

COVID-19'UN İŞLETMELERİN FİNANSAL YAPILARINA ETKİLERİ VE STRATEJİK PLANLAMA ÇERÇEVESİNDE ÇÖZÜM ODAKLI BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Prof. Dr. Orhan ELMACI

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

oelmaci@gmail.com / orhan.elmaci@dpu.edu.tr

ÖZET

İşletmeler, İlk COVID-19 vakalarının teşhis edilmesinden (1 Aralık 2019) bu yana geçen yaklaşık 18 aylık bir dönem içinde faaliyetlerini sürdürme çabası içine girmişlerdir. 21. yüzyılda gerçekleşen diğer salgınlardan iki açıdan farklılaşmaktadır. Bunlardan ilki salgının çok daha geniş bir coğrafi alana yayılmasıdır. Salgın çok kısa sürede tüm dünyada etkisini göstermeye başlamış ve bu nedenle gündelik yaşam ciddi bir düzeyde kısıtlanmıştır. İkincisi ise ekonominin küreselleşmesinden diğer bir deyişle tedarik/ değer zincirlerinin çok katmanlı ve karşılıklı bağımlı olmasından dolayı simultane bir biçimde etkilemiştir. Ayrıca ülkelerde bir biri ardı gözlemlenen olumsuz tabloların ülke ekonomilerinin böylesi bir sürece ne denli hazırlıksız olduğunu göstermektedir. Bir ülkeden diğerine ihraç edilen sadece virüs ve onun yol açtığı sağlıkla ilgili zararlar olmamıştır, üretim ve ticarete konu mal ve ara malların imalat ve naklinin durması da aynı süratle ve aynı yıkıcı etkilerle yaygınlaşmıştır. Pandemi kompleks bir yapı içinde ve non-lineer dinamikleri ile, henüz ölçülemeyen kayıplarla karşı karşıya kalan işletmeleri tehdit etmeye devam etmektedir. Özellikle üretim (mamul ve hizmet) sektöründe; üretimin yavaşlamasına veya durmasına, üretim kalitesinin düşmesine, tedarik zincirlerinin bozulmasına ve üretilen mala talebin azalmasına yol açmıştır. Bu süreçte işletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlamak için tıpkı zayıf ve uyum yeteneği olmayan biyolojik türler gibi yok olmamak için yeni stratejiler geliştirmek zorunda kaldılar. İçinde bulunulan koşullara uyum sağlayabilmek ve en az zararla atlatabilme çabasına girdiler. Diğer bir deyişle Krizden aldıkları dersleri, öğrendiklerini ve gelecekteki 'yeni normal'in ne olacağı konusu ile ilgili stratejileri geliştirmek zorunda kaldılar. İşletmeler bu süreçte oluşan özellikle finansal esnekliğe ilişkin fırsat ve tehditlere karşı geliştirilecek başarı stratejileri ile sürdürülebilirlik ancak sağlanabilir.

Bu bağlamda, ülkemizde salgının yayılmasına dair 3 farklı senaryo bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla: iyimser, nötr ve kötümser senaryolardır. Bu çalışma içinde bulunulan bu kriz döneminde özellikle üretim(hizmet/mamul) işletmelerinin sürdürülebilirlik performans bağlamında finansal sorunlarının tüm dengeli yaklaşım ile betimsel olarak ortaya koymayı hedeflemektedir. Çözümüne yönelik bütünsel bir metodolojinin nasıl oluşturulabileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Çalışma teorik çerçevede ortaya konmuş, pratikte gerçekleştirme koşulları tartışmaya açık bırakılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid19, İmalat Sektörü, Kriz Döneminde Finansal Sorunlar, Performans Ölçümü, Performans Analizi, Balance Scorecard (BSC), Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

THE IMPACT OF COVID-19 ON THE FINANCIAL STRUCTURES OF BUSINESSES AND SOLUTION ORIENTED WITHIN THE FRAMEWORK OF STRATEGIC PLANNING AN INTEGRATED MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

Businesses have struggled to maintain their activities in a period of approximately 18 months since the first COVID-19 cases were diagnosed (December 1, 2019). It differs from other outbreaks in the 21st century in two respects. The first of these is the spread of the epidemic over a much wider geographical area. The epidemic started to show its effect all over the world in a very short time and therefore daily life was severely restricted. The second has been affected simultaneously by the globalization of the economy, in other words, due to the multilayered and interdependence of supply/value chains. In addition, the negative pictures observed one after another in countries show how unprepared the country's economies are for such a process. It was not only the virus and the health-related damages that were exported from one country to another, but the cessation of the production and transportation of the production and traded goods and intermediate goods became widespread at the same speed and with the same devastating effects. The pandemic continues to threaten businesses that face unmeasurable losses in a complex structure and with its non-linear dynamics. Especially in the production (product and service) sector; It has led to slowdown or stoppage of production, decrease in production quality, deterioration of supply chains and decrease in demand for manufactured goods. In this process, businesses had to develop new strategies to ensure their sustainability, not to disappear just like weak and incapable biological species. They made an effort to adapt to the current conditions and to survive with the least damage. In other words, they had to develop strategies about the lessons they learned from the crisis, what they learned, and what the future 'new normal' would be. Sustainability can only be achieved with success strategies that will be developed against opportunities and threats, especially regarding financial flexibility, which occur in this process.

In this context, there are 3 different scenarios regarding the spread of the epidemic in our country. These are respectively: optimistic, neutral and pessimistic scenarios. This study aims to descriptively reveal the financial problems of production (service / product) enterprises in the context of sustainability performance, especially in this crisis period. Suggestions were made on how to create an integrated methodology for its solution. The study has been presented in a theoretical framework, and the conditions for its implementation in practice have been left open to discussion.

Keywords: Covid19, Manufacturing Sector, Financial Problems in Crisis Period, Performance Measurement, Performance Analysis Balance Scorecard (BSC), Activity Based Budgeting,

GİRİŞ

İşletmeler, İlk COVID-19 vakalarının teşhis edilmesinden (1 Aralık 2019) bu yana geçen yaklaşık 18 aylık bir dönem içinde faaliyetlerini sürdürme çabası içine girmişlerdir. 21. yüzyılda gerçekleşen diğer salgınlardan iki açıdan farklılaşmaktadır. Bunlardan ilki salgının çok daha geniş bir coğrafi alana yayılmasıdır. Salgın çok kısa sürede tüm dünyada etkisini göstermeye başlamış ve bu nedenle gündelik yaşam ciddi bir düzeyde kısıtlanmıştır. İkincisi ise ekonominin küreselleşmesinden diğer bir deyişle tedarik/ değer zincirlerinin çok katmanlı ve karşılıklı bağımlı olmasından dolayı simultane bir biçimde etkilemiştir (Eroğlu,2020:212) . Ayrıca ülkelerde bir biri ardı gözlemlenen olumsuz tabloların ülke ekonomilerinin böylesi bir sürece ne denli hazırlıksız olduğunu göstermektedir. Bir ülkeden diğerine ihraç edilen sadece virüs ve onun yol açtığı sağlıkla ilgili zararlar olmamıştır, üretim ve ticarete konu mal ve ara malların imalat ve naklinin durması da aynı süratle ve aynı yıkıcı etkilerle yaygınlaşmıştır. Pandemi, kompleks bir yapı içinde ve non-linear dinamikleri ile, henüz ölçülemeyen kayıplarla karşı karşıya kalan işletmeleri tehdit etmeye devam etmekte. Özellikle üretim (mamul ve hizmet) sektöründe; üretimin yavaşlamasına veya durmasına, üretim kalitesinin düşmesine, tedarik zincirlerinin bozulmasına ve üretilen mala talebin azalmasına yol açmıştır (Escarus, (2020:8). Bu süreçte işletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlamak için tıpkı zayıf ve uyum yeteneği olmayan biyolojik türler gibi yok olmamak için yeni stratejiler geliştirmek ve içinde bulundukları koşullara uyum sağlayarak en az zararla atlatabilme çabasına girdiler. Diğer bir deyişle Krizden aldıkları dersleri, öğrendiklerini ve gelecekteki 'yeni normal'in ne olacağı konusu ile ilgili stratejileri geliştirmek zorunda kaldılar. İşletmeler bu süreçte oluşan özellikle finansal esnekliğe ilişkin fırsat ve tehditlere karşı başarı stratejilerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin çıkış yolu arayışlarına girdiler.

Bu bağlamda, ülkemizde salgının yayılmasına dair 3 farklı senaryo bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla: iyimser, nötr ve kötümser senaryolardır. Bu çalışma içinde bulunulan bu kriz döneminde özellikle üretim(hizmet/mamul) işletmelerinin sürdürülebilirlik performans bağlamında finansal sorunlarının tümdengelim yaklaşımla betimsel olarak ortaya koymayı hedeflemektedir. Çözümüne yönelik bütünsel bir metodolojinin nasıl oluşturulabileceği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Çalışma teorik çerçevede ortaya konmuş, pratikte gerçekleştirme koşulları tartışmaya açık bırakılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde konu ile ilgili literatür taraması ile konu ile ilgili bilimsel çalışmalarla elde edilen bulgular, dile getirilen fikirler ve ele alınan yaklaşımlar gözden geçirilerek sentez yapılmıştır. İkinci bölümde COVID-19'un Sektörel Etkisi 11 ana sektörde Personel, Operasyonlar, Tedarik Zinciri ve Gelirler dikkate alınarak hazırlanan etki endeksine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde COVID-19'un Üretim İşletmelerine Etkisi finansal açıdan analiz edilerek sorunların tespiti yapılmış ve dördüncü bölümde ise bu sorunlara ilişkin bütünsel bir model çerçevesinde çözüm önerilerine yer verilmiştir. Çalışmanın Sonuç bölümde genel değerlendirme ile tamamlanmıştır.

1. LİTARATÜR TARAMASI

COVID-19 salgınının, ulusal ve küresel ekonomilere olumsuz ciddi etkileri nedeniyle işletmeler, belirli bir derecede kayıplarla, talep azalmaları, tedarik zinciri aksamaları, ihracat siparişlerinin iptali, hammadde sıkıntısı, nakliye aksamaları gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Salgının ekonomiler üzerinde en önemli etkisi ürünlerin dağıtım ve kullanılabilirliğini etkileyen sermaye ve tedarik zinciri üzerinde olmuştur. Dünyada pek çok ülke salgının yayılmasını önlemeye yardımcı olmak için, uluslararası mal ticaretini olumsuz yönde etkileyen çeşitli kısıtlayıcı önlemler almışlardır (Nakıboğlu, 2020:2).

Karantinalar, seyahat ve perakende gibi büyük endüstrilerin kapatılması nedeniyle, dünya çapında önemli ölçüde daha yüksek işsizlik oranlarına yol açmıştır. Eurostat verilerine göre; enerji ürünlerinde AB dışı ticaret 2019'a kıyasla 2020'de % 38, gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) 2020'nin ilk çeyreğinde % 3,8 düştüğü belirtilmektedir (Eurostat, 2021:1). Elektronik çipler gibi üretimin yoğun olarak yoğunlaştığı sektörlerde tedarik zincirinin büyük bölümlerini tehdit eden darboğazları aşmak için hükümetlerin ticarete daha fazla işbirliği ve tedarik kaynaklarını çeşitlendirmeye yönelik tedbirler uygulamaları tavsiye edilmektedir (OECD, 2021).

Doğal yollarla, insan kaynaklı, teknolojik veya operasyonel arızaların neden olduğu iş kesintileri ile COVID-19'un neden olduğu kesintiler arasında önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, pandemi olaylarının potansiyel artan ölçeği, şiddeti ve süresi nedeniyle devam etmekte ve kuruluşların geleneksel dayanıklılık, planlama stratejilerinin ötesine geçme ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Şirketleri kapsamlı bir yanıt sağlamak ve en kritik ürün ve hizmetler için süreklilik sağlamak için pandemi planlama hususlarını mevcut dayanıklılık yönetimi faaliyetlerine dahil etmeye zorlamaktadır (EY, 2021). COVID-19'un etkisini azaltıcı ulusal toparlanma ve dayanıklılık planlarında endüstriyel dokunun özellikleri dikkate alınmalı, çünkü; "her kesime uyan tek bir çözüm" yoktur (European Parliament, 2021: 9).

Şirketlerin, COVID-19 pandemi algılarına ilişkin literatür, yeni ortaya çıkan karışık ve gevşek olmak üzere iki türde gruplandırılabilir. Talep şoklarının baskın olduğunu öne süren ilk tür, firmaların pandeminin doğasına ilişkin algılarını ortaya çıkarmak için geniş bir yaklaşım benimsemekte ve firmaların davranışlarındaki, algılarındaki ve beklentilerindeki değişikliklerin doğrudan kanıtlarını ortaya koymaktadır.

COVID-19 karantinalarından kaynaklanan ekonomik şoklar KOBİ'leri daha ciddi şekilde etkileyerek sektöre göre eşit olmayan etkiler yaratmıştır. KOBİ'ler işgücü arzında azalma, insan hareketliliği kısıtlamaları, kendi kendine izolasyon, kapasite kullanımında büyük düşüşler ve tedarik zincirlerinde kesintiler yaşamıştır. KOBİ'lerin daha düşük gelirleri, ciddi likidite sıkıntısına ve ödeme gücü sorunlarına neden olmuştur (Pedauga, Sáez ve Márquez, 2021: 3).

Ekonomik aktivitesinin açıklanmasında kendine özgü şokların (sektörlerde veya firmalarda) önemini vurgulayan pek çok çalışmada olduğu gibi COVID-19'un etkileri sektörler arası ilişkileri girdi-çıkı modeli perspektifinden araştırılmıştır (Pedauga Sáez ve Márquez, 2021: 4).

Gelişmekte olan ekonomilerdeki sürdürülebilir ve sosyal kalkınma için önemli bir itici güç olan mikro ve küçük işletmeler bu kriz sırasında en savunmasız ve dezavantajlı grup konumundaydılar. Büyük işletmelere göre daha düşük sermaye rezervlerine, daha az envantere ve daha düşük üretkenliğe sahip olan bu grup, çoğunlukla bire bir işlemlere bağımlı olduğu için krizlere karşı daha savunmasızdılar (European Parliament (2021). Oysa savunmasız ve dezavantajlı bu grup, istihdam oranları ve milli geliri dengelemede önemli bir rol oynamaktadır (Baia, Quaysonade ve Sarkisb, 2021: 1890).

Deloitte Türkiye tarafından hazırlanan “COVID-19’un işletmelere olan finansal etkileri ve çözüm önerileri” raporunda, işletmelerin COVID-19’un işletmelere olan finansal etkileri ile sorunlara yönelik olası çözüm önerileri belirtilmektedir. Raporda nakit ihtiyacı ve işletme sermayesinin yönetilmesi konusunda alınabilecek önlemler; likidite analizi ve nakit ihtiyacı ile işletme sermayesi (alacaklar, envanter, borçlar ve finansman için çözümleri) ve tedarik zinciri olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır (Deloitte, 2021).

European Bank raporunda Ağustos 2020’de gerçekleştirilen 14 gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomide yaklaşık 40.000 yetişkinin katıldığı bir ankette Küresel Mali Kriz’in aksine, Covid-19 krizinin orantısız bir şekilde kadınları ve gençleri vurduğu tespit edilmiştir (European Bank, 2021). IMF’nin 30 Nisan 2021 tarihli raporunda da, iş dünyasında ekonomik kilitlenmelerin en büyük kayıpları arasında küçük çocuklu kadınların olduğu belirtilmektedir (IMF, 2021). 31 Mart 2021 “Dünya Yatırım Raporu” (UNCTAD, 2021) 2020’de doğrudan yabancı yatırımları % 42 düşerken, Avrupa ve Kuzey Amerika en sert düşüşleri kaydetmiştir.

OECD’nin 31 Mayıs 2021 tarihli rapor verilerine göre pandemi başladığından beri tüketiciler hizmetlere daha az, mallara daha fazla harcama yapmaktadırlar. 2020’deki yüzde 3½ daralmanın ardından etkileyici bir artışla bu yıl küresel üretimin yaklaşık %6 artacağı öngörülmektedir. İyileşme, 2022’nin sonunda dünyanın çoğunu salgın öncesi GSYİH seviyelerine geri getirecek olsa da, bu yeterli olmaktan uzaktır. Küresel ekonomi, salgın öncesi büyüme yolunun altında kalmaya devam etmekte ve pek çok OECD ülkesinde 2022’nin sonuna kadar yaşam standartları, pandemiden önce beklenen seviyeye geri dönmeyeceği tahmin edilmektedir (OECD, 2021).

Bartık vd. nin COVID-19’un küçük işletmeler üzerindeki etkisini araştırmak için Nisan 2020’de 5.800’den fazla küçük işletmeyle gerçekleştirdikleri bir ankette, kapanma riskinin krizin beklenen uzunluğu ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların geçici kapanışların nedenleri olarak tedarik zinciri sorunlarından ziyade talepteki azalmayı gösterdiğini belirtilmektedir (Bartık vd. 2020, 17657).

Meyer, McCord ve Waddell (2020), firmaların en acil endişelerinin yoğun bir şekilde talebin belirlenmesi ve azalan satış geliri üzerine odaklandığını, ekonominin sağlığının uzak bir saniye içinde geldiğini ve tedarik zinciri endişelerinin çok daha küçük bir sorun olarak kayıt altına alındığını tespit etmişlerdir (Meyer, Prescott ve Sheng, 2021: 2).

Geleneksel iş kesintileri ile pandemi kaynaklı kesintiler arasındaki farklar aşağıda listelenmiştir (EY, 2021):

Tablo 1. Geleneksel İş Kesintileri ile Pandemi Kaynaklı Kesintiler Arasındaki Farklar

Boyut	İş kesintileri*	Pandemi ile ilgili aksaklıklar
Ölçek	Yerelleştirilmiş: belirli bir firmayı, coğrafyayı, tesisi, üçüncü tarafı, işgücünü etkiler	Sistemik: iş gücü, müşteriler, tedarikçiler, rakipler dahil herkesi etkiler
Hız	Tipik olarak, arızanın temel nedeni belirlendikten sonra hızla kontrol edilir ve izole edilir	Şiddetli ardışık etkilerle bir coğrafyada veya hatta küresel olarak bir pazar bulaşması olarak hızla yayılır

Süre	Genellikle daha kısa kesinti süresi; örneğin, bir haftadan az	Uzatılmış ve daha uzun ömürlü; örneğin, birkaç aya kadar sürebilir
İşgücü sıkıntısı	Geçici kıtlığa veya işgücünün yeniden konumlandırılmasına neden olabilir	Hızla artan, önemli bir işgücü sıkıntısına neden olabilir. Örneğin; işgücünün yarısından fazlası
Dış koordinasyon	Kamu, hükümet, kolluk kuvvetleri ve sağlık görevlileri ile bir miktar koordinasyon gerektirebilir	Kamu, hükümet, kolluk kuvvetleri ve sağlık görevlileri ile yüksek düzeyde koordinasyon gerektirir ve birden fazla bölgesel yargı yetkisi ile koordinasyon gerektirebilir
Altyapı kullanılabilirliği	Birincil iş stratejilerini tamamlamak için kamu altyapısının (örneğin, güç, toplu taşıma, telekomünikasyon, internet) kullanılabilirliğine güvenmeyi gerektirir	Özellikle diğer şirketler aynı sorundan etkilendiğinden, olayın ölçeği ve ciddiyeti arttıkça kamu altyapısının kullanılabilirliğini kısıtlayabilir veya kaldırabilir

Kaynak: EY, 2021.

* Doğal afetlerin (ör. kasırga, deprem, tsunami) neden olduğu iş kesintilerinin bazı özellikleri ve etkileri pandemi olaylarının neden olduklarına benzer olsa da, doğal afet belirli bir alan/coğrafya ile sınırlıdır, oysa bir pandemi belirli bir alanda/coğrafyada başlar ve hızla küresel olarak yayılır.

İzlenen politikalar mali, parasal ve karantina (değişkenlere) türlerine ayrılabilir (Harvard Business, 2021).

Tablo 2. Hükümetlerin izledikleri COVID-19 politikaları

Tür	Alt Türler	Açıklama ve Örnekler
MALİ	Genel	Toplam duyuru tutarı. Yalnızca ilke diğer alt türlere ayrılmadığında kullanılır.
	Doğrudan Harcama	Altyapı, hastaneler, toplu taşıma vb. devlet mal veya hizmetleri satın almaktadır.
	Doğrudan Transferler	Yoksul aileler için transferler, tam zamanlı çalışanların sigorta primlerini ödemeler, esnaf ve işletmeler için hibe destekleri (geri ödemesiz), bölgesel yardımlar (kredi değil). Hükümetin bu durumlarda fiili harcamalar yapmaktadır.
	Vergi Avantajları ve Kesintileri	Kişiler veya işletmeler için vergi indirimleri, ödeme sürelerinin uzatılması veya istisnalar eklenmesi.

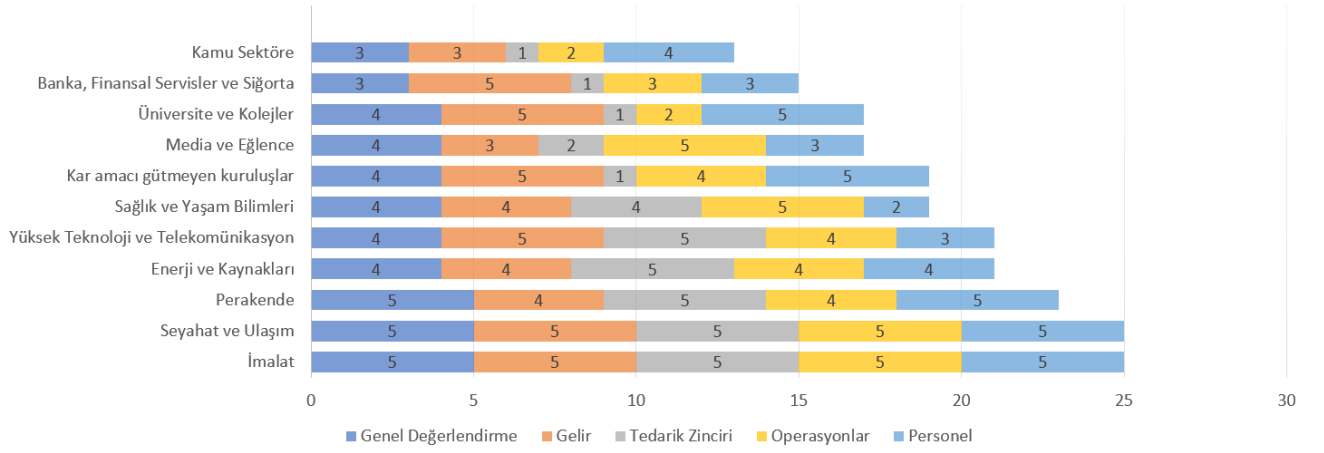
	Krediler	Vadesi gelen kredi ödemelerini erteleme (hibe değil). İnsanlara, işletmelere, belirli sektörler, vd.
	Yönetmelik	Daha esnek / daha basit düzenlemeler, bunlar firmaların vergisel olmayan (uyum maliyetleri) maliyetlerini düşürür.
	Diğer	Poliçe tutarlarını alt tiplere ayırdığımızda ve poliçenin bir kısmını diğer alt tiplere ayıramadığımızda kullanılır. Yalnızca sınıflandırılmayan kısmi tutar buraya dahil edilmiştir.
KARANTİNA	Kısmi	Kısmi kapanma, tüm ülkeyi kapsamıyorsa veya karantina tamamlanmadıysa veya gevşek bir şekilde uygulanmıyorsa.
	Tam	Mal ve hizmet üretimi yapan "temel işletmeler" veya benzeri istisnalar içeren durumlar tam kapanma olarak kabul edilmelidir.
PARASAL	Faiz indirimleri	Geleneksel politika faizi indirimleri (Merkez bankalarının fon oranı, iskonto oranı vb.)
	Devlete Borç Verme	Merkez Bankası, merkezi hükümetten doğrudan devlet tahvili (veya başka bir borç verme biçimi) satın alır.
	Rezerv Gereksiniminde Değişiklik	Bankanın zorunlu karşılık oranlarında değişiklik.
	Finansal Kurumlara Kredi İmkanları	Merkez Bankası, ticari ve ticari olmayan bankacılık kurumlarına (örneğin, yatırım bankaları, para piyasası fonları) borç vermektedir.
	Kurumlara Kredi İmkânı	Merkez Bankası, finansal olmayan kuruluşlara borç vermektedir (yani, şirketlerden doğrudan şirket tahvilleri satın almaktadır).
	QE (büyük ölçekli varlık alımları)	Merkez Bankası, büyük/sınırsız miktarlarda geleneksel olmayan varlıklar (uzun vadeli devlet tahvilleri, kurumsal vb.) satın alıyor.
	Döviz Kuru veya Sermaye Kontrolleri	Hükümet, döviz piyasasına erişimi sınırlar veya başka şekilde ülkeye giriş ve çıkış yapan parayı kısıtlar.

Kaynak: Harvard Business, 2021.

2. COVID-19'UN SEKTÖREL ETKİSİ

Bu dönemde en önemli 11 ana sektörde “Personel, Operasyonlar, Tedarik Zinciri ve Gelirler” dikkate alınarak hazırlanan etki endeksinde en sert şekilde etkilenen sektörlerin “İmalat, Seyahat ve Ulaşımın” olduğu buna karşın daha az bir düzeyde etkilenen sektörlerin ise, “Banka, Finansal Servisler ve Sigorta ve Kamu Sektörü” olduğu belirtilmekte (Avasant, 2021).

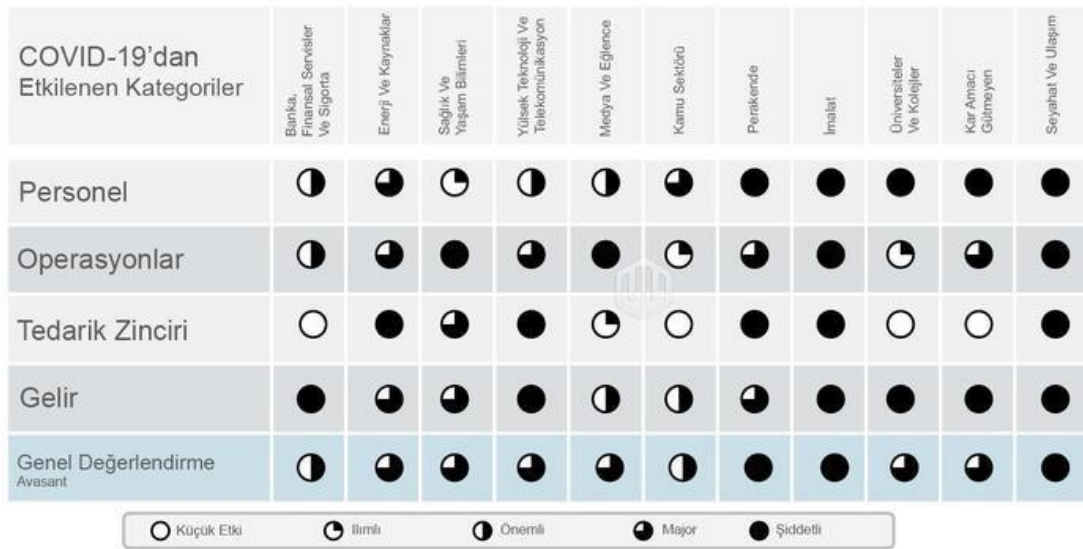
Şekil 1. COVID-19'un Sektörlere Etki Endeksi
KORONA VİRÜS (COVID-19) SEKTÖRLERE ETKİ ENDEKSİ
(1 EN AZ ETKİ - 5 EN ŞİDDETLİ ETKİ)



Kaynak: Ünker, 2020.

Şekil 2. Korona Virüsün Sektörlere Etki Endeksi

RadarView™: Korona Virüsün Sektörlere Etki Endeksi



Source: Avasant, LLC, 2020
www.umitunker.com

Kaynak: Ünker, 2020.

COVID-19 küresel ekonominin şimdiye kadar deneyimlediği hiçbir krize benzemiyor. Sürecin nasıl ilerleyeceği, ne zaman biteceği belirsiz (Eroğlu,2020:212). Bu belirsiz süreçte işletmeler stratejik bir yapılanmanın gereği olarak; maliyet yapılarını, fonksiyonel etkinliklerini ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma ve bu krizin daha hızlı aşmak için yetkinliklerini nasıl arttırabilecekleri konusunda yeni stratejiler geliştirebilmeleri gerekliliğine her zamankinden daha çok gereksinim duymaktadırlar (EULERHERMES, 2020).

Bu arada bu dönemde, 2020 yılında girişimlerin aldığı yatırımların bir önceki yıla göre yüzde 35 artış gösterdiğini de burada not etmek gerekir. (KPMG, 2021). Ancak, genel olarak işletmelerin iş hacimlerinde yaşanan daralma kısmen hafifliyor gibi görünse de, 2021'nin ilk çeyreğinde kronikleşerek devam etmekte olduğu gerçeğini unutmamak gerekiyor (Hedefler için İş Dünyası Platformu, 2021: 13):

- Mikro küçük ölçekli işletmelerin faaliyetlerini geçici olarak durdurması,
- İşletme cirolarında azalış,
- Hem işletme hem de çalışanlar açısından uzaktan çalışmanın yetersizliği,
- İşgücü kaybı özellikle kalifiye eleman bulma zorluğu,
- Cari ödemlerdeki (Maaş, vergi, kira fatura vb.) aksamalar,
- Sermaye yapısında bozulma,
- İhracattaki daralma,
- Yatırım ve büyüme planlarındaki erteme,
- İç talep yetersizliği,
- Alacakların tahsil edilememesi,
- Vadeli işlem sözleşmelerinden kaynaklanan finansal zararlar.

3. COVID-19'UN ÜRETİM İŞLETMELERİNE ETKİSİ (FİNANSAL AÇIDAN)

Özellikle ekonominin temel yapı taşları olan KOBİ'lere gerekli desteğin sağlanması, dünya ekonomilerinin ve Türkiye'nin en önemli gündemi. Çünkü, yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bu işletmelerin zayıf finansal esnekliğe sahip. Covid-19 devam eden sürecinin üretim işletmelerinde finansal yapılara olan etkisini kârı etkileyen maliyetler, hasılat, satış/üretim miktarı, sermaye dört ana bileşen açısından analiz etmek mümkün. Bunlar;

- i. Azalan ve ne zaman geri döneceği belirsiz talep,
- ii. Tedarik zincirindeki bozulma,
- iii. Stoklardaki artış,
- iv. Şüpheli alacaklardaki artış,
- v. Nakit akışındaki bozulma,
- vi. Vadeli çeklerin teminat olarak gösterilmesindeki artış,
- vii. Kur artışı ve buna bağlı maliyet artışı.

İşletmelerin finansal sorunlarının çözümünde nakit odaklı bir yaklaşım çerçevesinde (Deloitte, 2021);

- Kısa/orta vadede nakit tasarrufu sağlama olanaklarının belirlenmesi,
- Nakit transferlerinin optimize edilmesi,
- Banka kredi sözleşmeleri gözden geçirilmesi,
- Yatırımcılarla, kreditorlerle ve tedarikçilerle proaktif iletişim,
- Ek sermaye olanaklarının araştırılması,
- Optimal stok politikası,
- Erken ödeme iskontolarının ertelenmesi,
- Siparişlerin optimizasyonu,

- Müşterilerle etkin iletişim,
- Faktoring gibi finansman çözümlerini göz önünde bulundurulması.

4. PANDEMİ DÖNEMİNDE ORTAYA ÇIKAN FİNANSAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu küresel risk ortamında birçok kurum sadece kriz yönetimine odaklanmış olsa da bu dönemde önemli işbirliklerinin de gerçekleştiğini not etmek yerinde olacaktır. Birçok kuruluş hala Covid-19'un hem işletmeler hem de bireyler üzerindeki etkisiyle başa çıkmak ve etkilerini hesaplamak için mücadele ediyor. Çoğu kuruluş, ortaya çıkan ve potansiyel zorluklarla başa çıkmaya çalışırken, diğerlerinin kafalarını kuma gömdüğü görülüyor. Çözüm tasarımına geçmeden önce, birçok kuruluşta durumun sistematik olarak değerlendirilmesi ve pandeminin işletme üzerindeki tam etkisini belirlemek için bir direncin var olduğu da görünüyor. Kuruluşlar, krizin işletmeleri üzerindeki etkisini belirlerken aşağıdaki ilkeleri uygulamalıdır (Badenhorst:2020):

- i. Temel senaryolara (iyimser, nötür ve kötümser) uyum sağlamaya yönelik stratejileri belirleme,
- ii. Hızlı hareket etme ve değişime hazır olma,
- iii. Sürece güven ve inanç,
- iv. Etkiyi değerlendirme ve kontrol,
- v. Belirsizliği daha uygun görebilme ve tespit edebilme,
- vi. Hızlı bir şekilde stratejileri gözden geçirme ve mevcut duruma uyarlayarak eylem/öğrenme döngüsünü hızlandırma,
- vii. Araçlar ve sistemlere daha az, sonuçlara ve hedeflere daha fazla odaklanma.

Birçok kuruluşun pandeminin kuruluşları üzerindeki etkisini hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirecek araçlara veya kaynaklara sahip olmaması en önemli handikapdır. Bununla birlikte, kuruluşların etkiyi büyük bir başarıyla değerlendirmelerine olanak sağlayacak ve kullanabilecekleri birçok araç ve metodoloji işletme literatürde bulunmaktadır. İşletmelerin öncelikli olarak bu dönemde yapması gereken, işletmenin finansal durumunu ve performansını “Durum Belirleme Matrisleri”, “SWOT Analizi”, “Performans Güçler Analizi”, “Denge Analizi”, “Rekabet Pozisyonu Matrisi”, “Balance Scorecard” vb. araçlarla ortaya konmasını sağlamaktır. Böylece, hem dış çevre (sektörel ve rakip analizi) hem de iç çevre analizi (işletme iç unsurlarının ölçülmesi) sağlanarak ortaya çıkan yol haritasına göre bu krizden çıkmanın önemli bir kilometre taşı olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle finansal durumun ve performansın ortaya konmasında “Balance Scorecard (BSC)” işletme stratejilerini eyleme dönüştürmede bütünsel ve önemli bir araçtır. BSC, kuruluşların nedensel ilişkileri tanımlamasına, ölçmesine ve yönetmesine olanak sağlayan dört farklı bakış açısı sunmaktadır. “Denge”, bir organizasyonun dört alanına atfedilen hem finansal hem de finansal olmayan hedeflere odaklanmanın bir sonucudur.

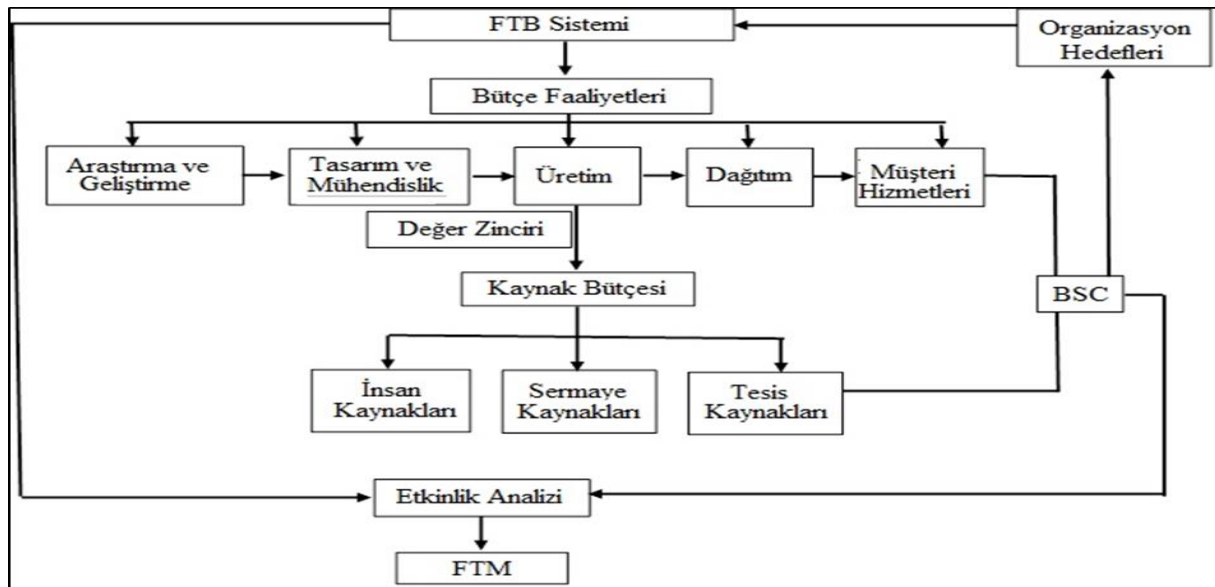
İşletmeler Balanced Scorecard (BSC) ile Faaliyet Tabanlı Bütçeleme birlikteliğini sağlayan revize edilmiş Balanced Scorecard modelini:

- i. Kapsamlı, sistematik bir etki değerlendirmesi,
- ii. Stratejik temalarını ve sonuçlarını oluşturma,
- iii. Potansiyel çözümleri belirleme ve bir strateji haritası oluşturmada,
- iv. En önemli olanı ve işe nasıl gidileceğini önceliklendirmede kullanılmaktadırlar.

Bu pandemi sürecinde, işletmelerin kaynaklarını optimal şekilde fonksiyonlarına göre dağıtabilecekleri alternatif yöntem arayışlarına gereksinimleri bugün dünden daha fazladır. Bu nedenle uzun vadeli stratejilerle kaynakların kullanımı arasında ilişki kuran performans esaslı modellere doğru yönelim ön plana çıkmaktadır (El Gibaly and Diab, 2012: 544). Bu pandemi sürecinde “performans yönetimini” esas alan performans esaslı bütçe modeli kullanması işletmelere büyük avantajlar getireceği açık, performans esaslı bütçe ile stratejilerin daha kolay uyumlaştırılacağı tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle performans esaslı bütçenin planlama sürecinde, stratejiler arasında neden–sonuç ilişkisini kurarak, örgütün finansal stratejilerine katkı sağlamayan boş (gereksiz) stratejilerin elimine edilmesini olanak sağlayacak bir modele gereksinim duyulmaktadır.

Balanced Scorecard ile Faaliyet Tabanlı Bütçeleme birlikteliğini sağlayan modeli şekil:3 de görüldüğü şekilde ortaya koymak mümkün:

Şekil 3: Balanced Scorecard ile Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Yaklaşımlarının Entegrasyonu



Bu modelde; süreç içerisinde, maddi ve maddi olmayan aktif değerlerin (varlıkların) neden-sonuç ilişkisinin ortaya konmasında Balanced Scorecard ile Faaliyet Tabanlı Bütçeleme birlikteliği önemli bir araç olacaktır. Çalışmada önerilen bütünleşik bu modelle faaliyetler arasında objektif maliyet dağıtımının yapılmasına olanak sağlayarak, bu kriz döneminde stratejilerin rasyonel belirlenmesine ve finansal hedeflere katkı sağlayacağı açıktır. Ayrıca, boş (gereksiz) stratejilerin kaynak dağıtımından önce elimine edilmesine de olanak sağlayacaktır.

SONUÇ

Eğer işletmelerin içe dönük “küçük veri”, küresel ölçekte “büyük veri” konusundaki gereksinimlerini aktif hale getiremedikleri takdirde değişen Konjonktürel dalgalanmalara ayak uydurmaları mümkün değildir. “Veri bilincini” yükseltirsek, makro politikalar ile mikro değişimler arasında uyumu hızlandırırsak, küresel değer yaratma zincirinde etkili bir konumlanma ancak o zaman yapabiliriz. Bu nedenle, işletmeler açısından sadece finansman kaynağı sağlamak yeterli değil, aynı zamanda sürecin teknik ve hukuksal uygunluk kriterlerinin özenle izlenmesi gerekiyor. Bunun içinde işletmenin finansal sürdürülebilirliğini belirlemek için de özel metriklere, performans göstergelerine ve raporlama tekniklerine gereksinimi var. Bu dönemde devletin sağlamış olduğu her türlü finansman teşviklerinden azami ölçüde faydalanmak ve finansman alternatiflerini değerlendirmek gerekiyor. Ancak bu arada işletmeler bu süreçteki belirsizliğe karşı işletmenin kendi genetik yapılarına uygun bir biçimde geliştirilecek Balanced Scorecard (BSC) ile Faaliyet Tabanlı Bütçeleme birlikteliği sağlayan bu modelin işletmeler tarafından anlaşılması ve uygulamaya konması son derece önemli. Çünkü bu kritik dönemde talebi karşılamak için gerekli kaynak gereksiniminin optimal olarak belirlenmesi ve böylece kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması işletme performansını iyileştirmede önemli bir adım olacaktır. Ayrıca işletmelerin bu dönemi en az zararla atlattıklarına da olanak sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir.

KAYNAKÇA

Avasant. (2021). Coronavirus Impact Index by Industry: A RadarView Assessment. <https://info.avasant.com/coronavirus-impact-index-by-industry> . (Erişim tarihi: 30.05.2021).

Baia, C., Quaysonade, M. ve Sarkisb, J. (2021). “COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises”. Sustainable Production and Consumption. 27, ss.1989-2001.

Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M. ve Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations, Proceedings of the National Academy of Sciences, 117 (30) 17656-17666; DOI: 10.1073/pnas.2006991117. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7395529/> .

Badenhorst, Michelle,(2020). Covid-19 Impact Assessment and Strategic Planning using the Balanced Scorecard Framework, <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-impact-assessment-using-balanced-scorecard-badenhorst/?articleId=6657928808412270592> (Erişim tarihi: 30.05.2021).

Deloitte. (2021). COVID-19’un işletmelere olan finansal etkileri ve çözüm önerileri. <https://www.timder.org.tr/haber/Sektorden-Haberler/Covid-19-un-Isletmelere-Olan-Finansal-Etkileri-ve-Cozum-Onerileri/1925> (Erişim tarihi: 31.05.2021).

Eroğlu, Erdal. (2020). Covid-19’un Ekonomik Etkilerinin ve Pandemiyle Mücadele Sürecinde Alınan Ekonomik Tedbirlerin Değerlendirilmesi, International Journal of Public Finance, Vol. 5 No. 2 | pp. 211 – 236. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1321929> (Erişim tarihi: 31.05.2021).

El Gibaly, M. M. & Diab, A. A. (2012). A Model to Integrate of the ABC and the BSC in the Egyptian Companies: Aligning Strategic Efficiency and Performance Improvement (Field Study). Journal of American Science, 8(6). https://www.researchgate.net/publication/333024376_A_model_to_integrate_of_the_ABC_and_the_BSC_in_the_Egyptian_companies_Aligning_strategic_efficiency_and_performance_improvement_Field_study .

Escarus, (2020). Bir Eko-sosyal Kriz Olarak Covid-19 Salgını ve Sürdürülebilirlik, https://www.escarus.com/i/content/512_2_Escarus_Bir_Eko-Sosyal_Kriz_Olarak_Covid-19_Salgini_ve_Surdurulebilirlik_052020.pdf (Erişim tarihi: 31.05.2021).

EULERHERMES. (2020). Allianz Araştırma Bölümü Covid-19: Ekonomi Karantinada, <https://www.eulerhermes.com/tr/TR/ekonomik-arastirmalar/ekonomik-gorunum-raporlari/ekonomik-gorunum-covid-19-karantinadaki-ekonomiler.html> / https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2020/20200715-TheView-Defendinggrowth.pdf, (Erişim tarihi: 29.05.2021).

European Bank (2021). The economics of the coronavirus pandemic. <https://www.ebrd.com/what-we-do/coronavirus/economics> (Erişim tarihi: 28.05.2021)

European Parliament (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries. Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies European Parliament L-2929 – Luxembourg.

Eurostat.(2021).https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Impact_of_COVID-19_on_international_trade_in_goods_statistics (Erişim tarihi: 31.05.2021).

EY. (2021). COVID-19 and pandemic planning: How companies should respond. https://www.ey.com/en_gl/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond . (Erişim tarihi: 31.05.2021).

Gölsün Nakıboğlu,(2020). COVID-19 Döneminde Küresel Tedarik Zincirlerinde Yařananlar ve Dönüřüm, Çađ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, ss.1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1370373> (Erişim tarihi: 30.05.2021).

Harvard Business. (2021). <https://www.hbs.edu/covid-19-business-impact/insights/economic-and-financial-impacts> (Erişim tarihi: 31.05.2021).

Hedefler için İş Dünyası Platformu. (2021). Covid-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri. 4.Çeyrek Anketi (21 Aralık 2020 – 15 Ocak 2021) Sonuç Raporu. https://www.business4goals.org/wp-content/uploads/2021/03/B4G_Covid-19-Q4-Anket-Raporu_TR.pdf . (Erişim tarihi: 27.05.2021).

IMF. (2021). COVID-19: The Moms' Emergency. <https://blogs.imf.org/2021/04/30/covid-19-the-moms-emergency-2/> (Erişim tarihi: 31.05.2021).

KPMG. (2021). Giriřim yatırımları rekor üstüne rekor kırıyor. <https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2021/03/girisim-yatirimlari-rekor-kiriyor.html> (Erişim tarihi: 30.05.2021).

Mayer ,Brent H., Brian Prescott, Brain, Sheng, Xuguang Simon,(2020), The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business Expectations.<https://www2.gwu.edu/~forcpgm/2020-006.pdf> .

Meyer, Brent , McCord,Roisin and Waddell Sonya Ravindranath (2020), The CFO Survey and Firms' Expectations for the Path Forward, https://www.richmondfed.org/research/national_economy/cfo_survey/research_and_commentary/2020/20200708_cfo_survey_and_firms_expectations .

Meyer, B.H., Prescott, B. ve Sheng, X.S. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business Expectations, Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series, <https://www.atlantafed.org/-/media/documents/research/publications/wp/2020/09/04/17-impact-of-covid-19-pandemic-on-business-expectations.pdf> .

Meyer, B.H., Prescott, B. ve Sheng, X.S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on business Expectations. International Journal of Forecasting, .InternationalJournalofForecasting(2021), <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.02.009> .

OECD. (2021). “No ordinary recovery”. OECD Economic Outlook, Cilt 2021 Sayı 1: Preliminary version. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/edfbca02-en/index.html?itemId=/content/publication/edfbca02-en> (Erişim tarihi: 28.05.2021).

Pedauga, L., Sáez, F. & Delgado-Márquez, B.L. Macroeconomic lockdown and SMEs: the impact of the COVID-19 pandemic in Spain. Small Bus Econ (2021). <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00476-7> . (Erişim tarihi: 30.05.2021).

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, Volume: 39, No: 1, p: 54.

UNCTAD. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development. <https://unctad.org/programme/covid-19-response/impact-on-trade-and-development-2021#>. (Erişim tarihi: 31.05.2021).

Ünker, Ü. (2020). Corona virüsün (COVID-19) sektörlere etki endeksi. <https://www.umatunker.com/haber/corona-virusun-covid-19-sektorlere-etki-endeksi> . (Erişim tarihi: 28.05.2021).