

COVID – 19 Krizi

Firmaların, Ekip Liderlerinin ve Bireylerin
Alması Gereken Aksiyonlar

Mart 2020

MENTORÖ

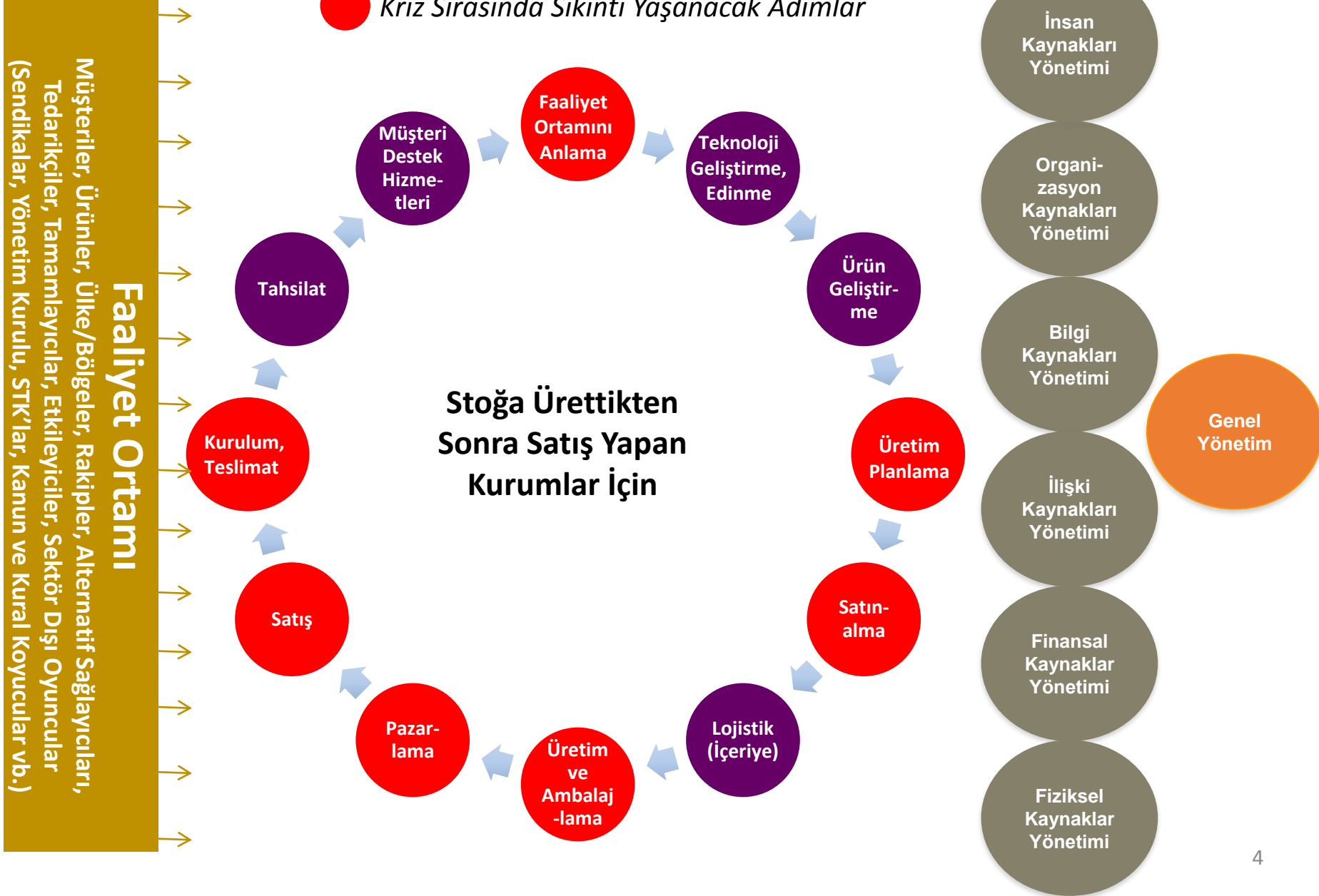
COVID-19'un İş Dünyasına Etkileri

Covid-19'un İş Dünyasına Olası Etkileri

- **COVID-19 daha önce yaşanmış krizlerden çok farklı; geleneksel kriz yönetimi teknikleri yeterli olmayacak**
- Ülkelerde uygulanan karantina ve yayılmayı yavaşlatma önlemleri, virüsün ciddiyetine bakılmaksızın, kurumların değer zincirlerinin her adımında *(bir sonraki sayfada gösterildiği gibi)* **büyük yavaşlamalar yaşatacak**
- Çalışanlarda **korku ve panik durumu artış gösterebilir, motivasyon kaybı gelebilir**
- Müşteriler **siparişlerini iptal edebilir, ödemelerini geciktirebilir, borçlarını ödeyemeyebilir ve/veya fiyat indirimini veya daha yüksek maliyetli hizmetler isteyebilir**
- Tedarikçiler **batabilir, daha kısa vadeli ödeme talep edebilir, ürünün kalitesini düşürebilir ve/veya ürünün fiyatını artırabilir**
- Bankalar **kaynak sağlama konusunda daha seçici olabilir, yeni kaynak bulmak zorlaşabilir.** Yapılan yatırımlar yarım kalabilir, firmalar verdikleri taahhütleri yerine getiremeyebilir
- Önümüzdeki çeyreklerde yaşanacak **ciro sıkıntıları, nakit akışı sıkıntılarına da dönüşebilir. Özellikle mevcutta açık döviz pozisyonu olan firmalar için durum daha kritik**
- **Hisse senetlerinin (ve firmaların) değeri düşebilir, varlıklar çok ucuza el değişimine gidebilir**

Üretim Firması Değer Zinciri Adımları

● *Kriz Sırasında Sıkıntı Yaşanacak Adımlar*



Önerdiğimiz Aksiyon Planı

"Bekle ve Gör" Doğru Bir Yaklaşım Değil

Tüm Olasılıkları Düşünmeli, Bugünün Verilerini Kullanarak Ortak Akılla Karar Almalısınız

- Tam bir **VUCA** (Hızlı Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık) ortamındayız
- Farklı senaryo analizleri yapmalı ve **en kötü senaryoya göre hazırlık yapmalısınız**
- **Uzaktan çalışma yöntemlerini hemen etkili şekilde devreye sokmalısınız**
- **Uzun dönemli düşünerek, bugünün verilerini doğru okuyarak, ortak akılla cesur karar almalısınız**
- Kriz elbette bir gün bitecek. Her zaman kullandığımız «*En değerli kaynaklarımız, çalışanlarımızdır*» cümlesinin hakkını vermenin tam zamanı! **Çalışanlarınızı en az mağdur edecek şekilde kararlar almalısınız**
- Sadece kurumunuzu değil, **ekosisteminizdeki tüm paydaşların da sağlığını düşünmelisiniz**
- Krizi en az zararla atlatacak olan kurumlar, dijitalleşmiş olanlar olacak. **Kriz süresindeki atıl zamanı, dijitalleşme adımları atarak değerlendirin**

Firmalara Önerimiz; 6 Konuda Hızla Aksiyon Almaları

1

Çalışanlarınızın Sağlığı İçin Gerekli Tedbirleri Alın

- Çalışanlarınızın sağlığını korumak için bilgili kişiler tarafından önerilen aksiyonları uygulayın

2

Bilgi Akışını Yönetecek ve Hızlı Kararlar Alacak Bir Grup Kurun

- Firmada tüm kritik iş birimlerinin temsil ediliği, bilgi akışını sağlayacak, değerlendirecek, ortak akılla karar verecek ve aksiyonların alınmasını sağlayacak bir grup oluşturun

3

Tedarik Zincirinin Sürekliliğini Sağlayacak Önlemler Alın

- Tedarik zincirini oluşturan tüm paydaşlardan güncel bilgi akışını sağlayın, gün ve gün değişebilecek durumlara karşı aksiyon alın

4

Senaryo Analizleri Yapın

- Kar-zarar ve nakit akışlarınıza etki edecek senaryo analizlerini yapın; olabilecek en kötü senaryoyu analizlerinize eklemeyi unutmayın

5

Müşterilerinize Yakın Olun, Sizi Rakiplerinizden Farklılaştıracak Konuları Öne Çıkarın

- Dijital araçları da kullanarak müşterileriniz ile yakın temasta olun, rakiplerinizden ayrıştığınız konuları belirleyin, öne çıkarın

6

Ekosisteminizdeki Taraflara Destek Olun

- Ekosisteminizdeki satış ortakları, servis ortakları, tamamlayıcılar, etkileyiciler ve tedarikçilere destek çıkın

1 Çalışanlarınızın Sağlığı İçin Gerekli Tedbirleri Alın

- Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan önerileri gün ve gün takip edin, uygulayın
- Yüksek risk gruplarındaki çalışanlar, yurt dışından dönmüş veya yurt dışından dönmüş kişiler ile temasta olan çalışanlar, kendini hasta hisseden çalışanların evde kalması gerektiğini sürekli vurgulayın
- Ofis, fabrika vb. tesislerin temizliği ve sanitasyonu ile ilgili resmi mercilerden yapılan tavsiyelere uyun (örn: Dünya Sağlık Örgütü)
- Çalışanlarınız ile bireysel sağlıkları için yapmaları gerekenler ile ilgili güvenilir bilgi kaynaklarını paylaşın
- Çalışanlar için gerekli olabilecek kişisel koruma ekipmanlarını temin edin (kolonya, ıslak mendiller, maskeler, eldivenler, vb.)
- Herhangi bir hastalık belirtisi gösteren bir çalışanı mutlaka eve gönderin
- Uzaktan /evden çalışma gibi alternatif çalışma düzenlerine geçin; bunun için gerekli altyapıları hızla kurun
- Tüm iş seyahatlerini erteleyin
- Belirli coğrafyalarda mağaza kapama / çalışma saatlerini azaltma aksiyonları düşünün
- 10 veya daha fazla kişiden oluşan yüz yüze toplantıları iptal edin, dijital ortama taşıyın
- Üçüncü partilerin ofis ziyaretlerini kısıtlayın / erteleyin

2 Bilgi Akışını Yönetecek ve Hızlı Karar Alacak Bir Grup Kurun

- ❑ Yeterli sayıda fonksiyonun temsil ediliği, üst düzey liderlerden oluşan, organizasyon içerisinde sürekli iletişimi sağlayacak, riskleri takip edecek, bilgi kirliliğini azaltacak bir grup (kriz masası) oluşturun
 - Söz konusu grubun başlıca görev ve sorumlulukları:
 - Makroekonomik durumu, faaliyet ortamındaki değişiklikleri ve riskleri takip etmek
 - Firma değer zincirinin tüm aşamalarındaki riskleri belirlemek, kontrol etmek
 - Yönetim kurulu tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlamak, gerekli alt ekipleri kurmak ve yönlendirmek
- ❑ İnsanların bilinmezlik ve belirsizlik karşısındaki davranışları birbirinden farklıdır. Herkes, belirsizliği iyi yönetemez, birçok insan panik olup kilitlenir. Bilgi ve iletişim eksikliği organizasyonda kaosa sebebiyet verebilir. Çalışanlar böyle dönemlerde yönlendirme için liderlik arayışında olacaktır
- ❑ Sık sık, tutarlı ve şeffaf iletişim, süreci yönetmenin en kritik bileşeni; çalışanlarınız ve müşterileriniz başta olmak üzere tüm paydaşlarınız ile iletişiminizi artırın

3 Tedarik Zincirinin Sürekliliğini Sağlayacak Önlemler Alın

- Risk altında olan coğrafyaları gün ve gün değerlendirin; alternatif planlar geliştirin
- Potansiyel yeni tedarikçileri belirleyin
- Değişen müşteri tedarik ihtiyaçlarını karşılamak için planlamalarınızı yeniden gözden geçirin
- Tedarik ettiğiniz ürünlerin stok seviyelerini mümkün olduğunca artırın
- Lojistikte oluşabilecek riskleri düşünün, gecikmeleri göz önünde bulundurarak planlama yapın
- Tedarik zincirinde yaşanabilecek sıkıntıları planlama ve üretime yansıtın

4 Senaryo Analizleri Yapın

- İç ve dış tüm etkenlerde oluşabilecek değişiklikleri düşünerek mevcut planlarınızı güncelleyin;
 - Müşteri taleplerinde oluşabilecek değişiklikler; satışlarda olası düşüş
 - Üretim devamlılık durumunda oluşabilecek değişiklikler
 - Çalışanların devamlılık durumunda oluşabilecek değişiklikler
 - Nakit kaynaklarında oluşabilecek değişiklikler (kredi, yatırımlar vb.)
 - Tedarik edilen ürünlerde yaşanabilecek değişiklikler (adet, fiyat vb.)
 - Firma değerinde yaşanabilecek değişiklikler, vb.
- Oluşabilecek durumları 3 senaryo altında toplayın;
 1. **Minimal Etki Senaryosu;** Yukarıdaki etkenlerin tetiklediği, genelde 1 yıla yayılan etkiler
 2. **Şiddetli Kriz Senaryosu;** Kontrol edilemeyen operasyonel kesintiler, K&Z'a dramatik etkiler, birden fazla yıla yayılan etkiler
 3. **Likidite Krizi Senaryosu;** Gelirlerde yaşanacak ciddi düşüşlerin nakit akışı krizlerine dönüşmesi durumu
- Oluşabilecek her bir senaryo için alabileceğiniz aksiyonları belirleyin (planlanan aksiyonlar senaryolara göre değişiklik göstermeli)

5

Müşterilerinize Yakın Olun, Sizi Rakiplerinizden Farklılaştıracak Taraflarınızı Öne Çıkarın

- Rakiplerden nasıl daha iyi performans göstereceğinizi ve kriz boyunca ve ötesinde nasıl pay alacağınızı tanımlayın, farklılaştırıcı noktalara yatırım yapın
- Kullanacağınız dijital araçları belirleyin, müşterileriniz ile proaktif iletişim kurun, toplantıları organize edin
- 'İş sürekliliği' ve 'olağanüstü durumlar' hakkında müşterilerinize sürekli bilgi verin (müşterileri belirsizlik içerisinde bırakmayın)
- Kısa ve orta vadede, yeni / hızlandırılmış gelir fırsatlarını belirleyin
- Fiyatlandırma stratejinizi gözden geçirin (geçici fiyat değişiklikleri ve/veya promosyonlar uygulanabilir)
- Satış artırmak / nakit akışını yönetmek için cazip teklifler geliştirin
- Sosyal sorumluluk faaliyeti yapabileceğiniz alanları belirleyin:
 - Faaliyet gösterdiğiniz ülkelere yardım etmek için bağış vb. metodları düşünün
 - Ürettiğiniz ürün bu dönemde insanlara fayda sağlayacak bir ürün ise ilave dağıtım kanalları, avantajlı fiyatlar vb. konuları değerlendirin

6 Ekosisteminizdeki Taraflara ve Paydaşlara Destek Çıkın

- Ekosisteminizdeki satış ve servis ortaklarınız, tamamlayıcılarınız, etkileyici ve tedarikçilerinize de müşterileriniz gibi davranmalısınız. Kriz bittikten sonra onlara çok ihtiyacınız olacak
- Kısa süre için de olsa, sıkıntı çeken ekosistem ortaklarınızın ödeme sürelerini uzatın. Arz talep dengesi bozulan ürünleri için fiyat artırmalarına izin verin. Azaltacakları hizmet seviyesini, uzatacakları teslimat süresini anlayışla karşılayın
- Etkileyicilerinizi kriz süresince sıkça arayın ve bilgilendirin, sağlık durumlarını sorun
- Size gelen satış fırsatlarını en sıkıntı çeken satış ortaklarınıza pas edin

Ekiplerin Uzaktan Yönetimi

Ekiplerin Uzaktan Yönetimi İçin Alınması Gereken Bazı Aksiyonlar

- Gerekli teknoloji altyapılarının hazır olmasını sağlayın (VPN bağlantıları, laptop, uzaktan toplantılar için kullanılacak görüntülü konuşma araçları, vb.)
- Çalışanların, ilgili teknolojik araçları kurması ve kullanması için gerekli eğitimleri verin
- Ekip (iş birimi, proje ekipleri vb.) çalışma kurallarını belirleyin
 - Her gün saat kaçta konuşulacak ?
 - Sesli mi görüntülü mü konuşulacak ?
 - Grubun motivasyonunu yüksek tutmak için neler yapmalıyız ?
 - Uzaktan, online toplantıların kuralları ne olacak ? (örn: toplantı süresince telefonları sessize alma, e-maillere bakmama vb.)
- Ekipler ile aynı sayfada olmak için toplantıda aldığınız kararları e-posta ile ayrıca paylaşın
- Şirkette olanları, alınan kararları ekipleriniz ile şeffaf, tutarlı ve sık sık paylaşın
- İletişim kazalarına sebebiyet vermemek için bazı konuşmaların e-posta ile yapılmaması, yüz yüze yapılması gerekir. Yeni durumda, söz konusu zor konuşmaları görüntülü konuşma ile yapın
- İnsanların etkileşimini artırmak için sorular ortaya atın, işle ilgili küçük, kontrollü iç çatışmalar çıkarın
- Evden çalışmakta zorluk çeken çalışanlarınız ile birebir seanslar organize edin, hayatlarını kolaylaştırmak için gerekli aksiyonları alın (örn: esnek çalışma saatleri)

Şunları unutmayın:

- Uzaktan ekip yönetmek kolay değil**, özellikle ekip liderlerinin **normalin üzerinde efor sarf etmeleri ve daha görünür / ulaşılabilir olmaları gerekiyor**
- Çalışanlarınıza / ekiplerinize güvenin**, "mikro-yönetim" modeline geçmeyin

**Mentoro
Platformu
Size Yardımcı
Olabilir!**

Mentoro Size Nasıl Yardımcı Olabilir ?

Senaryo Modellemeleri ve Aksiyon Planları

- Mevcut finansal tablolarda stres testlerinin yapılması,
- Oluşabilecek tüm senaryoların belirlenmesi ve modellenmesi,
- Senaryo bazında kısa, orta ve uzun vadeli aksiyon planlarının yapılması

Uzaktan Ekip Yönetme Yöntemleri

- Firmalardaki ekip liderlerine özel, uzaktan ekiplerin etkili yönetimi için yapılması gerekenlerin paylaşıldığı, 1 saatlik eğitim

Liderler ile Kriz Yönetimine Dair Birebir Koçluk Seansları

- Mentoro'nun CxO koltuklarında, 25+ sene gerçek iş tecrübesine sahip danışmanları ile yapılacak birebir koçluk seansları ile kriz yönetimi aksiyonlarının belirlenmesi

Mentoro Platformu İletişim Bilgileri

**Mentoro
İstanbul**

Süleyman Seba Cad. BJK Plaza 48P -1.Kat No:5 Beşiktaş
(532) 565-0001
www.mentoroplatform.com
info@mentoroplatform.com



**Mentoro
Boston**

129 Newbury Street, 2nd Floor Boston, MA 02116
(857) 239-9424
www.mentoropartners.com
info@mentoropartners.com

