

CFO'nun DNA'sı

CFO'nun DNA'sı

CFO'nun DNA'sında değişiklikler |
ey.com/dnaofthecfo



Önsöz



Gökhan Gümüşlü

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı
ve Yönetim Danışmanlığı Lideri

EY olarak ilk kez 2010 yılında hazırladığımız CFO'nun DNA'sı raporunda, geleneksel finans yetkinlikleri ile sınırlı kalmayıp daha fazla strateji ve pazar odaklı sorumluluklar üstlenen bir CFO rolü resmetmiştik. Son yaptığımız araştırmalar doğrultusunda finans liderlerinin geçirdiği dönüşümü dört temel etkenin şekillendirmeye devam ettiğini gördük: Dijital, Veri, Risk ve Paydaş Yönetimi. CFO'ların bu etkenlere farklı yaklaşımlar göstermesinden dolayı görev ve sorumluluklarının gün geçtikçe farklılaştığını görüyoruz. Devam eden bu dönüşüm, CFO'ların şirketlerine olan katkılarını daha değerli kılmak için fırsatlar sunarken, aynı zamanda da rollerini yeni etmenler çerçevesinde tanımlamayanlar için de tehdit oluşturabiliyor.

Bu çerçevede gerçekleştirdiğimiz en son araştırmamızı sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Raporumuz dünya çapında 769 finans liderinin Aralık 2015 ile Şubat 2016 arasında anketimize verdiği cevaplar ve önde gelen kuruluşların CFO'ları ile yaptığımız birebir söyleşiler dikkate alınarak hazırlandı. Raporumuzda, Türkiye'nin önde gelen finans liderlerinden aldığımız cevapları dünya genelindeki sonuçlar ile karşılaştırarak Türkiye ve dünyada CFO'ların profesyonel gelişimlerini nasıl yönettiklerine ve şirketlerinin gelecekteki ihtiyaçlarını finans içinde nasıl bir dönüşüm ile desteklediklerine dair tespitlerimizi paylaşıyoruz.

Umarız siz de kendi rolünüzü yönetmek ve kariyerinizi şekillendirmek anlamında bu çalışmamızı faydalı bulursunuz.

Gökhan Gümüşlü

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı
ve Yönetim Danışmanlığı Lideri

İletişim

Selim ElhadeF

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri

Bölüm Başkanı ve

Finansal Hizmetler Sektör Lideri

+90 212 315 3000

selim.elhadeF@tr.ey.com

Gökhan Gümüşlü

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri Şirket

Ortağı ve Yönetim Danışmanlığı

Lideri

+90 212 315 3000

gokhan.gumuslu@tr.ey.com

Pelin Altındal

EY Türkiye

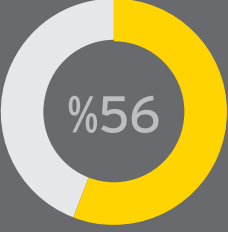
Danışmanlık Hizmetleri Direktörü

+90 212 315 3000

pelin.altindal@tr.ey.com

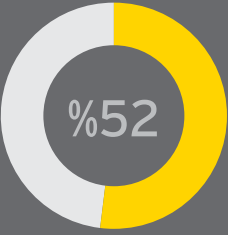
Temel bulgular

Global CFO'lar



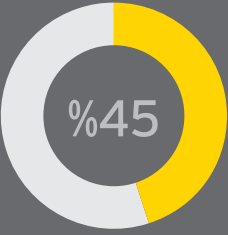
%56

Kontrol, uyumluluk ve maliyet gibi geleneksel alanlara harcanan zamandan dolayı stratejik önceliklere gereken önemi veremiyor



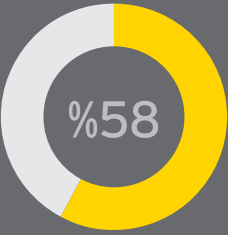
%52

Ekipleri içindeki yetersiz yetkinlikten dolayı görev dağılımı yaparak daha stratejik önceliklere yoğunlaşmakta güçlük çekiyor



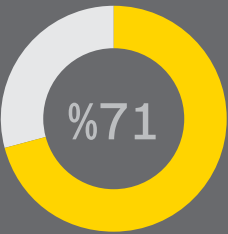
%45

Şirketlerinin stratejilerini belirlemek ve geliştirmek için beş yıl öncesine göre daha fazla zaman ayırıyor



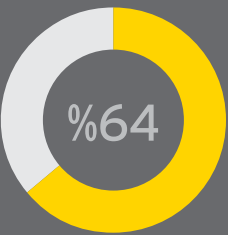
%58

Dijital, akıllı teknolojiler ve gelişmiş veri analitiği üzerine anlayışlarını geliştirmeleri gerektiğini düşünüyor



%71

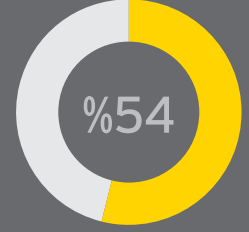
Kurumlarının hedefleri doğrultusunda karar almada etik açısından daha fazla sorumlu olacaklarını düşünüyor



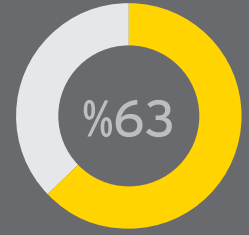
%64

İleride finans dışında daha fazla operasyonel liderlik görevlerini üstleneceklerini düşünüyor

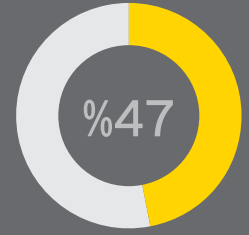
Türkiye'deki CFO'lar



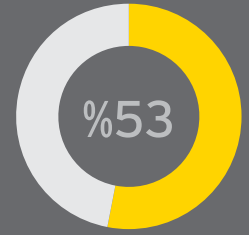
%54



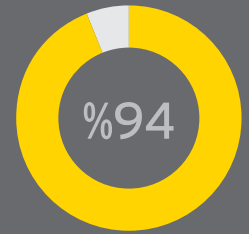
%63



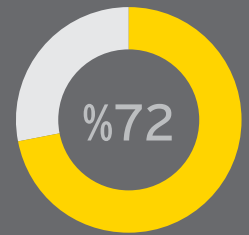
%47



%53



%94



%72

CFO'nun DNA'sı

CFO'lar için iş ortamı gün geçtikçe her zamankinden karmaşık ve öngörülmesi daha güç bir hal alıyor. Dijitalleşme, verinin hızla büyümesi, değişken risk ortamı ve giderek daha fazla bilgiye ihtiyaç duyan paydaşların yönetimi, finans yöneticilerinin üstlendikleri rolü ve içinde bulundukları kuralları değiştiriyor. Bu değişiklikler doğrultusunda geleneksel CFO rol ve sorumluluklarının kapsamı genişleyerek tanımlanması daha zorlaşıyor. Tüm liderler gibi CFO'ların da artan karmaşıklığa uyum sağlayıp gelecekte şirketlerini başarıya götürecek niteliklere ve becerilere odaklanmaları bekleniyor. CFO'ların, oluşturmak istedikleri stratejiyi takip etmek amacıyla kendi rolleri, yetkinlikleri ve sözü geçen ana değişkenlerin ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar hakkında net bir görüşe sahip olmaları gerekiyor. Değişen koşullara uyum sağlayamayan ve proaktif olarak kendi rollerini tanımlayamayan CFO'lar, sürdürülebilir büyüme için gerekli yenilikleri kullanma ve CEO ile birlikte stratejiyi şekillendirme yetilerini riske atabilirler. Başarılı CFO'lar ise kendi rollerini iş ortamını yönlendiren etmenler doğrultusunda güncelleyerek kurumu ileriye taşıyan beyin takımı içindeki yerini güvenceye alanlar olacak.

Dünya çapında yaptığımız araştırmalarımıza katılan CFO'ların %47'si, ekiplerinin gelecekteki stratejik öncelikleri karşılayacak yetkinliklere sahip olmadığından dolayı kaygı duyduklarını belirttiler. %56'sı da finans ofisinin kontrol, uyumluluk ve maliyet gibi geleneksel görevleri üzerine zaman harcamaktan dolayı daha katma değerli aktivitelere gereken önemi veremediklerini vurguladılar. Türkiye için de bu değerler çok farklı değil. Türkiye'de araştırmamıza katılan CFO'ların %66'sı, öncelikli hedeflere ulaşmak için gereken yetkinliklerin uluslararası deneyimler ve etkileşimlerle geliştirilebileceğini düşünüyor. Türkiye'de hissedilen bir diğer baskı da CFO'ların üzerindeki operasyonel sorumlulukların artması olarak gösteriliyor. Türkiye'deki CFO'ların %63'ü, artan operasyonel yükten dolayı stratejik önceliklere

"CFO'lar, her gün çeşitlenerek artan riskler ve belirsizliklerin bir sonucu olarak, hem sürekli yenilenen düzenlemeler ve değişen hissedar beklentilerinin etkisiyle hem de dijitalleşme ve geleceği şekillendiren megatrendlerden dolayı büyük bir baskı görüyor. Diğer paydaşların beklentileri doğrultusunda "stratejik iş ortağı" olarak iş dünyasında kendine yeni bir yer bulma arayışı da hissedilen baskıyı şiddetlendiriyor. Bu tabloda başarıyı yakalamanın temeli, iş dünyasının dönüşümüne uygun bir hızda ve proaktif bir şekilde kendi rolünü şekillendirebilmekte yatıyor."

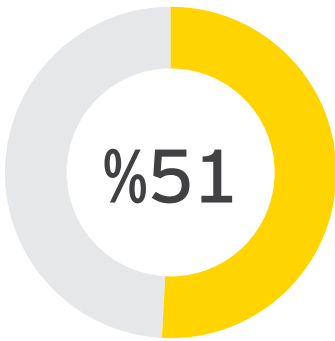
Selim Elhadeş

*EY Türkiye, Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı
ve Finansal Hizmetler Sektör Lideri*

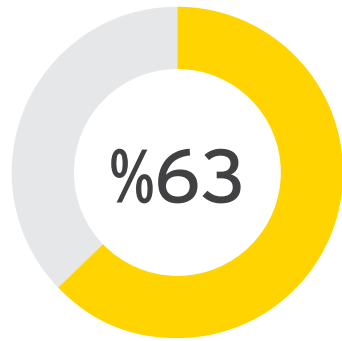
odaklanamadıklarını belirttiler. Dünya ortalamasında CFO'ların sadece %51'i böyle bir sorundan bahsediyor.

Finans liderlerinin artan operasyonel yüklerden dolayı stratejik önceliklere odaklanamadıklarını ve bu oranın Türkiye'de global iş dünyasına göre daha fazla olduğunu gördük:

CFO'lar bu baskılara değişik şekillerde tepki veriyor. Kendilerinin ve kurumlarının göğüs gerdiği zorluklara ek olarak sektör, coğrafya ve kişisel özelliklerine göre CFO'ların görevleri de değişiklik gösteriyor. Araştırmalarımız daha fazla çeşitlilik göstermeye başlayan profil ve iş tanımlarından ötürü finans liderlerinin DNA'sını çözenin giderek zorlaştığına işaret ediyor. CEO, yönetim kurulu ve diğer paydaşların CFO'dan beklentileri de bu değişikliklerden etkilenerek bir CFO'yu başarılı kılan etmenleri daha da karmaşık hale getiriyor.

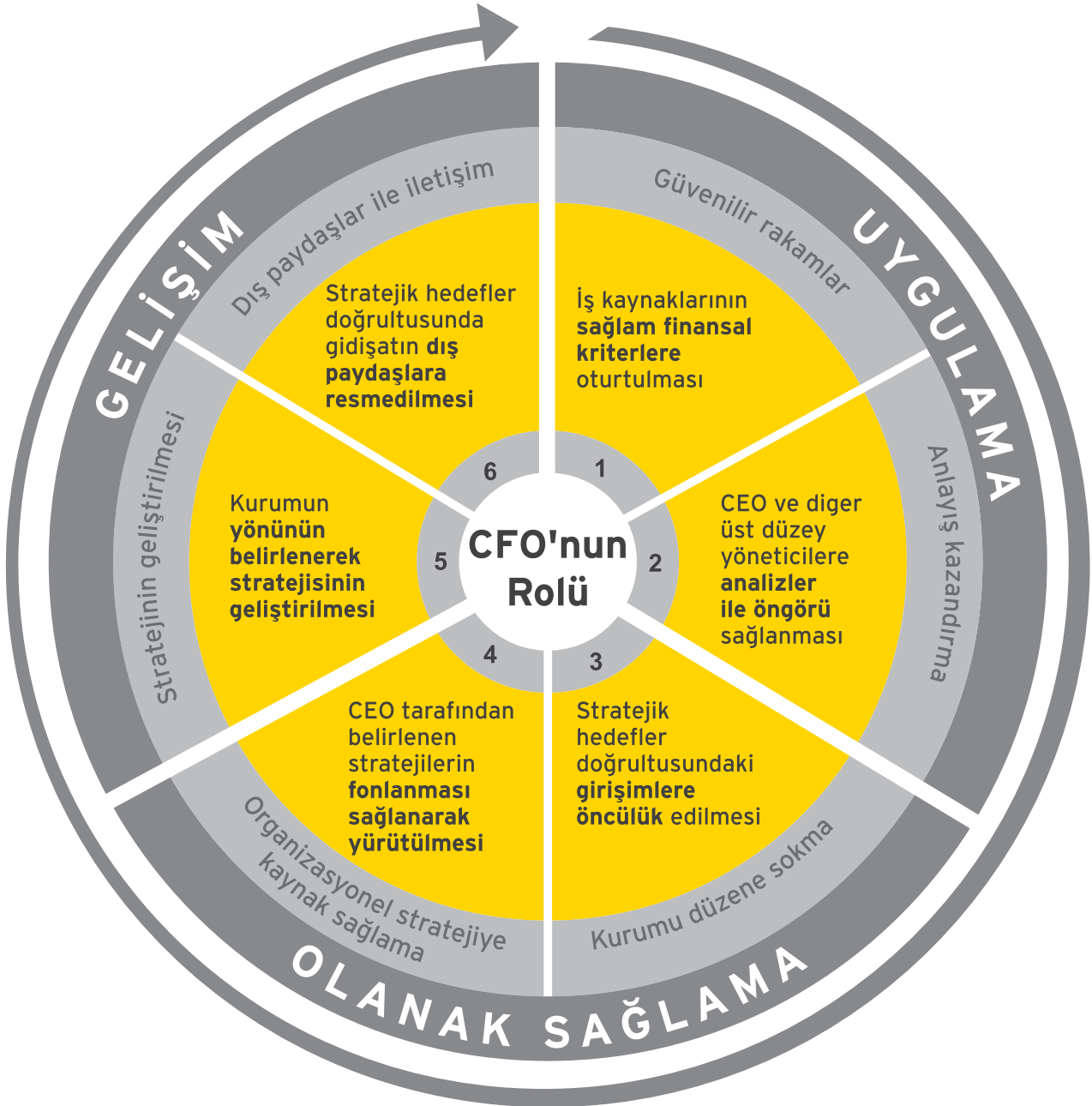


Dünya genelinde araştırmamıza katılan finans yöneticileri artan operasyonel yüklerden dolayı stratejik önceliklere odaklanamadıklarını belirtti



Türkiye'den araştırmamıza katılan finans yöneticileri artan operasyonel yüklerden dolayı stratejik önceliklere odaklanamadıklarını belirtti

İlk kez 2010 yılında hazırladığımız CFO'nun DNA'sı raporunda strateji ve pazar odaklı sorumluluklar üstlenen bir CFO rolü resmetmiştik:



2010 yılında yaptığımız araştırma sonuçlarına¹ göre CFO'nun ana sorumluluk alanları kaynaklarının sağlam finansal kriterlere oturtulması, CEO ve diğer üst düzey yöneticilere analizler ile anlayış kazandırılması, stratejik hedefler doğrultusundaki girişimlere öncülük edilmesi, CEO tarafından belirlenen stratejilerin ödenek sağlanarak yürütülmesi, kurumun yönünün belirlenerek stratejisinin

geliştirilmesi, stratejik hedefler doğrultusunda gidişatın dış paydaşlara resmedilmesi olarak belirlenmişti. Bu ana sorumluluk alanları günümüzün finans liderleri için hala güncel ve geçerli olmakla beraber, en son araştırmalarımız CFO pozisyonu için beklentileri 4 yeni etkenin belirlediğini gösteriyor: Dijital, Veri, Risk ve Paydaş Yönetimi.

¹ CFO'nun DNA'sı: EY 2010.

Araştırmalarımız doğrultusunda finans liderlerinin dünya genelinde %58'i, Türkiye'de %53'ü dijital, akıllı teknolojiler ve gelişmiş veri analitiği üzerine anlayışlarını geliştirmeleri gerektiğini belirtiyor. Finans liderlerine kurumlarının 5 yıl sonraki ihtiyaçları için hangi finans yetkinliğinin önemli olacağını sorduğumuzda, Türkiye'deki CFO'ların %69'undan "iş zekası ve büyük verinin, yönetimi bilgilendirmek amacıyla kullanılması" cevabını aldık. Dünya genelinde de grup CFO'ların %57'si geleceğin finans fonksiyonu için verinin önemini vurguluyor. Türkiye'den farklı olarak ise geleceğin ihtiyaçları kapsamında dünya genelinde listenin başında %57'lik bir oranla risk yönetimi yer alıyor. Türkiye'deki liderler için stratejik risk yönetimi, %34 olarak, artması beklenen yönetmelikler ve mevzuat değişikliklerinin yönetiminden sonra 3. sırada yer alıyor. CFO'ların dünya çapında %71'i, Türkiye'de de %94'ü, kurumlarının hedefleri doğrultusunda karar almada etik açıdan daha fazla sorumlu olacaklarını düşünüyor. CFO'ların hedeflerine ulaşabilmek için gelişim göstermeleri gereken öncelikli konulardan biri olarak öne çıkan paydaş yönetimi yetkinliği, finans liderlerinin dünyada %50'si, Türkiye'de de %44'ü tarafından kabul ediliyor.

CFO rolü daha da etkili hale geldikçe, CFO'lar kendi geleneksel finans merkezlerinden çıkarak yeni alanlara erişiyor. Finans liderliği rolü; finans, operasyon ve strateji olarak üç ana ayak üzerinde konumlanıyor. Yetkinlik gelişimi kişilere göre değişiklik gösterse de hepsi ortak bir nitelikte buluşuyor: Hızlı değişimi yakalamak için açık fikirli olmak. Önde gelen finans liderleri de kendi beceri ve yetkinliklerini hayat boyu sürecek ve sürekli özen gerektiren bir proje olarak görüyorlar.

Araştırmamıza katılan CFO'ların %64'ü gelecekte finans dışında daha fazla operasyonel liderlik görevini

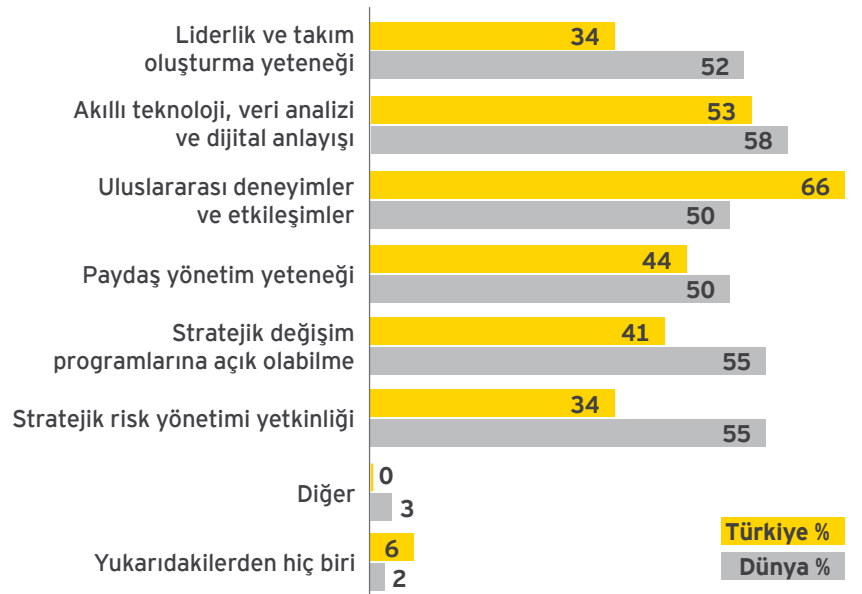
"İş dünyasında köklü değişiklikler yaşanıyor ve gelen yenilikler ile birlikte finans ekiplerinin de iş yapış şekli değişiyor. CFO'ların sorumluluk alanlarında ciddi bir dönüşüm gerçekleşiyor. Bu dönüşümü yakalayan CFO'lar, firmanın geleceğine yön vermede geçmişe göre çok daha fazla imkana sahip oluyor. Artık, CFO'lardan operasyonel yükleri verimli bir şekilde yöneterek dönüşümün sağladığı fırsatlara odaklanmaları ve kendilerini şirkete yön verecek liderler olarak konumlandırımları bekleniyor. Sahip oldukları yetkinlikleri dönüşümün getirdiği fırsatlar ile değerlendiren liderler, stratejiyi şekillendirerek kurumlarını başarıya ulaştırıyor."

Gökhan Gümüşlü

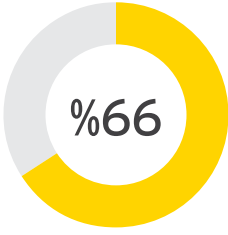
EY Türkiye, Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı
ve Yönetim Danışmanlığı Lideri

üstleneceğini düşünüyor. Türkiye'deki finans liderlerinin %72'si de bu görüşü destekliyor. CEO'ların ve yönetim kurulunun, CFO'ları operasyon alanına taşımak istemelerinde birkaç neden yatıyor: CFO'ların, mevcut kaynakların en fazla değer üretecek yerlerde kullanılmasını sağlayabilmesi, maliyet ve operasyonel verimlilik hedefleri yönetiminde geniş deneyime ve süregelen bürokratik uygulamaları sorgulayabilecek kapasiteye sahip olması. Birçok CFO da operasyonları kapsayan bu rolü, şirket yönetiminde yenilikleri getiren alanlara daha çok dahil olup finansı iş birimlerine yaklaştırarak kendi ekibinin güvenilirliğini artırmak, kendi yönetim ve liderlik becerileri ile finans ekibinin yetkinliklerini farklı alanlar üzerinden geliştirebilmek amacıyla kabul ediyor.

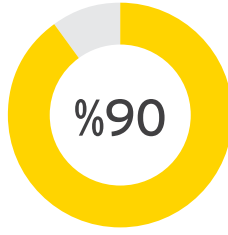
Belirlenen önceliklere ulaşabilmek için gerekli yetkinlik ve deneyimler karşılaştırıldığında büyük veri ve dijital konularına olan yaklaşımın yanı sıra Türkiye'deki yöneticilerin uluslararası etkileşimlere olan gereksinimi öne çıkıyor



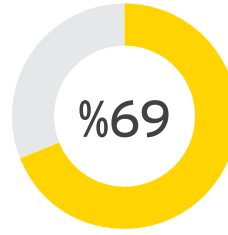
Türkiye'deki finans liderleri global iş dünyasındaki eğilimleri yakından takip ediyor:



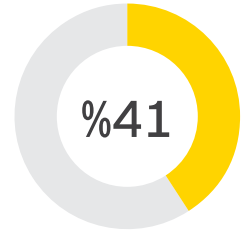
öncelikli hedeflere ulaşmak için gereken yetkinliklerin uluslararası deneyimler ve etkileşimlerle geliştirilebileceğini düşünüyor



gelecekte finans süreçlerinin yanında fonksiyonlar arası hizmet veren ortak hizmetler merkezlerini yöneteceklerini düşünüyor



gelecek 10 yıl içinde geleneksel finans hizmetlerinin otomatikleştirilmiş bir şekilde ortak hizmetler merkezleri altında yönetileceğini öngörüyor



şirketin stratejik hedeflerini destekleyen finans işletme modelinde dönüşüm girişimlerine beş yıl öncesine göre daha fazla öncülük ediyor

Fakat bu durumun dezavantajları da mevcut. CFO'nun en önemli özelliklerinden biri tarafsızlığı olarak görülüyor. Sahip olduğu güvenilirlik sayesinde zorlu soruları gündeme taşıyan finans liderlerinin oluşturduğu raporların tarafsızlığı, CFO'lar operasyona daha da yaklaştıkça tehlikeye düşme riskine maruz kalabiliyor. Araştırmamızda öne çıkan konulardan biri de CFO'ların zaman yönetimi. Tüm katılımcılar, özellikle de büyük kurumların finans liderleri, geniş çaplı operasyonel sorumlulukların, stratejik önceliklere verilmesi gereken zamanı çalabileceğini düşünüyor. Bu noktada en kritik sorulardan biri, liderlerin devretmek istedikleri sorumlulukları sahip oldukları ekibe delege ederek operasyonları yönetebilecek zamanı yaratıp yaratamadıkları oluyor. Türkiye'den araştırmamıza katılan CFO'ların %63'ü, finans ekipleri içindeki yetersiz yetkinlikten dolayı görev dağılımı yaparak daha stratejik önceliklere yoğunlaşmakta güçlük çektiklerini belirttiler. Bu değerler dünya ortalamasında %52 olarak karşımıza çıkıyor.

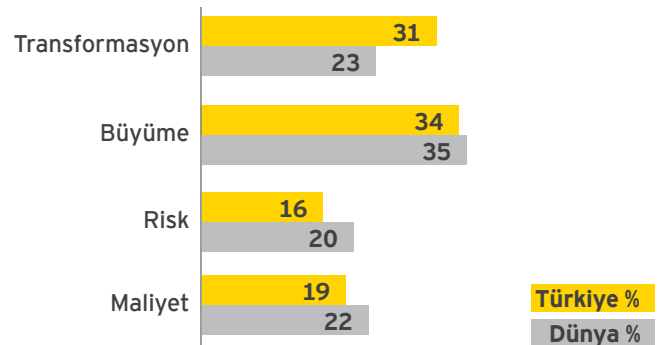
Artan beklentiler doğrultusunda finans fonksiyonu içinde gereken dönüşümü başlatacak ve yönetecek kişiler de yine CFO'lar oluyor. Araştırmalarımız doğrultusunda finans liderleri, gelecek 5 yıl içinde kurumları için büyüme hedefinden sonra en önemli önceliğin dönüşüm olduğunu belirtiyor. Bu kapsamda finans transformasyon projelerine gerek dünya genelinde gerekse Türkiye içinde gösterilen ilgi giderek artıyor. Dünyada ve Türkiye'de araştırmamıza katılan finans liderlerinin %69'u, gelecek 10 yıl içinde geleneksel finans hizmetlerinin otomatikleştirilmiş bir

şekilde ortak hizmetler merkezleri altında yönetileceğini öngörüyor. Türkiye'deki CFO'ların %90'ı da, gelecekte finans süreçlerinin yanında fonksiyonlar arası hizmet veren ortak hizmetler merkezlerini kendilerinin yöneteceklerini düşünüyor.

Hızlı dönüşen iş dünyasındaki diğer yöneticiler gibi CFO'lar da, çoğu zaman yüksek baskı altında sadece bir sonraki acil talebi karşılamaya odaklanabiliyor. Tüm dikkatini hızlı çözüm bulmaya ayırmak zorunda kalan finans liderleri sosyo-ekonomik değişimler, yeni trendler ve gelişimler karşısında hazırlıksız yakalanabiliyor ya da değişime ayak uydurmak için geç kalabiliyor. Değişimler karşısında finans liderliği rolünün kontrolünü geri kazanmak için, CFO'ların kendi yetkinliklerini, kurumlarının stratejik yönünü ve iş dünyasını etkileyen dış faktörleri gözden geçirmeleri bekleniyor. Bu etmenleri tarafsızca değerlendirebilmek CFO'ya, kendi katkısını dengeleme, güçlü bir takım kurma ve şirketin gelecekteki başarısı için öncelikli alanlarda doğru karar vermede yardımcı olacak.

Sürekli gelişim ile oluşabilecek riskleri ve fırsatları değerlendiren CFO'lar, bu dönüşümü yönlendirebilirler. Kurumlarının karar mekanizmasındaki konumlarını sağlamlaştırmak ve ekiplerini geleceğin ihtiyaçlarına hazırlamak amacıyla kendisinin ve takımının rolünü güncelleyen, şirketlerini finans içindeki dönüşüm ile destekleyen yöneticiler geleceğin başarılı finans liderleri olacak.

Finans liderlerine kurumları için gelecek 5 yıl içindeki en önemli öncelikleri sorulduğunda **büyüme ve transformasyon** başlıca konular olarak öne çıkıyor



EY Hakkında

EY bağımsız denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret ediniz.

© 2016 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr
vergidegundem.com
facebook.com/ErnstYoungTürkiye
instagram.com/eyturkiye
twitter.com/EY_Türkiye