



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

DİJİTAL DÖNÜŞÜM, SÜRDÜREBİLİRLİK VE RİSK YÖNETİMİ

*Paydaş Katılımı/ **STAKEHOLDER ENGAGEMENT***

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde **LeasePlan Türkiye Risk Direktörü Cem Sürmen**'i ağırlıyoruz.

Hissedar teoriden paydaş teorisine geçiş...

Paydaş teorisi, küreselleşme, sürdürülebilirlik...
Ve birbirleriyle olan etkileşimleri...

Paydaş teorisi mi, hissedar teorisi mi?

Risk yönetimi tüm bu sistemin neresinde?

Tarihsel kronolojiyle bütünselleştirilmiş çok keyifli anlatımı için sözü Cem Bey'e bırakalım...



Hala dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlikten bahsetmemiz gerekiyor mu...

Kurumlar ve iş dünyası 'hissedar teorisi'ni bırakıp 'paydaş teorisi'ni benimseyeli uzun zaman oldu. Artık kimse, hissedarlar bile, kurumun sadece ortakların değerini artıracak faaliyetlerde bulunması gerektiğini savunmuyor. Ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, toplum ve devlet, şirketin paydaşlarını oluşturuyor ve paydaş teorisi şirketi, karar süreçlerine tüm bu unsurları dahil etmek durumunda bırakıyor. Hissedar teorisi kavramı Milton Friedman'la birlikte 1960'lara kadar uzanırken paydaş teorisinin izlerine 1980'lerin ortalarından önce rastlamak pek mümkün değil. Bu teoriyi 20. yüzyılın ilk yarısında, I. ve II. Dünya Savaşlarıyla hız kazanan sanayileşme atağının sıradan bir üretim faktörü olarak gördüğü çalışana, aynı yüzyılın ikinci yarısından itibaren makinelerden ayıran, daha insancıl ve olayları geniş bir perspektiften değerlendiren daha kapsayıcı anlayışın devamı olarak düşünmek isabetli olacaktır. Hawthorne deneylerinin yeniden yorumlanmasıyla başladığı kabul edilen ve "Davranışsal Yaklaşım" ın benimsendiği Neo-Klasik dönemi takip eden Modern Yönetim Yaklaşımlarıyla işçi, 'insan' özelliğine kavuşmuş ve makinelerden farklı değerlendirilmeye başlanmıştır. Odağın hissedardan çalışana kaymaya başladığı bu dönemin, paydaş teorisine giden yolu açtığını düşünmek yanlış olmayacaktır.

Bugün geldiğimiz noktada küreselleşme sebebiyle, ya da sayesinde, hangisini tercih ederseniz, paydaşlar tanımına dünya'nın diğer ucunda yaşayan, kurumun doğrudan ilişkisi olmayan insanlar

hatta tüm doğal yaşam bile dahil. Kelebek etkisi, küreselleşme yoluyla artık çok daha etkin. Öyle sanıyorum ki bir zamanlar küreselleşmenin en hararetli savunucuları olan, ne Uzak Asya'nın ucuz işgücünden faydalanmak isteyen sanayici, ne parasal istikrarı korumaya çalışan gelişmekte olan ülkeye carry-trade için sıcak para taşıyan bankacı, ne dış ticarete karşılaştırmalı üstünlük kavramının yaratıcısı



Kaynak: <https://www.charliechaplin.com/en/films/6-Modern-Times/articles/11-Modern-Times-Synopsis>

David Ricardo'nun takipçileri, ne de kolektif kalkınmanın yolunun sermayenin en verimli kullanılacağı yere engelsiz olarak akması gerektiğini savunan iyi niyetli modern finans teorikileri küreselleşmenin bu noktaya geleceğini, kurumların attıkları her adımda tüm Dünya'ya yayılmış bir paydaş ağını düşünmeleri gerekeceğini tahmin etmiştir.

Hissedar mı yoksa tüm paydaşlar mı, hangisi için değer yaratacaklarına karar verdikten sonra şirketlerin bunu 'nasıl' yapacaklarını tasarlamaları gerekiyor. Bu noktada hâlâ dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramlarından bahsetmeli miyiz, ben emin değilim. Dijital dönüşüm kavramının, dijital dönüşümün alternatifinin var olduğu zamanlarda kaldığı görüşündeyim. Her bir notayı ayrı ayrı duymak isteyen ve buna bir servet harcamaya hazır, iflah olmaz bir müziksever değilseniz artık analog diye bir şey yok. Analog olmadığı için dijitali konuşmak da bana anlamsız geliyor. Bu kadar hızlı değişen dünyada sabit kalmak mümkün değil. O yüzden dönüşümden bahsetmek de bence vakit kaybı. İronik mi? Belki. Karanlık olmadan aydınlığın anlamsız olması gibi. Karşıtı ortadan kalktığı için kavramın kendisinin de anlamını yitirmesi.



Kaynak: <https://www.attackmagazine.com/features/long-read/worlds-most-desirable-valuable-synthesizers-drum-machines/>

Hem kurumların hem de bireylerin kendilerini güncelleme frekansı geometrik olarak artıyor.

Eskiden, 200 yıl önce örneğin, bir işi öğrendikten sonra o bilgilerle hayatınızın sonuna kadar o işi aynı şekilde yapabiliydiniz. Hatta sonraki nesil de o işi aynı şekilde yaparak hayatını geçirebilirdi. 75 yıl önce iş hayatına başlamış olsaydınız, hayatınızın büyük bölümünü aynı işi aynı şekilde yaparak geçirebilirdiniz belki ama bir noktada yeni bir şeyler öğrenmeniz, kendinizi yenilemeniz gerekirdi. Bu döngü gitgide kısaldı. Benim iş hayatına başladığım 1990'ların sonlarında (konuşma sırasında 'milattan önce 1990'lar' diye bahsederim), işteki ilk günümde öğrendiklerimle birkaç yıl idare etmem belki mümkündü. Ancak sonra günceli yakalamak için yeni bir şeyler yapmak zorundaydım. Bugün hem çalışanlar hem de şirketler iş yapış şekillerini çok daha sık güncellemek zorunda. Bunun aksi bir tutum, tamamen ortadan kalmak anlamına gelebilir. Dönüşümü gerçekleştirilememiş, iş yapış şeklini güncelleyememiş kurumlara ilişkin son dönemin en çarpıcı örneği, henüz birkaç yıl önce 50 milyar USD'nin üzerinde değeri varken 2013 yılında 7,2 milyar USD'ye Microsoft'a satılan Nokia'nın CEO'su Stephan Elop'un basın toplantısında yaptığı meşhur 'yanlış hiçbir şey yapmadık ama bir şekilde yine de kaybettik.' açıklamasından sonra tutamadığı göz yaşları olabilir. Bugün kriptodan, datadan, makine öğrenmesinden, blok-zincirden, mobiliteden bahsetmek ilerclik değil, sadece güncelde kalmak. Bu kavramları süreçlerimize entegre etmek rakiplerimizin önüne geçmemizi sağlamayacak. İyi becerirsek geride kalmamamıza yardımcı olabilir. Dönüşüm tek seferlik bir proje değil, hayatın kendisi. Kurum kültürüne adapte edilmesi ve her çalışanın benimsemesi gereken bir refleks.



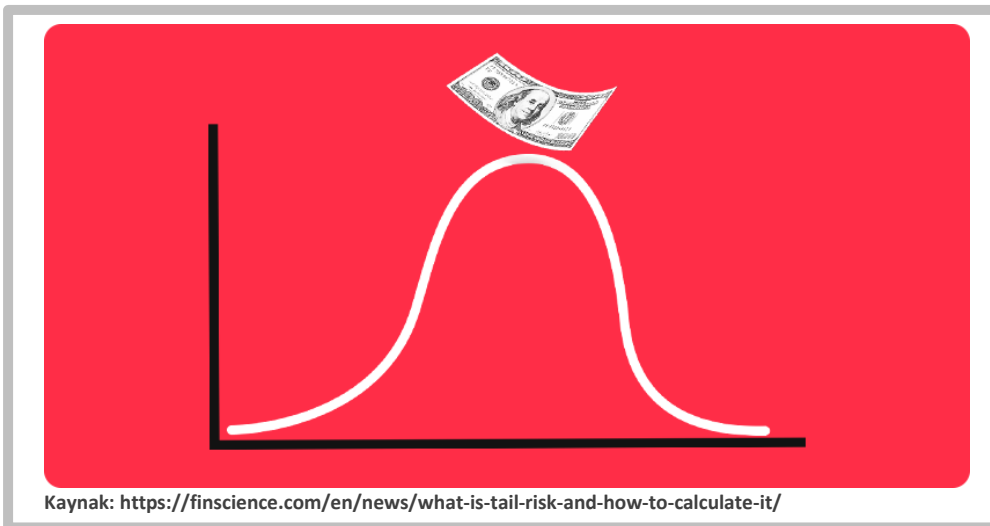
Kaynak: <https://www.nairaland.com/2972696/rip-nokia-nokia-ceo-cries>

Alternatifi olmadığı için isimlendirmenin anlamsız olduğunu düşündüğüm bir başka kavram da sürdürülebilirlik. Artık 'anlamsız' derken ne kastettiğimi biliyorsunuz. Sürdürülebilirlik önceleri sadece şirket ve hisse senedi değerlemesi için kullanılan bir kavramken bugün maalesef Dünya'nın sürdürülebilirliğini dert etmemiz gerekiyor. Sadece karbon salımı ya da diğer atıklar değil, tüm kurumlar, dünyada bıraktığı ayak izi ne kadarsa buna karşı gerekli aksiyonları almak zorunda. Karbon kredisi gibi kavramlar hayata geçirilmeli, bu alanda faaliyet gösteren kurumlar desteklenmeli. Bunun ötesinde kurumlar, tüm paydaşlarının gerekli aksiyonları aldığından emin olmak durumunda. Kurumlar paydaşlarının, belki de kendi aralarındaki ilişkiyi doğrudan etkilemeyen başka faaliyetlerini de dikkate alarak ilişkiye devam edip etmeme kararı verebiliyor. Çevreyi kirleten bir kurumun tedarik zincirinde bulunmak, müşterisi olmak ya da ona kredi vermek istemiyor.

BİR ARKA PLAN OLARAK RİSK YÖNETİMİ

Peki risk yönetimi tüm bunların neresinde?

Risk yönetimi biraz bas gitara benziyor; eksikliğini, yokluğunda anlıyorsunuz. Baş rolde değil çoğu zaman ama arka planda sürekli çalışıyor olması gerekiyor. Üstelik iyi çalışıyor olması, aksamaması gerekiyor. Birçok risk ve risk yönetimi tanımı yapmak mümkün. Ben önce risk yönetiminin ne 'oldığından' bahsetmek istiyorum. Risk yönetimi öncelikle sadece hayır demek değil. Sadece olabilecek kötü şeylerden bahsetmek de değil risk yönetimi. İyi bir risk yönetimi stokastik bakış açısı gerektiriyor. Geleceği ve gelecekteki olayları, olma ihtimallerinin dağılımı ve buna ek olarak, gerçekleşmeleri halinde oluşturacakları etkiyle birlikte değerlendirebilecek bir matris anlayışa ihtiyaç duyuyor. Bu dağılımda sadece tek bir uca değil, iki uca birden bakıp kurumu, belirlenen yoldan sapabilecek olumlu ve olumsuz tüm ihtimaller hakkında uyarması, bilgilendirmesi gerekiyor. Bu etkilerin nasıl ortadan kaldırılabileceğini, riskleri nasıl dönüştürülebileceğini de biliyor olması bekleniyor.



Bizim risk yönetimi anlayışımız da tümünden 'hayır' demek yerine, nasıl yapılabileceğini işaret etmekten geçiyor.

3 yıla yakın süredir Risk Direktörü olarak görev yaptığım LeasePlan Türkiye'de risk yönetimi, Avrupa bankacılık sektörü standartlarında yürütülüyor. 30 milyar EUR'un üzerinde bilanço büyüklüğü ve 30 ülkede, 2 milyona yaklaşan kiradaki araç adediyle Dünya'nın en büyük Car-as-a-service (CaaS, bir hizmet olarak araba) şirketlerinden bir tanesi olan LeasePlan Corporation NV, Hollanda Merkez Bankası'nın yanında, Avrupa'da sahip olduğu bankacılık lisansı sebebiyle Avrupa Merkez Bankası'nın da denetimi ve gözetimi altında. Risk yönetimi LeasePlan'de belirli özerkliklere ve ayrıcalıklara sahip, özel bir alan. Bankacılık düzenlemeleri de risk yönetimine çok daha ciddi ve resmi bir bakış gerektiriyor. LeasePlan Türkiye ise risk anlayışının çok kuvvetli olduğu ve karar alma süreçlerine entegre edildiği bir kurum. Bu durum benim işimi oldukça kolaylaştırıyor. Temel risklerin ne olduğu ve bu konuda neler yapılması gerektiğiyle ilgili, diğer işkollarıyla çoğunlukla aynı yöne bakıyoruz. Öte yandan aynı sebeple işim oldukça zorlaşıyor; yeni ve farklı bir şey söyleyebilmek, bir katma değer yaratabilmek için şirketin geri kalanının düşünemediği yerleri düşünmem, bakılmayan noktalara bakabilmem gerekiyor. Bu zorluklar da, açıkçası işimi daha zevkli hale getiriyor.

Bugünün küreselleşmiş, dijitalleşmiş ve sürekli değişim içinde olan iş hayatı, risk yönetiminin de aynı süreçleri takip etmesini zorunlu kılıyor. Risk yöneticisinin kurumunu en ince ayrıntısına kadar tanınması, süreçlerde çıkabilecek aksaklıkları herkesten önce görmesi gerekiyor. Bununla birlikte risk, tek bir birimin ya da kişinin yönetebileceği, takip edebileceği bir kavram değil. Tüm çalışanların benimsemesi gereken, tüm süreçlere entegre edilmiş olması beklenen bir anlayış. Sadece şirketi değil, risk yöneticilerinin dünyayı, ekonomiyi, sosyal trendleri, teknolojiyi ve günceli çok iyi takip etmesi gerekiyor. Ayrıntıları incelediği kadar geniş açıdan da konuları ele alıp, uzun vadeli stratejik yol haritasının takip edildiğini ve bunun doğru yöntemlerle yapıldığını kontrol etmek durumunda risk yöneticisi. Aksini düşünmenin imkansızlığından bahsettiğimiz sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüme dair planların geçerliliğini kontrol etmesi, bu istikamette gerekli adımların atıldığını ve bu adımların doğru adımlar olduğunu gözetmesi bekleniyor.

Risk direktörünün sihirli küresinde neler görünüyor?

Öncelikle, risk direktörünün sihirli bir küresi yok. Herkes gibi o da çeşitli işaretlerden anlam çıkarmaya, dağılımın uçlarına dikkat çekmeye ve çözüm önerileri getirmeye çalışıyor. Bugünkü konjonktür, önümüzdeki dönemde belirsizliklerin azalacağı görüntüsünü maalesef vermiyor. İklim değişikliği tüm hızıyla hayatımızı etkilemeye devam ediyor. Üstelik bunun iş hayatına etkilerini orta-uzun vadede tam olarak tahmin etmek mümkün değil. Artan nüfus, doğal kaynakların plansız tüketimi ve yenilenebilir enerji kaynaklarının yeterince değerlendirilmemesi, kaynakların yetersizliği sorununun çözüme yaklaştırılmasına engel oluyor. Davranışsal finansın ortaya koyduğu, teorideki rasyonel insana hiç benzemeyen tüketicinin tercihlerini tahmin etmemiz gitgide zorlaşıyor. Bu rasyonel olmayan tavır sadece tüketici davranışlarında değil, finansal piyasalarda da, bana sorarsanız vaka çalışmalarında incelenmeyi bile hak etmeyen anlamsız hareketlere sebep oluyor. 2008 finansal krizinin ve onu takip eden Avrupa borç krizinin ardından bir türlü sterilize edilemeyen emisyon dünya ekonomilerini bağımlı hale getirdi. Varlık balonlarının yaratıldığı konusunda herkes hemfikir olmasına rağmen balonlar büyümeye devam ediyor. Batamayacak kadar büyük kurumlar sistemik riskleri artırıyor. Sistemik risklerin artması risk primlerini, risk primi yatırım maliyetlerini artırıyor. Bu da daha az yatırım ve daha az iş imkanı anlamına geliyor.



Kaynak: <https://arstechnica.com/gaming/2021/01/gaming-the-system-how-gamestop-stock-surged-1500-in-nine-months/>

Peki dünya bu kadar kötü bir yer mi, hiç mi iyi bir şey yok?

Tabii ki var. Risk yöneticisi olarak önce kötülere söylemem belki de mesleki deformasyondan. İletişim imkanları insanları çok daha fazla birbirine bağlıyor. İnsanlar artık daha fazla dünya vatandaşı. Teknoloji yeni iş alanları ve iş imkanları yaratıyor. İnsanoğlu tarım toplumundan sanayi toplumuna geçerken de, bizim bugün yaşadığımız 'robotlar işimizi elimizden alacak' endişesinin benzerini yaşadı. O zaman olduğu gibi bugün de insanlar adapte olacak, kendilerine yeni alanlar bulacak.



Kaynak: <https://www.top40.nl/nieuws-nieuws-steven-tyler-doet-boekje-open-over-verslaving>

LeasePlan Türkiye'deki görevimden önce 20 yıldan fazla bankacılık, hazine, para ve sermaye piyasaları, yapılandırılmış finansman ve yurt dışı ve yurt içi borçlanma alanlarında çalıştım. CFO olarak görev yaptığım VOD (video-on-demand) alanında faaliyet gösteren medya şirketinde daha önce bilmediğim, finans dışı birçok kavramla tanışma imkânı buldum. TED Ankara Koleji, Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi (lisans) ve Bilgi Üniversitesi MBA'den (yüksek lisans) mezun oldum. Yüksek lisans bitirme projemde Örgütsel Davranış alanında, kurumların karar alma mekanizmalarında ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri sunmaya çalıştım. SPK'dan Sermaye Piyasası Faaliyetleri 3. Seviye, Türev Ürünler ve Kurumsal Yönetim lisanslarına ve Harvard University, 'Data Science; Machine Learning' sertifikasına sahibim. Hâlâ ulusal ve uluslararası birtakım sertifikalar peşinde koşuyorum. Bir o kadarını da planlıyorum. Büyük ihtimalle hayatımın sonuna kadar da bu koşturma devam edecek. Sürekli gelişmeye ve öğrenmeye inanıyor, Steven Victor Tallarico'nun şarkısında dile getirdiği gibi 'hayatı bir varış noktası olarak değil, yolculuğun kendisi' olarak görü-

yorum. Hem iş hem de özel hayatımda 'gerçekçi bir iyimserlik' içinde olmayı tercih ediyorum. Bu yaklaşım bana ilerleyebilmem için umut verirken, düşmemem için de dikkatli olmamı sağlıyor.

Hepinize saygılarımı ve sevgilerimi sunuyorum.

Cem Bey' e katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Dönüşümler ilişkili paydaşlarla birlikte yeni risk türlerini ateşlediğinden, kuruluşların risk yönetimi sürecinde risk paydaşlarını sürece dahil etmesi gerekir. Katılım düzeyi hem tanımlanan risklere hem de paydaşların önerilen çözümlerden ve karar verme süreçlerinden nasıl etkilenmelerinin beklendiğine bağlı olacaktır.