



Avrupa CFO Araştırması

Deloitte tarafından gerçekleştirilen 7'nci Avrupa CFO Araştırması bu dönem ilk defa dijital dönüşüme dair CFO'ların bakış açısını araştırmaya dâhil ediyor. Türkiye'nin de dâhil olduğu, Deloitte'un 15 farklı üye firması tarafından toplanan verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan alışma, 1.162 CFO'nun görüşlerini içeriyor. >

Araştırmada 3 kritik başlık öne çıkıyor: Avrupalı şirketler dijital teknolojilere dair potansiyellerini henüz tam anlamıyla ortaya çıkaramamışlardır, CFO'lar dijital dönüşümün icra edilmesi ve de dönüşüm stratejilerinin belirlenmesi anlamında liderlik görevini üstlenmektedir ve son olarak dijital inisiyatiflere yatırım artmaktadır.

Dijital potansiyel

Deloitte'un daha önce gerçekleştirmiş olduğu Küresel Dijital Çalışması'ndan esinlenilerek CFO'lara 3 alanda şirketlerinin dijital teknolojileri hangi oranda kullandıkları soruldu: süreç iyileştirmesi, yeni iş modelleri geliştirme ve iş gücü içerisinde yeni yetenekleri çekme...

CFO'ların yanıtları sonucu elde edilen ortalama skora göre dijital teknolojileri uyarlama anlamında şirketler erken aşama (ort.<2), gelişen (ort. 2 ila 4 arası) ve olgulaşan (ort. >4) olmak üzere 3 farklı kategoride sınıflandırılıyor.

Araştırma, Avrupalı şirketlerin dijital adaptasyon skorunu ortalama olarak 3.07 olarak ortaya koyuyor. Bu da göstermektedir ki Avrupalı şirketler dijitalleşme anlamında belli bir olgunluğa erişmiş ancak gelişim için hala potansiyel taşıyor. Türkiye skoruna detaylı olarak bakıldığında ise Türkiye elde ettiği 3.38 puanla 3.sırada yer alıyor ve dijital dönüşüm anlamında Avrupa'da bir öncü olduğunu ortaya koyuyor.

Avrupalı şirketler dijitalleşme anlamında belli bir olgunluğa erişmiş ancak gelişim için hâlâ potansiyel taşıyor.

Dijital teknolojileri uyarlama oranı

	Erken aşama	Gelişen	Olgunlaşan	Ortalama skor
AT	%5	%47	%47	3.75
CH	%10	%49	%41	3.42
TR	%9	%58	%33	3.38
FI	%9	%58	%33	3.38
PT	%7	%60	%32	3.34
FR	%19	%56	%25	3.22
SE	%15	%62	%22	3.13
BE	%24	%48	%29	3.10
ES	%20	%57	%23	3.08
AVG	%21	%53	%25	3.07
GR	%28	%48	%24	3.07
PL	%23	%60	%16	2.89
DK	%39	%36	%24	2.82
IE	%35	%48	%17	2.76
IT	%28	%62	%10	2.74
IS	%32	%51	%17	2.73

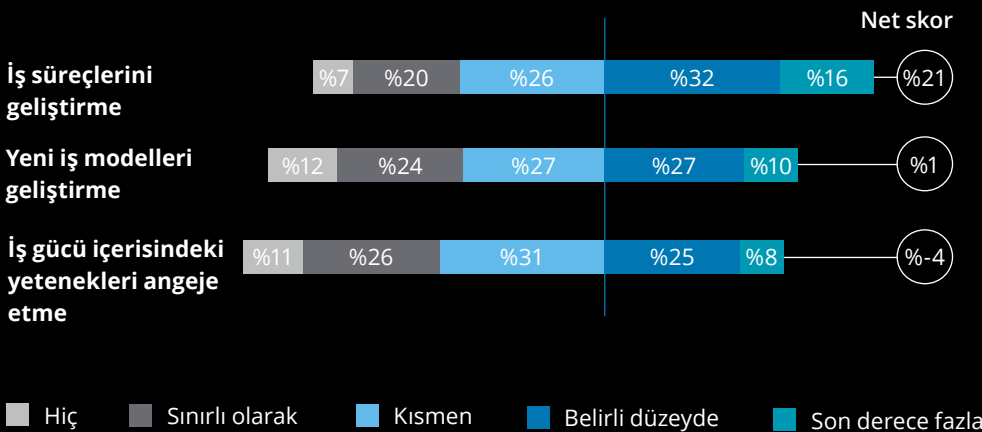
Dijital ayırım

Ortalama skoru oluşturan 3 alt başlık ayrı ayrı incelendiğinde ise CFO'ların dijital teknolojileri ilk olarak iş süreçlerini iyileştirmek, daha sonra yeni iş modelleri oluşturmak ve son olarak da iş gücü içerisindeki yeni yetenekleri kendi bünyelerine almak için kullandıkları sonucu ortaya çıkıyor.

Net skorları detaylı incelediğimizde ise şirket içindeki süreçleri geliştirmek için dijital kapasitelerini kullandıklarını belirten CFO'ların Avrupa genelindeki oranı %21, Türkiye'de ise bu oran çok daha yüksek: %46. Yeni iş modelleri yaratmak için dijital teknolojilerin kullanımının Avrupa'daki ortalaması ise sadece %1, Türkiye ortalama skoru ise %5. İş gücü içerisinde yetenekleri angaje etmek için ise Avrupa genelinde şirketler negatif ortalamaya (-%5) sahipse de Türkiye'de aynı oran yaklaşık %27. Avrupalı CFO'ların şirketlerin dijital teknolojilerin kullanımıyla ilgili görüşleriyle Türk meslektaşlarının görüşleri arasındaki her üç segmentteki puan farkı Türkiye'de finans departmanı yöneticilerinin dijitali önceliklendirme anlamında Avrupa'dan birkaç adım önde olduğunu gösteriyor. >

CFO'ların dijital teknolojileri ilk olarak iş süreçlerini iyileştirmek, daha sonra yeni iş modelleri oluşturmak ve son olarak da iş gücü içerisindeki yeni yetenekleri kendi bünyelerine almak için kullandıkları sonucu ortaya çıkıyor.

Dijital teknoloji kullanım amaçları



Dijital liderler

CFO'lar dijital dönüşüm stratejisinin oluşturulması ve hayata geçirilmesi arasında bir köprü görevi görmektedirler.

Deloitte araştırmaları dijital teknolojilerin kullanımı söz konusu olduğunda değerlendirilmesi gereken 2 ana konu olduğunu kanıtıyor: Stratejik karar verme ve stratejilerin hayata geçirilmesi. CEO'lar bu iki alandan ağırlıklı olarak stratejik karar verme kısmına liderlik ederken, CIO'lar uygulama kısmını yürütüyor. CFO'lar ise bu iki alanın her ikisiyle de yakından ilgileniyor. Avrupa genelindeki genel görünümü yansıtan grafik incelendiğinde, yeni yeteneklerin angajmanı sonucuyla paralel şekilde CHRO'ların dijital dönüşüme en az müdahil olan liderler olduğu sonucu ortaya çıkıyor.

Türkiye sonuçlarında da Avrupa'daki genel görünüme benzer şekilde CEO'lar stratejik anlamda dijital teknolojilere öncülük ederken CIO'lar da uygulama anlamında lider konumda yer alıyor. CFO'ların da yine benzer şekilde iki alanda da liderlik görevlerini üstlendikleri görülüyor (Türk CFO'lar %57 oranında strateji formülasyonuna liderlik ederken, %43 oranında da bu stratejilerin gerçekleştirilmesine liderlik etmekte.)

Dijitale yatırım

Beklenildiği üzere ankete katılan Avrupa ülkelerinde şirketler önümüzdeki 12 ay içerisinde dijital inisiyatiflere olan yatırımlarını artırmak niyetinde. Yatırım yapılması planlanan inisiyatifler içerisinde ilk 3 sırayı %66 ile kurumsal süreçlerin iyileştirilmesi, %56 ile iş modeli dönüşümü ve %55 ile çalışanların eğitimi almakta. Türkiye'de ise oranlar diğer soruların aksine Avrupa'nın ortalama sonuçlarından hem sıralama anlamında hem de skor anlamında farklılık göstermekte. Dijital inisiyatiflere yapılacak yatırımlarda ilk sırayı %72 ile çalışan eğitimi, ikinci sırayı %63 ile kolaylaştırıcı teknolojiler (SaaS, görselleştirme vs.), üçüncü sırayı ise %62 ile iş modeli dönüşümü alıyor.

C seviye yöneticilerin dijital teknolojilerle ilgili üstlendikleri rol



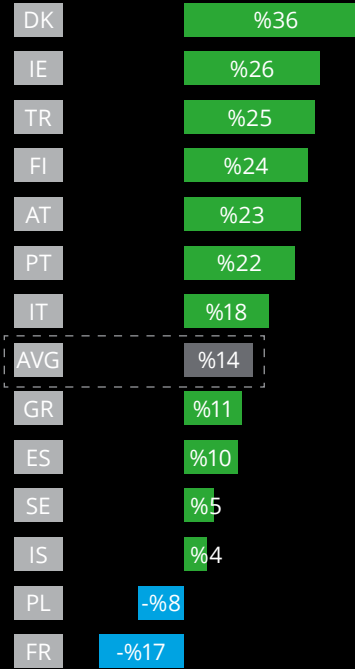
Deloitte araştırmaları dijital teknolojilerin kullanımı söz konusu olduğunda değerlendirilmesi gereken 2 ana konu olduğunu kanıtıyor: Stratejik karar verme ve stratejilerin hayata geçirilmesi

Araştırmanın bu kısmında öne çıkan bir sonuç ise hem Avrupa hem de Türkiye'de ortak: çalışan eğitimi. 2018 Avrupa CFO Anketinin Bahar edisyonu sonucuna göre CFO'lar artan şekilde kalifiye eleman azlığını şirketlerinin karşılaştığı büyük risklerden biri olarak algılamakta, CFO'ların yalın anlamdaki bu teknolojiler yerine mevcut insan kaynağına yatırım yapma niyetinde olması anketin dijital bölümünde bu riskin CFO'ların gündeminde önemli bir yer teşkil etmekte olduğunu kanıtıyor.

Dijital finans çağı

Çalışmanın son bölümünde ise CFO'lara ekiplerinin dijital dönüşüme ne kadar hazır oldukları soruluyor. Anketi yanıtlayanların buldukları ülkeler arasında bariz farklılıklar olduğu gözleniyor. Altta yer alan grafikte görülebileceği gibi dijital teknolojilere en hazır olan finans ekipleri %36 ile Danimarka' dayken, onları %26 ile Hollanda ve %25 ile Türkiye izliyor. Bu sorunun en şaşırtıcı olan sonucu ise görece gayri safi milli hasıla içerisinde teknoloji ve Ar-Ge'ye daha fazla pay ayırmasına rağmen Fransa (-%17) ve İsveç'in (%5) dijital dönüşüme hazırlık anlamında alt sıralarda yer almaları. Elbette bu sonucu mutlak olarak ele almamak gerekmekte özellikle kültürel farklılıklar ve ankete yanıt veren CFO'ların şirketlerinin dijital olgunluklarıyla da açıklamak mümkünken.

Dijital dönüşüme hazırlık



Gayri safi milli hasıla içerisinde teknoloji ve Ar-Ge'ye daha fazla pay ayırmalarına rağmen Fransa (-%17) ve İsveç (%5) dijital dönüşüme hazırlık anlamında alt sıralarda yer almaktadır.

CFO'lar ve dönüşüm

CFO'lar artan biçimde şirket içerisinde stratejik roller üstlenmekte. Anket sonuçlarının gösterdiği üzere çoğu zaman dijital inisiyatiflerin hem stratejik hem de uygulama boyutları hakkında karar vermekteler. Peki, CFO'lar şirketlerinin dijital olgunluğunu artırmak konusunda aktif şekilde nasıl yol gösterici olabilirler?

Bu anlamda atılması gereken ilk adım şirketin dijital teknolojilere dair genel düşüncesini değiştirmektir. Şirketin odağı süreç geliştirme noktasında durmamalı aynı zamanda işgücü angajmanı ve ana iş modeli gibi alanlardaki fırsatları da araştırmalı. Zira sadece süreçlerin etkinliğine odaklanmak kısa vadede fayda sağlasa da uzun vadede bu faydalar azalacaktır. Oysaki geniş bir perspektife sahip olmak şirketin etkinliğini yepyeni boyutlara taşıyabilecek bir oyun değiştirici olacaktır.

Atılması gereken ikinci adım ise şirketin dijital yetkinliklerinden tam anlamıyla fayda sağlayabilmesi için, şirket genelinde gerçekleştirilmesi gereken kültür değişikliğidir. Şirketler dijitalleşmeyi yalnızca bir birim için değil şirketin tamamı için öncelik haline getirmelidir. Bu nedenle yönetim kurulunun ve kıdemli yöneticilerin sürece dahil olması ve kendilerini dijitalleşmeye adanmaları gerekmektedir. CFO'lar da şirketleri içerisindeki ayrıcalıklı konumları ve raporlama yaptıkları birden çok kıdemli yönetici olması nedeniyle dijital dönüşümün gerçekleşmesinde kritik rol oynamaktadır ve dijitalleşme anlamındaki stratejilere mutlak surette dâhil olmalıdırlar. ●

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

