



# CFO'LAR ŞİRKETLERİN GELECEĞİNE YÖN VERİYOR

Türkiye'de 250 CFO ile yapılan araştırmaya göre Türk CFO'ların yüzde 80'i erkek, yüzde 31'i Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun, yüzde 71'i işletme veya iktisat eğitimi almış, yüzde 45'i yurtdışında görev almış, yüzde 50'si strateji-ış geliştirme, hazine ve muhasebe pozisyonlarında yer almış. Kariyer hedefleri ise mevcut görevlerine devam etmek veya CEO/Genel Müdür, yönetim kurulu üyesi olmak.

**Burcu ÖZÇELİK SÖZER**  
 bozcelik@huyriyet.com.tr

**C**F'O'lar yani bir şirkette finansman sorumlu en tepede yöneticiler, şirketlerin bir nevi co-pilotları olarak görev yapıyorlar. CFO'ların önemi ve etkinliği, onlara biçilen hissedar değerinin arttırılması, şirket stratejilerinin belirlenmesi gibi rollerle git gide artıyor. Üst düzey yönetici araştırma şirketi **Stanton Chase** Türkiye, yerli ve yabancı şirketlerde görev yapan 250 finans yöneticisine yaptığı anketle CFO'ların profillerine ışık tuttu. Araştırma CFO'ların demografik özelliklerini, geleceğe dönük kariyer planlarını, hobilerini ortaya koyuyor. Buna göre Türk CFO'ların yüzde 80'i erkek, yüzde 31'i Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun, yüzde 71'i işletme veya iktisat eğitimi almış, yüzde 45'i yurtdışında görev almış kişiler.

CFO'lara gelecek kariyer hedefleri sorulduğunda ise (en fazla iki hedef) yüzde 73'ü başka bir CFO rolü, yüzde 56'sı CEO veya genel müdür olmayı, yüzde 42'si yönetim kurulu üyesi olmayı, yüzde 26'sı da kendi işini kurmayı veya danışmanlık yapmayı planlıyor.

## CEO'LARIN YÜZDE 20'Sİ CFO'LUKTAN GELİYOR

Türkiye'de 10 yıl ve üzeri deneyimli, 50 milyon TL üzeri büyüklükte olan şirketler ele alındığında 1.000'in üzerinde CFO olduğu tahmin ediliyor. Mevcut CEO'ların yüzde 15-20'sinin CFO'luktan geldiğini söyleyen **Stanton Chase** Türkiye Yönetici Ortağı & **Stanton Chase International Finans** ve İdari İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı **Çağrı Akkaya**, CFO'ların artan önemi konusunda şu değerlendirmeyi yapıyor: "Bir süredir CFO'ların değişen rolünü, şirket stratejisine katkılarının artan önemini ve dolayısıyla şirketin geleceğine yön veren konumunun sağladığını konuşuyoruz. Artık bu değerlendirmelerin şirketlerde hayat bulduğu ve değişimin olgunlaştığı bir dönemdedir ve odağımız CFO'ların hangi şapkasının daha kritik olduğunu değerlendirmek olmalı. Bu noktada, CFO'ların zamanlarının büyük bölümünü analiz, doğru finansman stratejilerini belirlemeye ve bunun pazarlığını yapmaya, nakit yönetimi, alacak

## S&P 500'DE ORTALAMA CFO MAAŞI 3.8 MİLYON DOLAR

CFO'ların artan rolleri maaşlarına da yansıyor. S&P 500'de ortalama CFO ücreti 3.8 milyon dolar. En yüksek CFO maaşı Google'ın CFO'su Patrick Pichette'ye ait, geçen yılki kazancı tam olarak 42.8 milyon dolar. Türkiye'de ise maaşlar çok değişken ama 1 milyon TL kazanan CFO'lar da olduğu biliniyor.



ve borç yönetimine ayırdığını görüyoruz. Aynı zamanda birleşme/satın alma, değişim yönetimi, hızlı büyüme gibi süreçlerde sistem kurma, sistem geliştirme gibi operasyonel verimlilik ve iyileştirme çalışmalarını için yoğun mesai harcamaları bekleniyor. Pratiklik, hızla değişen piyasa koşullarına şirketi finansal açıdan en etkili şekilde adapte etme ve belirsizlik yönetimini sağlıklı bir şekilde yapmak ise bir rutine dönmüş durumda."

## YETENEK AÇIĞI KAYGISI

Araştırmaya katılan CFO'ların yüzde 20'si finans departmanlarındaki en büyük eksikliği ticari yetenekleri finansal yeteneklerle bir araya getirmek olduğunu belirtiyor. Yüzde 55'i orta yönetim ve yüzde 19'u da üst yönetim kademesinde yetenek açığı olduğu görüşünde. Akkaya, "CFO'ların daha genel sorunlara odaklanabilmelerini sağlayan yetkin ve yetenekli destek ekipleriyle çalışmaları onlar için önemli bir ölçüt. CFO'lardan beklenenler fark edilir ölçüde artıp zorlaşırken, şirketler CFO'ları ellerinde tutmak için onlara kabiliyetli bir ekip sunabilmelidir" diyor.

## HOBİLERİ

Yüzde 78'inin en büyük hobisi seyahat, yüzde 30'unun futbol, yüzde 30'unun gastronomi. Yüzde 36'sı Fenerbahçe, yüzde 33'ü Galatasaray, yüzde 18'i Beşiktaş taraftarı.

## YAŞ VE CİNSİYET

CFO'ların yüzde 80'i 41-50 yaş aralığında. Yüzde 30'u da 36-40. 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. CFO'ların yüzde 80'i erkek, yüzde 20'si kadın.

## YURTDIŞI DENEYİMİ

CFO'ların yüzde 45'inin yurtdışında çalışmış, Kuzey Amerika, Orta Doğu ve Avrupa en çok tercih edilen bölgeler. Yüzde 80'i yurt dışı iş fırsatlarıyla ilgileniyor.

## KARİYER HEDEFLERİ\*

Yüzde 73'ü başka bir CFO rolü, Yüzde 56'sı CEO veya genel müdür olmayı, Yüzde 42'si yönetim kurulu üyesi olmayı, Yüzde 26'si da kendi işini kurmayı veya danışmanlık yapmayı planlıyor.

\* (CFO'lardan en çok iki hedef seçmesi istendi)

## SEKTÖR VE MESLEKİ GEÇMİŞİ

Yüzde 49'u sanayi/imalat sektörlerinden geliyor  
 Yüzde 44'ü finansal danışmanlık tecrübesine sahip (Anketin finansal hizmetler ve danışmanlık sektörlerini hedef almıyor, bu deneyimler başka bir sektörde finans yöneticiliği görevinden önce edinildi)  
 Geçmişte finansal hizmetler alanında deneyim sahibi olan CFO'lar (bankalar veya diğer finans kuruluşları) da önemli bir oranı oluşturuyor. Ayrıca, CFO'ların 2/4'ünün ticaret/sanayi şirketlerinden çok finans kuruluşlarında veya profesyonel hizmetlerde çalışmaya başladıkları görülüyor.

## TEKNİK VE TİCARİ AÇIDAN GÜÇLÜ YÖNLERİ

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 çözme iken, insanlarla ilgili yetkinlikler çoğu CFO'nun en güçlü dört yönü arasında yer alıyor.



## EĞİTİMLERİ

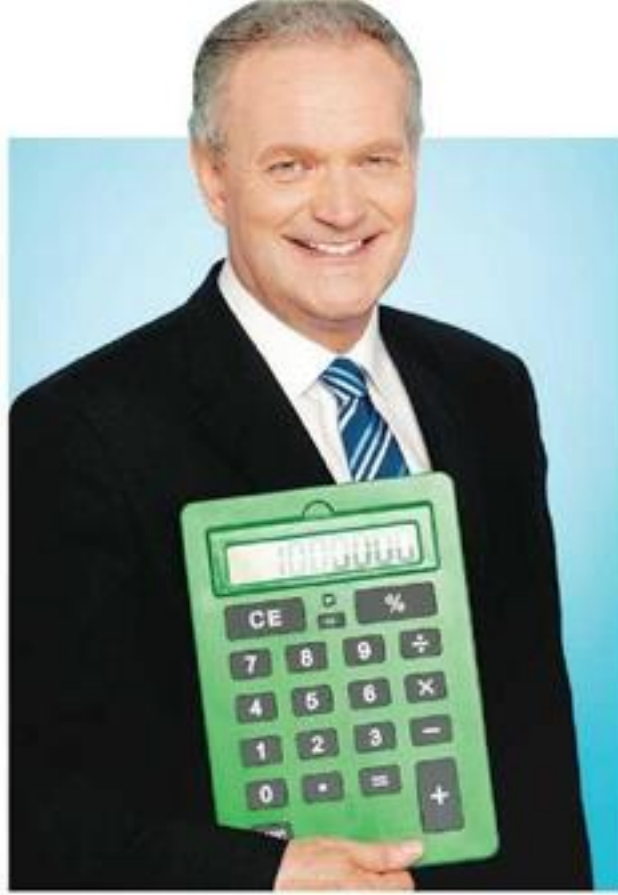
Yüzde 31'i Boğaziçi Üniversitesi, yüzde 19'u İTÜ mezunu, yüzde 18'i Marmara Üniversitesi, yüzde 14'ü ODTÜ, yüzde 12'si İTÜ mezunu. Yüzde 71'i işletme veya iktisat mezunu. Yüzde 55'i yüksek lisans mezunu, yüzde 4'ü de doktora mezunu. Yüzde 98'i iyi derecede İngilizce biliyor, yüzde 15'i Almanca ve yüzde 10'u Fransızca biliyor.

## MEVCUT ŞİRKETTE ÇALIŞILAN SÜRE

Yüzde 64'ü mevcut şirketlerinde 5 yıldan az, yüzde 38'i ise 2 yıldan az bir süredir çalışıyor. Bu oranlar, hem CFO görevlerinde yüksek bir değişim oranına, hem de büyüdüğü CFO görevlendiren şirketlerde bir artış gözlemlendiğimiz için, büyüyen bir pazarın dinamiklerine işaret ediyor.

## EN YAKIN ÇALIŞAN ORTAK CEO

Yüzde 73'ü, şirkette kendilerine en yakın çalışan ortağı CEO'GM olduğunu belirtiyor. Bu da yine CFO'ların değişen rolünün bir sonucu. Çoğu CFO, finans ve muhasebenin ardından operasyonlarla ilgilenmeyi tercih ediyor veya kendilerini bu konuda sorumlu hissediyorlar. CFO'lar, giderek artan bir şekilde idare, operasyon, hukuk ve BT gibi diğer idari arka ofis görevlerini devrediyorlar.



# CFO'LARIN YILDIZI YÜKSELDİ

**C**FO'ların yani bir şirkette finanstan sorumlu en tepe yöneticilerin önemi git gide artıyor. Türkiye'de 10 yıl ve üzeri deneyimli, 50 milyon TL üzeri büyüklükte olan şirketler ele alındığında 1.000'in üzerinde CFO olduğunu tahmin ediliyor. Üst düzey yönetici araştırma şirketi **Stanton Chase** Türkiye'nin 250 finans yöneticisine yaptığı anket CFO'ların profillerine ve kariyer hedeflerine ışık tutuyor. Araştırmaya göre Türk CFO'ların yüzde 80'i erkek, yüzde 31'i Boğaziçi, yüzde 71'i işletme veya iktisat mezunu.

CFO'lara kariyer hedefleri sorulduğunda ise yüzde 73'ü başka bir CFO rolü, yüzde 56'sı CEO veya genel müdür olmayı, yüzde 42'si yönetim kurulu üyesi olmayı, yüzde 26'sı da kendi işini kurmayı veya danışmanlık yapmayı planlıyor.

**Burcu ÖZÇELİK SÖZER** **Sayfa 2**