

[ARAŞTIRMA]

## TÜRKİYE'NİN CFO PROFİLİ ÇIKARILDI

BÜNYESİNDE YÜZLERCE, BİNLERCE ÇALIŞANI OLAN, HER YIL MİLYONLARCA DOLARLIK İHRACAT YAPAN DEV ŞİRKETLERİN KASALARINI YÖNETEN CFO'LAR, GEÇMİŞİ AYDINLATMAKTAN ÇOK ŞİRKETLERİN GELECEĞİNE IŞIK TUTMAYA ÖZEN GÖSTERİYOR. KURUM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ VE YÖNETİLMESİ SÜRECİNDE DAHA ETKİN GÖREV ALMAYI BEKLEYEN CFO'LARIN KENDİLERİNİ EN GÜÇLÜ HİSSETTİĞİ ALAN İSE VERİ VE ANALİZ YETENEKLERİ...

Mustafa Gündoğdu / [mustafa.gundogdu@platinonline.com](mailto:mustafa.gundogdu@platinonline.com)

**D**ünyanın önde gelen yönetici araştırma şirketlerinden **Stanton Chase**, 50 yıla yaklaşan tecrübesiyle Türkiye'deki üst düzey finansal yöneticilerin (CFO) profilini, ihtiyaçlarını ve potansiyelini araştırdı.

Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlerde görev yapan 250'den fazla üst düzey finans yöneticisinin katıldığı **Stanton Chase** Türkiye CxO Finans Araştırması, Türkiye'nin CFO profilini gözler önüne seriyor. Finans departmanlarını yöneten CFO'ların, demografik özelliklerinden günlük çalışma hayatlarında üstesinden geldikleri güçlüklerle ve kariyer planlarına varınca kadar çok önemli verilerin ortaya çıkarıldığı araştırma ile finansın oynadığı rolün ne yönde evrildiğine dair bilgiler de paylaşıldı.

### GELECEĞE IŞIK TUTUYORLAR

Araştırma sonucunda elde ettikleri bulguları değerlendiren **Stanton Chase** Türkiye Yönetici Ortağı **Çağrı Alkaya**, CFO'lar için güven ve itibarın en önemli ölçüt olmaya devam ettiğini bir kez daha gözler önüne serdiklerini ifade etti. Alkaya, gelecekte teknolojik gelişmeler gibi mega trendler ve makroekonomik ortamın da CFO'ların şirketlerdeki rollerini değiştirmeye devam edeceğini belirtti. Alkaya, "CFO'lar şirketlerin stratejileri üzerinde daha fazla pay sahibi olmak istiyor. Bilgi birikimi ve tecrübeleri ile geçmiş aydınlatmaktan çok geleceğe ışık tutmak için çalışıyorlar" şeklinde konuşurken, CFO'ların hatırı sayılır bir bölümünün, kariyerlerinin ilerleyen



STANTON CHASE TÜRKİYE YÖNETİCİ ORTAĞI  
ÇAĞRI ALKAYA

**ÖZELLİKLE AİLE ŞİRKETLERİNDE İNİSİYATİF ALMAKTA ZORLANAN CFO'LARIN YÜZDE 75'İ BU TÜR BELİRSİZLİKLER NEDENİYLE AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞMAKTAN YANA DEĞİL.**

**AİLE ŞİRKETLERİ YERİNE ÇOK ULLUSLU VE ORTA ÖLÇEKLİ KÜRESEL ŞİRKETLERDE GÖREV YAPMAK İSTEYEN CFO'LAR, BU TÜR ŞİRKETLERDE EN İYİ PERFORMANSLARINI SERGİLEYECEKLERİNE İNANIYOR**

dönemlerinde genel müdür ya da CEO olmayı planladığını belirtiyor. CFO'ların yüzde 26'sının ise gelecekte kendi şirketini kurmak veya danışmanlık hizmeti vermeyi amaçladığı ortaya çıksa da CFO görevinde uzun süre kalmayı isteyenlerin oranının da çoğunlukta olduğu görülüyor.

### YANLIŞ TERCİH GERİYE GÖTÜRÜYOR

Zaman ve kaynak yönetimine çok önem veren CFO'lar açısından kurumsal kaynak yönetim sistemleri (ERP) kullanımı çok büyük önem taşıırken, araştırmaya dahil olan CFO'ların yaklaşık yüzde 34'ünün yönetici bulma firmaları ile göreve geldiği bulgusuna rastlanıyor. Yani sıra şirket içi terfiler ve kendi oluşturdukları profesyonel ağlar ile de CFO'ların bu koluğa oturduğu görülüyor.

Şirketlerin CFO'larını belirlemeden önce sektörün özelliği ve şirketin kurumsal stratejilerini dikkate almalarını öneren **Stanton Chase** Türkiye Yönetici Ortağı **Çağrı Alkaya**, yanlış tercihlerin şirketleri geriye götüreceğini ve CFO'ların kariyerinin de zarar göreceğini hatırlatıyor. Alkaya, şirketlerin göz önünde bulundurması gereken hususları ise "CFO'nuzun şirketinize nasıl bir değer katmasını istiyorsunuz ve hangi özel ihtiyaçları karşılamasını bekliyorsunuz? Aynı zamanda, şirket kültürünü göz önüne alarak, CFO'ları karar alma süreçlerine dahil etme ve inisiyatif verme konularında açık ve istekli davranmak da doğru kişiyi seçme ve istekli davranmak da doğru kişiyi seçme almada faydalıdır" sözleriyle açıklıyor.

## CFO ANKETİNDEN ŞU BULGULAR ORTAYA ÇIKIYOR



### YAŞTA ARALIK 41-50

Katılımcıların çoğunluğu 41-50 yaş aralığında... En büyük ikinci kategoride yer alan katılımcılar ise görece daha genç. CFO profilinin nasıl değiştiğini görmek açısından önemli olan bu gösterge, yeni ve dinamik sektörlerin ortaya çıktığı bu dönemde şirketlerin daha genç yöneticileri de tercih edebildiklerine işaret ediyor.

01

### BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ AĞIRLIKLILIK

Bulgular, Boğaziçi Üniversitesi mezunlarının CFO görevlerinde en yüksek oranı temsil ettiklerini gösteriyor ve onları İstanbul ve Marmara Üniversitesi mezunları takip ediyor. İstanbul ve Ankara'da bulunan üniversitelerden mezun olanlar, finans alanında çalışanların çoğunluğunu oluşturuyor. Katılımcıların yüzde 71'i işletme veya iktisat mezunu...

03



### ORTA/BÜYÜK ÖLÇEK

Katılımcıların çoğunluğu 100-300 çalışanlı şirketlerde yönetici olarak görev yaparken ikinci sırada 1001-2000 çalışanlı şirketler var. Dolayısıyla, anket katılımcıları genel olarak orta veya büyük ölçekli şirketlerde çalışıyor.

05

02

04

06

### ERKEKLER ÇOK DAHA FAZLA

Türkiye pazarı ve iş dünyasındaki dinamizm sayesinde gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarına göre daha erken olgunlaştıkları da diğer bir bulgu. Ankette katılımcıların yüzde 80'inin erkek olduğu bilirse de, bunun mevcut durumu bir ölçüde doğru yansıttığı da belirtiliyor.

### FINANS KURULUŞLARI ÖNE ÇIKIYOR

Katılımcıların çoğunluğu (yüzde 49) sanayi/imalat sektörlerinden gelirken, finansal danışmanlık tecrübesine de sahip (yüzde 44). Aynı zamanda, geçmişte finansal hizmetler alanında deneyim sahibi olan CFO'lar (bankalar veya diğer finans kuruluşları) da önemli bir oranı oluşturuyor. CFO'ların 3/4'ünün ticaret/sanayi şirketlerinden çok, finans kuruluşlarında veya profesyonel hizmetlerde çalışmaya başladıkları görülüyor.

### YURT DIŞI DENEYİMİ

Anket, katılımcıların yüzde 45'inin yurt dışında çalıştığını ve Kuzey Amerika, Orta Doğu ve Avrupa'nın en çok tercih edilen bölgeler olduğunu ortaya koyuyor. Katılımcıların büyük çoğunluğu (yüzde 80) yurt dışı iş fırsatlarıyla ilgileniyor.



### MEVCUT ŞİRKETTE ÇALIŞILAN SÜRE

Katılımcıların çoğunluğu (yüzde 64) mevcut şirketlerinde beş yıldan az, yüzde 38'i ise iki yıldan az bir süredir çalışıyor. Bu oranlar hem CFO görevlerinde yüksek bir değişim oranına hem de büyüdükçe CFO görevlendiren şirketlerde bir artış gözlemlendiği için, büyüyen bir pazarın dinamiklerine işaret ediyor.

07

### ÇALIŞAN SADAKATI

Katılımcıların çoğunluğu aynı işveren için iki yıldan az bir süre çalışmış. Bunu üç ila beş yıldır çalışanlar takip ediyor. Bu durum, katılımcıların yüzde 50'sinin aynı pozisyonda görev almaya devam ederken farklı işverenler için çalışmaya başladıklarını gösteriyor.

09

11

12

### MEVCUT GÖREV UNVANI

Katılımcılar arasında en yaygın üst düzey finans pozisyonları CFO ve finans direktörü. Bazı büyük ölçekli ve çoğunlukla çok uluslu kuruluşlarda hem CFO hem de finans direktörü bulunduğu görülüyor. Bu iki görevi birbirinden ayıran şey ise genellikle günlük finans faaliyetleri ve stratejik finans ayrımı.

### VERİ VE ANALİZ ODAKILAR

Ankette, CFO'ların yüzde 79'unun teknik açıdan kendini güçlü hissettiği yön, yönetim raporlaması ve analiz... Bunların hemen arkasında planlama ve bütçeleme yer alıyor (yüzde 75). Kendilerini en güçlü gördükleri yönler genelde veri ve analiz odaklı alanlar, yani karar alma, stratejik düşünme ve problem çözmekken, insanlarla ilgili yetkinlikler çoğu CFO'nun en güçlü dört yönü.

### MESLEKİ GEÇMİŞİ

Katılımcıların çoğunluğu önceden planlama/bütçeleme veya kontrol/raporlama görevlerinde bulunmuş ve yüzde 50 kadan strateji-iş geliştirme, hazine ve muhasebe pozisyonlarında yer almış. İlginc bir şekilde, yüzde 25'i yönetim danışmanlık geçmişinden geliyor.



### OPERASYONLA DA İLGİLENİYORLAR

Çoğu CFO'nun finans ve muhasebenin ardından operasyonlarla ilgilenmeyi tercih ettikleri veya kendilerini bu konuda sorumlu hissettikleri görülüyor. CFO'lar, giderek artan bir şekilde idare, operasyon, hukuk ve BT gibi diğer idari arka ofis görevlerini devrediyorlar.

13

14

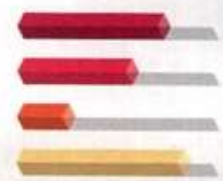
15

16

17

### ÇOĞUNLUK FENERBAHÇELİ

Katılımcıların çoğunluğu en büyük hobilerinin seyahat etmek olduğunu belirtiyor. Futbol, gastronomi ve fitness ise anket katılımcıları arasında popüler olan diğer hobiler. Katılımcıların yüzde 36'sı Fenerbahçe taraftarıyken, bunu Galatasaray ve Beşiktaş takip ediyor.



### EN YAKINI CEO/GENEL MÜDÜR

Katılımcıların yüzde 73'ü, şirkette kendilerine en yakın çalışan ortağın CEO/genel müdür olduğunu belirtiyor. Bu da yine CFO'ların değişen rolünün doğal bir sonucu.

### YETENEK AÇIKLARI

Katılımcıların yüzde 29'una göre finans departmanlarındaki en büyük eksik, ticari yetenekleri finansal yeteneklerle bir araya getirmek. Yüzde 55'i orta yönetimde yetenek açığı olduğunu görüyor.

### İKİ FARKLI GÜÇLÜK...

Anket, CFO'lar için en çetin iki organizasyonel güçlükten ilkinin finans departmanı ile diğer departmanlar arasında stratejik entegrasyon eksikliği olduğunu ve bunu şirket, ekip ve kültürünün takip ettiğini gösteriyor.

