



# CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

## ENERJİ VERİMLİLİĞİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

*Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine*



**NEVİN GÜLBAZ**

DANONE DAIRY

CFO

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde **Danone Dairy Finans Direktörü Nevin Gülbaz’** ı ağırlıyoruz.

Nevin Hanım 2004 yılında Galatasaray Üniversitesinden mezun olduktan sonra İlaç sektörü’nde çok uluslu firmalarda Mali İşler Bölümü’nde hem lokal, hem de bölgesel olarak üst düzey görevlerde bulunmuştur.

Çalışmış olduğu şirketlerin tesislerinin özellikle dünyada üretim üssü olarak kullanılması, enerji verimliliği ve dijitalleşme yoluyla sürdürülebilir sistemlerin kurulması konusunda önemli deneyimler elde etmesini sağlamıştır.

Nevin Hanım şu anda **Danone Dairy Finans Direktörü** olarak çalışmaktadır.

Günümüzde CFO lar etik kararlar konusunda daha fazla sorumluluk alabilmektedirler. CFO ların Stratejik Planlama yoluyla destekledikleri enerji verimliliği taahhüdü, hissedarlarınıza, müşterilerinize ve çalışanlarınıza, kuruluşunuzun markasına **değer katan**, kuruluşu olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde yürütmeye kararlı olduğunuzun bir işaretidir.

Hem pandeminin nasıl yönetildiği, hem de enerji verimliliği konusundaki görüşlerine geçmeden önce Nevin Hanım’ ı tanımak isteriz;



**Nevin Hanım kısaca sizi tanımak istiyoruz.**

İzmit doğumluyum, Galatasaray Üniversitesi İktisat bölümü mezunuyum. Profesyonel iş hayatıma 2004 yılında Ford Otomotiv’de Yatırımcı İlişkileri Uzmanı olarak başladım. Ardından Sanofi’de muhasebe, raporlama, vergi, bütçe, iş birim kontrolörlüğü gibi farklı görevler üstlendim ve 2015 yılında Abbott İlaç Divizyonuna Finansal Planlama ve Analiz Müdürü olarak geçiş yaptım. 2017 yılında Finans Direktörlüğüne terfi ederek sorumluluk alanlarımı finans dışına da genişletme fırsatı buldum ve bütçe ile birlikte, talep & tedarik planlama, depo yönetimi, satın alma, kongre & organizasyon, idari işler gibi pek çok farklı operasyonel alana liderlik ettim. İlaç sektörünün yerelleşmeye başladığı bu dönemde ithal ettiğimiz ilaçların lokal fabrikalarda üretilmesi ve yerleşen bazı ilaçların tüm dünya için Türkiye’nin üretim üssü olması projelerine başından sonuna dahil olarak hem operasyonel hem finansal anlamda destek verdim. Abbott bünyesinde hem lokal hem de bölgesel görevlerde bulundum; önce Türkiye & CIS bölgelerinden sorumlu Bölgesel Finans Direktörlüğü rolünü üstlenerek 14 farklı ülkenin, sonrasında da Türkiye & Afrika bölgelerinden sorumlu Bölgesel Finans Direktörlüğü ile 50’ye yakın ülkenin finansal ve operasyonel stratejilerini yönetme fırsatı buldum. Son bir yıldır da farklı bir sektörde, Danone Türkiye Sıtlü Ürünler ailesinde Finans Direktörü olarak görev alıyorum ve ülkemizde katma değerli sıtlü ürünler pazarında birçok ilke imza atan Danone’nin tüm finansal süreçlerine liderlik ediyorum. Danone Türkiye Sıtlü Ürünler, 1998’den bu yana sıtlü ürünler pazarında faaliyet gösteriyor ve Danino, Disney, Activia ve Danette markaları ile düzenli beslenmenin önemli bir parçası olan ara öğünlerde tüketime uygun lezzetli sıtlü atıştırmalık alternatifleri sunuyor ve çocukluk çağından itibaren atıştırmalık alışkanlıklarında pozitif bir değişim yaratmayı hedefliyor. Ürünlerini Lüleburgaz’daki üretim tesisinde üretiyor.

## Pandemi sizi ve şirketinizi nasıl etkiledi?

Pandemi maalesef hepimizin hayatında unutamayacağımız etkiler bıraktı, sadece filmlerde görebileceğimizi düşündüğümüz yepyeni bir dünyaya adım attık. Sağlık açısından ülkemiz ve dünya ciddi bir sınavdan geçti ve bu süreç hala bitmiş değil. Bu dönemde hepimiz evlerimize kapandık ve işlerimizi uzaktan yapmak durumunda kaldık.

Merkez ofis olarak evlerden çalıştığımız ya da limitli zamanlarda ofise gittiğimiz dönemlerde, Danone olarak gıda sektöründe yer aldığımız ve temel ihtiyaçları karşıladığımız için hem fabrikada üretimde çalışan arkadaşlarımız hem de sahada yer alan çalışanlarımız pandemi sürecinde bir gün dahi eve kapanmadan alınan üst düzey önlemler çerçevesinde çalışmaya devam ettiler.

Ben bireysel olarak Covid ortamında iş değişikliği yaptığım için etkilerini çok daha fazla hissettim, Yönetim ekibinde beraber yol aldığım çalışma arkadaşlarımla uzunca bir süre yüz yüze görüşemedim, finans ekibi olarak ilk kez, yasakların kalktığı geçen ay, bir araya gelebildik, pek çok arkadaşımı maalesef hala yüz yüze tanıma fırsatı bulamadım. Uzaktan oryantasyon, yeni bir sektörde, yeni bir şirkette konulara uzaktan dahiliyet ve hakimiyet tahmin edeceğiniz üzere kolay değildi. Ama bu süreç bence şirketlerin olmazsa olmazı dediğimiz “çeviklik ve dayanıklılık konusunda farklı bir deneyim sundu ve bu yeni duruma hızlı bir biçimde adapte olduk. Her şey uzaktan olduğu için, öncelikle teknik ve sistemsel gereklilikler önem kazanmaya başladı. Bu nedenle de haberleşme, iletişim, mobilite ve siber güvenlik alanlarında mevcut sistemlerimizi geliştirmek için yatırımlar yaptık. Networkü güçlendirdik ve bazı onay süreçlerini online ve cep telefonları üzerinden yapabilecek programlar satın aldık, sözleşmeler, masraf giriş ve onayları gibi. Tabi herşey dijital olunca siber güvenlik de çok çok kritik duruma geldi, bu nedenle de kontrollerimizi daha sıkı hale getirdik.

Pandemi iş hayatımızda pek çok projenin hızlandırılmasını ve önceliklendirilmesini sağladı. Dijital yatırımların finansal etkilerini genellikle çok kısa vadelerde görmeyiz, daha çok ilk zamanlarda operasyon anlamında kolaylıklar ve zaman tasarrufu sağlar, ancak bu dönem şirketlerde dijital dönüşümü zorunlu kıldı ve ötelenen yatırımların da hızlanmasına olanak verdi; RPA, online alışverişler, Müşteri kanalında dijital projeler gibi.

**Lüleburgaz'da fabrikanız olduğundan bahsetmişsiniz, fabrikada pandemiye nasıl yönettiniz? Enerji verimliliği, sürdürülebilirlik de günümüz dünyasının en önemli konularından. Bu konu hakkında görüşleriniz nelerdir?**

Evet, ürünlerimizi Lüleburgaz'daki üretim tesisimizde üretiyoruz. Yaşanılan tüm zorluklara rağmen, fabrikamızda bir gün bile üretime ara vermeden toplumumuzun ihtiyaç duyduğu ürünleri güvenle ulaştırmaya devam ettik. Pandeminin ilk gününden bu yana, hem üretim tarafında aldığımız üst düzey hijyen önlemleri hem de tüm paydaşlarımızı korumak için aldığımız tedbirler çerçevesinde TSE'den Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi aldık. Ayrıca bu dönemde fabrikaya dışarıdan giriş çıkışların azaltılması ve bireysel etkileşimin en aza indirilmesi tarafında dijitalleşme projesi başlatıldı ve fabrikada clouddan çalışılmaya başlandı. Bunun dışında performans takip, otomatik üretim planlama ve iş akış yönetimi konularında da dijital projeler geliştirildi.



Enerji verimliliği konusuna gelince Danone bu konuda elini taşın altına koyan ve büyük adımlar atan şirketlerden bir tanesi. Vizyonumuz zaten **“Tek Gezegen.Tek Sağlık”** Bu sözler insanların sağlığı ile gezegenin sağlığının birbirine bağlı olduğunu anlatan vizyonumuzu yansıtıyor. Sorumluluklarımızın yalnızca fabrika kapılarıyla sınırlı olmadığını biliyoruz ve daha sağlıklı, daha sürdürülebilir yeme ve içme alışkanlıklarının benimsenmesine katkı sağlamayı amaçlıyoruz.

1972’de CEO Antoine Riboud düşüncelerini: “Sadece tek bir Dünya var. Yalnızca bir kez yaşıyoruz.” sözleri ile ifade etmiş ve bu sözler, bugün yaşayan derin bir inancın ilham kaynağı olmuş: “sağlıklı gıda için sağlıklı bir gezegene ihtiyaç var”.

Bu nedenle de bu gezegenin kaynaklarını doğru kullanıyor olmamız çok önemli. Ayrıca Danone Global’den de takip edilen bir konu bu. Karbon ayak izini azaltma, minimum su tüketimi, yeşil enerji kullanımı gibi pek çok alanda 2025, 2030, 2050 yılları için hedeflerimiz var. Kullandığımız kaynakları azaltmaya ya da yenilenebilir kılmaya maksimum özen gösteriyoruz ve başlattığımız değişim ile son 10 yılda kullandığımız enerji miktarını yarı yarıya düşürmeyi başardık. CFO olarak her zaman finansal faydaları da göz önünde bulundururuz ama Danone’da bu yatırımlar finansal getiriler önceliklendirilmeden takip ediliyor, bu da aslında Danone’un enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik konusuna verdiği önemi bir kez daha göstermiş oluyor.

Biz de Danone Türkiye Sütü Ürünler olarak Lüleburgaz Üretim tesisimizde verimlilik odaklı yatırımlarımızı pek çok alanda sürdürüyoruz. Yaptığımız güzel projelere birkaç örnek vermek gerekirse:

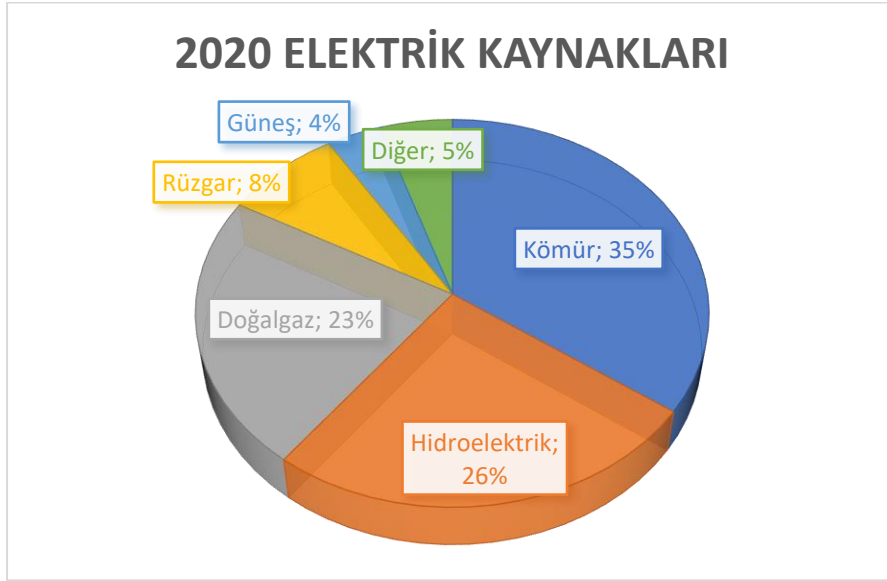
- ✚ Fabrikamızda kurduğumuz su geri kazanım ünitemiz sayesinde kullandığımız suyu arıtarak yeniden kullanılabilir hale getirdik.

## Danone Su Geri Kazanım Ünitesi



- ✚ Enerji tüketimini gözlemleyebilmek ve azaltabilmek için tüm fabrikaya sensörler, güç ölçüm cihazları, su sayaçları yerleştirildi. Ek olarak, bu cihazlardan toplanan datalar ışığında optimum kullanım için hatlarda ve ilgili alanlarda gerekli düzenlemeler yapmaya yöneldik. Bu datalar halen günlük olarak takip ediliyor ve raporlanıyor, enerji kullanımında sürdürülebilir ve devam eden iyileştirmeler yapmayı hedefliyoruz.
- ✚ Üretim prosesleri gereği oluşan atıl enerjilerin üretimin farklı alanlarında ihtiyaç duyulan yerlerde kullanılması için de çalışmalar yapıyoruz. Örneğin süt soğutma için kullanılan suların ılık olarak kazanlara geri gönderilmesi ve başka üretim yerlerinde ısıtma için kullanılması gibi.
- ✚ Ayrıca fabrikada karbon ayak izimizi daha da azaltmaya yönelik farklı projeler üzerinde çalışmaya devam ediyoruz. Fabrikamızda hem elektrik hem de doğalgaz kullanılıyor hatları temizlemek ve soğutmak için. Danone olarak elektrik kullanımını azaltmaya, yerine doğalgaz veya yenilebilir enerjiler kullanmaya çalışıyoruz. Neden elektrik yerine doğalgaz? Çünkü elektriğin %35'i kömürden sağlanıyor yani karbon ayak izi daha yüksek. Elektrik kullanımının azaltılması bir yandan çevreye olan etkiyi azaltırken, diğer yandan da daha uygun maliyetler ile üretim verimliliğimizi artırıyor. Geri kalan enerji ihtiyacını da yenilenebilir kaynaklardan

(güneş, rüzgar gibi) sağlamaya çalışarak karbon ayak izimizi minimuma indirerek faaliyetlerimizi çevreye ve gezegene daha duyarlı bir hale getirmeyi hedefliyoruz.



Kaynak: TEİAŞ Elektrik Üretim İstatistikleri

Bir başka deyişle Danone olarak vereceğimiz üretim kararlarında çevreye olan etkileri de belirleyici bir faktör olarak değerlendiriyor; çevreye duyarlı, inisiyatif alan, sıfır atık politikası benimseyen bir şirket olarak insana, sağlığa ve çevreye değer veren ilkelerimizle hem çalışma hayatımıza anlam katıyor, hem de sektörde örnek teşkil ettiğimize inanıyoruz.

### **Son olarak önümüzdeki dönemde nasıl bir resim görüyorsunuz; gelecekte verimlilik ve enerji nereye evriliyor ve CFO olarak rolünüz nasıl değişiyor?**

Maalesef dünyanın bir gerçeği var; doğal kaynaklarımız büyük bir hızla tükeniyor, çevre kirliliğimiz artıyor, yüksek enerji tüketimi iklim değişikliklerine sebep oluyor. Bu nedenle hepimizin enerji verimliliği konusunda ciddi adımlar atması şart. Sürdürülebilir bir şekilde daha az enerji ile üretim, daha az enerji ile gündelik yaşam ve bilinçli tüketim için bir an önce kolları sıvamamız gerekiyor. Temiz ve yeşil enerji kaynağı olarak da bilinen güneş, rüzgâr, hidroelektrik, jeotermal gibi yenilenebilir enerjiler geleceğin elektrik enerjisi olarak öne çıkıyor.

Finans Direktörü olarak tüm maliyetler ve bu maliyetler içindeki enerji gideri tabi ki bizim için kritik ama sürdürülebilirlik daha önemli ve uzun dönemli iş stratejilerimizin yapıtaşlarından biri. CFO'ların rolünün sadece finansal yönetimden çıkıp daha stratejik bir konuma geçmesi bu yüzden önemli.



Daha uzun vadeli düşünen, değişimin ve dönüşümün öncülerinden olan bir iş ortağı olarak bu konuda da kısa dönemli getirilerden çok, gerekli yatırımları yaparak orta-uzun vade katkılarına odaklanıyoruz. Hem çevreye duyarlı uygulamalarımızla üretim yapmak, hem de maliyetlerimizi azaltarak bunu sağlayabilmek piyasadaki rekabet gücümüzü de artırabilmemizi sağlıyor ve gelecek stratejilerimize sağlam bir zemin hazırlıyor.

*“Tek gezegen, tek sağlık” çok önemli bir motto. Pandemi ile dünyanın ortak mücadelesini gördükçe bu ifade o kadar güzel karşılık buluyor ki...*

*İşte, gerçek anlamda sürdürülebilirliği yakalayabilmemiz için ortak değerler yaratacak yatırımlara ihtiyacımız var...*