



COVID-19 İş Etkisi Değerlendirme Rehberi

Kuruluşunuz için bir kontrol listesi

Mart 2020

kpmg.com.tr





COVID-19'un iş etkileri

2020 yılı itibarıyla hayatımıza giren COVID-19 yaşama şeklimizi değiştirdiği kadar iş yapış şekillerimizi de etkiledi.

Kısa zaman dilimi içinde köklü değişiklikler gerektiren mevcut duruma uyum sağlamak için önemli gereksinimler ortaya çıktı.

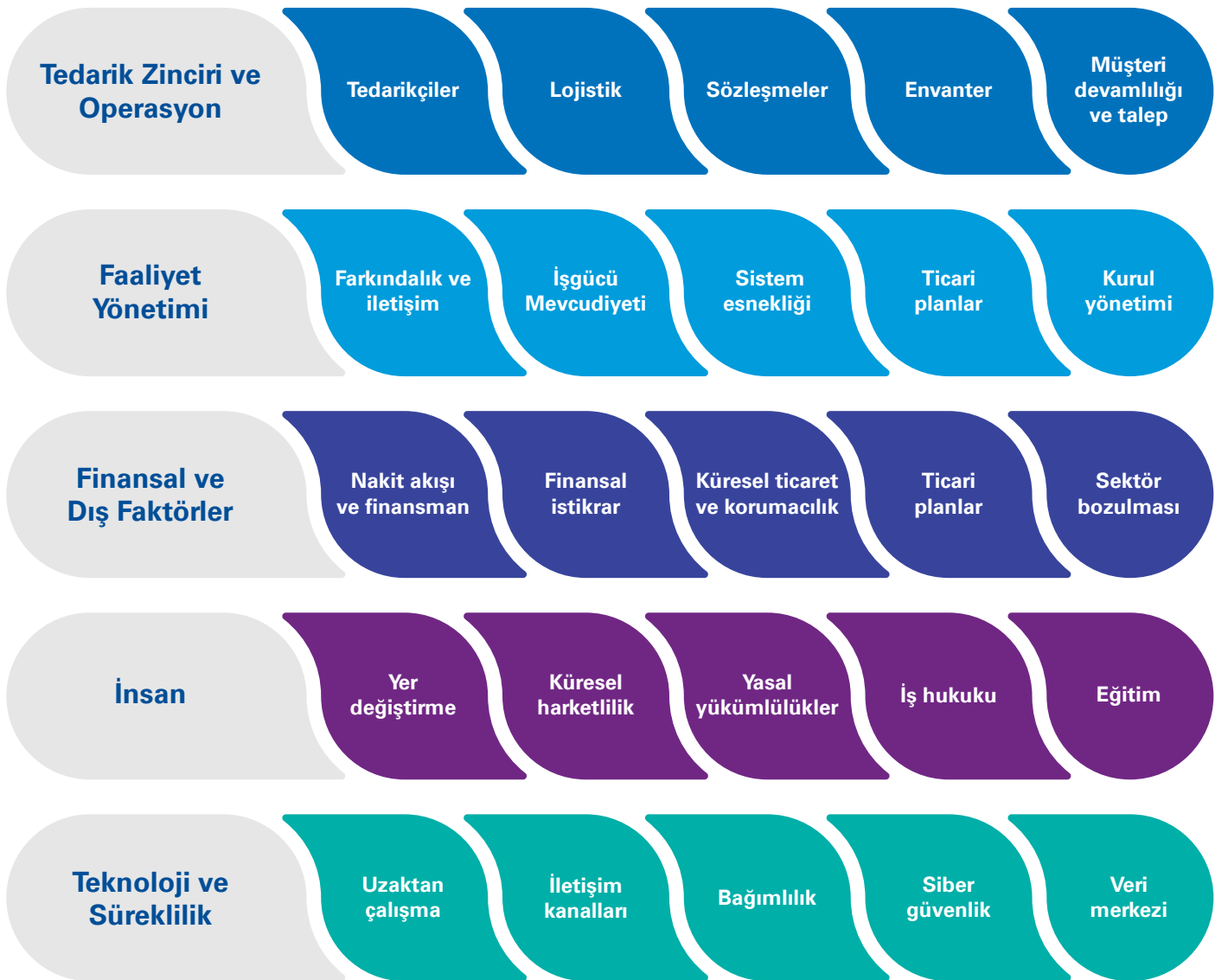
Beklenen ve öngörülemeyen birçok etkiyi içinde bulunduran bu durum iş sürekliliğinin ve bileşenlerinin önemini bir kez daha vurgulamış oldu.

Hazırladığımız COVID-19 İş Etkisi Değerlendirme Rehberi vasıtasıyla hem mevcut iş sürekliliği alt yapısının değerlendirilmesi sağlanacak hem de güncel ve daha önce deneyimlemediğimiz bu beklenmedik duruma karşı şirketin alması gereken aksiyonların temel çerçevesi çizilmiş olacaktır.

Kriz yönetimi ve iş sürekliliği yönetimi



İş dünyası, sürekli olarak değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, her gün yeni bir zorlukla karşılaşılıyor. COVID-19 (Coronavirus)'un iş dünyasına etkileri küresel tedarik zinciri anlayışını değiştiriyor, finansal piyasaları zorluyor ve gündelik iş yapış şekillerini önemli bir biçimde etkiliyor.





Salgın durumunda herhangi bir işletme için en acil ve kritik şart, **riskleri / senaryoları tanımlamak, bunları önemsemek, bunların finansal etkisini modellemek ve kısa vadeli finansal pozisyonunu değerlendirmektir.** Aşağıda belirtilen süreler içerisinde ilgili müdahaleleri yapmak kriz yönetiminde yapılması gereken temel aksiyonları içermektedir.

0-4
Hafta

- Operasyon ve Tedarik Zincirine ilişkin kilit riskleri anlamak.
- Ekipleri sırasıyla kriz müdahalesi, tedarik zinciri değerlendirmesi ve risk yönetimine odaklanmaları için harekete geçirmek.
- Hayati kararları çabuk alabilmek için yönetiminizden emin olmak.
- Küresel yavaşlama, küresel salgınlar ve resesyon durumlarında yönetimsel ve finansal olarak senaryo planlanmasını yürütmek.

1-3
Ay

- Operasyonlarda ve tedarik zincirinde kolaylaştırıcı eylemleri planlamak.
- Hava, deniz ve kara taşımacılığı üzerindeki etkileri değerlendirmek.
- Ana müşteriler ve hissedarlar ile iletişimin kurulduğundan emin olmak.
- Bu durumun iş gücü üzerinde yarattığı etkileri değerlendirmek
- Olası aşamalı etkileri gözden geçirmek

4+
Ay

- Sağlam ve somut bir küresel tedarik zinciri oluşturmak.
- Aksamanın etkilerinin hafifletilmesi için süreç ve dijital otomasyonunu harekete geçirmek
- Arttırılmış risk yönetim tedbirlerini geliştirip uygulamak

Gözlemler

- Çin'de üretimin durması
- Toplumun sağlık ihtiyaçlarının artması
- Tedarikçilerin hizmetlerinde aksama
- Gecikmelere neden olan ek gümrük kontrolleri yapılması
- Limanlarda ve havaalanlarında tıkanıklık yaşanması,
- Arz talep dengesizlikleri sebebi ile fiyatların artması
- İş gücü hareketliliğinin azalması
- Tüketici taleplerinde düşme
- Küresel resesyon
- Belirsizlik

Yapılması gerekenler: beklenmedik durum planlaması ve senaryo modelleme, operasyonel ve tedarik zinciri risk yönetimi, finansal risk değerlendirmeleri, iş esnekliği, dijital ve tedarik zinciri dönüşümü.

Tedarik zinciri ve operasyon



Yapılması gerekenler

Tedarikçiler

- Ana tedarikçilerin nerede olduğu belirlenmeli.
- Taleplerin devamının sağlanması için acil durum planları yapılmalı.
- Tedarikçilerin finansal ve operasyonel yapısı yakından takip edilmeli

Lojistik

- Tedarik güzergahları bilinmeli.
- Lojistik firmaları ile olası etkiler ve bu etkileri hafifletici öneriler hakkında konuşulmalı/anlaşılmalı.
- Rotaların kapanması düşünülerek beklenmedik durum planları yapılmalı.
- Alternatif rotalar değerlendirilmeli.

Sözleşmeler

- Arz kıtlığı yaşanması durumundaki sorumlulukların netleştirilmesi için kilit müşteriler ve ana tedarikçilerle yapılan sözleşmeler gözden geçirilmeli, ilgililerle konuşulmalı.
- Tedarikçilerin zorunlu sebeplerle arz kısıtlamalarına gitme durumları değerlendirilmeli.

Envanter

- Envanter kapsamı detaylı bir şekilde değerlendirilmeli.
- Beklentileri yönetebilmek için sevkiyatları gerçek zamanlı takip etme becerisine sahip olunmalı.

Müşteri devamlılığı ve takip

- Müşterilerin beklentilerinin nasıl karşılanacağı belirlenmeli.
- Müşteriler için alternatif olup olmadığı değerlendirilmeli.
- Alternatif tedarikçilerin durumları değerlendirilmeli.
- Beklenmeyen talep düşüşlerinin uzun vadeli büyüme planlarını nasıl etkileyeceği belirlenmeli.



Yapılması gerekenler

Farkındalık ve iletişim

- İletişim planları yapılmalı.
- İlgili müşterilerle, çalışanlarla ve tedarikçilerle yani tüm paydaşlar ile iletişim kurulmalı.

İşgücü mevcudiyeti

- İş gücüne ilişkin ortaya çıkacak etkilerle mücadele yolu belirlenmeli.
- İş sürekliliğini sağlarken çalışanların güvenliği sağlanmalı.
- Evden çalışan çalışanlarla ilgili siber güvenlik, sağlık ve güvenlik riskleri değerlendirilmeli.

Sistem esnekliği

- 3.taraf Bilgi Teknolojileri tedarikçilerinin etkilenme düzeyleri belirlenmeli bu durumun sonuçlarına ilişkin değerlendirme yapılmalıdır.
- İşyeri / İletişim teknolojisi uzaktan çalışmaya izin verebilecek altyapıya sahip olmalı. VPN altyapısı hazır hale getirilerek değerlendirilmeli.

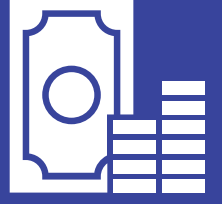
Ticari planlar

- Değişim planları ve programlarının krizden nasıl etkileneceği belirlenmeli.
- Proje sürelerinde uzama ve yatırımların ertelenmesi durumlarının şirket stratejileri üzerindeki etkileri belirlenmeli.

Kurul yönetimi

- Seyahat yasaklarının uygulanması durumunun yönetim kurulunun çalışma düzenine etkileri değerlendirilmeli.
- Mevzuata uyum kapsamında, taahhütleri yerine getirmek üzere ek gerekliliklerin nasıl belgelendirileceği belirlenmeli.

Finansal ve dış faktörler



Yapılması gerekenler

Nakit akışı ve finansman

- Arz ve talep tahminlerinin yanı sıra nakit akışı, işletme sermayesi yönetimi ve envanter tahminleri gözden geçirilip revize edilmeli.
- Etkilenmesi muhtemel finansman yapısının düzeltilmesine yönelik işlemlerin ve iletişim yapısının belirlenmeli.

Finansal istikrar

- Finansal istikrarın borsa hareketlerinden nasıl etkileneceği belirlenmeli.
- Finansal tabloların hazırlanması ve yayımlanmasına ilişkin gerekli tedbirler belirlenmeli.

Küresel ticaret ve korumacılık

- Tedarik zincirini etkileyebilecek otorite planlarına hazırlıklı olunmalı.
- Tedarikçiler için yerel alternatifler belirlenmeli.

Devlet ve kamu sağlığı

- Halk sağlığı gereksinimlerini ve ilgili diğer otorite duyurularını inceleyen ve uyumluluğu sağlayacak ekipler belirlenmeli.
- Çalışanların sağlık gereksinimlerine ilişkin sorumluluklar değerlendirilmeli.

Sektör bozulması

- Müşterilere hizmet devamlılığı ve ürün kalitesine ilişkin güven verilmeli.
- Talep düşüşünün karlılığı nasıl etkileyeceği belirlemeli, önlemler alınmalı.
- Sektördeki etkilerin aşamalı olduğunun farkında olunmalı.

**Yapılması gerekenler****Yer
değiştirme**

- Çalışanların planladığından daha uzun süre bir ülkede kalması durumunda o lokasyonda kalma ve çalışmaya hakkı olup olmadığı bilinmeli.
- Çalışanların ülke değiştirmesi gerekirse o lokasyonda kalma ve çalışma hakları olup olmadığı bilinmeli.

**Küresel
hareketlilik**

- Çalışanların planlandığından daha uzun süre bir ülkede kalması ve orada çalışması durumunda çalışanın vergi ve sosyal güvenlik yükümlülükleri değerlendirilmeli.
- Çalışanların tayininin çıkarılması durumunda sicil ve vergi yükümlülükleri dikkate alınmalı.

**Yasal
yükümlülükler**

- Farklı çalışma şekillerinin vergisel ve yasal yükümlülükleri değerlendirilmeli

**İş
hukuku**

- Çalışanların evden çalışmalarına ihtiyaç varsa, destek sağlama yükümlülükleri belirlemeli.

Eğitim

- Çalışanların süreçle ilgili bilgilendirilmesi yönünde eğitimler düzenlenmeli.
- İş ve sosyal yaşama ilişkin bilgilendirici yönlendirmeler yapılmalı.



Yapılması gerekenler

Uzaktan çalışma

- Tüm çalışanların uzaktan çalışmasına olanak sağlayacak yapı kurulmalı.
- Teknolojik altyapının yanı sıra çalışanların uzaktan çalışma yapısına uyumu için eğitilmeli.
- Teknik altyapının yeterlilik testleri gerçekleştirilmeli.
- Alternatif uzaktan çalışma yöntem ve araçları değerlendirilmeli.

İletişim kanalları

- Değişen iletişim kültürüne uyum sağlayacak yöntemlerin belirlenmeli.
- Hangi hizmetlerin hangi kanallar vasıtasıyla devam ettirileceği belirlenmeli.
- Kapasite kullanımını takip edebilecek sistem kurulmalı.

Bağımlılık

- Yedeği olmayan çalışanlar belirlenmeli.
- Yedeği olmayan personelin yokluğu durumunda alınacak aksiyonlar belirlenmeli.
- Bağımlılığı azaltıcı tedbirler belirlenmeli.

Siber güvenlik

- Çalışanlara, durum ve şirketin duruma verdiği yanıtla ilgili kesin bilgilere nereden erişebilecekleri açıklanmalı.
- Konu ile ilgili oltalama saldırılarının olabileceği hatırlatılmalı.
- Güvenlik yaklaşımının nasıl olacağına ilişkin değerlendirme yapılmalı.

Veri merkezi

- Geri dönüş testleri yapılmalı.
- Süreklilik kapsamında RTO/RPO değerleri belirlenmeli, planlar gözden geçirilmeli.



İletişim:



İdil Gürdil
Şirket Ortağı,
Danışmanlık Bölümü
igurdil@kpmg.com



Servet Gzel
Direktör,
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
servetgozel@kpmg.com

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T: +90 212 316 6000

Ankara
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in yesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.