

CFO'nun gündemi

Neden CFO'lar yönetim kurullarının gözbebeği



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

Değerli Okurlar,

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte Yönetim Kurullarının sorumluluklarının nasıl yeniden şekilleneceği üzerine epey görüş bildirildi. Üzerinde yeterince durulmayan ise, delege edilen sorumluluklar ve bu çerçevede CFO'nun artan önemi. Nereye baksanız farklı bir risk ile karşılaşıyorsunuz. Hem finansal riskler, hem de finansal olmasalar bile etkileri finansal olan riskler... Ayrıca yatırımcı ilişkileri sürecinde CFO'lar başrolü ya da en azından kilit yardımcı rolleri üstlendikleri için de Yönetim Kurulları için büyük önem taşıyorlar. Bu nedenden dolayı son dönemlerde yeni bir CFO işe alınırken, CFO'lara yeni görevler atanırken, hatta gelecekte CFO olacak kişileri belirleyen yedekleme stratejilerinde bile konuya her zaman olduklarından daha fazla müdahiller. Neden olmasınlar ki... Sonuçta:

- CFO'lar CEO'ların sağ kolları
- Denetim Komitelerinin ve iç denetim fonksiyonlarının kritik destekçileri
- CEO'lar işten ayrılınca onları yedeklemeye adaylar
- CEO'lar işten ayrılınca onlarla birlikte veya artlarından gidebilirler
- Neredeyse tüm stratejik ve gizli bilgilere erişimleri var

Birçok CEO / Genel Müdür'ün "kilit ekip arkadaşları"ndan en azından 1 – 2 tanesini bir yerden bir yere transfer olurken yanlarında taşıdıkları bilinen bir gerçek. Benim dikkatimi çeken, bu çekirdek ekipte, en fazla CFO'ların bu şekilde yer değiştiriyor olması. CEO'lar da, CFO'lar da kurum içerisinde "yalnız insanlar". Bu durum, "Acaba iki yalnız profesyonel, sırtlarını birbirlerine yaslayarak mı hareket ediyorlar?" sorusunu akıllara düşürüyor. Öte yandan CFO'lar eğer şartlar gerektiriyorsa CEO'ların eksiklerini ve hatalarını da spot ışıkları altına getirebilmekteler. Zaten Yönetim Kurulları da biraz bunu istiyor onlardan. Tabii bunu yaparken kimse onlardan İç Denetim birimi gibi davranmalarını beklemiyor. Beklenen şey, özünde tarafsızlığın korunması ve işlerin profesyonelce yürütülmesi. Öte yandan CFO'lar sanıldığı gibi sadece mali konularda değil, kuruma dokunan birçok noktada iç denetim fonksiyonu ve

sürecine katkı sağlıyorlar. Ama malum, özellikle ülkemizde her şirkette iç denetime ilişkin bağımsız bir yapılanma mevcut değil. Aynı şeyleri iç kontrol ve risk yönetimi süreçleri için de rahatlıkla söyleyebiliriz. Olgunlaşmış regülasyon ortamında faaliyet gösteren bankaları ve finansal kuruluşları, büyük ve kurumsal şirketleri bir kenara koyarsak, halen bu alanlarda şirketlerde büyük boşluklar var. Öyle ki, bazılarında bu boşluk adeta birer kara delik halinde... Şartlar böyle olduğunda, bu rollerden en azından bir tanesini bizzat üstlenen CFO'lara sıkça rastlıyoruz. Kendileri ve üst yönetimler ile gerçekleştirdiğim onlarca görüşme sonucu gördüğüm kadarıyla, söz konusu durum bu rolleri üstlenmeyi öyle çok istediklerinden değil, kendilerine böyle bir görev verildiği için oluşuyor. Hatta birçoğu bu sorumlulukları kurulacak ayrı, bağımsız bir fonksiyona nasıl devredebileceklerinin planlaması ve gayreti içindeler. İcranın, operasyonunun dışında kaldıklarından ve zaman kısıtları sebebiyle Yönetim Kurulları bu alanlardaki sorumluluklarını böyle ortamlarda CFO'lara emanet ediyor. Delege etseler bile sıkı bir şekilde gözetmek durumunda oldukları bu hassas süreçlerin emin ellerde olduğundan ve olası bir değişimde kesintiye uğramayacağından da emin olmak istiyorlar. Çünkü onlar da Genel Kurullara, hissedarlara hesap veriyorlar.

Kurumun adeta vitrini konumundaki Yatırımcı İlişkileri söz konusu olduğunda ise, yaygın iki farklı model var: Son on senede revaçta olan bir uygulamaya göre bu sorumluluk doğrudan CEO'ya raporlayan bir fonksiyon tarafından yürütülüyor. Bu modelde, CFO liderliğindeki finans fonksiyonu ise sürece en kapsamlı desteği sağlayan birim olarak dikkat çekiyor. Bu sebeple CFO'nun stratejik önemi daha da artıyor. Diğer yandan oldukça yaygın bir başka uygulamada ise yatırımcı ilişkilerini CFO'lar ana görevleri arasında yürütmekteler. İşte bu ikinci modelde, Yönetim Kurulları için bu alanda yetkin ve deneyimli bir CFO'nun varlığı büyük bir güvence yaratıyor. Doğru mesajların, doğru şekilde kamuoyuna ve yatırımcılara ulaşması adına onlardan beklentiler bir hayli yüksek.

Çıta böylesine yükselmişken bir başka noktaya dikkat çekmek istiyorum: Son dönemlerde CFO piyasasında inanılmaz bir hareketlilik var. İnsanlar çok daha sık iş değiştirmeye başladı. Konu sadece transferler de değil. Farklı kariyer yolları, daha erken yaşlarda emekli olma gibi sebeplerle de ayrılıklar yaşanıyor. Ve doğal olarak bazen de şirketler bu ayrılıkları tetikliyor. Altında yatan sebep ne olursa olsun, istatistikler burada bize bir şeyler fısıldıyor ve Yönetim Kurulları yukarıda değinmiş olduğum "kesintiye önleme" konusunun önemi nedeniyle, atanmış olan bir CFO'dan, kendi yedeğini – hatta yedeklerini – oluşturmalarını bekliyorlar. Ele aldığımız, örgütün içerisinde öyle herhangi bir rol değil. Artık şirketlerin yetenek havuzlarında en kritik profesyoneller arasında CFO'lar da var. Ve bir yeteneğin kaybının şirkete yaşatacağı kayıplar tahminlerin ötesinde olabiliyor. İçeride işlerin güvenli ve sorunsuz yürütülmeye devam etmesinin gerekliliği için bir boyutu. Bir de dışarıdaki imaj ve algı açısından bakmalıyız. CFO'sunu kaybetmiş ve onu yedekleyememiş bir firma, piyasada daha kırılğan bir görüntü çizer. Bu da Yönetim Kurullarının en son isteyeceği şeylerdendir. Peki, yedekleme konusunda CFO'lar ne kadar başarılı? Açıkçası, sadece CFO'lar için değil tüm benzer pozisyonlar için bir değerlendirme yaparsak; eskiden bunu kendi koltukları için bir tehdit olarak gören yöneticiler bu tür yaklaşımlara gayet mesafeli yaklaşmaktaydılar. Şimdi bu bakış açısı büyük ölçüde değişti. Günümüzde daha büyük engel, bir CFO'nun kendi yedeğini yetiştirecek kadar o koltukta zaman geçirmiyor olması. Hızlı devir daim dışında bir diğer unsur ise, donanımlı bir CFO'nun yetişmesi için gereken sürenin uzunluğu. İşte bu noktada yetenek yönetimi özellikle eğilinmesi gereken bir başlık olarak karşımıza çıkıyor. Yönetim Kurulları, CFO'ların buna ilişkin doğru adımları atıp atmadıklarını takip ediyorlar.

Bir diğer kayda değer konu ise hem dünyada, hem de Türkiye’de CEO’lar pozisyonlarından ayrıldıklarında CFO’ların onların yerlerini almada gittikçe daha ön plana çıkıyor olmaları. Türkiye’de belli ölçeğin üzerindeki firmalarda bu tarz atamalara senede en az on kez rastladığımızı söyleyebilirim. Bu da az buz bir sayı değil. Örneğin ABD’nin en büyük firmalarında bu oran ise son beş senenin bir ortalamasını alırsak %8’i buluyor. Bu tabii ki ilginç bir durum çünkü aslında CFO atamasını yapmaktan sorumlu olan kişi de CEO’nun ta kendisi. Yönetim Kurulu bu konuda yönlendirme, destek, gözetim gibi şapkalarla ön plana çıkıyor ama artık üyeler çok daha aktif. Öyle ki, bazı Yönetim Kurulu üyeleri daha önce başka şirketlerde birlikte çalıştıkları CFO’ları yeni görev aldıkları kurumlara da tavsiye ediyorlar. Özetle tabii ki CFO’lar CEO’lara raporluyorlar ancak Yönetim Kurullarının gözleri her ikisinin de üstlerinde. Hem de her zaman olduğundan daha fazla...

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.