



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

DİJİTALLEŞME AMA ÖNCE DEĞERLER

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine



EMRE BEYAZ

European T-shirt Factory

Mali ve İdari İşler

Genel Müdür Yardımcısı

STS Biliřim/Jedox sponsorluęunda sűrdűrdűęűműz “CFO Gűzűyle” yazı dizimizin bu bűlűműnde konuęumuz **European T-shirt Factory Mali ve İdari İřlerden Sorumlu Genel Műdűr Yardımcısı Emre Beyaz**.

Emre Bey Denetimden Genel Műdűr Yardımcılıęına varan kariyer yolculuęuna akademik adımı da ekleyerek Yűksek Lisans programına devam etmektedir.

Pandemi ve dijitalleřmeyi çokça konuřtuęumuz bu dűnemde bu hafta biraz da insan, řirket kűltűrű ve deęerlerden bahsetmek istedik.

řimdi Emre Bey’i dinleyelim...



Emre Bey ana konumuza geçmeden önce sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

1984 Yılında Kırklareli’nde doğdum. 2002 yılında Kabataş Erkek Lisesi’ni, 2007 yılında Yeditepe Üniversitesi İşletme Fakültesi’ni üstün başarı bursu ile tamamladım. Halen Yeditepe Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans programına devam etmekteyim. 2008 Yılında, sonrasında KPMG ile birleşen, Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Şirketi’nde vergi denetim asistanı olarak göreve başladım. Sırasıyla, 2009 yılında kıdemli vergi asistanı, 2010 yılında denetçi, 2011 yılında kıdemli denetçi olarak vergi denetim/danışmanlık görevimi sürdürdüm. 2012-2016 yılları arasında Türk Telekomünikasyon A.Ş. şirketinde vergi kontrol yöneticisi olarak çalıştım. Sonrasında Imperial Tobacco şirketinde Genel Muhasebe ve Hazine Müdürü ve Motul A.Ş.’de Finans Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinden sonra halen European T-shirt Factory A.Ş. şirketinde Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.



Pandemi sonrasında iş hayatında neler değişeceğini düşünüyorsunuz ?

Pandemi öncesinde de iş yaşamında çeviklik, hızlı uyum, verimlilik ve etkin liderlik becerileri önemliydi. Ancak, pandemiyle birlikte bu özellikler çok daha fazla önem kazandı. Belirsizliğin arttığı, kriz anlarının neredeyse her gün yönetilmek durumunda kalındığı oldukça zorlayıcı bir dönem geçirdik, geçirmeye de devam ediyoruz. Böyle anlarda şirketlerin ömürlerinin uzaması ve değerlerinin güçlenmesi için organizasyonların çevikliği, yeni koşullara hızlı uyum yeteneği, takımların verimliliği ve her bir ekibin etkin liderlik becerileri daha bir önem kazanıyor. pandemi süreci bunu açık bir şekilde gösterdi.

Bu dönemde çalışma yöntemleri, dijitalleşen iş akışları ve ekipler arası etkileşim de bir hayli değişti. Pandemi sonrasında da bu dönemde iş hayatının elde ettiği kazanımların en azından bir bölümünün uygulanmaya devam edebileceği açık bence. Ancak, bütün bunlardan daha önemlisi insan ve değer odaklı yönetim şekilleri pandemi sonrasında daha önemli hale gelecek.

Dijitalleşme ve teknoloji yatırımları pandemi sonrası hız kazanacak mı ? İnsan bu denklemin neresinde olacak?

2000’li yılların başlarından itibaren zaten bu yatırımlar artarak devam ediyor, Finansmana erişim sorunları çözülebilirse pandemi sonrasında da artan bir ivme ile devam edeceğini düşünüyorum. Ancak, ülke olarak ticari kapasitemizin artması için bence asıl önemli olan konu bu değil. Öncelikle önemli olanın insan odaklı yönetimler olduğunu düşünüyorum. Örneğin son teknoloji bir makineyi ithal ettiniz ve kurulumunu tamamladınız, belirli bir otomasyonu sağladınız, verimliliği arttıracığınızı düşünüyorsunuz. Tüm projeksiyonu, fizibilite çalışmalarını tamamladınız. Sonra gördünüz ki bu makineyi kullanabilecek, öngörülemez bir sorunda hızlı çözüm üretebilecek, eğitilmiş ve yetkin personelinizin yeteri kadar olmadığını fark ettiniz. Tüm yaptığınız nakit akış tabloları, fizibilite çalışmaları, karlılık analizleri vs. hepsi amaçladığınız sonuçların çok uzağında kalır. Şirketlerin öncelikle kalifiye insan kaynağını elde tutma ve edinme konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum. Neticede şirket dediğiniz, insan haricinde, tabelasında ticari unvanı yazılı dört duvardan ibarettir. Asıl olan; şirket değerlerini benimsemiş, şirkete bağlılığı yüksek, değer yaratma isteği içsel olarak gelişmiş, iyi eğitilmiş ve yönetim becerileri yüksek çalışanların bir arada, tek bir takım olarak, hareket edebileceği iklimi yaratmaktır diye düşünüyorum. Pandemi sonrasında sadece finans yöneticileri için değil artık tüm C-level yöneticilerin birinci önceliğini bu iklimi yaratmak olacaktır.



Şirket değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi konusunu biraz açar mısınız ?

Şirket değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi o kadar kolay değil tabii ki. Örneğin bir insanın sokakta gördüğü kediye süt vermesinin nedeni nedir? Sokakta yürürken bazıları elindeki çöpleri yere atarken bazıları neden çöp kovası ararlar? Neden bazı çalışanlar işyerlerini kendilerine aitmiş gibi sahiplenirken neden diğerleri sahiplenmezler ? İnsanların davranışlarını belirleyen nasıl ki kişisel değerleriyse, şirketlerin davranışlarını belirleyen de şirketlerin değerleridir.

Örneğin bir terzinin sahip olduğu dünya görüşü ve değerleri, onun davranışlarını belirler. O terzinin yanında kısa bir süre çalışan bir çırak bile, terzinin hangi değerlere sahip olduğunu kolayca anlar. Bir terzinin kendi değerlerini yanındaki çırağa aktarması ve çırağın ustasının bu değerlerini benimsemesi nispi olarak kolay olsa da; yüzlerce kişinin çalıştığı büyük işletmelerde liderin kendi değerlerini tüm çalışanlara aktarması hiç ama hiç kolay bir iş değildir. Bu öncelikle sistemli bir çalışma gerektirir.

Genellikle şirketler, kurucuları veya sermaye sahiplerinin dünya görüşleri ve özellikle hangi sektörde iş yaptıklarına göre, kendilerine uygun değerleri seçmekle işe başlarlar. İlk olarak her şirket, etik yaklaşım, insan odaklılık, sorumluluk, özgünlük, bütünlük, doğruluk, cesaret, estetik, coşku, şefkat, adalet, saygı vb. gibi değerler arasından kendisi için en uygun olanları seçer. Bazı şirketler beş, bazı şirketler ise daha fazla değer seçer. Bu



konuda da açıkçası kesin bir kural da yoktur. Şirketler kendilerine kaç değer seçerse seçsinler esas iş, bundan sonra başlar. Şirketler bu değerleri, bütün çalışanlarına benimsetmek ve herkesin bu değerlere göre davranmasını sağlamak için sistemli bir çalışma yaparlar. Çalışanların bu değerleri içselleştirmeleri, uzun zaman alabilir. Bu süre zarfında yöneticilerin çalışanlar üzerindeki ilgisini devamlı canlı tutması gerekir.

Şirket değerlerini çok iyi benimsemiş bir çalışan, örneğin bir tedarikçi ile ilişkisi sırasında, hayatında ilk kez karşılaştığı bir sorunu bile, hiçbir yöneticinin onayına ihtiyaç duymadan, en doğru, en etkin ve en hızlı şekilde çözebilir. Çünkü değerleri ona, doğru olanın ne olduğunu gösterir. Değerlerle yönetilen bir şirkette, çalışanlar hemen her durumda hiçbir yöneticiye ihtiyaç duymaksızın doğru yolu bulabilirler.

Şirket değerlerini her çalışanın benimsemesi, şirketin tek bir yumruk gibi davranmasını sağlar. Aynı hedefe yürüyen, tek takım olduğunun bilincinde olan, kendi öz isteği ile sorunları çözebilen, otokontrol mekanizmaları gelişmiş takımlar imkansız bile başarabilirler. Değerler üzerine kurulu bir şirket kültürü, gözle görülmesi de elle tutulmasa da çok güçlü olur. Değerlerini bütün çalışanlara benimsetebilen, çalışanlar arasında görünmeyen bir bağ kurabilen şirketler, paha biçilmez bir rekabet üstünlüğü elde ederler.

Örneğin; anne babaların çocuklarına kendi aile değerlerini benimsetmek için çok yoğun çaba göstermelerinin asıl nedeni, çocuklar evden uzaklaştıkları zaman, karşılaşacakları her durumda doğru kararı vermeleri, doğru tutumu takınmaları ve doğru davranışları sergilemeleri için değil midir? Çünkü insana her durumda doğru kararı verdiren onun yöneticileri değil, sahip olduğu değerleridir. Çok sağlam bir değer sistemine sahip olan çalışanlar, onları kimsenin denetlemediği bir anda bile, doğru olanı yaparlar. İyiyi ve kötüyü, güzeli ve çirkini, doğruyu ve yanlışını, kendi başlarına bulurlar. Karar verirken kimsenin onayına ihtiyaç duymazlar.

Şunu özellikle vurgulamak isterim ki, iyi bir lider kendisine takipçiler yaratmaz; kendi davranışlarını doğru yönetebilecek başka yeni liderler yaratır. Bir liderin de bu değerler sistemini inşa etmek istemesinin sebebi, çok sayıda insanın çalıştığı bir organizasyonda her çalışanın, kimseye danışma gereği duymadan, doğru kararı alabilmesi ve doğru olanı kendi öz seçimleri ile yapabilmesi içindir. Sağlam değerlere sahip şirketler çok büyük bir rekabet avantajı elde eder. Şöyle düşünelim bütün ürettiğiniz ürünler, bütün teknolojileriniz, bütün stratejileriniz, bütün iş modelleriniz, rakipler tarafından taklit edilebilir. Ancak, tek taklit edilemeyen, şirketin sahip olduğu değerleridir. Bir şirketin, her gün aldığı onlarca, yüzlerce kararın kılavuzu, şirketin sahip olduğu değerlerdir. Başkaları için çok zor olan kararları, değerlerine sadık olan şirketler hiç zorlanmadan alırlar. Çünkü onların amaçları çok nettir. Değerler, insanların da, şirketlerin de bir nevi pusulasıdır.

Yakın gelecekte insana ve değerlerine yatırım yapan şirketlerin ön plana çıkacağını söylüyorsunuz. Bu noktada CFO'ların rolü ne olacak, çok kısa görüşünüzü alabilir miyiz ?

Doğru, esasen artık iş tanımları kırmızı çizgilerle çizilmiş yönetici pozisyonlarından uzaklaşıyoruz. Örneğin CFO pozisyonlarının yakın geçmişte bir cebinde mali işler ve diğer cebinde hukuk enstürmanları olurdu. Ancak pandemi sonrasında özellikle dışa dönük, ticari operasyonları da kavrayan, özellikle insan odaklı yönetim anlayışı gelişmiş, şirket kültüründe değerlerle yönetim iklimini yaratmış CFO ların yakın gelecekte daha fazla CEO koltuğunda yer aldığını göreceğiz.

Katkılarından dolayı Emre Bey' e teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Pandemi ve dijitalleşmenin sonucu olarak, mesafelerin daha fazla olduğu yeni çalışma düzeninde belki de insanın daha fazla olduğu yeni değerleri konuşuyor olacağız...