



M. Yasin Altunkaya:  
"İşimiz şirketlerin  
vizyonlarını gerçeğe  
dönüştürebilecek liderleri  
belirlemek."

# SÖZ SIRASI ŞİMDİ CFO'LARDA

DataExpert Yönetici Ortağı Mehmet Yasin Altunkaya, CFO'ların görev alanındaki yenilikleri ve Türkiye'deki CFO'ların üstlendikleri rolün diğer ülkelerdekilerden farkını yorumluyor. **ŞULE LALELİ**

## KURUMSAL HAYATIN YÜKSELEN DEĞERLERİ CFO'LAR.

Nakit akışı onlara emanet. Hayati stratejik kararlarda onlara danışıyoruz. Peki yaptıklarından, başardıklarından ne kadar haberdarız? Büyüme, kriz, stratejik ortaklıklar, satın alma ve birleşmeler, küreselleşme, kurumsallaşma, halka arz, yatırımlar, markalaşma, risk yönetimi denildiğinde CFO'lar şirketlere nasıl katkı sağlıyor? Neden gittikçe daha fazla şirket CEO olarak CFO'larını atıyor?

Orta ve üst düzey yönetici araştırma ve danışmanlık şirketi DataExpert'in Yönetici Ortağı Mehmet Yasin Altunkaya, Türkiye'deki CFO'ların değişen misyonunu yorumladı. Aynı zamanda Business Management

Institute'un (BMI) kurucularından ve Keiretsu Forum'un Türkiye kurucu ortaklarından olan Altunkaya, DataExpert ve Fortune Türkiye işbirliğiyle düzenlenen CFO Summit 2016 etkinliğini ve BMI organizasyonu ile yansımalarını anlattı.

## DataExpert'in danışmanlık alanında üstlendiği misyonu kısaca anlatır mısınız?

1995 yılında kurulmuş olan DataExpert Türkiye'deki en eski danışmanlık gruplarından biri. Bizim işimiz şirketlerin vizyonlarını gerçeğe dönüştürebilecek liderleri belirlemek ve bu liderleri şirket organizasyonuna dahil

etmek. Fortune Global 500 şirketlerinden Türk aile şirketlerine kadar çok geniş bir portföye hizmet veriyoruz. Bu bağlamda Türkiye’de yerli yabancı 2 bin firma müşterimiz. Sadece Türkiye’de değil, farklı coğrafyalarda da iş yapan bir şirketiz. Rusya, Kuzey Afrika, Ortadoğu görev sahamız içinde. Yılda 100-120 yönetici transferi gerçekleştiriyoruz. Bugüne kadar 4 binin üzerinde yönetici transferi gerçekleştirdik.

### **Son beş yılda CFO’ların görev alanları ve yetkileri genişlerken transferlerinde de artış var. Bu konudaki gözlemlerinizi paylaşır mısınız?**

2004-2014 arasındaki yılları karşılaştırdığımızda CFO talebinde yüzde 70-80 artış olduğunu söyleyebiliriz. Bu artışın en büyük sebebi, CFO fonksiyonunun Türkiye’deki rolünde meydana gelen değişiklikler. CFO’nun değişen önemini, bir otomobilin fonksiyonlarıyla açıklamak mümkün. Bundan 15 yıl önce CFO’lar arabanın “dikiz aynası” rolündeydi. Onlara yakıştırılan bu görevin içeriğinde, genelde geçmiş dönemlerde ne kadar başarı kaydedildiği konusu hakimdi. Geçmişin muhasebesi yapıldı. Aradan geçen sürede bu kez dikiz aynası görevine ek olarak “arabanın farları” görevi CFO’ların görev ve sorumluluklarına eklendi. Şirket yoluna devam ederken, önünde engel var mı dış fonksiyonlarında herhangi bir karanlık nokta var mı, bunun için ne yapılmalı konuları gündeme geldi.

Şimdi ise gelecek dönemde CFO’lara bir görev daha eklenecek; o da “sis farı” rolü. Çünkü dünyada ve Türkiye’de ekonominin gidişatı iniş ve çıkışlar sergiliyor. Şirketler önlerindeki engelleri görmeye çalışıyor ve önlemler alıyorlar. Şirketlerin misyonları değişiyor. Rekabet artıyor. Fiyat baskısı var. Kârlılığı iyi yönetmek şart. Artık her şey finanstan geçiyor. Bir çarpıcı sonuç daha söylemek gerekirse, son yıllarda art arda Türkiye’de iflas eden şirketlere baktığımızda hiçbiri kâr marjlarından dolayı iflas etmedi. Nakit akışını yönetemedikleri için iflas ettiler. Bu durum da iki farklı şirket modeli yarattı: İş kötü olan ve iş iyi olan şirketler... Arada kalan şirket artık yok. Görüyoruz ki, sektörler farklı olsa da konular ve problemler aynı. İş dünyası artık CFO’ların şirket ortağı gibi hareket etmesini istiyor.

### **CFO görev içeriğini gelişmiş ülkelerdekiyle kıyasladığınızda Türkiye’deki CFO’ların en büyük farkları neler?**

Bu değerlendirmeyi yapabilmek için ülkelerin ve bölgelerin ekonomilerindeki farklılıklara bakmak gerek. Avrupa’da ekonomi stabil ilerliyor. Avrupalı CFO’lar ekonomi stabil gittiği için bugün değil de üç yıl sonra ne olurun peşindeler. Ama kaygan pazarlarda iş yapmaya başladıklarında inanılmaz başarısız oluyorlar. İşte burada Türk CFO’ların farkı ortaya çıkıyor.

Yaklaşık 10 yılda bir ekonomik ya da siyasi krizle baş etme becerisi kazanmış Türk CFO’lar şirketleri finansal

krize sokmadan kriz dönemlerini aşmayı başarabiliyor. Ne yapacağımızı çok iyi biliyoruz. Adapte olabiliyoruz. Türk CFO’lar bu durumda Avrupalı ve Amerikalı rakiplerinin daha ilerisinde. Bununla birlikte Türkiye bölge merkezi haline dönüştü. Rusya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika gibi pek çok bölgenin yönetimi Türkiye’de. Bu da CFO’nun rolünü etkiliyor. Artık sadece Türkiye’yi değil farklı ekonomileri ve pazarları takip eder konumda hareket ediyorlar. Aynı zamanda son yıllarda ekonominin daha stabil gitmesiyle birlikte bizim yönetim ekiplerimizin de stratejik düşünme adalesi gelişti diyebilirim. Artık Türk yöneticiler de stratejiyi oluşturuyor, şirketlerin üç-beş yıllık planlarına şekil veriyor ve yönetiyorlar. Özetle artık Avrupa ve Amerikalı CFO’lardan eksikimiz kalmadı, hatta bazı noktalarda Türkler daha efektif.

### **CFO koltuğundan CEO koltuğuna geçenlerin sayısı artıyor mu? Dünyada bu konuda örnekler çoğalıyor. En çok hangi sektörlerde bu değişime rastlamak mümkün?**

Evet böyle bir geçişten söz edebiliriz. Bu geçiş beş yıl içinde başladı. Bugüne kadar daha az olmasının sebebi finansçıların iş ortağı olmamasıydı. Sadece para ve riskle ilgilenen CFO’ların yerine artık her şeyi kompleksi düşünen finansçılar görevde. Büyük şirketler ve holdinglerde CEO koltuğuna Türkiye’de de CFO’lar geçiyor. Mesela en son Tofaş’ın CEO’luğu görevine CFO koltuğundaki Cengiz Eroldu geçti. Sektör olarak otomotiv, gayrimenkul gibi maliyet ve ölçek ekonomisinin önemli olduğu sektörler, perakende gibi müşteri riskinin önemli olduğu sektörler öne çıkıyor diyebiliriz.

### **Son olarak CFO Summit 2016 ile CFO’ların önemi bir kez daha gündeme geldi. Etkinlikle ne amaçlandı? İş dünyası açısından önemi ne oldu?**

İlk kez gerçekleşen organizasyona 300 CFO’nun katılımını sağladık. Yaklaşık 200 milyar dolar üzerindeki bütçeyi yöneten CFO’lar bir araya geldi.

Günümüz iş dünyasında CFO’lar görev ve sorumlulukları itibarıyla şirketlerin en stratejik konumundalar artık. Artan rekabet, şirketleri değer odaklı olmaya zorlarken, şirkete daha fazla değer katabilmek ancak performansı daha iyi ölçüp bilgiye dayalı doğru kararlar alabilmekle mümkün oluyor. CFO Summit 2016 ile CFO pozisyonunun yükselen değerine dikkat çektik. Zirvede “CFO Fonksiyonunun Bugünü ve Geleceği” tartışıldı. Türkiye’de faaliyet gösteren 300’ün üzerinde önemli şirketin CFO’ları ve üst düzey finans yöneticileri, finansbankacılık sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticiler, ekonomi, finans alanında uzman akademisyenler ve sektör danışmanları bir araya geldi. Türkiye ekonomisinin yönü ve finans yöneticilerini bekleyen fırsat ve zorluklar tartışıldı. Türk CFO’ların dünya ölçeğinde iş yapış şekilleri, CFO’ların etkin rolleri konusunda çok önemli bir gündemi iş dünyasına taşıdık diye düşünüyorum. ■