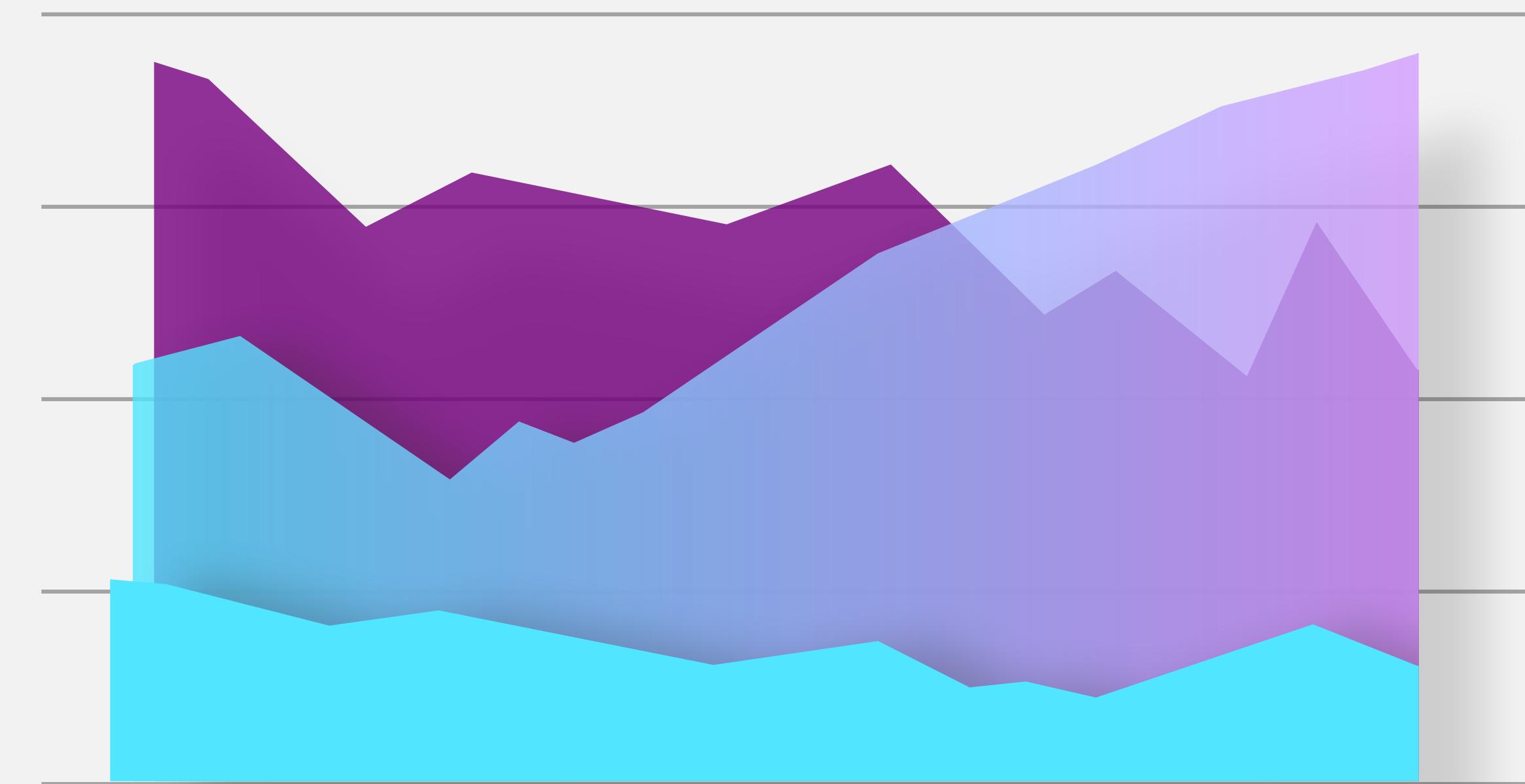


Fütürist CFO'lar için 9 yeni trend



Bu kimler içindir?

Önümüzdeki birkaç yıl içinde departmanlarını ve işlerini etkileyeyecek temel trendleri anlamaya çalışan CFO'lar ve diğer finans liderleri.

İçindekiler

Giriş

Hızla değişen dünyada, stratejik CFO her zamankinden daha merkezidir Sayfa 4

Dayanıklılık trendleri

Hayatta kalma ve risk ve değişim yoluyla gelişme Sayfa 5

Yetenek trendleri

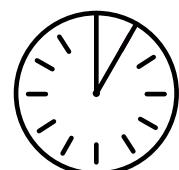
CFO'lar insan stratejilerini nasıl geliştiriyor ve yürütüyor? Sayfa 11

Yenilik trendleri

Yeni iş modellerinden yararlanmak, kazandıran bir oyun planı olacaktır Sayfa 16

Sayı meraklılarından stratejik iş ortağına

Sayfa 20



Tahmini okuma süresi: 12 dakika

Yönetim Özeti

CFO'lar rekabet avantajını güçlendirmek için veri odaklı bir zihniyet ve stratejik içgörüler sunar. Bu rapor bilmeleri gereken dokuz temel trendi vurgulamaktadır.

1 Karmaşık riskleri raporlama ve yönetme konusunda artan sorumluluk

İklim değişikliğinden siber riske kadar CFO'lar geniş bir risk genişliğini ve bunların kâr hacmindeki potansiyel etkilerini anlamalıdır.

2 Kurum genelinde eyleme geçirilebilir finansal veriler için daha fazla talep

Doğru ve doğrulanmış veriler, temel finans görevleri için hala önemli olacaktır, ancak karar vermeye hazır verilerin teslimini hızlandırmak giderek daha kritik hale gelecektir.

3 Bulut tabanlı ve self servis planlama araçlarının daha fazla kullanımı

Belirsiz bir dünyada planlama ve tahmin; geleneksel, zaman gerektiren finansal süreçlerin dışına, kurumun diğer bölümlerine taşıyor.

4 Öğrenme ve geliştirmeye artan odaklanma ve yatırım

Sıkı bir işgücü piyasasında kurumlar, finans işlevinin içinde ve dışında mevcut yetenekleri geliştirmeye büyük önem vermektedir.

5 Hibrit çalışma stratejisine CFO katılımı

İşe geri dönüş programlarının sonuç olarak etkisi, CFO'ların hibrit ve uzaktan çalışmanın maliyetlerini ve avantajlarını analiz etmede daha güçlü bir el almasını gerektirecektir.

6 Yapay zeka ve otomasyon yoluyla finans yeteneklerinin özgürleştirilmesi

CFO'lar, daha ileri düzey otomasyon biçimleri uygulayarak iş akışlarını uçtan uca modern bir şekilde iyileştirerek verimlilik sağlayabilir.

7 Stratejik işlemlere artan odaklanma

Daha yüksek düzeylerde birleşme ve satın alma (M&A) etkinliği, ortak girişimler ve ortaklıklar, kurumlar daha hızlı bir şekilde modernleşmeye çalışıkça devam edecektir.

8 Yeni dijital iş modellerine açlık

Dijital olarak etkinleştirilen ürün ve hizmetlerden elde edilen gayri safi hasılayla ilgili gelir fırsatları yine merkezi bir öncelik haline geliyor.

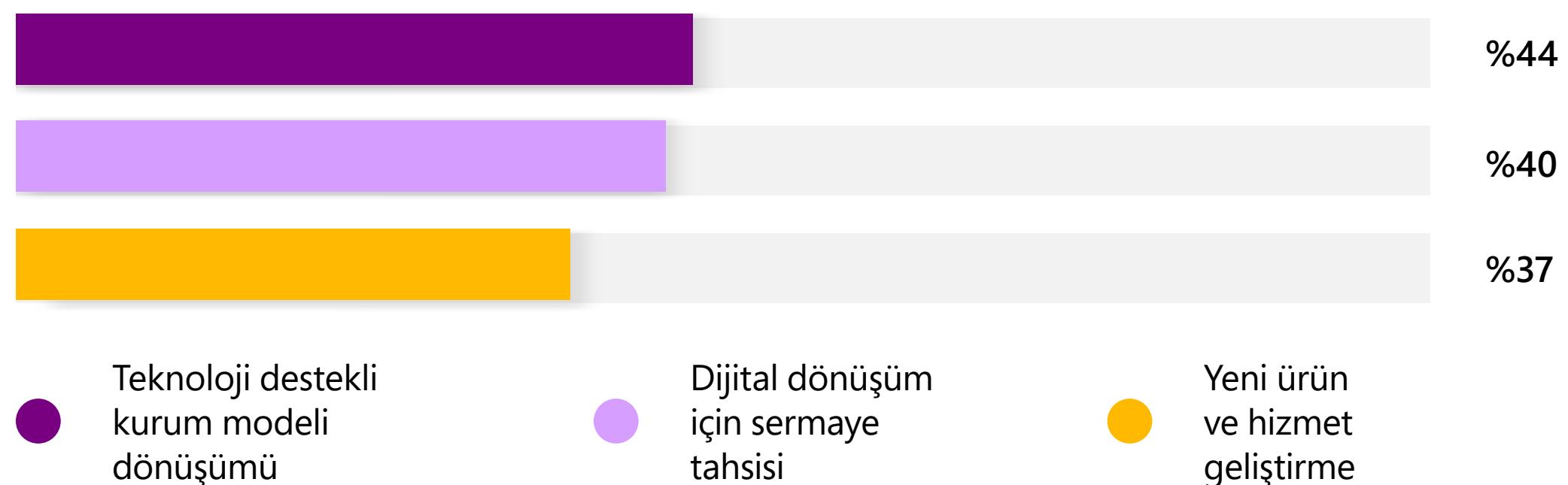
9 Beceri ve kültüre odaklanarak veri yatırım getirişi

Büyük yatırım ancak bugüne kadar veri analitiğinin düşük getirişiyle, kurumlar hedeflerine ulaşmak için veri kültürüne ve becerilere daha fazla yatırım yapacaktır.

Giriş

Hızla değişen dünyada, stratejik CFO her zamankinden daha merkezidir

CFO'nun rolü, sayıları giderek artarak kurumsal stratejiyi desteklemeye devam etti. Bu, devam etmesi beklenen bir trenddir. Salgının zorlukları, finans liderlerinden eylem talep eden aksaklıların dramatik bir örneğidir, ancak bu, önlerine çıkan birçok stratejik zorluktan yalnızca biridir. CFO'lara önumüzdeki beş yıl içinde nerede kritik bir rol oynayacakları sorulduğunda, en önemli yanıtlar teknoloji destekli iş modeli dönüşümü (yüzde 44), dijital dönüşüm için sermaye tahsisi (yüzde 40) ve yeni ürün ve hizmet geliştirme (yüzde 37) olmuştur.¹



Başarı çok önemlidir. Üst düzey performans gösterenler ve diğerleri arasındaki finansal sonuçlardaki fark dikkat çekicidir. McKinsey'e göre, Aralık 2018 ile Mayıs 2020 arasında, kurumların ilk beşte birlik bölümünün piyasada ima edilen yıllık ekonomik karı 335 milyar ABD doları büydü. En sondaki beşte birlik gruptaki kurumlar 303 milyar ABD doları kaybetti. Firma, genişleyen boşluğun kriz öncesi trendlerin hızlanması nedeniyle olduğu sonucuna varıyor.

Buna ek olarak, en iyi performans gösterenler iş döngüsünün tüm aşamalarında büyük stratejik adımlar atmaktadır. CFO'lar, yalnızca geçmişe yönelik raporlama yapmak yerine kurum stratejisini yönlendirmenin ve geleceği yeniden tasarlamanın yollarını bulmalıdır. Bu, yeni zihniyetler ve yeni teknolojiler gerektirecektir.

Bu e-kitapta finansı etkileyen veya stratejik CFO'nun girdisini ve bakış açısını gerektiren dokuz trendi tanımlamaktayız.

¹ "Geleceğe hazır CFO'ların gerçek zamanlı kurum performansını artırması," Tata Consultancy Services, 2019.

Fütürist CFO'lar için 9 yeni trend

Dayanıklılık trendleri

Hayatta kalma ve risk ve değişim yoluyla gelişme

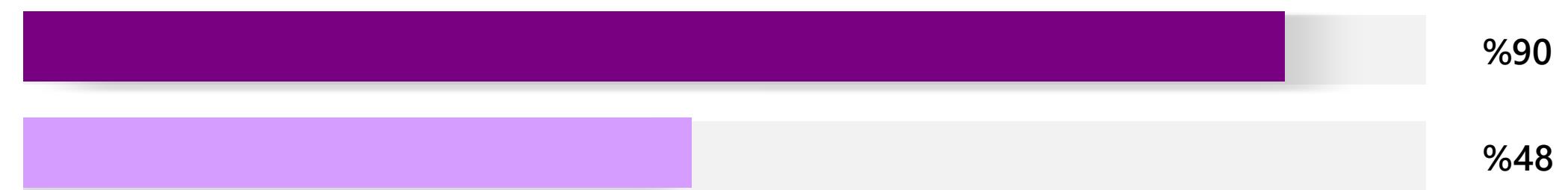
Daha önce benzeri görülmemiş bir aksama ile karşı karşıya olan CFO'lar bu zorluğa karşı çıktı ve kurumlarının hızla değişen koşullara uyum sağlamaına yardımcı oldu. Şimdi, yeni bir gerçeklikte başarılı olmak için bu yatırımları temel alacak şekilde konumlandırılıyorlar.



1 CFO'lar karmaşık riskleri raporlama ve yönetme konusunda artan sorumlulukla karşı karşıya

Birden fazla uluslararası kuruma göre; küresel belirsizlik, jeopolitik risk, siber olaylar ve doğal afetler dahil olmak üzere birçok alanda bozulma daha sık ve şiddetli hale gelmektedir.²

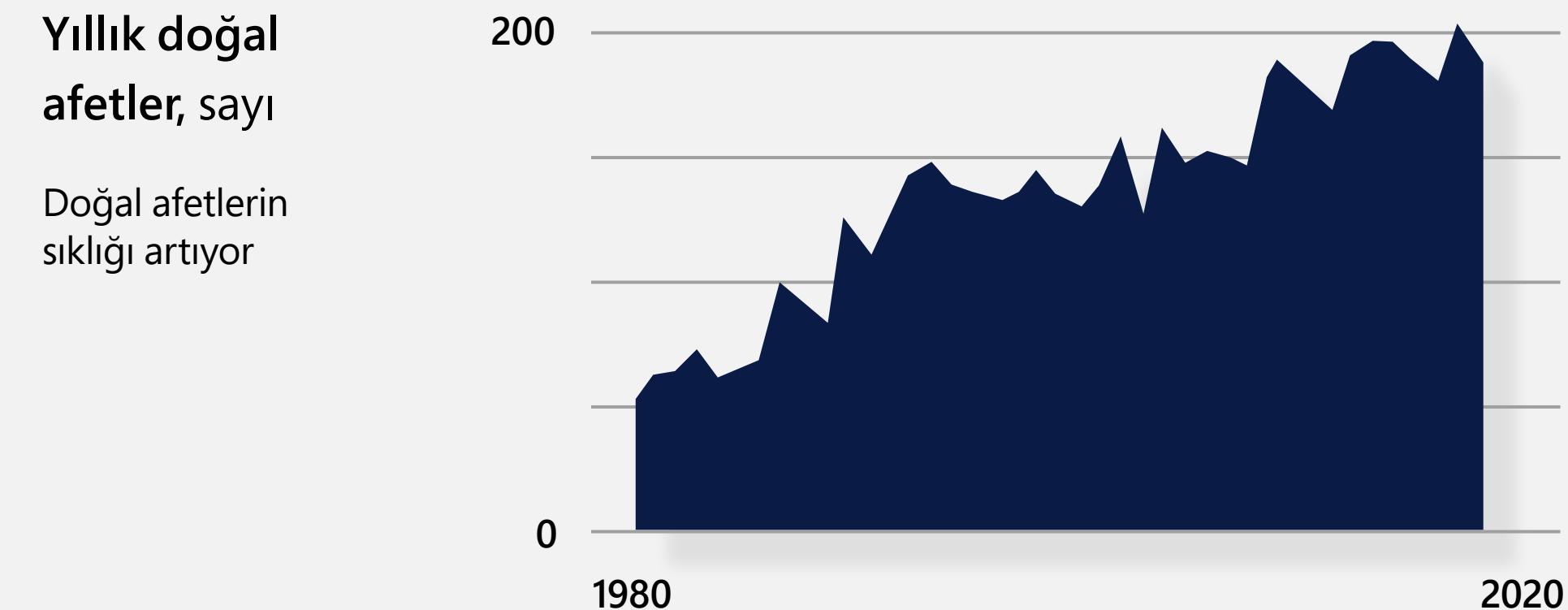
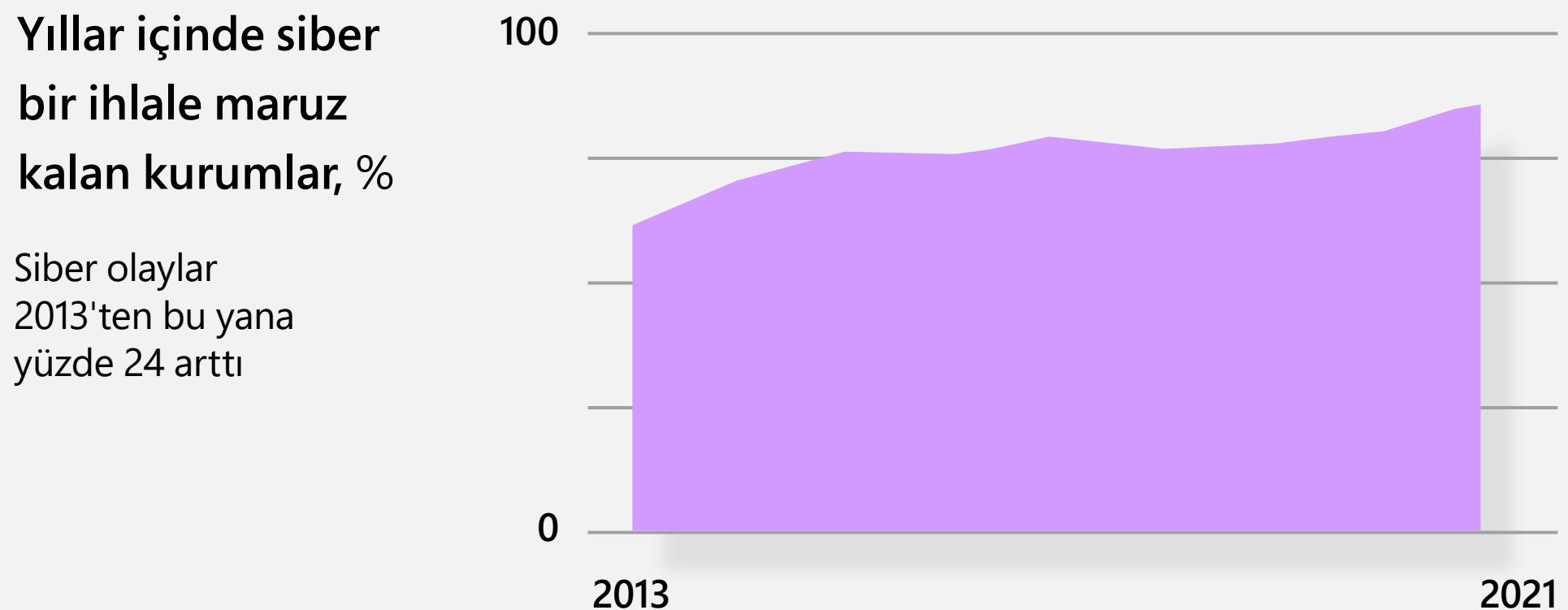
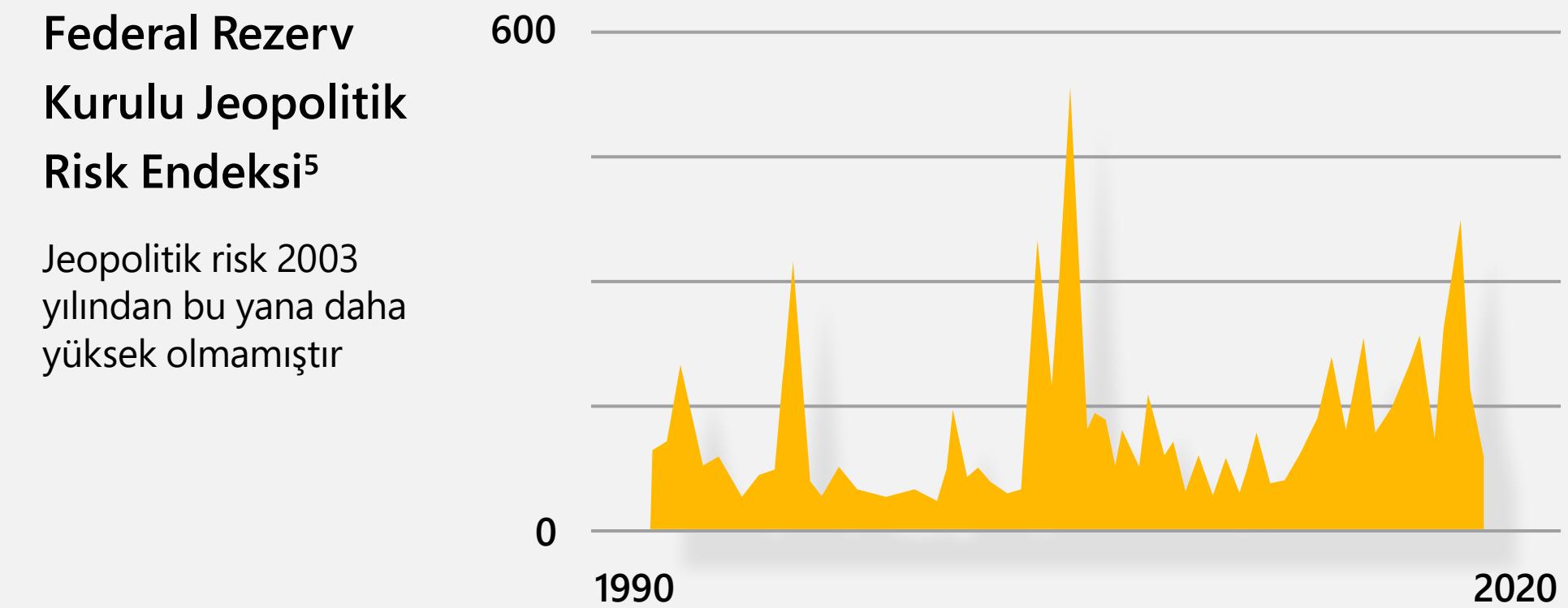
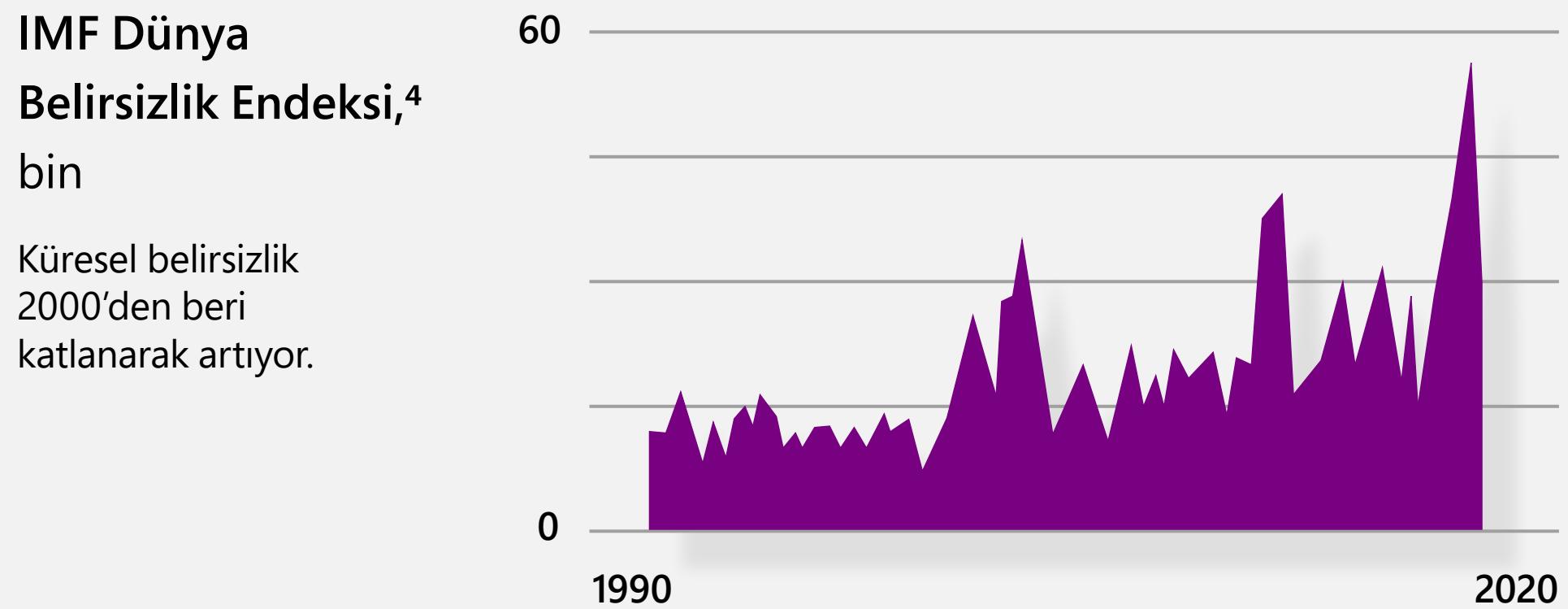
Giderek daha fazla birbirine bağlı bir dünya ile CFO'lar, bu sorunlarla ve bunların kurum üzerindeki etkisiyle yüzleşmeliidir. Örneğin, finans liderlerinin yüzde 90'ından fazlası Deloitte'a iklim değişikliğinin kurumlarına zarar vereceğini düşündüklerini ve yüzde 48'i iklim değişikliğiyle başa çıkmanın temel sorun olduğunu belirtmiştir.³



- İklim değişikliğinin kurumlarına zarar vereceğini düşünenlerin oranı
- Temel endişesi iklim değişikliğiyle başa çıkmak olanların oranı

² "Dayanıklılık zorunluluğu: Belirsiz zamanlarda başarılı olmak", McKinsey, 2021.

³ "Dördüncü Sanayi Devrimi: Hazır olma ve sorumluluğun kesiştiği noktada", Deloitte Development, 2020.

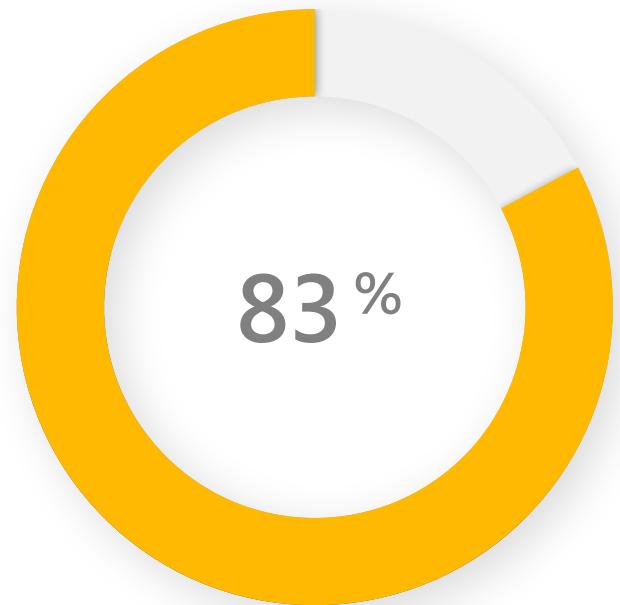


⁴ Economist Intelligence Unit Country raporlarındaki "belirsiz" (veya onun varyantı) kelimesinin yüzdesine dayanarak, tarihsiz.

⁵ 11 gazetenin elektronik arşivlerinden otomatik metin arama sonuçları: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal ve Washington Post. Endeks, her ay için her gazetede jeopolitik riskle ilgili makale sayısı (toplam haber makalesi toplamı payı olarak) sayılarak hesaplandı. Kaynak: CyberEdge; Swiss Re.

Kurumlar giderek artan bir şekilde çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DE&I) sorunları söz konusu olduğunda minimum düzenleyici gerekliliklerin ötesine geçmeye çalışmaktadır. Çoğu CFO yalnızca bu alanları bir öncelik olarak görmekle kalmaz, aynı zamanda bu alanlara yapılan yatırımı artırmayı da bekler.⁶

Tüketicilerin yüzde 83'ünün kurumların ESG en iyi uygulamalarını etkin bir şekilde şekillendirmesini beklediği göz önüne alındığında bu etkinliklerin itibarları oldukça büyütür⁷. Ayrıca, CFO'ların %79'u "yatırımcılarımız, yalnızca paydaşlarımız değil, tüm önemli paydaşlarımız için nasıl değer oluşturduğumuz konusunda giderek daha fazla bilgiye sahip olmamızı gerektiriyor" ifadesine katılıyor.⁸ Esasen, iklim değişikliği gibi konularda şeffaf raporlamalar sermaye tahsis, risk yönetimi ve stratejik planlanmanın iyileştirilmesine yardımcı olabilir.⁹



**Tüketicilerin yüzde 83'ü kurumların
ESG'nin en iyi uygulamalarını aktif olarak
şekillendirmesini bekliyor.⁷**

Stratejik CFO'lar kurumların ESG, DE&I ve küresel risk trendlerine nasıl yanıt verdiğiyle ilgili konuşmaları yönlendirilecektir. Bunlar, çeşitli eylem tarzlarının maddi etkilerini ve potansiyel sonuçlarını tanımlamak için benzersiz bir konumdadır. Bütünsel bir bakış açısı ve geniş kapsamlı bir merak esastır. Bu sorunlar karmaşık olsa da mevcut araçlardan ve çerçevelerden başlamak yardımcı olabilir. Örneğin, İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Çalışma Grubu iklim riskinin finansal etkisini ölçmek için temel bir metodoloji sunmaktadır.⁹

⁶ "CFO'lar normali beklemiyor. Artık hazırlar," GrantThornton, 2021.

⁷ "Uyumluluğun ötesinde: Tüketiciler ve çalışanlar kurumların ESG konusunda daha fazlasını yapmasını istiyor," PwC, tarihsiz.

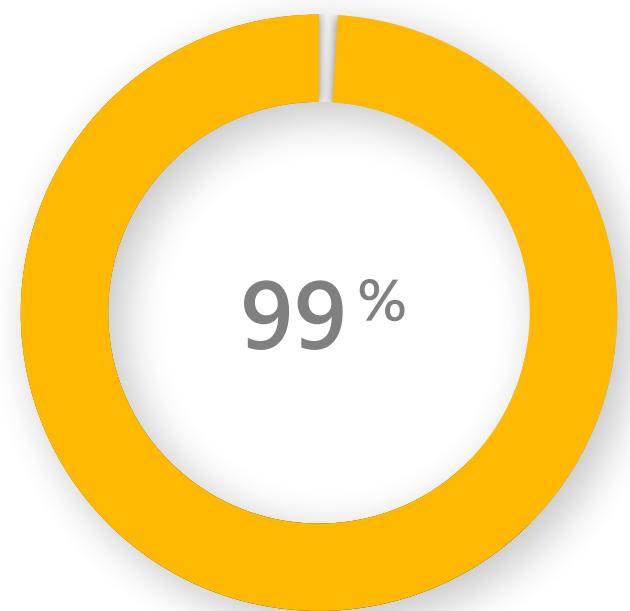
⁸ "CFO, finansı yarın için yeniden şekillendirmek üzere bugün nasıl gelişebilir?" Ernst & Young, 2020.

⁹ "İklim değişikliği küresel ekonomiye finansal risk oluşturmaktadır," İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü, tarihsiz.

2 İş birimleri, karar vermeye hazır verilere giderek daha aç hale geliyor

Geçmişin finans departmanları, üç aylık ve yıllık raporlama programına uyuyordu. Günümüzde, iş birimleri kararların gerçek zamanlı olarak alınması için güncel finansal veriler istemektedir. Accenture tarafından ankete katılan CFO'lar arasında yüzde 99'u karar alma sürecini iyileştirmek için gerçek zamanlı veriler kullanmak istiyor, ancak yalnızca yüzde 16'sı bunu yapabilir.¹⁰

Karar vermeye hazır finansal veriler sunmak amacıyla, CFO'ların kullanılabilir finansal verileri kurumun kullanımına sunmak için geleneksel raporlamanın ötesine bakması gereklidir. McKinsey'nin tahminine göre, "sınıfının en iyisi finans kurumları... kurumda, performans elde etmek için farklı işlevsel liderler ve iş birimi liderleri tarafından kullanılabilecek hangi verilerin bulunduğu araştırır."¹¹



Accenture tarafından ankete katılan CFO'lar arasında yüzde 99'u karar alma sürecini iyileştirmek için gerçek zamanlı veriler kullanmak istiyor, ancak yalnızca yüzde 16'sı bunu yapabilir.¹⁰

Finans liderleri, finans verilerinin daha iyi kararlar vermelerine nasıl yardımcı olabileceğini anlamak için kurum genelindeki potansiyel veri tüketicileriyle daha yakın çalışma eğilimindedir. Buna, geleneksel finans işlevleri yerine kullanıcı ihtiyaçlarına göre raporların yeniden aktarılması ve verilerin, sezgisel iş zekası ve görselleştirme çözümleri gibi kolayca anlayabileceği ve kullanabileceği araçlar aracılığıyla verileri erişilebilir hale getirilmesi dahildir. İnsanların verileri doğal dil kullanarak sorgulamasına olanak tanıyan ses tabanlı asistanlar gibi yeni teknolojiler, boşluğu kapatmaya yardımcı olur.

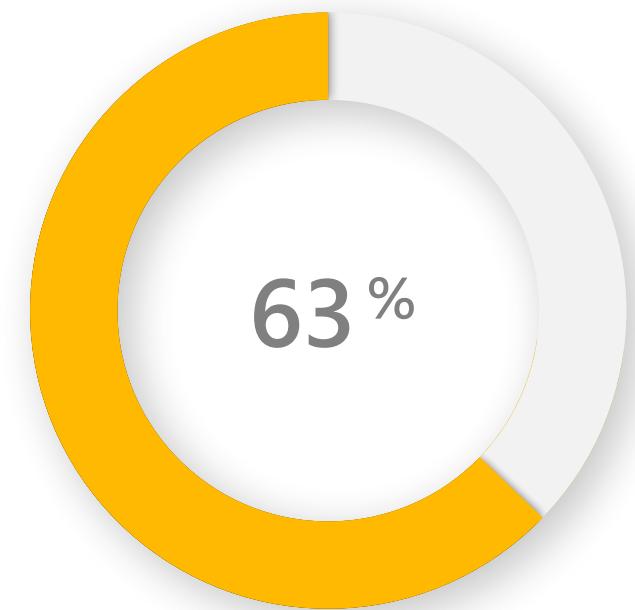
¹⁰ "Finans Operasyon Modelinin Gücü," Accenture, 2020.

¹¹ "Dayanıklılıkta bir ilk: Kevin Carmody ile bir sohbet," McKinsey, 2020.

3 Yeni teknolojiler ve teknikler ön planda olduğundan planlama her zamankinden daha önemlidir

Dikey sektörlerde, CFO'ların yüzde 89'u sektörlerinin son yıllarda daha dinamik hale geldiğini bildiriyor.¹² Değişimin hızına uyum sağlamak için iyileştirilmiş planlama yetenekleri gerekiyor. Finansal analiz ve planlama geleneksel olarak emek yoğun, karmaşık elektronik tabloları içeren manuel görevler olmuştur. Geleneksel olarak, finans bu işlevlerin öncüsü olmuştur. Olgun finansal planlama özellikleri olmadan, raporlar aylar sürebilir.

Karar vericilerin artan bir oranı, verilerdeki değişen sinyallere yanıt verebilmeleri için her 30 günde veya daha kısa bir sürede tahminler talep edecktir. Bu, doğrudan iş departmanlarında planlama ve tahmin yapılmasını gerektirir¹³. Kurumların %63'ünü benimsediği self servis planlama, yazılım planlamada bir numaralı trend haline gelmiştir ve bu trendin devam etmesi olasıdır. Bulut tabanlı planlama yazılımının kullanımı da 2016 yüzde 8'den 2021'de yüzde 38'e çarpıcı bir şekilde yükselmiştir¹³. Bu platformlar genellikle hızlı kurulum ve yatırım getirişi, modern kullanıcı deneyimleri ve ölçülebilir bilişim kaynakları aracılığıyla hızlı sonuçlar sunar.



Self servis planlama, yazılım planlamada bir numaralı trend haline geldi ve kurumların yüzde 63'ü bunu benimseyerek devam etmesi muhtemel bir trend oldu.¹³

Giderek daha dinamik hale gelen bir iş ortamına yanıt olarak, kurumlar ileri düzey senaryo planlamasını ve simülasyonunu benimseyecktir. Matematiksel modelleri ve değişken parametrelerini kullanarak günümüz kararlarının gelecekteki olaylar üzerindeki etkisini ölçmeye çalışırlar. Aslında, kurumların yüzde 90'ı bu teknikleri zaten kullandıklarını veya yakında yapmayı planladıklarını söylüyor. CFO'lar, nicel becerileriyle simülasyon ve senaryo planlamasının benimsenmesine öncülük edecktir.

¹² "Hızlı Sonuçlar Kurumsal Yönetim İçin Bir Zorunluluktur," BARC, 2020.

¹³ "Bilgi görseli: İş Bölümünde Self Servis Planlamanın Artışı: Günümüzde Bir İşaret," BARC, 2021.

Yetenek trendleri

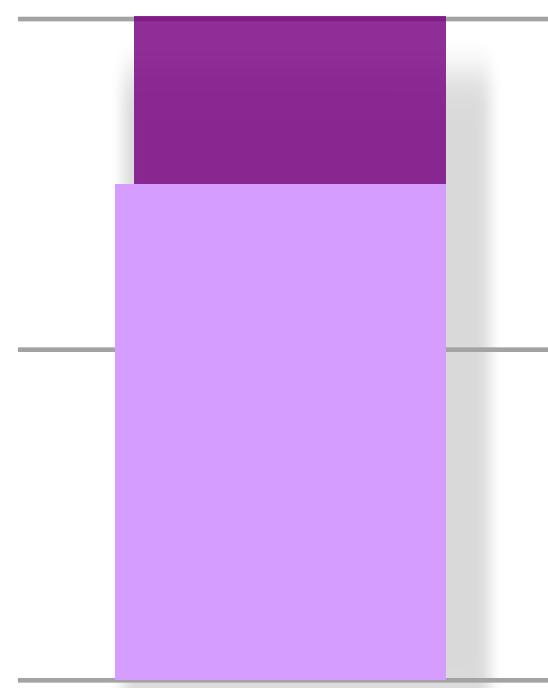
CFO'lar insan stratejilerini nasıl geliştirmeye ve yürütüyor?

Pazarlardaki aksamalar ve çalışanların beklenelerindeki değişimler, kurumların yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya odaklanmasını gerektirir. Rekabetçi bir çalışma ortamında, birçoğu hibrit ve uzaktan çalışma stratejilerini geliştirerek ve insanları katma değerli faaliyetler için serbest bırakmak amacıyla teknolojiyi kullanarak halihazırda sahip oldukları iş gücünün çoğunu yapmaya donecektir. CFO'lar veriler, stratejik görüşler ve işbirliği ve şeffaflık taahhüdü ile insan sermayesi etrafındaki konuşmaya katkıda bulunur.



4 Liderler öğrenmeye gittikçe daha fazla önem veriyor

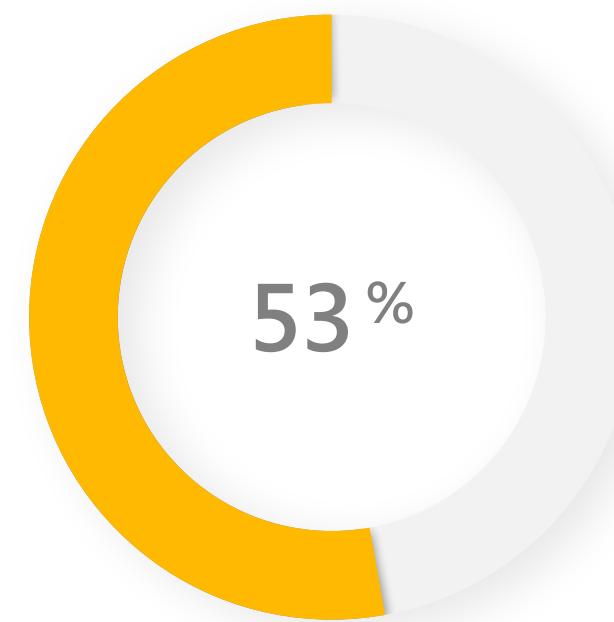
Yeteneklerden en iyi şekilde yararlanmak, sektörler ve kurumlar için daha da yüksek bir öncelik haline gelecektir. Yetenek inşasının algılanan değeri son iki yılda önemli ölçüde artmıştır. Liderlerin yüzde 78'i bugün COVID-19'dan önceki yüzde 59'a kıyasla bunun çok veya son derece önemli olduğunu söylemektedir.¹⁴



Kabiliyetin “çok” veya “son derece” önemli olduğunu söyleyen liderlerin oranı

- COVID-19 sonrasında
- COVID-19 öncesinde

Çalışanların yeniden tedarik edilmesi, yetenek boşluklarını kapatmak için en çok tercih edilen yoldur ve liderlerin yarısından fazlası (yüzde 53) bunun en iyi yaklaşım olduğunu söylemektedir. Bu, işe alım, yeniden kurulum ve sözleşme yapmayı gerektiren toplam yüzdelerden daha fazlasıdır. Kurumlarının öğrenmeye ne kadar değer verdiği sorulduğunda, iş adamlarının yüzde 67'si “yüksek” veya “çok yüksek”, yüzde 41'iyse kendilerinin resmi öğrenme ve beceri geliştirme için daha fazla zaman harcadıklarını söylüyor.



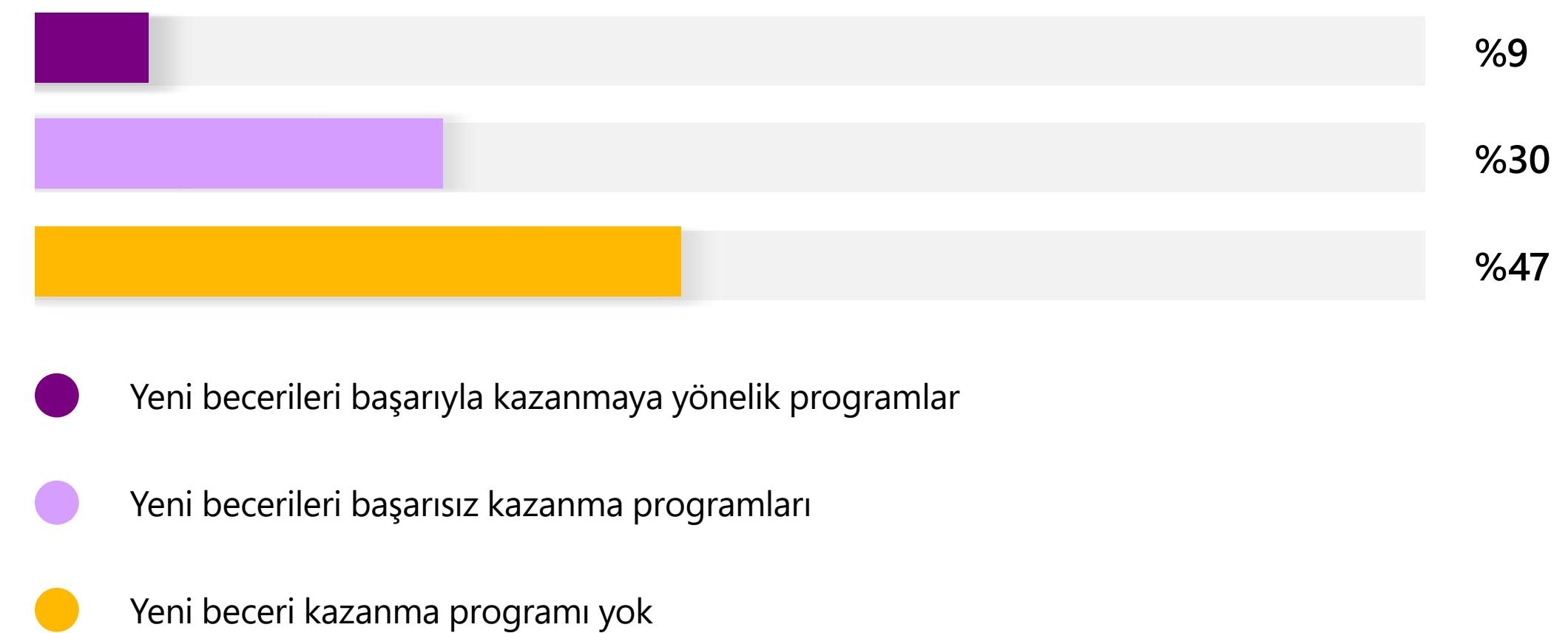
Çalışanların yeniden tedarik edilmesi, yetenek boşluklarını kapatmak için en çok tercih edilen yoldur ve liderlerin yarısından fazlası (yüzde 53) bunun en iyi yaklaşım olduğunu söylemektedir.

¹⁴ [“COVID-19'dan daha güçlü çıkmak için yetenekleri yeniden tasarlayın,”](#) McKinsey, 2020.

Bu faaliyetler için bütçe oluşturmaya yardımcı olmak amacıyla CFO'lar görevlendirilecektir. 2008 yılındaki durgunluk sırasında yapılan araştırmalar, öğrenme bütçelerinin azaltılmasının yatırım maliyetlerini azaltmak yerine yatırımları geciktirdiğini göstermiştir.¹⁵

Beklemek için bir neden yok. Kurumlar, ilk yatırımları başarısız olsa bile, yeniden çabalamadan öğrenir ve aksaklıları gidermek için daha hazırlıklı olurlar. Yeni beceriler sağlama programlarının başarılı olduğunu düşünenlerin yalnızca yüzde dokuzu pazar ve teknoloji aksaklılarına hitap etmeye hazırlıksız olduklarını söylemiştir.¹⁵ Programlarının başarısız olduğunu düşünenlerin yüzde 30'u kesintiye hazırlıksız hissetti. Ancak, henüz yeni beceri kazanma yolculuğuna başlamayanların neredeyse yarısı (yüzde 47) hazırlıksız olduklarını ifade etmiştir. Bundan sonra, yeteneklere yapılan yenilenen yatırım, daha büyük getiri sağlayacaktır.

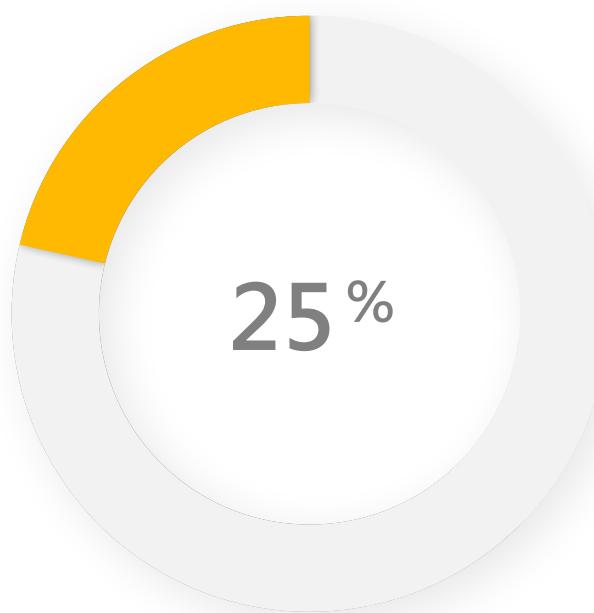
Pazar ve teknolojik aksaklılarının üstesinden w için **hazırlıksız** olduğunu söyleyen katılımcıların yüzdesi



¹⁵ "COVID-19 krizinden daha güçlü çıkabilmek için kurumların iş güçlerini şimdi yeniden kazanmaya başlamalıdır," McKinsey, 2020.

5 Kurumlar, CFO'ların uzaktan ve hibrit iş stratejisini şekillendirmesini talep edecek

Zamanın en azından bir kısmında uzaktan çalışma yeteneği birçok sektörde ikna edici bir şekilde gösterilmiştir. Aslında bir çalışma, gelişmiş ekonomilerdeki iş gücünün yüzde 20 ila 25'inin haftada üç ila beş gün boyunca olumsuz ekonomik etki olmadan evden çalışabileceğini tahmin ediyor.¹⁶ Kurumlar, bu değişikliğin finansal faydalarını ararken bir ankette, kurumların ofis alanını ortalama yüzde 30 oranında azaltmayı planladığını gösterdi.¹⁶



**İleri düzey ekonomilerdeki iş gücünün
yüzde 20 ila 25'i haftada üç ila beş
gün evden negatif ekonomik etki
olmadan çalışabiliyor.¹⁶**

Diğer departmanlarda olduğu gibi, CFO'lar yeni işbirliği teknolojisi ve iş uygulamalarını benimseyerek uzaktan çalışmaya geçişte yol aldılar. Büyük bir çoğunluk (yüzde 71) uzaktan veya çoğunlukla uzaktan çalışmaya devam edeceklerini söylüyor.¹⁷

Daha geniş anlamda, CFO'lar işe geri Dönme zamanını ve hızını belirleme konusunda karmaşık, yüksek riskli zorluklara katkıda bulunmaktadır. Buna yalnızca fiziksel çalışan konumu da dahil değildir, aynı zamanda kurumların düzenli bir ofis içi ekip olmadan nasıl büyüp farklı tepkiler verebileceği de buna dahildir.

Böyle bir geçiş için evrensel bir oyun planı olmadığından, başarılı finans yöneticilerinin çalışan bir oyun planı geliştirmek için kurumlarının benzersiz özelliklerini tahmin etmesi ve modellemesi gereklidir. Örneğin, bazı kurumlar hava yolculuğunun maliyetini ve çevresel etkisini azaltmak için uzaktan müşteri toplantılarını kalıcı hale getirmeye çalışacaktır. Diğerleri ise mümkün olan en kısa sürede yüz yüze toplantılara geri dönmeyi bir rekabet avantajı olarak görebilir. CFO'lar, kurumlarının ihtiyaçlarına yönelik doğru yaklaşımı belirlemek için bu tür kararların finansal etkisini belirlemeye yardımcı olur.

¹⁶ "COVID-19 sonrası iş geleceği," McKinsey, 2021.

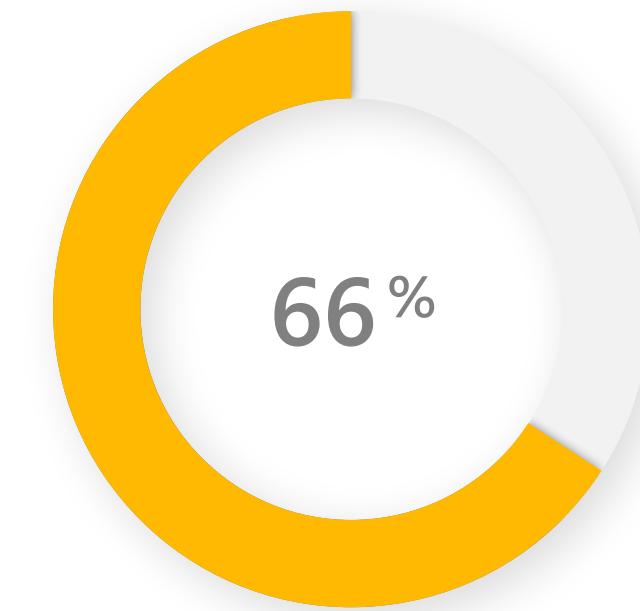
¹⁷ "Yeni Ankete Göre Kritik COVID-19 Çalışmalarından Sonra Daha Önemli Stratejik ve Kurumsal Oluşturma Sorumlulukları Alan CFO'lar," CFO, 2020.

6 Otomasyon ve yapay zeka, stratejik departmanları sürdürmek için finans departmanlarını özgürleştirecek

CFO'lar, çalışanlarını geleneksel finans etkinliklerini karakterize eden, tekrarlayan görevlerden kurtarmanın yollarını aramaya devam edecktir. Bunu yapmak için giderek daha fazla yapay zeka ve otomasyona yönelecekler.

Basit otomasyon yaygındır: Finans liderlerinin yüzde 80'i iş gücünün en az yüzde 5'inin robotik süreç otomasyonu (RPA) veya diğer teknolojilerden olduğunu belirtmektedir.¹⁷ Ek olarak, 2020'nin sonlarında yapılan bir Gartner® anketinde "Finansta RPA ve diğer iş akışı otomasyon teknolojileri", "2021'de CFO'lar için En Önemli 5 Dijital Öncelik"ten biri olarak belirtilmiş ve "CFO'ların [bu] alanda daha fazla zaman harcamasını beklediklerini" bildirilmiştir.¹⁸

Ancak Gartner®, "Finans ekipleri için fiili otomasyon seçimi RPA kullanımı katlanarak büyüyor hiz, verimlilik ve maliyet optimizasyonu sağladı" şeklinde belirtmiştir. Ancak RPA kolayca ölçeklenmez. CFO'ların artık insan muhakemesi gerektiren giderek daha karmaşık, dinamik süreçleri kapsayan ek teknolojilere (sohbet botları, yapay zeka ve makine öğrenimi dahil) odaklanması gerekiyor."¹⁹



2020'nin sonlarında yapılan bir Gartner® anketinde "Finansta RPA ve diğer iş akışı otomasyon teknolojileri", "2021'de CFO'lar için En Önemli 5 Dijital Öncelik"ten biri olarak belirtilmiş ve "CFO'ların [bu] alanda daha fazla zaman harcamasını beklediklerini" bildirilmiştir.¹⁸

Karar vericiler bu hedefe ulaşmak için bütüncül bir stratejiye ihtiyaç duyacaktır. Aslında, neden otomasyonu uyguladıkları sorulduğunda, CFO'ların yüzde 90'ı bunun zaman alıcı manuel etkinlikleri azaltmak için olduğunu söylüyor. Yalnızca yüzde 32, otomasyonun en büyük avantajının maliyet tasarrufları olduğunu söylüyor.²⁰ Dijital olarak etkinleştirilen dünya standartlarında finans kurumları, tahmine dayalı analiz hazırlamak ve doğrudan iş paydaşlarıyla çalışmak gibi yüksek değerli etkinliklere daha fazla zaman ayıracaktır.²¹

¹⁷ "Yeni Ankete Göre Kritik COVID-19 Çalışmalarından Sonra Daha Önemli Stratejik ve Kurumsal Oluşturma Sorumlulukları Alan CFO'lar," CFO, 2020.

¹⁸ "Gartner® CFO Anketi, COVID-19'dan Bu Yana Dramatik Bir Dijital Hızlanma Gösterdi," Gartner®, 2020.

¹⁹ "Gartner® ile daha akıllı, 2021'de Finans Liderleri İçin Öncelikler," Jackie Wiles, 13 Ocak 2021.

²⁰ "Yeni Ankete Göre CFO'lar 2021'de Dijital Dönüşüme Hazır," CFO, 2021.

²¹ "Dijital Dünya Standartlarında Finans: En Yüksek Performansta Yeni Zirvelere Ulaşma," The Hackett Group, 2021.

Yenilik trendleri

Yeni iş modellerinden yararlanmak, kazandıran bir oyun planı olacaktır

Teknolojinin gelir ve kârlılıkta daha da merkezi hale gelmesiyle, CFO'lar yeni dijital fırsatlar arayışına giderek daha fazla dahil olacaklar. Şu anda CFO'ların yalnızca yüzde 13'ü dijitalleşmeyi teşvik etmek için CIO'larla ilgilenirken yüzde 93'ü katılımlarının önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde artacağını düşünüyor.²² Finans liderlerinin yüzde 70'ine göre, bu katılım ekosisteme ve platform stratejisine de yayılacak.²³ BT ile yakın ortaklık kurarak ve teknoloji konusunda daha bilgili hale gelen CFO'lar, kurumlarının doğru yatırımları belirlemesine yardımcı olur.

²² "Geleceğin Finansmanı: Dayanıklı Dijital CFO Olma," KPMG, 2021.

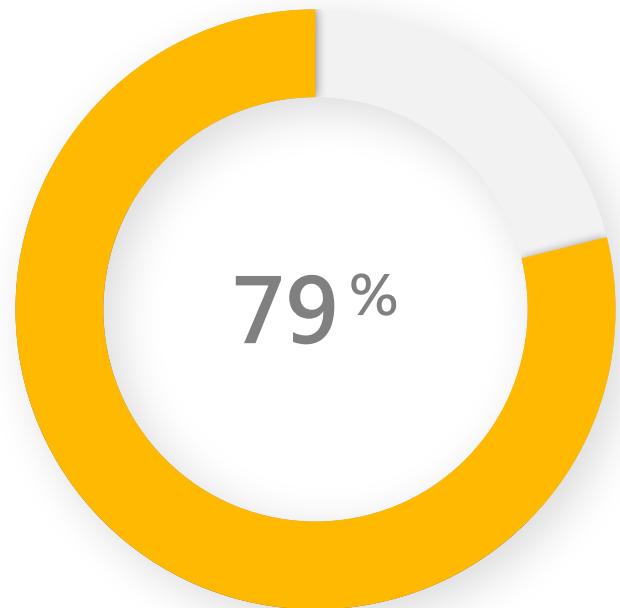
²³ "Değişen bir gerçekliğe CFO'lar nasıl dayanıklılık oluşturabilir?," Ernst & Young, 2020.



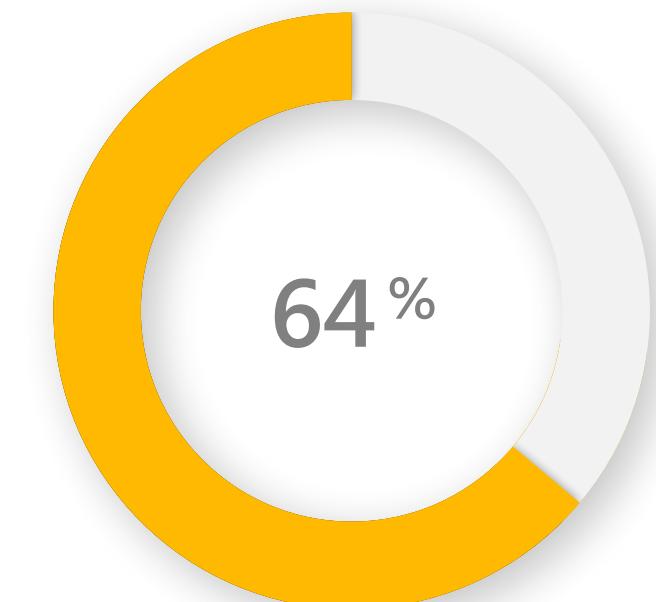
7 Stratejik işlemlere ve yatırımlara yeni bir odaklanma olacak

2020 yılının ikinci yarısında, en yüksek hacimde birleşme ve satın alma etkinliği hacmi elde edildi.²⁴ Bu ivme, kurumların genç, teknoloji alanında öncü kurumlar ve dijital yerli rakipler satın alarak daha çevik ve dayanıklı hale gelmeye çalışmasıyla devam edecektir.

Kurumlar vergisi politikasındaki değişiklikler, stratejik işlemlerde daha fazla büyümeye neden olabilir ve kurumların yüzde 79'u, kurumlar vergisi oranları yükselirse birleşme ve satın alma stratejilerini, ortaklıkları ve ortak girişimlerini büyütmek istediklerini bildirmiştir.²⁵ Değişikliğin bir başka potansiyel tetikleyicisi, üretimi ülke içinde yapmayı teşvik eden politikalar olacaktır. Bu da kurumların yüzde 64'üne göre yerli üretime daha fazla yatırım yapılmasını sağlayacaktır.



Kurumlar vergisi politikasındaki değişiklikler, stratejik işlemlerde daha fazla büyümeye neden olabilir ve kurumların yüzde 79'u, kurumlar vergisi oranları yükselirse birleşme ve satın alma stratejilerini, ortaklıkları ve ortak girişimlerini büyütmek istediklerini bildirmiştir.²⁵



CFO'lar, kurumlarının gelecekte büyümeye için konumlandırılmasını sağlamak üzere görevler arası çalışıyor. Bu, yetenek ve teknolojiye yatırım yapmak, Ar-Ge'ye yatırım yapmak ve güçlü, rekabetçi bir kurum oluşturmak için stratejik işlemleri kolaylaştırmak anlamına gelir.

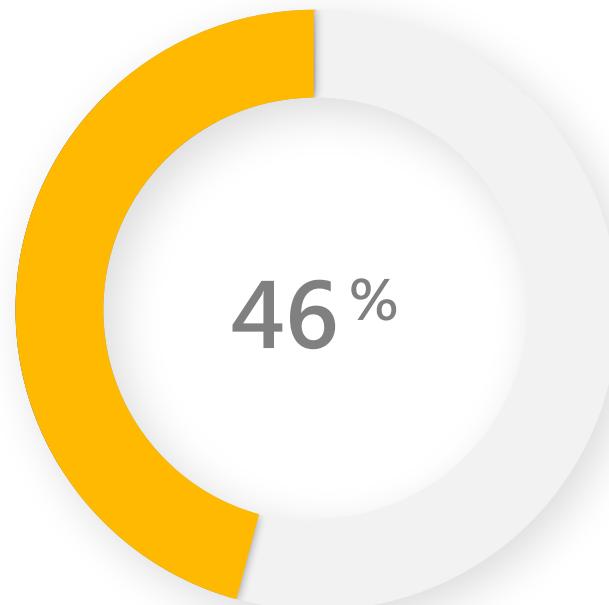
Değişimin bir başka potansiyel nedeni, kurumların yüzde 64'üne göre yerli üretime daha fazla yatırım getirecek olan, üretimi ülke içinde yapmayı teşvik eden kurallar olacaktır.

²⁴ "COVID-19 nedeniyle birleşme ve satın alma ile dönüşüm maliyeti çok yükselecek mi?", Ernst & Young, 2021.

²⁵ "ABD'li yöneticiler seçim sonrası mevzuat, yönetmelik ve politika değişiklikleri bekłentisiyle kurumsal stratejileri yeniden tasarlıyor," Ernst & Young, 2020.

8 Yeni dijital iş modelleri olağanüstü kar fırsatları sunar

Kurumlar ilave büyümeye artışı sağladıkça dijitalleşme, sektörler arasında giderek daha cazip hale gelecektir. Aslında, CFO'ların yüzde 43'ü mevcut ürünlere dijital özellikler eklemenin en önemli stratejik öncelik olduğunu bildirirken yüzde 29'u pazara sunma hızının bir numara olduğunu söylüyor.²⁶ CFO'ların neredeyse yarısı (yüzde 46) dijital ekonominin patlamasını yüksek büyümeye fırsatı olarak görüyor.²⁷



CFO'ların neredeyse yarısı (yüzde 46)
dijital ekonominin patlamasını yüksek
büyümeye fırsatı olarak görüyor.²⁷

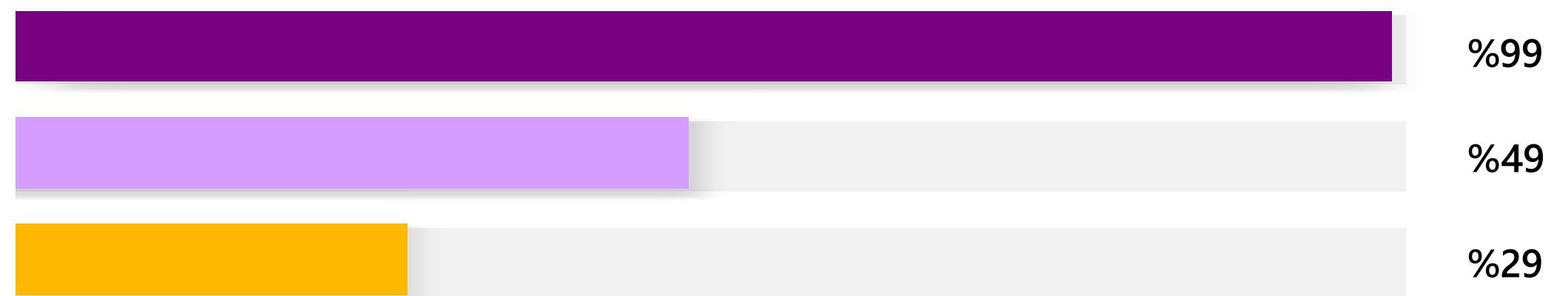
Her türlü kurum, dijital ticaret büyümeye devam ederken yeni hizmet olarak iş modelleri sunmak için bağlı cihazları ve verileri kullanıyor. CFO'lar fırsatları değerlendirmeye ve yeni iş alanlarına genişlerken maliyetleri kontrol etmeye yardımcı olmalıdır. Dijital iş modellerinin avantajları arasında yinelenen gelir akışları, çeşitlendirme yoluyla daha fazla esneklik, daha yüksek marjlar ve artan nakit akışı yer alır.

²⁶ "Geleceğin Finansmanı: Dayanıklı Dijital CFO Olma," KPMG, 2021.

²⁷ "Savunmadan saldırıyla: CFO'lar dijital ekonomide büyümeyi hedefliyor," PwC, 2021.

9 Yapay zeka ve analitik, kültür sorununu çözen firmalara önemli rekabet avantajı sağlayacak

Neredeyse tüm firmalar, bir ankete göre %99'u, aktif olarak büyük veri ve yapay zekaya yatırım yapıyor.²⁸ Ancak yüzde 49'u yeniliklerle veriyi desteklediğini bildirirken yalnızca yüzde 29'u dönüştürücü iş sonuçları elde ediyor. Açıktası, veri yatırımlarından ilave yatırım getirişi için önemli bir boşluk payı vardır.



- %99, yapay zekaya yatırım yapan kurumların oranıken
- %49 verilerle yenilik yaptığı belirten kurumların oranıdır
- %29 dönüştürücü iş sonuçları elde ettiğini bildirenlerin oranı

Aradaki fark, teknolojiden çok insanlar ve süreçlerle ilgilidir. Veri odaklı bir kültür oluşturmaya odaklanan kurumlar, verilerden değer elde etmek söz konusu olduğunda rekabette bir sıçrama gerçekleştirecektir.

Bu, veri becerileri için işe alma ve eğitime yeniden odaklanması anlamına gelecektir. Bugün, şirketlerin yüzde 66'sı ileri düzey analitiği en iyi şekilde kullanmak için gereken insan kaynaklarından yoksun olduklarını bildirmektedir.²⁹ Bu alanda yetenekler oluşturmaya odaklanan kurumlar daha iyi kararlar, daha hızlı yanıt süreleri ve daha derin yenilikler elde edebilecektir.

Yapay zeka söz konusu olduğunda durum benzerdir. Gartner®'a göre, "CFO'lar önümüzdeki birkaç yıl içinde yapay zekaya (AI) yatırım yapmalıdır, aksi takdirde kurumları geride kalır."³⁰ Bunu yapmak için, finans işlevini modernize etmek amacıyla yapay zekayı kullanmanın ötesine geçmeleri gereklidir. Yapay zekanın işi nasıl dönüştürebileceği hakkında daha fazla düşünen ve yeni yaklaşımlar ve teknolojilerle denemeler yapmak isteyen kişiler daha önemli sonuçlar elde edecektir.

²⁸ "Büyük Veri ve Yapay Zeka Yönetici Anketi 2021," NewVantage İş Ortakları, 2021.

²⁹ "Bilgi Görseli: Analistiklerin Geleceği," BARC, 2020.

³⁰ "Gartner® CFO'ların Yapay Zekadan Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Sınırlı Süresi Olduğunu Söylüyor," Gartner®, 2021.

Fütürist CFO'lar için 9 yeni trend

Sayı meraklısından stratejik iş ortağına

CFO'nun rolü sadece çarpıcı bir şekilde gelişmekle kalmamış, aynı zamanda evrimin hızını artırmıştır. Kendilerinin ve ekiplerinin kuruma getirdikleri veri odaklı içgörüler ve becerilere olan talep hiç bu kadar yüksek olmamıştı ve hala artmaktadır. Karmaşık riskler, potansiyel kesintiler ve dinamik müşteri bekłentileri, işin sıkıcı bir şey olmadığı anlamına gelir. Aslında, bugünkü rol son derece zorlayıcı olsa da finans liderlerinin yüzde 76'sı CFO olmak için hiç bu kadar heyecan verici bir zaman olmadığını söylüyor.³¹

Microsoft, ölçülebilir bulut tabanlı teknoloji, kullanımı kolay iş zekası ve kurumsal ihtiyaçların tamamını karşılamak için açık, esnek çözümler aracılığıyla finansmanın kurumun stratejik bir ortağı haline gelmesine yardımcı olmayı taahhüt eder. Finans kurumlarının şirketlere veri sunmasına, yapay zeka ile stratejik kararlar almasına ve karmaşıklığı ve riski azaltmak için çalışırken finansal süreçleri otomatikleştirmesine yardımcı oluyoruz.

[Dynamics 365 canlı demosu isteyin >](#)

³¹ "CFO, finansı yarın için yeniden şekillendirmek üzere bugün nasıl gelişebilir?", Ernst & Young, 2020.

