



**Avrupa CFO Anketi  
Türkiye sonuçlarının analizi**

Deloitte Türkiye CFO Serisi 2017 / 1

# Giriş

# Önsöz

## Avrupa CFO Anketi ve Türkiye'nin CFO'ları...

Değerli Okurlar;

Deloitte Avrupa CFO Anketi'nin bir özelliği var: Düzenli olarak yapılan bu anket, hem yakın geleceğe ilişkin öngörü ve stratejiler hakkında bizlere fikir veriyor, hem de dönemler arasında öncelikler ve beklentilerin nasıl değişimler gösterdiğine dair bir trend analizini mümkün kılıyor. Ankete katılan ülke sayısı da, yanıtlayan CFO sayısı da hızla artıyor. Bu yönleri ile benzer çalışmalardan ayrışıyor.

2016 yılının ilk çeyreğinde Türkiye ve İsveç, ankete ilk kez dahil olmuşlardı. Son anketimizle birlikte artık komşumuz Yunanistan'ın CFO'ları da ankette yer buldular. Araştırmamızda katılımcı profili olarak oldukça heterojen bir yapı söz konusu. Birçok farklı ülke, onlarca değişik sektör ve dünyanın dev şirketlerinden KOBİ'lere uzanan geniş bir ölçek yelpazesi... İşte bu çeşitlilik, sonuçları daha anlamlı ve güvenilir kılıyor.

Ne mutlu bizlere ki, ülkemizdeki CFO'lar bu ankete şu ana kadar fazlasıyla sahip çıktılar. Türkiye katılım açısından hep önde gelen ülkeler arasında. Biz de artık üçüncü kez dahil olduğumuz bu anketin sonuçlarını, bu kez karşılaştırmalı olarak analiz edip paylaşmak istedik. Ne de olsa artık bizler için "geleneksel" Deloitte Avrupa CFO Anketi.

Bir sonraki anketimize kadar keyifli okumalar diliyoruz...



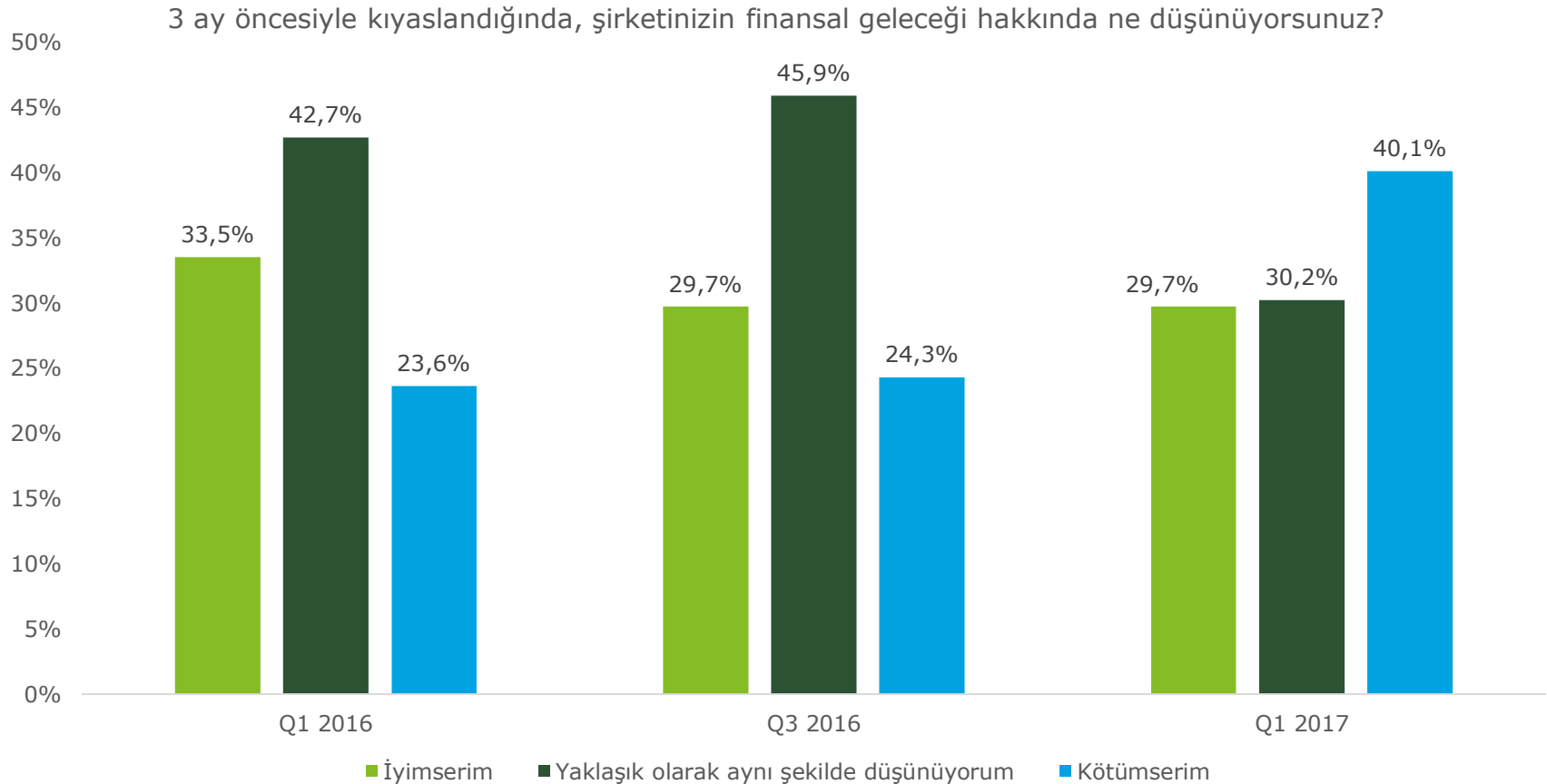
**Cem Sezgin**  
CFO Hizmetleri Lideri  
Deloitte Türkiye

# **CFO'ların Öngöröleri**

## Son 3 anketin karşılaştırması

# Finansal gelecek hakkında beklentiler

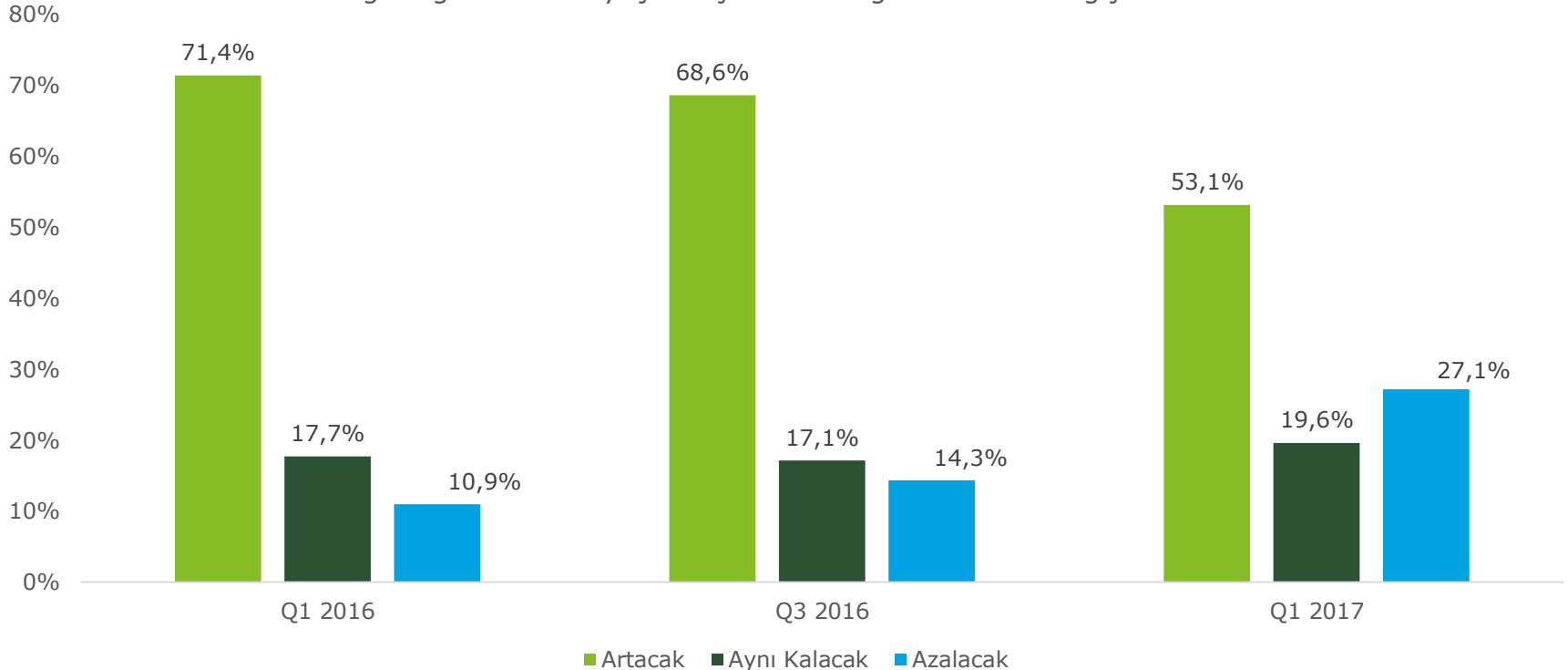
CFO'larımızın verdiği yanıtlar gösteriyor ki, şirketlerinin finansal geleceği hakkında daha olumsuz bakış açısına sahip olanlar artış trendinde... Bu araştırmanın geri kalan bölümünde yer alan sorular ve aldığımız yanıtlarla ilgili analizlerde bunun sebeplerini irdeliyor olacağız...



# Gelir artışı bekleyen CFO'ların oranında belirgin düşüş...

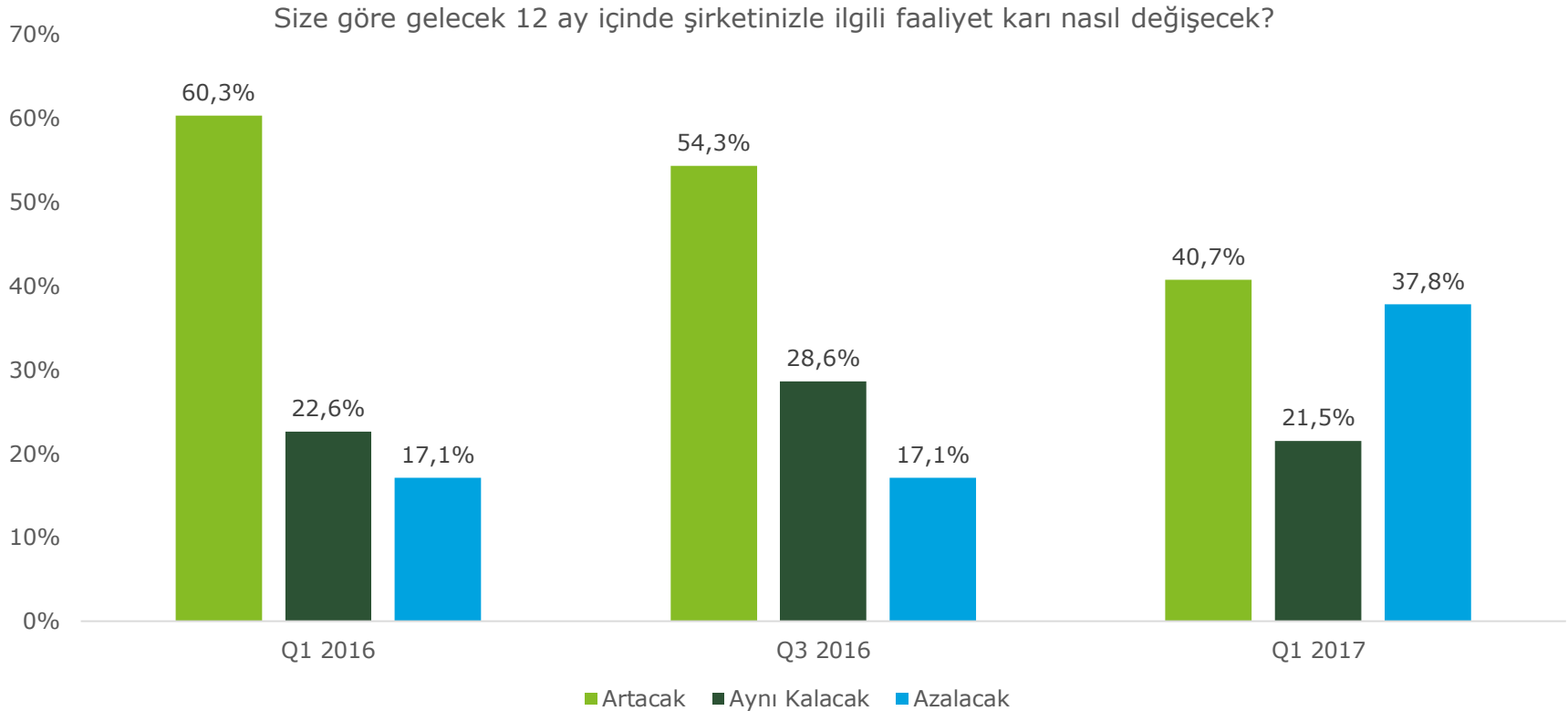
Gelirlerde artış bekleyen CFO'larımızın oranı her anketimizde azalıyor. Şirketlerinin gelirlerinin düşeceğini düşünen CFO'larımızın oranı ise gittikçe artıyor (son anketimizde her dört CFO'dan biri). Kuşkusuz bunda Türkiye ekonomisine ilişkin büyüme oranı beklentileri ve yakın dönemdeki mütevazı performansın etkisi var. Buna rağmen gelir artışı bekleyen CFO'lar halen çoğunlukta. Özellikle ihracatta olan dönemsel kırırdanmalar ve Rusya ile olan ilişkilerin düzelmesi sonucu turizm gelirlerinde olası bir iyileşme, yurtdışı operasyonların toplam faaliyetler içinde artan payı ile oluşan risk dengesi gibi faktörler etkili. Olağandışı gelişmeler olmadığı takdirde, bir sonraki anketimizde gelir artışı beklentilerine ilişkin daha olumlu sonuçlar şaşırtıcı olmayacaktır.

Size göre gelecek 12 ay içinde şirketinizin gelirleri nasıl değişecek?



# Karlılığa dair beklenti, gelirlere ilişkin olanlardan pek farklı değil

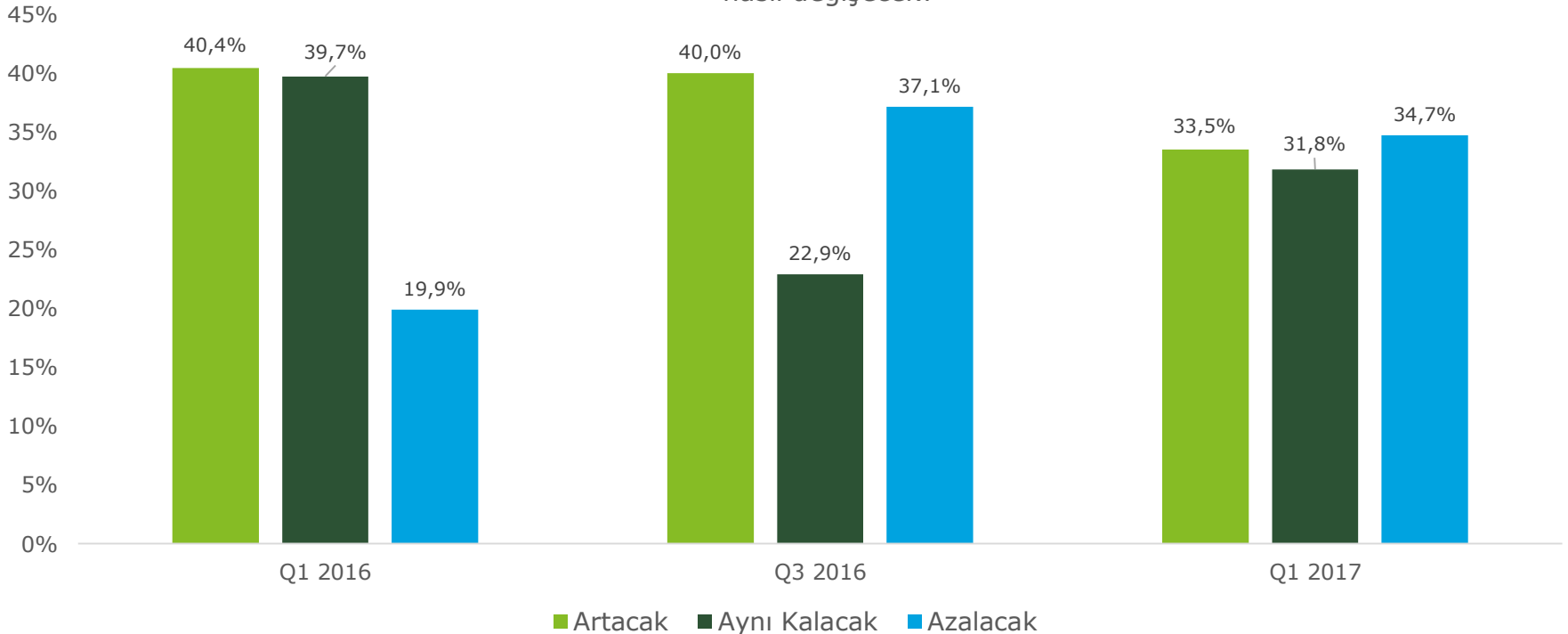
Gelirlerle ilgili beklentilerin benzeri bir trend, karlılık konusunda karşımıza çıkıyor. Aslında daha kritik olduğunu düşündüğümüz tablo bu. Üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz anketimizde ilk kez bu dönem karlılığın olumlu yönde değişeceğini bekleyen CFO'lar katılımcıların yarısını dahi oluşturmuyor. Üstelik oran %41 civarına yani oldukça düşük bir seviyeye geriledi. Araştırmamızdaki diğer sorularımızdan biri de şirketlerin öncelikleri ile ilgili idi ve ilk iki sırayı maliyetlerin azaltılması ve kontrol edilmesi alıyor. Şirketler belli ki durumu kabullenmişler ve defansa çekilmişler. Böyle bir refleks oluşmasının olağan olduğunu ve alınacak tedbirlerin sürdürülebilirlik açısından faydalı olabileceğini düşünüyoruz.



# Yatırımlara "devam" diyenler de var, "şimdilik yeter, tamam" diyenler de...

Kimi zaman içinde bulunduğumuz döneme benzer makroekonomik koşullarda yatırım yapmanın aslında daha cazipleşebileceği ve özellikle oluşabilecek çeşitli avantajlardan yararlanılarak orta ve uzun vadede şirketlerin kazançlı çıkılabilecekleri vurgulanır. Bu, bazı kurumlar için doğru olmakla birlikte (söz konusu firmaların mali gücü ve uzun vadeli stratejik hedefleri burada belirleyici oluyor) bunu genellemek pek doğru olmaz. Nitekim anketimizin bize sunduğu genel tabloya göre sıcak para daha değerli hale gelirken şirketlerimizin de yatırım harcaması yapma iştahı azalıyor. Yatırım harcamalarının önümüzdeki döneme ilişkin eksenine dair son derece dengeli bir tablo ile karşılaşyoruz...

Size göre gelecek 12 ay içinde şirketinizle ilgili Yatırım Harcamaları/CAPEX nasıl değişecek?

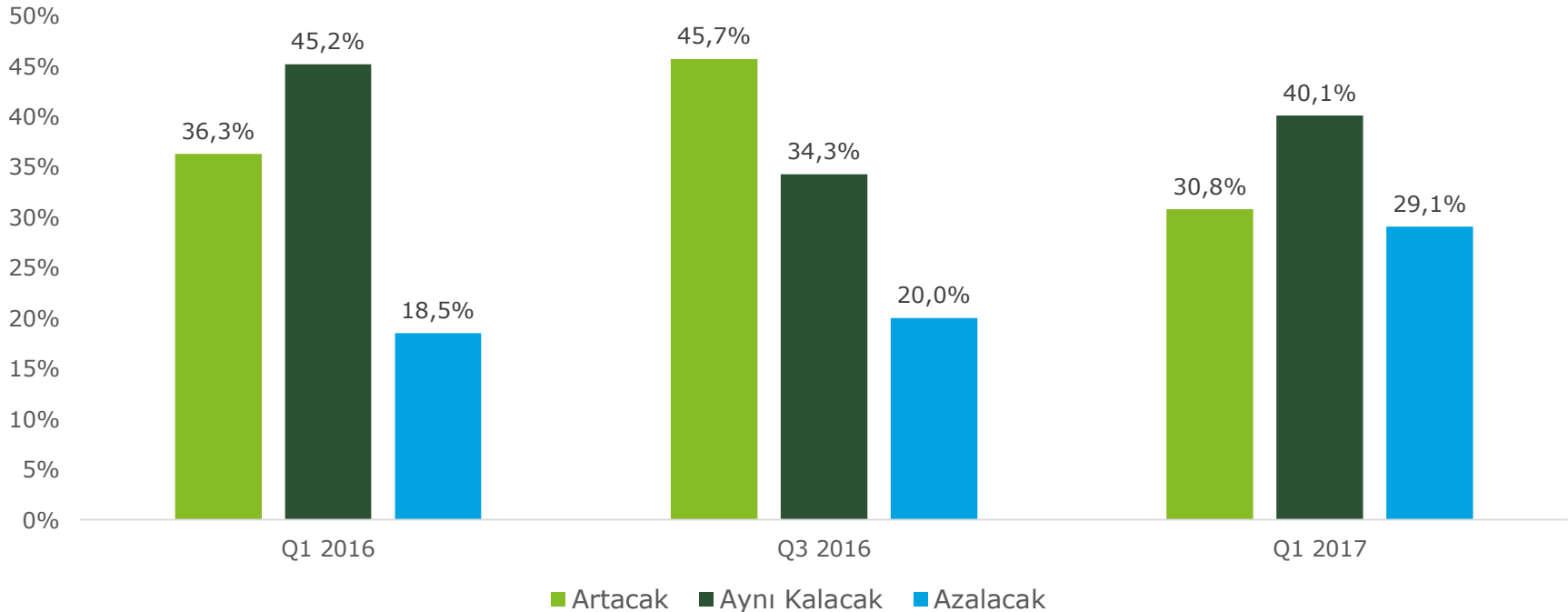




# CFO'lar istihdamda bir kıpırdanma beklemiyor

Gerçekleştirdiğimiz son üç araştırmayı kıyasladığımızda istihdama yönelik bir önceki anketimizdeki olumlu yöndeki kıpırdanma ne yazık ki son araştırmamızda durağanlığa işaret eden bir beklentiye yönelmiş durumda. Azalma ve artış bekleyen CFO'ların oranı neredeyse eşit. Nitekim PERYÖN ile gerçekleştirdiğimiz ortak araştırmalarda da benzer sonuçlar ile karşılaşmaktayız. Türkiye'deki işsizlik oranı yavaş yavaş bir artış trendi yakaladı ve Nisan ayında açıklanan son rakamlara göre %13 seviyesine ulaştı.

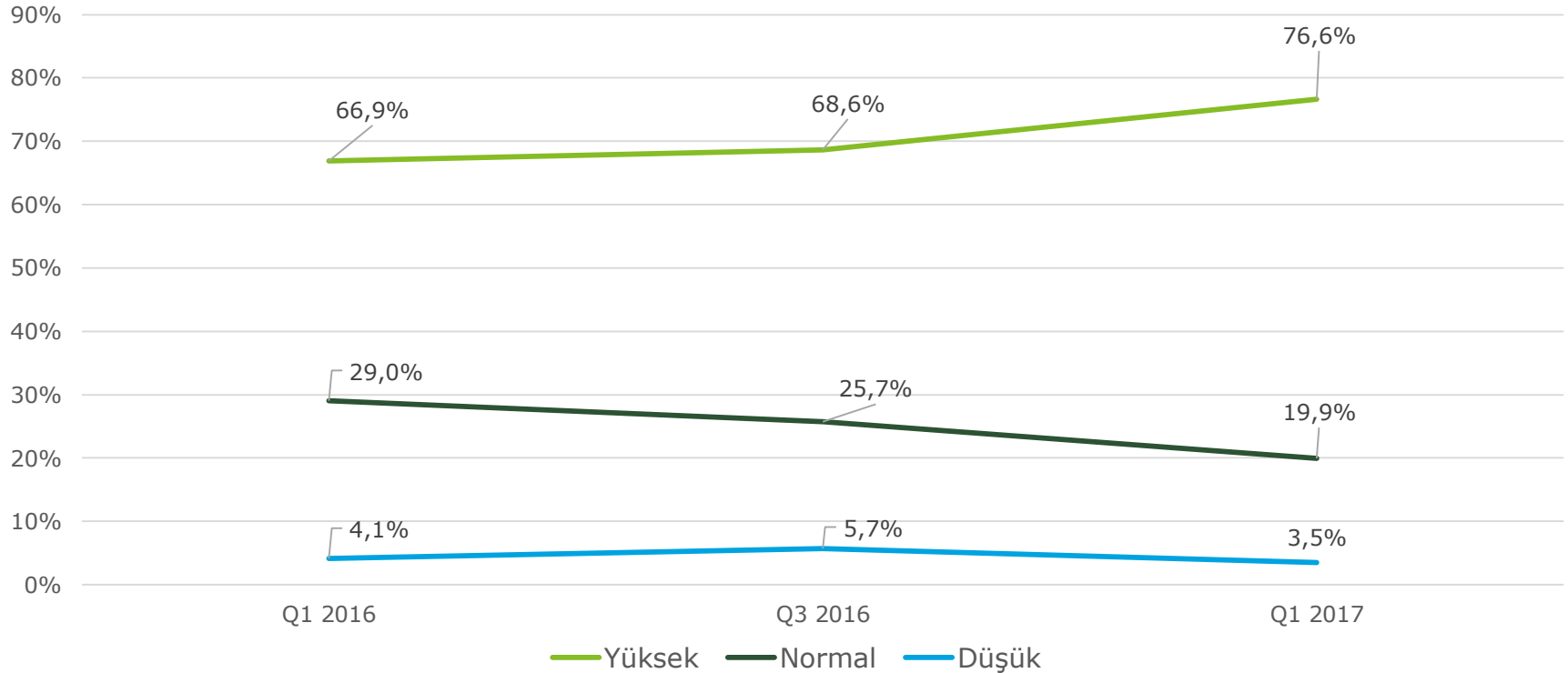
Size göre gelecek 12 ay içinde şirketinizle ilgili Çalışan Sayısı nasıl değişecek?



# CFO'ların dörtte üçü piyasalardaki belirsizliğe işaret ediyor...

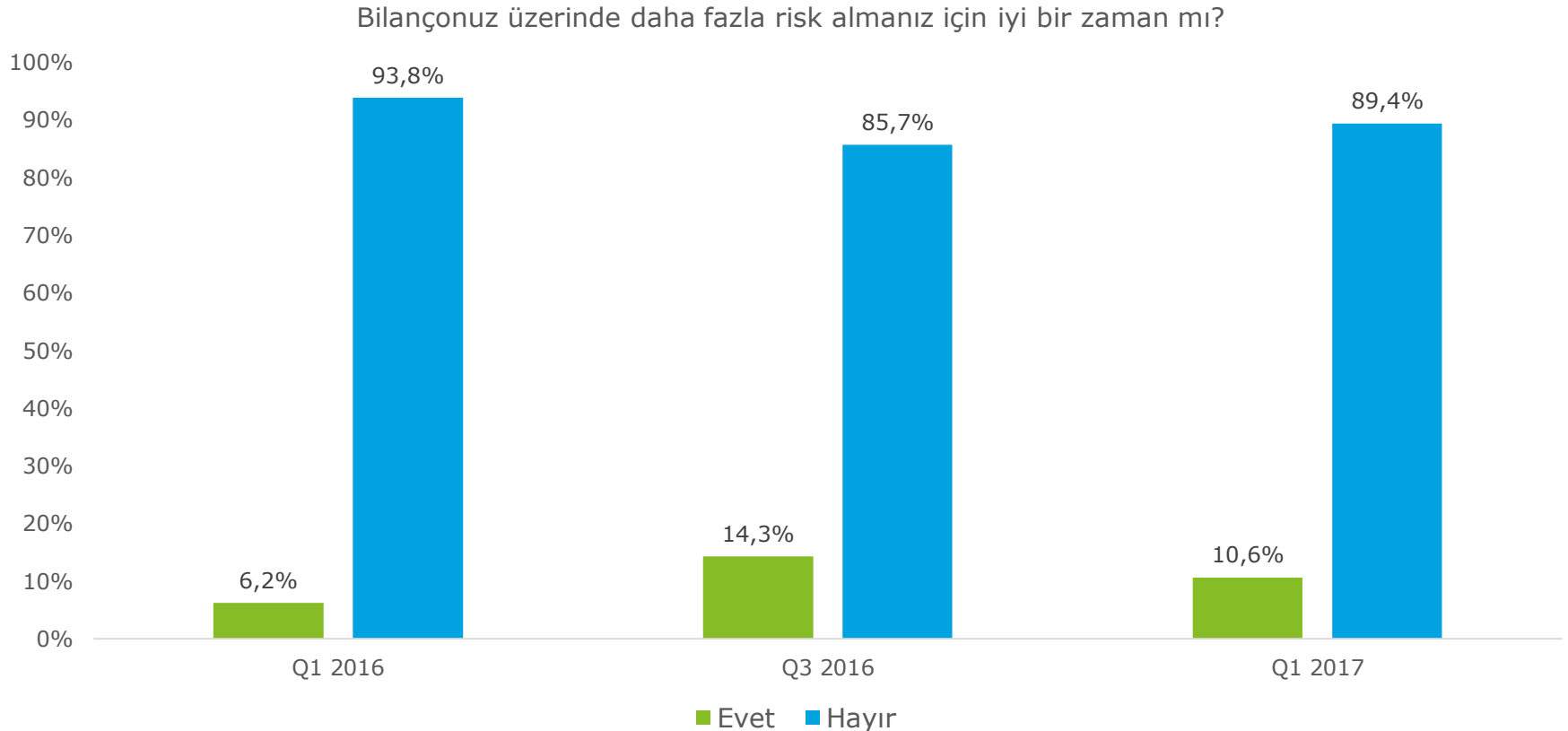
CFO'ların (ve belki de hepimizin) son dönemlerde en çok şikayet ettikleri konuların başında hiç şüphe yok ki, finansal ve ekonomik piyasalara hakim olan belirsizlik havası geliyor. Son anketimize göre CFO'ların dörtte üçü geleceğin neler getireceğini kestiremiyor ve belirsizliklerin oldukça fazla olduğunu düşünüyorlar. Dünyamız, bölgemiz ve ülkemizdeki sert ve sık iniş – çıkışlar onları daha temkinli olmaya, şirketleri ise riskten kaçınmaya itiyor. Aslında bu çalışmada verilen yanıtlar bunu oldukça net bir şekilde destekler nitelikte.

Şirketinizin karşılaştığı dış finansal ve ekonomik belirsizliklerin ne seviyede olduğunu düşünmektесiniz?



# Pardon, risk mi dediniz? Sağ olun, biz daha fazla almayalım.

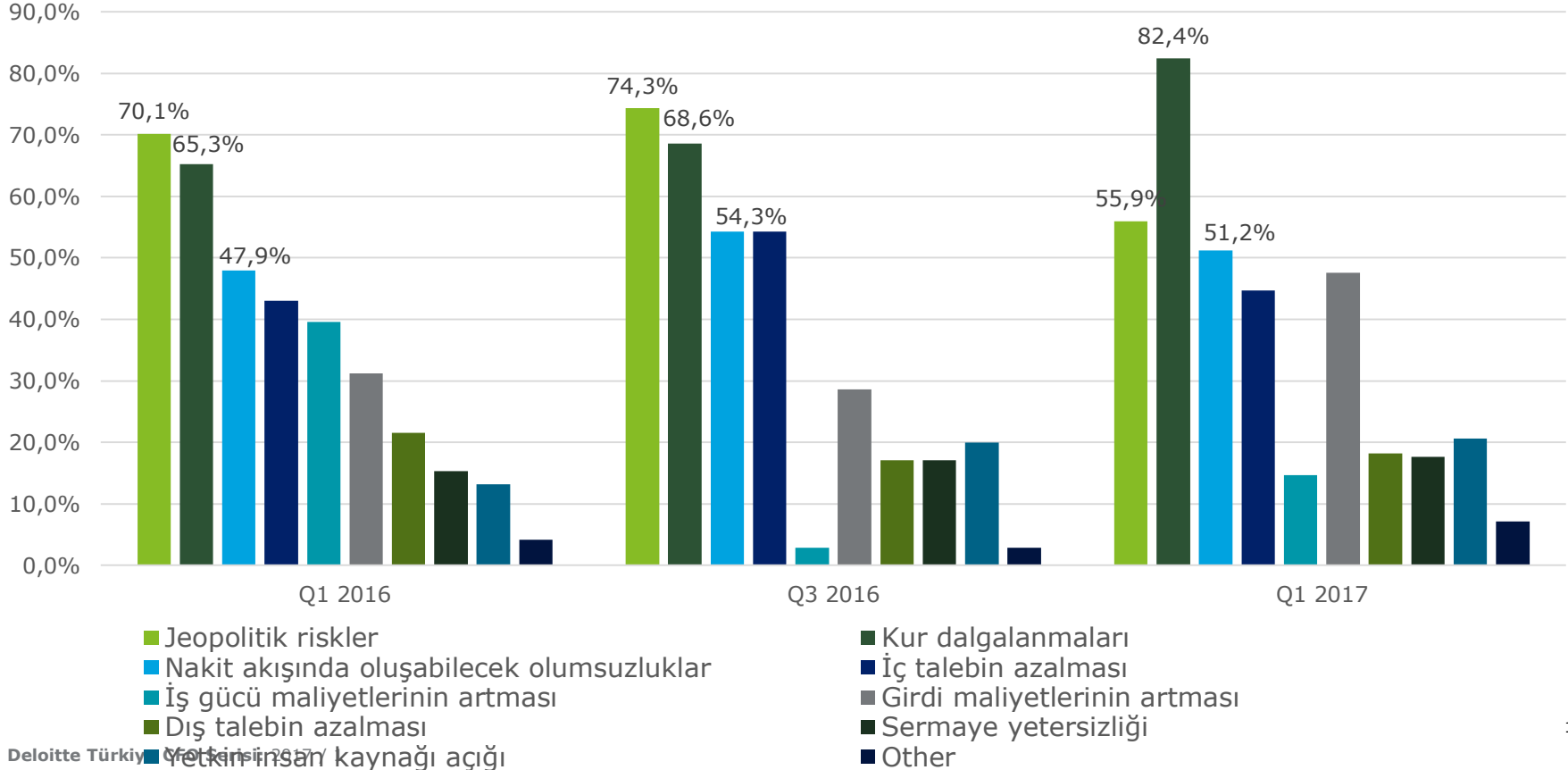
CFO'larımız uzun bir süredir daha fazla bilanço riski alma konusunda oldukça temkinliler. Nitekim son 3 dönemdir anketlerimiz bizlere hep bu yaklaşımı destekleyen sonuçlar sunuyor. (Söz konusu dönemde risk almaktan kaçınan CFO'ların oranının ortalaması %90) CFO'lar ile gerçekleştirdiğimiz etkinlikler ve birebir görüşmelerde de benzer görüşler dile getiriliyor. Türk CFO'lar, Avrupa'nın riskten kaçınan CFO'ları arasında en üst sıralarda yer alıyor. Bir grup CFO, bu anketi yanıtladıkları dönemde Nisan ayındaki referandumun "atlatılmasını" beklerken, bazı meslektaşları ise 2017'nin geneli için durağan bir sene olacağına dair bir ön kabul zaten yapmışlardı.



# "Risk" denildiğinde CFO'lar için neler ön plana çıkıyor?

CFO'larımız için Jeopolitik riskler, TL'nin değer kaybı ve nakit akışındaki muhtemel aksamlar tartışmasız en önemli ilk 3 risk olarak karşımıza çıkıyor. Son dönemlerde istikrarlı bir şekilde dikkat çekmeye başlayan risk kalemi ise girdi fiyatlarındaki artış. Enerji ve emtia fiyatlarındaki bahar havasının bitmesi ile gelen artış trendi, döviz bazlı maliyetlerdeki kur farklı artış sonucu, bunun hiç de şaşırtıcı olmayan bir gelişme olduğunu söylemeliyiz.

Gelecek 12 ay içinde aşağıdaki faktörlerden hangileri şirketiniz açısından önemli ölçüde risk teşkil edecek?



# Risk algısındaki değişimlerin arka planında yatan faktörler neler?

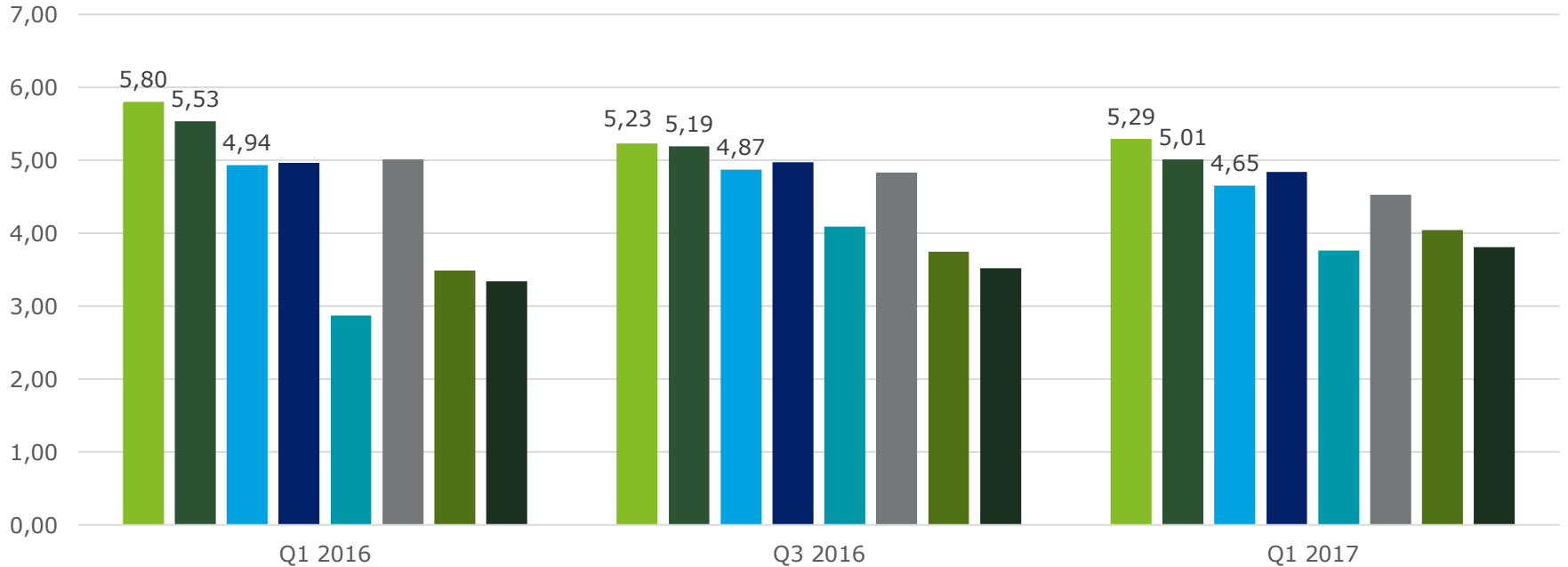
Sizler için CFO'ların risk algısına etki edebileceğini düşündüğümüz bir dizi iç ve dış gelişmeyi derledik ve anket dönemlerimiz ile ortak bir takvime yerleştirdik. Bakalım bir sonraki ankette hangi gelişmeler belirleyici olacak ve nasıl bir etki yaratacaklar...

Anket Dönemi		İlk					İkinci					Üçüncü							
Türk CFO'ların Risk Sıralaması	1	Jeopolitik Riskler										TL'de Değer Kaybı/K.D.							
	2	TL'de Değer Kaybı/Kurlarda Dalgalanma										Jeopolitik Riskler							
	3	Nakit Akışında Bozulma																	
	4	İç Talepte Daralma										Artan Girdi Maliyetleri							
	5	Artan İşçilik Maliyetleri					Artan Girdi Maliyetleri					İç Talepte Daralma							
	6	Artan Girdi Maliyetleri					Yetişmiş Personel Eksiği												
	7	Zayıf Dış Talep					Sermaye Yetersizliği					Zayıf Dış Talep							
	8	Sermaye Yetersizliği					Zayıf Dış Talep					Sermaye Yetersizliği							
	9	Yetişmiş Personel Eksiği					Artan İşçilik Maliyetleri												
	10	Diğer Riskler																	
2015		2016										2017							
Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
1 Kasım-Genel Seçim 24 Kasım-Rus Savaş Uçağı Dş.		Asgari Ücrette %30 Artış					23 Haziran-BREXIT Refer. 15 Temmuz-Kalkışma 21 Temmuz-OHAL 20 Temmuz - Standard&Poor's Türkiye'nin Kredi notunu B-'ye düşürdü		26 Ağustos-Fırat Kalkanı Hr. Moody's Türkiye'nin Kredi notunu B- 'ye düşürdü			8 Kasım-ABD Başkanlık S.		Asgari Ücrette %8 Artış S&P Türkiye'nin kredi notunu düşürdü Dolar 4 TL'ye yükselirken Euro 4TL'yi geçti			Referandum		

# Şirketler için varsa yoksa maliyetleri dizginlemek

Daha önce değindiğimiz ekonomik iklim ve belirsizliklerden dolayı CFO'lar defansta. Maliyetlerin kontrolü ve azaltılması stratejilerin bel kemiği. Bunun dışında sadece Türkiye pazarına umut bağlamama yönünde bir irade dikkat çekiyor. Koşullar, yeni pazarlara açılarak büyüme seçeneğini ön plana çıkarıyor. Anket sonuçlarımıza göre yeni ürün geliştirmek ve Ar-ge yatırımı yaparak Türkiye pazarında yeni ürünlerle pastadan alınan payı arttırmak ise biraz daha geri plana düşüyor.

Lütfen gelecek 12 ay içinde aşağıdaki stratejileri şirketiniz açısından öncelik sırasına koyunuz.



■ Maliyetlerin kontrol altında tutulması

■ Organik büyüme

■ Satın alma ile büyüme (İnorganik)

■ Sermaye harcamalarının artırılması (CAPEX)

■ Maliyet azaltımı

■ Yeni pazarlarda büyüme

■ Yeni ürün ve hizmetlerin çıkarılması

■ Faaliyet harcamalarının artırılması (OPEX)

# Şirketlerin değişen önceliklerine etki eden faktörler neler?

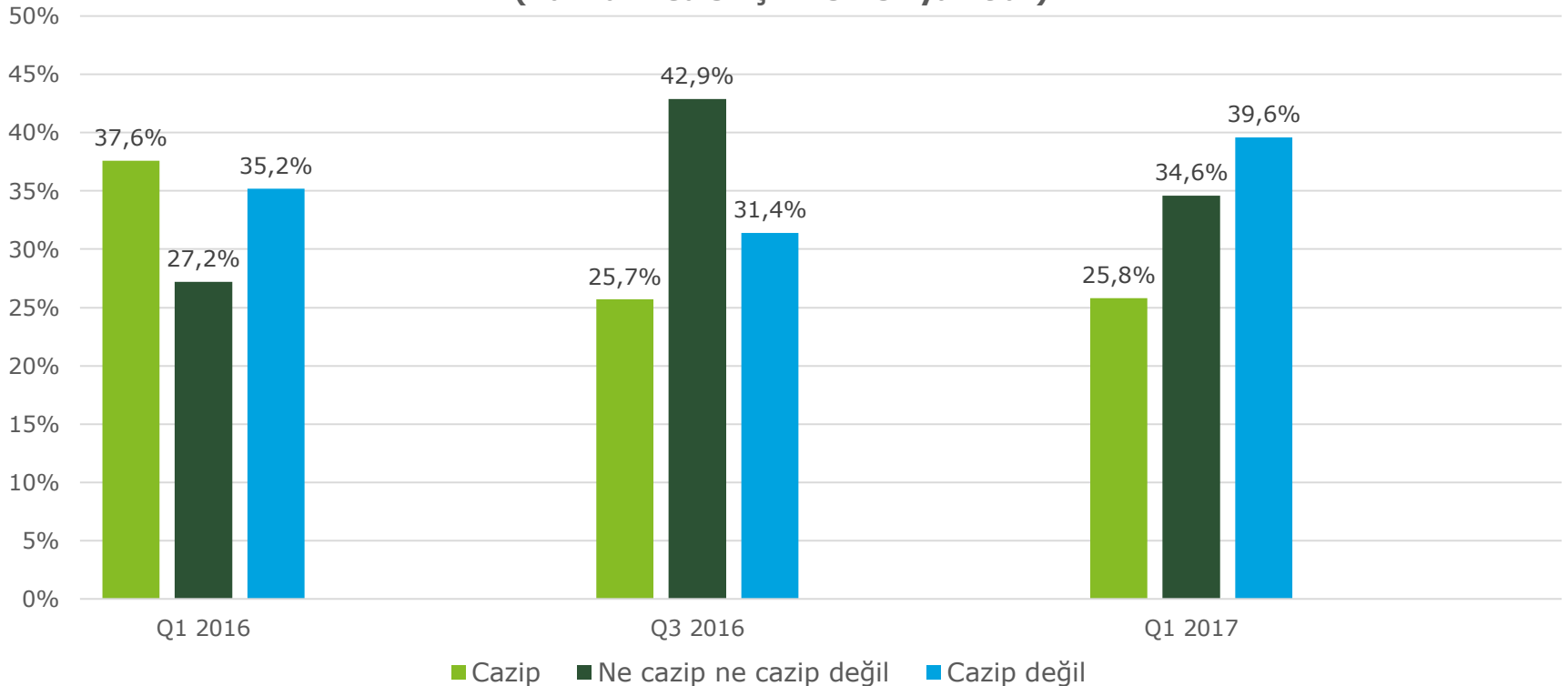
Sizler için şirketlerin öncelik sıralamasına etki edebileceğini düşündüğümüz bir dizi iç ve dış gelişmeyi derledik ve anket dönemlerimiz ile ortak bir takvime yerleştirdik. Bakalım bir sonraki ankette hangi gelişmeler belirleyici olacak ve nasıl bir etki yaratacaklar. İnorganik büyüme tekrar eski popüleritesine kavuşacak mı? CAPEX ve OPEX (Yatırım ve Faaliyet Harcamaları) kıpırdanmaya sahne olacaklar mı?

Anket Dönemi		İlk			İkinci			Üçüncü											
Türk CFO'ların öncelik sıralaması	1	Maliyetlerin Kontrol Altında Tutulması																	
	2	Maliyet Azaltımı																	
	3	Yeni Ürün ve Hizmetlerin Çıkarılması			Yeni Pazarlarda Büyüme														
	4	Yeni Pazarlarda Büyüme			Organik Büyüme														
	5	Organik Büyüme			Yeni Ürün ve Hizmetlerin Çıkarılması														
	6	Sermaye harcamalarının artırılması (CAPEX)			Satın alma ile büyüme (İnorganik)			Sermaye harcamalarının artırılması (CAPEX)											
	7	Faaliyet harcamalarının artırılması (OPEX)			Sermaye harcamalarının artırılması (CAPEX)			Faaliyet harcamalarının artırılması (OPEX)											
	8	Satın alma ile büyüme (İnorganik)			Faaliyet harcamalarının artırılması (OPEX)			Satın alma ile büyüme (İnorganik)											
2015		2016										2017							
Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
1 Kasım-Genel Seçim 24 Kasım-Rus Savaş Uçağı Dş.		Asgari Ücrette %30 Artış					23 Haziran-BREXIT Refer. 15 Temmuz-Kalkışma - 21 Temmuz-OHAL 20 Temmuz - Standard&Poor's Türkiye'nin Kredi notunu B-'ye düşürdü	26 Ağustos-Fırat Kalkanı Hr. Moody's Türkiye'nin Kredi notunu B-'ye düşürdü				8 Kasım-ABD Başkanlık S.		Asgari Ücrette %8 Artış S&P Türkiye'nin kredi notunu düşürdü Dolar 4 TL'ye yükselirken Euro 4TL'yi geçti			Referandum		
Deloitte Türkiye CFO Serisi: 2017 / 1																			
15																			

# Bankalara kötü haber: CFO'lar kredilere sıcak bakmıyor

CFO'lara içlerinde buldukları koşulları dikkate aldıklarında kurumları için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirdiklerini sorduk. Banka kredisi ile ilgili ortaya çıkan tablo, CFO'ların büyük bir kısmının (%40) daha fazla banka kredisi kullanmaya sıcak bakmadığını gösteriyor. Bunun altında yatan sebepler şirketlerdeki borç yükünün seviyesi ile artan finansal maliyetler, yatırım ve operasyonel harcamalara gelen fren, dövizdeki dalgalanmalar ve genel anlamı ile risk algısı olarak gösterilebilir. Mevcut durumda her dört CFO'dan yalnızca biri kredi kullanmayı cazip buluyor.

Mevcut durumda şirketiniz için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirmeniz?  
**(Banka Kredisi için verilen yanıtlar)**

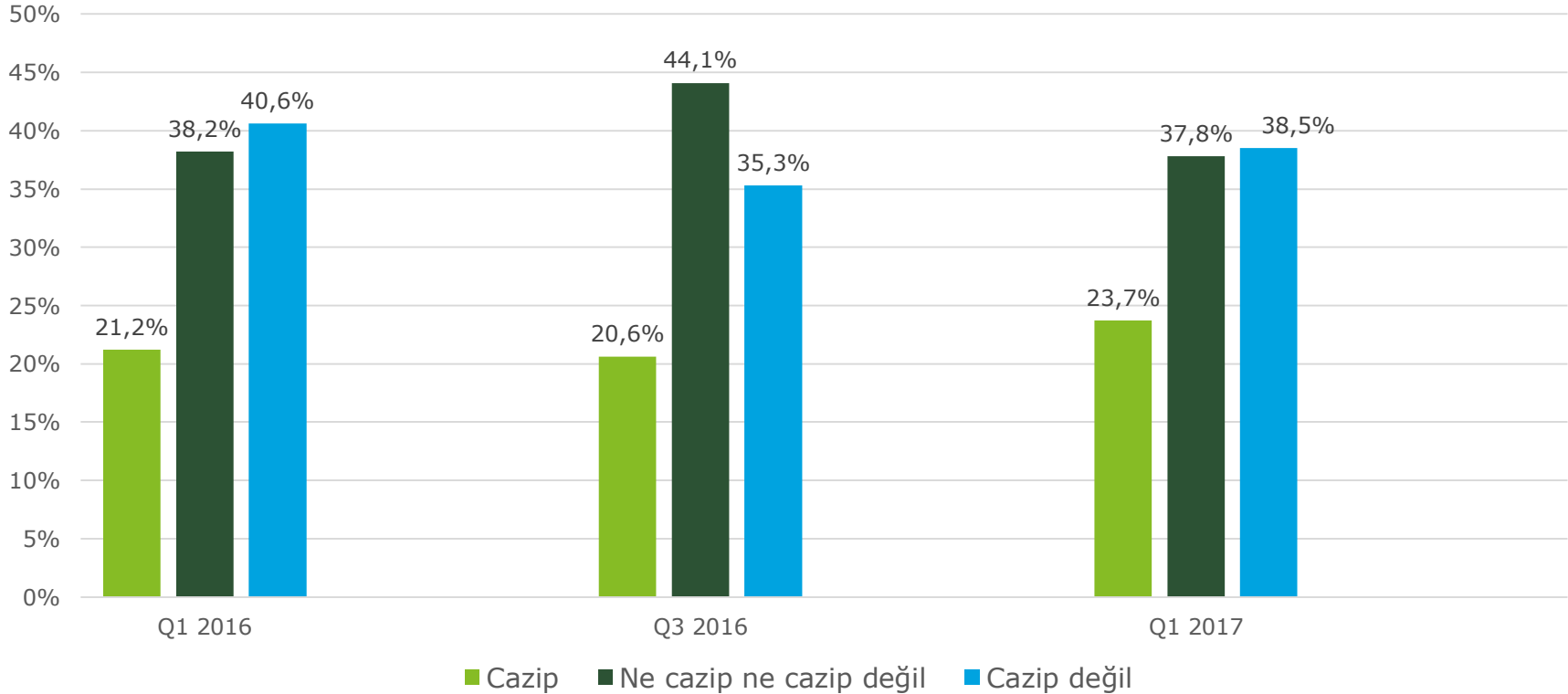




# "Borçlanacak isek Türk Lirası borçlanalım"

Kurlardaki (genelde yukarı yönlü) seyrin beklenen sonuçlarının başında yabancı para yükümlülüklerden uzak durmak geliyor. Aslında şirketler genel olarak borçlanmaya fazla sıcak bakmıyorlar. Ancak «mecbur kalarak borçlanacak isek, bari en azından Türk Lirası borçlanalım» görüşü son dönemlerde şirketlerde ağır basmaya başladı. CFO'ların yanıtları gösteriyor ki, TL bazında borçlanmaya geçmişe göre az da olsa daha fazla olumlu yaklaşılmaya başlanmış durumda...

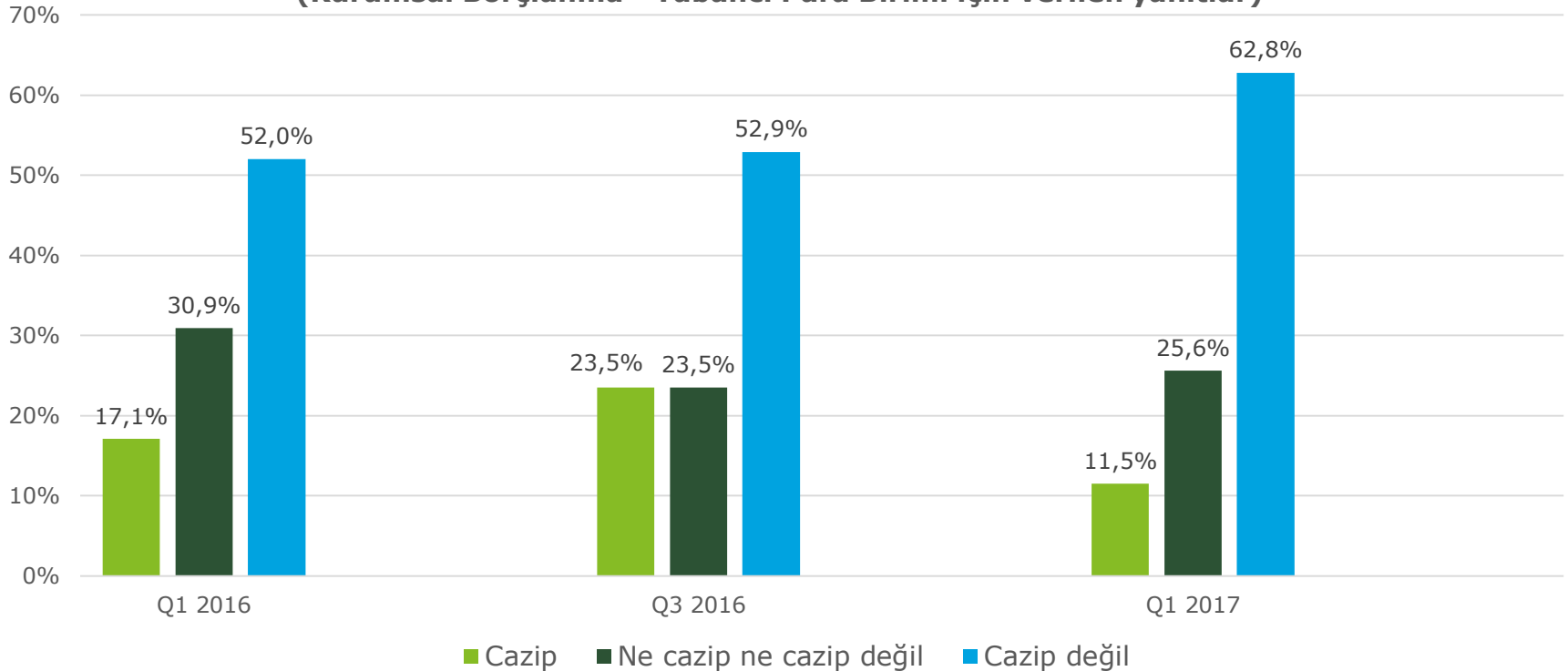
Mevcut durumda şirketiniz için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirmeniz?  
**(Kurumsal Borçlanma – TL için verilen yanıtlar)**



# CFO'ların sadece %12'si yabancı para borçlanmaya sıcak bakıyor

CFO'lar arasında yabancı para cinsinden fazla yükümlülük taşımama düşüncesi her ankette daha fazla ağır basmaya başladı. Kuşkusuz bunda son dönemlerde ekonomi kulislerinde mütemadiyen üretilen dövizdeki yükseliş beklentilerine dair olumsuz senaryoların payı büyük. Referandum da artık geride kaldığına göre kurların bir dönem stabil gittiği, hatta bir nebze düşüş gösterdiği bir dönem yaşandığı takdirde bu tablonun farklı yönde değişim göstermesini bekleyebiliriz. Gene de bir sonraki ankette de CFO'ların benzer yanıtlar vermesi şaşırtıcı olmayacaktır.

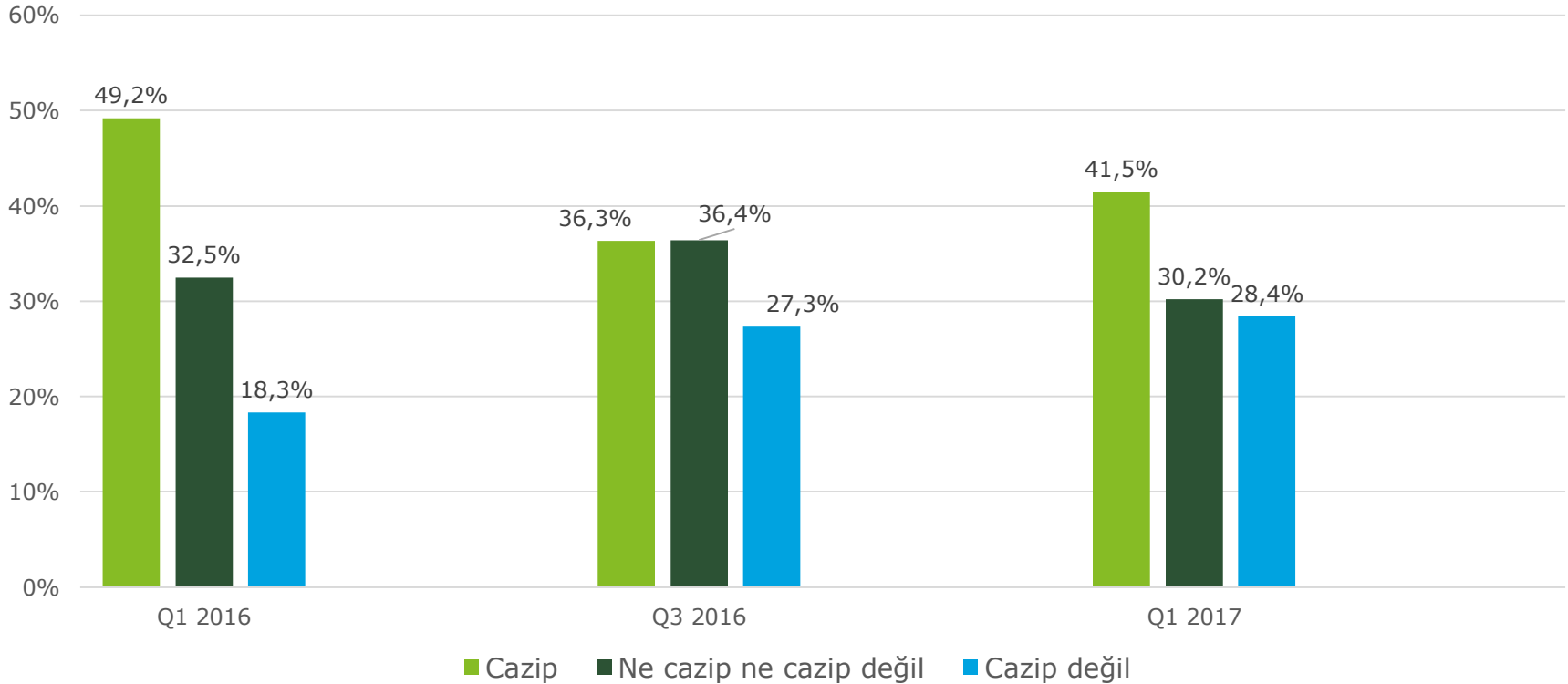
Mevcut durumda şirketiniz için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirilmekteyiz?  
**(Kurumsal Borçlanma - Yabancı Para Birimi için verilen yanıtlar)**



# CFO'lar sermaye artırımını konusunda daha ılımlı düşünüyorlar

Anketimizin sonuçları özsermayede arttırma gitmeye sıcak bakan CFO'ların, sıcak bakmayan CFO'lara göre ağır bastığını gösteriyor. Sağlıklı bir bilanço yapısı açısından bakıldığında da, bu tarz bir tercihin ortaya konulması beklenen bir sonuç. Gene de tam bir sene önceki ilk anketimizle mukayese ettiğimizde sermaye artışının da cazibesini kaybettiğini gösteren bir sonuçla karşılaşmaktayız.

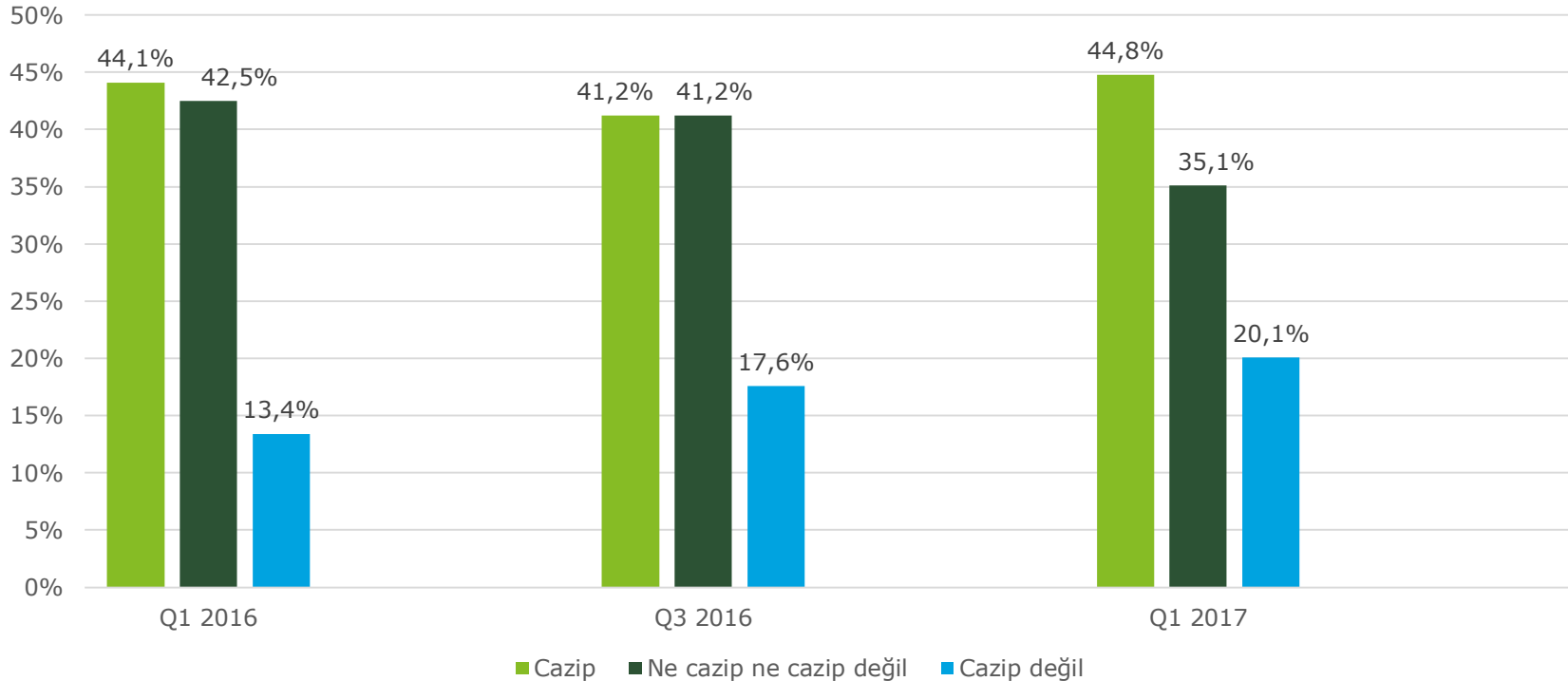
Mevcut durumda şirketiniz için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirmektesiniz?  
**(Özsermaye için verilen yanıtlar)**



# İç finansman kaynaklarına bakışta yatay bir seyir söz konusu

Son üç anketimizin ortaya koyduğu sonuçlara göre, şirketlerin iç finansmana bakış açılarında radikal bir değişiklik olmadığını gözlemliyoruz. Dış finansman kaynaklarına göre daha çok tercih edildiği aşikar. Bununla birlikte CFO'ların şirketlerinin bu konuda zorlanabileceklerine dair bazı kaygılar taşıdıklarına dair ufak ipuçları da anket sonuçlarımızdan çıkarabileceğimiz bir sonuç...

Mevcut durumda şirketiniz için (banka kredisi, kurumsal borçlanma, özsermaye, iç finansman) gibi fon kaynaklarını nasıl değerlendirmeniz?  
**(İç finansman için verilen yanıtlar)**



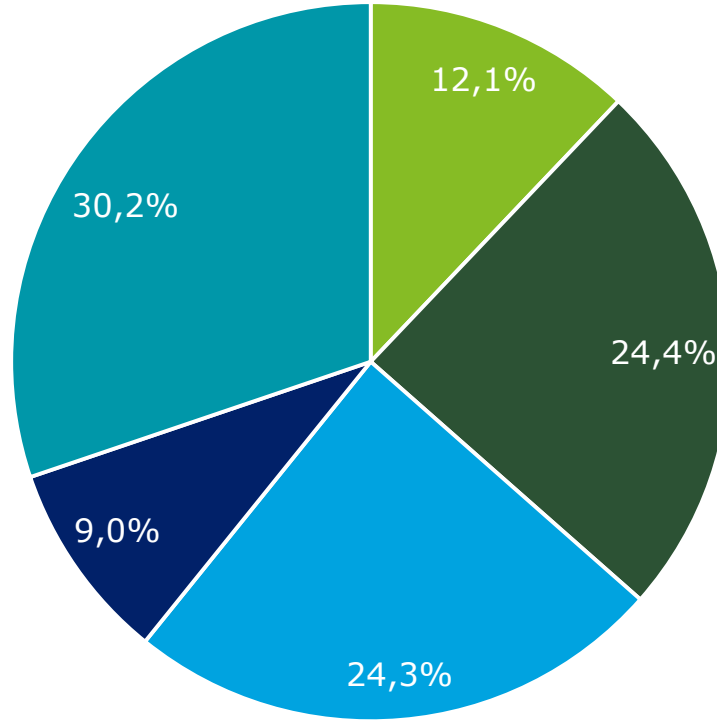
# **CFO'ların öncelikleri**

## Son 3 anketin karşılaştırması

# CFO'lar ve mali işler fonksiyonunun önümüzdeki dönem için öncelikleri

## Son 3 anketin ortalaması

Önümüzdeki 2 sene içerisinde mali işler fonksiyonu için aşağıdakilerden hangisi bir numaralı öncelik olacaktır?



■ Yetenekleri bulmak ve elde tutmak

■ Diğer departmanlar ile stratejik iş ortaklığı

■ Daha verimli bir yapı ve işleyişe geçiş

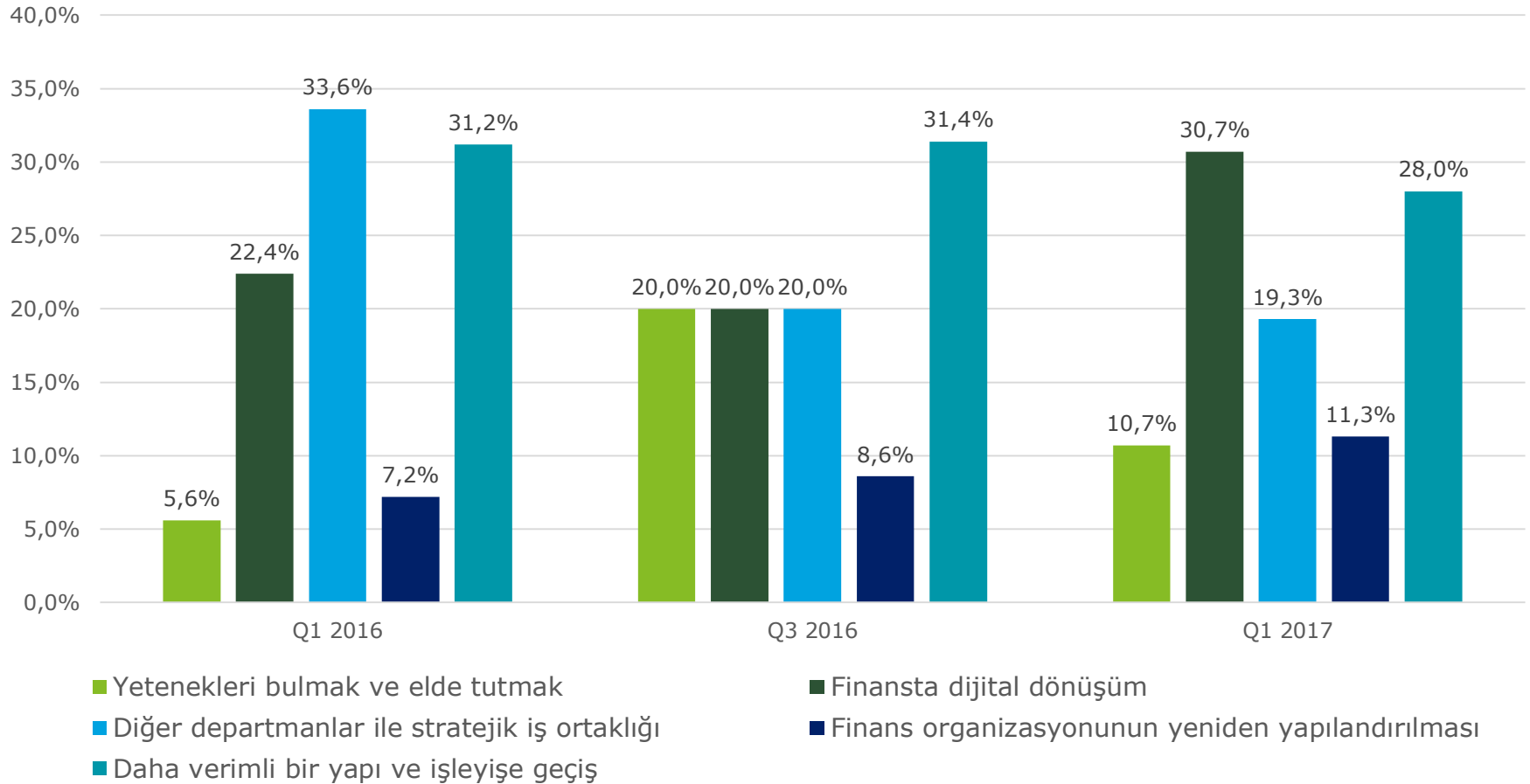
■ Finansta dijital dönüşüm

■ Finans organizasyonunun yeniden yapılandırılması

# CFO'lar ve mali işler fonksiyonu için öncelikli alanların dönemler bazında değişimi

## 2016 → 2017

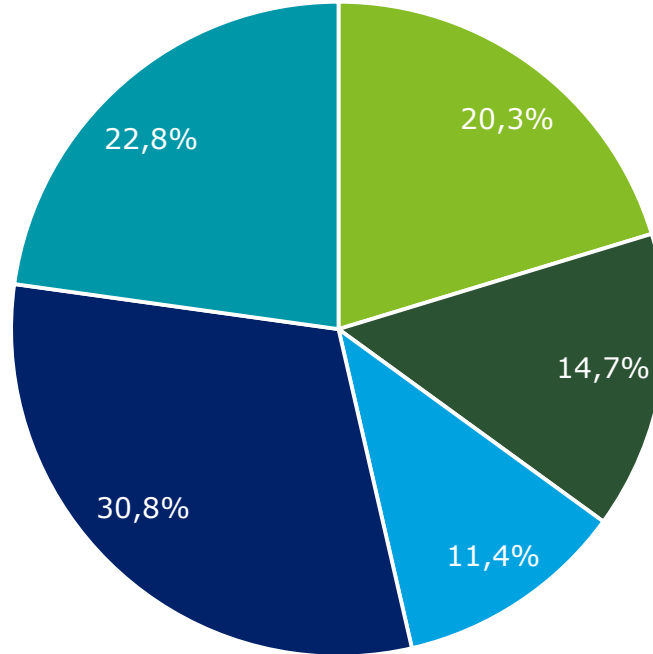
Önümüzdeki 2 sene içerisinde mali işler fonksiyonu için aşağıdakilerden hangisi bir numaralı öncelik olacaktır?



# Mali işler fonksiyonunun en zorlandığı alanlar

## Son 3 anketin ortalaması

Diğer departmanlar ile birlikte çalışırken mali işler fonksiyonu olarak en çok zorlandığınız alan aşağıdakilerden hangisidir?



■ Bütçe Süreci

■ Yatırımların Fizibilitesi

■ Karlılık Analizi

■ Net İşletme Sermayesi Yönetimi

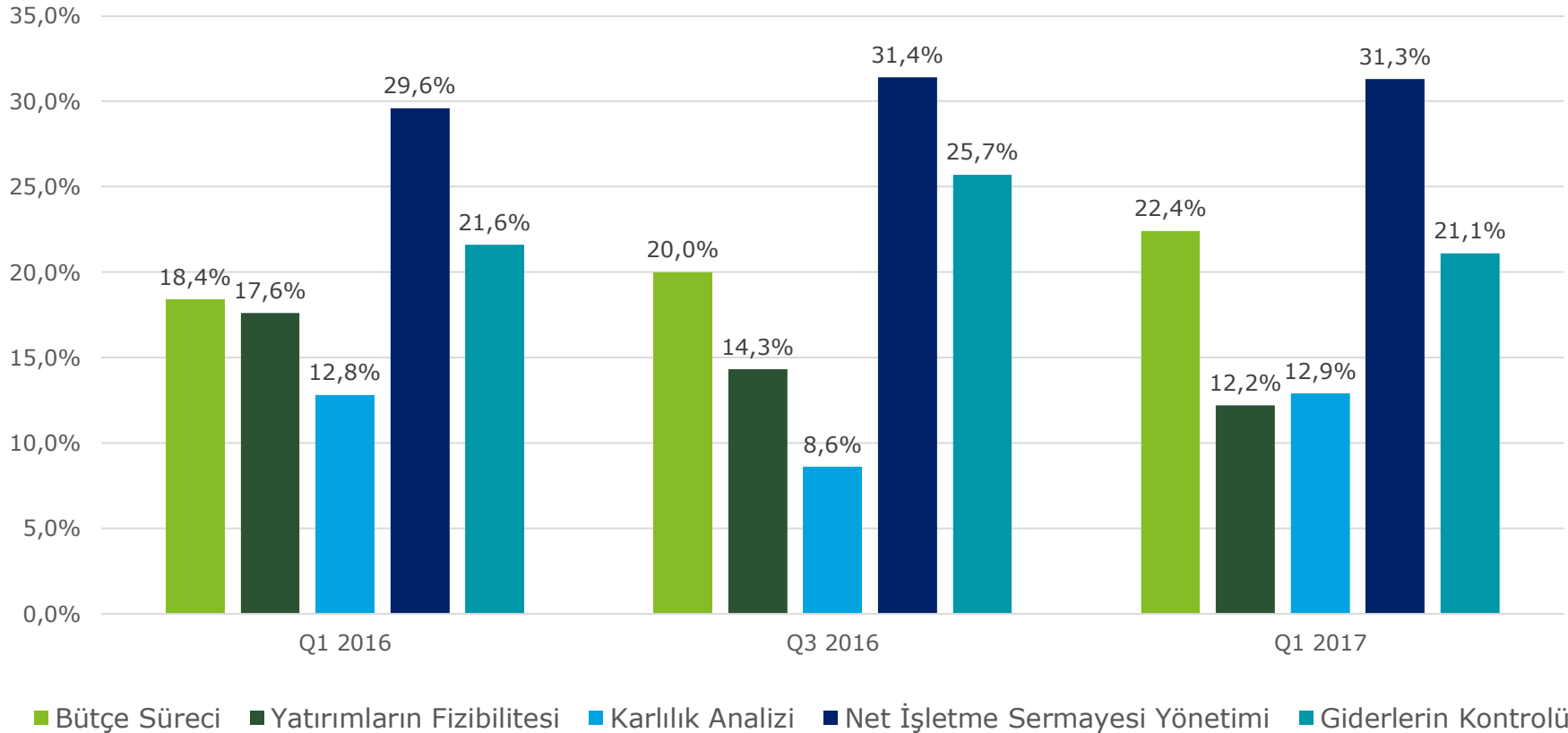
■ Giderlerin Kontrolü



# Mali işler fonksiyonunun en zorlandığı alanların dönemler bazında değişimi

## 2016 → 2017

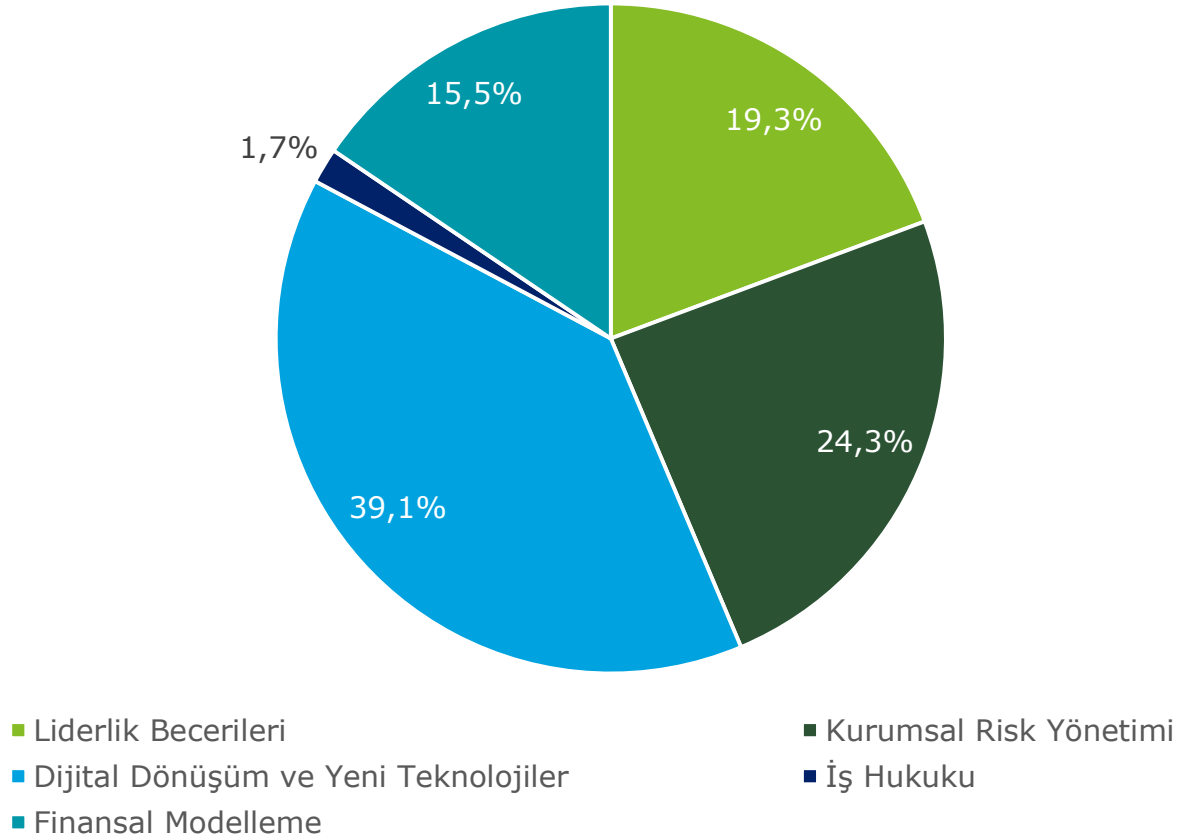
Diğer departmanlar ile birlikte çalışırken mali işler fonksiyonu olarak en çok zorlandığınız alan aşağıdakilerden hangisidir?



# Dijital dönüşüm ve yeni teknolojiler CFO'ların en öncelikli gelişim alanı

## Son 3 anketin ortalaması

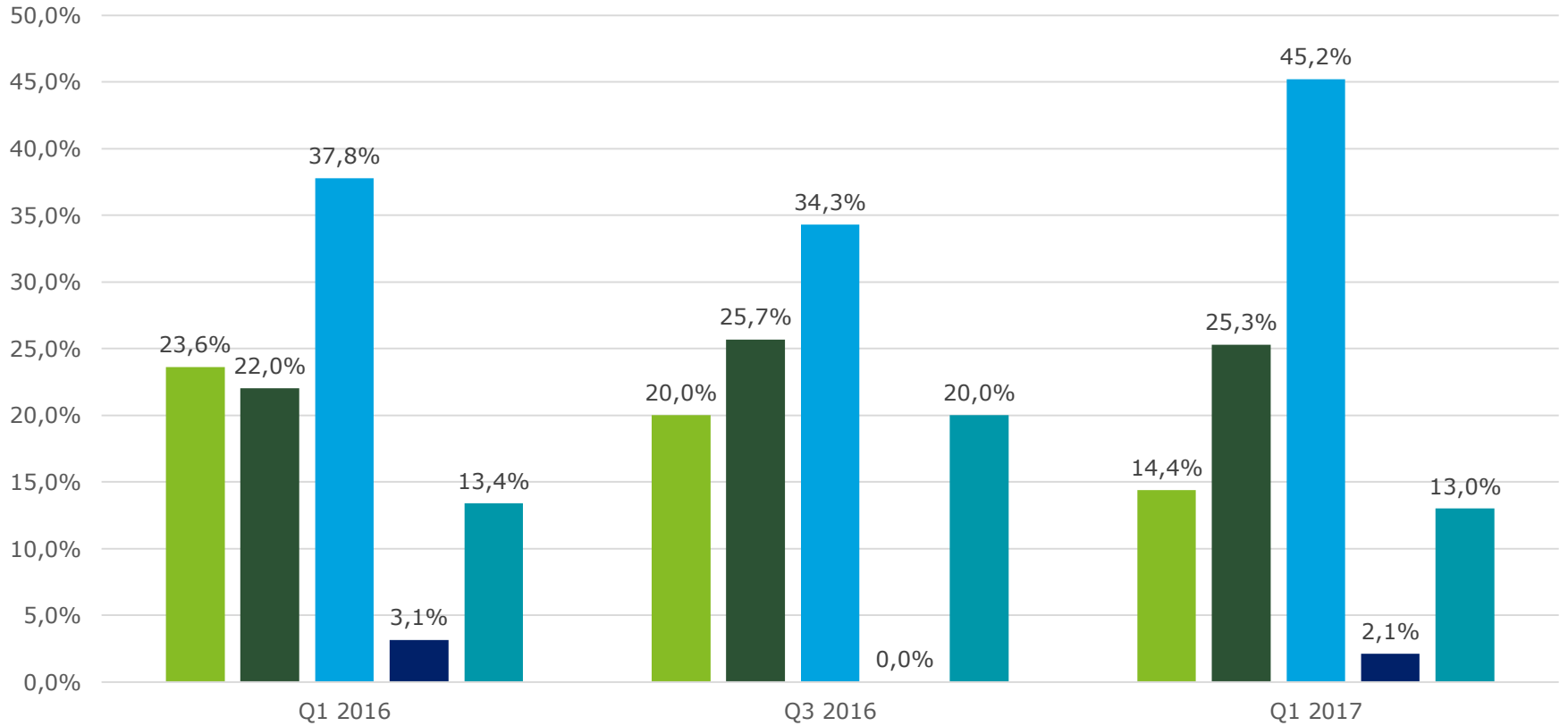
Bir CFO olarak aşağıdaki alanlardan hangisinde kendinizi daha fazla geliştirmek istersiniz?



# CFO'ların gelişim alanlarının dönemler bazında değişimi

## 2016 → 2017

Bir CFO olarak aşağıdaki alanlardan hangisinde kendinizi daha fazla geliştirmek istersiniz?

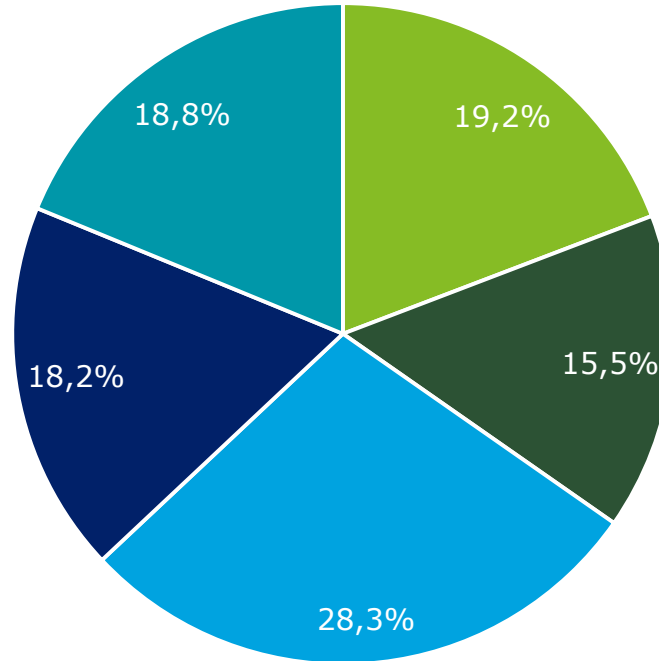


■ Liderlik Becerileri ■ Kurumsal Risk Yönetimi ■ Dijital Dönüşüm ve Yeni Teknolojiler ■ İş Hukuku ■ Finansal Modelleme

# Finans fonksiyonunda ekiplerin kariyer beklentileri en kritik İK başlığı olarak dikkat çekiyor

## Son 3 anketin ortalaması

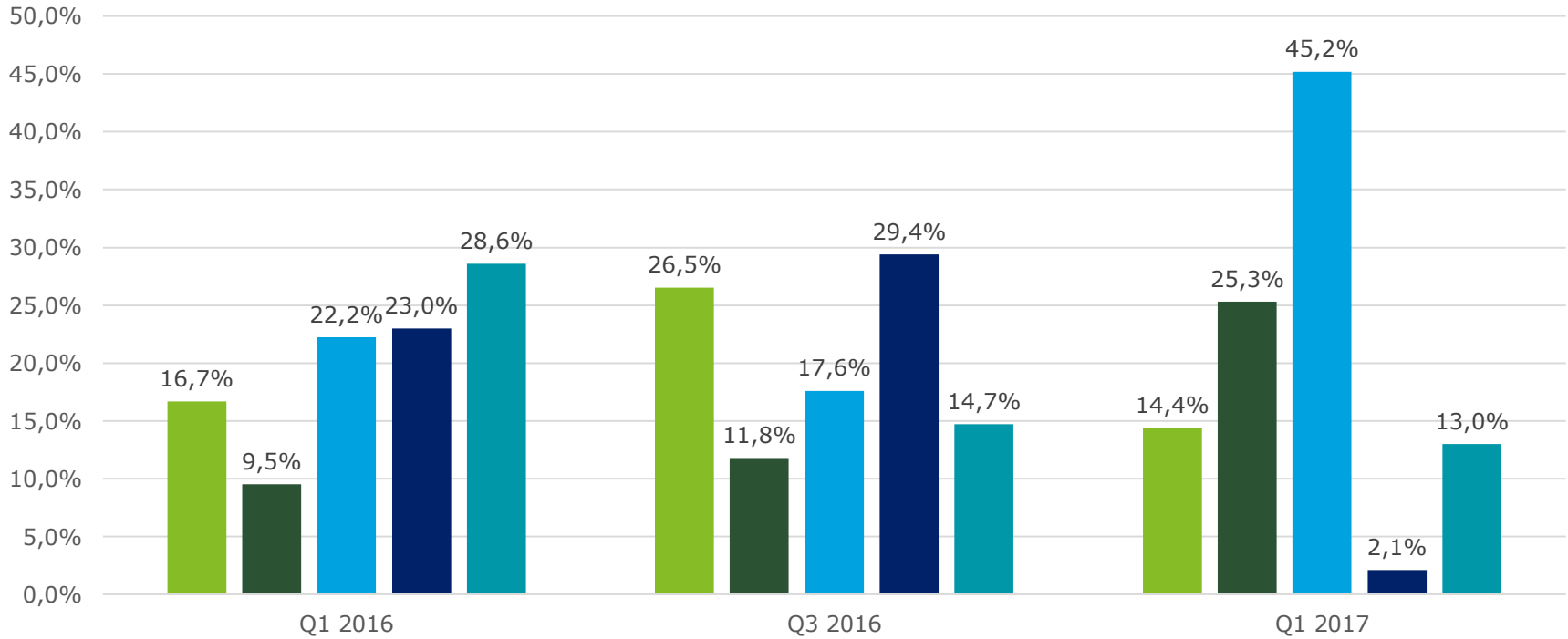
Şu anda İnsan Kaynakları konusunda en çok zorlandığınız alan aşağıdakilerden hangisidir?



- Kendimi ve ekibimi yedekleyebilmek
- Ekibimin performansını somut kriterlerle ölçmek ve değerlendirmek
- Ekibimin kariyer yoluna ilişkin beklentilerini yönetebilmek
- Farklı alanlarda aynı anda yetkinlikler geliştirmiş bir ekip kurabilmek
- Mali işlerden beklenen hizmet seviyesini eldeki kaynaklar ve bütçe ile karşılayabilmek

# Finans fonksiyonunda İK temelli önceliklerin dönemler bazında değişimi 2016 → 2017

Şu anda İnsan Kaynakları konusunda en çok zorlandığınız alan aşağıdakilerden hangisidir?




- Kendimi ve ekibimi yedekleyebilmek
- Ekibimin performansını somut kriterlerle ölçmek ve değerlendirmek
- Ekibimin kariyer yoluna ilişkin beklentilerini yönetebilmek
- Farklı alanlarda aynı anda yetkinlikler geliştirmiş bir ekip kurabilmek
- Mali işlerden beklenen hizmet seviyesini eldeki kaynaklar ve bütçe ile karşılayabilmek

CFO gündemini Deloitte ile takip edin!

# Deloitte Türkiye CFO Serisi'nin önceki yayınları

**Deloitte.**



**Bir Futbol Kulübünde CFO Olmak...**  
Deloitte Türkiye CFO Serisi 2016 / 3  
Hazırlayan: Cem Sezgin  
Deloitte Türkiye CFO Hizmetleri Lideri

The CFO Programme

**Deloitte.**

**Deloitte Türkiye CFO Serisi 2016 / 2**

**Globalleşen Türk Firmalarında CFO'ların Öncelikleri**



Nisan 2016

The CFO Programme

**Deloitte.**

**Deloitte Avrupa CFO Anketi 2016**

**Türkiye'ye Özel Sorular**



11 Mayıs 2016

The CFO Programme

**Deloitte.**

**Deloitte Türkiye CFO Serisi 2016 / 1**

**Kariyer dünyasında CFO'nun yeri**



Eylül 2016

The CFO Programme

**Deloitte.**

**Deloitte Türkiye CFO Serisi 2015 / 2**

**Değişen İş Modelleri ve Dijital Çağın CFO'su**



Cem Sezgin  
Deloitte Türkiye CFO Hizmetleri Lideri

**Deloitte.**

**Deloitte Türkiye CFO Serisi 1**

**Vergi incelemelerinde CFO'lar nelele dikkat etmeli?**



Eylül 2014

**Deloitte.**

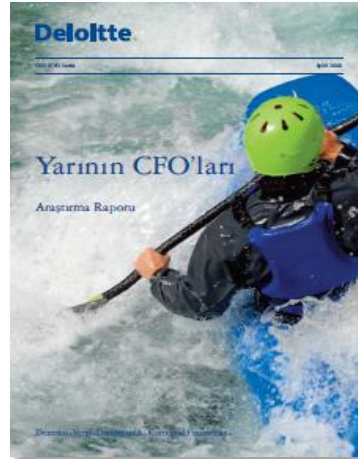
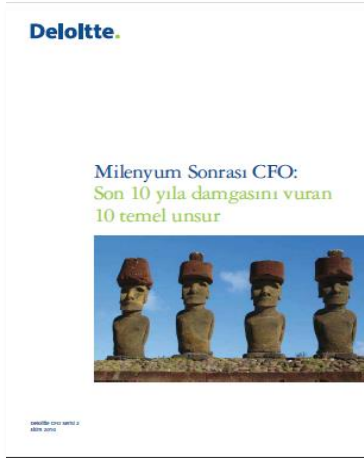
**Deloitte Türkiye CFO Serisi 2015 / 1**

**Söz sırası CFO'larda; Performans yönetiminde finans fonksiyonunun rolü**



Ocak, 2015

# Türk CFO'lar için Türkiye'ye özel içerik



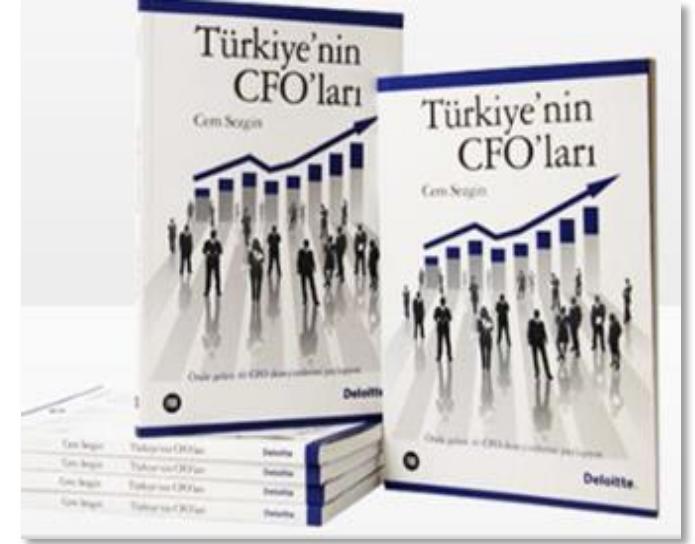


# Türkiye'nin CFO'ları

Türkiye'de CFO'larla ilgili ve CFO'lar için yazılmış ilk eser...

CFO'lar... Kurumsal hayatın son dönemlerdeki yükselen değerleri. Milyarlarca doları onlara emanet ediyoruz, hayati stratejik kararlarımızda onlara danışıyoruz. Peki yaptıklarından, başardıklarından ne kadar haberdarız? Büyüme, kriz, stratejik ortaklıklar, satın alma ve birleşmeler, küreselleşme, kurumsallaşma, halka arz, yatırımlar, markalaşma, risk yönetimi denildiğinde CFO nasıl katkı sağlar? Neden gittikçe daha fazla şirket CEO olarak CFO'larını atıyor? İK ve teknoloji CFO için ne ölçüde önem taşıyor? Gelecekte CFO'ları neler bekliyor?

20 senelik kariyerinde 200'ün üzerinde firmayla işbirliği yapmış ve farklı CFO'lar ile bir araya gelmiş Deloitte CFO Hizmetleri Lideri Cem Sezgin, kitabında bu soruları yanıtlıyor. Üstelik bunu yaparken yalnız da değil! Türkiye'nin önde gelen ve başarılı projelerde yolunun kesiştiği 40 farklı CFO da, farklı alanlardaki deneyim ve vizyonlarını paylaşarak ona eşlik ediyor. Türkiye'nin CFO'ları yönetime, karar vermeye, geleceği şekillendirmeye dair önemli bir başucu kitabı.



'Türkiye'nin CFO'ları kitabını, D&R, Remzi Kitapevlerinin merkezi şubelerinde ve online kitap satış sitelerinde bulabilirsiniz.

Desteğe ihtiyacınız olduğunda

# İletişim

CFO'lar için sunduğumuz hizmetler hakkında bilgi almak için bizimle iletişime geçebilirsiniz.



## **Cem Sezgin**

Ortak, CFO Hizmetleri  
Lideri

Deloitte Türkiye

[csezgin@deloitte.com](mailto:csezgin@deloitte.com)



## **Gökay Özdemir**

Direktör, Finansal  
Dönüşüm Hizmetleri Lideri

Deloitte Türkiye

[gozdemir@deloitte.com](mailto:gozdemir@deloitte.com)

**[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)**

Tel: 0212 366 6000

CFO'lara özel global ve yerel yayınlarımızı takip edebilirsiniz:

<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/finance-transformation/topics/financetransformation.html> İletişim



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. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un 245.000'i aşan uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı takip ediniz.

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.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.