

KRİZ YÖNETİMİ KILAVUZU-IV

Yeni Nesil Kriz: Covid-19
İşletmeler Duruşta ve
Duruştan Sonra Kalkışta
Nasıl Bir İş Planı
Uygulamalı?



Çin’de başlayıp tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını dünya genelinde insanların günlük yaşam alışkanlıklarının değişmesine, iş dünyasının daha önce deneyimlemediği bir sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Şirketler Covid-19 salgınının getirdiği kriz ortamını sağlıklı bir şekilde yönetebildikleri ölçüde bu süreçten daha az zararlı çıkacaklardır. Endüstriyel imalat yapan şirketlerde üretime ara verilmesi önemli bir gelir kaybı yaratırken bu duruş süresinin sona ermesiyle tekrar üretime başlanması farklı maliyetleri de tetikleyebilmektedir. İşletmeler açısından duruşta ve duruş sonrası kalkışta nasıl bir planlama yapabileceklerine dair bu güne kadar edindiğimiz farklı deneyimlerimizi bu kılavuzda toplayarak şirketlerin kullanımına sunduk.

COVID-19 İLE GELEN SÜRECİN ŞİRKETLERE ETKİLERİ

Üretim işletmelerinde oluşan planlı yada plansız duruşlar büyük verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Planlı duruşların etkileri öncesinde öngörüldüğü için bir ölçüde yönetilebilmektedir. Oysa plansız duruşlar işletmeleri çoğu zaman öngörülenden daha derinden, kalıcı etkilerler.

Covid-19 Mücadele Yol Haritası



İşletmeler durunca optik olarak belirlenenlerden çok:

1. Eksiklik / Fazlalık,
2. Doğrular/Yanlışlar,
3. İstenenler/İstenmeyenler
4. Ölçülenler/Ölçülmeyenler
5. Şeffaflar/Gizlenenler
6. Değerliler/Değersizler

şeklinde kendi içlerinde analizlerini yapmalıdır.

İşletmeler, sahip oldukları kaynaklar, bu sahibi oldukları kaynakların kapasiteleri, verimlilikleri ve etkililikleri açısından geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelik tespitlerini yapmalıdırlar. Her departman kendi için ve bağlı olduğu bölüm ya da bölümlerle olan ilişkilerinin etkileşimini de kapsayan özeleştirisini yapmalı ve değişerek gelişimleri için iş planı oluşturmalıdır.

Bu planın sağlıklı yapılabilmesi uygun kriterlerin belirlenerek doğru ve eksiksiz olarak oluşma zaman ve zemini de göz önüne alarak yapılmasını sağlayacak algoritmik tabloların kullanılmasıyla gerçekleşebilir. Yoksa bu gayretler beklenen katma değeri sağlamayacaktır.

Örneğin;

Yıllardır birikmiş olan stokların tespiti ve bunların partiler halinde satışı veya nakit ihtiyacı için blok satışı hedeflenirken, sayımların tam ve doğru olması kadar gerçek maliyet, piyasa değeri, güncel maliyet ve fırsat maliyeti gibi değerlerden hangisine göre fiyat oluşturulacağı karşılaştırılmalı ve buna göre minimum kayıp ve maksimum katma değer mantığıyla karar verilmelidir.

- Kısmi veya tamamen duran işletmeler açısından bakıldığında, faaliyetlerini durdurdukları süre boyunca bazı giderlere katlanmaya devam edeceklerdir. Bu maliyetlere baktığımızda nakit akışı ve borçlanma ihtiyacından doğan finansal maliyetler ki bunlar aynı zamanda finansal riskleri artıracaktır; yetişmiş iş gücü açısından insan kaynağı üzerinden oluşacak sosyopsikolojik maliyetler ki bunlar demotivasyon unsurlarının artması ve duruş süresi boyunca belirsizlik etkisi nedeniyle şiddetlenmesi sonucunda insan kaynağıyla ilgili riskleri tetikleyerek entelektüel sermaye kaybına neden olacaktır; tedarikçiler nezdinde yaşanacak sıkıntılar nedeniyle tedarik zinciri üzerinde oluşabilecek sorunlar; siparişlerin askıya alınması, sipariş iptalleri, müşteri kaybı ve nihayetinde pazar payı kayıpları pek çok ticari riski tetikleyecektir.

Covid-19 Mücadele Yol Haritası

- Özellikle duruş dönemlerinde kurumsal iletişime son derece önem vermeli ve paydaşlarımızla iletişimi güçlendirmek adına yeni politikalar geliştirmeliyiz. Müşterilerimiz açısından CRM-müşteri ilişkileri yönetiminin aslen en önemli zamanının duruşlar olduğunu unutmamalıyız. “Gözden uzak olan gönülden ırak olur” sözünü unutmadan bir yandan ilişkilerimizi ılık tutmak ve diğer yandan global dünyada sektörümüzle ilgili tutum, tavır, davranış ve oluşumları da izleyip değerlendirmeliyiz.
- Duruş dönemlerinde, üretimimizi destekleyen fason üretim işletmelerini kaybetmemek için çaba gösterip yeterli desteği maddi ve manevi olarak vermemiz onların yaşayabilmesi duruş sonrası dönem için çok önemli bir yatırım olacaktır.
- Duruş dönemlerini bir fırsata çevirin!
Duruş dönemlerinde faaliyetlerinizi, bunları yapış şekillerinizi, şirket içi ve dışı operasyon adımlarını kapsayan bir mevcut durum analizi yapın. Bu analizi yaparken faaliyetlerinizi;
-Katma değer oluşturan faaliyetler
-Katma değer oluşturmayan faaliyetler olarak sınıflandırın.

Bu analiz kapsamında katma değer oluşturmayan faaliyetleri de gerekli olan ve gerekli olmayan şeklinde sınıflandırın. Müşteri ya da pazar ihtiyaçları

doğrultusunda ürüne, hizmete veya bilgiye dönüşen faaliyetleri katma değerli faaliyetler olarak tanımladığımızda, bu gruba giren faaliyetlerin toplam çalışma içindeki payları olabildiğince artırılmalıdır. Kalkış aşamasında planlama bu analizden faydalanılarak yapılmalıdır.



Gereksiz yere kaynakları tüketen ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak değer oluşturmayan faaliyetleri ise katma değer oluşturmayan faaliyetler olarak tanımladığımızda kalkış döneminde bu katma değer oluşturmayan faaliyetlerin gerekli olanların mümkün olduğunca azaltılacak; gereksiz olanların ise tamamen ortadan kaldırılacak şekilde planlaması yapılmalıdır.

Duruş dönemlerinde bu risklerin ortaya çıkması ve şirketlerin bir şekilde bu riskleri sırtlanıp yönetmek zorunda olmaları bu günü kaybettirdiği gibi büyük ölçüde duruş sonrası dönemi de ipotek altına alacaktır.

Şimdi Kalkış Zamanı

Duruş sonrasında Kalkış için öncelikle iyi bir geri dönüş planına ihtiyaç vardır. Duruş döneminde nelerin, ne kadar kaybedildiği; kalkışla birlikte bu kayıpların sürecin sağlıklı işlemesine ne şekilde etki edeceği; bu etki ağırlıklı olumsuz ise olumsuz etkinin ne şekilde yönetilebileceği doğru hesaplanmalı ve kalkış planı bu hesaplamalar ışığında yapılmalıdır.



Kalkış aşamasında iş ortaklarımızı ve tedarikçilerimizi, sahip olduğumuz kaynakları

1. Zamanlama
2. Ürün sıralaması
3. Miktar
4. Sevkiyatta parsiyellik
5. Ticari Şartlar

konularında bilgi akışını kaybetmeden ve eldeki tüm finansal gücümüzü doğru ve yeterli düzeyde kullanarak belirlemeliyiz. Aynı çabayı müşterilerimiz için de göstererek, bizim tedarikçilerimizden beklediklerimizi onların da bizden beklediğini unutmamalıyız. Kendi kalkışımızda ki bu beş önemli hususta müşterilerimizi bilgilendirmeli ve her zamankinden daha sıkı iletişim içinde bulunmalıyız. Duruş döneminde müşterilerimize yaptığımız bilgilendirmeler gibi kalkış döneminde de müşterilerimizi bilgilendirmeli ve yeni süreç ile ilgili detaylı açıklamaları kendilerine iletmeliyiz. Kalkışa hazırlık olarak ihtiyaç duyulacak satışa dönük ürünlerin üretimi, ikinci kalite ham maddelerin değerlendirilmesi, yeni tasarım ve verimliliği artırıcı operasyon denemeleri ve fire azaltıcı çalışmalar yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki her duruştan sonra (duruş sırasında da olabileceği gibi) talep yavaş yavaş artmayacak ürünün elastikiyet derecesine göre hızla eski seviyesine ulaşacaktır. Duruşlarda işletmeler gibi bireylerde erteledikleri alımlarını, duruş sonrası dönemde satın alma kararına dönüştüreceklerdir. Eksiklerini ve ihtiyaçlarını görüp tedariki için (o zaman gerekli finansmanları olmasa da) harekete geçeceklerdir. Alışveriş ve tüketim insanları mutlu eden ve güçlü kılabilen bir davranış biçimidir ve duruşlarda ki yeknesaklıktan kurtularak moral motivasyon anlamında değişim, gelişim olarak algılanır.

KURUMSAL RİSK HARİTALAMASI VE KRİZ YÖNETİMİ ÇALIŞMALARIMIZ

Kurulduğumuz günden bu güne elde ettiğimiz kriz yönetimi deneyimleri ve kurumsal risk haritalaması çalışmalarımızla Kriz Yönetimi ve Kurumsal Risk Haritalaması Danışmanlığı bölümümüz sorunlarınızın çözümünde yanınızdadır. Bu kapsamda kriz yönetimi, finansal planlama, hukuki süreçlerin yürütülmesi, stratejik risklerin gözden geçirilmesi, operasyonel süreçlerin gözden geçirilmesi ve alternatif kriz senaryolarının çalışılması konusunda yanınızdayız.

İLETİŞİM: bulentorta@turev.com.tr Bülent Orta - Partner Danışman,
Stratejik Yapılandırma Danışmanı
talatdonmez@turev.com.tr H.Talat Dönmez- Kıdemli Yetkili Yönetim
Danışmanı,
Tekstil ve Konfeksiyon Sektör Danışmanı





türev

DANIŞMANLIK

www.turev.com.tr

İsmet Kaptan Mahallesi, Şair Eşref Bulvarı, Beşe İş Merkezi, No:34
Kat: 6 Daire 12, Çankaya, Konak - İZMİR
0232 482 34 80