



Değişen CFO Rolü

Mentoro Finansal Yönetim Grubu

27 Mart 2025

Günümüz İş Ortamının Önemli Zorlukları Var

(Ucuz) **Finansmana**
Erişmek ve
Borçluluğu Sağlıklı
Şekilde Yönetmek

Enflasyon Etkisi ile
Artan **Maliyetleri**
Kontrol Altında
Tutmak

Kur
Dalgalanmalarının
Etkilerini Öngörmek
ve Yönetmek

Serbest **Nakit Akışı**
Yaratmak

Değişen
Regülasyonlara
Uyum Sağlamak

Siber Riskleri
Yönetmek

Yetkin İnsan
Kaynağına Erişmek
ve Elde Tutmak

Uygun **Kurum**
Kültürünü
Oluşturmak ve
Yaşatmak

Tedarik Zincirinde
Oluşabilecek Ani
Değişiklikleri
Yönetmek

Gelişen
Teknolojilerin İş
Yapış Şekillerine
Etkisini En İyi
Şekilde Kullanmak

İklim Değişikliği ile
Gelişecek Durumları
Yönetmek

Değişen Müşteri
Davranışlarına
Uyum Sağlamak

VUCA Ortamı Yakın Zamanda Durulacak Gibi Gözükmüyor

Volatility (Oynaklık)	• Hızlı Değişim • Hiç Beklenilmeyen Bir Olayın Geçerlilik Süresi Belirsiz Olarak Gerçekleşmesi		• Planlama Zorluğu
Uncertainty (Belirsizlik)	• Kesin Olmama Durumu • Gerekli Bilginin Yetersiz Olması		• Öngörülebilirlik Eksikliği • Yüksek Sürpriz Olasılıkları
Complexity (Karmaşıklık)	• Yönetilmesi Gereken Etken Sayısının Çok Olmasının Yarattığı Zorluklar		• Kafa Karıştırıcı • Anlaması Zor Durumlar ve Gelişmeler • Anlaması Zor Sebep-Sonuç İlişkileri
Ambiguity (Müphemlik)	• Birden Fazla Anamlı Olması • Yoruma Açık Olması, Gerekli Bilginin Açıkça Anlaşılır Olmaması • Sebep-Sonuç İlişkilerinin Tamamen Belirsiz Olması • Geçmişte Benzerine Rastlanmamış Olması		• Gerçeğin Bulanık Olması • Gelişmeleri Yanlış Okuma Olasılığının Yüksek Olması • Sebep-Sonuç İlişkilerinin Kurulamaması

Bir Kurumun Değerini Etkileyen (Ağırlıklı) Ticari Faktörlere...

Sektörünün Durumu

Stratejinin Sağlamlığı
(Gelir Kalemlerinin Sürekliliği ve Öngörülebilirliği, Stratejik Yetkinlik ve Kaynakların Seviyesi, Sabit Maliyetlerin Seviyesi, Karmaşıklık ve Kalitesizlik Seviyesi gibi)

Rekabet Avantajı Boyutu
(Göreceli Olarak Müşteri Sayısı, Satılan Miktar, Birim Fiyatlar ve Birim Maliyetleri)

Ölçek Ekonomisi Boyutları
(Arz Taraflı, Talep Taraflı, kapsam, Öğrenme Eğrisi ve Veri Ekonomisi)

Ölçme ve Raporlama Sistemlerinin Düzgünlüğü

Yaratılan Serbest Nakit Tutarı

Toplam Borcun Ödenmiş Öz Sermayeye Oranı

Stok Devir Hızı

İleri Yıllarda Üretilen Serbest Nakitlerin Bugünkü Değeri

Ürünlerinin Stokta Durma Süresi ve Alacak Tahsil Süresi
(DIO+DSO) ile Tedarikçilere Ödeme Süresi (DPO) Farkı

Çalışan Başına Düşen Ciro

Varlıklarının Kullanımı
(ROA, ROIC, EVA gibi)

... Daha Soyut Faktörler de Eklendi

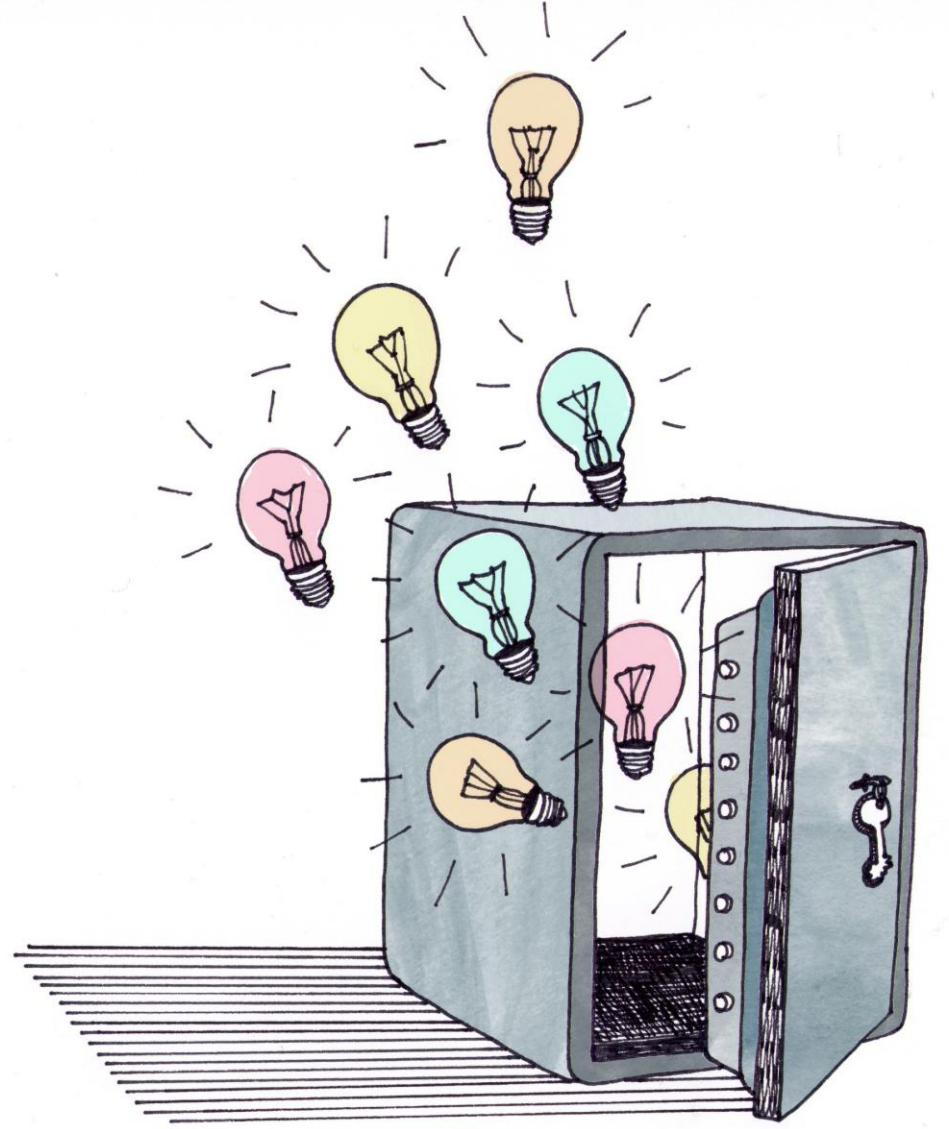
Üst Yöneticilerinin
Kalitesi (Yetkinlikleri)
ve Takımdaşlık
Seviyesi

Kurum Kültürü ve
İnsan Kaynağının
Özellikleri

Marka İmajı ve Değeri

Yarattığı Sosyal ve
Çevresel Etki

Risklere Karşı Hazır
Olma Seviyesi



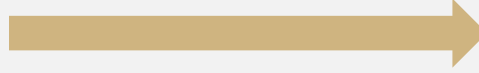
Söz Konusu Zorluklar ve Değişimler, CFO Rolünün de Dönüşmesini Gerekli Kılıyor

Olumlu ve Olumsuz Gelişmeleri İzleyen ve Raporlayan



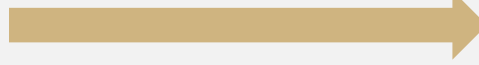
Geleceği Öngören Stratejist

Risklere Kapalı, Muhafazakar Lider



Hesaplı Risk Almayı Destekleyen Lider

Geçmişe Dönük Kayıt Tutucu



Verileri Anlamlandıran Güçlü Hikaye Anlatıcısı

Yüzü İç Paydaşlara Dönük



Kurum Değerini Artıracak İşbirlikleri Geliştirici

CFO'dan Beklentiler Yıllar İçerisinde Değişti

	Geleneksel CFO (1980-2000)	Modern CFO (2000-2020)	Stratejik CFO (2020 ve sonrası)
Temel Rolü	Finansal Kontrolör – Muhasebe, raporlama ve maliyet yönetimine odaklanır.	Performans Yöneticisi – Finansal planlamayı iş performansı ile entegre eder.	Stratejik Lider – Şirketin büyüme, dönüşüm ve uzun vadeli değer yaratma süreçlerine yön verir.
Ana Sorumlulukları	Muhasebe, finansal raporlama ve yasal uyumluluk.	Bütçe, tahminleme ve operasyonel verimlilik.	Stratejiye etki edecek finansal karar alma, risk yönetimi, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik.
Karar Alma Şekli	Geriye dönük – Geçmiş finansal verilere odaklanır.	Analitik – Finansal verileri kullanarak daha bilinçli kararlar alır.	Öngörülü – Senaryo analizi ve veri odaklı stratejilerle geleceği şekillendirir.
Teknoloji Kullanımı	Temel muhasebe sistemleri ve Excel kullanımı.	ERP sistemleri ve temel analitik araçlar.	Yapay zeka, otomasyon, büyük veri analitiği ve gerçek zamanlı finansal içgörüler.
Risk Yönetimi Yaklaşımı	Uyumluluk odaklı – Finansal denetim ve kontrol süreçlerine odaklanır.	Kurumsal risk yönetimi – Finansal ve operasyonel riskleri analiz eder.	Entegre risk stratejisi – Jeopolitik, siber, iklim ve stratejik riskleri yönetir.
Kaynak Yönetimi	Muhafazakâr – Maliyetleri düşürmeye ve finansal kontrolü sağlamaya odaklanır.	Dengeli – Nakit akışı yönetimi ve kârlılığı optimize eder.	Optimizasyon ve büyüme odaklı – Kaynakları inovasyon, satın almalar ve sürdürülebilir yatırımlar için en verimli şekilde kullanır.
Paydaş Yönetimi Yaklaşımı	Departman odaklı – Finans ekipleri ve denetçilerle çalışır.	Fonksiyonlar arası – Operasyon, BT, pazarlama, İK vb. ekiplerle iş birliği yapar.	Stratejik & Dışa Dönük – Yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve iş ekosistemiyle güçlü ilişkiler kurar.

Genişleyen Sorumluluk Alanlarının Bazılarına ve CFO'nun Sorgulaması Gereken Konulara Detaylı Bakalım

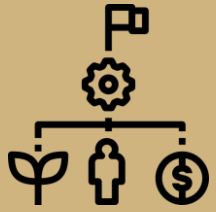
Kaynakların
Paylaştırılması

Risk Yönetimi ve
Yönetişimi

Mali İşlerin Dijital
Dönüşümü

Paydaş Yönetimi

***Stratejik CFO
Bu Alanlarda
Hangi Konuları
Sorgulamalı?***



Kaynakların Paylaştırılması

- Kuruma **rekabet avantajı yaratan** (stratejik) faaliyetlere, kaynaklarımızın en **az %50'sini** ayırıyor muyuz?
- **İşlerimizi doğru kategorize** ettik mi ve kaynak dağılımını buna göre düşünüyor ve optimize ediyor muyuz?
 - Ana – Yakın – Dönüştürücü
 - Sürekli Gelir Getiren – Proje Temelli
 - Net Nakit Üreten – Yatırım Gerektiren
 - Dış Para Birimli Gelir – Yerel Para Birimli Gelir
 - Yerel – Ulusal – Uluslararası
- Kaynakları **hangi projelere veya alanlara** ayırmak, **uzun vadeli stratejik hedeflerimize** ulaşmamıza yardımcı olacak?
- **Hangi işlerden çıkmalı** ve kaynakları hangi işlere ayırmalıyız?
- Kaynakları daha verimli kullanabilmek için **hangi projeleri askıya alabiliriz** veya devre dışı bırakabiliriz?
- Kaynak kullanımını ile **beklenen getiri arasında ilişki** ve çıktı sonucu nedir ve nasıl ölçülür?



Risk Yönetimi ve Yönetişimi

- **Mega-trendleri** ve şirketimize olası etkilerini iyi anlayabiliyor muyuz?
- Organizasyonumuz risklerin **ne ölçüde farkında**?
- Finansal **riskleri modelleyebiliyor, stres testlerine** tabi tutuyor muyuz?
- Olası **regülatif değişiklikleri** ne ölçüde öngörebiliyoruz?
- Siber tehditler vb. **dijital dünyanın getirdiği risklerin** farkında mıyız ve gerekli önlemleri aldık mı?
- **İklim risklerinin** farkında mıyız ve gerekli önlemleri aldık mı?
- **İç kontrol sistemlerimiz** ve süreçlerimiz başarı ile işliyor mu?
- Riskleri doğru **yönetişim organları** ile gündemde tutuyor, **belirlenen aksiyonları uygulamaya alıyor** muyuz?



Mali İşlerin Dijital Dönüşümü

- **Verilerimiz tek bir yerde toplanmış** mı, doğru mu, güvenli mi?
- **Dijital araçlar, finansal raporlama süreçlerimizi** nasıl daha hızlı, doğru ve şeffaf hale getirebilir?
- Finansal raporlarımız ve öngörülerimiz iç ve dış paydaşlar için **erişilebilir ve şeffaf** mı?
- Manuel ve tekrar eden süreçlerimiz **RPA teknolojileri ile otomatize edilebilir** mi?
- **“AI agent”** kullanabileceğimiz süreçler var mı?
- **Gerçek zamanlı nakit akış yönetimi** için dijital teknolojileri nasıl kaldıraçlayabiliriz?
- **Finansal öngörülerimiz**, geleceğe yönelik olasılıklardan dinamik olarak besleniyor mu?
- Veriyi raporlamakla kalmayıp, **bir hikaye olarak organizasyonla paylaşabiliyor** muyuz?
- **Dijital yeteneklere sahip bir mali işler ekibi** oluşturmak için hangi eğitim ve gelişim programlarını uygulamalıyız?



Paydaş Yönetimi

- Paydaşlarla olan **iletişimimizi** nasıl daha **şeffaf, sürekli ve etkili** hale getirebiliriz?
- **İletişim kanallarımız**, her paydaş grubunun tercihlerine ve ihtiyaçlarına göre nasıl özelleştirilebilir?
- **Yatırımcı ilişkilerini** yönlendirirken, şirketin **stratejik vizyonunu** onlara nasıl daha iyi anlatabiliriz?
- Yatırımcılarla **güven temelli ilişkiler kurmak** için hangi adımları atmalıyız?
- Paydaşların, özellikle stratejik kararlar alma süreçlerine **daha fazla dahil olmalarını** nasıl sağlayabiliriz?
- **Sektör dışı paydaşlar** (kural koyucular, belediyeler vb.) için **değer yaratıyor** muyuz?
- **Sivil toplum kuruluşları** ile yakın ilişkiler kurarak **toplumsal ve sektörel gücümüzü** artırıyor muyuz?

CFO'nun Sorumluluğunda Olması Gereken Metrikler Genişledi

Finansal Performans	Stratejik İnisiyatifler	Likidite	Risk Yönetimi
• Gelir Artışı • Brüt Kar Oranı • Faaliyet Karı Oranı • Net Kar Oranı • FAVÖK • Serbest Nakit Akışı • Sabit Maliyet Verimliliği • Genel Giderler Verimliliği • Ciro Verimliliği • Kurum Başabaş Kârlılık Ciro • Ekonomik Katma Değer (EVA) • Çalışan Başına Düşen Ciro • Stok Devir Sayısı	• Yatırımların Geri Dönüşü (ROI) • Maliyet Düşürme Hedefleri • İnorganik Büyüme Performansı • İnovasyona Ayrılan Miktar • Yatırıma Ayrılan Miktar • Varlıkların Verimliliği (ROA) • Özsermaye Verimliliği (ROE) • Birleşme & Satın Alma Başarı Oranı	• Kısa ve Uzun Dönemli Nakit • Nakit ve Borçlanma Maliyetleri • Borç-Sermaye Yapılanması • Net Çalışma/İşletme Sermayesi • Nakdin Geri Dönüş Süresi	• Asit Test Oranı • Cari Oran • Kaldıraç Oranı • İç Kontrol Uyum Oranı • Büyük Müşteri Konsantrasyonu

Mentoro Olarak Finansal Yönetim Alanında 8 Konu Altında Hizmet Veriyoruz

- 1** **Finansal Sağlık Değerlendirmesi**
 - ✦ Şirketinizin mali yapısını detaylı analiz ederek likidite, kârlılık, borçluluk vb. açısından gelişim alanlarını belirliyoruz ve finansal olgunluğu artırıcı bir yol haritası oluşturuyoruz.
- 2** **Finansal Yönetimin Temellerinin Oluşturulması**
 - ✦ Kurumsal finansal süreçlerinizi yapılandırarak bütçeleme, nakit akışı yönetimi, finansal planlama vb. için sağlam bir temel oluşturuyoruz.
- 3** **Finansal Raporlama Tasarımı**
 - ✦ Karar alma süreçlerini hızlandırmak için özelleştirilmiş, şeffaf ve uluslararası standartlara uyumlu finansal raporlama sistemleri geliştiriyoruz.
- 4** **Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Tasarımı**
 - ✦ Kaynak kullanımınızı ve maliyetlerinizi doğru analiz edebilmeniz ve ürün fiyatlamasını daha doğru yapabilmeniz için faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemleri kuruyoruz.
- 5** **Finansal Risk Yönetimi**
 - ✦ Şirketinizin maruz kaldığı finansal riskleri analiz ederek, sürdürülebilir büyüme için risk yönetim stratejileri oluşturuyoruz.
- 6** **Mali İşlerde Dijital ile Dönüşüm**
 - ✦ Finansal süreçlerinizi daha verimli, hızlı ve güvenilir hale getirmek için dijital teknolojileri, otomasyonu ve veri analitiğini iş yapınıza entegre ediyoruz.
- 7** **Stratejik CFO Olmak**
 - ✦ CFO'ların finansal ve stratejik liderlik yetkinliklerini geliştirerek, stratejik karar alma süreçlerinde etkin olmalarını sağlayacak danışmanlık ve koçluk hizmeti sunuyoruz.
- 8** **İç Kontrol Sistemi Tasarımı**
 - ✦ İş süreçlerinizde güvenliği, şeffaflığı ve uyumluluğu sağlamak için etkili bir iç kontrol sistemi tasarlıyoruz.



Kurumunuzun Finansal Etkinliğini Artırmak için **Mentoro** ile İletişime Geçin.

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com