



TÜRMOB ULUSLARARASI

Yıl : 17 ♦ Sayı : 92 ♦ Haziran 2023 ♦ INTERNATIONAL

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YENİ DÖNEMDE MUHASEBE VE FİNANS EKİPLERİNİN ROLÜ





Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun İşletmelerde Hizmet Akdi ile Çalışan Muhasebe Meslek Mensupları Tavsiye Grubu'nda 4 yılı aşkın bir süredir TÜRMOB Temsilcisi de bulunmaktadır ve yapılan araştırma ve çalışmalara TÜRMOB adına katkı sunmaktadır.

İşletmelerde Hizmet Akdi ile Çalışan Muhasebe Meslek Mensupları Tavsiye Grubu Eylül 2022 yılında gerçekleştirdiği

ve TÜRMOB'un da katılım sağladığı bu toplantıda, IMA Eski Yönetim Kurulu Üyesi, Procter & Gamble (P&G) Global İş Hizmetleri Direktörü ve Source-to-Pay küresel platformunun Ürün Sahibi Esteban Quiros, P&G'deki deneyimi ile ilgili işletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının (PAIB'ler) dijital dönüşüm çağında yerine getirdikleri yeni rolleri aktarmıştır.

ÖZET

- Küreselleşme ve dijitalleşme, işletmeler ve hizmet merkezleri ile bu ortamlarda çalışan finans ve muhasebe profesyonelleri için yeni fırsatlar yarattı.
- Muhasebe ve finans ekipleri, dijital teknolojiler geliştikçe, yalnızca işletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının üstlendiği iş türünü değil, aynı

zamanda işlerini sunma ve kurumlarına değer katma şeklini de değiştirerek büyük dönüşümlerden geçiyor.

- İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının, teknolojiye bağımlı bir çalışma ortamında gelişen roller ve sorumluluklar arasında geziniyor ve uçtan uca süreçleri optimize etmek ve karar vermek için kritik içgörüler sağlamak için fırsatlar arıyor.
- Bu vaka çalışması, 2000 yılında Kosta Rika'da konsolide edilen P&G'nin Küresel İş Hizmetleri (GBS) merkezinin yolculuğu aracılığıyla dijital dönüşümü ve bunun işletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları aşağıdaki süreçlere giden yeni yollar üzerinde yer alırlar:

- Merkezileştirilmiş süreçlerin, dünyanın diğer bölgelerindeki yükümlülükler ve değişikliklerden nasıl etkilenebileceğini anlamak için

küresel, bölgesel ve yerel uzmanlık kazanmak.

- Yeni riskleri ve karmaşıklıkları ele almak için muhasebe meslek mensuplarının beceri setlerinin ve yönetim rollerinin süreçler ve kontroller açısından dijital bir çalışma ortamına nasıl uygulanacağına dair bir anlayış kazanmak.
- Dijital araçlar ve uygulama geliştiricilerle yetkin bir şekilde çalışmak için dijital beceriler ve proje yönetimi dilini öğrenmek.
- İş ve uygulama geliştiriciler arasında arabulucu olarak hizmet verecek uçtan uca iş süreçleri bilgisi, iş ve müşteri ihtiyaçlarına öncelik verilmesini ve düşük değerli görevlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.
- Disiplinler arası ekiplerde çalışma ve karar vermeye rehberlik edecek anlamlı veriler ve içgörüler getirme, iş ve finans süreçlerinin temelini oluşturan mantık hakkında hükümetler, düzenleyiciler ve denetçilerle etkin bir şekilde ilişki kurma becerisine sahip olmak.



PROCTER & GAMBLE GLOBAL İŞ HİZMETLERİ

P&G'nin küresel muhasebe ve süreç dönüştürme yolculuğunun dijitalleştirilmesi ve merkezileştirilmesi, finans ve muhasebe uzmanlarının rollerini temelden değiştirdi. Bu, Amerika'nın desteklediği ve küresel süreçleri birleştiren tüm muhasebe ve finans süreçlerinin (analitik, faturalama, ödemeler, tahsilatlar ve mutabakat, bordro ve satın alma) değişmesini içeriyordu.

Esteban Quiros, P&G'nin Küresel İş Hizmetleri merkezindeki 23 yıllık yolculuğunda, PAIB'lerin işlerine nasıl uyum sağladıklarını ve kurumlarının içindeki değerlerini artıran yeni rolleri ve işlevleri nasıl üstlendiklerini deneyimledi. Kişisel düzeyde Esteban, Küresel Ticari Hizmetler ve Tedarikten Ödemeye (Source-to-Pay) Faaliyetler Direktörü

rolünde; muhasebe, proje yönetimi, programlama becerileri ve iş bilgisinden yararlanmayı başardı.

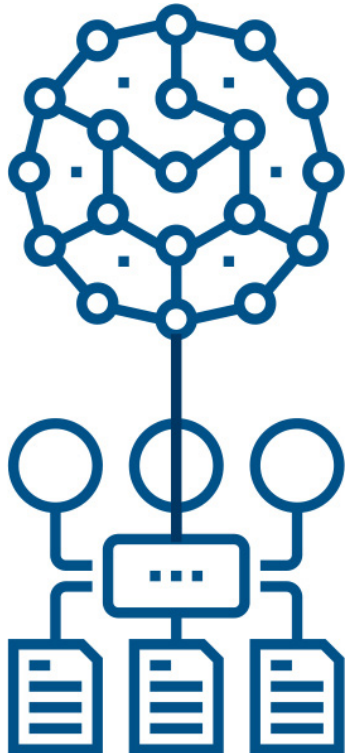
Küresel İş Hizmetleri, temel muhasebe ve iş süreçlerinin yürütülmesinde gerçek iyileştirmeler sağlamak için yenilikçi dijital dönüşümü ve süreç kolaylaştırmayı desteklemiştir. Bu durum aşağıdaki kolaylıkları sağlamıştır:

- Ülkelerdeki iş faaliyetlerini destekleyen küresel olarak bağlantılı süreçler.
- Prosedürleri senkronize ederek ve muhasebe işlemlerini yürütmek için giderek daha akıllı sistemler uygulayarak süreçlerin daha verimli yürütülmesi.
- Otomasyon, makine öğrenimi ve robotlar gibi dijital araçların geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla artan üretkenlik.

- Müşterilerin deneyimini iyileştiren uçtan uca süreçlere dayalı işletme büyümesi.

Bu yolculuk, haritalama, standartlaştırma ve kararlar veren ve kapanış işlemlerini yürüten akıllı robotlar ve algoritmalar aracılığıyla süreçlerin dönüştürülmesiyle başladı. Bu, önemli ölçüde daha hızlı bir ay sonu kapanışına ve artan kaliteye yol açtı. Aynı zamanda yönetim için daha yüksek analiz hızı sağladı.

Dijitalleşmenin en büyük zorluğu, süreçlerin artan karmaşıklığı ve kırılganlığı ile başa çıkabilmektir. “Süreci yürütmek kolay ancak anlamak daha karmaşık hale gelmiştir.”



“Süreci yürütmek kolay, ancak anlamak daha karmaşıktır.”

Dijital dönüşüm önemli fırsatlar sunar, ancak zorlukları da beraberinde getirir

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları için geleneksel yöntemler ve uzlaşmaya dayalı muhasebe ve kontrol rollerinin çoğu azalmaktadır ve yeni fırsatlar ve zorluklar ortaya çıkmaktadır.

P&G'deki merkezileştirme ve dijital dönüşüm, işletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının katkısını backoffice destek rollerinden (işlemsel ve günlük görevler) teknoloji ve veri odaklı, karar verme için kritik bilgiler sağlayan stratejik iş ortakları olma fırsatı sağlayan daha heyecan verici kariyer yolları sunmak yönünde temelden değiştirmiştir.

Yeni roller, temel finansal süreçleri iyileştirmek için dijital araçlar ve otomasyon uygulamayı, çevik proje yönetimi metodolojilerini kullanmayı ve genel iş performansında ölçülebilir iyileştirmeler sağlamayı içermektedir.

KİLİT ÇIKARIMLAR

KÜRESEL UZMANLIK VE KÜRESEL DÜŞÜNEBİLME

Bu yeni görevlerde etkin bir performans göstermek, finans ve muhasebe süreçlerinin temelini oluşturan mantık, yükümlülükler ve mevzuat ya da makroekonomik koşullardaki



değişikliklerin, süreçlerin işleyişini nasıl etkileyebileceğinin sağlam bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Mevzuattaki değişiklikler veya diğer önemli olaylar, dikkatli ve eksiksiz bir şekilde uygulanması gereken bir dizi düzenlemeyi içerir.

Örneğin, çeşitli ülkelerde döviz kuru yönetimindeki değişiklikler, otomatikleştirilmiş süreçleri zorlaştırmaktadır. Bu da enflasyon düzenlemesini ve kapanış modelini yeniden düşünmeyi gerektirmiştir. Son küresel gelişmeler, iyi anlaşılması gereken iş ve finansal süreçlerde önemli değişiklikler yapmayı gerektirmiştir.

Sonuç olarak, kapanışta muhasebe ve vergi yansımaları gibi ilgili değişiklikleri anlama becerisine sahip süreç uzmanları talep edilmektedir. İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarınıun değişiklikleri ve yükümlülüklerle yönelik uygulamaları tasarlayan ve programlayan ekiplere çevirmek için bölgesel ve küresel muhasebe ve iş bilgisi ayrıca küresel bir uzmanlık gerekmektedir.

Otomasyon İşler Sadece Otomatik Pilota Bırakılmamalıdır- Yönetim ve Kontrol Uzmanlığı Kritiktir

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları, güçlü kontroller yapmaya ve muhasebe süreçlerinin bütünlüğünü sağlamaya devam etmelidir.

Süreç dijitalleştirme, doğruluğu ve güvenilirliği artırmak için insan katılımını ortadan kaldırır. Ancak otomasyon, kilit noktalarda uygulanan yeni kontrollerle hafifletilmesi gereken güvenlik açıkları oluşturur.

Otomatik ve dijital süreçler, programların ve uygulamaların nasıl çalıştığını anlayan sürece dahil olacak kişiler gerektirir. İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının karmaşık süreçleri alabilmeli ve sonuçları basit bir şekilde iletebilmelidir.

Örneğin, varlıkların kapitalizasyonu ve amortismanı, varlıkların oluşturulması, yerel ve kurumsal defterler için amortismanın hesaplanması bir düğmeye dokunularak yapılabilecek şekilde gelişti. Ancak, dijital araçların konumlandırılmasına rağmen

kontroller gereklidir ve önemli olmaya devam etmektedir.

Varlıkların faydalı ömürlerini belirlemek için düzenlemeleri yorumlamak kolay değildir ve uzman yorumları gerektirir. Büyük harf kullanılıp kullanılmayacağını belirleyen algoritmalar, her zaman gerekli tüm değişkenleri dikkate almaz ve sürekli ayarlamalara ve manuel müdahalelere ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, sonuçların izlenmesi ve varyasyonların açık ve zamanında anlaşılması ve iletilmesi gerekir. Sermaye projelerindeki değişiklikleri açıklığa kavuşturmak ve bunları programlanmış algoritmalara uygulamak için proje mühendisleriyle birlikte çalışılmalıdır. Haftalık gözden geçirmeler, bilgilerin makul olmasını sağlar.



YENİ KONTROLLER SÜREÇ VE BİLGİLERİN DOĞRULUĞUNA İLİŞKİN GÜVEN SAĞLIYOR

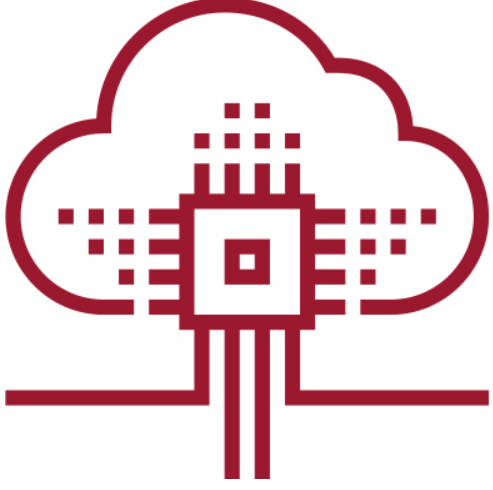
- Sözleşmelerin dijitalleştirilmesi- Kontroller, öngörülen maddelere uygunluğu sağlar. Örneğin, hammadde tedarikçileriyle, öngörülen miktarları aştığında indirim oluşturan sözleşmeler, faturalandırmanın doğru olmasını sağlamak için sistemlere entegre edilebilir.
- Satın alma onaylarının dijitalleştirilmesi- Kontrollerden kaçmak amacıyla yapılan sürekli ve benzer ürünlerin küçük miktarlarda satın alınması, otomatik uyarılar ile engellenebilir.
- İhalelerin dijitalleştirilmesi- İhaleler otomatik olarak yürütülebilir ve verilebilir. Kontrol süreçleri, en az üç teklifin alınmasını, fiyat ve kalite kombinasyonuna en uygun olanın seçilmesini sağlar. Teklifler, bir satın alma uzmanı tarafından incelenmek üzere sunulur.

TEKNOLOJİNİN DEMOKRATİKLEŞTİRİLMESİ SÜRDÜRÜLEBİLİR VE GÜVENLİ OLMALIDIR

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları, doğru dijital dönüşüm kültürünü aşılarken süreçlerin dijitalleşmesini sağlamalıdır. Süreçler dijitalleştikçe, bilgi demokratikleşir ve seyrelir.

P&G finans ve muhasebe çalışanları, robotların nasıl programlanacağı ve diğer dijital araçların nasıl kullanılacağı

da dahil olmak üzere dijital yeteneklerini geliştirmek üzerine eğitimler aldı. Nispeten tekrarlayan ve düşük değerli görevleri otomatikleştirmek için yüzlerce program oluşturuldu ve ardından nispeten karmaşık ve kritik süreçlere uygulandı. Bu durum, verimlilik iyileştirmelerine yol açtı ve finans ekiplerinin becerilerini geliştirdi.



Bununla birlikte, böyle bir yaklaşımı benimsemenin örtülü bir maliyeti de vardır.

İnternette otomatik görevler yapan yazılım programlarının (bot) çoğalması ve oluşturulan bu programların ve araçların dijital güvenliği, kısa sürede süreçlerin sürdürülmesi için zorlayıcı olmuştur. Rol değiştiren veya uzaktan çalışanlar, bu programları sahihsiz bırakabilir. Yerel bilgisayarlarda bulunan botlar, siber saldırılar için yüksek risk

altındadır. Ayrıca, her seferinde yüzlerce botun bakımını yapmak, güncellemeler sebebiyle sürdürülemezdir.

Sonuç olarak, işletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları kurumlarına, hangi programların, araçların başarılı olabileceğini, ne zaman değer kattıklarını (ne zaman sağlamadıklarını), siber güvenlik, iş sürekliliği gibi yaratılan riskleri anlamayı içeren sürdürülebilir ve dirençli dijital programlara sahip olmaları konusunda rehberlik etmelidir.

Kurum içinde dijital araçların ve uygulamaların geliştirilmesi ya da dışı açık kaynak sağlayıcılardan “hazır” araçların tedarik edilmesi arasında seçim yapılmadan önce tartışılmalıdır.



İŞLETME VE GELİŞTİRİCİLER ARASINDA BİRLEŞTİRİCİ OLARAK MALİ MÜŞAVİRLER

Esteban, son dört yılda, tedarikçilere yönelik satın alma ve ödeme sürecinin dijitalleşme programını yönetti. P&G, sağlayıcıların ve işletmelerin gerçek zamanlı olarak iletişim kurmasını sağlayan bir bulut aracını hayata geçirdi. Satın alma siparişleri tedarikçiler tarafından anında alınmakta ve faturalar elektronik ortamda temassız oluşturulabilmektedir. Elektronik faturalama ve otomatik vergi kaydının programlanması, P&G'nin en başarılı fatura dijitalleştirme programlarından biri olmuştur.

Bu rolde Esteban "Ürün Sahibi" olarak aracın geliştirilmesinde bir grup programcıya önderlik etmiştir. Çevik adlı yeni bir proje yönetimi metodolojisini ve ePicas, Hikayeler,

Görevler ve Sprintler dahil Çevik bir yaklaşımda kullanılan dili öğrenmeyi içeriyordu.

Çevik yaklaşım bir dijital araç veya uygulamada kullanıcı gereksinimlerine ve değişiklik isteklerine öncelik verirken, görevlerin düzenlenmesine ve önceliklendirilmesine yardımcı oldu.





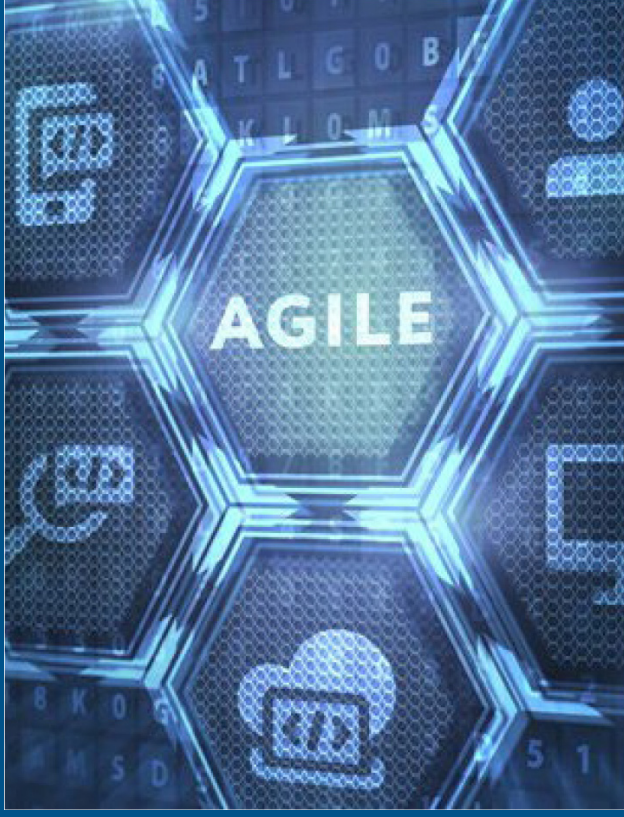
Prosedürleri (iş, vergi veya muhasebe gereklilikleri dahil) ve kullanıcı ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak çok önemlidir. Uygulama geliştiricileri araçları programlayabilir ve geliştirebilir ancak işin gerektirdiklerini anlamazlar.

İş faaliyetlerinin tasarımı, hangi ülkede elektronik faturalama, vergi oranları, muafiyetler, ödeme indirimleri, hizmet alımı vb. olduğunu bilmek için satın alma ve tedarikçilere ödeme sürecini anlayan PAIB'lerin rehberliğine dayanmaktaydı.

E-fatura geliştikçe, yinelenen faturalama işinin yerini, programları anlayan ve ileri düzey geliştiricilerden oluşan ekiplerle etkili bir şekilde çalışabilen elektronik faturalama ve vergi uzmanları alacaktır.

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının uygulama geliştiricilerin teknik diline aşina olması, onlarla birlikte çalışması ve iş ihtiyaçları ile çözümlerin geliştirilmesi arasındaki bağlantıyı sağlaması önemlidir. Kullanıcı gereksinimlerinin, değer, riskin ve önceliklendirmenin anlaşılması, ekibin en fazla değer katan önceliklere yanıt vermesi için çok önemlidir. Ürün sahibinin rolü, araçların kullanımının kolay olmasını ve kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan merkezi bir koordinasyon figürüdür.

ÇEVİK BİR ÜRÜN SAHİBİNDEN GÖRÜŞLER



Esteban Quiros

Makalesinde Esteban Quiros, Source-to-Pay platformunun ürün sahibi olarak deneyimlerini ve Çevik proje yönetimi metodolojisine dahil olarak öğrendiklerini vurguluyor. Finans fonksiyonu içindeki temel yetkinlikler, değer sunmaya yönelik scrum tabanlı bir yaklaşımı kapsayacak şekilde genişletildiğinde, finans ve muhasebe süreçleri daha verimli bir şekilde gerçekleştirilir, diğer işlevsel ve operasyonel ekiplerle ortaklıklar güçlendirilir ve bilgi paylaşımı katlanarak artar.

Yönetim Muhasebesi çerçevesinden, Finans Dönüşümüne Çevik bir Yaklaşım üzerine bir açıklama da IMA web sitesinde mevcuttur.

KARAR VERMEDE KRİTİK HALE GELİN

İşletmeler, dijitalleştirme portföylerine büyük yatırımlar yapabilir ancak değer katmayan yanlış veya önemsiz süreç öğelerini dijitalleştirme riski her zaman vardır.

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensupları, Küresel İşletme Hizmetleri içindeki ve işletme içindeki farklı ekiplerle yakın iş birliği

içinde çalışarak en iyi kararlara yol açan bilgilere erişimi olan güvenilir profesyoneller olarak hizmet etmelidir.

Örneğin, en büyük P&G üretim tesislerinden birinde finans müdürü rolünde olan Esteban, otomatik yönlendirmeli araçları (AGV'ler) içeren fabrika otomasyonu için en uygun çözümleri uygulamak üzere birçok

mühendisle yakın bir şekilde çalıştı. Her bir AGV'nin maliyetinin, iş hızının ve değişen kapasitesinin gözden geçirilmesi, AGV'lerin başlangıçta uygun olmadığını gösterdi. Ancak, çok disiplinli uzmanlarla ortaklık kurarak, bunların uygun maliyetli ve mali açıdan uygulanabilir hale getirilebileceği yollar bulmak mümkün oldu.

İşletmelerde hizmet akdi ile çalışan muhasebe meslek mensuplarının, teknolojiyi, kapasiteyi ve maliyeti anlamak ve bunu önerilen bir girişimin gerçek değerinin değerlendirilmesine izin veren bir sürece ve işleve dönüştürmek için çok disiplinli ekiplerle çalışması önemlidir.

Riskleri yönetmek için daha etkili kontroller uygulamak gibi, işletmeye değeri artıran veya değeri koruyan kalıplar bulmak için

verileri kullanmak gibi birçok fırsat vardır.

Veri analitiği, yüksek büyüme ve katma değere sahip bir alandır. Veri yönetimi ve analizi konusunda eğitim almış PAIB'ler, özellikle bu beceriler kontroller, muhasebe, proje yönetimi ve iş modelini anlama bilgisi ile birleştirilirse yüksek talep görmektedir.

(Bknz: [Building Data Science and Analytics Capabilities in Finance and Accounting](#)).



ULUSLARARASI MUHASEBECİLER FEDERASYONU
International Federation of Accountants (IFAC)
529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA

Bu yayın, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından yayınlanmıştır. IFAC'ın misyonu kamu yararına hizmet etmek, yüksek kaliteli mesleki standartlara uyumun tesis ve teşviki yolu ile dünya çapında muhasebe mesleğini güçlendirmek ve güçlü uluslararası ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak, mesleki standartların uluslararası yakınsamasını arttırmak, mesleğe ilişkin konularda ve kamu yararı meselelerinde görüş bildirmektir.

Bu yayının orijinal versiyonunu yalnızca kişisel kullanım için IFAC web sitesinden ücretsiz olarak indirebilirsiniz.
www.ifac.org

Aralık 2022 IFAC. Tüm hakları saklıdır.

TÜRMOB YAYINLAMA İZİNİ

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından Aralık 2022 tarihinde İngilizce olarak yayınlanan, *“Digital Transformation and the Role of Accounting and Finance Professionals In This New Era”* adlı yayını, IFAC'tan izin alınarak Mayıs 2023 tarihinde TÜRMOB tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. IFAC yayınlarının tamamı İngilizce olarak yayınlanır. IFAC söz konusu çevirinin doğruluğu ve tamlığı ya da bunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek eylemler konusunda herhangi bir sorumluluk üstlenmez.

IFAC tarafından yayınlanan İngilizce metin *“Digital Transformation and the Role of Accounting and Finance Professionals In This New Era”* © Aralık 2022. Tüm hakları saklıdır.

Türkçe metin *“Dijital Dönüşüm ve Yeni Dönemde Muhasebe ve Finans Ekiplerinin Rolü”* © Aralık 2022. Tüm hakları saklıdır.

Orijinal Adı: Digital Transformation and the Role of Accounting and Finance Professionals In This New Era © Aralık 2022.

Bu belgeyi çoğaltmak, saklamak veya iletmek ya da diğer benzer kullanımları yapmak üzere izin almak için permissions@ifac.org ile iletişime geçiniz.

YENİ MİSYON & ULUSLARARASI ALANA AÇILIM



TÜRMOB & IMA STRATEJİK ORTAKLIĞI



TÜRMOB

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TÜRKİYE)



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

[Detaylı bilgi için tıklayınız](#)

etik deęerlerle
**herkes
kazanır**

**Haksız rekabetle m¼cadele,
hepimizin m¼cadelesidir.**



#m¼cadelemizhaksızrekabetle

