

## CFO'nun gündemi CFO piyasasında inanılmaz bir hareketlilik var



**M. Cem Sezgin**  
**Deloitte CFO Hizmetleri Lideri**  
[csezgin@deloitte.com](mailto:csezgin@deloitte.com)

Bilmem farkında mısınız? Son dönemlerde CFO piyasasındaki hareketlilik oldukça dikkat çekici. Sürekli bir başka şirket yeni bir CFO atıyor. Herkes ekonomik durgunluk, hatta kriz senaryoları dillendirirken böyle bir dinamizm insanı şaşırtıyor. Aslında gelişmiş küresel pazarlara baktığımızda “CFO Devir Hızı” %15 civarında. Örneğin, ABD'nin en büyük 1000 şirketinde durum bu şekilde. Ancak ülkemizde bu oran çok daha düşüktü, ta ki son 3-4 seneye kadar. O halde ne oldu da bu oran artış gösterdi? Bu yazımda bu değişimin altında yatan farklı sebepleri sizler için özetlemeye çalışacağım.

Öncelikle CFO'luk yakın zamana kadar az sayıda şirkette benimsenmiş bir unvandı. Belirli büyüklükteki kurumlar dışında örgüt yapılarında CFO'lara rastlanmıyordu. Çünkü çoğu firmada yetkileri, sorumlulukları ve etki alanları çok daha sınırlı olan finans fonksiyonlarının “CFO”luk mertebesinde bir liderlikle temsil edilmesine gerek duyulmuyordu. Zamanla hem ölçek olarak temel eşikleri (belli bir ciro, aktif büyüklüğü, çalışan sayısı, iş kolu çeşitliliği, vb.) aşan, dolayısıyla bir CFO ihtiyacı beliren firmalar arttı; hem de daha küçük ölçekteki firmalar da organizasyonlarında böyle bir kutu oluşturmaya başladılar. İkincisi daha kritik zira burada zihinsel bir dönüşümün şifreleri gizleniyor. KOBİ'lerdeki kurumsallaşma furusu, dış dünyadaki örnekleri benimseme ihtiyacı, hızlı büyümeye olan inanç gibi tetikleyiciler bu dönüşüme çanak tutan temel faktörlerdi. Öyle ki, bugün birçok firma, C-seviyesi yöneticileri ilk kez bünyeye katarken; topyekûn bir geçiş yerine yani tüm C-seviye yöneticileri aynı anda istihdam etmekten ziyade öncelikle bir CFO olarak bu yola çıkıyorlar. Hatta bazıları “aşı tutacak mı acaba?” yaklaşımıyla adeta pilot bir uygulama gibi bu görevlendirmeyi benimsiyor. CFO tutunur ve tutulursa, onu diğer C-seviye yöneticilerin işe alınması izliyor. Bir zamanlar neyin kısaltması olduğu dahi bilinmezken, bugün herkes CFO kelimesini biliyor.

İkinci sebep, her geçen gün daha fazla sayıda CFO'nun CEO'luk / Genel Müdürlük, Yönetim Kurulu Üyeliği veya farklı üst kademe yöneticilik pozisyonlarına geçiş yapıyor olmaları. Eskiden bir finansçının kariyer basamaklarında yükselmesi olası en yüksek seviye CFO'luk iken durum bundan çok daha farklı. Türkiye'de CFO / finans kökenli üst düzey yönetici sayısı belirgin bir şekilde artıyor. Tabii ki onlar farklı misyonlarla koltukları boşalttıkça yerlerine başka

profesyoneller atanıyor. Son yapılan araştırmalarda neredeyse her iki CFO'dan biri ABD'de CEO'luga aday olduklarını belirtmekte. Özellikle COO pozisyonunun eskisi kadar revaçta olmaması sebebiyle, CFO'lar şirketlerde oluşan boşlukları sağladıkları katma değer ile başarıyla kapatmaya ve "business"ın gittikçe daha fazla içine girmeye başladılar. Türkiye'deki meslektaşları ile yaptığımız görüşmelerde, bu derece yüksek olmasa da daha birkaç sene öncesine kıyasla bile böyle bir role talip olan CFO'ların oranında büyük bir artış gözlemlediğimizi belirtmeliyim. Zaten son zamanlarda CFO'ların yedeklenmesi konusundaki artan hassasiyetin temel nedenlerinden biri de bu.

Bir diğer faktör ise CFO'lar ve esasında birçok plaza-ofis çalışanı arasında hızla moda olmaya başlayan "erken emeklilik" ideali. Genel anlamda hem dünyada, hem de Türkiye'de yöneticilik yaşının iyiden iyiye gençleşme eğiliminde olduğu bir gerçek. Ancak söz konusu emeklilik isteği kanımca oldukça ilginç bir noktaya dikkat çekiyor. 60'lı yaşların başları yerine, 50'li yaşların sonuna doğru bir kayış var. CFO'luk zaten doğası gereği stres seviyesi yüksek bir meslek ve son 20 senede finansın değişen rolü ile her ne kadar daha heyecan verici bir hal almış olsa da, paralelinde sunduğu maddi – manevi tatmin kadar; getirdiği ağır yük de tartışılmaz. Sadece stres değil, finans fonksiyonlarının adeta kaderi haline gelmiş yoğun ve aşırı dinamik çalışma temposu da kurumsal hayattan erken uzaklaşma motivasyonunu artırıyor. Daha genç kuşakların erken yükselme odaklı kariyer hedefleri ile birleşince bu süreç daha kolaylaşıyor ve şirketlerde CFO'ların geçirdikleri ortalama zaman da azalıyor.

Belki hemen aklımıza gelecek bir sebep değil ama "mesleki tatmin"i de CFO devir daimine ilişkin sebepler arasında saymadan geçmemeliyiz. CFO'lar yeni şeyler deneme ve başarma konusunda çok isteklidir. Büyüme, halka arz, küresel açılım, şirket satın alımları gibi heyecan verici gündemler olduğu sürece iş tatminleri yüksek seviyede seyrediyor. Ancak zamanla işler rutine binince yeni deneyimlere açılma arzusu baskın çıkabiliyor. Kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri, farklı sektörler tanıyabilecekleri bir kariyer çizgisi daha ağır basıyor ve azımsanmayacak bir oranı, konfor alanlarından çıkarak yeni pozisyonlara evet diyebiliyorlar. Kurumsal yapılardan henüz bu evrimi tamamlamamış firmalara geçenler, büyük şirketler yerine büyüyen şirketleri seçen CFO'larda hep bu bakış açısı hâkim. Çoğu CFO için özgeçmişlerinde bir şirkette ne kadar uzun zaman geçirdiklerinden ziyade, iş hayatları boyunca ne kadar farklı alanlarda deneyim kazandıkları önem arz ediyor.

Kuşkusuz CFO piyasasındaki arz – talep dengesini değiştiren sadece CFO'lar değil. Hissedarlar, patronlar, yönetim kurulları, CEO'lar... Hepsinin finansı emanet ettikleri bu kritik pozisyondan beklentilerinin bir hayli yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Üstelik gündem ve öncelikler öylesine hızlı değişiyor ki, bu beklentilere de yansıyor. İşte böylesine bir ortamda bazen istenilen performans elde edilmeyince yeni bir CFO arayışı da gündeme gelebiliyor. CFO'ların el attıkları alan genişledikçe sahip oldukları bilgi ve teknik becerilerin kapsama alanı da genişliyor olmalı. Yönettikleri kadrolar ve temas ettikleri iç ve dış müşterilerin sayıları arttıkça ise, yönetsel becerileri gelişiyor olmalı. Aslında CFO'luk öncesinde konu bazı uzmanlaşma ve sonrasında orta kademe yöneticilik pozisyonları ile ilerlenen kariyer yolunda, bir adım daha atılması değil, tabir yerindeyse bir sıçrama yapılması gerekiyor.

Tabii tüm bu saymış olduğum faktörleri destekleyen unsurlar da söz konusu. Headhunting yani üst düzey yönetici seçme ve yerleştirme alanında faaliyet gösteren firmaların son derece aktif oluşu, ister büyüme; ister kriz olsun ekonomideki hareketlilik, teknolojinin de büyük katkısı ile artan ve kolaylaşan networking yani ilişki ağı geliştirme fırsatları, kariyer olanaklarının sadece yerel değil; bölgesel; hatta küresel anlamda genişlemesi; finans odaklı

müfredatın hem lisans, hem de yüksek lisans programlarındaki artan ve gelişen payı; CFO'luk mesleğinin cazibesini asla yitirmiyor oluşu; iş değişikliği yapan birçok CEO'nun beraberlerinde sağ kolları olarak benimsedikleri CFO'ları da götürme konusundaki isteklilikleri ve daha birçok faktör sayesinde bu hareketlilik tetikleniyor. Bunlarla birlikte yaptığımız görüşmeler ve uygulanan anketler gösteriyor ki; şirket yönetimleri çoğu zaman CFO'larının çabuk değişmesinden memnun değil. Haklılar da... Şirket için kilit roldeki bir kişinin eğer performansından da memnun isek; gidecek olması işleri hiç mi hiç kolaylaştırmıyor. Bu trend daha ne kadar böyle gider bilinmez. Öte yandan bu şekilde devam ederse, şirketleri ve piyasaları çok ilginç günler bekliyor olacak...

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 her bir üye firma 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](http://www.deloitte.com/about) adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 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, 200.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.