



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

KARAR SÜREÇLERİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz **Anadolu Efes Türkiye CFO’su Kerem İşeri**

Dijital çağda işletmelerin mümkün olan en kısa sürede, ölçeklenebilir, risk bilincine sahip, işbirlikçi ve yönetilen bir şekilde mümkün olan en iyi kararı vermesi gerekir.

Stratejik kararlar ve organizasyonların davranışları geleneksel yöntemlerin unutulması gereken “yeni normalde” çok daha ön plana çıkacaktır.

Kerem Bey görüşlerini ve organizasyonunu nasıl şekillendirdiğini bizimle paylaştı...



Kerem Bey sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

İstanbul'da Saint Joseph Lisesi mezuniyeti sonrası Marmara Üniversitesi Fransızca Kamu Yönetimi/Ekonomi bölümünden mezun oldum. Kariyerime Arthur Andersen Denetim şirketine Tax&Business Advisory departmanında başladım, 2 yıllık yoğun denetim hayatından sonra Amerika'da Cleveland'da Case Western Reserve University'de finans yönetimi ağırlıklı MBA yapma fırsatım oldum.

Ardından Garanti Yatırım'da kısa bir süre yatırım bankacılığı tecrübesinden sonra , Tansaş, Carrefour gibi perakende sektörünün öncü firmalarında üst düzey finans yöneticiliği yaptım. Mali Kontrol, Bütçe&Raporlama, Risk ve Performans yönetimi alanlarında önemli tecrübeler kazandım. Bu tecrübelerde hep operasyonla ve satış ekiple yakın çalışma içerisindeydim.

2007 yılında ilk finans liderliği tecrübemi Caffè Nero Türkiye CFO'su olarak yaşadım. Şirketin kuruluşu ve gelişmesinde, İngiliz ve Türk ortaklarımızla yakın çalışarak, İcra Kurulu üyesi olarak ta önemli katkılar sağladım. Sonrasında Türkiye'nin en önemli şarap üreticilerinden Doluca 'nın İcra Kurulu üyeliği ve tüm Finans& IT ekiplerinin yönetiminden sorumlu olan CFO görevini yürüttüm. 2018 yılı sonundan beri de **Anadolu Efes Türkiye CFO** rolünü sürdürmekteyim.

Sizce CFO' nun Stratejik planlamanın kurulması ve yönetilmesindeki rolü neden önemlidir?



şirket içerisinde katma değeri en yüksek alanlara yoğunlaşılması (ürün ; kanal ; satış mix; Cash

Günümüzde CFO'lardan finansal yetkinliğin çok ötesinde meziyetler beklenmez. CFO'ların en önemli katma değer yarattığı alanların başında şirketin Stratejik Planlamanın kurulması/yönetilmesi ve bu strateji çerçevesinde oluşturulan hedeflerin gerçekleşmesine etkin katkı sağlanması olduğunu düşünüyorum. Yönetim Kurullarının yönlendirmeleri doğrultusunda,

Flow; İşletme sermayesi yönetimi; operasyonel karlılık; sürdürülebilir karlı büyüme vb.) konusunda en etkin analizi objektif bir şekilde CFO'ların yapabilmesi gerekir. İş performansını ve hissedar değerini arttırmak üzere senaryoları masaya yatırıp bunları tartışmaya açan , gerektiğinde eleştirel bakış açısı sunan, yönlendiren ve yöneten CFO'lar öne çıkacaklardır. CFO şirket içerisinde ve dışarısında çok iyi bir iletişim ağını kurmalı , farklı departmanlar arasındaki sinerjinin sağlanmasında aktif rol alabilmelidir. Stratejinin şirket içerisinde anlaşılması, bu doğrultudaki hedeflerin tüm ekipler tarafından anlaşılması ve ortak hedefe koşulmasında klavuz rolü almalıdır.

Karar süreçlerine katkı sağlayacak Finans organizasyonlarınızda nasıl bir yapı kuruyorsunuz?

CFO'ların başarılı olabilmesi için şirket içerisinde gerçek anlamda bir iş ortağı " Business Partner" olma zorunluluğu var. Üst yönetim kademelerinin en önemli anahtar oyuncusu olarak , gerektiğinde yetkin bir danışman , yeri geldiğinde karar alıcı ve uygulayıcı olmalıdır. Bu rolü yerine getirirken tabii ki Finans ekiplerinin ve organizasyonun üst düzeyde olması son derece önemli.

Bu bağlamda Anadolu Efes'te , finans karar destek ekiplerine çok önem veriyoruz. Satış& Pazarlama ve Üretim& Tedarik Yönetimi odaklı çalışan ekiplerimiz var. Buradaki arkadaşlarımız Finans liderinden daha fazla fonksiyon yönetimi ile birlikte çalışıyorlar. İhtiyaçlarını iyi anlayıp en etkin şekilde destekleyip, hedeflerine ulaşmalarında omuz omuza mücadele ediyorlar. Karar destek ekiplerine ek olarak, finans içerisinde " Karlı Gelir Yönetimi" PRGM departmanını konumlandırdık. Bu departman finans içerisine ticari bakış açısını katarak hedeflere ulaşmamızda, karlı sürdürülebilir büyüme sağlamamızda çok etkili oluyor. Burada geldiğimiz nokta; alınan her kararın şirket stratejileri ve hedefleri doğrultusunda sağlam finansal temele dayalı olmasıdır.

Görev dağılımları, prosedürler ve policy ler karar süreçlerinizde nasıl bir öneme sahiptir?

Biz şirket olarak sorumluluk alabilen , sesini duyurmaktan çekinmeyen, aktif ve sonuç odaklı ekiplerle çalışıyoruz. Dolayısıyla uzman seviyesinden , müdür seviyesine kadar her arkadaşımızdan organizasyonun gelişimine katkı sağlamasını bekliyor ve bu yapıyı özendiriyoruz. Projeler oluşturduğumuz çalışma gruplarını bu çerçevede şekillendiriyoruz. Hızlı karar almayı şirket kültürümüzün önemli bir parçası haline getirmekte önemli adımlar attık. Pandemi süreci, ekranlardan birbirine anında ulaşabilme, dijital toplantı platformları buna önemli destek sağladı açıkçası.

Tabiki bu kadar büyük halka açık bir organizasyonu yönetirken prosedürler / şirket kuralları her zaman bize yol gösteriyor. Chart of Authority /Yetkiler konularına önem veriyor ancak –hiçbir şekilde bunların operasyonun hızını ve çevikliğini engellemesine izin vermemeye , gerektiğinde revizyonlar yapmaya çaba gösteriyoruz.

Risklerin herkesin sorumluluğunda olması düşüncesine katılıyor musunuz, risk yönetiminde nasıl bir kültür oluşturulmalı?

Şirketlerin risk yönetimi konusunda entegre ve tüm riskleri izleyen /raporlayan belirli performans kriterleri çerçevesinde departmanların performansını izleyen yapılar kurmasını son derece önemli buluyorum. Bu çerçevede her departman önce kendi alanındaki riskleri belirleyip ölçmeli , daha sonraki basamakta şirketin genel risklerinin minimize edilmesine nasıl katkı sağlayabilir sorularının cevaplarını masaya yatırabilmelidir.

Dolayısıyla risk yönetimi tüm departmanların katılımıyla başarıya ulaşabilir. Ancak tüm farklı fonksiyonların verilerini ve risklerini toparlayıp önceliklendirme görevi şirketlerin risk yöneticilerinin önderliğinde üst yönetim seviyelerinde ve nihai noktada da yönetim kurullarında olmalıdır. Aslında her kurumsal şirkette de risk denetim komiteleri bilindiği üzere önemli hale gelmiştir.

CFO dijitalleşmenin lideri midir, destekçisi midir?

Şirketler, teknolojiyle ilgili herhangi bir yatırım kararı almadan önce şirketin o anki stratejisi, çalışma kültürü, yetkinlikleri ve mevcut teknolojileri gibi mümkün olduğunca çok sayıda farklı unsuru değerlendirmelidir. Finans yöneticilerinin, verimliliği arttıran, maliyetleri azaltan ve kurumun genel rekabetçiliğini sürdüren girişimlerin uygulanmasına yardımcı olarak bu bağlamda oynaması gereken önemli bir rolü var. Şirketlerin finans birimleri ilgili birimleriyle çalışarak ve hatta bu ekiplere liderlik yaparak, yatırım kararlarının finansal etkilerinin doğru analiz edilmesini sağlamasını gerekiyor. Böylelikle en büyük değeri sağlayacak finans işlerini dönüştürmeye ve gelecekteki yatırımları da buna göre önceliklendirmeye odaklanılmasına destek olurlar. Aslında CFO'nun kurum içerisinde değişimin lideri olarak, yapay zeka, otomasyon, dijitalizasyon gibi alanların yerleşmesinde öncü olması son derece önemli.



Yapay zeka (AI), Robotics süreçleri ve veri analitiğindeki gelişmeler kurumlardaki finans rollerinde önemli değişikliklerin yolunu açıyor. Bizler de gittikçe daha dijital bir hal alan dünyada bu teknolojileri günlük süreçlerimize dahil etmemizin yollarını arıyoruz.

Kullanılan dijital sistemlerin karar süreçlerindeki rolü nedir, dijitalleşme bu süreci nasıl etkiler?



Dijital sistemlerin etkin kullanılması şirket içerisinde yalnız finans alanında değil tüm birimlerde önemli verimlilik artışları sağlayacaktır. Çalışanlar, Katma değerli işlere daha fazla vakit ayırabilecek, rutin işlere çok daha az zaman ayrılmasına olanak sağlayacaktır.

Biz, şirketimizi veriyle yönetilen bir şirkete dönüştürerek veriden rekabet avantajı elde etmek istiyoruz. Bu hedef doğrultusunda veriyi saklama, veriyi işleme, yönetme ve anlamlandırılmış bir şekilde kullanıcılara geri verme yeteneklerimizi artıracak yapay zeka ve makina öğrenmesiyle güçlendirilmiş teknolojileri sunacağız. Böylece daha iyi analizler yaparak ve karar mekanizmalarımızı mümkün olduğunca otomatikleştirerek daha hızlı, daha doğru kararlar verebilir hale geleceğiz.

Robotik süreç otomasyonu da önemli bir alan. Çalışanların günlük rutin işlerinde inanılmaz derecede zaman tasarrufu sağlamaya başladık. Saatlerce süren bazı işlerimizi artık dakikalara indirebildik. Bu uygulamalar çalışanlarımızın iş tatminini arttırmakla birlikte, rutin işlerdeki hata payını sıfıra indirmekle birlikte çok daha verimli çalışma ortamı hazırlayabiliyor.

Gelecekte yetkinliği bugünden çok daha fazla, büyük veri analizi konusunda uzmanlaşmış, dijital yapıları yönetebilen, analiz ve aksiyon alma kapasiteleri gelişmiş finans organizasyonları çok daha başarılı olup, bunu benimseyen finans aktörlerinin şirketlerinde lider roller alabileceklerini düşünüyorum.

Kerem Bey'e katkıları için çok teşekkür ediyoruz...Üst yönetimden başlamak üzere, yönetimin her kademesinin sorumluluklarını ve risklerini sahiplenmesi ve değer yaratan davranışların alt kadrolara iletilmesi, karar süreçlerine tüm çalışanların katkısını sağlayacak ve dijital dönüşümle birlikte yeni normal anlayışını etkileyecek önemli bir süreçtir.