



# e-Bülten

Temmuz -Ağustos 2009

## UFE'den SON HABERLER



**Bülent ÜSTÜNEL**  
Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu Başkanı

## UFE ilk konferansını gerçekleştirdi

Mesleki konuların değerlendirilip tartışılacağı, ilgili alanlarda kuramsal ve pratik bilgilerin paylaşılacağı geniş katılımli konferanslar düzenlemeyi hedefleyen Uluslararası Finansal Yönetim Enstitüsü, bu çerçevedeki ilk etkinliğini 21 Mayıs 2009 tarihinde gerçekleştirdi.

UFE üyesi finans yöneticileri ve akademisyenlerin katıldığı ilk konferansta, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu Başkanı Bülent Üstünel konuk konuşmacı olarak yer aldı.

Sayın Bülent Üstünel'in "Dünyada Muhasebe Ve Finansal Raporlamanın Değişen Yüzü ve Bunun Türkiye'ye Yansıması" konulu konuşmasına ulaşmak isterseniz lütfen [tıklayınız](#).

## Aramıza yeni katılan üyelerimiz...

### Bireysel:

- **Hakan Önce**  
*Kale Endüstri Holding*
- **Tamer Saka**  
*Sabancı Holding*
- **Mehmet Koçak**
- **Aydın Şenel**  
*Garanti Bankası*
- **Prof.Dr. Rıza Aşıkoğlu**  
*Afyon Kocatepe Üniversitesi*
- **Turgay Aytekin**  
*Şenocak Holding*
- **Metin Yüksel**  
*İyi Şirket*
- **Burçin Gözlüklü**  
*TMSK*
- **Murat Argun**  
*Petrol Ofisi A.Ş.*
- **Belma Öztürk Gürsoy**  
*Mazars Denge*

### Kurumsal:

- **Ernst&Young** - İhsan Akar



**Müge YALÇIN**  
MY Executive, Yönetici Ortak

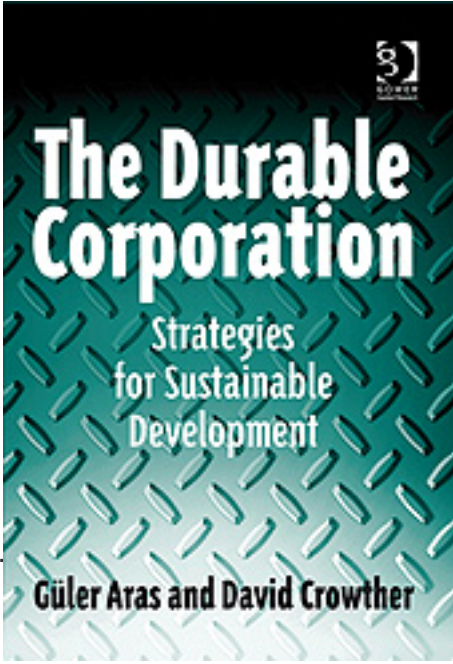
## "Kurumsal İletişim ve Üye Geliştirme Komitesi" kuruldu

Yönetim Kurulumuz, derneğimizin misyon ve vizyonuna uygun hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, açık ve paylaşımcı bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesini istemektedir.

Bu nedenle komiteler oluşturularak, üyelerinin dernek yönetimine katılmaları teşvik edilecektir. İlk uygulamamız olarak "Kurumsal İletişim ve Üye Geliştirme Komitesi" nin oluşturulmasına ve başkanlığına Üyemiz Sayın Müge Yalçın' ın getirilmesine karar verilmiştir.

Komite ülkemizin önde gelen şirketleri ile CEO ve CFO seviyesinde ilişkiler kurarak, Kurumsal üye tabanımızın geliştirilmesine katkı sağlayacak, bununla birlikte ilgili meslek örgütleri, akademik çevreler ve düzenleyici otoriteler ile ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapacaktır.





**The Durable Corporation**  
**Strategies for Sustainable Development**

**Prof. Dr. Güler Aras, Türkiye**  
**Prof. Dr. David Crowther, İngiltere**  
**Gower Applied Research**  
**2009**

Organizasyonların sürdürülebilir ve kalıcı büyümelerini detaylı olarak inceleyen kitap "Gower Applied Research" tarafından 2009 yılı başında yayınlandı.

Aras ve Crowther, sürdürülebilir ve kalıcı büyümenin dört ana bileşenin altını şu şekilde çiziyor:

- Finansal yeterlilik: İşletmelerin kalıcı başarılarının mutlaka finansal sonuçlara yansımaya gerekiyor.
- Büyüme destekleyen kurum kültürü: İşletme çalışanları ve paydaşlarının ortak hedefleri destekleyen bir ortak kültür geliştirmeleri zorunluluk olarak görülüyor.
- Sosyal sorumluluk: Sosyal sorumluluk anlayışı ile yapılan faaliyetler büyümenin kalıcılığına katkı sağlıyor
- Çevresel duyarlılık: İşletmelerin, kaynakları mal ve hizmetlere dönüştürme süreçlerinde gelecek nesillerin girdi teminlerini zorlaştırılmamaya ve bu kaynakları bilinçsizce tüketmemeye özen göstermeleri gerekiyor.

Kit kaynakların, çevresel duyarlılık ve sosyal sorumluluk gibi projelere bağlanmaları, bu faaliyetlerden dolayı işletmeyi dayanıklı kılacak finansman, getiri ve karlılık artışı yaratamadığı müddetçe (kar gayesi gütmeyen işletmeler hariç olmak üzere) çok olası görünmüyor.

Kitap değişik bir bakış açısıyla finansal getiri, karlılık ve çevresel duyarlılık gibi kavramların aslında birbirleriyle gelişmediklerini vurgulayarak, bilakis bunların birlikte bulunmaları halinde ancak işletmeyi gelecek nesillere taşıyacak büyüme stratejilerinin önünü açabileceğini dile getiriyor.

Süreklilik ve kalıcı büyüme gösteren şirketleri ayırt eden temel özellikleri bilimsel olarak inceleyen kitap, IMKB şirketleri arasında yapılan bir istatistiksel çalışmaya yer veriyor ve enteresan bulgulara ulaşıyor.

Örneğin işletmenin büyüklüğü ve dayanıklılığı (kalıcı büyümesi) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte, karlılık ile sürdürülebilir büyüme arasında direk bir ilişki bulunmuyor.

Karlılığın, tek başına sürdürülebilir büyümeyi garantilemeye yeterli olmadığını, işletmelerin kendilerini diğerlerinden farklılaştıran, tüketicilerinin satınalma kararlarında tercih edilmelerini sağlayan başka unsurlara da ihtiyaç duyduklarını, süregelen küresel ekonomik kriz ortamında fazlasıyla görmekteyiz.

Kitap hammadde, işçilik ve finans kaynaklarından oluşan girdilerin, katma değer yaratılması suretiyle mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ve bunun sonucunda da ortaklara dağıtılmak üzere kar yaratılması olarak bilinen konvansiyonel dönüşüm sürecini sürdürülebilir ve kalıcı büyüme açısından yeniden irdeliyor.

Bu süreçte, girdilerin arasına çevresel kaynaklar da dahil ediliyor.

Girdilerin örgütsel verimlilik yoluyla yaratacağı katma değer mal ve hizmetlere dönüşmesi sonucunda oluşacak işletme karlılığının ise; ancak paydaşlara belirli bir şekilde yansıtılması sonucunda sürdürülebilir ve kalıcı bir büyümeye yol açabileceği anlatılıyor.

Günümüzde işletmelerin "tüm paydaşların süreçlere ve bölüşüme belirli şekillerde dahil edilmesi" yönündeki uygulamalarına daha sık şahit oluyoruz.

Bu bağlamda günümüz işletmeleri stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, şirket ortaklarıyla birlikte artık şirket paydaşlarının yani müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının kamuoyu yaratma, yasal otoriteleri iz önemi daha fazla

Aras ve Crowther, bu kitapta işletmelerin paydaşlarla olan ilişkilerini detaylı olarak inceliyor ve profesyonel yöneticilere kalıcı büyümeyi sağlayacak stratejilerin önemli ipuçlarını veriyorlar.

Kitap, ayrıca finans profesyonellerinin yakından takip ettikleri, son dönemde ülkemizin de gündeminde bulunan, yaygın kabul görmüş "raporlama standartları" arasındaki küresel rekabeti ve bunun olası nedenlerini çok farklı açılardan mercek altına alıp, kronolojik bir bakış açısıyla ve bilimsel bir anlatımla analiz ediyor.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, bu kitapta aşağıdaki sorulara ve daha fazlasına yanıtlar bulmak mümkün;

- Etkin kurumsal yönetim, kalıcı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlar mı?
- Etkin bir kurumsal yönetim mekanizmasının olmazsa olmaz koşulları nelerdir?
- Çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk sahibi firmaların bu yaklaşımları uzun dönemli karlılıklarını nasıl etkiler?
- Çevresel duyarlılık sadece kar gayesi gütmeyen organizasyonların konusu mudur?
- İşletmeler için uzun dönemli, sürdürülebilir ve kalıcı başarının formülü nedir?

Taner Kerman

### DEĞİŞEN FİNANS FONKSİYONUNDA İNSAN KAYNAĞININ ÖNEMİ / Cem Sezgin

Kurum içinde finans fonksiyonunun üstlendiği oldukça geniş bir yelpazeye yayılan sorumluluk alanı sebebi ile; finans bünyesinde üstlenilen roller de heterojen bir yapıya sahip. İşte tam da bu noktada CFO'nun finans fonksiyonunun misyonunu karşılayacak yetkinlik ve profildeki kaynakların bulunması, eğitilmesi ve kurum içinde devamlılıklarının sağlanması konusunda karşılaştığı zorluklar ön plana çıkıyor. Zorlukların en başında kaynakların yetkinliği gelmekte. Çoğu şirkette mali işler birimlerindeki mevcut yetkinlik düzeyinin şirketin ihtiyaçlarını karşılamadığına tanık olmaktadır. Bunun en önemli sebebi "geleneksel finans"tan "stratejik finans"a geçiş ve bu dönüşümü destekleyecek nicelik ve nitelikteki kaynaktan yoksun oluşumuz. Mali işler fonksiyonundan iç ve dış müşterilerin beklentileri geride bıraktığımız son on sene de köklü bir değişim geçirdi. Artık mali işler fonksiyonu "Katalizör, Stratejist, Bekçi ve Operatör" gibi dört farklı şapkeyi aynı anda takan çok amaçlı, çok yönlü bir fonksiyon. Katalizör olarak uygulamaya odaklanılıyor ve hedeflerin hayata geçmesini kolaylaştırılıyor. Bekçi olarak ise finans fonksiyonu kontrol işlevini yerine getiriyor şirketin varlıklarını koruyor. Üçüncü şapka olan Operatör rolünü üstlendiğinde; mali işlerin misyonu verimlilik konusunda çözümler geliştirmek. Son işlev ise Stratejist olarak ortaya çıkıyor. Burada da Mali İşler şirketin gideceği yönün belirlenmesi sürecine katılıyor ve şirket performansını ön plana çıkartıyor.

Peki bu dört şapkeyi birden takan bir finans fonksiyonunu var olduğu şirketlerde neler yapıyoruz? Mali işlerin geleneksel görevleri varlığını sürdürüyor ancak bakış açısı; iş yapış şekilleri ve yapılan işin kapsamı önemli ölçüde değişime uğramış durumda: Vergi beyannamesinin hazırlanmasının ötesinde; vergi planlamasından ve optimizasyonundan bahsediyoruz. Gider aktarımının ötesinde; transfer fiyatlandırmasını ele alıyoruz. Standart mali tablo yaklaşımından farklı olarak EVA; FVAÖK (EBITDA); RAROC; işletme sermayesi yaklaşımlarını uyguluyoruz. Sadece nakdi değil; riski de yönetiyoruz. VUK dilinden konuşmakla kalmayıp; UFRS dilinde de kendimizi ifade ediyoruz. Masaüstü uygulamalardan uzaklaşıp; ERP ve İş Zekası uygulamalarından faydalanıyor; otomasyonu sağlıyoruz. Nakit bazlı yerine tahakkuk bazlı muhasebe uygulamalarını benimsiyoruz. Yepyeni regülasyonlarla hayatımızı devam ettiriyoruz. Bütçe sürecinin değil; strajik planlama sürecinin bir parçası olarak hareket ediyoruz. Bazı süreç ve görevlerin yerine getirilmesinde; dış kaynak (outsourcing) seçeneğinden de faydalanıyoruz. Yönetim ve diğer departmanlara verdiğimiz hizmetin kalitesi; adı konulmuş ve tariflenmiş metriklerle takip edilip değerlendiriliyor. Kendi içimize kapanmayıp; kıyaslama (benchmarking) araçlarından daha fazla yararlanıyoruz. Çalışanlarımızı mevzuat odaklı eğitimlerin yanı sıra; iletişim ve yönetsel becerileri hedefleyen eğitimlere de yolluyoruz. Kayıt girişinden ziyade; sonuçların analizine; verileri temizlemekten ziyade doğru şekilde oluşturup; karar destek sürecini besleyecek şekilde oluşturmaya öncelik veriyoruz. Ama bunları hakkını vererek bırakın gerçekleştirmek; gerçekleştirmeyi hedeflemek bile önemli planlama ve aksiyon adımları gerektiriyor.

2005 yılında Corporate Executive Board tarafından gerçekleştirilen "Cultivating Finance Leadership," isimli kapsamlı bir anket de; bu değişimin mali işler insan kaynağı profiline yansımaları çarpıcı bir biçimde ortaya koymakta. 2003 yılında CFO'lara mali işler birimlerinde çalışanların hangi yetkinlik kümesinde yoğunlaşmış olduğu sorulduğunda %83 gibi bir hayli yüksek bir oranda "muhasebe ve denetim" yanıtı verilmiş. Bunu %9 ile "uluslararası iş tecrübesi" ve %4'erlik paylarla "istatistik ve modelleme" ile "proje yönetimi" takip ediyor. Aynı soru 2008 yılına gelindiğinde optimal yapının nasıl olması gerektiği şeklinde sorulduğunda ise oldukça farklı yanıtlar alınmış: "muhasebe ve denetim"ün payı %21'e kadar iniyor ve yerine ilk sırada %38'lik ile "liderlik" geçmiş. Mevzuat bilgisinin bu derece ön planda olduğu bir alanda bu tür bir yetkinliğin birinci sıraya yerleşmesi dikkatle derinleştirilmesi gereken bir konu. Üçüncü sırada ise %4'den %17'ye fırlayan "istatistik ve modelleme" yer alıyor. Burada da stratejik finansın önem kazanmasının doğal sonucu göze çarpıyor. Bu isterleri; sırasıyla "derin sektör bilgisi" (%8) ve her biri %4'lik paylarla "uluslararası iş tecrübesi"; "uzmanlaşmış finans becerileri"; "mali işler sistemlerinde uzmanlık" ve "iş süreçleri bilgisi" takip ediyor.

Görüldüğü üzere daha homojen bir yetkinlik kümesinden; çok daha çeşitlilik arz eden bir kümeye geçiş; 5 sene gibi fazla uzun sayılmayacak bir dönemde gerçekleşmiş. Ancak 2003 için verilen cevaplar mevcut durumu; 2008 için verilenler ise optimal yapıyı sorguladığı için aradaki önemli fark masaya yatırılmalı. Zira bu farkın bedelini hem şirketler; hem çalışanlar ödüyor.

Örneğin "İşe uygun kaynak" yerine "Kaynağa uygun iş" formülüne kayılması ve çözüm olarak uygulamaya alınan bu tür uygulamaları; zaman içerisinde kendi başarılarına birer sorun haline gelmesi sıkça rastlanılan bir durum. Yapabilen; becerebilen kişiler gittikçe daha fazla sorumluluk almakta; iş yükü dağılımı dengesi ve uzmanlaşmada önemli problemler yaşanmaktadır. Kimsenin gerçek anlamda ve planlı bir yapıda yedeği olmadığı için yetkinlik seviyesi daha üst olan çalışanlar adeta işin içine gömülüp kalıyorlar. İşten uzak kalmaları veya ayrılmaları durumunda ciddi sıkıntılar baş gösteriyor. Yetkinlik seviyesi istenilen düzeyde kaynakların sayısı ise az ve ayrıca talep edilen paketlerin yüksekliği nedeniyle de çoğu zaman işe alımlar bütçe sınırlarına takılıp kalıyor. Her ne kadar mali işler fonksiyonundaki iş tanımı daha da renkli hale gelse de; söz konusu işler sınırlı sayıda kişiye odaklanıyor. Bu kişiler iş yükünün ağırlığından şikayet ederken; diğer kişiler de yaptıkları işlerin tekdüzeliğinden ve kendilerini geliştirememekten şikayet ediyorlar. Sonuçta iş tatmini ve moral düzeyinin düşük olduğu departmanlar olarak varlıklarını sürdürüyorlar. Mali işler mesleki cazibesini kaybettiğçe aranan nitelikteki kaynaklara ilişkin piyasadaki arz; mevcut talebi karşılamayacak seviyede kalıyor.

Eğitim; zihinsel formasyon; teknolojiye yakınlık ve geçmiş deneyimleri açısından geleneksel ekolden gelen mali işlerciler; stratejik finansa adapte olmakta zorluk çekiyorlar. Artık diğer departmanlar ile çok daha iç içe çalışan; karar verme mekanizmasının ayrılmaz bir parçası olarak hareket eden; şirketin faaliyetlerini operasyonel birimler kadar kavramış ve benimsemiş finans fonksiyonları revaçta. Böyle bir ortamda; kuşkusuz iletişim becerileri ve yönetsel melekeler de hassasiyet kazanıyor. Elbetteki beklentiler karşılıklı. Şirketlerin beklentileri modern mali işler felsefesine uygun yapıda çalışanlara sahip olmak iken; çalışanlar da önlerinde açık bir kariyer yolu; kendilerini geliştirebilecekleri dinamik bir iş ortamı ve kurum içerisinde daha değerli hissetmelerini sağlayacak bir maddi ve manevi ortam bekliyorlar. İlk senelerde fazla sıkıntı yaşanmamasına rağmen; 2-3. senelerden sonra "ben ne olacağım?; bu şirkette geleceğim nedir" soruları; yöneticilere sıkça yöneltiliyor. Bazı çalışanlar ise; yaptıkların işin katma değerini sorguluyorlar. Bu da finans gibi destek fonksiyonlarında sıkça karşılaşılan bir durum. Tüm bu zorlukların üstesinden gelinmede uygulanabilecek yöntemler ana hatları ile şunlar: Öncelikle finans fonksiyonunun üstlendiği kritik rolün ve misyonun; departmanın vizyonunun çalışanlar ile paylaşılması; finans fonksiyonunda çalışanların farklı özellikteki kişiler arasından seçilerek oluşturulması (tecrübelinin yanında genç ve dinamikler; detay odaklı çalışanların yanında analitik şekilde bakılarak; işletme/ekonomi eğitimi almışların yanında mühendislik eğitimi almışlar; şirkette kariyerine başlamış kişilerin yanında yeni transferler vb.) departman içerisindeki yeteneklerin belirlenmesi; yetiştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik bir vizyon ve plan geliştirilmesi; tüm mali işler çalışanları için kariyer yollarının; görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, dokümanite edilmesi ve duyurulması; departman içi rotasyon ve yedekleme stratejilerinin belirlenmesi; stratejik finans misyonuna uygun çağdaş eğitim programlarının oluşturulması; sadece genel değil; yeri geldiğinde kişiye ve role özel eğitimlerin de planlanması; seminerler; CMA, MBA gibi sertifikasyon ve eğitim fırsatlarının desteklenmesi; kurum ve departman hedef ve performansı ile örtüşen kişisel hedeflerin belirlenmesi; duyurulması ve takibi; şirket içi projelere ve diğer departmanlar ile yürütülen çalışmalara aktif katılımın sağlanması; departman içerisindeki iletişim ve bilgi aktarımının formal kurallarla da desteklenmesi ve kuşkusuz tüm bu aksiyonlar planlanıp hayata geçirilirken insan kaynakları departmanı ve şirket yönetimi ile birlikte hareket edilmesi.

Bu zorluklar ve değişim sadece ülkemizde değil; dünyanın her yerinde yaşanıyor. Ancak şirketler bir an önce bu alandaki tedbirlerini almalı çünkü finansın kurum içerisinde üstlendiği misyon hiçbir zaman olmadığı kadar önemli ve doğru kaynakların yokluğunda tahmin bile edilemeyecek etkilere maruz kalınabilir.