

KRIZDE YENİDEN YAPILANMA

BIC
Behrendt
International Consulting

Dr. Joachim Behrendt

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

„Bugünkü kriz ortamı, doların uluslararası rezerv birimi olarak kullanılmasıyla oluşan kredi bolluğu döneminin sona ermesidir. Belli aralıklarla oluşan krizler ekonomik yükseliş dönemlerinin doğal bir parçasıdır. Şu an yaşanan kriz ise 60 senedir devam eden hızlı bir ekonomik yükselişin neticesidir. “

“Kredi bolluğu dönemini bir kredi sıkıntısı dönemi izleyecektir. Bunun nedeni yeni borçlanma enstrümanlarının ve alışkanlıklarının güvenilir ve sürdürülebilir olmayışlarıdır.”

(George Soros, : Financial Times, 15.12.2008)

Finans Krizi – Bazı Hipotezler

1. Yüksek likidite, ucuz krediler ve işletmelerin önemli ölçüde borçlanılarak satın alınması dönemi bitmiştir ve en az bir kaç sene boyunca benzer bir dönem yaşanmayacaktır.
2. Merkez bankası faiz oranlarının rekor düzeyde düşük olmasına ve para piyasasının önemli ölçüde rahatlamasına rağmen bireysel ve kurumsal krediler artan risk fiyatı yüzünden ucuzlamayacaktır.
3. Anglosakson ve Avrupa bankacılık sistemi varlıklarının azalmış defter değerlerini tekrar yükseltmek ve tasnif etmek için birkaç seneye ihtiyaç duyacaktır. Bu dönemden sonra bankalar küçülerek geleneksel bankacılığa odaklanacaklardır.
4. Geçiş döneminin sonunda, Amerikan Doları uluslararası rezerv parası olarak önemini büyük ölçüde kaybedecek ve Asyalı bankalar dünyada daha büyük bir öneme sahip olacaklardır.
5. 2001 bankacılık krizi sonrasında gerçekleşen değişiklikler sonucunda Türk bankaları Avrupa bankalarına göre daha sağlıklı konumda, sadece kredi kartı ve kurumsal kredilerdeki gecikmeler ve uluslararası bankacılık sistemine bağlıları konusunda tehdit yaşamaktadır. Türk bankacılık sistemi önemli bir sorun yaşamadan faaliyetlerine devam edecektir. Türk bankalarından kredi almak zorlaşacak ve pahalılaşacaktır. Bunun bir sebebi artan risk karşıtlığı diğer sebebi ise devlet borçlanmasının (iç borçlanma) özel sektör borçlanmasının önüne geçmesi olacaktır.

Küresel Finans Krizi



- Para piyasası krizinin etkileri reel ekonomi üzerine yayılır.
- Likiditede düşüş, kredi miktarında azalma.
 - Özel refah düzeyinde azalma („eriyen emekli maaşı“)
- Kullanılabilir gelirin azalması ve artan belirsizlik tüketimde azalmaya yol açar.
- Tüketimde azalma kurumsal gelirden azalmaya neden olur.
- Kurumsal gelirden azalma tedarikler için talebin azalmasına, daha az çalışana ihtiyaç duyulmasına, bu da tekrar kullanılabilir gelirden ve tüketimde azalmaya neden olur.
- Kötümsel beklentiler bu kısır döngüyü besler.

Ekonomik Durgunluk – Bazı Hipotezler

1. Yeni bir ekonomik dengeye alışmak zaman alacak, ve bu ekonomik denge kriz öncesi duruma göre daha alt seviyede olacaktır. Aktif fiyatları uzun bir süre önceki seviyelerine dönmeyecek bu sebeple refah seviyesini azaltan etkiler devam edecektir.
2. Bireyler ve ülkeler için borçlanarak tüketim devri bitmiştir. Bu, dünyadaki toplam tüketim seviyesinde düşüşe neden olacağı gibi ara mallar için talebin de oldukça azalmasına sebep olacaktır. Krizden sonra batılı ülkelerin ekonomik gücünde bir düşme meydana gelecektir.
3. Talepteki düşüş merkez bankaları ve devlet tarafından kompanse edilecektir. Ekonomik aktiviteleri yumuşatan pozitif etkilerinden çok, merkez bankaları ve devletler tarafından gerçekleştirilen aktiviteler, yüksek enflasyona yol açacaktır.
4. Uluslararası pazarlarla artan etkileşimi dolayısıyla Türk ekonomisi de uluslararası talebin azalmasından en az yurtiçi talebin azalmasından etkilendiği kadar etkilenmiştir. Bu etki devletin aldığı kriz önlemleri ile hafifletilemez. Bu önlemler gerekli uyum süresini uzatacağı gibi iç borçlanmanın bireysel ve kurumsal borçlanmanın önüne geçmesine sebep olacaktır. .
5. Devlet birimleri dahil kimse ekonomik durumun iki sene sonra nasıl görüneceğini tahmin edemez. Kriz en az bir sene daha devam edecek ve Türk ekonomisinin 2001 krizinde olduğundan daha fazla küçülmesine sebep olacaktır.

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

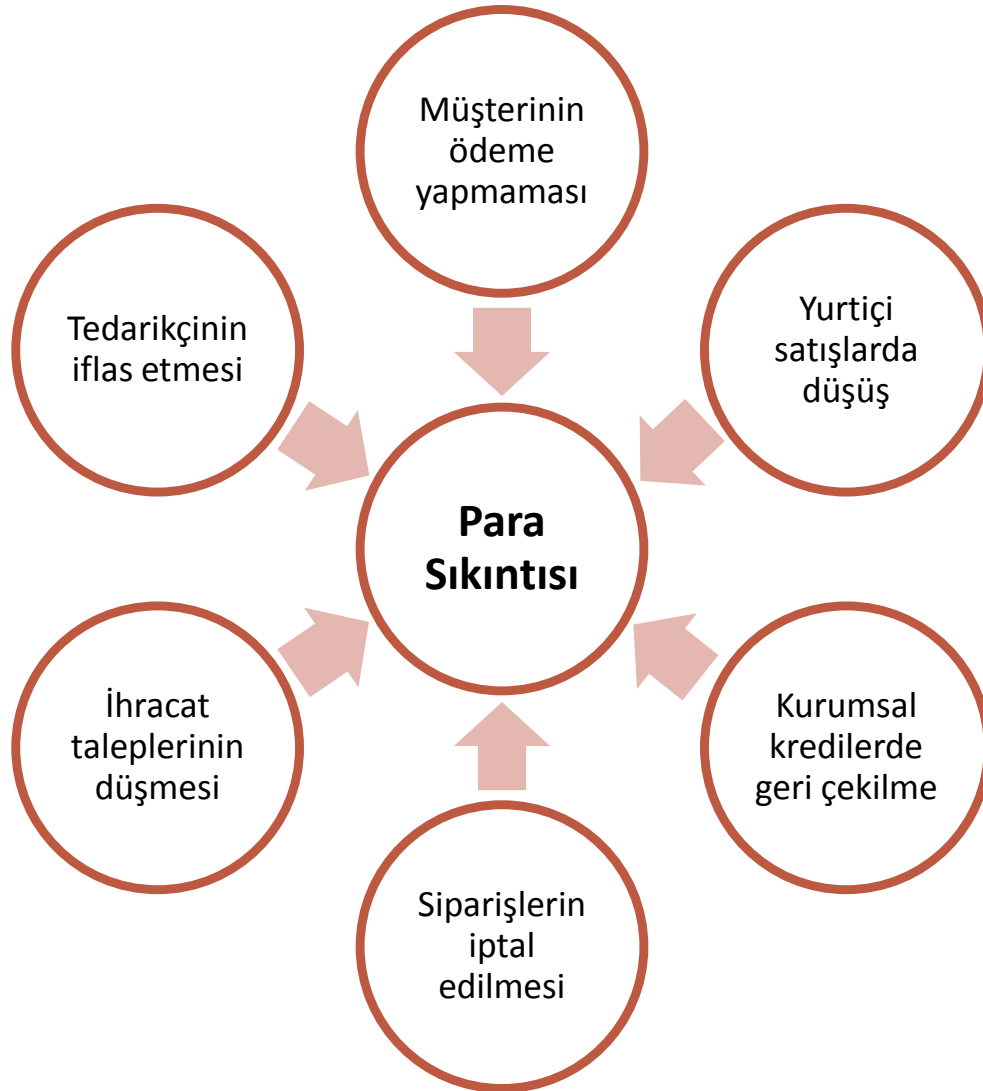
Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar - Örnekler



Krizin Yol Açtığı Zincir Tepkimeler – Üç ortak unsur

- **„Para“** – Bütün kritik yeniden yapılanma projeleri paranın korunmasına odaklanmalıdır.
 - Bütün kritik durumlar para sıkıntısı ile sonuçlanır.
 - Şirket çözülmelerinin asıl sebebi borçların fazla olması değil ödeme yükümlülüklerinin yerine getirilememesidir.
 - Uzun vadede, karlılığın azalması veya zararlar şirkete tehdit oluşturur ama kısa vadede paranın yetersizliği şirketi batırır.
- **Zaman** – Kritik gelişmeler hızlı yeniden yapılanma önlemlerini gerektirir.
 - Paranın korunabilmesi için acil olarak harekete geçilmesi bir zorunluluktur.
 - Öncelikle yeniden yapılanma için ne kadar zamanın var olduğu bilinmelidir.
 - Yeniden yapılanma önlemleri, ancak var olan zaman çerçevesinde etkinleştirildiklerinde işe yararlar.
- **Güven** – Yeniden yapılanma sadece bütün paydaşlar yeniden yapılanmanın başarılı olacağına inanırlarsa başarılı olur.
 - Eğer paydaşlar şirkete güvenini yitirirlerse , yeniden yapılanmanın önlemeye çalıştığı şirket çözülmelerini hızlandırabilirler.
 - Örnekler: Tedarikçiler, Bankalar, Müşteriler, Çalışanlar, Ortaklar
 - Zor durumlarda bile şirkete duyulan güvenin sarsılmaması için güvenilir bir yeniden yapılanma planı ve şirkete özel bir yeniden yapılanma iletişim stratejisi gereklidir.

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar– Yeniden Yapılanma Metodolojisi

Kısa vadede,
önlemler var olan parayı korumaya veya para yaratmaya, zaman kazanmaya, ve güveni korumaya odaklanmalıdır.



Uzun vadede,
yeniden yapılanma, bütün kar yaratmayan aktivitelerin durdurulması ve karlılığın geri kazanılması ile sonuçlanmalıdır.

Kısa vadede,
uygulanan metodoloji bütün yeniden yapılanma vakaları için benzer olabilir.



Uzun vadede,
hiç bir yeniden yapılanma vakası benzer değildir ve yeniden yapılanma projeleri şirkete özel çözümler gerektirir.



Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

„Yeniden Yapılanma“ ne demektir?

Varolan yapıyı yeni bir yapı ile değiştirmek

- Borç (veya borç-özkaynak) yeniden yapılanması
- Aktiflerin yeniden yapılanması
- Operasyonel yeniden yapılanma
- Organizasyonel yeniden yapılanma
- Yasal Yeniden Yapılanma
-

IT Firması 2001

- Borçlar
- Aktifler
- Organizasyon
- Operasyonlar
- IK
- Yasal

Türk Tekstil Şirketi 2009

- Organizasyon
- IK
- Operasyonlar
- Strateji
- Ürün grubu

Perakende Grubu 2008

- Yasal
- Vergi
- İştirakler
- IK
- Aktifler
- Organizasyon

Yeniden Yapılanma Proje Aşamaları

Aşama 1: Check-up & İlk Yardım

Süre: 1 – 2 hafta

- Problemin ön analizinin yapılması
- İlk yardım önlemlerinin belirlenmesi
- Hayatta kalma öngörüsünün yapılması – Önlemler için var olan zamanın belirlenmesi
- Sonraki adımlar için önceliklerin ve hızın belirlenmesi

Aşama 2: Teşhis & Tedavi Tanımı

Süre: 1 – 3 ay

- İlgili iş akışlarının detaylı olarak analiz edilmesi.
- Farklı şirket modellerinin etkilerini analiz etmek, farklı senaryoları denemek ve stress testleri yapmak için bir şirket modelinin oluşturulması.
- Farklı hedef şirket yapılarının oluşturulması.
- Model ve uyumlandırma planı konusunda karar verilmesi.

Aşama 3: Terapi & Kalıcı İyileşme

Süre: 2 – 18 ay

- Her iş akışı için seçilen çözümün detaylarının belirlenmesi.
- Seçilen çözümün uygulanması
- Sonuçların takip edilmesi, yeniden yapılanma performansının ölçülmesi

- Klasik projelerden farklı olarak analiz, tasarım ve uygulama görevleri çakışmaktadır.

İş Akışı „Finans & Yasal“

- Muhasebe / Denetleme, Gelir Tablosu
- Muhasebe/ Denetleme, Bilanço
- Finans / Hazine: Para Yönetimi, Likidite Planlaması
- Finans: Borç & özkaynak yapısı, risk yönetimi, banka ve yatırımcı ilişkileri
- Vergi: Gelir Vergisi, KDV, özel tüketim vergileri, stopaj, Muhtasar ödemeleri, SSK&Bagkur, özel yeniden yapılanma vergi kanunları
- Yasal: Şirketler hukuku, ana sözleşme, 3. parti sözleşmeleri, tasfiye kanunları, özel yeniden yapılanma kanunları

İş Akışı „Organizasyon & İK“

- Organizasyon şeması (yönetim yapısı, yasal yapı, kar/maliyet merkezi yapısı)
- Çalışan analizi, yasal –maaş & ücretlendirme, sözleşmeden kaynaklanan ve yasal haklar, out-source edilmiş çalışanlar, ilgili kapasite planlaması
- Çalışan analizi, yetkinlikler – yetkinlik analizlerini standart hale getirmek, standartizing skill set definitions, iş tanımlarını standart hale getirmek, önemli personel tanımlaması
- Toplu iş sözleşmeleri analizi- var olan sözleşmeler, oyuncular, yakındaki sözleşmeler

İş akışı „Operasyonlar“

- Satış: Tahminler & senaryolar, fiyat duyarlılığı analizi, müşteri analizi
- Üretim: Üst düzey üretim planlaması, kapasite planlaması
- Satınalma: MRP, Tedarikçi analizi
- Genel gider analizi ve genel gider tahsis sistemi
- Stok analizi
- Tedarik zinciri analizi, outsourcing seçenekleri
- Maliyet davranışı analizi– zamanla ilgili olarak sabit ve değişken maliyetler.

İş Akışı „Strateji“

- Beklenen ekonomik senaryo için stratejinin gözden geçirilmesi.
- Ürün yaşam döngüsünün gözden geçirilmesi.
- Önemli büyüme ve yatırım alanlarının belirlenmesi
- Yatırımın azaltılması gereken alanlar
- Pazarlama ve Halkla İlişkiler önlemleri
- İletişim stratejisi

Her iş akışı firmaya başka bir bakış açısı gerektirir.

Her iş akışı projenin her aşamasında farklı değerlendirilir.

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Check-up & İlk Yardım

- **Hedefler**
 - Kriz kaynaklı problemlerin ön analizi
 - Hayatta kalma öngörüsü – yeniden yapılanma önlemlerinin alınması için var olan zamanın belirlenmesi
 - İlk yardım önlemlerinin belirlenmesi
 - Sonraki adımlar için önceliklerin ve hızın belirlenmesi
- **Odak**
 - Ana iş akışı *Finans & Yasal* („Para, zaman, güven“) –Nakit ve likidite odaklı
 - İş akışlarını destekleyen aktiviteler *Operasyonlar / Organizasyon & İK / Strateji*
- **Metodoloji**
 - Üst yönetim/şirket sahipleri ile yapısal görüşmeler
 - Tahmini para bütçesinin gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması, Hayatta kalma öngörüsü modeli
- **Ekip**
 - Şirket tarafı: Genel Yönetim, Finans Yönetimi
 - BIC: Proje Lideri + 3-5 kişi
- **Süre** 1 – 2 hafta
- **Sonuç**
 - Önerileri içeren ilk yönetim raporu
 - Hayatta kalma öngörüsü modeli
 - Öneriler: İlk Yardım Önlemleri

Hayatta kalma öngörüsü

- **Nakit ile ilgili tahminler: „Hayatta kalma öngörüsü“**
 - Satışlardan para akışı olmadan nakit durumu her hafta nasıl olur?
 - Normal şartlar altında her hafta nakit durumu nasıl olur?
 - Min-max varsayımlarını farklı senaryolar için değiştirmek
 - Varsayımları farklı müşteri tipleri için değiştirmek
 - F/X oranlarının sabit olduğunu kabul ederek her hafta nakit durumu nasıl olur?
 - Farklı F/X senaryoları yaratmak için gelecekteki F/X oranlarını değiştirmek
 - Farklı senaryolar için her hafta para durumu nasıl olur?
 - Daha fazla senaryo yaratmak için başka stress testleri eklemek (örneğin: Kredi geri çekilmesi)
- **Hedefler**
 - *En az 1 ay satışlardan para girişi olmamasına rağmen elde nakit bulunması*
 - *Normal şartlar altında en az 3 ay boyunca elde nakit bulunması (minimum gelir senaryosu)*
- **İleri gözlem için kritik senaryoların belirlenmesi ve karşı önlemlerin belirlenmesi**
 - F/X gelişmeleri
 - Bazı müşterilerin ödemelerini geciktirmeleri,
 - Nakitle ilgili özel gelişmeler

İlk Yardım Önlemleri

- **Başlama Noktası: Para Tahmini**
 - Aşağıdaki listeye göre tek tek durum bazlı değişiklikler
 - Farklı senaryolar altında hedefler üzerindeki etkilerin ölçülmesi
- **Seviye 1: Operasyonel para akışları**
 - Para girişleri (tahsilat, kredi limitleri, değiştirilmiş ödeme şartları)
 - Para çıkışları (Genel ve doğrudan tedarikçi giderleri , vergi & SSK, maaşlar
- **Seviye 2: Borç ve Özkaynak Yapısı**
 - Kısa süreli borçlar (3 aydan uzun vadeli diğer borçlar)
 - Uzun vadeli borçlar (bankalar, diğerleri)
 - Özkaynak (var olan ortaklar, yeni ortaklar, riziko sermaye)
- **Seviye 3: Aktiflerin yeniden yapılanması**
 - Dönen varlıklar (borçlular, nakdi olmayan varlıklar, stok)
 - Mali varlıklar
 - Maddi varlıklar
- **Hedef: Para mevcudiyetini para girişi olmadan bir aya, para girişi minimum düzeydeyken de 3 aya çıkarmaktır.**

Check-up – Diğer İş Akışları

- **İş Akışı “Operasyonlar” için hedefler, Aşama 1**
 - Satış tahmini ve satış senaryoları (müşteri gruplandırması, tahmini senaryolar)
 - Kapasite kullanımı ve kapasite ihtiyaçları (PPS, satış senaryolarının yansımaları, mevcut kapasite)
 - Stok analizi (MRP-bazlı, stok süresini gözden geçirerek)
- **İş Akışı “Organizasyon&HR” için hedefler, Aşama 1**
 - Organizasyon Yapısı – yönetim yapısı , yasal yapı , İK yapısı
 - Organizasyonel birimleri ve çalışanları kapasite planlama birimlerine dağıtmak
 - Organizasyon yapısını kar/maliyet merkezi yapısı ile uyumlandırmak
 - Çalışan analizi , yasal konular, kapasite planlaması ile ilgili olarak, “outplacement” seçeneklerini gözden geçirmek
 - Toplu iş sözleşmeleri , anahtar oyuncular

Güven

- **Hedef**
 - Güvenilir ve tutarlı bir yeniden yapılanma planına sahip olmak
 - Bu planı doğru zamanda doğru paydaşlara iletmek
 - Planı anons edildiği gibi uygulamak , ve gelişmeler konusunda paydaşları sürekli olarak bilgilendirmek
- **Tercih edilen iletişim stratejisi**
 - 1. Aşama: Hiç iletişim olmaması (küçük takım, kısa süre)
 - 1. Aşamanın sonu : İç paydaşlara projenin yapılacağını duyurmak
 - 2. Aşama: Küçük proje takımı, gizli tutulmalı, gizlilik anlaşmaları istenmeli
 - Farklı senaryolar tartışılır– karışıklık ve güvensizliğe sebep olabilir.
 - 2. Aşamanın sonu, karardan sonra: Etkilenen paydaşlara planın duyurulması
- **Alternatif İletişim Stratejisi**
 - Eğer güven sarsılmış ise, gerekli partilerle acil ve sürekli iletişim gerekebilir.
- **Sorumlu**
 - Şirket: Üst yönetim, eğer var ise mevcut halkla ilişkiler departmanı
 - BIC: Proje Lideri/ “Strateji” iş akışından destek

1. Kilometre taşı: Check-Up ve İlk Yardım Aşamasının Sonuçları

- **1.Kilometre taşı- Ana Sonuçlar**
 - İleri çalışmalar için zaman çerçevesi (hedef minimum 3 ay) belirlenir.
 - Para durumunun sürekli kontrolü için bir sistem geliştirilir.
 - Sürekli gözlemlenmesi gereken ana risk faktörleri belirlenir.
 - Uygulanması gereken ilk yardım önlemleri belirlenir.
- **1.Kilometre taşı – Ek sonuçlar**
 - İlk analiz sonuçları
 - Problem tanımı
 - Yönetimle yapılan görüşmeler ve üç farklı bakış açısından şirketin analiz edilmesi problemin tanımlanması açısından yeterli bilgi sağlar.
 - Gerekli önlemlerin boyutu ve yönünün anlaşılması (yasal yeniden yapılanma önlemleri, ilgili alanlar, vb.)
 - Projenin ileri aşamalarında yer alacak ilgili departman ve kişilerin hangileri olduğunun anlaşılması
 - Şirketin ayrıştırılabilirliğinin anlaşılması (ürünler, departmanlar, kar merkezleri, vb.)

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Teşhis & Tedavi Tanımı

- **Hedefler**
 - Karar verilen ilk yardım önlemlerinin uyumlandırılması
 - İlgili iş akışları ve alanlarda daha detaylı analizlerin yapılması
 - Hedef şirket yapılarının belirlenmesi ve uygulama yollarının geliştirilmesi
 - Kar merkezli şirket modelinin geliştirilmesi ve farklı modellerin etkilerinin analiz edilmesi
 - Hedef yapılanmaların örnek şirkette çeşitli senaryo ve stress testleri de kullanılarak test edilmesi
 - Yeniden yapılanma modeli ve uyumlandırma aşamaları ile ilgili kararların verilmesi
- **Odak**
 - Karlılık / gelirler& giderler(1.Aşama : nakit/ nakit girişi & nakit çıkışı)
 - Bütün iş akışları için paralel çalışma
- **Metodoloji**
 - Çekirdek proje ekibiyle en az haftada bir kez toplantı yapılması
 - Tartışılan her modelin iş akışları üzerinde olası etkilerinin analiz edilmesi
 - Yeniden yapılanma ekibine toplantılar arasında „Ev Ödevi“ verilmesi
 - Belirlenen modellerin sayısal olarak test edilmesi için şirket modelinin geliştirilmesi
 - Proje ekibi tarafından geniş kapsamlı analiz raporu hazırlanması

Teşhis & Tedavi Tanımı

- **Ekip**
 - Şirket: İlgili departmanlardan oluşan çekirdek proje ekibi
 - BIC: Proje Lideri + 1.aşamadan takım üyesi + iç kaynaklara bağlı olarak ek takım üyeleri
 - Bütün ekip kişi sayısı 10-12'yi geçmemeli ama bütün önemli kişiler dahil edilmeli
- **Süre: 1 – 3 ay**
- **Output**
 - Detailed analysis report
 - Financial simulation model
 - Possible target structures and implementation steps
 - Quantitative evaluation of target structures
 - Qualitative evaluation of target structures
 - Decision on target structure and implementation steps

Proje Ekibi 2. Aşama

Yönetim Kurulu

Mr. CFO (yönetim kurulu)

Mr. Lojistik (MK 1) Mr. Controller (MK 1)

Mr. Avukat (MK 1) Mr. IK (MK 1)

Mr. Perakende Satış Mr. Muhasebe (MK 1)

Hr. Dr. Behrendt (nx)

Mr. Controller. (CO)

Mrs. IK yasal (PK)

Mr. Katılımcı(CB)

Mrs.Muhasebe (BW)

Mr.Vergi(nx)

Mr: Avukat (nx)

Mr. Perakende Satış(VK)

Mr. Lojistik(P)

Mr. Finans (nx)

(Diğer 17 kişi)

Şirket Tarafı Sorumlusu

Proje Yönetim Kurulu

Proje Yönetimi

Çekirdek Proje Ekibi(geç.)

Genişletilmiş Proje Ekibi(geç.)

- Önemli karar vericiler proje yönetim kurulu ekibinde temsil edilirler. (acil bir yeniden yapılanma yok)
- Ana proje alanlarında şirket çalışanlarının iş birliği (çalışma zamanının yaklaşık %40-60'ı)
- Genişletilmiş proje ekibi üyeleri ancak durum bazında dahil olurlar.
- Gizlilik çok önemli (çalışanlar üzerinde olası etkiler)

İş Akışı „Finans & Yasal“ Örnekler

- Detaylı aktiflerin analizi, defter ve Piyasa değeri
- Detaylı borç / özvarlık analizi, paydaş yapısı analizi (yasal dahil)
- Farklı senaryolar için tahmini işletme gelirinin detaylı analizi (gelirler / giderler)
- Genel giderlerin analizi ve dağıtılması
- Finansal Model – 2-3 sene öncesi ve 3-5 sene sonrası için pro-forma-finansal tablolar
- Piyasa Riskleri (para birimleri ,faiz, emtia)
- Farklı modellerin vergi etkileri
- Farklı modellerin yasal yapıları

İş Akışı ”Organizasyon&İK“ Örnekler

- Organizasyon şeması ve çalışan listesinin, kar merkezleri ve kapasite planlaması birimleriyle ilişki içerisinde detaylı olarak incelenmesi.
- Her kapasite birimi ve kar merkezi için maliyet ve gelir tanımlamalarının yapılması.
- Çalışan analizi, yetkinlikler – yetkinlik tanımları ve iş tanımlarının standart hale getirilmesi , önemli çalışan analizi , çalışan transfer etme fırsatının analiz edilmesi
- Toplu iş sözleşmelerinin gözden geçirilmesi (yasal kontrol , ana oyuncular)

İş Akışı ”Operasyonlar“ Örnekler

- Satış organizasyonunun detaylı analizi
- Satış tahmininin gözden geçirilmesi, satışta fiyat duyarlılığının ölçülmesi
- Üretim planlama, kapasite planlaması, madde gereksinim planlaması
- Ana değer zincirlerinin ve ana proseslerin gözden geçirilmesi
- Tedarikçi yönetiminin gözden geçirilmesi
- Olası outsourcing fırsatlarının belirlenmesi
- Maliyet yapılarının belirlenmesi,
- Maliyet davranışı analizi, maliyet azaltma önerileri

İş Akışı ”Strateji“ Örnekler

- Kriz sonrası beklenen senaryo ile ilgili olarak şirket stratejisinin gözden geçirilmesi
- Ürün yaşam döngüsü, karlılık ve satış ile ilgili olarak ürün konumlandırılmasının gözden geçirilmesi,
- Var olan müşteri portföyünün gözden geçirilmesi(ex. ABC analizi, bölgesel dağılım, sipariş ve ödeme davranışına bağlı olarak)
- Yatırım ve pazarlama planlarının gözden geçirilmesi
- Belli ürünler, hizmetler ve müşteri grupları için büyüme potansiyeli var mı?
- Anahtar yatırım alanları?Yeterli fon var mı?

Teşhis & Tedavi Tanımı Aşamasının Sonuçları

- **İkinci aşamanın ana sonuçları**
 - Detaylı analiz raporu
 - Bütün görüşmelerin ve araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkan tesbitler.
 - Farklı alternatifler ve senaryolar için finansal tabloların simulasyonunu gerçekleştirmek için bir model geliştirmek.
 - Geçmiş ve gelecek için pro-forma bilançolar, gelir tabloları, nakit akışı tabloları
 - Olası hedef şirket yapıları
 - Yeni şirket yapısı için olası alternatifler listesi
 - İlgili alanlar için (yasal etkiler, vergi etkileri, esneklik, risk, toplu iş sözleşmeleri) modelin kalitatif(niteliksel) analizi
 - Modelin kantitatif(niceliksel) analizi (finansal simulasyon modeli içerisinde / para akışlarını içeren)
 - Her alternatif için yeniden yapılanma maliyetinin hesaplanması
 - Hedef şirket yapısına ulaşmak için farklı yolların gözden geçirilmesi
- **2.Kilometretaşı: Seçilecek model için kararın şirket tarafından verilmesi**
 - Hedef şirket yapısı kararı
 - Hedef şirket yapısına ulaşmak için zaman ve yöntem ile ilgili kararın verilmesi
 - Uyumlandırma yöntemi hakkında kararın verilmesi
 - İletişim stratejisinin gözden geçirilmesi

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Terapi & Kalıcı İyileşme

• Hedefler

- Seçilmiş model için ileri düzey analizin yapılması
- Seçilen model için detaylı kavramsal tasarımın yapılması
 - Varlıklar, katılımlar, departmanlar ve çalışanlar için bireysel kararların verilmesi .
- Bütün iş akışları için uyumlandırma adımları
 - Finansalların ve dökümantasyonun yeniden yapılandırılması, yeni ortaklık anlaşması / kurumsal anlaşmaları, vergi otoritelerinin bağlayıcı önerilerini istemek , toplu iş sözleşmeleri, şirket değerlendirmesi, organizasyonel değişiklikler,operasyonel süreçlerin değişmesi vb.

• Metodoloji

- Bütün iş akışları için gerektiği kadar paralel çalışma
- Proje çalışması, gerekirse alt projelerin tanımı
 - örneğin: muhasebe sisteminin alt tasarımı ve migrasyonu , kapanış sonrası aktiviteler
- Uyumlandırılma sorumluları ile haftalık proje durumu toplantıları

• Ekip

- Şirket: Farklı departmanlarda uyumlandırma ile görevlendirilmiş kişiler
- BIC: Proje Yönetimi + yeniden yapılanma ofisi + uyumlandırma ekip üyeleri

• Süre 3 – 18 ay

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Yeniden Yapılanma Proje Yaklaşımı

- **Projenin ana başarı faktörleri**
 - İlgili bütün partilerin dahil edilmesi
 - Bütün yetkinliklerin ve uzmanlık bilgisinin projede kullanılması
 - Gizlilik
 - Hızlı ve katı karar verme ve uygulama süreçleri
- **Proje Yönetimi Gereksinimleri**
 - Bütün iş akışları ve yeniden yapılanma konularını anlamak
 - Kanıtlanmış proje yönetimi metodolojisinin uygulanması
 - *Proje yönetimi bütün ilgili kararlar için karar verici konumdadır.*
- **Yeniden Yapılanma Ofisi**
 - Proje bitimine kadar her aşamada proje desteği
 - Detaylı, her aşama ve iş akışına özel proje planları, görev listeleri ve kontrol listeleri
 - Proje durumu raporları, durum görüşmeleri, kontrol komitesine sağlanan raporlar vb.
 - Proje başarısı, zaman çizelgesi, bütçe, görev dağılımı konusunda planlama ve takipten sorumlu
 - Bilgi toplama, belgeleme, bilgi dağıtım ve iletişim merkezi olarak hareket etmekten sorumlu.
 - Yeniden yapılanma proje yöneticisi tarafından yönetilir ve ona rapor verir.

Yeniden Yapılanma Performans Göstergeleri

▪ Amaç

- Yeniden yapılanma projesi yalnız şirkete değer katacaksa gerçekleşmelidir.
- Paydaşlar için maliyet/fayda analizi yapılmalıdır.
- Projenin ücretlendirilmesi proje başarısına göre gerçekleştirilebilir.

▪ Yaklaşım

- Genel yaklaşım: durumun yeniden yapılanma olarak ve yeniden yapılanma olmadan karşılaştırılması
- Problem: Yeniden yapılanma etkilerinin bağımsız olarak incelenmesi mümkün değildir.
 - Gerekli olduğu durumlarda en yakın tahminleri sağlayacak ölçüm değerleri saptanır

▪ Yeniden Yapılanma Performans Göstergeleri

- 1. Aşama: likiditeye bağlı olarak
 - Hayatta kalma öngörüsünde önceki duruma göre yüzde bazında değişim
- 2. ve 3. Aşamalar: Karlılığa bağlı olarak
 - Vergiden sonra konsolide net karın yeniden yapılanma öncesine göre gösterdiği fark
 - Bir kaç zaman dilimine bölmek gerekebilir
 - Projeye bağlı olarak, daha spesifik RPI'ler (yeniden yapılanma performans göstergeleri gerekebilir)
 - Vergi kazanımları, ortalama kapasite kullanımında artış , çalışan sayısı, dalgalanma, borç özkaynak oranı , özel katılım payları , vb.

Uyumlandırma Yaklaşımları

- **Model 1 :Müşterinin Proje Uygulamasını Yönetmesi**
 - BIC tarafından sürekli proje yönetimi
 - BIC tarafından yeniden yapılanma ofisinin kontrol edilmesi
 - BIC in koordinasyonu altında uyumlandırmanın müşteri tarafından yapılması

- **Model 2: Birlikte Yönetim**
 - BIC tarafından sürekli proje yönetimi
 - BIC tarafından yeniden yapılanma ofisinin kontrol edilmesi
 - İlgili yönetimsel fonksiyonlar BIC tarafından sağlanan yöneticiler tarafından desteklenir.
 - Müşteri ve BIC tarafından sağlanan yöneticilerin uyumlandırmayı beraber yönetmesi

- **Model 3: Geçici BIC Yönetimi**
 - BIC tarafından sağlanan sürekli proje yönetimi
 - Gerekirse, BIC yeniden yapılanma yöneticisi (CRO) sağlar.
 - BIC yeniden yapılanma ofisini sürekli yönlendirir ve kontrol eder.
 - İlgili yönetimsel görevler BIC tarafından sağlanan deneyimli geçici yöneticiler tarafından üstlenilir.
 - Uyumlandırma BIC tarafından gerçekleştirilir.

Finans Krizi ve Türkiye

Krizin Yol Açtığı Zincir Reaksiyonlar – Krizin Şirketiniz Üzerindeki Olası Etkileri

Krizle Başa Çıkmanın Yolları – İş Akışlarını Belirlemek

Para, Zaman, Güven – İlk Yardım

Büyük Resim – Yeni Bir Şirket Yapısı

Detayları Belirlemek

Yeniden Yapılanma Ofisi - Başarılı Uygulama Yaklaşımları

Yeniden Yapılanma Ekibi

Yeniden Yapılanma Proje Ekibi

- **Proje Sahibi**
 - Üst yönetim veya şirket sahipleri
- **Proje Yönetim Kurulu**
 - Proje sahibi, yönetim kurulu , üst yönetim
- **Proje Yönetimi / Proje Ofisi**
 - BIC partneri
 - Şirket tarafından sağlanan ikinci iç proje yöneticisi (üst düzey yönetici)
 - BIC ve Müşteri tarafından oluşturulan proje ekibi
- **Proje Ekibi**
 - Şirketin bütün ilgili departmanlarından oluşan şirket ekibi
 - Çekirdek Proje Ekibi: iş zamanının %50'si
 - Genişletilmiş proje ekibi: durum bazlı karar
 - Yeniden yapılanma projeleri veya ilgili iş akışlarında deneyimli BIC danışmanları
 - BIC proje yöneticisi tarafından yönetilen BIC iş ağından üst düzey yöneticiler ve uzmanlar
 - BIC proje yöneticisi tarafından yönetilen BIC iş ortakları ağından uzmanlar ve geçici yöneticiler

BIC Business Network, BIC İş Ortakları

- **BIC Business Network**
 - BIC'i bağımsız danışmanlar olarak destekleyen deneyimli üst düzey yöneticiler
 - En az 10 senelik yönetim tecrübesi, sektöründe tanınmış isimler, veya özel alanlarında tanınmış uzmanlar
 - Sektörel bilgi ve özel uzmanlık alanı
 - BIC ile beraber çalışma veya proje tecrübesi
 - BIC ile değerlendirme çerçeve anlaşması
 - BIC proje yönetiminde çalışma
- **BIC İş Ortakları**
 - Yeniden yapılanma projeleri ile ilgili fakat BIC tarafından verilmeyen hizmetleri kapsar.
 - Vergi
 - Denetim
 - Hukuk
 - Yatırım Bankacılığı
 - Geçici Yönetim
 - Uzun dönemli çerçeve anlaşması
 - BIC'in yönetimindeki proje yöneticileri

BIC Business Network

1

- **Tanımlama**
 - Potansiyel adayların tanımlanması
 - İlk başvuru formlarının tamamlanması

2

- **Başvurunun Gözden Geçirilmesi**
 - Başvuru formunun ve sağlanan diğer dökümanların gözden geçirilmesi
 - Gerekli yetkinlikler için gözden geçirilmesi
 - Gerekli eğitim ve deneyim için gözden geçirilmesi

3

- **İlk Görüşme**
 - - Potansiyel aday ile ilk görüşme
 - - Referans Kontrolü

4

- **İkinci Görüşme**
 - Aday tarafından bir vaka çalışmasının yapılması
 - BIC tarafından bir üst düzey yönetici ile görüşme yapılması

5

- **Çerçeve Anlaşması**
 - Danışman ve BIC arasında bir çerçeve anlaşmasının sonuçlandırılması

Neden BIC ile yeniden yapılanmalı?

- Özellikle muhasebe, finans ve yeniden yapılanma alanlarında derin işlevsel bilgi
- Önemli ölçüde yönetim tecrübesi ve uygulamalı yaklaşım
- Çözümlerin uluslararası standartlara uyarak ve Türk iş yapısına uyarlanarak uygulanması.
- Kapsamlı BIC Business Network and BIC İş Ortakları
- İyi yapılandırılmış ve kanıtlanmış proje yönetimi yaklaşımı
- Karar verme ve uygulama süreçlerinde sürat ve kararlılık ilkelerinin benimsenmesi
- İlimli fiyatlandırma politikası ve fiyatın bir bileşeninin de proje başarısı olması

BIC BEHRENDT INTERNATIONAL CONSULTING



Dr. Joachim Behrendt

Tel : +90 212 328 1939

Fax: +90 212 328 1933

Email: bic@behrendt.com.tr

www.behrendt.com.tr

Blog.behrendt.com.tr