

YALIN BİR BAKIŞ AÇISIYLA KURUMSAL HAZİNE OPERASYONLARININ OPTİMİZASYONU

The Optimization of Corporate Treasury Operations from a Lean Perspective

Hasan KUAS* & Göktuğ Cenk AKKAYA**

Özet

Global anlamda ticaretin sınırlarının kalkması ile birlikte kurumsal şirketlerin varlıklarını sürdürülebilir kılmak adına çok uluslu yapıda faaliyet göstermeleri kaçınılmaz olmuştur. Çok uluslu yapının gereği olarak bu şirketlerin birçok para birimi ve bankacılık ürünü ile aynı anda çalışmalarını beklenmektedir. Bu kapsamda özellikle çok uluslu şirketlerde hazine departmanlarının verimliliği, şirketin başarısı için vazgeçilmez unsurlardan bir tanesi olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmada iş süreç yönetimi bakış açısı ile analiz edilen kurumsal hazine süreçlerinin, yalın yönetim anlayışı ile optimize edilmelerinin araştırmaya konu şirketin performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ana hedeflerinden biri, optimize edilen süreçler ile oluşturulan yeni hazine organizasyonunun şirketin gelecek ihtiyaçlarına cevap verecek ve mevcut verimlilik düzeyini arttıracak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Yapılan uygulama sonucunda, yalın yönetim teknikleri kullanılarak kısa ve orta vadede işlem sayısının düşürülmesinin ve hata oranlarının en aza indirilmesinin mümkün olduğu ortaya konmuş ve buna bağılı olarak maliyetlerin düşürülmesi ve olası kayıpların minimize edilmesi ile şirket performansının pozitif anlamda yönlendirilebileceği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Yalın Yönetim,
Kurumsal Hazine,
Finansal Performans

JEL Kodları:

G30, G32, G39

Abstract

Due to globalization in corporate environment, it has become inevitable for companies to operate in a multinational structure in order to make their assets sustainable. The companies are necessarily expected to work simultaneously with many currencies and banking products. In this context, the efficiency of treasury departments, especially in multinational companies, is one of the indispensable factors for the success of the company. Lean management is one of the most effective methods to improve efficiency and reduce the cost. Lean management, in the simplest terms, refers to the adaptation of lean manufacturing techniques used in production areas to office conditions. The aim of this study is to increase the corporate productivity by leaning the treasury department and treasury processes. To achieve this objective, treasury processes of a multinational company has been analyzed within the scope of business process management and interpreted with a lean approach. As a result, it has been shown that it is possible to reduce the number of transactions and to minimize the error rates in short and medium term by using lean management techniques and it is revealed that the company performance could be improved positively by reducing costs and minimizing the possible losses.

Keywords:

Lean Management,
Corporate Treasury,
Financial
Performance

JEL Codes:

G30, G32, G39

* Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, hasan.kuas@mondigroup.com, ORCID: 0000-0001-9918-1320

**Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cenk.akkaya@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2805-4073

1. Giriş

Global anlamda ekonomik faaliyetlerin yönlendirilmesinde söz sahibi ülkelerin kurumsal şirketlerin stratejik planlarını da gözeterek hayata geçirdikleri, bu şirketlerin yerel ve uluslararası faaliyetlerini esas alan ve iş birliği anlaşmaları ile çerçevelenen yeni regülasyonlar neticesinde kurumsal şirketlerin çok uluslu yapıda faaliyet göstermeleri kaçınılmaz olmuştur.

Çok uluslu yapının gereği olarak bu şirketlerin birçok para birimi ve bankacılık ürünü ile aynı anda çalışmaları beklenmektedir. Bu bağlamda genel düzenlemeler yanında yerel uygulamaların da var olmasının getirdiği faaliyet ve ürün çeşitliliği bu kapsamda yer alan aktivitelerin verimli yönetilebilmesi adına hazine departmanlarının varlığını zorunlu kılmaktadır. Literatür incelendiğinde nakitin etkin kullanımının şirketlerin mevcut ve gelecek performansı üzerindeki etkisi birçok çalışma ile ortaya konmuştur. Bu kapsamda özellikle çok uluslu şirketlerde hazine departmanlarının verimliliği şirketin başarısı için vazgeçilmez unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

Son dönemde üretim faaliyetlerinde verimliliği arttırmaya yönelik kullanılan ve gerçek anlamda katkısı bilimsel birçok çalışma ile ortaya konan yöntemlerden biri de yalın üretimdir. Yalın üretim mevcut oluşum ve bu oluşuma ait süreçlerin sadeleştirilmesi ve temelde israf olarak görülen her türlü aktiviteden vazgeçilmesi ile verimliliğin artırılmasını ve bu yolla maliyetlerin düşürülmesini hedef almaktadır. Buradan yola çıkılarak türetilen ve yakın dönemde uygulanmaya başlanan ve verimliliği hedef alan en etkin yöntemlerden biri yalın yönetimdir. Yalın yönetim en basit tabiri ile üretim alanlarında kullanılan yalın üretim tekniklerinin ofis koşullarına uyarlanmasını ifade etmektedir.

Çok uluslu şirketlerde temel motivasyon, merkezi nakit yönetimi uygulamaları kapsamında temelde işlem sayısının ve hata oranlarının düşürülmesi ile kur riskinin yönetilmesi sürecindeki kayıpların analiz edilerek neticede toplam maliyetin düşürülmesidir. Bu bağlamda yalın bakış açısıyla bir kurumsal hazine departmanındaki süreçlerin analizi ve iyileştirilmesi hedeflenerek, kısa ve orta vadede işlem sayısının düşürülmesinin ve hata oranlarının en aza indirilmesinin şirketin performansına etkisi incelenmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığı altında araştırmanın konusunu; çok uluslu şirketlerde hazine departmanının ve hazine süreçlerinin yalınlaştırılarak verimliliğin artırılması oluşturmaktadır. Bu çalışma özellikle kurumsal hazine alanında şirket yapılanmasına yönelik projeler yürüten ve yürütmeyi planlayan şirketler için bir rehber niteliğindedir. Çalışmada gerçekleştirilen analiz neticesinde uygulama sonuçlarında da yer verildiği üzere daha önce birçok alanda etkinliği kanıtlanan yalın yönetim anlayışının kurumsal hazine alanında da başarılı sonuçlar verdiğinin gösterilmesi literatüre gerçekleştirilen katkı olarak değerlendirilebilir.

2. Kavramsal Çerçeve

Yalın düşüncenin öncelikli hedefleri kalite artışı ve maliyetlerin düşürülmesi alanlarında belirgin iyileştirmeler gerçekleştirmektir (Kocakulah ve Upton, 2004). Kurumsal hazine operasyonları ele alındığında kalite artışı özellikle süreçler arasında akan verilerin tutarlılığı ve doğruluğunu, gerçekleştirilen analizlerin ve raporların amaca hizmet etmesini ifade etmektedir.

Yalın düşüncenin temelinde israfın yok edilmesi ve değer yaratmak olmak üzere iki önemli yaklaşım söz konusudur. (Murman, 2002). Yalın anlayışta israf, son üründe hiçbir değer

yaratmayan ve aynı zamanda maliyeti yükselten her şey olarak karşılık bulur. Literatürde yedi temel israf hatalar, aşırı ve gereksiz işlem, stoklama, aşırı ve gereksiz süreçler, fazladan aktarma, haddinden fazla hareket, bekleme olarak yer almaktadır (Ohno, 1988). Kurumsal hazine yönetiminde israf kabul edilebilecek hususlar, yetersiz ya da eksik testlerden kaynaklanan ya da hatalı veri girişinden kaynaklanan hatalı işlemler, talep edilmeyen raporların ve sözleşmelerin doğurduğu fazladan işlemler, onay ve konfirmasyonlar için beklenilmesi, analizlerde kullanılmayan grafik ve tabloların hazırlanması gibi gereksiz yapılan işler, verilerin farklı bilgisayar yazılımları arasında gereksiz taşınmak zorunda olması ve uygun olmayan yazılımlardan kaynaklanan fazladan hareketlerdir.

Yalın kurumsal hazine operasyonları düşünüldüğünde temel hedefler oluşturulan analizlerin ve türetilen bilgilerin tutarlılığı ve okunabilirliği, zamanında ve gerektiğinde ulaşılabilirliği, iç kontrol sistemlerinin etkinliği, raporların genel kalitesi, analiz ve raporlamalar için kullanılan teknolojinin verimliliği, departman içerisindeki çalışanların yeterliliği ve yetkinliği olarak söylenebilir.

Yalın düşünce ilkelerine ve hedeflerine ulaşmada kullanılan birçok temel teknik mevcut olmakla birlikte, temelde ofis uygulamaları söz konusu olduğunda 5S, tam zamanlı üretim (TZÜ), toplam üretken bakım (TÜB), Poka-Yoke, değer akış haritalama birçok işletme tarafından farklı kombinasyonlarda uygulanmaktadır.

5S, çalışanları yalın üretim kavramına, değer akış haritalamaya, hazırlık sürelerinin kısaltılmasına ve toplam üretken bakıma alıştırmada iyi bir ilk adımdır (Tugwell, 2007). 5S, etkili iş yeri organizasyonu ve standartlaştırılmış iş prosedürlerine odaklanmak için tasarlanmış faaliyetler serisidir (Fawaz ve Rajgopal, 2007). 5S kavramını oluşturan kelimeler sırasıyla; Sınıflandır, Düzenle, Temizle, Standartlaştır, Disiplin olarak literatüre girmiştir (Shil, 2009). 5S israfla savaşta önemsiz bir araç gibi gözükmeyle birlikte faydaları; kalitedeki ve güvenlikteki iyileşmeler, üretim süresindeki kısılmayı, gizli israfı azaltmayı ve karlardaki artışı içermektedir (Williams, 2009). Kurumsal hazine süreçlerinde arşivlerin oluşturulması mevzuata uyum ile iç ve dış denetim esnasında gereken bilgilerin tutarlı, doğru ve zamanında tedarik edilebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Arşivlerin beklenen amaca istenilen kalitede hizmet edebilmeleri için 5S faaliyetlerinin bu konuda yoğunlaştırılması beklenebilir.

TÜB, işletmenin ekipman etkinliğini maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal hazine departmanı ele alındığında ekipmanları temel anlamda yazılım programları oluşturmaktadır. Bu anlamda yazılımların güncel tutulması, güncellemeler öncesi gerekli testlerin gerçekleştirilmesi ve güncelleme sonrası ilgili süreçlere gerekli uyarlamaların yapılması TÜB'ün kurumsal hazine operasyonları çerçevesinde kullanımına örnek teşkil edebilir. TÜB uygulaması, temel bağlamda görselleşmeye dayalı analizler aracılığıyla muhtemel ya da mevcut sorunun büyüklüğü, sebep ve sonuçları ile iyileştirme adımları hakkında açık ve anlaşılır sonuçlar ortaya koyar. Literatürde yedi temel görselleştirme tekniği kontrol kartları, pareto analizi, akış diyagramı, neden – sonuç diyagramı, histogram, dağılım diyagramı, kontrol grafiği olarak yer almaktadır (Ishikawa, 1985).

TZÜ sistemi gerekli çıktıları, gerekli miktarda, gerekli yerde ve zamanda, doğru kalitede temin etmek olarak tanımlanmaktadır. Akış şeklinde işlemlerin yapılmasının sağlanması, çekme sisteminin kurulması gibi prensipler üzerine kuruludur. Çekme sistemi uygulamanın iki gerekliliği vardır, büyük miktarlarda çıktıyı azaltmak ve hatasız çıktılar elde etmektir (Ahlström, 1998). Kurumsal hazine süreçleri ele alındığında diğer departmanlardan zamansız ve

gereğinden fazla bilgi aktarımını önlemek ve bu bilgileri işlemek ve değerli olanları tespit edebilmek için harcanan zamanın yani israf edilen bu sürenin tespiti ve ortadan kaldırılması TZÜ ile gerçekleştirilebilir.

Poka-Yoke, insan hatalarının önlenmesi için uygulanan bir tekniktir (Dudek-Burlikowska ve Szewieczek, 2009). Bu teknik hataların kaynağında önlemesi için bir strateji ve ilke sağlar. Sürekli iyileştirme stratejisi için önemli bir tekniktir (Anderson 2002). Kurumsal hazine süreçlerinde ofis yazılımları üzerinden belgelerin doldurulup taleplerin ve raporlamaların hazırlanması sürecinde sıkça hatalar ve düzeltme işlemleri ile karşılaşmaktadır. Talepler zamanında iletilmediği için ön ofis işlemleri gecikebilmekte ve finansal risk doğabilmektedir. Düzeltme işlemleri sırasında talep formları iki departman arasında gidip geldiği için zaman kaybına bağlı israf oluşabilmekte ve bu durum yalın düşünce anlayışı ile uyuşmamaktadır. Bu noktada, Poka-yoke’ye dayalı anlık ihtiyaçların basitleştirilmesine dayanan kolay ve hızlı çözümler ile hata oluşturmayacak şekilde süreçler yeniden tasarlanabilir. Talep formları ve raporlamalar içerisindeki anlık işlemler ya da analiz için gerekli olmayan bilgiler belirli işlemler için süreç içerisindeki bilgi akışından çıkarılabilir ve böylece talep yalınlaştırılarak, formu dolduran ya da raporlamayı gerçekleştiren çalışanın hata yapma olasılığı azaltılır.

Klasik hazine organizasyonu nakitin takibinin gerekliliğinden doğan bir örgütsel birim olarak görülmekteydi. Nakitin takibi genellikle alacakların ve satıcılara ya da çalışanlara yapılan ödemelerin muhasebesi anlamına gelmekteydi (Lynn, 2008). Günümüzde, kurumsal hazine şirketin bütünsel risk profilini anlayan ve onunla uyumlu, likiditeyi güvence altına almayı amaçlayan ve şirketin tam merkezinde kendine yer bulan stratejik bir fonksiyon olarak algılanmaktadır (Polak, Robertson ve Lind, 2011). Bu değişimin temel gereksinimleri her dönem için farklılık göstermekle birlikte zaman içinde gerçekleşen şirket küçülmeleri, maliyet bazlı birimlerin oluşturulmak istenmesi, paylaşımlı hizmet merkezlerinin(shared-service) yaygınlaşması, riskin daha iyi yönetilmek istenmesi, zaman kayıplarının ve hataların minimize edilmek istenmesi ve entegre sistemlerin kolay ve daha ucuza ulaşılabilir olmaları gibi nedenler değişime en çok yön verenler arasındadır (Rooyen, 2002).

Tipik bir kurumsal hazine fonksiyonunun belirli görevleri; nakit yönetimi, finansal risk yönetimi, aktif ve pasif yönetimidir (Polak ve Klusacek, 2010). Bununla birlikte, iç ve dış paydaşların daha iyi bilgi taleplerini karşılamak üzere gelişmiş ve kapsamlı bir raporlama ve iletişim görevini üstlenir. (Blach, Kosmala, Gorczynska ve Dos, 2014).

Modern anlamda kurumsal hazine kavramı ile ilgili görüşler ve fonksiyonlarına ilişkin kapsamlı anlatım açık bir şekilde Kurumsal Haznedarlar Birliği tarafından belgelenecek tüm uygulayıcılar ile paylaşılmaktadır. Bu fonksiyonlar (The Association of Corporate Treasurers [ACT], 2018):

Likidite ve Nakit Yönetimi, kurumsal hazinenin asli sorumluluğu olmaya devam etmektedir. Kısa vadeli her türlü nakit ve likidite işlemlerini kapsamaktadır. Temel hedeflerinden biri aşırı nakit bulundurmadan kaynaklanan fonlama fazlalarını önlemek ve faiz giderlerini minimize etmektir. Nakit yönetimi aynı zamanda işletme sermayesi yönetiminin en önemli araçlarından biridir.

Döviz Kuru Yönetimi, şirketin açık risklerinin bulunduğu tüm kur tiplerinde her türlü spot ve koruma(hedge) işlemin gerçekleştirilmesi ve mevcut pozisyonda kur hareketlerinin şirketin bilançosuna etkisinin yönetilmesidir.

Sermaye Piyasaları ve Fonlama Yönetimi, banka ve sermaye piyasaları borçlarının yönetimi. Yönetim kurulu kademesinde borç seviyesinin kararlaştırılması ve kurumsal hazine kademesinde bu borcun hangi kaynaktan, en iyi finansal enstrüman, koşul, vade, döviz cinsi, faiz oranı, dokümantasyon ve servis seviyesi ile temin edileceğinin belirlenmesi.

Kurumsal Finansman Fonksiyonu, sermaye maliyetinin minimize edilmesi adına finansal yapının yönetimi (Borç-Öz kaynak rasyosu vb. gibi). Her tür işlemin vergi ve yasal mevzuat açısından uygunluğuna odaklanmayı gerektirir.

Risk Yönetimi Fonksiyonu, finansal risk kadar şirketin maruz kaldığı tüm risklerin yönetimine odaklanılması. Doğru ve yerinde risk yönetim tekniklerinin seçimi, uygulanması ve raporlanması sorumluluğunu içerir.

Kurumsal Hazine Operasyonları ve Kontrol Fonksiyonu, yukarıda bahsedilen diğer fonksiyonların tutarlı ve uygun olarak gerçekleştirilmesine odaklanır. İstikrarsız iş ortamında kurumsal hazine departmanının ve çeşitli fonksiyonlarının yönetimini içerir.

Kurumsal hazine değer yaratmak adına şirket içindeki iş birimlerinin stratejilerini desteklemeli ve iş ortakları ile aktivitelerini koordineli yürütmek zorundadır (Polak vd., 2011). Kurumsal hazine, mevcut ve gelecek kaynakların dağılımını değiştirmek suretiyle banka masrafları, faiz gelir-gideri, harcamalar, faiz oranı veya döviz kuru değişimlerinden kaynaklanan gerçekleşen ve gerçekleşmeyen kar-zarar bağlamında faydalar elde edebiliyor olması gerekir (Lynn, 2008). Mevcut olan ile daha fazla değer yaratmak, operasyonel süreçlerin bilgisayarlara uyarlanması anlamına gelmektedir. Bilgi sistemlerinin, gerçek zamanlı finansal bilgi üretmek ve merkezileştirmek adına kesintisiz işlem sağlamaları gerekmekte ve bunu gerçekleştirmek için daha entegre ve güçlü olmaları beklenmektedir (Masquelier, 2009).

Kurumsal hazine yapılanmasında işlem bazlı rolden plan bazlı stratejik düşünceye geçişe takip edilmesi gereken adımlar kolaydan zora doğru aşağda sıralanmıştır (Lynn, 2008);

- i. Banka ağının verimli ve rasyonel olarak yeniden oluşturulması
- ii. Bankalar için hedef bakiyelerin ve temel performans göstergelerin belirlenmesi
- iii. Piyasaya uygun işlem ücretleri elde etmek adına ihtiyaç duyulan bankacılık hizmetleri için yeniden fiyat teklifi talep edilmesi
- iv. Ortak hedefler tesis etmek adına diğer finansal birimler ile birlikte çalışmak.
- v. Hazine teknolojilerini modernleştirmek
- vi. Uluslararası lokasyonlarda nakit havuzu ve şirketler arası netleştirme anlaşmalarının yapılması.
- vii. Kurum içi bankacılık biriminin kurulması (in-house bank)
- viii. Risk ölçümü için analitik araçlar temin et.
- ix. Kurumsal planlama sürecine performans ölçümleri yerleştir.
- x. Sonuçları analiz edebilmek ve güncellenmiş hedeflere ulaşmak için şirket içindeki diğer iş birimleri için iç danışman olarak çalış.

3. Uygulama

Bu çalışmada iş süreç yönetimi bakış açısı ile analiz edilen kurumsal hazine süreçlerinin, yalın yönetim anlayışı ile optimize edilmelerinin araştırmaya konu şirketin performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ana hedeflerinden biri, optimize edilen süreçler

ile oluşturulan yeni hazine organizasyonunun şirketin gelecek ihtiyaçlarına cevap verecek ve mevcut verimlilik düzeyini arttıracak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır.

3.1. Veri Seti

Araştırmaya konu şirket Londra borsasına kote ve %100 halka açık bir şirket olup kağıt ve kağıt ürünleri sanayisine küresel anlamda liderlik etmektedir. Şirket dört kıtada, otuzdan fazla ülkede, yüzün üzerinde fabrikası ile faaliyetlerini sürdürmekte olup yıllık cirosu yaklaşık 7.5 milyar ve vergi, amortisman ve faiz öncesi karı 1.76 milyar avrodur. Şirketin faaliyet gösterdiği ülkeler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Faaliyet Gösterilen Ülkeler

Kaynak: Şirket 2018 Tam Yıl Finansal Rapor Sunumu

Araştırmada gerçekleştirilen analiz kapsamında kullanılan veriler belirli bir döneme ait olması ve analiz içerisindeki hesaplamalarda kullanılan fiyatlamaların analizin gerçekleştirildiği dönemin koşullarını yansıtıyor olması araştırmanın veri kısıtları arasında değerlendirilebilir. Aynı zamanda ilgili hazine süreçlerinin bir bölümü araştırmaya konu şirketin faaliyet alanına ve iş yapılanmasına özgü oluşturulduklarından dolayı araştırma sonuçları incelenirken bu hususun da araştırma kısıtları arasında yer aldığı göz önünde tutulmalıdır.

3.2. Yöntem

Bu çalışmada, temel anlamda nitel araştırma yöntemlerinden olan arşiv tarama yöntemi ve mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulama temelde üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm mevcut durumu ortaya koyarken üçüncü bölüm ise gelecek durumun önerisi oluşturmaktadır. İkinci bölümde gelecek durumun tasarımında yer bulması muhtemel mevcut pazarda yer alan güncel uygulamalar özetlenmiş ve mevcut durum dikkate alınarak alternatif uygulamaların avantaj ve dezavantajları tartışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde mevcut durum analizi ve önerilecek yapının tasarımı için gerekli inceleme ve analizlere konu verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda mevcut durumun ortaya konabilmesi için bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışma

kapsamında ilk olarak hazine departmanı ve grup şirketlerinin üst düzey finans yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen bilgiler ışığında hazine yönetim sistemi ve hazine raporlama sistemi üzerinden veri madenciliği ile elde edilen verilerin bilgiye dönüştürülmesi çalışmaları tamamlanmıştır. Son olarak hazine politikalarının gözden geçirilmesi ile ön çalışma tamamlanmıştır.

Ön çalışma sonrasında gerçekleştirilen mevcut durum analizi kapsamında ise ilk olarak mevcut hazine organizasyonu derinlemesine incelenmiş olup grubun stratejik banka ilişkilerinin mevcut durumu ortaya konmuştur. Akabinde tespit edilen bankalar ve bu bankalar ile mevcut ilişkiler göz önünde tutularak grubun nakit yönetimi işlemleri derinlemesine incelenmiştir. Bu inceleme döviz işlemleri süreci, ödeme sistemleri ile grup-içi ve üçüncü kişilere ödeme süreçleri ve fonlama ve likidite yönetimi başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde şeffaf ve hataya kapalı bir hazine organizasyonu oluşturmak adına kurumsal hazine içerisinde gerçekleşen tüm süreçlerin iş süreçleri yönetimi kapsamında görselleştirme teknikleri kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiş ve yeni yalın süreçler oluşturularak bu süreçlerin uygulanması ve izlenmesi önerilmiştir. Bu bağlamda bir durum çalışması gerçekleştirilmiş bu çalışma dört adımda tamamlanmıştır. Her adımın son aşamasında bir sonraki aşamaya geçmeden kurumun bağlayıcı kararı istenmiş ve bu karar göz önünde bulundurularak bir sonraki adım başlatılmıştır.

Öncelikle ilk adımda yeni kurumsal hazine organizasyonunun tanımlanması ve organizasyonun yeni yapısına uygun stratejik banka ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bir sonraki adım ile stratejik olarak ortaklık kurulacak ana bankanın seçimi gerçekleştirilmiş olup kurumun banka portföyü şirketin tüm ihtiyaçları göz önünde tutularak oluşturulmuştur. Bankalar, diğer finansal kurumlar ve grubun şirketleri ile merkez hazine arasında yer alan hazine nakit yönetimi uygulamaları üçüncü adımda tartışılmıştır. Bu beyin fırtınası aktiviteleri süresince temel tartışma konuları nakit havuzları, döviz riskinden korunma işlemleri, grup-içi fonlama ve ödeme süreçleri yönetimi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın dördüncü adımında buraya kadarki adımlarda tartışılan ve süreç sahipleri ile araçları belirlenmeye çalışılan merkez hazinenin çalışma prensipleri ve gerçekleştireceği her faaliyet için kurum genelinde geçerli olacak politikaları tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde durum çalışması aşamasında tartışılan alternatifler dikkate alınarak şirketin gelecek yıllarda değişen ve büyüyen yapısına uygun ve finansal pazardaki güncel uygulamaları barındıran yeni kurumsal hazine organizasyonu tasarımı önerilmiştir.

3.3. Bulgular

Öncelikle mevcut durum analizi neticesinde ortaya çıkan bulgular aşağıdaki şekilde belirtilmiş olup akabinde gerçekleştirilen durum çalışmasına konu başlıklar açıklanmıştır. Son olarak, durum çalışmasında gerçekleştirilen tartışmalar sonrasında belirlenen öneriler dikkate alınarak gelecek durum tasarlanmıştır.

3.3.1. Mevcut Durum

Mevcut durum analizi ilk tespitleri içermekte olup taslak bir öneri oluşturulmasına olanak vermektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen ön çalışma neticesinde mevcut durum şu şekilde ifade edilebilir:

- Mevcut hazine organizasyonu merkezi olmayan yapıda faaliyet göstermekte olup, merkezi koordinasyon ile izlenmektedir. Merkezi organizasyon hazine operasyonlarında aktif olarak yer almamakta olup bağlı ortaklıklar ve diğer merkezi iş birimleri için danışman ve onay makamı görevini üstlenmiştir.
- Merkezi olmayan yapı nedeniyle birçok lokal banka ile kurumsal ilişkiler bölgesel ya da ülke bazında yürütülmektedir. Mevcut durumda kırk beşin üzerinde banka ve 800 dolayında banka hesabı ile nakit yönetimi işlemlerinin sürdürüldüğü izlenmektedir.
- Lokal bazda çalışılmasından dolayı nakit yönetimi ürünlerinin fiyatlamalarında grubun kaldıraç etkisini kullanamadığı gözlemlenmiştir.
- Grup içi netleştirme yapılmamakta ve gruba bağlı her şirket kendi arasında brüt fatura tutarları üzerinde ödemelerini gerçekleştirmektedir.
- Ödeme işlemleri yoğunlukla lokal internet bankacılığı uygulamaları, yazılı ve faks ile iletilen talimatlar ile gerçekleştirilmektedir.
- Döviz işlemleri telefon aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Şirket bazında lokal olarak gerçekleştirilen işlemlerde tutarların boyutu da dikkate alındığında fiyatlama konusunda piyasanın üzerinde kalınmaktadır.
- Nakit havuz sistemi sınırlı katılımında bulunmaktadır ve aktif likidite yönetimi transparan olmayan bilgi akışı nedeniyle gerçekleştirilememektedir.
- Bir diğer önemli tespit ise lokal likidite yönetiminden kaynaklanan grup bazında atıl nakit miktarıdır.
- Grup şirketleri fonlamalarını lokal bankalar üzerinden gerçekleştirme ve limitler büyük oranda taahhütsüz limitler olarak tahsis edildiği izlenmiştir.
- Temel anlamda hazine operasyonlarının lokal bazda nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği ile ilgili iç talimatlar merkezi olarak paylaşılmış olmasına karşın kapsamlı bir hazine politikası bulunmamaktadır.

Yapılan değerlendirme sonrasında, iyileştirme faaliyetlerinin odaklandığı alanlar veri madenciliği, hazine ve finans yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakat ve beyin fırtınası uygulamaları neticesinde şu şekilde ortaya çıkmıştır:

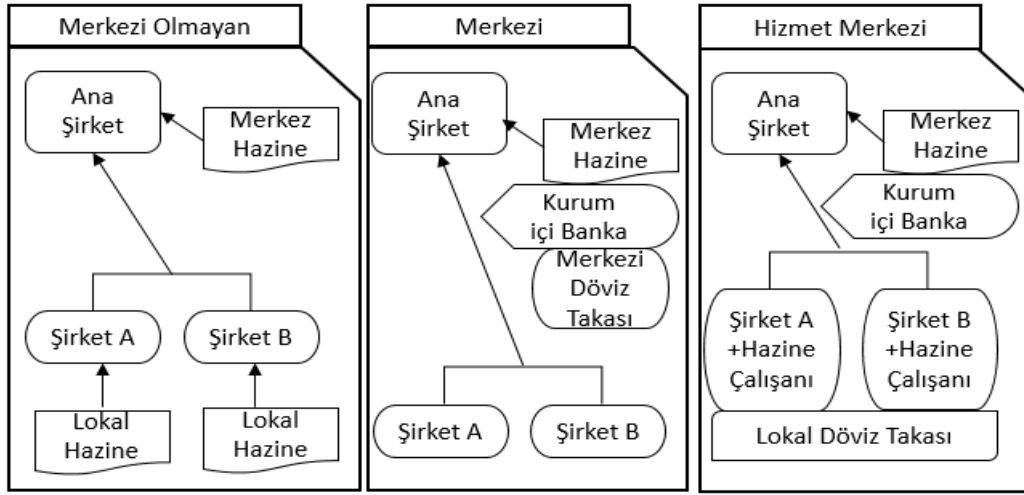
- Nakidin etkin kullanılması ve banka masrafları
- Grup içi netleştirme
- Nakit havuzları
- Döviz yönetimi
- Kısa dönem krediler ve mevduatlar

3.3.2. Durum Çalışması

Mevcut durum analizi neticesinde kararlaştırılan iyileştirme alanları göz önünde tutularak grubun yeni hazine yapısı tartışılmıştır. Bu bağlamda, önerilen iyileştirme çabaları şu şekilde özetlenebilir.

3.3.2.1. Hazine Organizasyonu

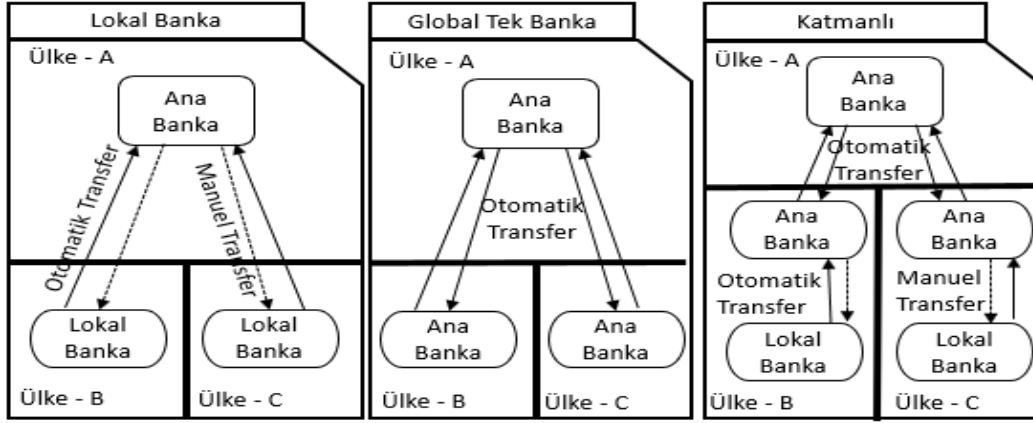
Mevcut merkezi olmayan hazine organizasyonu grubun hazine operasyonları kapsamında gerçekleştireceği işlemlerde kaldıraç etkisini kullanmasına olanak vermemektedir. Bunun yanı sıra raporlamalar ve buna bağlı bilgi akışı gecikebilmekte ve grubun genel nakit yonetimi performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durum tam zamanlı üretim odaklandığı işlemlerin akış şeklinde gerçekleştirilmesi ile uyumlu değildir. Aynı zamanda birçok benzer işlem için farklı lokal uygulamalar izlenmektedir. Bu hususta 5S uygulaması ile standart iş prosedürleri oluşturulmuştur. Tüm bu bulgular ışığında, yeni organizasyonun tam zamanlı üretim ve 5S uygulaması ile uyumlu olması adına iki farklı yapı önerisi getirilmiştir. Bunlar, hizmet merkezi ve merkezi hazine organizasyonudur. şekil 2’de yer alan karşılaştırmada görüldüğü üzere grubun dinamikleri göz önüne alındığında merkezi hazine organizasyonu yapısının grubun gelecekteki değişimlerine daha kolay adapte olmasına olanak vereceği göz önüne alınarak bu yönde ilerlenmesi önerilmektedir.



Şekil 2. Hazine Organizasyonu Yapıları

3.3.2.2. Stratejik Banka İlişkileri

Lokal bankaların birçok avantajı olmasına karşın bu avantaj görece küçük şirketlerin bulunduğu ölkeler göz önünde tutulduğunda grubun güçlü pozisyonundan doğacak avantajın tam anlamıyla kullanılmadığı görülmektedir. Ayrıca banka ve banka hesaplarının çokluğu toplam üretken bakım kapsamında ele alınan idari bakım sürecini hantallaştırmakta ve etkinliğini azaltmaktadır. Bankalar tarafından talep edilen hesap bakım ücretlerinin yarattığı yüksek maliyet, ay sonu hesap kapanışlarının uzaması, ek personele ya da mesai saatlerine ihtiyaç duyulması ve denetim süreçlerini uzunluğu yalın bakış açısıyla örtüşmemektedir. Bu anlamda, şekil 3’te gösterildiği üzere bakım sürecini kısaltmak ve etkinliğini arttırmak adına ve maliyetlerin düşürülmesi hedefi ile iki farklı banka ilişkileri yapısı önerisi getirilmiş olup bunlar, katmanlı ve global tek banka konseptleridir.



Şekil 3. Stratejik Banka İlişkileri Yapıları

Önerilen konseptlere ilişkin avantaj ve dezavantajlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Stratejik Banka İlişkileri Avantaj ve Dezavantajlar*

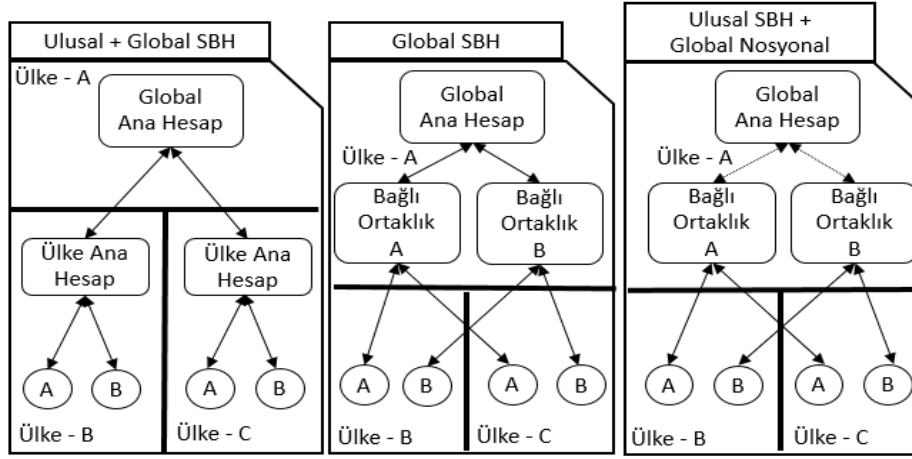
	Lokal Banka	Global Tek Banka	Katmanlı
Pazarlık Gücü ve Şeffaf Fiyatlama	-	+	-
Nakit Havuzu ve Likidite Yönetimi	-	+	-
Banka Sayısı	-	+	-
Bankacılık Uygulamalarında Standart/Tek Ara yüz	-	+	-
Standart Referans Bilgiye Ulaşım	-	+	-
Bağlı şirketler için yeni banka ilişkileri	+	-	+
Manuel Transfer	-	+	-
Otomatik Transfer Maliyeti	-	+	-
Banka Hesap Sayısı	+	+	-
Lokal Bankacılık İşlemleri	+	-	+
Karşı Taraf Riski	+	-	+

* (+) bir avantajı, (-) ise dezavantajı simgelemektedir.

Grubun birçok ülkede faaliyet gösteriyor olması ve hazine organizasyonunun yeni vizyonda merkezileşeceği önerisi dikkate alındığında global tek banka yapısının grubun ihtiyaçlarını daha yüksek oranda karşılayacağı düşünülerek bu yapının yeni hazine organizasyonu yapısında değerlendirilmesi önerilmektedir.

3.3.2.3. Likidite Yönetimi

Grubun her şirketin nakit durumunu görebilmesini ve her şirketin mevcut nakitinin etkin olarak değerlendirilebilmesi için sıfır bakiyeli hesap(SBH) nakit havuzları önerisi getirilmiştir. Bu anlamda Şekil 4’te yer verilen öneriler sunulmuştur.



Şekil 4. Nakit Havuzu Yapıları

Aşağıdaki karşılaştırma da göz önünde tutularak sınır ötesi transferlerin daha az olmasından kaynaklanan fiyatlamaya avantajı ve grubun önerilen kurum-içi bankacılık yapısına daha uygun olması sebebiyle ulusal ve global SBH nakit havuz yapısının uygulanması önerilmektedir. Bu öneri kapsamında nakitin kesintisiz iki yönlü bir akış şeklinde ilerlemesi beklenmektedir. Tam zamanlı üretim bakış açısı ile paranın sadece gerekli olduğu durumlarda çekildiği ve atıl nakitin aynı şekilde kullanılmadığı dönemlerde havuz tarafından çekildiği iki yönlü bir çekme sistemi kurulması hedeflenmiştir. Poka-yoke uygulamalarından biri olan otomasyon ile insan hatalarının en aza indirilmesi hedeflenmiş ve her iki yöndeki akış otomatik olarak gerçekleşecek şekilde bir nakit havuz yapısı oluşturulmuştur.

Tablo 2. Nakit Havuzu Yapıları Avantaj ve Dezavantajlar*

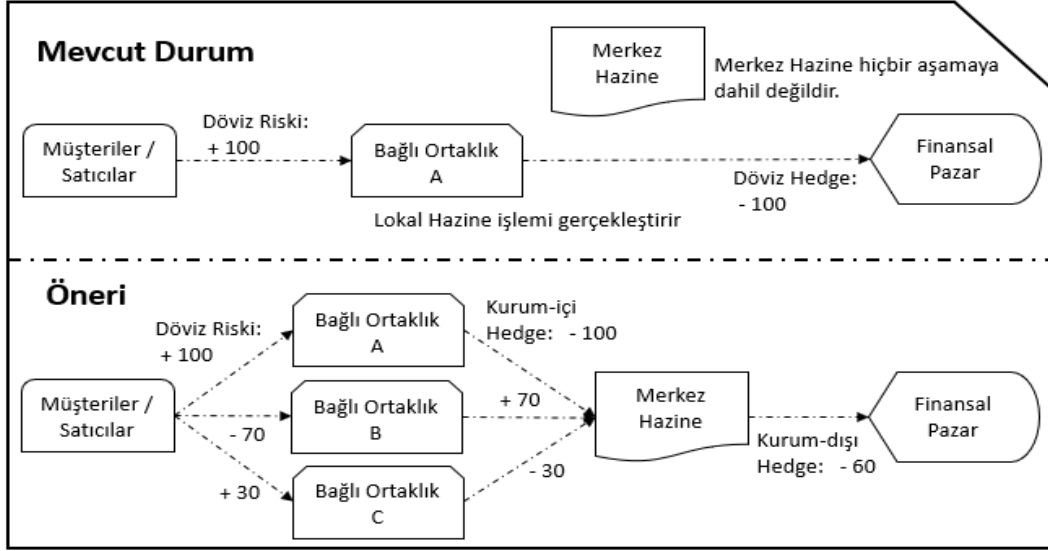
	Ulusal SBH + Global SBH	Global SBH	Ulusal SBH + Global Nosyonel
Manuel Fon Transferi	+	+	+
Sınır ötesi Transfer Sayısı	+	-	-
Minimum Rezerv Gereksinimi	+	+	-
Merkez Bankası Raporlaması	-	-	-
Lokal Nakit Havuz Gerekliliği	-	+	+
Bağlı Ortaklıklar için Genel Görünüm	-	+	+
Transferlerin Muhasebesi	-	-	-
Toplam Fonun Yatırıma Yönlendirilmesi	+	+	-
Kurum içi Fonlama	-	-	+

* (+) bir avantajı, (-) ise dezavantajı simgelemektedir.

3.3.2.4. Döviz Yönetimi

Şirketler lokal bazda döviz işlemlerini gerçekleştirdiklerinde tutarların görece küçük kalmasından dolayı yüksek marjlı fiyatlamalar şirketlerin işlem etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Şekil 5'te dövizli işlemlerden kaynaklanan şirket riskinin riskten korunma

işlemleri ile minimize edilmesi ile ilgili sürecin mevcut ve önerilen şekli gösterilmektedir. Önerilen yeni süreç ile sağlanan avantaj göz önüne alındığında grubun her tür döviz işlemini merkezi olarak gerçekleştirmesi ve şirketlerin sadece merkezi hazine ile işlem yapmaları önerilmektedir.

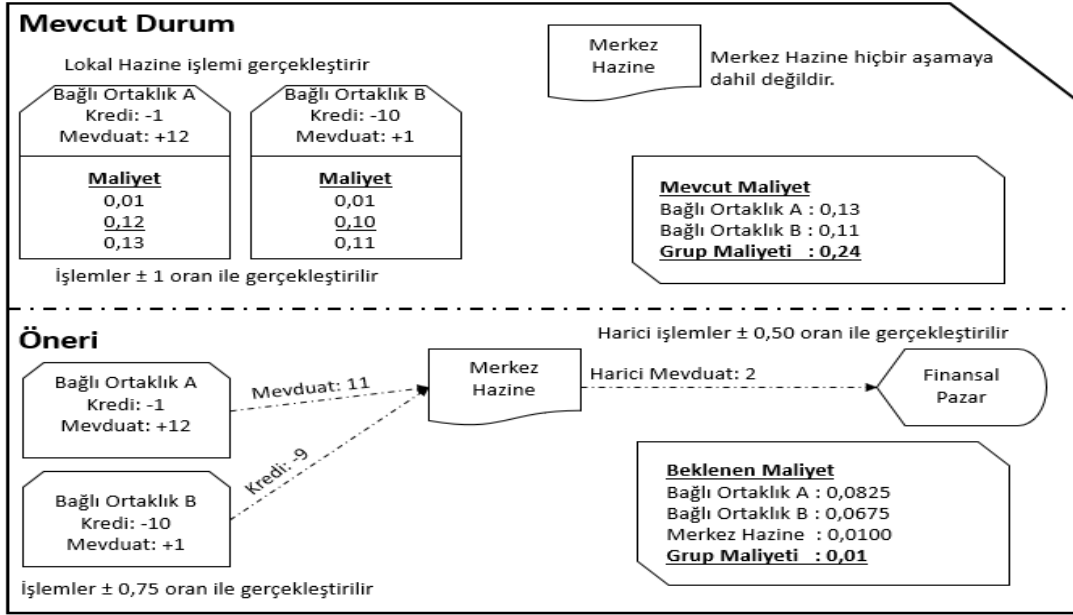


Şekil 5. Döviz Riskinden Korunma İşlemleri

Tüm grup şirketleri belirlenen zamanda ve sürede ilgili dönem için düzenli ve şeffaf olarak döviz risklerinin tümünü merkezi hazineye raporlamak zorundadır. Bu kapsamda iki yalın ofis uygulaması uyarlanmıştır. İlki tam zamanlı üretim bakış açısıyla raporlamaların gerekli görülen ve önceden belirlenen tarihlerde talep edilmesi kararlaştırılmış ve merkez hazine tarafından bir çekme sistemi oluşturulmuştur. Bu uygulama ile aynı zamanda gereksiz raporlamalar azaltılarak yalın yönetim israf kalemlerinden biri minimuma indirilmiştir. İkinci uyarlanan uygulama ise Poka-yoke kapsamında riskin raporlamasında kullanılan raporlama araçlarının basitleştirilmesi ve insan hatasının minimize edilmesine yöneliktir.

3.3.2.5. Grup İçi Fonlama

Finansal piyasalardan daha uygun fiyatlı borçlanma olanağı vermesi dolayısı ile merkezi hazinenin nakit havuzu ile bağlı ortaklıkları fonlaması ve net olarak yatırım yapması veya borçlanması önerilmiştir. Bu kapsamda merkezi hazine tüm grubun borçlanma ihtiyaçlarını ve yatırım imkanlarını daha yakın takip etme ve zamanında müdahale etme olanağına kavuşması beklenmektedir. İşlem hacminin yüksek olması merkezi hazinenin finansal piyasalardan lokal bazda gerçekleştirilen işlemlere kıyasla oldukça iyi fiyatlar temin etmesine olanak vermektedir. Grup bazında borçların ve yatırımların ofset ediliyor olması grubun borçlanma ve yatırım etkinliğini arttırması öngörülmektedir.



Şekil 6. Grup İçi Fonlama İşlemi

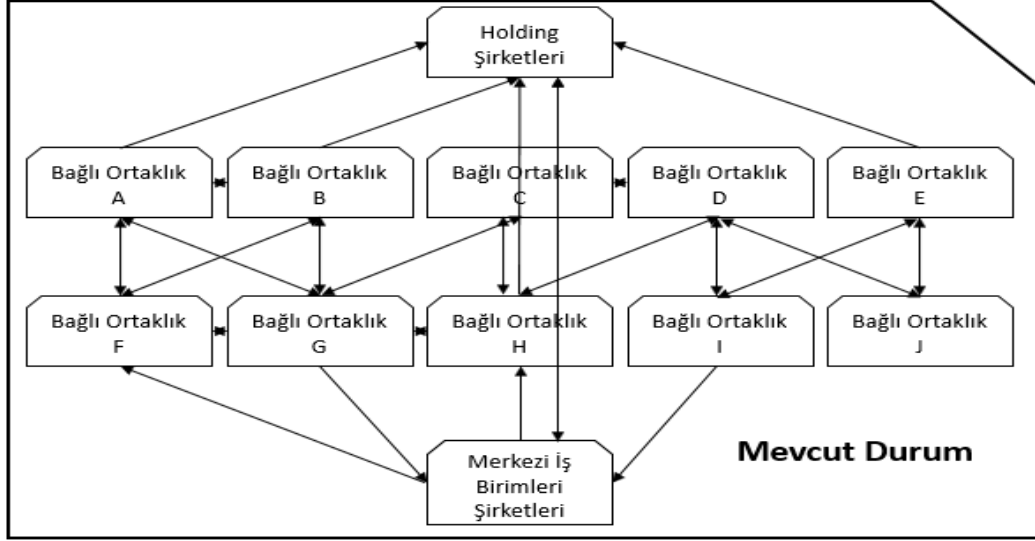
Şekil 6’da önerilen yeni süreç ile grubun sağladığı maliyet avantajı değerlendirilerek 5S kapsamında yeni yapıda grup İçi fonlama İçi ana prensipler ve yeni standart süreçler tanımlanmıştır. Yine bu iyileştirme başlığı altında kredi talep formları revize edilerek sadeleştirilmiş ve hata oranlarının azaltılarak formların düzeltme veya açıklama maksatlı iadesi ve tekrar kabulünden kaynaklanan dokümanların gereksiz hareketinden doğan israf minimize edilmiştir.

3.3.2.6. Ödeme Sistemleri

Ödeme sistemleri iki aşamada ele alınmıştır. Birinci aşamada grup İçi alış ve satışlardan doğan ödemeler, ikinci aşamada ise grup şirketlerinden üçüncü şahıslara gerçekleştirilen ödemeler ile ilgili süreç değerlendirilmiştir.

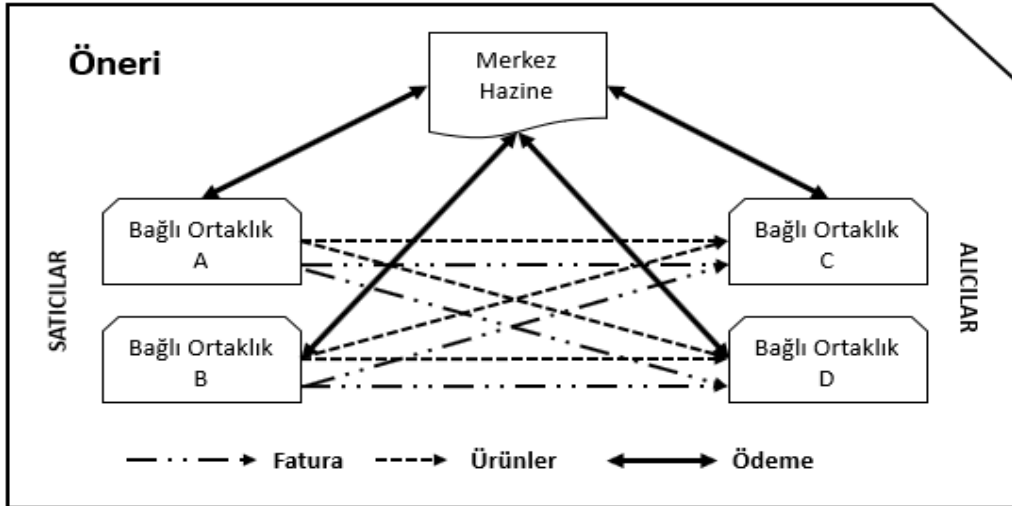
3.3.2.6.1. Grup İçi ödemeler / Grup İçi Netleştirme

Mevcut grup İçi ödemeler harici ödemeler ile birlikte gerçekleştirilmekte olup hem operasyonel iş yükü hem de maliyet açısından gruba ciddi bir yük oluşturmaktadır. Şekil 7’de gösterildiği şekli ile her şirket iş yaptığı grubun diğer şirketlerine harici olarak ödeme gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda standart bir iş yapış şekli olmadığı izlenmektedir. Standart iş prosedürleri oluşturmayı hedefleyen 5S uygulaması ile bu alanda işlem güvenliğinin artırılması önerilmiştir. Bu uygulama ile süreç kontrol sürecinin basitleştirilerek insan hatalarının minimize edilmesi ve bu yolla tasarrufların artırılması hedeflenmektedir. Aynı zamanda yalın ofis uygulamaları kapsamında süreç analizi araçlarında biri olan değer akış haritaları önceki ve sonraki durumlar İçin oluşturulmuş ve fark analizi akabinde gerçekleştirilen iyileştirmeler neticesinde önerilen süreç ile grup İçi ödeme disiplini oluşturulmuş ve fatura bazından anlaşmazlıkların çözümleri sadeleşen süreç ile hızlandırılmıştır.



Şekil 7. Mevcut Grup içi Ödeme Süreci

Her bağlı ortaklık grup içi alış satış işlemi sonrası ödemelerini brüt fatura tutarı üzerinden gerçekleştirme olup hem harici para transfer işlem maliyeti doğurması hem de döviz riskinin grup içinde yönetilmesini güçleştirmesi açısından mevcut sürecin yalınlaştırılarak grubun kurum içi banka hesapları ile grup içi alış satıştan kaynaklanan işlemlerin netleştirilmesi ve sürecin merkezi hazine tarafından sahiplenilmesi önerilmiştir. Merkezi hazine mevcut süreçte grup içi alış satıştan doğan faturaların netleştirilmesi ve netleştirme sonrası doğan döviz riskinin hedge edilmesinden sorumludur. Önerilen yeni süreç Şekil 8’de gösterilmektedir.

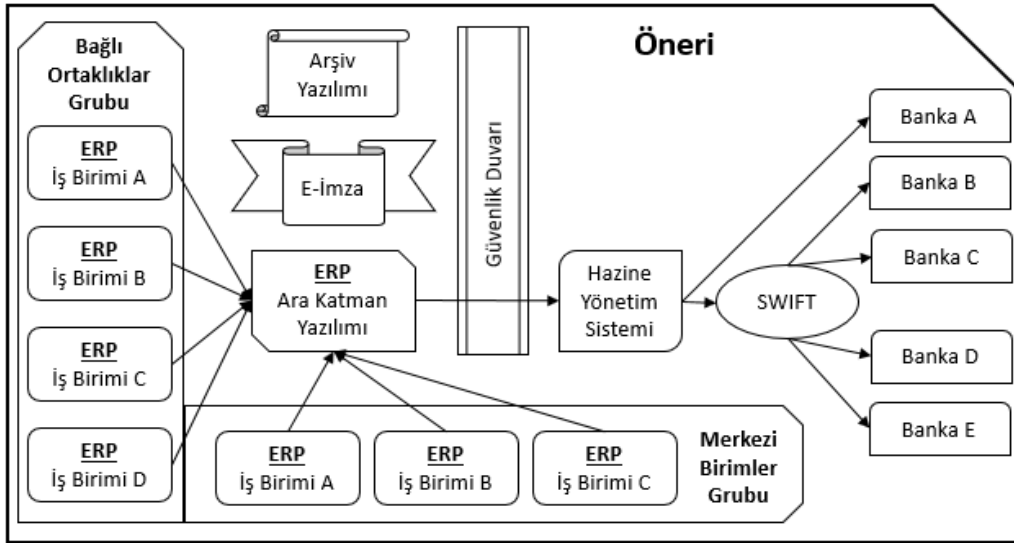


Şekil 8. Önerilen Grup içi Ödeme Süreci

3.3.2.6.2. Grup Dışı Ödemeler

Grup dışı ödemeler lokal uygulamalar ile gerçekleştirildiğinden grup içinde birçok farklı süreç yer almaktadır. Bu süreç çeşitliliği merkezi hazinenin kontrol ve likidite yönetimi

faaliyetlerini sınırlamaktadır. Bu bağlamda, grup bazında tüm ödemelerin izlenmesine olanak verecek ve aynı zamanda ödemeler konusunda grup içi harmonizasyonu sağlayarak ödeme güvenliği anlamında grubu piyasanın en üst düzeyine taşıyacak yeni bir sistem önerilmiştir. 5S uygulaması kapsamında standart bir prosedür oluşturulmuş ve tüm bağlı ortaklıkların bu standart süreci takip etmeleri sağlanmıştır. Değer akış haritaları oluşturularak sürece herhangi bir katkısı olmayan ve gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan lokal uygulamalar kaldırılmıştır. Başlayan, devam eden ve biten bir süreç oluşturularak tek akış yaratılmış ve tam zamanlı üretim düşüncesi ile uyumlu bir süreç tasarlanmıştır. Ekipman (bilgisayar yazılımları) güvenliği ve verimliliğine odaklanan toplam üretken bakım anlayışı ile kurumsal kaynak planlaması(ERP) yazılım güncellemeleri ve yükseltmeleri için uzun dönemli planlar oluşturulmuştur. Bunun dışında yine toplam üretken bakım anlayışı çerçevesinde tüm sürecin bakımına her bir katılımcının (bilgi işlem çalışanı, bağlı ortaklık çalışanı, hazine çalışanı, hazine yönetim yazılımı sağlayıcısı çalışanı ve banka çalışanı) katkı sağlaması ve sistem çöküş olasılığının minimize edilmesi için gerekli bilgilendirme ve eğitimler gerçekleştirilmiştir. Yeni süreç içerisindeki yazılımlarda yer alan formlar sadeleştirilerek ve süreç otomasyonu oluşturularak insan hatası Poka-yoke uygulaması kapsamında minimize edilmeye çalışılmıştır. Yeni süreç Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Grup dışı Ödeme Süreci Önerisi

3.3.3. Gelecek Durum

Analizin ikinci bölümünü oluşturan durum çalışması neticesinde mevcut durumun yalın bir bakış açısıyla önerilen yeni çözümler ile iyileştirilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu anlamda gelecek durumun şu şekilde tasarlanması şirketin amaçlanan hedefe ulaşmasını sağlaması beklenmektedir.

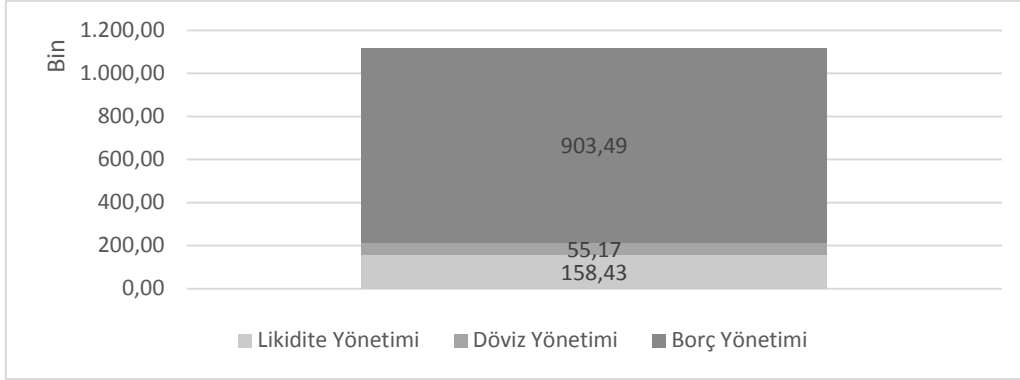
➤ Hazine organizasyonu merkezi bir yapıya kavuşturulacak ve merkez hazine tüm hazine süreçlerine operasyonel olarak katılacak ya da ilgili süreci gerçekleştirecektir. Merkez hazinenin bağlı ortaklıklar için danışmanlık görevi devam edecektir.

- Stratejik ana bankalar belirlenecek ve tüm bağlı ortaklıkların bu portföy bankaları ile çalışması sağlanacaktır. Bu bağlamda beklenen en büyük mali olmayan kazancın idari anlamda gerçekleşmesi beklenmektedir. Lokal bankaların kapatılması ile hem banka hem de hesap yönetimi anlamında bağlı ortaklıklara zaman ve personel tasarrufu sağlanmaktadır.
- Nakit yönetimi ürünlerinin fiyatlamaları ana bankalar üzerinden ve grup bazında gerçekleştirilecektir. Banka masraflarının takibi ana bankalardan gelecek özel raporlamalar ile merkez hazine tarafından takip edilecektir.
- Grup içi ödemeler harici banka hesapları ile gerçekleştirilmeyecek ve aylık olarak netleştirilecektir. Bu bağlamda grubun hazine yönetim sistemi ayık süreçler için kullanılacaktır. Bu sisteme tanımlanacak netleştirmeden sorumlu kullanıcıların idari yönetimi merkez hazinede olacaktır.
- Harici ödemeler için lokal bankacılık uygulamalarından vazgeçilecek ve şirketin kurumsal kaynak planlama yazılımı ile entegre ödeme çözümü uygulamaya alınacaktır. Güvenlik ve izlenebilirlik anlamında ödemeler kontrol altına alınacaktır.
- Döviz işlemlerinin tamamı merkez hazine üzerinden gerçekleştirilecektir. Döviz işlemleri için merkez hazinenin ana bankalar ile bağlantılı bilgisayar yazılımı kullanılacak ve fiyatlamalar iyileştirilecektir.
- Şeffaf ve daha etkin nakit yönetimi sistemi oluşturmak adına yasal engel ile karşılaşılmadığı takdirde tüm hesaplar nakit havuzlarına dahil edilecek ve nakitin zamanlı ve yakından takibi mümkün kılınacaktır. Atıl nakitin büyük oranda minimize edilmesi amaçlanmaktadır.
- Tüm fonlama ve yatırım işlemleri merkez hazine üzerinden gerçekleştirilecektir. Merkez hazine grubun toplam borcunu tek bir kalemde bono ihracı, sendikasyon kredileri vb. işlemler ile yönetecektir.
- Kurumsal hazine politikası oluşturulacak ve tüm bağlı ortaklıklar ile paylaşılarak ortak bir dil ve anlayış tesis edilecektir.

4. Uygulamanın Sonucu

Bu çalışmada uluslararası faaliyet gösteren bir grubun hazine operasyonlarının yalın bir bakış açısıyla optimize edilmesi ile grubun verimliliğinin ve dolayısı ile finansal performansının nasıl etkileneceği incelenmiştir.

Geniş bir coğrafi alanda faaliyet gösteren şirketin yukarıda önerilen iyileştirmeler neticesinde muhtemel sinerjiden doğacak kazançları ve bu anlamdaki hesaplamalar Grafik 1 ve Tablo 3 de gösterilmektedir.



Grafik 1. Beklenen Kazanç (Süreç Bazında-Avro/Ay)

Likidite yönetimi grubunda (158.43bin Avro) yer alan hesaplamalar nakit havuzu, grup içi netleştirme ve banka masraflarından elde edilen kazançları içermektedir.

Nakit havuzundan elde edilen kazançların (143,643.25 Avro) hesaplanmasında Şekil 10'da gösterilen yöntem izlenmiştir. Şekil 10'da verilen rakamlar yöntemi açıklamak için kullanılan rakamlardır. Nakit havuzu neticesinde bakiyeler tek bir hesapta netleştirilmekte ve faiz avantajı doğmaktadır.

Nakit Havuzu olmadan	Hacim	Faiz Oranı	Faiz
Pozitif Bakiye	80.000	1%	800
Negatif Bakiye	-50.000	4%	-2000
			-1200

Nakit Havuzu	Hacim	Faiz Oranı	Faiz
Pozitif Bakiye	80.000		
Negatif Bakiye	-50.000		
	30.000	1%	300

Şekil 10. Nakit Havuzu Beklenen Kazanç Hesaplama Yöntemi

Grup içi netleştirme ile sağlanan tasarruf (2,897.38 Avro) hesaplaması gerçekleştirilirken grup içi olması gereken kaç adet ödemenin grup dışı ödeme yöntemleri ile ödendiği döviz cinsi ve banka detayında analiz edilmiş ve mevcut işlem ücretleri üzerinden gruba maliyeti hesaplanmıştır. Merkez hazinenin grup içi netleştirme sürecinde aracılık rolünü üstlenmesi ile bu maliyetin doğmasının önüne geçilmiştir.

Banka masrafları ile sağlanan tasarruf (11,891.68 Avro) hesaplanırken son 12 ayın ortalama işlem sayıları temel alınmış ve mevcut banka ücretleri ile ana banka seçiminde teklif edilen banka ücretleri karşılaştırılmış, seçilen yeni ana bankanın teklif ettiği banka ücretleri ile mevcut banka ücretleri arasındaki fark ile hesaplanan maliyet bu kalemdeki tasarruf rakamı olarak not edilmiştir.

Döviz yönetimi ve grup içi fonlama ile sağlanan kazançlar lokal uygulamalar sırasında temin edilen fiyatlamalar ile merkez hazinenin grup olarak gerçekleştirdiği işlemlerde aldığı fiyatlar arasındaki fark ile hesaplanmıştır. Döviz yönetimi hesaplamasında son 12 ayın ortalama döviz riski hacimleri dikkate alınmıştır (55,168.45 Avro). Grup içi fonlama hesaplaması güncel

hazine raporunda grup şirketlerince raporlanan borç rakamları üzerinden gerçekleştirilmiştir (903,493.67 Avro).

Tablo 3. Beklenen Kazanç (Uygulama Bazında)

Uygulamalar	Kazanç(Avro/Ay)
Sıfır Bakiyeli Hesap- Nakit Havuzu	143,643.25
Grup içi Netleştirme ve Ödeme İşlemleri	2,897.38
Banka Masrafları ve Nakitin Aktif Kullanılması	11,891.68
Döviz Yönetimi ve Riskten Korunma İşlemleri	55,168.45
Grup içi Fonlama ve Yatırım İşlemleri	903,493.67
Toplam	1,117,094.43

Önerilen iyileştirmeler sonucunda hesaplanan beklenen kazanç göstermektedir ki hazine operasyonlarının optimizasyonu özellikle fon yönetimi, likidite yönetimi, döviz yönetimi ve ödeme sistemleri konusunda şirketin performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Likidite Yönetimi ele alındığında yinelenen planlama tutarsızlıkları ve belirsizliklerinin ortadan kaldırılmasında, nakit ihtiyacı ve sermaye açıklarının erken tespitinde, nakit havuzları ile grup içi atıl nakitin etkin kullanılmasında, personel ihtiyacının azaltılması ve kredi derecelendirme notlarında iyileştirme konularında sağlanan iyileşmeler dikkat çekmektedir.

Döviz Yönetimi açısından merkezi riskten korunma(hedging) ile işlem fiyatlamalarında iyileştirme ve grup döviz riskinin her döviz cinsinde aktif izlenmesi, lokal bazda gerçekleştirilen riskten korunma işlemlerinden doğan hedge işlemlerinin birbirini ofset etme riskinin merkezi işlemler ile ortadan kaldırılması, merkezileşme sonrası işlem sayısının azaltılması ile işlem masraflarının ve personel maliyetlerinin düşürülmesi ve döviz riskinin daha tutarlı belirlenmesi ve takibinde olumlu gelişmeler izlenmektedir.

Ödeme Sistemleri incelendiğinde sağlanan iyileştirmeler ödemelerin merkezileşmesi ile gün içi limitlerin yakından takibi ve likidite planlamasının iyileştirilmesi, erken ya da geç ödeme sorunlarında iyileştirme, banka hesaplarının azaltılması, banka ekstrelerinin konsolidasyonunun iyileştirilmesi ve personel maliyetlerinin düşürülmesi, ödeme güvenliği konusunda güncel ödeme formatlarının merkezi olarak kullanılması ve lokal format değişikliklerinden kaynaklanacak ek maliyetlerin önüne geçilmesi, standart prosedürler ile kesintisiz işlem yapısının kurulmasına olanak verilmesi, lokal elektronik bankacılık uygulamalarının sonlandırılması ile sağlanan maliyet tasarrufu olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu uygulama neticesinde denilebilir ki kurumsal hazine yönetiminin şirketlerin yalnızca karlılığında değil aynı zamanda birimler arası işleyiş, koordinasyon ve risk anlayışında da etkisi yadsınmaz derecede önemlidir. Hazine departmanı ve operasyonlarının aktif ve etkin kullanımı ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile verimliliklerinin artırılması bu çalışmada da görüldüğü üzere şirketlerin performansları üzerinde olumlu etkileri açıktır. Bu bağlamda, yalın yönetim anlayışının kurumsal hazine operasyonlarının optimize edilmesi sürecinde sağladığı katma değer göz önünde tutulduğunda çalışmamızda gerçekleştirilen uygulama yalın bakış açısının kurumsal hazine alanında gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme çalışmaları için önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte kurum içi bankacılık uygulamalarının bir sonraki adımı olarak yukarıdaki iyileştirmeler sonrasında bir sonraki hedef kurum içi banka hesaplarının terk edilerek sanal hesapların ve çoklu dvız hesaplarının kullanılmaya başlanılması, bankalara olan bağımlılığın azaltıldığı kurumsal hazine yapısını oluşturmaya olanak verecek şekilde Swift alt yapısının etkin olarak kullanılmaya başlanması ile adına deme(Payment on behalf of-POBO) ya da adına toplama(Collection on behalf of-COBO) uygulamalarının yaygınlaştırılması, kurum içi bankacılık servisleri de dahil olmak üzere tüm hazine operasyonlarının bulut bazlı çalışılabilir şekilde dizayn edilmesi ve hizmet sağlayıcı olarak yazılım(SaaS – Software as a Service) sistemlerinin kullanılması olmalıdır. Bu yeni teknolojilerden bazıları kısmi olarak bazı şirketlerde denenmekte ya da pilot müşteriler ile test edilmektedir.

Çalışmanın sonuçları göz önünde tutularak, iyileştirme faaliyetleri kapsamında önümüzdeki yıllarda yukarıda bahsedilen gelişen teknolojilerin ngrdėę yeni ürünlerin ve sistemlerin mevcut hazine yapılarına adaptasyonunun grubun performansına olumlu etkisinin olup olmayacağıının sorgulanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahlström, P. (1998). Sequences in the implementation of lean production. *European Management Journal*, 18(3), 327-334. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00009-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00009-7)
- Anderson, S. (2002). Improvement corner: Poka-Yoke...mistake-proofing as a preventive action. *The Informed Outlook Reprint*, 7(3). Retrieved from <http://asq.org/pub/informed>
- Blach, J., Kosmala, M., Gorczynska, M., & Dos, A. (2014). Innovations in liquidity management - The potential of corporate treasury. *Journal of Economics and Management*, (18), 209-224. Retrieved from <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-issn-1732-1948>
- Dudek-Burlikowska, M., & Szewieczek, D. (2009). The Poka-Yoke Method as an improving quality tool of operations in the process. *Journal of Achievements in Materials & Manufacturing Engineering*, 36(1), 95-102. Retrieved from <http://jamme.acmsse.h2.pl/>
- Fawaz, A. A., & Rajgopal, J. (2007). Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study. *International Journal of Production Economics*, 107(1), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.09.009>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Michigan: Prentice-Hall.
- Kocakulah, M. C., & Upson, J. (2004). Lean manufacturing: Selected financial performance of recognized lean manufacturers. *International Business & Economics Research Journal*, 3(12), 9-20. <https://doi.org/10.19030/iber.v3i12.3745>
- Lynn, B. C. (2008). Managing the modern treasury. *Journal of Corporate Treasury Management*, 1(3), 211-218. Retrieved from <http://search.ebscohost.com>
- Masquelier, F. (2009). Corporate treasury's role in troubled times. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(1), 16-21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com>
- Murman, E. (2002). *Lean enterprise value: Insights from MIT's lean aerospace initiative*. London: Palgrave Macmillan.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Polak, P., & Klusacek, I. (2010). *Centralization of treasury management*. Ukraine: Business Perspectives
- Polak, P., Robertson, D. C., & Lind, M. (2011). The new role of the corporate treasurer: Emerging trends in response to the financial crisis [Special issue]. *International Research Journal of Finance and Economics*, (78). Retrieved from <https://www.internationalresearchjournaloffinanceand economics.com/>
- Rooyen, J. H. V. (2002). Emerging role of corporate treasury management in cyber space. *South African Journal of Information Management*, 4(4), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajim.v4i4.187>
- Shil, N. C. (2009). Explicating 5S: Make you productive. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(6), 33-47. Retrieved from <https://ijcrb.webs.com/>
- The Association of Corporate Treasurers. (2018). ACT competency framework. Retrieved from <https://www.treasurers.org/competencyframework>
- Tugwell, P. (2007). Clean up. *Works Management*, 16-17. Retrieved from <https://engineeringresearch.org>
- Williams, S. (2009). The lean toolkit, Part IV. *CircuiTree*, 22(11), 29. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org>