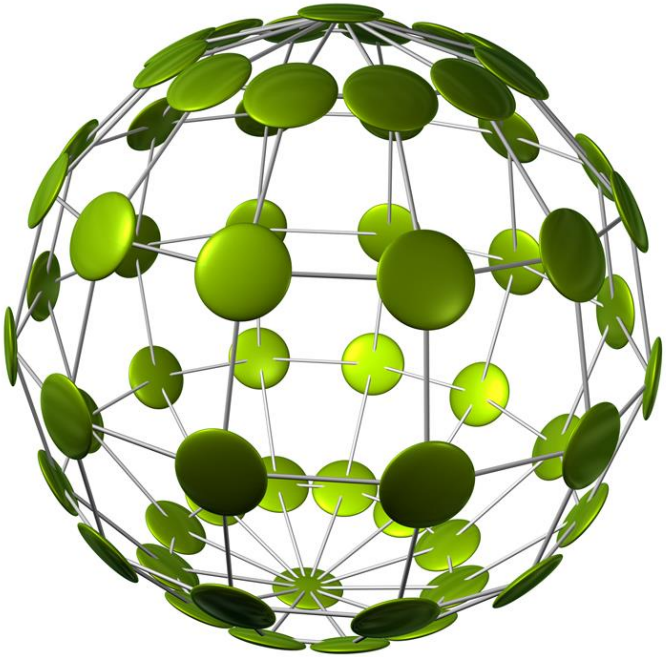
Deloitte.

Deloitte Türkiye CFO Serisi 2016 / 2

Globalleşen Türk Firmalarında CFO'ların Öncelikleri



The CFO Programme

Nisan 2016

Globalleşen Türk Firmalarında CFO'ların Öncelikleri

Merhaba,

Deloitte Türkiye CFO Serisi'nin bu sayısını, finans-mali işler dünyasında son dönemlerin en merak edilen konusuna ayırdık: «Globalleşen Türk Firmalarında CFO'ların Öncelikleri» Her Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı gibi, bizler de firmalarımızın globalleşme yolculuğu gurur, keyif ve ilgi ile takip ediyoruz. Deloitte Türkiye olarak gerçekleştirdiğimiz projeler ve fikir liderliği alanındaki çalışmalarımız ile elimizden geldiğince bu yolculuğa katkı sağlamaya gayret ediyoruz. CFO'lar ve finans fonksiyonları, dünyaya açılan bir Türkiye'nin en kritik unsurları arasında yer alıyor. Bu nedenle üzerinde epey konuşulacak; yazılıp çizilecek bir konu…

Geldiğimiz noktada Türkiye'de, Türkiye'nin CFO'ları için ürettiğimiz hem ülkemize özel, hem de küresel trendleri yansıtan çıktılar ile ilgili sizlerden çok olumlu geri dönüşler almaktayız. Bu, bizleri daha da iyisini yapmak adına motive ediyor. Umarım bu çalışmamızı da beğenirsiniz. Serimizin yeni sayılarında buluşmak üzere…

Saygılarımızla,

Cem Sezgin
Ortak
CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

Türkiye artık CFO’lara dar geliyor…

2014'de yurtdışına doğrudan yatırımlarda rekor kırıldı

Son 10 yılın rakamlarını değerlendirdiğimizde özellikle 2012 yılından sonra, Türk şirketlerinin ülkemiz dışındaki doğrudan yatırımlarının önemli bir artış trendine girdiğini görmekteyiz.

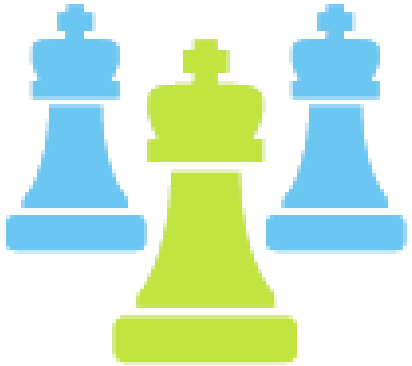
Türk firmalarının doğrudan yurtdışı yatırımları

Kaynak: BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) – Küresel Yatırım Trendleri İzleme Raporu

Türkiye artık CFO'lara dar geliyor*

Küreselleşmede firmaların kendilerini nasıl pozisyonladıklarına en güzel örneklerden birini Kenichi Bohmae, "The Borderless World" (1990) isimli eserinde vermiş: "Denizaşırı kelimesi, Honda'nın sözlüğünde yer almaz. Çünkü kendini tüm müşterilerine eşit mesafede görür." Türk firmaları da hızla küreselleşiyor. 2007 yılındaki 2 trilyon ABD Doları rekor seviyesine bir daha ulaşamamış olsa da; ekonomik krize rağmen gene de hatırı sayılır bir büyüklüğü işaret eden bir Küresel Doğrudan Yatırımlar hacmi söz konusu. Türkiye'ye doğrudan yabancı yatırım (FDI) geçmişle kıyaslanamayacak düzeyde. Benzer bir şekilde de Türk şirketlerinin yurtdışı yatırımları gittikçe artıyor. 2012'den itibaren bu rakam ciddi yükselişe geçti. Türk şirketleri artık giderek birer bölgesel güç olma yolunda ilerliyorlar. Sadece farklı pazarlara ihracat yapan değil, o pazarların bir kısmında aktif şekilde yapılanan, varlıklarını hissettiren şirketlerimizin sayısı az değil. Yurtdışında faaliyet gösterecek Türk firmaları bunu ister organik; ister inorganik şekilde gerçekleştiriyor olsunlar; hem şirket için, hem de mali işlerin özelinde atılması gereken birçok adım onları bekliyor.

Aslında ilk etapta, hedeflenen ülkede faaliyete başlamadan önce yapılan işlemleri ele alabiliriz. Bunların başında seçilen pazarın ve hedeflenen yatırımın fizibilitesi geliyor. Son dönemlerde özellikle büyük gruplarda birleşme -satın alma - elden çıkarma gibi stratejik hamlelerin sınır ötesi ve sektör bağımsız şekilde artıyor olması sonucu doğal olarak Mali İşler fonksiyonları altında bu tür sorumluluklar ve paralel yetkinlikler de türedi. Bazı kurumlarda bunun için özel birimler mevcut, hatta bunlara İngilizcedeki kısaltması kullanılarak "M&A" ismi veriliyor. Bazılarında ise İş Geliştirme ve Stratejik Planlama fonksiyonları bu role soyunmuş durumdalar. Yöntem her ne olursa olsun, Mali İşler bu hassas süreçlerin vazgeçilmez ve oldukça aktif bir aktörü.



(*): Bu bölüm, Cem Sezgin'in «Türkiye'nin CFO'ları» isimli kitabından alınmış ve Cem Sezgin tarafından eklemeler yapılarak genişletilmiştir.

Nerede iş yaptığınız en belirleyici konu

Bu noktada işe öncelikle ülke riskinden başlamak gerekiyor. Bir sır değil, halen birçok firmada risk yönetimi denilince akla CFO'lar geliyor. Ülke riskini oluşturan unsurlar ister makroekonomik, ister sosyopolitik, ister diğer riskler olsun; sonuçta her biri "finansal" cinsten ifade edilebilir riskler. Birebir ölçülemeseler de, tahmin edilebilir; bir ölçüde öngörülebilir rakamlar. Derecelendirme kuruluşları, global finansal kuruluşlar, araştırma kuruluşları, danışmanlık firmaları, ekonomistler; yani bir dolu kaynak ve referans noktası var yola çıkmadan önce.

Türk firmalarının faaliyetlerinin odaklandığı bölgeler, ağırlıklı olarak bize yakın coğrafyalar. Avrupa, Rusya ve Diğer BDT Ülkeleri (özellikle Türki Cumhuriyetler, Kafkaslar), Balkanlar, Ortadoğu ve Kuzey Afrika. Avrupa'yı – bilhassa Batı Avrupa'yı – eğer dışarıda bırakırsak, adı geçen tüm bölgeler gelişmekte olan pazarların tipik örnekleri. Yani yüksek getiri ve yüksek riski bir arada sunan ülkeler. Kuşkusuz herkes asgari risk, azami kazanç ister. Üstelik bunun da sürdürülebilir; hatta daha da iyileştirilebilir olmasını hayal eder. Ama gerçek hayatta işler bu şekilde işlemiyor. Hal böyle olunca Mali İşler fonksiyonlarına kapsamlı bir ülke riski araştırması yapmak farz oluyor. Sadece risk mi? Bu son derece kısıtlı bir perspektif olur. Tabii ki, fırsatlar ekseniyle bakılmalı duruma. Ülke seçimine "tamam" ya da "dur" diye müdahil edilmesi önemli, zira sadece klasik anlamda zarar etmek değil; fırsat maliyetini de yönetmemiz gerekiyor.

Yeni bir ülkeye girişte CFO'nun gündemi oldukça yoğun

Yeni bir ülkede iş yapılmasına başlanılma aşamasında, CFO'ların aklında bir çok farklı konuya ilişkin onlarca farklı soru beliriyor. Özellikle de o ülkedeki operasyon hızla büyümeye başlarsa…

Seyahat Giderleri

Haberleşme Koşuları

Kültürel Uyum

Savaş/Çatışma Ortamı

Uzun Vadeli Kariyer Planı

«Paket» (Ücret ve Haklar)

Farklı Zaman Dilimleri

Farklı Olgunluk Seviyeleri

Makroekonomik Dengeler

Yeni bir ülkeye girişte CFO'nun gündemi oldukça yoğun

1. Hedef Pazarların Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi

- Büyüme, karlılık ve uluslararası genişleme strateji ve hedeflerine uyumlu hareket edilmesi (Bu noktada özellikle karlılık tarafında finans birimi oldukça hassas davranıyor)
- Bunu destekleyecek aday (olası) hedef pazarların belirlenmesi ve temel sosyal, demografik ve makroekonomik göstergelerin analizi; bunun hem yakın geçmiş ve mevcut durumun, hem de geleceğe dair beklentilerin kapsanacağı şekilde yürütülmesi (Hangi pazar/ülkede nasıl bir ekonomik iklimin olduğunu, ileriye dönük mali trendlerin neler olduğunu finans birimi ortaya koyuyor; olası etkileri irdeliyor)
- Ülkelere (pazarlara) ilişkin potansiyel, fırsat, tehdit ve risklerinin anlaşılması (Tüm fırsat ve riskleri finans birimi tek başına belirleyemez ve belirlememeli; ancak finansal risk ve fırsatlar ile genel olarak diğer konulardan doğabilecek fırsat ve risklerin finansal etkilerini tespit etmek ve paylaşmak, finans biriminin görevidir)
- Potansiyel pazarların birbirleri ile mukayese edilmesi ve öncelikli pazarların seçilmesi (Bu alanda yapılacak her türlü kıyaslamada, finansal perspektifi bir girdi olarak finans birimi sunar ve karara önemli katkıda bulunur)

2. Önceliklendirilmiş Pazar(lar) İçin Detaylı Analiz ve Fizibilite Gerçekleştirilmesi

- Pazar dinamiklerinin anlaşılması (Pazar büyüklüğü, sektörün genel durumu, satış, dağıtım ve iletişim kanalları, coğrafi özellikler vb.); Müşteri dinamiklerinin anlaşılması (Müşteri profili ve davranışları, marka konumlandırma vb.); Rekabet ortamı ve koşullarının anlaşılması (Ana rakiplerin analizi) (Finansal perspektif gereken durumlarda finans birimi katkı sağlar)
- Regülasyon, vergisel düzenleme ve ticari kanunların anlaşılması (Finans biriminin başrolde olduğu bir alandır. Bu konuda çoğu zaman dışarıdan danışmanlık desteği de alarak ilerlenir)
- Potansiyel işbirliklerinin değerlendirilmesi (stratejik ortaklık, franchise vb.) (İşbirliklerinin finansal modeli ve fizibilitesi konuları başta olmak üzere katkı sağlanır)
- Pazar ve pazara giriş fizibilitesinin gerçekleştirilmesi (Yapılan tüm finansal analizlerin bir araya getirilerek değerlendirildiği ve ilerlendiği bir aşamadır)

Yeni bir ülkeye girişte CFO'nun gündemi oldukça yoğun

3. Önceliklendirilmiş Pazar(lar) İçin Pazara Giriş Stratejisinin Belirlenmesi

- Pazara giriş stratejilerinin oluşturulması
- Stratejik ortak seçiminin yapılması
- Pazarlama planı ve bütçesinin oluşturulması (İlk etapta genellikle en büyük harcama kalemleri içerisinde yer alan pazarlama harcamalarının bir bütçe disiplini ile yönetilmesinde finans birimi kilit bir rol üstlenir)
- Fiyatlandırma stratejisinin oluşturulması (Özellikle karlılık hedefleri açısından bakıldığında, finansın aktif bir şekilde resmin içerisinde olması önem taşımaktadır)
- Müşteri yönetimi, kanal yönetimi, satış gücü yönetimi, lojistik yönetimi stratejilerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesi (Tüm bunların maliyet bacağı da olacağı için özellikle maliyet / karlılık hedefleri açısından bakıldığında, finansın aktif bir şekilde resmin içerisinde olması önem taşımaktadır)

4. Altyapısal İhtiyaçların Belirlenmesi

- Şirket kurulumu sırasında gerekli olacak işlemlerin kontrol listesinin (checklist) oluşturulması (Ne zaman bu tarz bir kontrol edici, düzen sağlayıcı, toparlayıcı rol gerekse, finans fonksiyonu sahne almaktadır)
- Kuruluş ve ara (geçiş) dönem organizasyon yapısının belirlenmesi (İlk kurulan birimlerin başında finans organizasyonu geliyor. Hatta başlangıç aşamasından kurum belli bir olgunluğa erişine kadar olan dönemde finans farklı birimlerin rollerini üstlenmekte veya onlara önemli ölçüde destek olmaktadır)
- Kuruluş ve ara (geçiş) dönem kaynak ihtiyaçları ve çalışan profillerinin belirlenmesi (outsourcing – dış kaynak kullanımı dahil, farklı opsiyonları değerlendirerek, finans da aktif bir şekilde süreçte yer almaktadır)
- Süreçlere ilişkin ana kurgunun belirlenmesi (ilk hayata geçirilen süreçlerin başında finans süreçleri gelmektedir. Bu yasal gereksinimlerin de tetiklediği doğal bir durumdur)
- Teknoloji-sistem gereksinimlerinin belirlenmesi (ERP, muhasebe-finans, bordro, raporlama vb. yazılımların ve uygulama danışmanlarının seçiminde, finans öncü bir rol üstlenmektedir)

Hangi coğrafyada, CFO'lar ne kadar aktif?

AVRASYA – AFRİKA

Hem dış ticaret, hem de doğrudan yabancı yatırım açısından açık ara bir numaralı bölge. Hem sıfırdan yatırımlar, hem de şirket satın alma yolu ile şirketlerimiz ilerliyor. CFO'lar akla gelebilecek her konuda aktif rol alıyorlar.

Gittikçe daha fazla yöneldiğimiz bir coğrafya. Bazı büyük satın almalar dışında, genelde daha küçük yatırımlar ile girilen pazarlar. Ticaret gelişiyor. CFO'lar daha çok fizibilite, şirket kuruluşu, dış ticaret finansmanı gibi konulara odaklanıyorlar.

KUZEY – GÜNEY AMERİKA

Bu bölge daha ziyade ithalat yaptığımız ülkeleri kapsıyor. Çin ve Hindistan artık yatırım açısından da radarımızdaki pazarlar. CFO'lar için özellikle tedarik zincirinin finansal boyutunun yönetilmesi ve yatırım fizibilitesi ön plana çıkan konular.

ASYA PASİFİK – OKYANUSYA

Fizibilite söz konusu olduğunda finans devreye giriyor

Ülke yatırım için elverişli ise, yatırımın fizibilitesi bir adım öteye taşınıyor. İşte bu noktada CFO iyice aktif bir şekilde sürece dahil oluyor. Burada CFO'nun yanıtlaması gereken birkaç temel soru karşımıza çıkıyor:

- Yatırım Finansmanı nasıl sağlanacak, alternatifler nelerdir?
- Farklı finansman modellerinin ne tür avantaj ve dezavantajları olacak?
- Yatırımın, kurumun toplam nakit akışı ve finansman yükü üzerindeki etkisi ne olacak?
- Yatırım geri dönüşü ne kadar süre alır?
- İyimser – standart – kötümser senaryolar neler anlatıyor?
- Uzun vadeli nakit akışı projeksiyonu nedir?
- İlgili ülkenin mevzuatı ne tür vergisel avantaj ve teşviklere fırsat tanıyor?
- Finansal riskler ve finansal olmayan risklerin olası finansal sonuçları için ne tür tedbirler alınabilir?
- O ülkede son dönemlerdeki benzer yatırımlar hakkında ne tür bilgilerimiz söz konusu? Benchmark olarak nelerden faydalanabiliriz?
- İş birimlerine bu süreç boyunca düşen temel sorumluluklar nelerdir?
- Stratejik bir ortağımız mevcut ise yükümlülükleri nasıl ve ne oranda paylaşacağız?

Yatırımın şekli, finansın sağlayacağı katkıyı da belirliyor

CFO'ların ödevleri, yatırımın nasıl yapılmak istendiğine göre de değişebiliyor. Eğer söz konusu organik bir büyüme ise, yani sıfırdan bir yatırım yapılacaksa; şirketin kuruluşuna paralel olarak en kapsamlı yatırımlarda (örneğin üretim tesisinin inşası); daha küçük çaplı yatırımlarda (örneğin mağazanın kiralanması – ofisin açılması vs.) tüm süreç boyunca CFO'lar CEO/Genel Müdür – Ticaret – Operasyon – Hukuk – İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri ile omuz omuza mesai harcıyorlar. Şirketin tabeladan gerçek anlamda operasyonel hale gelebilmesi bazen birkaç hafta; bazense birkaç yıllık bir süreç. Bu süreçte işin bir finansal yani nakit yönetimi ile ilgili kısmı; bir de mevzuata dokunan, yani mali kayıt ve yasal beyan / raporlama düzeni ile ilgili kısmı var. Tabii bunlara bir üçüncüsünü – iç raporlamayı da rahatlıkla ekleyebiliriz. Halihazırdaki kapsamlı ilişkiler setinin bir replikası da böylece hayatlarımıza girmiş oluyor. Bankalar, vergi otoriteleri, bağımsız denetçiler, müşteriler ve tedarikçiler ile müşterek mesai, bu sefer yurtdışında başlıyor.

Bu tür yatırımları bazen başka firmalar ile güç birliği yaparak gerçekleştiriyor şirketler. Özellikle adi ortaklıklar (JV – Joint Venture) oldukça popüler bir seçenek. Genelde çeşitli sebeplerle yerel bir iş ortağı bularak ilerleniyor. İşte bu noktada CFO'lar, bu süreçte yerel ortağın deneyim ve bilgisinden faydalanabilecekleri gibi; bir yandan da şirketlerinin menfaatleri ekseninde onları izlemek ve kontrol etmek zorunda da kalıyorlar. Yani yabancı ortak demek, hem iyi hem de kötü haber demek. Stratejik iş ortaklığı son dönemlerde gittikçe daha popüler olan bir konu. Önemli olan «stratejik» kelimesinin altını dolduran bir işbirliği oluşturabilmek. Tüm açılardan olduğu gibi, finansal açıdan da ortağımız ile uyum ve güven tesis edebilmek. Bunun olmadığı bir ortamda başarı sağlamak oldukça güç. Bu yüzden, daha en baştan karşı tarafla iletişimi kurarken bunu dikkate alıp ilerlemekte fayda var.

Satın alma sonrası entegrasyon epey zaman alabiliyor

Son yıllarda artarak karşımıza çıkan bir küresel açılım modeli ise firmalarımızın yurtdışındaki başka firmaları satın almaları. Satın alma öncesinde hedef şirketin değerlemesinin doğru şekilde yapılması kritik. Hem strateji, marka, pazar konumu gibi açılardan yaklaşılmalı; hem de hukuksal – vergisel – finansal açıdan sıkı bir analiz yapılmalı. Bu süreçte kurumsal finansman alanında hangi uzmanlarla çalışılacağı, geleceğe dönük sağlam bir yatırım geri dönüşü analizi yapılması ve kurum olarak nasıl bir finansal yükün altına girilip, bu yükün hangi kaynaklarla karşılanabileceği ön plana çıkan hassas noktalar. Satın alınan şirket yurtdışında olunca bu hassasiyetler daha da artıyor. Rekabet açısından alınacak izinler, hukukçular ile yürütülecek çalışmalar, yerel mali mevzuatın özümsenmesi ve gerekli pozisyonların alınması da ödev defterinde öne çıkan bazı başlıklar.

Sıkça yapılan bir hataya da değinelim: Satın almayla her şey bitiyor gibi de düşünmemek gerekiyor. “Satın Alma / Birleşme Sonrası Entegrasyon” bir numaralı gündem maddesi halini alıyor ve finansal anlamda entegrasyon için CFO’lar epey bir mesai harcıyorlar. Burada veri, sistem, rapor formatı, muhasebe politikaları, nakit yönetim esasları gibi entegrasyon noktalarının yanı sıra, insan kaynağına, eğitime ve değişim yönetimine dokunan alanlar da karşımıza çıkıyor. Bu noktada CFO’lar için yeni bir hayat başlıyor desek, yeridir. Artık daha global düşünmeli ve davranmalılar. Donanımları, yetkinlikleri bu sorumluluğu taşıyabilecek şekilde güçlenmeli. Üretim tesisleri, dağıtım merkezleri, bayi yapılanmaları kendi sınırlarınızın dışına taştığında üretilmesi gereken çözümler de daha kapsamlı ve karmaşık hale gelebiliyor. İş yapılan ülkelerin vergi, teşvik, transfer fiyatlandırması, muhasebe, gümrük-dış ticaret ve yasal mevzuatlarına da hakim olmak; söz konusu coğrafyalardaki farklı faaliyet modellerini, değer zincirlerini kavramak ve farklı yapılara uyum sağlayabilmek; değişik kültürlerde doğru profesyonel ve beşeri ilişkileri geliştirebilmek CFO’ların başarıya giden yoldaki olmazsa olmazları.

Tüm «akış»ları doğru ve uyumlu tasarlamak kritik

Türkiye'nin global firmaların bölgesel merkezi haline geldiği durumlarda sadece bir ülkenin değil, farklı zaman dilimlerine yayılmış geniş coğrafyaların nakdi yönetiliyor, konsolide sonuçları değerlendiriliyor ve muhasebe politikaları belirleniyor. Kültüre vurgu yapmaktayım zira farklı ülkelerden, kültürlerden insanlar ile ortak bir finans dili oluşturmak her zaman da kolay olmuyor. Burada bir yandan eşgüdümlü bir şekilde farklı ülkelerin mevzuatlarının şart koştuğu istekleri karşılarken; bir yandan da hesap planlarında, muhasebe politikalarında, kullanılan yazılımlarda, rapor formatlarında, iş süreçlerinde ve prosedürlerinde olabildiğince standardizasyon sağlamak, müşterek hizmetler merkezleri ve uzmanlık merkezleri kurarak sinerjiler yaratmak bu ortak dilin temelini atmada önemli unsurlar olarak göze çarpıyor.

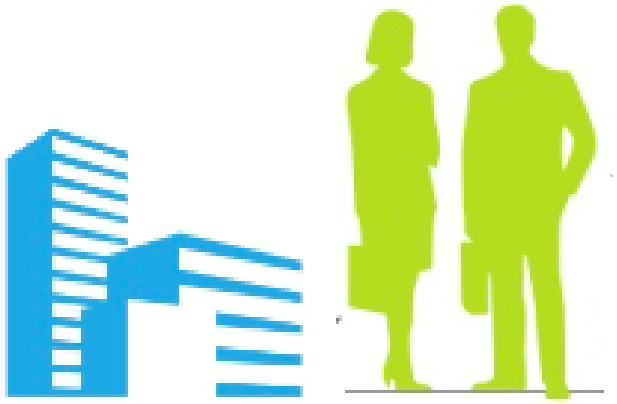
Genel Müdürlük (Yönetim Merkezi) ile yurtdışı iştirakleri arasındaki trafik aslında ana çerçeveyi de çizecektir. Bu trafiği yedi ana "akış" altında toplayabiliriz:

1. **Mal / Hizmet Akışı**
2. **Nakit Akışı**
3. **Doküman (Belge) Akışı**
4. **Bilgi / Rapor Akışı**
5. **İnsan Kaynağı Akışı**
6. **Karar Akışı**
7. **Fayda (Kar) / Risk Akışı**

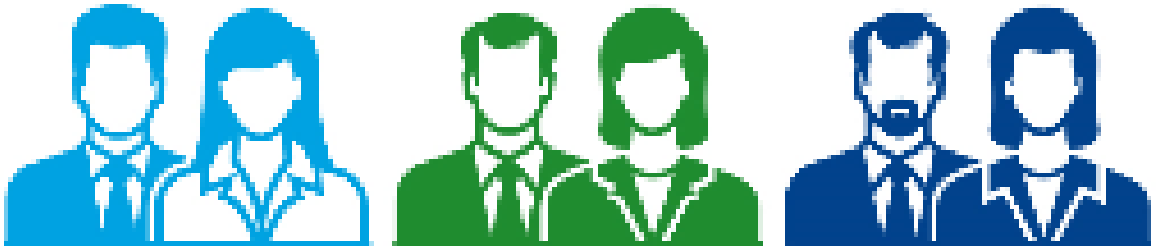
Mevzuat büyük ölçüde belirleyici unsur…

Bu akışların yönü, zamanlaması ve seviyesi, birbirleri ile olan eşgüdümleri ve etkileşimleri; stratejiden faaliyet modeline, karlılık hedeflerinden mevzuata kadar uzanan birçok iç ve dış faktörün dokunuşuyla şekillenecektir. Aslında bu bitmeyen, sürekli değişim içerisinde olan bir tasarımdır. Bu yüzden esneklik ve çeviklik ana ilke olmalıdır. Peki bu koşullar altında mevzuat ne kadar belirleyici olabilir? Bu soruyu yanıtlamadan önce aslında ülkeler arasında mali işler adına nelerin fark yarattığına bir göz atalım:

- Şirketin finansal performansına etkisi olan her türlü yasal, vergisel, ticari mevzuat ve düzenleme
- Ülkeler arası (uluslararası) vergi ve ticaret: Çifte vergilendirme, transfer fiyatlandırması
- Para birimi; yürürlükteki döviz / kambiyo rejimi
- Gümrük ve dış ticaret mevzuatı
- Ülkeye özel muhasebe standartları ve politikaları ile hesap planları
- Bordro mevzuatı
- Bankacılık mevzuatı ve uygulamaları
- Dokümantasyon
- Çalışma günleri, dil vb.
- Bağımsız denetim
- Finansal riskler
- Ödeme araçları
- Finanslar enstrümanlar



Mevzuatın etkisi ülkeden ülkeye değişiklik gösteriyor



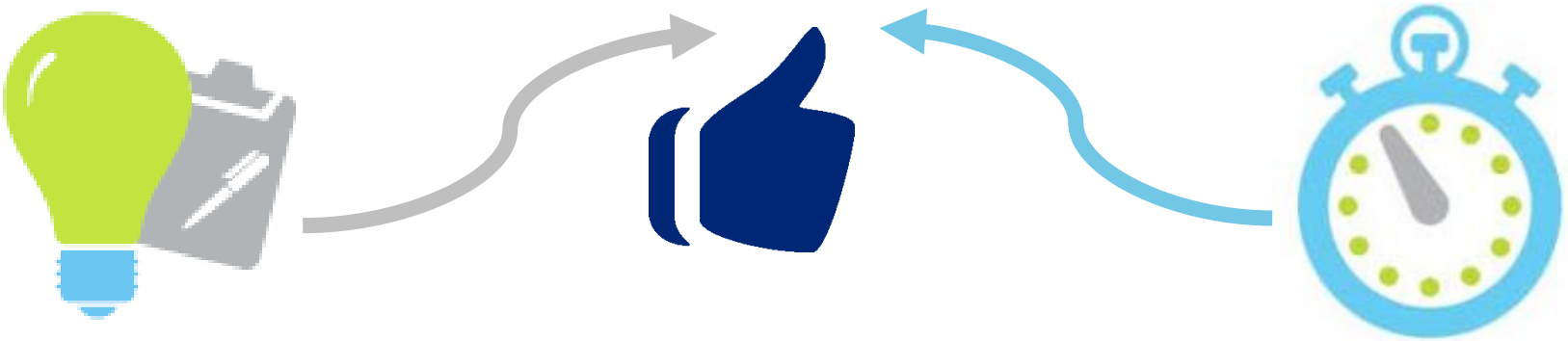
Bu liste rahatlıkla daha da uzayıp gider... Ancak öte yandan sınır ötesi faaliyetlerde mevzuatın bazen çok da büyük fark yaratmadığına ilişkin görüşlere rastlıyoruz. “Şu kadar belirleyicidir, bu kadar belirleyicidir” diye bir tanımlama yapmak mümkün değil. Gerçekten de ülkeden ülkeye bu çok değişebiliyor. Örneğin enflasyon son yıllarda ülkemiz için çok gündemde olmasa da, bu problemi halen yaşayan ülkeler var. Ama bizim de yabancı olduğumuz bir konu değil. 1990’lı yıllarda birlikte iş yaptığımız ve ağırlıklı olarak ABD, Batı Avrupa ülkeleri vatandaşları olan yabancılara açıklamakta zorlandığımız bir şeydi enflasyon. Mali tablolarda enflasyon muhasebesi uygulaması ve etkisini anlamakta onlar da güçlük çekiyorlardı. Anladıkları zaman da içlerine daha beter bir kurt düşüyordu. Bizler bu konuda oldukça antremanlı olsak da, yurtdışında yatırım yapan kendimiz olduğu zaman gene de dikkat etmemiz gerekiyor. Türkiye’yi ele alırsak örneğin; milenyumdan itibaren neler değişmedi, neler regülasyon adına belirleyici olmadı ki? Enflasyon muhasebesi, BDDK’nın kurulması, e-beyanname, yeni Türk Ticaret Kanunu, e-fatura, e-defter ve daha niceleri…

Yurtdışında da Türk firmaları gözüyle baktığımızda birçok temel farklılıklara rastlıyoruz: Ülke spesifik raporlama – örneğin, EU (Avrupa Birliği) ülkeleri, hatta federatif-eyalet yapılarında bile farklılaşma olan ülke mevzuatları gibi. Genelde ülkeye özgü raporlama ve dokümantasyon gündeme geldiğinde, konu mali tabloların formatı, muhasebe politikaları ve hesap planı ile sınırlı gibi algılanır. Oysa özellikle “resmi dokümanlar” bazı ülkelerde engin bir deniz gibidir. Sayısı, formatları, içerikleri açısından bakıldığında ciddi bir iş yükü yaratmaktadırlar.

Banka seçimi CFO’lar için hassas bir konu

Bankacılık sistemindeki farklılıklar: Faaliyet gösterilen ülkenin bankacılık sistemi yeteri kadar gelişmemiş olabilir. Mevzuat, teknolojik altyapı, regülasyon, hatta çalışan kalitesi ile ilgili eksiklikler olabilir… Bu konuda karşılaşılacak zorlukları aşmak maalesef tamamen firmanızın elinde olmayabiliyor. Öncelikle mevcut şartlara uygun bir çalışma düzeni oluşturulmalı. İşlerinizi kolaylaştırabileceğini düşündüğünüz konularda banka yönetimlerine önerilerde bulunarak; bankacılık sistemi ile ilgili talep oluşturmaya çalışılabilir. Bazı durumlarda yel değirmenine karşı savaş açmak gibi görünse de, uluslararası firmalardan sürekli gelen talepler, gelişmekte olan ülkelerin ilgili sektörlerinde revizyona ve geliştirmeye gitmelerinde en önemli etkenlerden birisidir. Hangi ülkede, hangi finansal kuruluşlarla; hangi alanlarda ve nasıl çalışacağınız vereceğiniz en kritik kararlar arasında yer alıyor.

Tam olarak “mevzuat” başlığı altında sınıflamak doğru olmasa da; onun bir nevi tamamlayıcısı gibi düşünebileceğimiz bir başlık daha var: “Bürokrasi”. Bazı ülkelerde iş yapış hızı bürokratik sebeplerden ötürü sizin firmanızın temposunun altında kalabilmektedir. Sözleşme imzalanması, fatura – hakkediş vs. onaylanması, ödeme yapılması gibi süreçler; devlet kuruluşlarındaki hantal yapılar ya da altyapı yetersizliği sebebi ile alışık olduğumuzdan çok daha uzun sürebilmektedir. Bu durumlarda iyi ilişkiler ve iletişim kurabilmek, sıkı ve ısrarcı iş takibi, talepkâr olmak ve zorlayıcı olmak biraz olsun zaman tasarrufu sağlayabilir.



İnsan faktörünün önemi göz ardı edilemez…

Mevzuatın Ötesi:
Bir CFO olarak farklı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmayı sadece ülkenin yerel mevzuatı eksenli bir açıdan ele almak, resmin çok önemli farklı kısımlarını gözden kaçırmak anlamına gelecektir. Yönetim Merkezi (Genel Müdürlük) talep ve ihtiyaçlarına ek olarak söz konusu ülkenin başta mevzuat olmak üzere yerel önceliklerini de dikkate almak şüphesiz olmazsa olmazdır. Zaten mali işler adına söz konusu ülkede yapılacak işlerin, aktivitelerin temel çıkış noktası da budur. İşte bu aşamada neyin yapılacağının paralelinde "Kim yapmalı, nasıl yapar, kimden destek alır, kime raporlar" gibi rollerin ve iş yapış şekillerinin belirlendiği ve netleştirildiği bir resme ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm bunların merkezinde de; "insan" faktörü yer almaktadır. Bulunulan ülkedeki eğitim sisteminin durumu, reel sektörün yapısı, ülkenin ekonomik durumu, sosyal ve kültürel yapısı ve rekabet koşullarına bağlı olarak kalifiye personel istihdam edilmesinde sıkıntı yaşanabilmektedir. Ayrıca, Türkiye'den gönderilen personelin ülke koşullarına adaptasyon riski söz konusu olabilmekte, yahut bir süre sonra geri dönme talepleri olabilmektedir. Bu zorluğu aşabilmek, öncelikle kişiye bağımlı sistemler yerine yönetmeliklerle tanımlanmış iş yapış şekillerini sistemsel olarak bir temele oturtabilmek ve faaliyet gösterilen ülkenin vatandaşlarının şirket ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde yetiştirilmesi ve daha az sayıda geçici yabancı çalışan ("expat") ihtiyacı sonucunu ortaya çıkarması ile büyük ölçüde aşılabilir.

Çalışanların işe karşı yaklaşımları da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Çalışanların isteklerine saygılı ve anlayışlı bir şekilde karşılık verilip firmaya bağlılıklarının zaman içerisinde artmasını sağlayacak faktörler kullanılarak, şirket içi sosyal aktiviteler düzenlenerek istenilen şirket norm ve kültürüne adapte olmaları sağlanabilir. Bunun için zaman gereklidir.

Kadronuzu kurarken birçok faktörle karşılaşabilirsiniz

Konu insan olunca, “sosyal uyum” da ele alınmalıdır. Faaliyet gösterilen ülkedeki eğitim şartları, sağlık olanakları, yaşam standartları ve ulaşım altyapısı, hijyen koşulları, iklim ve çevresel faktörler ile sosyal koşullar, personel kalitesini ve istihdam durumunu ciddi şekilde etkilemektedir. Ülke koşulları uygun olmasa dahi şirket imkanları ile uygun bir ortam oluşturulup personelin huzurlu ve mutlu yaşamasının temin edilmesi, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarının şirket tarafından karşılanması bu sıkıntıları hafifletebilmekte etkili olmaktadır. Bunlar mali işlere özgü sıkıntılar olmamakla birlikte mali işler personelinin de karşılaşabileceği özel sorunlardır. Konusunda uzman personelin istihdamı, gerekli konularda doğru kişi ve kuruluşlardan danışmanlıklar alınması, şirket içi eğitimler ve tecrübe aktarımları ile zamanla bu sorun azalmakta ve kontrol altında tutulabilmektedir.

Doğru kaynakları bulabilmek ve istihdam edebilmek; onları “uzaktan” motive edebilmek, yönlendirebilmek ve yönetebilmek; bunları matris organizasyonların içerisinde başarabilmek; hatta seyahat yönetimi bile başlı başına bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. CFO’ların bazı kilit personeli buradan yurtdışına gönderirken zorlanabildiklerine şahit olmaktayız.

Yakın plan:
Türk CFO’ların bölgesel belirsizlikle imtihanı

2000’den bugüne: CFO’larımızın yurtdışı performansı

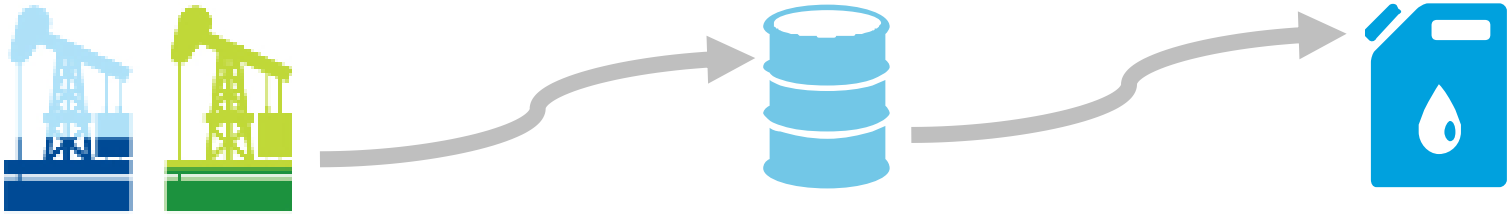
CFO’lar finansal fizibilite, ülke riski araştırması, mevzuat inceleme, mali kaynak bulma gibi proaktif adımlarla yurtdışına açılım sürecini destekliyorlar. Ancak hepimizin bildiği gibi iş yaptığımız ülkelerin çoğu yüksek getiri – yüksek risk içeren komşu coğrafyalar. 2000’li yıllardan itibaren önemli bir değişiklik, bizim “ihracatçı ve inşaatçı” kimliğimizden “uzun vadeli yatırımcı” kimliğine evrilmemiz oldu. Bu, iş yapılan ülkede ama küçük, ama büyük sonuçta ciddi bir yapılanma demek. Uzaktan değil, yerinde yönetmek demek.

CFO’lar ilk bu aşamada devreye girdiklerinde nefes kesen bir tempoda çalıştılar…

- Yabancısı olduğumuz pazarlarda, vergi mevzuatını, ticari kanunları, bankacılık ve finans düzenlemelerini hatmettiler.
- Gidilen ülkelerin ekonomik dengelerini tarttılar, kırılganlıklarını tecrübe ettiler ve finansal risklerini yönetmeyi öğrendiler.
- Merkez adına büyüme, karlılık, yatırım geri dönüşü ve nakit akışının takipçisi oldular.
- Türkiye’deki genel müdürlük ile yurtdışı operasyonların nasıl sinerji içerisinde çalışabileceğini irdelediler, faaliyet modelini oturttular.
- Yurtdışında sıfırdan mali işler organizasyonlarını kurdular. Bunu gerçekleştirirken kah dış kaynak kullandılar, kah buradan adam götürdüler, kah yerinde işe alım yaptılar.
- İşler büyüdükçe ERP ve raporlama paketleri başta olmak üzere altyapıya daha fazla yatırım yaptılar, o ülkelerin yazılımlarını bile öğrendiler.
- Yerelleştiler, iş dünyasında bir çevre edindiler. Oradaki bağımsız denetçiler, mali müşavirler, hukukçular, danışmanlar, dış kaynak sağlayıcılar, resmi makamlar, finans kuruluşları, tedarikçiler, bayiler, müşteriler, iş ortakları ile ilişkiler geliştirdiler.
- İşlerin gidişatına göre lokal pazarlardaki büyüme, küçülme, tüzel kişilik yapısı veya iş modeli değişimi gibi hamleleri destekledilerler.
- Çifte vergilendirme, transfer fiyatlandırması, yurtdışındaki Türk çalışanların vergilendirilmesi, yurtdışı yatırım teşvikleri ve muafiyetlerini sıkı sıkıya takip ettiler.

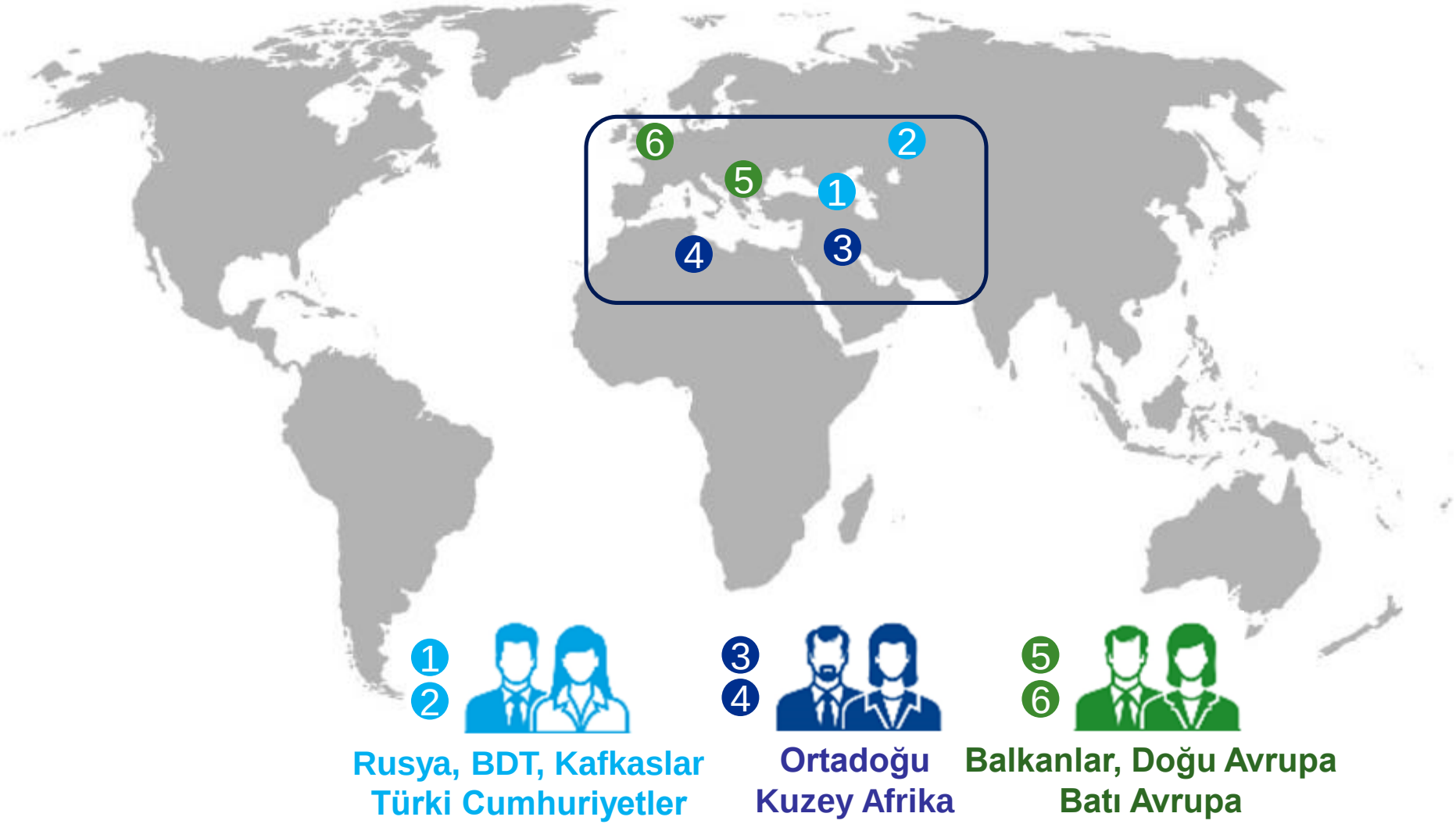
Jeopolitik gelişmelerin etkisi fazlasıyla hissediliyor…

Tüm bu zaman zarfında güneşli günler de gördüler, zor koşullar da… Çok, ama çok seyahat ettiler. Zaten yoğun çalışıyorlardı, çalışılan zaman dilimi genişleyen bir boylam aralığı karşısında uzadıkça uzadı. Döviz büfesi işletir gibi neredeyse tüm kurlara hakim olmak zorunda kaldılar. Ülke sayısı arttıkça standartları nasıl oturtacaklarına kafa yormaya başladılar. Türkiye'nin CFO'larından öte, küresel CFO'lar haline geldiler. Hem kendilerini geliştirdiler, hem çevrelerindekileri. Hikayemizin buraya kadar olan kısmı yorucu ama bir o kadar da keyifli bir yolculuğu anlatıyor. Peki, bugün değişen ne?



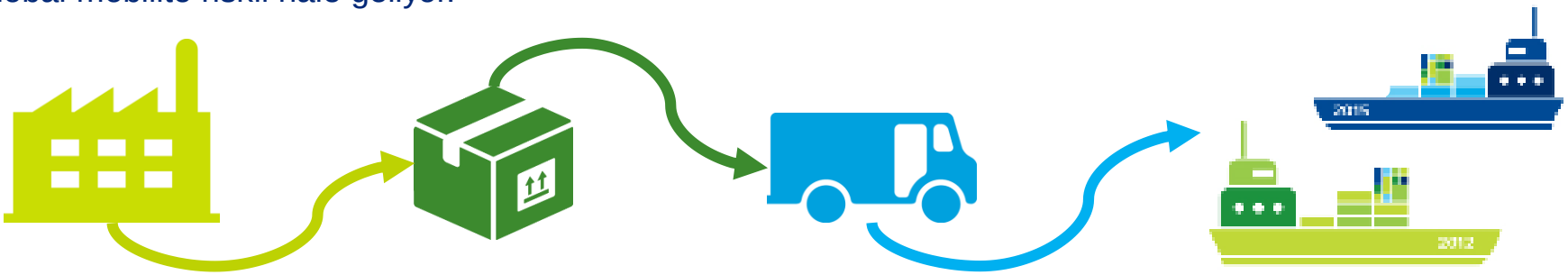
Açıkçası firmalarımızın yurtdışı yatırımlar iştahında herhangi bir değişiklik yok. Değişen ise şu: Yüksek risk – yüksek getiri kısmında denge, risk tarafı lehine gelişme eğiliminde. Potansiyel riskler, gerçekleşen risklere dönüşmeye başladı. Hatta birçok öngörülemeyen risk ile karşılaşmaya başladık. Bu yeni düzen(sizlik) de CFO'ların keyfini doğal olarak kaçırdı. O kadar çok şey ardı ardına gerçekleşiyor ki, insanoğlu bazen en sonunculara odaklanıp yakın geçmişi dahi unutuyor. Bu noktada biraz hafızalarımızı tazeleyelim, bunu yaparken de 2008 küresel krizinden başlayarak, 2015 yılı sonuna kadar olan son yedi buçuk seneye odaklanalım… En başta çevre ülkeler olmak üzere Türkiye'nin geleneksel yatırım pazarlarında jeopolitik risklerin yansıması fazlası ile hissedilmeye başlandı. Firmalarımızın en çok yatırım yaptığı ülkeler şu bölgelerde yer alıyor: Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Balkanlar ve Doğu Avrupa, Kafkaslar, Türki Cumhuriyetler, Rusya ve diğer bazı Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri. Ve nihayetinde batı Avrupa'yı da pas geçmemek gerekiyor. Sözü daha fazla uzatmadan birkaç önemli gelişmeyi sayalım: Global krizi takiben… Yunanistan Ekonomik Krizi, Arap Baharı, Petrol, Doğalgaz ve Emtia Fiyatlarındaki Düşüş, Bölgesel Silahlı Çatışmalar ve Sorunlar (Balkanlar, Ortadoğu, Kafkaslar), Batı Coğrafyalarındaki Terörist Eylemler, dev mülteci dalgası gibi uzayıp giden, "fazlası yok – eksiği çok" bir listemiz var.

Avrasya – Afrika'yı alt bölgeler bazında incelemeliyiz



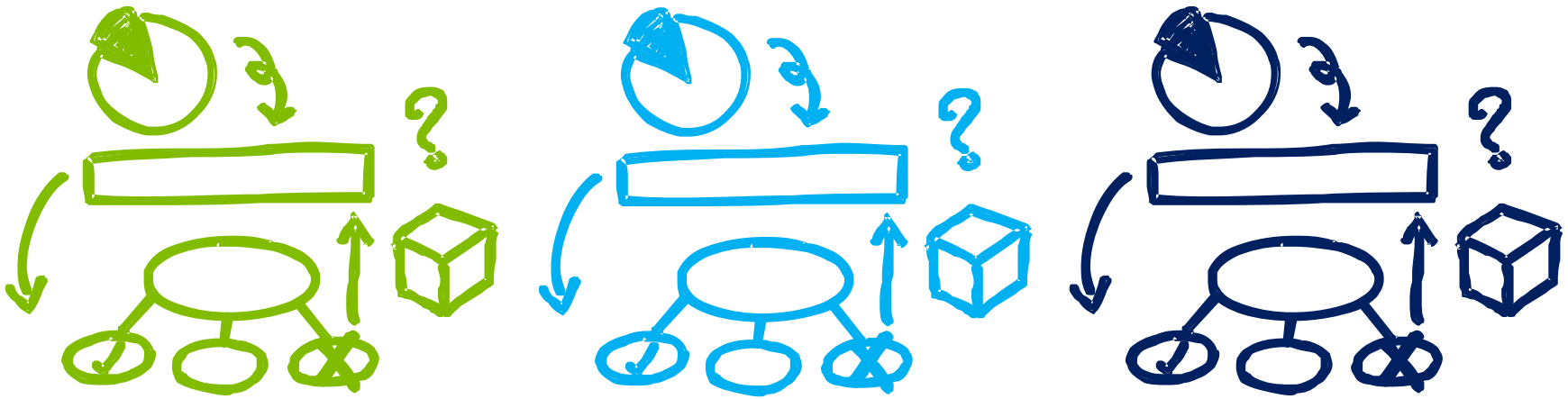
Ne tür risklerle karşılaşıyoruz?

İşte böylesine zorlu bir ortamda paranın rotasını tutturmaya çalışıyor CFO'lar. Daha bir ülke stabil hale gelmeden ötekisi kaosa sürüklenebiliyor. Otel işleten de, mağaza açan da, fabrika kuran da, şirket satın alan da, şantiyesi olan da gelişmeleri dikkatle takip ediyor. Ve tabii ki ihracatçılarımızı da unutmamak lazım. Ne tür zorluklarla karşılaşılıyor? Mal-hizmet akışında aksamalar oluyor (Örnek: sınır kapılarında can ve mal güvenliği, hudut ve gümrüklerdeki sıkıntılar, değişen vergi ve kota uygulamaları, vb). Üretime ara verildiği, ofislerin – mağazaların geçici olarak kapandığı dönemler oluyor. Bu süreler uzayabiliyor. Ne zaman açılabileceklerini kimsenin öngöremediği bile oluyor. Satışlar düştüğü veya en azından beklendiği gibi seyretmediği için gelir tahminleri ve hedefleri tutmuyor. Sabit giderlerin yüksekliği, yatırım finansmanı gibi konularda büyük çaba sarf etmek gerekiyor, bütçe disiplini sağlamak güçleşiyor. Bazı pazarlarda büyük devalüasyonlar oluyor, bunun sonucunda da kur kaynaklı beklenmedik zararlar yazılıyor. Hatta CFO'lar öyle karmaşık resimlerin içerisinde buluyorlar ki kendilerini, finansal riskleri yönetmekten başka işlere vakit ayıramıyorlar. Dolar bazlı hammadde tedarik eden, işçiliği ve genel giderleri ağırlıklı Türk Lirası olan, satışları da Euro ve Ruble olarak gerçekleşen, bir miktar TL, ama çok daha fazla döviz kredisi olan bir şirkette CFO'nun açık pozisyonu kapatmak, kur riskini yönetmek adına nasıl bir gayret harcaması gerektiğini şöyle bir düşünün… Üstelik böylesine volatilesi yüksek dönemlerde! Bunlara ek olarak, sıkışan piyasalarda tahsilatlar da aksıyor. Nakit akışı etkilendiği gibi, farklı coğrafyalarda hukuksal mücadeleler başlıyor. İflaslar artınca alacak riski artıyor. Bazı durumlarda fabrika, ofis gibi fiziki varlıklar dahi zarar görebiliyor. Eğer biz bir başka ülkeyle sorun yaşarsak, en uç noktalara bile gidebilecek şekilde bu ticarete yansıyor. Çalışanlar için global mobilite riskli hale geliyor.



Yurtiçi ve yurtdışı arasında kalmak…

Bunlara ek olarak şayet fazla sayıda ülkede iş yapıyorsanız mevzuat değişikliklerinin sürekli gündemde olduğuna siz de şahit olursunuz. “Mevzuat bu, öyle her sene değişmez ki!” diye düşünebilirsiniz. Sadece bir – iki ülkede var olsanız, belki kısmen haklısınız. En azından radikal değişiklikler o kadar sık olmuyor. Ama ülke sayısı arttıkça, illa ki her sene birkaç yerde bu değişiklikler kurumunuzu etkiliyor. Bir de buralarda karar ve aksiyon alınırken yalnız değiller. Kurumda Genel Müdür, hatta bazen Yönetim Kurulu’ndan bile başlayarak birçok farklı yöneticiyi ikna etmeleri gerekiyor. Tüm bunlar olurken, Türkiye’de de hayat devam ediyor ve mevcut ekonomik iklimde bu hayat pek o kadar kolay değil bir CFO için… İşte böyle bir resimde CFO’lar adeta yurtiçi ve yurtdışı operasyonlar arasında ortadan ikiye bölünüyorlar. Bunun sonucunda yurtdışı operasyonları hızla büyüyen firmalarda bazı durumlarda her iki taraf için de ayrı birer CFO atanması gündeme geliyor. Bugün için oran olarak bu sayı yüksek değil. Ama riskler de bu şekilde devam ederse, büyük olasılıkla bu kaçınılmaz olacak…



CFO’nun yurtdışı ajandasında neler var?

CFO’nun yurtdışı ajandasında neler var?

Bağlı bulundukları işletmelerin ülke sayısı arttıkça ve coğrafyalar çeşitlendikçe bu büyüklüğü yönetebilmek daha fazla zaman ve çaba gerektiriyor. Peki bu büyüklüğü yönetebilmek için farklı neler yapılabilir? Kurum ve finans faaliyet modeli, insan kaynağı, kültür ve teknoloji temel başlıkları altında öncelikler, riskler ve fırsatlar nelerdir? CFO’ların böyle bir resimde üzerlerine düşen görev ve sorumluluklar neler?

KURUM VE FİNANS FAALİYET MODELİ

Faaliyet modeli tasarımı, şirketlerin global operasyonlarında verimlilik, etkinlik ve sürdürülebilirlik sağlamaları ve yetki ve sorumlulukların paylaşımı için temel birçok alanda dikkate almaları gereken kritik kararları kapsamaktadır. Biz kendi şirketimizde hangi temel kararları vermeliyiz?

Hem şirket faaliyet modelinin tasarlanması/geliştirilmesi hem de finans fonksiyonunun iş ortağı olarak bu faaliyet modeli ile uyumlandırılmasında CFO’ların üzerine düşen sorumluluklar ve öncelikleri nelerdir?

KÜLTÜR VE İNSAN KAYNAĞI

Mevcut kurum kültürünü yurt dışı organizasyonlarda yaygınlaştırmak ya da yerel değerlerden yeni bir kültür oluşturmak? Kültürün etkisini yaşayarak görmek ya da planlama aşamasında senaryolara yansıtma yöntemi geliştirmek? İki yerleşik kültür arasında baskın olanın diğerini yutması ya da ikisinin de en iyi yönlerini bir araya getirme fırsatlarını değerlendirmek?

İnsan kaynağı perspektifinden öne çıkan konu başlıkları nelerdir?

TEKNOLOJİ

Farklı coğrafyalar, diller, mevzuatlar ve sektörleri içeren, kullanılan teknoloji uygulamalarının standardizasyonu ne ölçüde önemlidir ve ne şekilde ele alınmalıdır? Teknolojik altyapının organizasyonlarda iletişim üzerindeki etkisi nedir? Uzaktan yönetimde teknoloji ne ölçüde etkilidir? Teknoloji, farklı coğrafyalara yayılmış global şirketlerde sınırların kaldırılmasına nasıl hizmet edebilir?

Kurum ve finans faaliyet modeli: CFO’lar ne söylüyor?

Kurum ve finans faaliyet modeli – CFO'lar ne söylüyor?

Kurumun küresel faaliyet modelinin yapılandırılmasında CFO'lar anahtar ve öncü bir rol oynamaktadır.

#maliyet
#riskyönetimi #birleşme
#büyüme #coğrafiyayılma
#finansanalitiği #küreselleşme
#yenidenyapılanma #bütünselbakış
#şeffaflık
#eniyiuygulamalar #özgünlük
#finansalperformansmodeli
#sürdürülebilirlik
#ortaklıklar

Organizasyon tasarımı gizli kalması gereken bir inisiyatif gibi algılanıyor ancak gelirlerin yönetimini de direkt etkileyen bir konu olduğu için CFO'lar da kesinlikle sürece dahil edilmeli. Her şirketin faaliyet modeli kendine uygun olarak konumlandırılmalı.

Yurt dışı ortaklıklar, hem kültür ve coğrafya olarak uzak, insan kaynağını bulmanın ve çekmenin zor olduğu pazarlarda hem de riskli bölgelerde mantıklı bir strateji olarak uygulanabilir.

Girişin ve yayılmanın zor olduğu coğrafyalarda, örneğin Rusya ve Azerbaycan'da, yerel mevzuata hakim şirketler ile ortaklıklar yoluyla ilerlemek tercih edilebilir.

Özellikle perakendede mevcut en iyi uygulamaları yurt dışı faaliyet modeline kopyalamaktansa, kendi iş yapış tarzımızı belirlemeli, bizi ön plana çıkaran noktalar ne ise onlara odaklanmalıyız. Kısacası özgün olmalıyız.

Tüm fonksiyon liderleri aynı zamanda İK bakış açısına da sahip olmalı.

Faaliyet gösterilen coğrafyanın koşullarına göre aksiyon alıyoruz. Her ne kadar operasyonel süreçlere müdahale etmemeye çalışsak da yatırımlar ve hazine süreçleri merkezi olarak yürütülüyor. Finans fonksiyonu olarak diğer üst seviye yöneticilere göre daha çok işin içinde oluyoruz.

Yurt dışındaki büyüme öngörüsü ile birlikte, hem merkez organizasyonun hem de yurt dışında satın alınan şirketin olgunluk seviyeleri, faaliyet modelinin şekillenmesi aşamasında belirleyici etmenler olarak karşımıza çıkıyor.

Günün sonunda herkesin KPI ve hedefleri var ve yapılan işin sağlam temellere dayanması için finansal analitiğin katacağı çok şey bulunuyor.

Kurum ve finans faaliyet modeli – CFO'lar ne söylüyor?

Finans faaliyet modeli, kurumun küresel faaliyet modelini destekleyecek şekilde geliştirilmeli ve farklılaştırılmalıdır.

#ölçek
#merkezi #dışkaynak
#paydaşbeklentileri #otonom
#işortağı #ortakhizmetmerkezleri
#mükemmellikmerkezleri #yönetim
#işplanıöncelikleri #icra #gözetim
#denetim
#pazardinamikleri
#sürdürülebilir
#finansdışısüreçler
#grialanlar
#stratejikplanlama
#yetkimodeli
#işgeliştirme
#satınalma
#BT
#kompleksite

Ülkelere otonom bir yapı ve kendi gelir tablosunu yönetme vasfını vermezseniz sonuç alamıyorsunuz. Doğru bütçeleme ve etkin yetki mekanizması ile CFO'nun «muhafız» şapkasından çok «kontrol» bakış açısı önem kazanıyor.

Çok büyük organizasyonlar dışında, özellikle Doğu'ya doğru büyüyen işgücü maliyetinin nispeten düşük olduğu şirketlerde ortak hizmet merkezleri çok büyük fayda sağlamıyor. Mükemmellik merkezleri ile katma değerli sinerjiler elde etmek daha mantıklı ve bizim için daha verimli oluyor.

Yerel ödemelerde keyfi durumları ortadan kaldırmak adına borçlar muhasebesi operasyonlarını merkezileştirdik. O dönemde amacımız çalışan sayısını azaltmak olmasa da ileride bunu da düşünebiliriz.

Fazla sayıda ilişkili şirketler arasında girift yapılar oluşturularak vergi avantajı sağlanması bir alternatifken, biz yalın ve takip edilebilir bir yapı oluşturup, gerekirse daha fazla vergi yükümlülüğü doğmasını tercih ediyoruz.

Vergi yönetimi sürecinde operasyon daha mekanik olduğu için vergi planlaması aktivitesini dış firmalardan destek alarak yapmak verimliliği artırabilir.

Benzer kültürü, dili, kanunları, iş yapış şekli olmayan veya olgunluk seviyesi düşük coğrafyalarda hangi hizmetleri dış kaynak kullanarak alabiliriz? Ya da bu operasyonlar ayrı bir şirket altında kendi yönetimimizde yürütülebilir mi? Bu senaryoların fayda maliyet hesabının yapılması gerekir. Bu aynı zamanda çalışan sayısını da azaltarak yatırımcı açısından daha cazibeli hale gelmemizi de sağlayabilir.

Bir lokasyonumuzda iç denetim hizmetini tamamen dış kaynaktan alıyoruz ancak örneğin Türkiye'de kültür bu hizmetin dış kaynaktan temin edilmesine uygun değil. Ülkelerin özellikleri dikkate alınarak dış kaynak kullanımına karar verilmeli. Özellikle vergi planlama ve yönlendirmede mükemmellik merkezi yapısı ile vergi optimizasyonu anlamında bir takım faydalar elde edilebileceğinin de hesaba katılması gerekir.

Kurum ve finans faaliyet modeli – CFO'lar ne söylüyor?

Finans kaynaklarının Türk ve yerel olmak üzere etkin dağılımı ve raporlama ilişkileri, başarılı bir faaliyet modeli için planlama aşamasında ele alınmalıdır.

#mevzuat
#yereldışpaydaşlar
#imzasirküleri #maliyet
#kültür #uzmanlıkgereksinimi
#performansdeğerlendirme
#hedefkoyucular
#know-how
#anahtaryetkinlikler
#imzasirküleri

En iyi örneklerde yerel kişilerle başarı elde edilebildiğini görüyoruz. İyi yerel kaynak bulabiliyorsanız kıymetini bilin.

Özelikle gelişmekte olan coğrafyalarda faaliyet gösterilen ülkenin dilini bilen Türk kaynak bulmak güç olsa da, bu ülkelerde yolsuzluk olasılığının da yüksek olmasından dolayı bir Türk'ü gözlemci olarak konumlandırıyoruz. Daha gelişmiş pazarlarda ise güvendiğimiz yerel kaynaklara sorumluluk devredebiliyoruz.

Karar vericinin Türk mü yoksa yerel mi olacağı üzerinde iyi düşünülmeli. Örneğin pazarlama ile ilgili aktiviteler için kesinlikle yerel olmalı ancak özellikle ilk 5 senelik kuruluş evresinde lokasyondaki finans liderinin Türk olması önemli. Daha sonraki aşamalarda ise bu görev kendisini kanıtlamış yerel bir kaynağa devredilebilir.

Kurum kültürünün öncelikli kriter olduğu göz önünde bulundurularak raporlama ilişkileri oluşturulmalıdır. Örneğin, lokasyondaki CFO'nun doğrudan Merkez CFO'ya mı yoksa lokasyondaki Genel Müdüre mi bağlı olacağı ve performans takibinin her iki durumda da hangi şartlarla yapılacağı detaylı olarak düşünülerek planlama yapılması gerekir.

Faaliyet gösterdiğimiz coğrafyalarda daha çok Türk ağırlıklı kadrolar ile başlamıştık; ancak gittikçe yerel yöneticilerinde her geçen gün artan faydasını görmeye başladık.

Yerel ya da Türk kaynak kullanımı yaklaşımımız faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaya ve endüstriye göre şekillenir. Bazı bölgelerde bilgi aktarımını etkin bir şekilde sağlamak için CFO'yu merkezden göndermenin gerekli olduğunu düşünüyorum ama bu başka bölgelerde çok da önemli olmayabilir. Aynı şekilde B2B'de teknik adamların merkezden gönderilmesi fayda sağlarken B2C'de müşteri dinamikleri nedeniyle merkezden giden kaynakların katkısı sınırlı olabilir.

Mevcut durumda yerel kaynak işe alımlarımız perakende dinamizmi de düşünüldüğünde planlı bir şekilde ilerlemiyor ancak geleceğin kesinlikle yerel kaynaklar ile ilerlemekte olduğunu düşünüyoruz. Perakende sektörü yerel dinamikler ile birebir ilişkili.

Kültür ve insan kaynağı: CFO’lar ne söylüyor?

Kültür ve insan kaynağı – CFO'lar ne söylüyor?

Etkin planlanmış İK stratejileri, olası risklerin de öngörülebilir olmasını sağlayacaktır. Bu stratejiler hızlı bir şekilde uygulanmalı ve hedeflenen kurum kültürüne geçişin yolu açılmalıdır.

#kültürelfarklar
#globalşirketkültürü
#satınalmasonrasıentegrasyon
#personeldevirhızı
#değişimyönetimi
#rekabetavantajı
#rotasyon
#Rusya
#saatfarkı
#dil
#organzasyonelyetkinlik
#doğruinsankaynağı
#yedekleme

Kurumsal yetkinliğin ne durumda olduğu değerlendirilmeli ve strateji buna göre şekillendirilmeli. Kurumlarda birbirlerinden çok farklı yapılar ile karşılaşılabiliyor. Bu farkın nasıl yönetileceği önceden planlanmalı. Yönetilmesi gereken en önemli şey kültürel farklar, baştan planlanmadığı zaman mutlaka problemler oluşuyor.

Kadroları elde tutmayı başarmak için iyi planlama yapmış olmak gerekiyor. Aksi takdirde eldekini de kaybetme riski ile karşı karşıyasınız.

Şirket satın almasında planlanması gereken kurumun hemen entegre edilmesi gerekip gerekmediği ve bunun ne hızda yapılmasının istendiği. Süreç ne kadar uzun zamana yayılırsa ve nelerin öncelikli olarak entegre edilmek istendiği planlanırsa o kadar iyi.

Satın aldığımız daha olgun örneklerde bizden iyi oldukları konular var, bunlarında hesaba katılması lazım.

Beklenen performansı gösteremeyen kişilerle yollarımı ayırıyorum, hızlı karar alıyorum.

Birleşme sonrası entegrasyon (PMI) ayrı bir uzmanlık konusu, bu konuda uzman profesyoneller sürece dahil edilmeli, gördüğümüz iyi örneklerde özelleştirilmiş PMI ekipleri bulunuyor çünkü süreçte kaybedilebilecek, kazanılacak şeyleri doğru anlamlandırabilecek kadrolar gerekiyor.

Çoğunlukla anlaşma aşamasında sinerji oluşturulması ve planlama konusunda görev alan kişiler (M&A, Stratejik Planlama), anlaşma tamamlandıktan sonra sürece dahil olmayabiliyorlar ve sürece dahil olacak kişiler ise etkin bir şekilde yer almayabiliyorlar. Bu süreçte tüm paydaşların sürece dahil olması ve kurumun başarısının nerde ve kimler tarafından oluşturulduğu daha açık bir şekilde değerlendirilmelidir.

Genelde yerel kişilerle çalışmayı tercih ediyoruz. Bunun başlıca sebebi uluslararası bir kurum olmak için uluslararası bir kültür yaratma gerekliliğine olan inancımız.

Teknoloji:
CFO’lar ne söylüyor?

Teknoloji – CFO'lar ne söylüyor?

Farklı coğrafyalar, diller, sektörler ve yasal gereklilikler söz konusu olduğunda teknoloji uygulamalarında «standardizasyon» ile «esneklik» arasındaki dengenin önemi artmaktadır.

#bilgiyönetimi
#hızlıkararverme
#SAP
#analitikçözümler
#işçözümleri
#Erişim
#globalteknolojiplatformu
#ITDanışmanlığı
#büyükveri
#entegrasyon
#simülasyon
#uzaktanyönetim
#görünürlük

Birbirlerinden farklı özellikleri olan şirketlerimizin olmasından dolayı standart bir uygulamamız olması çok mümkün görünmüyor. Sadece bazı kritik gördüğümüz teknolojik uygulamaları lokasyonlara ihraç ediyoruz.

Bilgi teknolojileri bir iş yapış şekli olarak ele alınmalıdır.

Farklı iş kolları için özelleştirmeler içeren global ERP uygulamaları ya da istenen iş sonuçları üretildiği sürece farklı çözümlerin kullanım esnekliği kararına baz teşkil eden kriterler net bir şekilde ortaya konulmalıdır.

Yurtdışında satın aldığımız bir şirkette bizimle aynı ERP paketi kullanmasına rağmen bizim versiyonumuzla o kadar çok farklar vardı ki, biz hangisinin doğru uygulama olduğunu düşünmeye başladık. Hangi uygulamanın kullanıldığından önce bu uygulamanın nasıl kullanıldığına ve neye hizmet ettiğini sorgulamak gerekiyor.

Biz çok global ERP entegrasyonu taraftarı değiliz, ay kapanışı ve raporlama zamanında tamamlandığı taktirde nasıl yapıldığının bizim için bir önemi yok. Ancak eğer lokasyon zamanında kapanışı gerçekleştiremiyorsa ERP'ye geçirmeyi düşünebiliriz.

Finans fonksiyonu teknoloji platformunun oluşturulması sürecinde ön koşullar ve kısıtların tanımlanmasında aktif rol üstlenmelidir.

Yurtdışına açılan CFO’ların bundan sonraki öncelikleri

Gündem öylesine yoğun ki…

Yurtdışında önemli çapta faaliyetleri bulunan Türkiye merkezli firmalarımızın CFO'larının katıldığı çalıştayımızda global organizasyonlardaki finans fonksiyonunun yapılanması üzerine bir çok deneyim, çıkarılan ders, başarılı uygulama ve gelecek öngörüleri birlikte masaya yatırdık. Birlikte öncelikleri değerlendirdik.

En fazla öne çıkan 10 başlığı sizler için özetledik

Tüm paylaşımlar içinde CFO'ların öncelikli olarak değerlendirdiği ve en sık gündeme gelen 10 konuyu ayrıca ele aldık… (1/2)

İş ortağı

Günümüzün finans fonksiyonu, kurum değer zincirinin her aşamasında finans bakış açısı ve araçları ile operasyonları desteklemeli, bunun da ötesine geçerek hissedar değerini sürekli artırmayı hedeflemelidir. CFO'ların bu görevi etkin olarak yerine getirebilmeleri için finans fonksiyonu iç ve dış paydaşlar ile işbirliği içinde çalışmalı; uçtan uca tüm operasyonların, stratejik ve operasyonel karar süreçlerinde finansal etki yaklaşımı ile yer almalıdır.

Pazar dinamikleri

Finansın muhasebe, yasal uyum vb. geleneksel sorumlulukları, standart iş yapış şekilleri ile yönetilebilmektedir. Ancak «iş ortaklığı» rolüne ilişkin sorumluluklar şirketin iş planı, öncelikleri ve risklerine göre şekillenmeli ve farklılaşmalıdır. Rekabet avantajı sağlamak konusunda paydaşlara en etkin hizmeti sunabilmek için CFO'lar pazar dinamiklerine ve trendlerine hakim olmalı, analiz etmeli ve doğru öngörüler ile etkin stratejik yönlendirme sağlamalıdır.

Finans analitiği

CFO'ların birer stratejist ve iş ortağı olarak katma değer sağlayabilmeleri için, gereken her detay seviyesinde finansal figürlere zamanında erişebilmeleri gerekmektedir. Özellikle global yapılarda finansal veri kaynaklarının doğruluğu, standardizasyonu ve karar destek araçlarının tasarımı; büyük resmi görme, zamanında aksiyon alabilme ve etkin yönlendirme açısından kritik öneme sahiptir.

Satın alma sonrası entegrasyon

Şirket satın alımlarında sinerji hedefleri belirlenirken, sayısallaştırılabilen kalemlerin yanı sıra, şirket kültürlerinin, olgunluk seviyelerinin, kurum değerlerinin ve bu değerleri ayakta tutan unsurların etkileşiminden doğan kazanımların ve kayıpların da dikkate alınması gerekmektedir. Planlama aşamasında senaryoların bu zenginlikte çalışılması ve anlamlı finansal etki öngörülerinin oluşturulması için CFO'ların sürece dahil ve öncü olması kritik önem taşımaktadır.

Otonomi

Yurtdışı organizasyonların optimum otonomi seviyesinin belirlenmesi için öncelikle bu organizasyonlardan beklentiler net olarak tanımlanmalıdır. Merkezi – Otonom ekseninde ölçek ekonomilerinin, karmaşıklık yönetiminin, bölge/grup seviyesinde elde edilecek sinerjilerin, yetki ve sorumluluk atamaları vb. kararların, ölçülen ve ölçülemeyen tüm etkileri fayda-maliyet analizinde dikkate alınmalıdır.

Hemen hemen her konuda, atılacak adımlar var

Tüm paylaşımlar içinde CFO'ların öncelikli olarak değerlendirdiği ve en sık gündeme gelen 10 konuyu ayrıca ele aldık… (2/2)

Risk

Yeni pazarlardaki belirsizliklerin risk bakış açısı ile değerlendirilmesi ve yol haritasının oluşturulması global şirket CFO'larının öncelikleri arasındadır. Mevzuatlar, yerel otoriteler, pazar koşulları, ticari kültür ve yaptırımlar vb. başlıca risk alanlarıdır. Kontrol ve denetim yöntemleri riskin yönetilebilirliği ve faaliyete yakınlık gereksinimi dikkate alınarak belirlenmektedir (Ör. Yerel kaynak konumlandırma, dış kaynak sorumluluğunda yürütme, merkezi denetim vb.).

Değişim yönetimi

Satın alım sonrası entegrasyonda değişim yönetimi birinci günün konusu olarak görülmemeli; konunun gündeme geldiği tarih itibarı ile planlama da başlatılmalıdır. Kültür farklılıkları, başarının temelini oluşturan değerler ve bu değerleri ayakta tutan kaynaklar belirlenerek optimum sinerjiyi oluşturacak kültür bileşenleri tasarlanmalıdır. Tasarlanan yapının en az kayıp ile hayata geçmesindeki temel ön koşul, doğru bir zaman planına yayılan – birinci günden önce başlayan – değişim yönetimidir.

Doğru insan kaynağı

Kaynakların Türk/yerel ve iç/dış kaynak olarak dağılımı kararında ele alınan başlıca kriterler yerel dinamiklere hakimiyet gereksinimi, uzmanlık, otonomi seviyesi, risk derecesi ve yerel kültür özellikleridir. Türk kaynakların sorumluluğundaki bir geçiş sürecinde başarı için etkin bir yedekleme planı oluşturulmalı ve geçiş dönemi hedefleri net olarak tanımlanmalıdır. Sürdürülebilir bir uluslararası organizasyon olmak için ise, yerel kaynakların tercihi olmak kritik öneme sahiptir.

Yetki modeli

Stratejik hedefler ile uyumlu etkin bir performans yönetimi için hedefler doğru göstergelere tercüme edilmelidir. Organizasyondaki bireyler ise kendilerine atanan hedefleri hayata geçirmek için gereken yetki ve sorumluluklara sahip olmalıdır. Bu kapsamda CFO, yerel CFO ve yerel genel müdür arasındaki yetki/sorumluluk paylaşımı ve raporlama ilişkileri performans yönetimi ile bir arada değerlendirilmelidir.

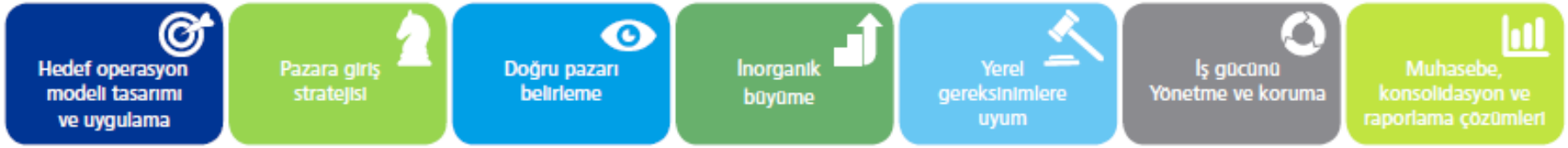
Yazılımda standardizasyon

Farklı coğrafyalar, diller, sektörler ve yasal gereklilikler söz konusu olduğunda teknoloji uygulamalarında «standardizasyon» ile «esneklik» arasındaki dengenin önemi artmaktadır. Resmin bütününü doğru ve zamanında elde edebilecek ölçüde standart, yerel kullanıcıları ve operasyonları etkin olarak destekleyecek ölçüde esnek ve veri dönüştürme iş yükü en aza indirgenmiş optimum iş çözümleri tasarlanmalıdır.

Uluslararası büyüme hizmetlerimiz

Uluslararası büyüme hizmetlerimiz

- Faaliyet gösterilen ana veya yeni pazarlarda organik / inorganik büyüme isteği veya gereksinimi
- Bir bölgede avantajlı yeni yasal düzenleme, vergi teşviki ya da yabancı yatırım teşviki gibi tetikleyici unsurların ortaya çıkması
- Mevcut pazarlardaki koşulların değişmesinden ötürü faaliyetlerin belirli bir bölgeden taşınması ihtiyacı (ör: mevzuat, ithalat-ihracat politikası, gümrük vergisi değişiklikleri vb.)
- Kaynak ve/veya iş gücü ihtiyacı



- Yeni pazarlarda satın alma/ortaklık yoluyla büyümeyi hedefleyen şirketlere yönelik potansiyel hedef şirket tarama ve tam kapsamlı satın alma danışmanlığı hizmetleri
- Yeni bir pazara başarılı bir şekilde girerken karşılaşabileceğiniz zorluklara yönelik pratik öneriler
- Potansiyel pazarlar ve mevcut yerel pazarların analizi; rakipler, müşteriler, şirket türü ve sermaye yapısı, pazara uygunluk, regülasyon ve işgücü stratejisi gibi konular dahi ihtiyaçların değerlendirilmesi
- İhtiyaca yönelik yol haritasının oluşturulması ve tüm süreç boyunca kapsamlı destek sağlanması

Uluslararası büyüme hizmetlerimiz

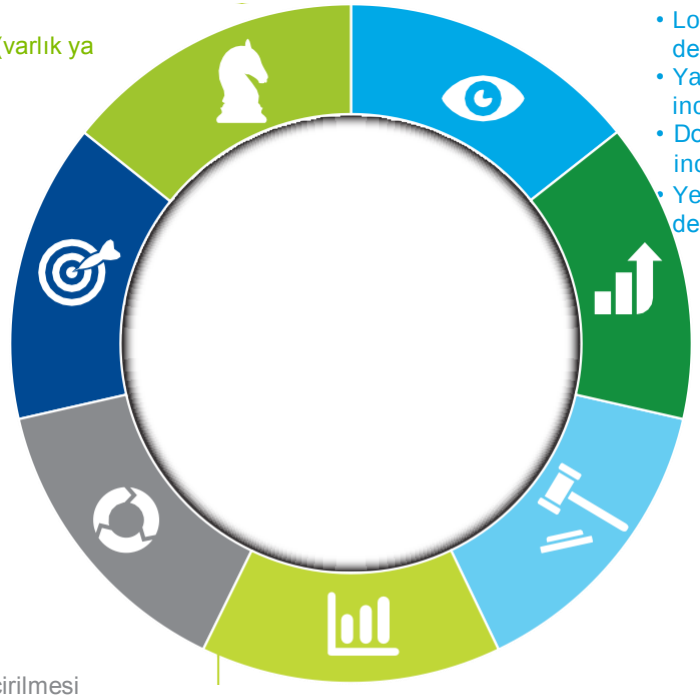
Deloitte olarak yurtdışında büyüme yolculuğunuzda planlamadan uygulamaya yanınızdayız…

Pazara giriş stratejisi

- Seçilen pazarda pazara giriş stratejisinin (marka, müşteri, ürün, kanal, lokasyon ve fiyatlama açısından) belirlenmesi
- İş modelinin belirlenmesi (satın alma (varlık ya da hisse), sıfırdan yatırım vb.)
- Yatırım ihtiyacının belirlenmesi ve iş
- planının oluşturulması

Doğru pazarı belirleme

- Pazar gelişimi ve beklentileri, ekonomik, politik risklerin değerlendirilmesi
- Lokasyonun ve altyapının uygunluğunun değerlendirilmesi
- Yasal düzenlemelerin ve ilgili mevzuatların incelenmesi
- Dolaylı ve dolaysız vergilerin ve vergi teşviklerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi
- Yetenekli iş gücüne ulaşım olanaklarının değerlendirilmesi



Hedef operasyon modeli tasarımı ve uygulama

- İş süreçleri ve politikalar
- Organizasyon tasarımı
- Yönetişim, yetkilendirme ve delegasyon
- Performans tetikleyicileri ve anahtar performans göstergeleri
- Veri ve bilgi
- Risk ve kontroller
- BT mimarisi
- Mali ve kurumsal yapı

İnorganik büyüme

- Hedef şirketlerin araştırılması
- Niyet mektubu / Ön teklifler ve durum tespit çalışması
- Müzakereler ve işlemin tamamlanması

İş gücünü yönetme ve koruma

- Sosyal güvenlik hukuku danışmanlığı
- Göçmenlik ile ilgili mevzuatın gözden geçirilmesi
- Çalışma ve oturma izni alınması
- Yabancı uyruklu çalışanlar ile ilgili danışmanlık
- Çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmalarındaki fırsatlar
- Ücret giderlerinin minimizasyonu için çözüm önerileri
- Gelir vergisi danışmanlığı
- Kişisel gelir vergisi beyannamelerinin hazırlanması

Yerel gereksinimlere uyum

- Şirket kuruluşu, ilgili merciler nezdinde kayıt ve tescil, ilanlar ile lisansların temini
- Mevzuat ile uyum
- Şirketin türü ve sermaye yapısı
- Uluslararası vergi danışmanlığı ve vergi yapılandırması
- Transfer fiyatlandırması, sabit kıymetler, stok yönetimi
- Yatırım finansmanı ile ilgili kolaylaştırıcı çözümler
- Dolaylı ve dolaysız vergiler, teşvikler, gümrük uygulamaları

Muhasebe, konsolidasyon ve raporlama çözümleri

- Bordrolama hizmetlerinde dış kaynak kullanımı
- Muhasebe / Finans hizmetleri / Personel destek hizmetleri
- Beyanname düzenleme / Raporlama / Kontrol
- Teknoloji çözümleri
- Muhasebe sistemleri kuruluş desteği
- Vergi bilgilerinin entegrasyonu

Bize ulaşın

Deloitte CFO Serisi’nde daha önce…

Deloitte Türkiye CFO Serisi: 2016 / 2

CFO’lara özel global ve yerel yayınlarımız

CFO Yayınları
Deloitte Türkiye

Deloitte Türkiye CFO Serisi

http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/finance-transformation/articles/finance-transformation-publications.html

CFO Yayınları
Deloitte Global

The CFO Programme

CFO Signals™
CFO Survey

Deloitte University Press

http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/finance-transformation/articles/finance-transformation-articles0.html

CFO Gündemi

http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/finance-transformation/articles/finance-transformation-articles.html

CFO JOURNAL.

http://www.wsj.com/news/cfo-journal

İletişim

Her türlü danışmanlık hizmetlerimiz ile CFO'lar için sunduğumuz diğer 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

Güneş Söğütlüoğlu
Ortak
Uluslararası Büyüme
Hizmetleri Lideri
gsogutluoglu@deloitte.com

The CFO Programme

Tel: 0212 366 6000
www.deloitte.com.tr

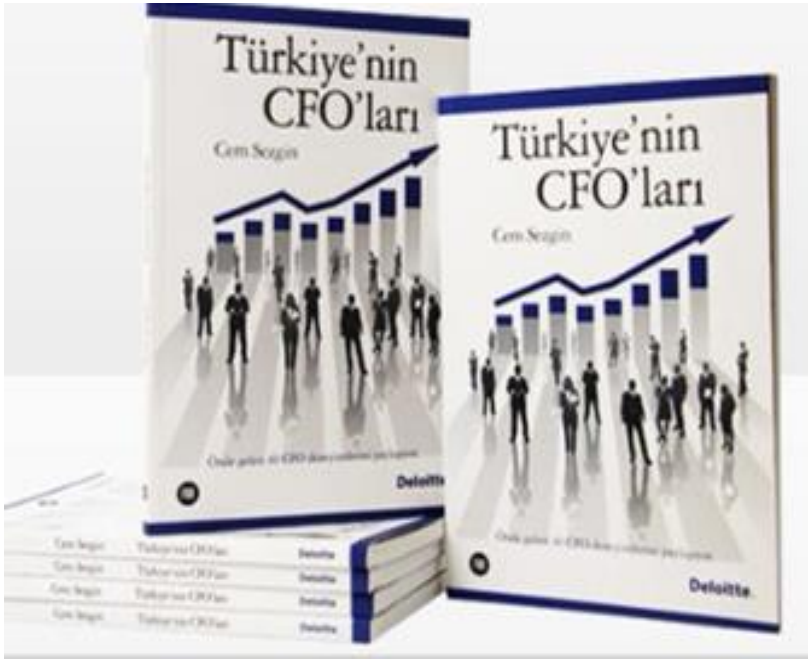
Türkiye’nin CFO’ları

Türkiye’nin CFO’ları

Türkiye’de 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 ve Remzi Kitabevi merkezi şubelerinde ve online kitap satış sitelerinde bulabilirsiniz.

Deloitte.

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 üye firmalarının her biri 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, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, 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, 225.000’i aşan uzman kadrosu ile kendini iz bırakan bir etki yaratmaya adamıştır. Deloitte, her 5 Fortune Global 500® şirketinden 4’üne hizmet vermektedir.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, “Deloitte Network” olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2016. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye, Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ile iletişime geçiniz.