



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

SÜRDÜRÜLEBİLİR KARLILIK İÇİN

DİNAMİK MALİYETLENDİRME MODELİNE GEÇİŞ

Finansal Kontrolde Toplam Şirket Performans Yönetimine

STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz **Petroyağ Lubrican Finans Direktörü Tuncar Aksoy**.

Tuncar Bey, Denetimden Genel Müdür Yardımcılığına varan kariyer yolculuğuna akademik adımı da ekleyerek Yüksek Lisans programını tamamlamıştır.



Maliyet, karlılık ve kalite üçgeninde optimum seviyeye ulaşmak için üst düzey yönetimler tarafından belirlenen yol haritalarını destekleyen sistemlerin basit, hızlı ve kullanıcı dostu olması gerekir. Günümüzde hızla değişen şartlarda doğru kararlar verebilmek, kısa zamanda sınırsız sayıda senaryo üretimi ve yapay zekayı da hayatımızın olmazsa olmazları haline getirmektedir.

Operasyonel Finans'ın Stratejik Finans ve bütünsel olarak şirket stratejilerine olan desteği kaçınılmazdır. Ancak doğru kararlar verebilme için, stratejiye uygun, tüm departmanları içine alan doğru yapılandırma gözden kaçmaması gereken en önemli unsurlardan biridir.

Maliyet yönetiminde kontrolümüzde olan unsurlarla kontrolümüzde olmayan unsurları ayırıştırabil-mek ve kontrolümüzde olanlarla diğer alanı kompanse etmek...

Daha fazla uzatmadan bu konuda görüşlerini almak için şimdi sözü Tuncar Bey e bırakıyoruz.

Tuncar Bey kısaca kendinizden ve çalıştığınız şirketten söz eder misiniz?



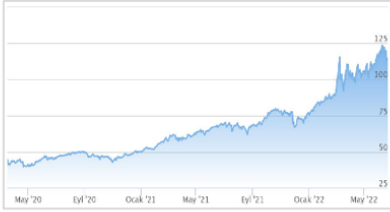
İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği 2005 mezunuyum. Sonrasında Marmara Üniversitesinde Yönetim Bilişim Sistemleri üzerine yüksek lisansımı tamamladım. Profesyonel iş hayatıma BDO Türkiye’de denetim bölümünde başladım. BNP Paribas, Sabancı Holding ve Yıldız Holding’te görev aldım. 2014’ten itibaren Petroyag Grup’ta CFO olarak çalışmaktayım.

Petroyag Grup endüstriyel yağ pazarının ilk 3 firmasından biridir. İSO 1. ve 2. 500 sanayi kuruluşlarına, 15’ten fazla sektörde tedarik yapan Petroyag Grup 40’tan fazla ülkeye ihracat yapan ve bu alanda ilk Arge merkezini kurmuştur.

2020 senesinden itibaren yaşanan değişimleri kısaca sizden dinlemek isteriz?

Pandemi etkisiyle iş dünyasında da büyük ve köklü değişimler yaşandı. Tedarik zincirleri son yüzyılda hiç olmadığı kadar sıkıntılı günler yaşadı. Global ekonomi OECD’ye göre %3.4 daraldı. Buna bağlı olarak navlun fiyatları ciddi ölçüde artış gösterdi. 2-3 bin dolar düzeyinden 16-18 bin dolara kadar tırmandı. Tam pandeminin yol açtığı problemler sona erdi derken bu sefer Rusya-Ukrayna

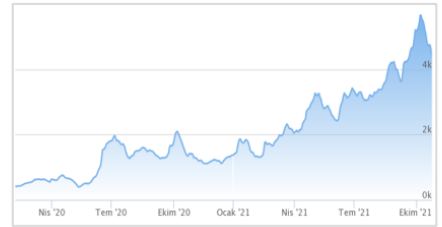
savaşı patlak verdi. Pandemi ile başlayan fiyat dalgalanmalarının ve artışlarını özetleyen emtia, enerji ve navlun değişimlerini 3 şekilde görebiliriz.



Şekil 3 Bloomberg Emtia Endeksi



Şekil 4 Brent Petrol



Şekil 5 Baltic Dry (Navlun) Endeksi

Emtia, enerji ve navlun fiyatlarındaki değişimi izlediğimizde dünya genelinde uzun süredir görülmemiş seviyelerin gerçekleştiğini görüyoruz.

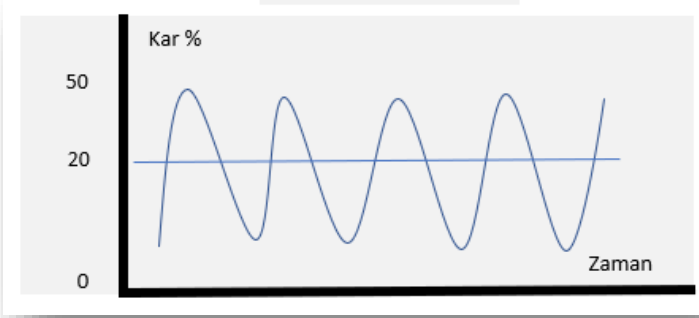
Bu baş döndüren hızlı değişimi şirketlerin mevcut yapılarla yönetebilmesi çok kolay değil, nasıl yönetebileceğini düşünüyorsunuz?

Fiyatlandırma, karlılık ve jeopolitik riskler nedeniyle dünya ticaretinde köklü değişimler gerçekleşiyor, globalleşmeden lokalleşmeye doğru bir geçiş gözlemliyoruz.

2020 Mart ayından bu yana baktığımızda çok kısa sürede yaşanan bu dalgalanmalar hazır olan şirketleri olumlu etkilerken, bu durumlara hazırlıklı olmayan çevik yanıtlar veremeyen şirketlere de ciddi ölçüde zararlar verdi. Artık şirketler ve yöneticiler çok hızlı ve aynı zamanda doğru karar almak zorunda. Maliyet yönetimi daha da önem kazandı. Dinamik maliyet yapısı doğru fiyatlandırmayı zorlaştırdı. Hammaddede, enerji, emtia, işgücü, navlun vb önemli maliyetleri dinamik bir yapı içerisinde doğru verilerle ve sistemlerle destekleyerek rekabetten avantajlı çıkabilmek gerekiyor. Bu altyapının en önemli bileşenleri dijital dönüşümü ve finansal dönüşümü gerçekleştirebilmek, etkili bir risk yönetimi sistemini uygulamak ve nakit akışını optimize edebilmekten geçiyor. Bu entegre sistemin birbiriyle konuşan yapılardan oluşması ve en önemlisi eş zamanlı çalışarak doğru dataya ulaşabilmesi kritik öneme sahiptir.

Dinamik maliyetlendirmenin önem kazandığı günümüz iş dünyasında fiyatlandırma stratejilerinin de yeniden dizayn edilmesi faydalı olacaktır.

Basit olarak ifade edeceğimiz “Maliyet + Kar = Fiyat” şeklindeki denklemimizde maliyetleri artık dinamik yöntemlerle ve sistemlerle güncellemeliyiz. Aksi halde düşük enflasyon döngüsünden çıkan global ekonomi de ilk aşamada şirketlerin özkaynaklarını koruyabilmeleri zorlaşacak, sonrasında ise finansal zorluklarla karşılaşacaklardır.



Şekil 1 Karlılık - Zaman ilişkisi (Pandemi öncesi – Klasik Maliyet Yaklaşımı)

Aşağıdaki şekil-2’de pandemi sonrası dönemde maliyetlerini doğru hesaplayamayan firmaların karşılaşabileceği karsızlık durumunu görebiliriz.



Şekil 2 Karlılık - Zaman ilişkisi (Pandemi sonrası Dinamik Maliyet Yaklaşımı)



Dinamik maliyet yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için dijital ve finansal dönüşümün sağlanarak doğru ve güncel verilere ulaşılması, risk yönetimi için parametrelerin belirlenerek takip edilmesi ve nakit akışın sürdürülebilmesine değinmek istiyorum;

a. Dijital & Finansal Dönüşüm

Son 30 yıldır ERP ve MRP sistemleri hayatımız da önemli yer tutmaktadır. Son dönemlerde sıkça duyduğumuz bu büyük dönüşümü bir trend olarak değil şirketlerimizi daha rekabetçi olabilmeleri için kullanabileceğimiz güçlü bir silah olarak görmeliyiz. Dönüşümü bir değişim yönetimi olarak görmeli ve içselleştirmeliyiz.

Pandemiyle birlikte dijital dönüşümün maliyet azaltıcı ve verimlilik artırıcı avantajları daha fazla ortaya çıktı. Daha önceden uzun yıllara yayılabilecek olan dönüşüm hızlandı ve iş hayatımızın da en önemli temalarından biri haline geldi. İş sürekliliğinin öncelikli hedef olduğu bu dönemde pandemi öncesi yaptığımız dijitalleşme çalışmalarının ve IT yatırımlarının ciddi geri dönüşünü aldık. ERP ve CRM sistemlerimizi desteklemeye ve geliştirmeye devam ederek süreçlerimizi de dijital platformlara taşıdık. En önemli varlıklarımız olan verilerin de dijitalleşmeyle birlikte güvenliğini sağlamak da kritik konu haline geldi. Önümüzdeki dönemde siber güvenlik daha fazla karşımıza çıkacaktır.

b. Risk yönetimi

Finans yöneticileri olarak senaryo bazlı planlar ve programlarla ilerlemeyi tercih ediyoruz. Bu kapsamda pandemi belki riskler arasında kendine yer bulmuştu ancak etkisinin bu kadar güçlü olacağı öngörülmemişti. Bir siyah kuğu olarak karşımıza çıktı. Globalleşme ile birlikte sadece lokal ekonomik parametreleri değil küresel parametreleri de senaryolarınızda göz önüne almalısınız. Ekonomik büyüme beklentileri, borçlanma maliyetleri, emtia fiyatları, pariteler sürekli takip edilmesi gereken öncelikli konularımız olmaktadır. Riskleri tamamen ortadan kaldırmamız mümkün değil belki ama doğru yöntemlerle ve tahminlerle etkilerini ölçümleyerek makul seviyelere indirgeyebiliriz. Amacımız organizasyonları sürdürülebilir karlı ve nakit yaratan birimlere dönüştürmektir.

Finansal dönüşüm yolculuğunda odakların daha fazla risk yönetimine kaymasına neden olacağını düşünüyorum. Risk yönetimini ilgilendiren birçok alt başlık mevcut elbette ancak bunları şirket/sector bazında önceliklendirmek daha faydalı olacaktır. Tüm aktörleri ilgilendiren piyasa kaynaklı risklerin yanında müşteri riski, uyum riski, yatırım riski, likidite ve diğer çeşitli riskleri doğru yöntemlerle ölçerek yönetmeye çalışıyoruz.

c. Nakit Akış Optimizasyonu

İçsel ve dışsal faktörlerin daha hızlı değiştiği bir ortamda cam küreye benzettiğimiz nakit akışımızı sürdürülebilir kılmak en önemli önceliklerimizden oldu. Optimize edebilmek için kantitatif ve süreç bazlı detaylı çalışmaları tamamladık. Tabiki süreçlerimizi de dijital sistemlerimizle destekledik. Gerekle tahsilat gerekse de ödeme kanallarımızda uçtan uça güvenilir bir yapı kurduk. Hızla değişen ihtiyaçlara kolayca uyum sağlayarak nakit varlıklarımızı daha verimli yönettik. İleriye dönük yapılan senaryo bazlı projeksiyonlarla kesintisiz bir akışı hedeflemekteyiz.

Hermann Simon'un "Gerçek Kar" isimli kitabında bahsettiği gibi kar şirketlerin hayatta kalma maliyetidir ve bizler bunu kesinlikle sürdürülebilir kılmak zorundayız. Şirket yöneticileri olarak likiditeyle birlikte kar yaratma potansiyellerini artırmaya odaklanmalıyız. Yerel ve global rekabet şartlarının zorlaşarak devam edeceği bir ortamda pandemiye fırsata çevirip elde ettiğimiz kazanımları geliştirmeye devam etmeliyiz. Küresel ölçekte rekabet için dijital ve finansal dönüşümden yararlanıp, etkin bir risk yönetimi ile modelimizi tamamlamalıyız.

Katkılarında dolayı Tuncar Bey e teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Başta da ifade ettiğimiz gibi, Operasyonel Finans ve Stratejik Finans bundan sonra daha çok birlikte hareket etmek durumunda...