



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

NASIL BİR 2021 GEÇİRDİK, 2022' DEN NELER BEKLİYORUZ

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine



BEHNAN ARDIÇ

GLOCAL FC/ Kurucu-Yönetici Ortak

CS Global Group/ YK Danışmanı

STS Biliřim/ Jedox sponsorluğunda hazırladığımız " CFO Güzüyle" adlı yazı dizimizin bu bölümünde GLOBAL FC Kurucusu/ Yönetici Ortağı ve CS Global Yönetim Kurulu Danışmanı Behnan Ardıç' ı ağırlıyoruz.

Bu hafta Zoom da yayınlanacak 2021 Deęerlendirme 2022 Beklentiler konulu programımızda da farklı alanlarda yapılacak değerlendirmelere CFO Güzüyle adlı yazı dizimizle de katkıda bulunmak istedik.



Pandemi ve dijitalleşmenin gölgesinde nasıl bir 2021 geçirdik?

Hangi başlıklar global trendler açısından önemli oldu?

2022 de bizleri neler bekliyor?

Behnan Bey' in deęerlendirmelerini alalım...

Behnan Ardıç kimdir önce sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

Behnan Ardıç, finansal strateji alanındaki tecrübesini kurumların yenilikçi ve sürdürülebilir iş modellerine ve hedeflerine katkı sağlayacak bir kurguyla hayata geçirmek üzere 2021 yılında strateji yönetimi ve finansal danışmanlık hizmeti veren GLOCAL FC'yi kurmuştur.

15+ yıllık profesyonel deneyimi boyunca geniş kapsamlı finansal ve yönetsel konulara liderlik eden Ardıç, 2010-2021 yılları arasında, ana faaliyet konusu olarak çimento, barit madenciliği, yenilenebilir enerji sektörlerinde faaliyet gösteren ve birçok alanda yatırım yapan CS Global Grup bünyesinde çeşitli finans kademelerinde sorumluluk almış, son olarak Grup CFO görevini üstlenmiştir. Aralık 2021 dönemi itibariyle gruptaki çalışmalarını Yönetim Kurulu Danışmanı olarak sürdürmektedir.

Alanındaki başarılı çalışmaları çerçevesinde çeşitli ödüller alan Ardıç, 2020 yılında Fortune Türkiye ve Data Expert tarafından belirlenen «Türkiye'nin En Etkin 50 CFO'su» listesinde yer almıştır.

CS Global'e katılmadan önce Vodafone Türkiye'de kıdemli analist ve Deloitte Türkiye Ofisi'nde kıdemli denetçi olarak çalışmıştır. 4 yıllık denetim kariyerinde Türkiye'nin önde gelen yerel ve çok uluslu şirketleri için en iyi uygulama ödülüne layık görülen saygın denetim projelerine liderlik etmiştir.

Başlıca uzmanlık alanları stratejik planlama, makro finans yönetimi, bütçe, üst düzey raporlama, finansal modelleme, finansal analiz, nakit yönetimi, kredi ve banka ilişkileri yönetimi, proje finansmanı, yatırım analizi ve şirket birleşme & satın alma işlemleridir.

Yurt dışı kaynaklı / uluslararası ihracat kredi kuruluşları destekli krediler, özel amaçlı fon destekli finansmanlar, şirket tahvil limiti tahsisi, yatırım kredileri ve yeniden yapılandırma dahil olmak üzere finansman çözümlerinde kapsamlı bir deneyime sahiptir.

2006 yılında Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun olan Behnan Ardıç, 2017 yılında Sabancı Üniversitesi Executive MBA ve Columbia Business School Liderlik Eğitimi programlarını tamamlamıştır. CMA ve SMMM profesyonel sertifikalarına sahiptir.



Behnan Bey, GLOCAL in temel faaliyet alanları nedir, bize biraz firmanızdan bahsedebilir misiniz?



GLOCAL, iş birliğiyle kurgulanmış stratejiler çerçevesinde sorunları çözmek ve fırsatları değerlendirmek için bütünsel yaklaşımlara odaklanan butik bir danışmanlık firmasıdır. 2021 yılında faaliyetlerine başlayan GLOCAL'ın ana teması kurumsal düzeyde finans stratejisinin kurgulanması ve makro finans yönetimi olup hizmet yelpazesi aşağıdaki çerçevedeki gibidir:

- Kurumsal Finansal Danışmanlık
- Şirket Birleşme, Satın Alma / Satış Süreçlerinin Yönetilmesi
- Yatırım Fizibilite ve Şirket Değerleme Çalışmaları
- CFO Hizmetleri
- Kredi ve Banka İlişkileri Yönetimi
- Borçlanma ve Yatırım Stratejilerinin Kurgulanması

Alışlagelen danışmanlık hizmetleri yerine daha verimli bir iş birliği yaklaşımını geliştirmek için uygulamayı da kapsama alarak işi birlikte yönetmeyi ve daha da ileri taşımayı hedefleyen GLOCAL, tamamen terzi işi çözümlere odaklanarak "iş ortağı" olmayı temel prensip edinmiştir. Hem reel sektör hem de danışmanlık deneyimini bir araya getirerek piyasa gerçekleriyle örtüşen, uygulanabilir ve sürdürülebilir projeler geliştirmektedir.

Bir CFO olarak Behnan Ardiç gözünden nasıl bir 2021 geçti, hangi konular yıla damga vurdu?



12021 FRAGMANI

Batı coğrafyası ve Türkiye için 2020 yılında başlayan Covid-19 pandemisinin sağlık, ekonomi, ticaret, siyaset ve sosyokültürel açıdan etkilerini farklı bir fazda devralan 2021 yılı, 2 saatlik bir filme sığdırılmış hikâyeler gibi tüm dünyada ve ülkemizde pek çok anıya ev sahipliği yaptı. İş dünyası ve CFO gözünden analize geçmeden, filmde bazı kesitleri birlikte izleyelim ve şöyle bir hafızalarımızı tazeleyelim istedim.

2021 yıl sonu itibariyle, filmin ana karakterlerinden Covid-19'un dünya genelinde ulaştığı kişi sayısı 280+ milyona, hayatını kaybeden kişi sayısı ise 5.5 milyona dayandı.

Kasım 2020'deki ABD seçimlerinde ipi göğüsleyen ülkenin en yaşlı başkanı Joe Biden, ABD tarihinin ilk kadın başkan yardımcısı Kamala Harris ile 2021 yılına

hızlı bir giriş yaptı. Trilyon USD düzeyindeki ekonomi destekleri ve federal düzeyde asgari ücret düzenlemeleri hayata geçti.

Yeni hayat alışkanlıkları ışık hızıyla dünya perakende ticaretini de dönüştürdü – bir yılda 2 milyardan fazla kişi internet üzerinden alışveriş yaptı. Dijital dünya, blok zincir hayatımıza daha sıkı bağlanmaya başladı – bir NFT sanat eseri 90 milyon USD'in üzerinde bir bedelle tezgâha konuldu.

FED başta olmak üzere tüm merkez bankaları yıla tam destek mottosuyla etrafa para atarak girdi, yıl boyu “geçici enflasyon” şarkısı çalındı; ama çoğu yılın sonuna senaryo değiştirerek geldi ve 2022'nin makro ekonomik çerçevesini belirleyecek “varlık alım programlarının sonlandırılması, faiz artışları, sıkılaştırma ve enflasyonu hedef değerlere çekme” reçetesiyle yeni yıla yolculuk başladı.

Mart 2021, Süveyş kanalında Ever Given isimli bir konteyner gemisinin karaya oturması ve yaklaşık 1 hafta süre boyunca kanalın trafiğe kapanmasıyla tarih sayfalarında yerini aldı. Küresel çapta ekonomik döngünün lojistik açıdan 10%'undan fazlasına ev sahipliği yaptığı öngörülen kanalda yaşanan bu olay sadece Mısır ekonomisine 100 milyon USD'a yakın bir zarar bırakmasıyla değil, küresel ticarete verdiği tahmin edilen 10 milyar USD düzeyindeki negatif katkı ve zaten sıkışmış olan

taşımacılık sektörüne hem arz sıkıntısı hem de maliyet arttırıcı etkisiyle trafiğe kapandığı sürenin çok ötesine yayılan bir anı olarak defterlerde yerini aldı.

300'e yakın şehir ve 1.300'ün üzerinde projenin yürütücüsü olan Çin'li emlak devi Evergrande'nin 6 Kasım 2021'de vadesi dolan yaklaşık 80 milyon USD düzeyindeki faiz ödemesini 30 gün içinde yapamaması sonrası Fitch Ratings, firmanın C olan notunu sınırlı temerrüde düşürdüğünü belirtti. 300 milyar USD düzeyinde bir borç yükü taşıyan Evergrande, hem emlak sektörü, hem Çin ekonomisi hem de global anlamda sektörün geleceğini ve iş yapma modellerine bakışı önemli ölçüde değiştireceğe benziyor.



Kasım 2020'de, belki de rasyonel ve tam bağımsız ekonomik politikalara dönüşün son yıllardaki en yüksek beklentili atamasıyla TCMB Başkanlığı'na atanan Naci Ağbal'ın görevi, daha başkanlığının baharında, bir Mart sabahı sona erdi. Şahin politikaları ile enflasyonu önceleyen Ağbal'dan sonra rota tamamen değişmiş oldu.

Haziran'da "gaz"a bastık, Karadeniz'de 135 milyar m3 doğalgaz rezervi tespit ettiğimizi açıkladık. Türkiye'nin yıllık doğalgaz tüketiminin kabaca 45-50 milyar m3 olduğunu düşünürsek, ileriye dönük takvimde yıllık belli oranda ihtiyacımızı iç kaynaklarımızdan karşılama potansiyelimizi memnuniyetle karşıladık.

Temmuz sonunda çoğu Ege ve Akdeniz'de başlayan ve iki haftaya yakın süren orman yangınlarıyla maalesef doğal güzelliklerimiz ve anılarımız kül oldu. Ağustos ayında ise Batı Karadeniz'de yaşanan sel ve heyelanlarda 82 vatandaşımız hayatını kaybederken, yüzlercesi de bu badireyi yara alarak atlattı ve bu acı tecrübe bize "yeniden" bazı gerçek önceliklerimizi hatırlattı.

Bugünün ve geleceğin en kıymetli konularından iklim değişikliği, doğanın doğaya bırakılması ve her türlü yapay çevre değişikliğinin durdurulması, "bir musibet bin nasihatten yeğdir" dokunuşuyla pan-

deminin ajandamızda ilk sıraya yazılan konu başlıklarından biri oldu. Bu paralelde Türkiye Ekim ayında Paris İklim Anlaşması'nı TBMM'de onayladı.

Yılın son ayında yerli aşımız TUKCOVAC Türkiye'de acil kullanım onayını aldı.

Oyun, sanal gerçeklik, yapay zekâ ve fintech sektörlerinin hem günlük hayatımıza hem de kurumsal dünyaya adaptasyonlarının sıkıştırılmış bir şekilde arttığı 2020-2021'in ardından 2022 yılına da "meta-verse" kavramıyla yeni bir gerçeklik gezegeni hikayesiyle giriş yaptık. Global'deki bu gelişmelere Türkiye de kayıtsız kalmadı ve sayısız yenilikçi, teknoloji ve gelecek odaklı girişim doğdu, büyüdü, yatırım aldı. Bunlardan bazılarını hatırlamak gerekirse;

Dream Games (oyun) 155 milyon USD'lık yatırım alarak 1 milyar USD'lık şirket değerlemesine ulaştı ve unicorn oldu. Trendyol (e-ticaret) 16,5 milyar USD'lık değerlemeye ulaşarak Türkiye'nin ilk "decacorn"u olurken, Getir (e-market) de 7.5 milyar USD'lık değerlemeyle decacorna göz kırptı. Hepsiburada (e-ticaret) NASDAQ'ta halka arz edilen ilk Türk şirketi olurken, Udemy (e-eğitim) de tohumları Türkiye'de atılan ancak değerini Silikon Vadisi'nde bulan, kurucularından ikisi Türk olan gerçek bir global şirket olarak ilham verici bir örnek oldu.



2021den 20222 geçiş döneminde değerlendirmeleriniz ve beklentileriniz nelerdir?

Pek çok yaşanmışlığın etkisinde ve etkisiyle, iş-ekonomi-finans dünyası da hem makro gelişmeler hem de iş yapış şekilleri ve şirket kültürleri açısından köklü değişikliklerin hızla tecrübe edildiği bir dönemin içinden geçiyor. Dijitalleşme, lokasyon bağımsız çalışma alışkanlığının yerleşmesi, toplantı kültürlerinin değişmesi, resmi evrak – onay – imza mekanizmalarının belki de yıllardır kırılamayan

katlaşmış modellerinin yumuşaması gibi sayısız gelişme, profesyonel iş yaşamını ve ticari olguları değiştirdi ve bu yolculuğa devam ediyor. Yönetimsel açıdan finansman, hazine, muhasebe, raporlama gibi alt fonksiyonları çatısı altında toplayan, makro-ekonomi dünyası açısından ise yatırım, girişim, sermaye, bankacılık gibi alanlara ev sahipliği yapan FİNANS faaliyeti belki de en köklü değişikliklerin yaşandığı, bu değişikliklerin sadece operasyonel değil makro yönetsel düzeyde de etkilerinin izlendiği yegâne alanlardan biri oldu.

Bu çerçevede, son yıllarda farklı bir yöne doğru evrilen finans fonksiyonu ve misyonu daha stratejik bir kıyafet giyen CFO pozisyonu, pandeminin etkisiyle değişim sürecini daha da hızlandırdı. Özellikle ülkemiz gibi ekonomik ve finansal denklemleri göreceli daha değişken ve tahmin yapması daha güç coğrafyalarda “iş” yapabilme ve geliştirebilme, “kurumsal rota”yı çizebilme bakımından finansın rolü tek bir fonksiyondan ziyade kapsayıcı ve yol gösterici bir kılavuzluk içermeye başladı.

“Esneklik” kavramı sadece çalışma şekillerini değil, bütçe ve nakit akış yönetimi modellemelerinin de ayrılmaz bir parçası haline geldi. Durulmaksızın devam eden kur değişiklikleri, navlun fiyatlarının oynaklığı ve erişim sıkıntıları, hammadde, emtea ve yarı mamül tedarik sorunları, enerji maliyetlerinin bitmek bilmeyen fezaya yolculuğu, kredi faizlerinin artışı, likiditeye erişimin zorluğu ve daha pek



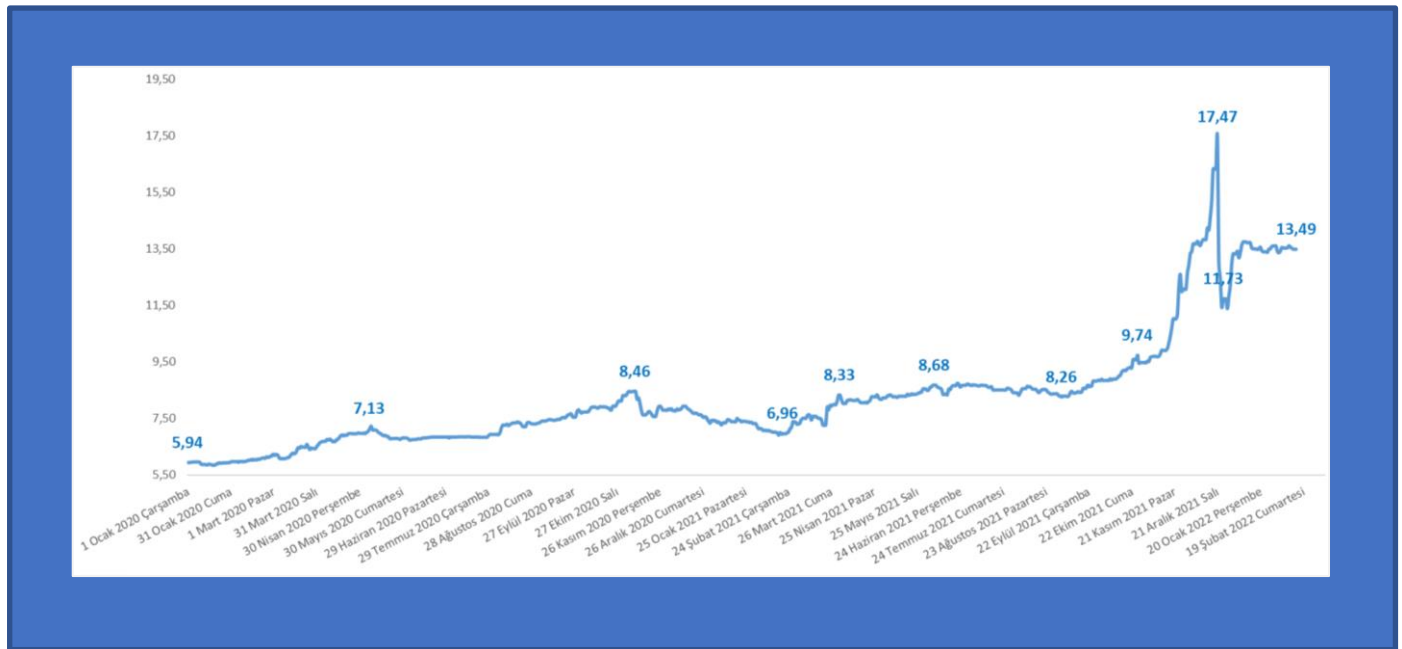
çok “paraya dokunan” unsurun hem niceliksel değişimi hem de frekansının yüksek olması, esnek ve senaryo içerikli bütçe ve nakit akışı modellemelerini daha da önemli hale getirdi.

Aynı kompozisyon içinde “fiyat yapmak” da işletmelerin en kritik ve piyasa dengelerini bozmadan esnek yönetilmesi zaruri olan finansal mühendisliklerinden biri konumuna geldi. Tüketici enflasyo-

nunun 50%, üretici enflasyonunun ise 100%'e merdiven dayaması formülü daha da karmaşık hale getirdi. Burada sahneyi paylaşan iki aktör olan satış ve finans arasında, baş rolün çoğu sektörde finansa geçtiğini söylemek sanırım yanlış olmayacaktır.

“Likidite”, 2021’in ortasından itibaren hızla erişimi zorlaşan ve pahalılaşan bir unsur olarak 2022 ajandalarımızda en baş köşede yerini aldı. Hem yeni yatırımlar hem de işletme sermayesinin aktif yönetimi açısından her zaman kritik öneme sahip olan finansal kaldıraç yöntemleri, borçlanma ve paraya erişim imkanları, pandemi sürecindeki gevşek para politikalarıyla “geçici” bir süre göreceli rahat erişilebilir konuma gelmiş olsalar da, enflasyonist etkilerin önüne geçmek ve ekonomileri yeniden “normal” yörüngelerine oturtmak isteyen merkez bankalarının sıkı para politikalarına geçiş ortamında misafirliklerini tamamlayıp tekrar vagonlarına binip uzak diyarlara doğru hızla yol almaya başladılar. İşte bu kapsamda CFO’lar, nakit yönetimi ve kredi imkanlarının optimizasyonunu öncelikli konu başlıkları arasında en başa koymak zorunda kaldılar.

Alternatif finansman modellerinin kullanımı, ödeme sistemlerinin terzi-işi dizaynlarla şirketlerin tedarik zinciri – üretim – satış – tahsilat döngülerine entegre edilmesi, yatırım kararlarının zaman – maliyet – finansman erişimi açısından değerlendirilmesi ve proje finansmanı imkanlarının analizi de yine üst düzey finans yönetiminin, şirketlerin hem halihazırdaki operasyon çapına karar vermesi hem de büyüme / pozisyonu koruma / küçülme kararları bağlamında makro stratejinin tam merkezinde olmaları doğal sonucunu doğurdu.



Bu yazıyı kaleme aldığım 14 Şubat haftasını kerteriz alırsak sadece +/- 2 haftalık bir çemberin içine; tırmanan Rusya – Ukrayna krizi, CDS seviyesi 500-550 arasında gidip gelen Türkiye'nin notunun Fitch Ratings tarafından bir kademe daha düşürülmesi, 95 USD'a soluksuz çıkan Brent'in İran'ın pazara tezgah açma ihtimali ile birkaç günlük süreçte 90'lı seviyelere gerilemesi, henüz Ocak sonu 1.300'lü seviyelere inen kuru yük endeksinin yine 2.000'lerin üzerine yolculuğu, TC Hazine



ve Maliye Bakanlığı'nın yine yeniden Türkiye Ekonomik Modeli ve liralasma sloganıyla yeni bir paket açıklaması, KKM (kur korumalı mevduat)'nin 2021 sonu geçici vergi döneminde yepyeni bir sanatçı olarak sahne alması, altın ons fiyatının 1.900 USD'lara dokunuşu gibi pek çok gelişmeyi sığdırdığımızı görünce, üst düzey finans yönetiminin – **CFO GÖZÜYLE** – gözünü kırpmadan gözlem ve analiz yapma, üzerine öngörü ve oyun planı ekleyerek aksiyon alma mecburiyeti olduğunu söylemek hiç de zor olmuyor. Tam da bu nedenle; raporlama, mali analiz, kısa vade nakit akış ve hazine yönetimi gibi hipermetrop yetkinlikler ile beraber makro ekonomiyi, eko-politik analizleri ve global gelişmeleri, uzun vade nakit & iş planlamalarına zemin yapan çok yönlü CFO'lar, kurumlarına sadece kısa vadeli sayısal katkılar değil aynı zamanda uzun soluklu stratejik karar desteği sağlıyorlar.

Katkılarından dolayı Behnan Bey' e teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Şu bir gerçek ki Ukrayna krizi başta olmak üzere yaşanan olumsuz gelişmeler 2022' nin zor bir sene olacağını gösteriyor. CFO lar tarafında şirketlere yön veren öngörülerini yapabilmeyin çok zor olduğu, belki de daha da zor olduğu bir dönem bizleri bekliyor...

Ama daha da önemlisi çocuklarımıza daha iyi bir gelecek bırakmak için Stefan Zweig' in bir sözünü hatırlatmak istiyorum;

“Birisini barışı başlatmalı, Tıpkı savaşı başlattığı gibi”

Ve de Atatürk ün dediği gibi...

“Yurtta sulh, cihanda sulh”