

CFO'nun gündemi

İş analitiği CFO'nun yeni oyun sahası mı?



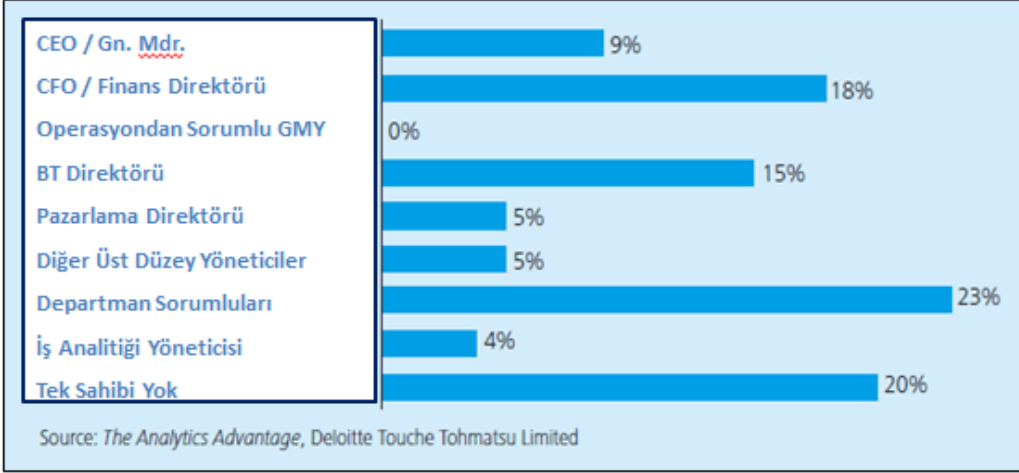
M. Cem Sezgin

Deloitte CFO Hizmetleri Lideri

csezgin@deloitte.com

Bir zamanlar, şirketler kendilerini besleyecek veri akışını sağlayacak kaynaklar bulmakta zorlanıyorlardı. Son 30 senedeki teknoloji yatırımları sonucunda ise artık adeta veri denizinde boğulur hale geldiler. Ancak veriyi toplayayım derken, esasında kritik olan noktayı kaçırdığımızı fark etmiş olacağız ki; İş Analitiği (Analytics) kavramına dört elle sarıldık. Kurumlar elde edilen iş analitiği bilgileri sayesinde, stok yönetiminden fiyatlandırmaya değer zincirinin her noktasında gerçek zamanlı farkındalığa ulaşmaya başladılar. Bu durum da, birçok alanda rekabetçi avantajı yakalayacakları bir kurumsal bilinç düzeyini ortaya çıkardı.

Son dönemlerin popüler sorusu “Bir şirkette İş Analitiği denildiğinde, sahibi kimdir?”. Deloitte’un küresel araştırmalarına göre bu sorunun tek bir cevabı yok. Gene de az farkla İş Birimi Liderleri / Departman Yöneticileri (zaten bu kişilerin kurumlarında yönettikleri bir bütçe sorumlulukları da oluyor) ön plana çıkıyor. Her dört firmadan birinde karşılaşılan resim bu. Onları %18 ile CFO’lar izliyor. Tek bir sorumlunun bulunmaması ise sık rastlanılan bir durum (%20). Bilgi Teknolojileri Direktörleri de doğal olarak; teknolojinin bu derece ön plana çıktığı ve tüm verilerin konsolide olduğu sistemlerin işletimcileri olmaları sıfatıyla azımsanmayacak düzeyde bu alanın yöneticisi oluyorlar (%15).



CFO'lar açısından bakıldığında aslında verilen emek ile alınan sorumluluk çok da paralel gözüküyor. Zira araştırmaya göre %79'luk bir oran ile, iş analitiğine en fazla yatırımı yapan; bu alanda en çok çaba harcayan esasında şirketlerin finans fonksiyonları. Peki, gerçekten de bu işin sahipliği için CFO'lar biçilmiş kaftan mı? Burada "evet" cevabını destekleyebilecek bazı kuvvetli argümanlar var.

1. CFO'lar ezelden beri şirketlerinde bu tür kurumsal bilgileri kayıt altına alma, saklama, kullanma, raporlama ve yorumlama konusunda en antremanlı olan yöneticiler. Bu yüzden kolaylıkla bu sürece de uyum sağlayabilirler.
2. İş Analitiği ile finansal sonuçların arasında kurulacak bağlar ile karar verme süreci daha etkin yürüyor. Finansal bilgilerin sorumlusu olarak CFO, bu aşamada önemli sinerjilere imza atabilir. Özellikle operasyonel karar ağaçlarında iş analitiğine dayalı uygulamaları hayata geçirerek, ticaeri ve operasyonel birimler ile de ilişkilerini sağlamlaştıracaktır.

Bilhassa yukarıdaki ikinci maddeyi biraz açmak istiyorum:

CFO'lar daha geleneksel çerçevede, işi "yönetmeye" odaklılar. Örneğin planlama – bütçeleme – tahminlemeden oluşan stratejik karar verme sürecinde, daha çok resme tepeden bakıyorlar. Analitiğin hayatımıza girdiği bir ortamda ise, artık stratejik ve operasyonel karar verme süreçleri arasında bir köprü kurma görevini üstlenebilirler. Bu da, alışlageldik iş yapış şekillerinde bir değişikliğe işaret ediyor; işi "yürütmeye" odaklı olmayı gerektiriyor. Günlük, hatta anlık bazda operasyonel kararları verme süreci ile karşı karşıya bırakıyor. Böylece tedarik zinciri ve satış ile de çok daha entegre bir iş yapış modeli ortaya çıkıyor. Gene de bu detay seviyesi sebebiyle bazı CFO'lara analitik konusunun kurumda ana sahibi olmak o kadar da cazip gelmiyor. Oysa analitik müşteriye, müşteri de doğrudan karlılığa dokunuyor – yani CFO'nun ve şirketin can damarına.

Diğer yandan, çok iyi biliyoruz ki söz konusu sahiplenme sadece CFO'nun kararı ile gerçekleşmiyor. Şirket Yönetimi de buna geçit vermeli ve bu konuda ikna olmaları da her zaman o kadar kolay olmuyor. Bunun çeşitli sebepleri var. Öncelikle anket sonucundan da görüldüğü üzere neredeyse herkese bir şekilde ucu dokunduğundan ilgilisi de, talibi de çok olan bir konu. Doğal olarak böyle niş bir konuyu kimse bir başkasına bırakmaya yanaşmıyor. Aslına bakarsanız konu şirketler için epey yeni sayılır. O yüzden organizasyonel yapılanmadaki karşılığı da henüz o kadar berrak değil. Bırakın sahibinin CFO mu, başkası mı

olacağını; halihazırda böyle bir sorumluluğun merkezi bir yapı içerisinde bir ana sorumlusunun mu olmasının daha uygun olacağı; yoksa ilgili kısımlarının gene ilgili birimler / lokasyonlar arasında paylaşılmasının mı daha büyük fayda sağlayacağı tartışılmaya devam ediyor. Her ne şekilde organize olunursa olunsun, doğru koordinasyon – tanımlı iş kuralları – etkin iletişim – sağlam bir büyük veri yönetimi yaklaşımı olmaksızın, kazanımlar daha marjinal kalacaktır. Bu yüzden odak sadece kimin yaptığı üzerinde değil, nasıl icra edildiği üzerinde de olmalıdır.

Bunun da ötesinde; bir kurumda şayet müşteriye, tedarikçilere, fiyatlandırmaya, varlık takibine, fiyatlandırmaya, üretime dokunan operasyonel verilerden bahsediyorsak, finansal verilerden farklı olarak bu verilerin sahipleri kendileri olmadığından CFO'lar konuya daha mesafeliler. Bu mesafe ortadan kalktığından ise herkes için faydalı sonuçlar ortaya çıkıyor. Finans fonksiyonu tarafından yönetilen bir harcama analitiği projesinin tedarik zinciri verimliliği üzerindeki olumlu etkisini düşünün... Ya da finans tarafından tasarlanmış analitik modellerin sayesinde SKU-bazında karlılıkların analizi sonucu ortaya çıkabilecek kritik bilgileri. Elimizde çok farklı fizibilitelere hizmet edebilecek bir araç var artık. Benim aklıma gelen diğer güzel örnekler kar marjı erozyonlarının incelenmesi, müşteri karlılıkları ve hizmet seviyelerinin dengelenmesi, müşteri sadakati ölçümü, gelir kayıplarının analizi, yeni ürün lansmanı karlılığı, talep – fiyat ilişkisi, çeşitli tahminleme çalışmaları... Sadece geçmişi değil, geleceği de masaya yatırmaya alışkın ve diğer birimlerle sıkı fıkı şekilde çalışma konusunda deneyimli bir fonksiyon olarak; hepsinde de finans önemli katkılar sağlayacaktır.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 200.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.