

## CFO'nun gündemi

### Şirketin iflasını CFO önleyebilir mi?



**M. Cem Sezgin**

**Deloitte CFO Hizmetleri Lideri**

**csezgin@deloitte.com**

Değerli Okurlar,

İstatistiklere göre Türkiye’de 2013’te iflas eden şirket sayısı 17.000 civarındaydı. Bu da bir önceki seneye göre %8 artış anlamına geliyordu. 2014 ile ilgili tahminler ise, kurumdan kuruma değişiklik gösteriyordu. Daha iyimserler de vardı, daha kötümserler de. Hatta ikinci gruba göre bu sayı 19.000’i bile bulabilir. Eğer iflas eden adı sanı pek duyulmadık küçük bir firma ise, giderken yanında başkalarını da götürmüyorsa o zaman pek yankı bulmuyor bu iflaslar. Sonuçta geçmiş yıllara göre bu rakam yüksek... Zaten “İflas Erteleme Yasası” oldukça revaçta. Tabii bu noktada bu trendin nedenlerini iyi anlamalıyız.

#### **Gaz pedalını dikkatli kullanmak:**

İlk sebep “Büyümenin Yönetilememesi”. Plansız – programsız alınan yatırım kararları, fırsatla risk tartılmadan; fizibilite olmadan dolayısıyla öngörü eksikliği ile girilen işler şirketleri dibe çekebiliyor. Bunun da farklı sebepleri var. Öncelikle “büyüme finansmanı” nasıl yapılır, çoğu firma tam olarak bilmiyor. Kurumsallaşma düzeyi düşükse, bu açık daha da belirginleşiyor. Doğru borçlanma araç ve yöntemlerinin seçilmesi, döviz pozisyonları, nakit akışı ve net işletme sermayesinin yönetilmesi, şişen stok seviyeleri, bütçe disiplini, finansal risklerin yönetilmesi gibi kavramlara uzaklar. Ticaret ve operasyon önden koşuyor. Ancak altyapı buna ayak uyduramıyor. Aşırı borçlanma, bunu yaparken de oluşan açık pozisyonlar mali tablolarda adeta birer kara delik. Türk özel sektörü için bu konuda kalkan kırmızı bayrak epeydir semalarda dalgalanıyor. Ama mesele sadece finansal dersek, büyük bir yanılgiya düşeriz çünkü belki daha da kritik olan konu özellikle KOBİ’lerde ve aile şirketlerinde yönetilemeyecek kadar büyük ve kapsamlı işlere çok hızlı bir şekilde soyunulması. Ortada mali açıdan sorun yokken bile, kötü yönetim nedeniyle bir çuval incir berbat olabiliyor. Zaten finansman yükünün altından kalkamayan bir firma, operasyonel karlılığı da sağlayamıyorsa geçmiş olsun... Bir süre sonra kredi muslukları da kesilir. Derken varlık satışları takip eder. Sonrasını biliyorsunuz... Girişimcilik güzel şey. Ekonominin dinamosu... Ama sağlam adımlarla da büyüebilirsiniz. Dönemsel büyük başarıların, her sene ve her koşulda aynı şekilde hatta

artarak devam edeceğine dair beklenti, gerçekçi değil. Dünyanın hiçbir yerinde, hiçbir sektörde...

## **Değer zincirinde halkalar kopmaya başlarsa...**

İkinci sebep, müşterilerimizin iflas etmesi. Sonuçta ticari hayatta alıcının varlık sebebi satıcı. Bilhassa tek veya az sayıda alıcınız varsa, burada konsantrasyon riski devreye giriyor. Sizin işinizi ne kadar iyi yaptığınız kadar, müşterinizin başarısı da kritik. Örnek vermek gerekirse, yakın zamanda yaşanan bir Avrupa'lı moda perakendecisi vakası var. Ülkemizde global hazır giyim markaları için ciddi bir üretim yapılıyor. İşte o şirket de bu markalardan bir tanesi ve çok yakın zamanda iflas etti. Üretim kapasitesinin büyük bir kısmını bu firmaya ayırmış şirketlerimizin için sıkıntı oluşabilir. Yurtdışı bağlantılı tüm operasyonlarda benzer riskler var. Üretim sektöründeki ihracat örneğinden sonra turizmden genel bir örnek verelim: Rusya, Almanya'dan sonra Türkiye'ye en çok turist gönderen ve çok yakın zamanda ilk sıraya yerleşecek ülkeydi. Ama önce Ukrayna ile yaşanan sorunlar, daha sonra petrol fiyatlarındaki yokuş aşağı seyir Rus ekonomisine ağır darbe indirdi. Ukrayna'dan da ciddi sayıda misafir ağırlıyorduk, şimdi ülkede kaos var. Ülkemizde sadece Rusya ve Ukrayna'dan ülkeden turist getiren acenteler var. Bir dolu turistik işletme zaten belli bir sezona yayılmış işlerini devam ettirebilmek adına çözüm üretmek zorunda. Örnekler çoğaltılabilir. Arap baharı sonrası bu coğrafyada iş yapan inşaat firmalarımız açısından içeride kalan hak edişleri gibi... Yani risk firma bazında olabildiği gibi; pekala ülke bazında da şirketlerimizi tehdit edebiliyor.

Uzun süreli sıkıntılar, zincirleme etkiye daha açık. Sadece yurtdışı olarak da düşünmeyelim. Müşterilerdeki sorunlar bize yansdıktan sonra, aynı şekilde bizdeki sorunlar da tedarikçilerimize yansiyabilir. "Kırılgan bir değer zinciri" içerisinde iş yapıyor olabiliriz. Bu durumda kritik soru şu: "Sistem ne kadar sağlıklı?" Mesela bayiler sistem sağlığı gündeme geldiğinde olağan şüpheliler olarak karşımıza çıkarlar. Ya da nakit yönetmeyi tedarikçilerini oyalamak olarak algılayan çok sayıda firma mevcut olması sebebiyle oluşan tahsilat riskleri... Zor dönemden geçen ortaklık yaptığımız bir firma da olabilir. Müşterek olarak altına imza atılan taahhütlerde başımız bu nedenle ağrıyabilir.

## **Her Türk firması kur farkı zararını tadacaktır**

Üçüncü sebep; döviz kurlarına ilaveten enerji, kıymetli maden, metal, gıda yani her türlü doğal kaynak ve emtia fiyatlarında artışlar ve ani – keskin dalgalanmalar. Dünya piyasalarında soyadan palmiye yağına, bakırdan kurşuna fiyatlar epey arttı. Bu artışlar hep kümülatif enflasyon oranının üzerinde kaldı. "Türk iflas tarihi"ni yakından takip edenler çok iyi bilirler ki, firmalarımız kimseden dövizden çektikleri kadar çekmemişlerdir. Son yirmi senede 1994, 2001, 2008 başta olmak üzere unutamadığımız seneler var. Hem öyle yalnızca kriz dönemlerinde yaşanmıyor bu senaryolar. Türk Lirasının başta Dolar ve Euro olmak üzere yabancı para birimleri karşısındaki değerinin yanı sıra; parite de önem taşıyor. Birçok firmamızda alımlar ağırlıklı Dolar, satışlar Euro. İşçilik ve diğer giderler de Türk Lirası. Krediler de bazen birden fazla para biriminden. Böyle olunca kur riskini yönetmek bir sanat adeta. Tüm bunlara ek olarak psikolojik faktörü de unutmamak gerekiyor. Malum, kötü haber çabuk yayılır. Durum olduğundan bile daha kötü algılanabilir. Bu bile kendi başına iflas sürecini

hızlandırabilir, hatta tetikleyebilir. Şirketlerin ömürleri sadece üç sebepten ötürü sonlanmıyor tabii ki. Ama bunlar ülkemizde en sık rastladığımız senaryolar.

## **CFO'lar: mali disiplinin sadık muhafızları**

Öyleyse CFO'lar bu durumda ne yapmalılar? Risk algısıyla paniğe kapılarak, her şeye “dur” demeden şirketlerini nasıl güvence altına alabilirler? Aklıma ilk gelenler:

- Şirketin mali performansına yönelik Üst Yönetimin ve hissedarların düzenli ve proaktif şekilde bilgilendirilmesi
- Etkin finansal risk yönetimi: Alacak sigortası, ihracat sigortası, teminat almak, türev araçları vb.
- Bütçe disiplininin şirkette benimsenip ve uygulanmasının sağlanması
- İç Denetim bölümü ve bağımsız denetçilerle işbirliği
- İşletme sermayesi, karlılık ve maliyet yönetimi, fiyatlandırma gibi alanlarda diğer birimlerle işbirliği
- Sağlam bir finansal kontrol uygulaması, detaylı gider analizleri
- Yatırım geri dönüşlerinin takibi ve değerlendirilmesi
- Taahhüt ve borçların sürekli mercek altında tutulması, ek borçlanma kapasitelerinin sağlıklı değerlendirilmesi
- Firmanın “mali itibarının” dışarıda dikkatli bir şekilde temsil edilmesi
- Fizibilite, senaryo bazlı finansal analizler, ülke risk analizi gibi araçlardan faydalanma
- “Eko Sistem Sağlığı”nın düzenli olarak takip edilmesi, bu konuda güçlü bir istihbarat
- Kurumsal Yönetim, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik bakış açıları ile hareket edilmesi
- Küresel ve yerel ölçekte ekonominin, piyasaların genel gidişatı ile ilgili yüksek bilgi ve farkındalık sağlanması
- Finansal riskler hakkında şirket yönetimi ve çalışanlarının bilgilendirilmesi
- Hukuksal konular ve bilanço dışı kalemler ile ilgili bilgi sahibi olunması; olası etkileri ile ilgili analizler yapılması
- Vergi otoriteleri ile ihtilaf yaratacak hata, ihmal ve davranışların önüne geçilmesi

Gördüğünüz gibi CFO'lara bu konuda çok kritik bir rol düşüyor. Ama bu rolleri oynamalarında kendilerine her zaman yeteri kadar fırsat tanınmıyor. Gene de yukarıdaki aksiyonları alabilen bir CFO'nuz varsa, şanslısınız ve nispeten güvendesiniz...

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.