Deloitte.

Deloitte Türkiye CFO Serisi 2016 / 1

Kariyer dünyasında CFO'nun yeri

The CFO Programme

Şubat 2016

Kariyer dünyasında CFO’nun yeri…

Merhaba,

Deloitte Türkiye CFO Serisi’nin bu sayısında da şu ana kadar kimsenin pek dokunmadığı bir kapıyı ardına kadar araladık: Kariyer dünyasında CFO’nun yeri… Deloitte olarak Türkiye’ye özel deneyim ve bilgilerimizi, global araştırmalarımızı, ülkemizde faaliyet gösteren lider Üst Düzey Yönetici Araştırma firmalarının en tepe yöneticilerinden gelen paylaşımlar ile zenginleştirdik. Sekiz farklı firmanın katkısı bizler için çok değerli. Açıkçası şu ana kadar Türkiye’de, hatta dünyada bir örneği olmayan bir çalışmayı sizlerle paylaşıyor olmak bizleri çok mutlu ediyor. Başta CFO’lar ve CFO’luğu hedefleyenler olmak üzere, bu çalışmamızdan keyif alacağınızı umuyorum. Serimizin yeni sayılarında buluşmak üzere…

Saygılarımızla,

Cem Sezgin
Ortak
CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

CFO’larla şirketleri buluşturanlara sorduk…

Teşekkürler…

Anketimize, dünyanın ve Türkiye'nin önde gelen Üst Düzey Yönetici Araştırma firmalarının 8 tanesi katıldı. Senede 150'den fazla CFO ve üst düzey finans yöneticisini bulup yeni pozisyonlarına yerleştiren bu şirketler, finans piyasasındaki gelişmeleri en yakın takip eden kuruluşlar arasında yer alıyorlar.
Hepsine katkılarından dolayı ayrı ayrı teşekkür ediyoruz…

Mehtap Alanyalı
Managing Partner
Alanyalı & Alanyalı

Özlem Ergün
Founding & Managing Partner
Boyden Turkey

Neslihan Akan
Principal–Financial Services
Korn Ferry Türkiye

Pınar Yüncü
Partner
Nicholson International

Tim Bright
Partner
OneWorld Consulting

Zeynep Doğrul Aşar
General Manager
Oxygen Consultancy

Sabit Tapan
Managing Partner
Pedersen & Partners

Cenk Sümer
Chairman
Profera

İş piyasasında CFO arz – talep dengesi

İş piyasasında CFO arz – talep dengesi

Soru: CFO'lara piyasadaki talep seviyesi hangi düzeyde? 1

Yüksek	Orta	Düşük
%75	%25	%0

Soru: CFO'lara piyasada erişim kolaylığı hangi düzeyde? 2

Kolay	Orta	Zor
%75	%12,5	%12,5

İş piyasasında CFO arz – talep dengesi

Araştırmamızda hem CFO'lara piyasadaki talep seviyesini irdeledik, hem de CFO'lara erişim kolaylığını. Böylelikle öncelikle arz – talep dengesi hakkında bir kanaatimiz oluştu. Ülkemizdeki Üst Düzey Yönetici Araştırma firmalarının en tepe yöneticilerinden gelen yanıtlar gösteriyor ki, CFO'lara ciddi bir talep var. Anketimizi yanıtlayan uzmanların büyük kısmı (%75) CFO'lara olan talebi «yüksek», geri kalanı ise «orta düzeyde» olarak niteliyor. Bu nedenle açık CFO pozisyonlarına uygun adayları yönlendirmek adına yıl içerisinde önemli ve özenli bir mesai harcıyorlar.

Bizim gözlemlerimiz de bunu bire bir doğrular nitelikte. Bu yoğun talebin başlıca nedeni, şirketlerimizin hem hacim ve kompleksite anlamında büyümesi; hem de kurumsallaşma anlamında olgunlaşması. Eskiden böyle bir pozisyon bulunmayan şirketlerde, artık «CFO kutusu» en öncelikli organizasyonel gereksinimlerden biri haline geldi. Bir diğer sebep ise, CFO'ların bir hayli mobil olmaları. Bazen gene aynı grup içindeki başka bir firmada, bazen tamamen farklı bir kurumda CFO'luk, bazen farklı kariyer hedefleri; bazen yurtdışına transferler, bazen de eğitim sebebiyle mevcut pozisyonlarını terk ediyorlar. Bunun sonucunda da, ayrılan CFO'ların yerlerini dolduracak doğru adayları bulma konusunda firmalar profesyonel hizmet satın alıyorlar. Kimi firmalar ise, kendi belirledikleri adaylarla doğrudan iletişime geçmekteler. Görüştüğümüz CFO'lar sürekli fırsatlar ve tekliflerle karşılaşıyorlar. Hatta mevcut pozisyonlarından ve şirketlerinden memnun CFO'lar bile oluşan cazip teklifler karşısında bazen kariyer planlarını tekrar masaya yatırıyorlar.

Neyse ki piyasadaki CFO arzı da talebe paralel. Araştırmamız sonuçlarına göre CFO'lara erişimin kolay olduğunu düşünen uzmanların oranı da %75. Burada önemli nokta, arz ve talebin zamanlaması. Zira yeni kariyer olanakları arayan CFO'lar olduğu dönemlerde yeteri kadar uygun açık pozisyon olmadığı veya CFO arayan bir çok şirket mevcutken piyasada yeterli sayıda uygun durumda CFO adayı bulunmadığına sık sık şahit oluyoruz. Bir diğer hassas nokta ise her iki tarafın da oldukça seçici olması ve farklı alternatifler arasından bir değerlendirme yapabiliyor olmayı tercih etmeleri…

İş piyasasında CFO arz – talep dengesi

Çok tartışılan konulardan bir tanesi «hangi ölçeğe gelindiğinde şirket bir CFO atar?» Açıkçası bu sorunun yüzde yüz kesin bir yanıtı yok. Çünkü öncelikle bu atamanın tek sebebi ölçek yani hacim değil. Operasyonların giderek kompleksleşmesi (yurtdışına açılım, farklı sektörlere aynı anda yatırım, faaliyet modelinde ve iş yapış şekillerinde artan çeşitlilik vb.) bu arayışı tetikleyen aynı derecede önemli bir etken. Ya da firmanın halka arz, stratejik bir iş ortağı / yatırımcı bulma gibi bir hedefi de olabilir. Böyle durumlarda da CFO pozisyonu önem kazanıyor. Operasyonların büyümesi ve karmaşıklaşması sonucu böyle bir hamle yapılması daha ziyade reaktif (daha çok rastladığımız durum), diğeri ise daha proaktif bir yaklaşım.

Gene de piyasada yaygın kanı «CFO olması için büyük bir şirket olunması gerektiği» yönünde. Büyüklük ile aslında sadece iki basit kriter kastediliyor: ciro ve toplam çalışan sayısı. «C-seviyesi» (C-level) ile üst seviye yöneticiler anlaşıldığı için ve de ilginç bir şekilde üst düzey yöneticiler sadece büyük şirketlerde olurmuş gibi bir genel kabul söz konusu olduğundan böyle bir durumla karşı karşıya kalmaktayız. Diğer yandan küçük ölçekli firmalarda da CFO pozisyonuna rastlayabiliyoruz. Spesifik riskler, yoğun regülasyon, hatta patronun veya üst yönetimin vizyonu bile, şirkete bir CFO atamak için geçerli bir sebep olabilmekte. Unvan seçiminin psikolojik boyutu ve algının önemi adına burada ilginç bir detayı daha sizlerle paylaşmamızda fayda var: Ülkemizde mali işlerden sorumlu yöneticilere şirketin yapısına göre CFO dışında da bir çok Türkçe unvan verilebiliyor. Ancak aynı kişilerin İngilizce kartvizitlerinde artık çoğunlukla CFO unvanı tercih ediliyor. Hatta günlük hayatta konuşma dilinde de herkes kendi mesleğini CFO olarak isimlendiriyor. Tüm bu gelişmeler gösteriyor ki, gün gelecek kullanılan tek unvan CFO olacak…

C-Suite yöneticiler ile kıyaslama

«C-Suite» yöneticiler ile kıyaslama

Soru: Piyasaya (diğer üst düzey yöneticiler) kıyasla, CFO'ların finansal paketleri ne düzeyde?

Yüksek

%75

Paralel

%12,5

Düşük

%12,5

«C-Suite» yöneticiler ile kıyaslama

Bir pozisyonla ilgili finansal paket ne tek başına belirleyici, ne de her zaman en önemli kriterdir. Öte yandan önemi ve ağırlığı da yadsınamaz. Araştırmamızdaki belki en can alıcı sorulardan biri CFO'ların finansal paketlerine ilişkin olan sorumuzdu. Ancak burada odaklandığımız konu, CFO'ların maaşlarının veya toplam paketlerinin ne olduğu değil. Esas kritik soru şu: «Bir CFO'nun, diğer C-Suite yöneticiler ile kıyaslandığında finansal paketi hangi seviyede?» Burada aldığımız cevaplar CFO'ların kendi referans grupları içerisinde (ki buna C-Seviye ya da Genel Müdür Yardımcısı, Direktör, Başkan Yardımcısı, Koordinatör ünvanlar denk geliyor) maaş vb. haklar açısından minimumda benzer bantta oldukları, öte yandan bazı durumlarda daha üst seviyede kaldıkları yönünde. Bu durum, finansal koşullar açısından CFO'luk mesleğinin halen ne kadar cazip olduğunu gösteriyor. Nitekim ücretlendirme ile ilgili hizmetler veren kurumların çalışmalarından da benzer sonuçlar çıktığını söyleyebiliriz.

Burada belirleyici tek unsur piyasadaki arz-talep dengesi dersek yanılmış ve sizleri de yanıltmış oluruz. CFO'lar şirketlerine kattıkları değer, üstlendikleri geniş sorumluluk yelpazeleri, mücadele ettikleri riskler, stratejik karar mekanizmasında aldıkları roller, kritik konularda getirdikleri çözümler, şirketin dış dünyada temsiline sağladıkları katkılar ve nihayetinde «gizli bir COO» ya da diğer bir deyişle «CEO'nun Sağ kolu» misyonu ile tepe yönetimdeki ağırlıkları sebebi ile büyük itibar görmekteler. Kendilerinden beklentiler yüksek. Dolayısıyla kendilerine sunulan finansal imkanlar da… Ancak görüştüğümüz profesyonel uzmanların ve piyasada bizzat kendi gözlemlerimizin bize aktardığı bir diğer bilgi ise paketlerde geniş bantlar olabildiği.

CFO olmak ne kadar zaman alıyor?

CFO olmak ne kadar zaman alıyor?

Soru: CFO olmak ne kadar süre (kaç yıl) alıyor?

4

87%

10+ yıl

13%

5-10 yıl

CFO olmak ne kadar zaman alıyor?

Yöneticilik yaşının gittikçe aşağı doğru indiğini hem gözlemliyor, hem de bu yönde araştırmalara sıkça denk geliyoruz. Bu gerçeği göz ardı etmeksizin, mevcut CFO'ların profilleri üzerinden ilerlediğimizde CFO'ların kariyer merdivenlerinde çift basamaklı yılları tamamlamadan bu ünvanı kazanmadıklarını görmekteyiz. Ankete katılan firmaların yanıtlarını referans aldığımızda 10 seneyi devirmeden CFO'luğa geçiş yapan neredeyse yok gibi. Bizlerin de gözlemleri bunu doğrular nitelikte. İstisnalar olmuyor mu? Elbette ki… Daha çok küçük ölçekli firmalarda daha az deneyimli profesyonellerin de CFO olarak atandığını görüyoruz. Diğer istisnai durum ise, CFO'luğa giden ara basamakları çok hızlı tırmanmış olanlar.

Peki neden en az 10 sene? Her şeyden önce «tepe seviye» bir yöneticilik mevkiinden bahsettiğimizi göz önünde bulundurarak başlayalım. Hatta sadece yöneticilik dersek, liderlik vurgusunu yapmaz isek önemli bir noktayı kaçırmış oluruz. Ancak dayanağımız tek başına bu değil… CFO'ların yönettikleri ekipler büyüyor, aldıkları sorumluluklar ve riskler de. Her geçen gün daha fazla farklı konuya ve daha derinlemesine dahil oluyorlar. Kritik karar mekanizmalarının sürekli içerisindeler. Vergi otoritesi, yatırımcılar, bağımsız denetçiler, finansal kaynak sağlayıcılar, derecelendirme kuruluşları önünde şirketi çoğunlukla onlar temsil ediyor. Öylesine hassas bir pozisyonu işgal ediyorlar ki, artık çoğu şirkette Genel Müdür tarafından değil, Yönetim Kurulu tarafından atanıyorlar. Finans dili kadar «business», hukuk, teknoloji, İK dillerini de konuşuyorlar. Japonya'daki negatif faizi, FED'in tüm açıklamalarını, Suudi Arabistan'ın petrol politikalarını, AB'deki bütçe tartışmalarını aynı anda takip ediyorlar. İşte bu yüzden belki de özetle şunu söylersek yanılmış olmayız:
«Bir CFO kolay yetişmiyor, çünkü CFO kolay bir iş yapmıyor».

Bu süre ileride kısalır mı? Trend kısalacağını gösteriyor. Ama ne kadar kısalacağını ve daha genç CFO'ların performansının nasıl olacağını bizlere zaman gösterecek. Eğitim kalitesinin de arttığını düşünürsek, donanım açısından geleceğin CFO'ları için daha hızlı bir kariyer yolu olduğunu söyleyebiliriz.

CFO olmak ne kadar zaman alıyor?

CFO olmak için nereden başlamalıyız?

Şirketine CFO arayan biri «Nasıl bir CFO bulmalıyım?» diye sorduğunda «Daha önce CFO'luk yapmış birini bulmalısınız» şeklinde yanıt vermek gayet makul gözükse de, biraz da işin kolayına kaçmak oluyor. Unutmamalıyız ki en deneyimli CFO'lar da kariyerlerinin bir noktasında ilk kez CFO olmuşlardı. Neyse ki yeni CFO adayları yaratmak adına birçok farklı kaynak var. Bu kaynaklar hem sayıca piyasadaki ihtiyacı karşılamak açısından, hem de farklı profiller de CFO'ların iş hayatına kazandırılması yönünden oldukça değerliler. En büyük iki grup Mali İşler kökenli yani şirketlerin mali işler / finans departmanlarında çalışanlar ile bağımsız denetim firmalarından sektöre geçiş yapan profesyoneller. Son yıllarda bankacılık ve kurumsal finans kökenli CFO'ların sayısının gittikçe arttığını gözlemliyoruz. Trendler değişiyor mu derseniz, yavaş da olsa evet… Örneğin, profesyonel hizmet sağlayıcılar dışında eskiden şirketlerde «Finansal Kontrol»den sorumlu yöneticiler CFO'luğa en büyük aday iken, şu an daha dengeli bir dağılım var. Daha da uç noktada, kariyerlerine finansla ilgili bir branşta veya meslekte başlamadan CFO olanlar dahi var. Özetle, genel bir eğilimden bahsedebiliriz, ama ezbere bir söylem de yanıltıcı olacaktır.

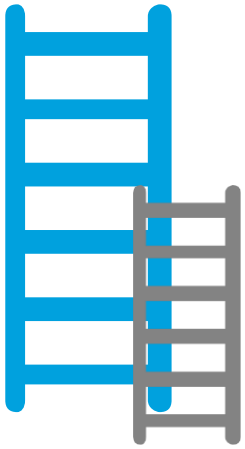
- Mali İşler kökenli CFO'lar
- Bağımsız Denetim kökenli CFO'lar
- Diğer Profesyonel Hizmetler (Vergi, Kurumsal Finans, Danışmanlık vb.) kökenli CFO'lar
- Banka / Finansal Kuruluş kökenli CFO'lar
- Diğer (kamu vb.) kökenli CFO'lar

CFO’lar ne kadar mobil?

CFO’lar ne kadar mobil?

Soru: CFO’lar bir pozisyonda ortalama kaç sene kalıyorlar? 5

2-5 yıl



%87

Soru: İş arayan CFO’lar halihazırda çalışan CFO’lar mı? 6

Halihazırda çalışan

%12,5

Çalışmayan

%12,5

Her ikisi de…

%75

CFO’lar ne kadar mobil?

CFO’ların bu pozisyona gelmek için en az 10 sene deneyime ihtiyaç olduğundan bahsetmiştik. Peki acaba bu pozisyona geldikten sonra, kaç senede bir iş değiştiriyorlar? «İş Piyasasında CFO Arz – Talep Dengesi»ni ele alırken, piyasadaki hareketliliğe işaret etmiştik. Anket sonuçlarımız gösteriyor ki, CFO’ların önemli bir kısmı bulundukları pozisyonda ortalama 2 – 5 sene arasında zaman geçiriyorlar. (Global araştırmalar bir CFO’nun şirketteki ortalama görev süresini 5 – 6 sene olarak gösteriyor) Sonrasında ise farklı bir şirkete / pozisyona transfer oluyorlar. Peki acaba kariyeri boyunca başka bir alana yönelmeyen bir CFO, emekli oluncaya kadar kaç farklı şirkette CFO’luk yapıyor? Bu anketimizde direkt yer alan bir soru değil. Öte yandan basit bir hesaplama yapabiliriz: CFO’luk öncesi en az 10 senelik bir deneyim gerekiyor. 20’li yaşların ilk yarısında iş hayatına başlandığını, 55 – 60 yaş aralığına kadar iş hayatında aktif rol alındığını ve her 3 – 4 senede bir yeni bir pozisyona geçildiğini varsayalım. Ve unutmayalım ki genellikle ilk ve son pozisyonlarda biraz daha uzun kalınabiliyor. Bu durumda 5 – 6 farklı şirket diyebiliriz.

Bunun sebepleri aslında oldukça anlaşılır… İçeride olağanüstü olumsuz ve/veya dışarıda da olağanüstü olumlu bir gelişme olmadığı sürece çok sık iş değişikliğine sıcak bakmıyorlar. Öte yandan günümüz CFO’larının büyük çoğunluğu, «Stratejist» ve «Katalizör» rolleri ile mesleki anlamda tatmin oluyor. Açıkçası monotonluğu hiç sevmiyorlar. Farklı deneyimler, yeni bilgiler ile besleniyorlar. Çoğu bir başarı hikayesi peşinde: Tahvil ihracı, yabancı bir yatırımcı ile ortaklık kurma, yurtdışındaki büyümenin finansmanı vb.
Piyasadaki hiç azalmayan CFO talebi ise adeta ateşe atılan odun gibi… Aklında hiç iş değiştirmek olmayan CFO’lara bile öyle cazip teklifler geliyor ki, bazen zorlu bir karar sürecinden geçip farklı bir şirketin yolunu tutabiliyorlar. Kimi zaman da bir grup bünyesinde çalışan CFO’lar için aynı grupta yeni konumlandırmalar, fırsatlar ortaya çıkabiliyor. Yani transfer talebi dışarıdan değil, içeriden geliyor. İş piyasasında seçenekler kümesi artık çok daha genişledi. Özellikle Türk CFO’ların sadece ülkemizde değil, dünyanın çok farklı ülkelerinde iş bulabiliyorlar. Mobilitenin arkasında yatan önemli faktörlerden biri de bu. Mevcut trend gösteriyor ki, önümüzdeki 10 sene içerisinde yukarıdaki 2 – 5 senelik süre bir miktar daha kısalabilir. Gene de çok radikal bir kısalma beklemiyoruz.

Erkeklerin dünyası mı?

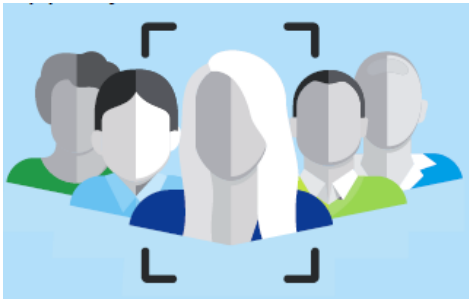
Erkeklerin dünyası mı?

Soru: Kadın CFO'lar mı, yoksa erkek CFO'lar mı ağırlıkta?

Erkek	Kadın	Kadın – Erkek Dengeli
%37	-	%63

Erkeklerin dünyası mı?

İş hayatında birbirlerinden başarılı ve değerli birçok kadın CFO'ya rastlıyoruz. Ülkemizin öncü şirketlerinde olsun, hızla büyüyüp gelişen KOBİ'ler olsun sayıları her geçen gün daha da artıyor ve önemli işlere imza atıyorlar. Ama sayıları yeterli değil… Araştırmamızın sonuçlarının da bize gösterdiği gibi, kadınlar lehine günden güne ve hızla gelişiyor olsa da, halen erkek egemen diyebileceğimiz bir pozisyon CFO'luk… Bu çıkarımımız sadece anket sonuçlarına dayanmıyor, kendi veritabanımız ve gözlemlerimizi de dikkate aldığımızda çıkan netice bu yönde. Oysa akademik formasyon anlamında birçok CFO'nun mezun olduğu üniversitelerin işletme ve ekonomi bölümlerine baktığımızda veya iş hayatında tabir yerinde ise CFO yetiştiren denetim firmalarını incelediğimizde cinsiyet açısından oldukça dengeli dağılımlar görmekteyiz.



Görülüyor ki, hem CFO'luk, hem de mali işler alanında kariyer yolunda ilerlerken belli bir aşamadan sonra bu denge erkekler lehine bozuluyor. Örnek vermek gerekirse, TÜRMOB 2014 resmi rakamlarına göre ülkemizdeki SMMM'lerin ancak %27,7'si, YMM'lerin ise %7,4'ü kadın. Sebepleri irdelerken konuya salt iş dünyası bakış açısı ile değil, sosyolojik bir perspektiften bakılması gerekiyor. Hem Türkiye'de, hem de dünya genelinde iş hayatında cinsiyet ayrımcılığının ortadan kalkması için daha gidilecek epey yol var, bilhassa konu CFO'luk gibi bir üst düzey yöneticilik pozisyonu ise. Nitekim yakın zamanda ABD, İngiltere ve Türkiye'yi baz alarak CEO'luk ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği açısından kadınların önde gelen şirketlerdeki oranlarına ilişkin yaptığımız bir araştırmada bu oranın %5'ler civarında olduğunu gördük. CFO'lar özelinde ise bu oran çok daha yüksek ancak bir denge orada da mevcut değil.

Erkeklerin dünyası mı?

- **Türkiye'nin en büyük 20 şirketinin hepsinin CFO'su erkek.**
- **Türkiye'nin en büyük 3 grubunun hepsinin CFO'su erkek.**
- **Fortune 500 şirketlerindeki kadın CFO oranı %11,6 (2015)**
- **Fortune 500 şirketlerindeki kadın CFO oranı % 8,8 (2010)**
- **Fortune 500 şirketlerindeki kadın CFO oranı %5,6 (2000)**
- **FTSE 100 şirketlerindeki kadın CFO oranı %11 (2015)**
- **FTSE 350 şirketlerindeki kadın CFO oranı %8 (2015)**

Bilerek ya da bilmeyerek, kalıplaşmış liderlik ve yöneticilik profillerine halen bir bağlılık var. Bu bağlılık, kadın bir CFO atamanın riskli olacağı gibi herhangi bir bilimsel dayanağı veya somut kanıtı olmayan fikirlerle besleniyor. Öte yandan, yukarıdaki istatistikler olsun, gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmanın sonuçları olsun daha iyiye bir gidiş olduğunu gösteriyor. Eminiz ki, daha önceki yıllarda böyle bir anket uygulamış ve bu sorumuza yanıt arıyor olsaydık, bu denli fazla «dengeli» yanıtı almazdık. İşin sevindirici kısmı da bu. Gözle görülür bir gelişim var. Öngörümüz ilerleyen yıllarda kadın CFO oranının daha artacağı ve erkeklerle eşit bir dağılım olacağı yönünde.

İşletme-ekonomi halen oldukça revaçta

İşletme-ekonomi halen oldukça revaçta

Soru: CFO'lar daha çok üniversitelerin hangi bölümlerinden mezun?

İşletme/ ekonomi/ işletme müh.	Mühendislik	Diğer
%100	-	-

İşletme-ekonomi halen oldukça revaçta

Son dönemlerde üniversitelerin mühendislik bölümlerinden mezun azımsanmayacak sayıda başarılı CFO'ya rastlıyoruz. Ancak halen bu CFO'ların oranı meslektaşları ile kıyaslandığında oldukça düşük. Bizzat bu kişilerin özgeçmişlerini değerlendiren uzmanların yanıtları da gösteriyor ki, CFO'lar ağırlıklı olarak işletme – ekonomi ve işletme mühendisliği bölümlerinden mezun. Anketimizdeki bu sonucun sebeplerine değinmeden önce üç küçük parantez açmakta fayda var: 1-Bu üçlü içerisinde İşletme Mühendisliği var. Bu nedenle mesleğin «iktisadi ve idari bilimler» tekelinde olduğunu söylemek de yanlış olur. Buna özellikle dikkat çekmekteyiz çünkü günümüzde CFO yetiştirme konusunda İşletme Mühendisliği iyi bir performans yakalamış durumda. 2-«Mühendis kökenli» CFO'ların birçoğu daha sonra MBA yaparak, «diğer kulvar» hakkında da kendilerini geliştiren profesyoneller. 3-Her ne kadar da ismi işletme ve iktisat ile anılsın; sayısal derslerin görece çok daha az olduğu uluslararası ilişkiler bölümü mezunu CFO'lara pek rastlamıyoruz.

Şimdi parantezi kapatalım ve neden işletme ve ekonominin böylesine ağır bastığını irdeleyelim… Öncelikle CFO'luğa giden yol genellikle bir şirketin mali işler / finans bölümünden, bağımsız denetim – vergi – kurumsal finans gibi profesyonel hizmet sağlayıcı firmalardan, banka ve diğer finans kuruluşlarından geçiyor. Bu kurumlara da çoğunlukla yukarıdaki bölümlerden mezun kişiler alınıyor. İkincisi, «CFO'nun 4 Farklı Rolü» ile aranan özelliklerin oluşumunu besleyen akademik formasyonun genelde bu bölümlerde öğrencilere sağlanıyor olması. Yani müfredat bunu destekler nitelikte. Üçüncüsü, mali işler alanındaki üst ve orta kademe yöneticilerin aynı kökenden gelmeleri ve bölümlerine eleman alımı yaparken kendileri ile aynı dili konuşacak kişileri benimsemiş olmaları. Bu noktada tıpkı «okulculuk» gibi «bölümcülük» tercihleri söz konusu olabiliyor.
Tüm bunlara ek olarak yılların alışılagelmiş uygulamalarını, ezberlerini de yok sayamayız. İşverenler olsun, mezunlar olsun adeta mali işler alanında kariyeri, işletme ve ekonomi bölümleri sonrası doğal bir yol olarak görüyorlar.

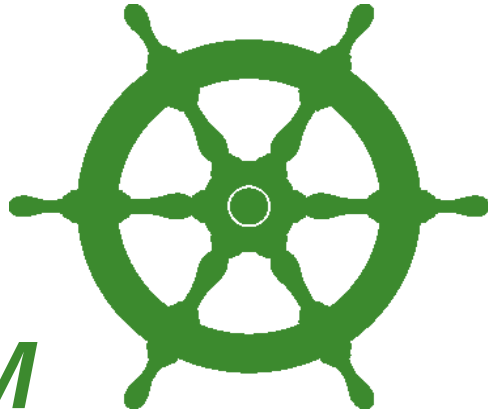
CFO için gelecek durak

CFO için gelecek durak

Soru: Eski CFO'lar hangi yeni alanlara yöneliyorlar?

75%

CEO/GM

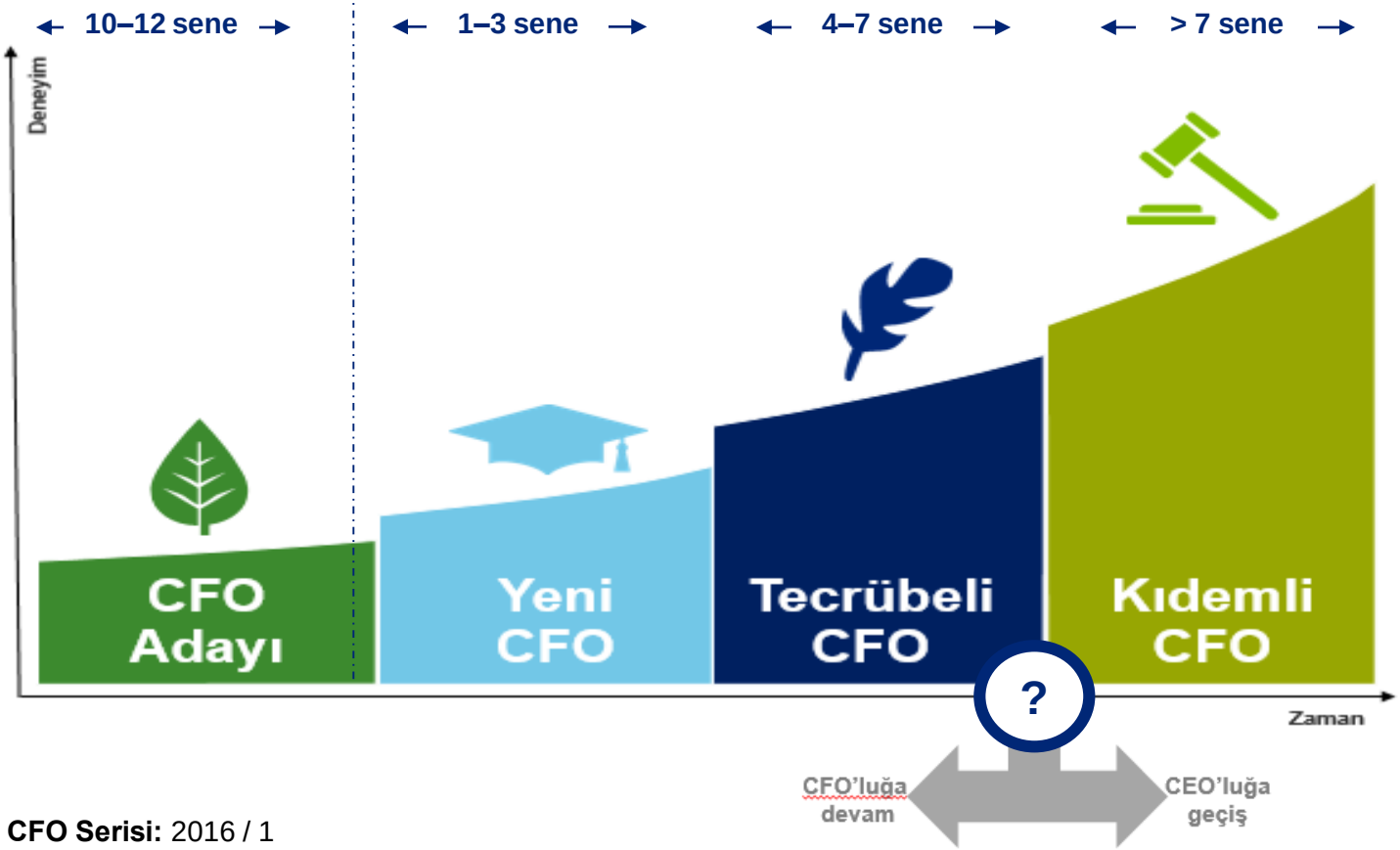


25%

Yönetim Kurulu Üyesi
İç Denetim
Risk Yönetimi

CFO için gelecek durak

CFO'ların kariyer anlamında farklı bir alana yönelmeleri, mesleklerinde yeni bir sayfa açmaları durumunda en çok hangi alana yöneldiklerine dair gelen yanıtlar büyük ölçüde aynı pozisyonu işaret ediyor: CEO'luk / Genel Müdürlük... Zaten üst düzey bir rolde oldukları için, eğer bir kariyer değişikliği yapacaklar ise, bunun minimumda paralel, tercihen daha da üst bir seviye olmasını istiyorlar. İşte bu nedenle bir diğer odak alanı Yönetim Kurulu ve ona bağlı üst düzey komitelerde (risk, denetim vb.) rol almak. Global istatistikler gösteriyor ki, CFO'ların %8'e yakını CEO'luğa yükseliyor. CEO'luğa aday gösterilen CFO oranı ise çok daha yüksek. CEO'luk öncesinde CFO olarak uzun yıllar deneyim kazanmak gerekiyor.



CFO için gelecek durak

«CFO'lar CEO'luk için aday mıdır?» sorusunu çeşitli ortamlarda ve mecralarda altını çizerek "evet" diye yanıtlamıştık. Tabii buradan "Sadece CFO'lar bu role adaydır" ya da "CFO'lar bu role en büyük adaydır" gibi bir anlam çıkarılması da gerçekçi olmaz. Aslında ifade edilmek istenilen şey, CFO'ların da tıpkı ticari ve operasyonel fonksiyonlardan sorumlu üst düzey yöneticiler gibi, gerekli yetkinlik ve tecrübeleri iş performansına yansıttıkları takdirde, CEO'luk rolünü üstlenebilecekleri görüşüdür. Nitekim yurtdışında bu duruma, hiç de azımsanmayacak sıklıkta rastlanılmaktadır. Türkiye açısından heyecan verici olan ise, son dönemlerde ülkemizde de CFO'ların Genel Müdürlük / CEO pozisyonlarına giderek daha fazla atanıyor olmasıdır. Deloitte'un "CFO'nun 4 Rolü" çerçevesi altında; 2000'li yılların başından itibaren CFO'nun "Muhafız" ve "Operatör" gibi iki geleneksel rolüne "Katalizör" ve "Stratejist" rollerinin eklendiğini ve bu rollerin modern CFO'yu farklı noktalara taşıyacağını belirtmiştik. Zaman adeta bizi haklı çıkarmış oldu.

Bu profesyonellerin bazıları daha önce zaten kendi şirketlerinde CFO'luk görevlerini sürdürürken, bazıları ise CFO olarak çalıştıkları grup bünyesindeki farklı bir şirketten yeni şirketlerine CEO olarak transfer oldular. CFO'ların kendi şirketleri haricinde veya "grup dışı" bir firmaya CEO olarak geçiş yapmaları pek rastlanan bir gelişme değil, bu da aslında gayet anlaşılır bir durum. Öte yandan, aralarında halen eski şirketlerinde sürdürdükleri CFO'luk görevlerine ek olarak bu tür ek üst düzey görevleri üstlenenler de mevcut. Deloitte Türkiye CFO Program ekibi olarak 2013 – 2015 yılları arasında senede ortalama en az 10 dev şirketimizde CEO'luğa CFO'ların atandığını gözlemledik. Bu çok çarpıcı bir istatistik ve bizlere çok şey söylüyor…

Bir diğer dikkat çekici nokta ise, bu görev değişikliklerinin sadece yerli veya yabancı sermayeli şirketlerde değil, her ikisinde de gerçekleşmiş olması. Demek ki her şeyden bağımsız, o firmayı / sektörü iyi okumuş olmak; CFO olduğu süre boyunca sadece kendi ile ilgili konulara odaklanmak yerine, bir bütünün önemli bir parçası olarak hareket etmek; diğer bir deyişle kurumdaki tüm fonksiyonlarla bir stratejik iş ortağı bakış açısı ile çalışmak böyle güzel sonuçlar doğurabiliyor.

CFO için gelecek durak

Global trendler bize neler söylüyor diye merak ediyor olabilirsiniz. Bu konu özelinde, The Wall Street Journal'da da yayınlanan Deloitte'un CFO Signals™ araştırmasının sonuçlarından birkaç öne çıkan noktayı paylaşmak yerinde olur diye düşündük. Toplam ciroları 1 trilyon doları bulan ABD merkezli 120 firmanın katıldığı bu araştırma, öncelikle her ne kadar CFO'lar stratejik rollerini geliştiriyor olsalar da, illa ki hepsinin gözlerini CEO'luğa dikmediklerini gösteriyor. Araştırmaya katılan CFO'ların %94'ü, CEO'larına rahatlıkla ulaşabildiklerini; %97'si ise CEO'ların stratejiler ile ilgili kendileri ile konuşmaya gayet açık olduklarını belirtmişler. Yani neredeyse şirketlerin hepsinde çok yüksek bir sinerji var. %87'si ise CEO'ların kendilerini stratejik kararlarda mantığın sesi olarak konumlandırdıkları yönünde bildirimde bulunmuş. Bu sonuçların sektör veya coğrafya bazında pek de bir değişiklik göstermediğinin de altını çizmek isteriz. Demek oluyor ki genel bir kabul söz konusu. Bu sonuçlara bakarak CEO-CFO kader birliği diye bir şey olup olmadığını merak ediyorsanız, katılımcıların yarısından fazlası; mevcut CEO'lar ayrılsa bile görevlerinin başında kalmaya devam edeceklerini belirtmişler. Sağlık/ilaç ve teknoloji/medya/telekom ile enerji/doğal kaynaklarda böyle düşünen CFO'ların oranı oldukça yüksek. İşin ilginci, üretim sektöründe ise bu oran sadece %33.

Kritik Karar	CFO Katılım / Katkısı
Hangi sektörlere girileceği / sektörden çıkılacağı	%78
Hangi iş kollarından büyüme / küçülmeye gidileceği	%73
Maliyet azaltımında nerelere odaklanılacağı	%57
Hangi performans ölçütlerinin izleneceği	%58
Hangi şirketlerin satın alınacağı / satılacağı	%41
Kurum değerinin nasıl artırılacağı	%40
Hangi müşteri / piyasalara odaklanılacağı	%15
Nasıl rekabet edileceği	%27
Yenilikçilik adına neler yapılabileceği	%10

Kaynak: Deloitte Global Araştırmaları

CFO için gelecek durak

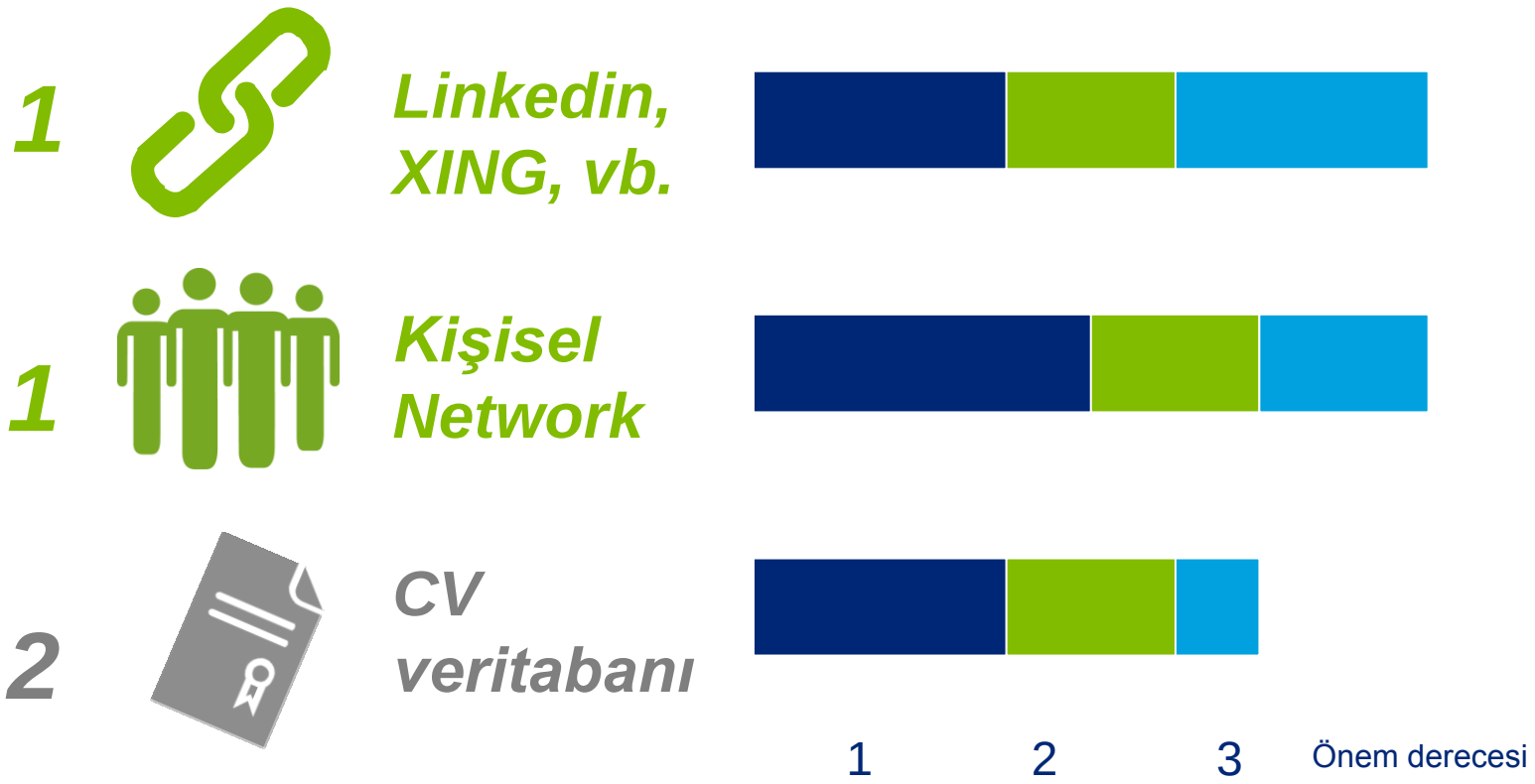
CEO rolüne adaylıkta karmaşık duygular hakim… CEO'lar ile birlikte omuz omuza çalışmak, beraber stratejiler üretmek kısmı tamam. Gelelim o kritik, o hassas soruya: CFO'lara ileride CEO olmayı isteyip istemedikleri sorulduğunda farklı görüşler ortaya çıkıyor. %40'ı bu göreve talip ancak bunların da sadece %40'ı CEO rolüne getirileceklerine inanıyor. %35 gibi hatırı sayılır bir grup ise CEO rolünü tercih etmiyor. Geri kalan %25 ise ya kararsız, ya da bu soruyu "pas geçmeyi" tercih etmiş CFO'lardan oluşuyor. Gelecek CEO olmaya en hevesli CFO'lar perakendecilik/toptancılık sektöründe çalışanlar (%42). Sağlık/ilaç sektöründe ise bu oran sadece %22. Zor sorulara devam…CFO'lara "CEO'nuz, sizi başka bir şirkete CEO olarak tavsiye eder mi?" diye sorulduğuna; yarıdan fazlası bu soruyu "hayır" veya "emin değilim" şeklinde yanıtlamış. İleride CEO'luğa geçmeyi hedefleyen CFO'larda bu şekilde yanıt verenlerin oranı %60'a çıkıyor. Perakandecilik/toptancılık ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin CFO'ları, CEO'larının kendilerini tavsiye edecekleri konusunda en emin olanlar (%50). Zaten Türkiye'deki son atamalara bakınca da sanki sonuçlar bunu doğrular gibi. Nitekim yukarıda paylaşmış olduğum yedi örnekten beş tanesi bu sektörlerde gerçekleşmiş. İnancın en düşük olduğu sektör ise hizmet. Oran: %33.

Peki ya Türkiye? Ülkemizde ise bu tür kariyer değişiklikleri üst düzey finans, risk yönetimi ve yatırımcı ilişkileri rollerini üstlenmiş kişiler için 2010'lu yıllarda yaygınlaşmaya başladı. Bir diğer dikkate alınması gereken nokta ise, bazı şirketlerde CFO'luk – CEO'luk arasındaki geçiş sürecinde, bazen başka ara üst düzey yöneticiliklerin de devreye giriyor olması. Önce bir iş kolu veya segmentin yöneticiliği, sadece mali işleri değil, tüm veya bir çok destek fonksiyonunu kapsayan bir yöneticilik gibi…Kuşkusuz CFO'lar için daha fazla sorumluluk üstlenmenin tek yolu CEO / Genel Müdür olmak da değil. Bir şirketin CFO'su iken, "Grup CFO"su rolüne atanmak; ya da çokuluslu firmalarda, ülke CFO'luğundan bölge CFO'luğuna atanmak da aslında benzer derecede önemli başarılar. Nitekim bu tür roller, aslında bir Genel Müdür'ün sorumluluk sahası kadar geniş alanlar kaplıyor. Belki de en temel fark yataylık ve dikeylik arasında. Bu tür örneklerin sayısı ise tahmin edebileceğiniz gibi çok daha fazla…

CFO bulmak istediğinizde…

CFO bulmak istediğinizde…

Soru: CFO'ları bulurken en çok hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz?



CFO bulmak istediğinizde…

CFO'lara olan talebin de arzın da yüksek sayılabileceğini ilk sorularımızda görmüştük. Ama arz ve talebin yüksek olması, bir denge sağlanmasının güvencesi değil. İş arayanlar CFO'lar ile CFO arayan şirketlerin her açıdan beklentilerinin örtüşmesi kritik nokta. Üst düzey seçme ve yerleştirme hizmetleri sunan firmalar da işte bu dengenin yakalanması için gayret gösteriyorlar. Aday ve özgeçmiş havuzları, yer yer tarihçeye de dönebileceğimiz bir ortak veritabanı, hedef ve mevcut listeleri oluşturmak ve güncel tutmak; ilişkiler ağını genişleterek bu havuzu sürekli beslemek; projeler için uzun ve kısa listeler oluşturmak sürekli gerçekleştirilen aktiviteler.

Doldurulacak pozisyonlara en uygun adayları konumlandırmak için bu alanda faaliyet gösteren firmalar farklı kaynaklara başvuruyorlar. Bu kaynaklar arasında üç tanesi daha ön plana çıkıyor. Bir tanesi yukarıda da değinmiş olduğumuz CV Veritabanı. Bu tahmin edebileceğiniz gibi gittikçe gelişen, büyüyen bir içeriğe sahip. En zor kısmı ise bu veritabanının sürekli «canlı» tutulması. Bunun da sebebini «CFO'lar Ne Kadar Mobil?», «CFO'lar İçin Gelecek Durak» ve «Arayış Hiç Bitmiyor» başlıkları altında paylaştığımız bilgiler detaylı bir şekilde açıklıyor. CFO'lar, eski CFO'lar, CFO adayı mali işler yöneticileri… Hepsi takip edilmek zorunda…
Firmaların sıklıkla başvurduğu bir diğer kaynak ise kişisel networkleri. Ekip kompozisyonlarına bakıldığında üst düzey pozisyonlar için arama, seçme ve yerleştirme hizmetleri sunan firmalarda ciddi ölçüde «partner – principal» (ortak – direktör) ağırlığı olduğunu görürüz. Bu, aslında bir çok sektörde aşina olduğumuzdan farklı bir durumdur. Hem bu işi yapanların profili, hem de işin gerekleri sonucunda ilişki ağı yani bir network yönetimi oldukça ön plana çıkmakta. Tıpkı veritabanları gibi ilişkiler de canlı tutulmalı. Bu iki kaynağa ek olarak son yıllarda gittikçe daha ön plana çıkan bir kaynak var: Profesyonel Sosyal Paylaşım Platformları. Aralarında en dominant isim şu anda 400 milyon üyesi ile Linkedin. Firmalar, müşterileri için CFO ararken kariyer sitelerinden faydalanma seçeneğine ise fazla başvurmuyorlar. Bu siteleri daha az kıdem gerektiren pozisyonlar için kullanmayı tercih ediyorlar. 1990'lı yıllar ve 2000'li yılların başlarında özellikle İngiltere başta olmak üzere gazeteler bu konuda sıkça faydalanılan bir mecra idi. Ülkemizde de benzer bir durum söz konusu idi. Ancak şimdi koşullar ve dolayısıyla yöntemler değişti.

CFO bulmak istediğinizde…

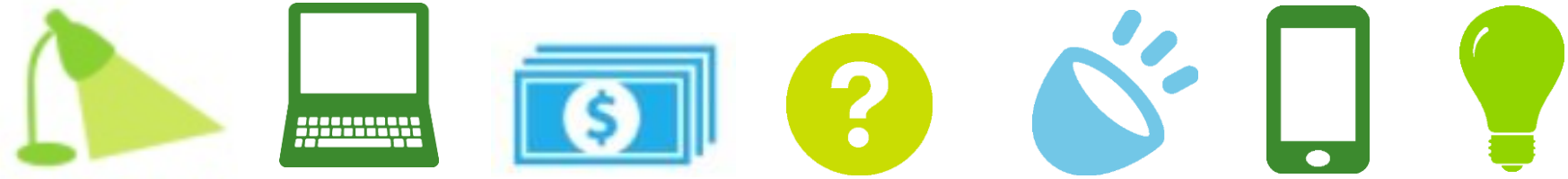
CFO bulmak için nereden başlamalıyız?

CFO veya CFO'nun ekibi için kaynaklar ararken şirketler ya kendileri ilerlemeyi tercih ediyorlar, ya da dışarıdan bu konuda profesyonel hizmet alıyorlar. Bazı şirketler her iki kanalı da aynı anda kullanıyorlar. Yöntem – kaynak olarak ise farklı opsiyonlar mevcut…

	Doğrudan Kendisi Arayarak			Profesyonel Hizmet Satın Alarak		
CFO bulurken	Kişisel Network	Şirket/Grup İçi Kaynaklar	Profesyonel Sosyal Paylaşım Platformları LinkedIn, yammer, XING	Kişisel Network	CV Veritabanı	Profesyonel Sosyal Paylaşım Platformları LinkedIn, yammer, XING
CFO'nun ekibi için kaynak bulurken	Kişisel Network CV Veritabanı	Şirket/Grup İçi Kaynaklar Şirket Websitesi & Sosyal Mecralar	Profesyonel Sosyal Paylaşım Platformları LinkedIn, yammer, XING Kariyer Siteleri kariyer.net, yenibiris:), secretcv.com, Anlatsın.com	Kişisel Network Kariyer Siteleri kariyer.net, yenibiris:), secretcv.com, Anlatsın.com	CV Veritabanı	Profesyonel Sosyal Paylaşım Platformları LinkedIn, yammer, XING

CFO bulmak istediğinizde…

- «C-level» yani üst düzey yöneticiler arasında iş tanımı en karmaşık olanın CFO olduğu düşünülüyor.
- Sadece finansal ve business ile ilgili genel riskler değil; itibar, gizlilik gibi risklere de etkilerinin büyük olması sebebiyle CFO seçiminin kritikliğine işaret ediliyor. Bu sebeple CFO ararken doğru seçimin getireceği faydalar kadar, hatalı bir seçimin yaratacağı negatif etkilere de işaret ediliyor.
- Şirketten şirkete aranan CFO profilinin büyük farklılaşmalar göstereceği belirtiliyor. Bu nedenle ideal bir CFO prototipinden bahsetmenin zorluğuna dikkat çekiliyor. Burada farklılaşmayı yaratan sadece CFO arayan şirketin hangi sektörde faaliyet gösterdiği değil. Firmanın sermaye yapısı, ne kadar süre için böyle bir pozisyonu doldurmak istedikleri gibi bir çok faktör var. Örneğin, «Interim CFO» yani belirli bir süre için CFO aranıyor olabilir. Ya da bir girişim sermayesi CFO ararken farklı beklentileri olabilir.
- CFO bulmanın değil, ancak o şirket için doğru CFO'yu bulmanın zorluğu sebebiyle ikamesi zor bir pozisyon olarak tanımlanıyor.
- Günümüzde ideal bir CFO adayı için en öne plana çıkan özellik «business partnering», yani finans fonksiyonunun iç ve dış müşterileri ile sinerji içerisinde çalışabilmesi yönünde sergilenen yaklaşım ve davranış.
- Bir diğer ayrıştırıcı özellik ise CFO'nun hızlı öğrenen – kolay adapte olan bir kimliğe sahip olması. Yani firmalar müşterileri için «çevik» CFO'lar arıyorlar. İş hayatındaki dönüşüm ve değişimlere zihinsel anlamda çabucak uyum sağlayan, ekibini de bu şekilde yönlendiren ve gündelik kararlar ile operasyonlara değişimi yansıtan CFO'lar revaçta.
- Artık CFO aranırken odak noktası sadece deneyim ve teknik donanım değil. Yöneticilikten öte liderlik, geçmiş başarılar değil potansiyel üzerine dönen bir dünya var. Kaynak değil, yetenek aranıyor.



CFO bulmak istediğinizde…

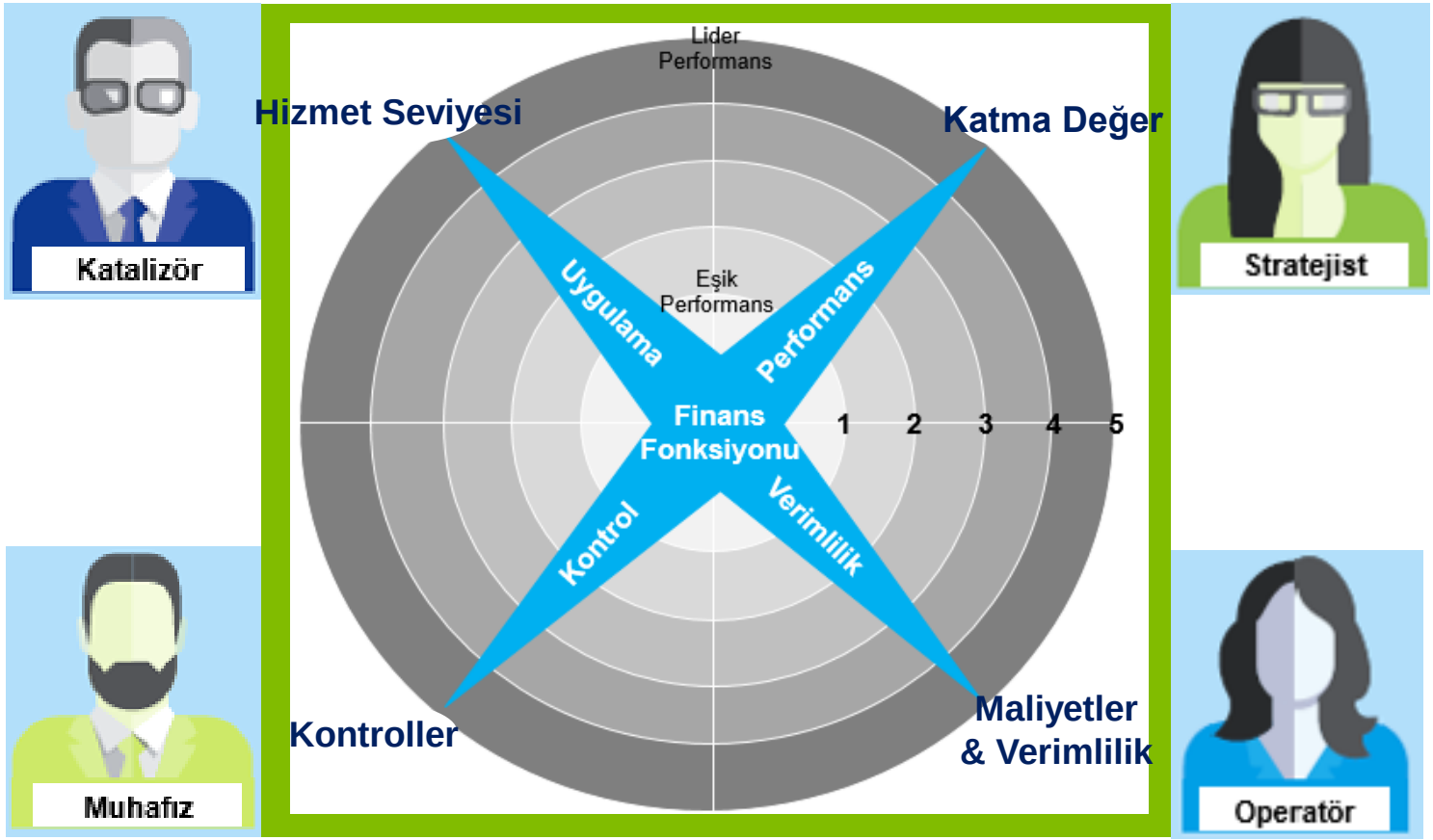
- «Kritik bir pozisyon olduğu için, «refarans kontrolü» ve tamamlayıcı araştırmalar oldukça detaylı yürütülüyor. Daha önce birlikte çalıştıkları CEO/Genel Müdürler, Yönetim Kurulu Üyeleri, İç Denetim Komitesi Başkanları ve mevkidaşları ile temasa geçilmesine dikkat ediliyor.
- Bir CFO ataması ne kadar aciliyet taşırsa taşısın, iyice ölçüp biçmeden karar alınmamalı. İki tarafı bir araya getirirken özellikle CEO/Genel Müdür ile CFO'nun elektriklerinin tuttuğundan emin olmak gerekiyor.
- Büyük şirketlerin yarısı kendi içlerinden bir CFO ataması yapmaktalar.

Yukarıda saydığımız tüm ayrıştırıcı özelliklere rağmen, bu konuda hizmet sunan firmaların önemli bir kısmı aday ararken belli noktalarda geleneksel bir çizgi izliyorlar. En az 10 sene deneyim aramak, işletme – ekonomi bölümü mezunu adaylara yönelmek, daha önce benzer bir görevde bulunmuş kişileri tercih etmek ve sektör deneyimine önem vermek gibi. Zaten araştırmamızdaki bazı soruların yanıtları da bize bu konuda belli ipuçları sunuyor.

Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

Deloitte'un 2000'li yılların ortasında iş dünyasına kazandırdığı ve bugün tüm dünyada ve ülkemizde genel kabul görmüş terminoloji haline gelen «CFO'un 4 Rolü» (Four Faces of the CFO), finans fonksiyonlarının bir numaralı liderlerinin görevlerini yerlerine getirirken hangi farklı rolleri üstlendiklerini tarif ediyor. CFO arayan şirketler, adayları değerlendirip seçim yaparken, kurumun öncelikleri doğrultusunda hangi rollere daha odaklanmasını istiyorlar ise, o profil ve vizyonda bir CFO arayışına giriyorlar.



Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

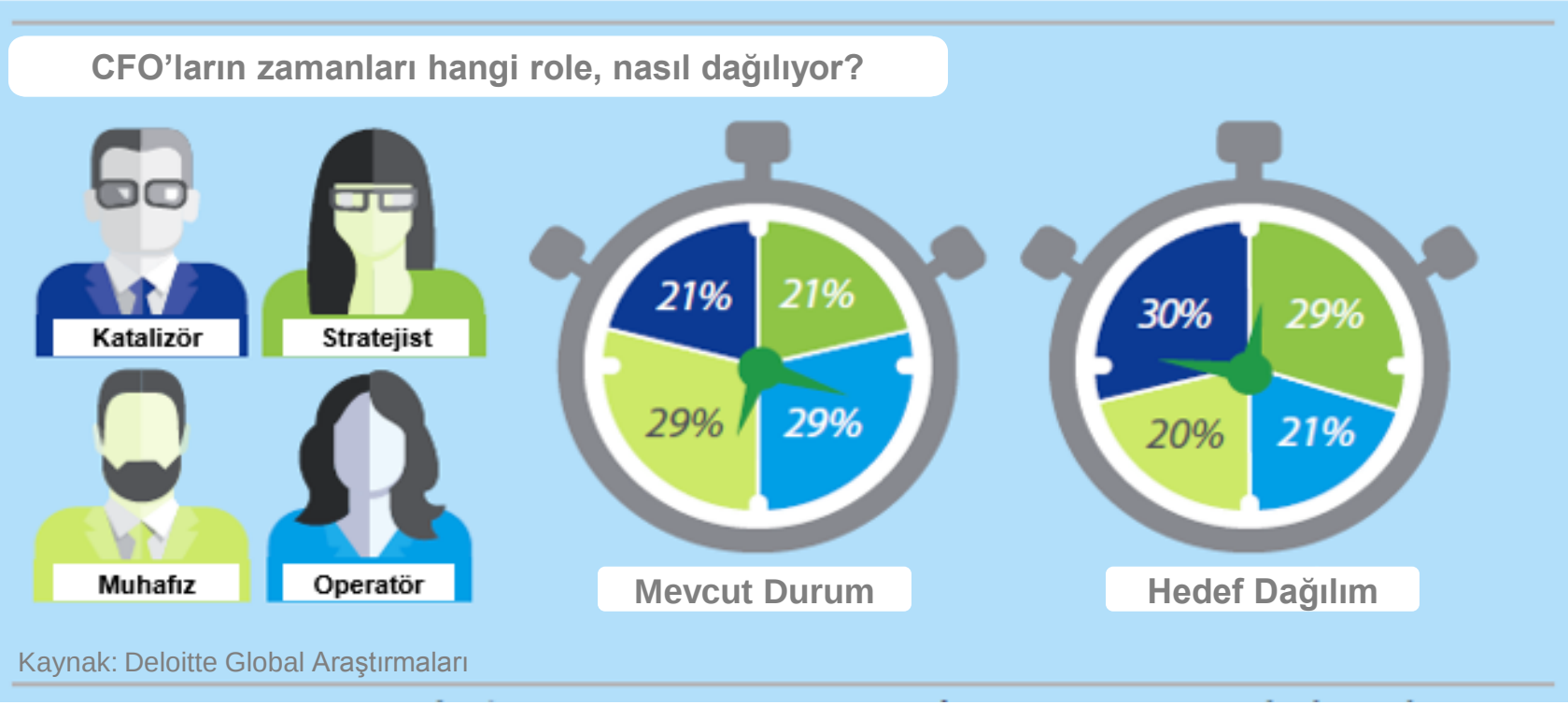
Bu dört rolü «Geleneksel Roller» ve «Yeni Roller» olarak iki ana gruba ayırabiliriz…

Yeni Roller + **Geleneksel Roller**

KATALİZÖR	STRATEJİST	MUHAFIZ	OPERATÖR
Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasında diğer üst düzey yönetici ve birimler ile ortak çalışma	Kurumun stratejik kararlarına katkı ve katılım sağlanması ve finansal stratejiler ile uyumun sağlanması	Kurumun varlıklarının korunması; mali kontrollerin sağlanması ve risklerin yönetilmesi	Yetkinlik, maliyet ve hizmet seviyesi dengesini gözeterek sorumlulukların yerine getirilmesi

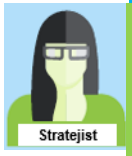
Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

Deloitte'un «CFO Transition Lab™» (CFO Laboratuvarı) çalışmaları sırasında, Türkiye'dekiler dahil yedi yüzden fazla CFO ile yüz yüze yaptığı görüşmeler sonucunda çıkan tabloya göre, CFO'lar halen zamanlarının neredeyse %60'ını geleneksel roller olarak tanımladığımız Muhafızlık ve Operatörlüğe ayırıyorlar. Bu oran, her geçen gün yeni roller lehine gelişiyor. CFO'lara ileriye dönük hedeflerini sorduğumuzda aldığımız yanıtlar gösteriyor ki, beklentileri bugünkü yaklaşık %60 – %40 oranının «yeni roller – geleneksel roller» oranı şekline dönüşmesi.



Kaynak: Deloitte Global Araştırmaları

Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

	Rol	Odaklandığı Alan	Sorumluluğu	Yetkinlikleri	Kritik Konular	Başlıca Zorluklar
	Muhafız	• Muhasebe ve kontrol • Risk yönetimi ve varlıkların korunması	• Raporlama ve denetim kurallarına uyumun sağlanması	• Muhasebe ve raporlama • Uyum • Muhakeme yeteneği	• Bilgi kalitesi • Kontrollerin optimizasyonu • UFRS dönüşümü	• Doğru bilgi • Kontrol ve kurumsal hesap verilebilirlik
	Operatör	• Verimlilik • Hizmet Seviyeleri	• Maliyet ve hizmet seviyesinin optimizasyonu • Mali işler faaliyet modelinin tanımlanması	• Sistemsel yetkinliklerin yaygınlaştırılması • Program yönetimi • Problem çözme • Sınır ötesi yönetim kabiliyeti	• Mali işler faaliyet modelinin tasarlanması ve geliştirilmesi • Yetenek yönetimi • İş gücü kaynak optimizasyonu	• Yetenek yönetimi • Değer maksimizasyonu ve maliyet düşürme • Vergi optimizasyonu • Sınır ötesi iş ve kaynak yönetimi
	Stratejist	• Kurum performansına ve değerine katkı	• Risk yönetiminin güçlendirilmesi • Stratejik karar verme • Performans yönetiminin sağlanması • Strateji, yatırımlar ve kaynakların yönetimi	• Eleştirel düşünme • Verinin analizi ve sunumu • Global finansal bakış açısı • Strateji geliştirme becerisi • Belirsizliklerin yönetimi	• Yenilikçilik • Karlılık ve büyüme • Sermaye piyasaları beklentilerine uyumlu faaliyet yönetimi	• Performans yönetimi için gerekli bilginin üretilmesi • Doğru kontroller ile büyümenin desteklenmesi • Sermaye ve fon artırımı
	Katalizör	• Alternatif stratejileri uygulama • Organizasyonel davranışların değişimi • Değer odaklı yaklaşım	• Stratejilerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında diğer üst düzey yöneticiler ile ortak çalışma	• Faaliyet modeli bakış açısı • Değişim ve anlaşmazlık yönetimi • Organizasyonel çeviklik • Kolaylaştırma ve destek olma	• Kurumsal hesap verilebilirliğin sağlanması • Katalizör rolünün üst yönetim tarafından kabul edilmesinin sağlanması	• Değer oluşturma sürecine katkı • Hız ve riskin optimizasyonu • Diğer yöneticiler ile iletişim

Siz hangi rolü daha çok benimsiyorsunuz?

CFO'lar ayrı oranlarda da olsa, dört rolü aynı anda uyguluyorlar. Ancak gerçekleştirdiğimiz sayısız proje, yaptığımız tüm araştırmalar gösteriyor ki; hangi rolün daha ön plana çıktığından bağımsız; CFO'lar için başarı adına kritik olan üç temel nokta var: 1) Üst Yönetimle, iç müşterilerle, kendi ekipleriyle ve dış menfaat sahipleri ile iyi bir profesyonel iletişim kurmak, 2) Zamanı en etkin şekilde planlamak ve kullanmak, 3) Doğru yetenekleri bulup, geliştirmek, yetkilendirmek ve elde tutmak. Ölçek, coğrafya, sektör, sermaye yapısı ve diğer tüm belirleyici faktörler ne olursa olsun, kriterler aynı…

Bize ulaşın

İletişim

Her türlü danışmanlık hizmetlerimiz ile CFO'lar için sunduğumuz diğer hizmetler hakkında bilgi almak için bizlerle temasa geçebilirsiniz.

Cem Sezgin
Ortak
CFO Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com

Gökay Özdemir
Direktör
CFO Hizmetleri
gozdemir@deloitte.com

The CFO Programme

Tel: 0212 366 6000
www.deloitte.com.tr

Deloitte.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150’den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 225.000’i aşan uzman kadrosu ile kendini iz bırakan bir etki yaratmaya adamıştır. Deloitte, her 5 Fortune Global 500® şirketinden 4’üne hizmet vermektedir.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, “Deloitte Network” olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2016. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye, Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ile iletişime geçiniz.