

Hazine yetkilileri, belirsizlik ortamında nasıl değer yaratabilir?

EY Küresel Hazine Yetkilisinin DNA'sı Araştırması

2025



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

İçerik

Önsöz

Temel bulgular: Hazine yetkililerinin değer yaratmadaki değişen rolü

1. Değer sunan hazine yetkilileri
2. Dayanıklılık oluşturma: Finansal risk ve nakit yönetimi
3. Veri ve teknolojinin dönüşüm gücünden yararlanma
4. Yetenek geliştirme ve iş birliğini teşvik etme
5. Geleceğin hazine yetkilileri: CFO'lar ve hazine yetkilileri için öneriler

Araştırma hakkında

Ekler



Önsöz

Günümüzde şirketlerin hazine yetkilileri; gelişmiş finansal risk ve nakit yönetimi ile dijitalleşme, değişim ve fonksiyonlar arası iş birliklerini dengeleyerek finans departmanlarının dönüşümünü ve yeni değer sunma misyonunu üstleniyor.

Günümüz dünyasının belirsizlik ortamında, hazine yetkilileri finans fonksiyonunu dönüştürmek ve kurumları için katma değer sunmak adına eşsiz bir fırsata sahip. Hazine yetkililerinin, finansal risk ve nakit yönetiminin sorumluları olarak, sürekli değişen iş dünyasında ilerleyebilmek için giderek daha fazla yeniliği benimsemeleri ve teknolojiden faydalanmaları bekleniyor.

Jeopolitik gerilimler, ekonomik dalgalanmalar ve değişen toplumsal beklentilerle göre şekillenen mevcut küresel durum, hazine yetkililerinin kurumsal dayanıklılığı ve rekabetçiliği artıracak stratejik girişimleri hayata geçirmesini gerektiriyor. Aynı zamanda, riskleri daha hızlı tespit ederek ve işi ihtiyaçlarına özel gerçek zamanlı nakit performans verileri sunarak iş birimlerine proaktif şekilde katkı sağlamaları da bekleniyor.

Karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için hazine yetkilileri, CFO'lar tarafından belirlenen ve yönlendirilen bir dönüşüm süreci yaşıyor. Yenilikçilik ve stratejik ortaklık konusundaki benzer beklentiler, EY Küresel CFO'nun DNA'sı Anketi ve EY Küresel Finansal Kontrolörün DNA'sı Anketi'nde de vurgulanıyor. CFO'lar ve kontrolörler rollerinin gerekliliklerini karşılayacak şekilde değişirken, hazine yetkililerinin de geleneksel sorumluluklarını daha proaktif ve iş birliğine dayalı bir yaklaşımla birleştirerek iş stratejisini belirlemeye katkı sağlamaları bekleniyor.

Özellikle veri analitiği ve yapay zekâ (AI) alanındaki teknolojik gelişmeler, hazine operasyonlarını kökten değiştiriyor. Hazine yetkilileri, bu araçlardan yararlanarak, nakit öngörülerini iyileştirebilir, likidite ve koruma stratejilerini optimize edebilir ve kurumsal karar alma süreçlerini yönlendiren değerli içgörüler sunabilir. Gerçek zamanlı veri ve analizleri hazine uygulamalarına entegre etme yeteneği, hazine yetkililerinin kurumsal başarıyı destekleyen güvenilir iş ortakları haline gelmesini sağlayabilir.

Bu rapor, hazine yetkililerinin hızla değişen iş dünyasında rollerini nasıl yeniden tanımlayabileceklerini inceliyor. Değer odaklı hazine yetkilileri; değişimi benimseyen, sürdürülebilirliği savunan ve finans fonksiyonu içinde yenilik kültürünü teşvik eden ileri görüşlü bir finans lideri olarak ön plana çıkıyor. Hazine yönetiminin geleceğine dair derinlemesine içgörüler sunan bu araştırma, hazine yetkililerinin proaktif değer yaratıcıları olarak potansiyellerini nasıl gerçekleştirebileceklerini ortaya koyuyor. Aynı zamanda, hazine ekiplerini güçlendirmek isteyen üst düzey finans liderleri için pratik öneriler de sunuyor. Bu içgörüler, finans liderlerinin geleceği güvenle şekillendirmelerine yardımcı olmak amacıyla hazırlanan CFO Imperative Serisi'nin bir parçasıdır.

CFO'lar, hazine yetkilileri ve diğer finans liderleri için daha fazla içgörüyü ulaşmak için ey.com/CFO adresini ziyaret edebilirsiniz.

Temel Bulgular:

Hazine yetkilisinin değişen rolü

Bu araştırma, 1.200'den fazla hazine yetkilisi ve üç düzey finans lideriyle yapılmıştır. Anket, hazine yetkililerinin değişken iş ortamında değer sunma konusunda önemli fırsatlara sahip olduğunu ortaya koyuyor.

Finans fonksiyonu, kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere dönüşüm geçirmeye devam ederken, hazine yetkililerinin bu fırsatları etkili bir şekilde değerlendirebilmek için bakış açılarını, becerilerini ve araçlarını uyarlamaları gerekiyor (araştırma hakkında daha fazla bilgi için bkz. "Araştırma hakkında" sayfa 47).

Geçmişte hazine yetkilileri , öncelikle nakit koruyucuları ve risk yöneticileri olarak görölüyor, likiditeye ve uyumluluğa odaklanıyorlardı. Günümüzde ise hazine yetkililerinin rolü; CFO, finansal kontrolör ve genel finans fonksiyonunun rollerinde olduğu gibi, köklü bir değişim geçiriyor.

Hazine yetkililerinden karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla, nakit görünümü ve finansal risk konularında değerli içgörüler sunarak kurumsal büyümeye daha fazla katkı sağlayan stratejik ortaklara dönüşmeleri bekleniyor.

Araştırma, hazine yetkililerinin değer yaratmada kritik bir rol oynayabileceğini ortaya koyuyor – nitekim CFO'lar da bunu bekliyor. Ancak, potansiyellerini gerçekleştirmelerinin önünde bazı engeller bulunuyor. Değer yaratan hazine yetkilileri; teknolojiyi benimseme, veri odaklı karar alma, iş birliği ve insan kaynağı geliştirme gibi kritik alanlarda meslektaşlarına liderlik ediyor.

Aşağıdaki temel bulgular, hazine yetkililerinin nasıl değer yaratabileceğini ve karşılaşabilecekleri zorlukları ortaya koymaktadır:

1 Değer sunan hazine yetkilileri

1.1 CFO'larının beklentilerini karşılayabilmek için hazine yetkililerinin rollerini geliştirmeleri ve yeni değer yaratma fırsatlarını hayata geçirmeleri gerekiyor.

Ankete katılan CFO'ların çoğunluğu (%84), hazine yetkililerinin yeni değer fırsatlarını belirlemesini bekliyor; ancak hazine yetkililerinin yalnızca %52'si kendini proaktif bir değer yaratıcısı olarak tanımlıyor.

1.2. Değer odaklı hazine yetkilileri, iş açısından kritik iki alanda daha belirgin bir rol üstlenerek değer yaratmayı hedefliyor.

Bu grup, hazine yetkililerine kıyasla rollerinin likidite akışı ve sermaye maliyetiyle ilgilenmeye, ayrıca kurumsal riskleri yönetmeye daha fazla odaklanacak şekilde evrileceğine %53 oranında daha çok inanıyor.

1.3 Hazine yetkililerinin operasyonel sorumlulukları, yeni değer yaratmalarını engelliyor.

Hazine yetkilileri, değer yaratmalarının önündeki en büyük üç engeli şu şekilde sıralıyor: Operasyonel sorumluluklar (%33), bankalar veya yatırımcılarla dış ilişkileri yönetmek (%33), bilgi ve uzmanlıklarını geliştirmek için zaman eksikliği (%32)



2 Dayanıklılık: finansal risk ve nakit yönetimi

2.1 Hazine yetkilileri, finansal risk yönetimi yoluyla organizasyonel karar alma süreçlerini geliştirme konusunda önemli bir fırsata sahiptir; bu fırsat aynı zamanda, diğer departmanlarla iş birliği yaparak da geliştirilebilir.

Yalnızca %27 oranında hazine yetkilileri, finansal riski yönetme stratejilerinin organizasyon genelinde karar alma süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olduğundan “çok emin” olduklarını belirtmektedir.

2.2 Hazine yetkilisinin rolünün nasıl evrileceği göz önüne alındığında, hazine yetkilileri finansal risk yönetimini kullanarak gelecekte riske daha dayanıklı değerler yaratmalıdır.

Değer odaklı hazine yetkililerinin çoğunluğu (%51) ve CFO'ların %43'ü, hazine yetkililerinin rolünün gelecekte finansal risk yönetimine çok daha fazla odaklanacağını düşünüyor. Bununla birlikte hazine yetkililerinin yalnızca %37'si aynı görüşte.

2.3 Değer odaklı hazine yetkililerinin, işletme sermayesi ve serbest nakit akışı konusunda kişisel sorumluluk üstlenme olasılığı %13 daha fazladır; bu da nakit yönetimi üzerindeki büyük etkilerini ortaya koymaktadır.

Hazine yetkililerinin yalnızca %29'u, organizasyonlarının işletme sermayesi ve serbest nakit akışı ile bunları etkileyen faktörler üzerinde tam kişisel sorumluluğa sahip olduklarını belirtmektedir. Bu oran, değer odaklı hazine yetkililerinde %42'ye çıkmaktadır.

3 Veri ve teknolojinin dönüştürücü gücünden yararlanmak

3.1 Veri ve teknolojiiden yararlanmak, hazine yetkililerinin organizasyonlar için yeni değerler yaratmalarını sağlayabilir.

Hazine yetkililerinin %30'u, veri ve teknolojiiden faydalanmayı değer yaratmanın en önemli üç yolu arasında görmekte ve bunu genel olarak en yüksek sıraya yerleştirmektedir.

3.2 Hazine yetkilileri, daha önce manuel olarak gerçekleştirilen görevleri yerine getirmek için yeni araçları benimseyerek teknolojinin coşkulu savunucuları haline gelmiştir.

Hazine yetkililerinin %82'si veri analitiği ve görselleştirme araçlarını sıkça kullanmaktadır; bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde %97'ye çıkmaktadır.

3.3 Makine öğreniminden yararlanan hazine yetkilileri, daha doğru tahminler elde ettiklerini bildirmekte; bu da organizasyonlarının nakit kullanımını optimize etmelerini sağlamaktadır.

Hazine yetkililerinin %65'i, 12 aylık tahminlerinin yüksek doğrulukta olmadığını belirtmektedir ancak yapay zekâdan faydalananlar doğrulukta %7'lik bir artış elde etmektedir.

4 Yetenek geliştirme ve iş birliğini teşvik etme

4.1 Yetenek geliştirme, hazine yetkililerinin değer yaratmasının önemli yollarından biridir.

Hem hazine yetkililerinin hem de CFO'ların %26'sı, birinci sınıf hazine uzmanlığı yoluyla finans yeteneğini geliştirmeyi değer yaratmanın en önemli yollarından biri olarak görmektedir.

4.2 CFO'lar, hazine yetkililerinin uzmanlıklarına yüksek seviyede güven duymaktadır.

CFO'ların %59'u, hazine yetkililerinin nihai kariyer hedefinin CFO rolü olması gerektiğine inanmaktadır; %14'ü ise CEO pozisyonunu hedeflemeleri gerektiğini söylemektedir.

4.3 CFO'lar, hazine yetkililerinin rollerini geliştirebilmek için liderlik becerileri konusunda desteğe ihtiyaç duyduklarına hazine yetkililerinden çok daha fazla inanmaktadır.

CFO'ların %28'i, hazine yetkililerinin liderlik konusunda ek destek ve eğitime ihtiyaç duyduğunu düşünmektedir - ancak hazine yetkililerinin yalnızca %18'i bu alanda gelişim gereksinimi olduğunu kabul etmektedir.

Dönüşüme teşvik eden hazine yetkilileri kimlerdir?

İleriye dönük bakış açılarıyla değer odaklı hazine yetkilileri, hazine alanının öncüleridir. Teknolojiye hâkim olan bu liderler, yenilik ve ileri teknolojilerin gücünden yararlanarak profesyonel hazine operasyonları kurarlar. Aynı zamanda, finansal riski ve nakit yönetimini optimize eden, stratejik karar alma süreçlerini destekleyen veri odaklı içgörülere öncelik verirler. Değer odaklı hazine yetkilileri, risk yönetimini gündemlerinin en üst sıralarında tutar ve operasyonel riski azaltmak için ileri düzey uygulamaları benimserler. Bu risk odaklı yaklaşımın bir parçası olarak, organizasyonlarının sürdürülebilirlik stratejileriyle ilgilenirler ve sürdürülebilirliğin uzun vadeli riskler kadar değer yaratma fırsatları sunduğunu da göz önünde bulundurur. Ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili projelere yatırım yapılabilmesi için gerekli likiditenin sağlanmasına da katkıda bulunurlar.

Her şeyden önce, değer odaklı hazine yetkilileri üst düzey liderlerle iş birliği yaparak hazine hedeflerini organizasyonel amaçlarla uyumlu hale getirirler. Ayrıca, ekiplerini geliştirmeye ve ekip içinde sürekli gelişim ile mentorluk kültürü oluşturmaya odaklanırlar (daha fazla bilgi için Ek A'ya bakınız). Değer odaklı hazine yetkilileri, anket yanıtlarındaki temel hazine yetkinlik alanlarını içeren bileşik bir endeksle tanımlanmıştır. Ham endeks puanı 0 ile 100 arasında yeniden ölçeklendirilmiş ve endeksin %80'lik diliminde yer alan hazine yetkilileri "değer odaklı" olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada değer odaklı hazine yetkililerinin görüşleri ve davranışları, genel anket katılımcılarıyla karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

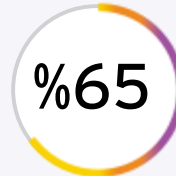
Dönüştüren hazine yetkililerinin özellikleri

Teknoloji İlgisi



Yeni veya geliştirilmiş teknolojileri yılda en az üç kez teşvik eden değer odaklı hazine yetkililerinin oranı, tüm hazine yetkililerinin %51'lik genel oranına kıyasla daha yüksektir.

Stratejik İş birliği



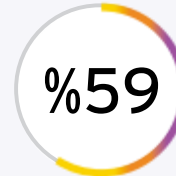
Şirket genelindeki stratejik girişimlere veya planlara kapsamlı şekilde dahil olan hazine yetkililerinin oranı, tüm hazine yetkilileri arasında %41 iken, bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde daha yüksektir.

Veri kaynaklı karar verme



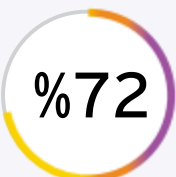
Veri analitiği ve görselleştirme araçlarını kullanan hazine yetkililerinin oranı, tüm hazine yetkilileri arasında %82 iken, bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde daha yüksektir.

Sürdürülebilirlik öncüleri



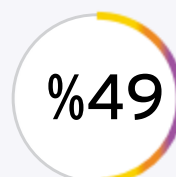
Sürdürülebilirlik ve ÇSY raporlamasını her zaman destekleyen hazine yetkililerinin oranı, tüm hazine yetkilileri arasında %24 olurken, bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde daha yüksektir.

Risk Yönetimi Uzmanlığı



Risk yönetimi çerçevelerini en az yılda bir kez gözden geçiren hazine yetkililerinin oranı, tüm hazine yetkilileri arasında %64 olurken, bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde daha yüksektir.

Mentor ve liderlik



Her zaman ekip oluşturma ve kariyer geliştirme faaliyetlerine katılan hazine yetkilileri oranı, tüm hazine yetkilileri arasında %26'yken, bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde daha yüksektir.

BÖLÜM 1

Değer sunan kişi olarak hazine yetkilisi

Özetle:

- CFO'ların %84'ü hazine yöneticilerinden yeni değer yaratma fırsatlarını belirlemelerini bekliyor; ancak ankete katılan hazine yöneticilerinin yalnızca %52'si kendilerini proaktif değer yaratıcıları olarak tanımlıyor.
- Değer odaklı hazine yöneticileri, ortalama bir hazine yöneticisine kıyasla rollerinin likidite akışı, sermaye maliyeti ve kurumsal risk yönetimine daha fazla odaklanacak şekilde evrileceğine %53 daha fazla inanıyor.
- Hazine yöneticilerine göre değer yaratmanın önündeki üç temel engel: Geniş bir operasyonel sorumluluk yelpazesini yönetmek (%33), Bankalar veya yatırımcılarla dış ilişkileri yönetmek (%33), Bilgi ve uzmanlığı geliştirmek için zaman eksikliği (%32).

Ekonomik dalgalanmalardan jeopolitik rekabete ve ticaret savaşlarına kadar, günümüzün belirsiz iş ortamı şirketlere sürekli olarak yeni riskler ve fırsatlar sunuyor.

Bilgiye dayalı karar alma; kısa vadeli önceliklerle uzun vadeli stratejik yatırımlar arasında denge kurmak açısından hayati öneme sahiptir. CFO'lar; hazine fonksiyonlarının, ortaya çıkan riskleri azaltmada ve fırsatları değerlendirmede kilit bir rol oynamasını, bu süreçte kuruma yeni değer yaratmasını beklemektedir.

Değer Sunma Zorunluluğu

Hazine fonksiyonunun iş stratejisi açısından taşıdığı öneme rağmen, bu araştırma birçok hazine yöneticisinin henüz değer yaratma potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirmediğini ortaya koyuyor. (Değer yaratma, değer koruma ve değer optimizasyonunun hazine açısından ne anlama geldiği için bkz. sayfa 8.)

Ankete katılan hazine yöneticilerinin yalnızca yaklaşık yarısı (%52) prokatif olarak değer yaratıklarını ifade ederken, 2024 EY Global Finansal Kontrolör'ün DNA'sı anketi kapsamında katılan kontrolörlerin %60'ı aynı şekilde kendilerini tanımlamıştır. Bu fark, hazine fonksiyonunun diğer finans fonksiyonlarına kıyasla nasıl evrildiğine dair önemli soruları gündeme getiriyor.

Kontrolörler, değer yaratma yetkinlikleri konusunda daha özgüvenli görünürken, bu durum hazine yöneticilerinin becerilerini geliştirmeleri ve kurum içindeki görünürlüklerini ve etkilerini artırmaları gerektiğine işaret ediyor.

Birçok hazine yöneticisi henüz kendini değer yaratan çalışanlar olarak görmese de, değer yaratmanın önemini kabul ediyor.

Ankete katılan hazine yöneticilerinin beşte dördü (%80), düzenli olarak yeni değer yaratma fırsatlarını belirlemenin rollerinde genel olarak önemli veya çok önemli olduğunu düşünüyor. Bu bulgu, hazine yöneticilerinin kurumları içinde değer yaratma rollerini önemli ölçüde geliştirme potansiyeline sahip olduklarını göstermektedir ve bunu gerçekleştirmelerini engelleyen bariyerleri aşmayı hedeflemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu engeller aşağıda daha ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

Değer odaklı hazine yöneticileri, genel hazine yöneticilerine kıyasla değer yaratma kapasitelerine daha yüksek düzeyde güven duymaktadır. Bu durum, büyük olasılıkla şirket genelindeki girişimlere daha fazla dahil olmalarının ve üst düzey yöneticilerle daha yakın işbirliği içinde çalışmalarının sonucudur.

Genel olarak değer odaklı hazine yöneticilerinin %68'i proaktif olarak değer yarattıklarını ifade ederken, %73'ü gerekli becerilere sahip olduklarından çok emin olduklarını belirtmektedir. Bu güven, muhtemelen teknoloji benimseme, veriye dayalı karar alma, iş birliği ve insan gelişimi gibi kritik alanlardaki liderlik rollerini yansıtmaktadır.

%93

Ankete katılan CFO'ların %93'ü, hazine yöneticilerinin değer yaratmak için gerekli becerilere sahip olduğuna inanıyor.

%80

Ankete katılan hazine yöneticilerinin %80'i, düzenli olarak yeni değer yaratma fırsatlarını belirlemenin rollerinin önemli bir parçası olduğuna inanıyor.

%68

Ankete katılan değer odaklı hazine yöneticilerinin %68'i proaktif olarak değer yarattıklarını ifade ediyor.

Şekil 1. Hazine yöneticileri, kurumsal finansal çevikliği artırmak için veri ve teknolojiden yararlanmanın en fazla değer yarattıkları alan olduğuna inanmaktadır.



CFO perspektifi

Bugünün zorlu ekonomik ortamında, hazine yöneticilerinin kuruluşları için nasıl daha fazla değer yaratabileceklerini düşünmeleri hayati önem taşımaktadır. Aynı zamanda CFO'ların (finans direktörleri) beklentileri de bu yöndedir. Yapılan bir ankette CFO'ların çoğunluğu (%84), hazine yöneticilerinin düzenli olarak yeni değer yaratma fırsatlarını belirlemelerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir.

CFO'lar, hazine yöneticilerinin bu değeri yaratmak için doğrubecerilere sahip olduklarına da inanmaktadır. Genel olarak, ankete katılan CFO'ların %93'ü hazine yöneticilerinin değer yaratmak için gerekli becerilere sahip olduklarına çoğunlukla veya tamamen güvenmektedir; %56'sı ise bu konuda çok yüksek güven duymaktadır. Ayrıca, CFO'ların neredeyse yarısı (%49), kendi hazine yöneticisinin halihazırda proaktif olarak değer yarattığına inanmaktadır.

Diğer yandan, CFO'lar hem geleneksel hazine yöneticilerine hem de değer odaklı hazine yöneticilerine kıyasla, kendi kurumlarındaki hazine yöneticilerinin sermaye maliyetini yöneterek ve nakit odaklı bir kültüre liderlik ederek değer yarattıklarına daha fazla inanmaktadır. Bu durum, CFO'ların geleneksel hazine sorumluluklarının stratejik değerini bilmelerinden kaynaklanmaktadır; söz konusu görevler, büyümeyi destekleyebilir ve performansı iyileştirebilir.

Hazine ekiplerinin değer yaratma rolünü benimsemelerini teşvik etmek için CFO'lar, serbest nakit akışındaki artış ve operasyonlardan elde edilen nakit akışının tahminindeki doğruluk gibi katkı değere bağlı performans kriterleri sunabilir. Bu büyüme odaklı ölçütler, maliyet ve riskle ilgili geleneksel kriterlerle dengelenmelidir. Büyüme odaklı ve geleneksel kriterlerin dengelenmesi, hazine yöneticilerinin değer yaratmaya daha çok odaklanmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda hazine fonksiyonunun, hazine yetkinliklerine yapılan yatırımların geri dönüşünü göstermesine de katkı sağlar.

Sonuç olarak, hazine yöneticileri değer yaratma kapasiteleri konusunda daha olumlu bir bakış açısı benimsemelidir. CFO'larla ve organizasyon içindeki diğer liderlerle etkileşime geçerek, hazineye dair algıları ve daha geniş bir rol üstlenerek nasıl değer yaratabileceklerini daha iyi anlamalıdır. Örneğin, daha hızlı tepkiler geliştirmek ve sermaye getirilerini artırmak kurum için somut değer yaratabilir. Diğer yandan hazine yöneticileri, CFO'larıyla birlikte çalışarak hazine performans kriterlerini yenileyebilir ve odaklanılması istenen değişiklikleri ve davranışları yansıtacak şekilde güncelleyebilirler.

Değer sunma, değer koruma ve değer optimizasyonu, hazine için ne anlama gelir?

Değer yaratma, hazine tarafından organizasyonel başarıyı desteklemek amacıyla gerçekleştirilen çok çeşitli faaliyetleri kapsar. Bunlar arasında büyümeyi finanse etmek için nakit akışını güçlendirmek, finansman maliyetini en aza indirmek, fazla nakit için bilinçli yatırım stratejileriyle daha yüksek getiri sağlamak, stratejik satın almaları finanse etmek için kaynak yaratmak ve organizasyonun gelecekteki stratejik yönünü etkileyen değerli içgörüler sunmak yer alabilir. Hazine yöneticileri ayrıca, üst düzey yöneticilerle (C-suite) ve diğer liderlerle kurum genelindeki projelerde ve girişimlerde iş birliği yaparak ve üst düzey finans yetenekleri geliştirerek de değer yaratabilir.

Değer koruma, hazine fonksiyonunun temel sorumluluklarından biridir. Hazine; döviz (FX), emtia, karşı taraf, kredi, enflasyon, faiz oranı ve düzenleyici riskler dahil olmak üzere çok çeşitli risklerle karşı kurumun maruziyetini azaltarak değeri koruyabilir. Hazine, bu riskleri çeşitli stratejilerle azaltabilir:

Bunlar arasında banka çeşitliliği sağlamak, gerekli özeni göstermek, riskten korunma, fazla nakdi yatırım yapmak, güncel politika ve prosedürleri sürdürmek ve borcu sabit faiz oranlarıyla yeniden finanse etmek yer alır.

Hazine, organizasyonun banka hesap verilerine görünürlük sağlayarak ve günlük yükümlülüklerini yerine getirecek yeterli nakit ve likiditeye sahip olmasını sağlayarak değeri optimize eder. Ayrıca, nakdi stratejik projelere tahsis ederek, ödemelerihızlı ve doğru şekilde gerçekleştirerek ve kontrollü, etkili ve sadeleştirilmiş süreçler oluşturarak da değer optimizasyonu sağlar. Hazine fonksiyonunun değer optimizasyonuna katkı sağladığı bir diğer yöntem ise veri paylaşımı ve diğer departmanlarla iş birliği yaparak kurumsal hedeflere ulaşmaktır.

Değer odaklı bir hazine yöneticisi, geleneksel olarak değer koruma ve optimizasyona odaklanmanın ötesine geçmesi gerektiğinin farkındadır ve değer yaratmaya daha fazla zaman ayırır. Bu yöneticiler, değer yaratma, değer koruma ve değer optimizasyonu sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirir; piyasa koşullarına göre bu üç alan arasında önceliklerini yeniden dengeler.

Nakit yöneticisinden iş stratejistine: hazine fonksiyonunun dönüşümü

Nakit yönetimi uzmanlığı, hazine yöneticilerinin temel görev alanı olmaya devam edecek olsa da, gelecekte organizasyon içinde daha geniş bir danışmanlık rolü üstlenmeleri bekleniyor. Yeniliği yönlendirecek, stratejik karar alma süreçlerini etkileyecek ve ekip arkadaşlarıyla ve üst düzey yöneticilerle birlikte çalışarak organizasyonun performansını artıracaklar.

“Hazine yöneticisinin rolü giderek bir iş ortağına dönüşecek,” diyor EY Avrupa Batı Hazine Lideri Andrea Pohl, Almanya. “Artık sadece işlemleri yürütmekle kalmayacak, iş birimlerine daha fazla danışmanlık verecekler. Hazine ile diğer fonksiyonlar - özellikle muhasebe ve finansal planlama & analiz (FP&A) - arasında daha fazla iş birliği olacak ve hazine rolleri daha analitik ve veri odaklı hale gelecek.”

Araştırmaya katılan hazine yöneticilerinin dörtte üçünden fazlası (%79), rollerinin önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde evrileceğine inanıyor. Hazine yöneticilerinin rollerinde en fazla artış bekledikleri alanlar; nakit akışı tahmini ve yönetimi üçlendirilmesi (%37), sürdürülebilirlik ve çevresek, sosyal ve yönetim (ÇSY) raporlamasının desteklenmesi (%37) ve finansal risklerin yönetilmesi (%37) olarak öne çıkıyor. Bu alanlara artan vurgu, hazine yöneticilerinin karar alma süreçlerini daha iyi etkilene fırsatlarını ortaya koyuyor.

Değer odaklı hazine yöneticilerinin, ortalama bir hazine yöneticisine kıyasla rollerinin likidite akışı, sermaye maliyeti ve kurumsal risk yönetimine daha fazla odaklanacak şekilde evrileceğine inancı %53 dahafazla. Bu durum, bu konuların organizasyonları için stratejik önemini kavradıklarını gösteriyor.

Bölge bazında değerlendirildiğinde, Amerika kıtasındaki hazine yöneticileri, finansal risk yönetimine çok daha fazla vurgu yapılacağına inanma olasılığı en yüksek grup (%40). Bu sonuç, belirsiz jeopolitik ortamı ve tarifelerden kaynaklanabilecek daha yüksek döviz ve emita risklerini yansıtmaktadır.

CFO'ların beşte ikisi (%41), stratejik kararlar alma ve bu kararlarla ilgilenmenin, beş yıl içinde hazine yöneticisinin rolünün çok daha önemli bir parçası haline geleceğine inanmaktadır.

Değer odaklı hazine yöneticileri, teknolojiyle ilgili iki önemli alanda genel katılımcı grubundan ayrılmaktadır. Hazine ekipleri içinde dijital ve analitik becerilerin geliştirilmesine daha fazla odaklanılmasını beklemektedirler (%51'e karşılık tüm hazine yöneticilerinin (%36'sı), ayrıca hazine yapay zekâ kullanımının yönetilmesine de daha fazla önem vermektedirler (%48'e karşılık tüm hazine yöneticilerinin %35'i).

Son 12 ay içinde hazine yöneticilerinin %41'i, şirket genelindeki stratejik girişimlere veya planlara kapsamlı şekilde dahil olduklarını belirtmiştir; bu oran değer odaklı hazine yöneticileri için %65'e çıkmaktadır. Üst düzey yöneticiler (C-suite) ve yönetim kurulu ile daha kapsamlı iş birliği yapan hazine yöneticileri, daha fazla sayıda kurum genelindeki kararlara dahil olduklarını bildirme eğilimindedir.

Üst düzey yöneticilerle kapsamlı iş birliği içinde olan hazine yöneticilerinin beşte biri (%19), beş veya daha fazla kurum genelindeki karara dahil olduklarını belirtmiştir; bu oran, bu düzeyde iş birliği olmayanlara kıyasla ciddi derecede yüksektir. Üst düzey yöneticilerle yoğun etkileşimde bulunan hazine yöneticileri, ortalama olarak, bu etkileşimi olamayanlara göre beş veya daha fazla kurumsal karara dahil olma olasılığıdört kat daha fazladır. Bu durum, şirket liderliğiyle artan iş birliğinin, hazine yöneticisinin rolünü genişletmek için daha fazla fırsat yarattığını göstermektedir.

Bu bulgular, hazine yöneticilerinin stratejik iş ortağı olarak evrilen rollerini benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Finansal risk yönetimi, veri analitiği ve iş birliği konularındaki becerilerini geliştirerek, organizasyonel başarıya önemli katkılarda bulunabilirler. Geleneksel nakit yönetimi rollerine ek olarak stratejik danışmanlık sorumluluklarını giderek daha fazla üstlendikçe, hem CFO'larının beklentilerini karşılayabilir hem de kuruma anlamlı bir değer katabilir.

%79

Ankete katılan hazine yöneticilerinin %79'u, rollerinin önümüzdeki beş yıl içinde bir ölçüde veya önemli ölçüde evrileceğine inanıyor.

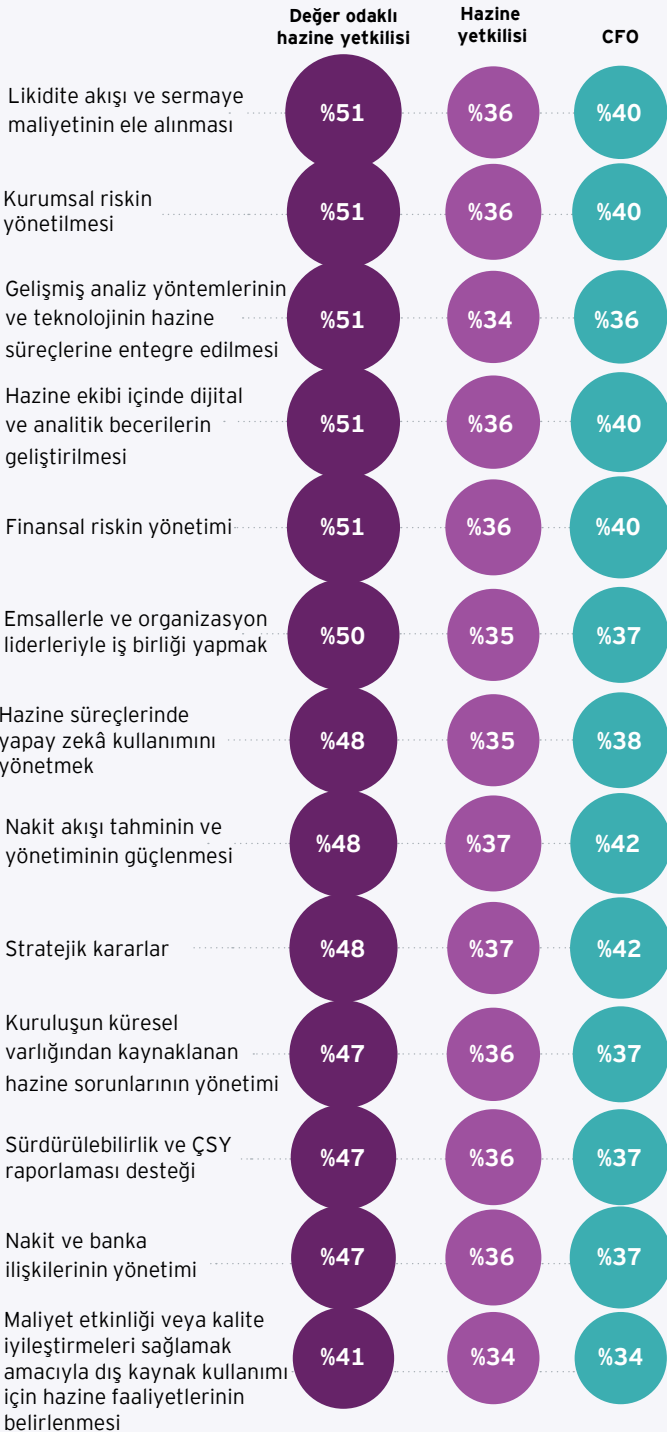
%65

Değer odaklı hazine yöneticilerinin %65'i, şirket genelindeki stratejik girişimlere veya planlara kapsamlı şekilde dahil olduklarını belirtmiştir.

Şekil 2. Hazine yöneticileri ve CFO'lar, hazine yöneticisinin rolünün önemli ölçüde evrileceğini öngörüyor.

S **Önümüzdeki beş yıl içinde, aşağıdaki alanlarda hazine yöneticisinin rolünü nasıl bir değişim olacağını öngörüyorsunuz?**

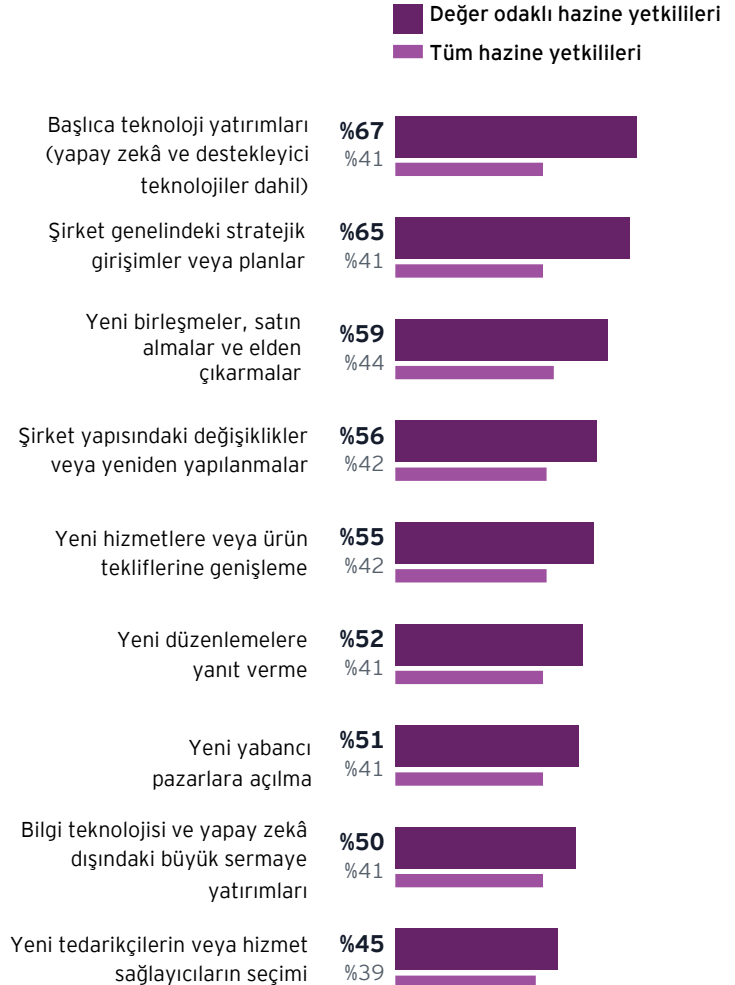
Not: "Önemi ciddi ölçüde artacak" diyen katılımcıların yüzdesi.



Şekil 3. Hazine yetkilileri, diğer tüm kurumsal çaplı kararlara kıyasla birleşme ve satın alma (M&A) süreçlerine dahil olma eğilimindedir.

S **Son 12 ay içinde, hazineniz kuruluşunuzdaki aşağıdaki kurumsal kararlara ne ölçüde dahil oldu?**

Not: Kurum genelindeki kararlara "kapsamlı" şekilde dahil olduğunu bildiren katılımcıların yüzdesi.





Finansal hizmetlerde değer sağlamak

Finansal hizmetler sektöründe, hazine yöneticisinin rolü çalıştığı kurumun türüne göre değişiklik gösterir. Bir varlık yöneticisi veya sigorta şirketinde çalışan hazine yöneticisinin sorumlulukları, finansal hizmetler dışındaki bir hazine yöneticisine benzer olabilirken; bir bankada görev yapan hazine yöneticisi, varlık ve yükümlülükler ile sermaye yönetimine çok daha fazla odaklanır ve bu da özel bir beceri seti gerektirir.

Banka hazinelerinden, bankanın varlık ve yükümlülüklerinin zaman içinde nasıl hareket edeceğini anlamaları ve öngörmeleri, ayrıca bu hareketlerin bankanın likiditesi üzerindeki etkilerini değerlendirmeleri beklenir. Ayrıca, bankanın bilançosundaki makro faiz oranı riskini azaltmak için uzun vadeli türev işlemler müzakere ederler.

“Bilanço yönetimi, banka hazinesi yöneticileri için kritik bir sorumluluktur” diyor EY Küresel Denetim Başkan Yardımcısı Marie-Laure Delarue.

“Bankaların iş modelleri sürekli olarak borç verme ve borç alma üzerine kurulu olduğundan, etkili likidite yönetimi onların yaşam kaynağıdır – diğer tüm organizasyon türlerinden daha fazla. Hazine içindeki varlık ve yükümlülük yönetimi ekibi, bankanın bilanço yapısını analiz eder ve özellikle varlıklar ile yükümlülükler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan finansal riskleri yönetir.”

Varlık ve yükümlülük yönetimine odaklanılması, finansal hizmetler sektöründeki hazine yöneticilerinin neden kurumsal yapıdaki değişiklikler ve yeniden yapılanmalara, diğer hazine yöneticilerine kıyasla daha kapsamlı olarak görev aldığını açıklayabilir (%51'e karşılık %42). Kurumsal yapıdaki değişiklikler tüm organizasyonların finansal stratejisini ve risk profilini doğrudan etkileyebilirken, bu değişikliklerin finansal kurumlar için potansiyel etkileri çok daha büyük olabilir.

Diğer yandan, finansal hizmetler sektöründeki hazine yöneticilerinin, diğer sektörlerdeki meslektaşlarına kıyasla organizasyonlarının sürdürülebilirlik direktörüyle kapsamlı iş birliği yaptıklarını bildiriyor (%54'e karşılık %42). Bu durum, finansal kurumların kredi ve yatırım portföyleri genelinde sürdürülebilirlikle ilgili riskleri azaltma isteğini yansıtır olabilir. Örneğin, sigorta sektöründe sık ve aşırı hava olaylarının neden olduğu sigortalı zararlar, bir organizasyonun nakit ve likidite pozisyonunu ciddi şekilde etkileyebilir.

%51

Finansal hizmetler sektöründeki hazine yöneticilerinin %51'i, kurumsal yapıdaki değişiklikler ve yeniden yapılanmalara kapsamlı şekilde dahil olduğunu belirtiyor (tüm hazine yöneticileri arasında bu oran %42).

%54

Finansal hizmetler sektöründeki hazine yöneticilerinin %54'ü, kendi sektörlerindeki diğer meslektaşlarına kıyasla, organizasyonlarının sürdürülebilirlik direktörüyle kapsamlı iş birliği yaptıklarını bildiriyor (tüm hazine yöneticileri arasında bu oran %42).

Sürdürülebilirlik yoluyla değer sağlamak

Şirketler, sürdürülebilir değer yaratmanın uzun vadeli büyüme ve iş performansının temelini oluşturduğunu giderek daha fazla benimsemektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik stratejilerine yatırım yapmaya devam etmektedirler. Ayrıca, AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi birçok pazarda artan sürdürülebilirlik raporlama kuralları, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemelerini raporlamalarını zorunlu kılmaktadır.

Araştırma bulguları, sürdürülebilirliğin hazine yetkilileri için önemli bir değer yaratma fırsatı olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik ve ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) raporlamasını desteklemek, hazine yetkililerinin önümüzdeki beş yıl içinde rollerinde daha fazla önem kazanmasını bekledikleri ilk üç alandan biridir. Ankete katılan tüm hazine yetkililerinin %37'si, ÇSY raporlamasına verilen önemin önemli ölçüde artacağını düşünmektedir. Ankete katılanların yaklaşık dörtte biri (%24), sürdürülebilirlik veya ÇSY raporlamasını her zaman desteklediklerini belirtirken, %45'i bu desteği sık sık verdiklerini ifade etmektedir.

Sonuçlarda bölgesel olarak önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir; bu da CSRD'nin küresel etkisini yansıtmaktadır. Hazine yetkilileri, ÇSY raporlamasına katkıda bulunmanın yanı sıra, çeşitli yaklaşımlar aracılığıyla kuruluşlarının sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını da destekleyebilir. Bu yaklaşımlar arasında, fazla nakit için yapılan yatırım stratejilerine sürdürülebilirliği entegre etmek, güçlü sürdürülebilirlik referanslarına sahip bankacılık ortaklarını seçmek ve çevresel veya sosyal odaklı girişimleri finanse etmek için yeşil tahviller gibi sürdürülebilir finansman seçeneklerini kullanmak yer almaktadır.

Hazine yetkilileri ayrıca, kuruluşlarının sürdürülebilirlik stratejileri hakkında derecelendirme kuruluşlarına bilgi sağlayarak ve hedeflere yönelik ilerlemeleri güncelleyerek güçlü ÇSY notları almalarına yardımcı olabilir. Daha yüksek ÇSY notları, bir kuruluşun itibarını artırmasına olanak tanıyarak, yatırım çeker ve finansal maliyeti potansiyel olarak azaltarak değer yaratabilir.

Araştırma sonuçları, haznedarların kuruluşları içinde sürdürülebilirlik girişimlerini yönlendirmede oynayabilecekleri önemli rolü ortaya koymaktadır. Hazine yetkilileri, sürdürülebilirlik stratejilerine aktif olarak katılarak, ekip arkadaşlarıyla daha fazla iş birliği yoluyla görünürlüklerini ve etkilerini artırabilir; böylece organizasyonel dayanıklılığı ve başarıyı en geniş anlamda nasıl desteklediklerini gösterebilirler.

%37

Ankete katılan hazine yetkililerinin %37'si, ÇSY raporlamasına verilen önemin ciddi ölçüde artacağını düşünüyor.



Değer sunmanın önündeki engeller

Hazine yetkililerinin, değer koruma ve optimizasyon sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda yeni değer yaratabilmeleri için zamanlarını farklı şekilde kullanmaları ve bazı önemli engelleri aşmaları gerekebilir. Günümüzde hazine ekiplerinin önemli bir bölümü hâlâ geleneksel faaliyetlerle meşgul olmaktadır.

Ortalama olarak, hazine yetkilileri zamanlarının dörtte birini (%25) likidite akışı ve sermaye maliyetiyle ilgilenmeye, %18'ini nakit ve banka ilişkilerini yönetmeye, %17'sini ise finansal ve kurumsal riskleri yönetmeye ayırmaktadır. Bu geleneksel sorumluluklar elbette ki odaklanmayı gerektirir; ancak bu sebepten ötürü hazine yetkilileri, uzun vadeli stratejik karar alma süreçlerine ayırabilecekleri – ya da ayırmaları gereken – kadar zaman ayıramayabilirler. Araştırmaya göre, hazine yetkilileri zamanlarının yalnızca %16'sını stratejik karar alma ve bu kararların takibine ayırıyor. Stratejik girişimlere dahil olduklarında bile, yalnızca %41'i bu süreçlere kapsamlı şekilde katılıyor. Bu durum, kuruluşların hazine biriminden - örneğin nakit pozisyonları ve risk maruziyetleri gibi – stratejiyi olumlu yönde etkileyebilecek değerli içgörüler elde edememesiyle sonuçlanabilir.

Bu nedenle, hazine yetkilileri stratejik kararların şekillendirilmesinde daha aktif bir rol oynamayı hedeflemelidir. EY-Parthenon Birleşik Krallık & İrlanda Özel Sermaye Değer Yaratma Lideri ve EMEA (Avrupa, Orta Doğu, Hindistan, Asya ve Afrika) Likidite ve İşletme Sermayesi Lideri Jon Morris şöyle diyor:

“Hazine ekiplerinden çıkan veri analizleri ve içgörüler – emtia ve döviz riski yönetimi, sıkışmış nakit konuları ve belirli pazarlardaki jeopolitik risklere dair bakış açıları – stratejiye katkı sağlayan unsurlardır. Hazine yetkilileri, finansal akışlar ve makroekonomi konularındaki anlayışlarından gelen içgörülere sahiptir; bu tür içgörülerini strateji ekiplerinde her zaman bulamayabilirsiniz.”

Kurumsal düzeyde karar alma süreçlerine gelindiğinde, hazine ekipleri en çok yeni birleşme, satın alma ve elden çıkarma işlemlerine (%44) ve bilgi teknolojileri ile yapay zekâ dışındaki Büyük sermaye yatırımlarına (%41) dahil olmaktadır. Bu faaliyetlere katılımları, işletmelerin bu belirsizlik ve değişim döneminde yeniden yapılanma süreçlerini yansıtmaktadır.

Hazine yetkililerinin değer yaratma potansiyelini sınırlandırabilecek çeşitli engeller bulunmaktadır. Bunlar arasında, bankalar veya yatırımcılarla Dış ilişkileri yönetmek (%33), bilgi teknolojileri ile insan ve yetenek yönetimi gibi geniş bir operasyonel sorumluluk yelpazesini idare etmek (%33) ve dış kaynaklar ile düşünsel liderlikten faydalanan bilgi ve uzmanlık geliştirmeye yeterince zaman ayıramamak (%32) yer almaktadır.

Değişime karşı kültürel direnç, insan kaynağına ve araçlara yatırım yapmak için yetersiz bütçeler ve liderlikten gelen yönlendirme eksikliği de hazine fonksiyonlarını daha da zorlaştırabilir ve kuruluşlar için yeni değer yaratmalarını engelleyebilir.

Bir diğer kritik engel ise yetkinlik geliştirme ihtiyacıdır. Ankete katılan hazine yetkililerinin yalnızca %57'si, değer yaratmada öne çıkacak bir profil olmak için gerekli üst düzey becerilere sahip olduklarına emin olduklarını belirtmiştir. Hazine yetkililerinin değer yaratan bir rol üstlenebilmeleri için bu engellerin tamamının kaldırılması gerekmektedir.

Hazine yetkililerine öneriler:

1 Değer yaratma bilincini uyarlamak.

Kendilerini proaktif birer değer yaratıcısı olarak gören hazine yetkilileri, organizasyonel başarıyı destekleyecek fırsatları arama konusunda daha istekli olma eğilimindedir.

2 Zamanlarını ve kaynaklarını nasıl tahsis ettiklerini yeniden değerlendirmek.

Hazine yetkilileri, geleneksel sorumluluklarını stratejik karar alma süreçlerinde daha aktif rol oynamakla dengelemelidir. Yeni araçlar ve süreçler ile ekip yapısındaki değişiklikler, bu çabalarında onlara destek sağlayabilir.

3 Değer yaratmanın önündeki engelleri belirleyip bunları sistematik olarak ele almak.

Yatırımcılar, işlem yapma görünümüne genel olarak olumlu bakıyor. Ancak şirketlerin, satın almalardan elde edilecek getirilerin neden organik yatırımlardan daha yüksek olacağını daha ikna edici bir şekilde açıkça ifade etmelerini tercih ediyorlar.

BP: Hazinesinin bir değer merkezine dönüştürülmesi

Carlos de la Peña, BP Grup Hazine Yetkilisi, "Stratejik bir yaklaşım benimsendiğinde, hazine birimi iş ve kurumsal performans üzerinde önemli bir etki yaratabilir" diyor.

“

Karar alma süreçlerinin merkezine hazine ile ilişkili hususları yerleştirmeye çaba gösteriyorum ve iş birimleriyle birlikte değer yaratmaya odaklanıyoruz.

Carlos de la Peña

Grup Hazine Yetkilisi, BP

Strateji alanında bir geçmişiniz var. Hazine bölümünde çalışmak istemenizin nedeni neydi?

"BP'de hazine ekibi her zaman son derece yüksek performans gösteren bir ekip olarak tanınmıştır. Benim için hazineyi yönetmek, sermaye piyasaları ve finansal bakış açısıyla iş birimleriyle etkileşim kurmak adına heyecan verici bir fırsattı. Strateji geçmişim, süreçlere odaklanmak yerine doğal olarak değer odaklı bir yaklaşıma yönelmemi sağladı. En başından itibaren, hazineye gerçekten değer yaratan temel performans göstergelerini (KPI'ları) belirlemeye hevesliydim. Hazineyi sadece bir maliyet merkezi değil, bir değer merkezi olarak konumlandırarak önemli bir yenilik ortaya çıkardık. Bu değişim ekibi canlandırdı, herkese güç verdi ve yeni bir enerji ve amaç duygusu getirdi. Değişim uyguladığımızda, bu sadece küçük iyileştirmelerle sınırlı kalmaz; iş üzerinde yüz milyonlarca dolarlık bir etki yaratabilir."

BP'nin sürdürülebilirlik stratejisini nasıl destekliyorsunuz?

"Her yıl BP'nin stratejisi ve sürdürülebilirlik çerçevesi gözden geçirilir. Bu sürecin bir parçası olarak hazine, bankaların, derecelendirme kuruluşlarının, borç yatırımcılarının ve sigorta şirketlerinin stratejimizin farklı unsurlarına nasıl baktığına dair görüş sunar. Ayrıca, bilanço mu yoksa serbest nakit akışı büyümesi mi üzerinde daha fazla odaklanmamız gerektiği konusunda değerlendirmelerde bulunur."



Grubun likidite ve ödeme gücü stres testlerindeki rolü nedeniyle, hazine aynı zamanda BP'nin İklimle İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD) raporlaması kapsamında senaryo analizine ve dayanıklılık testlerine destek verir. Buna ek olarak, bilançoda yer almayan yapılar için tüm finansman varsayımlarını hazine sağlar; bu da geçiş sürecinde son derece kritik bir konudur. Çünkü bu taahhütlerin yerine getirilmesinden hazine sorumludur.

Hazine için şu anki öncelikleriniz neler?

Birinci önceliğimiz dijital dönüşüm. Teknoloji ekibimizle birlikte teknoloji altyapımızı modernize etmek, süreçlerimizi ticari standartlara uyarlamak, altyapımız üzerinden nakit akışında sürtünmeyi önlemek ve operasyonel güvenliği artırmak için çalışıyoruz. İkinci önceliğimiz ise yeniden finansman risklerini proaktif şekilde yönetmek - özellikle son dönemdeki piyasa dalgalanmaları ve borç ödemelerimizin önemli bir kısmının zamanlaması belirsiz olan varlık satışlarına bağlı olmasından dolayı. Bu kapsamda, bir işletme sermayesi kredisi ile cari kredi imkânını birleştiren bir risk azaltma stratejisi üzerinde çalışıyoruz; ticari senet programımızı güncelliyoruz, nakit tamponlarını ve yerel nakit optimizasyonunu içeren işlem stres testlerimizi yenidengözden geçiriyoruz. Ayrıca, farklı piyasalarda bize sunulan tüm sermaye kaynaklarını aktif olarak izliyoruz ve stratejik banka grubumuzu çeşitlendirerek Orta Doğu bankalarını dahil ediyoruz, Asya'daki varlığımızı da genişletiyoruz.

BP'nin hazine birimi performansını geliştirmek adına KPI'lardan nasıl faydalaniyorsunuz?

Banka ücretleri, satın almalardan doğan entegrasyon sinerjileri, sigorta fiyatlandırması ve sermaye finansmanının optimizasyonu gibi değer yaratma girişimleriyle ne kadar değer üretildiğini takip ediyorum. Bunların yanı sıra, merkezileştiremediğimiz yerel nakit miktarı, Birleşik Krallık ile diğer ülkeler arasındaki iç finansman dengeleri, banka ek hesap ücretleri ve yan hizmet ücretleri, bölgelere göre üçüncü taraf finansman ihtiyaçları ve emeklilik fazlası ya da açığı gibi diğer KPI'ları da izliyorum. Ayrıca, nakit tahminimizi iyileştirmek için yapay zekâ ve KPI'ların birleşimini kullanıyoruz; bu sayede nakit tamponlarımızı kademeli olarak azaltabiliyoruz.

Üst düzey yönetimle (C-suite) hangi şekillerde iş birliği yapıyorsunuz?

Bilanço ile ilgili kilit konularda - hibrit tahvil stratejimiz, varlık satışlarının bilançoya etkisi ve BP grup stratejisinin hazine paydaşları açısından sonuçları gibi - doğrudan yönetim kurulumuz ve CEO ile iletişim kuruyorum. Aynı konuların yanı sıra işletme sermayesi optimizasyonu ve likidite tamponları konusunda CFO'muzla da iş birliği yapıyorum. Her zaman işin bir parçası olmaktan keyif aldığım için BP'nin çeşitli ortak girişimlerinin yönetim kurullarında yer alıyorum. Karar alma süreçlerinin merkezine hazineyle ilgili hususları koymaya çalışıyorum ve iş birimleriyle birlikte değer yaratmaya odaklanıyorum.





BÖLÜM 2

Dayanıklılık oluşturma: Finansal risk ve nakit yönetimi

Özetle:

- Ankete katılan hazine yetkililerinin yalnızca dörtte biri (%27'si), finansal riski yönetme stratejilerinin şirket genelinde karar alma süreçlerini iyileştirdiğinden "çok emin" olduklarını belirtti.
- Değer odaklı hazine yetkililerinin yarısı (%51'i) ve ankete katılan CFO'ların yarısından azı (%43), gelecekte hazine yetkililerinin rolünün finansal risk yönetimine daha fazla odaklanacağını düşünüyor – ancak tüm hazine yetkililerinin yalnızca %37'si aynı görüşü paylaşıyor.
- Ankete katılan hazine yetkililerinin yalnızca %29'u, kuruluşlarının işletme sermayesi ve serbest nakit akışı ile bunları etkileyen faktörler üzerinde tam kişisel sorumluluğa sahip olduklarını belirtiyor; bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde %42'ye çıkıyor.

Hazine yöneticilerinden her zaman nakit ve finansal riski etkin bir şekilde yönetmeleri beklenmiştir. Ancak, günümüzün karmaşık ve belirsiz iş ortamında bu sorumluluklar çok daha büyük bir önem kazanmıştır.

Finansal riski azaltma

Hazine yöneticileri, emtia riski, karşı taraf riski, kredi riski, döviz riski, faiz oranı riski ve likidite riski gibi ciddi finansal riskleri yöneterek kurumlarının dayanıklılığını artırmaya yardımcı olabilir. Ayrıca finansal risklere dair derin bilgi birikimlerini kullanarak, operasyon, tedarik zinciri ve sürdürülebilirlikle ilgili riskler dahil olmak üzere daha geniş bir risk portföyünün yönetiminde kurumlarına destek olabilirler. Hazine yöneticileri çoğu zaman en etkili oldukları anı, bir risk ortaya çıkmadan önce onu azaltmaya yönelik bir çözüm önerdiklerinde yaşarlar. Buna iyi bir örnek, uzun vadeli sabit fiyatlı bir sözleşmede emtia fiyat riskini azaltmak için bir emtia koruma stratejisi önermektir. Daha da iyisi, sözleşmeye bir emtia fiyat endeksleme maddesi ekleyerek nihai müşterinin bu riski üstlenmesini sağlayabilirler.

Ancak, finansal risk yönetimindeki kritik rollerine rağmen, hâlihazırda birçok hazine yöneticisi finansal risk yönetimi yoluyla kurumları için yeni değer yaratma fırsatını değerlendirmemektedir. Ankete katılan hazine yöneticilerinin dörtte birinden azı (%23), değer yaratmanın kendileri için "kurumun finansal risklerini proaktif şekilde azaltmak" anlamına geldiğini belirtmiştir – bu oran dönüşüm odaklı hazine yöneticileri arasında %34'e çıkmaktadır. Hazine yöneticileri, finansal risk azaltımını yalnızca değer koruma faaliyeti – yani kurumu finansal kayıplardan ve itibar zararından koruma – olarak görürlerse, bu alanda değer yaratma fırsatını kaçırabilirler. Oysa, değer koruma ile değer yaratma birbirinden ayrılmaz şekilde bağlantılıdır; çünkü korunan değer, yeni değer yaratmanın temelini oluşturur.

Örneğin, döviz ve emtia risklerini yöneten kurumlar, hayati likiditeyi daha iyi koruyabilir; bu da işlerine yatırım yapmalarına, piyasa şoklarına dayanabilmelerine ve gelecekteki büyümeyi finanse etmelerine yardımcı olabilir.

Finansal risk yönetimini ve karar alma süreçlerini iyileştirmek için hazine yöneticilerinin tercih ettiği stratejiler arasında diğer iş birimleri ile iş birliği (%44) ve mevcut riskleri analiz etmek için teknolojiden yararlanmak (%41) yer alıyor. Ancak, risk istihallerini belirlemek için dış danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaları veya dış kaynak kullanmaları durumunda, finansal risk azaltımından daha fazla değer elde etme potansiyeline sahip olabilirler.

Şekil 4. Hazine yöneticilerinin finansal risk yönetimini ve karar alma süreçlerini iyileştirmek için tercih ettikleri strateji iş birliğidir.

S Aşağıdakilerden hangisi, kurum genelinde en faydalı finansal risk yönetimi ve karar alma stratejilerinizdir?

Not: Katılımcılardan en faydalı iki stratejiyi sıralamaları istenmiştir.



Diğer yandan, hazine yöneticileri finansal riskleri yönetme stratejilerinin kurum genelinde karar alma süreçlerini iyileştirdiğinden emin değiller. Yalnızca yaklaşık dörtte biri (%27) kendilerini "çok emin" olarak tanımlıyor. Dahası, CFO'ların neredeyse üçte ikisi (%60), hazine yöneticilerinin finansal risk yönetimi stratejilerinin karar alma üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna yalnızca kısmen veya genel olarak güven duyuyor. Bu doğrultuda, hazine yöneticileri için finansal risk yönetimi yoluyla karar alma süreçlerini geliştirme konusunda önemli bir fırsat bulunuyor.

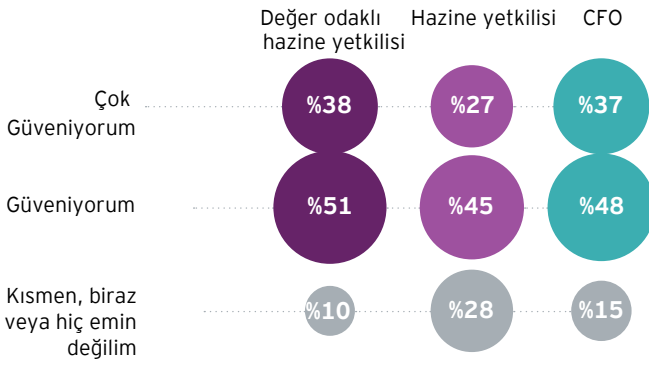
Hazine yöneticilerinin finansal risk stratejilerinin etkisine dair güven eksikliği, risk iştahlarının işletme tarafından doğru şekilde tanımlanmadığı ve raporlanmadığı yönündeki endişelerle bağlantılı olabilir. Bu nedenle, alınan risk karşıtı önlemler tam anlamıyla etkili olmayabilir. Risk iştahları konusunda diğer iş birimleriyle daha fazla iş birliği yapılması, hazine yöneticilerinin finansal risk stratejilerinin etkisine olan güvenlerini artırmalarına yardımcı olabilir.

Şekil 5. Hazine yöneticileri, finansal riski yönetim stratejilerinin karar alma süreçlerini iyileştirdiğine dair güven eksikliği yaşıyor.

S Hazine yöneticileri: Finansal riskleri yönetmeye yönelik stratejilerinizin, kurumunuz genelinde finansal ve iş kararlarını iyileştirmeye yardımcı olduğuna ne kadar güveniyorsunuz?

S CFO'lar: Kurumunuzun hazine yöneticisinin finansal riskleri yönetmeye yönelik stratejilerinin, kurum genelinde karar alma süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olduğuna ne kadar güveniyorsunuz?

Not: Finansal risk örnekleri arasında döviz riski, faiz oranı riski, emtia riski vb. yer almaktadır.



Değer odaklı hazine yöneticilerine özel olarak bakıldığında, bu anket grubunun, ortalama hazine yöneticilerine kıyasla yıllık bazda çok daha geniş bir yelpazede risk yönetimi faaliyetlerine katıldığı görülmektedir. Bu grup, senaryo planlaması yapma (%74'e karşılık tüm hazine yöneticilerinde %65), risk yönetim çerçevelerini gözden geçirme (%72'ye karşılık %64) ve döviz riskini düşürmek amacıyla finansal risk modellemesi gerçekleştirme (%72'ye karşılık %65) konularında çok daha aktif davranmaktadır.

Bu şekilde proaktif bir risk yönetimi yaklaşımı benimseyerek, değer odaklı hazine yöneticileri kurumlarının riskleri daha iyi öngörmesini, azaltmasını ve yanıt vermesini sağlayarak kısa vadeli belirsizlikleri aşmalarına ve uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmaları için kapasite oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

Şekil 6. Değer odaklı hazine yöneticileri, yıllık bazda daha geniş bir yelpazede risk yönetimi faaliyetlerine katılır.

S Hazine ekibiniz aşağıdaki finansal risk yönetimi faaliyetlerine ne sıklıkla katılıyor?

Not: Faaliyete en az yılda bir kez katılan katılımcıların yüzdesi.



Hazine yöneticileri şu anda zamanlarının %17'sini finansal ve kurumsal riskleri yönetmeye ayırıyor. Rollerinin evrilmesiyle birlikte bu alana daha fazla zaman harcamaları veya zamanlarını farklı şekilde kullanmaları muhtemel. Yeni teknolojik araçlar, temel analizleri hazine yöneticileri adına gerçekleştirerek onların daha proaktif risk yönetimi faaliyetlerine odaklanmalarını sağlayabilir ve olaylara tepki vermek için harcanan zamanı azaltabilir.

Ancak, birçok hazine yöneticisinin bu değişimi henüz öngörmediği görülüyor; çünkü ankete katılanların yalnızca %37'si gelecekte rollerinin finansal risk yönetimine daha fazla ağırlık vereceğine inanıyor. Buna karşılık, dönüşüm odaklı hazine yöneticilerinin %51'i ve CFO'ların %43'ü aynı görüşü paylaşıyor. Bu uyumsuzluk, hazine yöneticilerinin bugünden itibaren finansal risk yönetimini kullanarak gelecekte nasıl değer yaratma ve koruma alanlarında gelişebileceklerini düşünmeleri gerektiğini gösteriyor.

Johnson & Johnson: Nakit akışı güçlendirme ve sermaye tahsisine kesintisiz odaklanma yoluyla değer sağlamak

“Hazine biriminin geleceği, üst yönetimi şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirme konusunda desteklemeye ve teknolojik gelişmelerden faydalanmaya bağlıdır” diyor Johnson & Johnson Hazine Direktörü Fran Dougherty.

“

Binlerce çalışanımıza nakit akışının önemi konusunda eğitim verdik, bunun sonucunda serbest nakit akışında somut bir iyileşme gözlemledik.

Fran Dougherty

Hazine Yetkilisi, Johnson & Johnson

Hazine biriminizin öncelikleri nelerdir ve bunlar Johnson & Johnson’ın daha geniş stratejik ve finansal öncelikleriyle nasıl örtüşüyor?

“Önceliklerimiz, Johnson & Johnson için belirlediğimiz sermaye tahsisi stratejisine dayanmaktadır. Bu strateji, araştırma ve geliştirmeye sermaye tahsis ederek temel işimizi büyötmeye odaklanır; böylece hastalar için daha faydalı olacak yeni ilaçlar ve teknolojiler geliştirebiliriz. Ayrıca, stratejik iş geliştirme girişimleri yoluyla – ister birleşme ve satın almalar, ister ortaklıklar veya lisans anlaşmaları olsun – değer yaratmayı hedefliyoruz; bu süreçte anlaşmaların değerini analiz ediyor ve birleşme sonrası değerlendirmeler yapıyoruz. Bir diğer önemli önceliğimiz ise hissedarlarımıza rekabetçi temettü ödemektir. Temettümüzü 63 yıl üst üste artırdık ve bunu sürdürmeyi amaçlıyoruz. Son olarak, uygun olduğunda hisse geri alım programları başlatıyoruz. Tüm bu stratejik öncelikleri, nakit ve finansal risk yönetimi gibi geleneksel hazine sorumluluklarımızla dengeliyoruz.”



Hazine biriminiz Johnson & Johnson için nasıl değer yaratıyor?

"Hazine birimimizin kurumsal finansman ve birleşme & satın alma (M&A) ekibi, dış fırsatlara tarafsız bir bakış açısı sunarak ve sermayemizi en iyi şekilde kullanmamıza yardımcı olarak önemli bir değer yaratıyor. İç analizlerle ve dış veri kaynaklarıyla anlaşma modellerimizi geliştiriyor. Ayrıca, ekibin satın alma sonrası analizleri, tamamlanan anlaşmaların beklenen değeri sağlayıp sağlamadığını değerlendirmemizi sağlıyor; böylece gelecekteki anlaşmalara yardımcı olacak birikimler ediniyoruz. Hazine birimimizin değer yarattığı bir diğer alan ise, günlük iş faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri – insan sağlığı ve güvenliğinden ürün sorumluluğuna kadar – yöneten risk yönetimi ekibimizdir. Üçüncü olarak, emeklilik fonu ekibimiz, elde ettiğimiz getirileri ve potansiyel piyasa risklerini yönetmesiyle öne çıkıyor."

Desteklediğiniz önemli stratejik girişimler hangileridir?

"İnovasyon, her sağlık şirketinin merkezinde yer alır ve güçlü bir nakit akışı yaratmak, Ar-Ge'ye ve dış kaynaklı yeniliklere yatırım yapabilmek için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, nakit akışını kurum genelinde odak noktası hâline getirdik. Binlerce çalışanımıza nakit akışının önemi ve serbest nakit akışını iyileştirmek için günlük işlerinde neleri farklı yapabilecekleri konusunda eğitim verdik."

Önümüzdeki beş yıl içinde hazine yöneticisinin rolü nasıl evrilecek?

"Bazı açılardan aynı kalacak, bazı açılardan ise önemli ölçüde değişecek. Aynı kalacak olan, üst yönetimi stratejik hedeflerini gerçekleştirme konusunda destekleme, hissedarlar için değer yaratma ve yetenek geliştirme konusundaki beklentilerdir. Hazine yöneticisinin rolündeki değişim ise teknolojik gelişmeler tarafından yönlendirilecek. Manuel hazine faaliyetleri halihazırda otomasyona geçiriliyor ve bu eğilim hızlanarak devam edecek. Bu heyecan verici bir gelişme çünkü ekiplerimiz, riskleri ve fırsatları hızla belirleyip bunlar üzerine daha derinlemesine düşünmek için daha fazla zamana sahip olacak."

Kişisel odak alanlarınız nelerdir?

"Uyum (compliance) temel bir gerekliliktir. Bu yüzden her şeyden önce, ekibimin uyumun önemini anlamasını sağlıyorum. Ayrıca yetenek gelişimine odaklanıyorum çünkü en iyi becerileri kuruma kazandırmak ve geleceğin lider kadrosunu geliştirmek kritik öneme sahip. Son olarak, ekibime her zaman şunu söylüyorum: İşimizi iyi yaptığımızda Johnson & Johnson için büyük bir değer yaratırız – bu da dünya genelindeki hastalar için harika sonuçlar elde edilmesine yardımcı olmak anlamına gelir. Her gün ne başaracakları konusunda ilham hissetmelerini istiyorum."



Nakit odaklı bir kültür oluşturmak

Günümüzde birçok kurum için verimsiz bilanço yapıları ciddi bir zorluk oluşturabilir. Bu kurumlar, büyük miktarda nakdi etkili şekilde kullanamayabilir, erişim zorluğu yaşayabilir ya da fazla miktarda borç taşıyabilir. Hazine yöneticileri, işletme nakdini açığa çıkarıp likiditeyi iyileştirdiklerinde, kurumun iş modelini geliştirebilecek hayati yatırımlar için kaynak sağlayarak katma değer yaratabilirler. Alternatif olarak, fazla nakdi, net borcu azaltmak ve kurumun finansman maliyetlerini düşürmek için kullanabilirler.

Hazine yöneticilerinin kurumları için potansiyel olarak değer yaratabilecekleri bir diğer önemli yol ise, ticari ve finans ekipleriyle birlikte çalışarak satın almadan ödemeye ve siparişten tahsilata kadar olan süreçlerden işletme sermayesini açığa çıkarmaktır. Bu genellikle, hazine yöneticilerinin işletmeyi tam olarak anlayabilmesi ve faaliyetlerini izleyebilmesi için gerçek zamanlı, entegre verilere sahip sistemlere erişim gerektirir. Ayrıca, iş faaliyetlerinin hem nakit yönetimi hem de finansal risk açısından etkilerini değerlendirebilmek için analiz araçlarına ihtiyaç duyacaklardır. “Hazine yöneticileri, işin yardımcı pilotları hâline gelebilir.” diyor EY SAP Hazine Danışmanlık Partner’ı Thomas Schmidt. “Faturalaşıma yaklaşımını değiştirmek ya da bir müşterinin kredi değerliliğini değerlendirme biçimini yeniden ele almak gibi konularda iş birimine danışmanlık yaparak riskleri en aza indirebilir veya likidite ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Hazine birimlerinin olması gereken yer burası; ancak henüz orada değiller.” Ernst & Young LLP’den Finansal Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri Uzmanı Greg Russo ise, hazine yöneticisinin giderek daha fazla serbest nakit akışı yöneticisi olarak görülmeye başlanacağını düşünüyor.

“Serbest nakit akışı kritik öneme sahip,” diyor. “Yatırımcılar buna odaklanır çünkü kurumlar bu parayı yeni projelere yatırım yapmak, borç ödemek, hisse geri alımı yapmak ve temettü ödemek için kullanır. Hazine yöneticileri, günlük nakit yönetimi süreçleriyle serbest nakit akışını artırmaya yardımcı olurlarsa, kurumları için büyük bir değer yaratabilirler.”

Hazine yetkilileri, nakit ve likidite yönetimi yoluyla rollerini geliştirmek ve dört temel strateji yoluyla katma değer yaratmak için önemli bir fırsata sahiptir:

1. Tahsilatları hızlandırarak, stokları en aza indirerek ve mümkün olduğunca borçların süresini uzatarak işletmeyle birlikte çalışma sermayesini iyileştirin.

2. Diğer tahmin tekniklerine göre daha yüksek doğruluk ve görünürlük sağlayan, kuruluşun nakit kullanımını daha verimli hale getiren yapay zekâ destekli nakit tahmin araçlarına yatırım yapın.
3. Gelişmiş nakit havuzu uygulamaları kullanarak daha fazla nakiti kuruluşun merkezine geri getirin.
4. Diğer stratejilerle serbest bırakılan fazla nakiti kısa vadeli borçları ödemek için kullanın. Alternatif olarak, fazla nakiti para piyasası fonlarına yatırarak enflasyonun kurumsal nakit rezervleri üzerindeki etkisini azaltın.

Bu dört strateji bir araya geldiğinde, hazineyi bir maliyet merkezi olmaktan çıkarıp bir değer merkezine dönüştürebilir. Hazine yetkilileri, nakit odaklı bir kültür oluşturmaya yeni değer yaratmalarını sağlayabileceğini kabul ediyor. Likiditeyi optimize ederek grup genelinde nakit erişimini sağlamak, hem hazine yetkilileri (%29) hem de CFO’lar (%26) tarafından hazine yetkililerinin kuruluşlarına değer kattığı en çok belirtilen ikinci yöntem olarak öne çıkıyor.

Dahası, birçok kuruluşta hazine biriminin nakit yönetimi üzerindeki etkisi zaten oldukça geniş – ankete katılan hazine yetkililerinin %29’u, çalışma sermayesi ve serbest nakit akışı ile bunları etkileyen temel faktörlerden tamamen kişisel olarak sorumlu olduklarını belirtiyor. Bu oran, değer odaklı hazine yetkililerinde %42’ye kadar çıkıyor.

Ancak bazı hazine yetkililerinin nakit ve likidite yönetimi yoluyla katma değer yaratma kapasitesi, işletme nakdi verisine erişimin yetersiz olması nedeniyle engelleniyor. Hazine yetkililerinin yalnızca beşte birinden azı (%17) neredeyse gerçek zamanlı ve eksiksiz erişime sahip. Tüketici ürünleri ve perakende sektöründeki hazine yetkilileri, ortalamanın üzerinde gerçek zamanlı erişime sahip olduklarını bildiriyor (%29). Bunun nedeni muhtemelen, her gün yüksek hacimlerde ürün satışı içeren hızlı hareket eden iş modelleridir. Özellikle perakende sektöründe, tüketicilerin ürünleri kartla ödemesiyle sürekli olarak istatistiksel bilgi üretilmektedir.



Değer odaklı hazine yöneticilerinin, kurumlarının nakit durumuna neredeyse gerçek zamanlı olarak tam erişim sağladıklarını bildirmesi diğer hazine yöneticilerine göre %70 daha olasıdır. Bu erişim, karar alma süreçlerine bağlam kazandırır ve daha gelişmiş nakit analizlerine olanak tanır. Ayrıca, bu yöneticiler nakit analizlerinin aşağıdaki gibi çeşitli alanlarda “tam erişim” sağladığını belirtme konusunda da daha isteklidir: gerekli nakit rezervleri, döviz dalgalanmasına maruz kalma ve öngörülen üç aylık nakit akışı rakamları. Daha yüksek nakit akışı verisi erişimi sayesinde, değer odaklı hazine yöneticileri, kurumlarına stratejik iş ortağı olarak hizmet etme konusunda diğer hazine yöneticilerine kıyasla daha donanımlı görünmektedir.

Teknolojik yenilikler, hazine yöneticilerinin nakit yönetimi yoluyla yeni değer yaratma yeteneklerini potansiyel olarak artırabilir. Bunun nedeni, sistemle ilgili zorlukların, kurumun nakit durumuna neredeyse gerçek zamanlı görünürlük sağlama konusunda hazine yöneticilerinin karşılaştığı en büyük engeller arasında yer almasıdır. Hazine yöneticilerinin dörtte birinden fazlası (%26), finansal verileri bir araya getirecek teknoloji eksikliğini görünürlük önündeki en büyük engellerden biri olarak göstermektedir.

Şekil 7. Finansal verileri bir araya getirecek teknoloji eksikliği, kurumun nakit durumuna neredeyse gerçek zamanlı erişim sağlama konusundaki en büyük engeldir.



Hazine yetkililerinin %49'u, teknolojiyi kullanarak kuruluş genelinde nakit pozisyonlarına gerçek zamanlı erişim sağlamanın, nakit yönetimi uygulamalarını geliştirme açısından önemli bir değer yaratacağını düşünüyor; %29'u ise bunu hâlihazırda uygulamaya başladı.

Benzer şekilde, %49'u otomatik nakit tahmininin önemli bir değer sağlayacağını belirtirken, %28'i bunu zaten uyguluyor. Bugün önemli olmakla birlikte, nakit yönetimi gelecekte hazine yetkililerinin rolünün çok daha kritik bir bileşenine gelecek.

Hazine yetkililerinin üçte birinden fazlası (%37), Önümüzdeki beş yıl içinde nakit yönetimi ve banka ilişkilerinin daha da fazla önem kazanacağını düşünüyor; bu da muhtemelen zorlu ekonomik ortamı ve kuruluşların serbest nakit akışını artırmaya yönelik artan odağını yansıtıyor.

Bu bulgular, hazine fonksiyonunun dönüşümünde teknolojinin önemini vurguluyor. Otomatik nakit tahmini gibi ileri düzey araçlara sahip hazine birimleri, hem bugün hem de gelecekte gelişmiş nakit ve likidite yönetimi yoluyla kuruluşlarına daha fazla değer yaratma kapasitesine sahip.

Hazine yetkililerine öneriler:

1 Şirketi nakit kültürünü yeniden düşünmeye teşvik etmek. Nakit yönetimini iyileştirmek için; müşteriler ve tedarikçiler ile karşılıklı olarak ödeme koşullarını yeniden müzakere etmek, iş birimlerini daha yalın envanterlerle çalışmaya ikna etmek, tüketim vergisi ve diğer vergiler yaklaşımlarını gözden geçirmek ve iş birimlerini en iyi uygulamaları paylaşmaya teşvik etmek gibi stratejiler uygulanabilir. Daha olumlu nakit yönetimi, büyümeyi destekleyen girişimlere yatırım için sermaye serbest bırakabilir.

2 Yılda en az bir kez büyük çaplı finansal risk yönetimi faaliyetleri yürütmek. Senaryo planlaması ve finansal stres testleri gibi faaliyetler, Şirketin ileriye yönelik planlamasını destekleyebilir ve kuruluşun finansal dayanıklılığını artırabilir.

3 Satış ve tedarikten muhasebe ve vergiye kadar uzanan uçtan uca süreçlerde kuruluşa daha fazla dahil olmak. Hazine biriminin çok çeşitli süreçlere daha fazla dahil olması, kuruluşun nakit yönetimini iyileştirmesine ve finansal riskleri azaltmasına yardımcı olabilir.

BÖLÜM 3

Veri ve teknolojinin dönüştürücü gücünden yararlanma

Özetle:

- Hazine yetkilileri, değer yaratmanın en önemli yöntemi olarak veri ve teknolojiden yararlanmayı görüyor.
- Ankete katılan hazine yetkililerinin üçte ikisi (%65), 12 aylık tahminlerinin yüksek doğrulukta olmadığını belirtiyor – ancak yapay zekâdan yararlananlar, doğrulukta artış sağlıyor.
- Ankete katılan her beş hazine yetkilisinden dördü veri analitiği ve görselleştirme araçlarını sıkça kullanıyor; bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde %97'ye kadar çıkıyor.

Yeni analiz ve yapay zekâ araçlarını kullanarak, hazine yetkilileri nakit akışlarını daha doğru şekilde tahmin edebilir, finansal riskleri erken aşamada tespit edip azaltabilir. Ayrıca, tüm kuruluş genelindeki karar alma süreçlerini yönlendiren güçlü içgörüler elde edebilirler.

Hazine yetkilileri agentic yapay zekâdan faydalanarak yatırım stratejilerini dinamik bir şekilde ayarlayabilir, döviz riskini optimize edebilir ve diğer faaliyetleri daha verimli hale getirebilir. Böylece, büyük stratejik girişimlere daha fazla zaman ayırma imkânı bulurlar.

Yeni analiz ve yapay zekâ araçlarını kullanarak, hazine yetkilileri gelecekteki nakit akışlarını daha doğru şekilde tahmin edebilir, finansal riskleri erken aşamada tespit edip azaltabilir. Ayrıca, tüm kuruluş genelindeki karar alma süreçlerini yönlendiren güçlü içgörüler elde edebilirler.

Veri ve teknolojinin hazine yetkilileri için değer yaratma fırsatları olarak önemi araştırma tarafından vurgulanmaktadır. Hem hazine yetkilileri hem de CFO'lar, hazinenin kuruluşa değer katmasının en önemli yolunun, veriyi ve teknolojiyi kullanarak finansal işlemleri hızlandırmak olduğunu kabul etmektedir (ankete katılan hazine yetkililerinin %30'u ve CFO'ların %35'i tarafından belirtilmiştir). Değer odaklı hazine yetkililerinin bu görüşe katılma oranı daha da yüksektir (%43) ve bu da onların teknolojik araçları işlerinde yoğun şekilde kullandıklarını göstermektedir.

Veri ve teknolojiiden faydalanmaya verilen bu önem, finansal çevikliğin kurumsal başarı açısından taşıdığı önemi yansıtmaktadır. Dahası, finans biriminin – kuruluşun en kritik verilerinin büyük kısmının koruyucusu olarak – dijital dönüşüme liderlik etme ve bundan fayda sağlamaya dair benzersiz bir konumu vardır.

Hazine yetkilileri teknoloji dönüşümünü benimsediklerinde, kuruluşlarının daha geniş kapsamlı finans dönüşüm gündemini desteklemiş olurlar. Bu durum, hazinenin CFO nezdindeki görünürlüğüne artırdığı gibi, üst yönetim ve yönetim kurulu düzeyinde de daha fazla fark edilmesini sağlar. Özellikle yapay zekâ destekli dönüşüm, hazine yetkilileri için CEO ile iş birliği yapma konusunda önemli fırsatlar sunar. EY Responsible AI Pulse anketine göre, CEO'ların %50'si yapay zekâdan birincil derecede sorumlu olduklarını belirtmektedir.

Genel olarak, hazine yetkilileri teknoloji konusunda hevesli savunuculardır ve daha önce manuel olarak yürütülen görevleri yerine getirmek için yeni araçları benimsemişlerdir. Katılımcıların beşte dördü (%82) veri analitiği ve görselleştirme araçlarını sıkça kullanmaktadır; bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde %97'ye çıkmaktadır. Benzer şekilde, hazine yetkilisi katılımcıların %82'si bulut tabanlı muhasebe yazılımlarını, %83'ü ise hazine yönetim sistemlerini kullanmaktadır.

Oransal olarak, hazine yetkilileri EY Global Finansal Kontrolör'ün DNA'sı anketi kapsamında araştırmaya katılan kontrolörlerden bile daha fazla yeni araçlara ilgi göstermektedir. O araştırmaya katılan finansal kontrolörlerin yaklaşık dörtte üçü (%76) veri analitiği ve görselleştirme araçlarını sıkça kullandıklarını, %75'i ise bulut tabanlı muhasebe yazılımlarını sıkça kullandıklarını belirtmiştir.

%43

Değer odaklı hazine yetkililerinin %43'ü, hazinenin kuruluşa değer katmasının en önemli yolunun veri ve teknolojiiden faydalanmak olduğunu düşünüyor.

%97

Değer odaklı hazine yetkililerinin %97'si veri analitiği ve görselleştirme araçlarını sıkça kullanıyor.

%96

Değer odaklı hazine yetkililerinin %96'sı, yapay zekânın kullanımını yönetmenin önümüzdeki beş yıl içinde rollerinin daha büyük bir kısmını oluşturacağına inanıyor.

¹ Schuller, S, "How responsible AI can unlock your competitive edge," EY, 3 June 2025 © 2025 EY.

Yapay zekâ (AI) ve nakit tahmini

Hazine yetkilileri giderek daha fazla yapay zekâ - makine öğrenimi ve üretken yapay zekâ (GenAI) dahil –kullanarak daha önce manuel olarak gerçekleştirilen rutin görevleri yerine getiriyor. Bu sayede hazine birimi, daha yüksek değerli faaliyetlere odaklanabiliyor. Nitekim, ankete katılanların %78'i, yapay zekânın kullanımını yönetmenin önümüzdeki beş yıl içinde rollerinin daha büyük bir kısmını oluşturacağına inanıyor; bu oran değer odaklı hazine yetkililerinde %96'ya çıkıyor. Örneğin, günümüzde hazineler, banka hesap özetlerini kuruluşun muhasebe kayıtlarıyla uzlaştırmak için yaygın olarak yapay zekâ kullanıyor. Yapay zekâ araçları, ödeme kaynaklı dolandırıcılığı tespit etmek gibi risk azaltma amaçları için de kullanılabiliyor ve bu sayede hazine yetkilileri kuruluşlarını finansal kayıplardan koruyabiliyor. Hazine yetkililerinin yapay zekâyı benimsemesi sevindirici olsa da, bu teknolojilerle ilgili risklerin ve yönetim konularının da farkında olmaları gerekir. Yapay zekâ araçları; veri gizliliği, siber güvenlik ve halüsinasyon riski (yanlış bilgileri doğrulamış gibi sunma) dahil olmak üzere çok çeşitli riskler barındırır. Hazine yetkililerinin yapay zekâ çıktılarından güvenle faydalanabilmeleri için, sistemlerinin doğru ve yüksek kaliteli veriler kullandığından ve uygun yönetim mekanizmalarına sahip olduğundan emin olmaları gerekir. Sistemlerin güvenilir şekilde çalıştığı ve amaçlandığı şekilde kullanıldığını sağlamak için yapay zekâ sistemleriyle ilgili güvence almayı da değerlendirmelidirler.

Doğru nakit tahmini, nakit odaklı bir kültürün temelini oluşturur ve hazine yetkililerinin kuruluşları için yeni değer yaratmalarını sağlar. Birden fazla kaynaktan gelen verileri entegre eden ve analiz eden yapay zekâ destekli tahmin araçlarını kullanarak, hazine yetkilileri kuruluşlarının gelecekteki nakit durumunu vepotansiyel risklerini daha iyi öngörmesine yardımcı olabilir. Güvenilir tahminlerle donatılmış hazine yetkilileri, FP&A (Finansal Planlama ve Analiz) ekibiyle birlikte bütçeler oluşturabilir, strateji belirleyebilir, günlük operasyonel ihtiyaçları karşılayabilir, gelecekteki sermaye harcamalarını planlayabilir ve genel olarak kuruluşun nakdi daha verimli kullanmasına destek olabilir.

Nakit akışı tahminlerindeki doğruluk seviyesinin yükselmesi, yalnızca teknik bir iyileştirme değil; aynı zamanda kurumsal performans açısından da önemli sonuçlar doğurur. Doğru tahminler, hazine yetkililerinin nakit tahsisi konusunda bilinçli kararlar almasına, likiditeyi optimize etmesine ve genel finansal işlemleri hızlandırmasına yardımcı olabilir. yapay zekâ destekli içgörülerden faydalanarak, hazine yetkilileri belirsizlikle başa çıkma, sermaye harcamalarını planlama ve günlük operasyonel ihtiyaçları karşılama konularında kuruluşlarını daha iyi destekleyebilir.

Şekil 8. Yapay zekâ veya makine öğrenimini çok sık kullanan hazine yetkilileri, tüm hazine yetkililerine kıyasla daha yüksek istabetle nakit akışı tahmini bildirmektedir.

S Aşağıdaki zaman dilimleri için tahminleriniz ne kadar doğru?

Çok yüksek doğruluk seçeneğini işaretleyen katılımcılar

	Hazine yetkilileri	yapay zekâ kullanan hazine yetkilileri	
Bir hafta	%53	%66	▲ %13
On üç hafta	%35	%45	▲ %11
Altı ay	%35	%38	▲ %3
On iki ay	%35	%42	▲ %7

Kurumsal başarıda verinin rolü

Beş hazine yöneticisinden dördü (%81), veri içgörülerini stratejik fırsatlar önermek için kullanmanın kendi rolleri açısından inovasyonun önemli bir unsuru olduğuna inanmaktadır – bu oran, mali işler kontrolörlerine göre biraz daha düşüktür. EY'in önceki araştırmalarına göre, kontrolörlerin %89'u veri içgörülerini stratejik fırsatlar sunmak için kullanmaktadır. Bu karşılaştırma, kontrolörlerin rollerini dönüştürmek için veriyi kullanma konusunda hazine yöneticilerine göre şu anda bir avantaja sahip olduğunu göstermektedir.

Gelişmiş analiz araçları, hazine yöneticilerini çeşitli şekillerde değer yaratmasını sağlayabilir. Örneğin, bu araçlar nakit optimizasyonu fırsatlarını belirlemelerine, piyasa ve kredi riskini yönetmelerine, senaryo analizleri yapmalarına ve mevsimsel eğilimlerin satış akışlarına etkisi gibi konularda kuruluşlarının finansal performansını daha iyi anlamalarına olanak tanımaktadır.

Ne yazık ki, birçok hazine biriminin yapay zekâ ve analiz araçlarını kullanma yeteneği, kapsamlı, yüksek kaliteli ve sağlam verilere erişim eksikliği nedeniyle şu anda sekteye uğramaktadır. Ankete katılan hazine yöneticilerinin neredeyse dörtte biri (%22), sistemler arasında tutarsız veri bulunmasını nakit görünürlüğü önündeki en büyük üç engelden biri olarak görmektedir. Hazine birimlerinin yalnızca %38'i işlem verilerinin çok doğru olduğunu düşünürken, %40'ı geçmiş veriler için aynı görüşü paylaşmaktadır.

Değer odaklı hazine yöneticilerinin, ankete katılan tüm hazine yöneticilerine kıyasla “çok doğru” işlem verilerine sahip olduklarını bildirme olasılığı %24 daha fazladır. Bu sayede, kuruluşun nakit ve likidite kullanımını optimize etmesini sağlayan güvenilir tahminler sunarak değer yaratma konusunda daha iyi konumdadırlar.

Hazine yöneticileri, ileri teknoloji araçlarıyla yeni değer yaratmak için yalnızca banka hesap bilgileri gibi hazine verilerini kullanmakla yetinmemelidir. Kontrolörlükten satışa kadar kuruluş genelindeki diğer verileri de kullanmalıdırlar. Hazine yönetim sistemleri, hazine yöneticilerine nakit pozisyonlarını görme, ödemeleri gerçekleştirme ve kredi ile yatırımları yönetme konusunda etkili bir platform sunmaktadır. Ancak bu sistemler, satın almadan ödemeye ve siparişten tahsilata kadar olan süreçlerde erişim sağlamak için diğer kurumsal sistemlerle entegre edilmelidir. Ancak bu şekilde hazine yöneticileri, iş performansını gerçekten yönlendiren güçlü içgörüler sunabilir.

Hazine biriminin daha geniş bir kurumsal veri havuzuna erişim sağlaması fayda getirecek olsa da, doğrudan hazine kontrolü dışında kalan verilerle ilgili kalite ve köken sorunları ortaya çıkabilir. İşte bu noktada iş birliği devreye girmektedir – hazine birimi, veri yönetim süreçlerini izlemek ve geliştirmek için operasyonel iş birimleriyle ve CTO ile CIO ile iş birliği yapmak zorundadır.

İnovasyon zorunluluğu

Günümüzün hızla değişen iş ortamında inovasyon, hazine yöneticileri için artık bir lüks değil, kuruluşları içinde değer yaratmak isteyenler için bir gerekliliktir. Hazine fonksiyonu yeni zorluklara ve fırsatlara uyum sağlarken, inovasyon kültürünü teşvik etmek kritiktir. Bu, teknolojiden yararlanmayı, ekipler arasında iş birliğini artırmayı ve stratejik girişimleri yönlendirmek için hazine profesyonellerinin becerilerini geliştirmeyi içermektedir.

Ankete katılan hazine yöneticilerinin dörtte biri (%25), hazine biriminin finans fonksiyonu içinde inovasyon kültürünü teşvik ederek değer yarattığına inanmaktadır. Hazine yöneticileri, yeni veri kümelerine analiz uygulamak, yeni raporlama yöntemleri geliştirmek, banka ilişkilerini ve hesap yapılarını konsolide etmek ve hazine fonksiyonunu farklı yasal yapılar veya yerel işletmelerle uyumlu hale getirmek gibi çeşitli yollarla inovasyon yapabilir. Bu sayede kuruluşun nakit durumu üzerine daha fazla etki edilebilir.

Teknolojik dönüşüm, hazine alanında inovasyon için en heyecan verici fırsatları sunmaktadır. Araştırma, hazine yöneticilerinin finans fonksiyonunu teknolojik gelişmelerle dönüştürme konusunda istekli olduklarını göstermektedir. Neredeyse dörtte üçü (%72), finans süreçleri ve sistemlerinin inovasyonuna sıklıkla dahil olduklarını belirtmektedir.

Veri içgörülerini stratejik fırsatlar önermek için kullanmak, ankete katılan hazine yöneticileri tarafından inovasyonun en önemli unsuru olarak görülmektedir; %41'i bunu “çok önemli” olarak değerlendirmiştir.



Hazine yetkililerinin %72'si, finans süreçleri ve sistemlerinin inovasyonuna sıklıkla dahil olmaktadır.

² EY Küresel Finansal Kontrolörün DNA'sı Anketi, EY Kuruluşu, 2024



İnovasyon önceliklerinde bölgesel farklılıklar belirgindir. Asya-Pasifik bölgesindeki hazine yöneticileri, iş dünyasını yönlendirmek için inovasyona öncülük etmeyi rollerinde “çok önemli” görenler arasında en yüksek orana sahiptir (%44). Buna karşılık, EMEA bölgesindeki hazine yöneticileri stratejik fırsatları belirlemek için veri içgörülerinden yararlanmayı önceliklendirirken (%39), Amerika kıtasındaki hazine yöneticileri yeni maliyet tasarruflarını belirlemeye odaklanmaktadır (%45). Asya-Pasifik’te büyüme odaklı inovasyona verilen önem, bu bölgedeki hazine yöneticilerinin manuel olarak yürütülen görevleri yapay zekâ araçlarıyla gerçekleştirme konusunda diğer bölgelere kıyasla daha istekli olmalarını açıklayabilir.

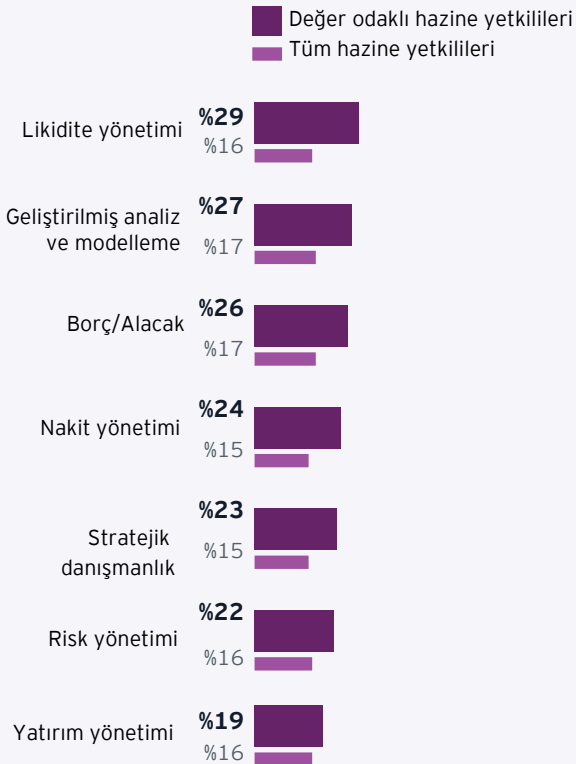
Dış kaynak kullanımı, hazine inovasyon stratejilerinin bir diğer önemli bileşenidir. Çünkü manuel ve rutin görevlerin dış kaynaklara devredilmesi, hazine yöneticilerinin zamanını daha verimli kullanmalarını sağlar; böylece derinlemesine veri analizi ve stratejik karar alma süreçlerine odaklanabilirler.

Gelişmiş analiz ve modelleme ile birlikte alacak ve borç hesapları, hazine yöneticilerinin tamamen dış hizmet sağlayıcılara devretme olasılığı en yüksek olan faaliyetlerdir (%17 oranında belirtilmiştir). Neredeyse yarısı (%47), yatırım yönetimini tamamen veya kısmen dış kaynakla yürütmektedir. Dış kaynak kullanımından elde edilen en büyük faydalar arasında iyileştirilmiş iş deneyimi (%47), artan otomasyon (%43), uzman bilgi ve becerilere erişim (%41) ve stratejik faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilme (%41) yer almaktadır.

Bu bulgular, hazine fonksiyonunun evriminde inovasyonun önemli rolünü vurgulamaktadır. Teknolojik gelişmeleri benimseyerek ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek, hazine yöneticileri kuruluşun başarısına katkılarını artırabilir. Veri içgörülerinden yararlanma ve operasyonları sadeleştirme yeteneği, hazineyi kuruluşlar için stratejik bir ortak haline getirir; bu da karmaşık koşullarda yol alırken ve büyüme fırsatlarını değerlendirirken büyük avantaj sağlar.

Şekil 9a. Gelişmiş analiz ve modelleme ile alacak ve borç hesapları, “tamamen dış kaynaklı yönetilen” faaliyetler olma eğilimindedir.

S Lütfen aşağıdaki hazine faaliyetlerinin kuruluşunuzda ne ölçüde dış hizmet sağlayıcı tarafından yönetildiğini derecelendiriniz?



Şekil 9b. Hazine yöneticilerine göre dış kaynak kullanımının en büyük faydası, iş deneyiminin iyileştirilmesidir.

S Kuruluşunuzda hizmet sağlayıcılara dış kaynak nerede gördünüz?



CFO'lar ne düşünüyor?

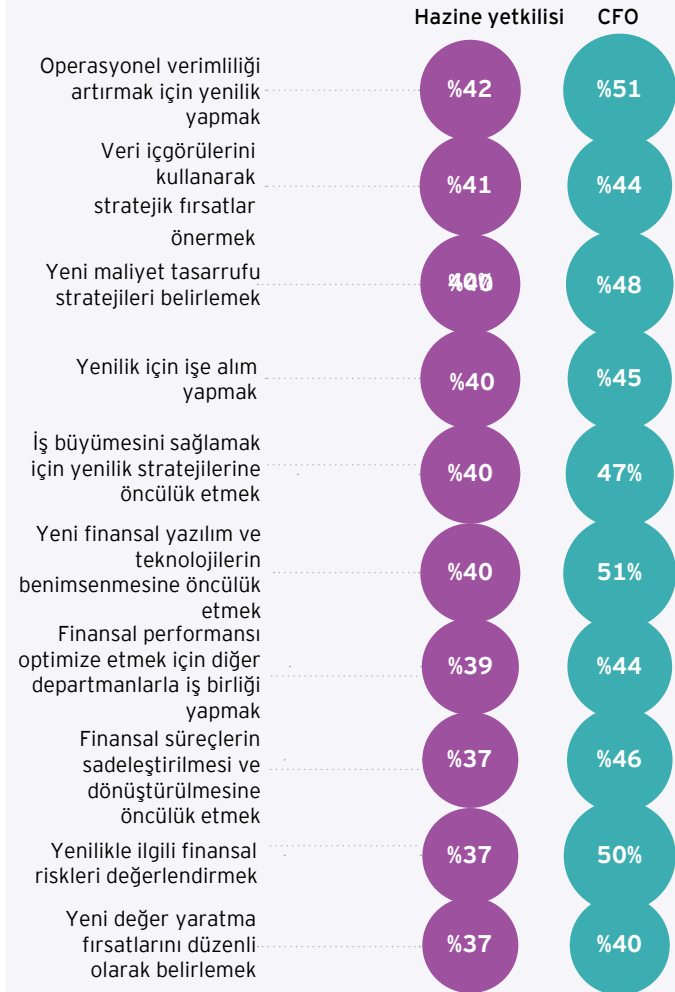
CFO'lar, hazine yöneticilerinin inovasyon konusunda öncü olmalarını şiddetle istemektedir. CFO'ların %47'si, hazine yöneticilerinin iş büyümesini destekleyen inovasyon stratejilerine öncülük etmesinin rollerinde çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak inovasyon öncelikleri açısından CFO'lar ile hazine yöneticileri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. CFO'lar, hazine yöneticilerine kıyasla hazine yöneticilerinin inovasyonla ilgili finansal riskleri değerlendirmesini, yeni finans yazılımları ve teknolojilerinin benimsenmesine öncülük etmesini ve operasyonel verimliliği artırmak için inovasyon yapmasını hazine rolü açısından çok daha önemli görmektedir.

Şekil 10. Hazine yöneticileri, operasyonel verimliliği artırmak için inovasyon yapmayı kendi inovasyon öncelikleri olarak görmektedir.

S Hazine yöneticileri: Aşağıdaki unsurların, hazine yöneticisi rolünüzde inovasyon açısından ne kadar önemli olduğunu değerlendirir misiniz?

S CFO'lar: Kuruluşunuzda hazine yöneticisinin rolü açısından aşağıdaki unsurların inovasyon için ne kadar önemli olduğunu değerlendirir misiniz?

Not: Finansal risk örnekleri arasında döviz kuru riski, faiz oranı riski, emtia riski vb. desteklemektedir.



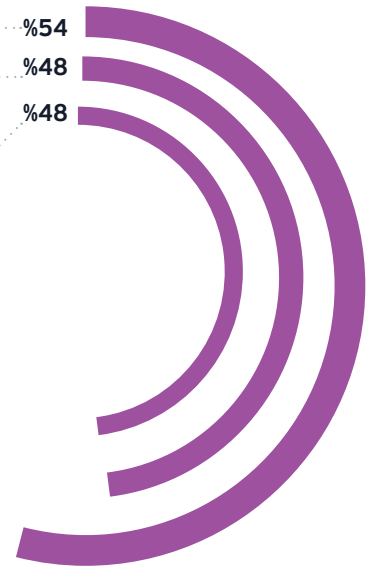
Eğer CFO'lar hazine yöneticilerinin inovasyon yapmasını istiyorsa, onlara yetki vermelidir. Günümüzde birçok hazine yöneticisi inovasyon konusunda önemli engellerle karşı karşıyadır. Ankete katılanların yaklaşık yarısı, inovasyon için yeterli fırsat, insan kaynağı veya maddi kaynaklara sahip olmadığını belirtmektedir. CFO'lar, hazine yöneticileriyle inovasyon konusunda etkileşim kurmalı; yalnızca hazine fonksiyonunun değil, finans fonksiyonunun ve genel olarak kuruluşun performansını artırma fırsatlarını araştırmalıdır. Hazine yöneticilerinin inovasyona öncülük edebileceği somut alanları belirlemeli ve onlara bütçe, insan kaynağı ve araçlar sağlamalıdır. Öte yandan, hazine yöneticileri de inovasyona katılma isteklerini proaktif şekilde göstermeli; mevcut kaynaklarla elde ettikleri başarıları vurgulayarak gelecekte ek kaynakların önünü açmalıdır.

Hazine yöneticileri, inovasyonu çoğunlukla teknolojik dönüşüm açısından dar bir çerçevede değerlendirdikleri için bu engelleri tespit etmiş olabilir. Oysa teknoloji projelerine yatırım yapmadan da inovasyon gerçekleştirmenin daha az kaynak gerektiren yolları vardır. Örneğin, ekipler arası iş birliği için iç süreçler iyileştirilebilir. CFO'lar, hazine yöneticilerini nakit tahmini ve dolandırıcılık tespiti gibi alanlarda dış kaynak kullanımı ve yapay zekâ kavram kanıtları gibi stratejilerle denemeler yapmaya teşvik etmelidir. Riskleri en aza indirmek için hazine yöneticileri, mevcut süreçleri sürdürürken aynı anda yeni süreçleri test ettikleri çift yönlü bir yaklaşım benimseyebilir.

Şekil 11. Hazine yetkilileri yenilik konusunda liderlik etme fırsatlarından yoksun.

S Hazine yetkilileri: Rolünüzde bir değer yaratıcısı olarak gelişmenize yardımcı olmak için ne tür destekler sağlanıyor?

Hazine yetkilileri yenilik konusunda liderlik fırsatları için desteklendiğini hissediyor. Hazine yetkililerinin yalnızca yarısı (%48'i), yenilik odaklı becerilere sahip yeni personel ile destekleniyor. Benzer bir oran (%48), "değer yaratıcısı" olarak gelişmeleri için ek bütçe ve kaynak alıyor.



Hazine yetkililerine öneriler:

1 Yenilik kültürünü teşvik edin. Bir örnek oluşturarak yeniliğin neden önemli olduğunu açıklayın. Yenilik üzerine düzenli zaman ayırın – örneğin, liderlik toplantılarında ve genel bilgilendirme etkinliklerinde – ve hazine faaliyetlerine ileri teknoloji ve verileri entegre etme fırsatlarını keşfedin.

2 İş kararlarını yönlendirmek için veri kalitesini artırın. Veri kalitesini artırmayı amaçlayan kurumsal girişimlere katılım sağlayın. Daha yüksek veri kalitesi, hazine fonksiyonunuzun yeni araçların gücünden yararlanmasına ve organizasyonun nakit performansı ile finansal risk yönetimi konusunda daha fazla erişim sağlayarak yeni değerler yaratmasına yardımcı olabilir.

3 Dış perspektiflere başvurun. Bu katkılar; dış danışmanlardan, benzer kuruluşlardan ve sektör ağlarından gelebilir ya da konferanslara ve diğer etkinliklere katılarak edinilebilir. Her hazine yetkilisi, başkalarının paylaştığı ideal uygulamalardan ve dönüşüm deneyimlerinden öğrenebilir.

Schneider Electric: Nakit bakış açısını benimsemek

“Bir organizasyondaki tüm çalışanlar, serbest nakit akışı hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir.” diyor Schneider Electric'te Finansman ve Grup Hazine Kıdemli Başkan Yardımcısı Matthieu Meunier.

“

Vizyonumuz; hazine ve kurumsal finansın iş geliştirmeyi mümkün kılması, işletme değerini artırması ve koruması, nakit odaklı bir kültürü teşvik etmesi ve finans yeteneklerini geliştirmesidir.

Matthieu Meunier

Finansman ve Grup Hazine Kıdemli Başkan
Yardımcısı Schneider Electric

2023'te Schneider Electric'in grup sayman oldunuz; daha önce CFO ve denetim görevlerinde bulundunuz. Bu yeni bakış açınızla birlikte, hazine departmanınızın stratejik öncelikleri nelerdir?

"Schneider Electric'in hazine departmanının beş önceliği bulunuyor. İlk öncelik risk yönetimi ve mevzuata uyum. İkinci öncelik, EY ekipleriyle birlikte üzerinde çalıştığımız "Hazine'nin Geleceği" programı. Bu program, işin geleceğini destekleyecek doğru hazine işletim modelinin tasarlanması ve uygulanmasıyla ilgili. Üçüncü öncelik – aynı zamanda grup genelinde de bir öncelik – nakit odaklı düşünce yapısı. Dördüncü öncelik dijital dönüşüm; bu, yeni yazılımların entegrasyonunu ve veri ile yapay zekâ için yeni kullanım alanları üzerinde çalışmayı kapsıyor. Son öncelik ise Schneider Electric'in dönüşümünü desteklemek; buna birleşme ve satın alma süreçlerine destek vermek ve grubun yeni iş modellerinin büyümesini sağlamak da dahil."

Hazine departmanınızın genel vizyonu ve misyonları nelerdir?

"Vizyonumuz; hazine ve kurumsal finansın iş geliştirmeyi mümkün kılması, işletme değerini artırması ve koruması, nakit kültürünü teşvik etmesi ve birinci sınıf finansal uzmanlık yoluyla finans yeteneklerini geliştirmesidir. Beş misyonumuz var: Likiditeyi optimize etmek, finansal riski yönetmek, gelecekteki ihtiyaçları öngörmek, sermayeyi ve hissedar çıkarlarını korumak, nakit performansını artırmak."



Nakit odaklı düşünce yapısını nasıl tanımlarsınız?

“Nakit odaklı düşünce yapısı, nakdi düşünmek ve kararları nakit dikkate alınarak vermek anlamına gelir. Schneider Electric piyasaya bilgi verirken üç temel finansal performans göstergesi kullanırız: gelirler, faiz, vergi, amortisman ve itfa öncesi kâr (FAVÖK) ve serbest nakit akışı. Şirket içindeki herkesin serbest nakit akışı hedeflerimizi gerçekleştirebilmesini istiyoruz. Bu nedenle hazine departmanımızın, bu hedefi desteklemek için veri, raporlama, yönetim, insan kaynağı ve eğitim sağlayan bir ‘nakit odaklı düşünce’ programı bulunuyor. Piyasaya verdiğimiz sözleri yerine getirebildiğimizden emin olmak istiyoruz.”

Hazine departmanınız üst yönetimle iş birliği yapıyor mu?

“CFO’muza raporlama yapmanın yanı sıra, CEO’muz da dahil olmak üzere icra komitesi üyeleriyle düzenli olarak iletişim kuruyoruz ve hazineye dair içgörüler sunuyoruz. Liderlik ekibi, operasyonel zorluklarımızı ve bankacılık ilişkilerimizin stratejik doğasını daha derinlemesine anlamaya büyük ilgi gösteriyor. Üst yönetimle birleşme ve satın alma (M&A) faaliyetleri gibi stratejik girişimlerde yakın iş birliği içindeyiz. M&A işlemlerindeki rolümüz, bir satın almanın finansal yönlerini değerlendirmek ve açıklamaktır – örneğin, bunun grubun kredi notlarını nasıl etkileyebileceği ve hangi finansman ya da riskten korunma gereksinimlerini tetikleyebileceği gibi. Sürecin en başından itibaren üst yönetimle etkileşim kurarak riskleri azaltmayı ve sorunsuz bir işlem gerçekleştirmeyi hedefliyoruz.”

Kariyerinizi nasıl geliştiriyor ve kişisel markanızı nasıl inşa ediyorsunuz?

“Bir finans genel uzmanı olarak, farklı fonksiyonlar arasında geniş deneyime sahip olmanın değerli olduğuna inanıyorum ve hazine alanındaki zamanımı, gelişen kariyer yolumda önemli bir bölüm olarak görüyorum. Bu, finansal piyasalara olan maruz kalma sayesinde CFO veya hatta CEO rolüne geçiş için kilit bir deneyimdir. Schneider Electric, değerli düşünsel liderliğiyle tanınır ve bu sürece katkı sağlamaktan gurur duyuyorum. Bu katkıyı; sektör konferanslarında konuşmalar yaparak, zaman zaman basınla etkileşim kurarak, sosyal medyada aktif olarak yer alarak ve paydaşları borç ihracı, finansman operasyonları ve daha geniş hazine trendleri hakkında bilgilendirerek sağlıyorum.”



BÖLÜM 4

Yetenek geliştirme ve iş birliğine teşvik etme

Özetle:

- Hazine uzmanlığıyla finans yeteneklerini geliştirmek, hazine biriminin değer yaratmasının en önemli yollarından biri olarak görülüyor; ankete katılan hazine yöneticileri ve CFO'ların dörtte birinden fazlası (%26) bu görüşte.
- CFO'ların çoğunluğu (%59), hazine yöneticileri için nihai kariyer hedefinin CFO pozisyonu olması gerektiğini düşünüyor; %14'ü ise CEO pozisyonunun hedeflenmesi gerektiğini belirtiyor.
- CFO'ların %28'i, hazine yöneticilerinin liderlik konusunda ek destek ve eğitime ihtiyaç duyduğuna inanıyor – ancak hazine yöneticilerinin yalnızca %18'i bunun odaklanmaları gereken bir alan olduğu fikrinde.

Stratejik liderler olarak hazine yöneticileri, finans fonksiyonunun dönüşümünü birlikte yönlendirebilir; yeniliği teşvik edebilecek çevik ve yetkin ekipler geliştirerek, gelecek nesil hazine yeteneklerini de kapsayan bir dönüşüme katkı sağlayabilirler.

Teknik uzmanlığın yanı sıra, geleceğe hazır bir hazine ekibi; çevik, uyum sağlayabilen, yaratıcı, empati sahibi ve teknolojiye hâkim olmalı, aynı zamanda güçlü iletişim ve eleştirel düşünme becerilerine sahip olmalıdır.

İdeal bir hazine ekibi; organizasyonunu, çalışanlarını, süreçlerini ve verilerini iyi anlamalı. Yapay zekâ ve veri analitiği gibi çeşitli teknolojik araçları kullanarak operasyonları sadeleştirebilir ve içgörüler üretebilir. Ayrıca tavsiyelerde bulunur, öneriler sunar, sorunları çözer ve istenen sonuçlara ulaşmak için diğer paydaşlarla iş birliği yapar. En iyi uygulamalara sahip bir hazine yapısı; yenilik yapabilmek, strateji geliştirebilmek ve riskleri tanımlayıp azaltabilmek için farklı bakış açılarına ve çeşitli görüşlere de ihtiyaç duyar.

Hazine yöneticileri ve CFO'lar, hazinenin değer kattığı en önemli yollar arasında, Birinci sınıf hazine deneyimi aracılığıyla finans yeteneklerinin geliştirilmesini göstermektedir. Yapılan anketlerde hazine yöneticilerinin ve CFO'ların yaklaşık dörtte biri (%26'sı), yetenek geliştirmeyi hazine yöneticilerinin organizasyona değer katmasının temel yollarından biri olarak belirtmiştir.

Hazine yöneticileri, eğitim yatırımlarının ve iş başında beceri geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra, finansın diğer alanlarıyla rotasyon programları ve şirket içindeki farklı ekiplerde geçici görevlendirmeler yoluyla ekiplerini geliştirebilir.

Hazine yöneticilerinin yetenek geliştirme konusundaki bağlılığı, ankete katılanların %70'inin ekip oluşturma, mentorluk ve kariyer gelişimi faaliyetlerine her zaman veya sık sık katıldığını belirtmesiyle ortaya konmaktadır. Bu açıdan hazine yöneticileri, finansal kontrolörlerin oldukça önündedir. EY Global anketine katılan kontrolörlerin yalnızca %34'ü bu tür faaliyetlere katıldığını belirtmiştir.

EY'nin Finansal Kontrolör DNA'sı Anketi de aynı görüşü ortaya koymuştur. Ayrıca, ankete katılan hazine yöneticilerinin %70'i, hazine ekibi içinde dijital ve analitik becerilerin geliştirilmesine her zaman veya sık sık odaklandıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %36'sı ise, önümüzdeki beş yıl içinde finans fonksiyonu içinde dijital ve analitik becerilerin geliştirilmesinin öneminin önemli ölçüde artacağına inanmaktadır.

Hazine yöneticileri yetenek geliştirme konusunda proaktif bir yaklaşım sergiliyor olsa da, araştırma daha fazlasının yapılabileceğini göstermektedir. Örneğin, katılımcıların %49'u eğitim ve gelişim faaliyetlerinin, organizasyonlarının nakit yönetimi süreçlerini iyileştirmede önemli değer sağlayabileceğine inanırken, yalnızca %27'si hâlihazırda bu tür faaliyetleri yürütmektedir. Değer odaklı hazine yöneticileri ise bu konuda önde yer almaktadır; %48'i teknoloji araçları üzerine eğitimleri uygulamaya almıştır. Ayrıca, teknolojik değişimin hızlı temposuna ve yeniliğe duydukları ilgiye rağmen, hazine yöneticilerinin yalnızca %40'ı inovasyon odaklı işe alımı rollerinde "çok önemli" olarak değerlendirmektedir. Bu durum, hazine yöneticilerinin inovasyon kültürünü teşvik ederek değer yaratma fırsatını yeterince görmediklerini göstermektedir.

Etkili bir şekilde organizasyonlarına değer katabilmeleri için yalnızca ekiplerinin değil, hazine yöneticilerinin kendilerinin de gelişime ihtiyaçları vardır. Bu da sürekli öğrenmeyi benimsemeyi ve kişisel gelişimlerini ilerletmeyi gerektirir. Ankete katılan hazine yöneticilerinin yalnızca %30'u dijital ve analitik becerilerini her zaman geliştirdiklerini belirtmiştir. İlham almak için dönüştürücü (transformatif) hazine yöneticilerine bakmaları faydalı olabilir; çünkü bu grubun %49'u aynı şekilde dijital ve analitik becerilerini sürekli geliştirdiğini ifade etmiştir.

Bu bulguların da ortaya koyduğu gibi, insan kaynağının geliştirilmesi, hazine fonksiyonunun tam potansiyeline ulaşmasında merkezi bir rol oynamaktadır. CFO'lar, hazine yöneticilerini hem insan yönetimi becerilerini hem de değer yaratmayı mümkün kılacak diğer yetkinlikleri geliştirmeleri konusunda desteklemelidir. Özellikle, değer odaklı hazine yöneticilerinin %51'i mentorluk ve koçluk faaliyetlerinden faydalanırken, tüm hazine yöneticileri arasında bu oran %44'tür – bu da değer yaratma kapasitelerini artıran bir yatırım olarak öne çıkmaktadır.

%70

Ankete katılan hazine yöneticilerinin %70'i, hazine ekibi içinde dijital ve analitik becerilerin geliştirilmesine her zaman veya sık sık odaklandıklarını belirtmiştir.

%49

Ankete katılan hazine yöneticilerinin %49'u, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin organizasyonlarının nakit yönetimi süreçlerini iyileştirmede önemli değer sağlayabileceğine inanmaktadır.

%51

Ankete katılan değer odaklı hazine yöneticilerinin %51'i, mentorluk ve koçluk faaliyetlerinden faydalanırken, tüm hazine yöneticileri arasında bu oran %44'tür.

³ EY Küresel Finansal Kontrolörün DNA'sı Anketi, EY Kuruluşu, 2024

Üst düzey yönetimle iş birliği

Hazine yöneticileri, C düzeyi yöneticilerle (C-suite) birçok farklı şekilde iş birliği yapma potansiyeline sahiptir. Bu iş birlikleri; projelerin finansal olarak yapılandırılmasından, banka ilişkilerinin nasıl işlediğinin açıklanmasına; yatırımcı ilişkileri ziyaretlerine katılmaktan, satın alma ve birleşmeler (M&A) konusunda danışmanlık yapmaya, özellikle bir satın almanın kuruluşun kredi notları üzerindeki potansiyel etkisine kadar uzanabilir.

Nakit akışını yönetmedeki kritik rolleri sayesinde, hazine yöneticileri C düzeyi yöneticilerin dikkatini çekebilir; özellikle serbest nakit akışını artırmak organizasyonun stratejik hedeflerinden biriyse.

Özellikle özel sermaye (private equity) alanında, kurumsal işlemler bir kuruluşun büyük miktarda borç almasını gerektirebilir. EY ekipleri, bu gibi durumlarda hazine yöneticilerinin CFO'larıyla birlikte yönetim kurulu toplantılarına katılmasının yaygın olduğunu gözlemlemiştir. Bu durumda hazine yöneticilerinden, nakit, borç ve kredi notları gibi kritik konularda kurula içgörüler sunmaları beklenir. Hazine yöneticilerinin üst düzey liderlikle iş birliği yapabileceği bir diğer alan ise finansal risklerin yönetimidir. Hazine yöneticileri, yönetimkuruluna ve üst yönetim ekibine piyasa dinamiklerini açıklayabilir, hazinenin finansal riskleri nasıl azalttığını anlatabilir ve gelecekteki eğilimleri öngörebilir. Organizasyon liderliğiyle her zaman iş birliği yaptığını belirten hazine yöneticilerinin neredeyse dörtte üçü (%72), finansal riskleri yönetme stratejilerinin organizasyon genelinde finansal ve iş kararlarını iyileştirmeye yardımcı olduğuna dair yüksek güven bildirmiştir.

C düzeyi yöneticilerle iş birliği, hazine yöneticilerinin organizasyonları için önemli değer yaratabilecek iş ortaklarına dönüşmesine yardımcı olabilir. Ancak buna rağmen, birçok hazine biriminin hâlâ kendi içinde izole şekilde çalıştığı görülmektedir; bu da daha geniş çaplı iş stratejilerine katkı sağlama kapasitelerini sınırlayabilir. Genel olarak, ankete katılan hazine yöneticileri zamanlarının yalnızca %15'ini ekip arkadaşları ve organizasyon liderliğiyle iş birliği içinde geçirdiklerini belirtmiştir. Organizasyonun C düzeyi yöneticileriyle kapsamlı iş birliği yaptığını bildirenlerin oranı %43 iken, bu oran dönüştürücü hazine yöneticileri arasında %56'ya çıkmaktadır.

Diğer ekiplerle iş birliği

Hazine yöneticileri, iş birliğine sınırlı zaman ayırıyor olmalarına rağmen, diğer ekiplerle etkileşimlerinin sıklığını ve etkinliğini artırmak için önemli bir fırsata sahiptir. Etkili iş birliği için güçlü sözlü ve yazılı iletişim becerileri, dinleme ve problem çözme yetkinlikleri ile empati ve duygusal zekâyı ihtiyaç vardır.

Ayrıca yapıcı geri bildirim verme ve alma becerisi de gereklidir. Hazinenin, bilgi paylaşımı, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, stratejik planlamaya destek sağlama ve düzenlemelere uyum gibi konularda finans fonksiyonunun geri kalanıyla birlikte çalışması hayati önem taşır. Vergi birimiyle iş birliği, hazinenin nakit yönetimini beklenmedik olumsuz vergi sonuçları yaratmadan gerçekleştirmesi açısından kritik olabilir.

Ernst & Young LLP Sermaye Piyasaları Vergisi, Uluslararası Vergi ve İşlem Hizmetleri Direktörü Lee Holt şöyle diyor: "Nakitin bir birimden diğerine aktarıldığı her işlem – ister şirket içi kredi olarak yapılandırılsın ister başka bir şekilde – vergi sonuçları doğurabilir. Hazine ve vergi birimleri, organizasyonun vergi yükünü yönetmek ve işlemlerin belirli şekillerde gerçekleştirilmesinin hem faydalarını hem de maliyetlerini anlamak için birlikte çalışmalıdır."

Vergi ekibinden bir kişinin düzenli olarak hazine ekibi görüşmelerine katılması, hazinenin önceliklerini ve yaklaşımlarını anlaması açısından iyi bir uygulama olarak kabul edilir. Hazine yazılımları, hedge işlemleri, yatırımlar ve diğer hazine faaliyetleriyle ilgili vergi raporlamasını da destekleyebilir.

Finans birimi içinde iş birliğinin yanı sıra, hazine organizasyon genelinde diğer önemli fonksiyonlarla da proaktif iş birliği fırsatlarını değerlendirmelidir. Örneğin, satış ekibine nakit akışı projeksiyonları, ödeme koşulları ve müşterilere sunulabilecek finansal seçenekler konularında destek olabilir. Ayrıca, satın alma ve tedarik zinciri liderleriyle birlikte çalışarak, ödenecek gün sayısı gibi işletme sermayesi göstergelerini izleyebilir ve döviz ile emtia risklerini yönetebilir.

Hazine yöneticileri, sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi, kurumsal hedeflere ulaşılması ve ÇSY raporlamasına katkı sağlama konularında sürdürülebilirlik ekibiyle iş birliği yapmalıdır. Ayrıca, sağlam finansal tahminler ve analizler dâhil olmak üzere doğru ve zamanında finansal bilgi sağlayarak yatırımcı ilişkileri ekiplerini de destekleyebilirler. Teknolojiye ve verilere olan bağımlılıkları göz önüne alındığında, BT (bilgi teknolojileri) ile rutin iş birliği kritik öneme sahiptir. Genel olarak, ekip arkadaşları ve üst düzey liderlerle iş birliği, hazine yöneticilerinin gelecekte organizasyonlarına değer katmalarının temel yollarından biri olacaktır. Ankete katılan hazine yöneticilerinin üçte birinden fazlası (%35), önümüzdeki beş yıl içinde hazine yöneticisinin rolünün ekip arkadaşları ve organizasyon liderliğiyle iş birliğine daha fazla odaklanacağını düşünmektedir. Değer odaklı hazine yöneticileri bu görüşü daha güçlü şekilde savunmakta; bu grubun %50'si daha fazla iş birliği yapmayı beklemektedir. Daha geniş çaplı iş birliği yetkinliklerini geliştirmek, özellikle küçük ekiplerle çalışan ve sınırlı kaynaklara sahip hazine yöneticileri için potansiyel bir zorluk olabilir. Ancak, hazine yöneticileri bu yetkinlikleri geliştirmeye yatırım yapmalıdır; böylece kendilerini iş ortağı olarak yeniden konumlandırabilir ve hazinenin yalnızca uzmanlık alanına sıkışmış, izole bir yapı olarak algılanmasının önüne geçebilirler.

Zirveye giden stratejik yolculuk

Yüksek becerilere sahip finans profesyonelleri olarak, hazine yöneticilerinin hırslı olması şaşırtıcı değildir. Genel olarak, hazine yöneticilerinin %40'ı gelecekte CFO (Finans Direktörü) rolünü üstlenmeyi hedeflemektedir; bu oran değer odaklı hazine yöneticileri arasında %54'e çıkmaktadır. CFO'lar ise hazine yöneticilerinin yetkinliklerine, hazine yöneticilerinin kendilerinden daha fazla güven duymaktadır. Ankete katılan CFO'ların neredeyse beşte üçü (%59), CFO rolünün bir hazine yöneticisi için nihai kariyer hedefi olması gerektiğine inanmaktadır; %14'ü ise CEO pozisyonunun hedeflenmesi gerektiğini söylemektedir.

Bu bulgular, hazine deneyiminin C düzeyi yöneticilik rollerine giden iyi bir yol olduğunu göstermektedir. Hazine yöneticilerinin nakit ve finansal risk konularındaki derin anlayışları ile stratejik karar alma süreçlerine katkıları, onları C düzeyinde değerli kılan bilgi ve becerilerle donatmaktadır. Nitekim birçok CFO, kariyerinin bir noktasında hazine alanında görev almıştır. Üst düzey yönetici arama firması Spencer Stuart tarafından yapılan bir araştırma, hazineyi Fortune 500 şirketlerinde CFO rolüne giden en yaygın üç yoldan biri olarak tanımlamıştır - kontrolörlük ve bölgesel finans rollerinin ardından.⁴

Kariyer hedeflerine ulaşmak için hazine yöneticilerinin gelişimlerini sürdürebilmeleri adına organizasyonlarının desteğine ihtiyaçları olacaktır. Hazine alanında çalışan katılımcıların ek desteğe ihtiyaç duyduklarını belirttikleri ilk üç alan şunlardır: stratejik içgörüler geliştirmek için veri kullanımı (%38), inovasyon ve yaratıcılık (%28) ve iletişim ile ağ kurma (%27).

Araştırma, CFO'lar ile hazine yöneticileri arasında ihtiyaç duyulan destek konularında bazı görüş ayrılıklarını da ortaya koymaktadır. CFO'lar, hazine yöneticilerine inovasyon ve yaratıcılık, yeni ve gelişmekte olan teknolojiler ile liderlik konularında çok daha fazla ek destek sağlanması gerektiğini düşünmektedir.

En büyük görüş ayrılığı liderlik alanında görülmektedir. CFO'lar, hazine yöneticilerine kıyasla, hazine yöneticilerinin rollerini geliştirebilmeleri için liderlik becerileri konusunda desteğe ihtiyaç duyduklarına çok daha fazla inanmaktadır. Ankete katılan CFO'ların dörtte birinden fazlası (%28), hazine yöneticilerinin liderlik konusunda ek destek ve eğitime ihtiyaç duyduğunu belirtirken, hazine yöneticilerinin yalnızca %18'i bu alanda gelişim ihtiyacını kabul etmektedir.

EY Küresel Finansal Raporlama Danışmanlığı Hizmetleri, Strateji ve Pazarlar Lideri Myles Corson, CFO'ların liderlik becerilerine daha geniş bir perspektiften yaklaştığını ve bu becerileri yalnızca hazine yöneticilerinin kendi ekiplerini yönetmesi bağlamında değil, aynı zamanda organizasyon genelinde değerlendirdiğini belirtmektedir.

"CFO'lar, organizasyonları içinde giderek daha geniş roller üstleniyor; strateji belirlemeye yardımcı oluyor ve daha fazla operasyonel sorumluluk üstleniyorlar," diyor Corson. "Bu nedenle, hazine yöneticilerinden de aynı yaklaşımı bekliyoruz. Geçmişte hazine, çok özel bir rolü olduğu için genellikle izole bir yapı olarak görülüyordu. Ancak değer yaratma gündemi, hazine yöneticilerinin finans ve vergi birimleri olduğu kadar ticari fonksiyonlarla da etkileşim kurmasını gerektirebilir - işletme sermayesi ihtiyaçlarını ve fırsatlarını anlamak ve diğer stratejik girişimlere destek olmak için."

Hazine yöneticilerinin, mevcut becerileri ile gelecekte ihtiyaç duyacakları beceriler arasındaki farkı kapatmak için CFO'larının desteğine ihtiyaç duymaları muhtemeldir. Beceri geliştirme, onların proaktif değer yaratıcılar olarak evrilmelerinde hayati bir rol oynayabilir.

⁴ "Profile of the Fortune 500 CFO - today and in the future," Spencer Stuart, June 2017, accessed via spencerstuart.com.

Şekil 12. Hazine yöneticileri, stratejik içgörüler geliştirmek için veri kullanımı konusunda desteğe ihtiyaç duymaktadır.

S Hazine yöneticileri: Hazine yöneticisi rolünüzün değişen gerekliliklerini etkin bir şekilde karşılayabilmek ve becerilerinizi geliştirebilmek için hangi alanlarda ek destek veya eğitime ihtiyaç duyuyorsunuz?

S CFO'lar: Hazine yöneticisinin becerilerini geliştirebilmesi ve rolünün değişen gerekliliklerini etkin bir şekilde karşılayabilmesi için organizasyonunuzda hangi alanlarda ek destek veya eğitime ihtiyaç duyduğunu düşünüyorsunuz?

Not: Katılımcılardan, en çok ihtiyaç duydukları alanlara göre en fazla üç seçeneği sıralamaları istenmiştir.



Hazine yetkililerine öneriler:

1 Bir yetkinlik denetimi gerçekleştirin.
Hazine ekibinizde hangi becerilerin eksik olduğunu belirleyin ve bu becerileri geliştirmek için bir plan oluşturun. Böylece hazine, değer koruma ve değer optimizasyonu konularındaki uzmanlığını keskinleştirirken, aynı zamanda çeşitli yollarla yeni değer yaratabilir. Ayrıca, ekip olarak yeni zorluklara açık, uyumlu ve meraklı bir zihniyetin nasıl geliştirilebileceğini de göz önünde bulundurun.

2 CFO'nuzdan liderlik tarzınız ve kişisel markanız hakkında geri bildirim isteyin.

Hazinenin finans birimi içinde ve dışında nasıl algılandığını öğrenin. Bu algıları ele almak için bir plan geliştirin; böylece hazine, organizasyon genelindeki diğer fonksiyonlarla daha etkili bir şekilde etkileşim kurabilir.

3 Kapsamlı iş birliği yapın.
Üst düzey yöneticiler ve diğer liderlerle iş birliği yapabileceğiniz proje ve girişimlere dahil olun. Bu sayede, hazinenin organizasyon için gerçek bir iş ortağı olarak konumlanmasını sağlayabilir, risk yönetimi ile değer yaratımını destekleme arasında doğru dengeyi kurmasına yardımcı olabilirsiniz.

Citigroup: Bilanço yönetimi yoluyla iş süreçlerini destekleme

“Hazine, işletmenin pazara çıkış ve müşteri odaklı stratejisinin kritik bir stratejik destekleyicisidir.”
diye açıklıyor Citigroup Hazine Direktörü Andrei Magasiner.

“

Benim rolüm, bankanın üstlendiği riskleri anlayan ve bu risklerin risk iştahı sınırları içinde kalmasını sağlayan, aynı zamanda bu riskleri uygun şekilde fiyatlandırdığımızdan emin olan bir finansal sorumlu olmaktır.

Andrei Magasiner

Hazine yetkilisi, Citigroup

Hazinenin iş öncelikleri nelerdir?

“Bilanço yönetiminin üç boyutuna odaklanıyoruz. İlk olarak, Citigroup'un müşterilerine verdiği krediler için finansmanı sağlıyoruz. Bu nedenle, zamanımızın büyük bir kısmını uyumsuzlukları analiz etmeye, nakit akışı profillerinin nasıl gelişeceğini incelemeye ve sağlam likidite stres testleri yapmaya ayırıyoruz. İkinci olarak, bankanın temel risklerini senaryo ve stres test araçlarıyla izliyoruz; ardından üstlendiğimiz riskle karşılaştırmak üzere kayıpları absorbe etme kapasitemizi hesaplıyoruz. Son olarak, piyasa riskini yönetiyoruz. Bankanın satış ve işlem biriminin üstlendiği finansal riskleri denetlemenin yanı sıra, müşterilere uyguladığımız faiz oranları ile finansman için ödediğimiz faiz oranlarını karşılaştırarak bankanın marjını etkileyebilecek uyumsuzlukları belirliyoruz.”

Hazinenin Citigroup'un stratejik hedeflerine ulaşmasına nasıl destek sağladığını anlatır mısınız?

"Hazine bankanın merkezinde yer alır. Kendimize sık sık 'bankanın içindeki banka' deriz. Müşterilere kredi veren iş birimlerimiz önce bize gelir ve biz onlara kredi verebilmeleri için likidite sağlarız. Aynı olarak, finansman sağlayan iş birimlerimiz de kaynakları bize getirir ve biz onlara bunun karşılığını öderiz. Bilanço tablosunun her iki tarafının da uyumlu çalışmasını ve bankanın uygun getiriler elde etmesini sağlarız. Benim rolüm, bankanın üstlendiği riskleri anlayan, bu risklerin risk iştahı sınırları içinde kalmasını sağlayan ve bu riskleri uygun şekilde fiyatlandırdığımızdan emin olan bir finansal sorumlu olmaktır."

Hazineniz, Citigroup'un finansal hedeflerini, çalıştığımız ve yaşadığımız toplulukları destekleme gibi tamamlayıcı hedefleriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı oluyor mu?

"Citigroup adına tahvil ihraç ediyor ve mevduat yoluyla gelen finansmanı tamamlamak üzere toptan finansman piyasalarında kaynak sağlıyoruz. Birçok yatırımcı, doğrudan ÇSY bağlantılı tahvillere yatırım yapmak üzere özel fonlar kurmuş durumda. Bu nedenle, sosyal konut programları gibi ÇSY ile ilişkili faaliyetlere bağlı ürün tahvilleri geliştirdik. Ayrıca, hem kredi hem de mevduat alanlarında yeni ÇSY bağlantılı ürünler geliştirmek için iş birimi genelindeki ürün geliştirme ekipleriyle birlikte çalışıyoruz."

Yapay zekâ, hazine yöneticilerinin değer yaratmasına nasıl yardımcı olur?

"Yapay zekâ, büyük hacimli analitik çıktılar içinde ilgi çekici eğilimleri belirleyerek önemli bir yükü üstlenebilir. Bu, verinizi anlamakla başlayan, veri üzerinde disiplinli bir yönetim kurmakla devam eden, modelleme ve nicel analizle sonuçlara ulaşan uzun bir teknoloji sürecinin son adımıdır. Yapay zekâ, son derece verimli bir şekilde çok faydalı içgörüler sunabilir."

1.350 kişilik büyük ve küresel bir hazine ekibine liderlik ediyorsunuz. Onları nasıl ilham veriyorsunuz?

"Hazine fonksiyonu için insan odaklı bir kişisel marka geliştirmeye çalışıyorum; yani yüksek düzeyde empati içeren bir yaklaşım benimsiyorum. Toplantılar arasında ofiste dolaşıyor ve insanlara ne üzerinde çalıştıklarını soruyorum. Bu süreçte, insanların nasıl hissettiklerine dair inanılmaz bilgiler ediniyorum ve bu da bir sonraki personel toplantısında ya da genel bilgilendirme oturumunda ne söyleyeceğimi ve ne yapacağımı şekillendiriyor. Liderlik ekibimi de aynı şeyi yapmaları için teşvik ediyorum. Kariyerim boyunca, işleri daha iyi hâle getirebileceğim rollerde çalışmaktan keyif aldım. Benim için tatmin, insanların kendi fonksiyonlarının profilinin daha görünür hâle geldiğini fark etmeleri ve başarıya ulaştıklarını görmektir."



BÖLÜM 5

Geleceğin hazine yetkilileri: CFO'lar ve hazine yetkililerine öneriler



Bu raporda örnekleri sunulan değer odaklı hazine yöneticilerinin izinden giden geleceğin hazine yöneticisi, işletme için yeni değerler yaratan proaktif bir lider olacaktır.

Hazine yöneticileri, finansal risk ve nakit yönetimi yoluyla kurumsal dayanıklılık oluşturarak, veri ve teknolojinin dönüştürücü gücünden faydalanarak, yetenek geliştirip iş birliğini teşvik ederek yeni değerler yaratacaklardır. Bu heyecan verici fırsatı değerlendirebilmek için hazine yöneticileri, nakit ve likidite yönetimine yönelik ileri görüşlü yaklaşımlar benimsemeli, risk yönetimi uzmanlıklarını

geliştirmeli, yeni teknolojik araçlara yatırım yapmalı ve ekiplerini geliştirmelidir. Aynı zamanda kendi zihniyetlerini ve beceri setlerini de güçlendirmelidirler; böylece hazine, finans fonksiyonu içinde dar bir uzmanlık alanı olarak değil, kurumsal düzeyde karar alma süreçlerine değerli içgörüler sunan stratejik bir oyuncu olarak konumlanabilir.

CFO'lar

CFO'lar, belirsizlik çağında hazine yöneticilerinin değer yaratıcı olarak potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için onlara nasıl destek olabilir?

1 Hazine ekibiniz için stratejik bir vizyon belirleyin. Hazine yöneticinizi, zaman içinde kişisel, fonksiyonel ve kurumsal düzeyde etkisini artırması için teşvik edin. Hazinesin gerçek değer yaratmasını sağlayacak temel performans göstergeleri (KPI'lar) oluşturun.

2 Hazine ekibinizi ticari ve stratejik karar alma süreçlerine dahil edin. Hazine, organizasyon genelindeki görüşmelere geniş çapta katkı sağladığında, özellikle işletme sermayesi yönetimi açısından daha etkili bir iş ortağı hâline gelir.

3 Hazine ekibinizi dönüşüm yolculuğunuzun başından itibaren sürece dahil edin. Hazine, en büyük stratejik etkiyi, hazine verileri diğer finansal verilerle entegre edilerek organizasyonel karar alma süreçlerine katkı sağladığında yaratabilir.

4 Hazine ekibinizin değer yaratma yetkinliklerini geliştirmesini destekleyin. Hazine yöneticileri, ancak insan kaynağı, beceri geliştirme ve ileri teknolojik araçlarla desteklenmeleri hâlinde organizasyonları için değer yaratabilirler.

5 Hazinesinin yönetim kurulu düzeyinde görünürlüğünü artırın. Yöneticinizden, organizasyonun nakit yönetimi stratejisi ve finansal ile kurumsal riskleri azaltma yaklaşımı hakkında yönetim kuruluna bilgi vermesini isteyin. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerle doğrudan temas, hazinenin strateji belirleme ve kurumsal hedeflere ulaşma süreçlerine daha etkili şekilde katkı sağlamasını mümkün kılacaktır.



Hazine yetkilileri

Hazine yöneticileri, CFO'larının beklentilerini karşılayarak geleceği güvenle şekillendirmeye yardımcı olmak için nasıl proaktif değer yaratıcılar hâline gelebilirler?

1 Dönüştürücü bir hazine yöneticisi olun. Organizasyonunuz için en yüksek değeri yaratmak istiyorsanız, dönüştürücü bir hazine yöneticisinin özelliklerini geliştirmelisiniz. Bu; teknolojiye hâkim olmak, veri odaklı kararlar alabilmek, risk yönetimi konusunda uzmanlaşmak, stratejik iş birlikleri kurmak, sürdürülebilirlik konusunda öncü olmak ve örnek bir mentor ve lider olmak anlamına gelir.

4 Organizasyonunuzun sürdürülebilirlik stratejisini hayata geçirmesine destek olun. Uzun vadede başarılı olabilmesi ve çevresel ile sosyal hedeflerine ulaşabilmesi için, sürdürülebilirliği finansman stratejinizin önemli bir bileşeni olarak değerlendirin. Güçlü sürdürülebilirlik referanslarına sahip banka sağlayıcıları ve diğer iş ortaklarını tercih edin.

2 Etkili kurumsal girişimler yoluyla büyümeyi destekleyin. Hazine, banka ilişkilerini yönetmek, nakit ve likiditeyi denetlemek ve finansal riskleri azaltmak gibi geleneksel faaliyetlerin ötesine geçtiğinde büyük değer yaratabilir. Yapay zekâya yönelik büyük yatırımlar, kurum genelinde dönüşüm programları ve satın alma & birleşme faaliyetleri gibi etkili girişimlere katılarak büyümeye katkı sağlayın.

5 Hazinenin yönetim kurulu düzeyinde görünürlüğünü artırın. Yöneticinizden, organizasyonun nakit yönetimi stratejisi ve finansal ile kurumsal riskleri azaltma yaklaşımı hakkında yönetim kuruluna bilgi vermesini isteyin. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerle doğrudan temas, hazinenin strateji belirleme ve kurumsal hedeflere ulaşma süreçlerine daha etkili şekilde katkı sağlamasını mümkün kılacaktır.

3 Finans birimi içinde teknoloji kullanımına liderlik edin. Yapay zekâ gibi güçlü yeni araçların kullanımıyla finansın nasıl zaman tasarrufu sağlayabileceğini, daha verimli çalışabileceğini ve daha iyi içgörüler üretebileceğini gösterin. Bu araçları etkili bir şekilde uygulayabilmek için CFO'nuzdan yeterli bütçe ve kaynak talep edin.



Araştırma hakkında

2 Nisan - 14 Temmuz 2025 tarihleri arasında, küresel EY organizasyonu, hazinecilerin değişen rolünü anlamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirdi.

Bu araştırma, saymanların rollerini değişen iş ihtiyaçlarına nasıl uyarlayabileceklerini ve bireysel, fonksiyonel ve kurumsal düzeyde nasıl daha fazla etki yaratabileceklerini inceledi.

Anonim bir çevrim içi anket aracılığıyla 978 saymandan yanıt toplandı. Bu katılımcıların %43'ü grup saymanı veya hazine başkanı, %28'i bölüm saymanı veya hazine başkanı, %30'u ise bölgesel sayman veya hazine başkanıydı.

Ayrıca, saymanların rolüne dair bakış açılarını anlamak amacıyla CFO'lar ve finans başkanları dahil olmak üzere 249 kıdemli finans liderinden de yanıt alındı.

Katılımcılar 27 ülkeden geldi - %36'sı Amerika kıtasından, %45'i EMEA bölgesinden (Avrupa, Orta Doğu, Hindistan ve Afrika), %19'u ise Asya-Pasifik bölgesinden - ve 26 farklı sektör segmentini temsil ettiler.

Ankete katılmak için, katılımcıların yıllık geliri, brüt yazılı prim tutarı veya yönetim altındaki varlıkları 1 milyar ABD doları veya daha fazla olan kuruluşlarda çalışıyor olmaları gerekiyordu.

Buna ek olarak, küresel kuruluşlardan saymanlar ve EY uzmanlarıyla 11 derinlemesine nitel görüşme gerçekleştirildi. Bu görüşmelerde özellikle şu konular ele alındı: Değer yaratma, veri kalitesi ve dijital liderlik, Finansal risk yönetimi, Nakit ve likidite yönetimi, İnsan yetenekleri.

Katkılarıyla içgörülerini paylaşan herkese teşekkür ederiz:

Carlos de la Peña

Grup Hazine Yetkilisi, BP

Fran Dougherty

Hazine Yetkilisi, Johnson & Johnson

Andrei Magasiner

Hazine Yetkilisi, Citigroup

Matthieu Meunier

Finansman ve Grup Hazine
Kıdemli Başkan Yardımcısı
Hazine Yetkilisi, Schneider Electric

Myles Corson

EY Global Strategy and Markets Leader,
Finansal Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri

Marie-Laure Delarue

EY Global Başkan Yardımcısı - Güvence

Lee Holt

Ernst & Young LLP'de Sermaye Piyasaları Vergisi,
Uluslararası Vergi ve İşlem Hizmetleri Direktörü

Jon Morris

EY-Parthenon Birleşik Krallık ve İrlanda
Özel Sermaye Değer Yaratma Lideri ve
EMEA Likidite ile İşletme Sermayesi
Lideri

Andrea Pohl

EY Avrupa Batı Hazine Lideri, Almanya

Greg Russo

Ernst & Young LLP'de Finansal Muhasebe
Danışmanlık Hizmetleri Kıdemli Uzmanı

Thomas Schmidt

EY SAP Hazine Danışmanlığı Ortağı



Ekler

Değer odaklı hazine yetkilisi nedir?

Değer odaklı bir hazine yetkilisi genellikle altı özelliği bünyesinde barındırır; bu özellikler anketten elde edilen nicel içgörülerle tanımlanmıştır. Bu özellikler, dönüşüm odaklı bir hazine yetkililerinin sahip olması gereken temel nitelikler olsa da, istatistiksel endeksin oluşturulmasında kullanılan doğrudan veri noktalarını temsil etmez. Özellikler, anketteki veri noktalarıyla eşleştirilerek dönüşüm odaklı hazine yetkililerinin rolüne dair yapılandırılmış bir anlayış sunulmuştur.

6 karakteristik özellik:

1. Teknoloji ilgisi

Hazine operasyonlarını geliştirmek için makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi ileri teknolojilerde yetkindir.

Zamanında içgörüler sağlamak için güçlü veri süreçlerini savunur.

Özellikle yapay zekâ alanında büyük teknoloji yatırımlarında yer alır.

Yapay zekâ, veri analitiği ve hazine yönetim sistemlerini sıkça kullanır.

Hazine fonksiyonlarında teknolojik iyileştirmeleri aktif olarak savunur.

Yeni finans yazılımlarının ve teknolojilerinin benimsenmesini önceliklendirir.

Nakit yönetimde öngörüselle analizler için yapay zekâ destekli çözümleri entegre eder.

İleri teknolojiyi ve analitiği tutarlı bir şekilde entegre eder.

2. Veri kaynaklı karar verme

Stratejik finansal kararlar için veri kalitesini ve görünürlüğünü önceliklendirir.

Eğilimleri belirlemek ve riskleri değerlendirmek için veri analitiğini kullanır.

Stratejik fırsatları önermek için veri içgörülerine değer verir.

Nakit akışı içgörülerini için ileri analitik yöntemleri entegre eder.

Finansal çeviklik sağlamak için veri ve teknolojiyi kullanır.

Özellikle yapay zekâ alanında büyük teknoloji yatırımlarında yer alır.

3. Stratejik iş birliği

Hazine hedeflerini kurumsal amaçlarla uyumlu hale getirmek için CFO'lar ve yöneticilerle iş birliği yapar.

Finansal performansı artırmak amacıyla fonksiyonlar arası girişimlere katılır.

Kurumsal liderlikle sürekli iş birliği içindedir.

CFO'lar ve CEO'larla düzenli olarak iş birliği yapar.

Şirket genelindeki stratejik girişimlerde yer alır.

4. Sürdürülebilirlik liderleri

Sürdürülebilirlik veya ÇSY raporlamasını sıkça destekler.

ÇSY girişimleri konusunda sürdürülebilirlik sorumluları ile iş birliği yapar.

5. Mentor ve liderlik

Ekip gelişimine yatırım yapar ve mentorluk kültürünü teşvik eder.

Ekip üyeleri arasında yenilikçiliği ve stratejik düşünmeyi destekler.

İnsan kaynakları sorumluları ile iş birliği yapar.

Yenilikçilik odaklı işe alımı önemser.

Ekip içinde dijital ve analitik becerileri aktif olarak geliştirir.

Takım oluşturma, mentorluk ve kariyer gelişimine odaklanır.

6. Risk yönetim uzmanlığı

Finansal risk yönetimi konusunda güçlü becerilere sahiptir.

Finansal riskleri proaktif şekilde belirler ve azaltır.

Kuruluşa yönelik finansal riskleri azaltmak için aktif olarak çalışır.

En az yılda bir risk yönetimi faaliyetlerine katılır.

Finansal riskleri tutarlı bir şekilde yönetir.

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz

EY olarak, müşterilerimiz, çalışanlarımız, toplum ve dünyamız için değer yaratırken sermaye piyasalarında güveni inşa ediyor ve bu şekilde daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz.

Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojiden yararlanarak müşterilerimizin geleceği güvenle şekillendirmesine, günümüzde ve gelecekte karşılaşabilecekleri sorunlara çözüm üretmelerine yardımcı oluyoruz.

EY ekipleri olarak bağımsız denetim, danışmanlık, güvence, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetleri sunuyoruz. Dünya çapında 150’den fazla ülkede, küresel ağımız, kapsamlı iş birliklerimiz ve güçlü sektörel deneyimizle müşterilerimize hizmet veriyoruz.

Hep birlikte geleceği güvenle şekillendiriyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited’in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY’ın kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2025 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr

linkedin.com/ernstandyoung
instagram.com/eyturkiye
x.com/EY_Turkiye
facebook.com/ErnstYoungTurkiye