

CFO'lar için geleceği şekillendirecek kritik öneriler



Cesur CFO'lar,  
performanslarını iyileştirmek  
için rollerini nasıl yeniden  
şekillendirmeli?

EY Global CFO DNA'sı Anketi



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.



# İçindekiler

Önsöz	3
Temel bulgular: CFO rolünün üç paradoksu	4
1. Kısa ve uzun vadeli yatırım önceliklerinin dengelenmesi	6
2. Riski, inovasyon ve cesur dönüşüm ile dengelemek	12
3. Geleneksel beceri setlerine sahip CFO'ların evrimleşen rollerini dengelemek	24
Sırada ne var?	28
Anket hakkında	30

---

## Araştırmada aşağıdaki kişilerin röportajları yer almaktadır:

**Lori Koch**, Başkan Vekili ve CFO, DuPont

**Lloyd Pitchford**, CFO, Experian

**Nick Priday**, CFO, Dentsu Group Inc.

**Costa Saroukos**, CFO, Takeda Pharmaceutical Company

**Joseph J. Wolk (Joe)**, Başkan Vekili ve CFO, Johnson & Johnson

## Değerin ortaya çıkarılması: CFO rolünün talepleri ve paradoksları

Değişen, gelişen, dijitalleşen finans dünyasında, CFO'ların rol ve sorumlulukları yeniden tanımlanıyor. Stratejik liderlik rolünün ön plana çıkmasıyla birlikte, CFO'ların da kendilerini ve yönettikleri finans fonksiyonu yeniden şekillendirmeleri gerekiyor.

Bu araştırmanın hazırlanmasında görüşleri alınan 1.000 CFO, bu süreçte yaşadıkları paradoksları bizlerle paylaştı.

Çıkan sonuçlar gösteriyor ki, aldıkları kararlarda cesur - çevik olabilen, dijitalleşmeyi kendileri için bir fırsat gören, yeni çalışma modellerine açık, genç yetenekleri desteklemeye hazır olan CFO'lar hem şirketlerini hem de kendilerini farklılaştırabiliyor, daha fazla değer yaratabiliyor. CFO'ların bir yandan stratejilerini ve performans göstergelerini değişen koşullara göre güncellerken öte yandan uzun vadeli öngörülerini de korumaları gerekiyor. Diğer taraftan, CFO'nun üst yönetim ekibinin kararlarını etkili bir şekilde yönetebilmesi için en öncelikle güvenilir ilişkiler kurması ve kararları şekillendirmek için verilere dayalı içgörüler kullanması gerekiyor.

CFO'ların dünyasına ışık tutmayı hedefleyen bu çalışmamız, farklı perspektiflerde hem günümüzün hem de geleceğin finans dünyasını şekillendirecek önemli göstergeleri sizlerle paylaşıyor.

CFO'lara yönelik daha fazla bilgi için [ey.com/CFO](http://ey.com/CFO) adresini ziyaret edebilirsiniz.



### Ozan Özarıkça

EY Türkiye  
Finansal Muhasebe ve Danışmanlık Hizmetleri  
Şirket Ortağı

Paradoks 1	Paradoks 2	Paradoks 3
Kısa vade mi uzun vade mi?	Karar alırken temkinli mi cesur mu olmalı?	Stratejik liderlik mi geleneksel beceri seti mi?
CFO'lar, öncelikli yatırımları kısıtlama baskısı altındayken, nasıl uzun vadeli değer yaratabilir?	Temkinli, risk bilincine sahip CFO'lar, daha cesur ve daha yenilikçi bir finans dünyasında, değişimin ajandasından nasıl faydalanabilir?	Geleneksel finansal yetenekler size gerekli tüm nitelikleri sağlayamıyorsa, CFO'lar "stratejik" bir lider olarak nasıl başarılı olabilir ve kariyer hedeflerine ulaşabilir?



# Temel bulgular: CFO rolünün üç paradoksu

**Kısa vade mi uzun vade mi?** CFO'lar, sonuca bugünden ulaşabilmek için öncelikli yatırımları kısıtlama baskısı altındayken, nasıl uzun vadeli değer yaratabilirler?

Kısa ve uzun vadeli yatırımları dengelemek CFO rolünün belirleyici bir zorluğu iken, günümüzün belirsiz makro-ekonomik ortamı bu zorluğu daha da arttırmaktadır.

CFO'lar, üst düzey yöneticilerin aynı fikirde olmadığı bir liderlik grubunda fikir birliği sağlamak için tarafsızlıklarını kullanmalıdır.

Bu gerginlikler göz önüne alındığında, bir CFO'nun uyum sağlayabilen ve karar alma süreçleri üzerinde etkili olabilen biri olması çok önemlidir.

Katılımcıların yarısı (%50), uzun vadede öncelikleri olarak da sayılacak alanlardaki yatırımları kısarak, kısa vadeli kazanç hedeflerini tutturdıklarını ifade ediyor.

Katılımcıların üçte ikisi (%67) "yönetici ekibimizde kısa ve uzun vadeli önceliklerin nasıl dengeleneceği konusunda gerginlik ve anlaşmazlıklar söz konusu" diyor.

Katılımcıların yalnızca %32'si fikir birliğinden farklı bir görüşe sahip olduklarında seslerini "her zaman" yükselttiklerini söylerken, %30'u önemli bir konuda aynı fikirde olmadıklarında yönetim ekibi üyelerine "her zaman" güçlü bir şekilde karşı çıktıklarını belirtiyor.

**Karar alırken temkinli mi cesur mu olmalı?** Tedbirli, risk bilincine sahip CFO'lar, daha cesur ve daha yenilikçi Finans değişimi ajandasından nasıl faydalanabilirler?

Az sayıda finans lideri, cesur dönüşüm gündemini izlemektedir.

Finans alanında daha cesur\* bir dönüşüm gündemi izleyen CFO'ların bugün ve gelecekte değer yaratma olasılığı, daha "temkinli" dönüşüme yönelenlere kıyasla daha yüksektir.

Daha cesur değişimlere öncülük eden CFO'lar dijitalleşmeyi ve kültürel değişimi benimsemekte ve yeni nesil finans liderlerini geliştirmektedir.

Şu anda finans liderlerinin %16'sı finans birimlerinin sınıfının en ilerisinde performans gösterdiğine inanıyor ve katılımcıların yalnızca %14'ü önümüzdeki üç yıl içinde cesur bir dönüşüm gündemi izlemeyi planlıyor.

Araştırma sonucuna göre daha cesur bir dönüşüm hedefleyen CFO'ların %14'ü, daha temkinli CFO'lara kıyasla hem bugün hem de ileride daha çok değer elde edebileceklerine 1.4 kat fazla inanmaktadır. (%73'e karşı %52). Ayrıca değişimin sonrasında elit finans fonksiyonlarına sahip olacaklarına güvenleri diğerlerine kıyasla 1.7 kat fazladır (%47'ye karşı %27).

Katılımcıların %72'si "geleneksel eski ofis davranışları ve düşüncelerinin" birimin modernizasyonunu yavaşlattığını söylerken, daha cesur grup kültür değişimine daha fazla odaklanıyor: Cesur katılımcıların %55'i kültür değişiminin önemli bir öncelik olduğuna "kesinlikle katılıyor" (diğerleri için bu oran %35).

\*Not: "Daha cesur grup", önümüzdeki üç yıl içinde finans birimlerinde gerçekleştirmeyi planladıkları değişiklikleri "tüm finans biriminin çalışma şeklini önemli ölçüde değiştiren ve daha yüksek risk taşıyan cesur değişiklikler" olarak nitelendiren gruptur. Toplam 1.000 katılımcı arasından 138 finans lideri bu yanıtı seçmiştir. Ankete katılan 364 kişiden oluşan "temkinli" grup, "daha düşük riskli olan mevcut süreçlerimizi ve teknolojimizi düzenlediklerini ve hassas şekilde geliştirdiklerini" belirtmiştir.



**Stratejik liderlik mi geleneksel beceri seti mi?** Geleneksel finansal yetenekler size gerekli tüm nitelikleri sağlayamıyorsa, CFO'lar "stratejik" bir lider olarak nasıl başarılı olabilir ve kariyer hedeflerine ulaşabilirler?

Günümüzde CFO rolü, uzun vadeli değeri arttırmak, iyileştirmek ve korumak için önemli görülmekte ve birçok CFO, CEO rolüne yükselmeyi hedeflemektedir.

Ancak birçok CFO, başarılı olmak için gereken kişisel gelişim ve öğrenime zaman bulmakta zorlanabilmektedir.

CFO'ların cesur olan kısmı, finans birimlerinin stratejilerinin bir parçası olarak, liderlik gelişimini yönlendirmeye daha fazla odaklanmaktadır.

Ankete katılan finans liderlerinin %45'i uzun vadeli kariyer hedeflerini, mevcut kurumlarında veya başka bir kurumda CEO pozisyonuna ulaşmak olarak görüyor.

Günümüzde CFO olmanın bir numaralı zorluğu "Diğer uzmanlar aracılığıyla kendi bilgi birikimini ve uzmanlığını geliştirmek için zaman bulmak."

Cesur gruptaki katılımcıların %58'i finans kariyerlerinin başındaki yüksek potansiyelli çalışanları tespit etme konusunda iyi olduklarından "çok emin" (vs. temkinli grup : %43).

# 1

## Kısa ve uzun vadeli yatırım önceliklerinin dengelenmesi



## Kısa vadeli gelir hedeflerine ulaşmak için uzun vadeli öncelikleri de kapsayan alanlardan bütçe kesintisi yapılmaktadır.

Katılımcıların dörtte üçünden fazlası (%78) "kısa vadeli ve uzun vadeli öncelikler arasındaki dengeyi etkin bir şekilde kurmanın finans liderleri için önemli bir zorluk olduğunu" belirtmektedir.

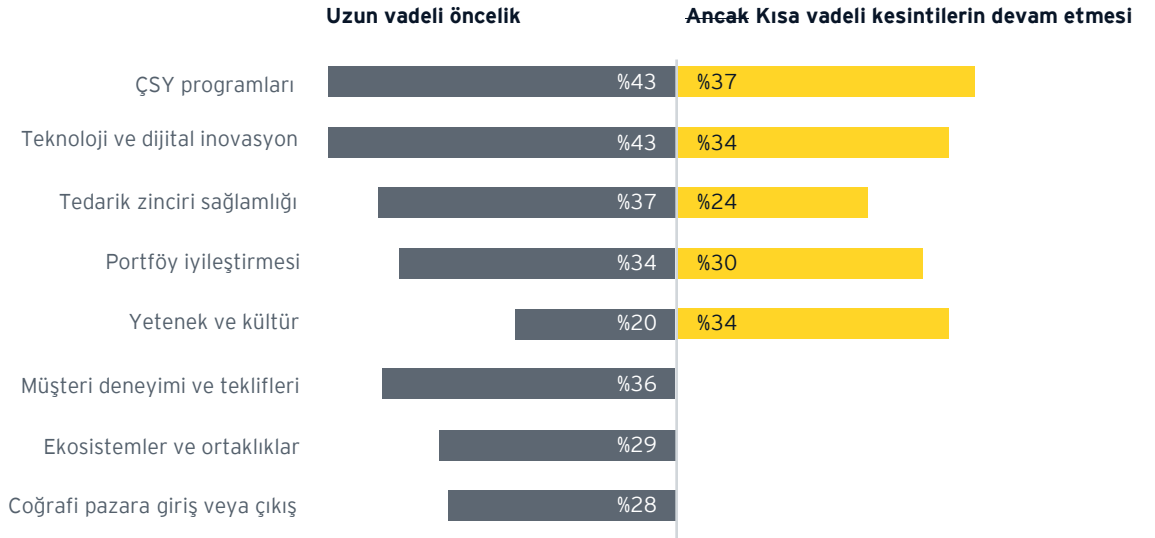
Katılımcıların benzer bir yüzdesi (%76) de mevcut zorlu piyasa ortamının, finans liderleri üzerinde maliyet etkinliği sağlama ve kısa vadeli kazanç hedeflerini tutturma baskısını arttırdığından bahsetmektedir. Buna karşılık, ankete katılan finans liderlerinin neredeyse tamamı (%90), pazarlamadan insan gelişimine kadar çeşitli alanlarda, bu alanlardan bazıları uzun vadeli öncelikler olmasına rağmen, harcamaları azaltmayı veya duraklatmayı planlamaktadır.

Örneğin, önümüzdeki üç yıl içinde uzun vadeli bir değer yaratmak söz konusu olduğunda en önemli yatırım önceliklerinden biri "teknoloji ve dijital inovasyon" olacaktır.

Şaşırtıcı bir şekilde, katılımcıların yarısı (%50), kısa vadeli gelir hedeflerine ulaşmak için uzun vadeli öncelikleri de kapsayan alanlardan bütçe kesintisi yaptıklarını söylemektedir. Araştırma, ÇSY (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) programlarının bu tür kesintilerden en çok etkilenen programlar olduğunu ortaya koymuştur; katılımcıların %37'si, ÇSY'yi uzun vadeli bir öncelik olarak görmelerine rağmen, kuruluşlarının önümüzdeki 12 ay içinde harcamalarını azaltmayı veya duraklatmayı planladığını belirtmiştir. Ancak CFO'lar, sürdürülebilirliğin uzun vadeli değer yaratmadaki önemi göz önüne alındığında, bu alandaki harcamaları kısma konusunda dikkatli olmalıdır. Buna karşılık, tedarik zinciri maliyetleri en az hedef alınması muhtemel maliyetler olup, katılımcıların %24'ü şirketlerinin önümüzdeki 12 ay içinde harcamalarını azaltmayı veya duraklatmayı planladığını belirtmiştir. Son dönemde yaşanan aksaklıkların, tedarik zincirinin sağlamlığına öncelik verilmesine yol açtığını ve maliyet kesintilerinden muaf tutulma olasılığının arttığını göstermektedir (Grafik 1).

**Grafik 1. Harcamalarda duraklama veya kesinti gören uzun vadeli değer öncelikleri**

Önümüzdeki üç yıl içinde en önemli uzun vadeli yatırım önceliklerini belirten katılımcılar ve kısa vadeli kazanç hedeflerine ulaşmak için, önümüzdeki yıl aynı alandaki yatırımları azaltmayı veya duraklatmayı planlayan katılımcıların sayısı aşağıda belirtilmiştir.



Not: Katılımcılara en fazla üç tane uzun vadeli öncelik seçme olanağı sağlanmıştır. Yatırımların kesileceği veya durdurulacağı alanlar listesinde tüm öncelikler yer almamıştır. Yalnızca karşılaştırılabilir yanıt seçenekleri gösterilmiştir. Yatırımlarda planlanan kesintiler veya duraklamalar için yalnızca belirli yanıt seçenekleri gösterilmiştir. Katılımcılar geçerli olan tüm alanları seçebilmiştir.

**Bilinçli tartışma ve stratejik anlayış, uzun vadeli stratejik odaklılığın sürdürülmesinde önemli rol oynar.**

“

**Herhangi bir liderlik ekibinde, zor konuları tartışmanıza olanak sağlayacak bir güven seviyesine sahip olmanız kritik öneme sahiptir.**

**Joe Wolk**, CFO, Johnson & Johnson

Joseph J. Wolk (Joe), Başkan Vekili ve CFO, Johnson & Johnson, uzun vadeli bir bakış açısı oluşturma ve stratejik karar alma süreçlerinde bilinçli tartışmanın önemine ilişkin görüşlerini paylaştı.

**CFO'ların, ileriye dönük görüş ayrılıkları söz konusu olduğunda, CEO'ya ve yönetim ekibine itiraz edebilmeleri sizce ne kadar önemlidir?**

"Herhangi bir liderlik ekibinde, zor konuları tartışmanıza olanak sağlayacak bir güven seviyesine sahip olmanız kritik öneme sahiptir. Johnson & Johnson'da, diğer kuruluşlarda da olduğu gibi, birçok harika fırsatımız var, ancak asıl soru gerçekten mükemmel olanları nasıl seçtiğinizdir. Bu da müşterilerimize en çok fayda sağlayacak fırsatın hangisi olduğu konusunda sağlıklı bir tartışma yapılmasını gerektiriyor. Ekiplerimi faydalı - bazen de tutkulu - entelektüel tartışmalara olanak tanıyacak şekilde yapılandırmayı seviyorum. Abraham Lincoln'ün başkan olduğu zamanlarda, farklı bakış açıları sunmuş oldukları için, siyasi rakiplerini de kabinesine dahil etmiş olmasını seviyorum. Vereceğiniz nihai kararın sadece dar bir bakış açısıyla değil, farklı perspektiflerden de beslenmesini istersiniz."

**Kısa vadeli finansal performansa ilişkin beklentileri karşılarken, uzun vadeye odaklanmayı sürdürmek söz konusu olduğunda sizce kilit faktörler nelerdir?**

"Johnson & Johnson'da 137 yıldır hastalar, doktorlar, çalışanlar, toplum ve hissedarlarımız da dahil olmak üzere tüm ortaklarımız için uzun vadeli değere öncelik veriyoruz. Ayrıca uzun vadeli bir yatırımcı zihniyeti geliştirdiğimiz için de şanslıyız: yatırımcılarımızın çoğu Johnson & Johnson ile sadece birkaç yıl değil, onlarca yıldır birlikte. Kısa vadeli sonuçlar önemlidir, ancak bu tarz uzun vadeli ilişkiler, COVID-19 salgını veya yükselen enflasyon gibi sorunlarla karşılaştığınızda yatırımcılarınızın daha anlayışlı olacağı anlamına gelir. Bir CFO olarak, onlara karşı olabildiğince açık ve şeffaf olduğunuz sürece yatırımcıların makul ve hoşgörülü olacaklarını gördüm. Onlara, uzun vadeli odağınızdan ödün vermeden, kısa vadeli aksaklıkları da yöneterek bilinçli risk almanın nasıl bir temsilcisi olduğunuzu göstermeniz gerekir."

**Günümüzde, CFO'ların geçmişte ihtiyaç duyduklarından farklı veya bunlara ek olabilecek liderlik becerilerine ihtiyaç duyduklarını düşünüyor musunuz?**

"CFO'ların dış raporlamanın doğruluğundan uyumluluğa kadar temel sorumlulukları ve becerileri vardır. Ancak bir CFO'yu veya üst düzey finans liderini farklı kılan, iş anlayışlarıdır. CEO'nun güvenini kazanmak istiyorsanız, ürünleri belirli pazarlarda neyin etkili kıldığı veya yaklaşan mevzuatın bir tehdit mi yoksa bir fırsat mı olduğu konusunda bilinçli bir tartışma yürütebilmeniz gerekir. Aynı zamanda, liderliğin sadece CFO'lar için değil, genel olarak geliştiğini düşünüyorum. Pandemi bize daha çevik kararlar alma becerisinin kritik önemde olduğunu gösterdi: Ani gelişen olaylara hızla yanıt vermede her zaman ihtiyaç duyduğunuz bilgilerin %100'ünden faydalanmadan veya çok sayıda insanı karara dahil etmek için zamanınız olmadan aksiyon almayı, pandemi bize göstermiş oldu. Son olarak, günümüzde empati yapabilen bir liderliğe ihtiyaç var: çevrenizle bağlantı kurabilmeniz, onları neyin motive edip ilham verdiğini anlamanız ve ekipleri güçlendirmeniz gerekiyor."



## CFO'lar uzun vadeli vizyonlarını korurken, stratejilerini ve performans göstergelerini değişen koşulları yansıtmak üzere güncellemelidir.

Kısa vadedeki performans ile uzun vadeli öncelikler arasında etkili kararlar ve seçimler yapmak, doğru yönetim anlayışından dengeli kararlarını destekleyen gelişmiş analitiklere kadar çeşitli alanlarda etkilere sahip olabilmektedir. CFO'lar uzun vadeli vizyonlarını korurken stratejilerini ve performans hedeflerini değişen koşulları yansıtmak üzere güncellemelidir.

EY & Associés şirket partneri Stéphane Kherroubi'ye göre uzun vadeli öncelikler ile kısa vadeli performans beklentilerini dengelemek, net bir şekilde çizilmiş bir strateji ile başlamaktadır. "Stratejinizi ve vizyonunuzu net bir şekilde belirlemeli ve ortaya koymalısınız. Çoğu durumda kuruluşlar 'işleri tersinden yapmaktadır'. Temel performans göstergelerini (KPI) belirlemeye, destekleyici verilere nasıl ulaşacaklarına ve performansını nasıl raporlayacaklarına odaklanmaktadır. Ancak bir adım geri atmalı ve stratejinizin ne olduğunu ve hissedarlarınız için ne başarmak istediğinizi sorgulamamız gerekmektedir. Kısa vadeli maliyet tasarrufları ile uzun vadeli yatırımlar arasında doğru tercihi gerçekleştirmenin tek yolu budur. En tepeden en aşağıya kadar bu şeffaf stratejik ilişkiyi kurabilirseniz, yatırımcılar ve diğer hissedarlar ne elde etmek istediğinizi daha net bir şekilde anlayabilirler."

### CFO'ları bu alanlarda kesintiler yapmaya iten nedir?

CEO ve üst düzey yöneticiler, uzun vadede öncelikli alanlarda kısa vadeli kesintiler planlayan şirketler için öncelikli baskı kaynakları olurken, aktif ve kurumsal yatırımcılar, uzun vadede öncelikli olarak görülmeyen alanlarda kısa vadeli kesintiler yapmak isteyen şirketler için en yüksek baskı kaynakları olarak sıralanmaktadır.

Etkili performans raporlaması, hissedarların beklentilerini yönetmek ve kararların neden alındığını, kuruluşun kısa vadeli performansı nasıl sağladığını ve aynı zamanda uzun vadeli gidişatını nasıl koruduğunu aktarmak için önemli olabilmektedir.

Bu raporlama açıklamasında CFO'lar ve finans ekiplerinin, ÇSY beyanlarının gelişmiş bir kurumsal raporlama modeline entegre edilmesi de dahil olmak üzere, önemli bir rolü olabilmektedir. Ancak *EY 2022 Küresel Kurumsal Raporlama ve Kurumsal Yatırımcı Araştırması*<sup>1</sup>, kurumsal raporlama ve ÇSY gündemi konusunda şirketler ve hissedarlar arasında önemli bir açığın olduğunu ortaya koymuştur:

Ankete katılan yatırımcıların %80'i "çok sayıda şirketin sürdürülebilirliğe yönelik uzun vadeli yatırımlarının nedenlerini doğru bir şekilde ifade edemediğini" belirtmiştir. Bu durum, yatırımcıların kısa vadeli performans dengelemesini tolere etme isteklerini zayıflatabilmektedir. Aynı araştırma, yatırımcıların gerekli dengelemeleri desteklediğini ortaya koymuştur: yatırımcıların %78'i, şirketlerin kısa vadede kârlarını azaltsa bile ÇSY sorunlarını ele alan yatırımlar yapması gerektiğini düşünmektedir.

### Yönetici ekibindeki gerginlik ve anlaşmazlıkların yönetilmesi

Kısa vadeli talepleri uzun vadeli değerle dengeleyebilmek için finans liderleri ve yönetici ekip arasında işbirliği, ortak çalışma ve güven gerekmektedir. Ancak, gerginlikler ve anlaşmazlıklar bu işbirliğinin önüne geçebilmektedir:

- Finans liderlerinin üçte ikisi (%67) "liderlik ekibimiz içinde kısa ve uzun vadeli önceliklerin nasıl dengeleneceği konusunda gerginlikler ve anlaşmazlıklar var" demektedir.
- Bu gerilimler, şirketler ÇSY önceliklerini belirlemeye çalışırken oldukça önemli olabilmektedir. Finans liderlerinin bu alanda karşılaştığı en büyük zorluklar arasında "liderlik ekibi içinde kısa vadeli finansal performans ile sürdürülebilirlik önceliklerine yapılan uzun vadeli yatırımların nasıl dengeleneceği konusunda önemli görüş ayrılıkları" yer almaktadır (katılımcıların %32'si).

CFO, karar alma konusunda değerli içgörüler sağlayarak, dengelemeleri yönlendirerek, üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğini teşvik ederek ve kararların uzun vadeli değer stratejisiyle uyumlu hale getirilmesine yardımcı olarak bu gerilimlerin çözümlenmesine yardımcı olabilmektedir. Araştırma, hissedarları etkilemek için gereken en temel özelliğin yönetim kurulu üyeleri, yatırımcılar ve yöneticiler arasında kurulacak olan güvenilir ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Grafik 2).

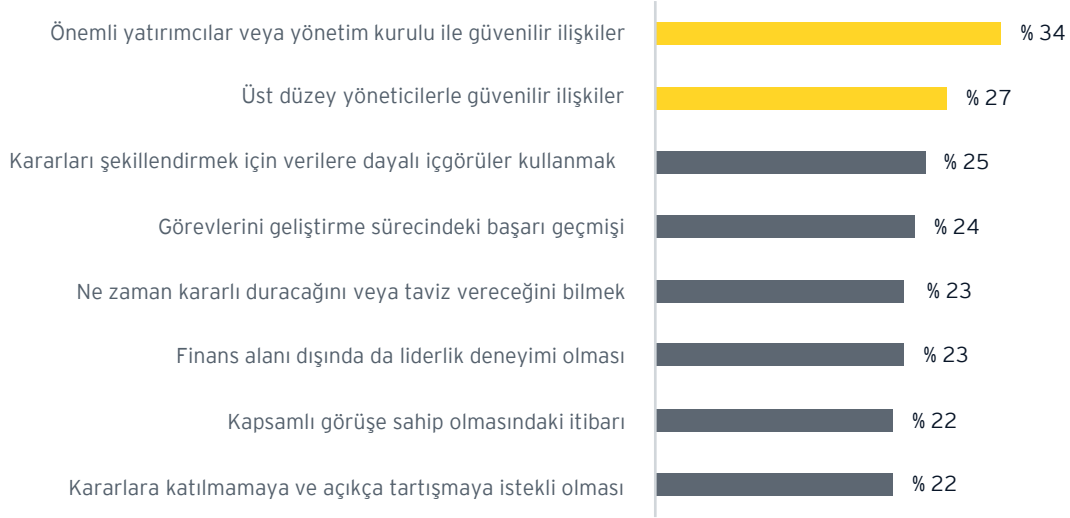
Bu rolü yerine getirmek için CEO ve yönetim ekibine karşı gelebilecek saygınlığa ve güce sahip bir CFO'ya ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, katılımcıların üçte birinden azı (%32) fikir birliğinden farklı bir görüşe sahip olduklarında "her koşulda" seslerini yükseltmekte ve katılımcıların yalnızca %30'u önemli bir konuda aynı fikirde olmadıklarında yönetim ekibi üyelerine "her koşulda" güçlü bir şekilde karşı çıkmaktadır.

<sup>1</sup> "Kurumsal raporlama ÇSY güven açığını nasıl kapatabilir?" EY.

## 1. Kısa ve uzun vadeli yatırım önceliklerinin dengelenmesi

### Grafik 2. Güvenilir ilişkiler, kararları etkileyebilmenin temelini oluşturur

**Soru:** Bir CFO'nun, üst yönetim ekibinin karar alma süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilmesi için sahip olması gerektiğini düşündüğünüz en önemli özellikler nelerdir?



EY Amerika Kıtası Lideri, EY Üst Düzey Yönetim Merkezi'nden Juan Uro'ya göre CFO'nun CEO ve yönetim kurulu için güvenilir bir danışman olma yeteneği ve onlara karşı çıkma konusundaki güvenilirliği, görevde kalma süresiyle birlikte gelişmektedir. "Grup Denetçiliğinden CFO'luğa terfi ettiyseniz, ilk günlerinizde CEO ve yönetim ekibi tarafından hala bir denetçi olarak görüldüğünüzü hissedebilirsiniz" diye açıklamaktadır. "İlk yıl sizin için oldukça kritik olabilir - üst düzey yönetim ekibinin üyelerine tam anlamıyla karşı çıkabilecek bir konuma gelmeden önce ilişkiyi geliştirmeye ve düşünce yapınız, kapsamınız ve kıdeminizle ilgili algıları değiştirmeye daha fazla odaklanmanız gerekebilir.

Doğru dengeyi bulmanız gereklidir. CEO'nun ve diğer üst düzey yöneticilerin güvenilir bir danışmanı olarak kabul edilebilmek ve onlarla eşdeğer bir şekilde mücadele edebilmek için ilk yıllarda daha özenli bir şekilde çalışmanız gerekebilir."

CFO'nun ekibi, kısa vadeli beklentileri karşılarken uzun vadeli değerler için de önemli bir destekçi olabilmektedir. Bu taleplerin dengelenmesi, performans raporlaması, gelecek yıllara ait projeksiyon yapma, risk yönetimi, sermaye dağılımı ve stratejik planlama da dahil olmak üzere çeşitli finans alanları üzerinde etkiler yaratabilmektedir.

### CFO'lar için asıl öncelikler ve sonraki adımlar

#### Kısa vadeli beklentileri karşılarken uzun vadeli değer yaratmak:

- ▶ İşletmeyi ve projeksiyonlarını etkileyen iç ve dış faktörleri tespit edin.
- ▶ Uzun vadeli değeri maksimize edebilmek için üst düzey liderlikle birlikte bir vizyon ve strateji belirleyin.
- ▶ Uzun vadeli vizyona giden, kısa ve orta vadeli hedefler de dahil olmak üzere bazı aksiyonlar belirleyin, organizasyonu koordine edin ve gelişimi değerlendirin.

#### CEO ve diğer liderlerle etkili ilişkiler kurmak:

- ▶ Yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve diğer hissedarlarla güvenilir ilişkiler kurun ve sürdürün.
- ▶ Etkili yöneticilerden ve direktörlerden rehberlik ve destek alın.
- ▶ İşletmenin temel performans ölçülerine ve ticari faaliyetlerin bu ölçülerle uyumuna odaklanın.
- ▶ Finansal ve finansal olmayan verilerden harekete geçirilebilir içgörüler sunun, karar vermeye yönelik doğru ve zamanında bilgi sağlayın.



## CFO'lar neden entelektüel olarak meraklı ve kültürel açıdan bilinçli olmalıdır?

“

Eğer gelecek vadeden bir CFO iseniz, proaktif bir şekilde fırsatları araştırmalı ve entelektüel açıdan gerçekten meraklı olmalısınız.

Nick Priday, CFO, Dentsu Group Inc.

Nick Priday, CFO, Dentsu Group Inc., CFO'ların uluslararası bir ortamda ihtiyaç duydukları uzmanlık ve becerilere ilişkin görüşlerini paylaştı.

### Günümüzde CFO'ların temel finans uzmanlıklarının yanı sıra, başarılı olmak için ihtiyaç duydukları başlıca liderlik becerileri nelerdir?

“Bence farklı kültürlerdeki karar alma süreçlerini anlamak da dahil olmak üzere, kültürel farklılıkları anlayabilmek ve bu farklılıkların üstesinden gelebilmek kritik önem taşıyor. Dentsu Group'un bünyesinde yer alıp Japonya'daki meslektaşlarımla da oldukça fazla zaman geçirirken, Avrupa ve ABD'nin dört bir yanından gelen liderlerin yer aldığı uluslararası bir şirketin CFO'su oldum. Herkes bir birey olsa da, farklı ulusların sergilediği karakteristik özellikleri anlamının önemi gün geçtikçe daha da artıyor. Aslında bu açıdan bakıldığında, etkili olmak ve hem stratejik hem de finansa özgü girdiler sağlamak, büyük önem taşımaktadır.”

### Uzun vadeli öncelikler ile kısa vadeli performans beklentilerini karşılamak arasında bir denge kurulması söz konusu olduğunda CFO'ların karşılaştığı zorluklar nelerdir?

“Merkezi Japonya'da bulunan bir şirket olarak Dentsu'nun bakış açısı uzun vadeli olmaya daha yatkındır. Bu, Japon liderlerin ve aynı zamanda hissedarların bakış açısını yansıtmaktadır; zira Japon şirketleri, diğer şirketlerin çapraz hissedarlıkları da dahil olmak üzere, hala çok istikrarlı bir hissedar tabanına sahip olma eğilimindedir.”

“Takvim yılı performansına ilişkin daha ayrıntılı rehberlikler ile desteklenen, önümüzdeki üç yıl içinde neleri başarmayı hedeflediğimizi ortaya koyan orta vadeli planlarımızı piyasaya sunuyoruz. Bununla birlikte, şirketlerin öngörülerini genişletebilmelerine ihtiyaç olduğunu düşünüyorum: bütçe sürecine ve daha ayrıntılı iş planına girmeden önce bile bir sonraki yılın nasıl görüneceğine dair vizyon oluşturabilmeleri gerekmektedir. Oldukça konjunktürel bir yapıya sahip olan reklamcılık sektöründe bu zorlu bir süreçtir. Ancak öngörü yaparken daha uzun vadeli düşünmenin kritik önem taşıdığını düşünüyorum.”

### CFO pozisyonuna yükselmeyi hedefleyen birine, kariyeri için ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

“Kariyerinize kendinizi adanmanız gerekiyor. Eğer gelecek vadeden bir CFO iseniz, proaktif olarak fırsatları araştırmalı ve entelektüel açıdan gerçekten meraklı olmalısınız. Özellikle de eğer bir CFO olmak istiyorsanız, bir işletmenin başarılı olup olmayacağını belirleyen temel faktörleri kesinlikle anlamanız gerekir. Bu, muhasebe veya yatırımcı ilişkileri gibi bilinen uzmanlık alanlarından farklı bir yetkinlik gerektiriyor.”

“İlk CFO görevime 35 yaşında atandığımda, beni destekleyen bir yönetim kurulu başkanı bana şöyle demişti: 'Kararlı olman gerekiyor. Bazı durumlarda yanlış kararlar alırsan kendine karşı çok sert olmamalısn, fakat kritik olan durumlarda doğru kararlar alman gerekir! Asıl önemli olan ise, kararları sen vermiyorsun diye, şirketin durgunluk yaşamasına izin vermemektir.' Bu tavsiye kariyerim boyunca aklımdan çıkmadı.”



# 2

## Riski, inovasyon ve cesur dönüşüm ile dengelemek



### Veri analitiği, stratejik bir iş ortaklığı olarak finansın geleceği için önemli olabilir.

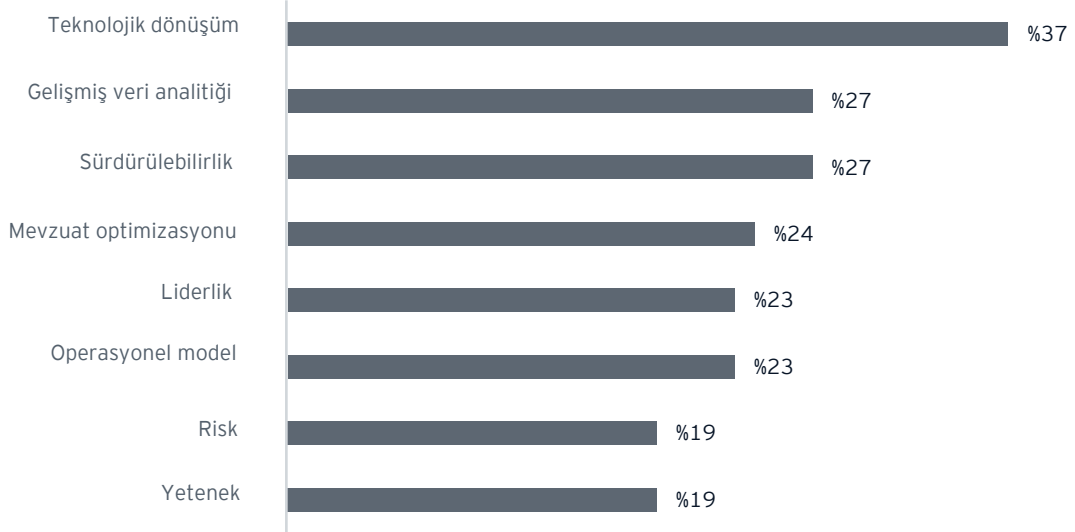
CFO'lar uzun vadeli, sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için, dijitalleştirilmiş finans fonksiyonlarının geliştirilmesine düzenli olarak öncelik vermektedir (Grafik 3). Bu durum, stratejik bir iş partneri olarak finans sektörünün geleceğini şekillendirmede veri analitiğinin önemini vurgulamaktadır.

Finans biriminin başarılı olabilmesi için farklı kaynaklardan gelen yüklü miktardaki verileri, hızlı ve etkili bir şekilde işleyebilmesi,

analiz edebilmesi ve görselleştirebilmesi gerekmektedir. CFO'lar gelecek hedefleriyle uyumlu, cesur bir veri analitiği stratejisi geliştirmeli, aynı zamanda inovasyonu teşvik eden bir finans ekibi kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmalıdır. Bu, finans ekiplerine veri analitiği kullanarak yenilikçi ve deneysel çalışmalar yapmaları için özgürlük ve izin vermek ile risk farkındalığı arasında bir denge kurmayı içerebilmektedir.

#### Grafik 3. Önümüzdeki üç yıl içinde finans sektörünün değişimi için öncelikler

**Soru:** Önümüzdeki üç yıl içinde finans biriminizde değişim yaratmak için en önemli öncelikleriniz nelerdir?



Finans liderleri dijital ve veri gündemlerine öncelik verirken, yetenek faktörünün öncelikler listesinde daha alt sıralarda yer alması dikkat çekicidir. Ancak CFO'lar başarılı bir değişim sağlayabilmek için dijital ve veri alanlarındaki girişimlerinin yanı sıra çalışanları ve kültürleri açısındaki yetenek alanlarına da öncelik vermelidir.

EY Amerika Stratejik Vergi Dönüşüm Lideri Andrea Gronenthal, CFO'ların hedeflerine ulaşmak için yetenek gündemlerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. "Finans liderleri, teknolojik dönüşümünü başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin zor olabileceğinin farkındadır. Bunun nedenlerinden biri de yetenek havuzunun yetersiz olması ve yetenek ölçütlerinin yeterince dikkate alınmamasıdır" demektedir.

"Mevcut çalışanlarınız kapsamlı finans ve muhasebe deneyimine sahip olsa da, dijitalleştirilmiş bir finans birimi için, bu vizyonu hayata geçirmenize yardımcı olabilecek kişileri işe almalısınız. Bir CFO için bu, işe alım sürecinizde değişiklikler yapmak ve mevcut yeteneklerinizi, stratejik olarak ihtiyaç duyduğunuz yenileriyle değiştirmeye başlamak anlamına gelebilir. Veri analitiği buna bir örnek olabilir. Verileri yorumlayabilecek ve iş liderleri ya da dış hissedarlar için içgörüyü dönüştürebilecek kişilere sahip değilseniz, veri odaklı gösterimler için gerekli araçları kullanmanız büyük olasılıkla pek bir fayda sağlamayacaktır."

### Birçok CFO, dönüşüm programlarının başarısını belirlemede, çalışanların katkısının önemli bir faktör olduğunu göz ardı edebilmektedir.

Başarılı bir dönüşüm için yeteneğin ve çalışanların önemi, EY ve Oxford Üniversitesi Saïd İşletme Okulu tarafından yürütülen araştırmada vurgulanmaktadır. *CFO'lar için başarılı bir dönüşümün ihtimallerini güçlendirmenin altı yolu*<sup>2</sup> raporunda, ankete katılan CFO'ların dörtte üçünden fazlası (%77) son beş yılda en az bir tane düşük performans göstermiş olan bir dönüşüm yaşamış olduğu belirtilmektedir.

Ancak araştırma aynı zamanda birçok CFO'nun, dönüşüm programlarının başarısını belirlemede, çalışanların katılımının önemli bir faktör olabileceğini anlayamadığını da ortaya koymaktadır. Ayrıca, bir dönüşüm programının neden olduğu psikolojik ve duygusal sıkıntıların giderilmesi için yeterli desteği sağlayamayabilirler. EY ve Oxford Üniversitesi Saïd İşletme Okulu'nun araştırması, başarılı dönüşüm liderlerinin, çalışma ortamındaki stres ve baskıyı yönetmede daha etkili olduklarını ve insanları dönüşümün merkezine koymak için altı

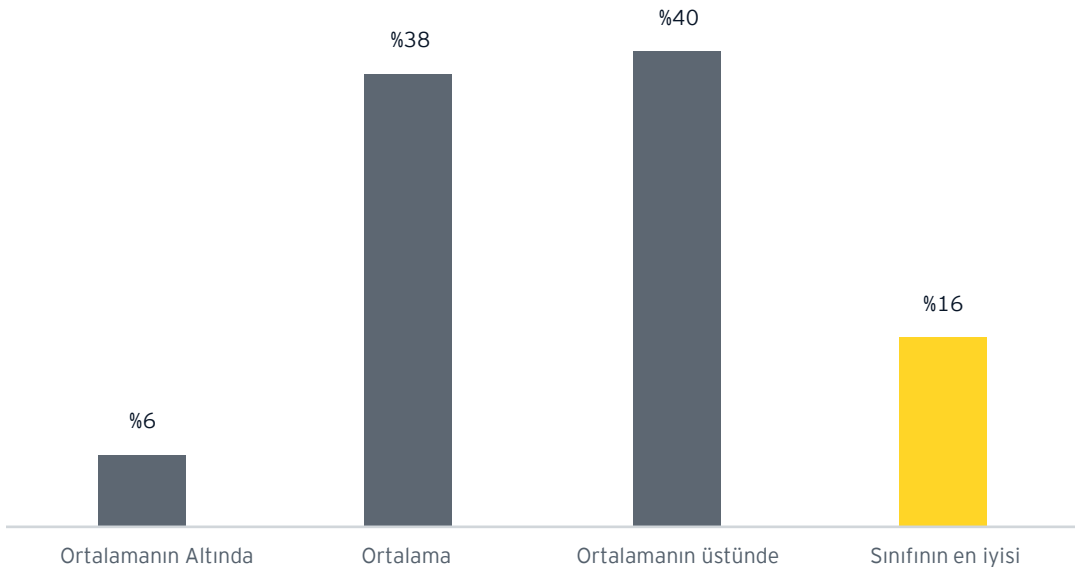
temel unsurdan uzmanlaşarak, başarılı bir dönüşüm olasılığını 2,6 kat artırdıklarını göstermektedir - başarı olasılığı %28'den %73'e çıkmaktadır.

#### **CFO'ların sadece küçük bir kısmı performanslarını arttırmak için finans alanlarında cesur bir değişim gündemi izlemektedir**

Ankete katılan finans liderlerinin sadece yüzde on altısı (%16), finans birimlerinin teknoloji ve operasyon modeli gibi temel değişim önceliklerinde, sınıfının en iyisi olduğunu düşünmektedir (Grafik 4). Bu durum belki de CFO'ların mevcut performansları hakkında gerçekçi olmaya hazır olduklarını ve ekiplerinin performanslarının benzer kuruluşlardan belirgin bir şekilde daha üstün olması için, yapılması gereken daha çok çalışmanın olduğunu fark ettiklerini yansıtmaktadır.

#### **Grafik 4. Seçkin bir grup içerisinde sınıfının en iyi performansını sergilemek**

**Soru:** Dönüşüm önceliklerinizi düşündüğünüzde, finans biriminizin bugünkü performansını nasıl değerlendirirsiniz?



<sup>2</sup> "CFO'lar için başarılı bir dönüşümün ihtimallerini güçlendirmenin altı yolu," EY, 2023.





Finans birimleri, rutin faaliyetler için harcanan zaman ve paradan tasarruf ettiklerinde değer yaratmaya hazır konuma gelirler.

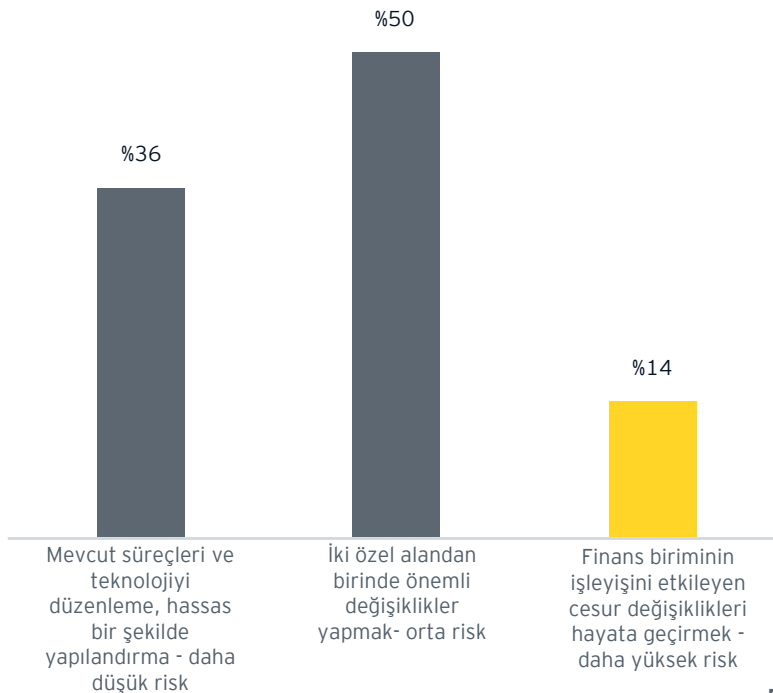
**Dave Helmer**, EY Global Vergi ve Finans Operasyonları Lideri

EY Global Vergi ve Finans Operasyonları Lideri Dave Helmer'la göre, CFO'lar bugün hala üstlenmek zorunda kaldıkları rutin finansal görevlerinin yükleri nedeniyle finans birimlerini sınıfının en iyisi olarak tanımlamakta tereddüt edebilmektedir. Helmer, "Finans birimleri, rutin faaliyetler için harcanan zaman ve paradan tasarruf ettiklerinde değer yaratmaya hazır konuma gelirler ve bu da birimlerin, verilere, teknolojiye ve yetenekli kişilere daha fazla yatırım yaparak sonuçları geliştirmesine olanak tanır" demektedir. "Bu genellikle, veri odaklı ve kurallara dayalı faaliyetlerin, genellikle üçüncü bir tarafla ortaklaşa yürütülmesi anlamına gelir."

Bununla birlikte, temel teknoloji ve operasyonel değişikliklere ihtiyaç duyulmasına rağmen, finans liderlerinin yalnızca %14'ü birimlerini geleceğe yönelik olarak dönüştürmek için cesur ve kapsamlı değişiklikler yapmaktadır (Grafik 5).

**Grafik 5. CFO'ların küçük bir kısmı finans alanında cesur ve değişimci bir yaklaşım izlemektedir**

**Soru:** Önümüzdeki üç yıl içinde finans biriminizde gerçekleştirmeyi planladığınız değişikliklerin kapsamını ve risk düzeyini nasıl tanımlarsınız?



### Finans fonksiyonunun gücünü göstermek

“

Finans dönüşümü sırasında yüksek riskli fırsatları göz ardı edemezsiniz, ancak yaklaşımınızda ölçülü ve kâr odaklı olmaya devam etmelisiniz.

Lori Koch, Başkan Vekili ve CFO, DuPont

Lori Koch, Başkan Vekili ve CFO, finans fonksiyonundaki değişim ve yeniliğin gidişatı ve CFO'nun evrimleşen rolü hakkındaki görüşlerini paylaştı.

**CFO'lar finans fonksiyonlarını dönüştürmeyi hedefliyor, ancak daha cesur dönüşümler, yüksek riskleri beraberinde getirebiliyor. Finans liderleri yenilikçi dönüşüm ihtiyaçlarıyla disiplinli olmaya yönelik içgüdülerini nasıl dengeleyebilir?**

“Finans dönüşümü sırasında yüksek riskli fırsatları inkâr edemezsiniz, ancak yaklaşımınızda ölçülü ve kâr odaklı olmaya devam etmelisiniz. Teknoloji dönüşümlerinde yüzeysel adaptasyon ve veriye daha iyi ulaşım sağlayan hızlı kazanımı olan dijital araçlar kullanılır. Öte yandan implementasyonu 18 ila 24 arası süren teknoloji programları da bulunur. Bunlar kaçınılmaz olarak daha yüksek risk taşır ve hem organizasyon çapında süreç değişiklikleri gerektirir hem de çalışanların çalışma yöntemlerine etki eder.”

“Riskli, verimli yönetebilmek için proje yönetimi disiplinli olmalıdır ve değişimi yönetmeye yüksek önem atfedilmelidir. Etkin bir finans yönetimi bu zorlukları fark eder ve söz konusu zorlukları daha yüksek performans sağlayan bir finans kurumu olmak adına bir fırsat olarak benimser.”

**Günümüzde CFO pozisyonu CEO pozisyonuna geçiş için bir basamak olarak değerlendirilebilir. Eğer bir CFO, CEO olmayı hedefliyorsa, geçişi sağlamak ve başarılı olmak için hangi unsurları göz önünde bulundurmalı?**

“Akranlarım arasında CEO pozisyonuna başarılı bir geçiş yapanların sayısı artıyor. CFO'ların sermaye yönetimi ve portföy yönetiminde daha çok sorumluluk alması, bu rolün daha stratejik bir hal aldığını gösteriyor.”

“Bana göre başarılı bir geçiş için şirket içinde nasıl değer üretildiğine hâkim olmak, ekibini doğru kurduğundan emin olmak ve organizasyonu stratejik hedeflere ulaşmak için etkin bir biçimde motive etmek gerekiyor.”



# CFO'lar bir yandan stratejilerini ve performans göstergelerini değişen koşullara göre güncellerken öte yandan uzun vadeli öngörülerini korumalı.

Araştırma sonucuna göre daha cesur bir dönüşüm hedefleyen CFO'ların %14'ü, daha temkinli bir dönüşüm hedefleyen CFO'lara kıyasla hem bugün hem de ileride daha çok değer elde edebileceklerine inanmaktadır.

Bu durum CFO düşünce yapısındaki potansiyel bir gerilime işaret etmektedir: riskten kaçınma eğilimi ile önder bir finans fonksiyonu oluşturabilmek için gereken cesur öngörünün getirdiği yüksek riskleri kabullenme ihtiyacı arasında bir çatışma oluşmaktadır.

EY Global Finans Danışmanlığı Lideri Ross Lacey'e göre, riskten kaçınan bir mantalite anlaşılabilir olmakla birlikte, ilgili düşünce yapısıyla optimizasyon ve kademeli değişim riskleri arasında bir denge tutturulmalı.

"Güvenilirlik finansın rolü için ciddi bir unsur, örneğin isabetli, ilk seferinden doğru bir mali tablo için güvenilirlik ön plana çıkan bir faktör." demektedir Ross Lacey. "Güvenilirlik olumlu olmakla birlikte, deneyselliğe ve yeniliğe yönelik isteksizlik yaratabiliyor, bu da en başından sürecin değerli bir katkısının olup olmadığını sorgulamak yerine küçük iyileştirmelerin ve var olan sistemde revizyonların tercih edilmesine yol açabiliyor."

"CFO'lar risk algılarını yaratıcılık ve yeniliğe teşvikle dengelemeli. Bunun yolu finans çalışanlarının deney yapmasına müsait, güvenli bir ortam oluşturmaktan geçiyor. Aynı zamanda deneyselliğin kapsamı için kesin sınırlar ve deneysellikte yenilikçiliğin açık uçlu olmadığına ilişkin gerçekçi beklentiler oluşturmak gerekiyor. Disiplinli bir özgürlük, kontrol ve risk algısı ile yenilik fırsatları ve daha cesur bir değişim arasında dengeyi sağlayabilir."

Bu yaklaşımı desteklemek adına, CFO'lar finans liderlik ekiplerine belirgin roller ve sorumluluklar tanımlayıp bunları delege edebilir. Belirginliğin bir kısmı ekiplerin nerede karar alma özgürlüğüne sahip olduğunu ve nerede bu özgürlüğe sahip olmadıklarını belirlemek. Güvenli bir deney alanı oluşturmak ve garantici bir düşünce yapısının göremeyeceği fırsatları değerlendirecek "yoğun test" mantığı oluşturmak da önemli. "Yoğun test" kavramını tanımlamak, ekiplerin makro performans hedeflerinin peşindeyken ne kadar manevra alanına sahip olacaklarını anlamaları açısından önemli.

### Bugün değer artışı

# 1.4x

Daha cesur kararlar alan finans liderleri, bugün ortalama üstü veya elit finans fonksiyonlarına sahip olduklarına diğerlerine kıyasla 1.4 kat daha çok inanmaktadır (Daha elit bir finans fonksiyonu sahip olduklarına inanma oranı; cesur katılımcılarda %73, diğer katılımcılarda %52 oranında).

### Gelecekte değer artışı

# 1.7x

Daha cesur kararlar alan finans liderleri, dönüşüm sonrasında elit finans fonksiyonlarına sahip olacaklarına diğerlerine kıyasla 1.7 kat daha çok inanmaktadır (Dönüşüm sonrası daha elit bir finans fonksiyonu sahip olacakları inanma oranı; cesur katılımcılarda %47, diğer katılımcılarda %27 oranında).

Not: "Diğer katılımcılar" kendilerini daha temkinli bir dönüşüm planlayan liderler olarak tanımlamaktadır ve cesur liderler grubunda değillerdir.

## 2. Riski, inovasyon ve cesur dönüşüm ile dengelemek



### Cesur aksiyonlar alan finans liderleri keskin öncelikler hedeflemektedirler

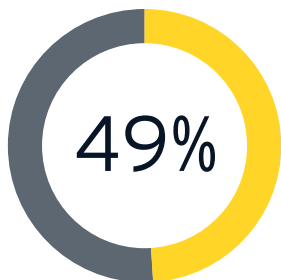
Araştırmada daha cesur bir değişimi seçen grubun daha farklı önceliklere (örneğin kültür, teknoloji ve analiz, gelecek nesil liderleri yetiştirmek) odaklandığı tespit edilmektedir. Bu durum finans dönüşümü için muhtemel bir yöntemi işaret etmektedir.

### Kültürün önemi

Muhafazakâr ve riskten kaçınan bir finans kültürü değişimin temposunu aksatabilmektedir. Finans liderlerinin %72'si "geleneksel idari işler davranışlarının ve mantalitesinin fonksiyonun modernleşmesini yavaşlattığını" ifade etmektedir. Cesur CFO'lar bunun kritik bir zorluk olduğunu farkındadır ve sorunu aşmak için tepeden başlayan bir kültür değişimini önceliklendirmeyi tercih etmektedirler.

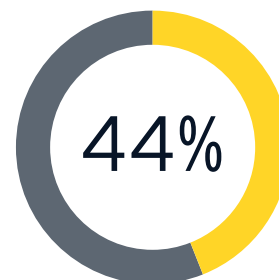
"Kültür değişimi daha geniş bir yetenek evrimi aracılığıyla ilerlemeli çünkü değişim güçlü bir vizyondan teşvik ve kariyer yollarına birçok koldan aksiyonlar gerektiriyor." demektedir EY Global İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmetleri Finans Lideri Libby Hacker. "Örneğin, çalışanların değerlendirilmesi ve teşviğinde yapılan değişiklikler davranışları, davranışlar da şirket kültürünü değiştiriyor. Benzer biçimde eğer idari işler zihniyetini değiştirmek istiyorsanız, bir yandan sürekli öğrenim ve büyümeyi destekleyecek beceri gelişimini ve kariyer yollarını, öte yandan çalışanlarınızı motive edecek güçlü bir finans vizyonunu geliştirmeniz ve açıkça ifade etmeniz gerekecektir. Kültür değişimi aynı zamanda insanları değişim çabanızın merkezine koymanızla alakalı. Bunu yapmak CFO'lardan geleneksel becerilerinin yanı sıra çok hususi liderlik becerileri istiyor. Empatik liderlik çalışanlara dönüşüm ve kültürel değişim sırasında önderlik etmek için kilit rol oynuyor. Bunun istediği daha farklı beceri setleri var; duygusal zeka ile çeşitlilik ve duygu-durum sağlığı gibi kavramların anlaşılmasını gerektiriyor."

Finans ekiplerinin kültür değişikliğinin öncelikli olduğuna kesinlikle katılanlar



Oranında cesur katılımcı finans ekiplerinde kültür değişikliğini önceliklendirmektedir, temkinli grupta bu oran %32.

Kültür değişimini sağlamak için, CFO'ların teknik becerilerin ötesinde insan odaklı alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiğine kesinlikle katılanlar



Oranında cesur katılımcı CFO'ların kültür değişimini sağlamak için insan odaklı alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadır, temkinli grupta bu oran %32.



### Statükoya meydan okumak ve dijital dönüşümü ilerletmek

“

Süreç otomasyonu gibi akıllı çözümleri kullanarak, yüzbinlerce verimli saat açığa çıkartıyoruz; eskiden günler alan finansal raporları dakikalar içerisinde üretiyoruz.

Costa Saroukos, CFO, Takeda Pharmaceutical Company

Costa Saroukos, CFO, Takeda, finansta dijital yeniliğin ilerleyişi ve gelecek vaat eden CFO'ların nasıl hem kendilerine hem de çevrelerine olumlu bir biçimde meydan okuyabileceği üzerine görüşlerini bildirdi.

**Finansal fonksiyon dönüşümünü, dijitalleşme ve veri analizi alanlarındaki yenilikler ile ilgili önceliklerinizi bizimle paylaşabilir misiniz?**

“Küresel finans içerisinde elit bir küresel servis organizasyonu oluşturduk: Takeda İşletme Çözümleri (Takeda Business Solutions-TBS). Organizasyonumuz sadece finans süreçlerinde değil, tedarik zinciri ve insan kaynakları (İK) gibi süreçlerde de çözüm üretiyor. TBS yeni-nesil alanlarda yetkinlik geliştirmeyi amaçlıyor, yapay zekadan süreç otomasyonu ve bütçeleme analizine kadar örnekler verilebilir. Birkaç yıl önce, veri analizini ve dijital teknolojiyi kendimize zirvesinde olmamız gereken alanlar olarak belirledik. O zamandan beri dönüşüm odaklıyız. Süreç otomasyonu gibi akıllı çözümleri kullanarak, yüzbinlerce verimli saat açığa çıkartıyoruz; eskiden günler alan finansal raporları dakikalar içerisinde üretiyoruz. Birkaç yıl önceki başlangıcımızla süregelen dijital dönüşümümüzün tohumlarını attık ve hâlen çabamızı sürdürerek ürünümüzü geliştiriyoruz.”

**CFO'lar kurumlarının kısa vadeli performansını uzun vadeli öncelikleriyle verimli bir biçimde dengelemesinde kilit bir rol oynuyor. Kısa vadeli performansla uzun vadeli öncelikler arasında yapılacak bir seçimde CFO'ların yönetim kadrosunun kararına etki etme becerisi ne kadar önemli?**

“Küresel bir CFO olmak için çeşitli becerilere ihtiyacınız var, ticari basiret gibi, ancak fikrinizi beyan etme cesareti de bir o kadar önemli. CFO'ların statükoya meydan okuma sorumluluğu var, buna CEO, yönetim kadrosu ve kurul dahil. Ancak öncelikle detaylara iyice hâkim olmalısınız. Eğer var olan stratejinin dışında bir görüş belirtecekseniz; görüşünüzü doğru verilerle desteklemek, doğru biçimde anlaşılacak güçlü bir anlatıya sahip olmak ve görüşünüzün sorumluluğunu almak zorundasınız.”

**Grup CFO'su olmayı hedefleyen bir finans yöneticisine nasıl bir tavsiyeniz olur?**

“Kilit aşamaları olan bir kariyer gelişim planınız olsun. Bir role hâkim olduğunuzda, ticari ve finansal yetkinliğinizi geliştirecek yeni bir alana atılmaya hazır olursunuz; bu alan finans içinde veya işletmenin farklı bir kolunda olabilir. Bu üç yılınızı, belki biraz daha fazlasını alabilir, ama amaç kendinize meydan okumak ve konfor alanınızı terk etmek. Bu meydan okumanın bir parçası başka ülkelerde ve bölgelerde çalışmak. Eğer beş dahil üst düzey yöneticilerin kariyer geçmişlerine bakacak olursanız, neredeyse hepsinin birden fazla ülkede tecrübesi olduğunu göreceksiniz. Pandemi sonrası mobilite konusunda gönülsüzlük oluştu, ama tavsiyem uluslararası tecrübe fırsatlarını aramanız, yeni bir ülkeye taşınma ve farklı bir kültür ile iş dinamiğini öğrenme riskini alın.”

### CFO'lar nasıl lider gibi düşünür ve davranır

“

Eğer CEO'nuzla güvene dayalı bir ilişkiniz yoksa, hiçbir sonuca ulaşamazsınız.

Lloyd Pitchford, CFO, Experian

Lloyd Pitchford, CFO, Experian, CFO'nun stratejik liderlik rolü hakkındaki fikirlerini ifade etti.

**CFO'lar uzun vadeli yatırım öncelikleriyle kısa vadeli finansal performans sonucunda piyasa beklentilerini karşılamak arasındaki dengeyi sağlamakta kilit rol oynuyorlar. Sizce bu dengeyi sağlamanın temel unsurları nelerdir?**

“Bu konu aslında seçenekleri görünür kılmakla ilgili. Kısa vadede barınamazsanız, uzun vadede sağ kalamazsınız. Aynı zamanda uzun vadeli yatırımlar yapmadan ve üstü kapalı seçenekleri açığa çıkarmadan sürdürülebilir bir gelecek kuramazsınız. Zamanınızı ve sermayenizi nerede kullandığınızı, hangi vadeye yaydığınızı, kabul ettiğiniz riskleri ve beklediğiniz kazançları anlayabilmelisiniz. Bunun dışında CFO'ların beklentileri belirleme aracılığıyla piyasalarla iletişim kurmak gibi kilit bir görevi de bulunmakta. Çoğunlukla şirketin finansal performansı tek başına bir anlam ifade etmez. Belirlediğiniz beklentiler, beklentilerinizi dayandırdığınız mantık, piyasaya sunduğunuz finansal model ve beklentilere kıyasla ortaya çıkardığınız sonuç da bir o kadar önemlidir. Çoğunlukla salt finansal verilerle değil, beklentilere kıyasla çıkarttığınız sonuçla değerlendirilirsiniz.”

**Bir CFO ve CEO'nun verimli bir ortaklık kurabilmesi için en önemli faktörler nelerdir?**

“CFO ile CEO arasındaki ortaklık hayati öneme sahiptir. Bir CFO'nun bir organizasyon içerisinde CEO'nun ortaklığı ve desteği olmadan herhangi bir sonuç elde etmesi çok zordur. Perde arkasında iki tarafın da rollerini belirleyebilirsiniz. Tabii rol belirlerken, CFO'nun rolünün CEO'nun beceri setini ve çıkarlarını desteklemesi gerekir. Aslında her şey ortaklıktaki güvene dayanır; bölge CFO'luğu için de birim CFO'luğu için de geçerlidir bu. CEO ile perde arkasında her şeyi konuşabildiğiniz bir ilişkiniz olmalıdır. Eğer CEO'nuzla güvene dayalı bir ilişkiniz yoksa, hiçbir sonuca ulaşamazsınız.”

**Finans fonksiyonunun değişim ve yenilik sürecini ilerletmek için en öncelikli alanlar nelerdir?**

“Bugünlerde firmalar ve finans fonksiyonları için bir başka önemli geçişin ortasındayız: sistemlerden veri ve veri erişimine geçiş. Karar alma sürecine destekte organizasyon bazında veri entegrasyonu ön plana çıkarken, finansal sistemler arka plana itiliyor. Yapay zekâ araçları ve görselleştirme muazzam veri havuzları içerisinde trendleri görmenize ve karar vermenize olanak tanıyor. Bu finansın ve finans sevkiyat modelinin ulaştığı son nokta. Bu sebeple finans fonksiyonu için yeni bir beceri seti gerekiyor. Finansçılar veri bilimine yöneliyor ve veri bilimi profesyonelleri tüm o veri setlerinden yararlanmak için finans içerisinde çalışıyorlar. Veriye geçiş şirketlerin tamamı için geçerli, finans da istisna değil.”



# Dönüşümü yönetmesi gereken çalışanlar, finans liderlerinin günlük işlerden çekip almakta zorlandığı çalışanlar oluyor.

### Teknoloji dönüşümünü ve gelişmiş analizi önceliklendirmek

Daha cesur aksiyon almayı tercih eden katılımcılar, finans dönüşümünde teknoloji dönüşümünü (%44 oranında, diğer grupta bu oran %36) ve gelişmiş analizi (%36 oranında, diğer grupta bu oran %26) daha öncelikli görmektedir.

### Liderliğin ve yeni nesil CFO'ları yetiştirmenin önemi

Daha cesur katılımcılar, liderlik özelliklerine ve yeni nesil liderleri finans dönüşümü odaklı geliştirmeye daha fazla ağırlık vermektedir (%30 oranında, diğer grupta bu oran %22). Cesur katılımcılar aynı zamanda birincil öneme sahip alanlarda daha fazla gelişim göstermektedir. Söz konusu alanlar yüksek potansiyelli yeteneklerin tespitinden, selef hazırlama planına çok sayıda başlığı kapsamaktadır. Liderlik gelişimi kapsamında, cesur katılımcılar CFO rolüne geçişte strateji beceri setine daha çok değer vermektedir. Cesur katılımcıların %47'si strateji kabiliyetinin CFO rolüne hazırlanmak için zorunluluk olduğuna

kesinlikle katılmaktadırlar (diğer grupta bu oran %33). Başarılı bir geçiş için insan odağı (kültür, yetenek ve beceri) gereklidir.

EY Global Finans Dönüşüm Lideri Deirdre Ryan, finans liderlerinin hedeflerine ulaşmaları için en iyi çalışanlarını dönüşüm ekiplerinde yetkilendirmelerinin ne kadar önemli olduğunun altını çizmektedir. "CFO'lar ekiplerindeki en iyi çalışanlara dönüşüm projelerinde liderlik vermelidir. Ne yazık ki, her zaman böyle olmuyor. Dönüşümü yönetmesi gereken çalışanlar, finans liderlerinin günlük işlerden çekip almakta zorlandığı çalışanlar oluyor. Mevkileri yenilemek ve yeni gelenlerin aynı yüksek standardı koruyacağına güvenmek zor oluyor. Ancak bu durum, ekipteki en iyi çalışanı yetkilendirmenin doğru karar olduğu gerçeğini değiştirmiyor. Geleceğinizi en yetenekli çalışanlarınızın inşa etmesini istersiniz. Firma genelinde dönüşümlerde, dönüşüm liderliği için serbestlik tanımakla da barışık olmalısınız. Bu sayede yetkilendirilen çalışan sadece önceki müdürüne değil, tüm şirkete karşı sorumlu olur."

## CFO'lar için asıl öncelikler ve sonraki adımlar

### Kültür dönüşümünün liderlik ve ödülle ilerletin:

- ▶ Yenilikçi fikirleri ve dijitalleştirilmiş finansal çıktıları ödüllendirerek dijital düşünce yapısını ve kültürü teşvik edin.
- ▶ Zihniyet ve davranış değişikliğine gönüllü olarak örnek olun. Diğerleri için standart belirleyin.
- ▶ Ödül sisteminizi kültür dönüşümüne otantik bir destek verecek yönde düzenleyin.

### Veri temelli avantajları emniyete almak için yetenek ve beceri algınızı yenileyin:

- ▶ Finansal analiz, veri bilimi, anlatı ve insan ilişkileri becerilerine sahip çalışanlardan bir ekip kurarak ileriye dönük öngörüye dayanan kararlar alınmasına ve şirket genelinde güven ve ilham verilmesine destek olun.
- ▶ İşe alım profillerini ve gelişim planlarını yeniden değerlendirerek açıkları belirleyin ve ortaya çıkan beceri ihtiyaçlarını kapatacak kabiliyeti oluşturun.
- ▶ Gelişimlerini hızlandırmak ve kıvraklığı teşvik etmek için finans birimi içerisinde mobilite imkanı yaratın.

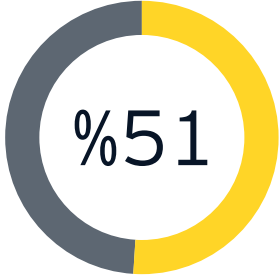
Not: "Diğer katılımcılar" kendilerini daha temkinli bir dönüşüm planlayan liderler olarak tanımlamaktadır ve cesur liderler grubunda değillerdir.



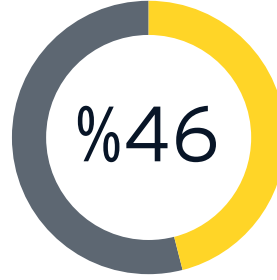
Yüksek verimli bir finans ekibi uzun vadeli çevresel sosyal yönetim (ÇSY) yatırımlarıyla kısa vadeli talepler arasındaki çatışmayı yönetmekte kilit rol oynamaktadır.

### Cesur finans liderleri uzun vadeli ÇSY planlarına daha çok odaklanmaktadır

Değişim planları daha cesur olan finans liderleri uzun vadeli ÇSY planlarına daha yoğun odaklanmaktadır:

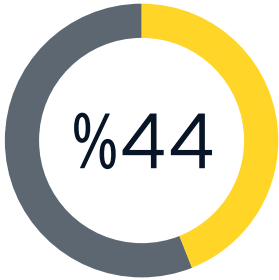


Cesur katılımcıların yarısından fazlası (%51) ÇSY programlarına uzun vadeli yatırımları önceliklendirmektedir. Temkinli liderlerde önceliklendirenlerin oranı %42.

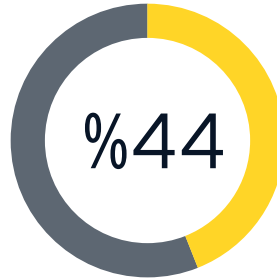


Cesur katılımcıların neredeyse yarısı (%46) ÇSY ve sürdürülebilirliğin uzun vadeli planlarındaki önemini arttığına kesinlikle katılmaktadır. Diğer grupta bu oran %36.

Öte yandan, finans liderleri belirsiz piyasalarda uzun vadeli ÇSY planlarının sonuçlarını almanın zorluklarının farkındadır:



Cesur liderler iklim değişimi ve ÇSY yatırımlarını azaltma ve ertelemeye daha yatkındır (%44 oranında). Daha temkinli liderlerin yatınlık oranı %32.



Cesur katılımcıların %44'ü günümüzün piyasa koşullarının kısa vadeli kazanç hedeflerine ve maliyet yönetimine yönelik baskıda bulunduğuna kesinlikle katılmaktadır. Temkinli katılımcılar %35 oranında katılıyor.

Cesur grubun finansta daha köklü değişiklikler için kararlılıkla çalışmasına kısa ve uzun vadeli önceliklerin dengelenmesine yönelik hassasiyet gerekçe olarak gösterilebilir. Yüksek verimli bir finans ekibi uzun vadeli çevresel sosyal yönetim (ÇSY) yatırımlarıyla kısa vadeli talepler arasındaki çatışmayı yönetmekte kilit rol oynamaktadır.

“

CFO'lar finansın dışında da beceri ve yetkinliklerini geliştirmeli ve yüksek verimli bir finans fonksiyonu oluşturmalıdırlar.

Myles Corson, EY Global ve EY Amerika Strateji ve Pazarlar Lideri,  
Finansal Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri

# 3



Geleneksel beceri setlerine sahip CFO'ların değişen rollerini dengelemek

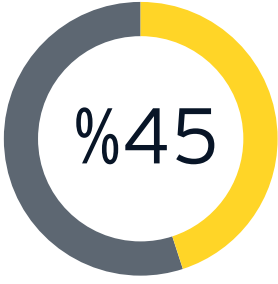


## Yeni liderlik beceriler kazanmak, CFO'lar hakkında değişen beklentilere dahil.

Finans yöneticileri, CEO rolünü hedefleyenler ve CFO rolünü kariyerlerinin son basamağı olarak görenler arasında oldukça eşit bir biçimde dağılmaktadır.

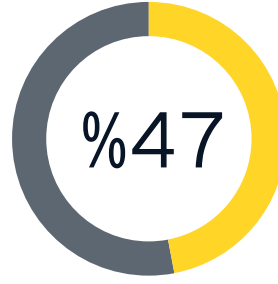
Bu durum CFO rolünün kapsamının genişlemesiyle birlikte hem rolün genel yönetimde yarattığı fırsatların hem de çekiciliğinin artmasının yansımasıdır.

#### CEO



oranında katılımcı uzun vadede ya kendi kurumunda ya da başka bir kurumda CEO olmak istemektedir.

#### CFO



oranında katılımcı CFO rolünü uzun vadeli hedefi olarak görmektedir.

Araştırma sonucuna göre, katılımcıların %84'ü CFO rolünün çok zorlayıcı olduğunu kabul etmektedir, ama aynı zamanda 2020 EY CFO'nun DNA'sı Anketi<sup>3</sup> katılımcılarının %76'sı günümüzün CFO olmak için en heyecan verici zaman olduğunu ifade etmektedir. CFO rolünün kapsamının genişlemesiyle birlikte, çok sayıda finans yöneticisi CFO rolünü CEO rolüne bir basamak olarak görmektedir, çünkü bu rol CEO pozisyonuna hazırlanmak için gereken stratejik temeli ve kıymetli tecrübeleri sağlayabilmektedir. Bu trend CFO rolünün kariyer hedeflerindeki ve finans yöneticilerini gelecekteki liderlik rollerine hazırlamadaki öneminin altını çizmektedir.

Birçok CFO'nun CEO pozisyonunu hedeflemesi üstüne düşünülmesi gereken önemli konuları doğurmaktadır:

#### 1.Yeni beceri setleri ve liderlik meziyetleri

CFO'lar hedeflerine ulaşmanın önünde iki temel zorluk görmektedirler: diğer uzmanlar aracılığıyla kendi bilgi birikimini ve uzmanlığını geliştirmeye vakit ayırmak (%37) ve bilgi teknolojileri (BT) ve insan kaynakları (İK) dahil olmak üzere geniş kapsamlı operasyonel sorumlulukları yönetmek (%34).

Bu zorluklar birbiriyle bağlantılı olabilmektedir. CFO'ların operasyonel sorumlulukları arttıkça, finans dışındaki alanlarda da bilgi birikimlerini arttırmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, zamanın kısıtlı olması alanlarının dışındaki bilgi birikimlerini geliştirmelerine genellikle engel olmaktadır.

Zaman kısıtı sorununu ele almak adına, CFO'lar yeni nesil finans liderlerine verilebilecek sorumlulukları açıkça belirlemelidir. Böylece hem kendileri için zaman yaratabileceklerdir hem de yeni nesil liderler kendilerini geliştirme imkânı bulacaklardır. CFO'lar aynı zamanda farklı nesillerden neler öğrenebileceklerini de düşünmelidirler. Örneğin, genç nesillerden tersine akıl hocalığı olarak yeni dijital trendleri ve tüketici davranışları hakkında algılarını genişletebilirler.

Yeni liderlik beceriler kazanmak CFO'lar hakkındaki değişen beklentilere dahildir. Finans liderlerinin üçte ikisinin, şirketlerin kısıtlı finans tecrübesine sahip CFO'lar atamaya gönüllü olduğunu itiraf etmesi saf finansal uzmanlık yerine strateji ve ilham gibi özelliklerin de bulunmasının değer kazanmaya başladığını kanıtlamaktadır.

<sup>3</sup> "CFO'lar yarının finansını şekillendirmek için bugün nasıl evrimleşebilir?", EY organizasyonu, 2020.

### 3. Geleneksel beceri setlerine sahip CFO'ların değişen rollerini dengelemek

#### Grafik 6. CFO'nun yolu gittikçe daha zorlu ve rekabetçi olmaktadır

**Soru:** Finans yöneticilerinin günümüzde CFO olabilmek için karşılaştıkları zorlukları düşününce, aşağıdaki açıklamalara ne kadar katılıyorsunuz?



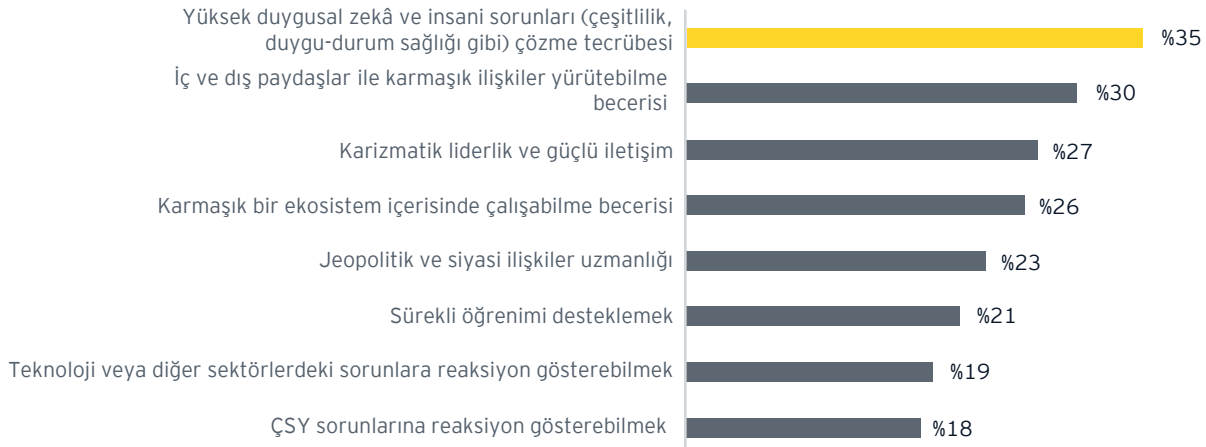
EY Global Kurumsal Finansman Lideri Loren Garutto'ya göre bu stratejik rolün yetkinlikleri konusu farklı bir "lisan" konuşabilmeyi de içermektedir. "Strateji ve finans geçmişli insanlarla yaşadığım tecrübeler sadece farklı beceri setleriyle alakalı değil: sorun çözme yaklaşımları da farklı.", demektedir. "Genellikle, tipik bir finans yöneticisi soruna çok aşağıdan yukarıya bir açıdan yaklaşır, veri ve analiz ile detaylara iner. Ancak, stratejik bir finans yöneticisi olmak için tepeden aşağı, kapsamlı bakış açısında da sahip olmalısınız. Anlatı yeteneğinize güvenebilmelisiniz ve diğer finans iş arkadaşlarınızla olduğu kadar detaycı olmamalısınız. Kurula veya CEO'ya bir fikir sunacak CFO'lara sıklıkla her şeyi kâğıda dökmemelerini tavsiye ediyorum. Anlatıyı oluşturacak kadar bilgi kullanın ve güçlü bir fikir sunmak için yeterli finans ve analitik becerilerine sahip olduğunuza güvenin. Stratejik bir finans yöneticisi olmak sadece finans becerileriyle sınırlı değil. Özgüven, iletişim ve anlatım becerisi de bu işin parçası."

Bulgular sonucunda, önümüzdeki beş yılda başarılı bir CFO için en öncelikli beceri yüksek duygusal zekâ ve insani sorunlar (çeşitlilik, duygu-durum sağlığı gibi) alanında tecrübe olacaktır. CFO'lar ekiplerindeki muhtemel adayları değerlendirirken, özellikle dönüşüm sürecinde, duygusal zekâ gösteren ve insan ilişkileri kuvvetli olan adayları önceliklendirmelidirler.

Duygusal zekânın önemi EY ile Oxford Üniversitesi'nin Said İktisat Okulu arasındaki araştırma ortaklığıyla desteklenmektedir. Araştırmanın sonucunda birçok CFO'nun dönüşüm süreci sırasında oluşan psikolojik ve duygusal baskılara karşı destek olmakta başarısız olduğu ortaya çıkmıştır.

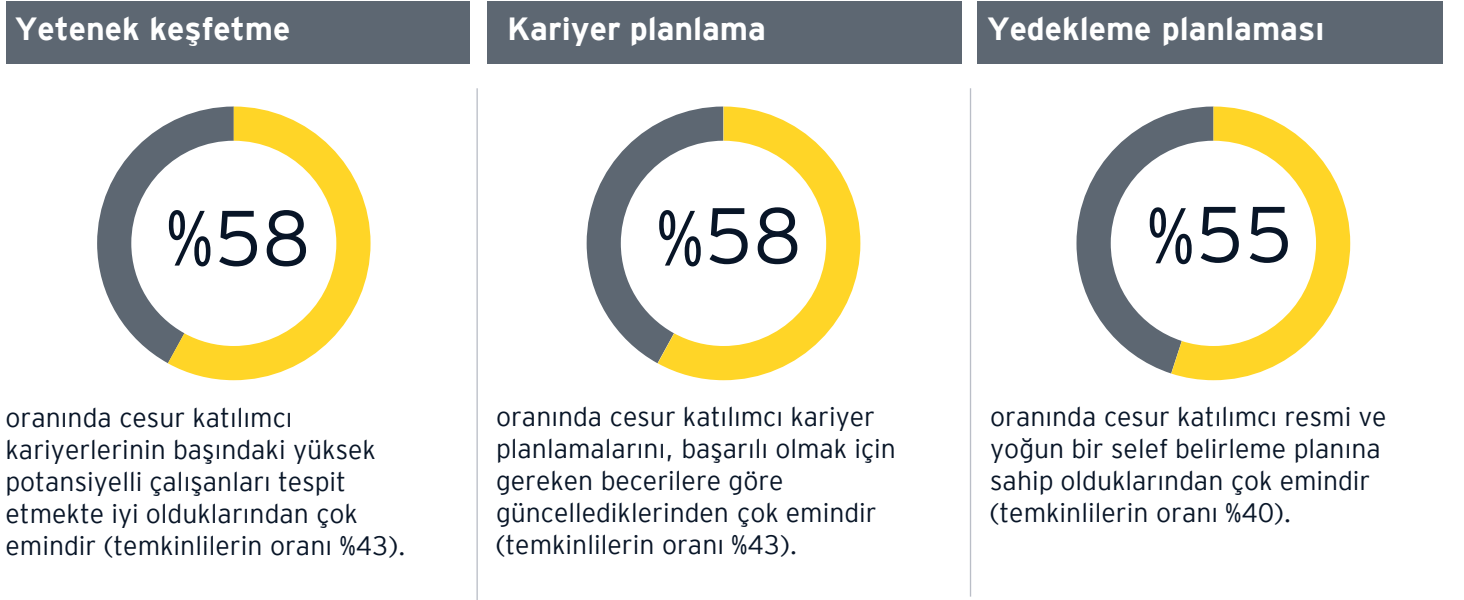
#### Grafik 7. Gelecek CFO'lar için duygusal zekânın önemi

**Soru:** Önümüzdeki beş yıla bakınca, hangi becerinin gelecek CFO'lar için en önemlisi olacağını düşünüyorsunuz?



## 2.Yeni nesil CFO'yu yetiştirmek

Aktif CFO'lar sonraki nesil liderleri yetiştirmeye öncelik vermelidir. Araştırma, cesur CFO'ların bir sonraki kuşağı yetiştirmeyi finans fonksiyonu stratejilerinin önemli bir parçası olarak gördüklerini tespit etmektedir.



Çalışan gelişiminin finans fonksiyonunun geleceği için kritik olduğu cesur katılımcılar için barizdir. Ancak gelecek vaat eden finans yöneticilerinin eğitimi irdelenmesi gereken bir konudur. CFO olmayan finans yöneticileri arasında, %48'lik bir

kısım CFO'larının akıl hocalığına yeterli vakti ayırdığını düşünmektedir. Bu durum akıl hocalığı talebinin tam olarak karşılanmadığını göstermektedir. CFO'ların bu taleple zaman baskısı arasında bir denge kurması gerekmektedir.

## CFO'lar için asıl öncelikler ve sonraki adımlar

### Evrimleşen dış dünyaya karşı daha açık fikirli olun:

- ▶ Yeni baskılara dair içgörü edinmek ve önemli piyasalardaki fırsatları görmek için kurum dışındaki çeşitli paydaşlarla iletişime geçin.
- ▶ Sürdürülebilirlik ve dijital teknolojiler gibi kilit alanlarda birikiminizi ve anlayişınızı geliştirmek için zaman harcayın.

## İnsan Kaynakları lideri ile yedekleme ve geliştirme planınızı oluşturun:

- ▶ İnsan kaynakları lideri ile yüksek potansiyelli CFO ve destek rolleri adaylarını yetiştirmek ve geliştirmek için gerekenleri belirleyebilmek ve yedekleme planının sonuçlarını değerlendirebilmek için verimli bir iş ilişkisi kurun.
- ▶ Hedeflerini anlamak ve gelişim fırsatlarını yakalamak için yüksek potansiyelli yeteneklerle düzenli kariyer görüşmelerini önceliklendirin.





## Sırada ne var?

## EY Global CFO DNA'sı anketi CFO'lar ve finans liderleri için rollerinin zorlukları karşısında uygulanabilir öneriler sunmaktadır.

**Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan paradoksları çözmek için CFO'lar aşağıdaki önerileri dikkate alabilirler:**

### 1. Ticari etki - tüm şirket için değer yaratmak

- ▶ Uzun vadeli değerlerle kısa ve orta vadeli hedefleri maksimum seviyede birleştirecek kapsamlı bir strateji oluşturun.
- ▶ Üst düzey yönetimdeki iş arkadaşlarınız ve yöneticilerle güvene dayalı ilişkiler kurun ve stratejik hedefleri destekleyecek içgörüler sunun

### 2. Fonksiyonel etki - finans fonksiyonunun performansını yönetmek

- ▶ İhtiyaç duyulan mantalite ve davranışları benimseyerek kültürel değişime önderlik edin ve kültürel hedefleri ödüllendirin.
- ▶ İşe alım, gelişim ve üst seviyeye yetiştirme planlarını, var olan iş gücünü de değerlendirerek yenileyin ve gelecek için gerekecek finans becerilerini güvenceye alın. Ekibinizin güçlü ve zayıf yanlarını anlayın ve değerlendirmenize uygun bir işgücü stratejisi oluşturun.

### 3. Kişisel etki - Yeni nesil CFO'ları yetiştirirken stratejik yetkiler edinin ve kariyer hedeflerinize ulaşın

- ▶ Kurul ve yöneticilerle yoğun ve etkili bir iletişim kurmak aracılığıyla CFO rolünün stratejik yetkilerini edinmeye odaklanın.
- ▶ Kariyer yolları çizerek, selef seçim planı yaparak, düzenli iletişim ve temas kurarak yeni nesil finans liderlerini yetiştirin.
- ▶ Merakınızı koruyun ve hem iç hem dış kaynaklardan öğrenmek için kendinize zaman ayırın.

**EY Global CFO DNA'sı anketi CFO'lar ve finans liderleri için rollerinin zorlukları karşısında uygulanabilir öneriler sunmaktadır. Ticari etkiye, fonksiyonel performans yönetimine ve kişisel gelişime odaklanmaya olanak yaratarak, CFO'lar stratejik sorumluluklarında ve şirketlerinin uzun vadeli başarılarında katkı sağlayabileceklerdir.**

# Anket hakkında

Bu rapor EYGS LLP adına FT-Longtitude tarafından yapılan ankete dayanmaktadır. Ankete dünya çapından 1,000 CFO ve finans yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların %69'u CFO'lardan oluşmaktadır; bu CFO'ların %18'i grup CFO'su, kalanları da bölgesel ya da birimsel CFO'lardır. Geri kalan %31'lik kesim ile direktör ve genel müdür seviyesindeki finans yöneticilerinden oluşmaktadır.

Ankete 21 ülkeden ve 13 sektörden katılımcı sağlanmıştır. Katılımcıların %70'inin temsil ettiği kurumlar 1 milyar ile 5 milyar dolar arası gelir üretmektedir, kalan %30'un kurumlarının ürettiği gelir ise 5 milyar doları aşmaktadır.

Araştırma aynı zamanda finans yöneticileri ve konularında uzman EY personeliyle röportajlarını da içermektedir. İlgörülerini paylaşan herkese teşekkür ederiz.

---

**Lori Koch**, Başkan Vekili ve CFO, DuPont

**Lloyd Pitchford**, CFO, Experian

**Nick Priday**, CFO, Dentsu Group Inc.

**Costa Saroukos**, CFO, Takeda Pharmaceutical Company

**Joseph J. Wolk (Joe)**, Başkan Vekili ve CFO, Johnson & Johnson

**Loren Garruto**, EY Global Kurumsal Finansman Lideri

**Frank Geelen**, EY EMEA Finans Danışmanlığı Lideri

**Andrea Gronenthal**, EY Amerika Stratejik Vergi Dönüşüm Lideri

**Libby Hacker**, EY Global İnsan Kaynakları Danışmanlığı Hizmetleri Finans Lideri

**Dave Helmer**, EY Global Vergi ve Finans Operasyon Lideri

**Stéphane Kherroubi**, Ortak, EY & Associés

**Ross Lacey**, EY Global Finans Danışmanlığı Lideri

**Deirdre Ryan**, EY Global Finans Dönüşüm Lideri

**Juan Uro**, EY Amerika Lideri, EY Yönetici Liderliği Merkezi

---



# EY Türkiye iletişim bilgileri



**Sinem Arı Öz**

EY Türkiye Finansal Muhasebe ve  
Danışmanlık Hizmetleri Lideri

[sinem.oz@tr.ey.com](mailto:sinem.oz@tr.ey.com)

+90 212 408 52 70



**Ozan Özarıkça**

EY Türkiye Finansal Muhasebe ve  
Danışmanlık Hizmetleri,  
Şirket Ortağı

[ozan.ozarikca@tr.ey.com](mailto:ozan.ozarikca@tr.ey.com)

+90 533 599 54 28

## EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturmak

EY olarak amacımız; müşterilerimiz, çalışanlarımız ve toplum için değer yaratırken aynı zamanda sermaye piyasalarında güvenin ve daha iyi bir çalışma dünyasının oluşmasına katkıda bulunmaktır.

Dünya çapında 150'den fazla ülkede, sahip olduğumuz veri ve teknoloji ile hizmet veren ekiplerimizle, denetimde güveni sağlarken müşterilerimizin gelişmesine ve dönüşmesine destek oluyoruz.

Bağımsız denetim, danışmanlık, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetlerimizle iş dünyasının karşılaştığı zorluklara yeni çözümler sunacak doğru soruları soruyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'nin kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere [ey.com/tr\\_tr/privacy-statement](http://ey.com/tr_tr/privacy-statement) adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen [ey.com](http://ey.com) adresini ziyaret edin.

© 2023 EYGM Limited.  
Tüm Hakları Saklıdır.

EYG no. 006416-23Gbl.

ED None



EY'nin çevreye olan etkisini minimize etme politikası kapsamında, bu belge geri dönüşümlü üretilmiş kağıda basılmıştır.

Belge genel bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup muhasebe, vergi, yasal veya başka bir konuda tavsiye niteliği taşımamaktadır. Tavsiye istemeniz durumunda lütfen danışmanınızla iletişime geçin.

Yayında bulunan üçüncü şahısların görüşleri global EY organizasyonu ve üye şirketlerinin görüşleriyle örtüşmeyebilir. Üçüncü şahısların görüşleri, belirttikleri tarih göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Spesifik hizmetler ve araçlar bağımsızlık standardı kapsamında EY denetim müşterilerine ve iştiraklerine özel olabilir. Daha fazla bilgi için EY bağlantınızla iletişime geçiniz.

[ey.com](http://ey.com)