

# *Özel Sermaye Fonları, CFO'lardan ne bekliyor?*

Türkiye'de Mali İşler ve  
Finans Birimi Etkinliği  
Araştırması 2012







## *İçindekiler*

Araştırma hakkında .....	5
Yatırım öncesi süreç .....	8
Yatırım işlemi süreci .....	11
Yatırım sonrası süreç .....	13
Sonuç .....	26

# Giriş



**Hüsnü Can Dinçsoy**  
Danışmanlık Hizmetleri  
Ortak



**Gökdeniz Gür**  
Danışmanlık Hizmetleri  
Kıdemli Müdür



**Nazlı Onursal**  
Danışmanlık Hizmetleri  
Müdür

Son yıllarda dünya ekonomisindeki gelişmelerle birlikte, Türkiye yabancı yatırımcılar açısından büyük bir çekim merkezi ve yabancı sermayenin ilgi odağı haline gelmiştir.

Türkiye’de aktif olarak yatırım yapan 50 kadar Türk ve yabancı menşeli özel sermaye fonu bulunurken bu sayı zaman zaman piyasaya girenler ile birlikte 100’e kadar çıkmaktadır. Söz konusu fonların yakın dönemde yaklaşık olarak 150 şirkete yatırım yaptıkları bilinmektedir.

Özel sermaye fonlarının çok yatırım yaptığı sektörler olarak perakende, tüketici ürünleri, hizmet, sağlık ve medya sektörleri ön sıralarda yer alırken, Türkiye’nin genç ve tüketen nüfusu sayesinde önümüzdeki dönemlerde de bu sektörlere yatırımların artarak devam etmesini bekliyoruz.

Türkiye’ye henüz yatırım yapmamış ancak fırsat arayan birçok özel sermaye fonu da Türkiye’deki gelişmeleri yakından izlerken, belli bir ölçüğe ulaşmış şirketler büyük sermaye fonlarının takibine girmektedir.

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda bu seneki Mali İşler ve Finans Birimleri araştırmamızı, Türk ve yabancı menşeli özel sermaye fonlarının ve bu fonların yatırım yaptıkları şirketlerin Mali İşler ve Finans Birimleri yöneticilerinin (CFO), birbirlerinden beklentilerini anlamak ve bu süreçte yaşanan farklı bakış açılarını göstermek için hazırladık.

Çalışmalarınız esnasında araştırmamızı faydalı bulacağınıza inanıyoruz.

# Araştırma hakkında

Özel Sermaye Fonları, CFO'lardan ne bekliyor başlığı ile hazırladığımız **Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimi Etkinliği Araştırması**'ni hem özel sermaye fonu yöneticileri, hem de özel sermaye fonu ile ortaklığı olan şirketlerin Mali İşler ve Finans Birimi yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yaparak gerçekleştirdik.

Yatırımların üç ana süreci olan yatırım öncesi süreç, yatırım işlemi süreci ve yatırım sonrası süreç ile ilgili olarak toplamda 20 soruyu her iki tarafa da sorduk ve verilen cevaplar neticesinde özel sermaye fonlarının, Mali İşler ve Finans Birimleri'nden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması ile ilgili genel tabloyu ortaya çıkardık.

## **Çalışmamız 3 temel bölümde şekillenmiştir:**

### **1. Yatırım öncesi süreç:**

Özel sermaye fonlarının ve özel sermaye fonlarının yatırım yaptığı şirketlerin birbirlerini seçerken dikkat ettiği kriterler

### **2. Yatırım işlemi süreci:**

Özel sermaye fonlarının ve özel sermaye fonlarının yatırım yaptığı şirketlerin işlem sürecine ilişkin değerlendirmeleri

### **3. Yatırım sonrası süreç:**

Özel sermaye fonları ile özel sermaye fonlarının yatırım yaptığı şirketlerin yatırım sonrasında birbirlerinden beklentileri

# Portföy yapısı

Özel sermaye fonları ağırlıklı olarak 50 Milyon TL ile 200 Milyon TL ciro aralığında ve gelişmekte olan Türk şirketlerine, %30 ile %50 arasındaki sermaye oranı ile yatırım yapmayı tercih etmektedir.

Anketimize katılan özel sermaye fonu ile ortaklığı olan şirketlerin toplam çalışan sayısı yatırım sonrasında ortalama %54 oranında artış göstermiştir.

Buna paralel olarak, Mali İşler ve Finans Birimi çalışanları sayısı da ortaklık sonrası dönemde ortalama %32 oranında artış göstermiştir.

Bu sonuç, yatırım sonrası süreçte özel sermaye fonu şirketlerinin yatırım yaptığı şirketlerin Mali İşler ve Finans Birimi çalışanları ve bu birimin iş yapış şekillerini değiştirmede etkili olduğunu göstermektedir.

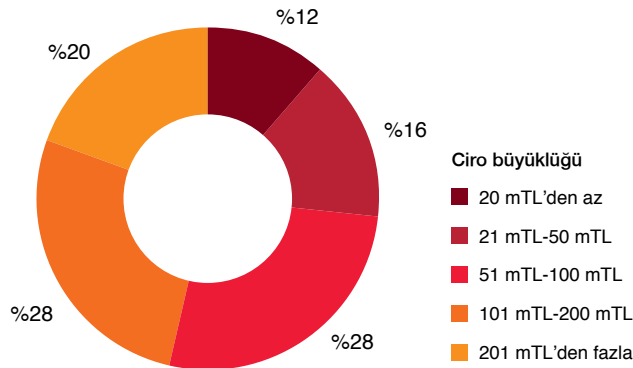
Toplam çalışan  
sayısındaki artış:

**%54**

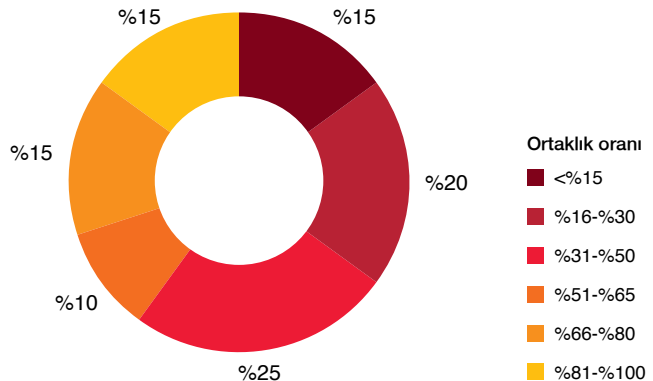
Mali İşler ve Finans Birimi'nde  
çalışan sayısındaki artış:

**%32**

Özel sermaye fonlarının portföylerindeki şirketlerin ciro büyüklükleri



Özel sermaye fonlarının portföylerindeki şirketler ile ortaklık oranları



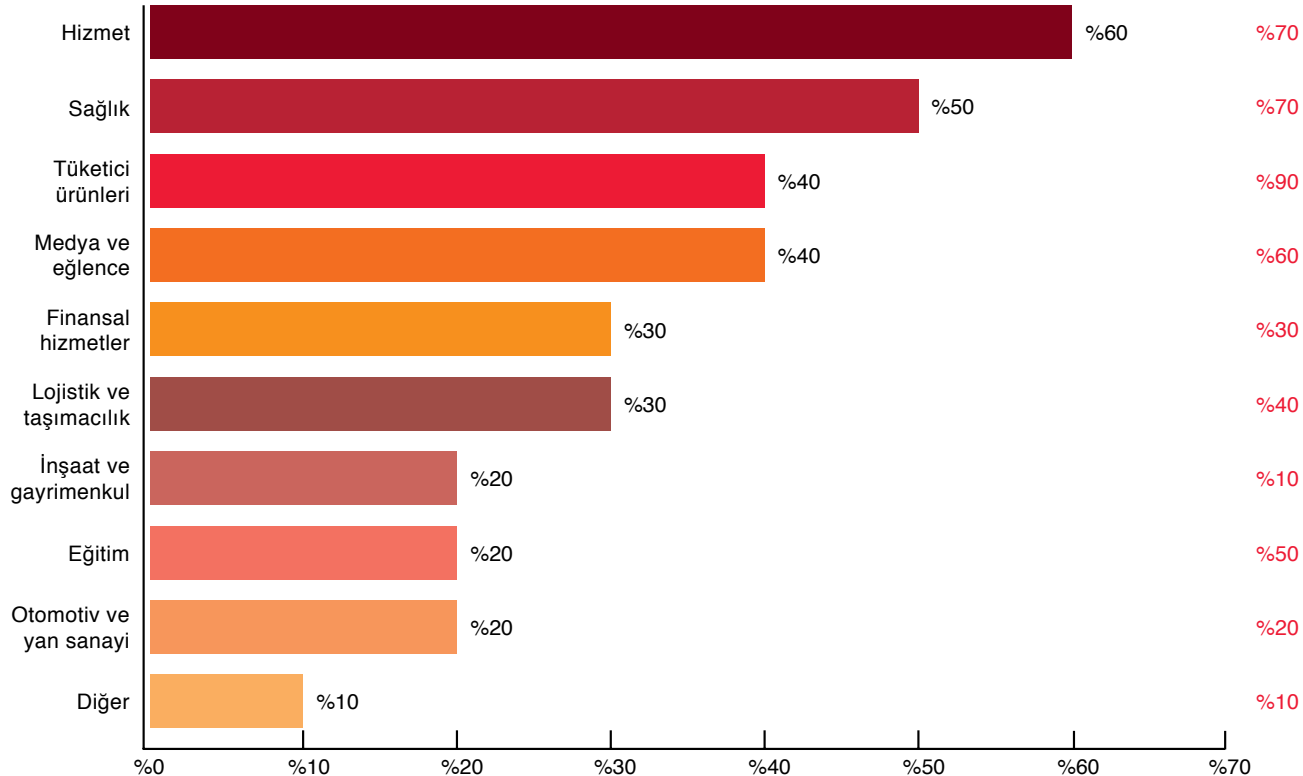
# İlgi çeken sektörler

Yakın geçmişte özel sermaye fonlarının yatırım yaptığı sektörleri incelediğimizde, hizmet ve sağlık sektörlerinin diğer sektörlerden önde olduğunu görmekteyiz. Bu sektörleri perakende sektörü de dahil olmak üzere tüketici ürünleri ile medya ve eğlence sektörleri takip etmektedir.

Gelecek 5 yıl içerisinde öncelikli olarak hangi sektörlerle yatırım yapmayı planladıkları sorulduğunda, özel sermaye fonlarının eğiliminin mevcut portföyleri ile paralel bir şekilde, hizmet ve sağlık sektörlerine olacağı; özellikle tüketici ürünleri ile medya ve eğlence sektörlerine de ilginin artacağı görülmektedir.

Özel sermaye fonlarının mevcut portföylerindeki şirketlerin sektörel dağılımı

5 yıl içerisinde özel sermaye fonları tarafından yatırım yapılması planlanan sektörler



# 1. Yatırım öncesi süreç

## Yatırım yaparken “nicelik” değil “nitelik” önemli

### Özel Sermaye Fonu

Özel sermaye fonu yöneticilerinin büyük bir kısmı ilk sırada yatırım yapacakları şirketin büyüme potansiyeline, ikinci sırada ise şirket yönetiminin etkinliğine önem vermektedir.

FAVÖK marjı, pazar payı, ciro veya borç-sermaye yapısı gibi ölçülebilir kavramlar özel sermaye fonları açısından yatırım kriteri olarak çok önemli değerlendirilmemektedir çünkü yatırım sonrasında tecrübeleri ve bilgi birikimleri ile, finansal göstergelere, kendilerinin ivme kazandırabileceklerini düşünmektedirler.

### **Kriterlerin önem derecesi:**

1. Büyüme potansiyeli
2. Şirket yönetiminin etkinliği
3. FAVÖK marjı
4. Pazar payı
5. Şirketin yenilikçilik gücü
6. Ciro ya da olası işlem büyüklüğü
7. Şirketin borç ve sermaye yapısı

### **Kriterlerin önem derecesi:**

1. Teklif edilen ortaklık yüzdesi
2. Teklifte yer alan koşullar
3. Ortaklık süresindeki hız ve etkinlik
4. Fon büyüklüğü
5. Sektör deneyimi

Yatırım yapılan şirket CFO'larının büyük bir kısmı, şirket sahipleri tarafından önemsenen kriterin teklif edilen ortaklık yüzdesi ve teklifte yer alan koşullar olduğunu düşünmektedirler. Özel sermaye fonunun büyüklüğü ve sektör deneyimi ise daha az derecede önemsenmektedir.

### CFO



## Özel sermaye fonu ile ortak olmaya hazır mısınız?

Ankete katılan CFO'ların büyük bir bölümü, özel sermaye fonuyla ortak olmaya hazırlık evresinde satış sürecine ilişkin danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmektedirler.

Şirketin iş/operasyonel modelinde değişiklik ve giderlerde tasarruf yapılması kriterleri, süreçte en az vakit harcanan hazırlıklar olarak görülmektedir.

Diğer önem verilen hazırlıklar ise bağımsız denetim ve vergi denetiminin yapılması ile borçlar için refinansman yapılmasıdır.

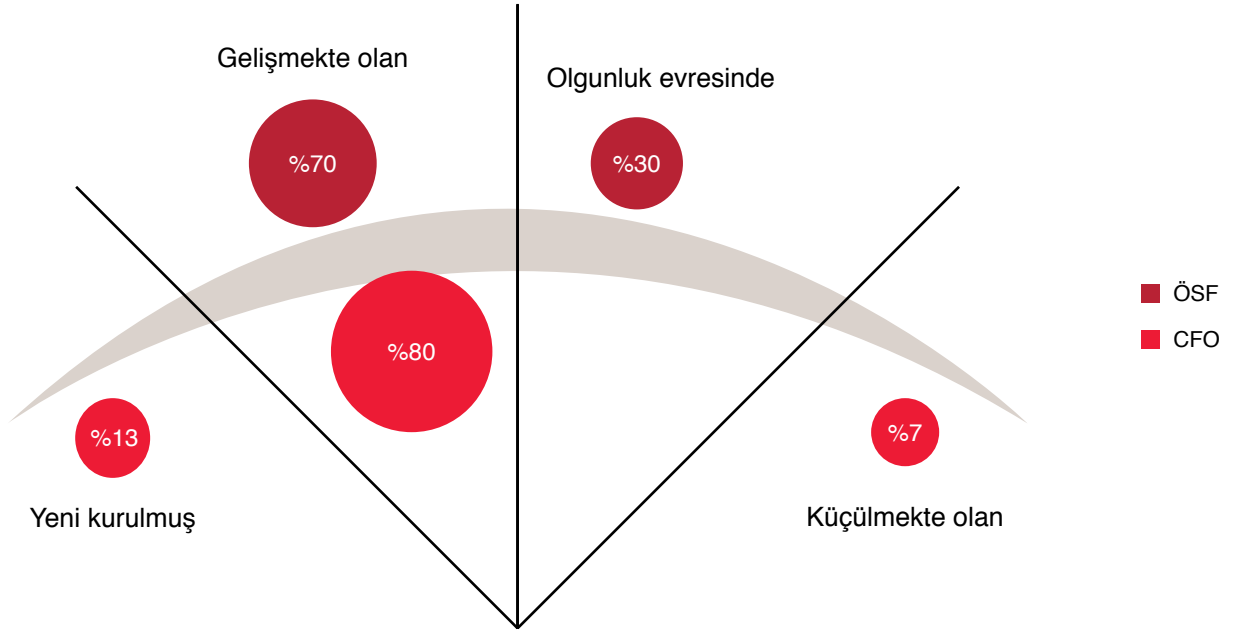
- *Satış sürecine ilişkin danışmanlık hizmeti alanlar: %41*
- *Bağımsız denetim ve/veya vergi denetimi yaptıranlar: %23*
- *Borçları için refinansman yapanlar: %18*
- *Organizasyon yapısında değişiklik yapanlar: %9*
- *Şirketin operasyonel modelinde değişiklik yapanlar: %5*
- *Giderlerde tasarruf yapanlar: %5*

## Şirketin hayat döngüsündeki yeri, yatırım tercihinde önemli mi?

Özel sermaye fonlarının %70'i geliştirmekte olan şirketlere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Yatırım yapılan şirket CFO'larının büyük çoğunluğunun düşüncesi de bu konuda özel sermaye fonları ile paraleldir.

CFO'ların değerlendirmelerine göre özel sermaye fonları, yeni kurulmuş veya küçülmekte olan şirketlere de yatırım yapmayı düşünebilirler. Oysa bu evrelerdeki şirketlere yapılan yatırımlar yok denecek kadar azdır.

Özel sermaye fonlarının yatırım yapmayı tercih ettiği şirketlerin hayat döngüsündeki yeri



## 2. Yatırım işlemi süreci

### Yatırım işlemi sürecinde başarıyı yakalamak

#### Özel Sermaye Fonu

Özel sermaye fonlarının büyük bir çoğunluğu, sürecin başarısında etkin rol oynayan kriterlerin başında şirket yönetimine doğrudan erişimin geldiğini belirtmektedir. Şirketin yatırım işlemi sürecinde “münhasırlık” da önemsenen diğer konular arasında bulunmaktadır. CFO’lar ise bu konuların aynı derecede önemli olmadığını düşünmektedir.

Şirket hissedarlarının fiilen yönetimde yer alması, iki tarafça da en az önemsenen unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

ÖSF	Kriterlerin önem derecesi	CFO
1	Şirket yönetimine/Özel sermaye fonu yönetimine doğrudan erişimin olması	5
2	Şirketin yönetim raporlamasının etkinliği	4
3	Şirket/Özel sermaye fonu ile aynı yönetim anlayışına sahip olunması	1
4	Şirketin yatırım işlemi sürecinde tek alıcı olmak (münhasırlık)	8
5	İnsan kaynakları kapasitesinin yeterli oluşu	3
6	Şirketin bağımsız denetim ve/veya vergi denetiminden geçiyor olması	2
7	Şirket çalışanlarının süreçte gösterdiği işbirliği	6
8	Satıcı tarafta danışmanların bulunması	7
9	Şirket hissedarlarının fiilen yönetimde yer alması	9

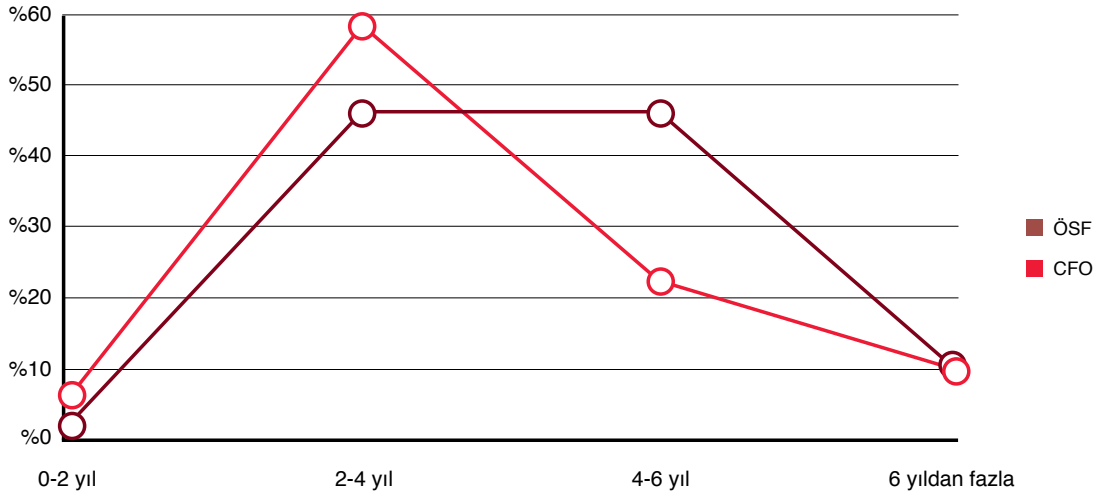
Mali İşler ve Finans Birimi yöneticilerinin ortaklık sürecinin başarısında en etkin rol oynayan unsur olarak gördükleri nokta, özel sermaye fonu ile aynı yönetim anlayışına sahip olunmasıdır. Bir diğer önemsenen husus ise şirketin bağımsız denetim ve/veya vergi denetiminden geçmesi olarak değerlendirilmiştir. Özel sermaye fonları ise, çoğunlukla, bu çalışmanın işlem sürecinde tekrar yapılmasını istemektedir.

#### CFO

## Birliktelik kaç yıl sürecek ?

### Özel Sermaye Fonu

Özel sermaye fonu yöneticilerinin %47'si ile yatırım yapılan şirket CFO'larının %59'u, ortaklık süresinin 2-4 yıl arasında olacağını öngörmektedir. Bu da ortaklık süresi açısından beklentilerin hemen hemen aynı olduğunu göstermektedir.



Diğer taraftan, özel sermaye fonu yöneticilerinin kalan %47'si ortaklık süresinin 4-6 yıl arasında olacağını öngörürken, yatırım yapılan şirket CFO'larının sadece %25'i ortaklık süresinin 4-6 yıl arasında olacağını öngörmektedir.

Bu durum, özel sermaye fonu yöneticilerinin şirketlere daha uzun vadeli baktığını ve stratejik planların yıllara yayılacağını göstermektedir.

### CFO

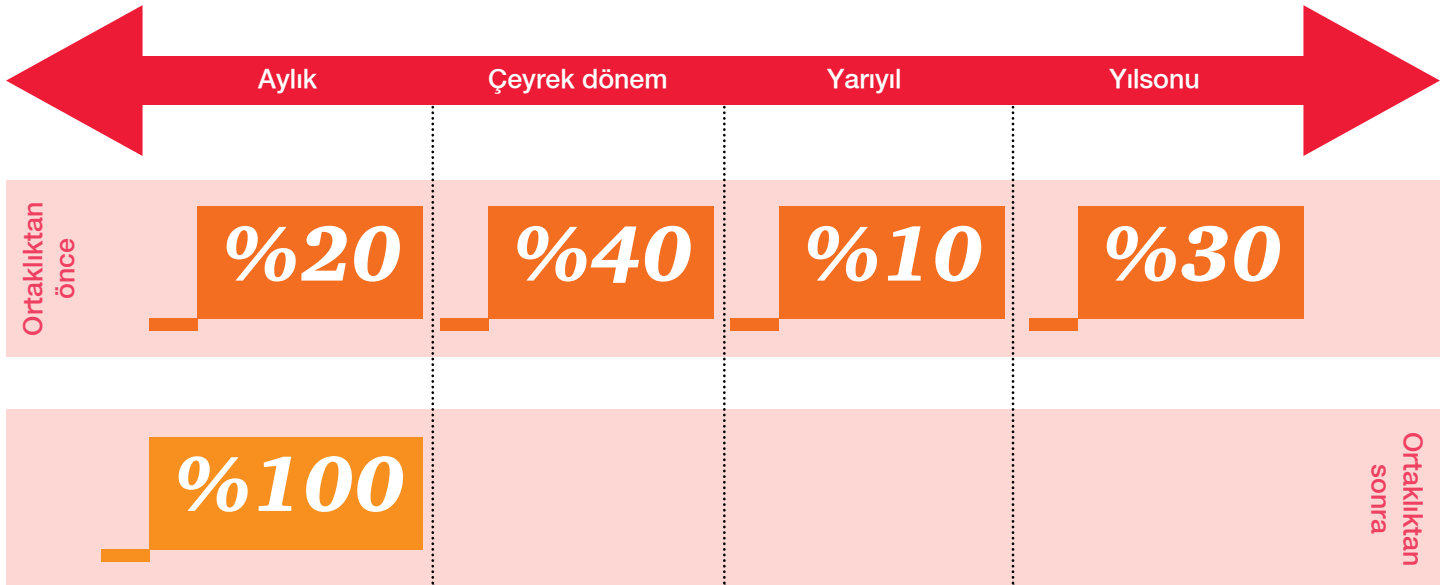
### 3. Yatırım sonrası süreç

#### Performans ölçüm sıklığı değişecek mi?

Özel sermaye fonları, yatırım yaptıkları şirketlerin mali performans ölçümlerini aylık olarak takip etmek istediklerini ifade etmişlerdir. Ancak özel sermaye fonu ile ortaklıktan önce, performans ölçümünü aylık olarak yapmakta olan şirketlerin sadece %20 oranında olduğu görülmektedir.

Ortaklık öncesinde mali performansını çeyrek dönemlerde, yarıyılı ve yılsonunda ölçen şirketler; ortaklık sonrasında, özel sermaye fonlarının beklentilerini karşılamak üzere, ölçüm sıklıklarını aylık döneme çekmişlerdir.

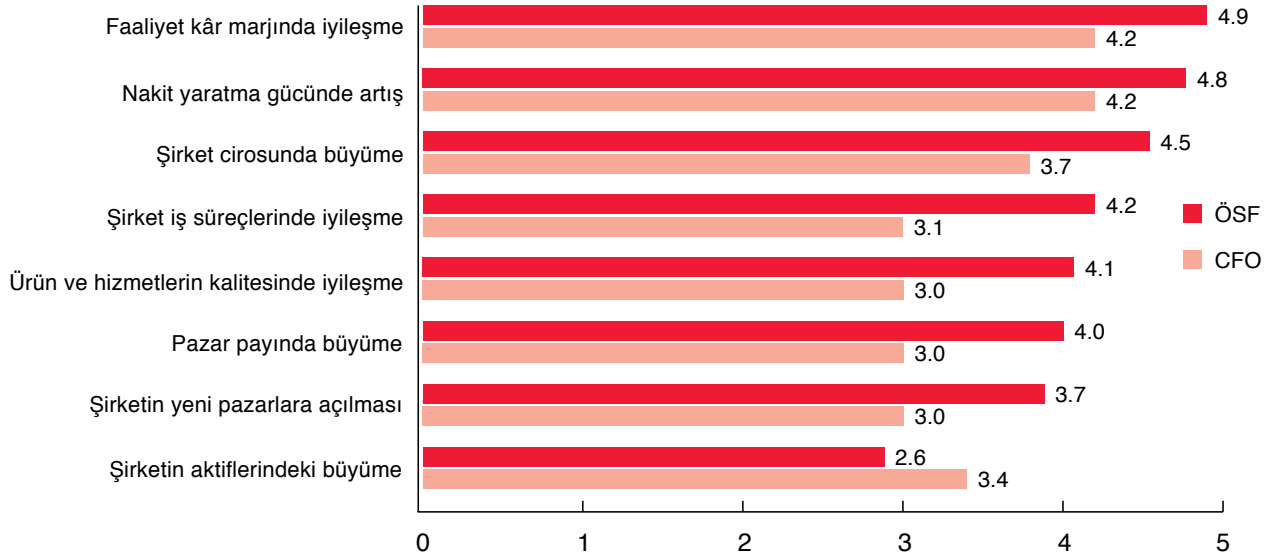
Yatırım yapılan şirketlerin mali performans ölçüm sıklığındaki değişim



## Hangi performans ölçüm kriteri daha önemli?

Özel sermaye fonlarının büyük çoğunluğu, yatırım yapılan şirketin kâr marjındaki iyileşmenin, nakit yaratma gücündeki artışın ve cirosundaki büyümenin, yatırım yapılan şirketin başarısının değerlendirilmesinde çok önemli kriterler olduğunu belirtmektedir.

Yatırım yapılan şirketlerin performans ölçümünde kullanılan kriterlerin önemi

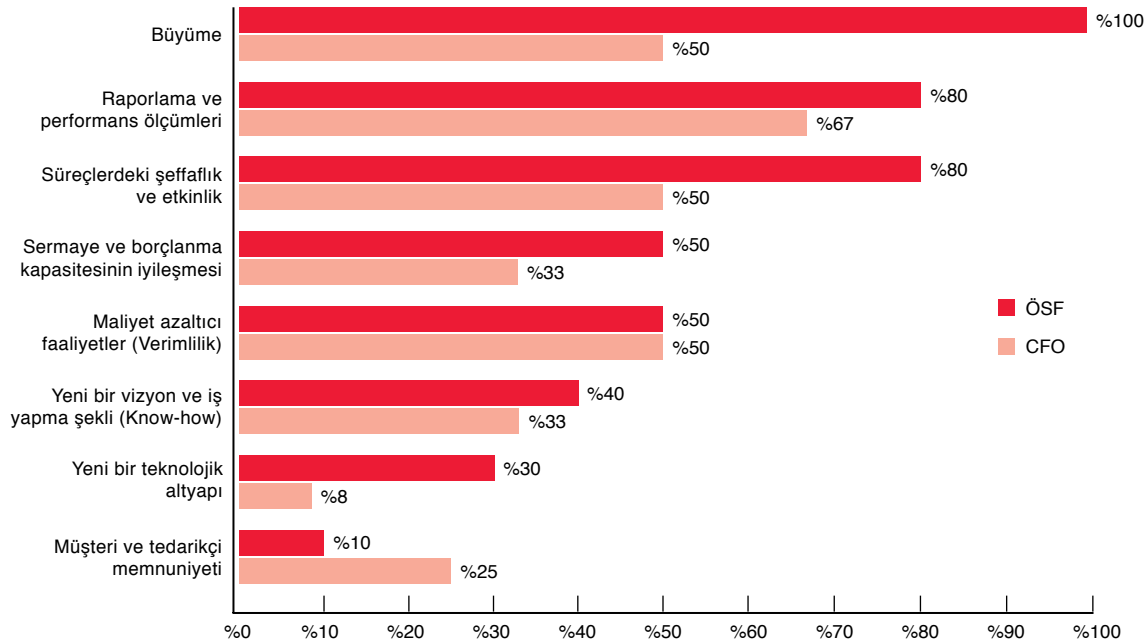


Yatırım yapılan şirket CFO'ları da bu konularda hemen hemen aynı görüşte olmakla birlikte, performans ölçüm kriteri olarak şirket iş süreçlerinde iyileşme, ürün ve hizmet kalitesinde iyileşme ile pazar payında büyüme gibi kriterlerin diğerleri kadar önemli olmadığını düşünmektedir.

## Ortaklık şirketimize ne getirecek?

Özel sermaye fonlarının hepsi yatırım yaptıkları şirketlerde, ortaklık sonrasında, öncelikli olarak büyüme konusunda iyileştirme yapmak istemektedir ancak şirket CFO'ları için bu konu aynı önemde değerlendirilmemektedir. Hatırlanacağı gibi büyüme potansiyeli konusu özel sermaye fonları açısından yatırım öncesi süreçte de en önemli karar noktalarından birisiydi.

### Ortaklık sonrasında şirketlerde iyileştirme yapılması planlanan alanlar



Diğer taraftan, yatırım yapılan şirket CFO'ları ortaklık sonrasında raporlama ve şirket performans ölçümü konusunu en öncelikli iyileştirme alanı olarak görmektedirler.

İki taraf arasındaki en dikkat çekici anlayış farkını yaratan konu ise süreçlerdeki şeffaflık ve etkinliğin sağlanması konusunda iyileştirme yapılmasına verilen önceliklerdir.

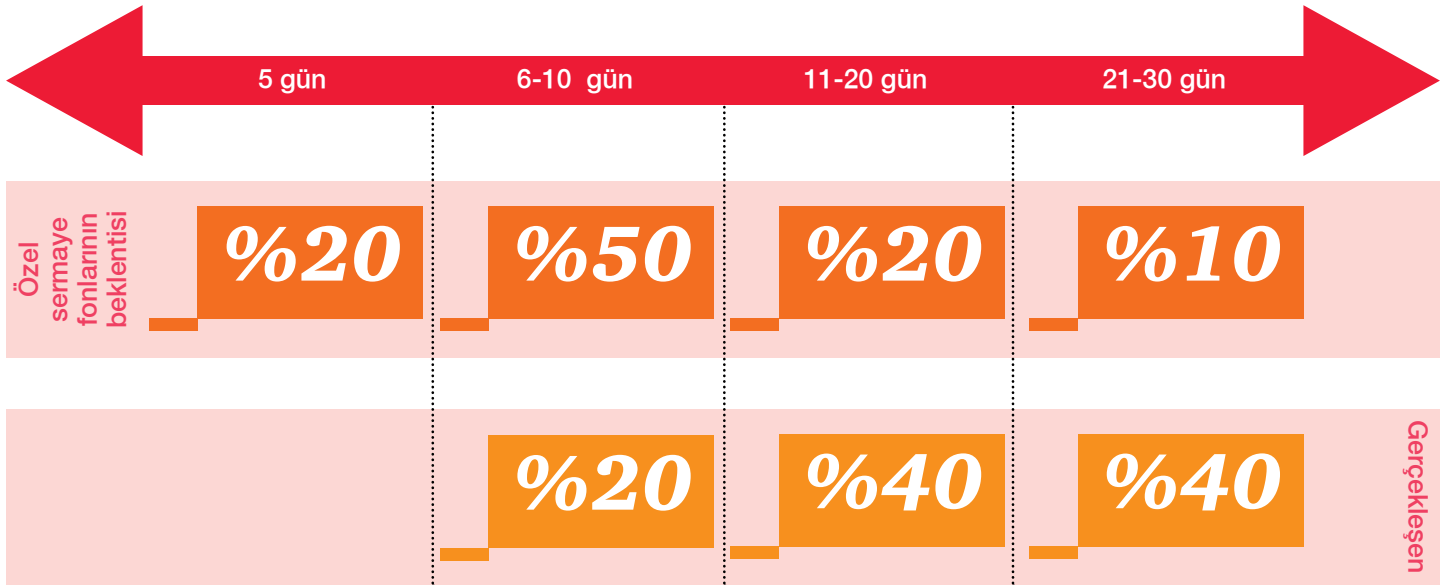
## Yönetim raporlaması ne zaman hazır olacak?

Özel sermaye fonlarının yarısı yönetim raporlarının 6-10 gün içerisinde hazırlanmasını talep etmekte ancak portföy şirketlerinin sadece %20'si bu talebe cevap verebilmektedir.

Yatırım yapılan şirket CFO'larının ise %40'ı yönetim raporlamasını 11-20 gün içerisinde

tamamladıklarını belirtmiştir. Bu durum, yönetim raporlarına her iki tarafın da önem vermesine rağmen hız konusunda özel sermaye fonlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir.

Dönem kapanışından sonra yönetim raporlarının hazırlanma süresindeki beklenti ve gerçekleşen gün sayısı





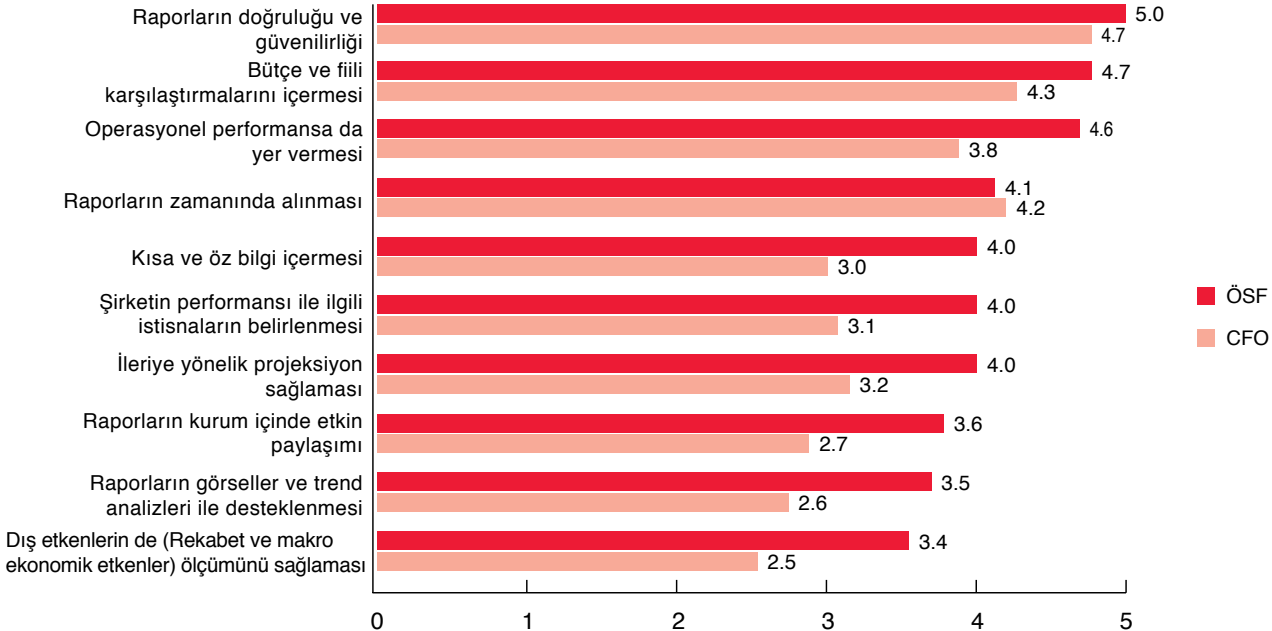
## Yönetim raporlarında öncelik: Hesap verilebilirlik

Yönetim raporlarının doğru ve güvenilir olması ayrıca içerik olarak bütçe-fiili karşılaştırmalarına yer vermesi gibi hususlar hem özel sermaye fonları hem de şirket CFO'ları için çok önemlidir. Başka bir deyişle, hazırlanan raporların içeriğinin hesap verilebilir durumda olması, her iki tarafın da ortak ihtiyacıdır.

Özel sermaye fonları yönetim raporlarında operasyonel performans ile ilgili bilgileri de görmek isterken, şirket CFO'ları bu bilgilerin yönetim raporlarında bulunmasını aynı önemde görmemektedir.

Son yıllarda özellikle CFO'lardan beklentilerin artması sonucunda, CFO'ların şirketin diğer operasyonel birimlerle birlikte çalışması ihtiyacı doğmuştur ve bu nedenle de bir anlamda CFO'ların yetki ve sorumlulukları genişlemiştir. Üst yönetimler artık yönetim raporlarının sadece rakamları göstermesini değil, rakamların belli operasyonel göstergelerle desteklenerek şirket faaliyetlerini açıklamasını da istemektedirler.

### Yönetim raporlaması ile ilgili önem taşıyan unsurlar



## Yönetim raporlamasında beklentiler neden karşılanamıyor?

Özel sermaye fonları, yönetim raporlarının kritik performans göstergeleri ve kaliteli analizler ile desteklenerek sunulmasını istemekte ancak çoğunluğu bu beklentinin karşılığını bulamamaktadır.

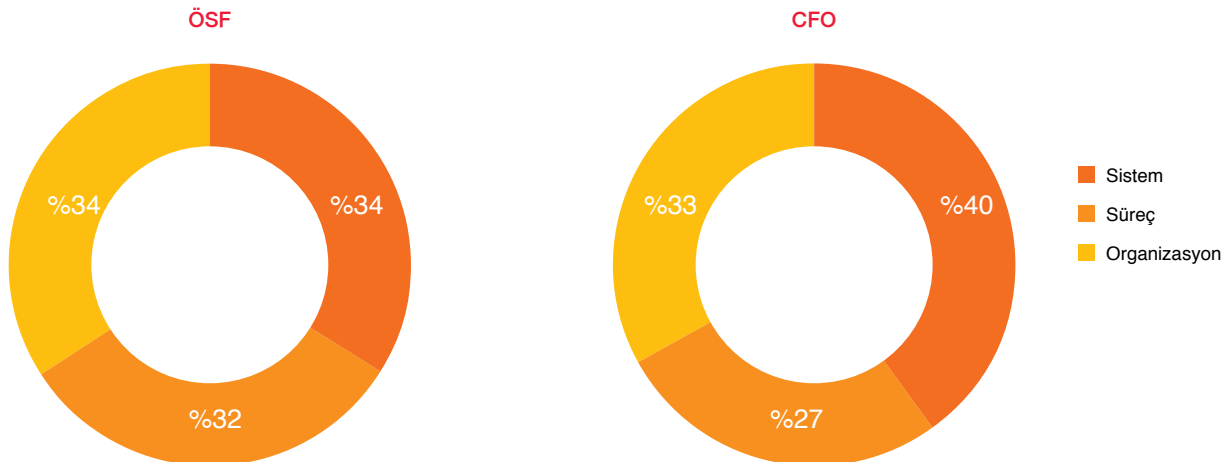
CFO'lar ise daha çok veri kalite seviyesinin düşük olması, veri eksikliği ve sistemsel hatalar nedeniyle manuel düzeltmelere çok fazla zaman harcadıklarını; kaliteli analiz için zamanlarının kalmaması nedeniyle bu beklentileri karşılayamadıklarını belirtmektedir.

Bu noktada şirketlerin tüm raporlama altyapısını değiştirecek ciddi bir raporlama

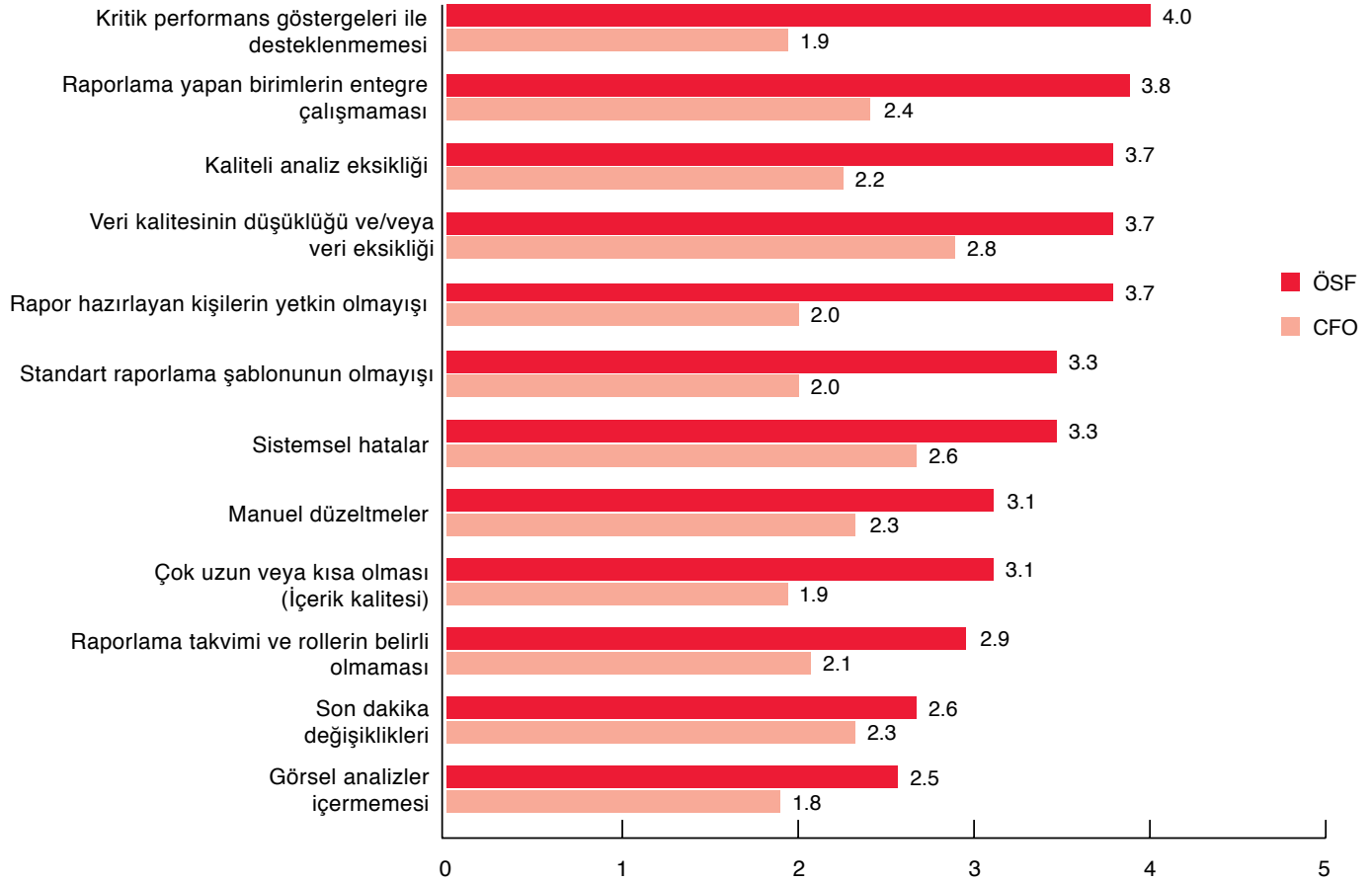
otomasyonuna ihtiyaç ön plana çıkmaktadır, bu da şirketlerin bu alanda yatırım yapması gerektiğini göstermektedir. Günümüzde pek çok özel sermaye fonu, ortak olmayı düşündükleri şirketlerin fiyatını belirlerken ileride oluşabilecek bu tip ihtiyaçları göz önünde bulundurmaktadır.

Diğer taraftan özel sermaye fonları, raporlama yapan birimlerin diğer operasyonel birimlerle entegre çalışmaması nedeniyle beklentilerinin karşılanmadığını belirtmektedir. Hatırlanacağı gibi özel sermaye fonları yönetim raporlarının operasyonel göstergelere de yer vermesini çok önemli olarak nitelemektedir.

### Yönetim raporlamasındaki sorunların kaynağı nedir?



## Yönetim raporlamasında beklentilerin karşılanamama sebepleri



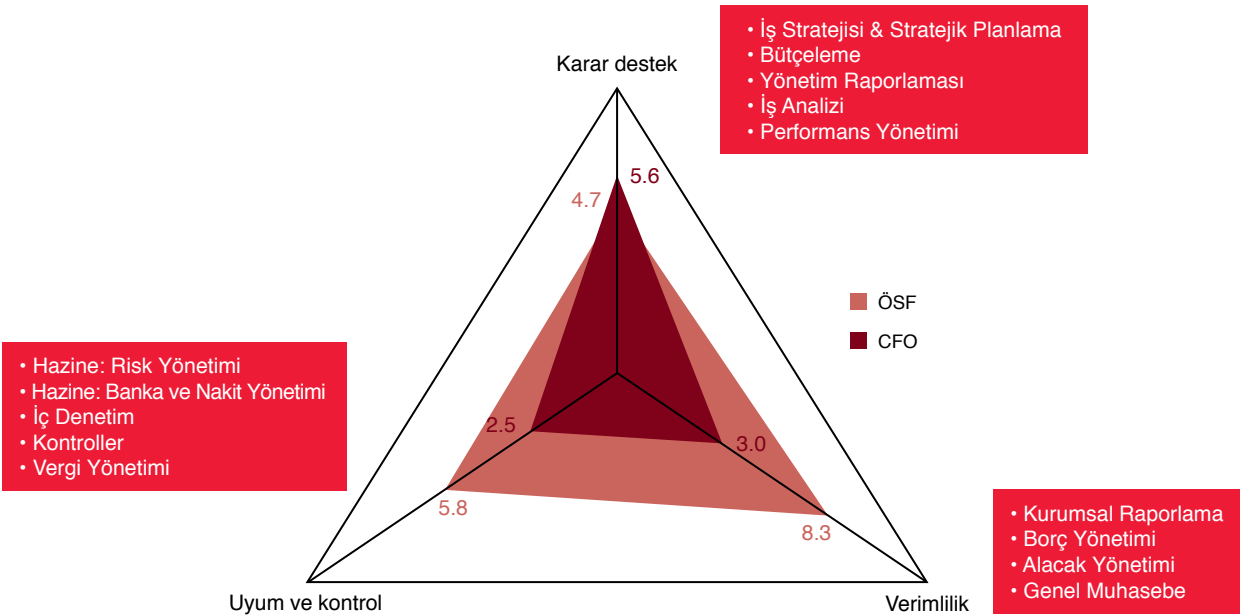
**PwC: “Şirketler, yönetim raporlamasında Excel bazlı çalışmalarını terk ederek, entegre sistemler ile üretilen ve operasyonel göstergelerle desteklenmiş tablolar ile mali performanslarını takip etmekte.”**

## Mali İşler ve Finans Birimi'nin sorumlulukları

### Özel Sermaye Fonu

Özel sermaye fonu yöneticilerinin gözünde, şirketlerin Mali İşler ve Finans Birimi'nin sorumluluk alanında genel muhasebe ve alacak-borç yönetimi gibi "verimlilik" ağırlıklı konular bulunmaktadır.

2010 yılındaki çalışmamızda aynı soruyu şirket CEO'larına yönelttiğimizde aldığımız cevaplar, CEO'ların, özel sermaye fonu yöneticileri ile aynı sıralamayı gözettiklerini ortaya koymaktadır.



Yatırım yapılan şirket CFO'ları ise, kendi sorumluluk alanlarının stratejik planlama, bütçeleme ve yönetim raporlaması gibi daha çok "karar destek" konularına yönelmesi gerektiğini düşünmektedirler.

### CFO

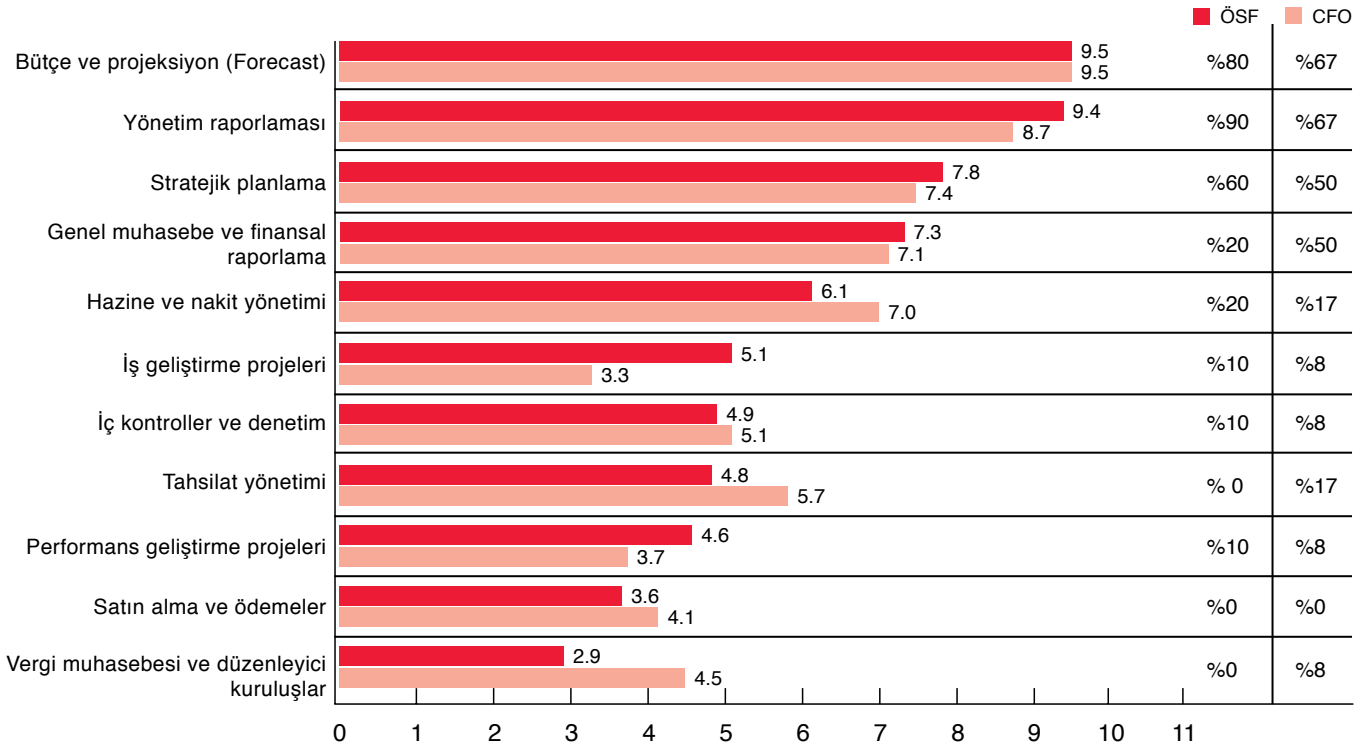
Yönetim raporlaması, bütçe-projeksiyon (forecast) ve stratejik planlama; hem özel sermaye fonları hem de CFO'lar tarafından Mali İşler ve Finans Birimleri'nin en önemli sorumlulukları olarak görülmektedir.

Genel muhasebe işlemleri ve finansal raporlama, CFO'lar tarafından kendilerinin önemli ve öncelikli sorumlulukları arasında değerlendirilirken, özel sermaye fonları bu konuya aynı derecede önem vermemekte ancak öncelikli konular arasında bulunduğunu belirtmektedir.

Öncelik açısından iki taraf arasındaki en önemli anlayış farkı CFO'ların iş geliştirme projelerine verdiği destek konusunda ortaya çıkmaktadır. Özel sermaye fonları, CFO'ların dış dünyaya daha fazla açılmasını ve iş geliştirmeye/şirket faaliyetlerinin büyümesine destek vermesini istemekte ancak CFO'lar açısından bu konu kendi öncelikleri arasında yer almamaktadır.

#### Mali İşler ve Finans Birimi sorumluluklarının öncelik derecesi

#### Önem derecesi



## Mali İşler ve Finans Birimi yöneticilerinden beklenen teknik yetkinlikler

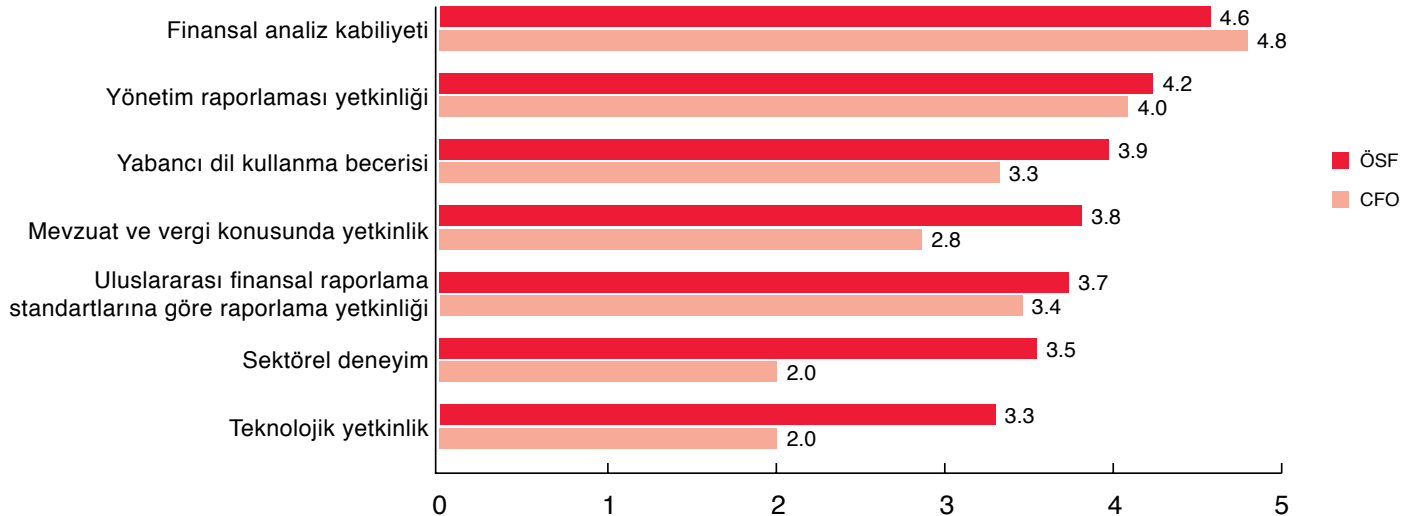
Özel sermaye fonu yöneticileri daha çok;

- Finansal analiz kabiliyeti olan
- Yönetim raporlaması yetkinliğine sahip

Mali İşler ve Finans Birimi yöneticileri ile çalışmak istediklerini belirtmiştir. Uluslararası finansal raporlama standartlarına göre raporlama yetkinliğinin önceliği de artık CFO'ların ajandasında önemli bir yer tutmaktadır.

Sektörel deneyim ve teknolojik yetkinlikler CFO'lar ve özel sermaye fonları tarafından çok öncelikli olarak değerlendirilmese de derecelendirme açısından iki taraf arasında önemli bir fark olduğu göze çarpmaktadır.

Mali İşler ve Finans Birimi'nden beklenen teknik yetkinliklerin öncelik derecesi



## Mali İşler ve Finans Birimi yöneticilerinden beklenen sosyal yetkinlikler

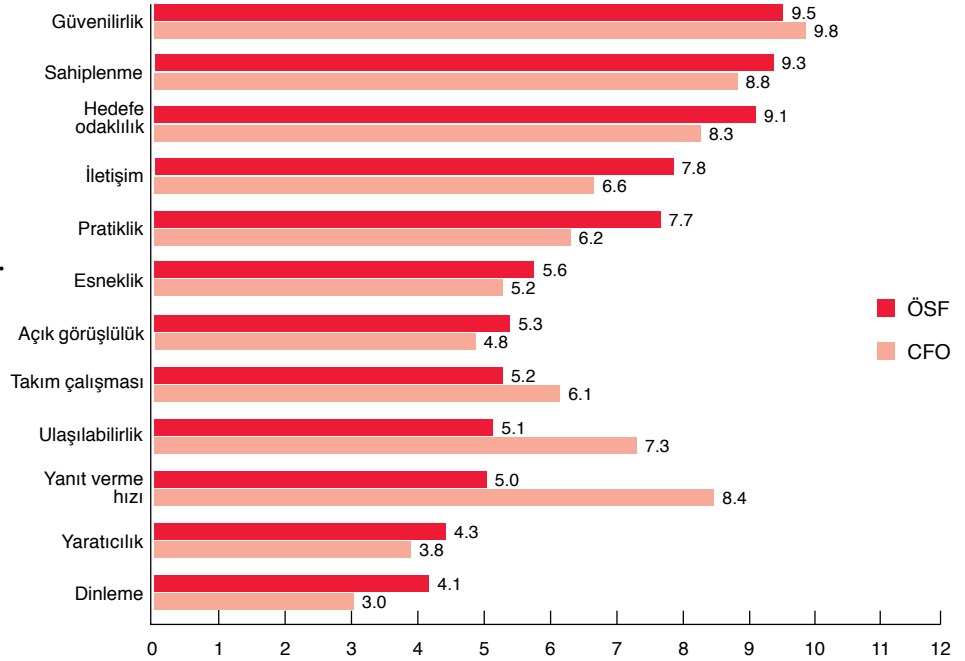
Özel sermaye fonu yöneticileri;

- Güvenilir
- Sahiplenen
- Hedefe odaklı

CFO'lar ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. CFO'lar da kendilerinden beklenenler konusunda aynı görüşe sahiptirler.

Diğer taraftan iletişim ve pratiklik konularını da özel sermaye fonu yöneticileri öncelikli olarak görmekte ancak CFO'lar için bu konular aynı derecede öncelikli olarak değerlendirilmemektedir. 2010'da yaptığımız çalışmada, aynı soruyu şirket CEO'larına yönelttiğimizde aldığımız yorumlarda da; CEO'lar, özel sermaye fonu yöneticilerinin görüşlerine paralel olarak, güvenilir, sahiplenen, takım çalışmasına yatkın ve yanıt verme hızı yüksek olan CFO'lar ile çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir.

Mali İşler ve Finans Birimi'nden beklenen sosyal yetkinliklerin öncelik derecesi



## Ortaklık şirkete nasıl bir değişiklik getirdi?

Araştırmamıza katılan özel sermaye fonu yöneticileri, ortaklık sonrasında en çok

- Mali İşler ve Finans Birimi
- Üst Yönetim/Organizasyon
- Satış ve Pazarlama

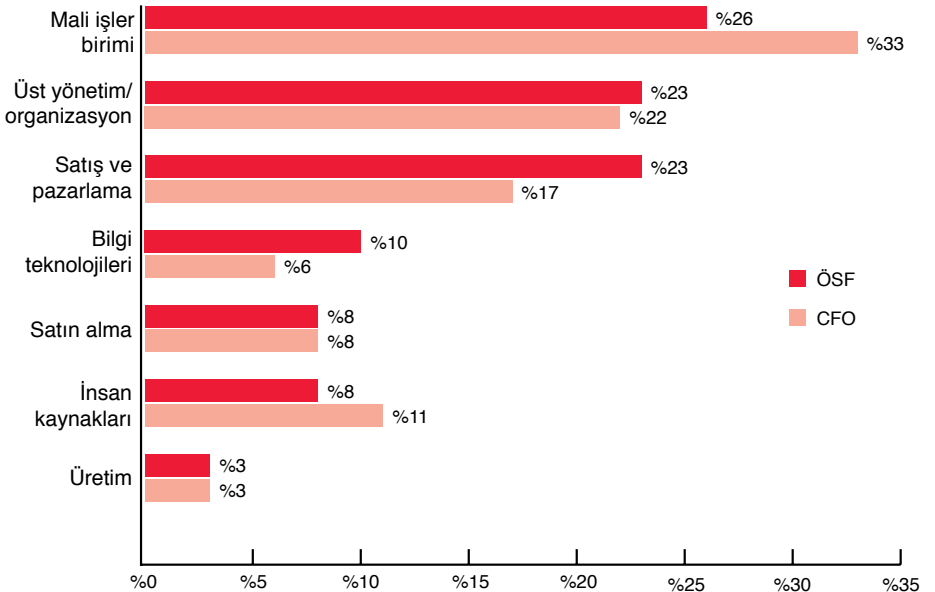
birimlerinin iş yapış şekillerinde değişimler olduğunu belirtmiştir. Özel sermaye fonu ile ortaklığı olan şirket yöneticileri de bu görüşü paylaşmaktadırlar.

Bunun yanı sıra Bilgi Teknolojileri, Satın Alma, İnsan Kaynakları ve Üretim Birimleri'nin iş yapış şekillerinde nispeten daha az değişiklik olduğu gözlemlenmektedir.

Ortaklık sonrasında en çok değişim gösteren alanların ise öncelikle şirket stratejik planı ve bütçesi ile yönetim raporlaması sistemi olduğu belirtilmiştir.

ÖSF	En çok değişim gösteren alanlar	CFO
1	Şirket stratejik planı ve bütçesi	2
2	Yönetim raporlama sistemi	1
3	Şirket organizasyon yapısı ve İK	3
4	Bilgi sistemleri ve kullanılan altyapı	4
5	Şirketin iş/operasyonel modeli	5

Birimlerin iş yapış şekillerindeki değişim oranları

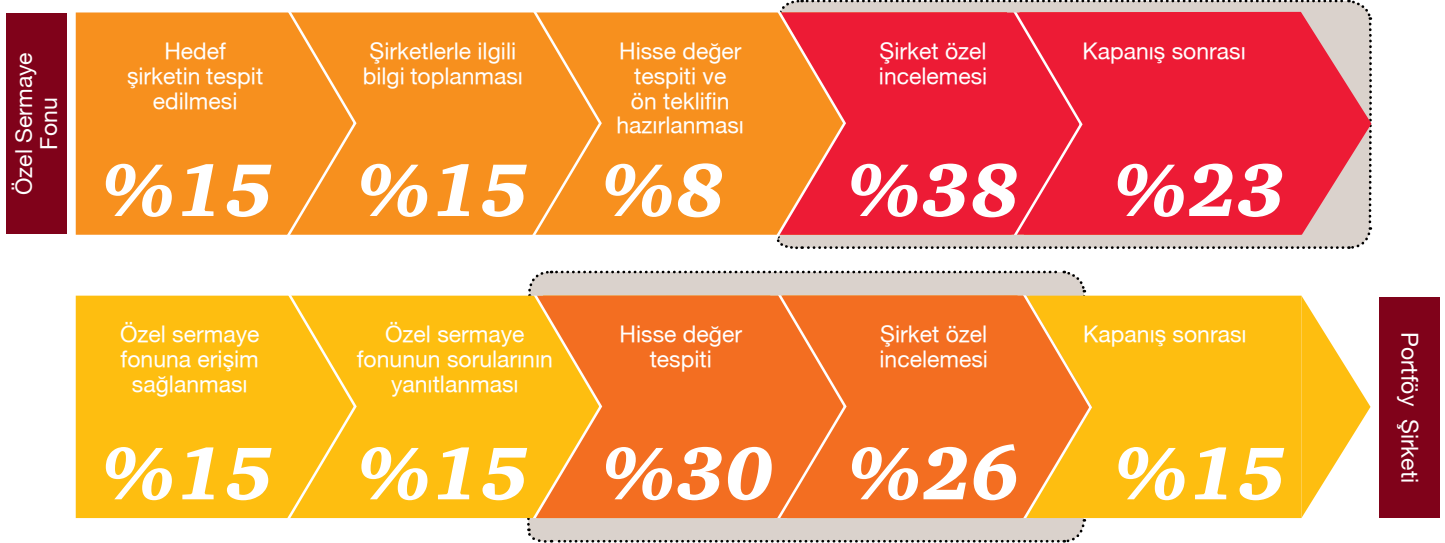




## Danışmanlık hizmeti kullanma eğilimi

Araştırmamıza katılan özel sermaye fonu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu şirket özel incelemesi ve kapanış sonrası süreçlerde danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmişlerdir. Özel sermaye fonları ile ortaklığı olan şirket

CFO'ları da buna paralel olarak şirket özel incelemesi konusunda danışmanlık hizmeti aldıklarını fakat hisse değer tespitinde danışmanlık hizmetine daha çok ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.



# Sonuç

## *Etkin ve şeffaf bir Mali İşler ve Finans Birimi sayesinde daha kurumsal bir yönetime*

Şirket performansını doğru ölçen, güvenilir ve operasyonlara yön veren etkin yönetim raporlamaları, özel sermaye fonları açısından ortaklığın başarıya ulaşması adına çok önemli bir araç olarak görülmektedir.

Her ne kadar özel sermaye fonlarının nihai hedefinin, yatırım yaptıkları şirketlerin büyümesi olduğu düşünülse de, bu hedef doğrultusunda çalışırken şirketlere iş süreçlerin iyileştirilmesi, mali performansın daha sık ölçülmesi, Mali İşler ve Finans Birimi çalışanlarının teknik ve sosyal yetkinliklerinin artırılması gibi çeşitli alanlarda katma değer yarattıklarını gözlemliyoruz.

Özel sermaye fonları, yatırım performansını ölçebilmek amacıyla, daha etkin ve sistemler ile entegre edilmiş bir raporlama sürecine ihtiyaç duyuyorlar. Şirketlerin raporlama ve performans ölçümlerinin güvenilir bir şekilde ve zamanında yapılabilmesi için, özellikle Mali İşler ve Finans Birimi süreçlerinde şeffaflık sağlanması ve verimliliğin artırılması yönündeki çalışmalara, PwC Yönetim Danışmanlığı ekibimiz ile destek vermekteyiz.

*Araştırmamıza katılan tüm özel sermaye fonu yöneticilerine ve şirket CFO'larına bize ayırdıkları zaman ve verdikleri destek için teşekkür ederiz.*

## ***Yönetim Danışmanlığı***

Dünyanın en büyük denetim, vergi ve danışmanlık organizasyonlarından PwC, müşterilerine ve hizmet sunduğu tüm paydaşlarına, yakın işbirliği içerisinde ihtiyaç duydukları değeri katar. PwC'nin 158 ülkedeki 169.000'i aşkın çalışanı, kurdukları güçlü ilişkilerle, müşterileri için uygulamaya dönük düşünce, deneyim ve çözümlerini paylaşır.

PwC 1981 yılından beri faaliyet gösterdiği Türkiye'de, İstanbul'da iki, Ankara'da, Bursa'da ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste

yaklaşık 1.250 kişilik profesyonel kadrosu ile Türk iş dünyasının aradığı değeri yaratmak için hizmet sunmaktadır.

PwC olarak güçlü uluslararası iş ağıımız ve Türkiye'deki deneyimimiz ile Türkiye'de Mali İşler ve Finans Birimleri'ne müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda danışmanlık hizmeti veriyoruz. Uzman Mali İşler ve Finans profesyonellerinden oluşan ekibimiz, uzun yıllara dayanan bilgi, birikim ve deneyimleri ile "Küresel En İyi Uygulamalar" çerçevesinde en uygun çözüm önerilerini sunmaktadır.

## ***Mali İşler ve Finans Danışmanlığı Hizmetlerimiz***

- Kurumsal Performans Yönetimi
- Dönem Kapama, Raporlama ve Konsolidasyon Süreçlerinin İyileştirilmesi
- Hazine ve İşletme Sermayesi Yönetimi
- Mali İşler Sistem ve Yazılım Seçimi
- Bütçeleme, Konsolidasyon Sistem Uygulamaları

# ***Mali İşler ve Finans Danışmanlığı Ekibimiz***

## ***Orhan Cem***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Ortak  
Tel: +90 (212) 376 5310  
E-posta: orhan.cem@tr.pwc.com

## ***Gökdeniz Gür***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Kıdemli Müdür  
Tel: +90 (212) 376 5332  
E-posta: gokdeniz.gur@tr.pwc.com

## ***İsmihan Baysal***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Kıdemli Müdür  
Tel: +90 (212) 376 5358  
E-posta: ismihan.baysal@tr.pwc.com

## ***Nazlı Onursal***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Müdür  
Tel: +90 (212) 376 5940  
E-posta: nazli.onursal@tr.pwc.com

## ***Meftun Özten***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Müdür  
Tel: +90 (212) 376 5398  
E-posta: meftun.ozten@tr.pwc.com

## ***Neslihan Soyer Tekin***

PwC Türkiye  
Danışmanlık Hizmetleri  
Müdür  
Tel: +90 (212) 376 5950  
E-posta: neslihan.soyer@tr.pwc.com