

CFO'LARIMIZIN BÖLGESEL BELİRSİZLİKLE İMTİHANI



Cem Sezgin

Deloitte Türkiye,
CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

Türk firmalarının yurtdışı iştahı malum... Okuduğumuz her demeç, konulan her hedef, atılan her adım daha küresel ölçekte bir oyuncu olmak isteyen firmalarımızın vizyonuna işaret ediyor. İç piyasada belirli bir doygunluk söz konusu olduğunda büyüme hikayenizi sürdürülebilir kılmak için gayet anlaşılır bir strateji. CFO'lar da finansal fizibilite, ülke riski araştırması, mevzuat inceleme, mali kaynak bulma gibi proaktif adımlarla bu süreci destekliyorlar. O halde sorun ne? Öncelikle hepimizin bildiği gibi iş yaptığımız ülkelerin çoğu yüksek getiri – yüksek risk içeren komşu coğrafyalar. 2000'li yıllardan itibaren önemli bir değişiklik, bizim "ihracatçı ve inşaatçı" kimliğimizden "uzun vadeli yatırımcı" kimliğine evrilmemiz oldu. Bu, iş yapılan ülkede ama küçük, ama büyük, sonuçta ciddi bir yapılanma demek. Uzaktan değil, yerinde yönetmek demek. CFO'lar ilk bu aşamada devreye girdiklerinde nefes kesen bir tempoda çalıştılar... Yabancıları olduğumuz pazarlarda, vergi mevzuatını, ticari kanunları, bankacılık ve finans düzenlemelerini hatmettiler. Gidilen ülkelerin ekonomik dengelerini tarttılar, kırılganlıklarını tecrübe ettiler ve finansal risklerini yönetmeyi öğrendiler. Merkez adına büyüme, karlılık, yatırım geri dönüşü ve nakit akışının takipçisi oldular. Türkiye'deki genel müdürlük ile yurtdışı operasyonların nasıl sinerji içerisinde çalışabileceğini irdelediler, faaliyet modelini oturttular. Oralarda sıfırdan mali işler organizasyonlarını kurdular. Bunu gerçekleştirirken kah dış kaynak kullandılar, kah buradan adam göturdüler, kah yerinde işe alım yaptılar. İşler büyüdükçe ERP ve raporlama paketleri başta olmak üzere altyapıya daha fazla yatırım yaptılar, o ülkelerin yazılımlarını bile öğrendiler. Yerelleştiler, iş dünyasında bir çevre edindiler. Oradaki bağımsız denetçiler, mali müşavirler, hukukçular, danışmanlar, dış kaynak sağlayıcılar, resmi makamlar, finans kuruluşları, tedarikçiler, bayiler, müşteriler, iş ortakları ile ilişkiler geliştirdiler. İşlerin gidişatına göre lokal pazarlardaki büyüme, küçülme, tüzel kişilik yapısı veya iş modeli değişimi gibi hamleleri desteklediler. Çifte vergilendirme, transfer fiyatlandırması, yurtdışındaki Türk çalışanların vergilendirilmesi, yurtdışı yatırım teşvikleri ve muafiyetlerini sıkı sıkıya takip ettiler. Tüm bu zaman zarfında güneşli günler de gördüler, zor koşullar da... Çok, ama çok seyahat ettiler. Zaten yoğun çalışıyorlardı, çalışılan zaman dilimi genişleyen bir boylam aralığı karşısında uzadıkça uzadı. Döviz büfesi işletir gibi neredeyse tüm kurlara hakim olmak zorunda kaldılar. Ülke sayısı arttıkça standartları nasıl oturtacaklarına kafa yormaya başladılar. Türkiye'nin CFO'larından öte, küresel CFO'lar haline geldiler. Hem kendilerini geliştirdiler, hem çevrelerindeki. Hikayemizin buraya kadar olan kısmı yorucu ama bir o kadar da keyifli bir yolculuğu anlatıyor. Peki, bugün değişen ne?

Açıkçası daha önce aktarmış olduklarımız aynen devam ediyor. Yurtdışı iştahında bir değişiklik yok. Değişen ise şu: Yemeklerin biraz tadı kaçmaya başladı... Zira bahsettiğimiz yüksek risk – yüksek getiri kısmında denge, risk tarafı lehine sürekli bir kötüleşme eğiliminde. Potansiyel riskler, gerçekleşen risklere dönüşmeye başladı. Hatta birçok öngörülemez risk ile de karşılaşmaya başladık. Bu yeni düzen(sizlik) de CFO'ların keyfini doğal olarak kaçırdı. O kadar çok şey ardı ardına gerçekleşiyor ki, insanoğlu bazen en sonunculara odaklanıp yakın geçmiş dahi unutup. Bu noktada biraz hatırlatma yapmak istiyorum. Öyle çok uzaklara gitmeyeceğim. Ne zaman dilimi, ne de coğrafya olarak... 2008 küresel krizinden başlayarak, 2015 yılı sonuna kadar olan son yedi buçuk seneye odaklanacağım. En başta çevre ülkeler olmak üzere Türkiye'nin geleneksel yatırım pazarlarına dikkat

çekeceğim... Firmalarımızın en çok yatırım yaptığı ülkeler şu bölgelerde yer alıyor: Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Balkanlar ve Doğu Avrupa, Kafkaslar, Türki Cumhuriyetler, Rusya ve diğer bazı Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri. Ve nihayetinde batı Avrupa'yı da pas geçmemek gerekiyor. Sözü daha fazla uzatmadan birkaç önemli gelişmeyi sayalım: Global Krizi takiben... Yunanistan Krizi, Rusya-Gürcistan Savaşı, Arap Baharı, Petrol ve Doğalgaz Fiyatlarındaki Düşüş, Irak, Suriye ve Yemen'de Devam Eden İç Savaş, İran-Batı Gerginliği, Rusya-Ukrayna Gerginliği, Devam Eden Diğer Bölgesel Sorunlar (Balkanlarda Etnik Gerginlikler, Arap-İsrail Gerginliği, Azerbaycan-Ermenistan Gerginliği), Rusya İle Uçak Krizi, Batı Coğrafyalarındaki Terörist Eylemler gibi uzayıp giden, "fazlası yok – eksikliği çok" bir listemiz var.

İşte böyle bir kaotik ortamda paranın rotasını tutturmaya çalışıyor CFO'lar. Daha bir ülke stabil hale gelmeden ötekisi kaosa sürükleniyor. Otel işleten de, mağaza açan da, fabrika kuran da, şirket satın alan da, şantiyesi olan da dertli. İhracatçıları saymıyorum bile. Neden dertliler? Çünkü mal-hizmet akışında aksamalar oluyor (Örnek: sınır kapılarında can ve mal güvenliği, hudut ve gümrüklerdeki sıkıntılar, değişen vergi ve kota uygulamaları vb). Üretime ara verildiği, ofislerin – mağazaların geçici olarak kapandığı dönemler oluyor. Bu süreler çok uzayabiliyor. Ne zaman açılacaklarını kimsenin öngöremediği bile oluyor. Satışlar düştüğü veya en azından beklendiği gibi seyretmediği için gelir tahminleri ve hedefleri tutmuyor. Sabit giderlerin yüksekliği, yatırım finansmanı gibi konularda büyük çaba sarf etmek gerekiyor, bütçe disiplini sağlamak güçleşiyor. Rusya'daki, Azerbaycan'daki gibi büyük devalüasyonlar oluyor, bunun sonucunda da kurdan beklenmedik zararlar yazılıyor. Hatta CFO'lar öyle karmaşık resimlerin içerisinde buluyorlar ki kendilerini, finansal riskleri yönetmekten başka işlere vakit ayıramıyorlar. Dolar bazlı hammadde tedarik eden, işçiliği ve genel giderleri ağırlıklı Türk Lirası olan, satışları da Euro ve Ruble olarak gerçekleşen, bir miktar TL, ama çok daha fazla döviz kredisi olan bir şirkette CFO'nun açık pozisyonu kapatmak, kur riskini yönetmek adına nasıl bir gayret harcaması gerektiğini şöyle bir düşünün... Üstelik böylesine volatilesi yüksek dönemlerde... Bunlara ek olarak, sıkışan piyasalarda tahsilatlar da aksıyor. Nakit akışı etkilendiği gibi, farklı coğrafyalarda hukuksal mücadeleler başlıyor. İflaslar artınca alacak riski artıyor. Bazı durumlarda fabrika, ofis gibi fiziki varlıklar dahi zarar görebiliyor. Eğer biz bir başka ülkeyle sorun yaşarsak, en uç noktalara bile gidebilecek şekilde bu ticarete yansıyor. Çalışanlar için global mobilite riskli hale geliyor. Zaten fazla sayıda ülkede iş yapıyorsanız mevzuat değişikliklerinin sürekli gündemde olduğunu söyleyebilirsiniz. Diyeceksiniz ki "Mevzuat bu, öyle her sene değişmez ki!". Sadece bir – iki ülkede var olsanız, belki kısmen haklısınız. En azından radikal değişiklikler o kadar sık olmuyor. Ama ülke sayısı arttıkça, illa ki her sene birkaç yerde bu değişiklikler kurumunuzu etkiliyor. Bir de buralarda karar ve aksiyon alınırken yalnız değiller. Kurumda Genel Müdür, hatta bazen Yönetim Kurulu'ndan bile başlayarak birçok farklı yöneticiyi ikna etmeleri gerekiyor. Tüm bunlar olurken, Türkiye'de de hayat devam ediyor ve mevcut ekonomik iklimde bu hayat pek o kadar kolay değil bir CFO için... İşte böyle bir resimde CFO'lar adeta yurtiçi ve yurtdışı operasyonlar arasında ortadan ikiye bölünüyorlar. Bunun sonucunda yurtdışı operasyonları hızla büyüyen firmalarda her iki taraf için de ayrı birer CFO atanması gündeme geliyor. Bugün için oran olarak bu sayı yüksek değil. Ama riskler de bu şekilde devam ederse, büyük olasılıkla bu kaçınılmaz olacak...

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 225.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini iz bırakan bir etki yaratmaya adanmıştır. Deloitte, her 5 Fortune Global 500® şirketinden 4'üne hizmet vermektedir.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.