

TÜRKİYE'NİN EN ETKİN

50

CFO'SU

Stratejik navigatör

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, CFO'ları (Chief Financial Officer) organizasyonların karar süreçlerinin merkezi figürleri haline getirdi. Yeni dünya düzeninde ayakta kalmak için şirketler vizyoner CFO'lara sahip olmak zorunda... Milliyet Executive'in bu sayısında sizleri DataExpert iş birliğinde BMI tarafından yürütülen araştırmayla belirlenen Türkiye'nin En Etkin 50 CFO'suyla tanıştırıyoruz...

Son yıllarda dünya ekonomisi sadece arz - talep dengesiyle değil, ülkeler arası ilişkilerin gerginliğiyle de şekilleniyor. Ticaret savaşları, gümrük tarifeleri, siyasi kutuplaşmalar...

Tüm bunlar şirketlerden devletlere kadar herkesin oyun planını yeniden yazmasına sebep oluyor.

Eskiden maliyet odaklı olan üretim ve tedarik kararları artık güvenlik ve jeopolitik uyuma göre şekilleniyor. Bu bağlamda Türkiye, Avrupa'ya olan lojistik erişimi ve gelişmiş üretim altyapısıyla, küresel markalar için cazip bir alternatif. McKinsey'nin öngörüsüne göre iki temel senaryo var...

1. Jeopolitik uyumlu ticaret bölgeleri: Ülkeler benzer siyasi ve ekonomik değerlere sahip olanlarla ticaret yapmayı tercih ediyor. Güvenli ama sınırlayıcı bir sistem.

2. Çeşitlendirilmiş ticaret ilişkileri: Daha yaygın ve esnek bir model. Riskleri dağıtıyor ancak organizasyonu daha karmaşık. Her iki senaryoda da Türkiye'nin avantajları büyük... Çift yönlü ticaret yollarına erişim, dinamik üretim sektörü ve genç nüfus. Peki şirketler cephesi nasıl? Ticaret savaşları, sadece ülkeleri değil, şirketlerin de finansal stratejilerini derinden etkiliyor:

- **Maliyetler artıyor:** Gümrük vergileri ithalatı pahalı hale getiriyor.
- **Kâr marjları daralıyor:** Şirket ya fiyat yükseltiyor (talep düşebilir) ya da kârandan feragat ediyor.
- **Tedarik zinciri değişiyor:** Alternatif üretim merkezleri aranıyor.
- **Kur riski artıyor:** Döviz dalgalanmaları daha önem kazanıyor.
- **Yatırımlar erteleniyor:** Belirsizlik yatırım kararlarını yavaşlatıyor.
- **Vergi ve lokasyon planlaması:** Yeni üretim merkezleri, vergi avantajlarına göre belirleniyor.

Bu yeni düzen CFO'ları, sadece



Nuran Durmaz

DataExpert / Ortak

finansal değil stratejik birer yönetici olmaya zorluyor. Ticaret savaşlarının ve jeopolitik gerilimlerin arttığı, küresel tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği bu yeni dönemde CFO'ların (finans yöneticilerinin) rolü artık sadece finansal tabloları yönetmek değil; adeta şirketin "stratejik

navigatörü" olmak.

İşte bu ortamda CFO'ların sorumluluklarını daha detaylı ele alalım...

1. Stratejik öngörü ve senaryo planlaması: Belirsizliğin arttığı ortamda, finansal kararlar anlık değil, çoklu senaryolara hazırlıklı şekilde alınmalı.

2. Maliyet ve marj yönetimi: Gümrük tarifeleri ve döviz baskısı altındaki bir ekonomide brüt kâr marjını korumak, şirketin sağlıklı kalmasının anahtarıdır.

3. Tedarik zinciri finansmanı ve operasyonel esneklik: Tedarik zincirindeki aksamalar, finansal kriz kadar hızlı etkiler yaratabilir. Şirketlerin finans yapılarının sağlam olması şart.

4. Kur riski ve hedging stratejileri: Türkiye gibi dövizle hassas ekonomilerde CFO'nun döviz riskine karşı refleksi, şirket zararını önleyebilir.

5. Sermaye yatırımları ve bütçe esnekliği: Belirsizlik ortamında geleneksel "sabit bütçe" anlayışı yeterli değil. Hızlı uyum sağlayabilen yapılar, rekabette avantaj sağlar.

6. Vergi planlaması ve global yapılanma: Küresel bir şirket için vergi optimizasyonu, doğrudan rekabet avantajı anlamına gelir.

7. CFO = Veri tabanlı stratejik lider. Özetlemek gerekirse...

Yeni dünya düzeninde şirketler, vizyoner CFO'lara sahip olmak zorunda. CFO'ların artık sadece geçmiş verilerin ve yakın dönem bütçelerinin değil, gelecek senaryolarının da detaylı analizlerini yapmayı gerektiriyor.



AHMET ÖZBAŞ
Sarten Ambalaj Group
CFO



ALI ÖZTAYINCI
Hugo Boss
CFO



ALP DAYI
Zorlu Holding
Group CFO



BARIŞ HAKKI KÖKOĞLU
Borusan Holding / Grup CFO -
Borusan Yatırım GM



BORA ÇERMİKLİ
Eksim Yatırım Holding
Group CFO



BORA YALINAY
Doğan Şirketler Grubu Holding
Group CFO - İcra Kurulu Üyesi



BURAK BERBER
Petrol Ofisi Grubu
CFO



BURAK ONUR
Çalık Holding
CFO



BURCU BATI
Sahibinden.com
CFO



BURCU GERİŞ
TAV Havalimanları Holding / İcra
Kurulu Bşk. Yrd. (Deputy CEO) ve CFO



COŞKUN SAĞOL
Beyçelik Holding
CFO



DENİZ AKSOY
Danone / Türkiye, Orta Asya
ve Kaf. Fin. Dir., İcra Kur. Üyesi



DOĞAN KORKMAZ
Tüpraş
CFO



DUYGU TOKGÖZ
Uludağ Enerji Grubu
CFO



FAHRETTİN GÜNALP ERTİK
Yıldız Holding
CFO



FERİT CEM DOĞAN
Migros Ticaret
Mali İşler İcra Kurulu Üyesi (CFO)

**GÖKHAN GÜRALP**

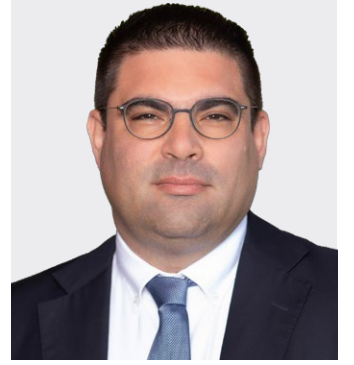
Şişecam
Mali İşler GMY - CFO

**GÜL ERTUĞ**

Ford Otosan
CFO

**GÜLBİN UZUNER BEKİT**

Akfen Holding
Genel Müdür Yardımcısı - CFO - CHRO

**GÜNEŞ SOYTÜRK**

Sanipak (Eczacıbaşı Tüketim)
CFO

**HAKAN ILGAR**

Securitas
CFO

**HALUK ALPERAT**

Kale Grubu
Başkan Yardımcısı - CFO

**HARUN ÜLGEN**

Nobel İlaç / Ulkar Holding
Finans Direktörü

**HASAN FEHMİ NAZİKOĞLU**

Karaca Grup
Grup CFO

**HIZIR GÖKHAN HARUNOĞLU**

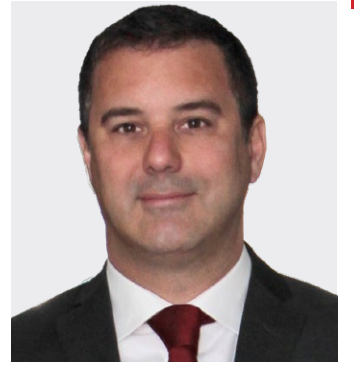
Polatyl Holding
Grup CFO

**HÜSEYİN OKUR**

Hayat Holding
Global CFO - İcra Kurulu Üyesi

**İREM SADIKOĞLU**

Togg
CFO

**KERİM KEMAHTLI**

Nurul Holding
Yönetim Kurulu Üyesi ve Grup CFO

**KORAY TULGAR**

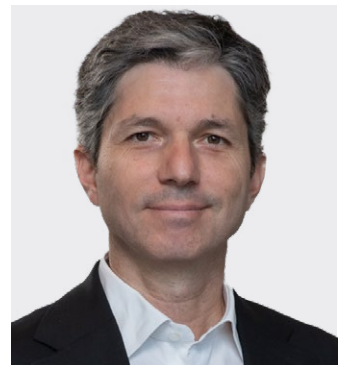
Tosyalı Holding
CFO

**MAHMUT KAYACIK**

Türkiye Varlık Fonu
CFO & COO

**MEHMET ÇALIK**

OYAK
Mali İşler ve Finans Başkanı - CFO

**MEHMET ÇAYIREZMEZ**

Beymen Group
CFO



MERT YAYCIOĞLU

Enerjisa Üretim
CFO, Board Member



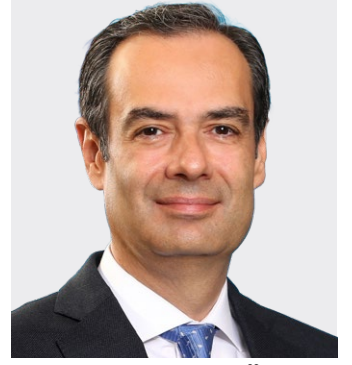
MUSTAFA SERDAR BAŞOĞLU

OYAK Maden Metalurji / Finansal Yön.
ve Mali İşler Grup Bşk. Yrd. CFO



NAİLE BANUHAN YÜRÜKOĞLU

Akiş GYO
Mali İşler GMY - CFO



NUSRET ORHUN KÖSTEM

Sabancı Holding
CFO



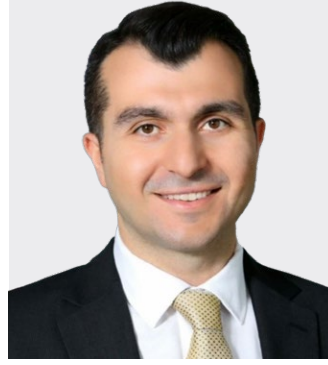
OLCAY DOĞAN

Astor Holding
CFO - GMY



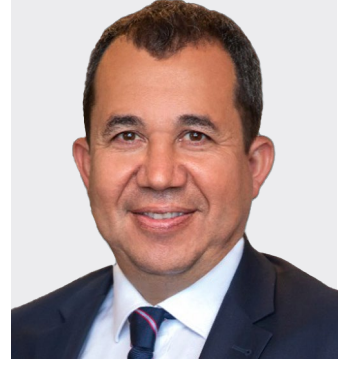
ONUR ÇEVİKEL

AG Anadolu Grubu Holding
CFO



OSMAN YILMAZ

Turgut Aydın Holding
CFO - Yönetim Kurulu Üyesi



ÖZGÜR ÇETİNKAYA

TAB Gıda / Finans, Mali İşler, Fran. ve
Yatırımcı İlişkilerinden Sor. GM



ÖZGÜR TOKGÖZ ALTUN

Boyner Grup / Grup CFO ve İcra
Kurulu Başkan Yardımcısı



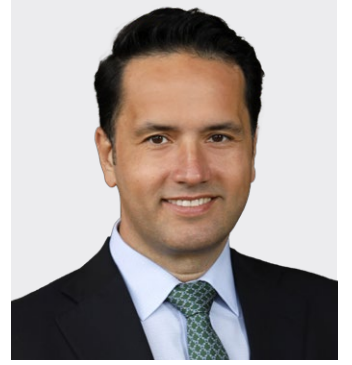
ÖZKAN ATILA

Selçuklu Holding
CFO



ÖZLEM YEŞİLDERE

Mey Diageo/ Finans ve Dijital
Transformasyondan Sorumlu GMY



POLAT ŞEN

Koç Holding
Group CFO



SABRİ TÜTÜNCÜ

Kibar Holding
CFO



SEÇKİN KÖSEOĞLU

Hepsiburada
Finans Grup Başkanı (CFO)



SEVENGÜL KARADAĞ

CarrefourSA
CFO



VEYSİ KÜÇÜK

Akkök Holding
CFO

**YELİZ KALAFAT**Insider
CFO**ZEYNEP SARSAN**Assan Alüminyum / Mali İşler Genel
Müdür Yardımcısı - CFO

Peki bu seçim nasıl yapıldı?

DataExpert iş birliğinde BMI tarafından bu yıl 9. kez yürütülen "En Etkin 50 CFO" Araştırması kapsamında, Türkiye'de açıklanan 500 listeleri, borsaya kote şirketler, holdingler ve araştırmaya yapılan başvurular baz alınarak 900'ün üzerinde organizasyon belirlendi.

Cirosal büyüklüğü, aktif büyüklüğü, çalışan sayısı, organizasyonun sektördeki repütasyonu yönlerinden araştırmaya dahil edilen 300'ün üzerinde organizasyonun en üst düzey finans yöneticisine ulaşıldı. Organizasyonlarda fonksiyon liderinin artan önemine dikkat çekmek amacıyla hazırlanan listede eşit rekabet koşulları sağlanması amacıyla, finans şirketleri araştırma kapsamı dışında tutuldu.

Adaylar belirlenirken, görev süresi 1 yıldan kısa olan ve araştırmada yer almak istemeyen yöneticiler kapsam dışı bırakıldı. Adaylardan, performans ve iş deneyimlerine ek olarak; dijital dönüşüm ile geçirdikleri değişimlere ilişkin bilgiler temin edildi. Temin edilen bilgiler, danışma kurulu tarafından analiz edildi. Danışma kurulunun oylama ve değerlendirmeleri sonucunda performanslarıyla dikkat çeken Türkiye'nin En Etkin 50 CFO'su belirlendi.

CFO Summit 2025

En Etkin 50 CFO Ödül Töreni, 14 Mayıs Çarşamba günü Mandarin Oriental Bosphorus Otel'de düzenlenecek CFO Summit 2025'te gerçekleşecek. Türkiye'nin finans alanındaki önemli karar alıcılarına ve düşünce önderlerine ev sahipliği yapacak CFO Summit 2025'te 20'nin üzerinde üst düzey konuşmacı yer alacak.



Danışma Kurulu kimlerden oluşuyor?

1	Adnan Nas	STFA Holding	Yönetim Kurulu Başkanı
2	Prof. Dr. Ali Hepşen	İstanbul Üniversitesi	Öğretim Üyesi
3	Başak Vardar	Deloitte Türkiye	CEO
4	Dr. Burçin Gözlüklü	Centrum Türkiye	Yönetici Ortak
5	Cenk Ulu	PwC	Ülke Başkanı
6	Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu	İstanbul Bilgi Üniversitesi	Ekonomi Bölümü Öğretim Üyesi
7	Prof. Dr. İdil Kaya	Galatasaray Üniversitesi	Öğretim Üyesi
8	Metin Canoğulları	EY Türkiye	Ülke Başkanı
9	Murat Alsan	KPMG Türkiye	Ülke Başkanı
10	Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi	Öğretim Üyesi ve MÖDAV Başkanı
11	Prof. Dr. Volkan Demir	Galatasaray Üniversitesi	Öğretim Üyesi
12	Prof. Dr. Yaman Ömer Erzurumlu	Bahçeşehir Üniversitesi	Öğretim Üyesi
13	Nuran Durmaz	DataExpert	Partner
14	Yasin Altunkaya	DataExpert	Yönetici Ortak

Yapay zekâ finansı yeniden tanımlıyor



CENK ULU

PwC Türkiye
Kıdemli Ortağı

Teknoloji, finans liderlerinin stratejik rolünü daha önemli hale getiriyor. Finans teknolojilerinin gelişim hızı ve dönüştürücü etkisi, yapay zekâ, dijital altyapı, akıllı cihazlar ve e-ticaret gibi alanlarda kaydedilen ilerlemelerle birlikte her geçen gün daha da güçleniyor. Bu dinamik dönüşüm, finans sektörünün doğası gereği yakın etkileşim içinde olduğu tüm sektörleri ve genel olarak iş dünyası üzerinde güçlü bir etki yaratıyor. Bu ortamda, finans liderlerinin rolü yalnızca kendi alanlarıyla sınırlı kalmıyor; dönüşümün yönünü belirleyen, sektörel sınırları aşan stratejik aktörler haline geliyorlar.

Günümüzde finans alanında en belirleyici teknolojilerin başında üretken yapay zekâ geliyor. Yapay zekâ temelli yenilikçi uygulamalar, finans sektöründe köklü bir değişim yaratmakla kalmıyor; kurumların finans fonksiyonlarını yeniden tanımlıyor. İş süreçleri ve hizmetler, bu sayede her zamankinden daha hızlı, kolay ve çeşitli bir yapıya kavuşuyor.

Gelişen teknolojilerin sunduğu esneklik, bu alandaki hizmetlerin finans dışı iş ekosistemlerine entegre edilmesini mümkün kılıyor. Bu durum, yeni pazar fırsatları sunarken, müşteri sadakatini artırma imkânı da sağlıyor. Aynı zamanda, yapay zekâ temelli otomasyon sayesinde sunulan servisler genişliyor ve çeşitleniyor. Bu teknolojiler yalnızca hizmetlerin

verimliliğini artırmakla kalmıyor; finansal kapsayıcılığın artmasına, ekonomik büyümeye ve sürdürülebilir kalkınmaya da katkı sağlıyor.

Finansal çözüm ve servisler hiç olmadığı kadar verimli ve erişilebilir bir hale gelirken, birçok kurumun kendi bünyelerinde yapay zekâ yetenekleri geliştirme veya ortaklıklar kurma yoluna gittiğini görüyoruz. Bu eğilim, yalnızca küresel ölçekte değil; Türkiye'de de birçok alanda kendini net biçimde gösteriyor.

Etkinliği giderek artıyor

Kurumların finans fonksiyonlarına baktığımızda, dönüşümün yakın zamana kadar ağırlıklı olarak verimliliği artırma ve maliyetleri düşürmeye odaklandığını görüyoruz. Bugün ise iş dünyasının öncü kurumları için finans dönüşümü, artık içgörü üretme ve kurumsal stratejiyi şekillendirme önceliğiyle yeniden tanımlanıyor. Rutin ve tekrarlayan iş akışlarının otomasyonla yönetilmesi sayesinde, finans ekipleri ve liderleri daha yüksek katma değer sağlayan içgörülere, stratejik karar süreçlerine ve yaratıcı çözümlere odaklanma fırsatı buluyor. Bu da finans fonksiyonunun sadece destekleyici değil, yön verici bir role evrilmesini sağlıyor. En güncel pazar trendleri, jeopolitik etkenler ve ekonomik değişimlere ilişkin gerçek zamanlı, veriye dayalı içgörüler, finans fonksiyonunun stratejik konumunu daha da güçlendiriyor.

Yapay zekâ başta olmak üzere yeni teknolojilerin finans fonksiyonu içinde stratejik, tutarlı, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde kullanılmasını sağlamak için doğru bir çerçevenin belirlenmesi gerekiyor. Teknik sahadaki uzmanlığın daha ötesine geçen bir yaklaşımla dönüşümün liderleri arasında olmak üzere harekete geçen finans liderleri kendilerini ve kurumlarını geleceğe hazır hale getirmeyi başarıyor. İçinde bulunduğumuz ve dünyadaki jeopolitik ve finansal hareketliliğin üst seviyeye taşındığı gündemde

gelecek beklentilerini doğru belirlemek ve buna uygun stratejiler geliştirip planlar üretmek son derece önemli hale gelmiş durumda. PwC'nin bu yıl 28. kez hazırladığı Küresel CEO Araştırması, yakın geleceğe dair net bir tablo oluşturulmasına yardımcı oluyor. Araştırma, bir önceki yıl olduğu gibi CEO'ların yüzde 40'ının mevcut gidişatın devam etmesi durumunda şirketlerin 10 yıldan daha uzun süre ayakta kalamayacağına inandığını ortaya koyuyor. Türkiye'deki CEO'lar için bu oran yüzde 30 seviyesinde bulunuyor.

Araştırmadaki yapay zekâ vurgusu, bu konunun CEO'ların da ana gündemlerinden biri olduğuna işaret ediyor. Her üç CEO'dan biri, üretken yapay zekânın geçtiğimiz yıl kârlılığı ve gelirleri artırdığını ifade ediyor. Bununla birlikte, yapay zekâyı duyulan güven seviyesi ancak her üç CEO'dan biri için kabul edilebilir seviyelerde. Bu dikkat çekici tablo, finans liderlerinin kurumların izleyecekleri rotanın tayin edilmesindeki rolünün öneminin de altını çiziyor. Aynı zamanda, finans liderlerinin yenilikçi teknolojilerin avantajlarını anlatmak ve somut biçimde göstermek için de çaba harcamalarının gerekeceğini söyleyebiliriz. Genel tabloya baktığımızda, finans teknolojilerinin, dijitalleşme, inovasyon ve düzenlemelerin sağladığı itici güçle bugün olduğu gibi gelecekte de hem finans sektörü hem de farklı sektörlerdeki kurumların finans fonksiyonları açısından yenilikçi çözümlerin, erişilebilirliğin ve sürdürülebilirliğin itici gücü olmaya devam edeceğini söylemek mümkün. PwC CEO Araştırması, 2035'teki görünümde, kamu ve özel kurum ve kuruluşlarının yapay zekânın sunduğu fırsatlara nasıl yanıt verdiğinin önemli olacağının altını çiziyor.

En Etkin 50 CFO Araştırması'nda Türkiye'nin en etkin finans liderleri arasında yer alan ve başarılı stratejilerle fark yaratan tüm finans yöneticilerini tebrik ediyorum.

Hızla değişen dünyada CFO'ların rolü dönüşüyor



METİN CANOĞULLARI

EY (Ernst & Young) Türkiye
Ülke Başkanı

Hızlı değişimlerin yaşandığı bu dönemde teknoloji ve yapay zekâ kullanımı, her alanı etkilediği gibi şirketlerin finans ve muhasebe departmanlarını da dönüştürüyor. Yapay zekâ, finans ve muhasebe süreçlerine otomasyonu getiriyor ve fazla zaman alan, tekdüze işlemler artık kolayca otomatize edilebiliyor. Teknoloji uygulamaları ve yapay zekâ entegrasyonu, finans ekiplerine ve CFO'lara finansal performans değerlendirmesinden süreçlerin hızlandırılması ve verimliliğin artırılmasına kadar pek çok konuda kapsamlı fayda sunuyor. Böylece, finans liderleri hem kısa ve orta vadeli performansa hem de uzun vadeli değer sağlamaya odaklanabiliyor.

Daha verimli ve hızlı

CFO ve finans liderlerinin artık analiz, bütçe, muhasebe, raporlama gibi finans operasyonlarının yanı sıra kısa vadeli performans ile uzun vadeli değer arasında bir denge kurması da gerekiyor. EY raporlarımıza göre, finans liderlerini önümüzdeki beş yıl içinde rollerinde radikal bir değişim bekliyor; teknoloji, veri ve yapay zekâyı doğru kullanıp uygulayabilenleri

büyük fırsatlar bekliyor. EY olarak gerçekleştirdiğimiz Work Reimagined Araştırması bunu kanıtlayan sonuçlar içeriyor. İş dünyasında üretken yapay zekâ (GenAI) kullanım oranı 2023'te yüzde 22 iken, 2024'te bu oranın yüzde 75'e yükseldiği ve bu teknolojinin benimsenmesinin yetenek yönetimi ve rekabetçi kazanımlar ile ilişkili olduğu görülüyor.

Üretken yapay zekâ (GenAI) teknolojisi, finans işlevlerinde yalnızca verimliliği ve hızı artırmıyor, aynı zamanda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini de destekliyor. Özellikle günümüzde maliyet baskıları, yeni vergi reformları ve yetenek eksiklikleri gibi büyük zorluklarla karşılaşan şirketlerin, GenAI'yı doğru bir stratejiyle uyguladığında, bu sorunlara etkin çözümler bularak operasyonel süreçlerini iyileştirebileceği görülüyor. Yine EY olarak yayımladığımız Vergi ve Finans Operasyonları Araştırması, GenAI'nın vergi ve finans süreçlerinde verimlilik, stratejik yetkinlik ve dijital uyum açısından dönüştürücü etki yarattığını ortaya koyuyor. Araştırmaya katılan katılımcıların yüzde 87'si, GenAI entegrasyonunun finans süreçlerinde önemli bir verimlilik artışı sağlayacağını belirtiyor. Araştırmamız; maliyet baskıları, yetenek zorlukları ve giderek karmaşıklaşan raporlama yükümlülükleriyle karşı karşıya

kalan vergi ve finans işlevlerinin, GenAI ile bu zorluklara çözüm bulabileceğini gösteriyor. Ayrıca araştırmada, GenAI'nın özellikle tekrarlayan ve rutin görevleri otomatikleştirmesiyle, çalışanların daha stratejik işlere odaklanmasına olanak tanıdığı vurgulanıyor.

Diğer taraftan, dijital dönüşümle birlikte özellikle vergi fonksiyonları yeni raporlama gereklilikleriyle karşılaşılıyor. Şirketlerin, küresel vergi reformlarına uyum sağlamak için doğru stratejileri uygulama konusunda zorlandığı görülüyor. Bu yüzden şirketlerin, yeni reformlara uyum sağlamak için mevcut verilerinde güncellemeler yapması ve gerçek zamanlı dosyalama taleplerini karşılaması gerekiyor. Bu talepleri karşılamak için veri sistemlerinde önemli değişiklikler yapılması ve süreçlerin daha entegre hale getirilmesi gerekiyor. Bu doğrultuda, operasyonel süreçler daha hızlı, verimli ve uyumlu hale getirilebilir.

Üretken yapay zekâ, vergi yetkililerinin risk değerlendirmesini otomatikleştirmesine, anormallikleri tespit etmesine, denetim vakalarını daha verimli ve hızlı bir şekilde tespit etmesine imkân tanıyabilir.

Aynı zamanda şirketler, proaktif vergi riski analizi için GenAI'dan yararlanarak düzenleyici standartlara uyumu sağlayabilir ve denetimde ortaya çıkabilecek riskleri azaltabilir. 2025

EY Vergi Riski ve İhtilafları araştırmamıza göre, vergi ve finans yöneticilerinin yüzde 39'u vergi ihtilafı yönetiminde GenAI kullanıyor. Ayrıca, vergi ve finans profesyonellerinin yüzde 87'si GenAI'nın rollerini daha verimli ve etkili hale getireceğini söylüyor. GenAI, iç ve dış verilerin kapsamlı analizini kolaylaştırarak tutarlılığı destekliyor ve şirketlerin uyumsuzlukları belirlemesine imkân tanıyarak vergi ihtilafı hazırlığına yardımcı oluyor.



Stratejik CFO'nun yükselişi: Yapay zeka çağında finans lideri



MURAT ALSAN

KPMG
Ülke Başkanı

Geleneksel olarak sadece bilançolar ve bütçelere odaklanan Mali İşler Direktörü (CFO) imajı hızla eskiyor. Günümüzün yapay zeka odaklı ekonomisinde CFO'ların sorumlulukları bilanço kalemlerini çoktan aşmış durumda. Teknoloji yönetimi, stratejik inovasyon ve kurumsal dayanıklılığın tam merkezindeler.

KPMG'nin 2025 CFO & CIO İşbirliği Araştırması, finansal disiplini inovasyon ihtiyacıyla dengelemeye odaklanan bir CFO profili ortaya koyuyor. Yapay zeka ve teknoloji yatırımları gibi geleneksel olarak CIO'ların liderliğinde olan bir alanda, CFO'ların giderek daha fazla söz sahibi olmaya başladığı bir güç dengesi değişimine tanıklık ediyoruz.

Araştırmaya katılan CFO'ların yüzde 59'u, bu kritik yatırımlarda birincil sorumluluğun kendilerinde olduğunu ifade ediyor. Bu oran, CIO'ların yüzde 61'lik oranıyla neredeyse eşit. Bu durum, daha geniş bir eğilimi yansıtıyor. CFO'lar, özellikle yapay zekanın artık sadece destekleyici bir işlev değil, aynı zamanda temel bir değer yaratma unsuru olduğunun farkına varıyor.

Hizalanmanın anahtarı olmalı

CFO'nun inovasyon masasındaki yeri artık bir seçenek değil, bir zorunluluk. Şirketlerin yüzde 63'ü yıllık bütçelerinin yüzde 20'sinden fazlasını inovasyon ve teknoloji altyapısına ayırıyor. Bu bağlamda, finans liderlerinden yalnızca maliyeti değil, değeri de ölçmeleri bekleniyor.

Elbette bu genişleyen sorumluluk alanı bazı zorlukları da beraberinde getiriyor. CFO'lar ve CIO'lar, teknoloji yatırımlarının ne ölçüde verimli olduğunu değerlendirme konusunda farklı görüşlere sahip. CFO'ların yüzde 39'u, CIO'ların ise yüzde 49'u yatırım geri dönüşünü (ROI) ölçmenin hala tartışmalı bir konu olduğunu söylüyor. Benzer bir ayrışma inovasyon bütçeleri konusunda da göze çarpıyor. CFO'ların üçte biri bu bütçeleri fazla bulurken, CIO'ların neredeyse aynı oranı bu yatırımların yetersiz olduğunu düşünüyor. Bu tablo, CFO'ların teknolojik atılımları iş hedefleriyle uyumlu ve sürdürülebilir kılma sorumluluğunu bir kez daha vurguluyor. Stratejik kararlar, ancak finansal gerçeklikle uyum içinde olduğu sürece kuruma değer katabilir.

Farklı bakış açılarına rağmen araştırmanın ortaya koyduğu en kıymetli bulgulardan biri, iş birliğinin gücü. CFO ve CIO'ların yüzde 92'si aralarındaki ilişkiyi iş birliğine dayalı olarak tanımlıyor. yüzde 93'lük kesim ise yapay zekâ entegrasyonunun bu iş birliğini daha da pekiştirdiğini söylüyor. Bu yakınlaşma, dönüşümün kolektif bir çabayla mümkün olacağını açıkça gösteriyor. Ancak bu noktada önemli bir görev de finans liderlerine düşüyor: Teknolojiyi anlayan, veriyi stratejiye dönüştüren ve şirketi geleceğe hazırlayan bir lider profili çizmek.

Görüş ayrılıkları bir zayıflık değil, dönüşüm için birer fırsat olarak algılanmalı. CFO'lar teknoloji dünyasına daha fazla hâkim oldukça, CIO'lar da finansal karar alma süreçlerini içselleştirdikçe; kurumlar daha sağlam ve sürdürülebilir bir büyüme yolculuğuna çıkabilir.

Daha güçlü CFO-CIO ittifakı önerisi

Finans ve teknoloji liderlerinin iş birliğini daha

da derinleştirmek, yalnızca kısa vadeli verimlilik değil, uzun vadeli kurumsal dayanıklılık açısından da kritik. KPMG'nin araştırma bulgularına dayanarak, bu ortaklığı daha etkin kılmak için aşağıdaki adımları önerebiliriz:

* Ortak bir ROI çerçevesi geliştirin: CFO ve CIO'lar, teknoloji yatırımlarının geri dönüşünü ölçmek için yalnızca finansal metriklere değil, stratejik ve operasyonel çıktılara dayalı net bir değerlendirme modeli üzerinde uzlaşmalıdır.

● Bütçelemede şeffaflığı artırın: İki lider arasındaki algı farklarını azaltmak için bütçe süreçlerinde açık iletişim esas olmalıdır. CIO'lar, yatırım kararlarının arkasındaki stratejik gerekçeleri net bir şekilde ortaya koymalı; CFO'lar ise kaynak sınırlamaları ve beklentileri açıkça ifade etmelidir.

● İnovasyon harcamalarında beklentileri hizalayın: İnovasyon bütçelerine dair farklı yaklaşımlar, ortak bir vizyonla giderilebilir. Önceliklerin ve hedeflerin birlikte tanımlanması, daha isabetli ve karşılıklı kabul görmüş bütçe kararlarını beraberinde getirecektir.

● Yapay zekâ yatırımlarında sorumlulukları netleştirin: CFO ve CIO'ların

yapay zekâ yatırımlarında sorumluluğu ortak alan olarak gördüğü göz önünde bulundurulduğunda, rollerin ve yetki sınırlarının net bir şekilde tanımlanması; daha tutarlı, hızlı ve uyumlu bir strateji geliştirilmesini sağlayacaktır.

Finansal liderliğin artık sadece hesaplara değil, geleceğe yön verme becerisine dayandığını hep birlikte görüyoruz. Teknoloji ile stratejiyi buluşturan, iş birliğini teşvik eden ve değer üretimini odağına alan CFO'lar, yalnızca bugünü değil, yarının rekabet avantajını da şekillendirecek. Gerçek etki, finansal disiplini stratejik derinlikle birleştirebilen CFO'ların ellerinde yükselecek.

