

## CFO'nun dünyası

## CFO'dan mesajlar: bu 12 kuralı uygulayın, sonra keyfinize bakın...



**M. Cem Sezgin**  
**Deloitte CFO Hizmetleri Lideri**  
[csezgin@deloitte.com](mailto:csezgin@deloitte.com)

Son dönemlerde ilginç şeyler oluyor. CFO'lar sanki ortak bir yemin etmişler gibi aynı ifadeyi kullanıyorlar: "Değer Yaratmak". Bu şöhreti boşuna kazandıklarını söyleyemeyiz. Ezber bozan söylemlerle hem CEO'lara; hem de şirketteki diğer yöneticilere radikal mesajlar veriyorlar. Gelin 12 altın öğüt olarak da niteleyebileceğimiz bu mesajlara şöyle birlikte bir göz atalım:

1. "Daha ucuz olacağına, daha kaliteli olsun. Yani fiyat rekabetine girmeyin, değer rekabetine girin." CFO'lar aksi bir davranışın fiyat savaşlarına gideceğini ve bunun şirketin marj erozyonuna uğramasını sağlayacağını biliyorlar.
2. "Giderleri en alt seviyeye indirmekten ziyade, gelirleri en üst seviyeye taşıyın." Sonuçta giderlerin inebileceği minimum bir nokta var. Bilhassa maliyet optimizasyonu konusunun en ateşli savunucularından bunu duyuyor olmak adeta bir devrim.
3. "Karlılıktan da önce, nakit akışını güvence altına alın." Karlılıkta yaşanabilecek zorluklar atlatılabilir. Nakit akışında problem var ise, çığ gibi büyüme riski oluşur. Çoğu CFO iyi bilir ki, bir şirketi dibe doğru götürmede en önde gelen sebep budur.
4. "Sadece finansal verilere dayalı bir raporlama ve karar mekanizması kurmayın." Unutmayın ki gittikçe ölçülmesi zor olsa da sayısal olmayan bazı bilgiler ön plana çıkmaya başladı. Bugün hem "büyük veri"nin ve iş analitiğinin nimetlerinden faydalanmalı, hem de sayısal olmayan değerleri ve gerçekleri göz önünde bulundurmalıyız.
5. "Kaynakları değil, portföyleri yöneten bir anlayış benimseyin." Bu söylem sizleri yanıltmasın. kaynak denilince sadece nakit değil, insan, bilgi ve diğer kaynakları da anlamamız gerekiyor. Portföy yaklaşımı ile CFO'lar, kaynaklar arasındaki etkileşim ve sinerji fırsatlarını da dikkate alıyor.
6. "Bazı varlıklar eğer bir değer olmaktan çok bir yük haline dönüşmüşler ise, elden çıkarın. Bazı varlıklar eğer en yüksek değerlerine ulaşıtlarsa gene elden çıkarın." Mesaj gayet net: Varlıklarla duygusal bağlar kurmayın...

7. “Aslında hepimiz, Yönetim Kurulu’ndan da öte hissedarlara ve potansiyel yatırımcılara raporluyoruz.” gerçeğini unutmayın. Şirkete hakim olma konusunda her zaman bir adım önde ve bir tık üstte kalın. Bu sebeple kime, ne rapor sunulduğu; nasıl bir açıklama yapıldığı konusunda CFO’lar hassas. Yanlış veya eksik bir algının önüne geçmek istiyorlar.
8. “Başkalarının doğrudan veya dolaylı risklerini üzerinizde taşımayın.” (Örnek: bayiler / distribütörler, tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları, dış kaynak sağlayıcılar vs.) Aldığınız risk olursa da sağlam teminat ve güvenceleriniz olsun. Bir şirketin zor günler geçirmesi için illa ki kendi başarısız olmak zorunda değil. İçinde bulunduğu değer zincirinde kopan bir halka da ona sıçrayabilir.
9. “Performans alabilmek için performans yönetimini layıkıyla uygulayın.” CFO’lar bu konuda hassaslar. Yapılan bunca teknoloji yatırımında da bu yüzden onları başrolde görebiliyoruz. Kullandığınız model ile sonsuzluk yemini etmeyin. Değişmesi, güncellenmesi gerekiyorsa saniye bile kaybetmeyin.
10. “Strateji ile ilişkilendirilmeyen, iş planı ve hedefleri desteklemeyen aktivitelere zaman harcamayın.” CFO’ları sadece şirketlerde bütçe sürecinin moderatörleri gibi görmek, onların bu konuyu ne kadar fazla sahiplendikleri konusunda sınırlı bir farkındalığa sahip olduğumuzu gösterir. CFO’lar ayrıca şu mesajı da veriyorlar: “Stratejiyi oluşturmak; hedefleri koymak kadar kadar iletişimini başarılı bir şekilde yapmak da önemli, unutmayın.”
11. “Ormanı da görün, ağaçları da. Sadece kısa veya sadece uzun vadeli bakış açıları ve finansal öngörüler ile karar vermeyin. Dengeleyin.” Çoğu firmanın içine düştüğü bir tuzak bu. Zamana lineer bakmak ve onu sanal çizgilerle bölmek ve sonra da her şeye kopuk kopuk yaklaşmak.
12. “Doğru işin yanlış veya eksik yetkinliklerle yapmaya kalkışmayın.” CFO’lar yetenekli, verimli ve yetkin insan kaynağı ile çalışmanın önemini çok iyi biliyorlar. Yıllar boyunca yapılan sistem yatırımlarının, yanlış kullanıcı profili nedeniyle şirketlere getirdiği finansal külfet de dikkate alırsa, bu süreçlere şahitlik etmiş profesyoneller olarak bu konuda hassaslar diyebiliriz.

Son kural: Yukarıdakilerden taviz vermeyin. Değerli olmak için değer yaratın...

Yukarıdaki zihinsel dönüşüm ve getirdiği davranış stili nedeniyle CFO'lara artık “CVO” (Chief Value Officer) bile denilmeye başlandı. Bazen de bunu yaparken performans yönetimini ön plana çıkardıkları için “CPO” (Chief Performance Officer) diye isimlendiriliyorlar. Bir gerçek var ki; ortaya hangi harf yakıştırılırsa yakıştırılsın; aslında C ve O arasında yer alan o meşhur F harfinin yerini almıyor; aksine anlamını daha da güçlendiriyor...

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 her bir üye firma 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](http://www.deloitte.com/about) adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 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, 200.000’i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.