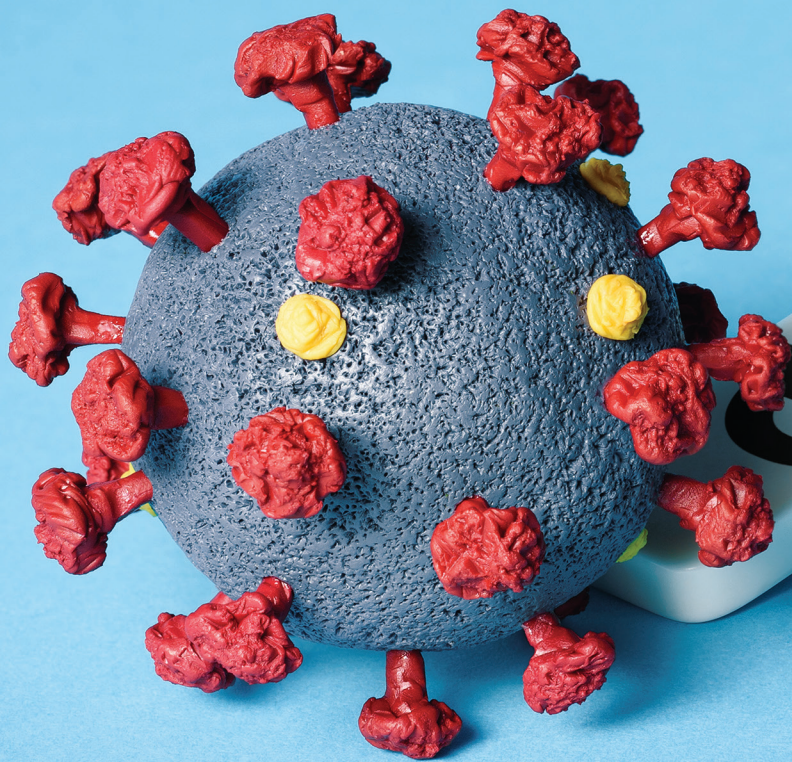




# Covid-19 sürecinde nakit yönetimi

KPMG Türkiye

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)



# Önsöz

Ülkemizi ve tüm dünyayı sarsıcı şekilde etkileyen Covid-19 virüsü salgınının etkilerine karşı şirketlerimizin aldığı aksiyonlar bu türbülansı en hafif şekilde atlatmak hatta bu süreçten güçlenerek çıkmak adına çok kritik öneme sahip olacaktır.

Bu alanda atılacak adımlar yalnızca finansal sonuçlar anlamında değil işsizlik ve üretim gibi daha makro alanları doğrudan etkilediği için şirketlerin gelecekleri için önemli olmanın yanı sıra, ülke ve dünya ekonomisinin de gidişatına etki edecek kadar önemlidir.

Tüm krizlerde olduğu gibi bu sefer de yönetilmesi en önemli alanların başında işletmelerimizin nakit akışları gelmektedir.

Biz de bu sebeple şirketlerimize bu türbülans ortamında yol göstermek amacıyla 10 temel maddede nakit yönetiminde önemli konular ve alınabilecek önlemleri bir araya getirdik.

İçerisinde bulunduğumuz küresel krizden şirketler olarak sağlam çıkabilmek için nakit yönetimi alanında yapılması gerekenleri üç temel adımda topladık

## 1. Değerlendir

**Nakit akışı ve işletme sermayesi üzerinde izlenebilirlik ve kontrol sağlamak özellikle kriz zamanında çok büyük önem arz eder**

- Gelecek dönemde oluşacak işletme sermayesi ihtiyaçlarını tespit et
- Sözleşme ve kontratları gözden geçir ve önceliklendir
- Grup yapısı içerisinde nakit fazlalıklarını ve sıkışıklıklarını tespit et
- Grup şirketlerinin hazine yönetimini tek elden yönet

## 3. Harekete geç

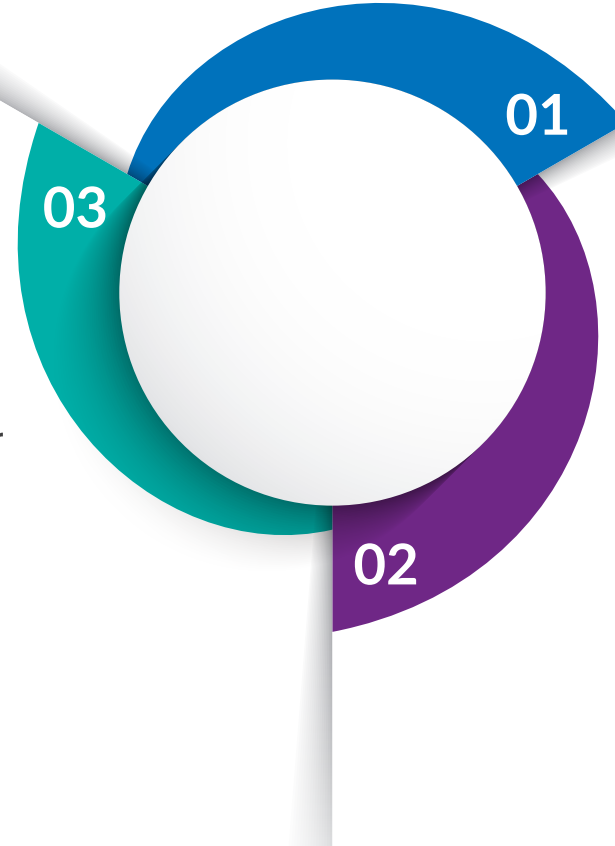
**Çizilen yol haritası doğrultusunda düzenli kontroller ve revizyonlarla ilerlemek önemlidir**

- Aksiyon planlarını hayata geçir
- Kontrol noktaları belirle
- Gerekli durumlarda güncellemeler yap
- Bilgilendir

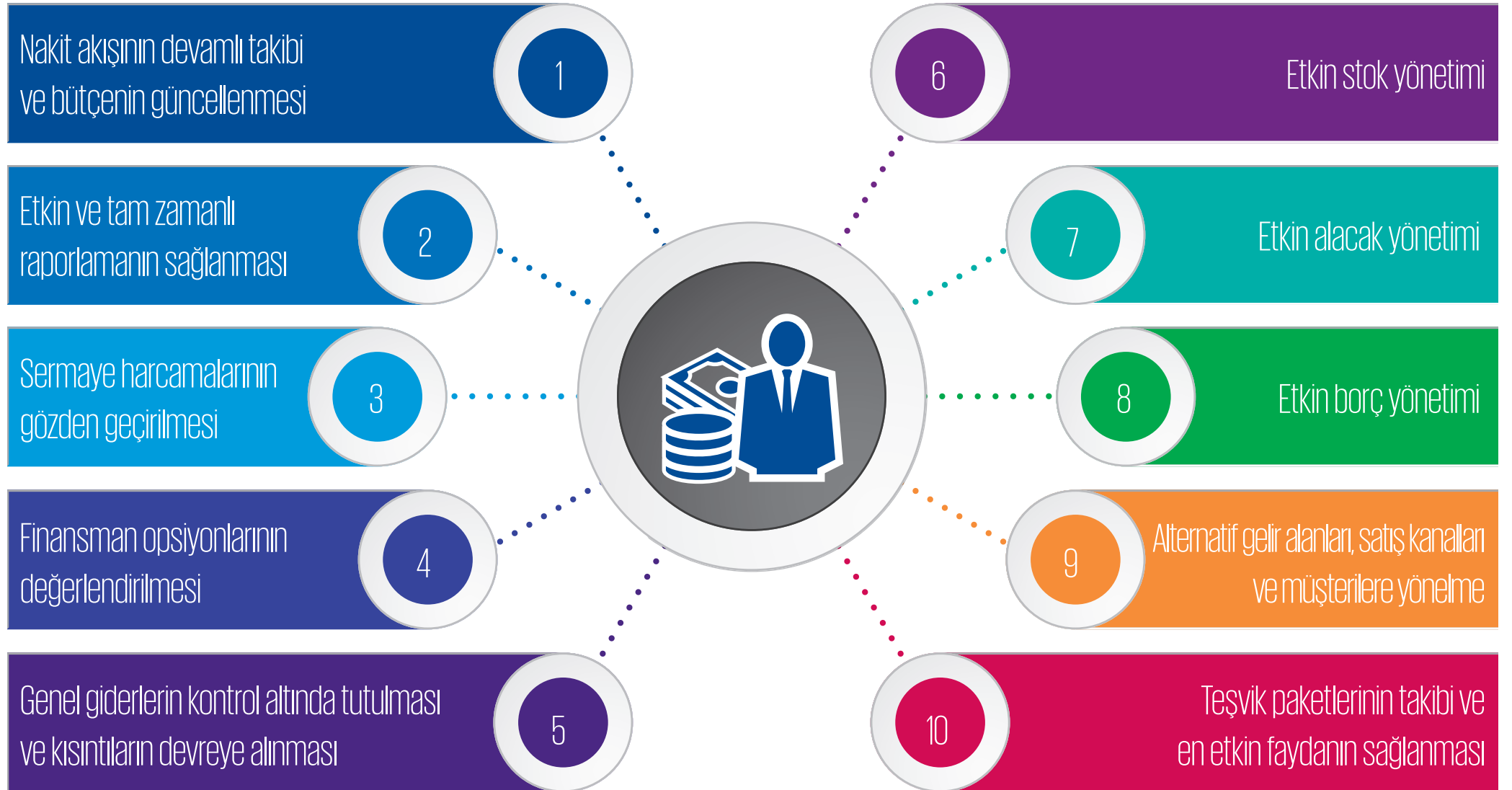
## 2. Bir araya getir

**Nakit yönetimi konusunu yönetim kurulunun gündeminde önceliklendirerek tüm paydaşları bilgilendirmek ve ortak etmek sürecin yönetimi için kritiktir**

- Nakit yönetimi sorunlarında etkilenecek olan tüm paydaşların önem sırasına göre listesini oluştur; ortaklar, finansman sağlayıcılar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar
- Oluşabilecek açıklar konusunda paydaşları bilgilendir
- Paydaşlarla açık iletişim kur ve beraber aksiyon planları belirle



İçerisinde bulunduğumuz kriz ortamında şirketlerimize yol göstermek amacıyla 10 maddede nakit yönetiminde önemli aksiyon alanlarını bir araya getirdik



Finansal ve operasyonel göstergelerin kapsamlı ve anlık takibi doğrultusunda plan ve bütçelerin güncel tutulması, bunlar ışığında kararlar alınması gerekmektedir



### 1. Nakit akışının devamlı takibi ve bütçenin güncellenmesi

- Gelir-gider dengesinin yakından takibi ve gelişmelere dayalı alacak borç dengelerinin planlanması şirketlerin önlerini görmelerinde teşhis ve tedavinin ilk adımı olarak büyük önem arz etmektedir
  - 13 haftalık dinamik bütçeler nakit akımının gerçekçi şekilde ortaya konması için gerekli olacaktır
- Yakın takibin ve bütçe güncellemelerinin geri planda kaldığı durumlarda izlenebilirlik kaybolur ve bu kritik dönemde alınan kararların rasyonelliği ortadan kalkar, şirketin refleksleri zayıflar



### 2. Etkin ve tam zamanlı raporlamanın sağlanması

- Bugün olduğu gibi, kriz dönemlerinde piyasalardan, devlet kurumlarından ve merkez bankalarından sıklıkla yeni açıklamalar ve hamleler gelmekte olup kırılgan olan piyasaları hızlıca etkileyebilmektedir
- Finansal raporlamanın zamanında ve kapsamlı şekilde çalışması ve gelir, karlılık, maliyet, stok, borçlar ve alacaklar gibi önemli göstergelerin takibinin yapılması veriye dayalı tepkilerin verilebilmesi için önemlidir

Sermaye yatırımlarını aciliyetlerine göre tekrar gözden geçirirken, güncel finansman seçeneklerinin değerlendirilmeli ve senaryolar çalışılmalıdır



### 3. Sermaye harcamalarının gözden geçirilmesi

- İçerisinde bulunduğumuz belirsizlik ortadan kalkana kadar planlanan sermaye ve ekipman yatırımının tekrardan dikkatlice gözden geçirilmesi önemlidir
- Ancak, sermaye yatırımlarını gözden geçirip yavaşlatmayı değerlendirirken kriz sonrası toparlanma döneminde fırsatları kaçırmamak için hazırlığı elden bırakmamak faydalı olacaktır



### 4. Finansman opsiyonlarının değerlendirilmesi

- Kriz öncesi finansman koşullarının bu kriz dönemlerinde de devam edeceği varsayılarak plan yapmak doğru olmayacaktır
- Finans kuruluşlarıyla yakın ilişki içerisinde kalarak kredi limitleri ve şartlarının teyidi önemlidir
- Kredilerin yanı sıra faktöring seçeneklerinin araştırılması, yeni şartların önceden belirlenmesi, devlet teşvikleri kapsamında maliyet avantajı sağlayacak finansman şekillerinin değerlendirilmesi yerinde olacaktır

Giderlerimizi kontrol altında tutarken diğer taraftan stoklarımızın optimal seviyelerde tutulması ve gereken durumlarda hızlı nakde çevrilmesi içinde planlamalarımızı yapmalıyız



### 5. Genel giderlerin kontrol altında tutulması ve kısıntıların devreye alınması

- Kar zarar tablosunu yakın takipte tutmak ve reklam pazarlama benzeri ihtiyari giderlerde kısıtlamaya gitmek gerekebilir
- Çalışan maliyetlerinin azaltılması önemlidir, devlet teşviklerinden faydalanarak çalışan maliyetlerini azaltmak önceliğimiz olmalıdır, koşulların kötüye gitmesi durumunda;
  - Sözleşmeli çalışan sayısının azaltılması veya çalışma sürelerinde kısıtlamaya gidilmesi, çalışanların mevcut izinlerini kullanmaya teşvik edilmesi veya ücretsiz izin opsiyonlarının değerlendirilmesi de krizin ileri boyutlara ulaşmasıyla değerlendirilebilir



### 6. Etkin stok yönetimi

İçerisinde bulunduğumuz kriz küresel çapta etkili olması sebebiyle diğer ülkesel ve bölgesel krizlerden ayrışıyor. Tüm sektörlerde tedarik zincirleri önemli ölçüde sarsılıyor

- Şirketler krizin kendilerine etkilerini hızlı şekilde tespit ederek, alternatif tedarik yolları bulmalı, erken bağlantılar gerçekleştirip stratejik stok seviyesini artırarak oluşabilecek tedarik sıkıntılarını bertaraf edecek yolları planlamaları çıkarmalıdır
- Nakit akışını rahatlatmak adına stok fazlası ya da yavaş dönen ürünlerin iskontolarla nakde çevrilmesi de yardımcı olacaktır



İçerisinde bulunduğumuz bu küresel krizde, hem borçlularımızla hem de alacaklılarımızla aynı gemide olduğumuzu unutmamalıyız



## 7. Etkin alacak yönetimi

Müşterilerle ilişkinin korunması ödemelerin tahsilatı, yeni sipariş girişlerinin sağlanması için önemli olduğu kadar kriz sonrası ilişkilerin iyi şekilde devam ettirilmesi için de kritiktir.

- Kontratların ve müşterilerin gözden geçirilmesi, risk değerlendirmesi yapılarak yakın takibin sağlanması, süreçte hukuk birimlerinin de tavsiyesinin alınması önemlidir
- Mümkün olduğunca tahsilatlarımızı öne çekmek, en azından ödeme yapılacaklar listesinde en üste yer almak önemlidir; Borçlulara kimi teşvikler ve iskontolar değerlendirilebilir. Ödeme gücünü çeken müşterilerle masaya tekrar oturup planını güncellemek de iyi bir alternatif olabilir.
- Zamanında faturalandırma, geciken ödemelerin takip takibi, kontratların gözden geçirilmesi ve gerekli durumlarda müşteri hesaplarının dondurulması da kritiktir



## 8. Etkin borç yönetimi

- Kriz dönemlerinde borçlarımızı yönetmek için uygulayabileceğimiz opsiyonlar genellikle sınırlıdır.
- Alacaklıların da ticari ilişkiler açısından sizinle uzlaşması bir noktada şarttır.
- Alacaklılarınızla tekrar masaya oturup ödeme erteleme ya da yeniden yapılandırma opsiyonları konuşulmalıdır. Diğer yandan sipariş iptali ya da erteleme ve hatta indirimler pazarlık edilebilir.

Krizi döneminde değişen talepler doğrultusunda hamleler yaparak yeni gelir alanları yaratmalı aynı zamanda teşvikleri en iyi şekilde kullanarak nakit akışımızı rahatlatmalıyız



### 9. Alternatif gelir alanları, satış kanalları ve müşterilere yönelme

- Stoktaki hammadde ve üretim kapasitesinin talebi artan ürün ve pazarlara yönlendirilmesi önemlidir
- Dünya üzerinde salgının etkilerinin zamansal olarak farklılaşması oyunculara farklı müşteri ve tedarik ağlarında etkinlik göstermeyi önemli kılmıştır
- Dijital satış-pazarlama kanallarının kullanılması yavaşlayan geleneksel kanal gelir girdilerinin kapatılması için önemlidir



### 10. Teşvik paketlerinin takibi ve en etkin faydanın sağlanması

- 'Korona Virüs Değerlendirme Toplantısı' ardından açıklanan ve 19 maddede toparlanan 100 milyar liralık desteklerden en etkin şekilde faydalanılması bu dönemin daha kolay atlatılması için önemli olacaktır
- Pakette değinilen vergi ve SGK prim ödemelerinde ertelemeler, KDV oranlarındaki indirimler, nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan kredi anapara ve faiz ödemelerinde erteleme ve ilave finansman desteği, stok maliyet desteği, kısa çalışma desteği nakit yönetimi anlamında firmalara destekleyici olacaktır



## İletişim:



**Serkan Ercin**  
Şirket Ortağı,  
Danışmanlık,  
Strateji ve Operasyonlar  
sercin@kpmg.com



**Coşkun Çömlekçi**  
Kıdemli Müdür,  
Danışmanlık,  
Strateji ve Operasyonlar  
ccomlekci@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 firmamızın KPMG International'ı veya 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 üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.