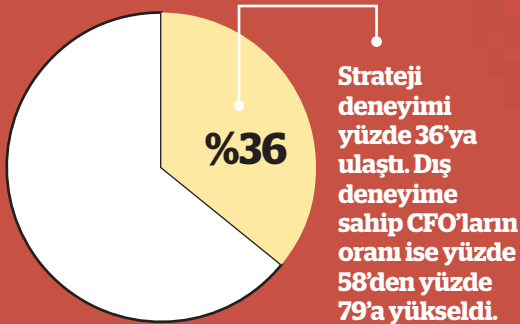
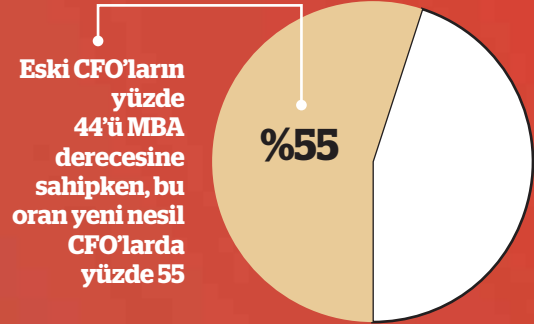
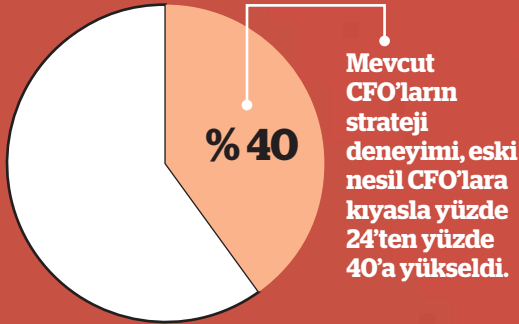


# CFO KRİTERLERİ DEĞİŞTİ!

Yaşadığımız teknoloji çağı, şirketlerin finans yöneticilerinde aradığı kriterleri de değiştirdi. 'Dijital dünyada CFO olmak' araştırmasına göre bugünün CFO'larının finans kadar strateji ve operasyon deneyimine sahip olmaları da bekleniyor. Farklı dallarda MBA eğitimi alan CFO'lar ise doğrudan tercih nedeni oluyor.







**U**luslararası denetim, vergi ve danışmanlık firması KPMG, "Dijital dünyada CFO olmak" araştırmasında, teknoloji ve telekomünikasyon şirketlerinde üst düzey finans yöneticisi (CFO - Chief Financial Officer) pozisyonunu şekillendiren trendleri ve başarıya götüren kriterleri inceledi. Araştırmaya, 100 küresel teknoloji ve telekomünikasyon şirketinden toplam 175 eski ve mevcut CFO katıldı. Katılımcıların çalıştığı şirketlerin yıllık gelirleri toplamda 2 trilyon dolar, çalışan sayısı ise 6 milyon...

#### **Görevde kalma süreleri yaklaşık beş yıl**

Araştırma sonuçları CFO'ların ortalama terfi yaşının 48, görevde kalma sürelerinin de yaklaşık beş yıl olduğunu gösteriyor. Ancak katılımcılar arasında, 36 yaşında terfi eden veya 24 yıl görevde kalan CFO'lar da mevcut. Araştırmaya göre CFO'ların çoğu erkek ve yüksek lisans mezunu.

Veriler, CFO'ların temel olarak üç farklı arka plandan geldiğini gösteriyor:

► İlk ve en büyük grup, önceden finans bölümünde çalışan CFO pozisyonuna yeni başlayanları içeriyor. Bu grup mevcut CFO'ların yüzde 37'sini oluşturuyor. İlgili grubun çoğu muhasebeci veya denetçi pozisyonundan direkt olarak CFO pozisyonuna terfi etmiş.

► CFO'ların yüzde 33'ü, bu pozisyona yeni atanan ancak daha farklı deneyimlere sahip katılımcılardan oluşuyor. Bu gruptakiler, kariyerlerine finansla başlasa da daha sonra yatırımcı, COO, strateji lideri gibi farklı pozisyonlar almış.

► Katılımcıların yüzde 29'u ise önceden CFO olarak görev almış kişiler. Ancak bu kişilerin üçte biri, teknoloji ve telekomünikasyon sektöründen gelmiyor.

#### **Kadın sayısı iki kat artarak, yüzde 16'ya çıktı**

► KPMG'nin CFO başarı veri tabanına göre mevcut CFO'ların strateji deneyimi, eski nesil CFO'lara kıyasla yüzde 24'ten yüzde 40'a yükseldi. Strateji deneyimi de yüzde 20'den 36'ya ulaştı. Dış deneyime sahip CFO'ların

oranı yüzde 58'den yüzde 79'a yükseldi.

► Dışarıdan CFO alımında artış, Fortune 500 verilerine zıt eğilimle iç terfi kriterinin önceki yıllara kıyasla azaldığını gösteriyor.

► Aktif CFO'lar arasındaki kadın sayısı bir önceki nesle kıyasla neredeyse iki kat artarak yüzde 16 seviyesine çıkmış durumda.

► Eski CFO'ların yüzde 44'ü MBA derecesine sahipken, bu oran yeni nesil CFO'larda yüzde 55.

#### **Yüzde 41'i beklentilerin üzerinde performans gösteriyor**

► Araştırmaya katılan CFO'ların yüzde 41'inin beklentilerin üzerinde performans gösterdiği gözleniyor. İşletme deneyimi, başarı ihtimali ile olumlu bir ilişkiye sahip, ancak başarıyı öngörmek için tek başına yeterli değil. İşletme deneyimine sahip başarılı CFO'ların yarısı öncesinde COO olarak görev almış.

► Teknoloji odaklı bir şirkette faaliyetlere ilişkin ilk elden bilgi, CFO'nun kârlılık ve performans sağlamakla başarısı için kritik önemde. Ancak analizler, önceki nesle kıyasla daha çok sayıda CFO'nun dışarıdan işe alındığını



ortaya koyuyor. İç terfi için aday olmak başarıyla bağlantılı olsa da artık diğer etkenlere de daha çok önem verildiği gözleniyor.

### **CFO kelimesi artık herkesçe benimsendi**

Bu arada son dönemlerde CFO'lar ile ilgili araştırmalar ve yayınlar oldukça revaçta. Oysa tüm bu popülaritenin ve bilgi bombardımının ardında aslında bir çok sorunun yanıtının halen net olmadığı ortaya çıkıyor. Deloitte de "CFO Serisi" ile bu soruların yanıtlarını irdeledi. Bunu yaparken küresel eğilimleri dikkate aldığı gibi ülkemizdeki uygulamaları ve gerçekleri de mercek altına aldı.

İlk kritik soru aslında "CFO kimdir, nedir?" sorusu. CFO'ları en yalın şekilde tanımlamak istersek "Kurumda finans fonksiyonunu en üst düzeyde temsil eden ve tüm finans organizasyonu ve süreçlerinden sorumlu olan yönetici" doğru bir ifade olacaktır. Yani şirketteki "Finans Baş Sorumlusu" Ancak bugün Türkiye'de "CFO"nun yerini tam anlamıyla dolduran bir terminoloji mevcut değil. İrili ufaklı bir çok şirkette farklı unvan ve isimlendirmeler kul-

lanılmakta. Hatta CFO kelimesi artık Türkçe bir kelimeymiş gibi herkesçe benimsendi. Aslında bunun temel nedeni; CFO'nun kim olduğunun ne yaptığı ile ilgili olması; dolayısıyla organizasyon içerisindeki görev, sorumluluk ve yetki alan ve sınırlarının net tariflenmesine ihtiyaç duyulması. Son yıllarda bu alandaki hareketlilik nedeniyle taşlar yerine oturmadığı için isimlendirmede de bir fikir birliği oluşmadı. Bir diğer sebep ise organizasyonlardaki farklı unvan yapıları ve sadece Türkiye'ye özgü bir konu değil. Yurt dışında da CFO ile aynı sorumluluk ve yetkiye sahip farklı unvanlar kullanılabiliyor. Buna rağmen ağırlıklı olarak CFO kısaltması kullanılıyor ve genel kabul görmüş uygulama bu şekilde.

### **Türkiye'deki genel durum**

► Şirketler "Mali İşler" veya "Finans" isimlerini eşit ağırlıkta kullanıyorlar. Her ikisi de oldukça yaygın. "Finans" kelimesi "Finansman"ı çağrıştırdığı için bazı şirketlerde "Mali İşler" tercih ediliyor ya da "Finansman" yerine ilgili birime "Hazine" ismi veriliyor.

► "Mali İşler" terimi ile bazı kurumlarda sadece "Muhasebe" faaliyetleri anlaşılıyor ve ifade ediliyor.

► Ülkemizde kamu sektörü söz konusu olduğunda isimlendirmede dikkati çeken durum "Mali İşler Daire Başkanı" ifadesinin kullanılıyor olması. Neredeyse tüm kamu kuruluşlarında "Mali İşler" in yanında bir de "İdari İşler" ifadesi var. Finans kelimesi ise özel sektörden farklı olarak kullanılmıyor. Ayrıca "Mali ve İdari İşler" tanımına; kamuya nispetle daha nadir ve eskisine göre daha az olsa da; özel sektörde de rastlanmakta. İdari ve Mali İşler Daire Başkanı (yaygın kullanım); Mali ve İdari İşler Daire Başkanı (alternatif kullanım).

► Yurt dışında "Director of Financial Affairs" dan ziyade; "Director of Finance" veya

"Finance Director" kullanılıyor. "Director of Financial Affairs" daha çok Türk firmaların kullandığı bir çeviri.

► Banka ve diğer finans kurumlarında yaygın olan kullanım daha çok "Genel Müdür Yardımcısı" unvanı ile konumlandırılmış durumda.

► Organizasyon şemalarında ve kartvizitlerde hangi unvan yazarsa yazsın; finans fonksiyonun tepe yöneticileri bizzat kendileri de dahil olmak üzere "CFO" kelimesini (kısaltmasını) aynen kullanmaktalar. İş dünyasına yönelik yayınlar ve iletişim mecralarında da durum aynı şekilde.

► Türkçe dışındaki dillerde de "CFO" nun karşılığı arandığında farklı kullanımlar göze çarpıyor.

### **CFO kime raporlar?**

CFO'lar mali işler süreçlerinden birinci derece sorumlu üst düzey yönetici olarak kurumun tepe yöneticisi ve organlarına raporlarlar. Çalıştıkları yerin genel organizasyonel yapılanmasına bağlı olarak raporladıkları pozisyonların isimleri de farklı olabilir. Bu aynı zamanda CFO veya diğer hangi ismin kullanılacağını da belirler. Grup veya holding vb. yapılanmalarda ise grup bünyesinde yer alan şirketlerin CFO'larının; kendi şirketlerindeki en üst düzey yöneticinin yanı sıra; matris organizasyonun gereği olarak Grup veya Holding CFO'suna da raporlarlar. Kurumda CFO'lar karar alma mekanizmasının ayrılmaz ve önemli birer parçasıdır. Öyle ki tıpkı CEO'lar gibi; bugün hatırı sayılır sayıda şirkette CFO'lar aynı zamanda birer Yönetim Kurulu Üyesidir. CFO'lar salt geleneksel olarak "paranın emanet edildiği kişi" olarak değil; aynı zamanda nakdin nereden; nasıl bulunup nerede; nasıl değerlendirileceğine ilişkin stratejik kararların ayrılmaz bir parçası oldukları için de kendilerine böyle bir sorumluluk verilmektedir.

