

CFO

W O R L D

FINANS - LİDERLİK - YÖNETİM
EKİM 2012
| 10 TL | YIL: 2 SAYI: 18



ARAŞTIRMA

Milenyum sonrası CFO:
Son 10 yıla damgasını
vuran 10 temel unsur
**Hiçbir şey
eskisi gibi değil**

RÖPORTAJ

CFO Sinan Öktem:
**"Şirketin kabuğunu
değiştirmek istiyoruz"**

DOSYA KONUSU

Risk zekasına
sahip kurumlar

Kordsa Global CFO'su **FİKRET CÖMERT**

**"CFO,
CEO'nun
gölgesi gibi
olmalıdır"**



Kordsa Global CFO'su
Fikret Cömert

“CFO, CEO’nun gölgesi gibi olmalıdır”

Fikret Cömert, Kordsa Global’e 2011 yılında katılmış ama bütün kariyerini Sabancı Holding çatısı altında geçirmiş. Sabancı Holding’de iyi bir finansal deneyim kazanan Cömert, operasyonel deneyim fırsatını ise Kordsa Global’e gelerek elde etmiş. Göreve başladığı ilk yılında sosyal yaşamını bir kenara ittiğini söyleyen Fikret Cömert, “Global bir şirkete geldim ve global kriz vardı” diyerek de zorlu bir işe girdiğinin altını çiziyor. 9 ülkeye yayılmış halde olan Kordsa Global, Cömert’e göre sadece 2 saat kapalı duruyor. Çünkü o 2 saatte Kordsa’nın bulunduğu 9 ülkede de paydos saati. Bu nedenle de Cömert mesai saatini 22 saate dağıtmış durumda. Biz de Korda Global’in CFO’su Fikret Cömert ile bu yoğun iş temposunu ve Kordsa’yı konuştuk.

Sizi Sabancı'ya getiren kariyer öyküsü nedir?

En baştan başlamak gerekirse çocukluğum Mersin'de geçti. Üniversite'ye ise ODTÜ'de gittim. Orada işletme okudum. Aslında kariyer çizgimde çok inişler çıkışlar yok. Okul biter bitmez İstanbul'a geldim. Sabancı'yla görüştüm ve işe başladım. 93 yılından beridir de Sabancı'dayım. Direkt olarak Sabancı Holding'de Bütçe Muhasebe ve Konsolidasyon Dairesi'nde uzman yardımcısı olarak başladım. Kısa sürede de yönetici oldum. Daha sonra Bütçe Konsolidasyon Müdürü oldum. Devamında yatırımcı ilişkilerini yürütme-ye başladım. 97 yılında da holding halka açıldı. Halka açılma sırasında da şimdiki holding CFO'su Faruk Bilen ile çalışmaya başladık. 2010'un sonuna kadar holdingdeydim ve bu durum öyle devam etti. Yatırımcı ilişkilerinde önce yönetici sonra da direktör olarak görev yaptım. Raporlama ve bütçeleme işlerini de devralarak Bütçe Konsolidas-

yon ve Yatırımcı İlişkileri bölümünün direktörlüğünü yaptım. 2010 sonunda ise operasyonel bir görev almak istedim. Böyle bir tecrübe yaşamak istiyordum ve holding de benimle aynı fikirdeydi. Sonuç olarak kendimi Kordsa Global'de buldum. Kordsa'nın önemli bir özelliği vardır. Holding için "yetenek geliştirme" yeri olmuştur her zaman için. Kordsa'nın benim için bir özelliği daha var. Sadece operasyon tecrübesi değil uluslararası çalış-

ma tecrübesi de verecekti. Nitekim de böyle oldu. Kordsa Türkiye'nin burada kurulu olan nadir çokuluslu şirketlerinden.

Ancak daha evvelinde merkez Amerika'daydı değil mi?

Evet Dupont ile ortaklığımız süresinde merkez Amerika'daydı. Dupont hisselerini satın aldıktan sonra merkezi Amerika'dan Türkiye'ye taşındık. Böyle beş kıtada üretim yapan bir Türk şirketi bildiğim ka-

darıyla yok. Yaklaşık 1 milyar dolar ciro yapan ve kendi alanında dünya-

nın en büyüğü olan bir şirket. Uzakdoğu yani Endonezya, Tayland, EMA bölgesi dediğimiz Türkiye, Almanya ve Mısır, Kuzey Amerika ve Güney Amerika yani Arjantin ve Brezilya'da üretimimiz var.

Kariyeriniz anlattığınızda basamakları ufak ufak tırmanmak yerine siz direkt tepeden başlamışsınız ve Kordsa Global'in CFO'sunuz. Bunu nasıl başardınız?

Operasyon anlamında evet söyledığınız gibi oldu ama finansa o şekilde başlamadım. Finansa uzman yardımcılığından başlayıp holdingde uzun yıllar kendimi epey bir ispat ettikten sonra bir noktaya geldim. Burada bir üretime özel çalışıyorsunuz ve o üretimin hedefi olan pazarı öğrenerek yükseliyorsunuz. Ama holdingde pek çok sayıda değişik işi belki bu kadar bütünlemesine değil ama öğrenmek durumunda kalıyorsunuz ve farklı açılardan görme şansınız oluyor. Holdingde ayrıca hissedar bakış açısı ile bakıyorsunuz. İşte ben de holdingde hissedarın ne beklediğini anlamaya başladım. Finans aslında hissedarın işidir. Çünkü finansın ders kitaplarındaki tanımı: "Hissedarın hisse değerini maksimize etmek." Zaten hissedar bakışıyla kariyerimi yükseltmiş oldum. İlk günden beri yani işe başladığım ay rahmetli Sakıp Bey ve kardeşleri ile toplandaydım. Oralarda hissedar ne bekler bakış açısını öğrendim. Hissedar

Kordsa'nın benim için bir özelliği daha var. Sadece operasyon tecrübesi değil uluslararası çalışma tecrübesi de verecekti. Nitekim de öyle oldu. Kordsa Türkiye'nin burada kurulu olan nadir çokuluslu şirketlerinden.

Geçen sene sonu bir çalışma başlattım

Broker ve sigortacılık işlerinde çok önemli bir aracı kurum olan Marsh ile anlaştık. Öncelikle bir "İş Sürekliliği Yönetimi" oluşturalım dedik. Çünkü Kordsa Global bünyesinde risk benim sorumluluğum altında. Tabi ki her yerde ülke bazında sigorta poliçelerimiz var ama biraz daha bu işi genel hale getirelim ve ERM modeline geçelim dedik. Bunun en önemli basamağı da İş Sürekliliği Yönetimi idi. Bütün bölgelerimize gittik ve birer ikişer haftalık çalışmalar yapıldı. A'dan Z'ye

ülkenin bütün riski oradakilerle de görüşme yaparak ortaya döküldü. Şimdi bir risk haritamızı çıkarttık. Riskleri gördükten sonra nerede, ne kadar sigortalı olduğumuza baktık. Belirli yerlerde sigorta poliçeleri tarafından yeterince kapsamadığımızı gördük. Şimdi ise global bir poliçe çalışması içerisindeyiz. Önümüzdeki yıl ise toplam bir ERM modeli oluşturabilmek için gerekli adımları atmaya planlıyoruz.



çok basit olarak koyduğu sermayeye ve aldığı temettüye bakar. Uzun yıllar bunun nasıl yapıldığına baktım. Öyle olduğu için de finansa pek de tepeden inmedim.

Peki yönetim sırasında bir Sabancı zihniyeti mi söz konusu yoksa her gelen kendi çalışma prensibini mi ortaya koyuyor?

Öncelikle söylemem gerekiyor ki Sabancı Ailesi'nden çok şey öğrendim. Elbette Sabancı kültürü vardır ve Sabancı olmanın belirli değerleri vardır. Bunlar da artık bende yerleşti. Zaten o formasyonla geldiğimi söyleyebilirim. Ama tabi ki şirketin kendi gereksinimleri oluyor ve şirket yönetimi olarak işin ihtiyaçlarına göre

davranıyoruz. Yine de temel Sabancı değerleri hepimizde aynı.

2011'de Kordsa'ya geldiğinizde işleyişte herhangi bir düzenlemeye gittiniz mi? Yoksa her şey çok hazır mı? Göreve geldiğinizde her şey hazır mı ve bu işi çok kolaylaştırdı mı? Kordsa'nın köklü bir kültürü var. Sabancı'da yapılan pek çok yenilik ya önce Kordsa'da yapılmıştır ya da Kordsa öncülük etmiştir. Bu da benim elbette işi kolaylaştırdı. Kordsa işlerin nispeten oturmuş olduğu bir yerdi ve o şekilde de devam ettik. Tabi zamanla ihtiyaçlara binaen bir takım değişikliklerim oldu. Ama ben geldiğimden itibaren zaten yolundaydı.

Yani bize söyleyebileceğiniz somut bir değişim yaşanmadı mı?

Ben tabi ki kendi almış olduğum formasyonu kurdum. Daha önceki arkadaşların daha farklı bir yogurt yiyişi vardı. Ama iş yapış biçimimiz değişik olsa da zaten işler iyi yapılıyordu ve öyle de devam ediyor.

Günümüzde CFO'lar sadece finansın çizdiği çerçevenin içinde değil. Artık İK'dan pazarlamaya kadar her alanda bilgi sahibi olmaları gerekiyor. Siz de CFO'ların öyle olması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Eskiden finanstan sorumlu genel müdür yardımcısı hatta mali işlerden sorumlu genel müdür diye adlandırılır-

Fikret Cömert kimdir?

Fikret Cömert 1993 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuş, yüksek lisans derecesini ise 1999 yılında Marmara Üniversitesi (İngilizce) Muhasebe ve Finansman Ana Bilim Dalı'ndan almıştır. 1993 yılında Sabancı Holding Bütçe Muhasebe ve Konsolidasyon Bölümü'ne katılan Fikret Cömert, üstlendiği Bütçe, Mali Sistemler Uzmanı, Bütçe ve Konsolidasyon Müdürü, Yatırımcı İlişkileri Müdürü gibi çeşitli görevlerden sonra 2006 ile 2009 yılları arasında Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Direktörü, 2009 ile 2011 yılları arasında Bütçe Konsolidasyon ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü olarak görev yapmıştır ve 2011 yılında Kordsa Global'e katılmıştır.

ken bugün CFO denilmesinin sebebi söyledığınız görevlerin de eklenmesi. CFO'lar artık yönetim ekibinin bir parçası. Kordsa'da da öyle olmak zorundaydı zaten. Çünkü Kordsa'da global bir yönetim sistemimiz var. Bu global yönetimin başında da yürütme kurulu var. Şirket yürütme kurulu tarafından yönetiliyor ve CEO başkanlık yapıyor. CFO da bu ekibin bir parçası. Dolayısıyla bizim bir fonksiyon olarak sorumluluklarımız var. Mesela operasyondan sorulu arkadaşım operasyon fonksiyonunu yönetir, ben finans fonksiyonunu yönetiyorum tabi ki ama yürütme kuruluna geldiklerimizde hepimiz bu şapkalarımızı bir kenara bırakırız ve yürütme kurulu şapkamızla düşünmeye başlarız. O

zamanda satışla ilgili operasyonla ilgili fikir beyan etmek zorunda kalırsınız. Yani ben finansçıyım ve sadece finansla ilgili konuşurum demek gibi bir şansım olmuyor. Doğrusu da bu. Çünkü günümüzde artık bir CFO organizasyonun nasıl gittiğini en iyi anlayan kişi olmalıdır. Bir CEO'nun hemen gölgesi gibi yanında olmalıdır. Öyle olduğu için de CFO stratejinin önemli bir parçası olmak durumunda. Ayrıca operasyonun çok içinde olmalıdır. Çünkü maliyet gibi konulara girdiğiniz zaman mutlaka işin yapılış biçimini çok iyi bilmeniz gerekiyor. Özellikle şirkette üretim varsa bu üretimi, hatta ticaret şirketi ise bu ticaretin nasıl yapıldığını CFO çok iyi anlamış olmalı. Bunun dışında bütün

bunları insanlarla yapıyorsunuz ve CFO'nun İnsan Kaynakları ile de bağlantısının iyi olması lazım. Sonuç olarak CFO her aşamanın içinde olmalı. CFO zaten artık CEO için stratejik bir iş ortağı haline geldi. CFO'lar genelde her türlü cevabı alabileceğiniz, organizasyonun bel kemiği gibi her işi bilen kişilerdir. Göreve ilk geldiğim gün bütün arkadaşları bir araya topladım ve buranın bir üretim şirketi olduğunu altını çizdim. Benim anlayışında üretimi arkadaşlar üretimi yaparlar, satışı arkadaşlar da satış yaparlar. Biz de bunun farkında olacağız ve onlara adeta ayna tutacağız ki onlar doğru kararları alabilsinler dedim. Bu bakış açısı içerisinde ekip olarak ister istemez operas-



Bir hissedar nasıl bakar?

Bir hissedar parayı koydum gözü ile bakar. Hissenin değerinin ne kadar olduğu ve ne kadar temettü aldığı ile ilgilenir. CFO ise bu döngüyü iyi bilir. Neticede bu para içeri girdikten sonra yatırımlar yapılır, operasyonlar yapılır, satışlar yapılır ve bu paranın geri dönüşü olur. Bu aradaki döngüyü CFO'nun çok iyi takip ediyor olması gerekir. Bu da ancak insanlara çok yakın durmakla, bütün fonksiyonlarla çok yakın işbirliği ile mümkün.

Yona çok yakın durduk. Öyle olunca da aramızda çok iyi bir diyalog oldu. Mesela satışçılarla iyi bir diyalog kurmamız gerekiyordu ki müşterilerle işler nasıl yürüyor, vadeler nasıl yapılıyor gibi konulara hakim olalım. Çünkü günün sonunda nakit döngüsü bizim sorumluluğumuzda.

Operasyon kısmına bu kadar yakın duruyorsunuz. Peki CEO olmaya da bu kadar yakın mısınız?

Henüz 42 yaşındayım. Kordsa'nın CFO'su olduğumda 40 yaşındaydım. Tabi burada durayım gibi bir düşüncem yok. Her zaman için daha ileri gitmeyi de bekliyorum.

Karar alma aşamasında CEO'nuzun olumlu baktığı bir duruma siz olumsuz bakıyor olabilirsiniz. O çatışma anını nasıl çözüme ulaştırıyorsunuz?

Çatışma mutlaka olur. Ama bu oturup tekrar değerlendirme şeklinde olur. CFO ister istemez şeytanın avukatıdır ve zaman zaman organizasyondaki kötü adamdır. Tüm riskleri CFO takip eder, bir işin olabilirliği-

Şuan Mısır'da bir yenileme yatırımımız söz konusu. Türkiye'de ise iplik kapasitemizi artırıyoruz. Ama büyük yatırımlarımız Asya'da. Çünkü Asya çok büyüyor. Önümüzdeki üç yıla baktığımızda (satılan lastik adeti olarak), dünyadaki büyümenin yarısından fazlası Çin'den gelecek. Dolayısıyla büyüme Çin'de. 5 büyük lastik üreticisinin yanında gelişmekte olan ilk 10 lastik üreticisini de artık konuşuyoruz. Yani Çin'deki üreticilerden bahsediyor olacağız yakın zamanda. Çok büyüyorlar ve bizim de onlara yakın durmamız gerekiyor. Aşağı yukarı da önümüzdeki üç yıl içinde toplam 270 milyon dolar kadarlık bir yatırımımız olacak.

ne CFO bakar. İyi bir finansçı her zaman konulara şüpheli yaklaşmalıdır. Masaya gelen yatırım raporunu sorgulamak ve nerelerin kötü gidebileceğini bulmak CFO'nun görevidir. Ancak bu görevi de abartmamak gerekir. Çünkü abartıldığında organizasyona engel olmaya başlarsınız. CFO bunun dozunu iyi tutturmalıdır. Amaç organizasyonla kavga etmek, büyümenin önüne geçmek değil; amaç buradaki riskleri doğru tespit etmek ve oturup bunları tartışmaktır. Benim de riskleri öne sürerek makul görünmüyor dediğim yatırımlar olmuştur, ama bunları hep oturup ortak akıl içerisinde çözdük. Zaten global yönetim anlayışımız da bunun göstergesi.

Kordsa, 9 ülkede faaliyet gösteriyor. Bu derece farklı ülkelere dağılmış bir şirketin başına geçmek başlarken sizi tedirgin etmedi mi?

Hayır korkutmadı. Çünkü Sabancı Holding zaten bana o özgüveni vermişti. Ayrıca Güler Sabancı Hanımefendi başta olmak üzere bana güvenmeseler burayı teslim etmezlerdi. Şuan Topluluk CFO'su Faruk Bilen ile zaten 13 yıldır birlikte çalışıyoruz. Dolayısıyla benim güçlü ve zayıf yönlerimi aşağı yukarı biliyordu. Zayıf yönlerim operasyon tecrübemin olmamasıydı. Belki bu insanlar için 9 ülkeye yayılmış bir operasyon zincirini hesaba katarsak bir soru işaretiydi. Gerçi şuan da buradaki tecrübemle başladığım noktaya baktığımda büyük bir cesaret gösterdiğimi söyleyebilirim.

Geçtiğimiz dönem bir nevi adaptasyon dönemi olmuş sizin için. Peki yoğun bir dönem miydi?

Bir yıl boyunca ne bir hobim oldu ne de arkadaşlarımı görebildim. Bir yıl boyunca hiçbir şey yapamadım. 2011 yılına bu yılı unutup diyerek girmiştik. 2012 yılının Mart'ına kadar yani SPK'ya ilk raporu verene kadar hiçbir şey ile ilgilenmedim.

Ayrıca farklı ülkelerin farklı finansal raporlama sistemleri var. Bütün bu raporları tek çatı altında nasıl erittiniz?

Hem farklı ülkelerin farklı raporlama standartları var hem de bu farklı ülkelerin farklı yasaları var. Zaten işin yorucu kısmı da buydu. Biz ihracat desteklenmeli kültüründen geliyoruz ama Brezilya'da yurtiçi satışlarınıza teşvik alıyorsunuz. Yani Brezilya size ihracat yapma diyor bir anlamda da. Arjantin'de de buna benzer bir yapı var. İçeri borç olarak verdiğiniz bir parayı soktuğunuz zaman iki yıl boyunca o parayı geri Arjantin'den çıkartamıyorsunuz. Hani oradaki şirket nakde sıkışsa ve ben oraya para transfer etsem iki yıl boyunca geri alamıyorum. Ve bütün bunları öğrenmeniz, buradaki riskleri görmeniz ve de ona göre hareket etmeniz gerekiyor.

Farklı ülkeler demek farklı para birimleri ile çalışmak demek. Döviz farkından zarar görmemek için nasıl bir yol izliyorsunuz?

Hedging ile forward kontratları yapıyoruz. Mesela Türkiye'de satışlarımız euro üzerinden ama maliyetlerimizin bir kısmı euro bir kısmı ise TL üzerinden. Örneğin Brezilya'daki maliyetlerimiz önemli bizim için. Aynı şekilde Endonezya'da da bir takım forward kontratları yapıyoruz. Biz operasyonel hedging yapıyoruz. Bu uygulama yeni bir uygulama. Bizim amacımız bilanço pozisyonunu korumak değil. O yüzden de belirli bir satış bütçesi yapıyoruz. Bu satış bütçesine göre satışlarımızı gerçekleştiriyoruz ama kurlar çok oynak ve biz de bunları tutmak istiyoruz. Denetçi o zaman satışları hedge etmemizi kabul ediyor ve gidip bunu finansal gelir olarak yazmıyorum da onları direkt olarak brüt kar marjına ekliyorum.

Yatırım yapmaya hala devam edeceğinizi bilgisini paylaştınız. Bu yatırımın boyutu nedir?

Her şirket için transfer fiyatlaması çok önemli

Transfer fiyatlaması artık Türkiye'de de çok önemli bir konu. Çok dikkatli davranmalısınız ve bütün işlemlerinizi yasalara uygun olmak zorunda. Endonezya'dan Tayland'a, oradan Çin'e, Amerika'dan her tarafa şeklinde bütün mal ve hizmet transferlerinizde dikkatli olmanız söz konusu. Evet yönetmeniz gereken çok fazla denklem var ortada.

Şuan Mısır'da bir yenileme yatırımı söz konusu. Türkiye'de ise iplik kapasitemizi artırıyoruz. Ama büyük yatırımlarımız Asya'da. Çünkü Asya çok büyüyor. Önümüzdeki üç yıla baktığımızda (satılan lastik adeti olarak), dünyadaki büyümenin yarıdan fazlası Çin'den gelecek. Dolayısıyla büyüme Çin'de. 5 büyük lastik üreticisinin yanında gelişmekte olan ilk 10 lastik üreticisini de artık konuşuyoruz. Yani Çin'deki üreticilerden bahsediyor olacağız yakın zamanda. Çok büyüyorlar ve bizim de onlara yakın durmamız gerekiyor. Aşağı yukarı da önümüzdeki üç yıl içinde toplam 270 milyon dolar kadarlık bir yatırımımız olacak. Bunun yaklaşık 130 milyon doları bu yıl içerisinde olacak. Bu yatırımın da yarıya yakınının Asya'da olacağını söyleyebilirim.

Kordsa'nın yüzde 8.9'u halka açık ve geri kalanı Hacı Ömer Sabancı Holding'e ait. Daha fazla halka açılma gündeminizde olabilir mi? Elbette isteriz. Çünkü halka açılmasının düşüklüğünün bir takım dezavantajları oluyor. Hissedeki derin-

lik çok düşük oluyor. Derinlik düşük olunca da hisse hak ettiği fiyatı bulamıyor. Mesela epey temettü dağıtıyoruz. Temettü verimimiz çok yüksek. Ama kurumsal bir yatırımcı hisse toplayıp Kordsa'ya yatırım yapayım dediği zaman bu kadar düşük oran nede ni ile zorlanır. O zaman da hisse fiyatında ciddi hareketlilikler olur. Gerçi bu durum bir sonuç oldu. Elbette istenilen bu değildi. Eskiden Kordsa daha fazla halka açıktı. Ancak bizim büyümemiz halka açık olan oranı düşürdü. Dupont'un aktifleri ile birleşmeler olup büyük bir şirket kuruldu derken halka açıklık oranı düşmek zorunda kaldı. Şuan için oranı artırmak gibi bir gündemin de olmadığını söyleyebilirim.

Michelin ile bir anlaşma yaptınız. Bu anlaşmadan bahsedebilir misiniz?

Michelin ile uzun vadeli 10 yıllık bir anlaşma yapıldı. Aslında Michelin ile daha eskiden beri çalışıyorduk. Bu anlaşma da onun stratejik olarak bir devamıdır. Bu anlaşma "sürdürülebilirlik" açısından önemli bir anlaşma oldu. Çünkü bugün artık çok kazanıyor olmak değil "sürdürülebilir" mi o konuşuluyor. Yani şimdi milyonlarca lira-lık temettü dağıtabilirim ama yarın da aynı seviyede olacak mıyım? İşte asıl konuşulan mesele bu.

CFO kimliğinize tekrar dönecek olursak, 9 ülkeyi yönetmek için gün içerisinde nasıl organize oluyorsunuz?

Neyse ki artık video-call mekanizması var. Yoksa benim hayatım tamamen uçaklarda geçirdi. Şimdi yarıya uçaklarda geçiyor. Elbette seyahatlerim çok oluyor. Örneğin eğer Brezilya'ya gideceksem, bir gün Salvador'da bir gün de Bounes Aires'de olabilmek için beş günümü feda etmem lazım. Yani iki günlük toplantı için üç günlük de yol eklemem gerekiyor. Her ne kadar teknoloji ilerlese de bunları ister istemez yapmak zorundasınız.