

CFO'nun gündemi

40 CFO ile birlikte bir kitap yazdık: “Türkiye'nin CFO'ları”



M. Cem Sezgin
Deloitte CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

Değerli Okurlar,

2013 yılının sonlarında CFO'larla ilgili belki de Türkiye'deki gelmiş geçmiş en heyecan verici projeyi hayata geçirmeyi kafama koymuştum. Ne de olsa 2014 Eylül'ünde kariyerimde 20. senemi geride bırakacaktım ve geçen zaman zarfında sürekli CFO'larla birlikte çalışmış; ne başardıysam onlarla elbirliği ile başarmıştım. Bu bir kitap projesiydi. Öncelikle ülkemizde CFO'lar ve finans profesyonelleri için rehber olabilecek bir eserin yokluğu nedeniyle bu konudaki ilk kapsamlı kitabı yazayım diye düşündüm. Sonra çok daha keyifli bir fikir oluştu kafamda: Kitabı CFO'larla birlikte yazmak... Finans fonksiyonunu ilgilendiren en önemli konulara değinecek; bunu yaparken de ele aldığım her bir konuyla ilgili kendilerine yönelteceğim sorular sayesinde onların deneyim ve görüşlerini de yansıtacaktım. İşte bu noktadan hareketle birbirinden değerli 40 farklı üst düzey finans yöneticisinin katılımı ile “**Türkiye'nin CFO'ları**” isimli kitap projemi hayata geçirdim. Bu benim için hem çok keyifli, öte yandan bir o kadar da zor bir deneyim oldu.

Neden illa ki CFO...?

Büyük olasılıkla ismimin birlikte en sık anıldığı kelimedir CFO. Hatta bu yazıda da kim bilir kaç kez kullanacağım bu üç harfli kısaltmayı. Ama inanın bunu yapan tek kişi de değilim. Tüm dünya onları konuşuyor. Ve belki de en önemlisi “moda”ları hiç geçmiyor. Onlar kurumsal hayatın son dönemlerdeki yükselen değerleri. Milyarlarca doları onlara emanet ediyoruz, en stratejik kararlarımızda mutlaka onlara danışıyoruz. Ortada şirketimizi ilgilendiren bir fırsat da olsa, risk de olsa resmin içerisinde hep onlar var. Büyüme, kriz, stratejik ortaklıklar, satın alma ve birleşmeler, küreselleşme, kurumsallaşma, halka arz, yatırımlar, regülasyon, iş analitiği, markalaşma, risk yönetimi... Önemlerinin başkaları da farkında olmalı ki, ABD'de en çok kazanan ilk 5 CFO'nun yıllık ortalama gelirlerinin 50 milyon Dolar civarında. Üstelik gittikçe

daha fazla şirket artık CEO olarak CFO'larını atıyor. Azımsanmayacak sayıda şirkette CFO'lara sadece finansla ilgili operasyonlar değil, kurumdaki birçok ana alandan en az bir tanesi daha emanet ediliyor (Risk Yönetimi, İnsan Kaynakları, İdari İşler, Hukuk, Bilgi Teknolojileri, hatta kimi şirketlerde Satın Alma bile...) Her sene sayısız etkinlik ve mecrada fikir önderleri olarak onların görüşlerine başvuruluyor. Halka açık şirketlerin milyonlarca yatırımcısı onları dikkatle izliyor. Yeni kimlikleri ile mali işler mesleğine yapışmış olan "sıkıcı" yaftasını da tarihe gömdüler. İşte bu yüzden CFO'ları konuşmaya, yazmaya devam...

Hem CFO'lar için, hem de CFO'lara altın tavsiyeler...

Bu kitabı bir okur ve iş insanı gözü ile incelediğimde ön plana çıkan konuları, sizler için 10 madde ile özetlemeye gayret ettim:

1. Hem finans fonksiyonlarını şirketin "business"ı ve diğer birimlerinin ne yaptığına hakim olmalı, hem de diğer birimler "finansal okur yazarlık" ile mali işler nosyonu taşımalı. Birlikte başarılı bir şekilde çalışmanın önkoşullarından biri bu karşılıklı anlayış ve ortak dil. Her şey son derece hızlı akıyor ve bu çetin rekabet ortamında fonksiyonların birbirlerini anlamak için oyalanma lüksleri mevcut değil.
2. Kendi ülkenizde CFO'luk yapmak ile global operasyonları olan bir firmada CFO'luk yapıyor olmak arasında gerçekten de çok belirgin farklar var. Burada kontrolümüz dışındaki faktörleri de unutmamalıyız. Ancak tüm zorluklarına rağmen, bu tarz roller ve genişleyen sorumluluk alanları kariyer anlamında üst düzey finans yöneticilerini cezbediyor.
3. Teknoloji finans fonksiyonlarının, dolayısıyla CFO'ların hayatlarını şu ana kadar çok ciddi şekilde etkiledi ve bundan sonra da tahmin edemeyeceğimiz boyutta etkilemeye aday. Ayrıca CFO'lar da teknolojiyi ciddi şekilde etkiliyor, özellikle kurumsal yazılımlar ve veriyi ilgilendiren alanlarda. Yaşayacak ve görecekiz...
4. "Kurum Değeri"ne katkı ve diğer fonksiyonlar için "Stratejik İş Ortağı" olabilmek neredeyse tüm CFO'ların ortak hedefleri. Hepsi şunun gayet farkındalar: Bir şirkette yarattığınız değer kadar değerlisiniz. Bu yüzden işbirliği, çözüm odaklılık, stratejiyle bütünleşme, büyük resmi görebilmek, tüm fonksiyonlara yakın durmak, hedefle yönetim gibi unsurlar onların sözlüklerinde daima yer bulan kelimeler.
5. Sektörler değişebilir. Ancak sonuçta finans her yerde finans... Dolayısıyla mali işler dışındaki alanlarda kendilerine ek sorumluluklar verilmediği takdirde, genellikle CFO'ların yaptıkları işler benzer ölçekli firmalarda paralellik arz ediyor. Burada farkı yaratan ana başlıklardan ziyade detayda nelerin, ne ölçüde ve nasıl yapıldığı. Stratejist – Katalizör – Operatör – Muhafız şapkalarının nasıl giyildiği.
6. Sektör farklılığının finansa etkisi konusunda bir istisna varsa o da bankalar ve holdingler... Özellikle holding CFO'larının içlerinde yaşadıkları bambaşka bir dünya var. Buradaki portföy yaklaşımının nasıl olduğu ve genel merkez olmanın getirdiği

sorumlulukların çerçevesi, CFO'nun da oyun alanını şekillendiriyor. Üstelik bu holdingden holdinge de ciddi ölçüde değişebiliyor.

7. Öğrenme süreci bir finans profesyoneli için dimdik ve sonu olmayan bir yokuş gibi. Ancak istedikleri kadar teknik anlamda donanımlı olsunlar, liderlik, insan ve ilişki yönetimi tüm üst düzey yöneticiler için olduğu gibi CFO'lar için de kritik. Çok fazla sayıda ve değişik profilde iç ve dış menfaat sahibi ile temas halinde olunması da cabası... İyi polis, ya da kötü polis olmaktan ziyade, güvenilen emniyet müdürü olmalılar. CFO'lar bir şirkette sadece parayı değil, dengeleri de yönetmek zorunda kalıyorlar.
8. Raporlama ve analiz her daim mali işlerin vazgeçilmez görevleri arasında olacak. Teknoloji sadece bunun yapılış şeklini değiştiriyor, bu ihtiyaç ve bakışı açısını değil. Fizibilite, projeksiyon ve simülasyon kelimelerini her geçen gün daha sık duyuyor isek, bu da CFO'ların bu alanda nasıl çalışacakları hakkında en temel ipucu. Kurumlar CFO'lardan öngörü bekliyorlar. Bunu yaparken de finansal gerçekler ile ticari – operasyonel gerçekleri örtüştürmek önem kazanıyor.
9. Kazanılan her bir kuruluş çok değerli. İyi bir CFO finansal risklerin doğru yönetilmesi ile faaliyetlerden elde edilen karın erimesini önler. Yatırımlar öncesi fizibilite çalışmaları ile doğru kararları vermemizi sağlar. Vergisel açıdan hem kanunlar önünde yanlılara engel olur, hem de şirketin kayba uğramasına fırsat vermez. Fiyatlandırma, işletme sermayesi yönetimi, bütçe takibi, mali kontrol, karlılık analizi vb. alanlardaki katkısı ile dip yeküne olumlu etki sağlar.
10. CFO'lar dışarıdan hizmet alınırken doğru iş ortakları ile ve onları doğru şekilde yönlendirip ve özenle yöneterek çalışmak zorundalar. Günümüzde birçok konu “outsourcing” yani dış kaynak kullanımı ile bordromuz dışındaki profesyonellere emanet edilebiliyor. Bu trend uzun süre de devam edeceğe benziyor. Büyüyen ve coğrafi genişleme gösteren firmalarda bu madde hep masada olacak gibi gözüküyor.

Gördüğümüz üzere liste epey kabarık. Beklentiler son derece yüksek... Ve şunu belirtmeliyim ki, sadece iç ve dış müşterilerin CFO'lardan beklentileri değil; CFO'ların kendilerinden beklentileri de çitayı çok ciddi düzeyde yukarı taşıyor. Öğrenmeyi, paylaşmayı, tartışmayı son derece seven insanlar.

Öte yandan şu ana kadar 200'ün üzerinde CFO ile tanışma fırsatım oldu. Her seferinde beni şaşırtıyor, bilgileri ve vizyonları ile benim de ufkumu açıyorlar. Bir gerçek var: Güçlü ekonomi, ancak güçlü şirketlerle var olur; güçlü şirketler de yetkin ve motive CFO'larla. Bu konuda ben hem bugüne, hem de yarınlara umutla bakıyorum. Türkiye'nin böyle CFO'ları var oldukça, sırtımız yere gelmez...

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.