

COVID-19: Kurumsal Dayanıklılık

Global ölçekte tüm ülkeleri ve sektörleri olumsuz etkileyen COVID-19 salgını, firmaların iş yapış şekillerini yeniden tasarlamasını zorunlu kılmıştır. Bu ve benzeri şoklara karşı, firmaların; finansal, operasyonel ve ticari olmak üzere 3 ana konuda kurumsal dayanıklılığını pekiştirmeleri kaçınılmazdır. Firmalar söz konusu kriz dönemlerinden en az hasarla çıkmak için, likiditelerini arttıracak ve fonlama ihtiyaçlarını azaltacak şekilde kapsayıcı bir kurumsal vizyona sahip olmalıdır.

Mevcut durum

Kobiler başta olmak üzere neredeyse ekonomideki her sektörde önemli ölçüde talep daralması yaşanmakta ve talep profilleri de eş zamanlı olarak değişiklikler gösterebilmektedir. Ek olarak, ülkeler ve hatta şehirler arasında yaşanan lojistik uygulamaları (sınır kapılarında uygulanan kısıtlamalar vb.) özellikle bazı sektörlerde tedarik zinciri sorunlarına yol açmaktadır. Diğer pek çok faktörle beraber tüm bunlar dikkate alındığında, küçük ve büyük ölçekli firmaların üretimleri de sekteye uğramaktadır. Dolayısıyla, firmalar nakit akışlarını doğru bir şekilde yönetmek ve sürecin getirmiş olduğu belirsizlikleri aşabilmek adına tahsilat ve ödemelerini dengelemeye çalışmaktadır. Firmaların bu koruyucu yaklaşımı da zincirleme bir şekilde piyasada likidite sıkıntısı oluşturmaktadır.

Talepteki Düşüş

Lojistik Problemleri

Nakit Akışı/Likidite Sıkıntısı

Kurumsal Dayanıklılık 3 ana başlığı içermektedir;

Finansal Dayanıklılık



Firmaların likidite, gelir yaratma kabiliyetleri ve varlıkları üzerindeki finansal etkilerin minimize edilmesi,

Ticari Dayanıklılık



Değişen piyasa koşullarına ve müşteri taleplerine hızlıca adapte olunması ve gerekli satış kanallarının oluşturulması,

Operasyonel Dayanıklılık



Operasyonel şokların bertaraf edilmesi ve ana faaliyet konusu aktivitelerin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesi,

Ne tür hafifletici önlemler alınabilir?

Bu süreçte firmalar aşağıda yer alan çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Söz konusu zorlukların etkilerini hafifletebilmek adına firmalar, gerekli önlemleri kapsamlı bir şekilde değerlendirmeli ve ivedilikle uygulamalıdır.

	Finansal	Operasyonel	Ticari
ETKİLER	-Genel gider & maliyetler sabit kalırken, gelir kalemlerinde ciddi düşüşler oluşması, -Tahsilat süreleri uzarken tedarikçilerin acil nakit ihtiyaçlarının artması, -Talep ve arz üzerindeki belirsizliklerin likidite üzerinde büyük baskı oluşturmaması,	-Ana faaliyet alanı dışındaki aktivitelerin mevcut kaynakların etkin kullanımına olan olumsuz etkileri, -Tedarikçilerde yaşanan sorunların, üretim performansına etkileri, -Bir kısım çalışanın mesai süreleri artarken, diğerlerinin atıl durumda kalması,	-Talep azalışına ek olarak, değişen talep profilleri, -Alınan önlem ve regülasyon değişikliklerinin piyasa ve talep üzerindeki etkileri, -Talep artışı olan ürün ve sektörlere ilişkin üretim kapasitelerinin arttırılması,
AKSIYONLAR	-Kısa dönem nakit akış projeksiyonlarının (13-17 haftalık) yapılması ve periyodik olarak takip edilmesi, -Nakit yönetimi yapılırken, her zaman asgari ihtiyaç duyulabilecek kadar nakdin "tampon" olarak ayrılması, -Nakit akışı projeksiyonlarına göre erken fazda kreditorlerle görüşmelere başlanması,	-Tedarikçi risk değerlendirme çalışmalarının yapılması, -Atıl durumdaki personelin, gerekli eğitimlerle yoğun çalışma alanlarında değerlendirilmesi, -Ana faaliyet alanların tespiti ve öncelikli olmayan aktivitelere ara verilerek verimlilik artışı sağlanması,	-Değişen talep profilleri yakından takip edilmeli ve değerlendirilmeli, -Oluşabilecek talep değişikliklerine uyumlu olarak mevcut ürün ve hizmetlerin yeniden uyarlanması, -Farklı pazarlama ve satış kanallarının hayata geçirilmesi,
NASIL DESTEK OLABİLİRİZ?	-Finansal stres testi ve nakit akışı projeksiyonları hazırlanması, -Likidite planlaması ve gerekli olan minimum işletme sermayesinin tespit edilmesi, -Fonlama ihtiyacının tespit edilmesi ve gerekli fon ihtiyacı için finansal kuruluşlar ile görüşmeler yapılması,	-Tedarik zincirinin değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması, -Personel yetkinliklerinin tespiti ve değişen koşullara göre uyumlulaştırılması, -Performans ve verimlilik analizi yapılarak mevcut kaynakların daha etkin kullanılması,	-Ürün ve hizmet portföy analizinin yapılması ve pazar değişimi ile uyumlulaştırılması, -Yeni müşteri kanalları, teknoloji altyapıları ve operasyonlarının hızlıca mobilize edilmesi, -Mevcut müşteri sözleşmelerinin ticari ve hukuki olarak incelenmesi ve iyileştirme seçeneklerinin belirlenmesi,

İletişim Bilgileri



Orhan Turan

Şirket Ortağı, Sermaye ve Borç Danışmanlığı
İstanbul

T: +90 533 297 14 66
E: orhanturan@kpmg.com



Hasan Fehmi Nazikoğlu

Direktör, Sermaye ve Borç Danışmanlığı
İstanbul

T: +90 533 583 92 02
E: hnazikoglu@kpmg.com



Savaş Görkem Yapan

Direktör, Sermaye ve Borç Danışmanlığı
İstanbul

T: +90 533 640 11 17
E: gyapan@kpmg.com



Pınar Değirmenci

Direktör, Sermaye ve Borç Danışmanlığı
İstanbul

T: +90 532 648 71 00
E: pdegirmenci@kpmg.com

kpmg.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.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağıнын üyesi bir Türk şirkettir.. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.