

## CFO'nun gündemi

# Dalgalı kurda, CFO gemiyi nasıl yüzdürür?



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

Değerli Okurlar,

Kurlardaki yüksek dalgalanma ve şirketlere olan etkisi son aylara damgasını vuran bir numaralı konu. Bu çok sık tekrarlanmaya başladı: CFO'lar son 4 – 5 ay ekipleri ile adeta kampa giriyorlar, tüm kurumu da kendileri ile birlikte o kampa sokuyorlar. Sonunda bir bütçe ortaya çıkıyor çıkmasına ama daha senenin başında bir de bakıyorsunuz ki o bütçe hayal olmuş. Daha da dramatik olan, güncelleneniz bile onun da ne kadar tutacağına dair kafalarda bir dolu soru işareti... O halde niye bütçe yapıyoruz ki? Bir de tabii finansal risklerin yönetimi var. Onca emeğin ardından oluşan dipyekünü süpüren riskler... Neresinden tutsanız, ayrı bir hikaye: Dolar, Euro kurları bir yandan; parite deseniz bir yandan. Ama bu yazımda çok bilindik iki konuya bilinçli olarak değinmeyeceğim. İlk kurdaki dalgalanmalarla ilgili finansal planlama, tahmin ve bütçe tarafında CFO'nun neler yapabileceği, diğeri de hangi enstrümanlarla finansal riskleri nasıl yönetebileceği. Herkes bunları biliyor, herkes bunları ziyadesiyle de uyguluyor. Ama bu ikisine odaklanılırken ikinci planda kalan bazı şeyler var ki, büyük faydalar sağlayabilir. Benim amacım işte onlara biraz dokunmak...

### **Satmak iyi, güzel ama...**

İlk değinmek istediğim taraf pazarlama ve satış adına CFO'ların sağlayabileceği katkılar. Sular biraz bulanınca hemen kriz sohbetleri yapılmasını doğru bulmamakla birlikte, biraz tedbir ve dikkatin de kimseye bir zararı olmaz diye düşünüyorum. Peki, nelerdir o halde bu alanda finans fonksiyonu olarak yapabileceklerimiz? Tabii ki ilk akla gelen "Pazarlama Harcamalarının Takibi". Ama bu konuyu geleneksel anlamda sadece bir bütçe disiplini veya gider kontrolü gözüyle değerlendirmek şirket içerisinde artan bir tansiyon, pazarda da kaçan fırsatlar anlamına gelebilir. İşte böyle dönemlerde pazarlama harcamalarının tutarından öte, ne kadar doğru kanallara yönlendirildiği değerlendirilmelidir. Aynı etkiyi farklı bir mecra ile elde edebilir miyiz? Örneğin virali daha iyi kullanabilir miyiz? İç kaynak ve dış profesyonellerle çalışma konusundaki modelimize yeniden ve farklı bir gözle bakıyor olsaydık, neleri değiştirdik?

Yaptığımız pazarlama harcamalarından pazar ve müşteri kazanma adına nasıl bir geri dönüş alıyoruz? Bunları nasıl iyileştirebiliriz? Orijinal plana kıyaslandığında daha kısa bir vadede, daha hızlı gelir ve nakit akışı yaratmak adına pazarlama stratejimizi değiştirebilir miyiz? Bunun uzun vadedeki etkileri neler olur? İş sonuçlarına bu nasıl yansır? Sorular çok. Hepsinden önemlisi, farklı senaryoları ve finansal etkileri çalışıp, en uygun olduğunu düşündüğümüzü seçiyor ve uyguluyor olmak. Akabinde de sonuçlarını gene finansal boyutlarını da hesaba katıp değerlendirmek; bu sonuçlara göre de aksiyonları zamanında almak. Karar alma sürecimizi hem daha hızlı, hem de daha güvenli bir işleyişe taşımak. Daha dinamik, daha seri olanın ayakta kalacağı böylesi dönemlerde yukarıdaki gibi bir davranış tarzı ile firmanızı farklılaştırabilirsiniz. Bu bakış açısını kuşkusuz pazarlama ile sınırlı tutmak doğru olmaz.

Bir diğer kritik alan bence “fiyatlandırma”. Fiyatlandırma stratejilerimizi doğru finansal bilgiler ışığında şekillendirmek ve prensip kararlarına uyumda gösterdiğimiz özen kritik. Öyleyse tüm bileşenleri kattığımız doğru bir maliyet analizi, piyasa ve rekabet koşullarını içselleştirmiş bir model ve hem pazarda, hem de mali tablolarımızda fiyat değişiklikleri ile yarattığımız etkinin finansal yansımalarının sıkı takibi ile maksimum bilinçle yürütülecek bir fiyatlandırma yaklaşımı ile daha karlı olmak mümkün. CFO’ların satış fiyatları ile ilgili indirimler gibi görünürlüğü daha yüksek unsurların yanı sıra, tanımı dolayısıyla takibi ve ölçümü daha güç kalemleri de kapsayan bütünsel bir analizle ilerlemeleri gerekiyor. Müşterilere verilen bedelsiz hizmetler de bu kalemlerin en başında geliyor. Hazır bu iki konuyu ele almışken, kampanyalara da özel bir parantez açmakta fayda var. Hangi amaçlarla kampanya yapıyoruz? Genel olarak satışları arttırmak için mi? Hedef bilinirliğe mi oynamak? Stokları mı eriteceğiz? Hedeflerimiz rakamsal olarak net mi? Senaryolar hazırlanmış mı? Gayemiz her ne ise, sonuç alıp almadığımızı ve bu sonuçların boyutlarına bakmalıyız. Kampanyaların finansal açıdan değerlendirilmesi, detaylı geri dönüş analizleri ile desteklenerek yapılmalı. Bir nevi attığımız taş – ürküttüğümüz kurbağa ilişkisi...

CFO’lar çok iyi bilirler ki, konu sadece mevcut ürün – hizmet gamı değil. Böylesi dönemlerde yeni ürün lansmanları yapılırken ekstra bir dikkat gerekiyor. Ortamın çok elverişli olmadığını düşünüp geri adım atanlar da var; mevcut rakipler böylesi bir iklimde pasif davranacaklardır diye düşünüp tam tersini yapanlar da. Yani her şeyde olduğu gibi bir risk ve getiri söz konusu ve bu iyi analiz edilmeli. Benzer BİR akış açısı, portföyümüzden bir ürünü çıkarırken yani delisting sürecinde de geçerli. Aslında tüm bu söylediklerimiz “Ürün Yaşam Döngüsü” yönetiminde de CFO’nun ve finans fonksiyonunun önemine işaret ediyor. Bu kararlar verilirken rekabet ve piyasa analizi, başta ürün-kanal-müşteri-bölge vs. karlılığı geçmişe dönük iç analizler, geleceğe dönük projeksiyonlar ve bunun parametrik bir şekilde yapılması, finansal ve operasyonel etkilerin; iç ve dış dinamiklerin ayrıştırılarak ilerlenilmesi, ilgili tüm fonksiyon liderlerinin zamanında bilgilendirilmesi ve onlarla tam bir stratejik iş ortaklığı bakış açısı ile çalışılması kritik başarı faktörleri. Modern bir CFO bunları uygularken iş analitiğinden olabildiğince faydalanmalı. Artık veri, o eski veri değil. Bakış açısı, sahip olunan eski bakış açısı değil. Nihayetinde analizler de o eski analizler değil... Ürün lansmanından önce, bu lansmanı destekleyecek ARGE – ÜRGE giderlerinin yönetimi, bu konudaki teşviklerin takip ve değerlendirilmesi gibi hassas noktalar da var. Her şeyi hem uçtan uca, hem de yeri geldiğinde kesit kesit ele alabilmeliyiz. Satışlara ilişkin ise tek başlık fiyatlandırma değil. Satış gücü etkinliği / verimliliğinden tahsilat performansına her noktada kuruma nasıl bir değer kattığımızı, performansını nasıl arttırıp kayıpları nasıl önlediğimize bakmak bir refleks değil,

davranış şekli olmalıdır. Örneğin net işletme sermayesi açısından tahsilat performansı ve satışların elde tutulan stok üzerindeki etkisi oldukça belirleyici.

## **Sizi anlayabilirler, ama sizin yerinizde olamazlar...**

Kurumsal dünyada özellikle başarılı yöneticilerde bizlerin “finansal okuryazarlık” dediğimiz yetkinlik gittikçe artıyor ve olgunlaşıyor. Bu da aslında farklı birimlerdeki üst ve orta kademe yöneticilerin CFO ile aynı dili konuşmada belli bir evrim geçirdiğini müjdeliyor. Ancak her ne olursa olsun, bir CFO bu dönüşüme güvenerek hareket etmemeli. Çünkü bu durum, karşı tarafın da aynı seviyede donanımlı olduğu ve aynı resmi görebildiği anlamına gelmiyor. Ayrıca diğer fonksiyonlar konulara kendi pencerelerinden bakıyorlar ve bu da son derece anlaşılır bir şey. CFO'nun “duruşu”, gerekli noktada katkıyı sağlayan, farklı bir perspektif sunan, yeri geldiğinde sorgulayan, kaynak ve imkan yaratan, çözüm üreten, bağımsız göz rolünü icra eden bir duruştur. Bu ayki sayımızda satış ve pazarlamaya eğildim. Bir sonraki sayıda da bu dinamik atmosferde tedarik zinciri adına CFO'nun nasıl katkı sağladığını; üretim, lojistik, satın alma denildiğinde nelere dikkat ettiğini aktaracağım. Stok yığılması, değer düşüklüğü, fireler, plansız bakım, düşük kapasite kullanımı, sezonsallığın doğru yönetilememesi, kalite sorunları, iade ve iptal olan siparişler, yüksek işçi – personel devir hızı, stok sayım farkları gibi hassas konulara eğileceğim. Ne de olsa CFO'ların ajandaları bir hayli kalabalık!

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.