

## CFO'NUN GÜNDEMİ

### CFO'NUN YENİLİKÇİLİK İLE İMTİHANI



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

#### FINANS DÜNYASI

Inovasyon kurumun belirli bir kısmının tekelinde olamaz. Inovasyon bir kültürdür, iş yapış şekillerimize yansımış bir bakış açısıdır. Bu sebeple CFO ve liderliğini yaptığı finans fonksiyonu da neleri, nasıl yaptığı ve yapacağı konusunda yenilikçi olmalıdır.

Araştırmalarımıza göre şirketlerdeki yenilikçilik hamlelerinin yüzde 95'i bu uğurda yapılan yatırımı karşılamıyor. Gerçekten de biraz ürkütücü bir oran. Ama gene de şirketler yenilikçiliğin peşinden gitmekten, buna bütçe, odak, zaman ve insan kaynağı ayırmaktan vazgeçmiyorlar. Çünkü başka türlü rekabetin içerisinde ayrılmak güçleşiyor. Fiyat savaşları ve marj erozyonuna gün geçtikçe daha fazla maruz kalınıyor. O halde hem yenilikçilikten vazgeçmemeyi, hem de bu alanda doğru yatırımları yapmayı başarabilmeliyiz. İşte tam da bu nokta da, CFO'lar kilit bir rol üstleniyorlar.

İnovasyonun en üst seviyede sahiplenildiği ve kurumsal kimliğin ayrılmaz bir parçası olduğu şirketlerde, sadece işlerin iyi gittiği dönemlerde değil; ekonomik durgunluk hatta kriz dönemlerinde bile bu alana bütçe ayrıldığını söyleyebilirim. Çünkü yenilikçiliğe öyle dönemsel veya vaka bazlı bakmıyorlar. Öte yandan gelir ve karlılık açısından sıkıntı olmadığı zamanlarda bile parayı boşa harcamamak önemliken, nakit sıkışıklığında çok daha hassas davranılması olağan. CFO'lar bir yandan yenilikçiliği kesintiye uğratmamaya, bir yandan da olası riskleri bertaraf etmeye çalışırlar.

Bunun ilk adımı, etrafta inovasyona dair fikirler ve projeler uçuşurken, hangisinin ne kadar fonlanacağına; nereye nasıl yatırım yapılacağına bir portföy yaklaşımı getirebilmektir. Böylece şirket üst yönetimi hem toplam resmi görebilecek, hem de önceliklendirme ve seçimleri daha kolay yapacaktır. En basit bakış açısıyla şöyle bir grupta yapabiliriz:

1-Birinci kategori "Temel Yenilikçi Hamleler"dir. Bunlar doğrudan satışı, üretim verimliliğini, karlılığı artıran yenilikçi hamlelerdir. Genelde yüzde 10 ya da biraz üstü katkı sağlarlar. Bu öyle çok yüksek bir katkı gibi gözükmebilir; öte yandan başarısızlık riski oldukça düşüktür.

Bilhassa büyük ölçekli firmalarda, yenilikçiliğe yönelik yatırım portföyünde aslan payını bu tarz projelere ayırmanızda fayda var. Ne kadar dersiniz, yüzde 70 civarı diyebilirim.

2-İkinci kategori, mevcut ürün/hizmet portföyünüzü veya müşteri bazınızı yeni lansmanlar veya yeni iş alanları yaratarak genişletmek. Burada katkıya ilişkin beklenti ilk kategoriye göre daha yüksek, ancak tabii ki riskler de. Şirketlerin yatırım portföyündeki payları ise genellikle yüzde 10 - yüzde 50 arası değişmektedir.

3-Üçüncü kategori, büyük bir dönüşümü tetikleyen yenilikçilik. Böyle hamleler, bir şirketin yönetimi, iş modeli, büyümesi gibi kritik alanlardaki önemli değişimlere işaret eder. Tahmin edebileceğiniz gibi en büyük potansiyel getiriyi sağlayabilecek yenilikçi inisiyatifler bunlar ve tabii ki en büyük başarısızlık riskini barındıranlar da. Kurumsal yaşamda inovasyon portföyünde en düşük paya dönüşüm odaklı olanlar sahip - yaklaşık yüzde 10 civarı diyebilirim.

Peki CFO burada nasıl davranmalı? Eğer bir CFO daha sıradan, daha alışıldık yatırımlar için kullandığı risk kriterleri ve finansal değerlendirme metotlarını yenilikçilik projelerine de uygulamaya kalkarsa, bu projelerin fonlanması adına olumlu kararların çıkmasının epey zor olduğunu söylemeliyim. Hele hele az önce değindiğim dönüşümsel projelerde. Zaten düşülen en büyük tuzak da, risk açısından projelerin her birine tek tek bakıp değerlendiriyor olmak.

Oysa, CFO ve karar mekanizmasında yer alan tüm yöneticiler konuya bir portföy yaklaşımı ile bakıp değerlendirseler, risk profillerini dengeleyebilecekleri bir yenilikçilik yaklaşımı oluşturabilirler. Belki ölçek açısından küçük ve değişim gelişim iştahı düşük firmalar için bu öyle kritik bir konu değil ancak belli hacme ve kompleksiteye ulaşmış, dinamik firmalarda inovasyon adeta bir nefes alış veriş haline geldi ve bu projelere çok büyük bütçeler ayrılıyor - hem mutlak değer olarak, hem de toplam giderlere ve satış gelirlerine oranladığımızda.

Burada CFO'ların pusula olarak alacakları kesin yüzdeler veya sihirli bir formül yok. Bununla birlikte dönemsel olarak stratejilere ve genel resme bakarak değişse de yukarıda belirttiğim oranlar aşağı yukarı bir fikir verebilir.

Bu noktada aklımıza şu soru gelebilir: "CFO'lar yenilikçilik ile ilgili yapılan yatırımların getirisini ölçmede farklı metrikler kullanmalı mı?" Eğer bir şirket tüketim veya B2B sektöründe bir yenilikçilik hamlesi gerçekleştiriyor ise bunu değer yaratmaya odaklı bir model içerisinde ele almalılar - buna bir nevi fiyatlandırma modeli de diyebilirsiniz. Böylelikle bunun fark yaratan bir girişim olduğu, kurumda her zamanki iş yapış şekillerini yansıtmadığını görmek ve inovasyonun daha iyi konumlandırılmasını sağlamak mümkün olur. Eğer bir CFO "Haydi yaptığımız inovasyona ilişkin yatırım finansal geri dönüşünü ölçmeye başlayalım" şeklinde konuşuyorsa bir şeyleri gözden geçiriyor demektir. Çünkü inovasyon özünde bir finansal karar değildir. Daha ziyade bir stratejik karardır. Hatta her şeyden öte bir ihtiyaçtır desek yeridir... Sadece uygulaması veya sonuçlarını ölçmesi zor diye "Ben yenilikçi olmayacağım, hiçbir şeyi

değiştirmeyeceğim, fikir üretmeyecek ve hayata geçirmeyeceğini" deme lüksümüz yok. Çünkü kaybedecek çok şeyimiz var ve her şey çok hızlı değişiyor.

Yenilikçiliğin doğasında bir deneme - yanılma süreci olduğu için, CFO'lar inovasyon sürecinin henüz başındayken her adıma bir fayda-maliyet analizi bakış açısıyla kontrol noktası koyma ya da süreci karmaşık bir yatırım geri dönüş modeli ile zorlaştırma yollarını seçmemeliler. Burada aslında hep gündeme getirdiğimiz "CFO'nun 4 şapkası" (MuhafızOperatör-Katalizör-Stratejist) konuyu gayet net özetliyor: İnovasyonu anlayabilmek ve başarılı kılabilmek için KatalizörStratejist şapkalarını ön plana çıkarmak gerekli. Yenilikçiliğin ilk evreleri kritik bir eşiştir. Keşif ve deneyimleme süreçlerinin serbestliği sonuç odaklı finansal kaygılara teslim olmamalıdır. Ama yanlış bir anlaşılma olmasın: Sınırsız paralar harcanabilir, hiç bütçe disiplini olmasın, tüm kaynakları bu hamlelere aktaralım demiyorum. Sadece "Peki ya tutmazsa, ya falanca geliri kazanamazsak" gibi endişelerin olası başarıları engellemediğinden emin olmalıyız. Ölçülebilen giderler ile ölçülemeyen - hatta hayal bile edilemeyen faydaları aynı terazide tartmak biraz zor bir konu. Peki, ilelebet böyle mi devam edecek süreç? Tabii ki hayır. Ne zaman ki ortada uçuşan fikirler, tartışmalar somut birer proje halini alır, bazı pilot çalışmalar ile bu yaklaşımlar test edilir, işte o noktada CFO'ların analizlerle yapacakları katkılara ihtiyaç kendisini gösterir.

Buraya kadar hep CFO'nun yenilikçilikle olan ilişkisini finans fonksiyonu dışındaki operasyonlar üzerinden değerlendirdik. Ancak madalyonun bir de başka yüzü var: İnovasyon kurumun belirli bir kısmının tekelinde olamaz.

İnovasyon bir kültürdür, iş yapış şekillerimize yansımış bir bakış açısıdır. Bu sebeple CFO ve liderliğini yaptığı finans fonksiyonu da neleri, nasıl yaptığı ve yapacağı konusunda yenilikçi olmalıdır. Kendisini ve yarattığı değeri yukarıya taşıyacak fikirler ve projeler üretmelidir. Finans profesyonelleri, eğer birer yetenek olarak şirketlerinde sivrilmek istiyorlarsa, yenilikçilik genlerinde olmalıdır. Fikir üretmek de yetmez. Onları açıkça ifade edebilmeli, tartışmalı, başka fikirler ile çarpıştırmak, projeler haline getirmeli ve deneyimlemeliyiz. Kurumlar bunu cesaretlendirmeli. Performans ölçüm sistemleri, başarısızlığın ya da en azından böyle bir olasılığın da yenilikçiliğin doğal bir parçası olduğunu kabul eden şekilde tasarlanmalı. Hatta, bir adım daha ileri gideyim: Bazen olumlu bir sonuç, tam beklenen etki sağlanamasa bile; inovasyon yolculuğu sırasındaki çıkarımlar ve alınan dersler bile tek başına şirketler için önemli katkılar yaratabilir. Bu tür projeler bile üst yönetimler tarafından ödüllendirilebilir. Geleceğin başarılı şirketleri inovasyona odaklanacak ve geleceğin başarılı CFO'ları da bu hareket tarzının bir parçası olacaklar...

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.