indirim kayıpları takip ettiğimiz başlıca konular.



Bir şirketi ilk aşağı çekecek şey karlılık değil; nakit yönetimidir. Bu sebeple bizim şirketimizde nakit yönetimi ile ilgili olanlar en çok baktığımız göstergeler.

CFO, çıkarılması planlanan yeni ürünün tahmini karlılıklarının belirlenen bazı eşik değerlerin üzerinde mi altında mı kaldığını kontrol eder.

Finans, nakit çıkışları ve dip toplama dokunan noktalarda son derece hassas...

Büyümenin ihmal edildiği düşünülmesin diye hassas olmak zorundaydık; öte yandan büyümenin getireceği ilave işletme sermayesi ihtiyacını fonlamak eskisine göre çok daha pahalı olacağından öncelik büyüme değil işletme sermayesi verimliliği ve karlılığı korumak olmalıydı.

Büyüme dönemlerinde bu hedeflere daha iştahlı koşular ve bu iştah özellikle işletme sermayesi etkinliği başta olmak üzere iç kontrol hâkimiyetinde bir zafiyete neden olabilir.



Ürün portföyü düzenli ve sık periyotlarda karlılık açısından değerlendirilmeli, düşük karlı ya da zarar eden ürünler acilen ürün portföyünden çıkarılmalıdır. Bu değerlendirmelerde CFO'nun önemli rolü olmaktadır.

Performans yönetiminin ayrılmaz ve kritik bir aktörü sıfatıyla CFO'lara çok iş düşüyor

Eskiden kar/zarara şirket bütünü için bakılırken artık faaliyet bazlı maliyetlendirme ile orta seviye yöneticilerin yönetiminde segment bazlı kar/zarar takip ediliyor.

Faaliyetler ile ilişkili faiz giderleri de operasyonel giderler arasında tanımlanıyor ve iş birimleri tarafından takip ediliyor.

Sektör ve benzer sektör şirketlerin performanslarının karşılaştırılması ve farklı uygulamaların değerlendirilmesinde finans aktif rol almalı.

Fiyatlandırma, indirim yönetimi süreçlerine finans fonksiyonu olarak aktif katılım ve katkı sağlıyoruz.

Karlılık ve maliyet yönetimi ile planlama – bütçe yönetimini entegre ettik.

Bir şirketin finansal performansının yönetiminden sorumlu en yetkili kişi CFO'dur.



Hem iştiraklere, hem diğer departmanlara iř ortağı yaklaşımı ile tam destek söz konusu

CFO'nun büyük resmin bozulmak üzere olduğunu, performans kriterleri ve analizler ile ölçerek, zaman kaybetmeden, departmanları, üst yönetimi haberdar etmesi ve aksiyon için gerekli koordinasyonu başlatması gerekmektedir.

Kararların finansal yönünü, geçmiş performans ve projeksiyonlara dayandırarak yönetim ekibine kompleks olmayan bir iletişimle sunmasının son derece önemli olduğunu görüyorum.

İştiraklerin performansını ölçmek mali işlerin asli görevidir.

Holding, grup şirketlerinin finansal performanslarının anahtar performans kriterleri doğrultusunda izlenmesi ve sonuçların holding bakış açısı ile değerlendirilmesini de yapar.

Bankalarda CFO'nun düzenli iletişim kurması ve performans ölçerken bağımsızlığını gösterme sorumluluğu ağırdır, bunu yaparken CEO, yönetim kurulu, hissedar temsilcileri ve icradaki yöneticiler arasında katalizör olarak davranabilmelidir.

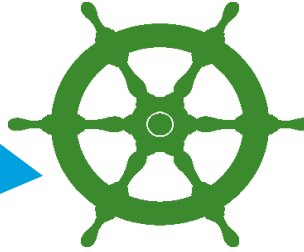


En tepeden, en detay seviyeye kadar, performans takibine odaklanılmış durumda

Finans, yapılan seçimlerin şirketin performansına kısa ve uzun vadede etkilerini en bütünsel olarak görebilen bir denge fonksiyonudur.

Stratejik gelir yönetimi yaklaşımının bir parçası olarak, markaların ve her markanın kendi içindeki değişik ürün gamlarının finansallarına ve ürün performanslarına bakıp portföy yönetim planları hazırlıyoruz.

CFO, performans indikatörlerinin stratejik hedeflerle paralellliğini ve gerektiğinde yeni değerlendirme ve performans sistemlerinin uygulanmasını sağlamalıdır.



Strateji ve performans hedefleri belirlemede gerekli finansal bilgilerin sağlanması ve karar almada kullanılabilir nitelikte olması, doğru yorumlanması ve kullanılması için finans fonksiyonu katkı sağlar.

Finans fonksiyonları işletmenin “Dünü ve Bugünü” olarak “Gerçeğin Tek Tedarikçisi” rolünde şirketin tüm faaliyetinin ve performansının raporlamasını yaparlar.

Bütçe, ancak stratejik ve finansal planlama ile uyumlu işlediğinde anlam kazanıyor

Planlama ve bütçe performans göstergeleri, kurum ve kişi performans göstergeleri ile paralellik göstermiyor.

Bütçe sürecinin değil, stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak hareket ediyoruz.

Öncelikle bütçe ve finansal planlamanın ayrı kavramlar olduğunun farkına varılması gerekiyor.

Tahminleme sürecine yön verebilecek nitelikte stratejik yönlendirme alamıyoruz.



İştiraklerin dönemsel bütçe çalışmaları holding mali işler bölümünün verdiği formatlarda hazırlanmalıdır. Ayrıca, bütçeyi etkileyecek faiz, kur, enflasyon gibi makroekonomik faktörleri holding mali işler bölümü belirler ve iştirakleri ile paylaşır.

Planlama aşamasını kurumsal stratejiden çok şirket içi politikalar etkiliyor.

Planlama, bütçe ve tahminleme alanında çok fazla gelişim alanı var

Sağlıklı bir bütçe ve finansal planlamanın formülü kurum içerisindeki tüm fonksiyonların sinerji içerisinde çalışabilmesidir.

Hızlı değişen finansal ortamlarda stratejik hedeflerin ve yatırım planlarının alternatif senaryolara göre planlanması, firmanın değişken ekonomik şartlara hazır olmasını sağlayacaktır.

Finansman maliyetleri bütçenin önemli bir bacağına oluşturuyor.



Etkin bir finans yönetimi şirketin tüm stratejilerine, projeksiyonlarına ve bütçe yönetimine hakim olması gerektiği ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir role sahip olduğu için diğer departmanların hedeflerine, performans kriterlerine, bütçe uyumlarına da hakim olmak durumundadır.

Finans, şirket dışında yatırımcı ilişkilerini ve beklentilerini yöneterek, şirket içinde bütçe planlama sürecinde kısa/orta/uzun vadeli hedefler koyarak şirketin gitmesi gereken noktayı belirler.

Özetle...

1

Performans yönetiminde şirket hedeflerinin belirlenmesi, takibi ve kontrolü, tüm fonksiyonların bu konuda yönlendirilmesi, ihtilaflarda hakemlik de dahil olmak üzere finans fonksiyonu aktif rol alıyor.

2

Karlılık performansı ve net işletme sermayesi ihtiyacı, CFO'lar tarafından en hararetle takip edilen konular. Hangisinin daha öncelikli olduğu ise şirketten şirkete değişiklik gösteriyor.

3

CFO'lar tek başına bütçe sürecinin katkısına inanmıyorlar. Strateji ve finansal planlama ile entegre, anahtar performans göstergeleri ile uyumlu bir yapı ve işleyiş olursa başarının geleceğini belirtiyorlar.

4

Performans yönetimi süreçlerinde önemli roller üstlenmeye aday olup bunu gerçekleştiriyor olsalar da, finans fonksiyonları diğer departmanlarla birlikte sinerji içinde çalışmaları gerektiğinin farkında.

5

Hem iştiraklerin performanslarının takibi, hem de performans yönetimi ve raporlamaya ilişkin formatlarının oluşturulmasında holdinglerin aktif rol aldığını gözlemliyoruz.

Desteğe ihtiyacınız olduğunda...

Gelecek Nesil CFO Programı: Geleceğin CFO'ları için özel bir program...



www.geleceknesilcfo.net

Programın amacı, finansal yönetim alanında kariyer yapmayı hedefleyen üst düzey mali işler/finans yönetici adaylarının bu göreve hazırlanmasıdır. 7 hafta boyunca sürecek olan program:

1. Teori ile pratiğin bir arada sunulduğu,
2. Bir CFO'nun gündemini meşgul edebilecek tüm temel noktalara temas edildiği,
3. Akademisyenler ve profesyonellerin bir arada eğitim verdiği,
4. Konuk üst düzey yöneticilerin katılımı ile zenginleşen,
5. Mevcut uygulamalar, yaşanmış vakalar ve ileriye dönük yaklaşımların birlikte paylaşıldığı
6. Türkiye'de benzeri bulunmayan bir içerik ve yaklaşıma sahiptir.

Uğur Yıldız

T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sürekli Eğitim Merkezi

uyildiz@ticaret.edu.tr

info@geleceknesilcfo.net

44 0 413 / 1453

Türkiye'nin CFO'ları: Türkiye'de CFO'larla ilgili ve CFO'lar için yazılmış ilk eser...

CFO'lar... Kurumsal hayatın son dönemlerdeki yükselen değerleri. Milyarlarca doları onlara emanet ediyoruz, hayati stratejik kararlarımızda onlara danışıyoruz. Peki yaptıklarından, başardıklarından ne kadar haberdarız? Büyüme, kriz, stratejik ortaklıklar, satın alma ve birleşmeler, küreselleşme, kurumsallaşma, halka arz, yatırımlar, markalaşma, risk yönetimi denildiğinde CFO nasıl katkı sağlar? Neden gittikçe daha fazla şirket CEO olarak CFO'larını atıyor? İK ve teknoloji CFO için ne ölçüde önem taşıyor? Gelecekte CFO'ları neler bekliyor?

20 senelik kariyerinde 200'ün üzerinde firmayla işbirliği yapmış ve farklı CFO'lar ile bir araya gelmiş Deloitte CFO Hizmetleri Lideri Cem Sezgin, kitabında bu soruları yanıtlıyor. Üstelik bunu yaparken yalnız da değil! Türkiye'nin önde gelen ve başarılı projelerde yolunun kesiştiği 40 farklı CFO da, farklı alanlardaki deneyim ve vizyonlarını paylaşarak ona eşlik ediyor. Türkiye'nin CFO'ları yönetime, karar vermeye, geleceği şekillendirmeye dair önemli bir başucu kitabı.



Türkiye'nin CFO'ları kitabını, D&R, Remzi, İnkılap ve Nezih Kitabevi merkezi şubelerinde ve online kitap satış sitelerinde bulabilirsiniz.



Performans yönetimi dahil, CFO'lar için sunduğumuz tüm hizmetler hakkında bilgi almak için bizlerle temasa geçebilirsiniz.



Cem Sezgin
Ortak
CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com



Gökay Özdemir
Direktör
CFO Hizmetleri
gozdemir@deloitte.com

<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/finance-transformation/topics/financetransformation.html>İletişim



Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150’den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 200.000’i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2015. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.