



## Fabrika Ayarlarına Geri Dönmek Yeni "Normal" Nedir?

Müge Yücel- Tüyd Yönetim Kurulu Üyesi, Doğuş Otomotiv, Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi

*"Rüyamda bir kelebek olduğumu mu gördüm, yoksa şu an insan olduğumu düşleyen bir kelebek miyim; bilmiyorum." Chuang Tzu*

Hiç yeniden başlamayı düşündünüz mü? Bugünkü bildiklerinizle yeniden başlamak aklınızdan geçti mi? Arada bir bu soruyu sorarız. Ne zaman bir döngünün, bir girdabın içine girsek, ne zaman değişim ve gelişim gerekirse, ne zaman kriz yaşarsak, bugünkü bildiklerimizle yeniden başlamayı düşleriz. Yıllarca hayat standardımızı geliştirerek, daha iyi bir yaşam sürdürmeyi, hayatımızı daha da kolaylaştıracak şeyleri yaratmaya çalıştık. Rahatlığımıza çok alıştık.

Değişim ezber bozan hareketler ile yerleşir. Dünyamızın "yeni bir döneme" adım attığını biliyoruz, farkındayız; ancak hadi dediğimizde alışkanlıklar, rutinler, raylarında oturmuş süreçler ve belirlenmiş rotalar o kadar kolay hadi yeniliğe adım atalım ile olmuyor.

Bu dönem işte o rahatlığımızı sarstı. Bu pandemi, bizi sadece insan olarak değil, şirketleri de kendi kabuğundan çıkardı ve kutu dışında düşünmeye teşvik etti. Bir gecede bildiğimiz gerçeklik alt üst oldu. Bu süreçte, global anlamda geldiğimiz noktaya baktığımızda aslında hep dijitalizasyondan, teknolojik gelişmelerden, fütüristtik gelecekte bahsediyorduk. Bu sayede ekonomik hayatın kısmen de olsa devam ettiğini görebildik.

Ve aynı zamanda daha neler oldu, oluşturduğumuz o kadar iş süreklilik planlarımız, risk yönetimimiz, acil eylem planlarımız meğerse "eksik kalmış", hayatlarımızda var olan uçuk fikirlere yer vermediğimiz sürece iş planlarımız sadece sınırlı şekilde yürürlükte olur... Ama bunlar artık geçti ve bitti. Yeni bir dünya oluşuyor. Önümüzdeki 2 yıl içerisinde ve hatta 5 yıl içerisinde piyasadaki durumlar, güç almış şirketler, sıçramış büyümüş yeni oluşumlar göreceğiz... Çünkü aynı 2008 finansal kriz sonrası da olmadı mı? Amazonlar, Google ve Facebook'lar birdenbire ciddi bir pozisyona geldiler mi? Geldiler...

İşte şimdi şirketler için doğru konumlandırmaların, aldıkları deneyimlerle kendilerine bir format atarak, aynı bilgi seviyesi ile yeniden inşa edebilecekleri bir fırsat var. Eski yöntemler ile yeni strateji senaryosu kurgulanması yetmeyecektir. Hayal gücü, fütüristtik olaylara açık bakan, genç bir neslin elinden geçmesi gerekecek bir yapılanma... Tekrar değerlendirme sırasında şunu düşünmekte fayda var, "bugüne kadar yapılanların hangileri hakikatten kalıcıydı"?

Herhangi bir kriz gibi, bu beklenmedik, planlanmamış ve büyük ölçüde görülmemiş bir durumdu. Bu yüzden buna kriz diyoruz. Biz, yatırımcı ilişkileri profesyonelleri olarak da kriz yönetiminin bir parçası olarak kriz iletişimini yaptık, yeri geldiğinde üst yönetimini değişik web tabanlı platformlar üzerinden yatırımcı ve analistler ile buluşmalar ayarladık. Bu dönem faaliyetlerin durumu yanı sıra en çok ne ön plana çıktı? İnsan faktörü. İşte bu yüzden bundan sonraki süreçlerde sürdürülebilirlik anlayışımızın "S" harfi ön plana çıkacak. Toplumsal sağlık, insan güveni, en önemli varlığın çalışanlarıdır düşüncesine neler yapıyoruz şirketler olarak? Yatırımcılar buna yönelmeye başladı bile, çünkü bir şirketin faaliyetlerin sürdürmesinde yine çalışanları en büyük hazinesi.

## Odadaki Fil: Siyah Kuğu mu yoksa Gri Gergedan mı?

Covid -19 salgının ortaya çıkması ile ekonomideki süreçleri açıklayan teoriler de konuşulmaya başlanmıştır. Hayvan metaforları çok yaygın bir şekilde kullanılmakla birlikte yaşadığımız döngüyü birçok haber “siyah kuğu” teorisine benzetme yapıyor, oysa ki gri gergedan teorisinin daha uygun olma ihtimali daha yüksektir. Ekonomik riskin nadir kabulü ve salgın etrafında değişen hava, teoriler kullanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. 2001 yılında, ekonomist Nassim Nicholas Taleb tarafından Siyah Kuğu teorisi yeniden tanımlanmıştır. Taleb’e göre bu teori aşağıdaki kriterlerden oluşur: 1. Olay bir sürprizdir (gözlemciye). 2. Etkinliğin büyük bir etkisi vardır. 3. Etkinliğin ilk kaydedilen örneğinden sonra, sanki önemini sonradan anlayarak beklenebilecek gibi rasyonelleştirilir; yani, risk azaltma programlarında ilgili veriler mevcuttu; ancak hesaplanmamıştı. Aynı şey bireylerin kişisel algıları için de geçerlidir. Taleb’e göre, COVID-19 salgını siyah bir kuğu değil, beyaz bir kuğu veya gri bir gergedan olduğu düşünülmektedir; böyle bir olayın büyük bir etkisi vardır; hem öngörülebilir hem muhtemeldir. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Black\\_swan\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Black_swan_theory))

Ancak bu kriz için daha uygun bir metaforun muazzam bir etkiye sahip olan oldukça muhtemel, ancak ihmal edilmiş tehditleri ifade eden “gri gergedan” olduğu söylenmektedir. 2012 yılında Yunanistan mali kriz dönemi, bir politika analisti olan Michele Wucker tarafından icat edilen bu tanımı kendi açıklamasıyla şöyle ifade etmektedir: “Salgın hastalıklar hakkında bildiğimiz ve artan olasılıkları göz önüne alındığında, salgınlar oldukça muhtemel ve yüksek etkiye sahiptir. “Gri gergedan” terimini tam olarak bu tür olaylar için icat ettim: bariz, görünür, direkt size doğru yürüyen, büyük potansiyel etkisi ve yüksek olasılıklı sonuçları barındıran.” (<https://www.fastcompany.com/90475793/why-the-coronavirus-crisis-is-a-gray-rhino-and-not-a-black-swan>) Bu teori kapsamında, stratejimizi ve bununla birlikte varsayımlarımız, risk yönetiminiz, beklentilerimizi tasarlarken etrafımızdaki sinyallere daha hassas davranmamız gerektiğini ve bunları artık faaliyetlerimizin bir parçası olma ihtimali olarak dahil etmeliyiz. Yatırımcılar ile yapılacak görüşmelerde de bu düşüncelerin desteklenmesi ve modellerimizde bu durumların düşünüldüğünü de ne kadar öngörülü olduğumuzu yansıtacaktır.

## Kriz Zihnini Yönetmek ve Ötesine Geçmek

| Yeni Liderlik ağı:<br>üzerinden yönetmek  | Esnekliği en üst<br>düzeye çıkarmak   | Organizasyonu<br>geleceğe<br>dönüştürmek  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrol edilecek koşulları ayarlayın:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Güçlü/Dirençli Zekâ</li> <li>-Hızlı Karar Verme</li> <li>-Şeffaf İletişim</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Harekete geçmek için:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Müşteriyle ilgili olun</li> <li>-Üst Çizgiyi koruyun</li> <li>-OpEx/CapEx'i ayarlayın</li> <li>-Acil Eylem Planı için KV aksiyonlarda bulunun</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arttırılması gereken alanlar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Müşteri odaklı</li> <li>-Çevik (Agile)</li> <li>-Dijital</li> <li>-Sürdürülebilir</li> </ul> </li> </ul> |

Şirketler kriz yönetiminin ötesine geçmelidir. Krizin doğası gereği, liderlik ve yönetim biçimi basitçe bir yakalama oyununa benzer. Çoğu iş sürekliliği planında bu tarz tam bir küresel kapanmaya sahip bir salgın hayal edilmemiştir bile. Bundan sonra ama kesinlikle bir çıkış stratejisi plan dahilinde düşünülmelidir. Kilit nokta ise bugünkü bildiklerimiz ile geçici bir strateji ile uzun vadeli stratejinin temelini oluşturmaktır. Uzun vadeli çalışan sağlığı, tüketicilere temel hizmetlerin hangi form ve biçimde sunulmaya devam edileceği, toplumsal sosyal ve finansal sağlık

ihtiyaçların karşılanması, teknolojik gelişmeler, gelecek döngünün şirketlerin nasıl rol alacağı gibi durumların belirlenmesi.

Bu dönemde sağlık sektörü, bakkal ve süpermarketler, oyun ile ev gereçleri ve özel bakım ihtiyaç alanlarının gelişmekte olduğunu izledik. Bununla birlikte talep ve tüketici satın alma modellerinde önemli bir artış gören işletmeler kapsamında ciddi inovasyon döngüleri beklenmektedir. Mesela, eve market, yemek ve özel ihtiyaçların ulaştırılması güzel bir rahatlık vermiştir ve bununla birlikte gelecekte bu kolaylığı yürütebilmek adına teslimat drone'ları (ki Amazon buna ABD'de bir dönem yer vermeye başlamıştı) ve kendi kendini süren araçların türemesi bir fırsat olarak beklenebilir. Diğer bir yandan, lüks marka perakendecilik, turizm ve havacılık sektörü gibi tüketici davranışlarındaki zorlayıcı değişimlerin olacağı sektörlerde, zorlayıcı değişiklikler beklenmesi büyük bir ihtimal dahilindedir. Hayatımızdaki temizlik anlayışı ve toplumsal sağlık ciddi bir değişimden geçeceği net bir beklenti.

Bunlarla birlikte gelecek planları kapsamında yönetmeliğin ötesine geçerek acil durum eylem planının tekrar bir gözden geçirilmesi, bir çıkış (exit) stratejisinin oluşturulması, risk yönetimi kapsamında “uçuk fikirlerin” analize dahil edilmesi ve şirketin SWOT analizini yeniden oluşturulması Covid sonrası beklentileri için yeni bir hikâye çıkaracaktır. Yatırımcı ilişkileri açısından ise bugüne kadar yaptığımız iletişim planının önüne geçip, proaktif bir yaklaşım sergilememizde fayda var. Şirketler bu dönemde stratejilerini oluşturuyor, hikayelerini yeniden yazıyor, faaliyet alanlarını kesinleştiriyor ya da değiştiriyor ve bu krizin üstesinden çıkması için her gerekli adımı atmaya hazır hale geliyor. Bizim en önemli görevimiz ise yapılanların hakikaten, belki de “eşzamanlı” paylaşılmasıdır. İletişim ağıımızı kuvvetlendirmek, dijital araçların kullanımını ya da gerekli sosyal medya hesaplarını oluşturarak güçlü bilgilendirmeleri, içerikleri hızlı bir şekilde paylaşılması için adım atmamız gerekecektir. “Web sitesinde veya KAP’ta açıkladık” cümlesiyle artık yetinmeyip hakikaten yatırımcılarımıza ulaşip, onlarla yaptıklarımızı paylaşmak bizim çalışmalarımızın bir parçası olmalı. Tabi, bunun için de eminim yakında harika ürünler ve platformlar türeyecektir ve hayatımızı ve iletişim sağlamamızı kolaylaştıracaktır.

## "Pandemi ne kadar sürecektir?" ve "Ekonomi ne zaman toparlanacak?"

Cevabı olmayan soruları çok merak ederiz ve yatırımcı camiasından bu tarz sorular alırız. Kriz dönemlerinde ise ekonominin ve piyasaların gidişatını izleyen yatırımcılar sıklıkla panik yaparlar ve pozisyonlarında değişiklikler yaratırlar. Eğer gelecek hakkında cevaplar biliniyor olsaydı, ki kimse bilmiyor, 11 Eylül ve 2008-09 krizi veya geçmişteki krizler gibi, yaşananlar birbirinden farklı olmadığı bilgisi verilebilirdi. Bugün baktığımızda, bu krizlerin geçici olduğu açıktır. Ama benimle birlikte yaşayan herkesin size söyleyebileceği gibi, o dönemler hiç bitemeyecek gibi hissediliyordu.

Mesele şu ki, bir işletmenin bugünkü değeri geleceğe uzanan uzun bir kâr dizisinden oluşuyor, yani indirgenmiş nakit akışı. Bu analizi yapan herkesin size söyleyebileceği gibi, bir işletmenin bugünkü değerinin büyük çoğunluğu- birçok işletme için kabaca %70'i - bu yılın kazançlarından veya gelecek yılın gelirlerinden değil, daha çok onlarca yılın kazançlarından oluşan gelirlerindedir. Bu dönemde ise eğer yatırımcılar sizin şirketinizden çıktıysa, matematiksel açıdan şirketin yine alınabilecek bir hisse olması için ekonomik şartların hesaplanabilir boyutta olması zaman alacaktır.

Bu dönemde bizim yapabileceğimiz en doğru hamle ise, bu döngüleri kabul edip, zamana bırakmaktır. Hikayemizi yeniden oluşturulan stratejiye uyarlanıp, yatırımcı ilişkileri açısından mevcut ve takipçi yatırımcıları bilgilendirmektir. Hikayemizin bir parçası olacak yeni yatırımcı hedeflemesi için sanal ortamdan ilk bağlantıları kurup, yeni bir hedefleme yöntemini yaratmaktır. Yeni oluşumlar ve vizyonumuzu genişletebilmek için farklı sektörlerden fikirlerden esinlenerek, yeni bir yatırımcı ilişkileri stratejisini oluşturmaktır. Fabrika ayarlarına geri dönüp, yeni normal oluşturabilmek için anahtarlar bizde. Bildiklerimizi yenilikler ile birleştirdiğimizde yeni normalin temelini atmış olacağız. Hepimize hayırlı olsun.