

Yarının CFO'ları

Araştırma Raporu

Çalışma Hakkında

“Yarının CFO’ları” anketini hazırlarken, hizmet sunduğumuz kurum ve kuruluşların CFO’ları ile yapmış olduğumuz fikir alışverişlerinden ortaya çıkan bazı gözlemlerimizi istatistiklere dökmeyi hedefledik. Bulgularımız özetle:

- CFO ile finans fonksiyonunun rolünün değişen doğası büyük ölçüde dünya genelinde gerçekleşen değişiklikler ile büyük paralellikler göstermektedir.
- Kurumların ve finans fonksiyonlarının karşı karşıya kaldıkları sorunlar ve riskler arasında ortaklıklar bulunmaktadır.
- Anketimize katılan CFO’lar rollerinin kapsamında da değişiklik olması gerektiği konusunda oldukça tutarlı bir görüntü vermişlerdir.
- “Stratejist” ve “katalizör” rollerinin CFO’ların dünyasında günden güne artan önemini; “bekçilik” ve “operatörlük” alanındaki sorumlulukların nispeten daha geri planda kaldığını gözlemlemekteyiz.
- Yarının CFO’sunun, finans işlevini değer yaratma süreci etrafında konumlandırmak için bazı önemli ilkeler üzerine odaklanması gerekmektedir. CFO’ların rolleri ise işte bu ilkeler çerçevesinde değişim gösterecektir.

Teşekkür Notu

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

İçindekiler

Yönetici Özeti	II
Deloitte CFO Hizmetleri	IV
CFO'nun Dört Şapkası	IV
Giriş	1
CFO Rolünün Kapsamı	2
Finans Fonksiyonunun Öncelikleri	4
CFO'nun Profili ve Etki Düzeyi	5
Finans Fonksiyonunda Gelişmesi Hedeflenen Yetkinlikler	7
Başlıca Sorunlar ve Riskler	9
Sonuç	10

Yönetici Özeti

Bundan yaklaşık bir sene önce; Deloitte olarak Ekonomist Dergisi ile birlikte Türkiye’de bir ilki gerçekleştirmiş; yaptığımız kapsamlı anket ile CFO’ların bilinmeyen dünyalarına ışık tutmuş; finans fonksiyonunun değişen ve gelişen yüzüne dikkat çekmiştik. İki oldukça ses getiren ve artık geleneksel bir kimliğe kavuşan araştırmamızın ikincisi de ilginç ve çarpıcı sonuçlar ortaya koymakta.

Öncelikle “stratejist” ve “katalizör” rollerinin CFO’ların dünyasında günden güne artan önemini; “bekçilik” ve “operatörlük” alanındaki sorumlulukların nispeten daha geri planda kaldığını gözlemlemekteyiz. Artık “stratejik finans” moda ve CFO’ların gönlünde iç denetim ve risk nosyonuna odaklanmış stratejik planlama sürecinde çok daha aktif, insan faktörüne eğilen teknolojiye yakın duran, varlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda duyarlı bir finans fonksiyonu yatıyor. Özellikle riskin algılanmasında bilincin daha da arttığını; riskin kaçınılması gereken değil, yönetilmesi gereken bir olgu olarak benimsendiğini, finans fonksiyonlarının da bu yeni ufuk çizgisinde ilerlediklerini söyleyebiliriz. Stratejik finans yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olarak CFO’ların hem kurumun iç dinamiklerinden veya finans fonksiyonunun bizzat kendisinden kaynaklı risklerin hem de dış dünyadan kaynaklanabilecek tehditlerin yönetilmesinde daha aktif rol almak istedikleri araştırmamızın çıkarımları arasında.

Tüm yöneticiler gibi CFO’lar da sürdürülebilir; kalıcı bir başarının peşinde. Bu yolda karşılaşılabilecekleri riskleri irdelediğimizde; “Zayıf tasarlanmış süreçler ve sistemler”in önemli bir engel olarak algılandığını görmekteyiz. Son dönemlerde finansal dönüşüm kapsamında alınan yönetim danışmanlığı hizmetlerine talepteki ciddi artış, mali işler organizasyonlarındaki yeniden yapılanma hamleleri, teknolojiye yapılan önemli yatırımlar ve süreçlerde iyileştirmelere yönelik gayretlerin altında yatan sebep bu tehdit. İkinci önemli risk ise “insan faktörü”. Finans fonksiyonlarında görev yapan kadroların nicelik ve nitelik açısından sorgulandığını, CFO’ların doğru profilde ve istenilen sayıda uzmanı istihdam etmede ve kurum içerisinde devamlılıklarını sağlamada zorlandıklarını anlamaktayız. Tüm bu değişim rüzgarları eserken; finans fonksiyonlarında sadece CFO’ların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmelerinin yeterli olamayacağı aşikar. İşte bu sebeple CFO’lar artan yükü ve karmaşıklaşan sorumlulukları paylaşabilecekleri çok yönlü ve farklı bir çalışan profilinin ihtiyacını hissetmekte. Günümüzde iletişim kurmada ve ilişki yönetmede becerikli; değişimi yönlendirebilen, olaylara stratejik bakabilen finansçılar revaçta. Kurumun dışına yöneldiğimizde ise mevcut ekonomik atmosfer en belirgin risk olarak göze çarpıyor. Gerek global piyasalar; gerekse iç piyasalarda bir süredir hakim olan sevimsiz hava; CFO’ları biraz daha tetikte olmaya zorluyor. Bir “bekleyelim, görelim” yaklaşımı kendini açıkça hissettiriyor.

Araştırmamızın önemli sonuçlarından bir tanesi de; “stratejist” ve “katalizör” şapkalarını artık çok daha sık takan CFO’ların doğal olarak şirketin üst yönetimi ile olan etkileşimlerinin önemli ölçüde arttığının görülmesi. Kuruma nasıl değer katacaklarını irdeleyen ve bu hedefe odaklanan CFO’ların üst düzey yönetim ile sıkı ilişkiler geliştirmesi kuşkusuz hem kurumlar hem de finans fonksiyonları için önemli fırsat ve açılımlar yaratmakta. Ancak kurum içerisinde diğer fonksiyonlar ile de ilişkileri canlı tutmak göz ardı edilmemesi gereken bir konu.

CFO’ların bu yeni beklentileri karşılayabilmek için, geleneksel finansal yönetim becerilerinden daha fazlasına gereksinimleri olduğu çok açıktır. Geleceğin CFO’larının şu becerilere de gereksinimi olacağı öngörülmektedir:

- Stratejik ve genel iş becerileri
- Karmaşık finans ve muhasebe becerileri
- Astları, eşitleri ve diğerlerini yönlendirmek yerine, etkileyecek kişisel beceriler
- Mükemmel iletişim becerileri
- Müzakere ve değişim yönetimi becerileri
- Çok sayıda teknoloji yeterliliği ve bunların olası etkileri hakkında bilgi birikimi

Bu bulgular, özel sektördeki CFO’lar üzerine dünya çapında yapmış olduğumuz araştırmalar ile tutarlıdır. Anketimiz hem CFO ve finans departmanının mevcut rolünü, hem de bu ikisinin gelecekte kendilerini nasıl gördüğü konusunu kapsarken, önümüzdeki on yıl içinde gerçekleşecek değişim yolculuğunun şifrelerini de içinde barındırmaktadır.

Özetle; finans fonksiyonunda değişim başladı ve hızla devam ediyor. CFO’lar bu değişime sadece adapte olmakla yetinmiyorlar, dümenin başına geçmiş bizzat gelişmelere yön vermekteler. Bu yaşananlar bir evrim mi; yoksa devrim mi? Adını tam olarak koymak zor. Belki de ikisi birden. Ama bir gerçek var ki; CFO’nun penceresinden baktığımızda dünya bambaşka görünüyor ve artık hiçbir şey eskisi gibi değil. Bu gerçeğin ipuçlarına araştırmamızın her safhasında rastladık.

Tüm CFO’lara kendilerini bekleyen bu zorlu yolculukta başarılar diliyoruz...

Saygılarımla,



Cem Sezgin
Ortak, Danışmanlık



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

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.

CFO'nun Dört Şapkası hakkında daha fazla bilgiye ulaşmak isterseniz Deloitte Webcast'leri takip etmeniz yeterli olacaktır. Webcast'e aşığıdaki 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 taşımasıdır.

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?

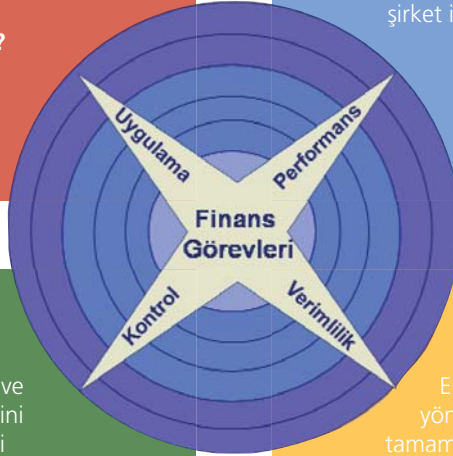
Finans perspektifini kullanarak risk farkındalığını yaratmak.

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/outsource) ve paylaşılmış hizmetler (shared services) ile ilgili kararlar almasıdır.

Giriş

İş dünyasında CFO'ların rolü, düzenlemelere uyumluluk ve raporlama ihtiyaçlarına sıkıca bağlı kalmanın çizdiği ufkun ötesinde, karar verme mekanizmasına, kurumsal planlama ve strateji süreçlerine daha fazla katkı sağlayacak şekilde, daha geniş kapsamlı bir hale gelmektedir.

Her geçen gün baskısını arttıran ve baş döndürücü bir hızla değişen küresel iş ortamı, teknolojik yenilikler, kurumsal yapılar ve değer odaklı yaklaşımlar şirketlerin iş yapma şeklini sürekli olarak etkilemektedir.

Finans fonksiyonuna, dolayısıyla bu fonksiyonu yürüten birim ve departmanlara yönelik talepler değiştikçe ve arttıkça, CFO'nun kurum içerisindeki ağırlığı artmakta, CFO rolü de daha fazla önem taşıyor bir hale gelmektedir. Finans departmanının, daha doğru bilgileri daha hızlı bir şekilde temin etmenin yanı sıra maliyetleri düşürecek ve verimliliğini arttıracak teknoloji ve süreçleri daha hızlı benimsemesi ve uygulamaya alması gerekmektedir.

Ekonomist Dergisi ile birlikte gerçekleştirdiğimiz geleneksel anketimize 100'ün üstünde CFO katılmıştır. Araştırmamız, iş dünyası genelinde CFO'nun ve finans fonksiyonunun rolünün ne kadar dramatik ölçüde değiştiğini ve değişmekte olduğunu bizlere açıkça göstermektedir.

Çalışmamız, CFO'lar ile yönettikleri finans departmanlarının değişen rolü hakkında uluslararası araştırmalar üzerine inşa edilmiştir. Bulgularımızda Türkiye'ye özgü bazı hususlar da göze çarpmaktadır. Araştırmamızdan önemli bulgular çıkarmada hiç zorlanmadığımızı söyleyebiliriz:

- Finans departmanının karar verme doğrultusunda ciddi destek sağlayabildiği ve değer katabildiği konusunda tüm CFO'lar aynı görüştedir.
- Gelecekte CFO'nun sahip olması arzulanan profilde, finansal hesap uzmanı olarak görülme kadar ziyade, kurumlarının performansını artıran, bilgiyi yöneten ve strateji geliştiren bir kimlik ortaya çıkmaktadır.
- CFO'ların daha fazla değer yaratacak kararların alınmasına yönelik çabalara önemli katkı sağlamak noktasında, CEO'larına ve Yönetim Kurullarına daha doğrudan erişim olanağı elde ederek, profillerini yükseltmeleri kaçınılmazdır.
- Bu değişime ayak uydurabilmeleri için CFO'ların rollerinin de, sadece yasal uyumluluk ve raporlama mekanizmalarına sıkıca bağlı kalmanın ötesinde, kurumsal planlama ve strateji süreçlerine daha fazla katılacak şekilde, daha geniş kapsamlı bir hale getirilmesi gerekmektedir.

CFO Rolünün Kapsamı

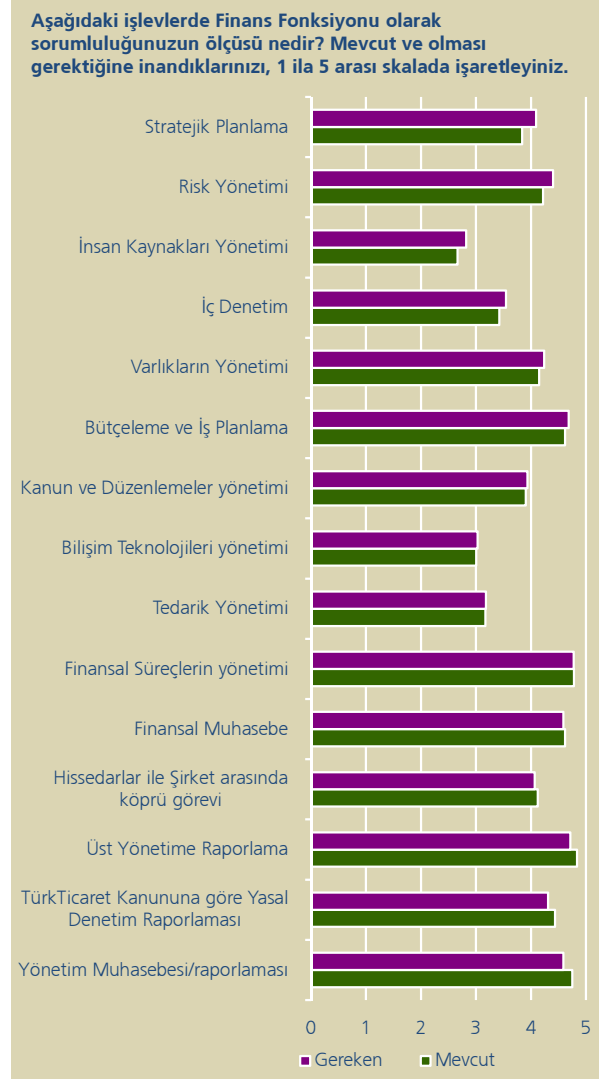
CFO'lar "değer yaratma yolundaki" karar verme sürecinde artan sorumluluklar yükleneceklerse, stratejik planlama ve yönetim gibi alanlardaki sorumluluk düzeylerinin de buna paralel olarak arttırılması kaçınılmazdır.

Anketimizde 'Aşağıdaki işlevlerde Finans Fonksiyonu olarak sorumluluğunuzun ölçüsü nedir?' sorusuna 5 üzerinden en yüksek not alan 4 nokta "üst yönetime raporlama, finansal süreçlerin yönetimi, yönetim muhasebesi/raporlama, bütçe ve iş planlama" olarak işaretlenmiştir.

... gelecekte CFO'nun sahip olması arzulanan profilde, finansal hesap uzmanı ile süreç ve kontrol danışmanı olarak görülmekten çok, bir performans arttırıcı, bir bilgi birikimi yöneticisi ve stratejik geliştirici haline gelmeye uzanan bir değişim arzusu gözlenmektedir.

Roller ve Sorumluluklar

Finans Departmanının Mevcut ve Hedeflenen Sorumlulukları



CFO'lar anketimizde rollerinin kapsamında da değişiklik olması gerektiği konusunda oldukça tutarlı bir görüntü vermişlerdir.

Birçoğu gördükleri işlevlerin kurumları için büyük önem taşıdığını düşünmelerinin yanında, daha stratejik roller de üstlenmek istedikleri dile getirilmekte. Bunun en büyük kanıtı da, CFO olarak günümüzde kısmen dahi olsa dahil oldukları "stratejik planlama, risk yönetimi, iç denetim, varlıkların yönetimi" gibi alanlarda daha fazla sorumluluk almayı istemeleridir.

Ankete katılan CFO'ların "Bilgi teknolojisi yönetimi ile insan kaynakları" alanlarında ise çok daha etkin olmayı istedikleri açıkça gözlemlenmektedir. CFO'ların bu alanlarda birincil derecede sorumlulukları olmadığını bildirmelerine karşın daha fazla sorumluluk almayı istemeleri, sadece teknoloji sayesinde daha güvenilir ve daha hızlı bilgi sağlamak için değil, aynı zamanda verimliliği arttırmak ve iş süreçlerini geliştirmek yolunda teknolojiye hakim olmaları gerektiğine ciddi olarak taşıdıkları inancın bir göstergesidir.

Buna benzer diğer anketlere de bakıldığında, CFO'ların teknoloji sayesinde kurumlarına ve kurumları içindeki değişik fonksiyonlara entegre bir bilgi akışı sağlamanın öneminin yanında, kendi rollerini kurumun bilgi teknolojisi işlevi ile daha doğrudan ilişkili bir hale geldiğini düşündüklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları ile de ilgili olarak CFO'ların İK işlevleri ile daha yakından ilgilenmek gerekliliğini gördüklerini anlıyoruz.

CFO'lar 'değer yaratma' konusunda karar verme sürecinden daha fazla sorumlu tutulacaksa, stratejik planlama ve yönetim gibi alanlardaki sorumluluk düzeylerinin de artırılması kaçınılmaz gözükmektedir.

Finansal hesap uzmanları

CFO'lar kendilerini kurumun 'finansal hesap uzmanı' olarak değerlendirmektedir. Katılımcıların %83'ü kendilerini bu role sahip olarak tanımlamaktadır ve yine bu katılımcıların neredeyse yarısı (%41) kendilerini süreç ve denetim danışmanı olarak da tarif etmektedir.

Ancak gelecekte CFO'nun sahip olması arzulanan profilde, finansal hesap uzmanı ile süreç ve kontrol danışmanı olarak görölmekten, bir performans artırıcı, bir bilgi birikimi yöneticisi ve stratejik geliştirci haline gelmeye uzanan bir değişim izlenmektedir. Finans fonksiyonu, kurum içerisinde işlevi sadece finansal raporlar gibi geleneksel uyumluluk ve operasyonel konular ile ilgilenen bir departman değil, kuruma gerçekten değer katan bir departman olarak görölmek ve benimsenmek istiyor.

Gelecekte CFO'nun rolü bir silo içinde çalışmaktansa kurumun tüm bölümlerinde - büyük - etki yaratmak olacaktır.

Anketimizde planlama ve bütçe hazırlama haricinde, diğer odak noktalarına yönelik bir kayma olmasının arzulandığı ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların daha fazla odaklanılmasını görmek istedikleri alanlar arasında finansal analiz (%18), vergi (%13) ve edönüşüm (BT sistemleri) (%16) yer almaktadır.

Kaynaklar

Anketimize katılan CFO'ların finans departmanları: %68 oranında 1 ila 49 kişi arasında, %22 oranında 50-99 kişi arasında, %10 oranında ise 100 kişinin üzerindedir.

Yarı zamanlı eleman kullananların oranı %3 gibi çok düşük bir oranda olup, sadece 50-99 kişi tam zamanlı çalışılan gruplarda görölmektedir.

Dış kaynak kullanımı oranları ise ankete katılanlar arasında %25 gibi şaşırtıcı bir orandadır.

Finans Fonksiyonunun Öncelikleri

CFO'larca (%20) finans departmanı tarafından sağlanan en önemli hizmet olarak, güvenilir ve düzenli finansal raporları sağlamak görülmektedir. Bunun ardından, maliyetlerin kontrolü ve izlenmesi gelmektedir (%14). Bu nedenle CFO'lar kurumlarında genellikle önemli finansal sorunlarla ilgili ilk akla gelen "iç danışmanlar" dir. CFO daha yetkili ve karar verme sürecinin bütünlüğü bir parçası haline geldikçe, bu durumun da değişeceği aşikardır.

CFO'ların ve finans departmanlarının kabul gören birçok performans ölçütü vardır ama bunların en başta geleninin raporları son teslim tarihinden önce teslim etmek olduğunu söyleyebiliriz.

Bununla birlikte, görüştüğümüz CFO'lar verilerin zamanında ve doğru bir şekilde işlenmesinin ve raporların zamanında teslim edilmesinin 'en fazla değer katan' özellikler olmadığını düşünmektedir.

Finans Departmanınızın mevcut ve olması gereken en önemli öncelikleri nelerdir?		
	Mevcut %	Olmaması gereken %
İşin gerektirdiği güvenilir bilgileri sağlamak	20.0	14.0
Finans organizasyonunu optimize etmek	15.0	12.0
Maliyetlerin Kontrolü	14.0	14.0
Risk yönetimi ve iç denetim kontrollerini geliştirmek	13.0	13.0
Personeli elde tutmak ve yetkinliklerini geliştirmek	10.0	14.0
Finans fonksiyonunun giderlerini düşürmek	10.0	11.0
Yeni düzenlemeler	8.0	8.0
Bilgi sistemlerini geliştirmek	7.0	9.0
İlişki yönetimi	3.0	5.0

CFO'nun Profili ve Etki Düzeyi

... değer yaratma üzerine daha fazla odaklanması, CFO'nun kurum içindeki profilinin yükseltilmesi gereksinimini kaçınılmaz yapmaktadır.

CFO'ların kurumlarına gerçekten değer katan hizmetler sunabilmesi için etkilerinin ve katkılarının, şirketin her bölümüne ulaşması bir zorunluluktur. Diğer bir deyişle, kendilerini kendi departmanları içinde izole etmemeli ve kapsayıcı bir kimlikle kurumun tüm organları ile gereken düzeyde etkileşim halinde olmalıdırlar. Araştırmamız CFO'ların şu anda kurumları dahilindeki çok sayıda meslektaşları ile iletişim ve paylaşım halinde olduklarını göstermektedir. Bu oldukça kabul görmüş olduğu anlaşılan bir durumdur ve CFO'ların gelecekte sahip olmaları gereken geniş kapsamlı rolü üstlenmeleri bekleniyorsa, bu rol bu anlayış üzerine inşa edilmelidir. Ancak buna rağmen araştırmamız finans departmanı ile bazı şirket departmanları arasında etkileşim düzeyinde gözle görülür bir kopukluk olduğunu göstermiştir.

Katılımcı CFO'ların dörtte üçünden fazlası, CEO, ana iş birimleri, üst yönetim kadroları ile etkileşim halinde olduklarını ifade etmektedir. Bu noktada rahatlıkla diyebiliriz ki, üst düzey yönetim kadrosu ile etkileşim halinde olmak, CFO'ların üst yönetim kademesi ve temel karar alıcılar üzerinde etki yaratmalarını sağlayacak bir konumda olduklarını göstermektedir.

Öte yandan, CFO'ların %20'den fazla bir kısmı, iç denetim ve risk bölümü, insan kaynakları bölümü ve bilgi teknolojileri departmanları ile sınırlı düzeyde etkileşim içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Yine CFO'ların %20'den fazla bir bölümü, Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu ve Denetim Komitesi ile orta derece ve daha da altında etkileşim içerisinde olduklarını ifade etmiştir. Ne yazık ki bu oldukça yüksek bir orandır.

Değer katma yönünde alınan ve alınması arzu edilen tüm kararlar, CFO'nun kurum içindeki profilinin yükseltilmesini getirmektedir. Pek çok araştırma, CEO'ların gün geçtikçe CFO'lardan geçmişte aşına oldukları iş alanlarının dışındaki alanlarda da daha fazla katkıda bulunmalarını beklediklerini göstermektedir. CEO'lar artık strateji geliştirir ve uygularken karar verme sürecinde finansal katkıların kullanılmasının zorunlu olduğunu kabul etmektedir.

Finans departmanı ile şirketin diğer bölümleri arasındaki doğrudan etkileşimin büyüklüğü nedir?

	Hiç etkileşim yok %	Az etkileşim var %	Orta Derecede etkileşim var %	Etkileşim fazla %	Etkileşim çok fazla %	Geçerli değil %
CEO	0	6,1	6,1	9,1	78,8	0
Üst yönetim kadrosu	0	9,1	0	24,2	66,7	0
Ana iş birimleri	3,1	3,1	9,4	31,2	53,1	0
Yönetim Kurulu Başkanı	6,2	0	15,6	43,8	34,4	0
Bilgi teknolojisi ekibi	6,1	3	12,1	60,6	18,2	0
İnsan kaynakları ekibi	3	6,1	45,5	33,3	12,1	0
İç denetim ve risk	9,1	3	12,1	36,4	39,4	0
Stratejik planlama	6,1	3	9,1	39,4	42,4	0
Denetim komitesi	0	3,1	15,6	31,2	40,6	9,4
İcra Kurulu	3	0	10	24,2	60,6	12,1
Yönetim Kurulu	3,1	0	12,5	25	56,2	3,1



Finans Fonksiyonunda Gelişmesi

Hedeflenen Yetkinlikler

Finans departmanının günümüzdeki temel işlevlerinin değişmeyeceği kabul edilmekle birlikte, üst düzey personel ile CFO'nun rolünün, stratejik yönetimi kapsayacak şekilde değiştirilmesi gerektiği konusunda CFO'lar arasında ortak bir kanı vardır.

Finans Departmanınızın mevcut ve geliştirilmesini istediğiniz en fazla değer katacak yetkinlikler hangileridir?	Mevcut (5 üzerinden)	Geliştirilmesi istenen (5 üzerinden)
Finansal hesaplar ve kontrol	4,5	3,5
Sistemler ve teknoloji	3,5	4
Şirket/bölüm yönetimi	3,5	4
İletişim	3,2	4,3
Değişim yönetimi	3,1	4,2
Takım çalışması	3,8	3,8
Problem çözme	3,7	3,3
Stratejik liderlik	3,1	4,5
İlişki yönetimi	3,2	4,7

Finans departmanının baskın olan mevcut yetkinlikleri finansal hesaplar ve kontrol (4.5) alanına girmektedir. Bu finans departmanının şirketin stratejik bir şekilde yönlendirilmesine yardımcı olma konusunda daha kapsamlı bir rol oynamak yerine, şirketin uyumluluk ve raporlama gereksinimlerini karşılayan bir departman olarak görüldüğü varsayımını yansıtmaktadır.

CFO'ların geliştirilmesini arzu ettikleri ve değer katacağına inandıkları yetkinliklerin başında ilişki yönetimi (4.7) ve stratejik liderlik (4.5) ile bunları takiben iletişim (4.3) ve değişim yönetimi (4.2) gelmektedir. CFO'lar kendilerinin ve departmanlarının şirketlerinin stratejilerinin şekillendirilmesinde daha kapsamlı roller ve büyük sorumluluklar alabileceklerini ve almak istediklerini belirtmekte.

Gelecekteki beceriler açısından, katılımcılar tarafından vurgulananlar oldukça geniş bir beceri tabanı gereksinimini işaret etmektedir.

Bu gereksinimlerin başında stratejik finans (%33.7) gelmektedir. Diğer beceriler hemen hemen eşit ağırlıkta bir dağılım göstermektedir. Bu da, basitçe bütçelerdeki rakamları sağlamaktan, harcama düzeylerinin kontrol altında tutulduğundan emin olunmasına kadar uzanan işlevlerin yanı sıra, gelecek için yaratılacak katma değer ve şirketin ilerleyişini yönetme sürecine en üst düzeyde katılmak için gereken beceriler oldukça geniş bir alana yayılmıştır.

Gelecekte en çok hangi teknik ve uzmanlık becerileri gerekecektir?	
Stratejik finans	%33,7
Maliyet muhasebesi	%8,6
Finansal analiz	%17,3
Vergi	%12,3
Performans değerlendirme	%12,3
e-dönüşümler	%16,0



Başlıca Sorunlar ve Riskler

Kurum içinde liderliğin eksikliği, finans departmanının ve CFO'nun başarısına yönelik en önemli risk olarak değerlendirilmektedir. Yetenekli personelin geliştirilememesi de, riskler sıralamasında üst sıralarda yer almaktadır.

Sorunlar

Katılımcılarımıza gelecekte finans departmanının başarısını etkileyecek ilk üç sorunun hangileri olduğunu sorduk.

Mevcut kadroların yetersizliği	%39
Kötü tasarlanmış sistemler ve süreçler	%93
Personelin elde tutulması / şirkete çekilmesi	%45
Ücretler	%23
Teknik ve kişiler arası iletişim becerileri eksikliği	%64
e-dönüşüm girişimleri	%16
Finans departmanı tarafından şu anda gerçekleştirilmekte olan dış kaynak kullanım rolleri	%19

Yanlış ve/veya yetersiz tasarlanmış ve geliştirilmiş sistemler ve süreçler (%93) şu anda en önemli sorun olarak görünmektedir. Bu belki de, CFO'ların neden bilgi sistemleri ile teknolojisinin geliştirilmesi sürecine bu denli dahil olmak istediklerini açıklıyor.

Gelecekteki en önemli sorunlar listesinde yer alan diğer hususlar da, mevcut kadroların yetersizliğinden personelin istihdamı, eğitilmesi ve elde tutulmasına kadar uzanmakta ve tümü de insan kaynağı ile ilgili olarak dikkat çekmektedir.

Finans fonksiyonunun başarısını ne ölçüde etkiler

	Hiç etkilemez (%)	Az etkiler (%)	Orta düzeyde etkiler (%)	Çok etkiler (%)	Tamamen etkiler (%)
Önemli projelerde başarısızlık	0	50	22	0	26
Stratejilerde başarısızlık	0	3	6	60	31
İşletmenin sürekliliğindeki kesintiler	0	0	12	31	57
İşbirliklerinde başarısızlık	0	3	29	58	10
Liderlik eksikliği	0	3	7	45	45
Başarılı performansları iyi değerlendirememesi	0	0	28	56	16
Bilişim güvenliği	0	3	19	58	20
Yetkin Personel geliştirmede başarısızlık	0	0	9	53	38

Katılımcılarımızdan organizasyonel riskin, finans ekiplerinin başarısını ne ölçüde etkileyebileceğini değerlendirmeleri de istendi.

Kurum içinde iyi bir liderin yokluğu (%45) ve (Business Continuity) işletmenin sürekliliğindeki kesintiler (%57), finans departmanının ve CFO'nun başarısına yönelik en ilişkili risk olarak değerlendirilmektedir.

Finans departmanındaki personelin yetkinliğinin geliştirilememesi de (%38) sorunlar sıralamasında üst sıralarda yer almaktadır.

Bilişim güvenliği (%58) stratejik ortaklıklar ve iş birliklerinde başarısızlık (%58) ve personel değerlendirmede (özellikle başarılı performansını iyi değerlendirememenin) (%56) yaratacağı riskleri CFO'lar oldukça önemli olarak değerlendirmekte.

Sonuç

Finans departmanının birinci rolü değer katmaktır ve sayıları hızla artan ve onları büyük bir baskı altında bırakan zorlukların üstesinden gelmeleri için finans departmanı ile CFO'nun önünde büyük bir değişim vardır.

Ortaya çıkan resim, yani CFO ile finans fonksiyonunun rolünün değişen doğası büyük ölçüde dünya genelinde gerçekleşen değişiklikler ile büyük paralellikler göstermektedir. Bunların en önemlisi, CFO ile finans departmanının şu anda gerçekleştirmekte oldukları rollerine daha fazla değer katmak istemeleri ve bunu en iyi şekilde gerçekleştirebileceklerine inanmalarıdır.

Birçok şirket finans departmanlarının rolünü değiştirmeye başlamış durumdadır. Bugüne kadar odaklanılanların büyük bir bölümü satın alma, faturalandırma, nakit yönetimi, genel muhasebe ve bordro gibi alanlardır.

Şirketlerin temel işlem süreçlerini modernize etmeleri, süreçlere daha düşük maliyet ve daha çok verim getireceği ve müşteri memnuniyetini artıracığı anlamına gelir.

Şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki, bu değişim tüm dikkati CFO ile finans departmanının rolü üzerine toplamakta. Şirketler ve büyük organizasyonlar, maliyet etkin ve değer odaklı kurumlar haline gelme çabalarının temelinde, giderler ve bu giderlere neden olan öğelerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması gerektiğini görmeye başlamıştır.

Finans departmanının birinci rolü değer katmaktır ve sayıları hızla artan ve onları büyük bir baskı altında bırakan zorlukların üstesinden gelmeleri için finans departmanı ile CFO'nun önünde büyük bir değişim vardır.

Finans işlevini değer yaratma süreci etrafında konumlandırmak için, bazı önemli ilkeler üzerine odaklanılmasını gerektirir:

- Finans bölümünün önceliklerini kurumsal strateji ile uyumlu hale getirmek
- Karar verme süreci açısından önem taşıyan bilgileri sağlamak
- Finans bölümünün şirket içinde eşit bir kurumsal ortak olarak katılımını sağlamak
- Güncel ve maliyet açısından verimli yönetim raporları üretmek
- Hizmet kalitesinden ödün vermemek
- Uyumluluk, kontrol ve verimlilik arasında etkili bir denge kurmak
- 'Değer katmayan' etkinlikleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak
- 'Sınıfının en iyisi' şirketleri saptamak ve bunlarla performans karşılaştırması yapmak

Bu ilkeler, birçok finans departmanı ve de kurum için önemli bir değişimi temsil etmektedir. Değişiklikleri kolaylaştırmak ve yönetmek için göreve uygun bir CFO atamak şirketler açısından büyük bir önem taşır.

Hatta bazı şirketlerde, finansal olmayan uzmanlık gereksiniminin ağır bastığı durumlarda geleneksel finans tabanlı becerilere sahip olmayan CFO'lar görevlendirilir. Bu da CFO'nun rolünün ne kadar hızlı ve geniş kapsamlı bir tanımı kapsayacak bir şekilde değiştiğini göstermektedir.

Geleceğin CFO'su:

- Liderlik vasıflarına sahip olmalıdır.
- Faaliyet gösterdiği piyasaları, üretim yöntemlerini, tedarikçileri, iş ortaklarını, hizmet teslimatını ve müşterileri çok iyi tanımalıdır.
- Maliyet unsurları ve tetikleyicilerini çok iyi bilmelidir.
- Genel yönetim becerileri ile her seviyedeki ekip arkadaşlarını etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Mükemmel yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Proje yönetimi ve değişim yönetimi alanlarında yetkin olmalıdır.
- Müzakere becerilerine sahip olmalıdır.
- BT diline yakın olmalı ve en son yeniliklerle güncel kalmasını sağlamalıdır.

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 garantiye 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 tarafınıza üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmalkarlık 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 adreslerinden
ulaşabilirsiniz.

Daha fazla bilgi için:

Cem Sezgin

Ortak
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

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İsviçre 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 adresine bakınız.

Tasarım AEN tarafından yapılmıştır.
©2008 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu