



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

YENİ NORMAL VE FINANS ORGANİZASYONLARI

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz **Garanti BBVA Filo Finans Direktörü Meltem Aksoy’ u ağırlıyoruz**

COVID-19 ve sonrası dönemde tüm bölümler büyük zorluklarla karşı karşıya. Sosyal mesafe kuralları, bunların getirdiği maliyet artışları ve piyasa türbülansları eski çalışma modellerinin artık mümkün olmadığını göstermektedir.

Finans fonksiyonları temel operasyonları ve süreçleri uzaktan nasıl yönetebilir?

Yetkinlikler değişiyor mu?

Meltem Hanım görüşlerini ve organizasyonunu nasıl şekillendirdiğini bizimle paylaştı...



Meltem Hanım sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

İstanbul'da Kadıköy Anadolu Lisesi mezuniyeti sonrası Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi bölümünden mezun oldum. Kariyerime PwC Denetim şirketinde Bağımsız Denetim departmanında başladım. Üretim ve perakende sektöründe birçok yerli ve yabancı müşterinin denetiminde yer aldım. Üç yıllık denetim tecrübesinden sonra masanın diğer tarafına geçmeye karar verdim ve sırayla Liberty Sigorta, C&A Türkiye, Acıbadem Sağlık ve Hayat Sigorta gibi sigorta ve perakende sektörünün yurtdışı ortaklı dünyada öncü firmalarında finans yöneticiliği yaptım. Mali İşler ve Bütçe & Raporlama Yönetimi alanlarında önemli tecrübeler kazandım. Çalışma hayatım



sürecinde ise eğitimime devam edip Boğaziçi

Üniversitesinde EMBA programına katıldım. 2018 yılından bu yana ise Garanti BBVA'nın bir iştiraki olan Garanti BBVA Filo'da finans direktörü olarak görev almaktayım. Garanti BBVA Filo, ekibinin uzmanlığı ve Garanti BBVA markasının deneyimiyle, uzun süreli araç ihtiyaçları olan bireysel sürücülere ve kurumsal işletmelere Türkiye'nin dört bir yanında yüksek standartlarda araç kiralama hizmeti vermekte.



Finans ekiplerinin sanal olarak yönetilmesi konusunda görüşlerinizi alabilir miyiz?

Pandemi öncesi yeni normalde gündemimizde olan birçok konu tartışılmaz durumdayken, güncel durumda normumuz haline geldi. Yeni normalde liderlik yapmak ise sadece finans ekipleri için değil tüm ekipler için zorlu bir hal aldı diyebiliriz. Aslen gözlemlediğim kadarıyla adapte olmakta en çok zorluk çekenler X kuşağından olan çalışma arkadaşlarımız oldu. Y-Z kuşağı konuya çok çabuk adapte olmakla kalmadı, yeni normalin, aslında zaten eskinin de normal olması gerektiğini savundukları için geçmiş hiç olmamış gibi yaşamaya başladılar.

Örneğin pandemi öncesi çoğu X kuşağı için evden çalışma, imkansız ve takip edilemeyeceği için yönetilemezken, kendi ekip arkadaşlarımdan da bildiğim üzere, Y kuşağının taleplerinden biriydi.



Pandemi döneminde çoğumuz zamanımızın bir bölümünde Home Office şeklinde evden çalışmak zorunda kaldık. X kuşağı örnekleri online toplantılara kravatla katılıp durumu yönetebileceklerini zannederken Y kuşağı zaten şartların ezelden beri hep böyle olması ve hatta daha da esnek olması gerektiğini söyleyip, evde kahvelerini yudumlarken, yeni çalışma ortamlarına hızlıca adapte oldular. Z kuşağı ise onları dijital bireyler haline getiren bir teknoloji dünyasında doğdu. Dolayısıyla adaptasyon sürecine dahi ihtiyacı olmadı, tabletlerine yeni bir uygulama yüklenmiş gibi okullarına/işlerine online devam ettiler. Çalışanların ağırlığının Y-Z kuşağından olduğu göz önünde bulundurursak ekipleri virtual olarak yönetiyor olmanın aslında bizim için birer tehdit değil fırsat olduğunu düşünüyorum. Liderlik ise kapsayıcı olmayı gerektiriyor. Her kuşağı yönetirken ihtiyaçlar ortak. Tüm kuşaklarla çalışmak zorlayıcı ve her durumda beraber çalıştığımız ekiplerin ruhundan anlamak gerekiyor. Çalışma arkadaşlarımızı tanıyıp onlarla doğru iletişim kurmak, tercihlerine saygı göstermek ve çeşitlilikten yararlanmak için en iyi yöntemleri belirlemek önemli.

Günümüzde birçok şirket kalıcı olarak hibrit ya da tamamiyle uzaktan çalışma kararı aldı. Evde çalışırken zaman zaman hepimiz daha yalnız hissetmeye başladık. Aynı ortamda bulunmadığımızdan ve ne olduğunu ve olacağını bilememekten dolayı kaygılar yaşanması normal. Tüm yöneticilerin ekip arkadaşlarıyla empati kurup, şeffaf bir şekilde olabildiğince bilgi ve belki de duygu aktarımı yapması önemli. Çalışanlara doğru ve yeterli bilgi aktarımı yapılması yanlış anlama ve iletişim bozuklukları yüzünden yaşanacak vakit kayıplarının da önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bunu sağlamak içinse sıklıkla bir araya gelip yapılan bilgi paylaşımları önemli. Zaman zaman bilgi paylaşımlarının ihtiyaca yönelik kişisel olması, her ekip üyesine dokunulması aidiyet duygusunu korumak için önemli.

Sadece yeni normal için değil tüm zamanlar için geçerli olan tek konu bence ekip içi ve hatta şirket içi güveni sağlamak. Finans gibi teknik yetkinliklerin önemli olduğu ve son dönemlerde görev tanı-

mının tüm şirket için stratejik iş ortağı olarak genişlediği bir alanda ise sadece davranışlarla değil, yetkinliklerle de güvenilir olmak çok önemli.

Peki “Yeni Normal “ de hangi yetkinlikler öne çıkacak?

Ben yeni normal olarak başladığımız bu dönemde aslından farklı yetkinliklerin öne çıktığını değil, zaten olması gereken bazı yetkinliklerin ne kadar öncelikli olduğunu görmemizi sağladığını düşünüyorum.

Birçok şirketin bu dönemde zorluk yaşamasının en önemli sebeplerinden biri, geçmiş dönemlerde yapılması gereken bilanço yönetiminin uygun şekilde yapılmamasıydı. Elbette piyasalarda yönetmemizin mümkün olmadığı farklı fırsatlar ve tehlikeler oluştu. Bunları engellememiz mümkün değil, ancak bu fırsat ve tehlikelere öncesinde ne kadar hazırlandığımız, ne kadar sağlam bir bilançoyla girdiğimiz, bizim bu fırsatları ne kadar değerlendirebildiğimiz ya da krizleri nasıl en az hasarla atlattığımızı belirliyor. Ben artık sadece CFO'ların değil tüm şirket yöneticilerinin kar değil bilanço ve nakit yönetimi odaklı olması gerektiğini düşünüyorum. Bilanço doğru yönetilebilirse şirketler finansal varlığını sürdürebilir dönemlerden başarıyla çıkabilirler.

Peki bilanço yönetimini nasıl yapacağız? Öncelikle olabildiğince dengeli bir bilanço hedeflemeliyiz.



Kur, faiz tarafında olabildiğince açık pozisyon yaratılmamalı. Yakın geçmişte hem filo sektöründe hem de çok çeşitli sektörlerde buralardaki açık pozisyonlar önemli sorunlara neden oldu. Bunun yanı sıra nakit yönetimi oldukça önemli. CFO'nun sadece mali tabloya değil şirketin ve sektörün ve ekonominin bugün ki durumu ve geleceğine ilişkin bilgi ve öngörü sahibi olması gerekiyor. Bu şekilde nakit akışına ilişkin öngörüler doğru yapılabilir ve likiditeye ilişkin sorun yaşama ihtimali olan dönemler öngörülebilir.

Önceden hazırlanan aksiyon planlarıyla problem olmadan bu dönemler atlatılabilir.

Pandemi örneğindeki gibi öncesinde eşi benzeri bulunmayan riskleri ise ancak risk yönetimi modelleri ile yönetebiliriz. Öncelikle şirketin faaliyetlerinin doğasından kaynaklanan riskler doğru analiz edilmeli ve uygun risk modeli oluşturulmalıdır. Takip sonucunda düzey seviyesine göre kaldırılabilir eşik geçildiğinde önceden hazırlanmış çeşitli yöntemler doğrultusunda zamanında alınacak aksiyonlarla riskler minimize edilebilir.



Riskin yüksek olduğu durumlarda ise şirketin anlık reaksiyon vermek değil öncesinde almış olduğu kararlar çerçevesinde hareket etmesi gerekiyor. Finans yöneticisinin burada karar mekanizmasını çabuk çalıştırabilmesi için sadece günlük yaşamda risk takibi yapmak değil bunu bütçe planlama ve tahmin süreçlerine de entegre etmesi gerekmektedir. Sonraki dönemde oluşacak risklerin varılması plan-

lanan hedeften bizi ne kadar şaşırtabileceği bilgisi özellikle sermayedar için çok önemli bir bilgi. Bunun paralelinde olası senaryolar çalışılmalı, stres testleri yapılmalı ve çıkacak sonuca göre aksiyon planının hazır olması önemli bir adım. Riskler öngörülemez olsa da öncesinde olası çeşitli senaryoların pratiğini yapmış olmak şirketlerin yön duygusunu önemli derecede geliştiriyor.

Riskten tamamıyla kaçınmak tabii ki her zaman istenen bir durumda değil. Örneğin sermaye sahibinin yüksek büyüme veya kar istediği durumlarda daha fazla risk alınması gerekebilir. Riskin yoğun olduğu alanlarda çoğu zaman getirinin de yüksek olduğu da bir gerçek. Karar verilmesi gereken ne



kadar getiri için ne kadar risk alınacağı, optimum noktanın bulunması. Karar vermek için sürecin %100 hazır olmasını bekleyip tüm yönleriyle değerlendirmek istemek de bir risk, çünkü karar alma mekanizmasının yavaş işlemesi kendi içinde riskler barındırıyor. Bazı durumlarda bilginin %100'ü değil %40'ı ile karar vermemiz gerekiyor, diğer türlü rakiplere karşı yavaş kalmış oluyoruz. Her durumda kararı doğru ya da yanlış olarak tanımlayabilmek ve gerektiğinde bunu hızlıca değiştirebilmek önemli bir yetkinlik.

Zira riskin yüksek olduğu alanlar her zaman aleyhte değil lehte de olacağı gibi, doğru zamanda aksiyon alıp, bunları fırsata çevirme-

mize de yarayacaktır. Yakın geçmişten örnek verilirse pandemi bir-çok sektör için olumsuz anlamda etki yaratırken bazı sektörler içinse fırsatlar yaratarak olumlu anlamda etki yarattı. Öncesinden çalışılmış senaryolar ve etkin yönetimle çeviklik sağlayan bazı sektörler ve şirketler buradan kazançlı çıkmayı başardı.

Meltem Hanım'a katkıları için teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Pandeminin getirdiği yeni normallere ne kadar hızlı adapte olabilirsek başarı o oranda hızlı olacaktır. Önümüzdeki dönemde Finans başta olmak üzere, tüm bölümlerde Y ve Z kuşağının alışık olduğu, teknolojinin daha fazla kullanıldığı sanal yönetimler onlar için avantaj oluştururken, hızla değişen ekonomik ve sosyal belirsizliklerin getireceği riskler ve nasıl yönetilecekleri bir gelişim alanı olacak gibi görünüyor.