

Piyasalar yazdan da sıcakken CFO'lar ne yapacak?



M. Cem Sezgin

Deloitte CFO Hizmetleri Lideri

csezgin@deloitte.com

2015 belki bir kriz senesi değil ama hem içeride, hem de dışarıda şahit olduğumuz hareketli gündem nedeniyle, belirsizlikleri yönetebilmek adına CFO'lar zor bir sınav döneminden geçiyorlar. Bu yazımda en ön plana çıkan başlıkları ve CFO'lar almalarını beklediğim aksiyonları sizlerle paylaşacağım:

Nerede o eski bütçeler...

- Önümüzdeki 2 ay içerisinde neredeyse tüm şirketler 2016 bütçesinin hazırlanması sürecine girecekler. Öncelikle tabii ki döviz kurlarının seyri ve piyasadaki likidite büyük önem taşıyor. Son yıllarda kurlardaki ani dalgalanmalar bütçeleri adeta yapboz tahtasına çevirdi. Peki, CFO'lar bu durumda ne yapacaklar?
 - 1-Farklı senaryolara göre birden fazla bütçe hazırlanılmasının yaygınlaşacağını düşünüyorum çünkü CFO'lar şirket yönetimlerini farklı olasılıklara hazırlamak isteyeceklerdir. Ancak abartıldığı takdirde; tek versiyonu bile hazırlarken zorlanan şirketler için bu bezdirici bir süreç olabilir, dikkat...
 - 2-Bütçe hazırlanma ve sonuçlandırma dönemini olabildiğince yılın sonuna doğru kaydırmaya gayret edecekler. Zira boşa zaman ve emek harcanmaması tercih olacaktır. "Bekleyelim-görelim" son yıllarda moda.
 - 3-CFO'lar gider bütçelerinin kısılması adına yönlendirici, en azından bu tür kararları destekleyici olacaklardır. Bunun sebebi ise konumlarının gereği icabı, nakit çıkışlarını ve ihtiyacını asgariye indirecek bakış açısıyla hareket etmeleridir. Kötü polis rolünü özleyenler için işte tam fırsat...
 - 4-Bütçelenen giderlerin olabildiğince TL bazlı olmasına gayret gösterecekler. Böylelikle kur kaynaklı belirsizliklerin bütçeye yansımalarını azaltmak mümkün olacak. "Ne kadar az kur etkisi, bütçeyi hazırlarken de, takip ederken de o kadar iyi" mottosunu herkese benimsetmeye çalışacaklar.
 - 5-2015 yılı bütçelerinden henüz harcanmamış olan kısımlarından olası artırımları teşvik edeceklerdir. Buradaki motivasyon ise bir nevi 2016 için olası rezerv oluşturulmasını sağlamak ve dış finansman gereksinimlerini azaltmak. Bir nevi Ağustos böceği-karınca masalının kurumsal versiyonu...

Nakit kral değil, imparator!

- Nakit akışı ve işletme sermayesi de çok sıcak bir gündem maddesi olacak. Özellikle “Acaba piyasa nakde sıkışır mı?”, “İflaslar yaşanır mı?”, “Tahsilatları zamanında yapabilir miyiz?” soruları CFO’ların zihinlerini meşgul ediyor. Ayrıca gelir ve giderlerin hangi para birimi ağırlıklı olduğu; dolayısıyla kur hareketlerinin alacakları ve yükümlülükleri nasıl etkileyeceği de son derece kritik. Buradaki muhtemel aksiyonlar ise:
 - 1-Sözleşmelerde ödeme vadelerinin daha uzun zaman dilimlerine yayılması, tahsilatlar için ise tam tersinin zorlanması; peşinat tutarlarının mümkün mertebe artırılması yönünde bir irade söz konusu olacak.
 - 2-CFO’lar alacak risklerinin daha iyi hesaplanması ve çok yönlü önlemlerin alınması için gayret gösterecekler. Hem satış öncesi (örnek: müşterilerin finansal sağlığı konusunda daha detay istihbarat, teminat ve risk-limit uygulamalarında tavizsiz yaklaşım), hem de satış sonrası süreçlerde (örnek: sıkı alacak takibi, olası aksamalarda yasal yaptırımlar) bu konuda ısrarcı olacaklar. Özellikle satış departmanı ile mali işler arasında bu sebeple fikir ayrılıkları oluşabilir.
 - 3-Bir diğer kritik konu kur kaynaklı risklerinin hedge edilmesi olacak. Bankacıların nabzını yoklayan CFO’lar bu konuda hem doğru bir öngörü oluşturma peşindeler, hem de olası riskler karşısında önlem almanın hesaplarını yapıyorlar. Artık muhafazakar davranıp bu konuda aksiyon almayan CFO yok gibi. Ancak bazı aile şirketlerinde patronların bu konuya soğuk bakmasından yakınan CFO’lar da yok değil.
 - 4-Kredilerin (özellikle uzun vadeli döviz kredileri) yeniden yapılandırılması masada olacak. Sıkı pazarlıklar dönecek.

Tüm bu sebeplerle o meşhur deyişi (“Cash is king”), yani “Nakit kraldır”ı değiştirip “Nakit kral değil, imparator!” demek istiyorum.

Yatırım için mi, hatırım için mi?

- Üçüncü kritik başlığın ise yatırımlar olacağını düşünüyorum. Kapasiteyi önemli düzeyde artırmak, yeni bir faaliyet alanına girmek, fabrika – tesis açmak, taşınmak, büyük personel alımları, dev ihaleler, yurtdışı açılımları, şirket satın alımları, iddialı ürün lansmanları, vs... Yani şirket ileri götürebilecek birçok önemli karar. Öte yandan en makul girişim bile belli dönemlerde bir kumar gibi görünebilir. Bu yüzden CFO’lar yatırımlar konusunda şirket varlıklarının güvencesi olarak topa biraz sert girebilirler. Bu konuda bence:
 - 1-Çok zaruri olmayan konular veya çok uygun fırsatlar dışında yatırımları daha masaya bile gelmeden ötelemeye gayret gösterecekler. (Burada uygun fırsat başlığının altını çizmek istiyorum, çünkü bu tarz fırsatları CFO’lar da kaçırmaktan hoşlanmazlar.) Durum böyle olunca, bu konuda iştahlı yöneticilerini ve patronları ikna adına zorlu mücadelelere girebilirler. En kuvvetli söylem ise “OPEX’te kısıtlım, CAPEX’te coşalım olmaz” olacak.
 - 2-Oldu ki bazı yatırımlar bir şekilde masaya geldi, bu sefer fizibilite adına konuyu epey ırdeleyecekler. Sadece finansmanın nasıl sağlanacağı konusu değil, yatırımın geri dönüşü konusunda da detaylı hesaplamalar yapacaklar. Projeyi her kim getiriyor ise, gelir projeksiyonları konuşulurken son derece net olmalı.

- “Kaynağı nasıl ve ne zaman buluruz” kadar “Parayı nasıl ve ne zaman kazanırız” sorusu yanıtlanmalı.
- 3-Sonuçta söz konusu yatırımda karar kılınmış ise en uygun koşullarda (ve pek macera aramadan) finansmanı için CFO’lar büyük çaba sarf edecekler.

Gördüğümüz gibi yaz sıcakları CFO’lar için pek bitecek gibi gözüküyor, hatta daha yeni başlıyor...

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 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.

© 2015. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.