

Finansal kontrolör geleceği nasıl güvenle şekillendirebilir?

EY Küresel Finansal Kontrolörün DNA'sı anketi



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

EY

Shape the future
with confidence

İçerik

Önsöz	3
Temel bulgular: finansal kontrolörün geleceği	4
1. Değer yaratma: finansal kontrolün geleceği	6
2. Dönüşümsel fırsatları benimseme: veri, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik	12
3. Geleceğe hazırlan	18
4. Kendine güvenen bir kontrolör olarak gelişim gösterin	24
İleri giden yol	28
Araştırma hakkında	30

Röportajlar:

Andrew Barakat, Finans Yöneticisi (Avustralya), Goodman

Navin Goyal, Finansal Kontrolör & Grup Finans Ofis Yöneticisi, Tata Chemicals

Toby Grayson, Başkan Yardımcısı, Grup Finansal Kontrol, Woodside Energy

Tamara Schock, Muhasebe Baş Yöneticisi, MetLife

Dalton Smart, Finans ve Global Kontrol Kıdemli Başkan Yardımcısı, Merck

Önsöz

"Daha Çağı"nda finans: dönüşüm ve değer yaratma katalizörü görevinde finansal kontrolör

İşletmeler, gelişen müşteri beklentilerine, hızlı teknolojik değişimlere ve giderek karmaşıklaşan bir iş ortamına yanıt olarak hızlı bir şekilde dönüşüyor. Bu sürece uyum sağlama, dayanıklılık ve uzun vadeli değer yaratma büyüme için kritik önem taşıyor.

İleri görüşlü CFO'lar tarafından yönetilen en dinamik finans fonksiyonları, işletme genelinde dönüşümü kendi cesur ve yenilikçi değişim hedefleriyle destekliyor. Bu durum, kontrolör "Daha Çağı"nda – birçok zorluğu paralel olarak dengelemekten başka seçeneğin olmadığı bir çağ- rollerini şekillendirmek için heyecan verici bir fırsat yaratıyor.

"Daha Çağı"nda başarılı olmak isteyen kontrolörler geleneksel raporlama ve uyumluluk sorumluluklarını yerine getirmeli ve dönüşümle değer yaratma konusunda kataliz görevi görmeliler. Bunu yaparak CFO'ların değişilmez ortakları olarak pozisyonlarını pekiştirebilirler. Ek olarak, farklı fonksiyonlardaki akranlarına güvenilir ve stratejik danışmanlar olarak kendilerini yerleştirebilirler.

1.000'den fazla kontrolörün ve üst düzey finans liderinin içgörülerine dayanan bu analiz, kontrolörlerin rollerini yeniden düşünmek için heyecan verici bir fırsata sahip olduklarını belirtiyor. Bunu yaparak, kontrolörlerin kuruluşlara halihazırda yaptığı önemli katkıdan beslenebilir ve gelecekte daha da büyük bir katkıya sahip olacak şekilde geliştirebilirler.

Peki, kontrolörler değer yaratma fırsatını nasıl yakalayabilir? Kuruluşlar, dönüşüm sağlamak için en yetenekli kontrolörleri nasıl elinde tutabilir?

Bu araştırma geleceğin finansal kontrolörünün - riski yönetebilen, gelişimi ilerleten, veriyi eyleme dönüştüren ve güvenle geleceği şekillendirmeye yardımcı olan profesyonellerin - DNA'sını tespit etmeyi ve tanımlamayı amaçlıyor. Bu nedenle, finansal kontrolörlerin yanı sıra ekiplerini geliştirmeyi ve organizasyonları arasında başarıya ulaşmayı amaçlayan üst düzey finans liderleri için paha biçilmez bilgiler sunuyor. Bu içgörüler, finans liderlerinin geleceği güvenle şekillendirmelerine yardımcı olacak kritik cevaplar ve içgörüler sağlayan CFO Zorunluluk Serisinin bir parçasıdır.

CFO'lar ve finans liderlerine daha fazla içgörü için ey.com/CFO adresini ziyaret edebilirsiniz.



Ozan Özarıkça

EY Türkiye Finansal Muhasebe ve
Danışmanlık Hizmetleri
Şirket Ortağı

Temel bulgular: Finansal kontrolörün geleceği

Araştırma, değer yaratmanın kontrolörlüğün geleceği için kritik olduğunu vurguluyor. Ankete katılan kontrolörlerin büyük çoğunluğu (%86), rollerinin önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde değişmesini, ankete katılanların %26'sı çok farklı ve bugüne kıyasla bilinmeyen bir beceri seti gerekeceğini bekliyor.

Finansal kontrolör rolünün özel olarak nasıl gelişeceği sorulduğunda en yaygın cevap, büyük ölçüde değer koruma ve optimizasyona odaklanmaya ek olarak değer yaratmayı da benimsemeye geçmesiydi.

Kontrolörler, değer koruyucular ve optimize ediciler olarak geleneksel sorumluluklarını yerine getirirken değer yaratıcılar olarak potansiyellerine bu üç önemli yolla erişebilirler:

1. Dönüşümsel 3 fırsatı kucaklamak: veri, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik

Kuruluşların veri konusunda vekilleri olarak, verinin potansiyelini ortaya çıkarmak için kontrolörler etkili bir stratejik pozisyonadadır.

Ankete katılanların çoğunluğu (%88) stratejik fırsatları önermek için veri analizlerini kullanmanın zaten rollerinin önemli bir parçası olduğunu belirtiyor.

Kontrolörler, yapay zekâ destekli dönüşüme giden yolu destekleyerek, potansiyel kullanım durumlarını belirleyerek ve teknolojilere güven oluşturarak değer yaratmaya yardımcı olabilir.

Ankete katılanların neredeyse 3'te 2'si (%64) hali hali hazırda YZ teknolojilerini işlerinde sıklıkla kullandıklarını belirtiyor.

Kontrolörler sağlam bir sürdürülebilirlik raporlamasına yardımcı konusunda önemli bir rol oynuyor olsa da katılımları yeterince kapsamlı değildir.

Katılımcıların yarısından azı (%43) 5 yıl içerisinde çevresel sosyal yönetişimin (ÇSY) konularının finansal planlama ve raporlama konularında sıklıkla ilişkili olacağını düşünüyor.

2. Geleceğe hazırlan

Kontrolörler kendilerini değer yaratanlar olarak görseler de inovasyona öncelik vermiyorlar. Bunun yerine, onlar değer yaratmayı büyümeyi teşvik etme açısından değerlendirme eğilimindedir.

Katılımcıların sadece beşte biri (%21) teknolojik fırsatları araştırmayı değer yaratmanın "ilk üç" sıralamasında değerlendirir.

Kuruluşların %59'u kontrolörlerinin değer yaratıcı olmalarını büyük ölçüde teşvik ederken, onlara bu kapasitede başarılı olabilecek yeterli kaynağı sağlamıyor.

Katılımcıların içinde küçük bir azınlık (%10) inovatif bakış açısına sahip çalışanlara ulaşabilirken, sadece %20'si ek bütçeyle destekleniyor.

Kontrolörler, insan yetiştirmeye daha fazla zaman harcamaları ve iş birliği yetenekleri geliştirmeleri gerektiğinin farkındalar.

Ankete katılanların üçte birinden fazlası (%34) her zaman veya sıklıkla ekip oluşturma, mentorluk ve kariyer gelişimine zaman ayırıyor.

3. Özgüvenli bir kontrolör olarak gelişme

Bu araştırma; yanıtları teknolojiye, gelişmiş veri analizine, sürdürülebilirliğe ve inovasyona dayanan yetkinliklerin altını çizen özgüvenli kontrolörün gelişiminin ortaya koyuyor. Bu kontrolörler finansal dönüşüm, kurumsal büyümeyi artırma, ve uzun vadede değer yaratma konularında yol gösterici bir role sahip. (Özgüvenli kontrolörlerin tanımlanmasını açıklayan metodoloji için Bölüm 4'e bakınız.)

Kontrolörlerin çoğu finans işlevlerini veri yönetimi, strateji, analitik ve raporlamada yönetirken, kendine güvenen kontrolörlerin bunu kurumsal düzeyde yapma olasılığı daha yüksek.

Kendine güvenen kontrolörlerin yaklaşık yarısı (% 45), kurumsal çapta analitik ve raporlamada liderdir (diğer yanıtlayanlardan 1,7 kat daha yüksek).

Kontrolörler, diğer işlevlerde akranlarıyla ortak olmalı ve ekip üyelerini finans ve organizasyon genelinde diğer ekiplerle iş birliği yapmaya teşvik etmelidir.

Kendine güvenen katılımcıların yarısından fazlası (% 56), diğer katılımcıların %34'üne kıyasla her zaman veya sıklıkla ekip oluşturma, mentorluk ve kariyer gelişimine zaman ayırıyor.

Kendine güvenen kontrolör, bir CFO olmayı hedeflemekten ziyade kontrolör rollerinde kalarak uzun vadeli etki arama olasılıkları daha yüksektir.

Katılımcıların üçte biri (%32) kontrolör rolünü nihai kariyer hedefi olarak görüyor.

1



Değer yaratma: Finansal kontrolörün geleceği

Günümüzün finansal kontrolörleri, "Daha Çağ"ında faaliyet gösteriyor. Bu çağda, finans liderinin rolü, kontrolörlerin yeni öncelikleri benimsemelerini ve aynı zamanda önceki tüm sorumluluklarını yerine getirmelerini talep ederek katkı sağlamasıdır.

Değer koruma ve optimizasyon (finansın uzun süredir odak noktaları) "demirbaş" halini aldı; standart olarak görülür oldu. Günümüzde, finansın kuruluş için aktif olarak değer yaratması bekleniyor – yaratılan değer önceden erişilemeyen verinin işlenmesiyle elde edilen içgörü, süreç iyileştirme için yapay zekâ kullanımı veya organizasyonun sürdürülebilirlik hikayesini anlatmaya yardımcı, detaylı finansal olmayan raporların hazırlanmasında diğer ekiplerle iş birliği olabilir.

Bu değer yaratma zorluğuna yanıt olarak CFO'lar, özellikle yeni araçlar benimsemeye ve insanları geliştirmeye odaklanarak finans işlevlerini dönüştürüyor. Bu dönüşüm gündeminin, kontrolörlüğü bugünden daha da yüksek sayılacak şekilde yükseltme fırsatına sahip olan finansal kontrolör için önemli etkileri bulunuyor.

Kontrolör halihazırda CFO'nun en önemli ve güvenilir iş birlikçilerinden biridir ve veri ile nakit akışını anlamasıyla operasyonlarına benzersiz bir bakış açısı sağlar. Bununla birlikte, hızla değişen iş ve teknolojik ortam, kontrolörlere gelecekte CFO ve kuruluş için daha da önemli bir ortak olma konusunda heyecan verici bir fırsat sunmaktadır.

Bu fırsatı değerlendirirlerse, CFO'nun koltuğuna oturmak isteyip istemediklerine veya kontrolör rolü üzerine inşa etmeyi tercih etmelerine bakılmaksızın, kendilerini uzun vadeli kariyer başarıları yolunda bulabilirler. Ancak fırsatı kaçırlırlarsa geride kalabilir.

Kontrolörlüğün geleceği nasıl gözüküyor?

Değer korumasının (iç kontroller ve mevzuata uygunluk gibi) ve değer optimizasyonunun (kaynak tahsisi ve artan verimliliklerin artırılması gibi) gelecekte kontrolörlerin rolü için kritik olmaya devam edeceği aşikardır. Bu iki önemli role ek olarak, kontrolörler üçüncü ve eşit derecede önemli bir rolü yerine getirmelidir: değer yaratmak.

Ankete katılan kontrolörler, bu paradigma değişiminin halihazırda devam ettiğini kabul ediyor. Büyük çoğunluk (%86) rollerinin önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde değişmesini beklerken, ankete katılanların %26'sı bugüne kıyasla çok farklı ve bilinmeyen bir beceri setinin gerekeceğini tahmin ediyor

Finansal kontrolörlerin rolünün önümüzdeki beş yıl içinde spesifik olarak nasıl gelişeceği sorulduğunda en yaygın cevap, büyük ölçüde değer koruma ve optimizasyona odaklanmak yerine değer yaratmayı benimsemeye doğru geçmesiydi. Bu cevap, ankete katılan hem kontrolörlerin hem de üst düzey finans liderlerinin %39'u tarafından belirtildi.

“

Bugünün finansal kontrolörleri
"Daha Çağ"ında çalışıyorlar.

Grafik 1. Kontrolörün rolü değer yaratmaya yönelmeli

Soru: Mevcut deneyiminize dayanarak, kontrolörün rolünün beş yıl içinde nerede olacağını düşünüyorsunuz?



Not: Bu grafik yalnızca finansal kontrolörler için veriler sunmaktadır.



Kontrolörler, organizasyonel esneklik, uyarlanabilirlik ve uzun vadeli değer yaratmanın önemli liderleri olabilir.

Değer yaratmak nedir?

Değer yaratma, finans tarafından üstlenilebilecek önemli faaliyetlerin geniş bir tanımıdır. Bunlar, iş stratejisinin geliştirilmesi ve finanse edilmesinden, iş kararlarının sağlam finansal kriterlere dayanmasını sağlamaya; CEO'yu ve diğer üst düzey yöneticileri desteklemek için içgörü ve analiz sağlamaktan, finasta genel stratejik hedefleri (finansal dönüşüm vb.) destekleyen kilit girişimlere öncülük etmek ve kuruluşun stratejik hedeflerdeki ilerlemesini dış paydaşlara iletmeye uzanmaktadır.

Finansın çeşitli şekillerde değer yaratabileceğine dair artan bir farkındalık olsa da; değer yaratma, işletmenin uzun vadeli başarısına ölçülebilir bir katkı yapma fırsatından ziyade, daha çok ölçülebilir faaliyetlerin bir listesi olarak görülmektedir. Bu nedenle finansal kontrolörler, hem finans hem de kuruluş içindeki diğer işlevler tarafından sağlanan değeri tanımlamada, yaratmada ve ölçmede anlamlı bir rol oynayabilir.

Kontrolörlüğün önümüzdeki birkaç yıl içinde önemli bir dönüşüme uğramasıyla, rolün geleceği neye benzeyebilir? EY, kontrolün:

- Teknolojik gelişmelerle ilerletilen ve veri odaklı karar vermeye yönelmiş, şirket içinde dinamik ve stratejik bir güç olduğu
- Otomasyon ve yapay zekâ, manuel ve işlemsel görevlerin yükünü önemli ölçüde azalttığından; gerçek zamanlı içgörüler ve ileriye dönük analiz sağlamaya odaklandığı

- Veri analitiği, stratejik düşünme ve iş zekâsı konularında ileri becerilere sahip finans uzmanları tarafından yönetilen ve bu sayede onları iş büyümesini ve inovasyonu teşvik etmek için paha biçilmez danışmanlar haline geldiği
- Küresel iş ortamının karmaşasında yön bulmada, gelişen düzenlemelere uyumu sağlamada ve siber güvenlik ve veri yönetimine önderlik etmekte kritik rol oynadığı
- "Agile" metodolojilerle karakterize edildiği, işlevler arası sorunsuz iş birliği ve risk yönetimine proaktif yaklaşıldığı
- Sürdürülebilirlik faktörlerini finansal raporlama ve stratejik planlamaya entegre ettiği bir gelecek hayal ediyor

EY Global Güvence Başkan Yardımcısı Mike Kerbeck'e göre, bu gelecekte kontrolörler muhtemelen organizasyonel direnç, esneklik ve uzun vadeli değer yaratmanın önemli bir destekçisi olacak. Kendisi, "Geleceğin kontrolörü, dönüşüm yelpazesinin tamamında CFO'nun güvenilir bir ortağı olacak" demektedir. "Muhasebe ve uyum uzmanları olarak kapasitelerinin yanı sıra analistler, iş birlikçiler, yenilikçiler, hikaye anlatıcıları ve yetenekli ekiplerin liderleri olarak kapasitelerinin değer yaratacaklar."

Bugünün kontrolörleri için fırsat, bu zorlayıcı gelecek vizyonunu gerçeğe dönüştürme yeteneklerine bağlı olabilir. Bu fırsatı değerlendirmek için:

1. Dönüşümsel fırsatları kucaklayabilirler
2. Geleceğe hazırlanabilirler
3. Özgüvenli bir kontrolör olmaya evrilebilirler

Woodside Energy: Kuruluş odaklı içgörü ve tavsiye sağlamak

“

Kontrolörler, stratejik kararlar da dahil olmak üzere yönetim kararlarının doğru bilgilerle alındığından emin olmaya yardımcı olabilir.

Toby Grayson, Başkan Yardımcısı, Grup Finansal Kontrol,
Woodside Energy

Woodside Energy Grup Mali Kontrol Başkan Yardımcısı Toby Grayson, finansal kontrolörlerin verilerden ileriye dönük içgörüler elde ederek kuruluşlarının geleceğini şekillendirmeye yardımcı olabileceğini söylüyor.

Yapay zekâ, Woodside Energy'de kontrolörlüğü dönüştürmeye nasıl yardımcı olabilir?

Dönüşüm yolculuğumuzun bir parçası olarak ekibim, yalnızca uyumluluğu denetlemek ve sayıları açıklamak yerine işletmeye daha alakalı içgörüler ve tavsiyeler sunmak istiyor. Bunu sağlamak için ekibin kapasitesinin ve beceri setinin sürekli olarak gelişmesi gerekir. Yapay zekâyı son derece heyecan verici buluyorum çünkü beni ve ekibimi işe daha fazla fayda sağlayacak şeyler yapmaya özgürleştirebilir.

Kontrolörler rollerini değiştirirken hangi becerilere ihtiyaç duyacaklar?

Geleneksel olarak, kontrolör sayılarının bekçisi ve uyumun koruyucusu olarak görülüyordu. Bu sorumluluk her zaman orada olacak, ve hali hazırda beklenen olacak. Rolün beklentileri öyle değişiyor ki, kontrolörlerin katkılarını tamamen teknik bakış açılarıyla sınırlamadan daha geniş iş liderliği sağlamaları ve daha fazla ticari zekâ göstermeleri bekleniyor. Markalarını oluşturabilmek için kontrolörler, ay için kâr veya zararlarını açıklamanın ve uygunluğu sağlamanın ötesinde işletmenin diğer alanlarına değer getirebileceklerini gösterebilmelidir. Bu nedenle, kontrolörlerin geçmiş performans hakkında içgörüler sağlamanın yanı sıra, verilerden ileriye dönük içgörüler elde etmeleri ve kuruluşun geleceğini şekillendirmeye yardımcı olmaları gerekecektir.

İnovasyon kontrolörler için neden önemli?

Sürekli yenilik olmadan geriye gidirsiniz. Yapay zekâ büyük inovasyon potansiyeli getiriyor, ancak daha geniş bir bütünsel yaklaşımın parçası olmalıdır. Örneğin, kültürel değişim, çalışma biçimleri ve işbirliği yoluyla da yenilik yapabiliriz. Ayrıca kademeli değişim yoluyla gelişmeye büyük bir inancım var ve bunun için mutlaka büyük bir bütçeye, bir takıma veya projeye ihtiyacınız yok. Uygulamada, teknolojiyle (örneğin, robotik süreç otomasyonu ve yeni bir kurumsal kaynak planlama sistemi sunarak) ve çalışma biçimleriyle (iş akışlarını yoğun zamanlarda yönetmek için hem Avustralya hem de ABD'deki finans ekiplerimizi kullanarak) yenilikler yaptık. Ayrıca herkese şunu söyleyerek mükemmel sonuçlar gördüm "Alanınızda ay sonunda yarım saatlik bir süreç tasarrufu bulun". Kuruluşum içinde, uygun olduğunu düşündüğüm değişiklikleri yapmak için inovasyon perspektifinden yetkilendirildim.

Kontrolörler nasıl stratejik bir seviyede katkı sağlarken hissedar değeri artışı sağlayabilir?

Kontrolörler, stratejik kararlar da dahil olmak üzere yönetim kararlarının doğru bilgilerle alındığından emin olmaya yardımcı olabilir. Örneğin, işletme stratejik bir işlem düşünüyorsa, hissedar değeri açısından bilanço sonuçları konusunda tavsiyelerde bulunabiliriz. İşlemlerde muhasebe sonuçları sonradan düşünülme riski altındadır, ancak muhasebe sonuçları tam olarak anlaşılmağına gerçek hissedar değeri erozyona uğrayabilir - bu duruma örnekler, kredi notu veya temettü akışlarının etkilenmesi olabilir.

Kariyerinizin nereye yöneldiğini düşünüyorsunuz?

Daha proje tabanlı bir role geçmek üzereyim, bu da bana işin geleneksel kontrolör alanı dışındaki diğer alanlarına maruz kalmamı sağlayacak. Kariyerimin beni nereye götüreceği konusunda açık fikirim. Bence ne kadar öğrenmeye başlarsan, öğrenmeye devam etmen gerektiğinin farkına vardığın gerçeğine alışmak gerekiyor. Bazen sadece güvenip, atlamak ve yeni bir başlangıç yapman gerekiyor.

MetLife: Verinin potansiyelini maksimize etme

“

Bir kontrolör olarak, insanlara kuralları hatırlatmak amacıyla değil, iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak amacıyla toplantıdasınız.

Tamara Schock, Muhasebe Baş Yöneticisi, MetLife

MetLife Muhasebe Baş Yöneticisi Tamara Schock, teknolojinin kontrolörleri zamanlarının çoğunu stratejik ve ileriye dönük faaliyetlere odaklamalarını sağlayabileceğini söylüyor.

Teknoloji, MetLife'da dönüşüme nasıl yardımcı oluyor?

Teknolojinin etkinleştirilmesi, stratejik planlamada önemli bir husus. Geleceği planlarken, yeni teknolojiyi eski sistemlerle birleştirip yeni teknolojilerin avantajlarının tamamından faydalanamamak yerine, teknoloji etkinleştirmesini aklımızda tutmalıyız. Bu esnada, neler yapabileceklerini görmek için farklı YZ tabanlı araçlar deniyoruz. Süreçlerimize bakıyoruz, sorunları ve fırsatları teşhis ediyoruz ve ardından hedeflerimize ulaşmak için doğru aracı seçeceğiz. YZ cevap olabilir, ancak ön yargılı bir çözümlerle ilgili sorunların peşinde değiliz. Ayrıca, iş gücümüzü, bu araçlardan bazılarını ölçekte uygulayabileceğimiz zamana hazır olmaları için yeterince yetenekli hale getirmeye çalışıyoruz.

Teknolojik gelişmeler MetLife'in veri potansiyelini en üst düzeye çıkarmasını sağlıyor mu?

Çoğu sigorta şirketi gibi, finans süreçlerimizi önemli ölçüde etkileyen muazzam miktarda veriye sahibiz. Şimdi heyecan verici olan, bu devasa veri havuzundan yararlanarak ilerleme kaydetme kabiliyetimiz. Teknolojideki gelişmeler, şu anda hangi formda olduğu fark etmeksizin daha fazla veriye erişmemize izin verebilir. Örneğin, daha önce bir sisteme taranmış çok eski bir politikamız olabilir ve bu bilgilere erişmenin ve bunları kullanmanın otomatik bir yolu yoktu. Yeni gelişmelerle birlikte fırsatın doğası hızla değişiyor ve verilerimizi doğru yönetmekten elde edebileceğimiz değer önemli ölçüde artabilir.

Kontrolörlerin rolünün önümüzdeki beş yıl içinde nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz?

Tarihsel olarak, birçok kontrolör rolü, tarihsel raporlama ve uyumluluğa çok odaklanmıştır. Zaman ve çabanın bu şekilde önceliklendirilmesi, teknoloji sınırlamaları nedeniyle gerekli olmuştur. Kontrolörler stratejik, ileriye dönük olmaya odaklanan alanlarına daha fazla zaman harcamak isterler, ancak finansal raporlama ve uyumluluğun karmaşık ve zorlu doğası nedeniyle engellemeye geri dönebilirler. Teknoloji gelecekte bunu değiştirebilir. Benim gibi pek çok kontrolör de teknolojinin günlük raporlama ve uyumdan daha analiz ve danışmanlık odaklı bir geçişe, değeri korumaktan öte yaratmaya destek olmasını umuyor.

Kontrolörler, kuruluşlarının liderleri tarafından değer yaratıcılar olarak tanınmak için ne yapabilir?

Geleneksel bir kontrolör geçmişinden biri liderlik masasına elinde bu uzmanlıkla geliyor, ancak masaya geldiklerinde daha çok işletme düzeyinde bir bakış açısıyla katılmaları gerekiyor. Bir kontrolör olarak, insanlara kuralları hatırlatmak amacıyla toplantıda değilsiniz; iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak amacıyla oradasınız. Bir kontrolör olduğunuz gerçeğine aykırı bir şekilde fikirler üretin, sorular sorun ve bakış açınızı gösterin. Pek çok kontrolörün, projeksiyonlar, senaryo analizi, iş riskini değerlendirme ve finansal sonuçları raporlamak yerine finansal sonuçları neyin yönlendirdiğini anlama gibi geleceğe yönelik beceri setlerine bir anlayış geliştirmesi gerekir. CFO olmayı düşünen kontrolörler için bu gidişat değiştiren bir etken olabilir.

“

Geleceğin kontrolörü, dönüşüm yelpazesinin tamamında CFO'nun güvenilir bir ortağı olacaktır. Analistler, iş birlikçiler, yenilikçiler, hikaye anlatıcıları ve yetenekli ekiplerin liderleri olarak kapasitelerinin yanı sıra muhasebe ve uyum uzmanları olarak kapasitelerinde değer yaratacaklar.

Mike Verbeck, EY Global Güvence Başkan Yardımcısı

2



Dönüşümsel fırsatları benimseme: Veri, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik



Kontrolörlerin yasal yükümlülüklere uymak için topladığı veriler, şirketlerin değeri artırmak için kullandıkları verilerle aynıdır.

Deirdre Ryan, EY Global Finans Dönüşüm Lideri

Kurum verisinin vekili olan kontrolörler işletmede güven oluşturmak için önemli bir rol oynar. "Daha Çağrı"nda, giderek karmaşıklaşan bir iş ortamına, hızlı teknolojik gelişmelere ve sürdürülebilirliğin sunduğu riskler ve fırsatlar konusunda artan farkındalığa yanıt olarak gelişim göstererek konumlarını daha da yükseltebilirler.

EY Global CFO'nun DNA'sı anketi, üst düzey finans liderlerinin önümüzdeki üç yıldaki en önemli üç dönüşüm önceliğinin teknoloji dönüşümü, gelişmiş veri analitiği ve ekiplerinin sürdürülebilirlik bilgi ve becerileri edinimi olduğunu tespit etti. Bu araştırma için yapılan mevcut iş ilanlarının analizi, finansal kontrolörler için yapılan iş ilanlarının çoğunun temel beceri gereksinimleri olarak teknoloji ve veri analizini içerdiğini belirledi. Ayrıca, beş iş ilanından yalnızca biri sürdürülebilirlikten açıkça bahsederken, bu gereklilik 2020'den bu yana iki katından fazla artmıştır.

Finans liderlerinin öncelikleri doğrultusunda bu araştırma, kontrolörlerin değer yaratması için üç önemli dönüşümsel fırsat belirledi:

1. Veriyi aksiyona çevirmek

Bugün, kuruluşların emrinde çok sayıda veri var. Bununla birlikte, kuruluşun uzun vadeli başarıyı yönlendirecek eylemleri tanımlamasını sağlayacak şekilde organize edilmemiş, yönetilmemiş veya kullanılmamış olabilir. Etkili stratejik konuları sayesinde, kontrolörler verilerin potansiyelini açığa çıkarmak için iyi bir konumdadır. Verileri analiz etmenin yanı sıra, yapay zekâ ve diğer güçlü dijital araçlarla kullanım için uygun veri öğelerinin yakalanmasına yardımcı olabilirler.

EY Global Finans Dönüşüm Lideri Deirdre Ryan, uyum gerekliliklerini yerine getirmek için veri toplayarak, kontrolörün işletme genelinde son derece değerli olabilecek temel bir veri katmanı geliştirdiğine inanıyor. "Kontrolörlerin yasal yükümlülüklere uymak için topladığı veriler, şirketlerin değeri artırmak için kullandıkları verilerle aynı" diyor. "Kontrolörler bu verileri işleyebilir ve bazı durumlarda içgörülerini yönlendirmek ve karar vericilerin tüm işletme için daha iyi kararlar alma yeteneklerini geliştirmek için operasyonel ve harici verilerle birleştirebilir."

Araştırma, kontrolörlerin bu fırsatın farkında olduğunu ve ankete katılanların % 89'unun stratejik fırsatları önermek için veri içgörülerini kullanmanın kontrolör rolünün zaten önemli bir yönü olduğunu söylediğini gösteriyor. Kontrolörlerin üçte ikisinden fazlası (% 67), rollerinin bir parçası olarak her zaman veya sıklıkla veriye dayalı karar vermeyi ve teknolojiyi göstermektedir.

Bununla birlikte, araştırma ayrıca, kontrolörlerin finans işlevi içinde veri analitiği ve raporlamaya öncülük ederken (ankete katılanların %73'ü), bunun kurumsal düzeyde daha az geçerli olduğunu (%32) vurgulamaktadır. Bu durum, karar alma sürecinde ve şirketle dış paydaşlarının arasında kullanılan finansal ve finansal olmayan verilerin üretimine şirket genelinde diğer birimlerle iş birliği yaparak dahil olma imkânı sunmaktadır.

Verileri aksiyona dönüştürerek, kontrolörler, teknolojik ilerlemelerin ve veri merkezli karar alma sürecine doğru bir kaymanın yönlendirdiği, kuruluşlar içinde dinamik ve stratejik bir güç olduğu gelecekteki kontrolörlük vizyonuna ulaşılmasına yardımcı olabilir.

¹ EY Global CFO'nun DNA'sı anketi, EY, 2023.

2. Finans departmanlarında ve işletmede yapay zekâyâ güven oluşturun

Yapay zekâ, neyi nasıl yaptıklarını tamamen yeniden değerlendirmelerini sağlayarak hem işletmeler hem de finans işlevleri için ezber bozacak niteliğe sahip. Araştırma, kontrolörlerin halihazırda yapay zekâ araçlarının hevesli kullanıcıları olduğunu ve ankete katılanların % 89'unun yapay zekâyı benimsediklerini söylerken, katılımcıların %65'inin üretken yapay zekâyı (GenAI) sık sık kullandığını ifade ettiğini öne sürüyor. Bu durum, bu araştırma için ankete katılan denetleyicilerin, yapay zekâyâ yatırım yapmak için yeterli kaynağa sahip olabilecek büyük işletmeler için çalıştığı gerçeğini yansıtıyor. Diğer veriler, çoğu kuruluşun şu anda küçük pilotlar çalıştırdığını veya yapay zekâ ile deneyler yaptığını gösteriyor.²

Bu araştırma için görüşülen birkaç finansal kontrolör, kuruluşlarının yapay zekâ araçlarını benimsemek istediklerini doğruladı. Buna göre, işletmeler tarafından yapay zekânın alınması, yapay zekâ bilgisine sahip kontrolörlere, organizasyonları içinde yapay zekânın etkin dönüşümünü yönlendirmeye yardımcı olacak fırsatlar yaratır. Yapay zekâ ve özellikle GenAI'nın çıktılarının güvenilirlik, şeffaflık ve açıklanabilirlik için gerekli gereksinimleri karşılayıp karşılamadığını değerlendirerek teknolojilere güven oluştururken aynı anda potansiyel kullanım durumlarını belirleyebilir. Yapay zekâ bilgileri, organizasyon içindeki diğerlere daha fazla maruz kalmalarını sağlayarak potansiyel olarak yeni ve iyi ücretli kariyer yolları açabilir. EY tarafından yapılan araştırmalar, daha yüksek düzeyde yapay zekâyâ maruz kalan mesleklerin daha yüksek ücretlerle ilişkili olduğunu buldu.³

Kapsamlı bir veri kümesiyle birleştirilen yapay zekâ, fikir üretme, içerik oluşturma ve ürün tasarımından kodlamaya, siber güvenliğe ve raporlamaya kadar çok çeşitli ticari faaliyetleri otomatikleştirebilir ve geliştirebilir. Finansın özel bağlamında, gerçek zamanlı bütçeleme, tahmin ve senaryo analizi yapan özerk araçlı yapay zekâ sistemlerinin benimsenmesi, kontrolörleri daha stratejik faaliyetlere odaklanmaları için serbest bırakabilir. Piyasa eğilimlerini tahmin etmek, rakiplerin performansını izlemek, işletmenin Ar-Ge vergi kredilerini mümkün olan en iyi şekilde kullanıp kullanmadığını değerlendirmek ve potansiyel riskleri ve fırsatları vurgulayan farklı ekonomik senaryolar oluşturmak için GenAI'nın kullanılması gerekebilir. Manuel ve işlemsel görevlerin yükü azaldıkça, kontrolörler görevlerini gerçek zamanlı içgörüler ve ileriye dönük analizler olarak kontrolörlük vizyonuyla daha iyi hizalayabilir.

EY Global Hesaplar Komitesi Güvence Sorumlusu Jeanne Boillet, rutin finans faaliyetleri daha otomatik hale geldikçe, uyumun kontrolörlerin zamanını daha az tüketene, onları kuruluşları içinde daha stratejik bir rol oynamaya ve her zamankinden daha fazla iş odaklı olmaya yönlendireceğine inanıyor. Ek olarak: "Finansal kontrolör, yargı gerektiren alanlara daha fazla zaman ayıracak, tahmin edecek, işletmenin yardımcı pilotu olacak ve doğru kararları vermesine yardımcı olacak." diye belirtiyor.

3. Sürdürülebilirlik stratejisini iş performansına entegre edin

2023 EY Sürdürülebilir Değer Çalışması, iklim değişikliğini ele almak için en fazla eylemde bulunan şirketlerin, en az eylemde bulunanlara kıyasla girişimlerinden beklenenden daha yüksek finansal değer bildirme olasılıklarının 1,8 kat daha fazla olduğunu tespit etti.⁴

Bununla birlikte, kontrolörler, büyük ölçüde birçok pazarda ortaya çıkan sürdürülebilirlik düzenlemelerine odaklanma ihtiyacı nedeniyle, sürdürülebilirliği bir değer yaratma fırsatından ziyade bir uyum sorunu olarak görme eğiliminde. Ankete katılan kontrolörlerin sadece % 3'ü uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini değer yaratmanın en önemli alanlarından biri olarak görürken, iş profillerinin analizi, kontrolörlerin sadece %2'sinin sürdürülebilirlik becerilerine sahip olduğundan bahsettiğini gösterdi.

Bununla birlikte, performansın uzun vadede sürdürülebileceğini gösterme ihtiyacı, kontrolörlerin kendilerini hem yenilikçiler hem de değer yaratıcılar olarak kanıtlamalarını sağlayabilir. Yenilik yapmak için yeni veri türleri tedarik etmeyi, yeni sistemler uygulamayı, yeni süreçler oluşturmayı ve kontroller oluşturmayı içerebilecek güçlü sürdürülebilirlik raporlamasına duyulan artan ihtiyacı destekleyebilirler. Doğal olarak bu, işletme genelinde farklı raporlama ilişkileri kurmayı gerektirir. Değer yaratmak için kontrolörler, kuruluşun finansal ve finansal olmayan performansının yönetim kurulu, analistler ve yatırımcılar dahil paydaşlara nasıl iletildiğinin sorumluluğunu üstlenebilir. Bu, sürdürülebilirlik faktörlerini finansal raporlama ve stratejik planlamaya aktif olarak entegre eden kontrolörleri içeren gelecekteki kontrolörlük vizyonuyla uyumludur.

Yatırımcılara daha iyi sürdürülebilirlik raporlaması yoluyla değer yaratma fırsatı belirgindir. EY araştırması, bugün yatırımcıların %99'unun kurumsal ESG açıklamalarını, titiz ve yapılandırılmış bir yaklaşım kullanan %74'ü de dahil olmak üzere yatırım kararlarının bir parçası olarak gördüğünü gösteriyor.⁵

² Davenport, Thomas H & Bean, R, "Five Key Trends in AI and Data Science for 2024," MIT Sloan Management Review, 9 January 2024.

³ Daco, G, "The impact of GenAI on the labor market," The EY organization, 14 February 2024.

⁴ EY Sustainable Value Study, the EY organization, 2023.

⁵ EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey, the EY organization, 2022.

Bununla birlikte, yatırımcıların %80'i, çok fazla şirketin sürdürülebilirliğe yönelik uzun vadeli yatırımların gerekçesini doğru bir şekilde ifade edemediğini söylüyor. Finans fonksiyonları bu konuyu kabul etmektedir.⁶ 2022 EY Küresel Kurumsal Raporlama Anketi, CFO'ların yalnızca %51'inin şirketlerinin yatırımcılara şirketin sürdürülebilirlik riskleri ve fırsatları hakkında ilgili ve önemli raporlama bilgileri sağladığına inandığını keşfetti.⁷ Günümüzde, kontrolörlerin çoğu sürdürülebilirlikle pek ilgilenmiyor ve ankete katılan kontrolörlerin yalnızca %43'ü beş yıl içinde finansal planlama ve raporlamada sürdürülebilirlik hususlarına sık sık dahil olacaklarını düşünüyor, bu da günümüzde sık sık dahil olan %36'ya göre makul bir artış olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, zorunlu sürdürülebilirlik raporlama rejimlerine geçiş, özellikle sürdürülebilirliğe odaklanan kontrolör rollerine olan ilgiyi artırıyor. 2024 EY Küresel Kurumsal Raporlama Anketi katılımcılarının üçte birinden fazlası (%36), kuruluşlarının bir ÇSY kontrolörünün yerinde olduğunu ve katılımcıların %58'i bu rolü kurmayı ve doldurmayı planladığını söyledi.

Bazı ileri görüşlü kontrolörler, kuruluşlarının toplam paydaş değer teklifini nasıl güçlendirebileceklerini ve iletebileceklerini araştırıyor. EY ABD Yönetici Liderlik Merkezi Lideri Juan Uro, "Finansal raporların hem finansal açıdan hem de sürdürülebilirlik açısından hisse hikayesini ve hissedar değeri yaratmayı nasıl desteklediğine dair bir evrim görüyorum" diyor. "Finansal kontrolörler, şirketin performansını finansal ve sürdürülebilirlik hedeflerine göre tanımlayarak toplam hissedar konumunu destekleyerek çok fazla değer sağlayabilir."

Grafik 2. Kontrolörler henüz sürdürülebilirliği değer yaratmak için bir fırsat olarak görmüyor

Soru: Bir finans lideri olarak "değer yaratan" terimi sizin için ne ifade ediyor?



Not: Grafik sadece finansal kontrolörlerden toplanan verileri sunmaktadır.

Öneriler – Kontrolörlerin görevi

1. Veri yöneticiliği rollerinin üzerine analitik uzmanlıklarını geliştirip bu özelliklerini diğer departmanlarla iş birliği içinde verilerden yeni içgörüler çıkarmak ve veri stratejisiyle beraber yönetimi şekillendirerek ölçeklendirilebilecek şekilde veri büyümesini sağlamak

2. Organizasyon içindeki finans süreçlerini ve diğer işlevleri yeniden icat etmek için hem otomasyonun hem de yapay zekâ sistemlerinin nasıl kullanılabileceğini anlamak. Örneğin, bütçeleme ve tahmin gibi temel finans süreçleri otomasyona bu konuda borçludur. Kontrolörler ayrıca, doğru iş için doğru araçları değerlendirmenin bir parçası olarak yapay zekânın maliyetini ve potansiyel yatırım getirisini de dikkate almalıdır.

3. Potansiyel olarak otomasyon yoluyla kapasitelerini serbest bırakma fırsatlarını keşfetmek. Böylece sürdürülebilirlik bilgilerinin üretimine daha fazla dahil olabilir. Bu katılım, ilgili kontrolleri ve süreçleri raporlamak ve iyileştirmek için ilgili veri kümelerini ve metrikleri tanımlamayı içerebilir.

⁶ Bell, Matthew & Taylor, Ben, "How can better sustainability reporting mobilize companies and capital?" The EY organization, 12 May 2023.

⁷ EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey, the EY organization, 2023.

“

Finansal kontrolörler, şirketin finansal ve sürdürülebilirlik hedeflerine karşı performansını tanımlayarak ve toplam hissedar konumunu destekleyerek çok fazla değer sağlayabilir.

Juan Uro, EY ABD Yönetici Liderlik Merkezi Lideri

Tata Chemicals: Teknoloji adaptasyonu ile dönüşüm

“

Düşünce yapısı en önemli şeydir. Farklı yöntemlerle yapılan çalışmaları benimsemeliyiz.

Navin Goyal, Finans Kontrolörü ve Grup Finans Ofisi
Yöneticisi, Tata Chemicals

“Kontrolörler, yenilikçi çözümler geliştirmek için diğer departmanlarla iş birliği yapmalıdır”
Navin Goyal, Tata Chemicals Finans Kontrolörü ve Grup Finans Ofisi Yöneticisi

Finans fonksiyonunuz teknolojiyi kullanarak yenilik yaptı mı?

Dört yıl önce dönüşüm yolculuğumuza başladık ve robotik süreç otomasyonu (RPA) için birçok kullanım durumu belirledik. Şu anda, yedi süreç için iki bot devreye aldık; bu botlar, fatura işleme sürecimizin neredeyse %80 ila %95'in üzerinde bir doğrulukla gerçekleştiriyor. Optik karakter tanıma yazılımı, faturaları okuyarak ilgili verileri muhasebe sistemimize gönderiyor. Sonuç olarak, aldığımız tüm faturalar aynı gün işleniyor. Ayrıca, iş akışı araçları uygulayarak kontrollerimizi geliştirdik ve raporlamamızın hızını ve doğruluğunu artırarak verilerin karar alma süreçleri için daha erişilebilir olmasını sağladık. Ek olarak, bilgileri erişilebilir ve etkileşimli bir şekilde sunmamıza yardımcı olabilecek bir veri görselleştirme aracı benimsedik. Sürdürülebilirlik raporlamamız için emisyon verilerini ve tedarikçi bilgilerini toplamak amacıyla EY tarafından geliştirilmiş bir aracı kullanıyoruz.

Teknolojiye yaptığınız yatırım, size ve ekibinize organizasyon için değer yaratma konusunda nasıl bir özgürlük sağladı?

Öncelikle, daha yalın bir yapıyla çalışmamıza yardımcı oluyor. İkincisi, finansal analiz, kontrollerin değerlendirilmesi ve süreç iyileştirmeye çok daha fazla zaman ayırabiliyoruz. Önceki döneme göre süreç iyileştirmeye çok daha fazla zaman ayırıyoruz. Örneğin, tüm coğrafyalarımızda SAP konfigürasyonunun küresel standartlaştırmasını gerçekleştirdik. Bunu, bize sunulan ek zaman dilimi sayesinde başardık.

Kontrolörler yenilik yapmaya çalışırken nelere dikkat etmelidir?

Düşünce yapısı en önemli şeydir. Farklı şekillerde yapılan çalışmaları kucaklamalıyız – örneğin, otomasyonu veya blok zincirini uygulayabiliriz. İkincisi, maliyet-fayda analizinin kabuğundan çıkmalıyız çünkü bu yeniliği engelleyebilir. Üçüncüsü, gerçekleşen işlemler hakkında yerinde bilgiye sahip olmalıyız; çünkü süreçlerin tam bilgisi, yenilik fırsatlarını belirlemek için gereklidir. Son olarak, yeni teknolojiler için farklı kullanım durumlarını keşfetmeliyiz. Çapraz işlevli projeler çok önemlidir çünkü iş birliği yaparak yenilikçi çözümler geliştirebiliriz. Finans fonksiyonları, süreç iyileştirmelerin nerelerde yapılabileceğini bulmak için diğer departmanlarla uyum sağlamalıdır.

Finansal kontrolörün rolünün gelecekte nasıl değişeceğini öngörüyorsunuz?

CFO'nun rolü, CPO – baş performans sorumlusuna – dönüşüyor. Buna bağlı olarak, finansal kontrolörün rolü de değişiyor. Uyum sağlama görevinin yanı sıra, veriye ve dijitalleşmeye daha fazla odaklanmamız ve stratejik ilişkiler kurmamız gerekiyor. Kendi silolarımızda çalışamayız. Bunun yerine, üst düzey liderlik ve operasyonel ekiplerle etkileşimde bulunmalı, hangi iş fırsatlarının mevcut olduğunu ve senaryo planlamasına nasıl katkıda bulunabileceğimizi gözlemlemeliyiz. Bu noktalar, değer katabileceğimiz alanlar olması nedeniyle oldukça önem taşıyor. İşin finansal sağlığını tam olarak görmeli ve sayılarla bir hikaye anlatabilmeliyiz.

Hırslı kontrolörler için kariyerlerini ilerletme fırsatları nelerdir?

Günümüzün hızla değişen ortamında, kontrolörler için birçok kariyer fırsatı mevcut. CFO olmak belirgin bir yol, ancak teknik bilgilerimiz ve iş anlayışımız sayesinde baş strateji sorumlusu veya baş ticari sorumlu da olabiliriz. Bazı kontrolör arkadaşlarımız, SAP konusundaki derin deneyimlerinden dolayı IT alanına geçiş yaptılar.

3



Geleceğe hazır ol



Finansal kontrolörler, analizci, iş birliği yapan, yenilikçi, hikaye anlatıcı ve lider olmalı — olağanüstü iş ortakları olarak stratejik danışmanlar rolünü üstlenmelidir.

Kontrolörlüğün geleceği için öngörülen vizyon, veri analitiği, stratejik düşünme ve iş zekâsı konularında gelişmiş becerilerle donatılmış finans profesyonelleri tarafından yönetilen bir işlev olmasıdır. Bu sayede kontrolörler, büyüme ve yeniliği yönlendirmek için paha biçilmez danışmanlar olabilir. Ayrıca, küresel iş ortamının karmaşasını aşmada önemli bir rol oynayabilirler; gelişen düzenlemelere uyumu sağlarken, siber güvenlik ve veri yönetimini savunma konusunda da öncü olabilirler.

Günümüzün kontrolörleri, bu vizyonu gerçeğe nasıl dönüştürebilir?

Kontrolörler, halihazırda CFO'larına güvenilir ortaklar ve danışmanlar olarak hizmet ediyor. Bu doğrultuda, işletmenin muhasebesinin düzgün çalışmasını sağlıyor ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini garanti ediyorlar. Genellikle finans fonksiyonu içinde veri ve süreç uzmanı rolünü üstleniyorlar. Her ne kadar dönüşüm programlarını yönetmeler de, güçlü teknolojik becerilere ve bilgiye sahip olmaları gerekiyor.

CFO'larıyla yakın bir şekilde çalışırken, kontrolörler ayrıca diğer yöneticilerle ve denetim komitesi dahil olmak üzere yönetim kuruluyla güvenilir ilişkiler kuruyor. Sonuçlar, denetim komitesi başkanlarının kontrolörlerle doğrudan iletişim kurmayı değerli bulduğunu gösteriyor; bu, ortak sorumluluk oluşturmada ve karmaşık sorunları yönetmelerine yardımcı olabilir.⁸

Kontrolörlerin iş tanımının bu yönlerinin, rollerinin değer yaratmaya daha fazla odaklanmasıyla birlikte ortadan kalkması olası değil. Daha sıkı düzenlemeler ve hızlı teknolojik gelişmeler, bu rollerin önemini artırıyor. Kontrolörlerden hâlâ, raporlama konusunda paydaş güvenini inşa edebilen ve işletmenin düzenleyici sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olabilecek “güvenilir bir el” olmaları bekleniyor. Ayrıca, analizci, iş birlikçi, yenilikçi, hikaye anlatıcı ve lider olmaları; CFO, CEO ve yönetim kurulu için olağanüstü iş ortakları olarak hareket eden stratejik danışmanlar olmaları gerekiyor.

Peki, kontrolörler bu rolü yerine getirmek, değer koruyucuları, optimizatörler ve değer yaratıcılar olarak hareket etmek için gerekli düşünce yapısını ve beceri setini nasıl geliştirebilir?

Değişim ajanları

Dönüşüm fırsatlarını değerlendirmek için kontrolörler, mevcut beceri setlerini genişletmeli. Finansal teknik uzmanlığın yanı sıra; genel iş bilgisine, yapay zekâ, analitik ve siber güvenlik bilgisine, stratejik düşünme becerilerine ve veri yönetimini denetleme yeteneğine ihtiyaç duyacaklardır.

Bu teknolojik ve veri becerilerinin yanı sıra, kontrolörlerin güçlü kişiler arası ve iletişim becerilerini de geliştirmeleri gerekiyor. Empati ve ilişki kurma becerileri, çeşitli iç ve dış paydaşları yönetmek için büyük önem taşıyor. Ayrıca, LinkedIn gibi kanalları kullanarak kişisel bir marka oluşturmak da faydalı olabilir. Günümüzde, kontrolörler için yapılan iş ilanlarının önemli bir çoğunluğu iletişim becerilerini bir gereklilik olarak belirtirken, incelenen kontrolörlerin yalnızca %27'si profillerinde bu becerileri vurguluyor. Bu durumun, gerçek bir beceri açığı veya sadece yetersiz iletişim nedeniyle olduğu belirsiz olsa da kontrolörler, önemli bir gerekliliği karşılama yeteneklerini yeterince öne çıkarmıyor. Kişisel marka oluşturma, yeni yetenekleri çekmek ve organizasyon genelinde akranlarla etkileşimde bulunmak için güçlü bir strateji olabilir.

Beceri setlerini geliştirmeye ek olarak, kontrolörlerin bilinçli bir şekilde düşünce yapılarını değiştirmeye odaklanmaları gerekiyor. Mevcut görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar üstlenmek, rollerinin kapsamını anlamalarını geliştirmeye yardımcı olabilir. Hem finans fonksiyonu içinde hem de dışında mevcut uygulamaları sorgulamaya, bozmayı ve meydan okumayı göze almaları gerekiyor. Kontrolörler, finans fonksiyonunun nasıl çalıştığını yeniden düşünmeye ve yapay zekâyla diğer teknolojilerin organizasyonun daha etkili bir şekilde çalışmasına nasıl destek olabileceğini keşfetmeye cesaret etmeli. Diğer fonksiyonlardaki akranlardan ve teknoloji tedarikçileri gibi üçüncü taraflardan yeni bakış açıları kazanmak, rollerini yeniden şekillendirmelerine yardımcı olabilir.

EY ABD Stratejik Vergi Dönüşümü Lideri Andrea Gronenthal, kontrolörlerin, finans fonksiyonunu geleceğe taşıyabilecek değişim ajanları haline gelmeleri gerektiğini savunuyor. “Dönüşüm stratejisinin hayata geçirilmesi doğrudan kontrolörün sorumluluğunda olacak,” diyor. “Bu nedenle, önemli değişimler sırasında fonksiyonu yönlendirebilecek insan liderleri olmaları gerekiyor. Ayrıca, organizasyonun yöneticisi olarak sorumluluklarını ve risk yönetimini, değer yaratma ve CFO'nun stratejik hedeflerini karşılama ile dengelemeleri gerekiyor.”

⁸ Investor perspectives, ethics of AI, and the audit committee-finance relationship, Tapestry Networks, Temmuz 2024.

Goodman: Doğru roller, doğru insanlar ve Avustralya finans fonksiyonunun yeniden markalaşması

“
Finansın yeniden markalaşması için çok fazla çalışma yaptık, böylece diğer ekiplerdeki meslektaşlarımızın sunduklarımız hakkında daha fazla farkındalığı oldu.

Andrew Barakat, Finans Yöneticisi, Goodman (Avustralya)

Gelecekte finansın odak noktası, çıktılar üretmekten ziyade içgörüler sağlamaya kayacak Andrew Barakat, Goodman Finans Müdürü (Avustralya)

Finans ekibiniz nasıl yapılandırılmış durumda ve kendi rolünüz neleri kapsıyor?

Avustralya finans ekibini, Goodman içinde çok kapsamlı bir rol üstlenmesi için yeniden yapılandırdık. Ekibin, gayrimenkulden kurumsal konulara kadar her şeyi kapsamaması bekleniyor ve operasyonel takımlarla yoğun bir şekilde etkileşimde bulunuyor. Ben rolümde, yalnızca teknik muhasebeye odaklanmıyorum çünkü bu konuda yardımcı olan bir ekibim var. Avustralya İcra Operasyon Müdürü'ne rapor veriyorum ve strateji, işlemler ve işin ticari yönleri ile ilgili konularda yer alıyorum. Uzun vadede, daha operasyonel bir rol üstlenmek istiyorum.

Finans fonksiyonunuz için önümüzdeki beş yıl boyunca vizyonunuz nedir?

Çoğu organizasyon gibi, biz de daha verimli olmamıza ve daha şeffaf bilgilere erişmemize yardımcı olabilecek araçları araştırdığımız bir teknoloji yolculuğundayız; bu da daha iyi ve daha hızlı karar alma süreçlerine yol açıyor. Vizyonum, daha fazla insan değil; çünkü daha iyi sonuçlar elde etmek için daha fazla insana ihtiyaç duyduğumuzu düşünmüyorum. Gerekli olanın doğru roller ve doğru insanlar olduğuna inanıyorum. Bu nedenle, ekibin yapısının değişebileceği kanaatindeyim. Gelecekte ekibimizde o kadar çok muhasebeci olmayabilir. Örneğin, veri bilimcileri, rapor mimarları veya sonuçları yönlendirmeye yardımcı olan diğer rollere sahip olabiliriz. Çok sayıda muhasebecinin çıktı üretmesi yerine, bu süreci daha verimli hale getiren sistemlere sahip olmayı umuyoruz. Bunun yerine, çıktıları yorumlamaya ve bilgileri kullanıcı dostu bir şekilde sağlamaya (örneğin paneller aracılığıyla) odaklanacağız.

Yeni çalışanlarda ne arıyorsunuz?

Farklı uygulamalarla ve sistemlerle çalışmış yeni takım üyeleriyle ilgileniyorum çünkü onlar alternatif bakış açıları sağlayabilirler. Çalışanların uzun süre devam ettiği bir organizasyonda bu oldukça kritik. Yeni programların uygulanmasına veya teknolojik girişimlere dahil olan kişileri işe almayı seviyorum. Temel rollerini yerine getirebilen, ancak daha geniş kapsamlı ve teknolojik değişimi yönlendirmeye de ilgi duyan ekip üyelerine ihtiyacımız var.

Organizasyonunuza nasıl değer katıyorsunuz?

Değer yaratmanın mutlaka daha fazla satış yapmakla ilgili olduğunu düşünmüyorum, birçok şekilde gerçekleşebilir. Değer yarattığım bir yol, finansal tablolarımızın doğru bir şekilde hazırlanmasını sağlamak ve finansman düzenlemelerimize uyumlu olmaktır. Ayrıca, etkili sermaye yönetimi sağlamak için meslektaşlarımızla çalışmak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olur. Ticari düzenlemelere katkıda bulunarak ve anahtar karar vericilere doğru ve zamanında bilgiler sunarak da değer katıyorum.

Ne tür yenilikler yaptığınıza dair bir örnek verebilir misiniz?

Finansın yeniden markalaşması için çok fazla çalışma yaptık, böylece diğer ekiplerdeki meslektaşlarımız sunduklarımız hakkında daha fazla farkındalığı oldu. Geleneksel olarak, finans ekipleri genellikle çok fazla sayı ve tablo içeren uzun e-postalar göndermekteydi, ancak bunları idare etmek güç. Bu nedenle, yalnızca anahtar mesajları içeren ve ihtiyaç halinde daha çok ayrıntıya ulaşmak için bağlantılara tıklama imkânı sunan ve finans ekibinin şirket içindeki algısını yükseltmeye yardımcı olan kullanıcı dostu bir e-posta şablonu geliştirdik.

Yeniliklere uyum sağlama

Esnek ve yenilik odaklı bir düşünce yapısı, kontrolörlerin veri, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik tarafından sunulan dönüşüm fırsatlarını değerlendirmesi için kritik öneme sahip. Diğer bir yandan, ankete katılan kontrolörlerin %60'ı kendilerini proaktif "değer yaratıcısı" olarak görüyor (yenilik de dahil olmak üzere uzun vadeli büyüme için önemli fırsatları belirleyen kişiler). Bu, organizasyonlarının geleceğini şekillendirme konusundaki yeteneklerine dair olumlu bir düşünce yapısını ortaya koyuyor.

Ancak, kontrolörlerin değer yaratımına dair görüşleri genellikle dar bir çerçeveye sahip; teknolojik yeniliklerin peşinden koşmayı veya sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı içeren daha geniş bir tanım yerine, değer yaratmayı büyümeyi sürdürme ve riskleri yönetme olarak tanımlanıyor. Ankete katılan kontrolörlerin yalnızca %21'i, teknolojik fırsatları aramayı değer yaratmanın "ilk üç" tanımından biri olarak sıralıyor. Buna karşın, %73'ü değer yaratımını doğrudan şirket büyümesini yönlendirmek olarak tanımlıyor.

Ankete katılan kontrolörlerin yalnızca %43'ü, yenilikçi olmanın kendi rolleri için önemli bir nitelik olduğunu düşünüyor – oysa bu inancı taşıyan kıdemli finans liderlerinin oranı %51. Dahası, yeniliği değer yaratma fırsatı olarak görmüyor olmaları, rollerine dair organizasyonel beklentileri yansıtıyor olabilir. Kontrolörler yenilik yaptıklarında, yeni değer veya büyüme fırsatları, örneğin veri içgörülerini kullanarak stratejik fırsatlar önermek (%34) gibi konulara yönelmek yerine, genellikle değer optimizasyonuna, örneğin maliyet tasarrufu stratejilerine (%46) odaklanıyor. Ancak, kontrolörlerin gerçek değer yaratanlar haline gelmeleri için yenilik odaklı düşünme ve benzer becerileri geliştirmeleri önem taşıyor.

EY Küresel Vergi ve Finans Operasyonları Lideri Dave Helmer, günümüz ortamında verileri doğru bir şekilde hazırlamanın ve maliyet tasarrufu ile stratejik öncelikleri yönlendirmek için teknoloji ve yapay zekâyâ daha fazla odaklanmanın kritik olduğunu vurguluyor. "Artan yetenek açığı ve devam eden bütçe baskısıyla birlikte, akıllı otomasyon iş hedeflerine ulaşmada giderek daha önemli bir rol oynayacak" diyor.

Ekipler içinde ve ekipler arasında iş birliği

Organizasyon için en büyük değeri yaratmak amacıyla kontrolör, nihai iş ortağı olmalıdır. Bu hedef, EY organizasyonunun kontrolörlük geleceği için vizyonunda yansıtılmakta; vizyon, çevik yöntemler, sorunsuz çapraz işlevsel iş birliği ve proaktif risk yönetimi yaklaşımı ile karakterize edilmektedir. Pratikte, bu, kontrolörlerin operasyonel ekiplerle birlikte strateji belirlemek, riski azaltmak ve performansı artırmak için çalışması anlamına gelir – ve ekiplerini de aynı şekilde teşvik etmeleri gerekir.

"Finansal kontrolörler, finans ekibiyle iş birliği yapıyor," diyor EY Asya-Pasifik CFO Danışmanlık Lideri Raghendra Singh, "Ancak, ticari ve operasyonel işlemlerle o kadar fazla iş birliği yapmıyorlar. Sadece ticari ve operasyonların neler yaptıklarına bakmaktan ziyade, yaptıklarının şirket performansını nasıl yönlendirdiğini belirlemeye geçmelidirler. Böylece, organizasyona değer katacak daha fazla eylem belirleyebilirler."

Pek çok pazarda zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasının artması, kontrolörlerin yeni şekillerde iş birliği yapmalarını sağlıyor. Örneğin, kontrolörler; baş sürdürülebilirlik sorumlusuyla, baş risk sorumlusuyla, baş bilgi sorumlusuyla ve baş insan kaynakları sorumlusuyla daha yakın bir şekilde iş birliği yapıyorlar. Kontrolörler, bu yeni iş birliği fırsatları aracılığıyla, raporlama için ilgili ölçütleri ve verileri belirlemeye yardımcı olarak, doğru süreçler ve kontroller kurarak ve açıklamaları hazırlayarak değer katabilirler.

Kontrolörler, etkili takım çalışmasını desteklemek için iş birliği ve koçluk becerilerini geliştirmeye daha fazla zaman ayırmaları gerektiğini kabul ediyor. Ankete katılan kontrolörlerin yalnızca %34'ü, her zaman veya sık sık takım oluşturma, mentorluk ve kariyer gelişimine zaman ayırdıklarını belirtiyor. Ancak, beş yıl içinde, katılımcıların %46'sı bu faaliyetlere her zaman veya sık sık katılmaları gerektiğine inanıyor.

Finans fonksiyonlarını dönüştürürken, kontrolörler insanların her türlü dönüşümün başarısı için kritik olduğunu unutmamalı. EY ile Oxford Üniversitesi'nin Saïd İşletme Okulu arasındaki bir araştırma, dönüşümde insanları merkeze koyan dönüşüm liderlerinin başarı olasılığının %28'den %73'e kadar iki katından fazla artırabileceğini bulmuştur.⁹

Kontrolör rolünü yeniden yaratmak

Kontrolörler günlük olarak oldukça ağır iş yükleri yönetmekte ve gelişime yatırım yapmak veya yenilikle ilgili fırsatları takip etmek için zaman veya alan bulamayabilir. Bu nedenle, mevcut sorumluluklarını yönetmeye devam ederken kendileri ve ekipleri için geleceğe odaklı düşünce yapılarını ve beceri setlerini geliştirmeleri için organizasyonlarından destek almaları gerekiyor.

Ancak, ankete katılan kontrolörlerin çoğunluğu (%59) organizasyonlarının, onları büyük veya çok büyük ölçüde bir değer yaratıcısı olmaya teşvik ettiğini belirtirken, şu anda bunu gerçekleştirmek için doğru desteği almadıklarını ifade ediyor. Ankete katılan kontrolörlerin %64'ü mentorluk ve koçlukta faydalanırken, buna karşın yalnızca birkaçına ek bütçe (%20) veya yenilikçi bir düşünce yapısına sahip personel (%10) sağlanmaktadır.

⁹ Lacey, Ross, Geelen, Frank, Fincher, David, Hacker, Libby, Fealy, Liz & Corson, Myles, "Six ways CFOs can increase the likelihood of transformation success," the EY organization, 18 Nisan 2023.



Finansal kontrolörler, yönlerini değiştirmeli ve iş performansını nasıl yönlendirdiklerini belirlemeli.

Raghendra Singh, EY Asya-Pasifik CFO Danışmanlık Lideri

Bu bulgular, daha geniş piyasa kısıtlamalarını yansıtıyor. Günümüzün zorlu ekonomik ortamı, işletmeleri maliyetlerini dikkatli bir şekilde yönetmeye yönlendiriyor ve yenilikle ilgili harcamalar genellikle ilk kesilen kalemler arasında yer alıyor. Ayrıca, nitelikli finans yeteneğinin ivmelenerek azalması, işletmelerin yetenekli insanları çekmesini ve elde tutmasını zorlaştırıyor; mevcut yetenekler için kıyasıya bir rekabet yaşanıyor.

CFO'lar için eylemler

CFO'lar, kontrolörlük yeteneğini geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Kontrolörlerini geleceğin doğru düşünce yapıları ve beceri setleriyle donatmak için, onları kontrolörlük dışındaki sorumlulukları üstlenmeye teşvik etmelidirler; bu, tam zamanlı, yarı zamanlı veya proje bazında olabilir. Finansal planlama ve analiz (FP&A) ile yatırımcı ilişkileri alanlarında deneyim kazanmak özellikle faydalı olacaktır; ayrıca değer yaratma konusunu daha geniş bir perspektiften düşünme fırsatı sunulmalıdır. Kontrolörler, C-suite ve diğer önemli iç ve dış paydaşlarla daha fazla etkileşimden de fayda sağlamalıdır. Bu deneyimler, yarının kontrolörlerini geliştirmek için önemlidir, özellikle de CFO olmayı hedefleyenler için.

İç yetenekleri geliştirmenin yanı sıra, CFO'lar dışarıdan kontrolör rolleri için yetenek çekebilmelidir. Yetenek eksiklikleri, ABD de dahil olmak üzere birçok pazarda bir sorun teşkil etmektedir; burada CPA sınavına girenlerin sayısı, 2016'daki 100,000'in üzerindeki zirveden, 2022'de 67,000'in biraz üzerine çıkarak 17 yılın en düşük seviyesine düşmüştür.¹⁰

Sonuç olarak, CFO'lar kontrolörlük rolünün geleceğinin nasıl olabileceğine dair etkileyici bir resim çizmelidir ve bu resim, çeşitli yetenek havuzlarına hitap etmeyi amaçlamalı.

“İnsanlarını geliştirirken, CFO'ların bu rollerin yalnızca uyum pozisyonları olarak sınıflandırılması durumunda, doğru düşünce yapısına ve beceri setine sahip yetenekleri kontrolörlük rollerine çekme ve elde tutma konusunda zorluk yaşayabileceklerini farkında olmaları gerekir,” diyor EY Küresel ve EY ABD Strateji ve Pazarlar Lideri, Finansal Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri Myles Corson. “Yetenek pazarında rekabet edebilmek için CFO'lar, gelecekteki finansal kontrolörün organizasyon içinde dinamik ve stratejik bir güç olarak tanımlayan ilham verici bir vizyon ortaya koymalıdır – organizasyonun finansal verilerinin yöneticisi olarak sorumluluklarını değer yaratma ve CFO'nun stratejik hedeflerini karşılama ile dengeleyen birisi.”

Öneriler – kontrolörler:

1. İç kontaktlarını genişletmeli ve organizasyon genelinde akranlarıyla ilişkiler kurarak değer yaratmaya odaklanmalıdırlar. Örneğin, ticari süreçlerin daha erken aşamalarında, bir sözleşmenin imzalanmasından sonra sorunları gündeme getirmek yerine, sözleşmenin başlangıç aşamasında daha fazla yer almak amacıyla çaba göstermelidirler.

2. Yeni teknolojileri ve araçları günlük faaliyetlerine ve süreçlerine uygulayarak beceri setleri ve düşünce yapılarına odaklanmak için zaman ve kapasite oluşturmalarıdır.

3. Kontrolörlükle ilgili mevcut algıyı iç paydaş grupları arasında anlamalı ve ekiplerini kontrolörlüğün gelecekteki rolüne yönelik vizyonlarıyla uyumlu hale getirmek için bir plan oluşturmalarıdır.

¹⁰ Foley, Stephen, “Accountant shortage prompts US plan for quicker path to qualification,” Financial Times, 14 Mayıs 2024.

Merck: Finans fonksiyonuna daha yüksek bir veri akı kazandırmak

“

Kontrolörlerin, liderler olarak, yenilik yapmak için bir alan yaratmaları gerekmektedir.

Dalton Smart, Kıdemli Başkan Yardımcısı Finans ve Küresel Kontrolör, Merck

Dalton Smart, Merck Kıdemli Başkan Yardımcısı Finans ve Küresel Kontrolörü, kontrolörlerin organizasyonların işletme verilerine erişim sağlamak, görselleştirmek ve analiz etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekleri çekmeye yardımcı olabileceğini belirtiyor.

Merck'te finans fonksiyonu dönüşümü nasıl ele alıyor?

Her zaman değişimin önünde olmak ve fırsatları değerlendirmek istiyoruz. Bu, sistemler, veriler ve teknolojilerden – yapay zekâ gibi araçların kullanımını da kapsayan – iş için değer yaratan yapı ve süreçlere kadar her şeyi içeriyor; bu esnada güçlü kontrolleri de koruyoruz. Ayrıca, yetenekle ilgili bir yön var; finans fonksiyonuna daha yüksek bir veri akı kazandırarak sistemlerimizi daha etkinleştirmek ve verilere daha iyi erişim sağlamak için nasıl bir yaklaşım sergileyebileceğimizi değerlendiriyoruz. Bir ekip olarak, organizasyonun sistemleri tarafından hangi verilerin toplandığını ve bunun nasıl yapıldığını düşünerek stratejik olarak masada bir yer edinmek istiyoruz. Ayrıca, bu verileri toplama ve görselleştirme konusunda da bir rol oynayabiliriz, böylece insanlar bilinçli kararlar alabilir.

Kontrolörün rolü, değer koruma ve optimizasyonun yanı sıra değer yaratmayı benimsemek için nasıl evriliyor?

Kontrolörlerin temel rolü, organizasyonun doğru, eksiksiz ve zamanında finansal raporlama yapmasını sağlama ve bunu güçlü iç kontrollerle destekleme olmayı sürdürecektir. Ayrıca, şirketin hikayesini anlatmasına yardımcı olmak ve kaynak tahsisinde destek sağlamak da kontrolörün görevleri arasında yer alıyor. Ancak, günümüzde kontrolörün rolü, çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili yeni dış raporlama gerekliliklerini de kapsayarak sistemler, veri ve teknoloji alanlarını da içerecek şekilde genişliyor. Son olarak, kontrolörlerin liderler olarak yenilik yapmak için bir alan yaratmaları gerekiyor. Eğer biraz alan yaratmazsanız, asla yenilik yapamazsınız.

Kontrolörlerin kontrolörlük markasını daha da yükseltme fırsatına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle. Beceriler ve yetenekler açısından, karmaşık problemleri çözme yeteneğimize iş dünyası tarafından yüksek değer veriliyor. Benim 'boş alan' dediğim yere adım atabilir, birçok soru sorabilir, çok meraklı olabilir ve şirket olarak arkamızda durabileceğimiz bir bakış açısını desteklemeye yardımcı olabiliriz. Deneyimlerim, kontrolörlerin diğer alanlarına – örneğin, finansal planlama ve analiz rollerine – geçtiğinde oldukça başarılı oldukları yönünde. Kontrolörlerin temel beceri seti – verilere erişim sağlama, analiz etme, kontroller uygulama ve işi anlama yeteneği – kontrolörlerin işle ilgili rollere geçiş yaptıklarında son derece değerlidir. Ayrıca, kontrolörün ekibi, organizasyon genelinde 'güvenilirlik sorumluluğu' kültürünü aşılama konusunda eşsiz bir sorumluluğa sahiptir. Bu, muhasebeye yüksek bir önem verilmesini ve insanların finansal yönetim konusunda güçlü bir anlayışa sahip olmalarını sağlamayı içerir. Aynı zamanda, muhasebe ile ilgili konularda gözetim ve destek sağlarken, soruların sorulmasını teşvik eden bir 'açık konuşma' kültürünü de teşvik etmek anlamına gelir.

Kendiniz ve ekibiniz için gelişim öncelikleriniz nelerdir?

Kontrolörlük kapsamı genişledikçe, üç konu üzerine odaklanmak istiyorum. İlk olarak, muhasebe ve raporlama alanında liderlik yapmak; bu, sürdürülebilirlik gibi yeni alanlarda değerli beceriler kazandırmayı da içeriyor. İkinci olarak, sistemler, veri ve teknoloji alanında liderlik yapmak; çünkü bu işin dijitalleşmesi, sistemleri ve verileri anlamayı muhasebe ve kontroller için temel hale getiriyor. Son olarak, yeteneklerimizin geliştirilmesinde liderlik etmemiz gerekiyor; insanların her gün sürekli öğrenme zihniyetiyle işe geldiği ve yeni şeyler denemeye istekli olduğu bir öğrenme kültürü yaratmalıyız.

4

Kendine güvenen bir kontrolör olarak gelişim gösterin



Dönüşüm stratejisinin hayata geçirilmesi doğrudan kontrolörün sorumluluğunda olacaktır. Bu nedenle kontrolörler, finans fonksiyonunu önemli değişimler boyunca yönlendirebilecek liderler olmalıdırlar.

Andrea Gronenthal, EY ABD Stratejik Vergi Dönüşüm Lideri

Belirli bir kontrolör grubu, dönüşüm fırsatlarını değerlendirerek ve geleceğe odaklı düşünce yapılarını ve beceri setlerini geliştirerek rolü yeniden tanımlamaya başlıyor. Bu gruba "kendine güvenen kontrolörler" diyoruz ve bu kontrolörler, diğer kontrolörlere kıyasla kendi yeteneklerine daha fazla güven duyuyorlar, aynı zamanda CFO'ların ve diğer paydaşların da güvenini kazanmış durumdadır. Bu kontrolörler, finansal dönüşümü yönlendirme, kurumsal büyümeyi hızlandırma ve uzun vadeli değer yaratmada şekillendirici bir rol oynuyorlar.

Kendine güvenen kontrolörü tanımlamak

CFO'ların gelecekteki öncelikleriyle kontrolörlerin ne kadar uyumlu olduğunu daha iyi anlamak için EY; teknoloji, ileri veri analitiği, sürdürülebilirlik ve inovasyonla uyumlu niteliklere vurgu yapan kontrolörlerin yanıtlarına dayalı bir endeks oluşturdu. Bu özellikler, CFO'ların önümüzdeki üç yıl içinde finans fonksiyonlarını dönüştürürken en önemli önceliklerini yansıtıyor.

Endeks, katılımcıların her bir özelliğin günümüz finansal kontrolörü için ne kadar önemli olduğuna inandıklarına dayalı olarak oluşturuldu. Her bileşenin toplam puanı 0'dan 100'e normalleştirildi ve en üst çeyrekte yer alan katılımcılar belirlendi. Bu grup, tüm çalışmada "kendine güvenen kontrolörler" olarak adlandırıldı.

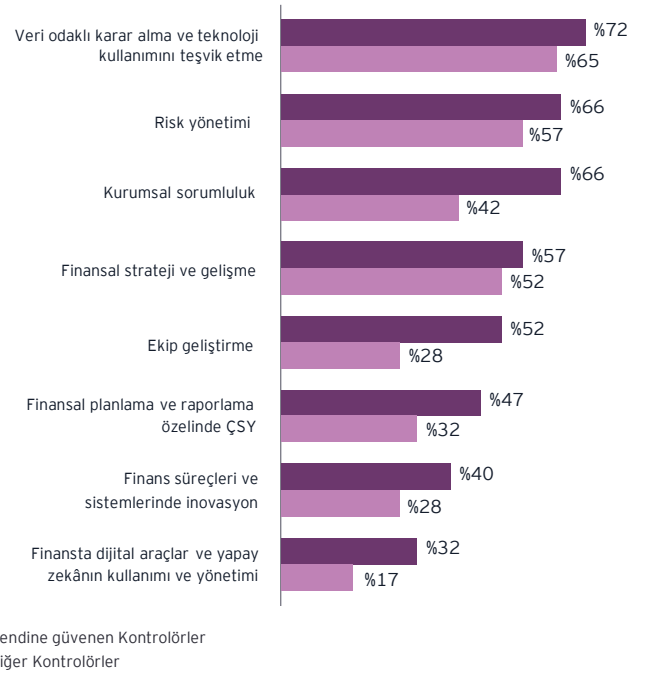
Araştırma, diğer kontrolörlerle karşılaştırıldığında, kendine güvenen kontrolörlerin günümüzde geleceğe odaklı görevlere daha fazla zaman ayırdığını ortaya koyuyor. Örneğin, ankete katılan kendine güvenen kontrolörlerin %72'si, veri odaklı karar alma ve teknoloji kullanımına her zaman veya sık sık zaman ayırırken, bu oran diğer kontrolörlerde %65 olarak ortaya çıkıyor.

Kendine güvenen kontrolörlerin, diğer kontrolörlere kıyasla ekip geliştirmeye, finansal raporlama içinde sürdürülebilirliğin entegrasyonuna, finansal yeniliğe ve finans alanında dijital araçlar ile yapay zekânın benimsenmesine daha fazla zaman ayırması olasılığı çok daha yüksek. Tüm bu aktiviteler, değer yaratmaya yardımcı olabilir.

Önemli bir ölçüde, kendine güvenen kontrolörlerin %37'si yenilik konusunda liderlik yapma fırsatına sahipken, ankete katılan diğer kontrolörlerde bu oran %25. Değer yaratanlar olarak rollerini geliştirmek için kendine güvenen kontrolörler, ek bir bütçeye (katılımcıların %29'u), yenilikçi beceri setine sahip yeni çalışanlara (katılımcıların %13'ü) ve mentorluk ile koçluk fırsatlarına (katılımcıların %73'ü) erişim imkânına sahiptir.

Grafik 3. Kendine güvenen kontrolörler, veri odaklı karar alma ve teknoloji kullanımına daha fazla zaman ayırma olasılığına sahip

Soru: Organizasyonunuzdaki kontrolörler, rollerinin bir parçası olarak aşağıdaki faaliyetleri ne sıklıkla gerçekleştiriyor?



Not: Bu grafik yalnızca finansal kontrolörlere ait verileri sunmaktadır.

4. Kendine güvenen bir kontrolör olarak gelişim gösterin

Grafik 4. Kendine güvenen kontrolörler, daha fazla kişisel gelişim ve yenilik konusunda liderlik yapma fırsatlarından faydalanabilir

Soru: Rolünüzü bir "değer yaratıcısı" olarak geliştirmek için ne tür destekler sağlanıyor?



Not: Bu grafik yalnızca finansal kontrolörlere ait verileri sunmaktadır.

EY ekipleri, kendine güvenen kontrolörlerin pratikte nasıl değer yarattıklarına dair örnekler gözlemledi. Bu örnekler, teknoloji kullanarak iş performansına dair daha iyi raporlama sağlama ve raporlamayı destekleyen veri mimarisini analiz ederek doğru bilgilerin yakalanmasını sağlama gibi durumları içeriyor.

Çoğu kontrolör, finans fonksiyonlarını veri yönetimi, strateji, analiz ve raporlama alanlarında yönetirken, kendine güvenen kontrolörler bu sorumlulukları daha çok işletme düzeyinde üstleniyor. Hatta, kendine güvenen kontrolörlerin %45'i işletme genelinde analiz ve raporlamayı yönetiyor (diğer kontrolörlere göre 1.7 kat daha fazla) ve %26'sı veri yönetimi ve stratejiyi üstleniyor (diğer kontrolörlere göre 3.3 kat daha fazla).

Ciddi bir farkla, kendine güvenen kontrolörler sürdürülebilirlik farkındalığında akranlarının önünde yer alıyor. Bugün, ankete katılan kendine güvenen kontrolörlerin %47'si sürdürülebilirlik hususlarını finansal planlama ve raporlamalarına zaten entegre ederken, diğer kontrolörlerde bu oran %32. Ayrıca, kendine güvenen kontrolörler takım kurma, mentorluk ve kariyer geliştirme konusunda da öncüler; %52'si bu alanlarda liderlik yapıyor.

Kendine güvenen kontrolörler, bu alanlara akranlarına göre %28 daha fazla ayırıyor.

Ancak, kendine güvenen kontrolörler, diğer kontrolörlerden daha fazla CFO'larının dönüşüm gündemleriyle uyumlu olsalar da, veriler şaşırtıcı bir durumu ortaya koyuyor. CFO olarak başarılı olma becerilerine ve yeteneğine sahip olmalarına rağmen, kendine güvenen kontrolörler uzun vadeli bir etki yaratmak amacıyla kontrolör olarak kalmayı tercih ediyor. %32'si kontrolörlük rolünü nihai kariyer hedefi olarak görürken, bu oran diğer kontrolörler için %21 olarak ortaya çıkıyor.

Organizasyon büyüklüğü, kendine güvenen kontrolörlerin neden CFO olmayı hedeflemediklerini açıklayabilir. Ortalama olarak, kendine güvenen kontrolörler, yıllık geliri 20 milyar ABD dolarından fazla olan en büyük organizasyonlarda çalışma olasılığı diğer kontrolörlere göre daha yüksek, bu da mevcut rollerinde daha geniş bir etki yaratma fırsatı sunabilir.

CFO olmaya giden yol

Kontrolörlükten CFO'lığa giden yol oldukça bilinen bir yoldur. Aslında, iş profilleri analizine göre, mevcut CFO'ların %18'i daha önce kontrolör olarak görev yapmıştır. Ankete katılan kontrolörlerin %51'i ise nihai hedef olarak CFO rolüne ilerlemeyi amaçlamaktadır.

Günümüz CFO'ları için sağlam teknik beceriler artık bir gereklilik kabul ediliyor. Bu rolde başarılı olmak için stratejik düşünme ve kendine güvenle, yetkin bir şekilde iletişim kurma gibi geniş bir yelpazede iş ve kişisel becerilere de ihtiyaç duyuyorlar. Yapay zekâ ve sürdürülebilirlik gibi alanlardaki ortaya çıkan riskleri proaktif bir şekilde ele alabilmeliler. Dahası, dönüşüm liderleri olarak, ekiplerle etkileşime geçme, ilham verme ve etkili bir şekilde yönlendirme yeteneklerine sahip olmaları gerekiyor.

EY Global İK Hizmetleri Finans Lideri Libby Hacker, CFO olmayı hedefleyen kontrolörlerin, vizyonları etrafında bir anlatı oluşturarak insanları bu vizyonla etkileme becerisine sahip olmaları gerektiğine inanıyor. Ayrıca, ekip geliştirme konusunda da güçlü olmaları gerektiğini vurguluyor. "Genç nesiller, amaçlarını bir organizasyonun daha geniş amacıyla, ister finans ister genel organizasyon olsun, uyumlu hale getirmek istiyorlar," diyor. "Bu nedenle, kontrolörler finans için ilham verici bir amaç ve vizyon oluşturmalı ve bunu iletmeli, böylece finans çalışanlarını motive etmeli ve en iyi yetenekleri çekmelidir. Ayrıca çalışanlara değer önerisinin ne olduğunu, hangi kariyer yollarının mevcut olduğunu ve geleceğe odaklı beceriler geliştirmek için hangi yenilik fırsatlarının bulunduğunu da açıklayabilmelidir."



Finansal kontrolörler, finans çalışanlarını motive eden ve en iyi yetenekleri çeken bir amaç ve vizyon oluşturmaya ve bunu iletmeye yardımcı olmalıdır.

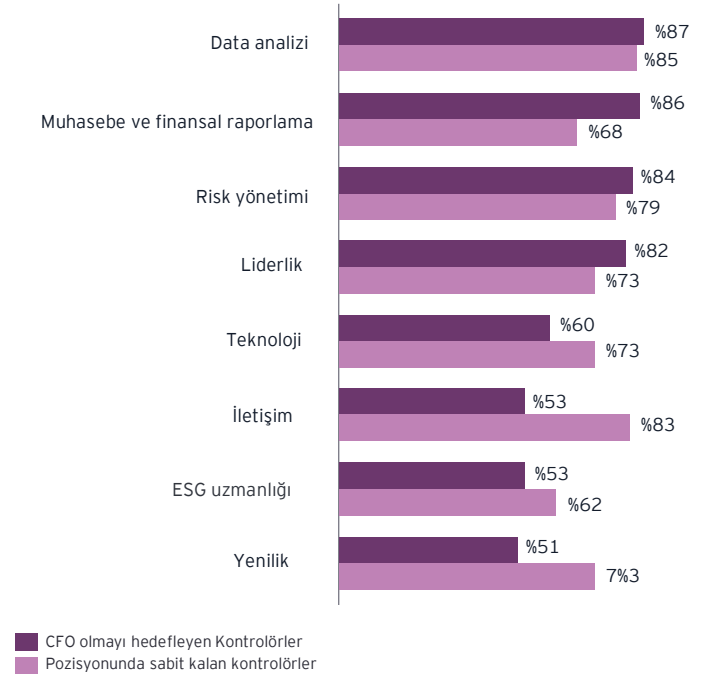
Libby Hacker, EY Global İK Hizmetleri Finans Lideri

Ancak, CFO olmayı hedefleyen kontrolörler öncelikli olarak finansal becerilere odaklanıyor – muhtemelen bu becerileri en üst düzeydeki işe giden yol olarak görüyorlar. Örneğin, bu katılımcıların muhasebe ve finansal raporlamanın rollerinde önemli olduğunu söyleme olasılığı daha yüksek (%86'ya karşı %68). Buna karşılık, iletişim, teknoloji, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik bilgisi gibi daha "yumuşak" becerilerin önemini çok daha az vurguluyorlar, oysa CFO iş ilanları günümüzde sıklıkla bu becerileri gerektiriyor. Analiz edilen CFO iş ilanlarının neredeyse tamamı (%98) iletişim becerileri talep ederken, %93'ü teknoloji becerileri ve %28'i sürdürülebilirlik becerileri istiyor (2020'de bu oran %17'ydi). Bu nedenle, kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen potansiyel CFO'lar, geniş bir beceri yelpazesi geliştirmeye yönelik bir düşünce yapısına geçmelidir.

Önemli ölçüde, CFO olmayı hedefleyen katılımcıların %68'i şirket büyümesini yönlendirmeyi en önemli değer yaratan faktör olarak sıralarken, bu oran kontrolörlükte kalmayı tercih edenler arasında %40, kıdemli finans liderleri arasında ise %46'dır. Sonuç olarak, bu katılımcılar, bazı meslektaşlarına ve CFO'larına kıyasla daha dar bir değer yaratma perspektifine sahip olma eğilimindedirler. Ayrıca, kıdemli liderlere göre empati ve sürdürülebilirlik bilgisi gibi "yumuşak" becerilerin kontrolörlük rolünde daha önemli hale geldiğini görme olasılıkları daha düşüktür.

Bu bulgular, kuruluşların kontrolörlerin teknik yeterliliklerine verdikleri büyük önemi ve kontrolör performansını ölçmek için kullanılan türdeki ölçütleri yansıtıyor. Finans fonksiyonlarının dönüşüm geçirmesi ve organizasyonları için daha fazla değer yaratması yönündeki baskılara rağmen, ankete katılan kıdemli finans liderlerinin %25'i, beş yıl içinde kontrolörün rolünün bugünkü beceri setine benzer bir yapıya sahip olacağına inanıyor.

Grafik 5. CFO rolünü hedefleyen kontrolörler tarafından iletişim becerileri yeterince önceliklendirilmiyor olabilir
Soru: Sizce gördüğünüz alanlar günümüz kontrolörü için ne kadar önemli?



Not: Yüzde olarak her alanı önemli veya son derece önemli olarak sıralayanlar. Bu grafik yalnızca finansal kontrolörlere ait verileri sunmaktadır.

Öneriler- Kontrolörler:

1. Yenilik konusunda liderlik yapma kapasitesini oluşturmalı ve yenilikçi projelerde somut bir yatırım getirisi göstermenin yollarını öğrenmelidir. Ayrıca, insan kaynağı ve bütçe desteği talep etmeleri gerekmektedir.

2. En kaliteli yetenekleri ikna etmeye ve elde tutmaya odaklanmalıdır. Bu durum takım gelişimine daha çok zaman ayırmalarını gerektirebilir; böylece şirkete değer yaratacak beceri ve tecrübeye sahip olabilir.

3. Kontrolörlük biriminin markasını organizasyon içinde güçlendirmelidir, ekibin daha geniş bir yelpazede anahtar performans göstergelerine etki etme yeteneğini göstermesini sağlamalıdır.



İleriye giden yol

Geleceğin finansal kontrolörü, mevcut değer koruma ve optimizasyon sorumluluklarını, değer yaratma üzerine odaklanarak birleştirecektir.

Geleceğin finansal kontrolörü, mevcut değer koruma ve optimizasyon sorumluluklarını, değer yaratmaya odaklanarak birleştirecektir. Uyumluluk uzmanı ve veri yöneticisi olmanın yanı sıra, teknolojik yenilikçiler ve geleceğe odaklı değişim önderleri haline gelmelidir.

Bu rolü en iyi şekilde değerlendirmek için, kontrolörler rollerinin geleneksel olarak belirlenmiş sınırlarının ötesine geçmelidir, bireysel ve organizasyonel engellerle sınırlı kalırlarsa bu pek mümkün olmayabilir.

Kontrolörler

Finansal kontrolörler, rollerini dönüştürme fırsatını nasıl değerlendirebilirler?

- Belirsizlik ve aksamaları kabullenin ve benimseyin, uyumluluğu gözetip bir yandan da verimlilik arayışında olurken, organizasyon için değer yaratacak yeni fırsatlar arayın.
- Verileri kullanarak organizasyonun kısa vadeli performansını ve uzun vadeli değer yaratma stratejisini yönlendirin. Daha iyi yönetim kararlarını destekleyen güçlü içgörüler sağlamak için finansal verileri operasyonel ve dış verilerle birleştirin.
- Yapay zekânın gücünü kullanarak daha akıllı çalışma yöntemleri geliştirin. Yapay zekâ destekli muhasebe ekibi için geleceğe yönelik bir vizyonu ana hatlarıyla belirleyen bir yol haritası oluşturun. Hangi verilerin, süreçlerin ve kontrollerin gerekli olduğunu ve – en nemlisi– bugünden farklı olarak nelerin yapılabileceğini göz önünde bulundurun.
- Ekibinizi geleceğe odaklı düşünce yapılarına ve becerilere sahip olacak şekilde donatın. İnsanlarınızı çevikliği benimsemeye teşvik ederken, geniş bir yelpazede iş, kişisel ve teknolojik beceriler geliştirmelerini sağlayın. Kendilerini sadece finans ve uyum uzmanları olarak değil, aynı zamanda yenilikçi ve problem çözücü olarak görmeleri için onları motive edin.

CFO'lar

CFO'lar, finansal kontrolörlerini tüm işletme için değer yaratan bireyler olarak potansiyellerini fark etmeleri konusunda nasıl destekleyebilir?

- Yeniliği kontrolörlerinizin iş tanımının ve performans kriterlerinin bir parçası haline getirin. Onlara bir dönüşüm programı veya başka bir yenilikçi projeyi yönetme fırsatı verin ve uygun bütçe, personel ve mentorluk desteği sağlayın.
- Kontrolörünüze, mevcut rollerinde değer yaratmalarını ve daha kıdemli pozisyonlara, eğer bu onların hedefi ise CFO'luk da dahil olmak üzere, ilerlemelerini destekleyecek geleceğe odaklı beceriler kazandırın. Onlara ek sorumluluklar vermeyi düşünün – örneğin, vergi veya hazine yönetimi gibi alanların sorumluluğunu üstlenmeleri gibi.
- Açık fikirli bir yaklaşım benimseyerek kontrolör yeteneklerinden oluşan bir kadro oluşturun. İnsanları eğitim geçmişlerinden ziyade, düşünce yapıları ve öğrenme istekliliklerine göre işe alın. Finans fonksiyonunun kuruluşun amacına nasıl katkı sağladığını net bir şekilde ifade edin ve böylece çalışanları işlerinde motive edin.

EY Global Financial Controller DNA Anketi, finansal kontrolörler, CFO'lar ve diğer finans liderleri için, kontrolörlük rolünü kurumlarında yükseltmek isteyenlere uygulanabilir içgörüler sunuyor. Geleneksel değer koruma ve optimizasyon sorumluluklarını yerine getirirken, aynı zamanda yeni iş değeri yaratarak kontrolörler, finans dönüşümüne destek verebilir ve kuruluşlarını uzun vadeli başarıya yönlendirebilirler.

Araştırma hakkında

Mayıs ve Haziran 2024'te, EY finansal kontrolörün değişen rolünü anlamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirdi. Anonim bir çevrim içi anket aracılığıyla, 334 grup finansal kontrolörü, 333 bölüm finansal kontrolörü ve 333 bölgesel finansal kontrolör dahil olmak üzere, 1.000 finansal kontrolörden yanıt toplandı. Ayrıca, finansal kontrolörün rolü hakkındaki bakış açılarını anlamak amacıyla CFO'lar da dahil olmak üzere 280 üst düzey finans liderinden yanıtlar toplandı. Katılımcılar, %53'ü Amerika, %31'i EMEA bölgesinden ve %16'sı Asya Pasifik bölgesinden olmak üzere 28 ülkeden ve 19 farklı endüstri segmentindendi. Ankete katılmak için, katılımcıların yıllık geliri 1 milyar ABD doları veya daha fazla olan kuruluşlarda çalışmaları gerekmektedir.

Ayrıca, yetenek ve beceri trendlerini anlamak amacıyla EY ekipleri, iş ilanlarından ve 6.600 bireysel LinkedIn profilinden oluşan verileri analiz etti. 2020-2024 yılları arasına ait çeşitli sitelerden toplamda 4.000 iş ilanı toplandı. Her iki veri seti de finansal kontrolörler aynı zamanda CFO'lar ve finans direktörleri gibi diğer üst düzey finans liderleri içermektedir.

Ek olarak, küresel organizasyonlardan üst düzey finans liderleri ve EY konu uzmanlarıyla 14 derinlemesine niteliksel söyleşi gerçekleştirildi. Katkıda bulunan herkese içgörülerini için teşekkürlerimizi iletiriz.

Andrew Barakat, Goodman Avustralya, Finans Yöneticisi

Navin Goyal, Tata Chemicals Finansal Kontrolör ve Grup Finans Ofisi Yöneticisi

Toby Grayson, Woodside Energy Grup Finansal Kontrol Başkan Yardımcısı

Jonathon Lee, HSBC Asya Pasifik ve Doğu Pazarları Finansal Kontrolörü

Tamara Schock, MetLife Muhasebe Kurulu Başkanı

Dalton Smart, Merck Kıdemli Başkan Yardımcısı Finans ve Küresel Kontrolörü

Ozan Özarıkça, EY Türkiye Şirket Ortağı, FAAS

Mehmet Işık, EY Türkiye Direktörü, FAAS

İletişim



Ozan Özarıkça

EY Türkiye Finansal Muhasebe
ve Danışmanlık Hizmetleri
Şirket Ortağı

ozan.ozarikca@tr.ey.com

0212 315 30 00



Mehmet Işık

EY Türkiye Finansal
Muhasebe ve Danışmanlık
Hizmetleri Direktörü

mehmet.isik@tr.ey.com

0212 315 30 00

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz

EY olarak, müşterilerimiz, çalışanlarımız, toplum ve dünyamız için değer yaratırken sermaye piyasalarında güveni inşa ediyor ve bu şekilde daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz.

Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojiden yararlanarak müşterilerimizin geleceği güvenle şekillendirmesine, günümüzde ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlara çözüm üretmelerine yardımcı oluyoruz.

EY ekipleri olarak bağımsız denetim, danışmanlık, güvence, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetleri sunuyoruz. Dünya çapında 150'den fazla ülkede, küresel ağımız, kapsamlı iş birliklerimiz ve güçlü sektörel deneyimizle müşterilerimize hizmet veriyoruz.

Hep birlikte geleceği güvenle şekillendiriyoruz.

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'ın kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere [ey.com/tr_tr/privacy-statement](https://www.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](https://www.ey.com) adresini ziyaret edin.

© 2024 EY Türkiye.

Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

[ey.com/tr](https://www.ey.com/tr)

[linkedin.com/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/ernstandyoung)

[instagram.com/eyturkiye](https://www.instagram.com/eyturkiye)

twitter.com/EY_Turkiye

[facebook.com/ErnstYoungTurkiye](https://www.facebook.com/ErnstYoungTurkiye)