



**TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI**

**CANSEN BAŞARAN-SYMES'İN**

**"CFO SUMMIT 2016"**

**TOPLANTISI AÇILIŞ KONUŞMASI**

**18 Şubat 2016**

**İstanbul**

**TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR**

**İstanbul:** Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul –Türkiye  
**Ankara:** İran Cad. No:39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara- Türkiye  
**Brüksel:** 13. Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium  
**Washington D.C.:** 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C.20037-USA  
**Berlin:** Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany  
**Paris:** 33, Rue de Galilée 75116 Paris France

**Tel:** +90 (212) 249 19 29  
**Tel:** +90 (312) 468 10 11  
**Tel:** +32 (2) 736 40 47  
**Tel:** +1(202) 776 77 70  
**Tel:** +49 (30) 288 786 300  
**Tel:** +33 (1) 44 43 55 35  
[www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

**Faks:** +90 212 249 13 50  
**Faks:** +90 (312) 428 86 76  
**Faks:** +32 (2) 736 3993  
**Faks:** +1 (202) 776 77 71  
**Faks:** +49(30) 288 786 399  
**Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

**e-mail:** [tusiad@tusiad.org](mailto:tusiad@tusiad.org)  
**e-mail:** [ankoffice@tusiad.org](mailto:ankoffice@tusiad.org)  
**e-mail:** [bxloffice@tusiad.org](mailto:bxloffice@tusiad.org)  
**e-mail:** [usoffice@tusiad.us](mailto:usoffice@tusiad.us)  
**e-mail:** [berlinoffice@tusiad.org](mailto:berlinoffice@tusiad.org)  
**e-mail:** [parisoffice@tusiad.org](mailto:parisoffice@tusiad.org)

Sevgili Konuklar,

TÜSİAD Yönetim Kurulu adına sizleri saygı ve sevgiyle selamlıyorum. Malesef dün akşam üzeri Ankara'da düzenlenen terör saldırısıyla toplum olarak bir kez daha sarsıldık. Ben bu tarifi imkansız, insanlık dışı saldırıda hayatını kaybeden herkesin ailelerine ve yakınlarına başsağlığı, sabır ve yaralılara da acil şifalar diliyorum.

Öncelikle konuşmama Türkiye ekonomisinin dinamosu 1500 firmamızda yapılan araştırma sonucunda belirlenen 50 en etkin CFO'muzu, yani sizleri kutlayarak başlamak istiyorum. Aslında listeyi incelediğimde 35 yıllık meslek yaşamımda yolumuzun kesiştiği ve başarılarına, kabiliyetlerine tanık olduğum birçok dostumu da listede görmekten son derece memnun olduğumu burada belirtmek isterim. Fortune Dergisi'nin bu sayısına baktığımda, Data Expert'in katkılarıyla hazırlanan listeyi sunarken aynen dergi şu ifadeleri kullanmış: "Şirketlerde CFO'ların yetki ve sorumluluğu her geçen gün artıyor. Özellikle kriz dönemlerinde finansman ve maliyet yönetimindeki becerileriyle CFO'lar giderek daha fazla öne çıkıyor." Aslında bu ifadeler beni 2006 yılına TÜSİAD'da Finansal Raporlama Çalışma Grubu Başkanlığı yaptığım döneme götürdü. Biz o dönemde "Şirketlerde Büyümenin Finansmanı" başlıklı bir seminerde CFO'ları biraraya getirmiştik. Aynen o seminerde de 10 yıl önce verdiğimiz mesajlar tümüyle Fortune Dergisi'nde belirtilen ifadelerdi. Bunu da son derece anlamlı bulduğumu bir kez daha teyit etmek isterim.

Biz o toplantıyı yaptığımızda aslında toplantıya katılan CFO'lar kendilerini bir araya getiren bir platformun eksikliğinden bahsetmişlerdi. Sanıyorum bu tür toplantılar güçlü CFO'ları bir araya getirerek bu tür eksikliklere de ciddi bir katkı yapacaklar.

Ben bugün sizlerle aslında izlemekte olduğumuz hızlı değişimi ve bu değişimde fırsatlar ve zorluklar nerelerde sorularına ilişkin bazı görüşlerimi paylaşacağım.

Ama öncelikle birlikte bir dünya gündemine bakalım. Hepimiz biliyoruz, dünya Çin ekonomisine hiç olmadığı kadar odaklanmış durumda. Sadece Ocak ayında Çin'in piyasalardan gerçekleştirdiği borçlanma Norveç, Avusturya, İran gibi ülkelerin milli gelirinden daha yüksek, 520 milyar dolar. Ekonomi yavaşlıyor ancak borçlanma ve kredi genişlemesi devam ediyor. Bu oldukça endişe verici bir gelişme.

Bir diğer başlık hepinizin yakından takip ettiği negatif faizler. Japonya, İsveç, İsviçre, Danimarka ve Avrupa Merkez Bankalarına parasını koyan bankalar koyduklarından azını geri alıyorlar. Birçok şirket halihazırda nakit paranın üzerinde oturmayı tercih edebiliyor. Bugün artık 500 Euro ve 100 Dolar banknotların tedavülden kaldırılacağından bahsediliyor.

Amerika'da resesyon ihtimali küçük de olsa belirdi, hatta gerekirse orada bile negatif faiz kullanılabileceğini Merkez Bankası Başkanı Yellen'dan duyduk. Avrupa'da ise en iyi bilinen bankalar yatırımcılarını finansal sağlamlıklarına ancak hisse senedi geri alımları ile ikna edebildi.

Bütün bunlar aslında finansal koşulların hızla değişebildiği hassas zamanlardan geçtiğimizi bizlere çok net bir şekilde gösteriyor. Hazırlıklı olmak neredeyse mümkün değil. Böyle zamanlarda sadece yeterince esnek ve adapte olabilme kapasitesi yüksek olanlar kazanıyor, ya

da hiç değilse kaybetmiyorlar. Sanırım son dönemde dünyadaki gelişmelere bakıldığında bu ortamın kazananı yok demek hiç de yanlış olmaz.

Herkes için hayat zor ise, biliyoruz ki CFO'lar için daha da zordur. Ernst and Young tarafından 641 üst düzey yöneticiyle yapılan araştırmaya göre CFO'ları bekleyen en büyük riskler 3 ana başlık altında sıralanmış;

- Giderek çetrefilli hale gelen düzenlemeler
- İkinci olarak paydaş ilişkilerinin yönetimi
- Üçüncü olarak da yeni ve bilinmeyen riskler olarak raporlanmış.

Ben bugün sizlerle biraz olsun yeni ve bilinmeyen riskler ve fırsatlar üzerindeki düşüncelerimi paylaşmak istiyorum.

Değerli arkadaşlarım,

Bir düşünceye göre aslında önümüzdeki 20 yıl çoktan tasarlandı. Birçok kaynak, yönetim sorunlarını, başta su olmak üzere kaynak kıtlıklarını, iklim değişikliği, nüfusun yaşlanması, çatışmalar, göç, işsizlik gibi riskleri öne çıkartırken; paylaşım ekonomisi, büyük veri, 3 boyutlu baskı, genetik araştırmalarını ise en büyük fırsatlar olarak tartışıyor. Riskleri ve fırsatları görüyoruz, ama ne yapacağımızı biliyor muyuz? Bence bizler için asıl önemli olan soru da bu.

Az önce saydığım riskler ve fırsatlar operasyonel ve iş süreçleri anlamında kimilerinin kendilerini rahat hissetmedikleri alanlar. Çünkü başka bir anlayış, yaklaşım ve sorun çözme yetilerini de beraberinde getiriyor. Bu noktada sizlere hem bireysel olarak, hem de kurum olarak kendinizi bir kez daha sorgulamanızı rica ediyorum. Öncelikle soralım: önümüzdeki yılları en iyi şekilde değerlendirebilecek bilgiye, öngörüye, çevikliğe ve esnekliğe acaba sahip miyiz? Bu bilgi ve yetilerle kendimizi donattık mı? Yoksa kendimizi nereye çıkacağımızı bilmediğimiz bir labirentin içinde gibi mi hissediyoruz?

İşte iyi CFO'yu mükemmel CFO'dan ayıracak olan da bu. Aslında bu yeni dönemde bu stratejiyi hem şirketi hem de kendisi için kurgulayabilen CFO ve bu CFO'yu da elinde tutmayı başarabilen şirket kazanacak. Son finansal kriz CFO'ların şirkette sadece finansmandan sorumlu tutanlar değil daha çok stratejik bir ortak olarak rol almaları gerektiğini ortaya çok açıkça koydu. Mevcut düşük talep ve belirsizlik ortamı bu yaklaşımı daha da haklı çıkarıyor.

Teknolojik gelişmeler CFO'ların stratejik ortak rolünü destekliyor. Dijitalleşme ve büyük veri sayesinde kurumlar giderek müşteriye çok daha yakınlaşıyor, onlar hakkında daha fazla veriye erişiyor, eğilimlerini daha yakından gözlemleyebiliyorlar. Yeni teknolojileri kullanmayı bilen CFO'lar verileri analiz etme yeteneklerini kullanarak şirket içerisinde geleceğe ilişkin stratejik kararlarda daha önemli bir rol üstlenme şansına eskisinden çok daha fazla sahipler.

Sevgili Dostlar,

Şirketlerin bu yeni düzen içerisinde yeri, sorumluluğu ve rolünün de değiştiğini görüyoruz. Artık sadece kar amacı güden kurumlar değil, yönetim tarzları ile dokundukları insanlar ile konuşturdukları ortamdan sorumlu çevresine rol model olan kurumlar ön plana çıkıyor. Dünya genelinde toplam 13.6 trilyon dolar değerinde varlık yöneten yatırımcılar yatırım kararlarını verirken çevresel, sosyal ve yönetsel konuları da göz önünde bulundurdıklarını da söylüyorlar. Bu oran tüm küresel yatırımların yaklaşık yüzde 22'sine denk geliyor. Henüz yatırımcılar sizden bu bilgileri talep etmediyse, emin olun çok yakın zamanda edecekler.

İşte tam da bu noktada entegre rapor, şirketlerin finansal ve finansal olmayan risklerini ve bu riskler arasındaki bağlantıları ortaya koyan bir raporlama yöntemi olarak talep görüyor. Finansal raporlar şirketin geçmiş performansına dikiz aynasından bakarken, entegre rapor, operasyonların finansal verilerle bağını kurarak şirketin toplam yarattığı veya yok ettiği değeri ortaya koyar. Bizler artık şirketlerimizde departmanlar arası silo anlayışını yıkmalı, şirketlerimizde entegre düşünce yapısını hep birlikte inşa etmeliyiz. Burada da CFO'lara çok önemli bir rol düşüyor.

TÜSİAD olarak geçtiğimiz yıl hazırladığımız "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama" rehberinin entegre raporlama yapmayı düşünen şirketlerimize bir kaynak sunmayı yol göstermeyi amaçladık. Bu rehber TUSIAD WEB sitesinden rahatlıkla ulaşabilirsiniz.

Değerli Arkadaşlarım,

Her konuşmada istisnasız teknolojinin gelişimi ile dijitalleşen bir dünyadan bahsediyoruz. Tüm bu gelişmeler şirketlerin yönetimlerini de yeni bir evreye taşıyor. Er ya da geç tüm şirketler iş modellerinde, üretim süreçlerinde dijitalleşecek. Hatta önümüzdeki 30 yıl içinde şu anki işlerin %50'sinin makineler tarafından yapılacağı öngörülüyor. Bu beklentiler sürekli paylaşılıyor. Yeni bir veri olmaktan çıktı. Önemli olan bu değişimi doğru adımlarla hayata geçirerek şirketlerimizin rekabet gücünü kaybetmeden koruyabilmek.

Fortune dergisinde, American Institute of CPAs ve kardeş kuruluşu the Chartered Institute of Management Accountants'ın 16 farklı ülkede 300 kıdemli yöneticiyle yaptığı araştırmasına yer veren bir makale yayımlandı. Burada büyük verinin şirketler içinde nasıl daha fazla rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılacağına dair öneriler ve tespitler yer alıyor.

Bu kapsamda ortaya konulan tespit ve önerileri sizlerle paylaşmak isterim.

1. Veri kullanımıyla hangi spesifik soruya cevap arandığı ve sonrasında doğru bilginin organizasyon içinde nerede var olduğunun bulunması dikkatle ele alınması gereken bir süreç.
2. Verileri yorumlamakta yeterli deneyim kazanılmadan önce şirket bünyesinde büyük inisiyatifler oluşturulmak yerine, daha küçük çaplı, güçlü şekilde odaklanılmış projeler büyük farklar yaratabilir.

3. Belki de en zorlu engel, şirket içi politikalar. Birçok kurumda veri toplamayla ilgili bölge savaşları ve bilginin karar alıcılara ulaşmasını engelleyen bir bürokrasi var. Bilgi akışının şirket içi bürokrasisini aşarak hızlıca doğru kişilere ulaşmasını sağlayacak olan şey ise bütüncül düşünen ve işbirliğine önem veren yöneticiler, yani sizler...

Değerli Dostlarım,

Artık rakipleriniz her ürüne ve hizmete veri gözüyle bakanlar, veriyle çözüm üretenler, veriyi paylaşanlar, toplulaştıranlar... İşte bu nedenle sorumu yineliyorum: Bu yeni dünya için hazır mıyız? Yoksa kurumların dar, dolambaçlı denizlerinde tek tipleşiyor musunuz? En etkin 50 CFO havuzunda kendinize ne kadar ömür biçiyorsunuz? Sizleri bu sorularla bırakırken Davos’da 2016 yılında toplantılar sonunda yayınlanan 36 tane en iyi sözden 2 tanesini seçerek sizlerle paylaşmak istedim.

“Bir şirketin gelecekteki başarısının önündeki en büyük engel geçmişteki başarısıdır” ve “Hız yeni dünyanın para birimi”. Sizlere katılımınız için çok teşekkür ediyorum.