



Bir inovasyon lideri olarak **CFO**

Bengisu Sakarya
Analist
Audit Impact Center
Deloitte Türkiye

Organizasyonların kaynak yönetiminden sorumlu finans departmanları, inovasyon ekiplerine harcamaların kontrolü ve hasılat hedefleri gibi kısıtlamalar getiren nispeten tutucu departmanlar olarak algılanabilir. Belki de bu nedenle, organizasyonlardaki inovasyon liderleri düşünüldüğünde akla çoğu zaman finans müdürleri (CFO) gelmez. Fakat yönetimde kilit pozisyondaki CFO'lar, yenilik süreçlerine, sadece kaynak yönetiminde değil, tüm aşamalarda katılarak yönetimin inovasyon kültürüne karşı yaklaşımını önemli ölçüde belirleyebilir ve kurumsal büyümeye ivme kazandırabilirler.

Kurumların hayatta kalma stratejisi inovasyon

İş dünyasında inovasyon her daim dikkat çeken bir konu olmuştur. Fakat teknolojinin artan ivmesi dolayısıyla günümüzde, istenen sonuçlara ulaşmayı ve rekabette etkili kalmayı hedefleyen organizasyonlar üzerindeki inovasyon baskısı her zamankinden daha fazladır.

Kurumların ortalama ömürleri geçmiş dönemlere kıyasla önemli ölçüde kısalmış ve sürekli değişen piyasa koşullarında kurumlar hayatta kalmanın yolunu yeniliğe yatırım yapmakta aramaktadır. Charles Darwin'in de dediği gibi: "Hayatta kalanlar, türlerin en güçlüsü değildir; hayatta kalanlar kendini değişime en çok uydurabilenlerdir." Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

(OECD), inovasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: "... yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (malın veya hizmetin), bir sürecin, bir pazarlama yönteminin ya da bir organizasyon yönteminin iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonlarında ve dış ilişkilerde uygulanması". Deloitte'un inovasyon strateji ekibi Doblin için ise inovasyon "uygulanabilir yeni önermeler yaratılması" anlamına gelmektedir. Doblin ekibinin araştırmalarına göre inovasyon kültürü güçlü şirketler S&P 500 Endeksi'nde öncü performans sergilemektedirler. Görülen o ki, sürdürülebilir yenilikçi bir yaklaşım edinen şirketler uzun vadede üstün finansal performans sağlamakta, bu da yüksek inovasyon kültürü edinmek için CFO'lara sunulabilecek ikna edici bir argüman yaratmaktadır. ➤



Birlikte çalışan inovasyon ekibi ve finans fonksiyonu

Etkin ve sistematik bir inovasyon kültürü yaratmak, hem kısa vadede hem de uzun vadede dönüştürücü inovasyonlara odaklanabilecek bir ekip gerektirmektedir. Bu süreçte finans departmanı üyeleri, organizasyon bünyesindeki çeşitli problemlerin belirlenmesine yardımcı olabilir ve kimi durumlarda, inovasyon ekibi tarafından ele alınacak müşteri veya tedarikçi şikâyetlerine farklı bir bakış açısı getirebilirler.

Bir inovasyon ekibinin başarıya ulaşması için öncelikle, yönetim ekibi tarafından tanımlanan ve desteklenen inovasyon hedeflerini içselleştirmesi gerekmektedir. Genellikle, iPod, GoPro, Netflix, Uber veya Airbnb gibi yenilikçi ürün ve hizmet önermeleri katılımcılar için daha ilgi çekicidir. Fakat gelir ve kârlılık artışı özünde, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi veya mevcut ürünler için yeni hedef pazarların belirlenmesi gibi, faaliyetlere getirilebilecek temel iyileştirmeler yoluyla da elde edilebilir. Üstelik bu tür iyileştirmeler genellikle daha

hızlı geliştirilebilmekte ve üretime dâhil edilebilmektedir.

Hedef belirleme ve başarı ölçütleri oluşturma

Bir inovasyon ekibi için hedef belirlemek ve işlemeyen çözümleri hızlı tespit edebilmek büyük önem taşır. Çeşitli çözüm önerilerinin denenmesi, yapılandırılacak geliştirmelerin tasarımında işletmenin farklı bölümleri ve müşterilerle işbirlikleri kurulması pek çok yönden kurumsal davranışa yön verebilecek tutumlardır.

Fakat başarıya giden yol engellerle doludur ve yenilikçi bir değişim organizasyonlar için kültürel olarak zorlu bir süreç olabilmektedir. Bu esnada, finans departmanlarının karşılaştığı en büyük problem inovasyonun tanımlanması ve zor başarı ölçütlerine sahip bir alan olmasıdır. Bazı inovasyon programları hızlı kazanımlar yaratabilse de, gerçek reformlar öngören bir inovasyon kültürünün organizasyonun tümünde etkisini göstermesi birkaç yıl sürebilmektedir. Finans departmanlarının yakın gelecekteki raporlama dönemlerine odaklanması, kısa

sürede somut sonuçlar elde edilemeyen yenilikçi faaliyetlerin kısıtlanmasına yol açabilmektedir. Bu kısıtlamaların nedeni ise uygulanmak istenen yenilikçi faaliyetlerin kısa vadede kârlılığını korumaya çalışmalarıdır. Böyle bir durumda, inovasyon ekibi üyeleri motivasyonlarını kaybedebilir ve hatta organizasyondan kopabilirler.

Bu durumun önüne geçmek adına, CFO'ların inovasyon katılımcılarına teşvik edici fakat heves kırıcı olmayan başarı ölçütleri sunması gerekmektedir.

Yenilik disiplini gerektiren bir süreçtir. Finans departmanında görev alan inovasyon ekibi üyeleri, hem finansal hem de finansal olmayan başarı ölçütleri oluşturarak bu sürecin gerektirdiği disiplinin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Finans departmanı üyeleri etkili bir süreç yönetimiyle, geliştirilen fikirlerin ve atılan adımların takibini sağlayabilir, gelecek yatırımların planlamasını oluşturabilir, potansiyel riskleri tespit edebilir ve yenilikçi tutumun organizasyonda kapsamlı bir etki göstermesine destek olabilirler.

Finans fonksiyonu içinde inovasyon

Finans departmanlarına getirilen yenilikler gün geçtikçe artsa da, genel olarak uygulamaların üç dala ayrıldığı gözlemlenmektedir:

• Finans fonksiyonu içinde

otomatikleşme: Pek çok organizasyon kurumsal kaynak planlama çözümlerini iş planlarına dâhil etmekte fakat bu mevcut çözümlerin işlevselliğini koruyamamaktadır. Teknolojiyi süreç iyileştirmeleriyle buluşturarak, mevcut sistemlerden daha iyi yararlanılması, maliyet arttırılmadan işlevsellik artışı sağlanması mümkün olabilir. Robotik otomasyon yöntemleri, bilgisayar veya benzeri uygulamalarda insan elinin yerini alarak, muhasebe kayıtları, hesap mutabakatları, harcama raporu denetlemeleri gibi tekrar gerektiren görevlere ilişkin iş yükünü azaltıp personelin farklı işlemlere odaklanabilmesini sağlayarak verimliliği arttırabilmektedir.

• **Finans fonksiyonu içinde insan kaynakları yönetimi:** Organizasyonlar genelinde finans departmanları değer yaratan iş ortaklıkları olmakta ve çalışan katılımını yüksek tutmakta zorluk yaşamaktadır. İnsan kaynakları alanında, finans departmanlarına da uygulanabilecek pek çok yenilik yaşanmaktadır. Çalışma alanlarından, eğitim olanaklarına ve çalışanlara sağlanan kaynaklara kadar çeşitli alanlarda getirilebilecek yenilikler, çalışanların katılım ve üretkenlik seviyelerini arttırabilmektedir.

• Finans fonksiyonunda yüksek analiz

becerisi: Zaman geçtikçe, finans fonksiyonlarından beklentiler sadece geçmiş verilerin analizinin yapılmasını değil, mevcut veri analizleriyle organizasyona dair içsel kavrayışı arttırarak gelecekteki eğilim ve olayların takibinin sağlanmasını da kapsamaya başlamıştır. Bu beklentileri karşılamak için finans fonksiyonları iki temel bileşene ihtiyaç duymaktadır:

- Artan hacim ve karmaşıklığındaki verinin analizi için gerekli yapay zekâ teknolojileri de dâhil olmak üzere yeterli ve uygun veri toplama ve analiz araçları,
- Doğru soruların sorulabilmesi, değerlendirmelere ilişkin sonuç ve çözümleri etkili bir şekilde yorumlanabilmesi için yapılan işi kavrayan doğru insanlar.

Bir inovasyon lideri olarak CFO

Başarılı bir inovasyonun en kritik etmeni kurumsal kültür yaratımıdır. Steve Jobs'a göre "İnovasyon ne kadar Ar-Ge bütçesine sahip olduğunuz ile ilgili değildir. Apple Mac'i ürettiğinde, IBM Ar-Ge ye Apple'dan en az 100 kat daha fazla para harcamaktaydı. İnovasyon, parayla değil; sahip olduğunuz insanların tutum ve davranışları, şirketi nasıl yönettiğiniz ve bu felsefeyi ne kadar içselleştirdiğinizle ilgili bir iştir." Dolayısıyla organizasyonun kilit konumunda olan CFO'nun inovasyon kültürünü içselleştirebilmesi ve organizasyonun inovasyon başarısının belirlenmesi noktasında önemli bir rolü vardır.

Peki ya siz?

Öyleyse siz de inovasyon kültürünü içselleştirdiğinizi anlamak için kendinize şu soruları sorabilirsiniz:

- Organizasyonların inovasyon hedeflerini kavrayıp içselleştirebildiniz mi?
- İnovasyon faaliyetlerinizin takibi için gerekli kişisel ölçütleri oluşturduunuz mu?
- Organizasyonunuzun inovasyon olgunluğunu değerlendirdiniz mi?
- Finans personeli, inovasyon süreci boyunca katılım gösterme fırsatı bulabiliyor mu?
- Finans fonksiyonu içindeki yenilik fırsatlarına öncülük yaparak organizasyona örnek teşkil ediyor musunuz? ●

Organizasyonun kilit konumunda olan CFO'nun inovasyon kültürünü içselleştirebilmesi ve organizasyonun inovasyon başarısının belirlenmesi noktasında önemli bir rolü vardır.