



Pandemi Döneminde Tetiklenen Değişim Süreci Üzerine Aykırı Düşünceler

Serhan Ulga – CFO

İçinden geçtiğimiz COVID-19 salgını sürecinde dünyanın her yerinde tüm iş süreçleri, şirketler, şirket çalışanları daha önce hiç akla gelmemiş ve belki de bu ölçekte hiç düşünülmemiş süreçlerden geçtiler, geçmeye devam ediyorlar. Bunların ne olduğuna geçmeden önce belki de sorulması gereken en önemli soru şu oldu: Şirketler ve şirketlerin bireyleri olarak bu süreçte neler öğrendik? Sürekli öğrenerek değişen ve değişerek gelişen şirketlerin zindeliği tartışılmaz bir olgu iken, bu olgunun artık bir sahip olması “hoş” bir şirket kası olmasından, yeni dönemde “şart” olduğu bir sürece doğru hızla ilerliyoruz.

Bir hissedar olarak benim sorup öğrenmek istediğim belki de ilk soru budur. Şirket hissedarları olarak bu çalkantılı süreç içinde şirketlerin neler yaptığı ve ne gibi önlemlerle ayakta kalıp, uyum sağladığını izleme şansımız oldu. Ancak bu süreçten sonra burada öğrenilenlerin yeni normalde nasıl uygulanacağı şirketlerin ileriye dönük değer yaratma potansiyelinin önemli “yeni” bir belirleyicisi olacağına inanıyorum.

Kurumsal dünyada görüştüğüm pek çok üst düzey yönetici, danışman, hissedar vs. den öncelikle duyduğum konuları şöyle özetleyebilirim:

- Şirketlerin organizasyon yapıları ne kadar doğru yapılandırılmış durumda? Özellikle üst düzeyde bazı fonksiyonlar birleştirilebilir ve sadeleştirilebilir mi?
- Şirketlerin dijitalleşmesinde aslında en önemli engellerin CXO ofisinin olduğu tartışması.
- Şirketlerin bilanço yapıları, açık pozisyon taşıma konumları ve açık pozisyon dalgalanmasından nasıl korunulduğu. “Hedge”ing dediğimiz bu yöntemin aslında bir maliyet değil bir sigorta primi olduğunun tartışılması. Buna ek olarak hedge işlemi ile pozisyonlarını ya da emtia

maliyetlerini koruyanların, emtia hedge yapmaya devam edip etmeme tartışması.

- Kaldıraçlı bilançoları olan şirketlerde finansal sektördeki gerek banka ve gerekse diğer finans kuruluşları ile ilişki yönetiminin ne kadar önemli olduğu konusu.
- Şirketlerin işletme maliyetlerinin en kısa süre içinde nasıl indirebiliriz ve orada tutabiliriz tartışmaları.
- Örselenen talep ile birlikte şirketlerin müşterilerine ve misafirlerine sundukları “değer”i en iyi ve en ucuza nasıl anlatırız kaygısı.
- Ve belki de son olarak, şirketlerin çalışanlarına sağlık risklerinin her gün tartışıldığı bu günlerde nasıl “dokundukları” veya başka bir deyiş ile çalışanlarını, onların güvenliği konusunda nasıl “ikna ettikleri” tartışması.

Bu yazıda bunların hepsine yanıt arama peşinde değilim. Bazı sorular kendinden açıklamalı olsa da, bu ana kadar belki de şirket koridorlarında, iyi niyet tartışması olarak hayatlarını devam ettiriyorlardı. Ancak artık bu bir gerçeklik haline döndü.

Benim üzerinde tartışmak istediğim üç konu ise şirket giderlerinin nasıl aşağıya çekilmesi konusu, Bilişim Teknolojileri (BT)’nin şirket uygulamaları ile özellikle genç şirket çalışanlarına nasıl “dokunulması” gerektiği başlıkları olacak.

Çok uzun süredir farklı sektörlerden şirketlerin, yaptıkları işlerin özelliklerinden dolayı, üst yönetimlerdeki genel eğilim “O iş ancak öyle yapılır” idi. Ancak yaşanan salgın ve onun sonucu olan kargaşa çerçevesinde şirketler ilk kez kendilerini yine kendilerinin “ACİL SERVİS”lerinde buldular. Bu ne demek? Bu bir “acil” durum anında, şirketteki titrlerin, görev tanımlarının ayrılıkları yerine,

birdenbire soruna en yakın kimse (ya da kim bulunuyorsa) onun görevi üstlenmesi, ya da birkaç sürecin birden bir kişinin üstlenmesi ile yeni etki alanlarının oluşmasına yol açması demek. Burada insanların işlerinin birbirleriyle değiştirilmesinden bahsetmiyorum, onun yerine insanların görev halkalarının esnekleşmesi, birbirleriyle kesişerek gerektiğinde büyümesi, gerektiğinde küçülmesi gibi düşünülmeli. Kimsenin hastanelerdeki “ACİL SERVİS”lerine ihtiyacı olmasını arzu etmeyiz; ancak iyi işleyen “ACİL SERVİS”lerde genelde herkesin “ego”dan sıyrılmış bir şekilde hastanın hayatta kalması için ne gerekiyorsa yapmaya soyunduğu, üretken bir koşuşturma ve takımdaşlığın paniğin önüne geçtiğini gözlemleriz. İşte öğrenerek değişen, değişerek gelişen şirketlerde de bunların gözlemlendiğini ve bu krizden sonra, bu bakış açısıyla gerek insan yapısı gerekse de iş süreçlerindeki bu takımdaş koşuşturmayı en üst düzeye çekecek şirketlerin, hissedarlarının “Ne öğrendiniz?” sorusuna güzel bir altlık hazırlamış olduklarını göreceğiz. Üretkenliğin artmasının sadece insan maliyetlerinde değil, çıktı maliyetlerinde de bu yaklaşımla önemli bir etkisi olacağı beklenmelidir; “Biz bu satın almayı nasıl daha farklı ve ucuza yapabiliriz?”, “Lojistiği nasıl daha entegre hale getiririz?” vs.

Bu başlıktaki ikinci açı ise şirketin üzerinde koştuğu BT platformunu en üst düzeye nasıl çekeriz konusudur. Pandemi süreci özellikle genel merkezde çalışan ekiplerin dijital yollarla uzaktan iletişime ve de koordinasyon kurarak iş ürettiğinin güzel bir laboratuvar ortamını oluşturdu. Yukarıda bahsettiğim “ACİL SERVİS” servis ruhu, pandeminin yarattığı aciliyet ile doğal olarak oluştu. Ancak dijitalleşme; görüntülü toplantılar, paylaşılan dokümanlar ve de uzaktan süreç onay sistemleri ile sınırlı bir perspektifte düşünülmemeli. Daha önceleri genel olarak sunumlarda bir “buzzword” statüsünde olan IoT, Industry 4.0 (Industry 5.0 hala biraz fütüristik olarak durmaktadır) ve benim en çok önemseydiğim blockchain teknolojisi yeni normal olmuş haldedir. IoT ve Industry 4.0 birbirlerini tamamlayan bir bütünsellik içinde şimdi artık çok daha mikro ve entegre bir şekilde, gerek alt yapı gerekse de üst yapı yatırımlarında etki ve geçerliliklerini giderek arttırmaktadırlar. Benim asıl üzerinde durmak istediğim konu ise blockchain teknolojisi olacak. Halihazırda az kullanımı olup; ancak daha kapsamlı ve yayılmış kullanımında, gerek

iş süreçlerinde gerekse de iş üretim/operasyon maliyetlerinde ciddi getiriler sağlayacak olan bu teknoloji, daha yaygınlaşacağı günleri beklemektedir. Başka bir deyişle blockchain teknolojisi ile dış dünya ile iş bağlantı yapısını değiştiren şirketler operasyonel/üretim maliyetlerini daha da aşağıya çekecekler, buna ek olarak tüm süreçlerdeki kayıt güvenilirliğini arttıracaklar, dış dünya ile BT bağlantılarında aracı/entegretör yapılara olan bağımsızlıklarını azaltacaklardır. Kripto para dünyasındaki güvenilir kayıt özelliği ile gündeme gelen blockchain buna ek olarak içinde “Akıllı Kontratlar” ile koşulsal ve süreçsel birçok işlemi ifa edebilen yapıları içinde barındırmaktadır. Bu sayede üretim şirketi, lojistik şirketi (ürünlerin dağıtımını yapan), müşteri ve banka dörtlüsü bu işlemler için bir blockchain üzerinde organize olduklarında, siparişin yüklenmesi anından itibaren tüm aşamalarının akıllı kontratlarla ifa edilerek (sipariş teslim alındı teyidi ile müşteri şirketin ödemesini de banka üzerinden blockchain ile tamamlayıp süreci bitirmesi), sürecin tamamlanması, gerek insan gücü gerekse süreçteki diğer maliyetlerin azalmasına ve işlemlerin şeffaflığına büyük bir fırsat yaratacaktır. Diğer inovasyonların dışında, büyük ölçekli maliyet iyileştirmeleri ve karlılık artışları buralardan gelecektir. Buna ek olarak blockchain teknolojisi, veri güvenliği açısından da önemli katkılar getirecektir. Buna güzel örneklerden birisini paylaşmak isterim. “Şişecam'dan dijital hazine yönetiminde yeni sistem” başlığı ile verilen haber çok öğretici. <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/hizmet/sise-camdan-dijital-hazine-yonetiminde-yeni-sistem/657834#>

Son konu ise iş gücüne yeni katılan Millennials diye tabir edilen Y Jenerasyonu (1980-1994 yılları arası doğanlara veriliyor genellikle. Başlangıç ve bitiş yılları bir iki yılla farklılık gösterebiliyor farklı kaynaklarda). Y jenerasyonunun en önemli özelliği internetin geliştiği dönemde yetişen ilk kuşak olmaları, özgüvenli, birbirleriyle çok çabuk iletişime geçebilen, açık fikirli ve görüşlerini paylaşmaktan geri kalmayan, esnek çalışma saatlerine, kendilerine ayırdıkları zamana çok değer veren, bu yüzden işten işe atlamaktan hiç çekinmeyen ve çok kuvvetli kariyer hedefleri olmayan ve genel olarak da “mutsuz” adlandırılan bu kuşaktakileri yönetmek, pandemiden sonra her zamankinden çok önem kazandı. Tabii bir de çok yakında iş dünyasına katılmak için kapılarımızı çalacak olan Gen Z bireyleri geliyor, onlara hiç

girmiyorum. (Z jenerasyonu ise 1995-2015 yılları arasında doğanları kapsıyor). Uzun sözün kısası, Millennial'lar ya da Y Jenerasyonunun, pandemi sonrası iş düzeninde gerek sağlık güvenliğinin gerekse de dijital iş süreçlerinin rüştünü büyük ölçüde ispat etmesi sebebiyle, eskisinden hem daha güvenli hem de daha esnek çalışma düzenekleri isteyebilecekleri ve şirketlerin bunu insan kaynakları politikalarının içine hızla entegre edip eritmesi gerekeceği günler önümüzde. Şirketlerin bu kuşağa, diğer kuşaklara da olduğu gibi, çok ihtiyacı var.

Şirketlerin hissedar ve/veya paydaş yönetimi açısından zor süreçlerden ve zamanlardan geçiyoruz. Bu süreçte açıklık, şeffaflık her zaman olduğu gibi önemini koruyor. Buna ek olarak, artık dokunma mesafemizin içinde olan "Yeni ekonomi yapısına ne kadar hızlı ve sağlıklı entegre oluruz?" sorusuna karşı oluşturduğumuz yeni politikaları anlatmak ve icrasını planlayarak ifa sürecine geçmek de bir o kadar önemli. Bunu yaparken yeni insan yapılarımızı ve yeni jenerasyon ekiplerimizi nasıl organize edip zinde tutacağız, en az diğeri kadar önemli olduğunu unutmayalım.