



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

DÖNÜŞÜM

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine



CEMAL TÜFEKÇİ

Borusan Otomotiv

CFO

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz **Borusan Otomotiv CFO’su Cemal Tüfekçi**.

Pandemiyle birlikte hayatımızdaki değişim daha önce hiç olmadığı kadar hızlandı. İş yapış şekillerimiz, ilişkilerimiz, bulunduğumuz ortamlar... Pandemi bir toz bulutu halinde geldi, tüm dinamikleri yerinden oynattı ve dijitalleşme her yönüyle hayatımıza girdi... En yakınımızdakilerle bile sadece dijital araçlar vasıtasıyla görüşmek durumunda kaldığımız zamanlar oldu..

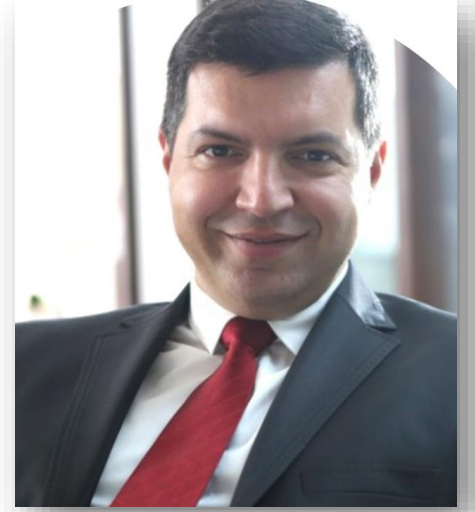
O zaman, dijitalleşme sadece teknik bir değişim midir, yoksa bir dönüşüm mü?

Bugün sizlerle, geçmişten bugüne bir yolculuğa gideceğiz... Teknolojik değişimler hayatımızı nasıl etkilemiş... İçinde bulunduğumuz dönüşüm nasıl yönetilecek...

Konuyu uzatmadan, sözü Cemal Bey’ e bırakalım...



Dönüşüm olarak adlandırdığımız olgu aslında insanlık tarihi boyunca süregelen ve çeşitli şekillerde insanların yaşayışlarına etki etmiş, sosyal, kültürel ve ekonomik sonuçlar yaratmış bir süreçten ibarettir. Özü itibariyle M.Ö. 5000 yılına dayanan tekerleğin icadı ve M.Ö. 3500 yılına dayanan yazının bulunması da dönüşümü yaratan ve kendi içinde insanlık tarihini değiştirecek kadar önemli gelişmelerdir. Hatta daha yakın bir tarihte, 19.yy'da, dünyayı kasıp kavuran tüberküloz salgınının da estetik anlayışını değiştirerek eskiye oranla daha zayıf ve soluk benizli vücut yapılarının yeni güzellik kriteri olarak gerek günlük hayatta gerekse moda dünyasında öne çıkmasını sağladığı bilinmektedir. Sonuçta tarih boyunca dönüşümü tetikleyen konu sadece bir icat, bir ekonomik kriz ya da kanaat önderlerinin etkilediği toplumlar değil, insanı etkileyen herhangi bir konu, hatta bir pandemi bile olmuştur.



Telekomünikasyonun yaygınlaşması ve teknolojik ilerlemenin artması ile doğru orantılı olarak dönüşüm hızı da devamlı olarak artmıştır. Dönüşümün boyutu ve hızına örnek vermek gerekirse ilk olarak 593 yılında ağaç oyma kalıplar ile Çin'de matbaanın ilk versiyonu kullanılmış, ilk gazete Pekin'de 700 yılında basılmış, ilk kitap ise 868 yılında basılmıştır. Metal harfler kullanılarak ilk matbaa ise 1450 yılında Gutenberg tarafından icat edilmiştir. Arada geçen süre 850 yıl. Şirketlerin muhasebe defterlerini elle tuttuğu dönem 1970'li yıllar. Şu anda blockchain konuşuyoruz. Arada geçen süre 40-50 yıl. Dönüşümün boyutu ve hızı inanılmaz değil mi? Son 40-50 yıllık dönemde kullandığımız teknolojiler ve telekomünikasyondaki baş döndürücü hızla yaşanan gelişmeleri şöyle bir hatırlarsak:



1) 1970'li yıllarda çok az evde analog telefonlar mevcuttu. Eve telefon almak için sıraya girilir belki 1 yıl beklenirdi. Şehirlerarası aramalar bile operatöre yazdırılır, operatör uygun olduğunda bağlantı yapılırdı. Aradığımız kişi açmazsa hakkımızı kaybeder tekrar operatöre bağlantı için başvururduk. "Caller ID", görüntülü görüşme sadece bilim kurgu filmlerinde karşımıza çıkardı. Sadece arama ve SMS fonksiyonu olan cep telefonları 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya başladı. Şu anda akıllı telefonlarımız var.



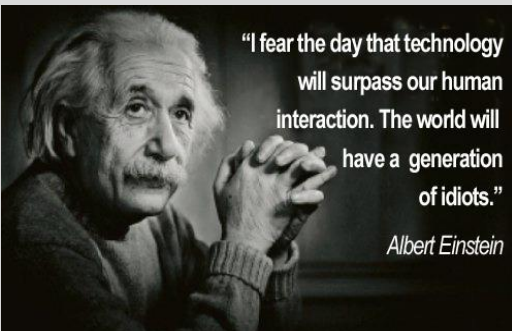
2) 1970'li yıllarda çok az evde tüplü siyah beyaz televizyon vardı. Yayın tek kanal ve sadece birkaç saattti. Radyo tiyatrosu dinlemek evlerdeki en büyük eğlence idi. 1980'lerde renkli yayın ve çok kanala geçiş başladı. Digital HD yayın, LCD ekran, üç boyutlu yayın teknolojileri 2000'li yıllarda başladı.

3) 1970'li yıllarda işyerlerinde kalem ve kağıtla çalışılır, her şey dosyalanırdı. Bankalarda her bir müşteri için kart açılır, işlemler bu kartlara yazılırdı. Yıl sonlarındaki finansal kapanış neredeyse 3 ay sürerdi. 1980'lerde bazı büyük şirketlerde hard disk olmayan, diskette çalışan basit bilgisayarlar yaygınlaşmaya başladı. 1990'larda gelişmiş bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, gelişmiş yazılımlar ve ERP sistemleri hayatımıza girmeye başladı. 2000'li yıllarda ise yapay zeka ve robot teknolojileri ile tanışmaya başladık.

4) 1990'lı yıllarda hayatımıza dial-up olarak kullanabildiğimiz internet ve e-mail girmeye başladı. 2000'li yıllarda kablosuz internetle tanıştık. Fiber ve hızlı internet teknolojilerine ise yakın zamanda ulaştık.

5) 2000'li yılların başında her 20 evden birinde bilgisayar vardı. Bugüne geldiğimizde bilgisayar ve tabletler ile hızlı internet bağlantılarını ve görüntülü arama teknolojilerini kullanarak eğitim ve iş hayatımızı sürdürüyoruz.

Örnekler saymakla bitmez ama 1970'li yıllarda doğanlar bu hızlı değişim sürecinin tamamını yaşadı. Günümüzde arka arkaya gelen dönüşümler bir insanın hayatı boyunca devamlı gelişim ve öğrenme sürecinde yaşamasını gerektirmektedir. Ve aslında günümüzde dönüşüm olarak algıladığımız ve ağırlıklı olarak "dijital dönüşüm" olarak adlandırdığımız konu, esas itibariyle insanlık tarihinde süregelen bir biçimde yaşadığımız değişimin son dönemdeki yansımasıdır. Tabii bu hızlı dijital dönüşümün insan ilişkileri, bireyler arası iletişim, yeni hayat tarzları gibi konularda sosyal hayata uzanan önemli etkileri de olmuştur ki; işletmelerin iş yapış tarzlarını, müşteri tanımlarını ve müşteriye ulaşma, analiz etme biçimlerini kökten sorgulaması gerekmiştir.



Teknolojinin insan hayatına ve sosyalleşmeye dair etkisi ile ilgili Albert Einstein'ın sözü :
Teknolojinin insan etkileşimimizi geçeceği günden korkuyorum. Dünya bir aptallar kuşağına sahip olacak.

CFO'lar DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN LİDERİ MİDİR?

Son zamanlarda bununla ilgili birçok yazı okuyorum. Açıkçası çok hoşuma da gidiyor. Ancak “business transformation” dediğimiz olgunun topyekün bir değişim gerektirdiğini ve bu değişimin aktörlerini de düşününce, bu işin tek liderini CFO olarak göstermenin, icra kurulunda beraber çalıştığımız başta CEO olmak üzere satış, pazarlama, bilgi teknolojileri ve insan kaynaklarından sorumlu liderlere de haksızlık olduğunu düşünüyorum.

Cumhuriyet tarihinde pandemi öncesine kadar 15 büyük, sayısız küçük kriz yaşamış bir ülkede bulunmaktan dolayı özellikle benim kuşağımdaki CFO'lar içgüdüsel olarak şirketlerini öncelikle risklere karşı korumaya çalışırlar. Değişen dünyanın getirdiği dönüşüm risklerini de bunun içinde sayabiliriz.

Her şirketin yönetim kurulundan başlayıp aşağıya kadar inen kendine özgü risk algısı vardır. CFO'lar bu risk algılarını irdeleyip, gerekli stres testlerini yapıp, şirketi öncelikle ekonomik ve politik risklerde nasıl ayakta tutabileceklerini planlar, bunları yönetim ve icra kurullarında şeffaf bir biçimde ortaya koyar, gerekirse alınabilecek risklerin artırılması ve azaltılması yönünde şirketi yönlendirirler.

Ekonominin iyi gittiği ve buna bağlı olarak şirketlerde büyümenin de olduğu dönemler muhtemel risk senaryolarına karşı şirketleri hazırlamak için en iyi dönemlerdir. Bu dönemler aynı zamanda risklere karşı yatırım maliyetlerine katlanmak için de en uygun dönemlerdir. Hızlı büyümenin olduğu dönemlerde piyasada talebin artması ile birlikte şirketlerin satışlarında hızlı bir yükseliş olur. Müşteri sayısı, müşteri başı ciro, tedarikçi sayısı ve nihayetinde personel sayısında artış meydana gelir. Kar rakamlarının da artması topyekün bir başarı sarhoşluğu getirir. Ama CFO'ların görevi bu aşamada çok zorlaşır. Güçlü şirketler dönemsel olarak değil sürdürülebilir ve karlı olarak büyümelidir (“Sustainable and Profitable Growth”). İçinde bulunulan ortam bunu sağlayabilecek midir? Buradaki riskler ve bu risklerin ele alınışı temelde aynı olmakla birlikte şirketten şirkete, sektörden sektöre ya da içinde bulunulan sürece göre bazı farklar gösterebilir. Hatta şirketlerin içinde bulunduğu farklı satış kanalları bile başlı başına risk tanımı gerektirir. Örnek olarak bir şirketin B2B kanalı için yukarıdaki sürece kısaca bakalım:

- 1) Müşteri sayısının artması (Yeni müşteriler)
 - a) Uzun dönemli olarak çalışılabilecek mi?
 - b) Finansal olarak sağlıklı mı? Borç ödeme kapasitesi nedir? Kredi açarken ne kadar risk alınıyor?

- 2) Müşteri başı ciroların artması
 - a) Müşteri limitlerinin artması gerekli ama müşterilerin finansal gücü ek teminat verebilmek için uygun mu?
 - b) Satış kaçırmamak gerekir ama gerekli teminatlandırma yoksa bile ek limit açıp riski artırmak mı yoksa satış kaybı mı?
- 3) Tedarikçi sayısının artması ve özellikle var olan tedarikçilerin hacimlerinin artması
 - a) Tedarikçilerin sermaye yapıları ve kapasiteleri siparişlerimizi zamanında karşılayacak güçte mi?
 - b) Yoğun dönemlerde kalite sıkıntısı yaşama riski var mı?
 - c) Alt tedarikçi yapısı kuvvetli mi?
- 4) İnsan Kaynakları
 - a) Ekiplerimiz değişen tüketici eğilimlerini ve müşteri taleplerini takip edebiliyor mu?
 - b) Büyüme için yeterli ve kalifiye insan kaynağımız var mı?

Yukarıda çok özet ve yüzeysel olarak geçtiğim konular aslında buzdağının görünen yüzü. İşin içine rekabetin kızışması, karlılık oranlarının bir süre sonra düşmeye başlaması ve bu yüzden toplam karlılığı koruyabilmek adına cirolara yüklenilmesi, piyasa vadelerinin artması, risklerin daha da yükselmesi gibi birçok unsur devreye giriyor ki bu da dönüp dolaşıp çalışma sermayesi ihtiyacı ve borçlanabilme kapasitesi gibi konulara kadar uzayabiliyor.

İşte tam da bu sırada parlak dönemlerin kötü adamı olarak CFO devreye giriyor. Yapılması gereken işler:

- 1) Yeni ve var olan müşterilerin kredi derecelendirmelerinin yapılması, finansal sağlıklarının devamlı olarak gözden geçirilmesi, limit/risk ve teminat oranlarının tespit edilmesi için risk birimi oluşturulması
- 2) Alacak sigortalarının devreye alınması
- 3) Müşteri kabul, limit aşım, vade gibi konuların prosedüre ve onay mekanizmalarına bağlanması ve sistemselsel olarak kontrolünün sağlanması,
- 4) Satılma birimlerinin stratejik satılma uygulamalarını hayata geçirmesi, tedarikçi değerlendirme mekanizmalarının işletilmesi
- 5) İnsan kaynağı gerektiren manuel işlerin, raporlamaların ve onay mekanizmalarının ERP sistemlerine taşınarak çalışan sayılarının optimum seviyede tutulmasının sağlanması
- 6) Politika ve prosedürlerimizin değişerek insana değil sisteme bağlı iş yapış tarzımızın geliştirilmesi

- 7) Net işletme sermaye ihtiyaçları karşısında firma bilançosunun güçlü tutulması, finansal kurumlara görüşülerek gerekli borçlanma limitlerinin hazır edilmesi
- 8) Stres testleri yapılarak çalkantılı bir dönemde şirketin nakit darboğazına girmemesi için belirli bir uzun vadeli borçlanma ve likidite stratejisinin benimsenmesi
- 9) Optimistik büyüme tahminleri karşısında yapılması öngörülen yatırımların fizibilitelerinin değerlendirilmesi, en azından emin olana kadar outsource gibi yöntemlere yönelmesi

Tabii burada saydığım başlıkların da birçok altbaşlığı var. Umarım başka bir yazıda onların da detaylarına gireriz.

Şimdi tekrar asıl konumuz olan dönüşüm (özellikle dijital dönüşüm) ve CFO'nun rolüne gelelim.

Tüketici alışkanlıkları, yaşam tarzı ve insan algısının hızlı olarak değiştiği bir dönemden geçiyoruz. Yukarıda sizlere çok kısaca son 40-50 yılda yaşadığımız değişimleri anlattım. Bunların tamamı şirketlerin iş yapış biçimlerini etkileyen, kurumsal ve bireysel bazda hızlı adaptasyon gerektiren değişimlerdir. CFO'lar aslında yukarıda bahsettiğim risklere karşı korunmaya yönelik aksiyonlar alırken, devamlı bir gözden geçirme, çevik kararlar verme gibi kurumsal kültüre de etki edecek yapıları kurmuş oluyorlar.

Son 2 yıldır içinde bulunduğumuz durumu aslında dijital dönüşümün ötesinde dijital bir göç olarak da algılayabiliriz. Özellikle Endüstri 4.0 ile daha çok gündemimizi meşgul etmeye başlayan "Big data" ve veri analitiği ile bağlantılı yapay zeka gibi kavramlar, RPA ve uzaktan çalışma modelleri pandeminin etkisiyle hayatımıza o kadar hızlı girdi ki belki önümüzdeki 5-10 seneyi, 2 senede katetmiş olduk.

Bütün dünyayı etkileyen, ekonomik ve sosyal yaralar açan pandemi dönemini kazasız ya da minimum zararla atlatabilen şirketlerde, şirketleri bu zorlu günlere hazırlayan CFO'ların çok önemli bir rolü olmuştur. Ancak bu dönemde bir de yıldızı parlayan, ciddi büyüme yakalayan şirketler var ve onların da çok önemli bir sırrı var ki; o da çok iyi bir takım olabilmis olan "icra kurulları"dır. Ortak özellikleri ise:

- 1) Kendi alanı başta olmak üzere 360 derece olarak şirketi değerlendirir,
- 2) Değişen trendleri ve piyasayı yakın olarak takip eder, şirkete olan olası etkilerini takım içinde tartışır,
- 3) Şirketin stratejik planını oluştururken tam mutabakat sağlar,
- 4) Gerektiğinde yönetim kurulunu stratejik hedefler konusunda yönlendirir,

5) Dönüşümün gerektirdiği yatırımların fizibilitesini yaparken alınabilecek maksimum riski hesaplayıp, sadece kağıt üstündeki “payback” hesabına takılmayan bir CFO’ları vardır.

Nitekim;

- a) Müşterisine aynı mağazaya gitmiş gibi bir deneyim yaratacak şekilde dijital altyapıyı kurmuş olan (ürünün görselinden tutun, belki de sesli anlatımına ve ödeme sistemine kadar),
- b) Hiç ofise gelmeden onay mekanizmalarını işleten, tedarikçisine sipariş verebilen, sözleşme imzalayan, ödeme yapabilen, ay sonu muhasebesini kapatan,
- c) Müşterilerinin davranışlarını analiz edecek veri analitiği sistemlerini kurmuş,
- d) Gelişen trendlere çevik bir biçimde uyum sağlayarak ürün gamını, satış şartlarını, iş yapış biçimlerini değiştiren firmaların hepsi başarılı ve uyumlu “icra kurulları”nın eseridir.

Cemal Bey’ e katkıları için çok teşekkür ediyoruz...

Belki de, hiç ofise gelmeden süreçleri çalıştırmak bir performans kriteri olacak...