2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022  HALİÇ KONGRE MERKEZİ İSTANBUL

**FİNANS LİDERLERİNİN (CFO) LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN İŞLETMELERDEKİ BÜYÜME SÜREÇLERİNE ETKİLERİ**

**OSMAN YILMAZCAN**

**Dr. Öğretim Üyesi**

İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ

osman.yilmazcan@gedik.edu.tr

**ÖZET**

Ürettikleri mal ve hizmetlerle toplumsal refahı sağlayan, ülkelerin kalkınmasına ve zenginleşmesine katkı sunan işletmeler hayatımızda ve ekonomide kilit rol oynamaktadırlar. Özel/ticari işletmelerin ana amacı kar elde etmek, satış gelirlerinin artırılması, sosyal sorumluluk , varlığını sürdürme ve **büyüme** diğer belli başlı amaçlar arasında sayılmaktadır.

Şirket, faaliyetlerini yurt içinde ve global bazda genişletilerek dahili (iç büyüme) veya birleşme, satın alma ve stratejik ortaklıklar/işbirlikleri yoluyla harici (dış büyüme) olarak büyütebilir.

İşletmelerin faaliyetlerini rekabet üstünlüğü sağlayarak istikrarlı bir şekilde başarıyla sürdürebilmeleri onları yöneten liderlere ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Bir işletmenin uzun dönemli başarısında işletme ister yeni kuruluyor isterse uzun yıllar faaliyet gösteriyor olsun finansal kararların rolü büyüktür. Finansal yönetimde değişim ve gelişimin hızı diğer alanlara göre daha yüksek olduğundan CFO’nun icra ettiği bu rol geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır.

CFO’ dan beklenen firmanın piyasa değerini en yüksek yapacak biçimde risk ve karlılık arasında bir denge kurmaktır. CFO’nun amaç fonksiyonunu oluşturan konuları ana başlıklarla incelediğimizde sekiz konunun özel önem taşıdığını görmekteyiz: *Yatırım kararları, Finansman Kararları, Kar payı dağıtım kararları, Finansal Kurumlarla İlişkiler, Satıcılar ve Müşterilerle İlişkiler, Büyümenin Planlanması-Stratejik Plan İhtiyacı, Finans Ekibinin Yönetimi, İşletme İçi Diğer Bölümlerle İşbirliğinin Sağlanması.*

CFO’nun sıralanan bu alanlardaki, vizyoner kişiliği, entelektüel birikimi, dönüştürücü ve dijital liderliği ve bilgi birikimi işletmelerin büyüme süreçlerinin sigortası niteliğindedir.

**ANAHTAR KELİMELER**

İşletmeler, liderlik, büyüme, CFO

**THE EFFECTS OF CHIEF FINANCIAL OFFICER'S (CFO) LEADERSHIP COMPETENCIES ON GROWTH PROCESSES IN BUSİNESSES**

**ABSTRACT**

Businesses that provide social welfare with the goods and services they produce and contribute to the development and enrichment of countries play a key role in our lives and economy.

The main purpose of private/commercial businesses is to earn profit, to pursue social purposes, sustainability and growth is one of the main starting points.

The company can expand its operations internally (internal growth) by expanding its operations domestically and globally, or externally (external growth) through mergers, acquisitions and strategic partnerships/collaborations.

The ability of businesses to sustain their activities in a stable manner by providing competitive advantage depends on the leaders and leadership styles that manage them. Financial decisions play a major role in the long-term success of a business, whether the business is newly established or has been operating for many years. Since the pace of change and development in financial management is higher than in other fields, this role of the CFO covers a wide field of work.

What is expected from the CFO is to strike a balance between risk and profitability in a way that will maximize the market value of the firm. When we examine the subjects that make up the objective function of the CFO, we see that eight subjects are of special importance: Investment decisions, Financing Decisions, Dividend distribution decisions, Relations with Financial Institutions, Relations with Vendors and Customers, Planning for Growth-Strategic Plan Need, Management of the Finance Team, Internal Business. Ensuring Collaboration with Other Departments.

The visionary personality, intellectual background, transformative and digital leadership and knowledge of the CFO in these areas are the insurance of the growth processes of the enterprises.

**KEY WORDS**

Businesses, leadership, growth, CFO

**GİRİŞ**

İşletmelerin genel amaçlar seti içinde yer alan ve sektörel rekabette sürdürülebilir bir başarı yakalamaya yönelik büyüme kararları, işletme liderliğinin en hayati işlevleri arasındadır. İşletmenin genel müdürden (CEO), sonraki iki ya da üç liderden biri olan CFO (FinansaL Lider) parayı yöneten lider olarak en kilit rolü üstlenmektedir.

CFO’nun liderlik özelliklerinin büyüme süreçlerine olan etkisini ele alan bu çalışmada, önce işletme, işletme amaçları ile büyüme süreçleri ve ilgili stratejiler literatür çalışması kapsamında ele alınmıştır.

CFO’nun liderlik yetkinliklerinin büyüme süreçlerine etki alanlarının incelendiği ikinci bölümde, ilk olarak genel olarak lider, liderlik ve liderlik modelleri literatüre dayalı olarak incelemiştir. İkinci olarak CFO’ nun yetkinliklerinin etkili olacağı finansal karar alanları bildiri boyutları ile sınırlı olarak incelenmiştir.

Sonuç ve genel değerlendirme bölümünde konunun kısa bir tartışması ile CFO’da olması gereken liderlik yetkinliklerinin büyüme süreçlerine etkisi ve işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışma literatür incelemesi ile birlikte yaklaşık otuz yılı bulan yarısı CFO diğer yarısı CEO olarak geçen özel sektör yıllarıma ait deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır.

**1.İŞLETMELER VE BÜYÜME SÜREÇLERİ**

Ürettikleri mal ve hizmetlerle toplumsal refahı sağlayan, ülkelerin kalkınmasına ve zenginleşmesine katkı sunan işletmeler hayatımızda ve ekonomide kilit rol oynamaktadırlar.

Özel/ticari işletmelerin ana amacı kar elde etmek (Daniels.,Raddebaugh ve Sullivan,2015:47), kar sağlamaya ek olarak satış gelirlerinin artırılması, sosyal sorumluluk , varlığını sürdürme ve **büyüme** diğer belli başlı amaçlar (Mucuk, 2008:27) arasında sayılmaktadır.

Grant (2008)’ göre, ’Firma çok amaca sahip olabilir. Firmanın amaç seçimini firma değerleri etkiler. Cesur bir ifadeyle firmanın ana hedefinin uzun dönemli gelirlerini maksimize etmek olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle işletme stratejisi, karı arar. Ancak, burada, temel bir ikilemle karşı karşıyayız: Kâr sağlamada en başarılı olan işletmeler tipik olarak kâr dışındaki heveslerle yönlendirilen işletmelerdir. Kâr, kuruluşun yaşam kanıdır, ancak organizasyon üyelerine olağanüstü başarı için ilham veren bir hedef değildir. Kar arayışına misyon bağlamında bir bağlantı kurmak, stratejik yönetimin en büyük zorluklarından birini temsil eder’. . İş/işletme değer yaratmakla ilgilidir. Değer, en geniş anlamıyla, müşterilerin mal ve hizmetler için ödemeye gönüllü olduğu para miktarıdır. İşletme stratejisinin birinci mücadelesi müşteriler için değer yaratmaktır, ikinci olarak, firmanın ondan para sağlamasıdır”

Şirketin gelecekte olmak istediği konum onun stratejik amaçlarını ifade eder. Stratejik amaçlar çoğu kez resmi amaçlar olarak da tanımlanır. Çünkü onlar organizasyonun neyi başarmak istediğini gösterir. Örneğin kendi faaliyet konusunda pazarda ana oyuncu olmak gibi (Daft, 2008: 214). Rekabet yeteneğinin artırılması ve pazar pozisyonunun güçlendirilmesine ilişkin amaçlar da bu kapsamdadır. Pazar payında artışlar, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve üründe inovasyon gibi konularda önemli/anahtar rakibin geçilmesi, rakiplere göre daha düşük maliyetlerin başarılması, müşteriler nezdinde itibarın artırılması, uluslararası pazarda güçlü bir konumun kazanılması, teknolojik liderlik uygulamaları, sürdürülebilir rekabet avantajı ve çekici büyüme fırsatlarının ele geçirilmesi stratejik amaçlar kapsamında yer alan diğer hususlardandır.

Yöneticiler, stratejik, taktik ve operasyonel amaçları belirleyerek çalışanlarını yönetir, yönlendirir, organizasyonel başarının gerçekleşmesini sağlayacak şekilde kaynakların etkili ve verimli bir biçimde tahsisini gerçekleştirir. Bu amaçla bir çok planlama tekniğinden (amaçlara göre yönetim, olasılık planlaması vb) yaklaşımından yararlanır. (Daft, 2008:219)

Belirlenen amaçların elde edilebilmesi stratejik karar ve uygulamaları gerektirir.

İşletmelerin yönetiminde en önemli konulardan biri kuşkusuz şirketin yönetim seviyelerinde hangi stratejilerin uygulanacağına ilişkin kararlardır. Bu stratejiler; şirket, işletme ve stratejik iş bölümleri ve fonksiyonel seviyelerde belirlenir. (Daft, 2008:244); (Robbins., Decenzo ve Coulter,, 2013: 111)

Organizasyonun hangi endüstride rekabet edeceği, birleşmeler, şirket iktisapları ve kaynakların tahsisi şirket seviyesinde ele alınır (Henry, 2008: 18) .Yine bu seviyede, organizasyonel değerin nasıl artırılacağı konuları, coğrafik çalışma alanı, mal ve hizmetlerin farklılıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılır (Johnson.,Scholes ve Whittington, 2012:6).

Hangi endüstri ve pazarda rekabet edileceğine ilişkin tanımlamalar ve stratejik kararları; çeşitlendirme yatırımları, dikey entegrasyon, satın alma, yeni yatırım gibi büyüme kararları ve kaynakların farklı iş ve işletmelere tahsisi ve tasfiye kararları izler (Grant,2008:19).

Bu çalışmalar çerçevesinde, şirket stratejisi iki soruya cevap arar: 1-Grup hangi işletmelerden oluşacak yani iş/ işletmeler portföyü, 2-Bu işletmeler maksimum performansla nasıl yönetilecek. Tüm şirketler, daima şirket seviyesinde stratejiye ihtiyaç duyarlar, ek olarak ürünler ve pazarlar ve stratejik iş bölümleri/birimleri için de strateji ihtiyacı vardır. İşletmeler veya Portfolio stratejisi ve yönetim veya grup şirketleri(parenting) stratejisinin kombinasyonu şirket stratejisini oluşturur (Campbell ve Whitehead, 2014:3-4) Bu kararlar, güçlü liderliğin, vizyonunun odak noktası olacaktır.

Şirket kaynaklarının, şirketin bölümleri arasında nasıl dağıtılacağı/tahsisi, coğrafi olarak tüm faaliyet alanları, ürün ve hizmet grupları veya stratejik iş birimleri(stratejik iş bölümleri) ni kapsayan bu çalışmalar, grubun tümünü ilgilendiren genel çerçevedir. Genellikle, şirket ortaklarının ve hisse senetleri piyasasının beklentilerini karşılamaya odaklıdır, misyonun açık yada örtülü ifadesinden kaynak bulur (Johnson-Scholes- Whittington,2012: 7) ki bu da şirket liderliğinin mührünü vurduğu alandır .

Şirket stratejisi, bir firmanın hangi işlerde bulunduğunu veya bulunmak istediğini ve bu işlerle neler yapmak istediğini açıkça belirleyen örgütsel bir stratejidir. Örgütün misyon ve amaçları ile her bir iş biriminin oynayacağı role dayanmaktadır. Şirket stratejilerinin üç temel türü: “**büyüme**, istikrar ve çekilme/küçülme (retrenchement)”dir (Robbins., Decenzo ve Coulter,2013:111-115;Wheelen ve Hunger, 2012:230; **Daft, 2008:217).** Bu kararlar işletmelerin liderlerine ve onların liderlik tarzlarına göre şekillenecektir.

**2.BÜYÜME SÜREÇLERİ-SEÇENEKLER**

Şirket faaliyetlerinin genişlemesi satışlarda, varlıklarda, karlarda veya bazı kombinasyonlarında büyümeyi amaçlar. Büyümenin devam etmesi, satışlarda artış, deneyim eğrisi etkisiyle maliyetlerde azalış ve karlarda artış demektir. Şirket, faaliyetlerini yurt içinde ve global bazda genişletilerek dahili (iç büyüme) veya birleşme, satın alma ve stratejik ortaklıklar/işbirlikleri yoluyla harici (dış büyüme) olarak büyütebilir (Wheelen ve Hunger, 2012:231).

Şirket faaliyetlerini yerel ve küresel bazda büyütürken konsantrasyon/yoğunlaşma (concentration) ve çeşitlendirme (diversification) stratejileri izleyebilir (Wheelen ve Hunger, 2012:232-238):

**2.1.1.İç büyüme stratejileri**

**2.1.1.1.Yoğunlaşma (consentration)**: Şirketin mevcut ürün hattı büyüme potansiyeline sahipse onun üzerine konsantre olarak dikey ve yatay büyüme stratejilerinin izlenmesi.

Örgütler, kendi asli iş koluna odaklanıp ve bu asıl işte sunduğu ürünlerin ve hizmet ettiği pazarların sayısını arttırmak suretiyle yoğunlaşma stratejisi izleyebilirler.

**Dikey büyüme ve entegrasyon**: Bir firma geriye, ileriye veya her iki yönde dikey bütünleşmeyle büyüme, kendi tedarikçisi ve kendi dağıtıcısı haline gelerek girdilerini denetleme ve örneğin perakende satış zinciri kurarak çıktılarını denetleme sağlanır.

**-Geriye dönük entegrasyonda** firmanın mevcut işleri içinde girdi sağlayan işletmelere yönelik faaliyetleri kapsar. Bir otomobil imalatçısının parça satan işletmeyi satın alması gibi.

**-İleriye dönük entegrasyonda** ise çıktıların nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar olan evrelerinde yer alan firmalardan iktisap edilmesini konu edinir. Otomobil imalatçısının tamir ve bakım işletmelerinden birini veya perakende satış yapan işletmelerden birini satın alması gibi.

**Yatay Büyüme ve Entegrasyon**: Bir firmanın, faaliyetlerini diğer bölgelere genişleterek ve/veya mevcut piyasalara sunulan ürün ve hizmet yelpazesini genişleterek, aynı sektördeki diğer işletmelerle yapılan stratejik işbirlikleri veya onları satın alma (Sanı,2018,434),rakipleriyle birleşerek büyümesi (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013:.111-115; Henry, 2008:230-238). Ayrıca yatay entegrasyondan bahsedebiliriz. Otomobil imalatçısının, tır ve otobüs imalatına yönelmesi (Johnson.,Scholes ve Whittington, 2012:142).

**-Uluslararası girişlerle yatay büyüme**: Araştırmalar firma karlılığı ile uluslararası büyüme arasında pozitif bir ilişkiyi gösteriyor. Bir firma yabancı pazara girme konusunda birçok stratejik seçime sahiptir: \*İhracat (Exporting), \*Lisans Anlaşması (Licensing), \*Franchise Anlaşması (Franchising), \*Ortak Girişim (Joint Venture) , \*Satınalma (Acqusitions), \*Gelişmemiş Bölgeleri Geliştirme( Green- Field Development \*Üretimi Paylaşımı (Production Sharing), \*Anahtar Teslimi Projeler (Turnkey Operations), \* Yap ,İşlet, Devret ( Build, Operate, Transfer), \*Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts) Kontratları, Doğrudan Yabancı Yatırım (Foreign Direct İnvestment).

 **Entegre olmak veya dış kaynaktan yararlanmak (outsource) etmek**

Sıklıkla, dikey entegrasyon yerine dış kaynak kullanımı (outsourcing) veya taşeronluk (subcontacting) kullanımı önerilir. Özellikle bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetimi ve müşteri çağrı merkezleri hizmetleri çok genel outsourcing’e örnek faaliyetlerdir (Johnson, Scholes ve Whittington,2012:44).

**2.1.1.2.Çeşitlendirme:** Ana işte büyümenin durduğu ve büyüme fırsatlarının tükenmesi üzerine çeşitlendirme stratejisi üzerine düşünülür. Endüstrinin olgunluk aşamasına gelmesi, firmaların yatay ve dikey büyüme sınırlarına ulaşması üzerine çeşitlendirme stratejisi ortaya çıkar. Çeşitlendirme stratejisi, işletmenin farklı ürün hatları ile farklı sektörlerde yer alarak genişlemesidir. Organizasyonlar, sıklıkla yeni ürün ve pazarlarına girmek için seçim yaparlar. Çeşitlendirmede potansiyel olarak dört değer yaratma amaçlanır(Johnson,Scholes ve Whittington, 2012:134-139): \*Ölçek ekonomilerinden yararlanma. \*Şirket yönetimi yeteneklerini yeni işlere yayma \*Şirket içi proseslerin üstünlüğünden yararlanma\*Pazar gücünü artırma

Çeşitlendirmenin değer yarattığı yerlerde, bu sinerji olarak tanımlanır. Örneğin film şirketi ve müzik yapımcı işletme arasında sinerji oluşur.

İki temel çeşitlendirme stratejisi vardır: -İlişkili çeşitlendirme (konsantrik) ve - İlişkisiz çeşitlendirme (conglomerate) (Wheelen ve Hunger, 2012:239):

**İlişkili çeşitlendirme (related diversification)**

Organizasyonun, mevcut değer zinciri ile bağlantılı içinde olduğu endüstride yeni girişler yapması, sinerji elde etmeye yöneliktir. Dikey ve yatay olmak üzere iki çeşidi vardır.

**İlişkisiz çeşitlendirme (unrelated diversification)**

Tamamen farklı endüstrilere girmek. Conglomerate şirketlerden oluşan bir portföy yönetimi

İgor Ansoff’a göre şirketlerin önünde büyümek için dört alternatif stratejik yön vardır:1.Mevcut Pazar ve mevcut üründe büyüme, 2.Mevcut pazarda yeni ürün geliştirme, 3.Yeni pazarlara mevcut ürünlerle açılma, 4 .Yeni pazarlara yeni ürünlerle açılma (Johnson.,Scholes ve Whittington, 2012:134-139)

**2.1.2.Dış Büyüme Stratejileri**

**-Birleşme (Merger) stratejisi**: Birden fazla işletmenin, hukuki niteliğini kaybederek yeni bir hukuki yapı altında tek bir işletme haline gelmesidir.

**-Satın alma (Acquisition) stratejisi**: Satın Alma (Acquisition) Stratejisi, iktisadi faaliyette bulunan bir işletmenin bağlı ortaklığı veya iştiraki olarak tamamen o işletmenin bünyesine katılan bir işletmenin satın alınmasıdır.

**-Stratejik işbirliği (Strategic alliance):** Stratejik İşbirliği (Strategic Alliance), iki veya daha fazla bağımsız işletme veya iş birimi arasında karşılıklı ekonomik kazanç elde etmek için iş faaliyetlerine katılarak yap­tıkları uzun vadeli bir işbirliği anlaşmasıdır. Diğer bir ifadeyle, iki ya da daha fazla işlet­menin rekabet avantajı elde etmek için birlikte çalışma, operasyonel işlevleri birleştirme, riskleri paylaşma ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisidir. İşletmeler, yeni beceriler edin­mek veya öğrenmek, belirli pazarlara girebilmek, finansal ve/veya politik riski azaltmak için stratejik işbirliğine gitmektedirler.

Ülkemizdeki ilk stratejik işbirliği örneği, Türk Hava Yolları (THY) ile Garanti Bankası’nın yaptığı Shop & Miles kredi kartıdır (Sanı,2012:435).

**3.BÜYÜME SÜRECİNDE CFO’NUN LİDERLİK YETKİNLİĞİ**

**3.1.CFO ve Finansal Amacın Belirlenmesi**: Şirket içindeki her birim, şirketin başarmak istediği hedeflere katkı sağlayacak ölçülebilir başarı hedeflerine sahip olmaya ihtiyaç duyar…Finansal ve stratejik olmak üzere iki temel başarı hedeflerinden söz edebiliriz (Thompson ve Strickland, 2004:9). Finansal hedefler, stratejik hedeflerin parasal olarak ifade edilmesidir. Finansal hedeflere ölçülebilir performans kriterleri de denir (Ertuna, 2008: 65).

Finansal neticelerle ilgili başarı hedefleri işletmenin finansal amaçlarını oluşturur. Satış **gelirlerindeki büyüme**, kabul edilebilir öz sermaye karlılığı, **kar paylarındaki büyüme,** borsadaki hisse senedi değerindeki artışlar, iyi nakit akışı ve kredi değerliliği finansal amaçlara örnek gösterilebilir (Thompson ve Strickland, 2004:.9-10).

 Kabul edilebilir finansal başarılar hayati nitelik taşır. Yetersiz karlılık; vizyonun takibini, uzun dönemli şirketin yeterliliği ve istikrarının mükemmel devamlılığını tehlikeye sokar. Hissedarlar ve kreditörler Şirkete ilave fon koymak, batırmak istemezler. Yöneticiler, ayrıca şirketin uzun dönemli pazar pozisyonu ve rekabet gücü üzerinde de özenle durmak zorundadır .Bu iki faktörün şirketin gelecekteki iyi finansal başarılarını tehlikeye atacak bir gelişim göstermemesi gerekir (Thompson ve Strickland, 2004:9).

**Karın Ötesi, Değerler ve Sosyal Sorumluluk:** Yaşam için nefes almak neyse işletme için de kar odur. Nefes almak hayat için temel gerekliliktir fakat yaşamın gayesi değildir. Benzer şekilde kar mevcut işletme için temeldir fakat onun mevcudiyetinin nedeni değildir... (Grant, 2008:54).

Modern finansal yönetim teorisi firmanın amacını; şirket hisse senetlerinin pazar fiyatının (değerinin) maksimizasyonunun sağlanması şeklinde ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, ortakların amacı; firmadaki mevcut varlıklarına pazar getiri oranından az olmamak üzere ek bir değeri ilave etmektir (Okka,2015:7). Bu da firmanın hisse değerini maksimize etmek anlamına gelir (Brigham ve Houston,2014:2).Bu amaç, işletmenin gelecekte sağlayacağı net nakit akışlarının bugünkü değeri maksimum yapılarak gerçekleştirilir. Amaç fonksiyonunu,

V=$\sum\_{t=1}^{n}Ct/(1+k)$ ^t

şeklinde formüle edebiliriz. Burada V=İşletmenin değeri, t= işletmenin ekonomik ömrünü Ct=İşletmenin ekonomik hayatı boyunca sağlayacağı net nakit akışlarını, k= riske göre ayarlanmış iskonto oranını ifade etmektedir. İskonto oranı, işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini içermektedir.

İşletmenin değerini, işletmenin hisse senedi sayısına bölerek: ‘V/n’= hisse başına değer maksimizasyonuna dönüştürebiliriz (Bolak,2014:4).

**Kâr Maksimizasyonuna Karşı Değer Maksimizasyonu**: Kar maksimizasyonu, muhasebe verilerine dayalı yaklaşım ve kısa vadeli bakış açısıdır. İki faktörü ihmal eder: 1.Zaman faktörü 2.Risk faktörü.

 Daha uzun vadeli düşünüldüğünde nihai amacın işletmenin gerçekleşen  verileri yanında, işletmenin gelecekteki performansını da  dikkate alan bir yaklaşımı içermesi  gerekir. Bu da  “değer” kavramı ile ifade edilir. Kâr ise nihai amaç olan “değer maksimizasyonunu  sağlamak için bir araçtır (Saraç, 2015:1). Kar maksimizasyonu işletme ortaklarının servetlerini maksimize etmeye giden bir yoldur (Okka, 2013:21)

**Değer Maksimizasyonu “Hissedar (*Shareholder )* Yaklaşımı**: Hissedar refahını ve yatırımcı algısını esas alır. Daha Uzun vadeli bakış açısı. Kâr amaç değil, “araçtır.” Finansal kararlarda kârlılık yanın da risk birlikte dikkate alınarak firma değeri maksimize edilir (Saraç, 2015:1).

 Bir firmanın temel hedefi, “yasal, etik ve sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kalarak hissedarların servetlerinin maksimize edilmesi (Hill, 2014:380) yaklaşımı da öne çıkan görüşler arasındadır. Başarıldığında değerli olan da budur.

**Hak Sahipleri (*Stakeholder ) y*aklaşımı:** Gittikçe önem kazanan bu yaklaşım ise daha geniş bir bakış açısına dayanır: İşletme üzerinde çıkarı/hakkı bulunan herkesin refahını maksimize etme .firmayla ilgili tüm çıkar grupları ve çevre unsurlarının beklentilerini esas alır (hissedarlar yanında yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler, devlet, işçiler, toplum ve doğa)..Daha etik ve global bakış.

***Kurumsal Yönetim* ve *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*Kavramları:** İşletmelerin değeri belirlenirken artık Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumu da dikkate alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri şu maddelerde özetlenebilir: Hissedarlara Adil Muamele , Tüm Paydaşların Çıkarlarını Gözetme, Bilgilendirme ve Şeffaflık, Sorumluluk, Hesap Verilebilirlik (Saraç, 2015:1).

**3.2.LİDERLERİK MODELLERİ/TARZLARI**

Bu bölümde, CFO’nun liderlik yetkinliklerini ele almadan önce, genel olarak lider ve liderlik kavramı ve belli başlı liderlik modelleri/tarzları konunun bütünlüğü içinde kısaca değerlendirilmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini rekabet üstünlüğü sağlayarak istikrarlı bir şekilde başarıyla sürdürebilmeleri onları yöneten liderlere ve liderlik tarzlarına bağlıdır.

 Lider kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarında kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen kavram 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002:5).

Liderlik belirli şartlar altında , belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2013:569).Liderliğin sadece doğuştan gelen kişisel özellikleri içermemekte, kazanımlar, tecrübeler ve yaşamda sonradan elde edilen güdüler ile sağlanmaktadır (Akdemir, 2016:14).

*Dördüncü Sanayi Devrimi’nin temel faktörü olan ve 5. Kondratieff Dalga olarak tanımlanan ‘dijitalleşme’, iş dünyasını yeni rekabetçi gerçeklerle karşı karşıya bırakarak, uygulamada ve akademik yazında tartışılan öncelikli konulardan biridir. Bu noktada dijital dönüşüme uyum sağlamada birinci rolün liderde olduğu kabul edilen bir gerçektir …*5. Kondratieff Dalgası, “buhar, çelik, elektrik ve petrokimya devrimlerinden sonra ağ tabanlı dijitalleşmenin bugün iş ve özel yaşam sahnesinde itici güç” olduğu bilgi ve telekomünikasyon dönemidir *(*Özmen *vd, 2020:57)*

**Pearl Zhu (2015**) dijital liderliği beş özellik açısından tanımlamaktadır. Bu özellik sınıflamasına göre : Birinci tür liderlik “**fikir liderliği”dir** ve pazarda yaşanan değişime karşı güçlü olma yeteneğini ifade etmektedir. İkinci tür “**yaratıcı lider**” olarak ifade edilmekte ve bu liderler fikir üreterek yaratıcılık ve yenilik zihniyetine sahip bir özellikte tanımlanmaktadırlar. “**Küresel vizyoner lider**” üçüncü tür olup yön verebilme ve dijital iş dönüşümünde bir orkestra şefi olabilme yeteneğine atıfta bulunmaktadır. Dördüncü olarak “**meraklı lider**”, karmaşık ve dinamik ekosistemde öğrenme yetkinliğine sahiptir. Beşinci ve son olarak “**bilge lider**”, karmaşık zamanlarda derin bilgi ve kavrama ile yönlendirmek, karar vermede bilgiyi yorumlama, varsayım ve sentezlenmede bilgilerini kullanmak için dijital liderlik yetkinliğine sahip olmayı ifade etmektedir *(***Özmen** *vd,2020:*61).

”Liderlik için birkaç farklı teorik temel bulunmaktadır. Bunlardan ilki lider olarak doğulacağını vurgulayan **Büyük Adamlar Teorisi’dir**. Bunu **Özellikler Teorisi izlemiştir.** Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir (Alıntı, Luthans 1981). Bu teorinin de başarılı liderlik özelliklerini tanımlamakta yetersiz kalması üzerine **Davranışsal Liderlik Teorisi** ortaya çıkmıştır (Alıntı, Griffin 2002). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur ( Koçel, 2013:577).

Fakat hiçbir özellik tüm etkili liderler için müşterek değildir ve hiçbir davranış tüm durumlarda etkili değildir. Bu sebeple araştırmacılar belirli bir liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumsal faktörleri incelemeye çalışmışlar ve **Durumsallık Teorisi** ortaya çıkmıştır (Alıntı, Stoner ve Freeman 1989). Durumsallık teorisinin temel varsayımı, “liderin davranışının durumdan duruma” değişeceği yönündedir. (Alıntı, Griffin 2002)” şeklinde açıklamışlardır” (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:123).

**,Liderlik ve yöneticilik: Liderlik konusunda bir başka tartışma da “Liderlik” ve “yöneticilik” terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılması hususundadır..**

Her ikisinin de arasında birtakım farklılıklar gözlemlenmektedir. Yöneticiler örgütte düzeni sağlayıp rutin ve planlı işlerin devamlılığını sağlarlar. Liderler ise örgüte şekil verirler, amaçlara göre bireysel ve etkili davranış sergilerler, takipçilerine ilham kaynağı olur, oluş­turduğu stratejik hedeflerle çalışanlarına vizyon verir. Örgütün hem iç çevresinde hem de dış çevresindeki fırsatları ve boşlukları iyi görüp değerlendirir (Ayça , 2018: 2869) .

Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki şekilde de özetlemek mümkündür **Yönetici Özellikleri;** •Yöneticidir ,•Düzeni sürdürür ,•Koruyucudur ,•Sistem ve yapı merkezlidir ,•Kısa bakış açısına sahiptir ,•Alt yönetsel kademeye bakar ,•Mevcut durumu kabul eder ,•**İşi doğru yapar**, •Kontrol eğilimlidir ,•Yerleşik normlara uygun personel **Lider Özellikleri;** •Yenilikçidir, •Farklılık yaratır, •Geliştiricidir, •Birey merkezli, •Uzun bakış açısı, •Çevreye bakış, •Mevcut durumu sorgulama, •**Doğru iş yapan**, •Güveni özendirir ,•Kendisinin personeli ( Görker ve Erdil, 2018:115-129, alıntı, Nielsen ve Cleal, 2011: 344).

Maccoby’e göre yöneticiler aslında iş planlarını oluşturan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi gözlemleyen idarecilerdir. Diğer taraftan liderler kurumlara ve insanlara değişmeleri konusunda ilham verirler (Avcı, 2015:88;Herdman, 2012:4).

İdeal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderin yaptıkları işi yapmalarıdır. Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur (Koçel, 2013:572-574 ).

İyi bir yönetici iyi bir lider ya da iyi bir lider iyi bir yönetici olmayabilir. Bu durumda son söz şu olmalıdır: Lider nitelikli, lider kişilikli yöneticiler örgütleri yönetmelidirler (Ayça ,2018:288)

Liderlik alanında yapılan çalışmalar ve kaynakçada belirtilen eserler incelendiğinde pek çok liderlik modelinin/tarzının olduğu görülmektedir. Bu bölümde önde gelen liderlik tipleri ana özellikleri itibariyle işlenmiştir.

***3.2.1. Otokratik-Otoriter lider****:*

Otoriter ya da otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır (Akyürek,2020,:19-20). Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi alan ve belli bir birikime sahip insanlar için uygun bir liderlik tarzdır. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplandığı için karar alma süreci çok hızlıdır. Başka bir ifadeyle, Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler (*Eryeşil ve İraz,,2017:132).*Bu tarzda lider nelerin, nasıl yapılacağını takipçilerine iletmektedir. Dolayısıyla lider kararları kendi başına almaktadır(Bay ve Akpınar, 2017, 965).

***3.2.2. Demokratik lider****:*

Demokratik ya da katılımcı lider kararlarını astlarına danışarak ve astlarının fikirlerine başvurarak alır (Akyürek, 2020,:19-20).Demokratik liderler takipçilerini fikirlerini beyan etme hususunda teşvik eden ve kararlara katılma konusunda cesaretlendiren liderlerdir (Bay ve Akpınar,2017:965).Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Bakan ve Büyükbeşe,2010:75-76)

**3.2.3.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlikte; lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır. (Yörük vd., 2011: 105; *Eryeşil ve İraz,,2017:132)*

***3.2.4. Hümanist lider***

Hümanist ya da babacan/patrimonial lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir (Akyürek,2020,:19-20), zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Duygusal yönlendirmeyle motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Şimşek vd., 2011: 246; *Eryeşil ve İraz,,2017:132*).

**3.2.5.Destekleyici Liderlik**

**D**estekleyici liderlikte; liderin davranışı sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir (Ogbonna ve Harris, 2000; Bakan, 2009: 142). Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır ( (*Eryeşil ve İraz,,2017:132,alıntı,* Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 218).

***3.2.6. Karizmatik lider***

Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Bakan ve Büyükbeşe,2010,75-76)

Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler örgüt kültürünün yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler göstermektedir. Değişim dinamiğine ayak uyduran örgütler yaşamlarına devam etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varsayımları, değerleri, inançları, dili örgütteki karizmatik liderin etkisiyle oluşmakta ve şekil almaktadır. *(Gül ve Aykanat,2012:*32)

Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249; *Eryeşil ve İraz,,2017:132)*.

***3.2.7. Bürokratik lider****:*

Bürokratik liderlik, kurallara ve prosedürlere bağlı olarak liderin astlarına talimat vermesi gerektiği prensibine dayanmaktadır. Bu liderlik tipinde örgütler ne kadar büyürse, kurallar o derece biçimselleşir ve yapılan işler standartlaşır. Örgütlerde politikalar, yönetmelikler bir yaşam tarzı haline gelir. (Akyürek, 2020: 19 alıntı, Deliveli, 2010).

**3.2.8. *Stratejik Liderlik***

Stratejik liderlik stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır *(Uğurluoğlu ve Çelik,2009:121)*.

**3.2.9.Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik**

Etkileşimci liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık ve net bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçlara ulaşmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşım tarzıdır (Doğan, 2007: 75).

**Burns ve Bass**, liderliği; daha geleneksel tarzlara bağlı, lider ile izleyenler arasında karşılıklı bir alışverişin olduğu, ödüllendirme prensibiyle hareket edilen *etkileşimci (işlemci) liderlik* ile liderin izleyenlerle-çalışanlarla arasında bir bağ kurduğu, çalışanları etkilediği, onlara rol-model olduğu, onları performanslarının ötesinde içtenlikle çalışmaya teşvik ettiği, takım ruhuyla hareket ederek birlik ve beraberlik içerisinde örgütün hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çaba sarf ettiği, sürekli olarak yeniliği, değişimi ve gelişmeyi takip ederek, sert rekabet ortamında örgütü iri ve diri tuttuğu, başarılara sürekli olarak yaklaştırdığı *dönüşümcü liderlik* olmak üzere iki ana başlıkta ele almıştır (Avcı, A., 2015:91).

**3.2.10.Dijital Liderlik**

Dijital liderlik ile teknoloji liderliği kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı, iç içe geçtiği bu nedenle de iki kavramın kullanımı arasında bir karmaşa yaşandığını söylemek mümkündür. Bazı çalışmalarda dijital liderliğin sadece teknolojiyi kullanmak ya da teknoloji bilgi ve becerisine sahip olmak, sadece değişime uyum sağlamak ya da sadece yenilikçi olmak ile açıklandığı görülmüştür. Oysa dijital liderlik tüm bu yeterliklerin bir arada olmasını gerektiren kapsamlı bir kavramdır. Her ne kadar teknoloji liderliği ve dönüşümcü liderlik ile benzerlikler sergilese de dijital liderlik daha kapsamlı bir kavramdır. Dijital liderlik için teknoloji liderliği ve dönüşümcü liderliğin bir ön koşul olduğunu söylemek mümkündür. Dijitial liderlik yukarıdaki bulgular doğrultusunda, *örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak* şeklinde tanımlanabilir (Aydan ve Nayır,2021:78)

**3.2.11. Sürdürülebilir Liderlik**

Bilgi toplumunun yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemleri gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden liderlik olarak tanımlanan sürdürülebilir liderlik aktarımını birincil amaç olarak gören bir vizyoner olarak tanımlanabilmektedir (Yangil, 2016:128**-** 129)

3.2.12. **Vizyoner Liderlik**

Yüksek derecede düş gücü, gelecek tasarımı ve feraset algılarına dayalı temel esin kaynaklarını zekalarında toplayan kişileri vizyoner liderler olarak tanımlayabiliriz.. .Geleceğin sosyal mucitleri olarak da tanımlanabilir. (Akdemir, Liderlik,2018:169).

**3.2.13. Otantik liderler**

Otantik liderler örgüt içerisinde güven ortamına dayalı bir örgüt kültürü inşa ederek örgütsel amaçların başarımını kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar tüm enerjilerini işlerine vererek enerjilerini performansa ve verimliliğe yansıtmaktadırlar (Korkmaz,2017:437-438).Liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar. Kalpleri, tutkuları ve akıllarıyla hareket ederler (Erdem ve Dikici, 2009:201).

**3.2.14. Hizmetkâr Liderlik**

Greenleaf’a göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir ve bu kavram ahlaki liderliğin temelini oluşturmaktadır. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizliklere ve eşitsizliklere karsı gelebilmelidir (Güney, 2006: 141).

**3.2.15.Kriz Dönemi Liderliği**

Kriz dönemleri ( beklenmedik durumların oluşması, dengelerin bozulması, ve davranış kalıbı belirleyememe) ortamı, işletmeleri, kurumları ve dünya yönelimli organizasyonların yapı ve fonksiyonlarını etkiler ve felaket olasılıkları belirir. Bu durumlarda, liderlik öne çıkar ve sorunların aşılıp eskiye ya da daha iyiye dönüşüm liderin kararlılığı ile sağlanabilir (Akdemir, Liderlik..,2018:106)

**3.2.16.Yönetsel Liderlik**

Teknolojiye, mal ve hizmete, siyasete ve rekabete ilişkin ortamın değişmemesi ya da çok yavaş değişmesi yönetsel becerilere sahip liderlik modelini vurgular…Bu modelde yönetsel davranış özellikleri uygun düşmektedir (Akdemir.., Liderlik,2018:109).

**3.2.17.Siyasal Liderlik**

Demokratik yönetimlerde, siyasi partilere yön verecek liderler önem kazanır. Gelişmiş ülkelerde, vizyonuyla gelişmeye yön vermiş lider ya da liderler vardır. Napoleon, Cromwell, Chuchill ve Atatürk gibi güçlü liderler toplumların bunalımlı dönemlerinde ortaya çıkmışlardır.. Bu liderlerin ortak özelliği, üst düzeyde cesur, özgüvenli, zeki ve zor günlerde yerinde karar verebilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Akdemir, Liderlik..,2018:114).

**3.2.18.Bilgi Toplumu Liderliği**

Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plan çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş; bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır…Ana özellikler; katılımcılığı ön plana çıkartmak, ekibin performansı ile kişisel performansın yükseleceğine inanmak, öğrenmeyi sürekli hale getirmek, sorumluluğu paylaşmak ve bilgi teknolojilerinden yararlanmak olarak açıklanabilir(Akdemir, liderlik.., 2018:127).

**3.2.19.Entelektüel Liderlik**

Entelektüel liderler, kurumsal gerçekleri ve kavramları farklı modeller halinde düşünerek, alternatif paradigma dizaynları yaratabilen liderlerdir. Stratejileri, kavramları, organizasyon süreçlerini ve liderlik tarzını eleştirel yapıcı bir görüş açısıyla ele alarak, dinamik çevre şartlarında işletmeleri için başarı zemini hazırlamaktadırlar (Akdemir, Liderlik.,2018:127-163).

**3.3.CFO VE FİNANSAL KARAR ALANLARI**

Bir işletmenin uzun dönemli başarısında işletme ister yeni kuruluyor isterse uzun yıllar faaliyet gösteriyor olsun finansal kararların rolü büyüktür. Finansal yönetimde değişim ve gelişimin hızı diğer alanlara göre daha yüksek olduğundan CFO’nun icra ettiği bu rol geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır.

CFO’ların temel işlevleri olarak; işletmenin, finansal politikalarını hazırlamak, stratejilerini belirlemek, gerekli finansal programları hazırlamak ve programların uygulamasını gerçekleştirmek, bütçelerini hazırlamak ve uygulamasını takip edip düzeltici kararları almak, fonların aktifler arasında etkin dağılımına karar vermek, optimal kaynak bileşimini ve maliyetini sağlamak, **şirketin hangi konularda büyüyeceğine ve büyüme oranının ne olacağına kara vermek**, alınacak olağan dışı finansal kararlarla (birleşme, satın alma, satılma vb.) şirketin pazar değerini maksimize edecek diğer kararları almak, risklere karşı borç yönetim tekniklerini (swap, opsiyon, forward, future işlemleri) uygulamak ve şirketin hisse senetlerinin pazar değerini maksimize edecek diğer finansal kararları almak, bunları uygulamak, kontrol ve koordine etmek ve geri besleme yapmak olarak sayabiliriz (Okka,2015:6).

Yönetimin birincil hedefi, hissedarlarının servetini maksimize etmektir. Bu, hisse senedinin fiyatını maksimize etmek anlamına gelir. Kuşkusuz, firmaların; çalışanların refahı, genel olarak toplum ve toplum yararına faaliyetlerin yürütülmesi ve işletmeyi yöneten tepe yöneticilerinin kişisel tatminlerinin sağlanması gibi başka amaçları da vardır (Campsey ve Brigham, 1985:9). Finansal liderin ana işlevleri, firma değerini maksimize etmek için fonları planlamak, elde etmek ve kullanmaktır **(Weston ve Copeland,1989:3)**.

 CFO’nun firmanın piyasa değerini etkileyen kararlar ve faaliyetleri, firmanın karlılığı ve risk derecesi gibi iki etmeni etkilemekte ve bu iki etmen de firmanın piyasa değerini belirlemektedir kar ile risk arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Karı yükseltmek için alınan kararlar genellikle riski de yükseltmekte, buna karşılık riski hafifletmek için alınan kararlar karlılığı da azaltmaktadır. CFO dan beklenen firmanın piyasa değerini en yüksek yapacak biçimde risk ve karlılık arasında bir denge kurmaktır. Bu bilgiler ışığında finans liderinin yani CFO’nun amaç fonksiyonu:

 **Max V=f (g,r)**

veya

**Max V= f(I, F, D)**

şeklinde formüle etmemiz mümkündür (Bolat, 2014:4).

V=İşletmenin pazar değeri

g=Beklenen getiri

r= Risk

I=Yatırım kararları

F= Finansman kararları

D= Kar payı dağıtım kararları

CFO’nun amaç fonksiyonunu oluşturan konuları ana başlıklarla incelediğimizde sekiz konunun özel önem taşıdığını görmekteyiz:

**Yatırım kararları**: İşletmelerin hangi yönde olursa olsun büyüme kararları yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Yatırımları, Yatırım kararları hangi aktif değerlere ve ne tutarda yatırım yapılacağına ilişkin kararları kapsar. Bu kararlar firmanın aktif büyüklüğünü ve yapısın belirler. İşletme doğru kaynağı doğru yerde kullanmalıdır. Burada finans liderinin (CFO’nun) amacı yatırım kararlarında beklenen getiri ve riski birlikte değerlendirerek  ve vade-miktar uyumunu gözeterek en doğru yatırım bileşimini oluşturmaktır (Saraç,Mehmet,2015:1).CFO burada karar verirken; ya yatırımda kullanılan kaynaklar için en fazla karlılık oranını (iç karlılık oranı) amaçlayacak ya da yatırımın firma değerine katkısını (net bugünkü değer) öne alacaktır.

Yatırım kararlarında CFO’nun; “ bilgi toplumu”, entelektüel”, “vizyoner” liderlik tarzları ön plandadır. CFO, bu özelliklere sahipse işletmesine lig atlatır.

**Finansman Kararları**: Belirlenen yatırımların yapılıp, varlıkların elde edilmesi için gerekli fonların hangi kaynaklardan nasıl bir vade yapısıyla temin edileceği CFO tarafından belirlenir. CFO’nun bu yöndeki finansman kararları işletmenin mali yapısını belirler.

Ekonomik faaliyetin temel girdilerinden biri mali kaynaktır. İşletmelerin büyüdüğü ve finansman alternatiflerinin çoğaldığı günümüzde mali kaynakların nereden, ne miktarda, hangi maliyetle, nasıl ve zaman elde edilmesi gerektiği CFO’nun liderliğinin en zor çözüm alanlarından birdir.

Finansman kararları CFO’nun en çok; “bilgi toplumu” ve “stratejik” liderlik yanlarının etkili olacağı alanlardır.

**Kar payı dağıtım kararları**: Firma yatırımlardan sağladığı kazancın ne kadarının firmanın oto finansmanında kullanılacağı, ne kadarının hissedarlara ödeneceği konusunda bir politika geliştirilmelidir. Firmanın büyümesi ve mali yapısının güçlendirilmesini sağlamak için kazancın belli bir bölümü ya da tamamını firmada tutulurken, hissedarların da çıkarlarının  gözetilmesi (Saraç, Mehmet,2015:1) CFO’nun en kritik görevlerindendir.

Üç konu hemen tüm finans literatüründe finans fonksiyonuna ilişkin ortak değerlendirmelerdir. Onların içinde de açıklanabilir olmakla birlikte ayrı başlık altında aşağıdaki konuları ele almak onların önemine binaen gerekli görülmüştür.

CFO bu alanda, stratejik liderlik yanı ön planda olacaktır.

**Finansal Kurumlarla İlişkiler:** CFO’nun liderlik yeteneğinin ön plana çıkacağı alanlardan biri de finansal kurumlarla özellikle bankalarla ilişkilerin yürütülmesidir. Özellikle Türkiye gibi ekonomik krizlerin yoğun olduğu ülkelerde bu konu daha da önem kazanır. CFO’nun karizması, bilgisi, iletişim yeteneği ve ikna kabiliyeti ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde liderlik yaptığı işletmenin ödeme darboğazlarına düşmesini engelleyecek ve kredi maliyetlerini daha uygun kılacak özelliklerdir.

CFO, büyümenin finansmanı için işletmenin öz kaynaklarına ek olarak gerekli kaynağı elde etmek için ya para piyasasından borçlanma alternatifleri araştırır ya da sahip olduğu menkul kıymetleri sermaye piyasasına ihraç eder. Bu konu, yatırım bankaları, Sermaye Piyasası Kurulu ve Borsa İstanbul gibi kurumlarla kurulacak ilişkiler ve sağlanacak onay dışında yatırımcıların teveccühünü sağlamayı da gerektirmektedir. Kamuoyu önünde bırakılan liderlik tarzlarına ilişkin izlenimler işletmenin primli işlem yapabilmesini olanaklı kılabilecektir.

Bu alan CFO’nun “karizmatik liderlik” yanının öne çıkacağı ve “stratejik liderlik” özellikleri ile destekleneceği alandır.

**Satıcılar ve Müşterilerle İlişkiler:** CFO’nun en çok zamanını alacak konulardan biri de şirketin satış gelirlerinin tahsili ve satıcılara yapılacak ödemenin yönetimidir. Finansal sıkıntıların olmadığı dönemlerde bile belirli plan dahilinde ilgili kurumların ziyareti ve ilişkilerin sıcak tutulmasının önemi büyüktür. Müşterilerle ilişkilerde liderin bıraktığı moralite kriz dönemlerinde finansal desteğin sağlanmasını olanaklı kılmaktadır. Batılı işletme yöneticileri Türkiye’de yaşanan finansal krizleri anlayabilmekte ve çalıştığı işletmeler Türkiye’de faizler fahiş düzeydeyken LİBOR seviyelerinde bir yıldan uzun sürelerde tahsil edilebilecek şekilde avans ödemeleri yapmaktadırlar. Bu tamamen liderler arası etkileşime bağlı bir durumdur.

CFO’nu “karizmatik liderliği” bu alanda baskın niteliktedir. Stratejik liderlik yanı diğer önemli özelliği olacaktır.

**Büyümenin Planlanması**-**Stratejik Plan İhtiyacı**: Büyüme kararları bir hevese dayalı olarak hemen uygulanabilecek konulardan değildir. İşletmenin kapsamlı bir stratejik planı olması gerekir. Genellikle dört-beş yılı kapsayan bu planlara dayalı olarak yıllık bütçeler düzenlenir. Finansal planlama, CFO’nun liderliğinde hazırlanmaktadır. Stratejik plan, işletme stratejilerinin, büyüme kararlarının finansal sonuçlarını gösterecektir. Planın hazırlanması dış dünyanın/çevrenin sürekli ve dikkatli izlenmesini gerektir. Dış dünyadaki teknolojik gelişmelerin ve müşteri eğilimlerinin doğru algılanmaması işletme fonlarının heba olmasına yol açar ve işletmenin varlığını tehlikeye düşürür. Plana dayalı olarak nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesi, plan döneminde işletmenin ödeme riskiyle karşılaşmadan büyüme planlarını uygulamasını motive edecektir.

**CFO’**nun “bilgi toplumu liderliği”, entelektüel liderliği ve stratejik, vizyoner liderlik yanlarının çok etkin olacağı karar alanlarıdır.

**Finans Ekibinin Yönetimi**: CFO’nun ekibine liderlik tarzı, ekip çalışanlarının (müdür-uzman-memur) günlük olarak çok sayıda müşteri, satıcı, finansal kurum temsilcileriyle olan görüşmelerine yansır. Onlardaki aidiyet duygusu ve motivasyonları görüşmelerde işletme hakkında algılar yaratır. Yaşadığımız çağın iletişim ve algı çağı olduğu gerçeğinden hareket edersek işletmenin paydaşları nezdinde bırakacağı algı çok önemsenmelidir. Bu işin dış yönüdür. CFO’nun ekibi ile iletişimi, onlara bakış ve liderlik tarzı, dikkatli ve titiz çalışmayı gerektiren finansal yönetim birimlerinde başarılı performansa yol açacaktır.

CFO, “demokratik”, ”hümanist” ve “destekleyici” liderlik modellerinin en gerekli olduğu alan CFO’nun ekibiyle olan ilişkileri ve onları yönetme süreçlerinde ortaya çıkmaktadır.

**İşletme İçi Diğer Bölümlerle İşbirliğinin Sağlanması :** CFO ve ekibinin başarısında diğer departmanlarla yürütülen ilişkilerdeki samimi katılım ve katkının sağlanması çok nazik bir alandır. Tüm ekonomik faaliyetler hangi departman tarafından yapılırsa yapılsın, onların takibi , kayıtlanması, raporlanması, finansmanının teminin ve sözleşmelere dayalı ödemelerin yapılabilmesi, şirket stratejik planının hazırlanması, yıllık, üç aylık bütçe ve revizelerinin yapılması, sapmaların izlenerek şirket yönünün ekseninde tutulması işletme içi içten ve özverili çalışmalarla ancak zamanında yapılabilir. Zamanlama işletmecilik faaliyetlerinin en kritik alanlarından biridir. Şirket yönetim kurullarının CFO’ dan beklediği raporların günlük gecikmelere dahi tahammülü yoktur.

Kurumsallaşmış büyük işletmelerde CFO’ nun liderlik yetkinlikleri bu konuda belirleyicidir.

Karizmatik ve entelektüel liderlik yanları bu alanda çok gereklidir. Demokratik liderli özellikleri diğer önemli etmendir.

**4.SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME**

CFO işletmelerde, CEO’ dan sonra genellikle en yetkili lider konumundadır. Basit bir ifadeyle parayı bulmak, doğru kullanmak, ondan mümkün olabilecek en yüksek getiriyi sağlamak, bunu yaparken kurumu riske sokmamak, sağlanan getirinin paydaşlar arasında dağıtımında koordinatör rolünü yerine getirirken etik, yasal ve sosyal sorumluluk ilkeleri ile hareket ederek firmanın pazar değerini maksimize edecek şekilde bilimsel ve sanatsal yanını kullanarak bazı paradoksal kararları almak ve bunun işletme yönetim kurulunda savunmasını yapmak ve ikna durumunda olan bir liderdir.

Karizmatik, entelektüel, stratejik ve bilgi toplumu liderlik özelliklerine sahip olması, dijital ve dönüştürücü liderlik yanlarıyla işletmesini çağın önünde tutma konusundaki becerisi, ekibini ve çevresini yönetirken göstereceği demokratik yanı ve karizması oranında başaracaktır.

İşletmelerin mevcut konumunu koruyarak ayakta kalması, sektörel liderliği yakalaması, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olması tekel özellikleri olmadıkça pek olanaklı değildir. Özel sektöre dayalı ekonomiler sürekli teknolojik gelişmeleri, inovasyonu ve yeni yatırımlarla büyümeyi gereksemektedir. Yatırımlar, işletmenin finansal kaynakları yaratabilmesine bağlı olarak yapılabilmekte, başarısızlık halinde işletmelerin faaliyetleri sona erebilmektedir. Konunun bu kadar hayati oluşu büyüme süreçlerinin her aşamasını önemli kılmaktadı, bu alanda da en yetkin lider CFO olarak, sahip olduğu meziyetleri ve göstereceği liderlik tarzlarıyla işletmesine katkı sunacaktır.

Bu konularda daha nesnel bilgiler ortaya koyabilmek için farklı CFO liderlik tarzlarının işletmelerin büyüme süreçleri ve sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekir. Liderlik tarzlarının ekip/personel üzerindeki etkisinin de ayrıca araştırılması gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akdemir, A. (2016). Girişimcilik ve İş Kurma. 2.Baskı, Ankara, Orion Kitabevi.

Akdemir, A. (2018). Liderlik ve Vizyon Yönetimi. Beta, İstanbul.

Akdemir, A. ve Mert, G. (2018). Liderlik Yönüyle Dünyadaki Başkanlık Sistemleri. *Örgütlerin Yönetimi,*

 Ed. Akdemir, İstanbul, Beta,

Akyürek , M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi:*

 *Kuram ve Uygulama,* Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1, Sayfa Aralığı: 15 – 24.

Altınok, T. ve Ünal, T. (2016). Finansal Yönetim. İstanbul, Finans Klüp Yayınları.

Avcı, A.(2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri

 Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar, İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,* Sayı: 5.

Ayça, B. (2018).Liderlik Açısından Yönetim, Örgütlerin Yönetimi. Ed. Ali Akdemir, İstanbul, Beta.

Aydan, O. ve Nayır, F. 2021. Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E- Uluslararası Eğitim*

 *Araştırmaları Dergisi,* Cilt: 12, No: 3, ss. 68-81

Bakan, İ.(2009).Liderlik Tarzlar› ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması.

 TiSK AKADEMi, *2009 / I*

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum

 Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ*

 *Sosyal ve Ekonomi̇k Araştırmalar Dergi̇si, 12 (19): 73-84,*

Bay, M. ve Akpınar, S.(2017). Liderlik Tarzları Ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama,

 *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 52

Bolak, M. (2014). İşletme Finansı. İstanbul, Birsen Yayınevi.

Campbell, A.ve Whitehead, J. (2014). Strategy For The Corporate Level. John Willey and Sons Lmt.

Campsey,B.J. ve Brigham, E. F. (1985). İntroduction to Financial Managment USA. The Dryden Press

 Hinddale.

Charles,H. (2014). International Business: Competing in The Global. Marketplace, Mc Graw Hill Ed.

Çavuşgil, S. T., Night, G. ve Riesenberger, J.(2014). Internatıonal Business:The New Reality,

 Pearson, Third Edition.

Çelik, C ve Sünbül,Ö.(2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü:

 Çolakoğlu, M.(2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğilim Fakültesi Dergisi*

 *Sayı 1, 63-77*

Damanpour, F. Ve Aravind, D. (2011). Managerial İnnovation: Conceptions, processes, and

 Antecedents. *Management and Organization Review, 8*(2), 423-454.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul, Kare Yayınları.  |  |  |

Daft, R.L.(2008). New Era of Management. Thompson South Western, Sec. ed.

Daniels, J.D., Raddebaugh, L.H.,Sullivan, D. P. (2015). International Business: Environments, Pearson

 Educating limited.

Ertuna, Ö.(2008). Stratejik Yönetim, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

# [Efil](https://www.nadirkitap.com/kitapara.php?ara=kitaplari&tip=kitap&yazar=PROF.DR.+%DDSMA%DDL+EF%DDL), İ. (2010). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Bursa, Dora.

Erdem, O ve Dikici, A. M. ( 2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik*

 *Sosyal Bilimler Dergisi* , Yaz, C.8 S.29 (198-213)

Eryeşil, K. ve İraz, R..(2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine

 Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu*

 *Dergisi*, *Cilt , 20* , *Sayı 2 .*

Esin, B. ve Akatay,A.,(t.y), Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik.

Grant, R. M. (2008). Contemporary Strategic Analaysis, Blackwell Publishing Hitt,

Geylan, R.(1992). Personel Yönetimi, Met Yayınevi, Eskişehir.

Griffin, R.W. (2002). Management. USA: Houghton Mifflin Company.

Görker, N.ve Erdil, O.(2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede

 Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2) 2018, 115-129

Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin

 Rolü . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1) , 135-148.

Henry, A.E. (2008). Understanding Strategic Management, Oxford University Press,Sec.Edition.

Herdman, E.A. (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? Çev.Özlem Yazıcı Korkmaz. *Hemşirelikte*

 *Eğitim ve Araştırma Dergisi,* 2012; 9 (1): 3-9.

Hill, C.W.L.(2014). International Busiess:Competing in the Global Marketplace,

 Glasgow, McGraw Hill

Johnson, G.ve Sholes,K.W.2012). Fundamentals of Strateg,Sec.Ed,Blackwell publishing.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği*. 14.Baskı,* İstanbul: Beta.

Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven, *International Journal of Social*

 *Science Number:* 58 , p. 437-454.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve.

 *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.

Malakyan, P. G. (2019). Digital leader-followership for the digital age: A North American

 perspective. In M. Franco (Ed.), *Digital leadership -A new leadership style*

 *for the 21st century.* Intech Open.

Mucuk,İ. *(2008). Modern İşletmecilik,16.*basım,İstanbul,Türkmen Kitabevi.

Nuray, G ve Erdil, *O, (2018),* İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede

 Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19 (2) , 115-129.

Luthans, F. (1981). Organizational Behavior (3. bs.). USA: McGrawhıll

Nielsen, K. ve Cleal, B. (2011). Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit

 Transformational Leadership Behaviors?. *The Leadership Quarterly*,

 22(2), 344-352.

Okka, O.(2015). Analitik Finansal Yönetim,2.Basım, Ankara, Nobel.

Özmen\*, Ö. N.T. , Eriş, E.D. ve\*Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış,

 *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadİ ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2020, C.25,

 S.1, s.57-69.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A ve Coulter, M..(2013). Yönetimin Esasları , Çev.Adem Öğüt, Pearson

 Educating Limited.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sanı, O.Ürü (2018). Stratejik Açıdan Yönetim. *Örgütlerin Yönetimi*, Ed.Akdemir ,İstanbul, Beta.

Stoner, J.A.F.ve Freeman, R.E. (1989). Management. 4. bs.. New Jersey: Prentice Hall.

# Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin. *Dokuz Eylül Üniversitesi*

#  *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:3, Sayfa: 97-118.

Şimşek, Ş.,Akgemci, T. ve Çelik, A.(2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde

 Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta

Şişman, M.(2018).Öğretim Liderliği, 6.Baskı,Ankara Pegem Akademi

Thompson, A.A. ve Stricland III, Jr A.J. (2004). Strategic Management: Concept

 and Cases, Mc Graw Hill Irwin, 13.th Edition.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (*2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, Hacettepe* Sağlık İdaresi

 Dergisi, Cilt:12, Sayı:2 (2009).

Weston, J. F. ve Brigham, E.F.(1979). Essential of Managerial Finance. Fifth Edition, Illinois, The

 Dryden Press Hinddale.

Weston, J. F. ve Copeland,T.E.(1989). Managerial Finance. Tax Update Editio,

 Illinois, The Dryden Press Hinddale.

Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2012). Concept in Strategic Management and Business

 Policy:Toward Global Sustaiability. Thirtenth Edition, Pearson Education limited, USA.

Wilson III, E. J. (2004). Leadership in the digital age. In G. R. Goethals, G. Sorenson, & J.

 M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership 4* (pp. 858-861).

Yangil, F.M.(2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik, *Sosyal Bilimler*

 *Dergisi*, Sayı:48 ,s.128-143.

Yörük, D. ve Dündar,S., ve Topçu,B.( 2011). ‘Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik

 Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler’, *Ege Akademik Bakış*, s.1, ss.103-109.

Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. B. 1.İstanbul: Beta Basım Yayın.

İNTERNET KAYNAKLARI

Michaelpage.Com.Tr,Erişim,25.08.2022.

Saraç, M. (2015).Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi.

Sunay, H. (2022). Liderlik. A.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi, Erişim,23.08.2022