

CFO'nun gündemi

Fabrikası olan bir şirkette CFO üretim lisanını sular seller gibi konuşmalı



M. Cem Sezgin
Deloitte CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

Değerli Okurlar,

Bir önceki yazımda dalgalı kurda gemisini yüzdürürken CFO'nun satış ve pazarlama alanında nelere odaklanmasının faydalı olabileceğine değinmiştim. Bu seferki gündemimiz ise üretim ve tedarik zinciri. Rekabet artınca konsantrasyon maliyetlere ve operasyonel giderlere kayıyor haliyle. Hissedarlar ve CEO'lar da ekiplerine şu soruyu yöneltiyor: "Bugün şirkette verimlilik yaratmak adına ne yaptın? En sevimli rolü olmasa da, CFO bu soruyu hakkında yanıtlayabilmek adına üretim ve tedarik zincirinden sorumlu fonksiyonların faaliyetlerinin finansal iş sonuçlarına etkisini yakinen takip etmeli ve raporlamalı.

Yukarıdaki alanlarda verimlilik sağlamak söz konusu olduğunda, eğer işçilik maliyetlerini dışarıda tutarsak CFO temelde şu konulara odaklanmalıdır:

- **Hammadde satın alımlarında ve envanter yönetiminde uygun planlama ve finansal koşulların gözetilmesi:**

Eğer birazdan okuyacağınız ifadeyi duyarsanız (ki ülkemizde sık rastlanılan bir durumdur) kırmızı alarm düğmenize basılmış demektir. "Süper bir fiyat yakaladık, biz de bu fırsatı kaçırmayıp bol miktarda hammadde satın aldık". Eğer "Buna satın alma birimi müdahale etmeliydi zaten" dersiniz, bu da işin kolayına kaçmak olur. Keza topu talep tahmin ve üretim planlama süreçlerinin sorumlularına atmak da aynı şekilde. CFO'lar böyle durumlarda sahneye çıkıp, gerekli katkıyı sağlamalıdır, çünkü: 1-"Fiyatının uygun olması" bedava olduğu anlamına gelmez. 2-"Uygun" olup olmama, tartışmaya açık bir konu olabilir. 3-Stok yığılması sonucu oluşan stok taşıma maliyetleri kazanımların getirdiği pozitif rüzgarı tersine çevirebilir. 4-Finansman yükü artıp; nakit akışı olumsuz etkilenebilir. (Bu son ikisi net işletme sermayesi için alarm çanlarını ifade eder.) 5-Ani talep daralmaları ve kur ile hammadde fiyatlarındaki beklenmedik dalgalanmalar kurumu finansal açıdan zor durumda bırakabilir. Bu yüzden harcanan tutarlar bütçe dahilinde olsa bile, sonuçlarının olası etkilerinin bütçenin ötesinde

gerçekleşebileceğini kurum içerisindeki paydaşlarınıza anlatmalısınız. Bu arada ortada gerçekten de bir fırsat olabilir ve bunun değerlendirilmesi de uygun olabilir. Ama birilerinin işin risk perspektifini de masaya koyabilmesi gerekiyor. Her ne kadar bu yazımda işçilik maliyetlerine fazla değinmeyecek olsam da, en azından bir diğer kritik satın alma kaleminin de dışarıdan bu alanda hizmet alımı olduğunu ve bu maliyetlerin beklenen verimi getirip getirmediğinin irdelenmesinin önemini paylaşmak isterim.

Envanter Yönetimi adına da birkaç ekleme yapmak istiyorum: Stokların doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve mali tablolarda yanıltıcı şekilde yer almamaları, stok seviyelerinin optimum seviyede tutulması, konsinye stokların yönetimi, depolama giderlerinin etkin takibi, planlama ve tahmin süreçleri ile entegre çalışılması; çevrim sürelerinin ve süreçlerinin analizi oldukça kritik (bilhassa Sales & Operational Planning – Satış ve Operasyonel Planlama ekseninde), stok sayımlarının ve etkilerinin doğru yönetilmesi...

• Üretim sürecinde verimlilik faktörlerinin takibi ve gözetilmesi:

Üretim verimliliği herhalde sanayi devriminden günümüze üzerine en çok kafa yorulmuş alandır. Birçok üretim firması adeta 6Sigma ile yatıp kalkıyor desek yeridir. Ancak bu durum, bu alanda CFO'ların dört şapkalarından en geleneksel olan iki tanesini takmalarına engel değildir: "Muhafız" ve "Operatör". Üretimde bir şeyler ters gidiyorsa, finansallarda da ters gidiyor demektir. Aşağıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte mali işler departmanının radarında olan başlıklar şunlardır:

- Üretim sırasında oluşabilecek hurda – ıskarta – fire ve üretime çıkan hammadde / ara mamul stoklarındaki kayıpların asgariye indirilmesi
- Üretim ve Kalite kontrol süreçlerindeki aksaklıklar dolayısıyla oluşabilecek hatalı üretimin, dolayısıyla iadelerin, iptallerin ve sipariş kayıplarının asgariye indirilmesi
- Kapasite kullanım oranlarının izlenilmesi ve finansal etkilerinin değerlendirilmesi
- Makinelerle ilgili özellikle arıza, onarım, plansız bakım; üretimde oluşan aksaklıkların mali tablolara nasıl yansıdığına analiz edilmesi
- Üretim maliyetlerin gerçekçi bir şekilde kurgulanması ve hesaplanması
- Sarf malzemeleri tüketiminde verimliliğin irdelenmesi
- Yüksek işçi – personel devir hızı gibi konuların etkilerinin anlaşılması

Bugün üretimle ilgili hem operasyonel analizlerde, hem de yönetim raporlarında finansal etkileri anlamaya yönelik trend, bütçe, rekabet, fizibilite, planlama analizlerinde CFO katkısının önemine yakından şahit olmaktadır.

• Makine parkına yapılacak ilaveler için uygun finansal koşulların gözetilmesi

Türkiye ciddi anlamda makine ithalatı yapan bir ülke. Ayrıca genellikle bu tür kalemler, sık gerçekleşmeyen ancak gerçekleştiklerinde de finansallar üzerinde etkisi büyük olan kalemlerdir. Böyle olunca da ince eleyip sık dokumak gerekiyor. Öncelikle satın alma – kiralama gibi seçeneklerden finansal açıdan en makul olanının bulunması, ödeme vadelerinin nakit akışı planlamasına uygun şekilde sözleşme koşullarına yansıtılması güvence altına alınmalıdır. İşin zaman boyutunun finansal etkisini de unutmayalım: Sipariş, nakliye, teslim alım, montaj, test, üretime alma gibi birçok adım art arda sıralandığında geçen sürenin kabul

edilebilir ve planlanmış olandan daha uzun gerçekleşmesi özünde finansal bir kayıptır. CFO'lar bu tür konularda da mali analizler yapmalı ve finansal etkileri ortaya koyabilmelidir. Bu süreç boyunca Satın Alma birimi ile yoğun bir mesai ve ortak akıl ortaya konulmalıdır. Alınacak makinelerin faydalı ömürleri, mali tablolarda yaratacakları etki, nasıl finanse edilecekleri, oluşturabilecekleri diğer ek giderler değerlendirilmelidir. Eğer yeni değil de kullanılmış makineler almak bir seçenek ise, doğru değer tespiti önem kazanmaktadır. CAPEX (Yatırım Harcamaları Bütçesi ya da daha yaygın adıyla Yatırım Bütçesi) kapsamında da konu değerlendirilmelidir. Her türlü vergi, teşvik, gümrük vb. mevzuatlar en baştan gözetilerek ilerlenmelidir. Mali işler departmanlarının fizibilite yetkinliklerini kurumlarına katkı sağlamak adına kullandıkları alanların başında gelen bir alandır.

Neden CFO bu kadar önemli?

Tüm bu rollerin icrası sırasında diğer fonksiyonlar aksine bir gayret de sarf etseler; aslında konuya doğal olarak önce kendi perspektiflerinden yaklaşacaklardır. CFO'nun yaratacağı fark: 1-Bağımsız bir hakem gözlüğü taşıyacak olması, 2-Daha çok teknik açıdan ele alınan konulara finansal analiz boyutunu katacak olması, 3-Konuya şirkete olan toplam etkiyi bütünsel bir gözle değerlendirecek olması ve de 4-Ortaya koyacağı mali kontroller ile ilgili fonksiyonların konuya daha özenli yaklaşımlarını sağlamasıdır. Kriz, rekabet, durgunluk gibi senaryolarda bu dört başlığın daha fazla konuşulması anlaşılabilir bir durum olsa da; diğer dönemlerde bu alanlara pek odaklanmıyor olmak da bir tehlike. Çünkü bu dönemsel bir refleksten öte, diğer fonksiyonları stratejik iş ortağı ve kurum değerinin muhafızı olarak CFO'ların icrası belli bir düzeyde zahmetli ancak özünde standart bir görevidir.

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.