

# Covid-19 Döneminde Şirket Yönetimi Araştırması

**Nisan 2020**



# Covid-19 Döneminde Şirket Yönetimi

Son 1 aydır Türkiye’de yaşamı durdurma noktasına getiren Covid-19 salgının firmaları nasıl etkilediğini ve gelecekte ne değişimler beklendiğini çeşitli sektörlerden katılan firmalarınızla yaptığımız araştırma ile değerlendirdik.

Araştırmamıza her 4 firmadan 1’nin faaliyeti durma noktasına gelmişken 2’sinin ise kısmen de olsa etkilendiği görülmüştür. Bu dönemde hem bir yandan kira, kredi borcu ve benzeri yükümlülükleri yerine getirmek durumunda olduklarını beyan eden hem de %80’i aşan bir cevapla çalışanların maaşlarını ödemeyi planlayan firmalarımızın finansal gücü kısa ve orta vadede çok önemli derecede etkileyeceği gözlemlenmiştir.

Firmaların çoğunluğu yatırımlarını durdurmuş veya ertelemiş olsalar bile sadece yarısı en fazla 6 ay daha normalleşmeyi bekleyecek kadar durumu idare edebileceklerini belirtmişlerdir.

Bir yandan finansal sorunlarla boğuşan firmalarımızın günlük faaliyetlerinin de kolay yönetilemediği bir dönemden geçmekteyiz. Tedarik sürecinde yaşanan sıkıntılara rağmen firmaların %80’inin yurtiçi veya dışı fark etmeksizin müşterilerine kısmen ya da gecikmeli de olsa hizmet vermeyi sürdürdükleri görülmüştür.

Hizmetlerinde aksaklık olmaması için çaba gösteren firmalarımızın maalesef hem tahsilat süreleri önemli derecede uzamış hem de alacakların tahsil etmekte sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Bu amaçla, firmalarımız, müşterilerini alacak, bölge ve sektör risklerine göre sınıflandırarak yeni yaklaşımlar geliştirdiklerini açıklamıştır.

Bu süreçte halen ankete katılan firmaların sadece %8’inin kısmi işten çıkarma yoluna gittiği ve yine çok küçük bir kısmının ise bu durumu değerlendirdiği görülmektedir. Neredeyse %90’lara varan istihdam devam ettiren firmaların çalışan maaşlarında bir kısıtlamaya gitmediği görülmüştür. Çalışanları izne çıkarma çözümüne giden firmaların sadece %14’ü ücretsiz izin yöntemini seçmiştir.

Faaliyetlerini devam ettiren firmaların çalışanlarının sağlığı ve güvenliği için dezenfektan ve maske kullanımını sıklaştırdığı, uygun pozisyonlar için evden çalışma uygulamasına geçtiği görülmüştür.

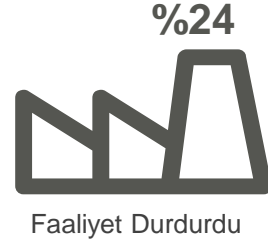
Çalışan motivasyonunun olumsuz etkilendiği bu dönemde firmalarımız çalışanlarıyla daha düzenli görüşmeler yapmakta, çocuk bakımı için esnek saat uygulamaları, erzak yardımı gibi geleneksel desteklerin yanı sıra, sosyal medya, psikolojik danışmanlık desteği ve ücretsiz uygulamalara erişim gibi farklı çözümlerle de pozitif etki yaratmaya çalışmaktadır .

Çalışmamız değerlendirildiğinde firmalarımızın, tahsilat sıkıntıları, müşteri kaybı riski ve daralan faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda başta çalışanları ve daha sonra müşterileri için yükümlülüklerini yerine getirmek için büyük çaba sarf ettikleri görülmektedir.

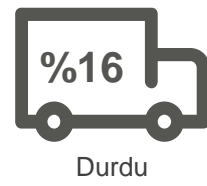
Katılımcılarımızın da çoğunlukla belirttiği gibi, önümüzdeki dönemde firmaların faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak daha fazla dijitalleşme ve otomasyona yönelmeleri gereklidir. Artık sadece iş güvenliği değil, çalışan sürekliliğini garantileyecek uzaktan çalışma ve kapsamlı sağlık tedbirleri gibi çeşitli yeni yaklaşımların iş dünyamızın yeni normal haline geleceği ve çalışma koşullarının kapsamlı şekilde değişeceği son derece açıktır.



# Genel Firma Performansı



Ankete katılan firmalarımızın %25'inin faaliyetlerini durdurma noktasına getirdiği, yarısının ise kısmen de olsa etkilendiği görülmüştür. Özellikle bu dönemde stratejik öneme sahip sektörlerimizde faaliyetlerin etkilenmediği hatta bazı durumlarda yatırımların hızlandığı belirtilmiştir.



Firmaların sadece %16'sı tedarik sürecinde aksaklık yaşamamaktadır. Araştırmaya katılan firmaların %68'inin ise kısmen etkilendiği, hatta %16'sının tamamen durduğu gözlemlenmektedir. Bazı firmaların önümüzdeki dönemde tedarikçi süreçlerini de yeniden ele alacağı ve sürdürülebilirliği sağlamak için yapılandırmaya gidecekleri görülmektedir.

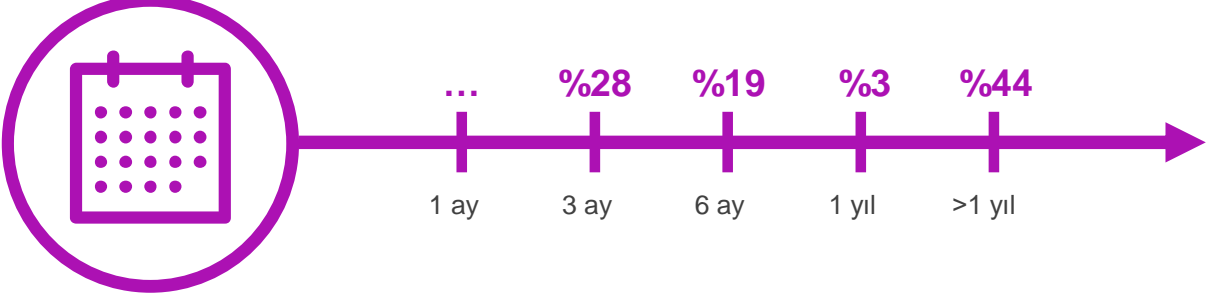


Tedarik sürecinde yaşanan sıkıntılara rağmen firmaların yarısı müşterilerine aynı şekilde hizmet vermeye devam ederken, %30'u gecikmeli de olsa talepleri karşılayabiliyor.

Her 3 yurtdışı müşterisinin 1'ine hizmet kesintisiz verilebilirken bu oran yerli müşterilerde 4'te 1'e kadar düşmektedir. Ankete katılan firmalardan %24'ü ise yurtdışına verilen hizmetlerde önümüzdeki dönemde negatif bir etki beklemektedir.



# Finansal Etki



Sıradışı önlemlerin de alındığı bu dönemde firmalarımızın pek çoğunun finansal açıdan %28'i bu durumu sadece 3 ay, %19'u 6 ay daha sürdürebileceklerini öngörüyor. Bu dönemde faaliyetleri etkilenmeyenlerin yanısıra kısmen etkilenen firmalar da 1 yıldan daha uzun bir süre bu durumu yönetebileceklerini belirtiyor.

**%64**

Firmaların %64'ü yatırımlarını ertelemiş veya durdurmuşken, %22'si devam etmekte, %8'i ise hızlandırma kararı almıştır.



Etkilenmedi



Kısmen Etkilenmedi



Durdu

Her 3 firmadan 2'sinin tahsilat vadelerinin olumsuz etkilendiği gözlemlenmiştir. Özellikle firmaların %31'i bu konuda önemli gecikmelerin yaşandığını belirtmiştir.



Etkilenmedi



Kısmen Etkilenmedi



Durdu

Firmaların %43'ü bu dönemde alacaklarını tahsil etmekte daha büyük sıkıntı yaşadıklarını belirtirken, sadece %27'si sorun yaşamamaktadır.

Firmalarımızın çalışanların maaşlarını ödeme yükümlüğü gibi çeşitli finansal yükümlülükleri ve de tedarik sürecinde yaşadıkları sıkıntıları göz önünde bulundurulduğunda acilen almaları gereken aksiyonun stratejilerini geliştirerek müşteri segmentasyonuna gitmek olduğu ortadadır. Bu amaçla, katılımcı firmalarımızın, %50'si alacak riski, bölge ve sektör riskine göre müşterilerini yeniden sınıflandırmış, bu amaçla yeni yaklaşımlar geliştirdiklerini açıklamışlardır.



# Çalışan Etkisi

**%83**

Ankete katılan firmaların %83'ü her hangi bir işten çıkarma gerçekleştirmemiş, %8'i ise kısmi çıkarma gerçekleştirmiştir. Bazı firmaların ise süreci değerlendirmekte olduğu görülmüştür.

Firmaların %90'ı mevcut çalışanların maaşlarında bir kısıtlamaya gitmediklerini açıklamış, %3'ü ise sadece yemek fişi ve diğer ödeneklerin kesintisine gittiklerini açıklamıştır.

Firmaların %14'ü çalışanlarını ücretsiz izne çıkarırken, %23'ü belirli bir süre için ücretli, %6'sı da kısmi ücretli izne çıkardıklarını belirtmiştir.

Ücretli izne çıkaran firmaların %32'si en fazla 1 ay, %41'i 3 ay, %16'sı da 6 ay bu uygulamayı devam ettirebileceklerini belirtmiştir.

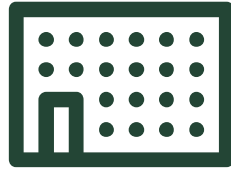
**%14**



Evden Çalışıyor



Hem Ev Hem İş



İşe Gidiyor

Firmaların %68'i evden çalışırken sadece %3'ünün tüm çalışanları işe gitmeye devam etmektedir. Geri kalan %29'u kısmi evden çalışma, dönüşümlü vardiya gibi çeşitli yöntemler kullanmaktadır.

**%62**

Evden çalışma sistemini uygulayan firmaların %62'si uygulamadan memnunken, %18'i memnun olmadığını belirtmektedir. Ayrıca firmaların %15'i uygulamanın firmaya uygun olmadığını, %6'sı ise altyapısının bu yöntem için uygun olmadığını ifade etmektedir.

Bu dönemin sonunda firmaların %6'sı çalışanlarına ek prim vermeyi hedeflemektedir.



# Alınan Önlemler



Firmalarının sadece %17'sinde salgın hastalıklara karşı işe yarayan bir iş sürekliliği planı olduğu, %9'unda ise plan olsa da işe yaramadığı gözlemlenmiştir.

Firmaların aldıkları önlemler arasında dezenfektan, maske, mümkün oldukça evden çalışma ve çalışanlarla düzenli olarak iletişim öne çıkmaktadır. Firmaların sadece %8'i normal rutinine devam ettiğini belirtmiştir.



#1 Dezenfektan



#2 Evden Çalışma



#3 Düzenli İletişim



#4 Maske

Çalışan motivasyonuna yönelik Alınan aksiyonlar...



#1 Online sosyalleşme toplantıları



#2 Düzenli görüşmeler ile fiziksel ruhsal sağlıklarının kontrolü



#3 Çalışanların gelişime yönelik online araçlar



Motive edici sosyal medya paylaşımları



Ödenek ve erzak yardımı



Çocuk bakımına destek olmak için esnek home office çalışma saatleri



Ücretsiz aplikasyon üyelikle (yoga, meditasyon, fitness...vb)



Psikolojik danışman ile çalışma



# Önümüzdeki Dönemde Ne Bekliyoruz...



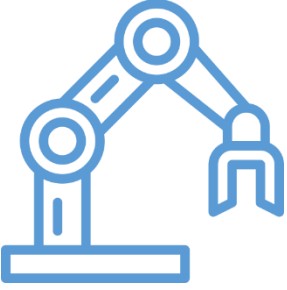
## Müşteri Portföyünün Yapılanması

Şirketlerin en çok müşteri kaybından endişe etmesi ve mevcut müşteri portföyünün belirli bir kısımda performans sıkıntısı yaşayacağı öngörülmekte, bu durumun da finansal gücü önemli derecede etkileyeceği belirtilmiştir.



## Finansal Yükümlülüklerin Devam Etmesi

Firmalar kira, maaş ve kredi borcu gibi finansal yükümlülüklerini yerine getirmekte bir değişim beklememelerine karşın gelir kalemlerinde yaşanacak olumsuzluklar nedeniyle finansal güçlerinin zayıflamasını öngörmektedirler.



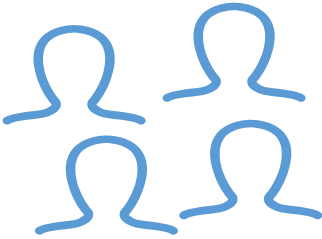
## Optimizasyon ve Otomasyon

Bu dönemde çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlamada sıkıntı çeken şirketlerin üretimde daha fazla otomasyon başta olmak üzere şirketin bütün süreçlerini masaya yatırarak optimize etmeleri beklenmektedir.



## Daha Fazla Dijitalleşme

Geleneksel kanallar üzerine kurulu sektörler haricindeki şirketler faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için e-ticaret ve dijitalleşmeye daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır.



## Çalışma Koşullarındaki Değişim

Çalışan memnuniyetinin ise yönetilebilir seviyede etkileneceği fakat önümüzdeki dönemde firmalarımızın çalışma koşulları ve şekillerini değiştirmesi beklenmektedir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği alanında mevcut yapıları tamamen değiştirecek gelişmeler beklenmektedir. Uzaktan çalışmanın ise yeni normal olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.