



Didem ESEN – Danışmanlık Grup Yöneticisi

COVID -19 Geleceğe Hazırlık İçin Dönüşüm Zamanı

Çin'de başlayan, ülkemizi ve dünyayı etkileyen korona virüs pandemisinin insani ve finansal maliyetinin ne kadar şiddetli olacağından emin olmak için henüz çok erken olmasına rağmen, şirketlerin bu tür belirsiz zamanlarda bekleme, sonuçları izleme ve sonrasında harekete geçme gibi bir şansı maalesef yok. Üstelik tarihte kriz durumlarında hızla eyleme geçen ve doğru kararlar alan pek çok şirketin krizden daha güçlü ve daha iyi konuma gelerek çıktığı da tecrübe edilmiş birer gerçek.

Stratejik planlama çalışmalarından iyi bildiğimiz SWOT analizinin bize öğretmiş olduğu gibi, bu tür durumlar sadece tehditleri değil, fırsatları da içinde barındırmaktadır. Fırsat ile kastettiğimiz ise anlık olarak krizin sanal toplantılara olanak sağlayan Zoom gibi şirketlere veya bin çalışan daha işe almayı planlayan Migros'a fazladan iş sağlaması değil. Burada kastedilen fırsat, alışkanlıklarımızın, çalışma yöntemlerimizin, rutinlerimizin yeniden düşünülmesi, değişiklik yapılması ve iyileştirilmesi anlamına geliyor.

Sonuçta kriz yönetimi için tek tip bir oyun planı yoktur. Her şirket krizden benzersiz olarak etkilenecektir. Şirketlerin bu krizden en az etkilenmesi, en iyi performansı göstererek ayakta kalabilmesi ve hatta krizden güçlenerek

çıkabilmesi için kendi iç ve dış çevrelerini analiz ederek bir an önce eyleme geçmeleri gerekiyor.

COVID-19'un getirdiği risklerle karşı karşıya olan ve operasyonlarının sürekliliğini sağlamak isteyen şirketlere alacakları ilk önlemler çerçevesinde rehberlik etmek, aldıkları önlemlerin yeterliliğini değerlendirmek amacıyla COVID -19 Hazırlık Planlaması isimli dosyamızda stratejik ve operasyonel bir çerçeve çizmeye çalışmıştık. Bu dosyamızda ise krizden güçlenmiş olarak çıkan şirketlerin neleri farklı yaptıklarından bahsedeceğiz.



Krizden Güçlenmiş Olarak Çıkmak

Tüm şirketler, gelirler düştükçe ve nakit akışı azaldıkça, krizin ilk cevabı olarak öncelikle masraflarını azaltmaya odaklanır ve bu dönemde şirketlerin uyguladıkları stratejilerin veya strateji

yokluğunun şirketlerin başarıları üzerinde oldukça derin etkileri olur. Şöyle ki, kimi şirketler belirsiz bir stratejiyle ve daha çok tepkisel olarak maliyetlerini azaltırken, şirketlerinin çalışan kaslarını bir daha kullanılmayacak hale getirirler. Böylece kısa vadede kazanırken uzun vadede kaybetmeyi garantilerler. Oysa maliyetlerini yönetmeyi stratejik olarak şirketlerinin büyümesi için gereken kasları kuvvetlendirmek ve obeziteyi azaltacak yağ yakımı için birer fırsat olarak gören şirketler ise doğal olarak farklı sonuçlar elde eder.

Ar-Ge, Satış ve Pazarlama, Tedarik Zinciri yönetimi gibi doğru kaslarına yatırım yaparak maliyetlerini azaltan şirketlerin başarı grafiği ile maliyetleri azaltıp sonrasında doğru kaslara yatırım yapmak için kas bulamayan şirketlerin başarı grafiği beklendiği gibi maalesef birbirinden oldukça farklı olacaktır.

Bu farklılık kapsamında yöneticilerin COVID-19'un şirketleri üzerindeki etkilerini gelecekteki iş büyümesi için güçlü bir temel ve önkoşul oluşturacak şekilde nasıl yöneteceklerine dair aşağıdaki beş temel ilkeyi öneriyoruz.

1.Kriz Sonrası Net Bir Vizyona Sahip Olun: Öncelikle, krizin sektörünüzü, pazarınızı, şirketinizi nasıl etkilediğini ve bütün bu etkilerin orta ve uzun vadeli sonuçlarını güvenilir verilerle analiz edin. Kriz geçtikten sonra şirketinizi görmek istediğiniz yeri yeniden tanımlayın ve şirketinizin ayakta kalmasını, gelecekte büyümesini kolaylaştıracak şekilde nereye yatırım yapacağınızı, kuvvetlendirmeniz gereken kasları, önceliklerinizi belirleyin.

2.Mali Durumunuzu Yönetin: 2020-2023 veya 2025 için hazırladığınız stratejileri, yıllık finansal planınızı yukarıda belirttiğimiz krizin kısa-orta ve uzun vadeli etkilerini dikkate alarak yeniden düzenleyerek ayarlayın. Yeniden değerlendirdiğiniz gelirleriniz ve ulaşmak istediğiniz gelecek ışığında harcamalarınızı azaltarak dengelemeye çalışın. Nakdinizi koruyun ve mali durumunuzu yönetin. Hissedarlarınızla, kreditorleriniz ile yeniden



düzenlediğiniz finansal planlarınızı gerçek zamanlı, şeffaf ve doğru şekilde paylaşın.

Nakit akışınızı gözden geçirin. Satışların düşmesi, hammadde hareketindeki kısıtlamaların olası etkilerini azaltmak için günlük olarak nakit tahmini yapın. Nakit akışı

tahminleri göz önüne alındığında, yakın dönem için gerçekten neyin gerekli olduğunu düşünün. Durum düzelineye kadar hangi yatırımlar ertelenebilir? Hangi yatırımlar yeniden düşünülmelidir? Rekabet avantajı yaratmak için hangi yatırımlar gereklidir? Olası temerrüt durumlarını ve sonuçları değerlendirin. Gerekiyorsa ilgili paydaşlarla borçları ya da finansman kaynaklarını yeniden planlayarak sürprizleri önleyin. Sigorta poliçelerini gözden geçirerek salgın ve pandemiden kaynaklanan iş kesintilerini içerdiğinde emin olun ve olası zararlar için kendinizi güvence altına alın. Hükümet tarafından uygulanan destekleri takip ederek şirketinizin yararlanabileceği destekleri belirleyerek desteklerden yararlanılabilmek amaçlı girişimde bulunun.

3. Tedarik Zincirinizi Gözden Geçirin ve Düzenleyin: Covid-19'un Tedarik Zinciri üzerine uçtan uca etkilerini inceleyerek; müşteriye sunduğunuz değeri, tedarikçilerinizden temin ettiğiniz hammadde ve malzemelerin sürekliliğini, üretimizi etkileyebilecek kesintileri analiz edin ve alternatif planlar geliştirin. Üretimde, hammadde temininde ve ürün teslimatında taahhütlerin yerine getirilememesi nedenli olası anlaşmazlıkları tanımlamak ve azaltmak için sözleşmelerinizi inceleyin ve alternatif protokoller düzenleyin.

İşletme sermayesini korumanın bir yolu tedarikçilere ödeme yapmak için daha uzun zaman almaktır. Ancak bu tek taraflı kararlar alınarak gerçekleştirilmemeli, kriz sonrası tedarikçi ilişkilerinizi, itibarınızı ve tedarik zincirinizin bütünlüğünü koruyacak, kritik bir kesintiyi önleyecek şekilde kazan-kazan yaklaşımıyla yapılmalıdır.



Sürdürülebilir tasarruflar sağlayacak şekilde uçtan uca tedarik zinciri sürecinizin görünürlüğünü arttırın. S&OP, talep planlama, envanter ve stok politikaları, üretim planlama, teslim süresi ve SKU rasyonalizasyonunu sağlayacak şekilde süreçlerinizi iyileştirin. Kriz

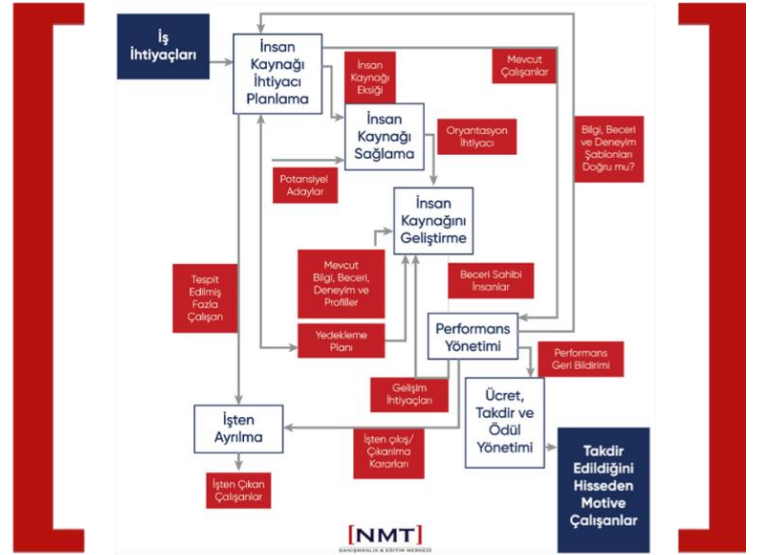
durumlarında nakit akışını yönetmek daha önemli hale gelir. Yukarıda bahsettiğimiz tedarikçilerinize yapacağınız ödemeleri erteleme stratejisi gibi; müşterileriniz de aynı şeyi sizin için yapmayı düşünüyorsa şaşırmayın. Bu yüzden alacak takip süreçlerinizi iyileştirmek önemlidir.

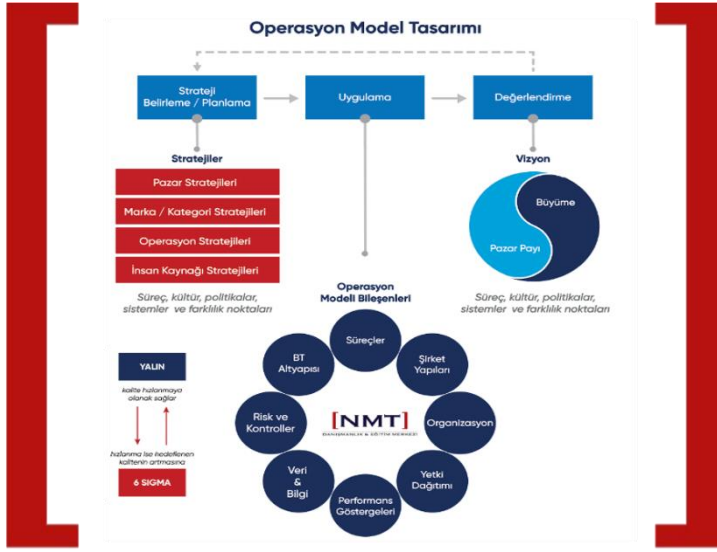
Müşterilerinizin ödeme performansına odaklanın ve ödeme uygulamalarını değiştirebilecek müşterilerinizi belirleyin. Ayrıca, zamanında ve hatasız faturalandırma için faturalandırma sürecinizi iyileştirin. Faturalandırma işleminizdeki herhangi bir hata, ödemenin alınmasında maliyetli gecikmelere yol açabilir. Ürün tekliflerinizi, ticari ve teknik satış organizasyonunuzu ve kanal ortaklarınızı değişen piyasa koşullarına, rakiplerinizin tepkilerine ve pazardaki fırsat alanlarına uygun olarak hem şimdi hem de salgın bittikten sonra yanıt verecek şekilde yeniden düzenleyin. Kriz zamanlarını rakipleriniz karşısında fark yaratmak için

önemli bir sınav gibi düşünerek müşterilerinizi nasıl destekleyeceğiniz konusunda ilkelerinizi ve değerlerinizi gözden geçirin. Müşterilerinizle geleceği düşünerek iletişim kurun, beklentilerini analiz edin. Müşteri hizmet seviyenizi iyileştirin. Uzun vadede müşteri sadakati yaratacak alternatifler geliştirin.

İnsan Sermayenizi Koruyun:
Kriz zamanlarında çalışanlarınıza yaklaşımınız şirketinizin krizden güçlenerek çıkmasını sağlayacaktır. Çalışanların sağlık, güvenlik ve refahına öncelik vererek, salgına rağmen fiziken iş yerinde olan çalışanlarınızla, uzaktan çalışanlar arasında çalışma şeklindeki farklılığın hiyerarşiye dayanmadığı ve nedenleri hakkında doğru ve detaylı bilgilendirmeler yapın. Gerekliyse çalışanlara psikolojik destek sağlayın. İşyeri hijyeni, koruyucu kullanımı, çalışma kuralları, riskli çalışan bilgilerini, çalışan sigortalarını yeniden gözden geçirerek gerekli düzenlemeleri yapın. Çalışanlarınızı yeni düzenlemeler, alınan önlemler, gelişmeler hakkında düzenli olarak bilgilendirin. Takım ruhunun oluşturulmasını destekleyecek şekilde çift yönlü iletişimi ve kararlara katılımı destekleyin.

Azalan iş yoğunluğunuzu çalışanlarınızı geliştirmek amaçlı fırsat olarak kullanın. Yetenek yönetimi planları yapın. Çalışanlarınızı yetkilendirin ve zorlu görevlere cesaretlendirin.





Maliyetleri Azaltın ve Yenilikçiliğe Odaklanın : Şirketiniz bünyesinde gelecek hedeflerinize ulaşmanız için gereken esnekliği kazandıracak katma değersiz işlerden, gereksiz maliyetlerden kurtulun. Organizasyonunuza ve iş süreçlerinize odaklanın. Burada amaç, sadece aşırı maliyetten kurtulma potansiyeli değildir; karar

vermeyi basitleştirmek, müşteriye yanıt verme yetkinliğini arttırmak ve yeniliklere yol açmak için eşzamanlı bir fırsattır. Bu tür kriz anlarında hem maliyet azaltılarak hem de iyileşme hızlandırılabilir ve güçlü sürdürülebilir bir büyüme için temel oluşturulabilir. Bu faydaların sağlanması ise organizasyonun doğru ve daimî bir davranış değişikliği üzerine oturtulmasına bağlıdır. Çözüm örgütsel obezitenin altında yatan itici güçlere hitap edecek şekilde kalıcı, üretken kazanımlar elde etmek için şirketlerin derinde yatan sebep ve çözümlere daha fazla bakmasını gerektirmektedir.

Çoğu kuruluş kriz zamanının aslında sürdürülebilir yenilikçiliğe yatırım yapma zamanı olduğundan habersiz araştırma geliştirme ve insan kaynakları bütçelerinde tasarrufa yönelmektedir. Oysa şirketinize hız katacak rakipleriniz önünde fark yaratacak çalışan kasların kesilmemesi tam tersi güçlendirilmesi gerekir. General Electric Başkanı Jack Welch'in ifadesiyle; "Kuantum sıçraması arayın. Verimliliği ve kaliteyi geliştirin ve koruyun, aynı zamanda sürpriz bir hamle yapın rakiplerinizi şok edin."

Birçok şirket, yavaş ilerleyen prosedürlerden, karmaşık bürokrasilerden ve katı hiyerarşilerden mustarıdır. Covid-19, pek çok şirketi bu katı sistemlerden kurtulmaya ve anında hareket etmeye zorladı. Böylece işe değer katmayan bazı prosedürleri atlayabileceğimizi veya prosedürlerimizi hızlandırabileceğimizi, bazı kararları gereksiz onay mekanizmalarını atlayarak daha özerk bir şekilde verilebileceğimizi, toplantıları uzaktan yapabileceğimizi görmüş olduk. Kısaca Covid-19, yeterince güçlü bir uyarıcı olduğu anda kaslarımızı esnetebildiğimizi ve dikkate değer yenilikleri

kolayca gerçekleştirilebileceğimizi bize kanıtlamış oldu. Öğrendiklerinden faydalanarak çalışanlarınızı, ürünlerinize, ürünleri performans ve maliyet açısından iyileştirmeye, müşteri sorunlarını çözmeye ve iş süreçlerinizi yeniden yapılandırmaya, maliyetleri düşürmeye, karlılığı, verimliliği, üretkenliği ve iş tatminini artırmaya kısaca yenilikçiliğe odaklayın.



Sonuç: Gereklik Buluşun Temelidir

Yöneticiler krizin etkilerini yumuşatmak ve belirsizliğe uyum sağlamak için kararlı davranmalıdır. Kimse bu krizin uzun vadeli etkilerini tam olarak tahmin edemese de Platon'un söylediği gibi "Gereklik buluşun temelidir"

Çoğu zaman bir kriz, yenilikleri zorlamak için hızlandırıcı mekanizma görevi görür. Böylece teknolojide, politikalarda, çalışma yöntemlerinde hızlı ilerlemelere yol açar.

Krizler, büyüme ya da dünyadaki olumlu değişim için bir önkoşul değildir, ancak büyük reformlar ve yeni paradigmlar genellikle eski iş yapış yöntemlerinin, geleneksel organizasyon yapılarının ve süreçlerin bozulmasını gerektirir.

Krizlerden gelişim sağlayarak çıkmak ve daha olumlu bir yörünge çizmek ise büyük ölçüde yöneticilere bağlı.

Liderlerin öncelikle mevcut durumun ciddiyetini kabul etmesi ve sonra bu zorlukları aşabilecek yöntemler geliştirmek için cesaret ve tevazu duymaları gerekir.