



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

DIJITAL CFO

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine



TUĞBA DAĞCAN

Demirören Teknoloji

CFO

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde **Demirören Teknoloji CFO’ su Tuba Dağcan’**ı konuk ediyoruz.

Tuba Hanım, çok uluslu ve teknoloji firmalarında çalışarak global deneyimler elde etmiş, dijitalleşmenin önemini kavrayabilen CFO’ larımızdan...

Dijitalleşmenin bir aşaması olarak, otomasyonun ötesinde, yapay zeka kullanarak sonuçlar ürettiğimiz sistemler, karar alma süreçlerini hızlandırmış, bu da kararlara etki eden parametrelerin performansının net olarak ölçülmesini sağlayarak, Finansın dijitalleşmedeki rolünü de kritik hale getirmiştir.

Unutulmaması gereken, bu süreçlerde başarılı sistemler kurmak, elbette, geniş bir paydaş yelpazesinden koordinasyon ve fikir birliği gerektirir.

Dijitalleşme konusunda şimdi söz Tuba Hanım’ da...



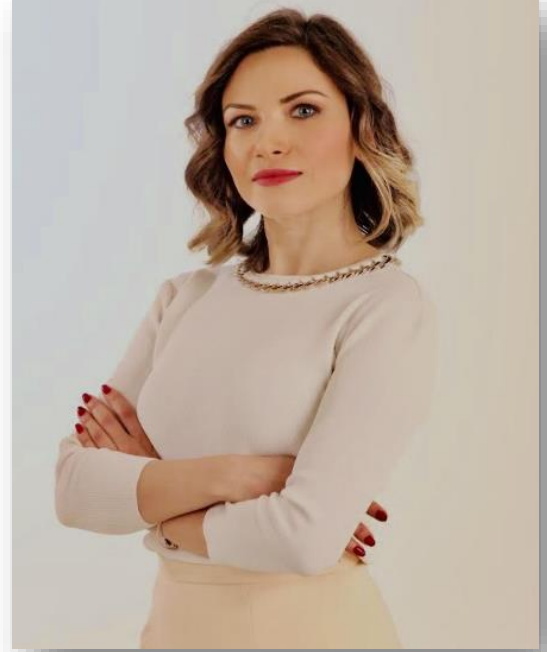
Tuba Hanım merhaba, kısaca sizi tanımak istiyoruz

Aytül hanım, öncelikle size teşekkür ederek başlamak istiyorum, çünkü sadece Türkiye’de değil yurtdışında da CFO’ların ya da finans uzmanlarının sınırlı network fırsatları oluyor; ya kişilerin programına girmek zor oluyor ya da o platformu sağlayan kaynaklar kısıtlı kalıyor. Bu yazı dizisi finans alanında olsun olmasın herkesin yararlanabileceği bir alanın başlangıcı olacaktır umarım.

İş hayatıma nerede ve nasıl başlayacağıma yön vermiş ve benim için ayrı yere sahip olan IBM Consultancy ve Deloitte’te staj yaparak kariyerime başladım. 15 yıldır finans departmanlarının tüm alanlarında çalıştım ve bu süreç boyunca, birbirinden farklı finansal sorulara ve sorunlara hızlı ve karmaşık olmayacak, bununla birlikte şirketlere en çok yararı sağlayacak çözüm yolları bulabilecek şekilde, çevremdeki liderlerden de ilham alarak kendimi ve alet çantamı geliştirdim.

Deloitte Ankara ofiste 3 sene çalıştıktan sonra Avea’ya (bugünkü adıyla Türk Telekom) geçtim ve orada da 5 sene boyunca çalıştım. Avea’da, Finansal Raporlama ve Analiz Müdürü olarak halka açık bir firmanın (Türk Telekom aracılığıyla) finans departmanının nasıl süreçlerden geçtiğini, problemlere nasıl yaklaştığını ve sürekli gelişimin önemini öğrendim. Hızlı ilerleyen teknolojik altyapılı firmaların her departmanının birbirleriyle yek bir vücut olarak hareket etmesi gerektiğini, şirketi taşıyan bir organizma olarak sürekli güçlü tutmanın yenilenmeden geçtiğini gözlemledim. Avea’nın akabinde NASDAQ’a kote uluslararası faaliyet gösteren bir telekom şirketi olan Veon LTD’de çalışmak için Amsterdam’a taşındım ve orada 3.5 sene boyunca çalıştım. Veon’da Senior Business Controlling Manager olarak, dört farklı ülkenin (Pakistan, Bangladeş, Cezayir ve İtalya) tüm finansal süreçlerinden ve günlük stratejik aksiyonlarından ve bunların finansal etkilerinin Grup stratejisi ile uyumlu olmasını sağlamaktan sorumluydum. Kısaca, operasyon şirketlerinin Holding ile finansal iletişiminin transparan, amaca yönelik ve etkin olması için çalıştım. Uluslararası bir şirkette çalışmanın en büyük katkısı ise, sadece finans departmanında bile 30’u aşkın farklı ülkeden profesyonellerle birlikte çalışmanız ve herkesin farklı deneyiminden yararlanarak bakış açınızı geliştirebilmenizdir.

Amsterdam’dan Türkiye’ye geri döndüğümde ise Demirören Grubunda çalışmaya başladım ve yaklaşık 2.5 senedir Teknoloji şirketinde CFO görevini sürdürüyorum.



Şu anda teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışıyorum; ancak hem ilerleyen IT süreçleriyle hem de özellikle pandeminin etkisiyle her şirketin bir teknoloji şirketi olma zorunluluğunun doğduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Peki, CFO'ların rolü burada nasıl değişiyor ve teknoloji onlara nasıl yardım edebilir?

Geleneksel Finans rolünün yanında, artık CFO'ların yeni bir ismi olması bekleniyor "Dijital CFO".



Özellikle çok fazla data ve analiz ile ilgilenen finans departmanı, üst yönetimi ve karar alıcıları güvenilir, amaca/kullanıma yönelik ve hızlı bilgi ile beslemek zorunda olduğu için "verimlilik ve otomasyon" konusunu uzun zamandır ajandasında tutuyor. Otomasyon, özellikle günlük operasyonel işlerin asgari düzeyde tutulmasını sağlayarak analiz süreçlerine daha çok vakit ayırmanızı sağlıyor. Örneğin, binlerce çalışanı olan bir şirkette teker teker elle girilen masraf beyanlarının tek bir fotoğrafla taranıp onay mekanizmasının işlenmesi ve tek bir tıkla ara yüzde ERP programına aktarılması sadece finans departmanına değil tüm çalışanlara büyük kolaylık sağlıyor. Bunu mevcut şirketimizde geliştirdik ve kullanıyoruz. Operasyon ne kadar az olursa analize o kadar kaliteli zaman kalıyor; ve bununla birlikte çalışan motivasyonu da artıyor. Finans departmanlarının ajandasındaki odak, sadece günlük operasyon verimliliğinin ötesinde, şirketin uzun süreli stratejisine ve vizyonuna hizmet edecek yeni KPI'ların ve analizlerin yaratılmasına da hizmet ediyor olmalı. Artificial Intelligence ile artık günlük analizler, karar vericilere otomatik olarak mail/sms gibi yöntemler ile her gün aynı saatte ulaştırılıyor. Bu günlük analizlere göre Yönetim, direksiyonu hangi yöne kaç dereceyle kıracağına karar verebiliyor. Çok yakında bütçe ve forecastler bu günlük direksiyon hareketine uyum sağlayacak şekilde esnek otomasyonlardan geçiyor olacak. Bugün kullanılan bütçe ve forecast ERP sistemleri henüz o esneklikte değil ancak onlar da teknolojiye uyum sağlayacak ve güncellemelere çok kısa sürede yanıt veriyor olacaklar.

Finans departmanları bu süreç verimliliklerini yakından takip ettikleri için şirketlerin “Dijital Sponsor”ları oluyorlar. Dijitalleşmeye hızlı adapte olan departmanlar da dijital transformasyonun tüm şirkete yayılmasına katkı sağlıyor ve böylece şirketin DNA’sı değişiyor.

Tüm dünyada da bu dijital değişimin ana mimarlarının finans departmanları olduğunu görüyoruz. Bunu sadece ben söylemiyorum; yayınlanan makalelerde ve yapılan araştırmalarda artık finans departmanlarının bakış açılarının tamamen değiştiğini görüyoruz: Önceden finans departmanının ana odağı geçmiş verileri sorgulamak iken, artık bir sonraki çeyreklik dönemin KPI’larını analiz ediyor, şirket sürekliliğinin devamı için yeni hedefler çiziyor, sadece giderleri minimize etmeye odaklanmak yerine sürdürülebilir gelir artırımını hedefliyor, gider kısıdını çalışan memnuniyetini gözetmeden yapmak yerine daha çalışan odaklı ve sadeleşmiş giderleri mali tabloda tutuyor, IT departmanını maliyet merkezi olarak değil bir partner olarak görüyor, sadece rekabet avantajını sürdürmeye odaklanmak yerine ise sektöre yeni girecek olan rakiplerin “yaratıcı yıkım” stratejilerine hazır olmak için şirketin SWOT analizine uygun finansal kararlar veriyor.

Bütün bunların ışığında önümüzdeki dönemde nasıl bir resim görüyorsunuz?

Covid ile birlikte tüm şirketlerin hem finansal hem de operasyonel esneklikleri sınandı. Sektör ayırmaksızın her şirketin Covid sonrası “Yönetici Özeti”nin hemen hemen aynı olduğunu görüyoruz: **“Dış dünyada ne değişirse değişsin buna adapte olabilecek esneklikte organizasyonlara dönüşmeliyiz”.**

Ancak bu esnekliğe ulaşabilmek için şirketlerin en önemli etken maddesinin zaman zaman unutul-

duğunu görüyoruz: “Çalışanlar”. Şirketlerin hedefi, esnekliğe teknoloji ile ulaşmakken, bazen en önemli kaynaklarını, yani çalışanlarını, kısmen gözardı ederek gider optimizasyonlarını ilk olarak buradan yapıyorlar. Oysaki herşeyin otomasyona tabi olacağı yeni dünyada, insan kaynağı bir şirketin rakiplerden farklılaşabileceği tek kaynağı olacaktır. Dijital CFO’ların en önemli görevlerinden biri de bu dengeyi koruyacak şekilde karar vericileri ve CEO’yu yönlendirmek olmalıdır.



Ayrıca, Dijital CFO'ların yeni görev tanımlarıyla beraber artık CEO rollerine de daha kolay geçebileceklerini, sadece "gider optimazasyon" hedefi olan şirketlerde CFO-CEO transformasyonu olur kalıbını geçmişte bırakacağımızı da öngörebiliriz.

Tuba Hanım' a katkılarından dolayı teşekkür ediyoruz.

Dijitalleşmenin baş döndürücü hızında veri gizliliği gibi önemli konularda çözümler üretmek için hakkaniyetli ve adil bir oyun alanı oluşturmak gerekir.