

CFO'nun gündemi

Neden sadece iyi bir CFO yeterli değil?



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

Ne zaman yeni işe başlayan bir CFO ile bir araya gelsem, ilk duyduğum kelimeler şunlar oluyor: “Ekip”, “Kaynak”, “İnsan”, “Yetkinlik”, “İletişim”, “Yetenek”... Oysa bundan 10 sene önce mevzuat – raporlama, 5 sene önce de teknoloji – veri daha ön plandaydı. İster çok deneyimli bir CFO olun, ister bu rol ile ilk tecrübeniz olsun eğer başarılı olmak istiyorsanız doğru ekiple yola çıkmaktan başka çareniz yok. Doğru ekip nedir dersek hem yetkinlik, hem sayı, hem organizasyon içerisinde doğru konumlandırma ve ilişkileri doğru yönetmek diye özetleyebilirim. Bunlardan son ikisi, genelde biraz daha geri planda kalan ancak etkisi büyük olan unsurlar. İşte bu noktada, kurumun geneline hakim bir olgu da kendini gösteriyor: Kültür... Doğru kaynağı yanlış pozisyonda görevlendirmek, bırakın diğer departmanlarla iletişimi; ekibin kendi içinde bile mikro-silolar halinde çalışması veya kurum kültürü ile değişim konusunda finans ve kurumun bütünü arasındaki eşgüdüm eksikliği gibi sebeplerle performans konusunda zorluklar yaşanabilir. “Yetkinlik” ile klasik anlamda düşünülen teknik beceri ve bilgilerin ötesinde bir beklenti anlaşılıyor. Burada vizyon – bakış açısı, iç ve dış müşteri farkındalığı, işbirliği becerisi ve yönetsel melekeler ağırlık kazanıyor.

Eğer doğru kişiyi doğru pozisyona atamazsak; zaten zor bulduğumuz yetenekleri demotive edip kolaylıkla kaybedebiliriz. Ayrıca bu bize zaman kaybı, risk, düşük performans ve sonucunda oluşacak itibar kaybı olarak da yansiyabilir. İşte bu noktada CFO'ların çoğu zaman bile bile lades diyerek, eldeki kaynaklarla ulaşılmaması mümkün olmayan sonuçları zorladıklarını görüyoruz. Buradaki yetkinliklerin eğitimle istenilen seviyeye ulaştırılmasının mümkün olduğu durumlarda, ekip arkadaşlarını eğitimlere yolluyorlar. Bu konuda Türkiye’de gittikçe daha iyileşen bir resim var. Ama CFO'lar bu konuda motive olsalar da, piyasada finans profesyonellerine sunulan eğitimler ağırlıklı olarak teknik içerikli. Mevcut eğitim katalogları değişen finans fonksiyonunun ihtiyaçlarını ne kadar dikkate alıyor, tartışılır... Liderlik ve beşeri

beceriler ile ilgili eğitimlerin önemi de yeni yeni kavranmaya başladı. Yetenekler ve geleceğin liderleri de ancak bu tarz eğitimler ile üst düzey finans profesyonelleri olarak yetiştirilebilirler.

Eğitimin yetmediği durumda ise yeni kaynak bulmak ve almak; konfor alanından çıkıp ek çaba, ek bütçe harcama anlamına geleceği için CFO'lar aksiyon almakta zorlanıyorlar. Bazen de kişisel ilişkiler nedeniyle radikal kararlar alamıyorlar (İnsan olarak sevdikleri kişilerden performansı göz ardı edip vazgeçememek). Ayrıca “eldeki kaynaklar = kurumsal hafıza” ise veya bu tür hamleler iletişim ve kültür açısından hassas noktalara dokunuyorsa, bu da durdurucu olabiliyor. Tabii yeni kaynak alımı veya mevcut kaynaklarda pozisyon değişikliği, eldeki kaynakların yeniden değerlendirmeye tabi tutulması ve ikamesi anlamına geliyorsa; bir anda ciddi bir insan kaynakları ajandası ile karşı karşıya kalınıyor. Bu noktada İK fonksiyonu ile uyumlu şekilde çalışmak olmazsa olmaz... İş akdinin sona erdirilmesi ve buradaki hukuksal süreç, yeteneklerin ve yetkin kaynakların içeri çekilmesi için ücret skalalarının değiştirilmesi, 360 gibi geniş çaplı değerlendirme analizleri, farklı pozisyonlara kaydırmada değişim yönetimi – koçluk – eğitim programları akla gelen başlıklardan sadece bir kaçı.

En Büyük Pişmanlık...

Bu anlattıklarım neden finans fonksiyonu için biraz daha çetrefilli...? Yanıt basit: Çünkü söz konusu mali işler olduğunda, şirketlerde “performans ve hedef bazlı yönetim”, “hizmet seviyeleri” çok nadir uygulanıyor. Hal böyle olunca da, kim başarılı – kim başarısız; kim doğru – kim yanlış kaynak tartışmaya açık konuma geliyor. Böyle durumlarda bile CFO'ların en azından yakın çalıştıkları takım üyeleri hakkında karar vermek gerektiğinde, belirli bir doneye sahip oldukları ve karar vermekten kaçınmanın doğru olmadığını söylemeliyim. Konuştuğum birçok “çiçeği burnunda” CFO, göreve başladıkları ilk yılı ele aldığımızda en büyük hatalarına ilişkin şu itirafta bulunuyorlar: “Performans ve Yetenek konularında yeteri kadar hızlı davranmadık; kararları ve aksiyonları hep öteledik.” Tabii ki bu alelacele kararlar almak anlamına da gelmemeli. Ama her yeni CFO'nun ilk andan itibaren bir “İnsan Stratejisi ve Kaynak Planı” olmalı. Zaman içerisinde ekibini daha iyi tanıdıkça bu planı nihai haline getirmeli. Bariz noktalara temas etmek için beklememeli. Yetkin ama davranışsal açıdan uyumsuz; yetkin olmayıp kurum içinde sevilen kişiler ile ilgili sübjektif değerlendirmelerden kaçınmalı. Yanlış yatırımın yaratacağı fırsat maliyetini gözetmeli. Gerektiği noktalarda dışarıdan destek (danışmanlık vs.) almalı.

Karar Verebilmek İçin Ne Yapmalıyız?

Elimizde sihirli bir değnek bulunmamakla birlikte, karar vermede CFO'ların hayatını kolaylaştıracak bir soru listesi sunuyoruz. Belki tek başına yeterli değil ancak samimi şekilde yanıtlanıp doğru şekilde aksiyona yansıtıldığı ölçüde faydalı olacaktır.

- 1- Doğrudan size raporlayan kişiler ve onların ekiplerindeki kilit kaynaklara şu üç konuda ne kadar güveniyorsunuz? (Yetkinlikler, Muhakeme, Uygulama Becerisi)
- 2- Size ve ekibe davranışları ile pozitif enerji verenler kimler? Ters kimler için geçerli? Sizin ve ekibin motivasyonunu aşağı çekenler var mı?
- 3- Yarın şirketten ayrılacak olsanız, yanınızda kimleri birlikte götürmek istersiniz? Kimlere gönül rahatlığı ile zor görevleri delege edebiliyorsunuz?

- 4- Finansın iç ve dış müşterileri ile en iyi kimler anlaşılıyor? Kimler fonksiyonunuzun en iyi marka elçileri?
- 5- Kişisel yetkinliklerinin ötesinde, takım ruhu içinde çalışabilenler kimler? Kimler bireysel çalışma stilinde diretiyor?
- 6- Her an ayrılma, emekli olma riski taşıyan kişiler kimler? Departmanınızda yedeklemeleri mevcut mu?
- 7- Teknik açıdan yetkin, yönetsel beceri açısından yetersiz kaynaklar var mı? Özellikle doğrudan size raporlayanlar arasında? (delegasyon, çalışılan sirkülasyonu, yanlış işe alımlar, işin belli noktalarda tıkanması gibi ipuçları zaten size yol gösterecektir)

Son olarak yukarıdaki ikilemler ve zorlukların sadece CFO'lar için değil, iş hayatında birçok profesyonel yönetici ve patron için de geçerli olduğunu belirtmeliyim.

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.