

Türkiye’de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması - 2009





İçindekiler

- 3 Giriş
- 4 Araştırma Hakkında
- 6 Mali İşler ve Finans Vizyonu ve Organizasyonu
- 10 Kurumsal Performans Yönetimi
- 12 Mali İşler ve Finans Süreçleri
- 14 Raporlama Standartları ve Kontroller
- 16 İletişim

Giriş

Günümüzde, Mali İşler ve Finans Birimi'nden beklentilerle beraber CFO* pozisyonunun önemi de artmaktadır. CFO'lardan, bir taraftan giderek artan yasal gereklilik ve yönetim ihtiyaçlarına cevap vermesi, diğer taraftan da Mali İşler ve Finans Birimi'nin verimliliğini yükseltip, maliyetini düşürmesi bekleniyor.

Yüksek performansı hedefleyen bir Mali İşler ve Finans Birimi, yan tarafta görülen karar destek, verimlilik, mevzuata uyum ve kontrol konularını dengeli bir şekilde düzenlemelidir.

Karar destek, Mali İşler ve Finans yapısının şirket yönetiminin daha iyi karar almasına yardım edecek tüm etkinliklerini içerir. Bu alan Kurumsal Performans Yönetimi'nin ("KPY") tüm süreçlerini (stratejik planlama, bütçeleme, yönetim raporlaması ve analizleri) kapsadığından Mali İşler ve Finans Birimi'nin şirket yönetiminde aktif rol almasını sağlar.

Verimlilik, süreçlerin iyileştirilmesi ve teknolojinin etkin kullanılması ile sağlanır. Basitleştirilmiş ve standart hale getirilmiş süreçler için ortak hizmet merkezi veya dış kaynak kullanımı da mümkündür. Bu yolla maliyetler en aza indirilebilir.

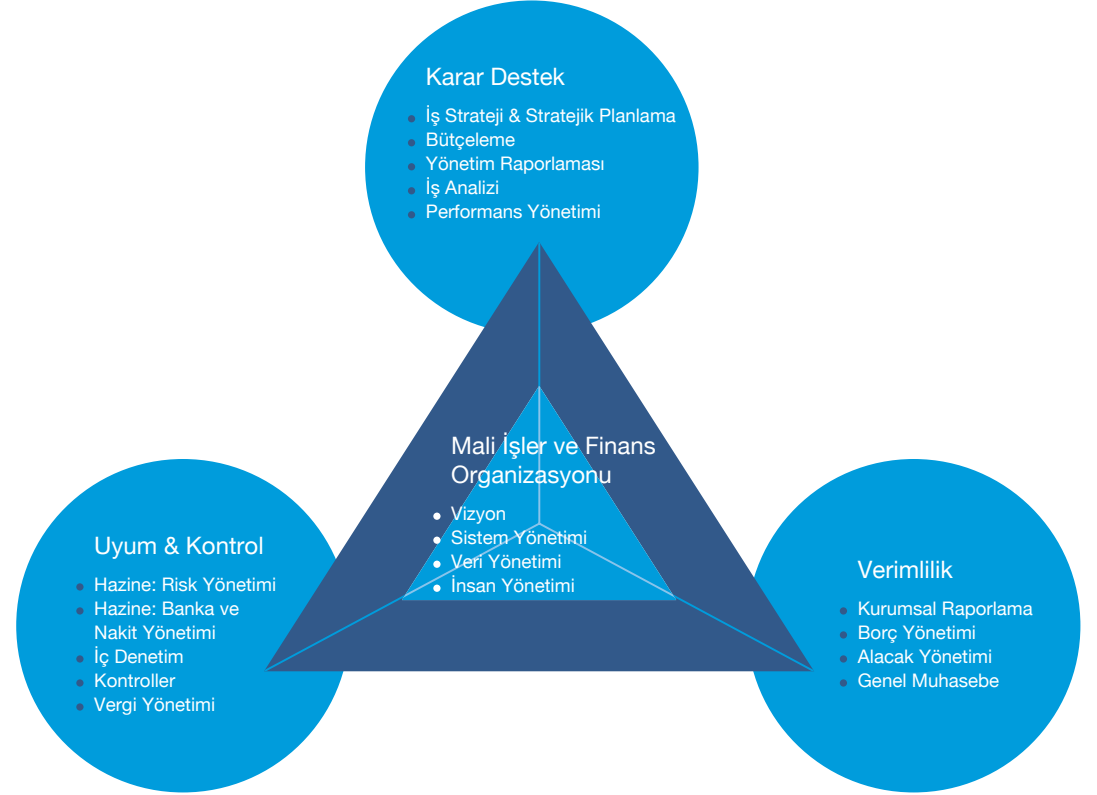
Mevzuata uyum ve kontrollerin iyileştirilmesi, CFO'ların gündemini en çok meşgul eden konulardan biri olmuştur. Geleceğin Mali İşler ve Finans Birimi, maliyet açısından verimli olmalı, risk yönetimi, mevzuata uyum ve kontrol konularını optimize etmelidir.

Araştırmamızdaki amacımız, lider kuruluşların CFO'larının katılımıyla, Türkiye'deki Mali İşler ve Finans Birimi'nin fotoğrafını çekmek ve yüksek performanslı bir Mali İşler ve Finans Birimi'nin özellik ve yeteneklerini ortaya koymaktır.

Araştırmamıza katılan şirketlere ve CFO'larına bu araştırmaya ayırdıkları zaman ve verdikleri destek için teşekkür ederiz.

*Chief Financial Officer (Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı).

Mali İşler ve Finans Hedefleri *

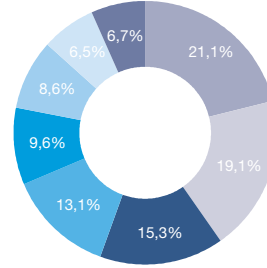
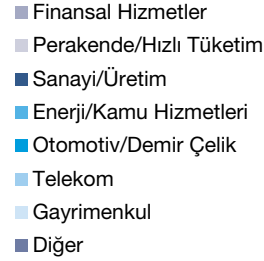


*©2007 PricewaterhouseCoopers LLP. Her hakkı saklıdır.

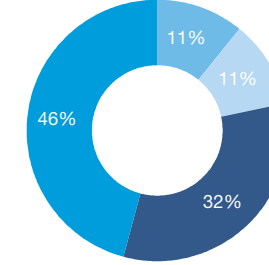
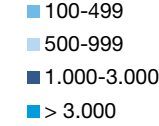
Araştırma Hakkında

Araştırmamız 8 sektördeki 38 şirketin CFO'larıyla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Katılımcı firmaların %40'ını uluslararası firmalar, %39'unu holdingler ve %21'ini grup şirketi olarak sınıflandırılmış olan ortak teşebbüsler ve yerel firmalar oluşturmaktadır. Katılımcı firmaların toplam ciroları yaklaşık 130 milyar TL, çalışan sayısı 215.000'den ve toplam Mali İşler ve Finans Birimi çalışan sayısı 4.600'den fazladır.

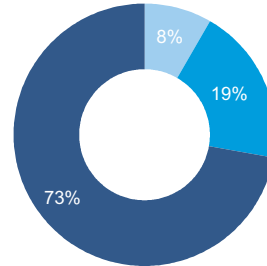
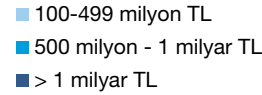
Sektörel Dağılım



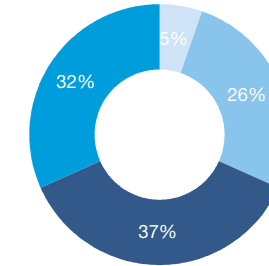
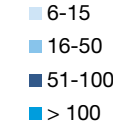
Çalışan Sayısına Göre Katılımcılar



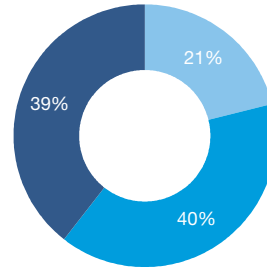
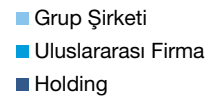
Cirolarına Göre Katılımcılar



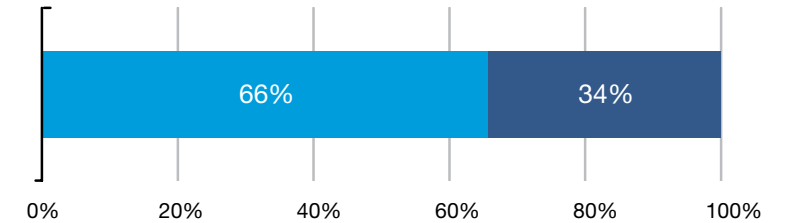
Finans Çalışanı Sayısına Göre Katılımcılar



Ortaklık Yapısına Göre Katılımcılar



Borsada İşlem Görmelerine Göre Katılımcılar



■ Evet ■ Hayır

Araştırmamız, Mali İşler Organizasyonu ve Vizyonu, Karar Destek, Verimlilik, Mevzuata Uyum ve Kontrol konularında sorulan toplam 38 sorudan oluşmuştur.

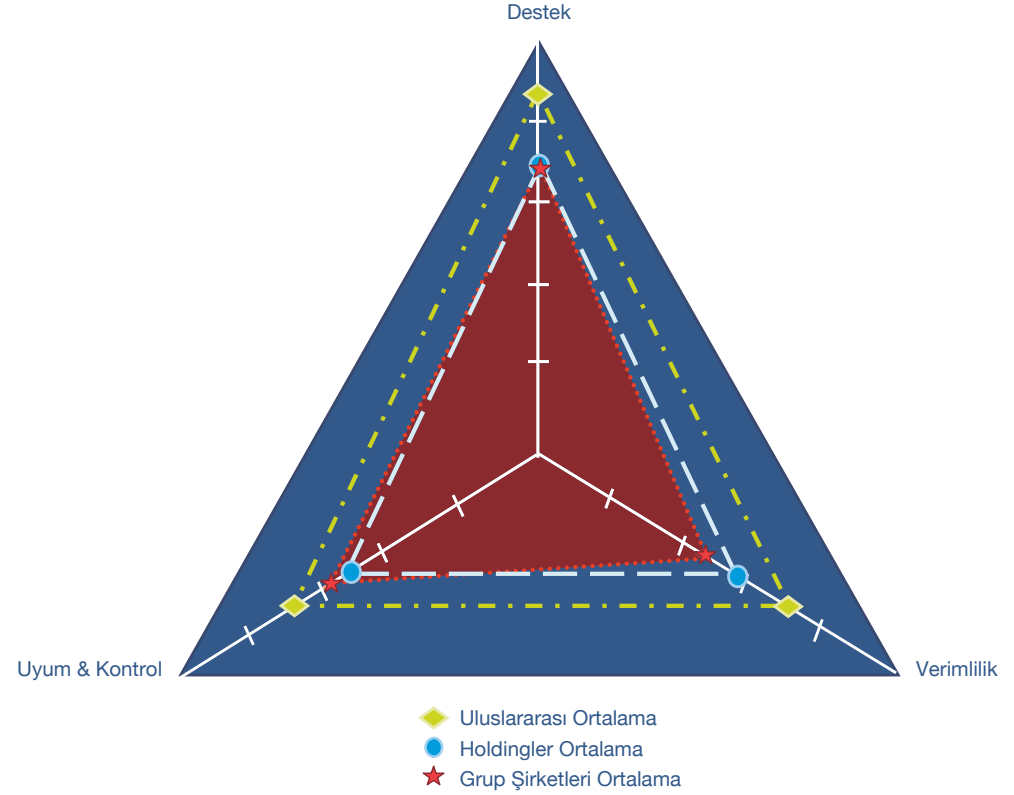
Raporumuz, bu araştırmanın bulgularını 4 ana başlık altında özetlemektedir:

Mali İşler ve Finans Birimi Organizasyonu ve Vizyonu, genel olarak CFO'ların nelere öncelik verdiklerini, ana zorluklarını ve birimin yapısını incelemektedir.

Kurumsal Performans Yönetimi, CFO'ların şirketlerindeki karar destek süreçlerinin ne derece etkin ve verimli olduğunu analiz etmektedir.

Mali İşler ve Finans Süreçleri, özellikle dönem kapama sürecine ve şirketlerin bilgi teknolojileri altyapısına odaklanmıştır.

Raporlama Standartları ve Kontroller, şirketlerdeki Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na ("UFRS") göre yapılan finansal raporları ve bu finansal raporlar üzerindeki kontrollerin etkinliğini incelemektedir.



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009



Mali İşler ve Finans Vizyonu ve Organizasyonu

Şirket stratejisiyle uyumlu ve üzerinde mutabık kalınmış bir Vizyonu olan CFO'ların, Mali İşler ve Finans organizasyonları daha etkin ve verimlidir.

Mali İşler ve Finans organizasyonlarının şirketin stratejisiyle uyumlu ve şirket içinde paylaşılmış bir vizyonu olması, CFO'dan ve departmanından beklentileri netleştirir, CFO'nun şirket içindeki rolünü belirler. Böylece, Mali İşler ve Finans organizasyonunun yapısı ve öncelik vermesi gereken alanlar ortaya çıkar. CFO'lar bu vizyonu gerçekleştirmek için daha rahat destek ve kaynak bulurlar.

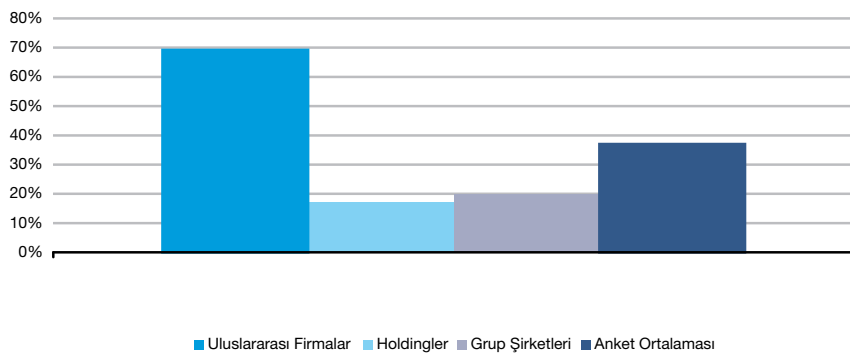
Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, böyle bir vizyonu olan, ve bunu şirket stratejisiyle uyumlu hale getirip, paylaşmış olan CFO'ların, verdiği yanıtların ortalamaları, istisnasız her alanda, diğerlerine göre daha yüksektir. Daha etkin ve verimli çalışan Mali İşler ve Finans Birimleri, CFO'ların şirket içindeki rolünü öne çıkarmakta, onları şirketin "İş Ortağı" haline getirmektedirler.

Mali İşler ve Finans Birimleri, zamanlarının yarısını kayıt işlemleri ile ilgili faaliyetlere ayırırlar. Bu oranın gelecekte %25 oranında azaltılması hedeflenmektedir.

Enterprise Resource Planning (ERP – Kurumsal Kaynak Planlama) sistemlerini etkin kullanan, otomasyona önem vermiş Mali İşler ve Finans Departmanlarında, işleme dayalı faaliyetlerin aldığı süre %25'lere kadar inmektedir. Böylece Mali İşler ve Finans Birimi'nin analiz ve karar desteğe ayırabildikleri zaman artmakta, elde ettikleri verinin kalitesi de yükselmektedir. İşleme dayalı faaliyetlerin aldığı zaman %40'ın altında olan Mali İşler ve Finans departmanlarında, manüel yapılan işlemlerin ve raporların hazırlanma sürelerinin anket ortalamasının daha altında kaldığını, bu şirketlerin dönem kapama işlemlerini daha hızlı yaptıklarını görmekteyiz.

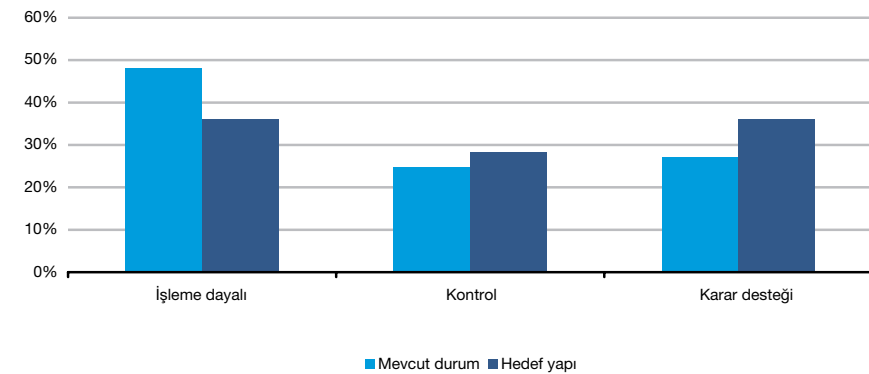
Ankete katılan firmalar sektörel bazda incelendiğinde, Finansal Hizmetler sektöründe yer alan şirketlerin toplam zamanlarının %60'ını işlemel faaliyetlere ayırdıkları gözlemlenmiştir. Bu durumun ana nedeni, bu sektördeki bilgi teknolojileri altyapısının diğer sektörlerle kıyasla daha az entegre olmasıdır.

Şekil 1 - "Şirket stratejimizle uyumlu tek bir finans vizyonumuz var" Cevabını veren CFO'ların oranı



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Şekil 2 - Faaliyetlere Ayrılan Zaman



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Mali İşler ve Finans Süreçlerinde CFO'ların öncelikleri...

Araştırmamıza katılan CFO'ların ana gündemini Kurumsal Performans Yönetimi süreçleri oluşturmaktadır. CFO'lar, sırasıyla bütçeleme, yönetim raporlaması, kar ve maliyet yönetimi ve stratejik planlamayı önceliklerinde en üst sıraya yerleştirdiler de bu süreçlerin işleyişini verimli bulmamaktadırlar. İlgili süreçlerdeki manüel işlemlerin fazlalığı bu durumun ana nedenidir. Ayrıca, her üç CFO'dan biri, bu süreçlerde "sistemler gerekli ve doğru veriyi zamanında sağlar" önerisine katılmamıştır.

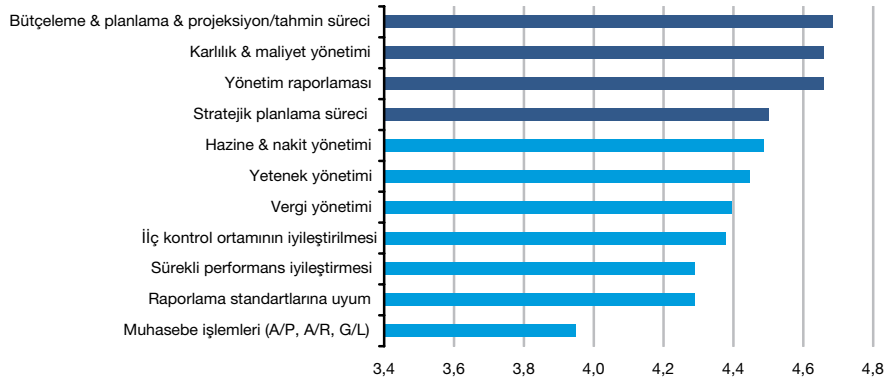
CFO'ları en çok zorlayan hususlar, mevzuata uyum sağlama, yetersiz kaynak ve organizasyonel karmaşıklık olarak sıralanıyor.

Sürekli değişen mevzuata uyum sağlama, CFO'ların önündeki en önemli zorluk olarak gözükmektedir. Bu durum, özellikle değişik ülkelerin mevzuatına tabi olan uluslararası şirketlerin CFO'larının öncelikli sorunu olarak göze çarpmaktadır.

Diğer taraftan, CFO'lara göre, büyüyen ve gelişen şirketlerde sıklıkla görülen organizasyonel değişimler de karmaşıklığa sebep olmaktadır.

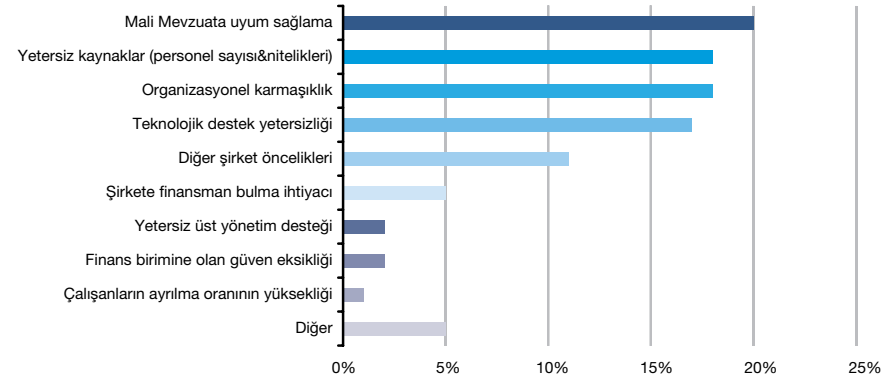
Finansal Hizmetler ve Perakende sektöründe yer alan şirketler için hedeflere ulaşmada Mali İşler ve Finans Birimi'nin karşılaştığı en önemli zorluk olarak "Mali Mevzuata uyum sağlama" ön plana çıkmaktadır.

Şekil 3 - CFO'ların Öncelikleri



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Şekil 4 - Finans ve Mali İşler Biriminin Karşılaştığı Zorluklar



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Mali İşler ve Finans Departmanlarında dış destek (Outsourcing) veya Ortak Hizmet (Shared Service Centre) kullanımı minimum düzeydedir.

Araştırmamıza katılan CFO'ların yalnızca üçü işlemsel muhasebe faaliyetlerinde dış kaynak kullandıklarını belirtmiştir. Dış kaynak kullanımını cazip hale getiren başlıca etkenler maliyet ve organizasyonlara sağladıkları esnekliktir. Avrupa ve Amerika ile karşılaştırıldığında, Türkiye'deki şirketlerin bu konuda çok daha tutucu oldukları ve dış kaynak kullanmadıkları göze çarpmaktadır.

Ayrıca dikkati çeken başka bir husus, "Ortak Hizmet" kullanımının çok sınırlı olmasıdır. Anket katılımcılarında, alacak ve borç faturaları, muhasebe gibi işlemsel faaliyetleri bir araya getirip birden çok şirkete hizmet vermeyi amaçlayan bir yapı gözükmemektedir. Oysa, Avrupa ve Amerika ile karşılaştırıldığında Türkiye'de tekdüzen hesap planının uygulanıyor olması Ortak Hizmete geçişi kolaylaştıran bir etkidir.

Öte yandan, vergi ve kurumsal hazine işlemleri genellikle merkezi olarak yönetilmektedir. Ancak, özellikle hazine faaliyetleri açısından bakıldığında, tam merkezileşmeyi sağlayacak organizasyon, süreç ve sistem yapısının henüz oluşmadığını görmekteyiz.

Mali İşler ve Finans Departmanında "Ortak Hizmet" (Shared Service Centre) kullanımı değişik coğrafyalarda aynı işi yapan kişiler yerine, merkezi bir yapıda aynı işe odaklanmış daha az sayıda kişi olması demektir ve bu durum şirketin kaynaklarını daha verimli kullanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamına gelir. "Ortak Hizmet Merkezi" kurularak, piyasadaki diğer firmalara hizmet vermek yoluyla yeni gelirler yaratmak da mümkündür.

Dış kaynak kullanımı, bir şirkete ait seçilmiş hizmet ve faaliyetlerin, piyasadaki firmalardan temin edilmesi demektir. Özellikle stratejik açıdan katma değeri daha düşük olan süreçler için, dış kaynak kullanımı ile maliyet ve kalite açısından yüksek kazanç sağlanabilir.

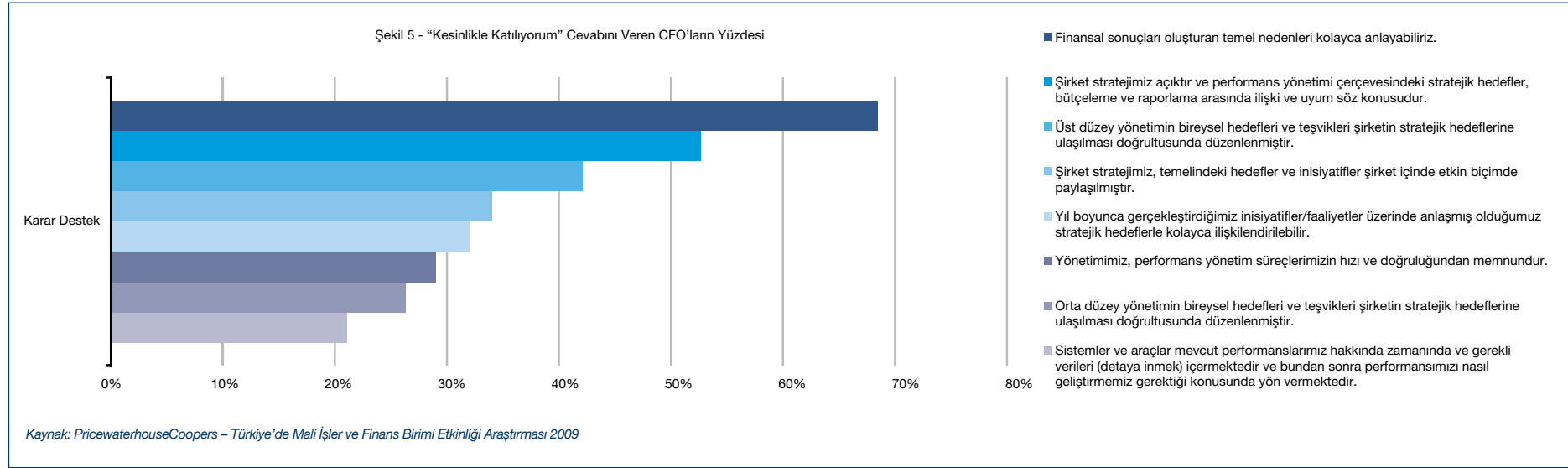




Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumsal Performans Yönetimi'yle ilgili "en iyi uygulamalar", artan bir şekilde Mali İşler ve Finans organizasyonlarında kullanılmakla beraber, CFO'ları tatmin edecek seviyede değildir.

CFO'ların Kurumsal Performans Yönetimine katkı seviyesi, Mali İşler ve Finans Birimi'nin şirket içindeki rolünü belirlemekteki en önemli unsurlardan biridir. Birimin bu konudaki yetkinliği ve şirkete kattığı değer arttıkça, CFO ve ekibi de şirketin yönetiminde ve karar alma sürecinde daha etkin bir rol oynar. Genellikle CFO'lar şirket stratejilerinin açık olduğunu ve belirlenen hedeflerin de Kurumsal Performans Yönetimi süreçlerini yönlendirdiğini belirttiler. Özellikle de üst düzey yöneticilerin hedef ve teşviklerinin de bu hedef ve süreçlerle uyumlandırıldığını görüyoruz. Ancak stratejinin uygulanması, paylaşımı, ölçülmesi ve teknolojik destek konusunda, CFO'ların nispeten daha az memnun oldukları görülmektedir.



İşlemsel faaliyetler, CFO'ların öncelikleri arasında yer almamaktadır ve bu durum araştırmadan beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak bu faaliyetlerdeki verimliliği ve veri kalitesini arttırmadan, CFO'ların öncelik verdikleri Kurumsal Performans Yönetiminde istedikleri etkinliği sağlamalarının zorluğunu da dikkate almak gerekmektedir.



Yönetim Kurulu/CEO'ya yapılan finansal ve finansal olmayan raporlamalar, genellikle değişik birimler tarafından hazırlandığından bir bütünlük arz etmemektedir.

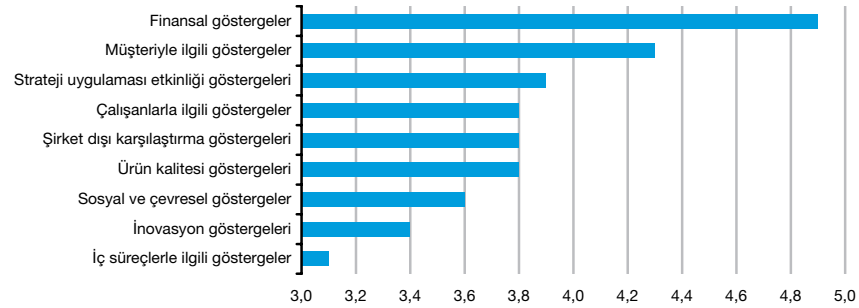
Finansal ve finansal olmayan raporlamalar konusunda dikkati çeken nokta, genellikle finansal bilgiyi CFO'ların, finansal olmayan bilgiyi de diğer departmanların yönetim kurulu/CEO'ya ayrı ayrı raporlamalarıdır. Oysa, yönetim raporlamasının tek bir kaynaktan yapılması raporlamanın kalitesini arttırmak, finansal ve finansal olmayan verilerin arasındaki neden sonuç ilişkisini sağlamak için önerilen bir uygulamadır.

Kurumsal Performans Yönetimi uygulamaları çerçevesinde, katılımcı firmalar üst yönetim/yönetim kurulu seviyesinde en fazla önem verilen göstergeler olarak finansal ve müşteriyle ilgili göstergeleri işaret ediyorlar. Bunları çalışanlarla ilgili ve şirket dışı karşılaştırma (rekabet) göstergeleri izliyor.

Uluslararası şirketlerin Mali İşler ve Finans birimlerinin Kurumsal Performans Yönetimi uygulamaları açısından holding ve grup şirketlerine göre daha etkin ve verimli olduğu göze çarpmaktadır. Uluslararası şirketlerde iş stratejilerinin ve hedeflerin daha açık olması ve şirket içinde daha rahat paylaşılması bu durumun ana sebeplerinden biridir. Ayrıca çalışanların bireysel hedefleri de şirketin stratejik hedefleriyle daha yüksek oranlarda uyumlandırılmıştır.

Holding ve grup şirket CFO'larının sadece %5'i "Yönetimimiz, performans yönetimi süreçlerinin hızı ve doğruluğundan memnundur" öngergesine "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Şekil 6 - Yönetim Kurulunun Önem Verdiği Göstergeler



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Mali İşler ve Finans Süreçleri

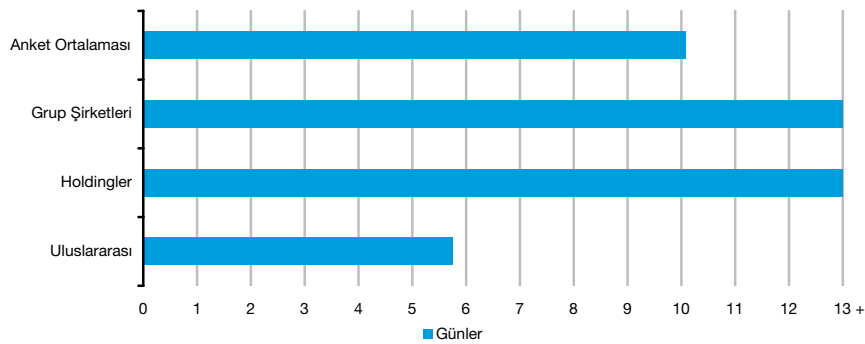
Anket katılımcılarının yalnızca dörtte biri, dönem kapama işlemlerini ilk beş gün içinde tamamladıklarını belirtmiştir.

Dönem kapama süreci, finansal ve diğer kritik verinin, finansal tablolara ve yönetim raporlarına dönüştürülmesini sağlayan aktiviteleri kapsar. Bu sürecin hızlı ve doğru yapılması, Mali İşler ve Finans Birimi'nin yönetime verdiği karar destek fonksiyonunun kalitesini arttırdığı gibi, bu birimin maliyetini de düşürür.

Türkiye'de dönem kapama süreci açısından en başarılı örnekler ele alındığında, dönem kapama süresinin konsolidasyon yapmayan şirketlerde 5 günün altında, konsolidasyon yapan şirketlerde ise 10 günün altında olduğunu görmekteyiz.

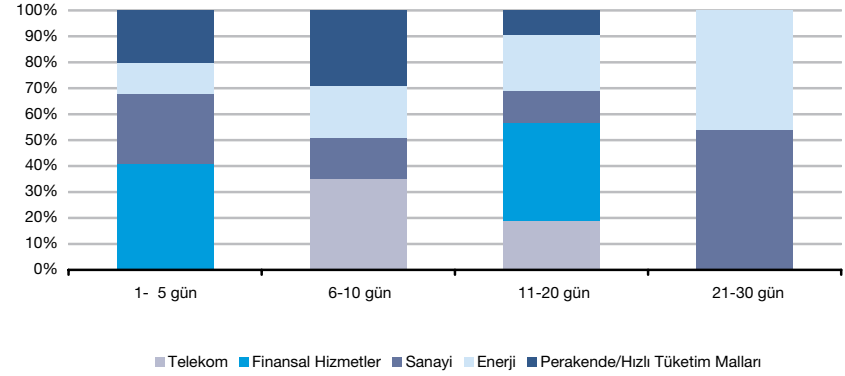
CFO'lara göre dönem kapama sürecinde Mali İşler ve Finans Birimi'ni en çok meşgul eden zorluk grup içi ve grup dışı mutabakatlardır. Mutabakatların standart bir sürece oturtulması, periyodik olarak yapılması ve dönem içine kaydırılması, bu alanda iyileştirme sağlayabilecek iyi uygulamalar olarak görülebilir.

Şekil 7 - Ortalama Dönem Kapama Gün Sayıları



Kaynak: PricewaterhouseCoopers - Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Şekil 8 - Sektörlere Göre Kapama Süreleri



Kaynak: PricewaterhouseCoopers - Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Perakende/Hızlı Tüketim Malları sektörü dönem kapama süresi konusunda diğer sektörlerin önüne geçmiştir. Bu başarının kaynağı araştırıldığında dönem kapama sürecinin basamaklarında, bu sektörde diğer sektörler göre daha fazla otomasyon kullanıldığı gözlemlenmiştir.

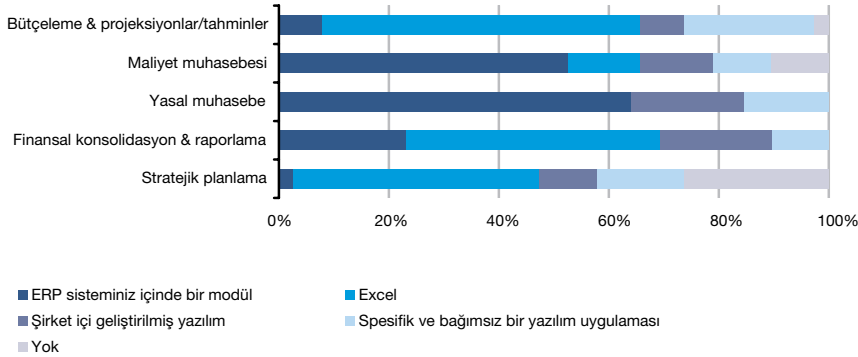
Muhasebe ve işlemsel süreçlerde ERP kullanımı yaygın olmakla birlikte ERP'ler yönetim raporlama ihtiyaçlarını karşılamıyor.

Katılımcıların üçte ikisi muhasebe işlemleri için ERP uygulaması içinde bir modül kullanmaktadır. Doğru tasarlanan ve uygulanan ERP'ler verimliliği artırıp, veri kalitesinde de önemli iyileştirmeler sağlamaktadır. Ancak ERP'lerin, şirketlerin tüm raporlama ihtiyaçlarını karşılaması beklenmemelidir. Raporlama alanında ortaya çıkan boşlukları, şirketler genellikle Excel'le doldurmaya çalışmaktadırlar. Bu durum, hazırlanan raporların, verinin ve analizin kalitesini etkileyen, önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

Ayrıca, Kurumsal Performans Yönetimini oluşturan süreçlerin henüz tam oturmadığını, entegrasyonun ve otomasyonun tam sağlanmadığını görmekteyiz. Bu durum da söz konusu süreçlerdeki verimsizliği artırmanın yanı sıra sürecin etkinliğini de azaltarak, CFO'ların, kurumlarına verebilecekleri katma değeri düşürmektedir. Bu durumun, Kurumsal Performans Yönetimi süreçlerinin CFO'ların beklentilerini karşılamamasının temel nedenlerinden biri olduğunu düşünmekteyiz. Araştırmamıza katılan şirketlerin %60'ı bütçelerini, % 47'si stratejik planlamalarını, %42'si ise konsolidasyon işlemlerini Excel kullanarak yapmaktadırlar.

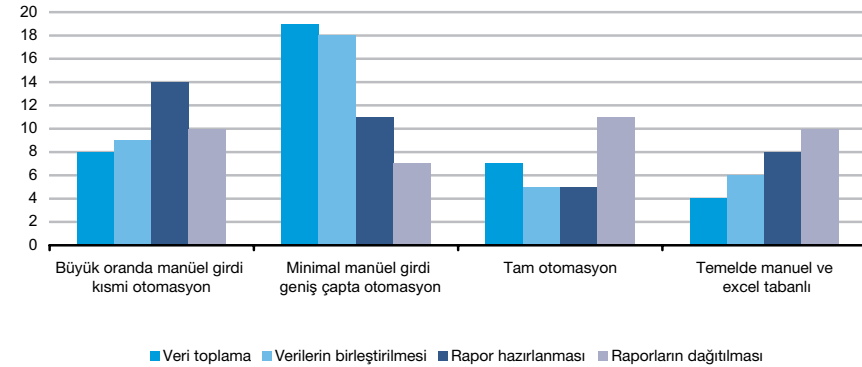
Mali İşler ve Finans Etkinliği Araştırmasına katılan şirketlerin raporlama süreçleri otomasyon kullanımı açısından incelendiğinde, Finans ve Enerji sektöründe yer alan şirketlerin diğer katılımcılara göre daha fazla manüel işlem yaptıkları gözlemlenmiştir.

Şekil 9 - İşletmelerde Kullanılan Yazılım ve Araçlar



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Şekil 10 - Raporlama Süreci ve Otomasyon



Kaynak: PricewaterhouseCoopers – Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Raporlama Standartları ve Kontroller

Raporlama standardı olarak UFRS kullanımı yaygınlaşırken, Mali İşler ve Finans Birimleri'nin UFRS yetkinliği de artmaktadır.

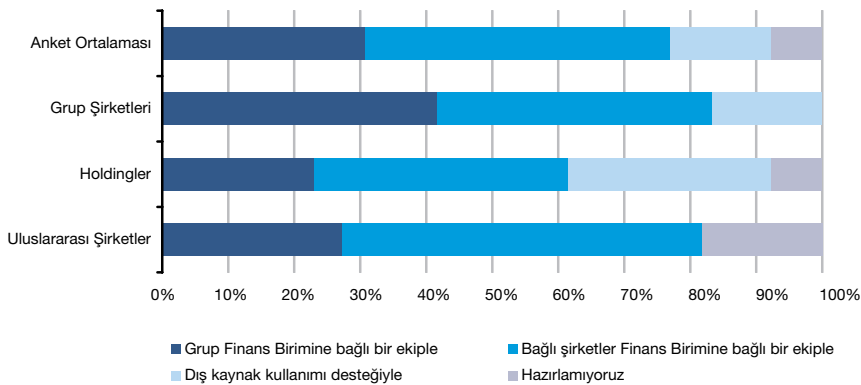
Yeni Türk Ticaret Kanunu ("TTK") finansal tabloların UFRS ile uyumlu olan Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir. Ankete katılan şirketlerin çoğunluğu finansal raporlama standardı olarak UFRS'yi kullandığını belirtmiştir.

UFRS kullanımının düzeyi katılımcı şirketler arasında farklılık göstermektedir. Katılımcıların üçte ikisi yönetim raporlarını ve bütçelerini UFRS bazlı hazırladıklarını söylemiştir. Bunların %65'i, UFRS'yi tek standart olarak kullanmaktadır.

Ankete katılan sekiz şirket, yalnızca dış raporlamalarını UFRS ile uyumlu hazırladıklarını söylemişlerdir. Bunların beşi, UFRS raporlarını dış destek alarak hazırladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum şirketlerde UFRS'nin içselleştirilmesini zorlaştırmakta, dolayısıyla şirketler finansal tabloları üzerinde tam kontrol sağlayamamaktadır. Yönetim raporlarında da UFRS kullananlar, performanslarını bu bazda yönettikleri için, UFRS şirket içinde daha içselleştirilmiş, Mali İşler Biriminin bu konudaki yetkinliği artmıştır. Bu grupta yer alan hiçbir katılımcı, UFRS raporlaması için dış destek kullanmamaktadır.

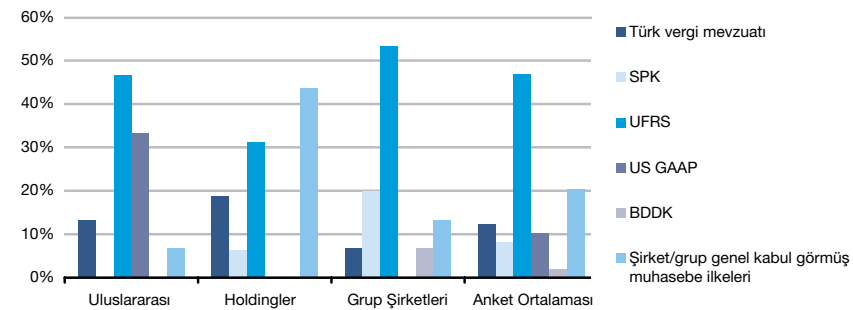
Finansal raporlamalarda UFRS kullanımının özellikle Finansal Hizmetler, Telekom ve Perakende/Hızlı Tüketim Malları sektörlerinde yer alan firmalarda yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Sanayi şirketlerindeki durum incelendiğinde ise, bu sektörde regülasyondan kaynaklanan bir zorunluluk olmaması sebebiyle UFRS raporları ya hazırlanmamakta ya da dış kaynak yardımıyla hazırlanabilmektedir.

Şekil 11 - UFRS Raporlarının Hazırlanması



Kaynak: PricewaterhouseCoopers - Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Şekil 12 - Yönetim Raporları



Kaynak: PricewaterhouseCoopers - Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

Finansal raporlama süreçleriyle ilgili iç kontroller, CFO'ların iyileştirme aradıkları konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

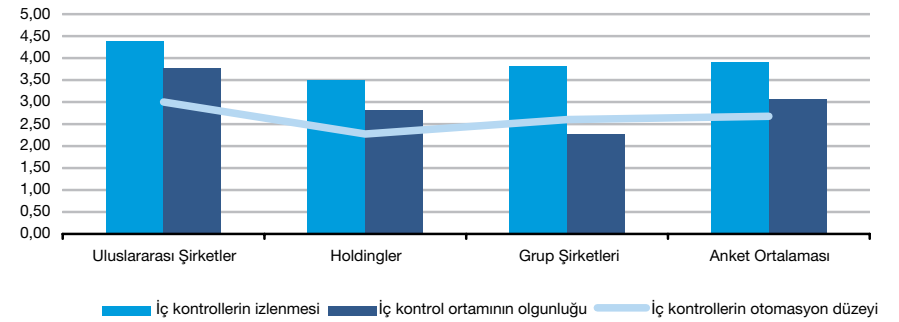
2000'li yılların başında, dünyada önemli şirketlerin çöküşlerine yol açan muhasebe skandalları, iç kontrolleri yeniden kural koyucuların gündeminde ilk sıralara oturttu. Amerika'da Sarbanes-Oxley ve diğer batılı ülkelerde bunu takip eden benzer standartlar şirketlerde iç kontrolleri zorunlu hale getirip, yönetim kurullarının, CEO ve CFO'ların bu konudaki sorumluluğunu arttırdı.

Finansal raporlama üzerindeki iç kontrol ortamının olgunluğu değerlendirildiğinde anket katılımcılarının yaklaşık üçte biri süreçler üzerindeki kontrollerin standart olmadığını belirtmiştir. COSO gibi bilinen bir İç Kontrol Çerçevesi'ne göre izlenen standart kontrollerin uluslararası şirketlerin %54'ünde uygulandığını görmekteyiz. Holding ve grup şirketlerine baktığımızda ise bu oran %18'e inmektedir. Uluslararası şirketlerde iç kontroller üzerinde düzenli toplantı yapanların oranı %80'e yaklaşırken, anket ortalaması %50 seviyesindedir. Bu farkın başlıca sebebi, uluslararası firmaların yukarıda açıklanan düzenlemelere uyma zorunluluğu olarak gösterilebilir. Ancak zorunluluktan ötürü yapılmış da olsa, etkin ve verimli bir iç kontrol sisteminin, finansal raporlamaya faydası tartışılmazdır.

Katılımcı firmaların üçte biri iç kontrollerin genellikle manüel olduğunu belirtmişlerdir. Anket katılımcıları iç kontrollerde mümkün olan otomasyonun sağlanmadığını düşünmektedir. Bu konuda uluslararası şirketlerle diğerleri arasında önemli bir farka rastlanmamıştır. İç kontrollerin daha verimli yapılması, CFO'ların iyileştirme aradıkları alanlardan bir tanesidir.



Şekil 13 - İç Kontrol Ortamı



Kaynak: PricewaterhouseCoopers - Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması 2009

PricewaterhouseCoopers - Yönetim Danışmanlığı

PricewaterhouseCoopers (PwC) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren müşterilerine sektör odaklı denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. 153 ülkede 155.000'den fazla çalışanın fikirlerinin, deneyimlerinin ve çözümlerinin birleşmesi ile kamu güveninin oluşmasına ve müşterilerinin işlerine değer katmasına yardımcı olmaktadır.

PricewaterhouseCoopers Türkiye'de; İstanbul'da iki, Ankara, Bursa ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste 31 ortak ve 1.100 kişilik profesyonel kadrosu ile hizmet vermektedir.

PricewaterhouseCoopers güçlü uluslararası iş ağı ile danışmanlık hizmetleri olarak, Türkiye'de mali işler ve finans birimlerine danışmanlık hizmeti sunan lider şirketlerdendir. PwC olarak, uzman mali işler ve finans profesyonellerinden oluşan PwC danışman ağı bilgi ve deneyimimizle, "Global En İyi Uygulamalar" çerçevesinde size en uygun çözümleri sunmaktayız.

Mali İşler ve Finans Danışmanlık Hizmetlerimiz:

Kurumsal Performans Yönetimi

Dönem Kapama, Raporlama ve Konsolidasyon Süreçlerinin İyileştirilmesi

Hazine ve İşletme Sermayesi Yönetimi

Mali İşler Birimi Yetenek Yönetimi

Mali İşler Sistem ve Yazılım Seçimi Uygulanması

Ekibimiz

Orhan Cem

Danışmanlık Hizmetleri Lideri

Tel: (90) (212) 376 5302

E-posta: orhan.cem@tr.pwc.com

Ali Aköz

Direktör, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5394

E-posta: ali.akoz@tr.pwc.com

Gökdeniz Gür

Kıdemli Müdür, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5394

E-posta: gokdeniz.gur@tr.pwc.com

Jasmin Traub

Müdür, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5394

E-posta: jasmin.traub@tr.pwc.com

Selim Berent

Kıdemli Danışman, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5384

E-posta: selim.berent@tr.pwc.com

Güliz Akar

Kıdemli Danışman, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5384

E-posta: guliz.akar@tr.pwc.com

Müge Türkkkan

Kıdemli Danışman, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 376 5386

E-posta: muge.turkkan@tr.pwc.com

Eser Tüzemen

Danışman, Danışmanlık Hizmetleri

Tel: (90) (212) 355 5858

E-posta: eser.tuzemen@tr.pwc.com

www.pwc.com/tr