

## CFO Nedir? Ezberi bozuyoruz



Son dönemlerde CFO'lar ile ilgili araştırmalar ve yayınlar oldukça revaçta. Oysa tüm bu popüleritenin ve bilgi bombardımanının ardında; aslında bir çok sorunun yanıtının halen net olmadığı ortaya çıkıyor. Deloitte olarak "Deloitte CFO Serisi" ile bu soruların yanıtlarını irdedeceğiz. Bunu yaparken küresel eğilimleri dikkate aldığımız gibi ülkemizdeki uygulamaları ve gerçekleri de mercek altına alacağız.

İlk kritik soru aslında "CFO kimdir, nedir?" sorusu. CFO'ları en yalın şekilde tanımlamak istersek "Kurumda Finans Fonksiyonunu en üst düzeyde temsil eden ve tüm finans organizasyonu ve süreçlerinden sorumlu olan yönetici" doğru bir ifade olacaktır. Yani şirketteki "Finans Baş Sorumlusu"

Ancak bugün Türkiye'de "CFO"nun yerini tam anlamıyla dolduran bir terminoloji mevcut değil. İrili ufaklı bir çok şirkette farklı unvan ve isimlendirmeler kullanılmakta. Hatta CFO kelimesi artık Türkçe bir kelimeymiş gibi herkesçe benimsendi. Aslında bunun temel nedeni; CFO'nun kim olduğunun ne yaptığı ile ilgili olması; dolayısıyla organizasyon içerisindeki görev, sorumluluk ve yetki alan ve sınırlarının net tariflenmesine ihtiyaç duyulması. Son yıllarda bu alandaki hareketlilik nedeniyle taşlar yerine oturmadığı için isimlendirmede de bir fikir birliği oluşmadı.

Bir diğer sebep ise organizasyonlardaki farklı unvan yapıları ve sadece Türkiye'ye özgü bir konu değil. Yurtdışında da CFO ile aynı sorumluluk ve yetkiye sahip farklı unvanlar kullanılabiliyor. Buna rağmen ağırlıklı olarak CFO kısaltması kullanılıyor ve genel kabul görmüş uygulama bu şekilde.

Kurumlarda Mali İşler (Finans) Fonksiyonu Tepe Yöneticisinin İsimlendirilmesi	
İngilizce	Türkçe
<ul style="list-style-type: none"><li>• CFO (Chief Financial Officer)</li><li>• Head of Finance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali İşler Başkanı</li><li>• Finans Başkanı</li><li>• Finans Baş Sorumlusu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finance Vice President</li><li>• Vice President of (for) Finance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali İşler Başkan Yardımcısı</li><li>• Finans Başkan Yardımcısı</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Director of Financial Affairs / Finance</li><li>• Finance Director</li><li>• Chief Financial Director</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali İşler Direktörü</li><li>• Finans Direktörü</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financial Affairs / Finance Coordinator</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali İşler Koordinatörü</li><li>• Finans Koordinatörü</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assistant General Manager (Finance)</li><li>• Deputy Chief Executive (Finance)</li><li>• Deputy General Manager (Finance)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı</li><li>• Finans Genel Müdür Yardımcısı</li></ul>

## Türkiye'deki genel durum...

"Kurumlarda Mali İşler (Finans) Fonksiyonu Tepe Yöneticisinin İsimlendirilmesi" ile ilgili yaptığımız incelemelerde ortaya şu ilginç sonuçlar ve tespitler çıkıyor:

- Şirketler "Mali İşler" veya "Finans" isimlerini eşit ağırlıkta kullanıyorlar. Her ikisi de oldukça yaygın. "Finans" kelimesi "Finansman"ı çağrıştırdığı için bazı şirketlerde "Mali İşler" tercih ediliyor ya da "Finansman" yerine ilgili birime "Hazine" ismi veriliyor.
- "Mali İşler" terimi ile bazı kurumlarda sadece "Muhasebe" faaliyetleri anlaşılıyor ve ifade ediliyor.
- Ülkemizde kamu sektörü söz konusu olduğunda isimlendirmede dikkati çeken durum "Mali İşler Daire Başkanı" ifadesinin kullanılıyor olması. Neredeyse tüm kamu kuruluşlarında "Mali İşler" in yanında bir de "İdari İşler" ifadesi var. Finans kelimesi ise özel sektörden farklı olarak kullanılmıyor. Ayrıca "Mali ve İdari İşler" tanımına; kamuya nispetle daha nadir ve eskisine göre daha az olsa da; özel sektörde de rastlanmakta.
  - İdari ve Mali İşler Daire Başkanı (yaygın kullanım)
  - Mali ve İdari İşler Daire Başkanı (alternatif kullanım)
- Yurtdışında "Director of Financial Affairs" dan ziyade; "Director of Finance" veya "Finance Director" kullanılıyor. "Director of Financial Affairs" daha çok Türk firmaların kullandığı bir çeviri.
- Banka ve diğer finans kurumlarında yaygın olan kullanım daha çok "Genel Müdür Yardımcısı" unvanı ile konumlandırılmış durumda.
- Organizasyon şemalarında ve kartvizitlerde hangi ünvan yazarsa yazsın; finans fonksiyonun tepe yöneticileri bizzat kendileri de dahil olmak üzere "CFO" kelimesini (kısaltmasını) aynen kullanmaktalar. İş dünyasına yönelik yayınlar ve iletişim mecralarında da durum aynı şekilde.
- Türkçe dışındaki dillerde de "CFO" nun karşılığı arandığında farklı kullanımlar göze çarpıyor.

## CFO kime raporlar?

CFO'lar mali işler süreçlerinden birinci derece sorumlu üst düzey yönetici olarak kurumun tepe yöneticisi ve organlarına raporlarlar. Çalıştıkları yerin genel organizasyonel yapılanmasına bağlı olarak raporladıkları pozisyonların isimleri de farklı olabilir. Bu aynı zamanda CFO veya diğer hangi ismin kullanılacağını da belirler.

Grup – Holding vb. yapılanmalarda ise grup bünyesinde yer alan şirketlerin CFO'larının; kendi şirketlerindeki en üst düzey yöneticinin yanı sıra; matris organizasyonun gereği olarak Grup veya Holding CFO'suna da raporlarlar.

Kurumda CFO'lar karar alma mekanizmasının ayrılmaz ve önemli birer parçasıdır. Öyle ki; tıpkı CEO'lar gibi; bugün hatırı sayılır sayıda şirkette CFO'lar aynı zamanda birer Yönetim Kurulu Üyesidir. CFO'lar salt geleneksel olarak "paranın emanet edildiği kişi" olarak değil; aynı zamanda nakdin nereden; nasıl bulunup nerede; nasıl değerlendirileceğine ilişkin stratejik kararların ayrılmaz bir parçası oldukları için de kendilerine böyle bir sorumluluk verilmektedir.

Dil	CFO'nun karşılığı
Fransızca	Directeur (Principal) Des Finances
	Directeur Financier
	Directeur Administratif et Financier
Almanca	Geschäftsführer
	Leiter Finanzwesen
	Finanzvorstand
İspanyolca	Jefe de Dirección Financiera
	Director de Finanzas Principal
	Jefe de Finanzas
	Director Financiero
İtalyanca	Capo Finanziario
	Amministratore Capo
	Direttore Finanziario

CFO'ların raporladıkları birimler / pozisyonlar	
İngilizce	Türkçe
• Board	• Yönetim Kurulu
• CEO	• İcra Kurulu Başkanı
• President	• Başkan
• General Manager	• Genel Müdür

### CFO – CRO – CFRO: Risk yöneticisi kimliği ile CFO

Risk Yönetimi ile ilgili bağımsız yapılanmalarını çok daha önce tamamlayan bankacılık / finans sektörünü bir kenara koyarsak; risk yönetimi sürecinin sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlarda da önem kazanması ile CRO (Chief Risk Officer) pozisyonu artık karşımıza çıkıyor. Bununla birlikte kimi şirketlerde, CRO istihdam etmek için elverişli ortam oluşuncaya kadar ilgili sorumluluklar CFO tarafından üstlenilmekte ve yürütülmektedir. Zaten halihazırda kurumun mali risklerini yönetmekle sorumlu olan CFO'lar için bunun anlaşılır bir rol olduğu kabul edilmektedir. Hatta son dönemlerde CFO yerine "CFRO" (Chief Financial Risk Officer) unvanı bile kullanılmaya başlandı. Ancak bu terminoloji de henüz çok yaygın değil. Ayrıca CFO ve CRO'nun görev tanımlarındaki farklılıklar ve kurumsal yönetim ilkeleri gereği finans dışı sektörlerde de CFO – CRO ayırımının benimseneceğini öngörebiliriz.

Aslında CFO'ların risk yönetimi alanında yüklendikleri misyon ve aldıkları sorumluluk bir banka CFO'su ve şirket CFO'su arasındaki tek belirgin fark değil. Bugün her iki tarafın da odaklandığı farklı alanlar mevcut.

## Banka CFO'ları ile şirket CFO'ları arasındaki 10 temel fark

Bankalar ve diğer finans kurumları ile reel sektör ve hizmet sektöründe görev yapan CFO'ların bazı açılardan farklı şekilde değerlendirilmesinde fayda var. Zira kurum içerisinde üstlendikleri roller farklılaşıyor. CFO'ların yaşamını değiştiren bu farkları sizin için 10 ana başlık altında değerlendirdik:

Şirket	Banka	
1	Regülasyon boyutu şirketten şirkete değişir. Bu yüzden CFO'ların bu konuya verdikleri ağırlık da çalıştıkları şirketin ihtiyaçları doğrultusundadır.	Tüm bankalar sınırları kesin çizgilerle belirlenmiş bir ortamda çalışırlar. Düzenleyici kurumların talepleri, CFO'lar için önemini sürekli korur.
2	Hazine işlemleri mali işler şemsiyesi altındadır. Bu nedenle CFO'lar için ana faaliyetlerden biridir.	Hazine, zaten operasyonun kendisidir. Bu sebeple mali işlere bağlı değildir ve ayrı bir birimce temsil edilir.
3	Risk yönetimi birimleri yoktur ya da mali işler içerisinde finansal risklere odaklı şekilde sınırlı bir kapsamla yürütülür.	Bankalarda bağımsız risk yönetimi yapılanmaları mevcuttur. CFO'lar riskten sorumlu olmamakla birlikte risk birimleri ile sinerji içerisinde çalışırlar.
4	Genelde mali işler süreçlerini de içeren entegre yazılımlar (ERP) kullanılmaktadır. Hatta bir çok şirkette; bu tür projelerin hayata geçirilmesi sorumluluğunu CFO'lar üstlenmektedir.	Temel bankacılık sistemi ve muhasebe sistemleri entegre edilseler dahi; genelde iki farklı uygulamadır. Bu kopukluk; mali işler ve operasyon arasında iletişim kopukluğunu da tetikleyebilmektedir.
5	Rakip bilgilerine ulaşmak; kıyaslama yapmak zor olabilir. Bu yüzden mali işler biriminin performansını ölçmek de zorlaşmaktadır.	Benchmarking (kıyaslama) için nispeten daha erişilebilir bir platform mevcuttur. Bu şeffaflık; performans ölçümünü de kolaylaştırır.
6	Mali işlerin stratejik önemi şirketlerde gittikçe artmaktadır. CFO'lar; CEO'lar ve tüm operasyonel ve destek birimlerinin yöneticileri ile oldukça yakın çalışmakta ve önemli kararların içinde yer almaktadır.	Mali işler halen "back-office" ağırlıklı bir misyonla çalışmaktadır. Ancak performans yönetiminin mali işlerin sorumluluğu altında olduğu bankalarda bu durum farklılık gösterebilmektedir.
7	Genellikle veri girişi ile tetiklenen muhasebe kayıtları ağırlıktadır. Bu yüzden doğru verinin doğru şekilde girilmesi ile büyük ölçüde mali tablolar güvence altına alınır.	Sadece veri girişi ile değil; hesaplama ile tetiklenen muhasebe kayıtlarının sayısı da oldukça fazladır. Bu nedenle hesaplamayı yapan kişi ve sistemlerin performansı; mali tablolara etki edecektir.
8	Değişen önceliklerin sonucu ve teknolojik çözümlerin desteği ile, mali işlerde gittikçe daha fazla analiz odaklı yapıya geçiş gözlemlenmektedir.	Özellikle düzenleyici ve denetleyici kurumların ve son dönemlerde üst yönetimlerin de artan talepleri doğrultusunda veri/bilgi üretme odaklı yapı hakimdir.
9	Mali işler çalışanlarının buldukları sektör konusunda eğitimlerine fazla eğilinmemektedir. Daha çok iş başı ve mevzuat ağırlıklı eğitimler uygulanmaktadır.	Mali işler çalışanlarının temel bankacılık konusunda donanımlı yetişmeleri sayesinde; sektörün ve bankanın işleyişi hakkında bilgi edinmeleri mümkün olmaktadır.
10	Bazı şirketler; operasyonlarına bağlı olarak daha çok yerel para birimleri üzerine kurulu bir yapıda hayatlarına devam etmektedir.	Banka CFO'larının dünyası yerel ve yabancı para üzerine kuruludur.

## CFO'nun rolleri

CFO unvanı kadar; o unvanın altını dolduran sorumlulukları anlamak ve tanımlamak da önemli. CFO'nun organizasyondaki görevlerini dört farklı rol ile yürüttüğünü ifade edebiliriz. Bunlar: Stratejist, Operatör, Bekçi ve Katalizör. Stratejist kimlikleri ile CFO'lar kuruma değer katmaya ve **performans** arttırmaya odaklanıyorlar. Operatör rolünü üstlendiklerinde ise CFO'ların öncelikleri **verimlilik** ve en uygun maliyetler ile faaliyetlerin yürütülmesi. Bekçi kimliği; **kontrol** merkezli bir yaklaşımla hareket etmeleri anlamına geliyor. Katalizör kimliği ile ön plana çıkan rol ise **uygulama** ve hizmet seviyeleri.

Kuşkusuz bunların her biri önemli roller. Ancak hepsine aynı anda aynı düzeyde odaklanmak söz konusu değil. Bu noktada belirleyici olan aslında şirketlerin ihtiyaçları; iç ve dış dinamikler ve doğal olarak da CFO'ların kendi yönetim felsefeleri ve stilleri... Aşağıdaki tabloda; farklı rolleri ile CFO'ların odaklandıkları alanlar; üstlendikleri sorumluluklar; bu rollerin gerektirdiği yetkinlikler; bu rollerin gereklerini yerine getirirken eğildikleri kritik konular ve karşılaştıkları başlıca zorlukları özetlemekteyiz.

Rol	Odaklandığı Alan	Sorumluluğu	Yetkinlikleri	Kritik Konular	Başlıca Zorluklar
<b>Bekçi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muhasebe ve kontrol</li><li>Risk yönetimi ve varlıkların korunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Raporlama ve denetim kurallarına uyumun sağlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muhasebe ve raporlama</li><li>Uyum</li><li>Muhakeme yeteneği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bilgi kalitesi</li><li>Kontrollerin optimizasyonu</li><li>UFRS dönüşümü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Doğru bilgi</li><li>Kontrol ve kurumsal hesap verilebilirlik</li></ul>
<b>Operatör</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verimlilik</li><li>Hizmet Seviyeleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Maliyet ve hizmet seviyesinin optimizasyonu</li><li>Mali işler faaliyet modelinin tanımlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sistemsel yetkinliklerin yaygınlaştırılması</li><li>Program yönetimi</li><li>Problem çözme</li><li>Sınır ötesi yönetim kabiliyeti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mali işler faaliyet modelinin tasarlanması ve geliştirilmesi</li><li>Yetenek yönetimi</li><li>İş gücü kaynak optimizasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yetenek yönetimi</li><li>Değer maksimizasyonu ve maliyet düşürme</li><li>Vergi optimizasyonu</li><li>Sınır ötesi iş ve kaynak yönetimi</li></ul>
<b>Stratejist</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kurum performansına ve değerine katkı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Risk yönetiminin güçlendirilmesi</li><li>Stratejik karar verme</li><li>Performans yönetiminin sağlanması</li><li>Strateji, yatırımlar ve kaynakların yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eleştirel düşünme</li><li>Verinin analizi ve sunumu</li><li>Global finansal bakış açısı</li><li>Strateji geliştirme becerisi</li><li>Belirsizliklerin yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yenilikçilik</li><li>Karlılık ve büyüme</li><li>Sermaye piyasaları beklentilerine uyumlu faaliyet yönetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Performans yönetimi için gerekli bilginin üretilmesi</li><li>Doğru kontroller ile büyümenin desteklenmesi</li><li>Sermaye ve fon artırımı</li></ul>
<b>Katalizör</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alternatif stratejileri uygulama</li><li>Organizasyonel davranışların değişimi</li><li>Değer odaklı yaklaşım</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejilerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında diğer üst düzey yöneticiler ile ortak çalışma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Faaliyet modeli bakış açısı</li><li>Değişim ve anlaşmazlık yönetimi</li><li>Organizasyonel çeviklik</li><li>Kolaylaştırma ve destek olma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kurumsal hesap verilebilirliğin sağlanması</li><li>Katalizör rolünün üst yönetim tarafından kabul edilmesinin sağlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Değer oluşturma sürecine katkı</li><li>Hız ve riskin optimizasyonu</li><li>Diğer yöneticiler ile iletişim</li></ul>

## Sıkça karşılaşılan sorular

Günümüzde bir çok kurum ve grup; finans fonksiyonunun şirket içerisinde en doğru nasıl konumlandırılması gerektiğinin cevabını bulmaya çalışıyor. Aslında "CFO" ile ilgili sorulan sorular ve verilen yanıtlar; CFO'nun kimliğinde Finans Fonksiyonunu hedeflemekte. Sıkça karşılaşılan sorulara örnek vermek istersek...

- "CFO" unvanını kullanmak için şirketin belirli bir büyüklükte mi olması gerekiyor?
- Gruplarda; holding yapılarında eğer bir CFO mevcutsa; şirketlerde de ayrıca CFO olmalı mı? Aradaki raporlama ilişkisi ve görev paylaşımı nasıl olmalı?
- Hazine ve Muhasebeden sorumlu farklı yöneticilerin; raporladıkları bir CFO ayrıca olmalı mı?
- Bütçe ve planlama sürecinde; CFO'lar hangi aşamada, ne kadar müdahil olmalılar?
- Yatırımcı ilişkileri ayrı bir fonksiyon mu; yoksa CFO'nun sorumluluğunda mı olmalıdır?
- Finansın vizyonu, stratejisi nasıl belirlenir? Hedefleri nelerdir? Bir CFO olarak ben ne kadar Stratejist; ne kadar Katalizör olmalıyım? Bekçilik ve Operatörlüğe ne kadar odaklanmalıyım?
- Finansın öncelikleri kapsamında Verimlilik – Hizmet Seviyesi – Kontrol ve Katma Değer arasındaki denge nasıl sağlanır?
- Finans fonksiyonu nasıl bir operasyonel model ve hizmet modeli ile çalışmalıdır? Hizmet seviyeleri ve performans göstergelerini nasıl belirleriz?
- Grup finans fonksiyonu ile şirketlerin finans fonksiyonları ile görev, sorumluluk ve yetki paylaşımı nasıl olmalıdır?
- Kurumunuzun finans fonksiyonun organizasyon şeması nasıl yapılandırılmalıdır?
- Finans fonksiyonundaki farklı pozisyonlar için aranılan nitelikler ve yetkinlikler nelerdir?
- Teknolojik çözümler, raporlama araçları ve kurumsal veri modelleri CFO'lara nasıl destek sağlayabilir?
- Zamanında ve doğru bir dönem kapanışının yükü sadece CFO'ların omuzlarında mı olmalıdır?
- Yurtiçi ve yurtdışı kıyaslama analizleri sonucu kendi finans fonksiyonunuz hangi konumdadır?
- Finans fonksiyonu çalışanları için en doğru ücretlendirme sistemi nasıl kurgulanabilir?
- Finans fonksiyonu çalışanları için nasıl bir kariyer gelişim planı ve eğitim envanteri oluşturmalıyız?

## CFO'lar en iyi hak ediyor: Deloitte CFO hizmetleri

Deloitte, değişen kurumsal yaşamda CFO'ların ve finans fonksiyonunun artan ve yeniden şekillenen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek adına geniş ve benzersiz bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. CFO'lara global ölçekte sunduğumuz kapsamlı hizmet ağı, karşılaştıkları sorunları anlamamızı, işbirliği yapıp bilgiyi paylaşmamızı ve CFO'ların isteklerine paralel olarak kalıcı çözümler üretmemizi sağlamıştır. Deloitte'un "strateji – süreç – mevzuat – insan kaynağı – teknoloji" alanındaki bütünleşik bakış açısıyla sunduğu CFO hizmetleri çeşitlilik ve derinlik açısından benzersizdir.

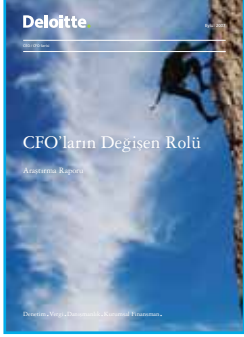
Çalışmalarımız sırasında; kurumunuza sadece yurtdışı değil; yurtiçinden de benchmark'lar sunarak küresel deneyimimizi; Türkiye gerçekleri ile de pekiştirmektediriz.

"Finansal Dönüşüm" ve "CFO Hizmetleri" hakkında tüm ihtiyaç ve sorularınız için bizi arayabilirsiniz.

CFO Hizmetleri Yelpazemiz	
Finansal Dönüşüm	Finansal Raporlama ve Entegre Performans Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"><li>• M.İşler Vizyon/Strateji/Hedeflerinin Belirlenmesi</li><li>• M.İşler Operasyonel ve Hizmet Modelinin Oluşturulması</li><li>• M.İşler Organizasyonel Yapılandırması</li><li>• M.İşler Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması</li><li>• M.İşler Hizmet Seviyelerinin (SLA) Belirlenmesi</li><li>• M.İşler Müşterek Hizmetler Yapısının (SSC) Fizibilite, Tasarım ve Kurulması</li><li>• M.İşler Dönüşümü Uygulama Yol Haritası</li><li>• Dönem Kapanışlarının İyileştirilmesi (Fast Close)</li><li>• Muhasebe Politikalarının Belirlenmesi ve Kitapçıklarının Oluşturulması</li><li>• Maliyet Yönetimi</li><li>• Birleşme Sonrası Entegrasyon</li><li>• İşletme Sermayesi ve Nakit Yönetimi</li><li>• Mali İşlere Yönelik Teknolojik Çözümlerin Belirlenmesi</li><li>• Kıyaslama Analizleri ve Olgunluk Deđerlendirme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• URFS'ye Geçiş Stratejisi ve Desteği (URFS Dönüşüm)</li><li>• Hesap Planı Yapılandırma ve Tasarımı</li><li>• M.İşler Raporlama Yapısının Kurulması</li><li>• Planlama, Bütçe ve Tahminleme Yapısının Kurulması</li><li>• Performans Yönetimi ve Anahtar Performans Göstergelerinin (KPI) Belirlenmesi</li><li>Aktivite Bazlı Maliyetlendirme / Aktivite Bazlı Yönetim (ABC/ABM)</li><li>• Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Uygulamaları</li><li>• İş Zekası, Mali Konsolidasyon, Performans Yönetimi ve Yönetim Raporlaması Çözümleri Uygulamaları</li><li>• ERP, İş Zekası, Mali Konsolidasyon, Performans Yönetimi ve Yönetim Raporlaması Paket/Çözümlerinin Seçimi</li></ul>

## Deloitte CEO / CFO serisi

Büyüme, kriz, regülasyonlar... Konular; konuşulanlar ne olursa olsun Deloitte, CFO'ların sesine kulak veriyor; finans dünyasının nabzını tutuyor. Türkiye'nin ilk düzenli yıllık CFO araştırmasını ve dünyadaki trendleri de takip edebileceğiniz CEO/CFO Serisi ile fikir liderliği alanında da hizmetinizdeyiz. Seriyeye bu adresten ulaşabilirsiniz: [www.deloitte.com/tr/CEO-CFO](http://www.deloitte.com/tr/CEO-CFO)



Daha fazla bilgi için

[www.deloitte.com/tr/CEO-CFO](http://www.deloitte.com/tr/CEO-CFO)

**Cem Sezgin**

Ortak

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

**Deloitte Danışmanlık A.Ş.**

Sun Plaza  
Maslak Mah. Bilim Sok. No:5  
34398 Şişli, 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

Punta Plaza  
1456 Sok. No:10/1  
Kat:12 Daire: 14 - 15  
Alsancak, İzmir  
Tel: 90 (232) 464 70 64  
Fax: 90 (232) 464 71 94

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)  
[www.verginet.net](http://www.verginet.net)  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140'den fazla ülkede üye firması ile Deloitte, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarılarına katkıda bulunmak için müşterilerine birinci sınıf kapasitesini ve derin yerel deneyimini sunar. Deloitte'un 168.000'den fazla çalışanı, mükemmelliğin standardı olmayı kendilerini adanmıştır.

Deloitte uzmanları; ortak kültürün sağladığı birlik, pazar ve müşterilere sağlanan katma değer, birbirlerine olan bağlılık ve kültürel çeşitliliğin gücü ile tek tek bir bütündür. Uzmanlar, sürekli öğrenim, mücadele isteyen deneyimler ve zengin kariyer olanakları sunan bu çevrede çalışır. Deloitte uzmanları kurumsal sorumluluğu güçlendirmeye, kamu güvenini oluşturmaya ve toplumlarında pozitif bir etki yaratmaya kendilerini adanmışlardır.

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, işverne mevzuatına göre kurulmuş Deloitte Touche Tohmatsu'ya ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresine bakınız.

©2010 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır. Member of Deloitte Touche Tohmatsu