



Shape the future
with confidence

Finansın geleceğini yetenek mi yoksa teknoloji mi şekillendirecek?

EY Global CFO DNA'sı Anketi

Haziran 2026





İçindekiler

Temel bulgular: CFO'lar finansın geleceğini nasıl şekillendiriyor.....	2
1. CFO rolü neden hemen değişmeli.....	5
2. Finans fonksiyonu değer oluşturmayı nasıl güçlendirebilir.....	15
3. Finansal dönüşüm insanla ilgilidir.....	25
4. Geleceğin CFO'su: yeni bakış açıları, yetkinlikler ve liderlik yaklaşımları.....	33
5. CFO'nun DNA'sı: Finansın geleceğini yeniden tasarlamak ve kurumsal değer oluşturmak.....	41
Araştırma hakkında.....	43

GÖRÜŞLERİNE YER VERİLEN KİŞİLER:

Shigeki Endo

Direktör, İcra Kurulu Üyesi ve Global CFO, Dentsu Group Inc.

Tracy Farr

CFO, Lazard

Ellen Johnson

CFO Yerleşik Danışman (Advisor in Residence), EY Üst Düzey Liderlik Merkezi

Joseph Wolk

İcra Başkan Yardımcısı ve CFO, Johnson & Johnson

The Secret CFO

Fabio Zarpellon

CFO, Electrolux Professional Group

Başlıca bulgular:

CFO'lar finansın geleceğini nasıl şekillendiriyor

CFO'lardan, hızla değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu bir ortamda, kurumların değer yaratma biçimini tanımlamaları ve yönlendirmeleri beklenmektedir. Finansın geleceği yalnızca yetenek ya da teknoloji tarafından değil, CFO'ların bu unsurları ne kadar etkin bir şekilde bir araya getirerek değer yaratabildiğiyle de belirlenecektir.

Ancak finansın değeri tanımlama ve sunma biçiminde, hedeflerle uygulama arasında hâlâ belirgin bir fark vardır. Bu bağlamda, yapay zeka (AI) gibi dönüştürücü teknolojiler eşi benzeri görülmemiş fırsatlar sunabilir; ancak kurumsal değerlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak olan, CFO'ların finans ekipleri içinde doğru zihniyet, yetkinlik ve araçları geliştirme becerisidir. Bulgular, daha kapsamlı bir örüntüye işaret etmektedir: başarılı dönüşüm insan odaklıdır.

Bu unsurların birlikte gelişmesi, benimsenmeyi artıran, güven oluşturan ve değer yaratmayı ivmelendiren bir yapıya işaret etmektedir.

EY Global CFO DNA'sı Anketi, 1.600'den fazla CFO ve üst düzey finans yöneticisinin yanıtlarına dayanmakta ve derinlemesine röportajlarla desteklenmektedir. Araştırma, CFO'ların giderek daha fazla kurumsal değerlerin şekillendirilmesinde belirleyici bir rol oynadıklarını düşündüklerini göstermektedir; ancak bu durum, finansın değeri nasıl tanımladığını ve sunduğunu henüz tutarlı bir şekilde yansıtmamaktadır. Bu durum özellikle, değer belirsiz olduğu, uzun vadeye yayıldığı veya yeni teknolojiler ve çalışma biçimleri tarafından şekillendiği alanlarda daha belirgindir.



Bulgular, CFO'ların finansın tüm potansiyelini ortaya çıkarmak için vizyon, bakış açısı, yetkinlikler ve araçları birbiriyle uyumlu hale getirmek adına hangi alanlara öncelikle odaklanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır:

1 CFO'ların değer oluşturma hedefi henüz eyleme tam yansımamıştır

Araştırmaya katılan CFO'ların çoğunluğu (%60), değer yaratmayı tanımlamaları ve şekillendirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Ancak %26'dan daha azı temel değer unsurlarına yönelik tartışmalara liderlik etmekte ve yalnızca %25'i getirilerin belirsiz olduğu yatırım kararlarında öncülük etmektedir. Bu fark, finans fonksiyonunun liderliğe dair özgüven, hedefi benimseme ve hedefi pratiğe dökme konusunda engeller sebebiyle harekete geçemediğini göstermektedir. Hedefi sıkıca benimseyemeyen CFO'lar, kurumsal değeri yönlendirmek yerine reaktif bir konumda kalma riski taşımaktadır.

3 Yapay zekanın büyüme potansiyelini açığa çıkarmak için zihniyet değişimi gereklidir

Araştırmaya katılan CFO'ların yalnızca %21'i, yapay zekâyâ hazırlık seviyelerini lider veya ileri düzey olarak değerlendirmektedir. Ancak sınırlayıcı unsur çoğu zaman sadece teknoloji değil, aynı ölçüde zihniyettir. CFO'ların büyük bir kısmı, dolandırıcılık tespiti ve risk değerlendirmesi gibi savunmaya yönelik kullanım alanlarına öncelik verirken, yarısından azı yapay zekâyı tahminleme veya fiyatlama gibi büyüme odaklı alanlarda kullanmaktadır.

5 CFO'lar, başarılı bir finans dönüşümü için uyum sağlayabilen ekipler oluşturmaktadır

Araştırmaya katılan CFO'ların %15'inden daha azı, ekiplerinin yüksek derecede uyum sağlayabilen, proaktif öğrenen veya yeni teknolojilere güvenle yaklaşabilen yapıda olduğunu belirtmektedir. Sürekli öğrenme ve uyum sağlama kültürünün kurum içinde yerleşmesi, yeni teknolojilerin somut sonuçlara dönüştürülmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

2 Finansın performansı yeniden tanımlama becerisi, mevcut yetkinliklerle örtüşmemektedir

Araştırmaya katılan CFO'ların büyük bir çoğunluğu (%68), kurumsal değer metriklerini acilen yeniden değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ancak katılımcıların %50'si, yeni teknolojiler, roller ve çalışma biçimlerinden doğan değeri etkili bir şekilde ölçemediklerini kabul etmektedir. Bu fark, özellikle sonuçların belirsiz, dolaylı veya uzun vadeli olduğu durumlarda oluşan değerlerin tamamını yakalama zorluğunu yansıtmakta ve finansın değeri etkin biçimde tanımlama ve ölçme kapasitesini sınırlamaktadır.

4 İnsan ve kültür, dönüşümün gerektirdiği uyumu sağlayacak şekilde önceliklendirilmelidir

Araştırmaya katılan CFO'ların üçte ikisinden fazlası (%68), yeni yetkinlikler ve liderlik tarzlarının gerekli olduğunu belirtmektedir. Ancak insan ve kültür liderliği, gelişim öncelikleri arasında yalnızca altıncı sırada yer almaktadır. Bu uyumsuzluk, dönüşümü sürdüren yetkinliklere yeterli yatırım yapılmaması nedeniyle dönüşümü zayıflatma potansiyeline sahiptir.

6 Gelişimin hızlandırılması, liderlik açığını kapatabilir

Yönetici kadroları baskı altında: Araştırmaya katılan CFO'ların %38'i, kendilerinin yönetici kadrolarından daha hızlı geliştiğini belirtirken, katılımcıların %50'den fazlası liderlik gelişiminin hızlandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Gelecekte oluşabilecek yetkinlik açıklarının önüne geçmek için organizasyonların yapılandırılmış kariyer yolları oluşturması, gelişim fırsatları sunan rol tasarımları yapması ve sağlam bir halefiyet planlamasını hayata geçirmesi gerekmektedir.

CFO'lar, ekipleri içinde vizyonu; uyum sağlayabilen bir zihniyet, gelişmiş yetkinlikler ve etkili araç setleriyle birleştirerek performansı artırabilir, değişimi hızlandırabilir ve sürdürülebilir kurumsal değer yaratabilir. Bu insan odaklı paradoksu ustalıkla yönetmek, finansı karmaşık ve hızlı değişen bir dünyada güçlü büyüyen bir yapıya dönüştürebilir.



CFO rolü neden hemen değişmeli

Bugünün CFO'su, sürdürülebilir kurumsal değer yaratmak için hızlanan teknoloji adaptasyonu ile yetenek dönüşümünün karmaşık etkileşimini yönetmek zorundadır.

Son on yılda birçok yeni teknoloji ortaya çıkmış, tüketici tercihleri ve alışkanlıkları değişmiş ve siber saldırılar, tedarik zinciri aksaklıkları ve jeopolitik gerilimler gibi yeni riskler CFO'lar açısından daha önemli hale gelmiştir. Ancak son dönemde asıl dikkat çeken, bu gelişmelerin hızıdır. Örneğin, yapay zeka o kadar hızlı gelişmektedir ki birkaç ay önce imkansız görünen şeyler bugün gerçeğe dönüşebilmektedir. Nitekim ankete katılan CFO'ların %80'i, önümüzdeki 12 ayda yapay zekâ destekli iş modellerinin organizasyonlarında önemli veya orta düzeyde yer alacağını öngörmektedir.

Risk ortamı da belirsizlik yaratmaya devam ediyor; kesintilerin ölçeği ve sıklığı daha kalıcı hale geliyor. Katılımcı CFO'ların %77'si, önümüzdeki yıl tedarik zinciri, yatırım ve risk iştahı kararlarında jeopolitik dalgalanmaları ciddiyle değerlendirmeye devam edeceklerini belirtiyor.

Sonuç olarak, hem değer yaratmayı hem de değer kaybını etkileyen çok sayıda yeni unsur ortaya çıkmakta ve bu durum CFO'ların yaklaşımlarını yeniden düşünmelerini gerektirmektedir.

Değer ölçmenin yeni yolları

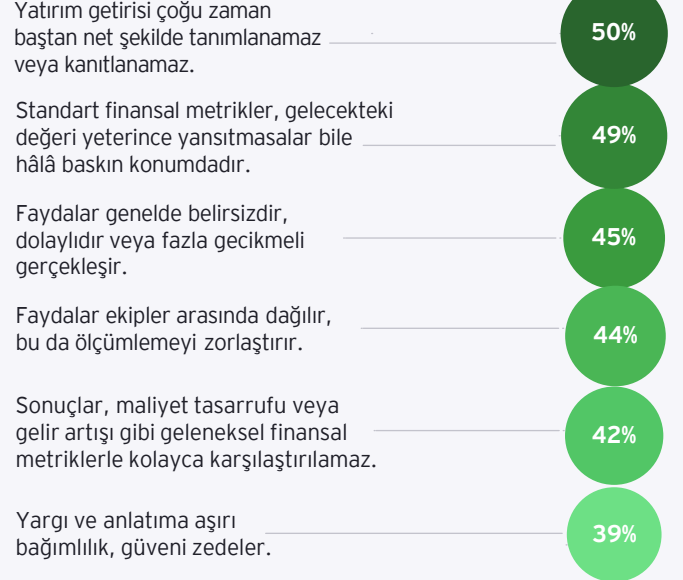
Değerin itkileri değiştikçe, CFO'ların değeri nasıl ölçtüklerini ve bunu yönetim kuruluna ve yatırımcılara nasıl raporladıklarını yeniden düşünmeleri gerekmektedir. CFO'lar da bunun farkındadır:

- ❑ Ankete katılan CFO'ların %67'si, şirket değerinin nasıl ölçüldüğünün acilen yeniden değerlendirilmesi gerektiğini belirtiyor.
- ❑ CFO'ların %71'i ise, insan ve teknolojiyi birlikte ele alan girişimleri değerlendirmek için geleneksel metriklerin yeterli olmadığını ifade ediyor.

Yeni teknolojiler ile ortaya çıkan rollerin veya çalışma biçimlerinin yarattığı değeri doğru ölçmeye gelindiğinde, CFO'ların karşılaştığı en büyük engel, yatırım getirisinin (ROI) çoğu zaman baştan net bir şekilde tanımlanmasının veya kanıtlanmasının zor olmasıdır. İkinci önemli engel ise, geleceğe dönük veya maddi olmayan değeri yeterince yansıtamayan standart finansal metriklerin norm olmasıdır.

Şekil 1. Belirsiz yatırım getirisi (ROI), değer ölçümünde zorluklara yol açabilir

S Finans ekibinizin bugün değer yaratımını ölçerken karşılaştığı en büyük engeller nelerdir? Örneğin, yeni ortaya çıkan teknolojilerin ve yeni rol ya da çalışma biçimlerinin yarattığı değeri ölçerken.



Not: Yüzdelere, değer yaratımını ölçmede (örneğin yeni teknolojiler ve yeni rol/çalışma biçimlerinin yarattığı değer) en büyük üç engelden biri olarak seçenleri göstermektedir.

Sonuçlarla bağlantılı nitel ölçümler, CFO'ların yapay zeka gibi teknolojilere yapılan yatırımların değerini ölçmesine ve ifade etmesine yardımcı olabilir. Örneğin finans ekipleri, AI yatırımlarının ekiplerin zamanını daha yüksek katma değerli işlere (iş ortaklığı gibi) kaydırma, daha iyi tahmin ve senaryo analiziyle fiyatlandırma kararlarını güçlendirme veya riskleri belirleyerek maliyetleri düşürme ve işletme sermayesi verimliliğini artırma gibi etkilerini ölçebilir. Ancak birçok CFO, yeni ölçüm yöntemleri geliştirme konusunda kendini yeterli hissetmemektedir. Ankete katılan CFO'ların yaklaşık yarısı (%47), ekiplerinin yeni teknolojiler, yeni roller ve çalışma biçimlerinden doğan değeri etkin şekilde ölçme yetkinliğine sahip olmadığını belirtmektedir.

Ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi, yapay zekâ alanı geliştikçe giderek daha kritik hale gelecektir. Johnson & Johnson CFO'su Joseph Wolk, şirketlerin uzun süreli AI yatırımlarına "esneklik tanıma" eğiliminde olduğunu, geri kalma korkusuyla bazı durumlarda finansal disiplinden ödün verildiğini, ancak bunun değişmeye başladığını belirtiyor.

Bugün değeri ölçmek, yalnızca yeni beceri ve araçların ötesinde, bir zihniyet değişimi gerektiriyor. EY'den Myles Corson'a göre, AI ve karmaşık teknolojilerin değerini tanımlama ve ölçme konusunda en güçlü fonksiyon finans; ancak liderlerin sadece ölçülebilir finansal çıktılara odaklanmaktan uzaklaşması gerekiyor. Aksi halde yatırımlar büyüme yerine sadece verimlilik hedefli kalabiliyor.

Sonuçta CFO'ların teknoloji ve yetenek yatırımları arasında kurduğu denge, finans fonksiyonunun geleceğine dair vizyonlarını yansıtmaktadır. Veri ve dijital araçlar daha güçlü hale gelse de, gerçek değer; içgörü üretme, doğru karar verme ve güvenle harekete geçme yetkinliklerine yapılan eşit yatırımla ortaya çıkar.

CFO'ların büyük hedefleri var ancak aksiyonları sınırlı

Dış karmaşıklık arttıkça, CFO'lardan riskleri belirleme, yönetim stratejilerini şekillendirme ve değer yaratmaya destekleyecek kritik iş kararlarına daha aktif katkı sağlamaları beklenmektedir.

Büyük çok uluslu şirketlerde eski bir CFO olan "The Secret CFO" bunu şöyle ifade ediyor: "Bu on yıl şimdiye kadar neredeyse 'sürekli kriz' ortamı gibi hissettirdi. Bu bağlamda finansın rolü, baskı altında keskin yargılar verebilmek haline geliyor. Önemli olan, ödünleşimleri (trade-off) doğru anlamak ve alınan kararların gerçekten değere dönüşmesini sağlamak.

CFO'ların daha stratejik bir rol üstlenmesi gerektiğine yönelik çağrılar, veri odaklı fırsatların daha net hale gelmesiyle birlikte daha da güçlenmiştir. EY'den Kathy Denardo'ya göre, finansın stratejik bir iş ortağı olması ihtiyacı her zamankinden daha kritik ve acildir; veri ise bu konumlanmayı sağlamak için büyük bir avantaj sunmaktadır. Finans fonksiyonu çok büyük miktarda veriye sahiptir. Bu verinin etkin biçimde yönetilmesi ve ister işletme sermayesi yönetimi, ister mevzuata uyum, ister yeni pazarlara açılım gibi alanlarda değer yaratmak için kullanılması, finansın kurum genelinde daha fazla stratejik değer sunması açısından önemli bir kaldıraçtır.

Araştırma, CFO'ların çoğunun stratejik iş ortağı olmak istediğini gösteriyor:

- Ankete katılan CFO'ların %60'ı, CFO'ların şirketin nasıl değer yarattığını tanımlayıp şekillendirmesi gerektiğini belirtiyor.
- %55'i ise finansın değer yaratma inisiyatiflerini hızlandırması gerektiğine katılıyor.

Ancak bulgular, hedeflerle mevcut durum arasında bir boşluk olduğunu da ortaya koyuyor:

- CFO'ların yalnızca %25'i, getirisi belirsiz, dolaylı veya uzun vadeli olan yatırımlarda liderlik ediyor.
- Sadece %26'sı, kuruluş için temel değer unsurlarının neler olduğu ve bunların nasıl değiştiği konusundaki tartışmalara liderlik ediyor.

"CFO'ların çoğu hali hazırda kendilerini stratejik liderler olarak görüyor. Asıl zorluk, bu hedefi özellikle getirilerin belirsiz veya uzun vadeli olduğu alanlarda değer unsurlarını benimsemeyi tutarlı şekilde üstlenmeye dönüştürmek," diyor EY Global ve Amerika Finans Dönüşüm Lideri Deirdre Ryan.

"CFO'ların, sermayenin nasıl kullanıldığı konusunda daha fazla disiplinle stratejik iş ortağı olarak öne çıkmaya başladığını görüyoruz," diyor EY-Parthenon Global ve Amerika Kurumsal Finans Lideri Josh Putnam. "Zorluk ise bu disiplini; büyük yatırımlar, dönüşüm programları veya portföy değişiklikleri gibi karmaşık kararların tamamında tutarlı şekilde uygulayabilmek."



The Secret CFO:

Karmaşıklığı yönetmek ve Değer oluşturmak

The Secret CFO, büyük çok uluslu şirketlerde CFO olarak görev yapmıştır ve *The Secret CFO Newsletter*'in kurucusu ve yazarıdır; artan karmaşıklığın finans fonksiyonunu temelden nasıl dönüştürdüğünü ele almıştır.

İşletmelerde karmaşıklık arttıkça finansın rolü nasıl değişiyor?

“Değer yaratma temelde bir ürün ve pazara sunum (go-to-market) konusudur. Finans bu süreçleri destekler, ancak CFO'lar zaman zaman aksini düşünse de bunlara liderlik etmez. Finansın gerçekten liderlik ettiği alan ise değer yakalama ve yaratılan değerın kaybolmamasını sağlamaktır.

Bunların hiçbirisi yeni değil; finansın temel rolü değişmiş değildir. Ancak değişen şey, tüm bunların gerçekleştiği ortamdır. Değer yaratımına etki eden kaldıraçlar hiç olmadığı kadar artmış, üstelik ESG, veri bariyerleri (data moats) ve yapay zeka yetkinliği gibi ölçülmesi daha zor yeni unsurlar ortaya çıkmıştır.

Aynı zamanda dış çevre, şimdiye kadar gördüğüm en dalgalı durumdadır. Bu on yıl, finans liderlerini adeta 'sürekli kriz' ortamında çalışmaya alıştırmıştır.

Bu bağlamda finansın rolü bir miktar değişmiştir. CFO'ların yargı yetkinliği daha keskin olmalı ve daha zorlu koşullar altında kullanılmalıdır. Bu da ödünleşimleri (trade-off) doğru anlamayı ve alınan kararların gerçekten yakalanan değere dönüşmesini sağlamayı gerektirir.”

Belirsiz değerde CFO'lar kararları nasıl şekillendirir?

“Engel, finansal tablolardan uzaklaştıkça değerın tanımlanmasının ve ölçülmesinin zorlaşmasından kaynaklanır. Sıkça gördüğüm istenmeyen bir sonuç ise 'sahte finansallaştırma' diyebileceğim bir durumdur. Yani yöneticilerin

aslında dolar bazında ölçülmek üzere tasarlanmamış konulara bile net finansal etkiler atfetmeye çalışmalarıdır. Bu, şirketlerin aslında kendi başına önemli olması gereken alanlara yatırım yapmayı gerekçelendirmek için kullandığı bir tür dayanak haline geliyor.

Bence destek fonksiyonlarının liderleri bunu sıkça yapıyor, çünkü CFO'ların görmek istediğinin bu olduğunu düşünüyorlar. Oysa her yatırım geleneksel bir ROI hesabı gerektirmez. ROI her zaman finansal olmak zorunda da değildir.

Finansın rolü yalnızca değeri geleneksel anlamda ölçmek değildir. Aynı zamanda diğer ekiplerin dilini öğrenmek, sonuçların belirsiz olduğu durumlarda işletmenin doğru kararlar almasına yardımcı olmak ve strateji doğrultusunda farklı değer türleri arasında denge kurmaktır. Bunların hepsi her zaman net bir şekilde sayısallaştırılmaz.”

CFO'lar dış gelişmelerden gelen sinyalleri iş kararlarına nasıl yansıtabilir?

“CFO'lar çoğu zaman şirketin 'medya yüzü' olmasalar da yatırımcılar ve sermaye piyasalarıyla birincil temas noktasıdır. Bu da finansal piyasalarda, yatırımcı beklentilerinde ve genel ekonomide neler olduğunu anlamayı ve bunları organizasyon içine yansıtmayı gerektirir.

Bu unsurlar birbirine bağlıdır. Eğer finansman piyasaları sıklaşıyorsa ve şirketiniz dış kaynağa bağlıysa, bu durum planlama ve yatırım kararlarına doğrudan yansıtılmalıdır.

Uygulamada bu, şirket içinde olanlar ile piyasadaki gelişmeleri ve finansman ortamını birlikte değerlendirip (üçlü analiz yapıp), alınan kararların bu gerçekliği yansıtmalarını sağlamak anlamına gelir.”

“

Finansın rolü, sonuçların belirsiz olduğu durumlarda işletmenin doğru kararlar almasına yardımcı olmak ve strateji doğrultusunda farklı değer türleri arasında denge kurmaktır. Ancak her yatırım geleneksel bir ROI hesaplaması gerektirmez; ROI finansal olmayan unsurları da içerebilir.

The Secret CFO

Büyük çok uluslu şirketlerde eski CFO;
The Secret CFO Newsletter'ın
kurucusu ve yazarı

Yapay zeka destekli bir gelecek, finans fonksiyonu için ne anlama geliyor?

“Gelecek on yıl, teknoloji yatırımları konusunda cesur kariyer tercihleri yapmaya hazır CFO'ların olacak. Geleneksel olarak finans, modernleşmesi en yavaş fonksiyonlardan biri olmuştur ve bunun nedenini anlamak zor değil. Finans ekiplerinden, katı sistemlere uyum sağlamak için süreçlerini esnetmeleri beklenmiştir. Bu da yüksek uygulama riski ve zayıf fayda gerekçeleri içeren, uzun ve kapsamlı dönüşüm projelerine yol açmıştır.

Ancak bu durum değişiyor. Yapay zeka, finans ekipleri için işin gerçek ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen güçlü yazılımlarla yeni bir dönemin kapısını açtı. Ayrıca AI, teknoloji uygulamalarının en zor kısımlarını kolaylaştırarak dönüşüm sürecini hızlandırabilir.

En önemlisi ise AI, finansın çalışma şeklini yeniden tanımlayacaktır. Günümüzde finansın önemli bir kısmı hâlâ bilgiye erişimi kontrol eden bir yapıdadır. Zamanla işletmeler ihtiyaç duydukları içgörüyü doğrudan erişebildikçe bu rol azalacaktır. Başarılı bir kurumsal AI dönüşümü, her yeni aracı veya modeli takip etmekten ziyade, temel yapıların doğru kurulmasına bağlıdır; özellikle çekirdek sistemler ve veri mimarisi kritik öneme sahiptir.

Sonuçta her şey hızla ilgilidir. Karar alma hızı, işletmelerde en az fark edilen kısıtlardan biridir. Bu hızı artırmak, önemli bir rekabet avantajı haline gelecektir ve finans bunun sağlanmasında kilit rol oynayacaktır.”

Gelecek yıllarda başarılı CFO'ları ne farklılaştıracak?

“Farkı yaratan, işletme genelinde karar alma hızını ve kalitesini artırmak olacaktır.

Bu yalnızca teknolojiyle ilgili değildir. Süreçleri derinlemesine anlamayı ve gerektiğinde yeniden tasarlamayı gerektirir. Asıl işin büyük kısmı, kararların organizasyon içinde nasıl ilerlediği, bilginin nasıl ve ne hızla aktığı ile ilgilidir.

Zor olan ise, özellikle önceliklerin hızla değişebildiği dalgalı bir ortamda, tüm bunları yaparken mevcut fonksiyonu da yürütmeye devam etmektir. Ancak hem bugünün ihtiyaçlarını karşılayıp hem de finans fonksiyonunun nasıl çalıştığını ileriye taşıyabilen CFO'lar öne çıkacaktır.”

Geleneksel algılar ve kısıtlı zaman, finansın ilerlemesini sınırılıyor

CFO'ların hedeflerine ulaşmasını engelleyen başlıca unsurlardan biri, finans liderlerinin kendilerini konumlandırma biçimi ile organizasyonun finansı hâlâ risk odaklı, kontrol ve operasyonel destek fonksiyonu olarak algısı arasındaki uçurumdur. Nitekim ankete katılan CFO'ların yalnızca %27'si, iş birimlerinin finansı öncelikli olarak değer yaratmada stratejik bir iş ortağı olarak gördüğünü belirtmektedir.

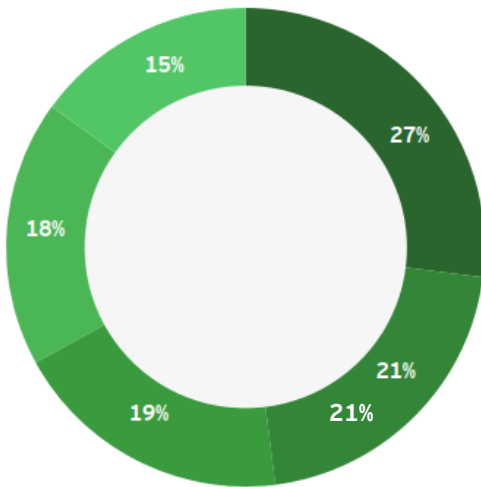
CFO'lara göre bir diğer sorun, teknoloji yatırımlarının çoğunlukla içgörü üretmekten ziyade verimliliğe odaklanması ve organizasyon yapıları ile rollerin ağırlıklı olarak kontrol ve raporlama üzerine kurulmuş olmasıdır.

Bunun yerine CFO'ların ekip yapılarını proaktif şekilde yeniden tasarlaması gerekmektedir. Corson'un da belirttiği gibi, işletmeler AI destekli iş akışlarını yeniden kurgulayarak insanların daha etkili iş birliği yapmasını, daha iyi karar almasını ve doğru verilere erişmesini sağlayabilir. Finans ise organizasyon genelinde diğer fonksiyonlardan daha geniş görünürlüğe sahip olduğu için bu dönüşüme liderlik etmek açısından en uygun konumdadır.

Kısıtlı zaman bir diğer engeldir. CFO'lar, kapasitelerinin %47'sini regülasyon, raporlama, iç kontroller ve temel finans süreçleri gibi operasyonel işlere ayırdıklarını ifade etmektedir. Bu durum, finansın zamanında içgörü üretme kapasitesini sınırlayabilir ve kararların organizasyon içinde başka fonksiyonlar tarafından şekillendirilmesi riskini artırabilir.

Şekil 2. Finans fonksiyonu, değer yaratımında stratejik iş ortağı olarak görülüyor

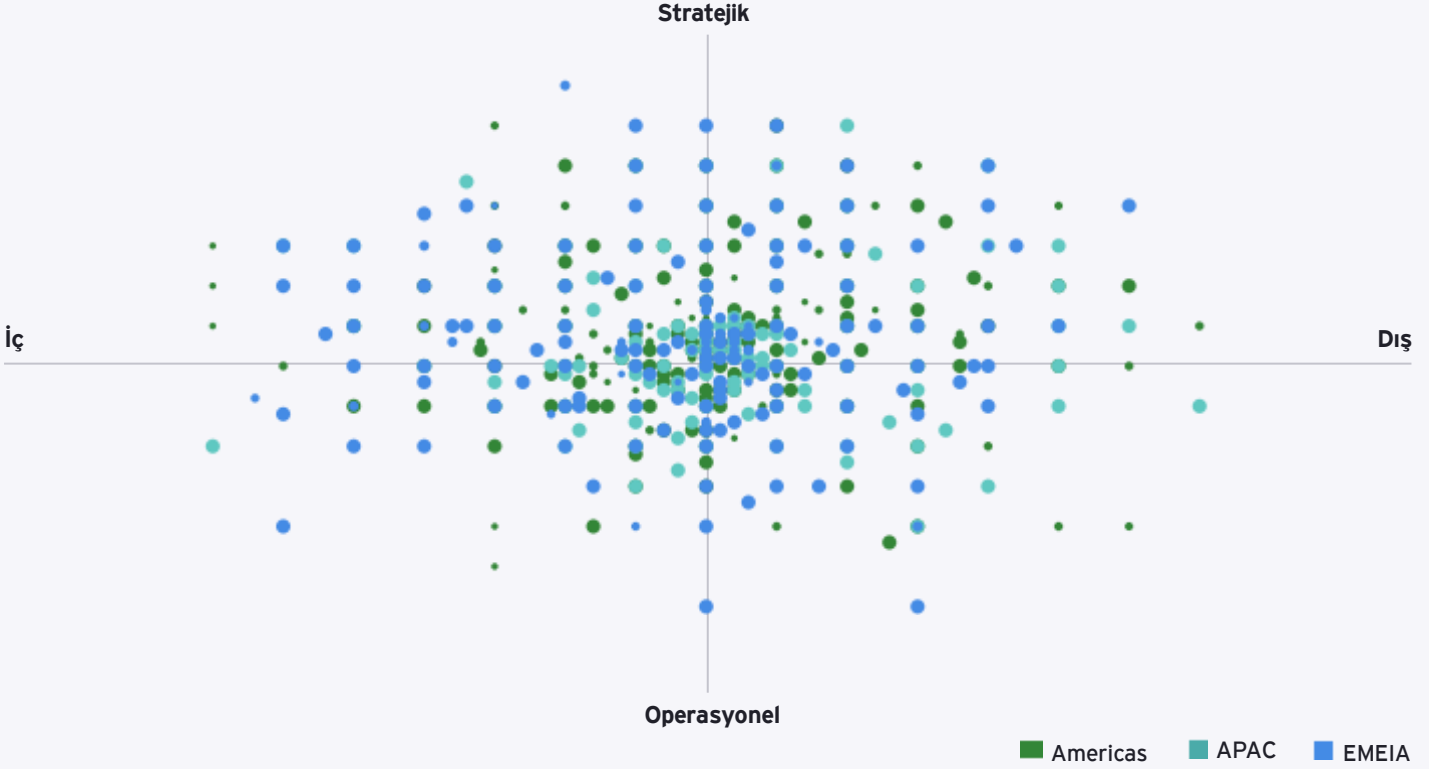
S Bugün finans fonksiyonunun işletme genelinde en yaygın nasıl algılandığını söylersiniz?



- **Değer yaratımında stratejik iş ortağı:** İş stratejisinin, yatırım kararlarının ve şirket genelinde değer yaratımının şekillendirilmesine aktif olarak katkı sağlar.
- **Veri ve içgörü fonksiyonu:** Kararları desteklemek ve performansı iyileştirmek için analiz ve içgörü sağlar.
- **Operasyonel destek fonksiyonu:** Günlük operasyonları, işlemleri ve iş sürekliliğini destekler.
- **Risk ve dayanıklılık danışmanı:** Finansal ve kurumsal riskleri belirler, değerlendirir ve yönetir.
- **Gözetim ve kontrol fonksiyonu:** Mevzuata uyum ve maliyet disiplinine odaklanır.



Şekil 3. Finans yöneticilerinin çoğu zamanlarını stratejik ve operasyonel görevler arasında dengeli şekilde dağıtır. Bir finans lideri olarak, kuruluşunuzun stratejisi ve diğer iş fonksiyonlarını dikkate alarak zamanınızı aşağıdaki dört alan arasında nasıl dağıtıyorsunuz?



Not: Noktalar, katılımcıların zamanlarını stratejik-operasyonel görevler ile iç-dış faaliyetler arasında nasıl dağıttıklarına göre oluşan kümeleri temsil eder. Bölgeler şu şekilde tanımlanmıştır: Amerika; Asya-Pasifik (APAC); ve Avrupa, Orta Doğu, Hindistan ve Afrika (EMEA).

CFO'ların atabileceği pratik adımlar

- 1. Değer yaratımını benimseyin:** Değişen değer unsurları ve belirsizliği yüksek yatırımlar üzerine tartışmalara liderlik edin. Finansın veri ve içgörülerini kullanarak kararları erken aşamada proaktif şekilde yönlendirin; örneğin büyük yatırım ve dönüşüm kararlarında değer nasıl tanımlanıp değerlendirileceğini aktif olarak belirleyin.
- 2. Değer ölçüm çerçevelerini yeniden tasarlayın:** Teknoloji, yeni çalışma biçimleri ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümenin etkisini daha iyi yakalayabilmek için finansal ve finansal olmayan metrikleri entegre edin. Örneğin, geleneksel finansal KPI'ları müşteri çıktıları, dayanıklılık veya yapay zekâ destekli karar kalitesi gibi göstergelerle birlikte kullanın.
- 3. Finans ekiplerini ve operasyon modelini yeniden yapılandırın:** Daha hızlı ve entegre karar alma süreçlerini destekleyecek şekilde silo yapıları kaldırın, finans iş birimleri ile daha yakın konumlandırın ve rolleri iş birliği, esneklik ve içgörü odaklı aksiyonları güçlendirecek şekilde hizalayın.
- 4. Stratejik çalışmalara kapasite yaratın:** Süreçleri sadeleştirerek, rutin işleri otomatikleştirerek ve operasyon modelini yeniden tasarlayarak stratejik çalışmalarla daha fazla kapasite yaratın (örneğin sürekli kapanış uygulamaları, co-sourcing modellerinin genişletilmesi veya dağınık raporlama süreçlerinin konsolide edilmesi).

Dentsu:

Finansal disiplin ile sürdürülebilir değer oluşturmak

Dentsu Group Inc.'te Direktör, İcra Kurulu Üyesi ve Global CFO olan Shigeki Endo, disiplinli finansal yönetim, müşteri ihtiyaçlarının net bir şekilde anlaşılması ve büyüme, verimlilik ile uzun vadeli getiriler arasında denge kurulması yoluyla finansın sürdürülebilir değer yaratımına nasıl katkı sağladığını ele aldı.

“

Sermaye tahsisi, kısa vadeli performans ile uzun vadeli değer yaratımı arasında denge kurmalıdır. Bu da yetenek ve yetkinliklere yatırım yaparken, aynı zamanda verimliliği artırmayı ve organizasyonu güçlendirmeyi gerektirir.

Shigeki Endo

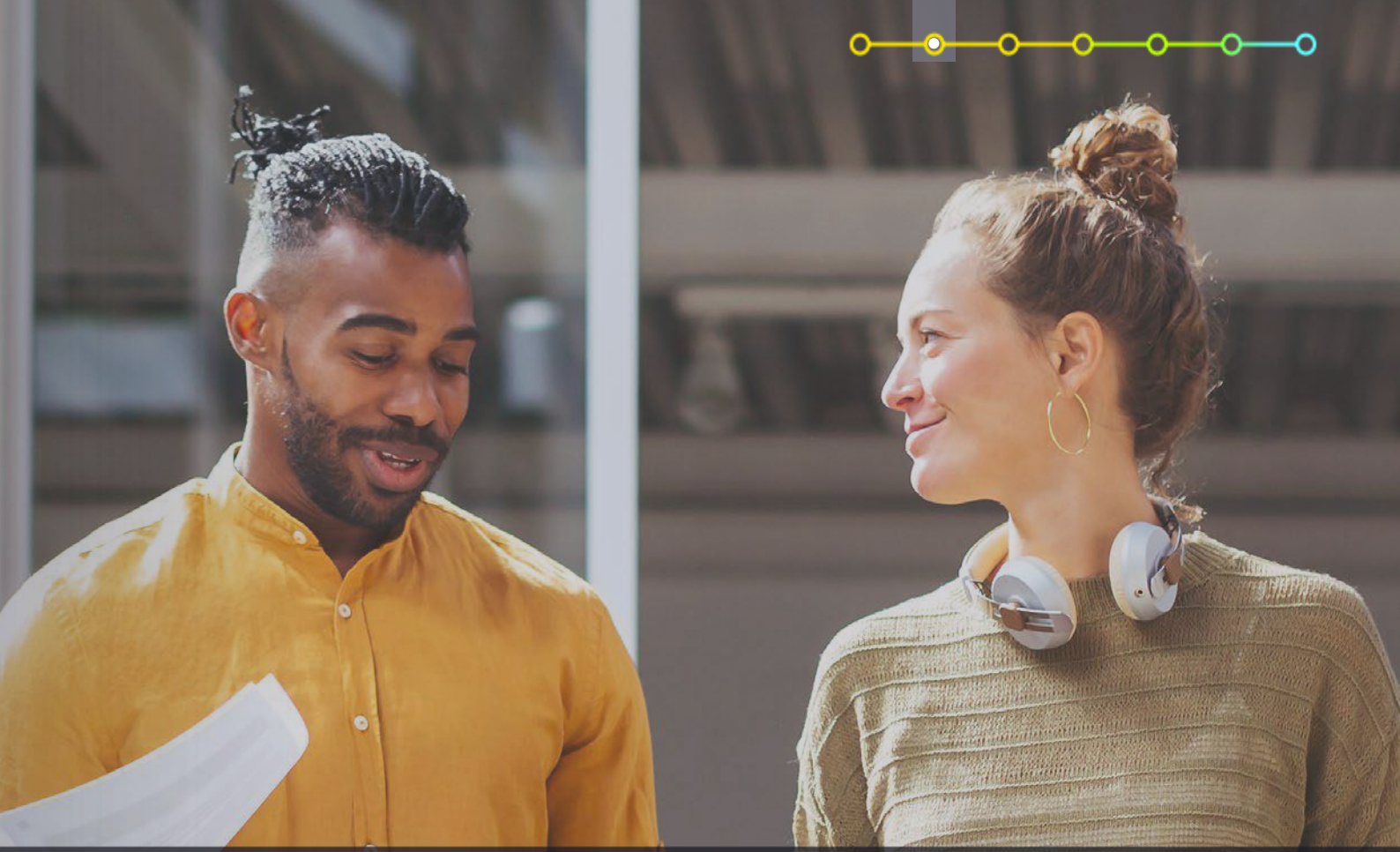
Direktör, İcra Kurulu Üyesi,
Global CFO
Dentsu Group Inc.'te

Değer oluşturmayı ve finansın bu süreçteki rolünü ne tanımlar?

“Değer yaratımı nihayetinde hissedarlara sürdürülebilir büyüme ve getiri sağlamakla ilgilidir. Ancak bu süreç müşteriden başlar. Müşteri ihtiyacı yoksa şirket de var olamaz. Kritik olan, bu ihtiyaçları anlayıp doğru çözümü etkili şekilde sunabilmektir. Geliri yaratan da budur. Bundan sonrası finansal bir konuya dönüşür: konu ne kadar satış yaptığınız, hangi fiyatla sattığınız ve bu geliri yaratmak için gerekli maliyetleri ne kadar etkin yönettiğinizdir. Karlılığı ve nihayetinde hissedarlara sağlanan getiriyi belirleyen de bu unsurlardır.”

Sürdürülebilir performansı belirleyen unsurlar nelerdir?

“Sürdürülebilir performans, büyümeyi destekleyen temellere bağlıdır. Bu da öncelikle müşteri ihtiyaçlarını anlayıp buna etkili şekilde yanıt verebilecek yetenek, sistem ve süreçlere sahip olup olmadığımız; ayrıca bu ihtiyaçlar geliştikçe gerekli yetkinlikleri sağlayıp sağlayamayacağımıza bağlıdır. Aynı zamanda işletmenin ne kadar verimli çalıştığı da önemlidir. Bu; doğru süreçlerin kurulmasını, teknolojinin etkin kullanılmasını ve güçlü yönetim ile kontrol mekanizmalarının sürdürülmesini kapsar. Bu unsurlar sağlandığında, şirket kaliteli hizmeti sürekli sunabilir, gelir yaratabilir ve zaman içinde karlılığını optimize edebilir.”



Performansı desteklemede finansın rolü nedir?

“Üst gelir kalemi (top line) esas olarak iş birimleri ve müşteriyle temas eden ekipler tarafından belirlenirken, finans, alt gelir kaleminden (bottom line) sorumludur. Bizim rolümüz, kârlılığı optimize etmek ve işletmenin hissedarlara sürdürülebilir getiri sağlamasını güvence altına almaktır.

Bu sorumluluk, güçlü finansal disiplinle başlar. Finans, uyum ve yönetim konularında liderlik etmelidir; bunun istisnası yoktur. Yaptığımız her şey kontrol ve bütünlük temeline dayanmalıdır. Bununla birlikte finans, kritik bir iş ortağı rolü de üstlenir. Ürünler, pazarlar ve müşteriler genelinde görünürlük sağlayarak ve performansı analiz ederek, organizasyon genelinde daha iyi kararlar alınmasına katkıda bulunabiliriz.”

Finans hangi alanlarda liderlik üstlenmelidir?

“Nakit, finansın liderlik etmesi gereken temel alanlardan biridir. Nakit, gelir tablosundaki kârlılığı bilançodaki işletme sermayesi yönetimiyle birleştirerek şirketin genel performansını yansıtır. Bu nedenle, nakdin nasıl yaratıldığı ve yönetildiği konusunda finansın liderlik üstlenmesi ve operasyonel performansı ile finansal verimliliği artırmak için iş birimleriyle yakın çalışması gerekir.”

Finans hangi alanlarda liderlik üstlenmelidir?

“Sermaye tahsisi, kısa vadeli performans ile uzun vadeli değer yaratımı arasında denge kurmalıdır.

Bu da gelecekteki büyüme alanlarına – yetenek, yetkinlikler ve fırsat alanlarına – yatırım yapmayı; aynı zamanda süreçleri sadeleştirerek ve organizasyonu güçlendirerek verimliliği artırmayı gerektirir. Bununla birlikte, değer hissedarlara sürdürülebilir bir şekilde geri döndürülmelidir. Bu da orta ve uzun vadeli bir bakış açısı benimsemeyi ve varlıklar ile bilançonun istikrarlı getiri yaratacak şekilde nasıl kullanıldığını odağa almayı ifade eder.”

Finansta teknolojinin rolü nedir?

“Teknoloji, organizasyon genelinde günlük süreçlere entegre edilmeli; odak noktası ise verimliliği artırma, süreçleri standartlaştırma ve içgörü üretme olmalıdır. Finans faaliyetlerinin önemli bir bölümü standartlaştırılabilir; bu da paylaşılan hizmetlerin ölçekli ve daha etkin çalışmasına imkân tanır. Ancak bu faaliyetler yalnızca bir destek fonksiyonu olarak görülmemelidir. Aynı zamanda, daha isabetli iş kararlarını destekleyen değerli içgörüler üreten bir yapıya da dönüşebilir.”

CFO rolü nasıl değişiyor?

“CFO rolü, geleneksel finans sorumluluklarının ötesine doğru evrilmektedir. Teknik finansal beceriler hâlâ kritik olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. CFO'ları farklılaştıran unsur, iş lideri gibi hareket edebilme kabiliyetleridir. Bu; işi derinlemesine anlamayı, müşteriye yakın olmayı ve finansal disiplini büyümeyi destekleme ihtiyacıyla dengeleyerek stratejik kararlara katkı sağlamayı gerektirir. Daha belirsiz bir ortamda bu geniş bakış açısı, CFO'ların öne çıkmasını sağlar; çünkü finansal performansı işin temel değer sürücüleriyle ilişkilendirerek bütünsel bir perspektif sunabilirler.”



Finans değer oluşturmayı nasıl güçlendirebilir





1. Yapay zekâ için temelleri oluşturun

Yapay zekâ, hızlı evriminin sebebiyle mevcut finans süreçlerini otomatikleştirmek ve daha önce mümkün olmayan şekillerde maliyetleri azaltmak için yüksek potansiyele sahiptir.

“Bir otomotiv ve tüketici elektroniği bileşenleri şirketi, satın alma-ödeme süreci için yakın zamanda uçtan uca ajan tabanlı bir yapay zekâ çözümü uyguladı. Bu sayede bu faaliyetler için gereken kapasite önemli ölçüde azaldı ve ekiplerin daha yüksek katma değerli işlere odaklanması mümkün hale geldi,” diyor Ernst & Young LLP Ortağı Ben Castell.

“Daha da önemlisi, yapay zekâ daha önce birbiriyle bağlantısız olan büyük veri setlerinden anlamlı içgörüler çıkarılabilir ve bu da rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilir. Bir müşteri, ürünlerini ABD -Avrupa arası tedarik süresini 150 günden 100 güne düşürmek istiyor; çünkü bu, onlara on milyonlarca dolar tasarruf sağlayacak ve rekabet avantajı yaratacak,” diye açıklıyor EY Americas Vergi Sektörü’nden Paul Green.

EY Americas Tüketici Ürünleri ve Perakende Vergi Lideri olan Paul Green şöyle devam ediyor: “Sevkiyat verileri, konteyner verileri, hava durumu verileri, liman verileri, gümrük verileri ve diğer tedarik zinciri sinyallerinin analiz edilmesiyle, yapay zekâ sorunları tespit edebilir ve uygulanabilir ya da otonom öneriler geliştirmeye başlayabilir.

“Bununla birlikte, araştırma çoğu finans fonksiyonunun yapay zekânın tüm potansiyelinden yararlanmaya henüz hazır olmadığını ortaya koymaktadır. Ankete katılan CFO’ların yalnızca %21’i, fonksiyonlarının yapay zekâyı kullanarak kurumsal değer yaratma konusundaki hazırlık seviyesini lider ya da ileri düzey olarak tanımlamaktadır. Bu oran finans kurumlarında %25’e çıkmaktadır.

Daha büyük kuruluşlar (10 milyar ABD dolarının üzerinde gelire sahip olan ve potansiyel olarak daha yüksek bütçelere sahip olanlar) bu konuda daha ileridedir. Bu segmentteki CFO’ların %35’i yetkinliklerini lider ya da ileri düzey olarak değerlendirirken, daha küçük firmalarda (yaklaşık 1 milyar ABD doları gelir seviyesinde) bu oran yalnızca %14’tür.

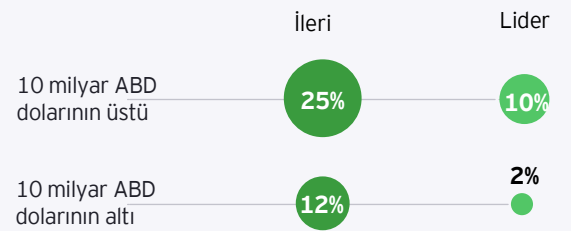
Şekil 4. Finans ekiplerinin yarısı için yapay zekâyı hazırlık hâlâ devam eden bir süreçtir

S Finans ekibiniz, mevcut durumda yeni yapay zekâ uygulamalarını kullanarak kurumsal değer yaratma konusunda ne kadar hazır?



Şekil 5. Daha büyük işletmelerdeki finans ekiplerinin yapay zekâyı hazır olma olasılığı önemli ölçüde daha yüksektir

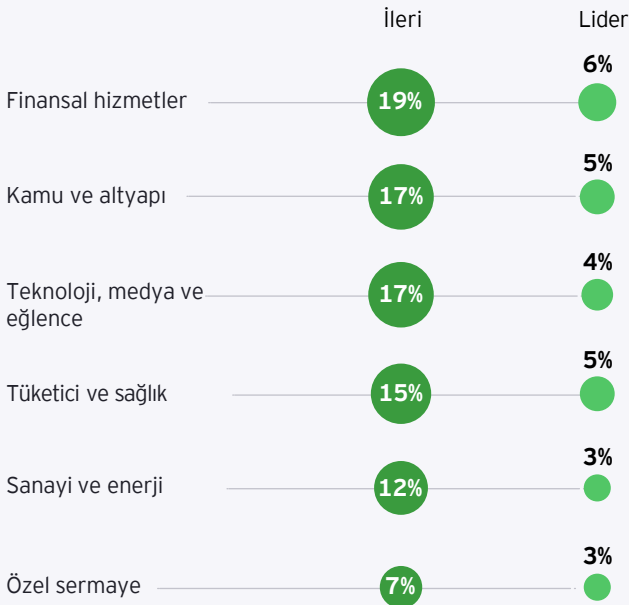
S Finans ekibiniz, mevcut durumda yeni yapay zekâ uygulamalarını kullanarak kurumsal değer yaratma konusunda ne kadar hazırdır?



Not: “İleri” ve “lider” tanımlarını görmek için Şekil 4’e bakınız.

Şekil 6. Finansal hizmetler sektöründeki işletmeler yapay zekâya en hazır olanlardır

S Finans ekibiniz, mevcut durumda yeni yapay zekâ uygulamalarını kullanarak kurumsal değer yaratma konusunda ne kadar hazırdır?



Not: "İleri" ve "lider" tanımlarına ilişkin açıklamalar için Şekil 4'e bakınız.

Yeterli hazırlık yapılmadan, finans fonksiyonu yapay zekâ girişimleri için bütçe temin etmekte zorlanabilir. Yeni yapay zekâ araçlarına yatırım sağlamadaki başlıca zorluklar sorulduğunda, ankete katılan CFO'ların %61'i veri kalitesi ve önyargıyı en büyük engel olarak belirtmiş; bu da veri altyapısının ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun vadeli, dolaylı veya belirsiz faydalar ikinci en büyük zorluk olarak öne çıkarken (%51), bunu yetkinlik, kaynak veya kapasite eksikliği (%50) izlemektedir.

"CFO'lar, mevcut verilerinin bugün itibarıyla yapay zekâyı destekleyecek kadar güvenilir olmadığı ve uygun bir yapıda olmadığı farkında," diye açıklıyor Green. "Yapay zekâ yalnızca finans verileriyle sınırlı değildir. Tedarik zinciri sorunlarını çözmek istiyorsanız; finans, üretim, vergi, gümrük, harçlar, ticaret, hukuki sözleşmeler ve daha birçok alandan gelen verilere ihtiyaç duyulur. Tüm bu verilerin bir araya getirilmesi ise oldukça zordur."

Şekil 7. Veri kalitesi ve önyargıya ilişkin endişeler, yapay zekâ benimsenmesini yavaşlatıyor olabilir

S Finans fonksiyonunuz için yeni yapay zekâ araçlarına yatırım sağlamada, aşağıdaki faktörler ne kadar zorluk yaratmaktadır?



EY Kanada Toronto Ofisi Yönetici Ortağı Daniela Carcasole'a göre CFO'lar, hazır paket yapay zekâ çözümleriyle yapılan ilk denemelerden, uzun vadeli başarı için gerekli temel yetkinlikler ve yönetim yapısını oluşturmaya doğru geçiş yapmaktadır: "CFO'lar, akıllıca bir tercihle yapay zekâyı uzun vadede başarılı bir şekilde kullanabilmek için gerekli temel yetkinlikleri ve yönetim yapılarını oluşturmaya odaklanıyor."

Johnson & Johnson:

Yapay zekânın değerini yeniden düşünmek

Johnson & Johnson İcra Başkan Yardımcısı ve Mali İşler Direktörü (CFO) Joseph Wolk, şirketin yapay zekâ kullanımının giderek artmasını ve başarılı bir CFO olmak için gereken unsurları değerlendirdi.

“

Yapay zekâyı yalnızca mevcut çalışma biçimlerinin üzerine eklemek, mevcut verimsizliklerin aynen korunması riskini beraberinde getirir.

Joseph Wolk

Johnson & Johnson'da
İcra Başkan Yardımcısı ve
Mali İşler Direktörü (CFO)

Johnson & Johnson yapay zekâyı nasıl kullanıyor ve yapay zekâyı etkili bir şekilde kullanmak için neler gerekiyor?

“Yapay zekâyı birçok farklı alanda kullanıyoruz: ilaç keşfi ve geliştirmede, değer zinciri genelinde ve temel kurumsal fonksiyonlarımızda. Örneğin, elektrofizyoloji iş kolumuzda yapay zekâ destekli görüntüleme kullanarak hastanın kalbinin son derece net, GPS benzeri bir haritasını oluşturuyoruz; bu da sağlık profesyonelleri prosedür sonuçlarını iyileştirmesine yardımcı oluyor. İlaç keşfi ve geliştirme gibi alanlarda ise yapay zekânın veri analizine etkisini de görüyoruz.

Daha önce yıllar süren bazı süreçler artık aylar içinde tamamlanabiliyor. Finans dâhil kurumsal fonksiyonlarımızda da daha verimli ve etkili olma fırsatı bulunuyor. Ancak asıl soru, yapay zekânın nerede değil, nasıl kullanılacağıdır. Yapay zekâyı mevcut süreçlerin üzerine yalnızca eklemek, mevcut verimsizlikleri de aynen taşımak riskini beraberinde getirir. Bunun yerine bir adım geri çekilip şu soruyu sormak gerekir: Bugün sıfırdan başlasaydık, bu süreçleri ne kadar farklı tasarlardık?

Organizasyonların dönüşüm süreçlerinde genellikle yeterince önemsemediği iki unsur da var. İlki değişim yönetimi – insanlar doğal olarak mevcut çalışma biçimlerine bağlıdır ve geçmişte işe yarayan süreçleri yeniden düşünmek zor olabilir. İkincisi ise veri güvenilirliği. Veri güvenilir değilse, bu temel olmadan yapay zekâdan beklenen faydanın tamamını elde etmek çok daha zor hale gelir.”



Yapay zeka yatırımlarına dair yaklaşımınız nasıldır ve bu yatırımların getirilerini nasıl değerlendirmektesiniz?

“Birçok organizasyonda olduğu gibi, yapay zekâ yatırımlarına yaklaşımımız hâlâ gelişim aşamasında. Bir dönem, şirketlerin yapay zekâyâ adeta ‘serbest geçiş’ tanıma eğilimi vardı. Geri kalma konusunda ciddi bir endişe söz konusuydu ve bazı durumlarda organizasyonlar, diğer alanları için geçerli olan finansal disiplini uygulamadan yatırım kararları alıyordu.

Bu durum değişmeye başlıyor. Giderek daha fazla, beklenen getirinin ne olduğunu ve bunun diğer değer yaratma fırsatlarıyla nasıl karşılaştırıldığını sorguluyoruz. Daha da önemlisi, soruyu yeniden çerçevelendiriyoruz. ‘Yapay zekâyı nerede kullanabiliriz?’ sorusuyla başlamak yerine, ‘Hangi sorunu çözmeye çalışıyoruz?’ ve ‘Hangi değeri yaratmak istiyoruz?’ sorularıyla başlıyoruz. Ardından, bu hedefi desteklemek için yapay zekâ ve diğer araçların nasıl kullanılabileceğini değerlendiriyoruz.

Yatırım tartışmalarımızın çoğunda odak yalnızca finansal göstergeler değil. Tartışmanın önemli bir bölümü stratejik amaçlar – nerede kazanma avantajına sahip olduğumuz ve uzun vadeli değeri nasıl oluşturduğumuz – üzerine yoğunlaşıyor; sayılara ise bundan sonra bakıyoruz.”

CFO rolü nasıl değişmekte ve gelişmektedir?

“Odaklandığım konuların önemli bir kısmı, finans alanındaki yeni nesil yetenekler ve bu yetenekleri organizasyona nasıl kazandırdığımızla ilgili. Günümüzde iş gücüne katılan kişiler, özellikle teknoloji gibi alanlarda farklı bakış açıları ve yetkinlikler getiriyor ve bu durumdan yararlanmak için önemli bir fırsat söz konusu.

Bununla birlikte, bazı temel unsurlar önemini koruyor; bunlar değerin nasıl yaratıldığını anlamak ve çoğu zaman eksik bilgilerle bilinçli kararlar alabilmektir. İleriye baktığımızda, bir kişinin işe başladığı alanın, sorun çözme becerisi, işin farklı bölümlerini birbirine bağlayabilme yeteneği ve organizasyon genelinde düşünebilme kapasitesi kadar belirleyici olmadığı bir modele doğru ilerlediğimize inanıyorum.

Bu, finans kökenli kişilerin yanı sıra, kurum genelinde değer yaratmak için gerekli geniş bakış açısına sahip olduğu sürece teknoloji veya bilim geçmişi olan kişileri de kapsayabilir. Konu, tüm cevaplara sahip olmaktan ziyade doğru soruları sormak, varsayımları sorgulamak ve organizasyonun kararlarına farklı bir perspektifle bakmasına yardımcı olmaktır.”

2. Yapay zekâyı daha stratejik kullanın

CFO'ların yapay zekânın dönüştürücü potansiyeline ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Katılımcıların yarısından azı, veri analizi (%49), büyüme tahmini (%45) ve dinamik fiyatlandırma (%41) gibi alanlarda yapay zekânın kurumsal değer yaratma açısından yüksek potansiyele sahip olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık, dolandırıcılık tespiti, finansal tahminleme ve risk değerlendirmesi gibi daha savunmaya yönelik kullanım alanlarında daha yüksek bir potansiyel düşünüyorlar.

Bu durum, yalnızca teknolojiye erişimdeki farklılıkları değil, aynı zamanda finans liderlerinin bakış açıları ve yetkinlik setlerindeki farkları da yansıtmaktadır – özellikle teknolojiye olan güvenleri ve elde edilen içgörülerini yorumlayarak karar alma süreçlerine entegre etme kapasiteleri açısından. Dikkat çekici bir şekilde, yapay zekâyı hazırlık düzeyi daha ileri olan finans ekipleri, yapay zekânın potansiyelini daha yüksek görmektedir.

Tamamen hazır olduklarını belirten CFO'ların %71'i büyüme tahmininde yapay zekânın güçlü bir potansiyele sahip olduğuna inanırken, bu oran gelişmekte olanlarda %44'e, sınırlı ilerleme kaydedenlerde ise %30'a düşmektedir. Bu durum, yapay zekânın tüm potansiyelini fark edebilmek için yetkinlik geliştirme ve deneme süreçlerinin kritik olduğunu ve ileri seviyedeki ekiplerin yapay zekânın değerine daha geniş ve tutarlı bir perspektiften yaklaştığını göstermektedir.

Yapay zekânın değeri genellikle daha fazla raporlama üretmekten ziyade, işletme genelinde daha iyi karar almayı destekleyen bağlantıları ve değer sinyallerini ortaya çıkarmasında yatar, elbette temel veri ve çıktılara güvenilebildiği sürece.

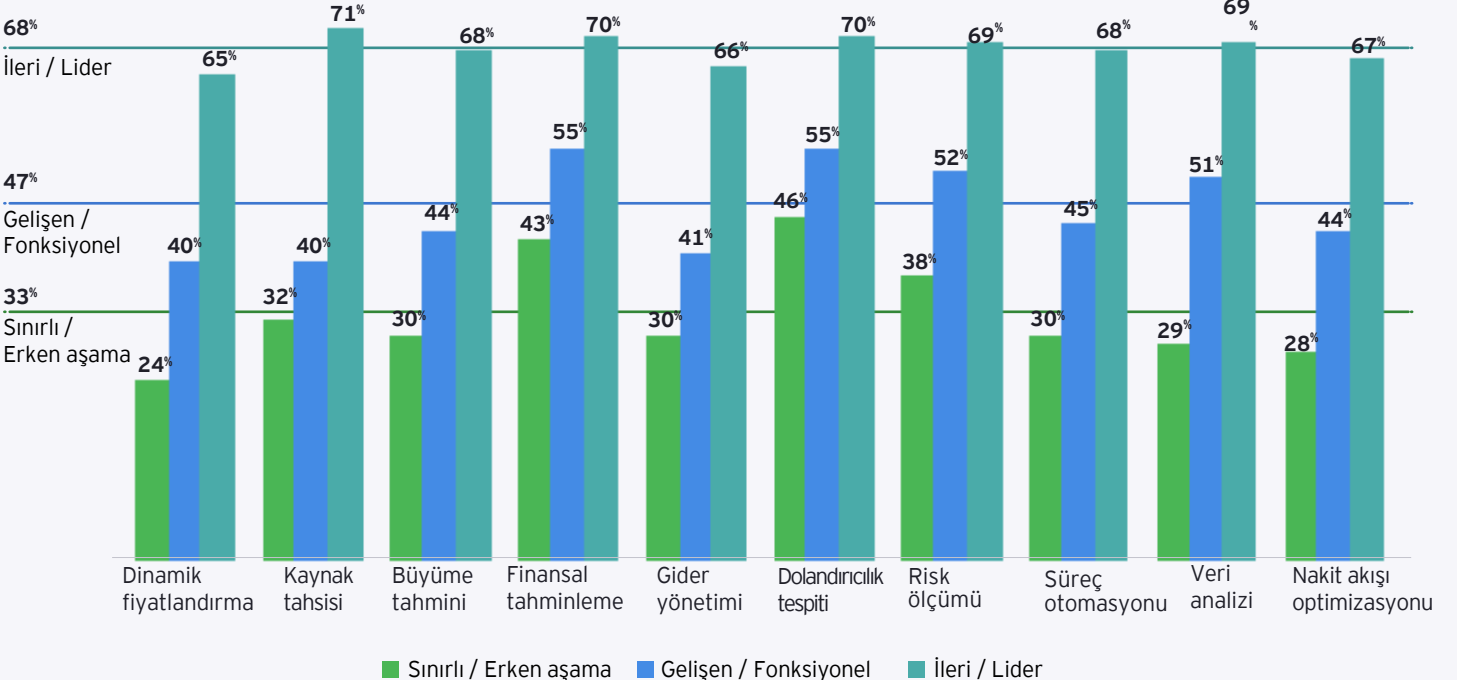
Castell'e göre, yapay zekâyı olan aşinalığın artması, finans ekiplerinin bu teknolojiyi en kritik alanlarda kullanmasına olanak tanımaktadır: "Bugüne kadar çoğu finans fonksiyonu yapay zekâyı denedi ancak en büyük sorunlarını çözmek için kullanmadı. Aşinalık arttıkça, gerçek zorlukları ele almak üzere yapay zekânın kullanımına yönelik önemli bir kayma yaşandı." Daha büyük organizasyonların yapay zekânın gelecekteki değerini daha yüksek görme eğiliminde olduğu dikkat çekmektedir.

Örneğin, yıllık geliri 10 milyar ABD dolarının üzerinde olan şirketlerdeki katılımcıların %59'u veri analizinde yapay zekânın yüksek potansiyele sahip olduğunu düşünürken, daha küçük işletmelerde bu oran %45'tir. EY Americas Stratejik İlişkiler Ofisi Lideri Juan Uro şöyle diyor: "Büyük organizasyonlardaki CFO'lar genellikle yalnızca verimliliği artırmaya değil, organik büyümeyi desteklemeye daha fazla odaklanır. Bu durum, CFO'ların organizasyonlarını yapay zekâyı yalnızca operasyonel verimlilik için değil, ürün geliştirme döngü süreleri gibi büyüme kaldıraçlarını etkilemek amacıyla da kullanmaya yönlendirmesine neden olabilir; ancak bu yaklaşım şirketten şirkete farklılık gösterebilir."

Şekil 8. Yapay zekâyı hazır şirketler, yapay zekâda en yüksek potansiyele görmektedir.

S Aşağıdaki yapay zekâ uygulamaları, finans ekibinizin işletme genelinde değer yaratmasında ne ölçüde faydalı olabilir?

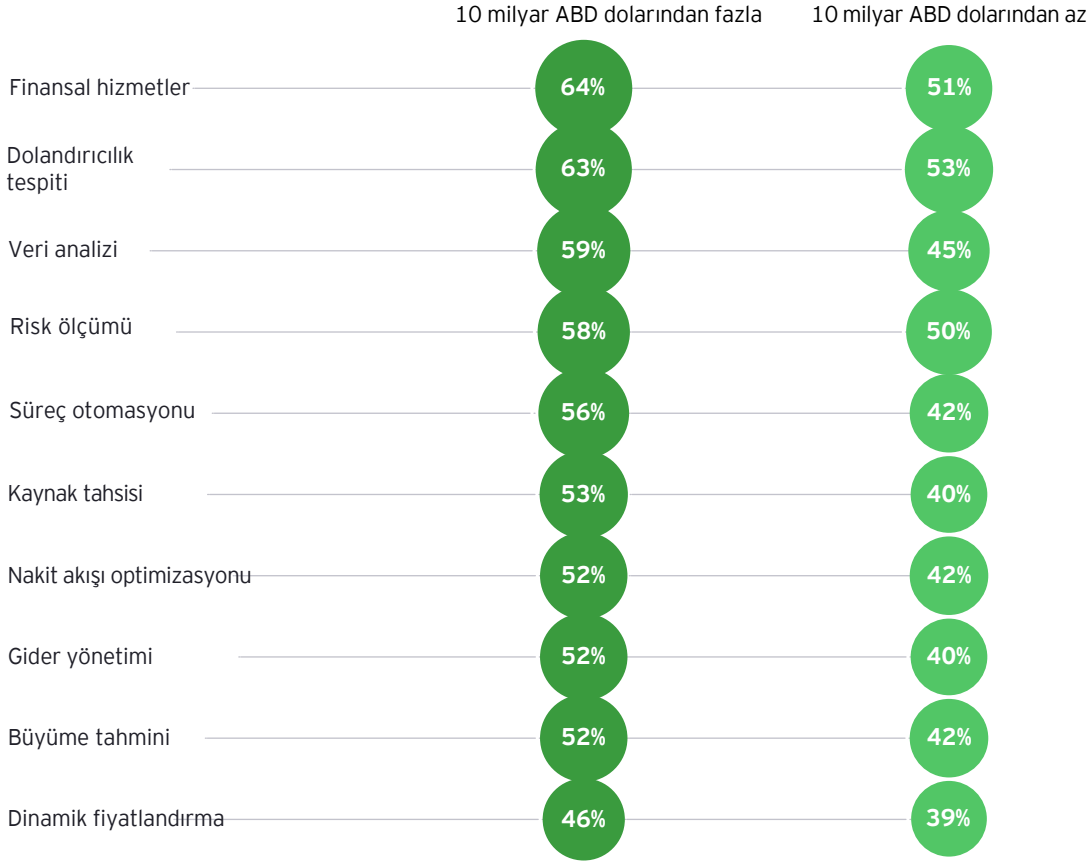
Ortalama



Not: Yüzdelere, her bir uygulama için "yüksek" veya "çok yüksek" potansiyel görenleri ifade etmektedir.

Şekil 9. Daha büyük işletmeler, yapay zekânın potansiyelini daha yüksek görme eğilimindedir

S Finans ekibiniz, mevcut durumda yeni yapay zekâ uygulamalarını kullanarak kurumsal değer yaratma konusunda ne kadar hazırdır?



Not: Yüzdelere, her bir alanda yapay zekânın yüksek potansiyele sahip olduğunu düşünenler göstermektedir.

CFO'ların atabileceği pratik adımlar

1. Yapay zekâ için doğru temelleri oluşturmak amacıyla, veri kalitesini, yönetişimi ve fonksiyonlar arası entegrasyonu önceliklendirin. Böylece yatırımın önündeki sürekli engelleri ve etki sınırlarını önleyebilirsiniz – örneğin, finans, teknoloji ve operasyon verilerini uçtan uca karar alma süreçlerini destekleyen ortak modellerde hizalayarak.

2. Yapay zekâyı deneme aşamasından uygulama aşamasına geçirmek için, temel iş sorunlarını çözebilecek ve ölçülebilir sonuçlar sağlayabilecek, ölçeklenebilir yüksek değerli birkaç AI yetkinliğine odaklanın – örneğin, yapay zekânın iş sonuçlarını doğrudan etkileyebileceği tahminleme, fiyatlandırma veya işletme sermayesi optimizasyonu gibi uygulamalara öncelik vererek.

3. Yapay zekâyı savunma odaklı değil, büyüme odaklı bir yaklaşımla yaklaşın; onu tahminleme, fiyatlandırma ve pazar genişlemesi gibi alanlarda kullanarak rekabet avantajı yaratmasını sağlayın.

4. Başarılı yapay zekâ girişimlerini, tekrarlanabilir kabiliyetler oluşturarak, AI'ı temel süreçlere entegre ederek ve uzun vadeli değer yaratımını sürdürecektir. yetkinlikleri geliştirerek kurum genelinde ölçeklendirin.

Electrolux:

İş ortağı rolünde finans

Electrolux Professional Group Finans Direktörü Fabio Zarpellon, finans ekiplerinin giderek daha karmaşık hale gelen bir ortamda güvenilirliklerini nasıl artırabileceğini, karar alma süreçlerini nasıl destekleyebileceğini ve teknoloji yatırımlarını nasıl şekillendirebileceğini ele aldı.

“

Gerçek bir iş anlayışı olmadan, finansın organizasyonun geri kalanıyla farklı bir dil konuşma riski vardır.

Hedef, teknolojiyi kendi başına bir amaç olarak görmek değil; onu değer yaratmak ve rekabet avantajını pekiştirmek için kullanmaktır.

Fabio Zarpellon

Electrolux Professional Group'ta
Finans Direktörü (CFO)

Finans ekipleri iş ortağı olarak güvenilirliğini nasıl inşa edebilir?

“Güçlü bir iş bilgisi olmadan iş kararlarına katkıda bulunamazsınız. Finans ekiplerinin müşterileri, ürünleri ve organizasyonun gerçekte nasıl işlediğini anlaması gerekir; aksi takdirde anlamlı bir değer yaratmakta zorlanırlar.

Bu süreç iletişimle başlar. Finans konuları genellikle karmaşık olduğundan, analizlerin diğer fonksiyonların kolayca anlayabileceği basit ve açık bir şekilde sunulması gerekir. Aynı zamanda verinin de bir bağlama oturtulması şarttır. Finans ekiplerinin ofisten çıkıp işin ticari tarafıyla etkileşime girmesi, içgörülerini sahada olup bitenlerle ilişkilendirebilmesi gerekir. Aksi halde, finans ile organizasyonun geri kalanı adeta iki farklı dil konuşuyor gibi bir durum ortaya çıkma riski taşır.”



Finans, teknoloji yatırımlarını nasıl yönlendirmeli?

“Biz teknolojiyi yalnızca BT’nin bir parçası olarak değil, bir iş aracı olarak görüyoruz. Bu yaklaşım, net iş hedeflerinin tanımlanması ve değer nerede yaratılmak istendiğinin belirlenmesiyle başlar - bizim durumumuzda bu, uzun vadeli rekabet avantajı oluşturmak anlamına geliyor. Bu noktadan sonra finans, bu hedefleri destekleyecek doğru teknolojilerin belirlenmesinde kritik bir rol oynayabilir.

Teknoloji ve insan birbirinden ayrı tercihler değildir - teknolojiyi, çalışanlarımızı desteklemek, süreçleri iyileştirmek ve müşterilerimiz için daha rekabetçi çözümler üretmek amacıyla yatırımla ele alıyoruz. Grubun genel stratejisiyle uyumlu bir finans vizyonu geliştirdik - amacımızı, iyileştirmek istediğimiz süreçleri ve teknolojinin üstlenebileceği rolü netleştirdik. Hedef, teknolojiyi kendi başına bir amaç olarak kullanmak değil; değer yaratmak ve rekabet avantajını güçlendirmek için kullanmaktır.”

Finans dönüşümünün benimsenmesini nasıl sağlıyorsunuz?

Dönüşümün en zorlu kısmı her zaman uygulamadır. Bir vizyon tanımlamak yeterli değildir - insanların bunu anlaması, benimsemesi ve kendi rolleriyle nasıl ilişkilendiğini görmesi gerekir. Bu durum, özellikle teknolojinin iş yapış biçimlerini değiştirdiği zamanlarda daha da kritik hale gelir. Örneğin, verimliliği artırmak aynı zamanda rolleri de etkileyebilir; bu nedenle liderlerin yapılan değişikliklerin arkasındaki mantığı ve ulaşmak istedikleri hedefleri net bir şekilde anlatmaları gerekir.

Aynı zamanda, insanların bu değişime uyum sağlaması için desteklenmesi gerekir. Finans liderlerimizi, BT ekibimizin desteğiyle yapay zekâ araçları konusunda eğitmeye yatırım yapıyoruz ve edindikleri pratik deneyimleri organizasyon genelinde paylaşımlarını teşvik ediyoruz. Bu yaklaşım, teoriden gerçek uygulamaya geçişi kolaylaştırır, güven oluşturur ve zamanla benimsemeyi hızlandırır.



Finansal dönüşüm insanla ilgilidir

Stratejik bir CFO, süreçlerini optimize etmiş, yeni teknolojileri devreye almış, veriyi bir araya getirip anlamlandırmış ve daha iş birliğine dayalı çalışma biçimlerini benimsemiş modern bir finans fonksiyonu geliştirmelidir. Bu yönde gelişmiş bir finans ekibi, iş hakkında daha hızlı ve daha güvenilir içgörüler sunabilir. Ekipler ayrıca, işletme genelindeki diğer ekiplerle potansiyel olarak yüksek değer yaratabilecek fırsatlar üzerinde çalışmak için daha fazla zaman da bulabilirler.

Uygulamada, finans dönüşümünün başarılı olma olasılığı; teknoloji yatırımları ile içgörülerin kararları, davranışları ve sonuçları nasıl etkilediğini şekillendiren insanlara yapılan yatırımların birlikte ele alınması durumunda daha yüksektir.

Kaynaklara yapılan yatırımlara rağmen, ankete katılan CFO'ların yalnızca %12'si son iki yılda finans dönüşümü sonuçlarının beklentilerini aştığını belirtirken, katılımcıların %40'ı ilerlemenin yavaş veya sınırlı olduğunu ifade etmektedir.

Bakış açısı neden önemlidir?

Teknoloji, finans dönüşümünün önemli bir parçasıdır. Ancak CFO'ların sorması gereken asıl soru şudur: Finans yeteneklerini nasıl keşfedebilir, elde tutabilir ve geliştirebiliriz ki gelecekte ihtiyaç duyacakları zihniyet, yetkinlik ve araçlara sahip olsunlar?

Ryan'a göre, ekiplerin değişimi benimseyip benimsememesi çoğu zaman güvene bağlıdır. İnsanlar kendilerini güvende ve desteklenmiş hissederse, yeni çalışma yöntemlerini benimsemeye çok daha istekli olurlar. Bu da dönüşümün kalıcı olup olmayacağını belirler.

Yönün netliği de en az bunun kadar önemlidir. Electrolux Professional Group CFO'su Fabio Zarpellon'un belirttiği gibi, bir vizyon tanımlamak yeterli değildir; insanların bunu anlaması, benimsemesi ve kendi rolleriyle nasıl ilişkilendiğini görmesi gerekir. Bu durum, özellikle teknolojinin iş yapış biçimlerini değiştirdiği dönemlerde daha da kritik hale gelir.

Araştırmalar, finans ekiplerinde olumlu ruh hali ve enerji düzeyi, yeni teknolojileri kullanma konusundaki güven, uyum sağlama yetkinliği ve sürekli öğrenme isteğinin finans dönüşümünde önemli ayrıştırıcı unsurlar olarak öne çıktığını göstermektedir. Bu faktörler, veri ve teknoloji yatırımlarının daha güçlü dönüşüm sonuçları getirmesine katkı sağlar.

Lazard Finans Direktörü Tracy Farr'ın ifade ettiği gibi, insanların deney yapabileceği ve öğrenebileceği bir ortam yaratmak gerekir. Finans alanında geleneksel olarak insanlar hatalardan kaçınacak ve yüksek kontrol seviyesinde çalışacak şekilde yetiştirilmiştir. Ancak daha ileriye dönük bir yapı kurmak isteniyorsa, yeni şeyleri denemeye alan açmak gerekir; bu da bir zihniyet değişimi gerektirir.

Uygulamada bu durum, ekiplerin belirsizlik altında etkin şekilde çalışmasını sağlayan bir dizi davranış ve zihniyete işaret eder. Buna; sorgulama konusunda kendini güvende hissetmek, meraklı ve uyumlu kalmak, sınırların dışında çalışabilmek ve güvenle muhakeme yapabilmek dahildir.

Bu durum, uyum sağlama yeteneği ile dönüşüm sonuçları arasındaki ilişkide açıkça görülmektedir. Finans dönüşüm sonuçlarının beklentileri aştığını belirten %12'lik organizasyon grubuna bakıldığında, bu ilişki daha da netleşir. Bu gruptaki CFO'lar arasında, ekiplerini "yüksek derecede uyumlu" olarak tanımlayanların %42'si son iki yılda dönüşüm sonuçlarının beklentileri aştığını belirtirken, ekiplerini "genel olarak uyumlu" olarak tanımlayanlarda bu oran %16'dır. "Destekle uyum sağlayan" ekiplerde ise bu oran yalnızca %3'tür.

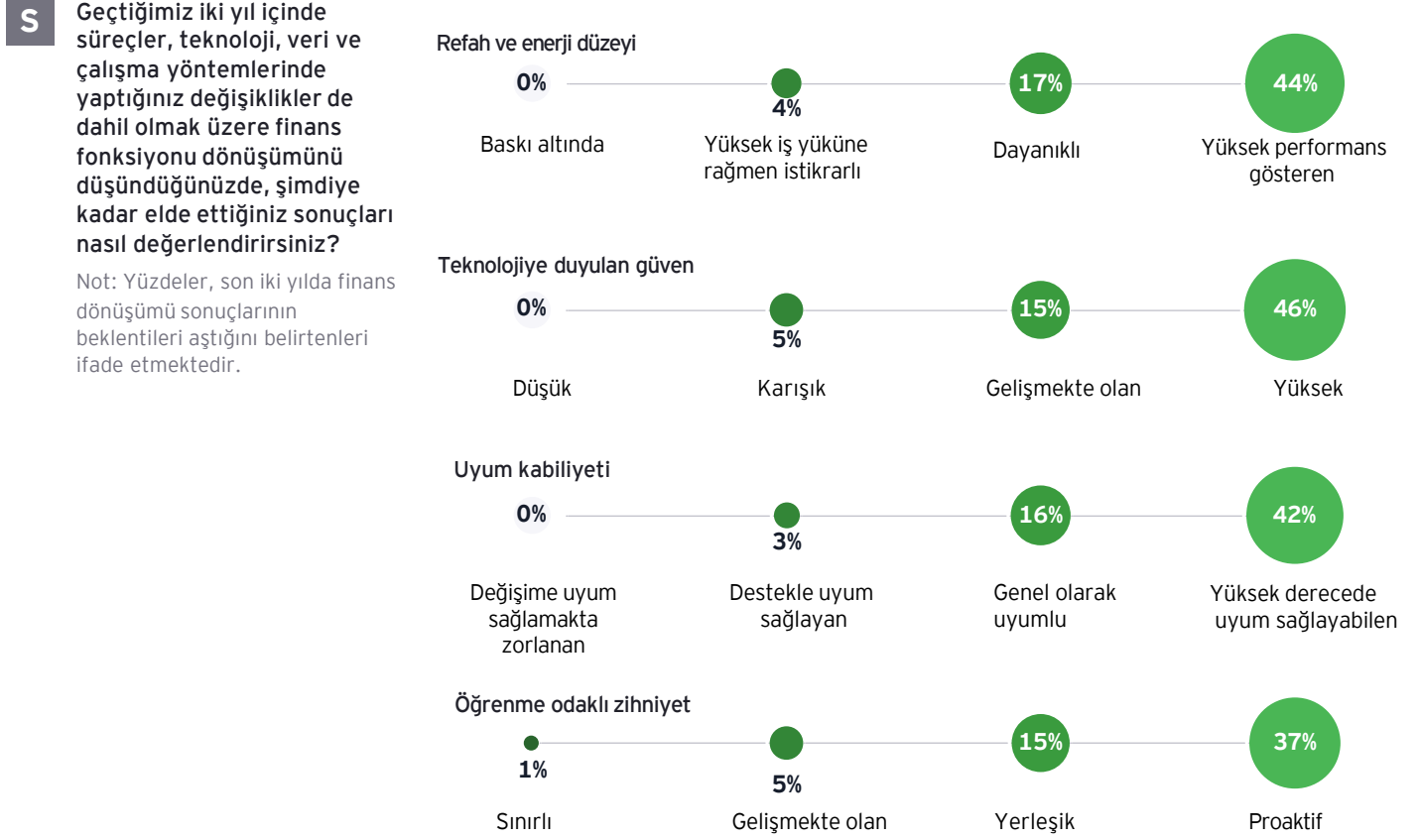
Genel örneklemle karşılaştırıldığında, dönüşüm sonuçlarının beklentileri aştığını belirten CFO'ların; gelişim gösteren, teknoloji konusunda yüksek güvene sahip, oldukça uyumlu ve proaktif öğrenen ekiplerle çalışma olasılığı çok daha yüksektir.

CFO'lar, ekiplerin zihniyetinde önemli ölçüde gelişim alanı olduğunu kabul etmektedir. Değişimi benimseme, hızlı yanıt verebilme ve yeni çalışma yöntemlerini deneme yeteneği olarak tanımlanan uyum sağlama becerisi, dönüşüm başarısında kritik bir faktördür. Ancak ankete katılan CFO'ların yalnızca %11'i ekiplerini "yüksek derecede uyumlu" olarak tanımlamaktadır.

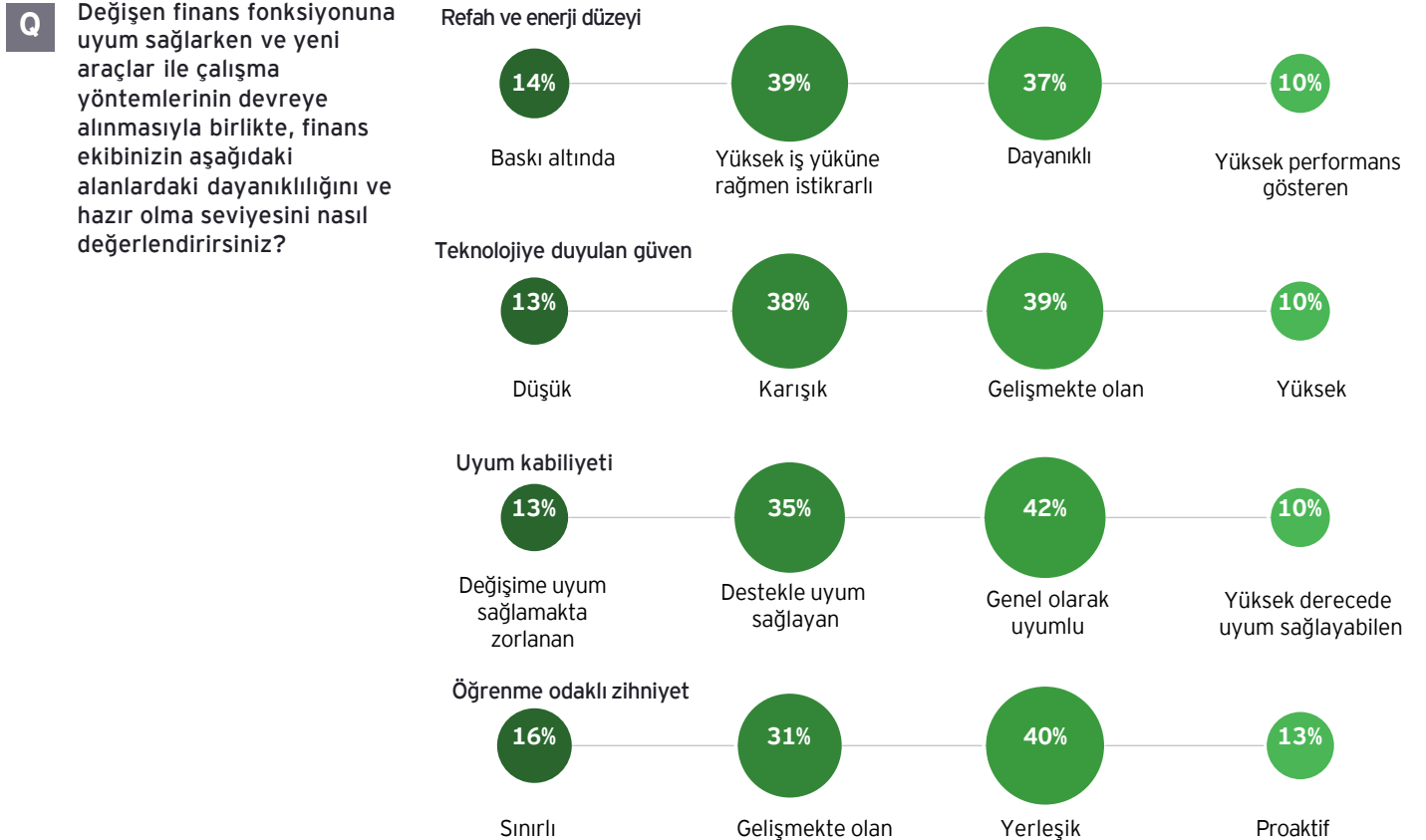
Bu alanlarda ekiplerinin zihniyetini ve yaklaşımını geliştirebilen CFO'lar, dönüşümü hızlandırabilir ve finansın stratejik bir iş ortağı olarak rolünü güçlendirebilir. EY Global Organizasyon ve İş Gücü Dönüşümü Lideri Meg Paschall'e göre CFO'lar sonuçları güçlendirmek için şu üç alana odaklanmalıdır: zihniyet, yetkinlikler ve araçlar – bu sırayla. Zihniyet davranışları şekillendirir; insanların soru sormasını, riskleri erken ortaya koymasını ve öğrenmeye devam etmesini belirler. Yetkinlikler, ekiplerin içgörülerini yorumlamasını, muhakeme yapmasını ve kararları etkilemesini sağlar. Araçlar ise insan sorumluluğunu devre dışı bırakmak yerine desteklemelidir.

Başarılı bir dönüşümü desteklemek için bilinçli adımlar atılabilir: ekipler erken aşamada sürece dahil edilebilir, yetkinlikler bir plan doğrultusunda geliştirilebilir ve araçların, insanların adına karar alması yerine insanların kadarlarını desteklemesi sağlanabilir. Denardo'nun da vurguladığı gibi, otonom yeteneklerin öne çıktığı bir çağda finans dönüşümü insan odaklı olmalıdır. Yapılan değişikliklerin iş yapış biçimlerini ve rolleri nasıl etkilediği bilinçli şekilde ele alınmadığında, ekipler çoğunlukla eski çalışma alışkanlıklarına geri döner.

Şekil 10. Yüksek performanslı finans ekiplerinin dönüşüm beklentilerini aşma olasılığı daha yüksektir.



Şekil 11. Güven, dayanıklılık ve uyum kabiliyeti: Odaklanılması gereken temel alanlar



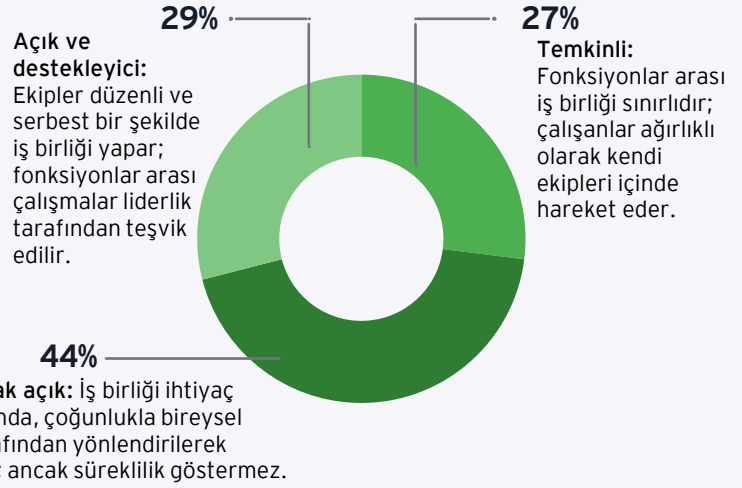
CFO'lar iş birliğini nasıl güçlendirebilir?

İş birimleriyle yakın bir çalışma ilişkisi kurmak iki önemli fayda sağlar. Bir yandan finans ekibi iş birimlerinin karşılaştığı zorlukları; öte yandan iş birimleri finansın kendilerini nasıl destekleyebileceğini daha iyi anlayabilir. Örneğin, geleceğin iş gücünü tasarlamak ve çalışanlar ile yapay zekâ çözümleri arasında en uygun dengeyi kurmak, çoğu zaman finans ve insan kaynakları liderleri arasında iş birliği gerektirir.

Finansın, yeni teknolojilere yapılan büyük ölçekli yatırımların yönetilmesinde de iş birimleriyle birlikte çalışması gerekir. Green'in belirttiği gibi, finans bu yatırımların planlanmasına katkı sağlamalı, proje teslimine ilişkin riskleri yönetmek için kontrol mekanizmaları oluşturmali ve yaratılan değer in ölçülmesini sağlamalıdır. Bu süreçte finans ile iş birimlerinin yakın iş birliği içinde hareket etmesi önemlidir.

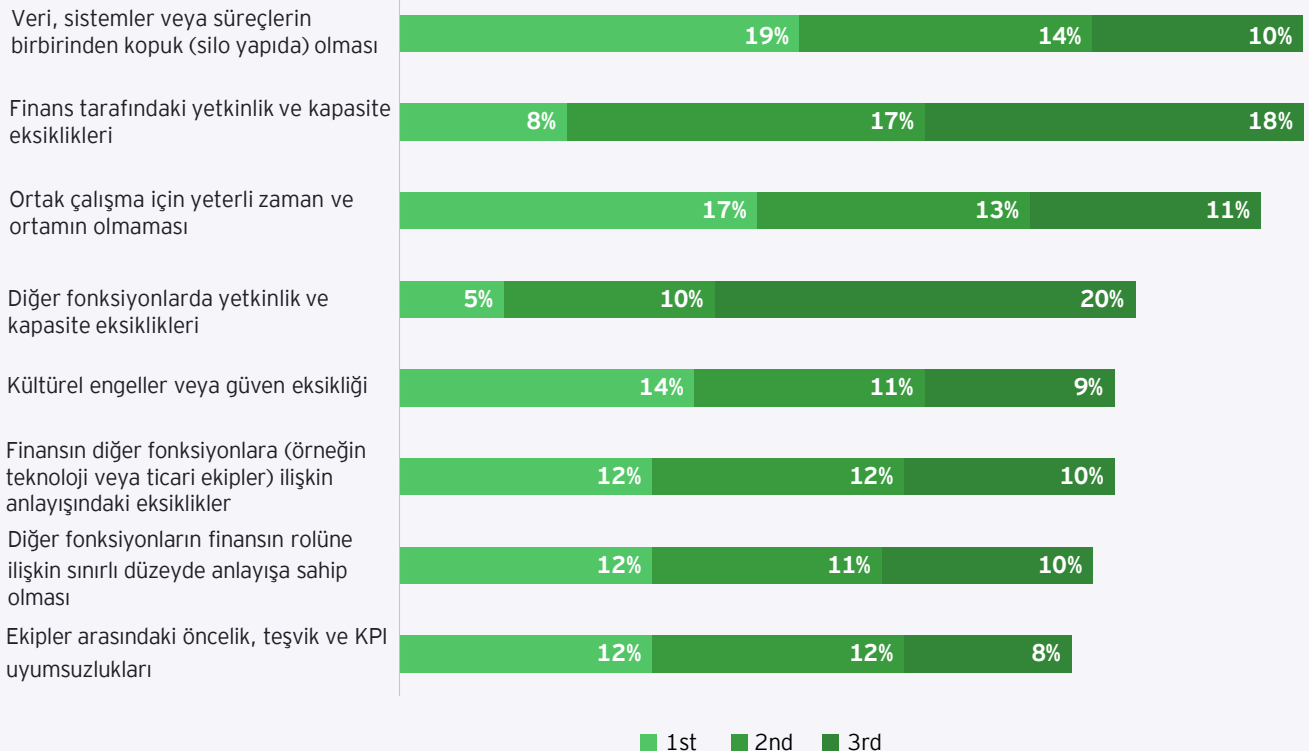
Şekil 12. Finans ekiplerinin diğer fonksiyonlarla iş birliği hâlâ sınırlı düzeydedir.

S Finans ile diğer fonksiyonlar arasındaki iş birliği kültürünü nasıl tanımlarsınız?



Şekil 13. Veri siloları, iş birliğini sınırlayan bir unsur olabilir

S Finans ile diğer fonksiyon ekipleri arasında daha güçlü iş birliğinin önündeki en büyük engeller nelerdir?



Not: Yüzdelere, iş birliğini sınırlayan en önemli üç engelin öne çıkarılması ifade etmektedir.



Önemi yüksek olmasına rağmen, CFO'ların yalnızca %29'u finans ile diğer fonksiyonlar arasındaki iş birliği kültürünü açık ve destekleyici olarak tanımlamaktadır.

CFO'lar, iş birliğini engelleyen unsurların teknik, zihniyet ve organizasyonel faktörlerin bir kombinasyonundan kaynaklandığını belirtmektedir.

En öne çıkan üç engel şunlardır:

1. veri, sistem veya süreçlerin silo yapıda olması;
2. finans tarafındaki yetkinlik ve kapasite eksiklikleri;
3. ortak çalışmaya yönelik yeterli zaman veya alanın bulunmaması.

Etkili dönüşüm ise ekip çalışmasının bilinçli olarak tasarlanmasını gerektirir. Finans fonksiyonu daha entegre hale geldikçe, birlikte çalışmak performans için bir ön koşul haline gelmeli; CFO'lar da sorumlulukları netleştirerek iş birliğini desteklemelidir. Bu durum çoğu zaman gayriresmî iş birliklerinin ötesine geçmeyi, rolleri, teşvikleri ve çalışma biçimlerini uyumlandırarak finans ile iş birimleri arasında daha hızlı ve entegre karar alma süreçlerini mümkün kılmayı gerektirir.

CFO'lar iş birliğini nasıl güçlendirebilir?

Stratejik çalışmalar, CFO'ların ve finans ekiplerinin çoğunlukla sahip olmadığı bir zaman gerektirir. CFO'lara veriden kurum genelinde içgörü üretmelerinin önündeki engeller sorulduğunda, zaman ve kapasite eksikliği en önemli engeller olarak öne çıkmıştır.

CFO'ların zaman yaratmak için otomasyon ve yönetilen hizmet sağlayıcılarla çalışma gibi çeşitli seçenekleri bulunmaktadır. Ancak CFO'lar daha fazlasının yapılması gerektiğini belirtmektedir.

- Ankete katılan CFO'ların yalnızca %13'ü, içgörü üretme, karar destek ve stratejik iş ortaklığı faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma konusundaki ilerlemelerinden "çok memnun" olduğunu ifade etmektedir.
- Benzer şekilde, yalnızca %14'ü, operasyonel verimliliği artırmak, kritik yeteneklere erişmek ve süreçleri hızlandırmak amacıyla co-sourcing iş ortaklarıyla çalışma konusundaki ilerlemelerinden "çok memnun" olduklarını belirtmektedir.

Denardo'ya göre, orta ölçekli işletmeler genellikle hızlı dönüşüm gerçekleştirebilmek için gerekli sermaye veya yetkinlikten yoksundur ve yönetilen hizmetler bu noktada hızlandırıcı bir rol oynayabilir. Büyük ölçekli organizasyonlar ise daha geniş bir yapıya sahip olsalar da, finans dönüşümünü gerçekleştirebilmek için gereken zaman ve yatırım bütçesini ayırmakta zorlanabilir.

Yönetilen hizmetler, özellikle yapay zekâ odaklı bir yapıya geçiş hedefi olduğunda, bu kısıtların aşılmasına yardımcı olabilir. Ancak değişmeyen bir nokta vardır: yönetilen hizmetlerden değer yaratabilmek, hedefler konusunda ortak bir uyum ve güçlü bir iş ortaklığı ilişkisine bağlıdır.

CFO'ların hayata geçirebileceği pratik adımlar

1. Zihniyetin, yetkinlik setiyle birlikte önceliklendirilmesi; uyum sağlama yeteneği, sürekli öğrenme yaklaşımı ve teknoloji kullanımında güvenin organizasyon içinde yerleşmesini sağlamak açısından kritik önemdedir. Böylece dönüşüm çabaları somut sonuçlara dönüşebilir. Bu amaçla, canlı dönüşüm projeleri ve yapay zekâ kullanım örnekleri, yapılandırılmış gelişim fırsatları olarak değerlendirilebilir.

2. İş birliğinin önündeki engelleri kaldırmak, fonksiyonlar arasında veri, sistemler ve teşvikleri uyumlu hale getirmek ve sonuçlara yönelik ortak sahipliği yerleştirmek amacıyla İnsan Kaynakları ile yakın çalışılmalıdır.

3. İş birliği kültürünü aktif olarak güçlendirmek için en iyi uygulamaları belirleyip yaygınlaştırmak, değişim öncülerini öne çıkarmak ve fonksiyonlar arası çalışmaya alan açmak gerekir.

4. Stratejik çalışmalara zaman yaratmak için süreçler sadeleştirilmeli, rutin işler otomatikleştirilmeli ve operasyonel modeller yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin, sürekli kapanış (continuous close) uygulamalarının hayata geçirilmesi, co-sourcing modellerinin genişletilmesi veya parçalı raporlama süreçlerinin birleştirilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

Lazard:

Finans, sonuçları sadece raporlamak yerine nasıl yönlendirip şekillendirebilir?

Lazard Finans Direktörü Tracy Farr, veriyi birbirine bağlayarak, muhakemeyi devreye alarak ve organizasyon genelinde merak ile iş birliği kültürünü teşvik ederek finansın stratejik iş ortağı rolünü nasıl güçlendirebileceğini ele aldı.

“

Bilmediğim konularda oldukça şeffafım; çünkü bu yaklaşım tartışmayı teşvik eder ve farklı bakış açılarını konuşmaya dahil eder.

Tracy Farr

Lazard Finans
Direktörü (CFO)

Finans, değer yaratmaya nasıl katkı sağlar?

“Finansın, sonuçları yalnızca raporlamakla kalmayıp şekillendirmede daha aktif bir rol üstlenmesi için önemli bir fırsatı vardır. Bu, organizasyon genelindeki veriyi bir araya getirmekle ve daha iyi kararlar alınmasını destekleyecek şekilde kullanmakla başlar. Aynı zamanda ileriye dönük bir bakış açısı gerektirir. Sadece geçmişte ne olduğunu anlamak değil, veri ve içgörülerini kullanarak gelecekte ne olabileceğini öngörmek ve işletmenin buna yanıt vermesine yardımcı olmak önemlidir.

Veri ve yapay zekâ kullanımının hacmi ve yaygınlığı arttıkça, bu rol daha da kritik hale gelmektedir. Buradaki temel zorluk ise bu araçların gerçekten işletmeye değer katacak şekilde kullanılmasını sağlamaktır.”

Yeni sayılabilecek bir CFO olarak güvenilirliğinizi nasıl oluşturdunuz?

“Bilmediğim konularda oldukça şeffaf davranıyorum. Bu yaklaşım tartışmayı teşvik ediyor ve farklı bakış açılarının sohbetin bir parçası olmasını sağlıyor. Böylece organizasyon genelindeki kişiler daha aktif şekilde sürece dahil oluyor ve kararların sahipliğini üstlenmeye daha istekli hale geliyorlar; beni yalnızca finans odaklı bir bakış açısıyla hareket eden biri olarak görmemeleri buna yardımcı oluyor.

İlk yaptığım şeylerden biri, başlangıç seviyesi çalışanlarımıza, işin değer yaratma biçimiyle açıkça bağlantısı olmayan herhangi bir konuda çalışıp çalışmadıklarını sormak oldu. Bu basit ama oldukça düşündürücü bir soruydu. Bu soru uyumsuzlukların ortaya çıkmasına, kaynakların daha iyi dağıtılmasına ve finansın gerçekten nerede katkı sağladığının daha net anlaşılmasına yardımcı oldu.”



Finans, karar alma süreçlerini geliştirmede AI ve veriyi nasıl kullanabilir?

“Fırsatın önemli bir kısmı, zaten sahip olduğunuz verileri ne kadar etkili bir şekilde birbirine bağlayıp kullandığınıza bağlıdır. Burada mesele, karmaşık modeller kurmaktan ziyade veriyi ekiplerin zaman içinde geliştirdiği muhakeme ile birleştirebilmektir. Finansın gerçek anlamda değer katabildiği nokta da burasıdır. Bu, iş genelindeki kalıpları tespit etmek, farklı alanlar arasındaki ilişkileri anlamak ve bunları çok daha pratik bir düzeyde karar alma süreçlerine yön vermek için kullanmak anlamına gelir.”

Finans dönüşümünde kültürün önemi nedir?

“İnsanların deney yapabileceklerini ve öğrenebileceklerini hissettikleri bir ortam yaratmanız gerekir. Finans alanında insanları geleneksel olarak hatalardan kaçınacak ve çok yüksek bir kontrol seviyesiyle çalışacak şekilde yetiştirdik. Ancak daha ileriye dönük bir yapıya geçmek istiyorsanız, yeni şeyleri denemeye alan tanımanız gerekir. Bu da bir zihniyet değişimi gerektirir. Ekipleriniz, değer yaratımına doğrudan katkı sağladıklarını ve işletmenin başarısına destek olduklarını görebilirse, sürece katılım konusunda çok daha istekli olurlar; bunu sıfır toplamı bir oyun gibi görmek yerine daha benimseyen bir yaklaşım benimserler.”

Önümüzdeki yıllarda en etkili CFO'ları ne belirleyecek?

Muhakeme yeteneği giderek daha da önemli hale gelecektir; özellikle veri hacmi artmaya ve yeni teknolojiler ortaya çıkmaya devam ettikçe. Önemli olan yalnızca verilere erişim sağlamak değil, bu veriyi nasıl yorumlayacağınızı ve kendi işinizin bağlamında nasıl uygulayacağınızı bilmektir. Aynı zamanda güven ve itibar her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Şirketler hakkında dış kaynaklarda daha fazla bilgi bulunmaktadır ve bu bilgilerin tamamı kontrol altında değildir. Bu nedenle, bilgiyi açık ve tutarlı bir şekilde nasıl ilettiğiniz CFO rolünün kritik bir parçası haline gelmektedir.”



Geleceğin CFO'su: Yeni bakış açıları beceriler ve liderlik yaklaşımları



İnsan ve kurum kültürü odağında, bireysel gelişim planları oluşturun.

CFO rolü gelişmeye devam ettikçe, finans liderleri acilen yeni beceri ve zihniyetler geliştirmeleri ve yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerektiğinin farkındadır. Dijital dönüşümü benimsemek, stratejik düşünme becerisi kazanmak ve insan odaklı liderlik sergilemek artık başarı için kritik unsurlardır. Araştırma, CFO'lar arasında bu konuda güçlü bir ortak görüş olduğunu göstermektedir:

- Ankete katılan CFO'ların üçte ikisinden fazlası (%67), konfor alanlarının dışına çıkmaları ve dijital, stratejik ve insan odağında liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri için aktif olarak zorlanmaları gerektiğini belirtmektedir.
- Benzer şekilde, %68'i etkili kalabilmek için yalnızca geçmiş deneyim ve uzmanlığa dayanmak yerine yeni beceri ve liderlik yaklaşımları geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

CFO'lar, strateji ve dönüşüm becerilerini geliştirmelerinin önemini farkındadır. Ancak bazı kritik gelişim alanlarını gözden geçiriyor olabilirler. Önümüzdeki iki yıl içinde en çok hangi alanlarda gelişmek istedikleri sorulduğunda, insan ve kültür liderliği bugün en az gelişmiş ikinci alan olmasına rağmen yalnızca beşinci sırada yer almıştır.

CFO'ların daha önce de ifade ettiği gibi, ekip performansının davranışsal ve kültürel boyutları finans dönüşümünün önemli bir parçasıdır. Ancak bu durum, CFO'ların kendi profesyonel gelişimlerinin bir parçası olarak doğru ekip dinamiklerini ve zihniyetleri geliştirme yetkinliklerine öncelik vermelerini gerektirir.

"CEO'lar nadiren CFO'ya finans ekibi içindeki kültürü sorar; bu da neden bu liderlik alanına yeterince odaklanılmadığını açıklar," diyor Ryan. "Ancak bu konu, gelecekte bireysel başarının kritik bir belirleyicisi olacak. İnsanlar doğal olarak yapay zekâya direnç gösterebilir çünkü gelecekte işlerini kaybedebileceklerinden endişe duyarlar. CFO'ların bu endişeleri doğrudan ele alması ve insanların yeni teknolojileri kullanma konusunda heyecan duyduğu bir kültür oluşturmaları gerekir."

İlginç bir şekilde CFO'lar, fiyatlandırma, pazara erişim stratejileri ve gelir şekillendirme gibi alanları kapsayan ticari ve büyüme liderliğinin yalnızca yedinci sırada gelişim önceliği olduğunu belirtmektedir. Bu durum, CFO'ların daha görünür yetkinlik eksikliklerine odaklanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ancak aynı zamanda, bugün güçlü olarak görülen bazı yetkinliklerin – ticari yönetim ve FP&A gibi performans yönetimi disiplinlerinin – beklentiler değiştikçe yeterince geliştirilmemesi riskine de işaret ediyor olabilir.

Her CFO'nun kendine özgü bir geçmişi, güçlü yönleri ve yetkinlikleri vardır. Bu nedenle kişisel gelişim planlarının, bireysel güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra işletmenin stratejik önceliklerine göre şekillendirilmesi gerekir.

"CFO rolü değişiyor ve zirveye giden yol da aynı şekilde dönüşüyor," diye belirtiyor Ryan. "Artık yalnızca teknik uzmanlık yeterli değil. Daha geniş stratejik ve liderlik yetkinlikleri giderek daha kritik hale geliyor."

Dentsu Group Inc. Global CFO'su Shigeki Endo da bu görüşü destekliyor: "Teknik finansal beceriler hâlâ vazgeçilmezdir, ancak tek başına yeterli değildir. CFO'ları farklı kılan; iş lideri olarak hareket edebilme, işi derinlemesine anlama, müşterilere yakın olma ve stratejik kararlara katkı sağlama becerileridir. Aynı zamanda finansal disiplini korurken büyümeyi destekleme ihtiyacını dengeli bir şekilde yönetebilmektir."

Şekil 14. Strateji ve dönüşüm yetkinlikleri, en öncelikli gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır.



Yeni öğrenme yaklaşımlarını keşfetmek

CFO'lar büyük ölçüde geleneksel öğrenim yöntemlerine meyletmektedir. Öğrenim ve gelişim yöntemleri sorulduğunda, ankete katılan CFO'ların %61'i en çok tercih ettikleri yöntem olarak okuma veya çevrimiçi kaynaklar aracılığıyla kendi kendine öğrenmeyi belirtmektedir.

CFO'ların yalnızca %37'si daha genç ekip üyeleriyle tersine mentorluk yaptıklarını ifade etmektedir; bu da özellikle yeni teknolojiler konusunda potansiyel bir öğrenim kanalının yeterince kullanılmadığını göstermektedir. Oysa CFO'ların, teknolojinin nasıl çalıştığı ve finans alanındaki potansiyel kullanım alanları konusunda bu ekip üyelerinden öğrenme fırsatı bulunmaktadır.

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, CFO'ların hem kendi kendine yönlendirdikleri hem de sınıf ortamında gerçekleşen öğrenimleri içeren daha dengeli bir öğrenme yaklaşımı benimsemeleri gerektiği ifade edilmektedir.

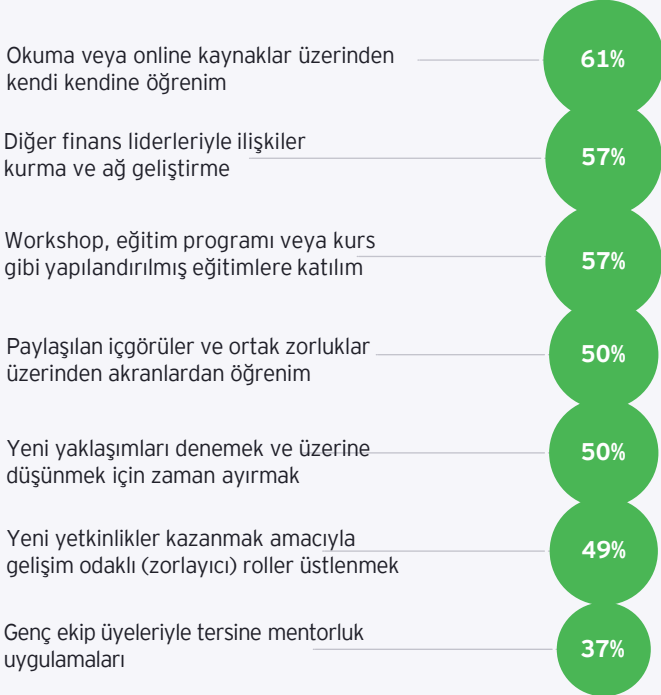
Paschall'a göre CFO'lar için asıl değer yaratan öğrenim, muhakeme ve uyum sağlama yeteneğini geliştiren iş akışı içinde gerçekleşir. En etkili öğrenim, ekiplerin gerçek problemler üzerinde birlikte çalışıp bu süreçte elde edilen içgörülerini iş yapış biçimlerine entegre etmeleriyle ortaya çıkar.

CFO'lar, profesyonel gelişimin önündeki en büyük engelin zaman yetersizliği olduğunu, bunu mevcut güçlü yönlerle aşırı dayanma eğiliminin takip ettiğini belirtmektedir. CFO'ların, gelişimi günlük çalışma rutinleri ve iş akışlarına nasıl entegre edebileceklerini anlamak için İK ve eğitim ekipleriyle yakın çalışmaları gerekir. Gelişimin önemli bir kısmı, zorlayıcı görevler üstlenmek gibi uygulamalarla iş başında gerçekleşebilir.

İK liderleri aynı zamanda güçlü yatırım geri dönüşü (ROI) metrikleri sunarak, önemli ölçüde zaman gerektiren yapılandırılmış gelişim programlarının finans liderleri tarafından gerekçelendirilmesine destek olabilir.

Şekil 15. CFO'lar, gelişim süreçlerinde en çok kendi kendine yönlendirdikleri öğrenim yöntemlerini tercih etmektedir.

S Bir finans lideri olarak kendinizi geliştirmek için hangi öğrenim ve gelişim uygulamalarını kullanıyorsunuz?



Şekil 16. Zaman kısıtlarının, CFO'ların gelişim fırsatlarını kısıtladığı görülmektedir.

S Aşağıdakilerden hangileri, bir finans lideri olarak kendi gelişiminize odaklanmanızı zorlaştırıyor?



Profesyonel gelişimin hızlanması için finans yönetimini teşvik edin

Araştırma, finans yöneticilerinin bazı durumlarda CFO'lara kıyasla daha yavaş gelişim gösterdiğine işaret etmektedir:

- ❑ Ankete katılan CFO'ların %41'i, kendilerinin finans yöneticilerinden daha hızlı öğrendiğini ve geliştiğini belirtmektedir.
- ❑ %36'sı, CFO hariç finans yöneticilerinin temel teknik konularda güçlü olduğunu ancak daha geniş stratejik ve organizasyon genelini kapsayan talepler için henüz hazır olmadığını ifade etmektedir.
- ❑ Ayrıca CFO'ların %50'si, liderlik gelişiminin finans yöneticileri arasında hızlandırılması gerektiğini, aksi takdirde liderlik sürekliliği riskinin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Güçlü bir finans yönetimi, iş birimleri ile etkili bir stratejik iş ortaklığı kurulmasını destekleyebilir. CFO'ların bunu tek başına gerçekleştirmesi mümkün değildir; bu nedenle yönetimlerin gelişim biçimini yeniden şekillendirerek daha geniş stratejik ve insan odaklı yetkinlikler kazandırmaları gerekmektedir.

Finans yönetimleri de, CFO'lara benzer öğrenme ve gelişim zorluklarıyla karşı karşıyadır. Araştırma, gelişimi destekleyen zorlayıcı roller oluşturanın her zaman kolay olmadığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda uygulanabilecek yöntemlerden biri, maliyet dönüşümü ya da kurumsal kaynak planlama (ERP) dönüşümü gibi belirli süreli küçük projeler oluşturarak bir finans liderinin bu projelerde CFO rolünü üstlenmesini sağlamaktır.

Bir diğer yaklaşım ise, finans yöneticilerini ticari ekipler ve diğer fonksiyonlar arasında rotasyona tabi tutarak deneyim ve bakış açılarını genişletmektir. CFO'ların ayrıca yapay zekâ kullanımındaki artışın geleceğin finans liderlerinin gelişimi üzerindeki potansiyel etkilerini de dikkate alması gerekir. Otomasyon, rutin işleri devralarak verimliliği önemli ölçüde artırabilir; ancak bu durum, daha junior çalışanların işi sahada öğrenme fırsatlarını sınırlayabilir.

Ryan'ın belirttiği gibi, otomasyon manuel süreçleri devraldıkça CFO'ların öğrenme fırsatları için daha fazla alan yaratması gerekir. Örneğin, finans çalışanlarının üretim sahasında zaman geçirerek işi en temel seviyeden öğrenmeleri sağlanabilir. Bu tür pratik bilgiler, etkili bir stratejik iş ortağı olabilmek için gerekli olan içgörü ve muhakeme becerilerinin gelişimi açısından kritik öneme sahiptir.

Şekil 17. Gelişim odaklı rollerin oluşturulmasındaki zorluklar, finans ekiplerinin ilerlemesini sınırlıyor olabilir.

S Organizasyonunuzda geleceğin finans liderlerini geliştirirken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?



CFO'ların hayata geçirebileceği pratik adımlar

1. Kişisel gelişimi; insan, strateji ve teknoloji alanlarında önceliklendirmek gerekir. Bu da geçmişteki teknik uzmanlığa dayanmak yerine, dönüşüm süreçlerinde yer alarak, yatırım kararlarına katkı sağlayarak ve belirsizlik altında temel değer yaratım unsurlarını şekillendirme konusunda deneyim kazanarak mümkün olur.

2. Daha geniş yetkinlikler geliştirmek amacıyla, dönüşüm programlarına bağlı gelişim odaklı roller, tersine mentorluk uygulamaları veya ticari ve operasyonel fonksiyonlara rotasyonlar oluşturarak ekip genelinde liderlik gelişimini hızlandırmak gerekir.

3. Sürekli öğrenmeyi günlük iş akışının bir parçası haline getirmek gerekir. Bu doğrultuda, gerçek dönüşüm projeleri ve yapay zekâ kullanım örnekleri; veri analizi, muhakeme ve karar destek yetkinliklerini geliştirmek için birer gelişim fırsatı olarak değerlendirilmelidir.

4. Yapılandırılmış liderlik gelişim havuzları oluşturmak gerekir. Bu kapsamda; net gelişim yolları tanımlanmalı, liderler zamanla sınırlı dönüşüm ve yatırım projelerine atanmalı ve kritik finans rolleri için yedekleme planlaması güçlendirilmelidir.

“

Otomasyon manuel süreçleri devraldıkça, CFO’ların öğrenme fırsatları için daha fazla zaman ayırması gerekir — örneğin, finans çalışanlarının üretim sahasında zaman geçirerek işi en temel seviyeden öğrenmeleri sağlanabilir. Bu tür pratik bilgiler, etkili bir stratejik iş ortağı olabilmek için gerekli olan içgörü ve muhakeme becerilerinin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Deirdre Ryan

EY Global ve Amerika

Finans Dönüşümü Lideri

EY CFO işbirliği: Finansın öngörüye dönüşümü

EY Center for Executive Leadership bünyesinde CFO Advisor in Residence olarak görev yapan Ellen Johnson, Interpublic Group'taki eski Başkan Yardımcılığı ve Finans Direktörlüğü deneyiminden yararlanarak, finansın geçmişe odaklanmanın ötesine geçip içgörü, yorumlama ve daha hızlı karar alma yoluyla iş stratejisine nasıl yön verebileceğini ele almaktadır.

“

Teknoloji, finansın sadece geçmişte olanları raporlamak yerine daha bilinçli kararlar alarak daha hızlı hareket etmesini sağlamalı; aynı zamanda gelecekte ne olacağını da etkilemesine imkân tanınmalıdır.

Ellen Johnson
EY Center for
Executive
Leadership
bünyesinde CFO
Danışmanı

CFO'ların değer yaratma açısından en büyük fırsat alanları nelerdir?

“Tarihsel olarak finans, geçmişe dönük ölçümlere odaklanmıştır. Ancak yatırımcıların asıl aradığı, geçmişin ya da bugünün bir anlık görüntüsü değil; gelecekte değer ne olacağıdır. Bu da daha ileriye dönük bir bakış açısı gerektirir: nakit akışlarının sürdürülebilirliğini, veri ve yetenek gibi maddi olmayan varlıkların değerini ve rekabet avantajlarının nerede konumlandığını anlamayı içerir. Finansın, başkalarının bunu anlamasına yardımcı olmada önemli bir rolü vardır. Bu, sadece bilançoda görünenlerle ilgili değil; değer nerede olduğu ve nasıl evrileceği ile ilgilidir. Finansın kritik rolü, bunu anlaşılır kılmak, böylece başkalarının da bunu görmesini ve inanmasını sağlamaktır.”

CFO'ların değer yaratma açısından en büyük fırsat alanları nelerdir?

“CFO olarak arabulucu olmanız gerekir. İşletmeyi, değer nerede oluştuğunu açıklayabilecek ve bunu genel iş stratejisiyle ilişkilendirebilecek kadar iyi anlamalısınız. Bu aynı zamanda rakipler, piyasa dinamikleri ve işletmenin nasıl konumlandığı gibi daha geniş bağlamı da kavramayı gerektirir. Yatırımcılar, işletmenin bugün nerede olduğundan ziyade nereye gittiğini görmek ister. Bunu açık ve net bir şekilde anlatabilmek kritik öneme sahiptir. CFO olarak yönü belirlemeli, ölçütleri oluşturmalı, güven inşa etmeli ve işletmenin bu stratejiyi hayata geçireceğini göstermelisiniz.”



CFO'lar, finans fonksiyonu ile organizasyonun geri kalanı arasında uyumu nasıl güçlendirebilir?

“Stratejinin netliği, finansın işin geneliyle uyumlu hale gelmesinde son derece önemlidir. Bu netlik sağlanmadığında, özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı dönemlerde, insanları aynı yönde hareket ettirmek oldukça zorlaşır. Değişim insanları huzursuz edebilir; bu nedenle stratejiyi açıklamak için zaman ayırmak ve daha da önemlisi, onların endişe ve ihtiyaçlarını dinleyerek bu önceliklerin nasıl örtüştüğünü birlikte değerlendirmek gerekir.

Aynı zamanda değişim giderek hızlanmaktadır; bu da finansın iş birimleri ile çok daha entegre çalışmasını ve teknolojiyi ile sağlayabileceği faydaları daha iyi anlamasını gerektirir. Teknoloji, veri ve karar alma süreçlerini anlamlı bir şekilde birleştirebilmek için bu entegrasyon kritik öneme sahiptir. İşe yakın olunmadığı sürece, teknolojinin gerçek problemleri nasıl çözebileceğini veya en büyük etkiyi nerede yaratabileceğini anlamak mümkün değildir.”

Teknoloji, finans fonksiyonunun operasyonlarını ve karar alma süreçlerini nasıl dönüştürüyor?

“Teknoloji, finansın kapasiteyi artırarak nasıl çalıştığını otomatikleştirme ve dönüştürme fırsatı yaratır; ancak asıl soru, bu kapasiteyle ne yapıldığı ve bunun karar alma süreçlerini nasıl değiştirdiğidir. Bu, daha hızlı ve daha bilinçli kararlar alınmasını sağlamalıdır; bu da doğruluk ile hız arasındaki dengeyi yeniden şekillendirir. Finans geleneksel olarak doğruluğu önceliklendirmiştir, ancak eğer çok yavaş kalırsanız

kararlar siz olmadan alınır. Finansın en büyük etkiyi yaratabileceği nokta da burasıdır: yalnızca geçmişte olanları raporlamakla kalmayıp, daha bilinçli kararlar alarak daha hızlı hareket edebilir ve gelecekte ne olacağını etkileyebilir.”

Gelecekte başarılı CFO'ları ne farklılaştıracak?

“Değişimin hızı arttıkça muhakeme giderek daha da önemli hale geliyor. Nelerin otomatikleştirilebileceğini, hangi alanlarda insanların sürece dahil kalması gerektiğini ve mevcut bilgilerle kararların ne kadar hızlı alınması gerektiğini anlamak gerekir. CFO rolü, yalnızca raporlama yapmaktan, sonuçları şekillendirmeye katkı sağlamaya doğru evrilmektedir. Bu da çoğu zaman daha erken aşamalarda sürece dahil olmayı, fikir sunmayı, fırsatları belirlemeyi ve işler planlandığı gibi gitmediğinde uyum sağlamayı gerektirir. Daha hızlı hareket eden bir ortamda, içgörü, hız ve muhakeme kombinasyonu CFO'ları gelecekte farklılaştıracak temel unsur olacaktır.”



CFO'nun DNA'sı

**Finansın geleceğini
yeniden şekillendirmek
ve kurumsal değer
oluşturmak**

CFO'lar, finans ve kurum genelindeki dönüşümün ön saflarında yer almaktadır. Vizyoner liderlik sergileme, doğru yetkinlikleri geliştirme ve teknolojiyi etkin şekilde kullanma becerileri; finansın nasıl evrileceğini ve organizasyonların giderek daha karmaşık ve hızlı bir dünyada ne ölçüde değer yaratabileceğini belirleyecektir.

Ancak tek başına teknoloji yeterli değildir. Asıl zorluk – ve aynı zamanda fırsat – uyum sağlayabilen, kendine güvenen ve stratejik odağa sahip finans ekipleri yetiştirerek yetenek açığını kapatmaktır. Bu açık devam ettiği sürece, organizasyonlar dönüşümün sağladığı değeri tam anlamıyla realize etmekte zorlanabilir.

“CFO'lar teknoloji yatırımlarıyla birlikte liderlik, kültür ve yetkinlik gelişimine öncelik vererek değer yaratabilir ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilir. Burada sunulan öneriler, CFO'lara dayanıklı, yenilikçi ve iş için gerçek anlamda stratejik bir iş ortağı olan finans fonksiyonları oluşturmak için net bir yol haritası sunmaktadır.”

CFO'lar için temel tavsiyeler

Hedeften aksiyona geçebilmek için CFO'ların; nereden başlayacaklarını, ivmeyi nasıl oluşturacaklarını ve uzun vadeli etkiyi nasıl sürdüreceklerini önceliklendirmeleri gerekir.

1 Sahiplenme duygusunu ve yön belirlemeyi güçlendirin

- ❑ **Reaktif bir yaklaşımda kalmak yerine,** değer yaratımına liderlik etmede daha aktif rol almak, değer ölçümünü güçlendirerek ve belirsizliğin yüksek olduğu yatırım kararlarına daha fazla dahil olarak mümkün olur.

2 Yetkinlik gelişiminde ivme kazanmak ve stratejik odağını yeniden şekillendirin

- ❑ **Yapay zekâya hazırlığı ölçekli** şekilde artırmak için veri altyapılarını güçlendirin, yetkinliklere yatırım yapın ve savunmacı kullanım alanlarından stratejik, büyüme odaklı uygulamalara geçiş sağlayın.
- ❑ **Dönüşümün sürdürülebilir olmasını** ve teknoloji yatırımlarının somut sonuçlara dönüşmesini desteklemek için insan ve kurum kültürünü temel liderlik öncelikleri arasına alın.

3 Değişimin finans fonksiyonu genelinde kalıcı hale gelmesini sağlayın

- ❑ **Günlük çalışma biçimlerine uyum sağlama,** iş birliği ve yeni teknolojilere güven gibi unsurları entegre ederek dönüşümü hayata geçirebilecek finans ekipleri geliştirin.
- ❑ **Yetkinlik açıklarını kapatmak, liderlik sürekliliğini güçlendirmek** ve daha stratejik karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla finans fonksiyonu genelinde liderlik gelişimi hızlandırın.
- ❑ **Operasyonel yükü azaltmak ve içgörü üretimi,** karar destek ve değer yaratımı için zaman yaratmak amacıyla finans rolleri ve operasyonel modeller yeniden tasarlayın.

Bu öncelikler birlikte ele alındığında, CFO'ların giderek daha karmaşık hale gelen iş ortamında dayanıklı, yenilikçi ve stratejik açıdan yüksek etki yaratan finans fonksiyonları inşa etmeleri için güçlü bir temel oluşturur. Nihayetinde CFO'nun yarattığı etki; teknoloji, yetenek ve yetkinlik gelişimini organizasyonun stratejisi ve vizyonu ile ne kadar net bir şekilde hizalayabildiğine ve ekiplerin performans göstermesini, uyum sağlamasını ve değer yaratmasını mümkün kılan zihniyetleri ne kadar tutarlı bir şekilde örnekleyip güçlendirdiğine bağlıdır.

Araştırma hakkında

16 Şubat ile 30 Mart 2026 tarihleri arasında küresel EY organizasyonu, CFO rolünün nasıl evrildiğini anlamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma, CFO'ların değişen iş ihtiyaçlarına nasıl yanıt verebileceğini ve bireysel, fonksiyonel ve kurumsal düzeyde daha yüksek etki yaratabilmek için rollerini nasıl şekillendirebileceğini incelemiştir. Anonim bir çevrimiçi anket aracılığıyla 1.610 CFO, Finans Direktörü ve Finans Yöneticisinden yanıt toplanmıştır. Yanıtlar, coğrafi olarak temsil gücü yüksek bir örneklem sağlamak amacıyla ağırlıklandırılmıştır.

Ağırlıklandırılmış örneklem içinde katılımcıların %33'ü Grup CFO'su, Finans Direktörü veya Finans Yöneticisi; %34'ü Bölümsel CFO, Finans Direktörü veya Finans Yöneticisi; %33'ü ise Bölgesel CFO, Finans Direktörü veya Finans Yöneticisidir.

Katılımcılar 28 ülkeden olup; %40'ı Amerika, %35'i EMEA ve %25'i Asya-Pasifik bölgesindedir ve 22 farklı sektörü temsil etmektedir. Ankete katılabilmek için katılımcıların, yıllık geliri, toplam varlıkları, yönetilen varlıkları (AUM) veya brüt yazılan primleri 1 milyar ABD doları veya üzerinde olan organizasyonlarda görev yapmaları şartı aranmıştır. Özel sermaye sektöründeki katılımcıların ise en az 250 milyon ABD doları tutarında yönetilen varlıklara sahip bir fonda çalışıyor olmaları gerekmektedir. Buna ek olarak, küresel organizasyonlardan CFO'lar ve EY konu uzmanları ile 16 derinlemesine nitel görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde özellikle CFO'nun değer yaratımı, yapay zekâ, finans dönüşümü, kişisel gelişim ve işin geneliyle kurduğu iş birliği alanlarındaki rolü ele alınmıştır.

Görüşlerini paylaşan herkese teşekkür ederiz:

Shigeki Endo

Director, Executive Officer, Global CFO,
Dentsu Group Inc.

Tracy Farr

CFO, Lazard

Ellen Johnson

CFO Advisor in Residence,
EY Center for Executive Leadership

Joseph Wolk

Executive Vice President, CFO,
Johnson & Johnson

Fabio Zarpellon

CFO, Electrolux Professional Group

The Secret CFO

Daniela Carcasole

EY Canada Office Managing Partner, Toronto

Ben Castell

Partner, Ernst & Young LLP

Myles Corson

EY Global Strategy and Markets Leader, FAAS

Kathy Denardo

EY Global Finance Managed Services Leader

Paul Green

EY Americas Tax Sector Leader and Americas
Consumer Products and Retail Tax Leader

Meg Paschall

EY Global Organization and Workforce
Transformation Leader

Josh Putnam

EY-Parthenon Global and Americas Corporate
Finance Leader

Deirdre Ryan

EY Global and Americas Finance
Transformation Leader

Raghvendra Singh

EY Asia East Regional Managed Services Leader

Juan Uro

EY Americas Strategic Relationship Office Leader

Araştırma, içerik geliştirme ve editöryal liderlik
Jonathan Lissemore, EYGS LLP

EY İletişim bilgileri

Myles Corson

EY Global Strategy and Markets Leader, FAAS
myles.corson@ey.com

Meg Paschall

EY Global Organization and Workforce Transformation Leader
meg.paschall@ey.com

Deirdre Ryan

EY Global and Americas Finance Transformation Leader
deirdre.ryan@ey.com

Ozan Ozarikca

EY Türkiye Assurance Partner, FAAS Leader
ozan.ozarikca@tr.ey.com

EY | Building a better working world

EY, müşterileri, çalışanları, toplum ve gezegen için yeni değer yaratarak ve sermaye piyasalarında güven inşa ederek daha iyi bir çalışma dünyası oluşturmayı amaçlamaktadır. Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojilerle desteklenen EY ekipleri, müşterilerin geleceği güvenle şekillendirmesine yardımcı olur ve günümüzün ve yarının en kritik sorunlarına çözüm geliştirmelerine destek sağlar. EY ekipleri; denetim, danışmanlık, vergi, strateji ve işlemler alanlarındaki geniş hizmet yelpazesinde faaliyet göstermektedir. Sektörel uzmanlık, küresel ölçekte bağlantılı çok disiplinli yapı ve çeşitli iş ortaklıklarından oluşan bir ekosistemle desteklenen EY ekipleri, 150'den fazla ülke ve bölgede hizmet sunabilmektedir.

All in to shape the future with confidence.

EY, küresel organizasyonu ifade eder ve her biri ayrı bir tüzel kişilik olan Ernst & Young Global Limited üye firmalarından birini veya birkaçını kapsayabilir. Birleşik Krallık'ta garanti ile sınırlı bir şirket olan Ernst & Young Global Limited, müşterilere hizmet sunmaz. EY'nin kişisel verileri nasıl topladığı ve kullandığı ile bireylerin veri koruma mevzuatı kapsamındaki haklarına ilişkin bilgiler ey.com/privacy adresinde yer almaktadır. EY üye firmaları, yerel mevzuatın izin vermediği ülkelerde hukuk hizmeti sunmaz. Organizasyonumuz hakkında daha fazla bilgi için ey.com adresini ziyaret edebilirsiniz.

© 2026 EYGM Limited.

All Rights Reserved.

EYG no. 112094-26Gb1

CS NO. 2602-11798-CS

ED None

Bu materyal yalnızca genel bilgilendirme amaçlı hazırlanmıştır ve muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel danışmanlık hizmetleri kapsamında değerlendirilmemelidir. Belirli konular için lütfen danışmanlarınıza başvurunuz. Bu yayında yer verilen üçüncü taraf görüşleri, küresel EY organizasyonu veya üye firmalarının görüşlerini yansıtmak zorunda değildir. Ayrıca bu görüşler, ifade edildikleri dönemin koşulları çerçevesinde değerlendirilmelidir. ey.com