



# CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

## EKONOMİK DALGALANMALAR, PANDEMİ VE DİJİTALLEŞME

*Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine*



**UĞUR DURAN**

V-COUNT

CFO



STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin ilk bölümünde **V-Count CFO’ su Uğur Duran’ ı** ağırlıyoruz.

Uğur Bey mesleki yaşamını teknoloji şirketlerine yani dijitalleşmenin öncülük ettiği yapılara Finans alanında liderlik ederek geçirmiş bir profesyonel.

Türkiye’ deki ekonomik dalgalanmanın yanı sıra, pandemi sebebiyle, şirketlerin minimum maliyet, verimlilik çalışmaları daha da önem kazanmış ve Uğur Bey’ in içinde bulunduğu sektördeki araçlara olan ihtiyaç artmıştır. Paralel olarak kendilerinin de şirket içi faaliyetlerinde benzer yaklaşımları deneyimlediklerini gözlemliyoruz.

Yazımızda Uğur Bey’ in pandemiden dijital dönüşüme, şirketlerin yeni normallerine kadar geniş bir yelpazede değerlendirmelerini aldık. **V-Count** olarak pandemi sürecini nasıl yönettikleri, dijitalleşmenin verimliliklerini nasıl etkilediği ve geleceğe yönelik düşüncelerini detaylı olarak bizimle paylaştı.

Projemize ilham olan ve CFO larda görmek istediğimiz önemli yaklaşım;

Finans liderliklerine girişimcilik ruhlarını katarak, birer Gölge CEO yaklaşımıyla; şirket operasyonlarının her noktasına dokunmaları ve dijitalleşmeyle kurumsallaşmaya öncülük ederek, **Sürdürülebilir ve Karlı** İş modelleri olan şirketlere dönüşümün ana oyuncusu olmalarıdır.

Şimdi artık sözü Uğur Bey’ e bırakma zamanı...



*Uğur Bey merhaba, şirketinizi ve CFO olarak değerlendirmelerinizi almadan önce isterseniz sizi tanıyalım:*

Lise eğitimimi Kabataş Erkek Lisesinde, üniversiteyi de ODTÜ Ekonomi bölümünde tamamladım. Daha sonrasında ise **Wharton School of Philadelphia University'** de **Mini MBA – CFO As a Strategic Business Partner** Programını tamamladım.

Profesyonel iş hayatıma 1998 Yılında **Turkcell İle-**

**tişim Hizmetleri A.Ş** de başladım.

**2007** Senesinde kurucu ekibinde yer aldığım **Turkcell Teknoloji'de CFO** olarak çalışmaya devam ettim. Kariyerimin ilk günlerinden itibaren teknoloji şirketlerinde çalışmış olmanın da katkısı ile dijitalleşme ile altyapı ve süreç oluşturma, kurumsallaşma süreçlerinde etkinleşme ve veri analizi-raporlaması ile karar süreçlerinde CFO nun daha etkinleşebildiğini deneyimledim.

Sonrasında kariyerime **Turkven Yatırım Fonu'**nun yatırımı olan **Provus A.Ş** de **CFO** olarak devam ettim.

**2012-2014** yılları arasında **Provus A.Ş** deki çalışma sürecim içinde , Provus Kart Kişiselleştirme A.Ş nin AustriaCard'a, Provus Ödeme Sistemleri A.Ş nin de MasterCard Global'e olmak üzere uçtan uca iki ayrı şirket satış sürecinin içinde yer aldım.

**2014** yılında akıllı şehir teknolojileri hizmetleri sunan **E-KENT'e** geçiş yaparak, çalışma hayatıma klasik CFO rolu dışında HR ve Operasyon ekiplerinin de sorumluluğunu alarak devam ettim.

Sonrasında **2015** yılında **Affinion International Grup Türkiye CFO'su** olarak çalışmaya başladım. Affinion Türkiye Grup CFO su olarak sorumlu olduğum 3 ayrı şirket ve iş kolunda finans süreçlerinde ortak strateji ile değişim yönetimi, operasyonel verimlilik ve operasyonel konsolidasyon konularında ağırlıklı olarak çalıştım.

**2019** yılı başı itibarı ile Türkiye, Amerika, Birleşik Arap Emirlikleri ve HongKong şirketlerinden oluşan **V-Count Grup A.Ş** bünyesinde **CFO** olarak çalışmaya başladım.

Global oyuncu olarak büyüyen, büyüme stratejilerini hayata geçiren V-Count'ta bir yandan dijitalleşme ile şirketin büyüme stratejisine satıştan- operasyona kadar her alanda destek olmak, eşlik etmek, diğer taraftan kurumsallaşma süreçlerine katkıda bulunmak ana odağım oldu.

Özellikle pandemi sürecinde döneminin yarattığı finansal ve operasyonel riskleri yönetmeye çalışırken, diğer taraftan altyapı süreç ve projeleri ile kurumsallaşmaya önem vererek sürdürülebilir başarı ve karlılık için uluslararası alanda rekabetçi bir şirkete dönüşümün içinde oldum, olmuştum.

Profesyonel kariyerim dışında; 2014 yılında kurucu ortağı olarak yer aldığım CONSULTHINK A.Ş ile Finansal ve Yönetim Danışmanlığı hizmetleri sunan bir girişim bünyesinde de ININAL gibi önemli projelerde yeniden yapılandırma süreçlerini hayata geçirdim.

Bu nokta da profesyonel hayatımı devam ettirmekte olduğum V-Count'tan da sizlere bahsetmek isterim;

2006 senesinde Onedio'nun da kurucuları olan iki girişimci **Demirhan Büyükcü** ve **Kaan Kayabalı** tarafından kuruldu. Bugün İstanbul, Miami, Dubai, Kuala Lumpur'daki şirket ve ofislerimizle operasyonumuza devam ediyoruz.

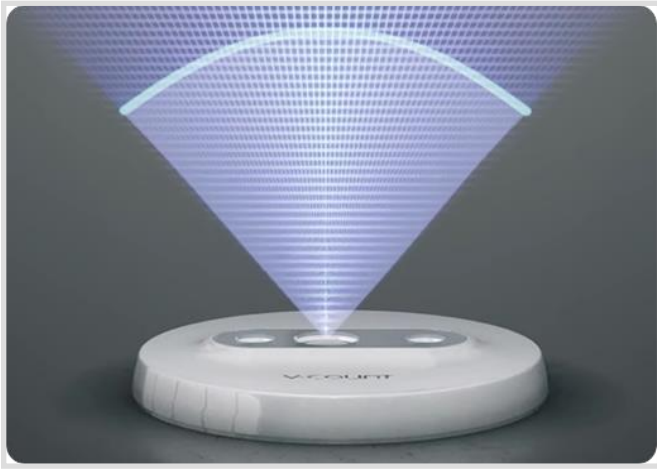


- *Dünyadaki dijitalleşme trendini Türkiye' den erken yakalayabilmiş bir firma olan V-Count Ürün ve Hizmetleri nerelerde kullanılıyor?*

Dünya çapında 110 ülke de ki 500'den fazla kurumsal müşterimize, sayısı 42.000'i geçen sensörlerimizle insan sayma hizmeti vermekteyiz.

Perakende sektöründen, alışveriş merkezlerine, stadyumlardan müzelere kadar insanın olduğu her yerde ürünlerimizi ve hizmetlerimizi sunmaktayız. Yeni heyecanımız, ulaşım sektörüne de bu sene hizmet vermeye başladık Türkiyede.

- *V-Count'u sektörde öne çıkartan- ayıran temel özellik nedir?*



Yaklaşık 15 senelik müşteri deneyimini, yüksek teknoloji bilgisi ve ARGE yatırımı ile harmanlayarak ortaya çıkarttığımız yeni ürünümüz **ULTIMA AI** ile açık ara sektör'de teknoloji lideri durumundayız.

Global Raporlara göre de belirtilen Teknoloji Vizyon Lideri konumumuzu devam ettirebilmek için ARGE ye yoğun şekilde yatırım yapmaya devam ediyoruz, edeceğiz.



500+

Müşteriler



200+

İş Ortaklığı



42000+

Lokasyonlar



100+

Ülkeler



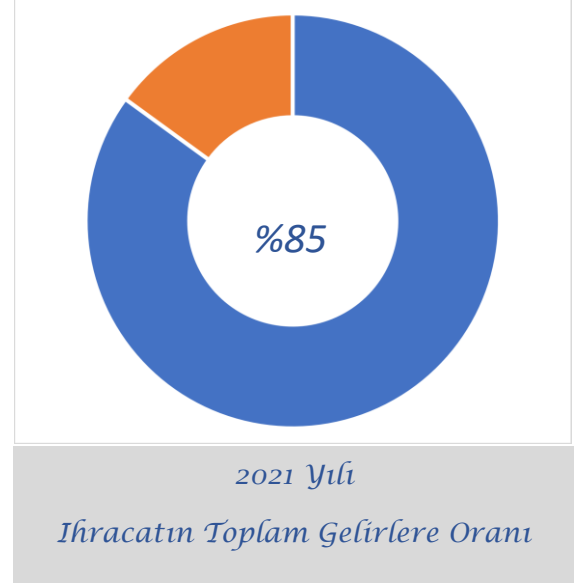
13B+

Kişi Sayımı

- *İhracatınızın gelirleriniz içindeki payı nasıl?*

Şirketimizin kuruluş ve genel operasyon merkezimizin ülkemiz olmasından dolayı yurtiçinde önemli sayıda müşteriye hizmet vermekle beraber, her yıl artan bir oranda yurtdışında da müşterilerimize hizmet sunmaktayız. Gelirlerimizin yarısından fazlası ihracat gelirlerimiz oluşturuyor ve payı da her yıl giderek artıyor.

2021 Yılı yeni satışlarımızda toplam gelirimizin % 85'ini ihracat gelirlerimiz üzerinden sağladık.



- *Pandemi sizleri nasıl etkiledi?*

Öncelikle pandeminin Çin'de ilk çıktığı andan itibaren, hem ülkemize hem de global ekonomiye yansıtacak olumsuz etkilerini öngörerek pandemi dönemine özel stratejimizi oluşturmaya çalıştık.

Bu stratejiyi kısaca 5 adımda özetleyebilirim:

- 1 Risk ve nakit yönetimini pandemiye göre hazırlamak, pandemi dönemine yüksek likidite ile girebilmek
- 2 Her nokta da operasyonel ve finansal verimliliği en üst noktaya çekebilmek ve işletme sermayesini güçlü tutabilmeye çalışmak
- 3 Pandemi döneminde oluşabilecek yeni müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak ve yeni ürünler çıkartarak müşterilerimize sunmak
- 4 Müşteriye sunduğumuz ürün-hizmetlerden, bunları sunduğumuz kanallarımızda ve tüm destek karar sistemlerinde dijitalleşmeye daha da odaklanarak Pandemi dönemi ve sonrasına daha hazır olabilmek
- 5 Organizasyonumuzu bir aile gibi tamamen korumak, motivasyonu ve performansı yüksek tutabilmek olarak belirledik.

- *Bu adımları biraz açabilir miyiz?*

*Risk ve Nakit yönetimi tarafında olabildiğince nakit ile pandemi dönemine girmeyi hedefledik.*

Bu doğrultuda öncelikle kısa vadeli yabancı para birimi kredi risklerimizi uzun vadeli ve düşük faizli TL kredilere çevirerek, nakit akış tarafında rahatlatma yarattık.

Bu rahatlatma ile birlikte olası kısıtlamaların olabileceğini de öngörerek, sensor üretimimizin aksamaması için stok seviyemizi bir kademe yükseltecek alımları yaptık ki bu sayede sektörde oluşan hammadde bulamama ve yüksek maliyetli alım risklerinden kurtulmuş olduk.



*Sonrasında diğer önceliğimiz işletme sermayesini daha da güçlendirebilmektir.*

*Bu nokta da önce tedarikçi finansmanını devreye alarak, tedarikçilerimizle banka garantili ve daha uzun vadeli çalışma modellerine geçtik.*

Ancak temel adımlardan birisi sabit giderleri her nokta da azaltarak, değişken maliyetler ile operasyonumuzu yürütebilecek dönüşümü yapmak oldu.

Bu noktada daha da hızlandırdığımız ve büyüttüğümüz global reseller ağıımız ile hem doğrudan satış sabit maliyetlerimizi düşürmüş olduk hem de markete daha hakim olabilmeye başladık.

*Üçüncü olarak; Pandemi ile birlikte değişen ekonomik ve market koşullarına uygun şekilde müşterilerimizin yeni ihtiyaçlarına odaklandık.*

*Pandemi dönemine özel ortaya çıkarttığımız ve ürün yelpazemizde kalıcı hale gelen Yeni ürünümüz V-Care ile hem mevcut müşterilerimizde yeni gelir kalemi oluşturduk, hem de yeni müşteriler kazandık. Bu sayede gelirlerimizi koruyabildik.*

Pandemi döneminin bizler için önemli fırsatlarından birisi dijitalleşmeye yaptığımız yatırımları daha da arttırmak ve hızlandırmak oldu.

Bu noktada CFO olarak bakış açım; doğru kararları hızlıca verebilmek için güvenilir, basit ve anlaşılabilir bilgiye hızlıca ulaşabilecek yapıya gelmemiz, bunu yaparken hem gelir güvencesi hem de maliyet yönetimini en üst seviyeye taşıyabilecek noktaya gelmemizin gerekli olduğu yönündeydi her zaman.



Bu yüzden öncelikle Finansal sistemlerden başlayarak, sonrasında Satış, Operasyon, IT ve İK fonksiyonlarını da dahil ederek, adım adım kullandığımız sistemleri geliştirme adımlarını attık.

Esasen sektöründe teknolojik vizyoner lider durumuna gelmiş **V-Count** olarak, ürünlerimizden başlayarak, müşterilerimize dokunan kanallarda ve de tüm destek ve karar altyapılarında dijitalleşmeyi önceliği olarak görmekteydik. Bu da dijitalleşme yolculuğumuzu daha kolay ve hızlı hale getirdi.



Bu dönemde dijitalleşme adına yaptığımız çalışmaları 3 nokta da özetlersek;

- Yeni sensorümüz Ultima AI ile tamamen Plug In& Play ve Tek Firmware ile çoklu türde hizmet verebilecek duruma gelecek dijitalleşmeyi ürün tarafında hayata geçirdik.
- Müşteriye dokunan sistem ve kanallar da ise; tamamen kendi eforlarımızla yazılımını yaptığımız V-Platform altyapımız ile fırsat aşamasından satışa, teslimattan tahsilata kadar tüm müşteri ve sensor hareketlerini görebildiğimiz ve yönetebildiğimiz uçtan uca bir sürece oturttuk şirket operasyonlarımızı.

V-Platform yapısı içinde global olarak satışını yaptığımız ve aktif hale gelmiş on binlerce sensorumuzun üzerindeki her servisi, birim fiyatlarını, kontratlarını bu sistemimiz de takip ederek otomatik faturalama altyapısına geçebilmiş olduk. Bu bize hem gelir güvencesi hem de faturalama ve tahsilatlarda hızlanma ile finansal ve operasyonel katkı sağlamış oldu.

Ek olarak müşteri ve partner platformlarımızı da bağlayarak, müşterilerimizden, partnerlerimizden gelen her türlü talep, çağrıyı aynı yapı içerisinde takip edebilecek noktaya getirdik.

- Dijitalleşmenin üçüncü alanı olarak, kullandığımız bilgi yönetimi karar- destek sistemlerinde de adımlar atmaya şirket stratejisi olarak belirlemiş, pandemi öncesinde de bu projeleri hayata geçirmeye başlamıştık.

Pandemi dönemi öncesinde Türkiye organizasyonumuz ile başladığımız, sonrasında yurtdışındaki şirketlerimizi de dahil ettiğimiz SAP HANA ERP sistemini kullanmaya geçişimiz, bu yapıyı çalıştırdığımız bankalar ve tahsilat- fatura takip platformlarına entegre etmemiz ilk adımlarımız oldu.



Ve en önemlisi bütün finansal- operasyonel datalarımızın olduğu bu sistem ve altyapıları, mobil tabanlı dashboardlara entegre ederek doğru bilgiyi anlık olarak görebilecek noktaya geldik.

Bu adımlar sayesinde global operasyonumuzu tek merkezden anlık olarak görebilir, yönetebilir hala geldik. Bu bize planlama aşamasından, satışa, satıştan tahsilata her süreçte hızlanma ve finansal kazanç yarattı.

*Stratejimizin son ve önemli adımlarından birisi V-Count Organizasyonunu pandemi döneminde bir bütün halde, yüksek motivasyonla ve yüksek performans ile tutabilmektir.*

Farklı ülkelerde ve farklı lokasyonlardaki çalışanlarımız ile operasyonlarımızı hem kullandığımız altyapılar hem de iletişim sistemlerimiz ile 'uzaktan yapabilir- yönetebilir' yapı ve anlayıştaydık.

Burada temel önceliğimiz organizasyonumuzdaki her çalışma arkadaşımızın iş güvenliği – gelir kaybı vb. soru ve sorunlarını yaşamamalarını sağlamak oldu.

Farklı kültürlerden, dinamik ve genç bir profesyonel grubunun oluşturduğu V-Count organizasyonu birlikte sosyalleşen, birlikte öğrenen, birlikte emek ortaya koyan ve sonuç elde eden yapısı ile çalışmaktaydı. Pandemi döneminde de bu kimyamızı koruyabilmek için günlük planlama, değerlendirme ve karar toplantılarımızı dijital platformlar üzerinden belirlenmiş rutinlerde yapmaya başladık. Diğer taraftan bizi enerjik kılan birlikte sosyalleşebilen olabilme durumumuzu da bu platformlar sayesinde koruyabildik.

En önemlisi ise işimizi iyi yapabilmek için kullandığımız sistem ve altyapıların da her an ulaşılabilir, operasyon yapılabilir durumda olması idi.

Pandemi öncesinde hayata geçirmeye başladığımız ve tamamladığımız altyapı dijitalleşme projeleri ile V-Platform, SAP HANA, BAMBU HR, MASRAFF ve benzeri gibi altyapı ve projelerle her nokta da dijitalleşmiş bir organizasyon olarak performansımızı hiç düşürmeden yolumuza devam edebildik.

- *Şirketlerde hızlı dijitalleşme ile birlikte, dijitalleşme süreçlerinde CFO'nun rolünü nasıl görüyorsunuz?*

CFO nun şirketin tüm fonksiyonlarına dokunması, anlaması, gerçek anlamda iş ortaklığı yapabilmesi gerekliliğini, ana sorumluluğu olan doğru ve güvenilir finansal veri sağlayarak ölçülemeyi birleştirmesini ile şirket performansına ciddi katkısının olabilmesi mümkün.

Bunun olabilmesi içinde hem sonuçların hem süreçlerin dijitalleşme ile geliştirilmesini CFO nun esasen ana sorumluluğu olarak görüyorum.

- *Pandemi sürecinin sektörünüz üzerine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz ?*

Öncelikle Türkiye de farklı dönemlerde lokal ve global ekonomik krizleri yaşadık. Özellikle şirketler ve profesyoneller olarak DNA mız da krizlerle yaşayabilme, krizlerden çözümlere gidebilme yetkinliğimizin oluştuğunu düşünüyorum. Bu noktada etkin kriz yönetimi yapabilen, kaynaklara ulaşabilen firmalar yollarına daha az sendeleyerek devam edebilecekler.

- *Sizce, pandemi dönemi ile Dünyada ve Türkiye' de ortaya çıkan, oluşan ekonomik trend, sektörel ve global fırsatlar ve tehditler nelerdir?*

Pandemi sürecinde ekonomik krizin farklı ülkeler de farklı etkilerini gözlemledik ve yaşadık. Ekonomik daralma, artan işsizlik, Türk Lirasının yabancı para birimleri karşısında değer kaybı, artan maliyetlerin şirketlerin devamlılıkları önünde zorluklar yaratacağı, dolayısıyla toparlanmanın zaman alacağı, her sektörde de pandemi ile güç kaybetmiş- geride kalmış yapıların yerlerine daha farklı oyuncuların da devreye gireceği, kısaca sektörlerde konsolidasyon olacağını düşünüyorum.

Bu dönem bize 2 temel konuyu hatırlattı;

1. Nakit akışı sağlıklı tutabilmek
2. Verimlilik ve karlılık için akıllı - dijital şirketlere dönüşmemizin önemi

İlk madde ticari hayatın zorunluluğu olarak her zaman hayatımızın olmazsa olmazı idi. Ekonomik kriz dönemlerinde belki biraz daha fazla bu hassasiyeti hatırlıyoruz.



Ancak dijitalleşmenin, hızlı ürün sunabilen, hızlı ulaştırabilen, hızlı operasyon yapıp, kararlar verebilen şirketlerin sayısını daha da fazlalaştıracağını, artık bu yatırımların OLSA DA OLUR noktasından çıkıp, OLMAZSA OLMAZ larımız arasında yer alacağını düşünüyorum.

- *Önümüzdeki dönemde nasıl bir resim görüyorsunuz; Pandemi ve dijitalleşme sonucu yeni normaller nasıl olacak, şirketlerde nasıl bir yönetim anlayışı gelecek ? Dünyada ve Türkiye' de Finans Departman' larına bakış nasıl şekillenecek ? CFO ların rollerinin nasıl değişeceğini öngörüyorsunuz?*

Öncelikle pandemi dönemi hem sosyal hem de çalışma hayatımızı kökten değiştirecek etkiler bıraktı. Uzaktan çalışma, esnek çalışma modellerine geçiş, bu çalışma modellerine uyumlu hale gelebilmek için hızla artan dijitalleşme ve dijitalleşme gerekliliği bilinci bu dönemin iş hayatımızın üzerindeki en önemli kalıcı etkisi olacak.

Buna bağlı olarak yönetim anlayışlarımızın da operasyonlarımızın kesintisiz devam edebilecek, iş ve performans kaybı yaşamayacak – dijital altyapılar üzerinden dönebilen modellere daha hızlı evrileceğini düşünüyorum.

Bu noktada sadece operasyonları sürdürebilmek değil, performans ölçümlene ve karar destek rapor ve çıktılarının da anlık olarak görülebilir hale gelmesi yönetimlerin temel beklentileri haline daha da hızla gelecektir.

Bu noktada Finans ekipleri hem dijitalleşmenin şirket içindeki oyun kurucusu, hem de veri sağlayıcı olma özellikleri ile de en büyük müşterisi olacaklardır. Finans ekiplerini tüm şirketler de dijitalleşme projelerinin hemen her yerinde görmeye başlayacağız.

CFO'lar Genel Müdürün tartışma-konuşma ortağı yaklaşımının da her geçen gün daha da yoğun hissedildiği, tüm operasyonu anlayan, karar süreçlerinde yer alan rolünün daha da aktif hale geleceği bir dönemin olacağını düşünüyorum. Kısaca; önümüzdeki dönem daha fazla CFO şirketi göreceğiz.

*Ugur Bey' e dijitalleşme üzerine görüşlerini ileterek, projemize katkılardan dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.*