

FINANSAL ÇEVİKLİK VE VOLATİLİTE YÖNETİMİ



OĞUL ERYAŞAR /
P&G Türkiye Finans Direktörü

Finansal piyasaların ve dünyanın derin belirsizliklere adım attığı bir dönemdeyiz. Pandemi, tedarik problemleri, talep planlamasındaki sıkıntılar, enerji krizi, savaşlar, iç ve dış politikadaki değişiklikler ve sonucunda gelişen devalüasyon, stagflasyon tüm sektörler için günümüzü bir dönüm noktası haline getirdi.

Covid-19 sonrası gelişen hammadde ve tedarik süreçlerindeki aksamalar, Rusya – Ukrayna Savaşı sonrası enerji krizinin de tetiklenmesiyle global bir krize dönüştü. 1970’lerde yaşanan enerji krizi sonrası tarihin son yüzyıldaki en büyük finansal sıkıntılarında birine dönüşen bu boyutta bir dalgalanma dünyanın 2008 krizinden sonra bir süredir unuttuğu bir olguydu. Bununla beraber Türkiye’deki iç politika değişiklikleri ve 2018’den beri süregelen kur krizi, küresel problemlerle derinleşti. Geldiğimiz noktada volatilité ve kriz yönetimi, şirketlerin ve sektörlerin ayakta kalma mücadelesinin yegâne belirleyicisi haline geldi. Bununla beraber kriz, kısa vadede hepimiz için sıkıntılı bir dönem yaratmakla beraber, doğru aksiyonlar alındığında uzun vadede şirketler için fırsatlara da dönüşebilir.

Peki krizin üstesinden gelmek için şirketler ve şirket liderleri hangi unsurları

önceliklendirmeli? Yapılan araştırmalar ve edinilen tecrübeler, **finansal çevikliğin** önemine işaret ediyor. Kriz dönemlerinde fazla sayıda farklı öncelik belirleyip her birine enerji harcamak, günün sonunda hiçbirini gerçekleştirilememesi riskini de beraberinde getiriyor. Bu sebeple çeviklik, öncelikleri doğru belirlemek, sadeleşmek ve insanların ortak amaç doğrultusunda aynı öncelikler üzerinde hareket etmesinden geçiyor.

Finansal çeviklik için gerekli elementlerin şirketler tarafından en çok vurgulanıp uygulamaya alınmaları ise kesintisiz senaryo planlaması, nakit akışı - verimlilik ve insan – şirket kültürü olarak karşımıza çıkıyor.

• KESİNTİSİZ (WHAT-IF) SENARYO PLANLAMASI

‘Planlar işe yaramaz, ancak planlama vazgeçilmezdir.’ Dwight D. Eisenhower

Volatilité dönemlerinde planlamanın öneminin daha da arttığı bir gerçek. Organizasyonlar için senaryolar üzerinde çalışmak, neredeyse hiçbir senaryonun tam olarak beklendiği gibi gerçekleşmemesi sebebiyle yorucu ve verimsiz görülebilir. Ancak varsayımsal senaryolar, şirketin **prensiplerini, amaçlarını, zayıflıklarını ve fırsatları** anlayabilmeleri için vazgeçilmez birer araç. Çok bilinmeyenli bir denklemin (kur, faiz, talep, tedarik, nakit akışı) her noktasını detayla ele almak ve en kötüye hazırlanmak, o an geldiğinde hızlı hareket etmek için büyük bir avantaj sağlar. Oluşan durumlar karşısında proaktif davranabilme yetisinin geliştirilmesini destekleyen senaryo planlaması, reaktif bir döngüye göre esneklik ve değişim kabiliyeti getirir. Bunu yapabilmek içinse, senaryo planlaması hızlı, basit ve değişenlerin dahil edilebileceği, revizyeye açık şekilde kurgulanmalıdır. İş yükü getiren hantal planlamalar, liderler ve mali işlerle ilgilenen çalışanlar için bir süre sonra sürdürülebilir olmayabilir. Bu sebeple önemli göstergelere odaklanan ve net bir öngörü mekanizması yaratılmalı.



• NAKİT AKIŞI VE VERİMLİLİK

‘Ciro gösteriştir, kar sağlıktır, gerçek kral ise nakittir.’ Alan Miltz

Nakit akışı, bir şirketin belli bir dönem için nakit ve nakit benzerlerinin giriş çıkış dengesidir ve kriz dönemlerinde finansal göstergelerin en önemlisi haline gelir. Günümüzde Türkiye’deki şirketlerin % 80’den fazlası nakit akışını yönetemedikleri veya düzgün takip edemedikleri için operasyonlarını sonlandırmak zorunda kalıyor. Yapılan anketlere göre her yıl, nakit akışındaki dengesizlikler, kur dalgalanması ile birlikte şirketlerin en büyük problemi olarak karşımıza çıkıyor.

Olağan dönemlerde, şirketler ciro büyümesi, kârlılık ve nakit akışını dengelemek üzere planlar yapar. Kriz dönemleri, bu dengenin nakit akışı lehine dönmesini gerektirir. Bunun sebebi basitçe, şirketlerin kısa vadede iş yaşamına devam edebilmelerini sağlayan ana unsurun kaynaklar ve nakit olmasıdır. Nakit

akışının tahmini, takibi ve optimize edilebilmesi için 4 ana madde güvenilir bir şekilde öngörülmesi ve kontrol altında tutulmalıdır.

- Yükümlülükler (Borçlar)
- Varlıklar (Alacaklar)
- Yatırımlar
- Envanter

Büyüme hedefleri, ciro odaklı planların önceliklendirilmesi bu 4 ana unsurun nakit akışını negatif etkilemesine yol açabilmekte beraber, beklenmedik ani değişimler olduğunda geri çevrilemez sonuçlar doğurabilir. Yatırımların kontrolünüzde olmayan potansiyel aksilikleri göz önünde bulundurarak, borç ve alacak dengesinin ise her zaman için yedek planlar oluşturularak tedbirli planlaması, şirketin sağlıklı yapısının korunmasının anahtarıdır.

Verimlilik ise finansal çevikliğin bir başka önemli unsuru. Birkaç yıldır Endüstri 4.0 konseptiyle hızlanan ve geniş üretim sistemlerinde teknolojik

gelişmelerin ilerlemesiyle kayda değer verimlilik yaratan endüstri, günümüzde yapay zekâ, nesnelere interneti, robotik sistemler vb. aygıtlarla çitayı her geçen gün yükseltmekte. Sistemsel dönüşümler ve geleneksel metotların yerini alan programlar, önümüzdeki yüzyılın belirsiz ortamında daha da değer kazanmaya devam edecek.

Operasyonel maliyetlerini optimize edebilmiş şirketlerin, finansal krizlerden sonra da rekabetçi maliyet yapısına ulaşmaları, uzun vadede krizin fırsata dönüştürülebilmesini sağlar. Burada **‘kıtlık zihniyeti’** nin tüm birimler tarafından benimsenmesi ve operasyonel giderlerin verimliliğinin artırılmasına yönelik hedefler belirlenmesi, birincil öncelik olmalıdır. Bununla beraber mali verimliliğin yanı sıra basitleştirme ve zaman verimliliğinin öncelik haline getirilmesi de en az o kadar önemli. Pandeminin getirdiği belirsizlikler ve ardından yakın zamanda Türkiye’de yaşanan mali zorluklar, çalışanların iş yükünü

ciddi anlamda artırdı. Verimsiz süreçlerin incelenmesi, öncelik olmayan işlerin elimine edilmesi veya yeniden yapılandırılması hem çalışan memnuniyetini hem de şirket performansını artırmak için bir araç olarak kullanılabilir.

• İNSAN VE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

'Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer.' Peter Drucker

Kriz dönemleri şirketlerin üzerinde olduğu kadar, insanların bireysel hayatları için de zorlu dönemler.

Bu noktada insanların mutluluğu, şirketin finansal başarısı için olmazsa olmazlardan. Bu yüzden liderlerin çalışanlara empati göstermesi ve problemlerle karşılaştığında soğukkanlı ve anlayışla yaklaşmaları oldukça kritik. Şirket kültürünün de kriz yönetimini destekler nitelikte olması önemli, zira kültürün uygun gelişmediği bir organizasyonda, en iyi stratejileri kursanız en gerçeğe yakın senaryoyu çalışmış olsanız dahi sonuca ulaşmanız mümkün değildir.

Bu noktada **VUCA konseptinin** uygulanmasının doğru kültürü oluşturmada iyi bir araç olabileceğini

söyleyebiliriz. **Değişkenliğe karşı vizyon, belirsizliğe karşı anlayış, karmaşıklığa karşı berraklık ve muğlaklığa karşı ise çevikliğin** sağlanmasının önemini savunan konsept, 1990'lerden beri iş dünyasında kullanılıyor. Bu noktada her bir aksiyonun anlık uygulanması değil, devamlılık için kültüre entegre edilmesi gerekiyor. Vizyonu ve amaçları belirli, değişken yapının özelliklerini anlayan, tüm iletişimlerde net ve gerektiğinde çok hızlı karar alıp uygulayabilen şirketlerin ayakta kalabildiğini unutmamak gerekiyor.



Volatility (Değişkenlik, Oynaklık)	Vision (Vizyon)
Uncertainty (Belirsizlik)	Understanding (Anlayış)
Complexity (Karmaşıklık)	Clarity (Berraklık)
Ambiguity (Muğlaklık, Anlaşılmazlık)	Agility (Çeviklik)

Şirketin kriz dönemlerinde varlığını devam ettirebilmesi ve hedeflerine ulaşması ancak **çevik ve sağlıklı bir finansal yapı** ve insanların aynı amaçla hareket etmesiyle mümkün. Risklerin ve fırsatların

belirlenmesi, öncelikler üzerinde mutabık kalınması ve herkesin verimlilik esasına göre hareket etmesi kısa vadede hayatta kalmayı sağlarken, uzun vadede ise stratejik bir avantaja dönüşebilir. Bununla

beraber zorluklara karşı dirençli, dış dünyayı ve rakipleri yakından takip eden, açık iletişim halinde ve hızlı hareket edebilen bir organizasyonun geliştirilmesi pazarda rekabet etmek isteyen her şirketin önceliği olmalıdır.