

YENİ DÖNEMİN REÇETESİ İNOVASYON VE AR-GE'DE

Küresel piyasalar pandemide ikinci dalga korkusuyla karışık seyir izlerken, şirketlerin finans yöneticisi CFO'lar ise en çok ekonomik kriz yeni bir enfeksiyon dalgası ve artan iş yapma maliyetlerinden endişeli. Türk CFO'lar pandeminin şirket gelirlerinin etkisi konusunda global CFO'lardan daha ılımlı düşünürken, şirketlerin çıkış reçetesi ise inovasyon ile Ar-Ge yatırımlarından geçiyor.



Covid-19'un iş dünyası ve ekonomi üzerindeki etkilerini izlemek üzere danışmanlık ve vergi hizmetleri alanında dünyanın önde gelen şirketlerinden PwC tarafından CFO Pulse araştırması hayata geçirildi.

Global olarak beşincisi gerçekleştirilen CFO Pulse araştırmasına 23 ülkeden 989 CFO katıldı. Türkiye'nin ise üçüncü defa yer aldığı araştırmada önde gelen şirketlerin CFO'ları, küresel finans liderleriyle birlikte krizi son gelişmeler çerçevesinde ele aldı.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye CFO'ları işe dönüş stratejilerini uygularken küresel ekonomik krizin etkileri (yüzde 69), olası bir yeni enfeksiyon dalgası (yüzde 67) ve artan iş yapma maliyetleri (yüzde 31) konularında endişe duyduklarını ifade ediyorlar.

Türkiye CFO'ların yarısından fazlası yani yüzde 56'sı kriz sonucunda gelirlerinde veya kârlarında yüzde 25'e varan düşüş bekliyor. Bununla birlikte, gelir veya kâr üzerinde bir etki beklemeyen veya artış olabilir diye değerlendiren katılımcıların oranı ise yüzde 28. Küresel CFO'larda bu oran yüzde 19 seviyesinde.

Kârında düşüş beklenmesi öngörüsüne bağlantılı olarak Türk CFO'ların yüzde 67'si gelir akışlarını yeniden yapılandırmak için sundukları ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapmayı planlıyor.

Türkiye CFO'larının yüzde 61'i otomasyonu ve yeni çalışma şekillerini hızlandırmayı hedeflerken, yüzde 47'si uzaktan çalışma deneyiminde iyileştirmeler yapmayı planlıyor. Türkiye CFO'larının yaklaşık yarısı (yüzde 47), Covid-19 salgını bugün sona erecek olsaydı üç ay içinde operasyonlarının normale dönebileceğine inanıyor. Yüzde 11'i iş dünyasının "olağan" haline dönüşün bir yıldan uzun süreceğini düşünüyor.

Birçok ülke, kısıtlamaları aşamalı olarak hafifletti. Bu tür kararlar alınmaya devam ettikçe küresel CFO'lar da işe dönüş planlarını şekillendiriyor ve çalışanlarını ne zaman, nasıl ve ne ölçüde ofise geri çağıracaklarını belirliyorlar. Araştırmaya katılanlar, küresel ekonomik krizin bu planların uygulanmasını etkileyeceğinden endişe duyuyor (%60), bunun yanı sıra yeni bir enfeksiyon dalgası hakkında da endişeliler (%58).

Şirketler üzerindeki finansal etkiye ilişkin endişeler de (operasyonlar, gelecek dönemler, likidite ve sermaye kaynakları



üzerindeki etkiler) yüksek seviyelerde (%47). Daha düşük seviyelerde endişe yaratan konular arasında ise tedarik zinciri aksaklıkları (%17) ile uzaktan ve yerinde çalışma modellerinin bir arada etkin şekilde yönetimi (%16) yer alıyor. Bu konulardaki endişe seviyesinin daha düşük olmasının nedeni pek çok şirketin geçtiğimiz haftalarda ve aylarda bu alanlardaki becerilerini kanıtlamış olması.

Türkiye CFO'larının endişeleri neler?

Türkiye CFO'larının endişelerinin başında da küresel ekonomik krizin etkileri (%69) ile olası bir yeni Covid-19 dalgası (%67) geliyor. Ayrıca iş yapmanın artan maliyetleri (%31) Türkiye CFO'larının gündeminde yer tutuyor ve bu sayılan faktörler küresel CFO'lara kıyasla biraz daha yüksek.

Küresel ekonomik krizin etkisi tüm sektörlerde, özellikle de endüstriyel üretim ve otomotiv CFO'ları arasında büyük endişe kaynağı. Değişen harcama tercihleri ve alışkanlıklarıyla başa çıkmaya çalışan tüketici pazarları CFO'ları, müşteri güveninde azalma (%43) ve daha yüksek iş yapma maliyetleri (%21) konularında ortalamanın üstünde bir endişe taşıyorlar.

Küresel CFO'ların gelir düşüşüne ilişkin beklentileri, küresel kriz ve finansal etkileri hakkındaki endişeler ve kilit ekonomik göstergeler ile örtüşüyor. Dünya Bankası küresel ekonominin %5l.2'lik bir GSYİH



Küresel Ekonomik Krizin Yarattığı Etki CFO'ların Bir Numaralı Endişesi

İş yerine dönüş ve değişen bir iş ortamında faaliyet gösterme konusundaki en büyük üç endişeniz nelerdir?



Kaynak: PwC COVID-19 CFO Pulse Araştırması

daralmasıyla birlikte 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana görülen en büyük gerilemeyi yaşayacağını öngörüyor. Bu durumun etkisi bölgeden bölgeye değişiklik gösterse de en nihayetinde tüm bölgeler bundan etkileniyor. Avrupa Komisyonu, AB ekonomisinin bu yıl %7.5 oranında düşüş yaşayacağını tahmin ediyor.

Böyle bir ortamda CFO'ların %53'ü gelirlerinde veya kârlarında %25'e varan düşüş bekliyor. CFO'ların yalnızca %4'ü krizin etkisini değerlendirmenin hala güç olduğunu söylüyor. Türkiye CFO'larına bakıldığında yarısından fazlası (%56) gelirlerinde veya kârlarında %25'e varan düşüş bekliyor.

Sektörler açısında değerlendirildiğinde sağlık sektörlerindeki CFO'ların %10'un altında bir gelir düşüşü beklediğini ve hatta bir kısmının gelir artışı bile beklediği görülüyor. Öte yandan fiziksel mağaza kapanışları ve evde kalma tedbirlerinden çok ciddi etkilenmiş olan tüketici pazarları CFO'larının ise yarısından fazlası %25'e varan düşüşler bekliyor.

Covid-19 yeni çalışma şekillerine geçişi hızlandırıyor

Araştırmaya katılan küresel CFO'ların çoğu bu finansal zorlukları yönetirken güvenliğe odaklanıyor. Yeni iş yeri güvenlik önlemleri planlıyorlar (%75) ve çalışma alanlarını mesafeyi mümkün kılacak şekilde yeniden düzenliyorlar (%72). Ama elbette çalışanların tamamı fiziksel iş yerlerine geri dönmeyecek. CFO'ların yarısından fazlası uzaktan çalışma deneyimini iyileştirmeye (%52) ve uzaktan çalışmayı kalıcı bir seçenek haline getirmeye (%52) yönelik adımlar attıklarını belirtirken, %50'si otomasyonu ve yeni çalışma şekillerine geçişi hızlandırmayı planladıklarını açıklıyor. Bu bulgular kriz sırasında geliştirilen artırılmış esnekliğin kurumlarını uzun vadede daha güçlü kılacağına inanan %75'lik CFO ve bu sürede elde ettikleri direnç ve çevikliğe atıfta bulunan %65'lik CFO görüşleri ile örtüşüyor. Şirket liderlerinin elde edilen bu kazanımların sürdürülebilmesi için çalışanların verimli, işbirlikçi ve yaratıcı olmalarını sağlayacak araçları, davranışları ve teşvikleri değerlendirmeleri ve en etkili alanlara yatırım yapmaları gerekecek.

Uzaktan çalışmanın daha yüksek bir tükenmişlik riskini de beraberinde getirmesi sebebiyle liderlerin çalışanlarının iyi olma hallerine izin kullanımını teşvik etme, psikolojik sağlık konusunda destek sunma ve kişilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılama gibi yöntemlerle odaklanması gerekiyor. Bu da eşit derecede önem taşıyan bir konu.

Türkiye CFO'larının iş yerinde çalışmaya dönüşte göz önünde bulundurduğu en



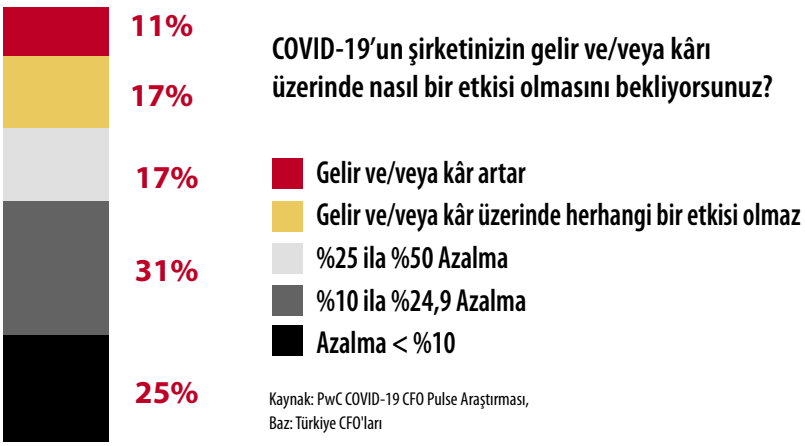
önemli önlemlerin başında işyeri güvenlik önlemlerini ve gereksinimlerini değiştirmek (%89) ile çalışma alanlarını fiziksel mesafeyi koruyacak şekilde yeniden düzenlemek (%69) geliyor. Otomasyon/yeni çalışma şekillerini hızlandırmak (%61) Türkiye CFO'ları için öncelikler arasındaki önemini artar şekilde koruyor, bu konuya küresel CFO'lardan daha fazla öncelik veriyorlar. Bu önlemleri destekler şekilde teması azaltmak üzere vardiyaları değiştirmek ve/veya alternatif ekipler oluşturmak (%61) öne çıkıyor.

Sektör düzeyinde incelendiğinde enerji, alt yapı ve doğal kaynaklar sektöründeki CFO'ların ortalamaya kıyasla daha ağırlıklı olarak iş yeri güvenliği (%83), iş yerlerinin yeniden düzenlenmesi (%77) ve maruz kalma riskinin azaltılması için vardiyaların değiştirilmesi (%59) konularına yoğunlaşması olası. Sağlık sektörü CFO'ları ise belki de tele tıbba hızlı uyum sağlamış olmanın da etkisiyle, uzaktan çalışmaya izin veren roller için bunu kalıcı bir seçenek haline getirilmesine (%64) ve uzaktan çalışma deneyiminin iyileştirilmesine (%69) daha yatkınlar. Bu CFO'lar aynı zamanda konum takibini uygulamaya da daha yakınlar (%26).

'Güvenlik'te Türkiye CFO'larının güveni tam

Çalışanların iş yerlerine dönüşü konusunda taktik ağırlıklı yaklaşımlar benimsen-

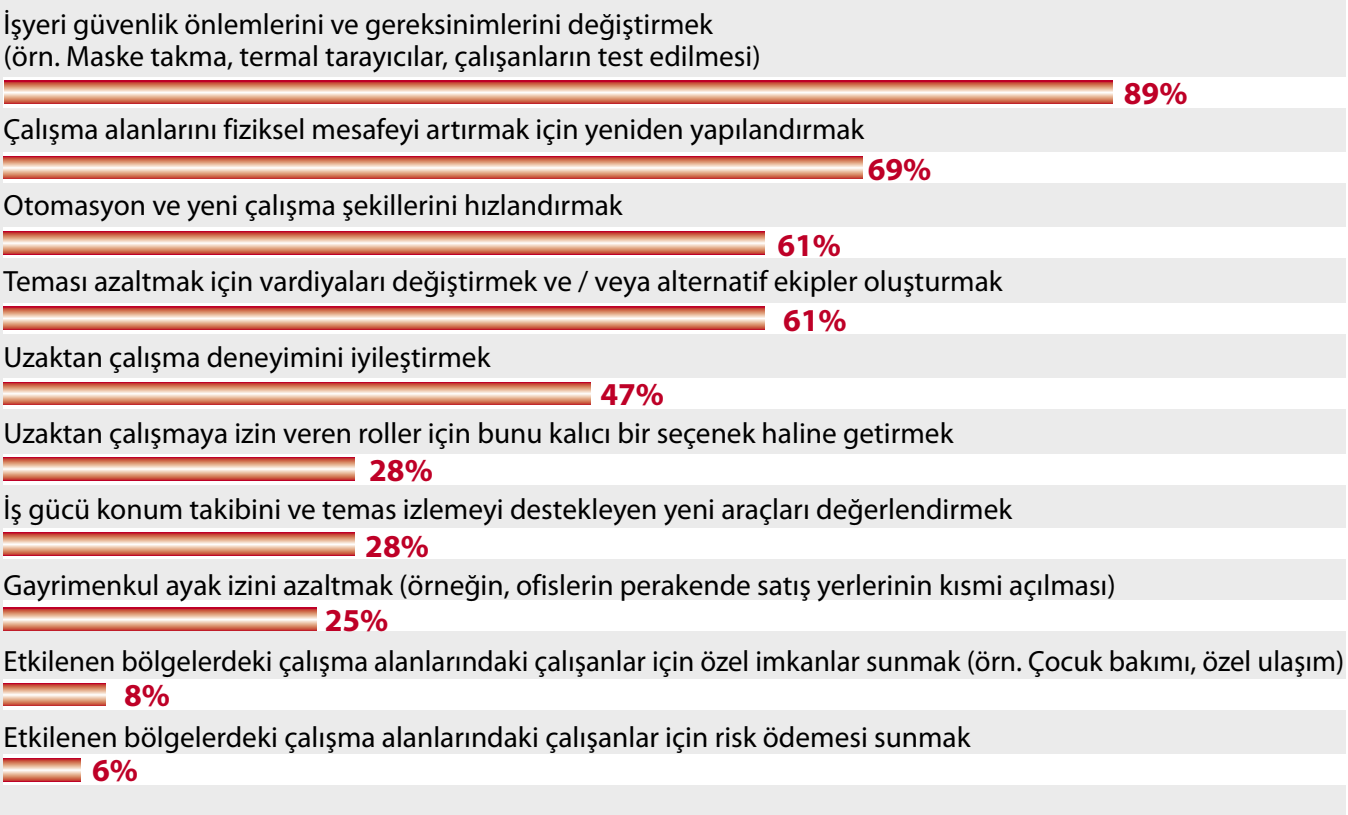
CFO'ların Yarısından Fazlası Gelirlerinde %25'e Varan Düşüşler Bekliyor



Kaynak: PwC COVID-19 CFO Pulse Araştırması,
Baz: Türkiye CFO'ları

İş Yeri Güvenliği Bir Numaralı Öncelik Ancak Pek Çok Şirket Uzaktan Çalışmayı da Sürdürmeyi Planlıyor

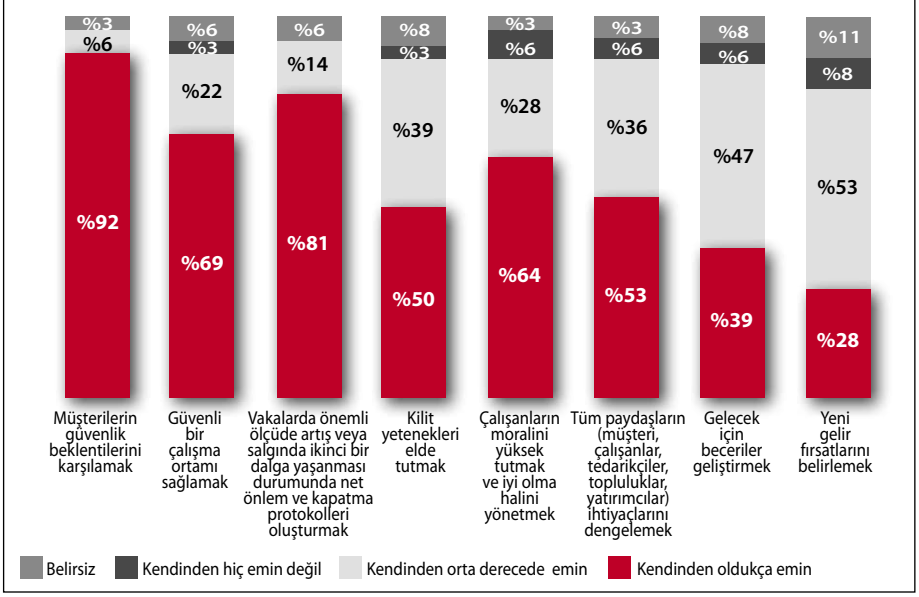
Yeniden iş yerinde çalışmaya geçiş sürecinde şirketiniz aşağıdakilerden hangilerini uygulamayı planlıyor?



diği için küresel CFO'ların müşterileri (%79) ve çalışanları (%74) için güvenli bir ortam sağlama konusundaki güvenlerinin oldukça yüksek olması şaşırtıcı değil. Yeni bir enfeksiyon dalgası CFO'ların başlıca endişelerinden olsa da bu konuda da etkili şekilde cevap verebilecekleri konusundaki güvenleri yüksek (%71). Daha ileriye dönük önlemlere bakıldığında güvenin azalmaya başladığı görülüyor. Daha az sayıda CFO geleceğe yönelik becerilerin oluşturulması (%45) ve yeni gelir fırsatlarının belirlenmesi (%27) konularında yüksek güven düzeyine sahip.

Söz konusu "güvenlik" olduğunda, Türkiye CFO'larının kendilerine güveni tam. Türkiye CFO'larının çoğunluğu müşterilerinin güvenlikle ilgili beklentilerini karşılayabilecekleri (%92) konusunda kendilerinden çok emin. %81'i ise ikinci dalgaya yanıt verme ve iş yeri kapatma protokolleri konusunda yüksek güven düzeyine sahip. Çalışanlar açısından bakıldığında, güvenli bir çalışma ortamı sunabilecekleri (%69)

CFO'lar Müşterilerinin ve Çalışanlarının Güvenliğini Sağlayabilme Konusunda Kendilerinden Emin



ve çalışanların moralini yüksek tutma ve iyi olma halini yönetme (%64) konusunda güven duyuyor.

Sektörlere bakıldığında, tüketici pazarları CFO'ları perakende satış mağazalarının yeniden açılması için öncelikli bir faktör olan müşteri güvenliği beklentilerinin karşılanması konusunda yüksek güven seviyesine sahip olduklarını ifade ediyorlar (%82). Ayrıca, yeni gelir fırsatları belirlemek konusunda da kendilerine güven duyuyorlar (%34). Bunun nedeninin fiziksel mağazaların kapalı olduğu dönemde tüketicilere seçenekler sunabilmek adına hızlı aksiyon almaları olduğu söylenebilir. Finansal hizmetler CFO'ları (%76) ikinci dalgaya hazırlıklı olma ve iş yeri kapatma protokolleri konusunda en yüksek güven düzeyine sahip.

İnovasyon şirketler için önemli rol oynayacak

Şirketler geleceğe yönelik olarak güvenin düşük olduğu bir alan olarak bahsedilen gelir akışlarının yeniden oluşturulması veya geliştirilmesi konularında istekliler. Çoğu küresel CFO (%63) bu amaçlarına ulaşmak için yeni veya geliştirilmiş ürün veya hizmetler sunmanın en önemli etken olduğunu söylüyor. Bu da inovasyonun toparlanma sürecinde itici faktörlerden biri olacağını gösteriyor. İnovasyonun sürdürülmesi için gerekli olan yaratıcılığı desteklemek üzere yeni çalışma şekillerine olan ihtiyaç artacak (örneğin yeni araçlar, yeni davranışlar, teşvik ve ödüller).

Diğer başlıca seçenekler arasında fiyatların artırılması veya düşürülmesi veya farklı ödeme koşulları sunulması yoluyla fiyatlandırma stratejilerinin değiştirilmesi (%48) ve yüz yüze satıştan sanal satışa veya teslimata geçilmesi gibi alternatif dağıtım stratejilerinin araştırılması (%36) yer alıyor.

Türkiye CFO'larına bakıldığında ürün veya hizmetler (%67) ile fiyatlandırma stratejilerine (%53) yönelik değişimleri gelirleri yeniden inşa etmenin ana unsurları olarak belirtiyorlar. Bunların yanı sıra tedarik zincirleri (%42) ve coğrafi pazarlara (%39) ilişkin stratejilere de küresel CFO'lardan daha fazla değiniyorlar.

Sektör düzeyinde planlanan stratejiler büyük farklılıklar gösteriyor. Teknoloji, medya ve telekomünikasyon CFO'ları (%75) ürün ve hizmet değişikliklerine ortalamanın üzerinde bir eğilim gösteriyorlar. Fiyatlandırma stratejilerinde değişiklikten ise genelde enerji, alt yapı ve doğal kaynak sektöründeki CFO'lar bahsediyor (%55). Bu CFO'lar coğrafi pazarlarda değişikliğe de daha yakınlar (%37). Sağlık sektörü CFO'ları ise müşteri segmentlerinde değişiklikler yapmaya ortalamanın üzerinde bir yatkınlık sergiliyorlar (%48).

Dijital yatırımlar ve Ar-Ge yatırımları gücünü koruyor

Krizin bir sonucu olarak giderlerin kısılması küresel CFO'ların başlıca finansal aksiyonu olmayı sürdürüyor (%81). Katılımcıların yarısından fazlası (%56) ise yatırımlarını ertelemeyi veya iptal etmeyi düşünüyor. Geçmiş CFO Pulse araştırmalarına kıyasla bugün daha az sayıda küresel CFO Ar-Ge yatırımlarını iptal edeceklerini veya erteleyeceklerini söylüyor (%14). Katılımcıların yeni ürün ve hizmet geliştirmenin önemine inanmaları açısından bakıldığında bu iyi bir haber. CFO'lar planlanmış olan dijital dönüşüm yatırımlarını da kesmeyi pek düşünmüyorlar (%11). Bu da otomasyonu

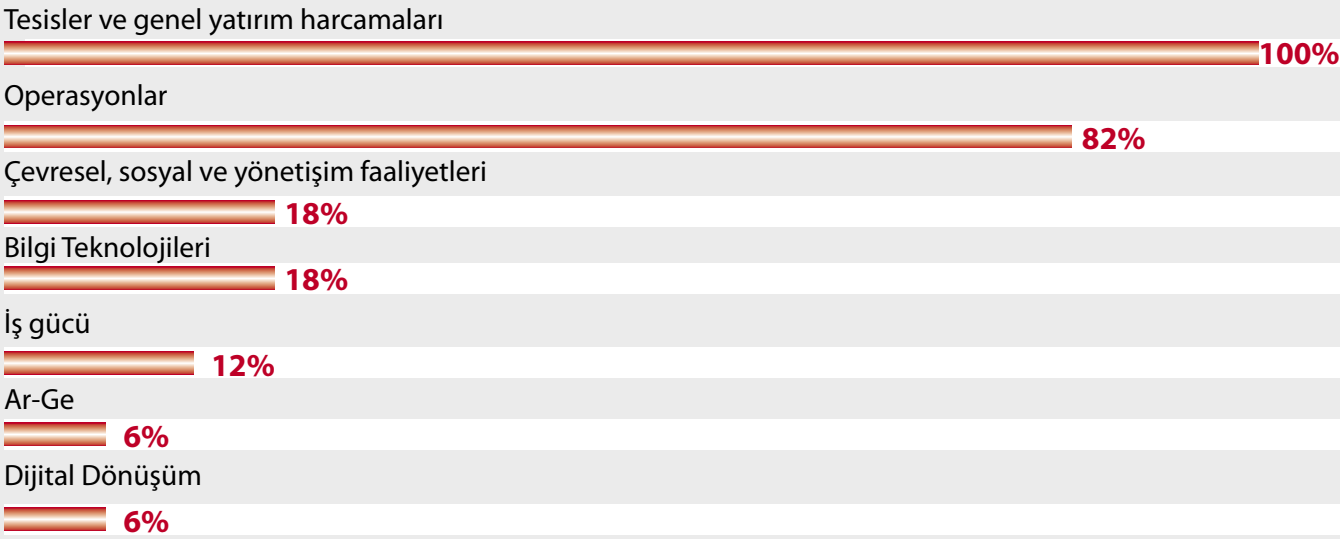
Sunulan Ürün ve Hizmetlerde Değişiklik Yapılması Gelirin Yeniden Yapılandırılmasında Önemli Rol Oynayacak

Aşağıdaki alanlardan hangilerinde yapılacak değişiklikler gelir akışlarınızın yeniden yapılandırılmasında veya geliştirilmesinde en büyük öneme sahip olacak?



Birçok CFO Genel Yatırım Harcamalarını Kısmayı veya Ertelemeyi Planlıyor
Dijital Yatırımlar, Ar-Ge ve Siber Güvenlik Yatırımları İse Devam Ediyor

Şirketinizin COVID-19'un bir sonucu olarak planladığı yatırımlarını ertelemeyi veya iptal etmeyi düşündüğünü söylemiştiniz. Bu kapsamda aşağıdaki yatırım türlerinden hangileri dikkate alınıyor?





hızlandırma ve uzaktan çalışma deneyimini iyileştirme planları hakkındaki bulgular ile örtüşüyor. Daha önceki tüm CFO Pulse araştırmalarımızda olduğu gibi genel yatırım harcamaları yine en yaygın ortak kesinti alanı olmayı sürdürüyor (%82).

Türkiye CFO'ları genel yatırım harcamalarını ertelemeyi düşünseler de tamamına yakını (%94) dijital dönüşüm yatırımlarına devam etmeyi planlıyor.

Sektörlere bakıldığında enerji, alt yapı ve doğal kaynaklar sektörü CFO'ları ortalamaya kıyasla faaliyet yatırımı kesintileri yapmaya daha yatkınlar (%64) ve IT yatırımlarından daha az (%19) söz ediyorlar. Finansal hizmet CFO'ları ortalamaya kıyasla Ar-Ge kesintileri yapmaya daha az yatkınlar (%10). Teknoloji, medya ve telekomünikasyon CFO'ları ise çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim faaliyetleri yatırımlarından kesinti yapmayı düşünmüyorlar (%6).

"Yeni gelir kaynakları oluşturmak gerekiyor"

Bu arada PwC Türkiye Müşteri ve Endüstri Grupları Lideri Zeynep Uras, araştırmanın bulguları ışığında krizin geldiği aşamayı şöyle değerlendirdi: "Şirketler krizin başlangıcından bu yana faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli acil finansal aksiyonları çoktan aldılar. Artık ileriye dönük stratejilere odaklanarak krizi dayanıklı bir şekilde aşmak ve sonrasında başarıyı kalıcı kılabilmek için yeni gelir kaynakları oluşturmak gerekiyor ki bu da inovasyona ağırlık vererek müşteriler için yeni ürün ve hizmetler geliştirmek anlamına gelecektir. Müşterilerini her zamankinden daha dikkatli dinleyen, mevcut iş modellerini sadece mevcut müşterileri elde tutmakla kalmayıp aynı zamanda yenilerini kazanacak şekilde uyarlayabilen çevik yapıda şirketler bu dönemin kazananları olacak."

Krizin ilk aşamalarından itibaren dijitalleşmeyi özümseyen şirketlerin kriz döneminde daha başarılı olduğunu söyleyen Uras, "Yeni gelir fırsatları yaratma gerekliliğinin farkında olan CFO'lar genel yatırım harcamalarını ertelemeyi düşünseler de dijital dönüşüm yatırımlarına kesintisiz devam etmeyi planlıyorlar" dedi.