



CFO'ların Değişen Rolü

Araştırma Raporu

Çalışma Hakkında

"CFO'ların Değişen Rolü" anketini hazırlarken, hizmet sunduğumuz kurum ve kuruluşların CFO'ları ile yapmış olduğumuz fikir alışverişlerinden ortaya çıkan bazı gözlemlerimizi istatistiklere dökmeyi hedefledik. Bulgularımız özetle:

- Kurumların ve finans fonksiyonlarının karşı karşıya kaldıkları güçlükler ve öncelikler arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- Ayrıca kurum içerisindeki paydaşların finans fonksiyonundan beklentileri de farklılık göstermektedir. Bunun sonucu olarak CFO'lar değişik iş birimleri ile olan ilişkilerinde farklı rollere bürünmektedir.
- CFO'ların kurum içerisindeki rolü gün geçtikçe destekten stratejiye doğru kaymaktadır.
- ERP ve İş Zekası gibi alanlarda yatırımlar CFO'ların ajandasında önemli bir yer tutmakla birlikte sağlanan faydalar hakkında farklı görüşler ön plana çıkmaktadır.
- CFO'lar tarafından finansal ve finansal olmayan bilgilerin performans yönetimi çerçevesinde önemine değinilmiştir.
- CFO'ların önemli bir kısmı kariyer planlarında kurum içerisinde daha üst pozisyonları hedeflemektedir.

Deloitte Hakkında

Denetim, vergi, yönetim danışmanlığı ve kurumsal finansman hizmetlerinde dünyanın en büyük kuruluşlarından biri olan Deloitte, yaklaşık 140 ülkede 150 bin personeli ile faaliyet gösteriyor.

İleri teknoloji kullanan, değişik alanlardaki bilgi ve becerilerini bir araya getiren Deloitte, dünya çapındaki tüm müşterilerine aynı yüksek kaliteli hizmeti sunmayı ilke edinmiştir. Müşteri portföyündeki ülke, dil, para birimi ve kültür farklılıkları, kuruluşun gelişmekte olan pazarlardaki liderliğinin bir göstergesini oluşturuyor.

Türkiye'de çalışmalarına 1986 yılında başlayan Deloitte faaliyetlerini İstanbul ve Ankara'da 900'e yakın çalışanıyla sürdürüyor. Deloitte Türkiye'de denetim, vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve kurumsal risk alanlarında hizmet vermektedir.

Teşekkür Notu

Deloitte olarak, CFO'lara yönelik yapılan bu ankete zamanlarını ayırarak katkıda bulunan tüm CFO'lara ve Ekonomist Dergisi'ne çok teşekkür ederiz.

Yeni Dünya Düzeninde CFO

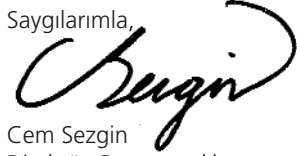
Küreselleşme ve konsolidasyon sonucu büyük ölçekli ve çok uluslu şirketler pazar paylarını arttırdılar ve sermaye piyasalarındaki vazgeçilmez rollerini pekiştirdiler. Üretim ve istihdam düzeyleri, ticaret hacmi inanılmaz boyutlara erişti. Öte yandan oluşan bu yeni dünya düzeninde hayatımıza "kurumsal skandal"lar gibi çok da aşına olmadığımız kavramlar da bir anda giriverdi. Oysa yeryüzünde ticaret yapıldığından beri şirketler zaman zaman mali sıkıntılar yaşıyor, hatta iflas ediyorlar. Ancak eskiden bu tür olaylar binlerce hatta milyonlarca kişiyi böylesine derinden sarsan bir tsunami etkisine sahip değildi. Üstelik bunları tetikleyen unsurlar genelde "mali depremler" olduğu için CFO'luk her zamankinden daha fazla sosyal sorumluluk gerektiren bir meslek haline geldi. Artık düzenleyici ve denetleyici kurumların gölgesini hissetmeden geçen tek bir gün yok. Zengin bir içerik ve dinamik bir yapıya sahip olan muhasebe, vergi ve hukuk mevzuatlarının getirdiği sorumluluklar ile mücadele etmek bile bir hayli zaman alıcı bir süreç iken CFO'nun ajandasına birçok yeni kavram daha yerleşti. "Kurumsal Yönetişim" in moda olması, riski nosyonu ve iç kontrolün artan ağırlığı ile risk yönetimi, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi unsurlar ön plana çıkmaya başladı. Bu unsurlar; vergi optimizasyonu, nakit yönetimi ve muhasebe politikaları gibi alanlara ek olarak özellikle halka açılma sürecinde olan şirketlerde gündemi işgal etmeye başladılar. Üstelik yadsınamayacak bir gerçek var: Mali tablolarınızın güçlülüğü kadar güvenilirliği de şirketinizin prestijinin bir göstergesi.

İşte CFO'lar, ve CFO'luk mesleği, bu yeni dünya düzeninin tam merkezindeki hızla büyümekte ve değişmekte olan kurumların, vazgeçilmez ve her zamankinden daha önemli oyuncularını olarak karşımıza çıkmaktalar.

Deloitte ve Ekonomist Dergisi olarak CFO'ların iş yaşamına bakışlarını, ajandalarını ve ileriye dönük hedeflerini irdeleyen bir araştırma gerçekleştirdik. Bundan böyle hedefimiz CFO Araştırması'nı düzenli olarak gerçekleştirerek, küreselleşme kapsamında hızla değişen düzenlemeler çerçevesinde, "CFO'nun Dünyası"ndan bir kesiti sizlere yansıtmak olacaktır.

Araştırmamızı okurken keyif alacağınızı ve içerisinde sizlerin de kendinizden bir şeyler bulacağınızı düşünüyorum.

Saygılarımla,



Cem Sezgin
Direktör, Danışmanlık



İçindekiler

Finans Fonksiyonunun Gündemi	1
CFO'ların Rolü	2
Finansal Yönetim	4
A. ERP Sistemleri	
B. Performans Yönetimi	
Anket Hakkında	6
CFO'nun Dört Şapkası	10
Deloitte CFO Hizmetleri	12

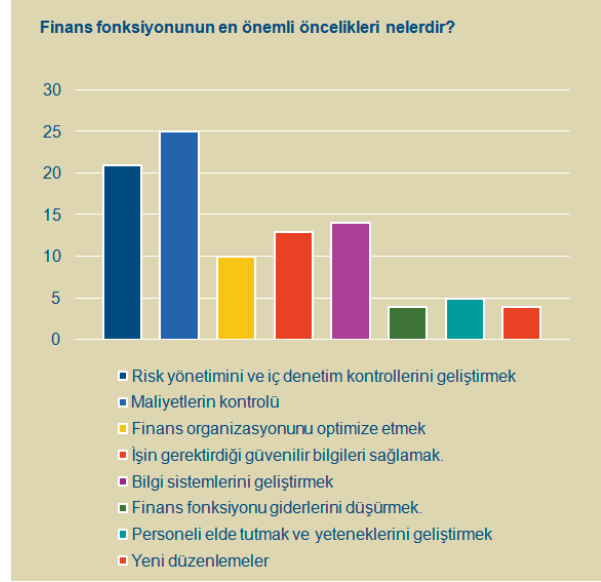
Finans Fonksiyonunun Gündemi

Bu bölümde CFO'lara 2 adet soru yöneltilmiştir:

Öncelikle CFO'lara sektörlerinin, makro seviyede karşılaştıkları temel güçlükler sorulmuştur.



CFO'lar, artan iç ve dış rekabet ile yetenek istihdamı ve yeteneklerin elde tutulması alanlarını, kurumlarının karşılaştıkları en temel güçlükler olarak değerlendirmişlerdir. Özellikle yakın bir zamana kadar düşük maliyet unsurunun bir avantaj olarak ön plana çıktığı ülkemizde, artık bu konuda tam tersi bir algılaşma olduğunu görmekteyiz. Her ne kadar artan kanun ve düzenlemeler CFO'ların gündeminde önemli bir yer işgal etmeye devam etseler de, aldığımız yanıtlar söz konusu durumun beraberinde bir belirsizlik yaratmadığını gösteriyor. İlginç bir gelişme ise enflasyonun maliyetler üzerinde yarattığı baskının artık daha geri planda kalmış olmasıdır.



Finans Fonksiyonuna özgü önceliklere gelince

Maliyetleri kontrol altına alabilmenin, CFO'ların ilk önceliği olmayı sürdürdüğünü görmekteyiz. Ancak CFO'ların dünyasında gittikçe ön plana çıkan başka unsurlar da sözkonusu. Buna en güzel örnek risk yönetimi ve iç kontrollerin geliştirilmesine yönelik yaklaşımlar olmaktadır. Kurumsal Yönetişim nosyonu ve T.C. Maliye Bakanlığı, SPK, BDDK gibi kanun koyucu, düzenleyici ve denetleyici kurumların getirdiği çerçevenin içerisinde CFO'ların bu konuya verdikleri önem kolaylıkla anlaşılabilir.

Fakat CFO'ların öncelikleri sadece riskler ve maliyetler eksenine odaklanmış değil. Sağlıklı ve güncel veriye erişime verdikleri önem ve bu alanda yapılmasını istedikleri teknoloji yatırımları da araştırmaya sonuçlarımıza açıkça yansımış durumda.

Verilen cevaplardan, kurumun genel öncelikleri arasında ön sıralarda gösterilen, yetenek istihdamının finans fonksiyonu özelinde aynı oranda popüler olmadığını da görmekteyiz. Buna karşın söz konusu insan kaynakları olduğunda mevcut finans organizasyon yapısında daha optimal bir yapıya kavuşma ihtiyacının ifade edildiği ortaya çıkıyor.

CFO'ların Rolü

CFO'ların dünyasını daha iyi anlayabilmek adına, CFO'ların kendilerinden ve kurumlarındaki paydaşlarının CFO'lardan beklentilerini nasıl algıladıklarını sorguladık.

Bu bölümde CFO'lara 3 adet soru yönelttik:

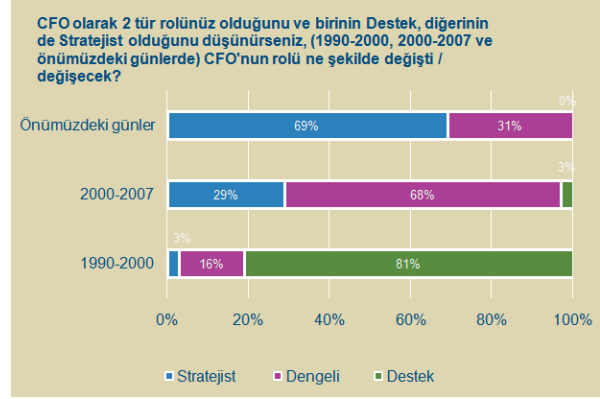
- CFO'ların kendi bakış açılarına dayanarak finans fonksiyonunun öncelikli rolleri söz konusu olduğunda;

CFO açısından finans rolleri	Kategori	Öncelik Sıralaması
Sermaye ve nakdin yönetimi	Stratejist	4
Finansal Analist	Destek	3
Kuralların takipçisi ve Uygulayıcısı	Destek	7
Kayıt ve Raporlama	Destek	5
Risk yöneticisi	Stratejist	2
Hissedarları yönlendirme	Stratejist	6
Stratejik planlama	Stratejist	1

Ankette CFO'ların stratejik planlama ve risk yönetimi sahalarına artık daha fazla öncelik verdikleri ve vermeyi istediklerini görmekteyiz.

Bu yaklaşım artan yasal düzenlemeler ve kızışan rekabet ortamında CFO'ların kurumlarının geleceğini tayin edecek olan aktivitelere kendilerini daha yakın hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca halka açılma, satış, satın alma ve birleşme, global piyasalarda borçlanma senaryolarında üstlendikleri kritik misyon ve sorumluluk CFO'ların stratejik konularda daha fazla söz sahibi olma iddialarını besleyen konjonktürel bir oluşumdur.

CFO'lara 1990'lı yıllar başından günümüze, CFO'nun temel rolleri (Destek ve Stratejist) arasında dengelerin nasıl değiştiğini sorduk. Ayrıca ileriye yönelik tahmin ve beklentilerini de araştırmamıza dahil ettik.



Tablodan da anlaşılacağı gibi, CFO'lar rollerinin ciddi bir evrim geçirmekte olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

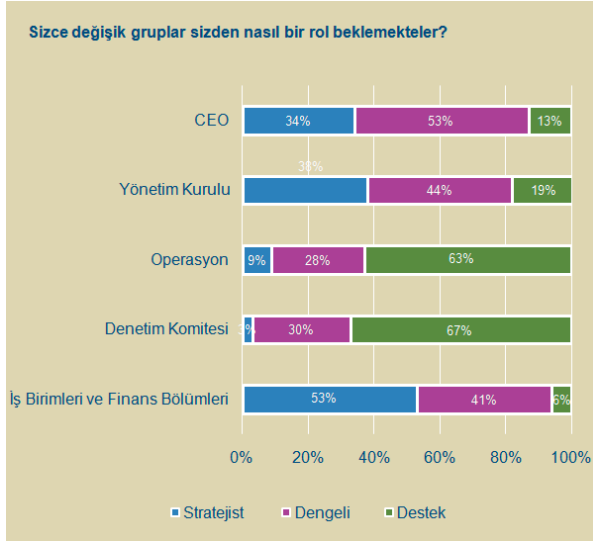
CFO'lar 1990'lı yıllarda üstlendikleri rollerin büyük oranda "destek" odaklı olduğunu belirtmişlerdir. Günümüze bakıldığında ise CFO'luk fonksiyonunun "destek ve stratejist" arasında dengeli bir eksene oturduğunu, destek fonksiyonundan stratejist rolüne doğru bir trend olduğunu görmekteyiz. Bu trendin devam ettiğini söyleyebiliriz, zira CFO'lar, önümüzdeki seneler söz konusu olduğunda ise, zamanlarının çoğunu "stratejist" rolüne ayıracaklarını öngörmektedirler.

CFO'lar, kendilerinden olan beklentilerin kurum içindeki paydaşlar arasında da farklılaştığına inanmaktalar. Buna bağlı olarak diyebiliriz ki; CFO Araştırması'nın bize gösterdiği en çarpıcı sonuçlardan biri CFO'ların CEO'lar ve Yönetim Kurulları gibi şirketin en üst yönetim mekanizmalarının kendilerinden strateji çalışmalarına daha fazla dahil olmalarını beklediklerine, operasyonel birimlerin ve denetim komitelerinin ise daha çok destek görevleri üstlenmelerini beklediklerini inandıklarını düşünmekteleridir. CFO'lar stratejist rolleri söz konusu olduğunda kendi birimlerinde çalışan kadroların da kendileri ile paralel düşündüklerini gösteren yanıtlar vermişlerdir.

CFO'ların destek operasyonlarına daha az zaman ayırabilmelerinin ön koşulu, kuşkusuz bu alandaki verimliliği artırarak, kendi ve kendilerine bağlı kaynakların serbest kalmalarını sağlamalarından geçecektir. Tabii ki bunu gerçekleştirirken de iç ve dış paydaşlara hizmet kalitesinden ödün verilmemesi gerektiğini hatırlatmalıyız.

Görev tanımları ve sorumlulukların netleştirildiği, insan kalitesi ve sayısının gerekli seviyede sağlandığı ve süreçleri destekleyecek teknoloji yatırımlarının yapıldığı bir ortamda, bunların gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

Stratejist rolü için ise CFO'lar şirket içi performans yönetimi süreçlerine eğilerek planlama, bütçeleme ve raporlama işlevlerinin katma değerini arttırmak (özellikle finansal olmayan göstergelerin şirket değeri üzerindeki etkileri üzerine eğilmek) ve kurumun operasyonel dünyasına finansçı birikimi ile ancak stratejiyi ön plana çıkaran daha geniş bir vizyon ile bakmak durumunda kalacaklardır.



CFO'nun kurum içerisindeki rolünü sorgulayan sorulara verilen cevaplar aslında iş dünyasındaki yeni oluşumların ve bu alandaki farklı algılamaların çok doğal bir yansımasıdır. Önemle üzerinde durulması gereken husus, CFO'ların birbirinden farklı eksende, kimi zaman kesişen, kimi zaman da birbirine ters düşen bu görevleri nasıl ve hangi yöntemler ile gerçekleştirecekleridir.

Üstelik bu konuda alınması gereken kararların CFO'ların sadece kendi inisiyatifleri ile şekillenemeyeceği de bir gerçek. Kurum çapında üst düzey bir uzlaşma CFO'ların ve diğer yöneticilerin yaratacağı sinerji açısından büyük önem taşıyor.

Bu aşamada; Mali İşler şemsiyesi altında gerçekleştirilen süreç ve aktiviteleri, üst yönetim, diğer birimler ve dış paydaşlar ile olan ilişkilerin tanımları, organizasyon yapısı, kadrolar, görev tanımları, sorumluluklar ve yetkinlikleri, yürürlükteki performans kriterlerini, raporlama ihtiyacı, hiyerarşisi ve standartlarını ve de kullanılan sistemler ile teknolojileri mercek altına alan bir "Finansal Değişim Stratejisi" çalışması ile CFO'ların yol haritalarının belirlenmesi gerekmektedir.



Finansal Yönetim

A. ERP Sistemleri

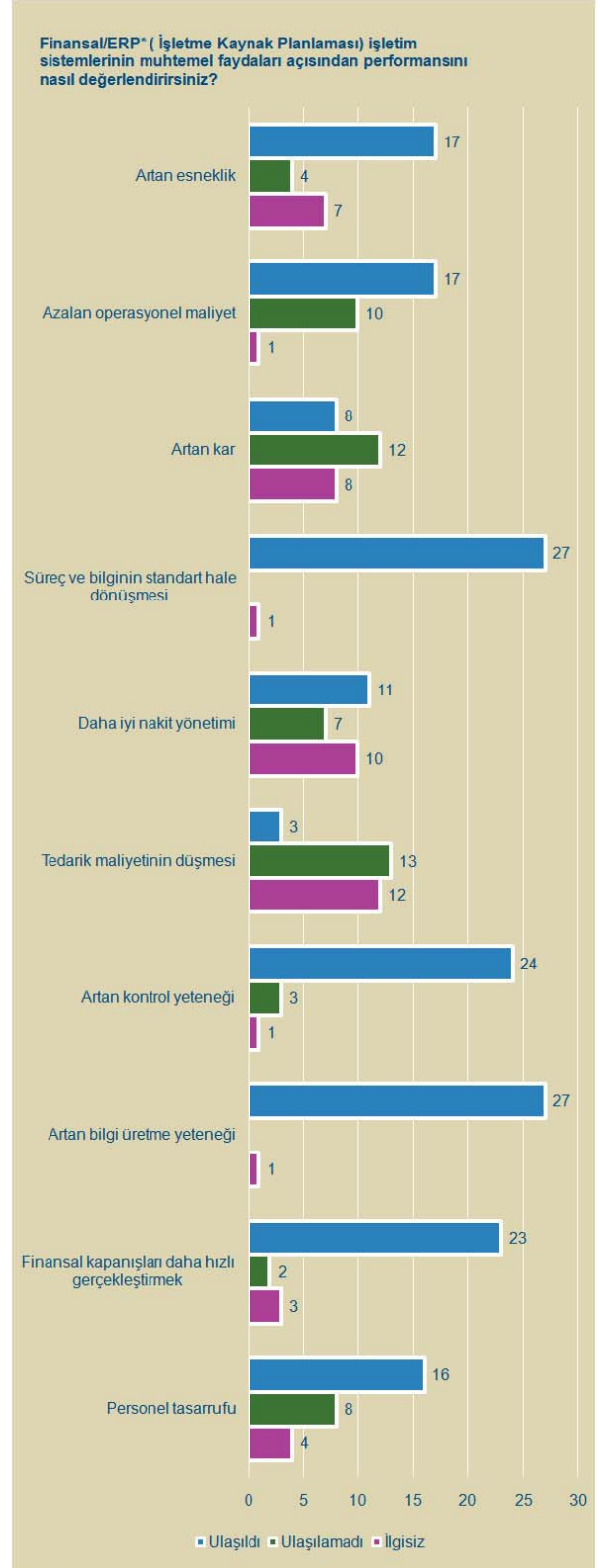
Bu soruda mali işler süreçlerinde ERP sistemlerinin muhtemel faydalarının şirketin performansını nasıl etkilediğini irdeledik. Verilen cevaplarda ilk dikkat çeken nokta, ankete katılan CFO'ların tümünün, son yıllarda muhasebe, raporlama ve ERP çözümlerine ciddi düzeyde yatırım yaptıklarıdır.

ERP sistemlerinin performanslarını değerlendiren CFO'ların en başarılı buldukları alanlar ise şöyle sıralanmakta;

- Süreçlerde ve verilerde standardizasyonu yakalayabilme
- Bilginin üretilmesinde yaşanan kazanımlar
- Şirketin iç kontrol yeteneğindeki artış
- Mali kapanışların daha kısa sürede gerçekleşmesi
- Kadro optimizasyonu

Öte yandan, CFO'lar arasında ERP sistemlerinin uygulanması ile operasyonel maliyetlerde ve nakit yönetiminde oluşan iyileşmelere inananların oranı bunun aksini düşünen meslektaşlarına oranla daha fazla olsa da, "tedarik maliyeti düşüşü" ve karlılıkta artış söz konusu olduğunda beklenen kazanımların sağlanmadığı görüşü yaygındır.

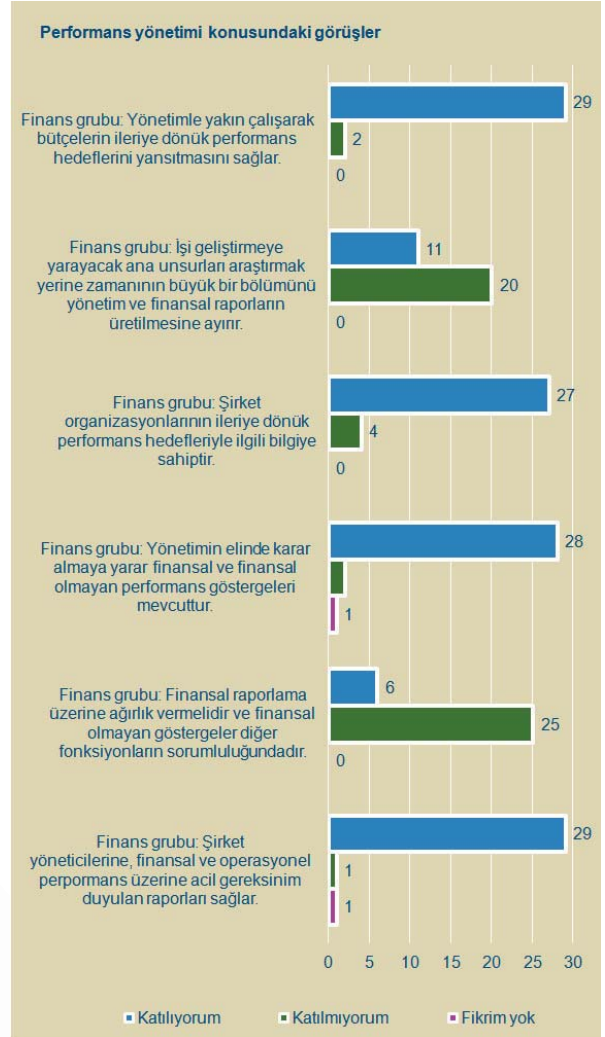
Bu noktada özellikle "yatırım geri dönüşlerinin" (ROI) sağlıklı olarak ölçülemediği bir platformda ERP'nin en kritik katkı noktalarının gözden kaçabildiği de bir gerçektir. Bu nedenle CFO'ların nispeten daha gözle görülen iyileşmeleri ön plana çıkarmaları anlaşılabilir.



B. Performans Yönetimi

Ankete katılan CFO'lar, anketimizin en başında sorguladıkları temel güçlükler uygun olarak yönetim tarafından güvenilir, kapsamlı ve gerçek zamanlı bilgi kaynaklarına ihtiyaç duyulduğunu ve işletme verimliliği için bunun kaçınılmaz olduğunu altını çizmişlerdir.

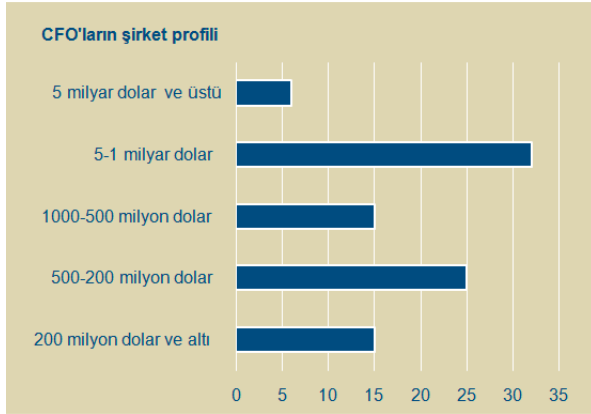
Öte yandan, CFO'lar büyük bir çoğunlukla, finansal olmayan göstergelerin finans organizasyonu dışındaki fonksiyonların sorumluluğunda olması gerektiği görüşüne katılmayarak, finansal olmayan göstergelerin önemini özellikle vurgulamışlardır. Bu sonuç bizlere hem stratejiye odaklı CFO'ların kapsayıcı bir yaklaşımla kurumun tüm süreçlerine sahip çıktıklarını, hem de entegrasyon olgusunun önemi konusundaki farkındalık düzeylerini göstermektedir. Bu alanda gerçekleştirilen **Entegre Performans Yönetimi** projelerinde CFO'ların oldukça etkin ve beklentilerin de üzerinde başarı sağladıklarını söyleyebiliriz.



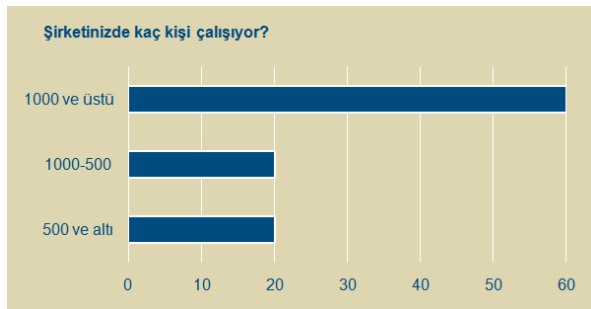
Anket Hakkında

Deloitte olarak Ekonomist Dergisi ile işbirliği içinde gerçekleştirdiğimiz "2007 Türkiye CFO Anketi" Mayıs – Haziran 2007 döneminde 55 CFO'nun on-line katılımı ile gerçekleşmiştir.

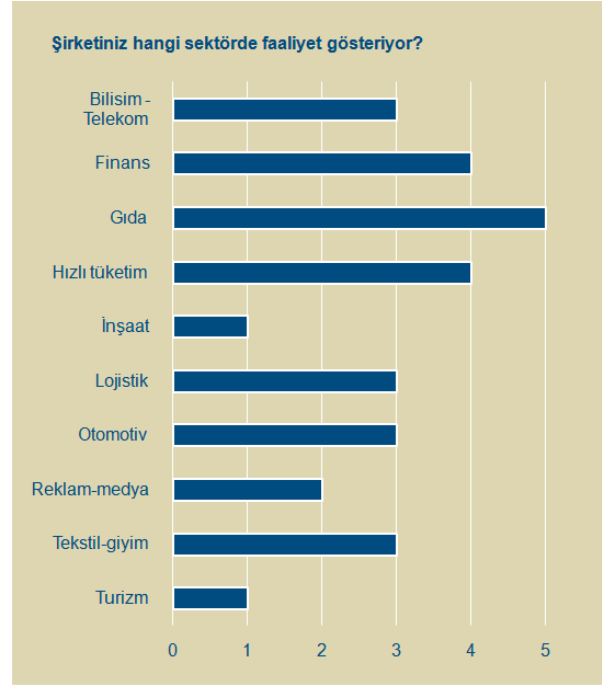
Toplam 24 sorunun sorulduğu anketimizde, 14 soru CFO'luk mesleği ve CFO'ların değişen rollerine odaklanmış olup, 10 soru ise CFO'ların kişisel yaşamlarını ve profesyonel hedeflerini kapsamaktadır.



Hacim açısından cirolara bakıldığında anket katılımcılarının %6'sını 5 milyar \$ ve üstü, %32'sini 1 milyar \$ ve üstü, %15'ini 500 milyon \$ ve 1 milyar \$ arası ve %47'sini ise 500 milyon \$ ve altındaki kurumlar oluşturmuştur.



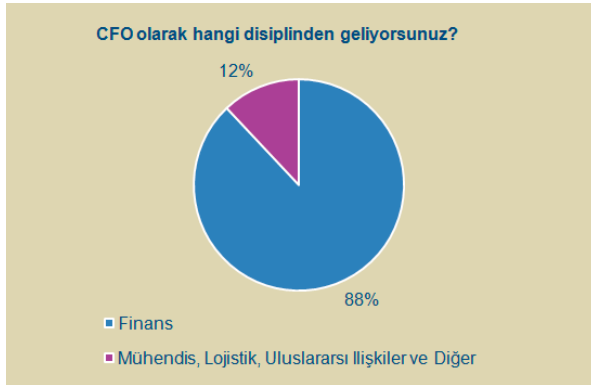
Çalışan sayıları da oldukça çarpıcı olup, kurumların %60'ı 1000 kişi ve üstü, %20'si ise 500 ve 1000 kişi arası istihdam yaratan büyük organizasyonlardır.



Sektörel açıdan bakıldığında, anketin oldukça geniş bir temsil yeteneği olduğunu ve bilişimden tekstile, telekomünikasyondan turizm alanına kadar oldukça geniş bir sektör yelpazesini kapsadığı söylenebilir.

Finans Kökenliler Egemen:

Ankete katılan CFO'ların büyük bir çoğunluğu (%88) finans kökenli olduğunu belirtmiştir. Ama bunun yanında mühendis, uluslararası ilişkiler, lojistik sahalarından da gelen CFO'ların olduğunu görüyoruz. Özellikle son dönemlerde; mühendislik gibi farklı disiplinlerden gelip işletme, ekonomi, finans alanlarında lisansüstü öğrenim gören CFO'lar da iş hayatından sık sık karşımıza çıkmakta.



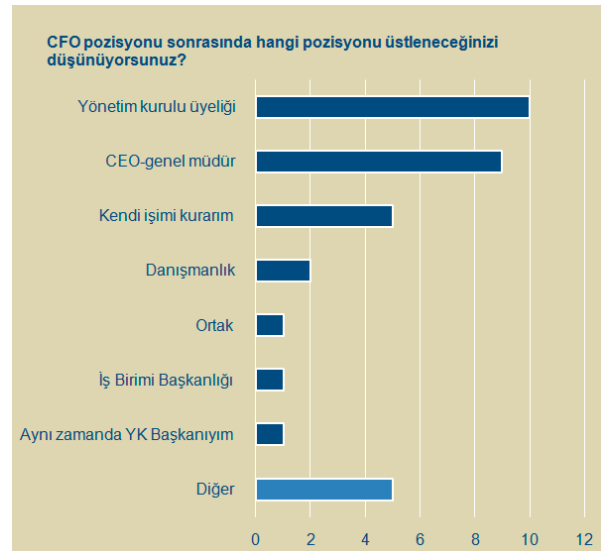
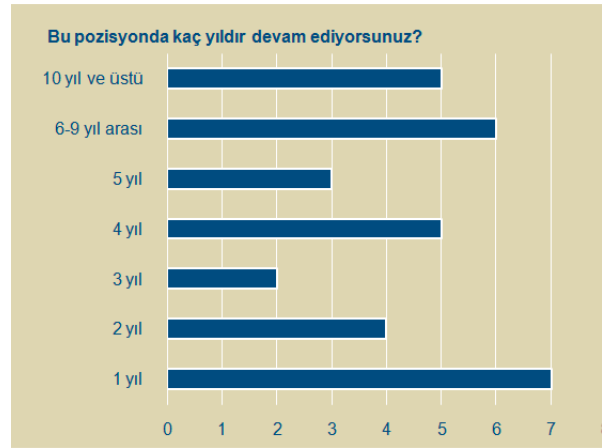
Tecrübe Ön Planda...

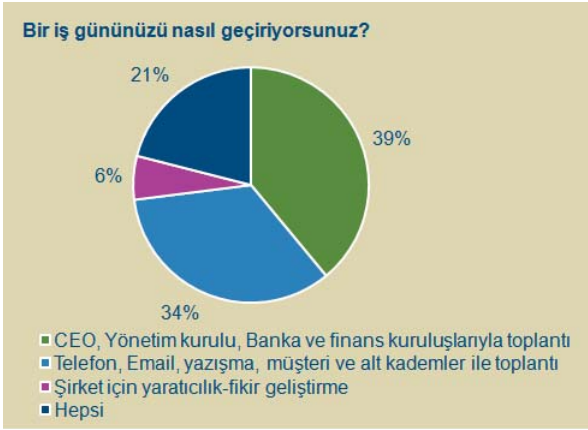
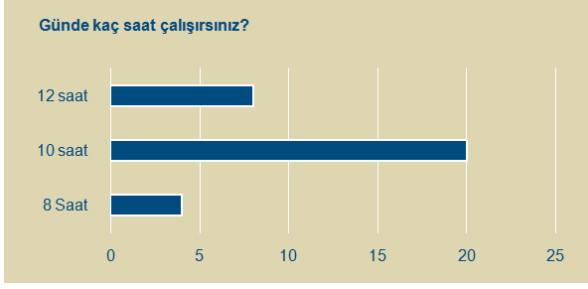
CFO'ların CFO görevini üstlenmeden önce ortalama 14 yıllık bir çalışma hayatını geride bıraktıklarını, mevcut CFO görevlerinde ise ortalama 5 yıldır görev yaptıklarını gözlemledik. Özellikle büyük ölçekli kurumlarda bu süre daha uzun olurken KOBİ ve kurumsallaşma yolundaki şirketlerde 10 seneden daha az tecrübeye sahip CFO'lar da sorumluluk almakta. Bu sonuçlar aslında, şirketlerin "paralarını teslim edecekleri" kişilerde yetkinlik ve tecrübeye oldukça önem verdiklerini gösteriyor.



CFO'ların Gözleri Daha Yükseklerde!

CFO'ların %56'sının bir sonraki görev olarak CEO ve/veya Yönetim Kurulu Üyeliği'ni hedeflediklerini anlamaktayız. Bu sonuca ait ipuçları; kurumlarda katma değer açısından daha el üstünde tutulan strateji alanındaki roller söz konusu olduğunda konuya ilişkin sorularımıza CFO'lar tarafından verilen cevaplarda zaten karşımıza çıkmıştı. Yanıtlardan da anlaşılacağı üzere CFO'lar edindikleri bilgi birikimi ve tecrübeyi en üst pozisyonlarda kurumların hizmetine sunma konusunda kendilerine olan güvenlerini ve bu konudaki motivasyonlarını ortaya koymaktadırlar. Diğer yandan kurumsal şemsiyenin altından çıkıp kendi işlerini kurmak isteyenlerin de sayısının azımsanmayacak bir düzeyde olduğunu da görmekteyiz.





Özel hayatlarında ise, CFO'lar çoğunlukla ailelerine zaman ayırdıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar ayrıca fırsat buldukça spor ve egzersiz yapmaya, kişisel hobilerine vakit ayırmaya çalışmaktadırlar.



Anketimize katılan CFO'ların günde ortalama 10 saat çalıştıklarını ve iş günlerinin büyük bölümünü yazışma ve toplantılara ayırırken, çok az bir zamanı yaratıcılık ve şirket için fikir geliştirmeye ayırdıklarını itiraf etmektedirler. CFO'ların almak istedikleri stratejist rolü açısından bakıldığında bu durumun hiç de faydalı olmadığını görmekteyiz. Bu soruya verilen yanıtlardan; CFO'ların da günümüzün rekabetçi ve dinamik ortamında kurumlardaki diğer yöneticilerden farklı bir tempoyla karşı karşıya olmadıkları ortaya çıkıyor.



CFO'nun Dört Şapkası

Modern CFO kimliği, artık aynı anda farklı rolleri üstlenebilen çok yönlü bir tarzı benimsemiş bir eksende olmayı gerektirmektedir. İşte bu yeni kimliği dört ana başlık altında topluyor ve bunları "CFO'nun Dört Şapkası" diye isimlendiriyoruz: Stratejist, Bekçi, Operatör ve Katalizör. Anketimiz sırasında sadece Bekçi, ve Stratejist rollerine yer verdik.

CFO'nun Dört Şapkası hakkında daha fazla bilgiye ulaşmak isterseniz Deloitte Webcast'leri takip etmeniz yeterli olacaktır. Webcast'e aşağıdaki belirtmiş olduğumuz web adresinden ulaşabilirsiniz.

webcast.deloitte.com.tr

Katalizör

Daha çok “uygulama” alanına odaklanan katalizörler; Organizasyon bünyesinde, iş ve finansal stratejilerin hayata geçmesinde hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı görevleri üstlenmek misyonu ile hareket eder.

Katalizör neye odaklanmalı?

Organizasyonda “değer bilinci” oluşturma odaklı bir değişim amaçlamalıdır.

Katalizör’ün rolü nedir?

İş birimi liderleri, CIO, Satış ve Pazarlama liderleri ile iş ortağı olarak görev yapan ve karar verme mekanizmasının doğru ve aynı yönde çalışabilmesi için ölçme, değerlendirme ve belirlemede onlara yardım eder.

Katalizör hangi konularda yetenekli olmalıdır?

Güçlü iletişim kurma, ihtilaf yönetiminde başarılı olma ve organizasyonel değişime ayak uydurabilme.

Katalizör’ün olmaz ise olmazları?

Sonuçlar ile ilgili olarak kurmuş olduğu yapı ile diğer organizasyonlardan kabul görmek ve sorumluluk taşımalarıdır.

Stratejist

Şirketin gideceği stratejik yöne karar veren stratejistler, şirket performansını ön plana çıkarmaya yönelik faaliyetlere katkıda bulunmaktadır.

Stratejist neye odaklanmalı?

İş performansını ve hissedar değerini arttırmak üzere şirketin geleceğini yönlendirmelidir.

Stratejist’in rolü nedir?

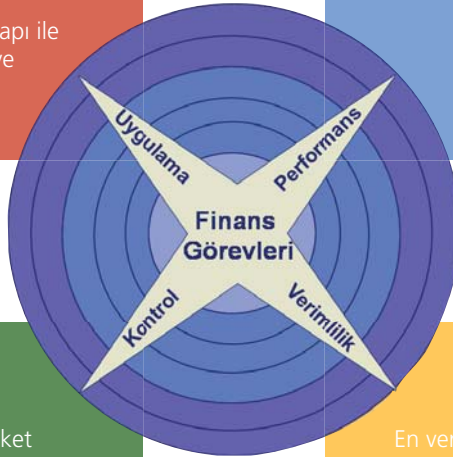
Finans perspektifini kullanarak risk farkındalığını yaratmak.

Stratejist hangi konularda yetenekli olmalıdır?

Eleştirel bir bakış açısı, verileri sunma ve analiz edebilme, global bir perspektif, belirsizlik karşısında hızlı karar verebilme.

Stratejist’in olmaz ise olmazları?

Yeni fikirler ve karlı büyüme ile ilgili finansal bir perspektif sunarak sermaye piyasasının beklentilerini şirket içi süreçlere aktarmasıdır.



Bekçi

Mali tablo ve defterleri düzenlemek ve şirket kıymetlerini korumak hedeflerini gözeten bekçiler, “Kontrol” ilkelerini benimsemişlerdir.

Bekçi neye odaklanmalı?

Muhasebe, Kontrol, Risk Yönetimi ve şirketin değerlerini korumalıdır.

Bekçi’nin rolü nedir?

Şirketin finansal raporlama ve kontrol ile ilgili koşullara uyduğundan emin olmak zorundadır.

Bekçi hangi konularda yetenekli olmalıdır?

Muhasebe, raporlama, düzenlemeler ve iyi karar verebilme.

Bekçi’nin olmaz ise olmazları?

Bilgi kalitesini ve kontrol süreçlerinin tariflenmiş ve uygulanmakta olmasıdır.

Operatör

En verimli ve en maliyet etkin yöntemleri kullanarak finansal işlemleri tamamlamayı başarının anahtarı olarak gören operatörler, “Verimlilik” konusunda çözümleri hedeflerler.

Operatör neye odaklanmalı?

Verimlilik ve hizmet seviyeleri birincil konulardır.

Operatör’ün rolü nedir?

Finans organizasyonunun sorumluluklarını yerine getirmek ve finansın işletme modeline uyumunu sağlamak için gereken hizmet seviyeleri ile maliyeti canlı bir şekilde dengede tutmak zorundadır.

Operatör hangi konularda yetenekli olmalıdır?

Kendi sınırlarının ötesinde bir yaklaşım ile proje/program yöneticiliği ve problem çözebilme.

Operatör’ün olmaz ise olmazları?

Yetenekli personel yetiştirilmesi, dış kaynak kullanımı (off-shore/outsourcing) ve paylaşılmış hizmetler (shared services) ile ilgili kararlar almasıdır.

Deloitte CFO Hizmetleri

Deloitte'un en önemli öncelikleri arasında değişen kurumsal yaşamda CFO'ların artan ve yeniden şekillenen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek yer almaktadır. CFO'lara global ölçekte sunduğumuz kapsamlı hizmet ağı; karşılaştıkları sorunları anlamamızı, iş birliği yapıp bilgiyi paylaşmamızı ve CFO'ların isteklerine paralel olarak kalıcı çözümler üretmemizi sağlamıştır.

Deloitte'un “**strateji – süreç – mevzuat – insan kaynağı – teknoloji**” alanındaki bütünlük bakış açısıyla sunduğu CFO Hizmetleri:

Finansal Değişim Stratejisi

- Vizyon/Strateji
- Organizasyonel planlama
- Mali işler süreci planlama
- Teknolojik strateji ve planlama
- Kabiliyet ve yetkinlik yönetimi

Entegre Performans Yönetimi

- Bilgi stratejisi
- Değer yönetimi
- Planlama, bütçe ve tahminleme
- Performans takip ve ölçümü
- ERP (İşletme Kaynak Planlama) uygulamaları
- İş Zekası, mali konsolidasyon ve yönetim raporlaması çözümleri
- Dönem kapama ve mali raporlama
- Maliyetlendirme ve fiyatlandırma

Mali İşler Operasyonları

- Paylaşılan hizmet stratejileri, tasarımı, uygulanması ve hizmet seviyesinde anlaşmalar
- Maliyet yönetimi
- Süreç yeniden yapılandırması
- İşletmelerde dış kaynak kullanımına dair danışmanlık
- Birleşme sonrası entegrasyon
- Düzenleyici uyum



Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır.

Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye, bunlarla ilgili sarıh veya zımni bir beyan ve garantide bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zımni garantiden burada feragat etmektedir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınızca üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmalî kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arızı zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.

Tüm Deloitte Türkiye raporlarına
www.deloitte.com.tr, www.verginet.net,
www.denetimnet.net, www.deloitteacademy.com.tr
adreslerinden ulaşabilirsiniz.

Daha fazla bilgi için:

Uğur Süel
Sorumlu Ortak
usuel@deloitte.com

Cem Sezgin
Direktör
csezgin@deloitte.com

Deloitte Danışmanlık A.Ş.

Sun Plaza
Dereboyu Sok. No:24
34398 Maslak, İstanbul
Tel : 90 (212) 366 60 00
Fax : 90 (212) 366 60 20

Armada İş Merkezi
A Blok, Kat:7 No:8
06510 Söğütözü, Ankara
Tel: +90 (312) 295 47 00
Fax: +90 (312) 295 47 47

www.deloitte.com.tr
www.verginet.net
www.denetimnet.net
www.deloitteacademy.com.tr

Deloitte, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu, üye firmaları ve bunların bağlı ortaklık ve iştiraklerini tek tek veya topluca tanımlar. Deloitte Touche Tohmatsu mükemmelliğe adanmış profesyonel hizmetler sunmayı hedefleyen üye firmalardan oluşan bir organizasyondur. Müşteri memnuniyetine odaklı profesyonel hizmetler yaklaşık 140 ülkede global bir strateji ile yerel olarak sunulmaktadır. Üye firmalarımız ve iştirakleri, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, 150,000 çalışanın oluşturduğu büyük bilgi birikimi ve tecrübeye sürekli erişim olanağı içerisinde, ilgili profesyonel hizmetleri sunmaktadır. Müşterilerimiz arasında dünyanın en büyük şirketlerinin yüzde 80'inden fazlası, bir çok büyük ulusal kuruluş, devlet kuruluşları, yerel şirketler ve hızlı büyüyen global firmalar yer almaktadır. Sunduğumuz hizmetler, İsviçre'de kurulu Deloitte Touche Tohmatsu tarafından değil, üye firmalar, bağlı ortaklıklar ve iştirakleri tarafından sunulmaktadır. Yasal veya diğer nedenlerle, bazı üye firmalar, söz konusu profesyonel hizmetlerin tamamını aynı anda sunamayabilirler.

Deloitte Touche Tohmatsu, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş bir firma olup, Deloitte Touche Tohmatsu ya da üye firmalar diğer üye firmaların eylem ve yükümlülüklerinden sorumlu tutulamaz. Her bir üye firma, "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ve benzeri isimler altında faaliyet gösteren ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir.

Tasarım AEN tarafından yapılmıştır.
©2007 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu