



koronavirüs

Krizin Dördüncü Evresine Girerken

Önceki yazılarımda belirttiğim gibi krizin beş evresinden üçüncüsünü tamamlamak üzereyiz. Üçüncü evre hasar tespiti ve sönümlenme ile ilgiliydi. Her ne kadar ikinci dalgadan bahsetmek mümkünse de bilim adamları bu tuhaf hatta mutant diyebileceğimiz virüsle başa çıkabilmenin yolları konusunda ilerlediler. Artık bazı ilaçlar ve aşı çalışmalarının da sonuçlarının alınacağını öngörebiliyoruz. En önemlisi kamuoyu bu konuda bilinçlendi. Özellikle ölüm oranları bariz bir şekilde azaldı. Ancak hala tedbirli olunması ve virüsün tekrar bir atak yapmasına karşı duyarlı olmak gerekiyor.

Bu tehlikeler dördüncü evre dediğimiz **yeniden yapılanma dönemi**ne girdiğimiz gerçeğini değiştirmiyor. Dördüncü evrede gerçekleşecek olan yeniden yapılanma, "Bundan sonra ne olacak, nasıl bir değişim bizi bekliyor?" sorularının cevaplanmasıyla başlıyor.

StratejiCo.'nun ERA Araştırma ile, başta da Dünya Gazetesi ile, yaptığı beş araştırma bu konunun ipuçlarını bize veriyor. İş dünyası için bu ipuçlarından kuşkusuz en önemlisi, hayatımızda nelerin kalıcı bir şekilde değişeceği. Bunlardan bazıları iş modellerimizi, operasyonel süreçlerimizi değiştirmemize yol açacaksa, bizim de yapılandırmamızı gözden geçirmemiz ve yeni döneme ayak uydurmamız gerekiyor.

Bu değişimlerin bazıları zaten bir süredir tartışılan ama zamanlaması konusunda emin olamadığımız konulardı. Örneğin dijitalleşme, uzaktan çalışma, çevik projelerle yönetim, çevre ve sosyal duyarlılık gibi. Her ne kadar bu konular gündemimizde yer alsada ana akım yönetim öncelikleri haline gelemiyordu. Teknolojik ve teorik olarak hazır olduğumuz bu konular artık ana akım haline gelecek. Bir konunun ana akım haline gelmesi için verimliliği artırması, rekabet avantajı sağlaması ve/veya itibarı artırması gerekir. Tüm bu gelişmeler özellikle teknolojik yeniliklerden beslenirdi. Şimdi ise bunların

dışında çok önemli bir yaratıcı yıkım faktörünün ortaya çıkacağını öngörüyoruz. Bahsettiğim araştırmalar ve yurt dışında yapılan benzeri çalışmalar tüketici davranışlarında meydana gelecek önemli değişimlere işaret ediyor. Tüketiciler nihai karar verici olarak tercih ve davranışlarını değiştirdiklerinde doğal olarak tüm değer zinciri etkilenir. 1950'lerde otomobil ve ev eşyaları, 1960'larda elektronik, 1970'lerde tüketici hakları, 1980'lerde bilgisayarlar, 1990'larda internet, 2000'lerde kişisel iletişim araçları ve yeni jenerasyonların bundan etkilenen davranış değişiklikleri, bu etkilenmelerin örnekleridir.

Bugün ise pandemi ile birlikte yeni davranış değişikliklerinin iş modellerimizi, dolayısıyla operasyonel modellerimizi değiştireceği açık. Bu yeni trendlerin ne kadar kalıcı olacağını zaman gösterecek ama kaybolmayacak olanları sayarsak;

- Kısa vadede, hijyen ve harcama - tasarruf alışkanlıkları
- Orta vadede, sosyal haklar, çevre bilinci ve yaşam tarzı
- Uzun soluklu bir süreçte ise minimalizm, gaye odaklılık ve anlam arayışı gibi trendlerin gelişmesini bekleyebiliriz.

Bunlar ne anlama gelecek? Kısa vadede hijyen özellikle yeni kuşakların belleklerine öylesine işleyecek ki hijyenik olmayan herhangi bir ürün ve hizmetin yanına bile yaklaşmayacaklar. Bu durumda hijyenin standardı regülatörler tarafından denetleyeceği gibi firmaların son dağıtım zincirlerinden en sondaki tedarik zincirlerine kadar sıfır hata ile üretim yapmaları gerekiyor. Bunun özellikle gıda ve kimya firmaları üzerindeki etkileri belirgin olacak. Hijyen konusunda açık veren firmalar sadece regülatörler tarafından değil, sosyal medya aracılığı ile denetlenecek. Bugün bile şikayet.com, Gıda Dedektifi gibi

siteler oldukça etkili olabiliyor. Yarın bunları çeşitli yöntemlerle görmezden gelmek veya susturmak söz konusu olamayacak. Bu alanlar yeni itibar yönetiminin en önemli konuları haline gelecek. Bunlara çevre ve sosyal hakların zamanla eklendiğini düşünün.

Tabii bu durumda lobilerin şu anda ülkemizdeki gibi endüstri savunucu sivil toplum görünümü yarı resmî kuruluşlar tarafından savunulması düşünülemeyecek bile. Fiyatlar konusunda olduğu gibi bu konularda da ortak hareketler yasadışı olacak.

Değer zincirinde bu konularda uyum göstermeyen ve sıfır hata ile çalışmayan firmalar çok zor duruma düşecek. Marketlerin taşıdıkları markalarla ilgili garanti vermek zorunda kaldıklarını ve markaların da aynı garantiyi tüketiciye vermek zorunda oldukları bir dünyaya doğru gidiyoruz. Tabii ki bu hemen olmayacak, ama sonunda olacak. Bunun için yaşları 9-12 arası çocuklar ve anneleri ile konuşun. Onlara itiraz etmek, bana itiraz etmek kadar kolay olmayacaktır. Baştan uyarayım, anne terliklerinin acısı unutulmaz.

Arkadaşım olan, A101'in satın almadan sorumlu genel müdür yardımcısı firmalarla pazarlık ederken "Bakın, ben annemi temsil ediyorum..." diye pazarlıkları açtığını bana anlatmıştı. Şimdi fiyat ve kalitenin yanı sıra, çocukları için de pazarlık edeceği çok şey olacak. Bunların maliyeti de markalardan çıkacak. Çünkü müşterinin fiyat duyarlılığı da artacak. Demek ki reklam ve tanıtım bütçelerimiz buralara yönelik harcanacak. Ya davalar? Herhalde bu konuda bilgili ve ilgili avukatlar için peşini bırakmayacak. Onlar için de ekmek parası. Tüm bu gelişmelere tabii ki teknoloji firmaları birtakım çözümler sunacak. Tamamen hijyen ve insansız fabrikalar, kapalı tedarik zincirleri, sağlıklı hijyen teknolojileri alacak başını gidecek.

Basit bir örnekle bu konuyu sonlandırmak istiyorum. Üretimin nirengi noktası otomotiv sanayidir. Otomobilleri elektrikli hale getirmek için inanılmaz bir savaş sürüyor. Üretimde kullanılan ve otomobillerimizde yer alan sağlığa ve çevreye zararlı maddelerden vazgeçtim. Yeni kuşaklar otonom ve paylaşılan araçlarda sıfır virüs ve temizlenmiş hava istemeyecekler mi? Ülkemizde kaç tane havalandırma parçaları üreten firma var ve bunu bugünkü fiyatlarla üretebilecekler mi? Elektrikli arabada bile kar marjlarının olmadığından şikâyet ediyor üreticiler. Ya yarın?

Anlattıklarım size çok ütöpik geliyor belki, ama temel değişimlerin olacağından emin olun. Çünkü siz yapmazsanız rakibiniz yapacak ve müşteri onu tercih edecek. Demek ki **yaratıcı yıkım bu defa tüketiciler tarafından tetiklenecek.**

Şimdi belki neden yeniden yapılandırma dediğimi anlamışsınızdır. Küçük büyük her krizin arkasından bu dönem gelir. Krizden ders çıkarmayan ve yeniden yapılanmayan her kurum yeniden aynı krizle karşı karşıya kalır ve eninde sonunda bedelini hayatıyla öder. Bunun sayısız örnekleri mevcut.

Bu konuda içinde bulunduğumuz evrede ne yapmamız lazım, yine beş adım yöntemimize dönelim:

1 Gayesiz şirket anlamsız işler yapar. Bir kurumun vizyonu, o kurumun **nereye** varmak için yola çıktığı ise, **niye** yola çıktığı da gayesini oluşturur. Gaye bir kurumun en temel sorusudur. Gaye bir şirketin kuruluş nedenini oluşturur. Buna en kolay klişe cevap para kazanmak içindir. Ama bugün hala başarılı şirketlerin tarihlerine baktığınızda çok azının sırf para kazanmak için kurulduğunu anlarsınız. Para başlarken girdi, sonra bir çıktıdır. Dolayısıyla gaye ile kastedilen para kazanmak değildir. **"Şirket niye vardır?"** sorusunun cevabını şu sorularda aramak daha doğru olur: Kimin, hangi ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuştur? Nasıl bir katma değer yaratmaktadır? Yatırımcıları temettü dışında neden yatırım yapmaktadırlar? Çalışanlar bu şirkette para almak dışında, ne için çalışmaktadırlar? Kısacası bir şirketin gayesi paydaşlarının şirketle olan ilişkisini anlamlandırır. **Eğer bir şirketin gayesi net değilse işlerinde ve ilişkilerinde tutarlı ve istikrarlı davranışlar göstermez.** Odaklanma gücünü çeker. Bu durumda yatırımcılar şirketin istikrarını sorgular, çalışanlar tutarlı bir yönetim olmadığından şikâyet eder, müşterilerin beklentileri yönetilemez ve memnuniyetsizlik başlar. Kısa bir süre sonra çalışanlar yaptıkları işin anlamını sorgular. Tayfa bir kere sorgulamaya başladı mı isyan yakındır. Birçoğumuz girdiğimiz bir mağazada çalışana değer verilir vermediğini anlayabilir. Aynı şekilde çalışanın işine değer verip vermediğini, gösterdiği özenden anlayabiliriz. Bu değer vermeme büyük ölçüde yaptığı işi anlamlı bulup bulmadığı ile ilgilidir. Gayesine inandığı bir kurumda, yaptığı işi anlamlı bulan çalışanlar harikalar yaratır.

2 Uzgörü, kaptanın yük sahipleri ve yolcularla yaptığı anlaşmadır. Çok az insan sonu bilinmeyen bir yolculuğa çıkmak ister. Kaptana yetki, sizin istediğinizi düşündüğü yere götüreceği için değil, sizin istediğiniz yere götüreceği için verilir. İspanya kraliçesi Isabella, Kristof Kolomb'a yetkiyi ve parayı yeni dünyalar keşfetsin diye değil, doğuya giden gemilerin karşılaştığı risklerden kaçınarak Hindistan'a gideceği için vermişti. Çıktığı yeri Hindistan saydığı için de yerli halka Hintli anlamına gelen "Indian" demişlerdi. Kristof Kolomb'un uzgürüsü dünyanın yuvarlak olduğuna bilimi kanıt göstererek inanmasıydı. Vikinglerin efsanevi lideri Ragnar ise Amerika'ya gitme vizyonuna, rüyasına giren tanrıları şahit göstermiş ve kabile şamanını da buna ortak etmişti.

Sonunda bir uzgürünün uz olması için uzun vadeli olması yetmez. Daha önce yapılmamış, farklı ama bir temele dayanması gerekir. Farklı olmayan uzgörü değil, teslimat noktasıdır. Temeli olmayan ise hayaldir. Çok özel durumlarda istikrarlı hayal hakikat olur. Genellikle şarkılarda (Gaye Su Akyol'un klibini izlemenizi tavsiye ederim). Kaptan bu temel ve farklılık vaadi ile yük sahipleri, yolcular ve tayfalarla anlaşma yapar. Kaptanın başarısı yoldaki engellere rağmen başka gemilerden daha farklı ve iyi bir şekilde sonuca ulaşmasıdır. Birçok sefer vizyoner yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar karşısında "Ben vizyonu ve stratejiyi kurdum, gerisi operasyoncuların işi." deyip ilk durakta gemiden indiklerine şahit oldum. O gemiler hiçbir zaman vaat

edilen topraklara varamadı. Yeni operasyonel kaptan kendi hayalini gerçekleştirip en yakın limanda malları indirdi. Koca koca şirketler bu yüzden cüceleşti gitti. Uzgörü bu anlamda bir heyecandır, meydan okumadır. Bu sadece liderlik değil kahramanlık ister. Tayfaya da yolculara da yatırımcılara da heyecan katan budur. Yeni dönemde bu heyecanı paylaşan ekipler ve yatırımcılar karlı çıkacaklardır.

3 Öngörü sorumluluğunuzdur. Kurumunu ve takımını geleceğe hazırlamayan yönetici; lider değil, idarecidir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi için savaş veren her kademedeki kişi ise çıban başı değil, kahramandır. Kahramanlar bir olayı öngörüp inisiyatif kullanan ve harekete geçenlerdir. Bu dönemde her kurumda bu kahramanlara ihtiyacımız var. Bunların sayısı ne kadar artarsa statükocuların sayısı ve etkisi o kadar azalır. Bu iş klasik İK çıkar işi değil, gerçek liderlerin işidir. İşinizde iz bırakmak istiyorsanız öngörü ile başlayın. Yanılmaktan korkmayın. Herkes yanılır. Önemli olan öğrenmek ve denemekten vazgeçmemektir.

4 İçgörü rekabettir. İçgörü nedense uzun süre sadece FMCG sektörünün işi gibi algılandı. Sonra otomotiv ve diğer tüketici odaklı şirketler tarafından benimsendi. Ama hala B2B sektörlerde pek rağbet görmez. Belki de bu sektörler birbir müşteriyle görüştükleri için onları daha iyi tanırlar. Ama içgörü bir tanıma bilme işi değildir. İçgörü bir veri işi de değildir. Özellikle bir veri hamlesiyle başlayan ve içgörü sağladıklarını iddia eden teknoloji sektörü uzun süredir bu alanda saç çıkaran yılan yağı sattıklarının farkında değiller. Ben henüz bir veri yatırımı yapıp da saç çıkkanı görmedim. Belki bu konuların en itibarlı uzmanları Uğur Özmen, Arda Baskan, Elif Yıldırım gibileri biliyordur diye onlara sordum, onlar da görmemişler. Ama bu aletleri satanlara sorduğumda iyi gelmediği şey yok. Fındık bile yarışmaz yani o derece.

Kızgınlığım belli oluyor, çünkü içgörü gibi rekabet aracını; küme, korelasyon ve regresyon yapabilme yeteneksizliğine indirgeyen, bu konuda inanılmaz bütçe ve zaman harcaıyıp kuş çıkaran teknoloji sektörü şimdi de yalancı AI çözümleriyle aynısını yapıyor. Peki içgörü neden bu dönemde çok önemli? **Neden ile sonuç arasında atlanmaması gereken çok önemli bir parametre vardır: münasebet.** Bugünkü Türkçeyle bu kelime ilişki olarak çevrilse de aslında hem ilişki hem de ilgiyi kapsayan bir kelimedir. Bir şey, diğer bir şeyle birlikte davranıyorsa aralarında bir ilişki olduğunu düşünürüz. Halbuki bu iki şey birbiriyale alakasız olabilir. Bu birlikte davranış, bir üçüncü şeyden dolayı ortaya çıkabilir. Örneğin, Ahmet ve Mehmet Ayşe'yi seviyor olabilir. Ama ikisi de birbirini tanımayıordur. İkisi de Ayşe'yi görmek için aynı saatlerde okula gidip kapının önünde bekliyor olabilir. Bunu uzaktan gözleyen biri Ahmet ile Mehmet arasında bir ilişki olduğunu öne sürebilir. Ama yoktur. Bu durum bu tür verilerin analizinde sıkça çıkan hatalardan sadece birisidir. İçgörünün bir faydası bu tür ilişkileri anlamaktır. Yani Ahmet'e gidip sorarsanız Mehmet'i tanımadığı ortaya çıkar. Tabii sorduktan sonra tanımaya kalkarsa sorun çıkabilir. İçgörü ayrıca neden

hem Ahmet'in hem Mehmet'in Ayşe'yi sevdiklerini ve Ayşe'nin tercihinin ne olacağını anlamanızı sağlar. Bu bilgiyle ne yaparsınız bilmem, ama en azından belki birine yardımınız dokunur.

Şaka bir tarafa, bu örnekte olduğu gibi tüketicinin neden bir davranışta bulunduğunu ve hangi münasebetle bunu yaptığını anlamanız, davranışı anlamanız açısından son derece önemlidir. Bazen bu münasebeti kişinin kendisi de bilinçli kurmayabilir. Yani elma almasının nedenini canı çektiği için diye tarif edebilir, ama gerçekte canının çekmesi ile alma arasındaki münasebet şekerinin düşmesi, kokusunun tetikleme, vücudunun vitamini ihtiyaç duyması olabilir. İşte gerçek içgörü araştırmacıları, bu denklemi doğru kurup rekabetten önce münasebetli ürünler veya mesajlar hazırlayanlardır. **Pandemi sonrası dönemde rekabet edebilmek için tüketicinin değişen içgörülerini iyi anlayın.**

5 Strateji sizsiniz. Kültür sizi yiyecektir. Peter Drucker'ın meşhur lafı "Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer." doğru fakat yetersizdir. Şirketin stratejisinin ete kemiğe bürünmüş hali liderdir. Eğer bir aile şirketi ise ve patron tarafından yönetiliyorsa muhtemelen kimseye hesap vermeyeceği için stratejisi ya yoktur ya da kafasındadır. Zaman zaman stratejiler yapan aile şirketi patronları gördüm. İşler ilk zora girdiğinde şirket kültürünü suçlarlar, bunun Türkçe meali "Ben söylüyorum, onlar yapmıyor."dur. Aynı şekilde profesyonel yönetimle çalışan aile şirketleri gördüm. Profesyonellerin sundukları stratejileri kısa bir süre sonra bir kenara atıp sonrada çeşitli suçlamalarla işten çıkarttılar. Bunun meali "Kimse bizim şirketimize bizim kadar sahip çıkamaz."dır. Çok kötü yönetilen kurumsal şirketler gördüm, yöneticileri yıllarca görevde kaldı, ta ki iş modelleri çöküp para kazanamayana kadar. Bu da "Parayı kazandırdığın sürece ne yaptığın beni ilgilendirmez." demektir.

Çok iyi yönetilen şirketler gördüm ne stratejiden ne de kültürden bahsediliyordu. Büyük çoğunluğunun duvarlarında vizyon-misyon-değerler diye komik afişler yoktu. İnsanlar işlerini seviyorlar ve birbirlerine güveniyorlardı. Tabii ki kavga gürültü oluyordu, ama işin nasıl yapılacağı ile ilgili. Patron ya da CEO geldiğinde ortalığı bir korku kaplamıyordu. Krizler saklanmaya çalışılmıyordu. Kültür böyle bir şeydir. Çok ortalarda ise birilerini yemeyi düşünüyordur. En sevdiği yiyecek ise profesyonel yöneticilerdir. Çünkü strateji sizsiniz. Siz siz olun, sakın strateji yapmayın. Yaparsanız da kimseye söylemeyin. Kültür ortada gözüküyorsa işler yolunda demektir. Ama yeni bir strateji veya değişimi dönüşüm laflarını duyduğunda anında ortaya çıkar ve sinsice arkadan saldırır. Bu durumda ne yapmalıyız? Yeni bir dönem başlıyor, pandemi sonrası kurumunuzu yeniden yapılandırmak istiyorsunuz. Her iyi profesyonel gibi yeni bir iş modeli-strateji-operasyonel model oluşturmayı düşünüyorsunuz. Uz-Ön-İç görü çalışmalarınız hazır. Hatta bunları katılımcı yöntemlerle yaptınız. Yola çıkacaksınız. İnanın bir kurumsal kültür elçisi olarak size samimi tek bir tavsiyem olur. **Kültürü önce siz yiyeceksiniz.** Hem de gözünün yaşına bakmadan. Bugüne kadar 100'ün üzerinde değişim projesine katıldım, aksini görmedim. Alternatif tabii ki tamamen ortama uymak. Yete-

rince yumuşak ve bukalemun gibi kamuflaj sanatı ustasıysanız bir ihtimal 2-3 yıl kalırsınız, geride hiçbir iz bırakmadan. Peki kültürü yiyebilenlere örnek mi istiyorsunuz? Bildiklerimi yaşadıklarımı anlatayım. Akın Öngör, Burhan Karaçam, Aydın Doğan, Temel Atay, Aclan Acar, Tayfun Beyazıt, Erhan Bostan, Şevket Başev, Demirhan Şener. Tabii bu örnekler sadece çalıştıklarım. Ortak özellikleri ne? **Kültür onları yemeden onlar kültürü yedi.**

Bir kültürel dönüşüm projesini tek başına gerçekleştirmek imkansız yakındır. Yapılabilseydi Mao Çin'de başarırdı. Olmadı, sonunda da kültür tahtına oturdu. Bir kültürel dönüşümün yeni iş modeli ve operasyonel model değişimiyle birlikte olması lazım. Bakın, yukarıdaki başarılı insanların hepsi bunu yapmışlardır. Bu değişimi ve yeniden yapılandırmayı yaparken engelleri gayet kararlı ve cesaretle değiştirmeniz lazım. En kritik görevdeki insanların bile vazgeçilmez olmadıklarının anlaşılması ve organizasyonun içindeki insanlardan daha büyük bir şey olduğunun net olarak anlaşılması gerekir. Bunu ne diktatörce ne zalimce yapmanız gerekir. Dürüst ve samimi olun. Mutlaka tüm haklarınızı fazlasıyla verin. Ama gözlerinin içine bakarak ve yüz yüze yapın. Sakın İK'ınızı çağırıp liste vermeyin. Bakın ki unutmayın. Bu sizin hayatınızda karşılaşacağınız en zor ve can acıtıcı anlardan biridir. Bu insanları işinden etmenizin amacı kurumu başarıya ulaştırmak. Bu acı sizi kamçılacak ve gayenizi unutmamanızı sağlayacak. **Kültür böyle medeni cesarettten korkar ve hayatını idame ettirecek ortam bulamaz.** Yoksa Covid-19 gibidir anında hortlar. Sakın yaralı bırakmayın. Patron bile çaresiz kalsın.

Finali biraz acımasız bulabilirsiniz. Ama gerçek değişimler böyledir. Atatürk, padişah ve ailesine halifeliği bıraksaydı ülkeyi yeniden yapılandırabilecek miydi?

Artık dördüncü evreye geldik, geriye bakma zamanı değil. Gaza basın, yelkenlerinizi açın. En önemlisi gayenizi hep aklınızda, yüreğinizde tutun. Unutmayın, gayesi olmayan yelkenciyi hiçbir rüzgâr yerine ulaştırmaz.

Bu dönem krizin normal gidişatında son evresidir. Umarım beşinci evreye gerek kalmaz. Beşinci evre yeniden güç ve taht kavgalarının ortaya çıktığı kötü bir dönemdir. Ülkemizin bu aşamayı atlatacak basiretli lider ve kahramanlarının olduğuna inanmak istiyorum.

Hepinize kolay gelsin, Vira Bismillah!