



# CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

## STRATEJİK PLANLAMA VE DIJITALLEŞME

*Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine*



**ESRA ORÇUNUS**

Schindler Türkiye

CFO

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz **Schindler Türkiye CFO’su Esra Orçunus**.

Genelde İşletme, İktisat bölümleri mezunları Finans alanını tercih ederler. Esra Hanım farklı bir üniversite geçmişi sonrası Finans bölümünü seçmiş; Enformatik. Özellikle dijitalleşme eğilimleri ile önümüzdeki dönemde Finans Bölümü, Enformatik ve benzer bölüm mezunlarının tercih ettikleri bir alan olacak gibi görünüyor.

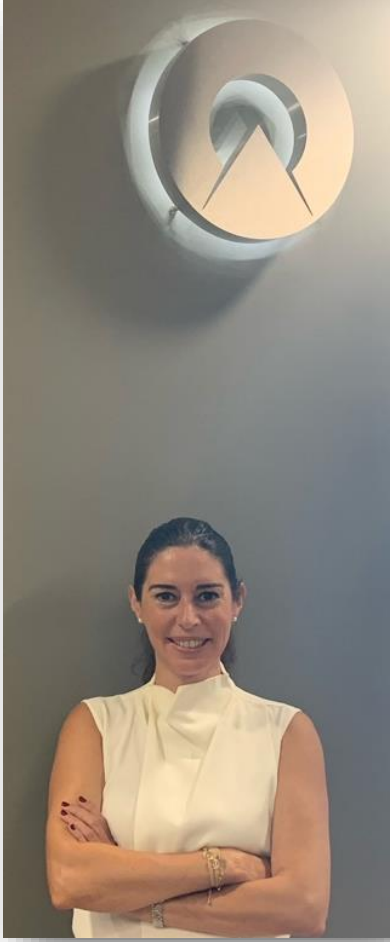
Dijitalleşme tek başına bir başarı faktörü müdür?

Dijitalleşme şirketler için sadece satış aşamasına kadar etki alanı olan bir konsept midir?

Konuyu uzatmadan, sözü Esra Hanım’a bırakalım...



## SÜRDÜREBİLİR BİR FİNANSAL YAPI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA VE DİJİTALİZASYON



1991 yılında Türkiye’de yeni kurulan Marmara Almanca Enformatik Bölümü’nü kazandığımda, mezun olunca tam olarak nasıl bir mesleğim olacağını bilmiyordum. Hatta “nerede okuyorsun?” diye sorulduğunda, “Almanca İşletme” deyip geçerdim. 90’lı yılların başında çoğu kimsede kişisel bilgisayar yokken, biz üniversitemizde her bir öğrenciye atanmış bilgisayarlarda ders yapacak kadar şanslıydık. Onca dersten sonra “bilgisayarla ilgili bir iş yapmam ben” dedim ve gerçekten de bir enformatikçi olmadım. Ama derslerde aldığımız analitik bilinç, kodlama, süreç yönetimi gibi disiplinler iş hayatım boyunca hep yardımcı oldu. 20 seneye yakın Siemens Türkiye’de controlling, proje yönetimi, lojistik, depo yönetimi, satın alma, SAP uygulamaları ve birçok iyileştirme projelerinde görev aldım. Sonrasında 1,5 seneye yakın Jungheinrich Türkiye’nin Finans Direktörlüğü görevinden sonra, 2 yıla yakın zamandır da Schindler Türkiye’de CFO görevindeyim. Tüm meslek hayatım boyunca çalıştığım tüm kademelerde arka planda hep “enformatikçi” gibi çalıştım; bir başka deyişle hangi süreç olursa olsun hangi bilişim uygulamasıyla işimizi daha verimli hale getiririz bakış açısı odak noktam oldu.

30 yıl içerisinde teknolojik anlamda müthiş bir değişimden geçtik. Bugün bilgisayar ve akıllı telefonlarla yaptığımız birçok şeyi daha önceden nasıl halledebiliyorduk diye düşünüyorum zaman zaman; örneğin bugün mail ile saniyeler içinde yüzlerce kişiye gönderdiğimiz şirket içi duyurular, eskiden çıktılarını alınıp tek tek masalarda dolaşırdı; okuyanlar okuduklarına dair paraf atardı ve ismi yazılı herkes okumayı bitirdiğinde dağıtıma çıkarana geri dönerdi. Para çekmek/ yatırmak için banka kuyruklarında, vergi borcumuzu yatırmak için vergi dairelerinde saatler harcardık ve sadece bu işi yapan çalışanlarımız vardı. İnsanoğlu bugünleri çok çabuk unutuyor ve yeniye, rahata alıştıkça daha da fazlasına ulaşmaya çalışıyor. Belki de bu yüzden 2011 yılında endüstri 4.0 ile birlikte iş hayatımızda daha da ön plana çıkan dijitalleşme kavramı, son 10 yılda iş yapış şekillerinde daha hızlı bir ivme ile büyük bir değişim yarattı.

Peki “dijitalleşmek” rahatlık getiriyor mu gerçekten? Doğru yöntem ve stratejilerle uygulandığında evet, aksi halde kuruma ciddi bir karmaşa ve kompleksite getirebilir. Dijitalleşmek bana göre en basit anlamda, bir veriyi bir dijital platforma aktarmanız, tanımladığınız kurallara göre işleyip hedeflediğiniz çıktıyı bu platformdan almanızdır. Sürecin en önemli kısmı tasarımıdır, bunun için de öncelikle kuralların belirli olması gerekir. Örneğin kurumunuzda ödeme sürecinin nasıl olması gerektiği, görev ve sorumluluk dağılımı, kontrol noktaları, süreç çıktıları vs gibi konular belli değilse, her gün duruma göre hareket ediyorsanız bunu bir dijital platforma aktarmak hem zaman alır, hem de devreye alma sonrası süreçte kilit olmanız muhtemeldir.

Dijitalleşme öncesi mutlaka sürecin bütün ayrıntılarıyla tanımlanmış olması gerekir. Diğer yandan sisteme girdi olacak verilerin amacına uygun güncellenmiş olması esastır. Dijitalleşecek sürece bağlı olarak değişmekle birlikte, genelde kurumun ana verileri personel, tedarikçi, müşteri, malzeme gibi verilerdir; güncellenmesi ciddi bir zaman alır. Örneğin şirketimizde kısa süre önce devreye aldığımız SAP’den otomatik ödeme yapma sürecimizin tasarımı sırasında en çok zamanımızı alan kısım bu oldu. Normalde çalıştığımız bankaların internet sitelerinden dosya yükleme şeklinde yaptığımız para transferlerini, SAP’den tetiklenecek ve aradan hem bankaların hem de şirketimizin çalışanlarının müdahalesini kaldıracak şekilde otomatik bir süreç kurduk. Eskiden havale sırasında bir hata olduğunda, bankalardaki müşteri temsilcilerimizin manuel müdahale ettiği adımlar otomasyon sonrası mümkün olmadığı için işlem görecektir bütün fatura, satıcı, banka, müşteri vs gibi ana verilerin SAP’de düzgün bir şekilde tanımlanmış olması gerektiği. Bu nedenle projenin uygulama aşaması epey zorlu geçti, ama sistem geliştikçe hazine departmanımızda ciddi bir verimlilik artışı olacağına inanıyoruz.

Bazen sürecin sadece bir parçasını dijitalleştirmek de yetersiz kalabiliyor; örneğin sadece ödemelerin otomatize olması ve faturaların manuel kaydediliyor olması uçtan uça düşünülüğünde tıkanmalara neden olabiliyor. Schindler Türkiye olarak, global firmamız Schindler Holding’in dijitalizasyon stratejileri çerçevesinde biz de bütün ana süreçlerimizi özellikle SAP ve SAP ile entegre çalışan platformlara aktarmaya devam ediyoruz. Özellikle çok uluslu şirketlerde, ana holdingin altyapısıyla ve dijitalizasyon stratejisiyle/ yol haritasıyla paralel çalışmak, önceden başka ülkelerde tecrübe edilmiş uygulamaları kullanmak lokal organizasyonlara ek bir verimlilik de sağlıyor.

Sadece iç süreçlerimizde değil, ürün tarafında yapılmakta olan geliştirmelerle de müşterilerimize katma değerli servisler sunuyoruz. Örneğin şu anda hem Türkiye’de hem dünyada revaçta olan uygulamamız



**SCHINDLER AHEAD ile IoT** platformundan yararlanarak, yatırımcılardan, bina yöneticilerine aynı şekilde son kullanıcılara kadar uzanan şeffaf bir ekosistem yaratıyoruz. İnternete bağlı asansörler, yürüyen merdivenler ve yürüyen bantlardan alınan gerçek zamanlı verilerin izlenmesi ile müşterilerimizin önleyici ve öngörülü aksiyonları hızlıca fark etmelerini, istatistikler çıkarabilmelerini, performans takibi yapmalarını ve bunun sonucunda hızlı karar alma, kaynak birleştirme, bakım zamanlarını daha

efektif planlayabilme gibi avantajlar elde etmelerini sağlıyoruz. Diğer yandan mobil cihazlara aktarılabilen bu veriler, sahada bulunulmasına gerek kalmadan her yerden ulaşılabilir hale de getirilebiliyor. Eş-zamanlı ve kesintisiz güç bağlantısı avantajıyla, kabin içinde kalan yolcunun en kısa sürede tahliyesini sağlayarak, en önemli değerimiz can güvenliğini de maksimum seviyelere çıkarabiliyoruz.

Dijitalleşme projelerinde çalışacak insan kaynağı çok değerli bir kriter. Yukarıda bahsettiğim gibi mevcut sürece hakim olmak önemli, ama bunun en verimli şekilde otomasyonunu sağlamak, sisteme nasıl aktarılacağını bilmek de ayrı bir hüner gerektiriyor. Bunun için analitik düşünen, analiz eden, sorgulayan, bilişim sistemleriyle ilgili bilgi sahibi ya da en azından öğrenmeye hevesli takım arkadaşlarına ihtiyacımız oluyor. Sadece proje sırasında değil, devreye alma sonrasında da diğer bağlı süreçlerde “daha fazla neyi iyileştirebiliriz” diye sorgulayan kişiler artık işletmelerde daha fazla ön plana çıkmaya başladı. Çalışan profilleri bu anlamda ciddi şekilde değişiyor; “aman mevcudu bozmayalım nasıl olsa yürüyor” zihniyetleri çok uzun zamandır yerini “nereyi değiştirelim ki daha iyiye gidelim” bakış açısına bıraktı. Hatta şirketimizde özellikle finans departmanı için yaptığımız işe alımlarda, bu bakış açısına sahip adayların, diğer adaylara göre çok daha avantajlı duruma geçtiklerini gözlemliyoruz.

Kurumda yeni devreye alınan her süreç bir değişim getiriyor; etkilenen paydaşları bu değişime hazırlamak, neden yapıldığını anlatmak önemli bir konu, çünkü herkes bir şekilde konfor alanından çıkmak zorunda kalıyor. Şirket içinde süreçten etkilenen kişiler, ilk başlarda genelde direniş ile yaklaşabiliyorlar. Bu noktada doğru bir iletişimle içten içte yaşanan değişim korkusunu hafifletmek, devreye alma sonrası neler olacağını hayal ettirmek, pilot bölümlerle süreci bölerek devreye almak ve proje ekibinin her zaman

destek olacağından emin olunmasını sağlamak direnişi desteğe çevirebiliyor. Projeler devreye alınmasından itibaren 1 saat sonra tasarlandığı ve hayal edildiği gibi sorunsuz çalışıp yoluna devam etmez. Sonrasında yaşanan sorunların beraberce atılması çok değerlidir. Ve çok enteresan bir durum olur sonrasında; ilk başlarda muhalefet olan kişiler uygulamayı 1-2 sene kullanıp alışır ve benimser. Hatta bazen uygulamada değişiklik yapmak istediğinizde tepki bile alabilirsiniz. Bunun insanın doğası olduğunu kabul ederek yola çıkmak, özellikle proje ekiplerinde değişim direnciyle başa çıkma stresini azaltmak için iyi bir yöntemdir.



Peki çok mu gerekli dijitalleşmek? Bence evet. Artık hem dünyada hem de ülkemizde her alanda ciddi bir rekabet var; bu rekabet tüm şirketlerde hem müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerin daha kaliteli ve aynı zamanda daha uygun fiyatlı olması konusunda baskı yaratıyor. Hem “kaliteli” hem daha “ucuz” satış ikilisini birlikte sağlamak çok kolay değil; sürekli strateji geliştirmek gerekiyor. Ayrıca işletme maliyetlerini, ürün ve hizmetinizin kalitesini bozmayacak

şekilde de azaltması önemli bir konu. Böyle bir ortamda özellikle finans departmanlarında binlerce işlemi manuel yapmaya devam etmek, çıktı almak, dosyalamak, anında istenen veriye ulaşamamak vs gibi konular ciddi bir verimsizlik getirdiği gibi, aynı zamanda kişilere bağımlı bir süreçle çalışmanızı gerektiriyor. Artık robotların, bilgisayar programlarının, hazır uygulamaların saniyeler içinde yapmayı başardığı işleri insan kaynağı ile yapmaya ısrar etmek rekabetten geri kalmanıza neden oluyor. Kaldı ki ekiplerinizde gelişime açık, yüksek performanslı kişilerle çalışıyorsanız, bugünkü çağda hala manuel fatura kaydediyor olmanız, banka talimatlarının çıktısını alıp, ıslak imza atmanız ve arşivlemeniz gibi verimsiz işler bu kişilerin gelişimlerini engelliyor ve motivasyonlarını düşürüyor. İşletmelerdeki bu değerli insan kaynağının bir an önce strateji geliştirmeye, süreç iyileştirme projelerinde çalışmaya, müşterilerimiz, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz için daha iyi ne yapabiliriz diye düşünmeye vakit ayırmasını sağlamak, o verimsiz işleri de robot ve bilgisayar programlarına bırakmak artık günümüzün en elzem gerekliliklerinden biri haline gelmiştir.

Dijitalleşme sadece finans süreçlerine değil, şirketin toplam performansına ve stratejisine de katkıda bulunuyor. Dijital platformlara aktarılmış ölçülebilir, izlenebilir süreçler şirketteki tüm paydaşların aynı dili konuşmasını ve aynı hedefe koşmasını sağlıyor. Süreç iyileştirmelerinin en önemli adımı olan ölçme ve izleme verisinin dijital olarak alınabilmesi, tıkanan noktaların ya da iyileştirme alanlarının daha kolay ve güvenilir olarak belirlenmesine, ortak hedefler verilebilmesine ve bu sayede organizasyonun daha çevik ve daha yalın bir hale gelmesine imkan veriyor.

Diğer yandan kişilerden bağımsız, kurumsal kurallarla yönetilen süreçlerin daha sürdürülebilir olduğu aşikardır. Bağlı bulunduğu yöneticinin kişisel deneyim ve anlık kararlarına göre yönetilen organizasyonlarda kişiye bağımlılık artar ve aynı olay için farklı uygulamalar ortaya çıkabilir. Oysa ki kurumsal kimliği gelişmiş ve süreçlerini uygulamalara (tool'lara) aktarmış işletmelerde kararlar zaten bellidir; kurallar prosedürlerde tanımlanmış ve uygulamalara aktarılmıştır, sadece tuşa basılır. Yöneticiler ise günde yüzlerce mail okuyup, her durum için ayrı düşünmek yerine, şirketin geleceğine yönelik daha stratejik kararlar için vakit harcarlar. Kişisel kararlara bağlı yürümeyen süreçlerde çalışanlar da eşit ve adil bir yönetim hisseder; çünkü kullanılan uygulama ve oradaki kurallar herkes için geçerlidir; bugünden yarına ya da duruma göre değişmez. Bu şekilde güçlü temeller üzerine kurulmuş şirketlerin varlığını her türlü rekabette devam ettirmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

***Esra Hanım' a katkıları için çok teşekkür ediyoruz.***

***Dijitalleşme doğru stratejilerin oluşturulması ile şirketleri olduğu kadar kullanıcıların da hayatına dokunabilen Paydaş ekosisteminin ( Stakeholder Engagement System) artık hayatımızda olmazsa olmaz bir adım olduğunu gösteren önemli bir süreçtir.***