

KRİZ YÖNETİMİ KILAVUZU-II

Yeni Nesil Kriz: Covid-19
Kriz Döneminde
Şirketlerde Finansal
Yönetim

Covid 19 salgını ile birlikte tüm dünya genelinde küresel ekonomik kriz dönemine giriş yapmış bulunmaktayız. Son 40 yılda hızla ilerleyen küreselleşme, yoğunlaşan rekabet kültürü ve son 15 yılda şirketlerin tedarik zinciri yönetimine önem vermesi, dünya geneli şirketler arası ticaret sınırlarını ortadan kaldırmıştı. Krizler; şirketlerin iç çevrelerinden bağımsız olarak, meydana çıkış şekli itibari ile çevresel değişkenlikler göstermektedir. Buna göre; yerel, bölgesel, ulusal ve global krizler şirketleri ve faaliyetlerini çevre özelliklerine göre farklı etkileyebilmektedir. Türkiye olarak her ne kadar kriz dönemlerine alışmış olsak dahi, Covid-19 salgını yalnızca şirketleri değil, ülkeleri farklı bir boyutta etkileyeceğini göstermiş bulunmaktadır. Ülke olarak; 1994 Nisan krizi, 17 Ağustos 1999 krizi, 2000 Kasım krizi, 2001 Şubat krizi ve global olarak ortaya çıkan 1991 Körfez krizi, 1997 Asya krizi, 2008 küresel ekonomik kriz dönemleri şirket yöneticileri için hafızalarını tazelemek amacıyla inceleyebilecekleri bazı dönemlerdir.



Covid-19 Mücadele Yol Haritası

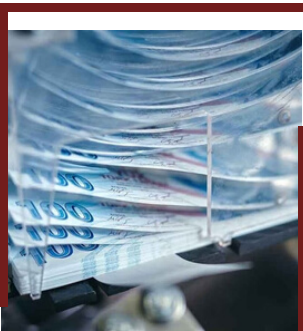
Covid-19 ekonomik olarak değerlendirildiğinde, dünya geneli reel ekonomi kavramının tekrar incelenmesine sebep olmuştur. Birçok kaynaktan da görebileceğimiz üzere, dünya geneli yurt içi hasıla 85 trilyon \$ iken, küresel borç 255-260 trilyon \$'dır. Finansal piyasa işlemleri incelendiğinde ise 600-625 trilyon \$'lık dönen kaydı para gözükmetedir. Sürdürülebilir bir ekonomi sorusu tam anlamı ile bu dönem ile tekrar güncellenmiştir.

Şirketlerde kriz dönemlerinde finansal yönetim başlığına dönecek olursak; kriz yönetimi risk yönetiminden sonra gelen aşamadır. Öncelikle şirketler, kurumsal risk yönetimi başlığını bu dönem ile birlikte sorgulamalı ve yeniden tanımlamalıdır. Risk yönetimleri kriz yönetimini kolaylaştıran faaliyetler bütünüdür. Kriz yönetimleri ise belirli bir döneme ait ve kendine has özellikleri olan gelişmeler sonucu ortaya çıkar.

Kriz aşamasında ise;

1. Şirketimizin Kriz Yönetimi ve Kurumsal Risk Haritalaması Danışmanlığı bölümü tarafından hazırlanan Kriz Yönetim Kılavuzu-l'de belirttiği üzere stratejik ve yönetsel başlıklar öncelikle izlenmelidir.
2. Bu aşamadan sonra şirketin finansal analizi ortaya konmalıdır. Buna göre şirket yönetici veya liderleri finansal mevcut duruma ait bir analiz ortaya koymalıdır. Şirketin ilgili döneme ait gelir tablosu, nakit akış tablosu, bilanço ve operasyonel raporları incelenmelidir.

Bu kapsamda aşağıdaki oranlar incelenebilir;



Likidite Oranı

Şirketin 1 senelik borçlarını, elinde bulunan para ve paraya çevrilebilen varlıklar ile ne oranda karşılayabileceğini gösteren orandır.

Covid-19 M¼cadele Yol Haritası



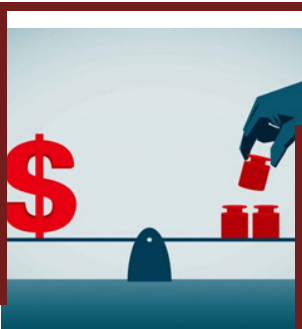
Kaldıraç Oranı

Kaldıraç oranı, Şirketin kaynak yapısını gösterir ve işletmenin varlıklarının hangi kaynaklarla ne oranda karşılandığını görebilmemizi sağlar. Öz sermaye, kısa vadeli ve uzun vadeli borçlar arasındaki bağlantıyı anlatır.



Faaliyet Oranı

Faaliyet oranı Şirketlerin faaliyetlerinde kullandıkları varlıkları ne ölçüde etkin kullandıklarını göstermektedir. Alacakların, borçların ve stokların ne kadar sürede eritildiğini gösterir.



Nakit Akışlarına ait Yeterlilik ve Etkinlik Oranları

Şirketin borçlarını ödeyebilmesi, yatırımlarını yapabilmesi ve ortaklarına kar payı dağıtımını amacıyla kullanabileceği düzeyde nakit yaratabilme durumunu incelemek amacıyla yararlanır.

Etkinlik oranları varlıkların nakit yaratma gücünü gösterir.

Covid-19 M¼cadele Yol Haritası



Yabancı Kaynaklara ait Borçlar ve Dönemleri

Şirketin ticari, banka, finansal kiralama, personel ve ortaklara olan borçlar ve bu borçlara ait dönemlerin belirtilmesini kapsamaktadır.



Yatırım Faaliyetleri

Şirketin yatırım kararı aldığı faaliyetler ile ilgili şirkete sağlayacağı avantajlar (gelir, verimlilik, üretim hacmi) ile birlikte şirketin yatırımlarına ait borç durumunun gözden geçirilmesini kapsamaktadır.



Operasyona Devam Edebilme Kabiliyeti

Şirketin mevcut kapasitesinin pazarda oluşan kriz dalgalanmasına karşın nasıl ve ne kadar süre yönetileceğinin analizini kapsamaktadır.

Covid-19 Mücadele Yol Haritası

3. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda şirket yönetici veya liderleri olarak; krizin süresi, koşulları ve şirkete yansımaları ile ilgili alternatif senaryo çalışmaları yapılmalıdır.
4. Her alternatif senaryo için finansal kabiliyeti etkileyen kararlar ele alınmalıdır.
 - Mevcut likiditenin yönetsel koşulları: Şirketin kasa ve bankalarında bulunan TL ve döviz bakiyelerinin hangi aşamalarda ve ne derece kullanılacağına prensipleri belirlenmelidir.
 - Carihesaplara ait hareket planları: Şirketin kriz anında ve sonraki aşamaya kadar alacaklarını nasıl tahsil edebileceği, borçlarını nasıl ödeyebileceğinin yanı sıra alternatif senaryo doğrultusunda tahsilat ve borç ödeme prensiplerinin neler olacağı belirlenmelidir.
 - Yatırım faaliyetlerine ilişkin hareket planları: 2 numaralı maddede belirtilen yatırım faaliyetlerinin analizinin ardından alternatif senaryolara göre, faaliyetinin ara verilmesine, durdurulmasına veya fırsat olarak yeni bir yatırıma başlanabileceğini ve dönemlerini kapsayan kararlar belirlenmelidir.
 - Yabancı Kaynak yükümlülüklerine ait vade uzatma alternatifleri: Özellikle şirketin bankalara karşı kredi limit-risk durumu ve alternatif senaryoya göre kredi borçlarının daha ileri vadelere yayılmasına ilişkin çalışmaları kapsar.
 - Ek gelir veya likidite sağlayan alternatifler: Şirketin esas faaliyetleri ve yatırımları dışında var olan varlıklarının değerlendirilmesini, sermaye artışı veya hisse satışı gibi alternatiflerin değerlendirilmesini kapsar.
 - Ortaya çıkan teşvik ve destekler: Kamuya bağlı kurumların kriz anlarında şirketlerin yaşam süresinin devam etmesi adına sağlanan imkanların, kapsamı doğrultusunda şirket tarafından kullanılmasını kapsar.
 - Hedging: Şirketin, döviz veya emtia üzerinden borçlanma faaliyetlerini ileri vadelerde oluşabilecek fiyat risklerinden korunmak amacıyla finansal piyasalarda işlem yapmasını kapsar.
 - Kapasite Kullanım Oranı: Şirketin mevcut makine parkuru ve/veya çalışan sayısına göre ortaya çıkan ürün/hizmet kapasitesi alternatif senaryo kapsamında yeniden karara bağlanmalıdır.
 - İstihdam Seviyesi: Şirketin alternatif senaryo ve kapasite kararlarına göre personel kaynağına ait kararlar ele alınmalıdır. Toplam Sayı, vardiya koşulları, çalışma süreleri, izin durumları ve iş akd-i fesih konu başlıklarıdır.
 - İşletme Sermaye İhtiyacı: Şirketin alternatif senaryo doğrultusunda faaliyetini sürdürmesi amacıyla ihtiyacı olan nakdin ortaya çıkarılmasını kapsar.
 - Faaliyet Giderleri: Şirketin alternatif senaryo doğrultusunda faaliyet giderlerinin ne derecede şekilleneceğini belirten kararları kapsar.

Covid-19 Mücadele Yol Haritası

5. Her alternatif senaryo için gelir tablosu ve nakit akış tabloları hazırlanmalıdır.
6. Potansiyel sonuçlara göre senaryolardan biri seçilip, şirket ilgili senaryo doğrultusunda yönetilmeye başlanmalıdır.
7. Seçilen senaryo için bütçe revize edilmeli, her bölüm bütçesi deklare edilip, planlanan-gerçekleşen faaliyetler şeklinde takip edilmelidir.
8. Yönetim sürecinde şirket içi koordinasyon üst seviyede sağlanmalı, güncel gelişmeler anlık olarak takip edilmelidir.
9. Kriz döneminin sona ermeye başladığına ait olgu ve sonuçların oluşması durumunda şirketin finansal yönetim süreci 5. numaralı madde ışığında tekrar güncellenmelidir.
10. Şirketin bu süreçte yaşadığı negatif ve pozitif konular sebepleri ile birlikte daha sonra incelenmelidir.



Şirketlerin kriz yönetimleri konusunda deneyim kazanmaları, sadece kriz dönemlerinde değil, belirli periyodlar dahilinde tüm şirket organizasyonuna yayılmasını sağlayacak çalışma kültürü sayesinde de oluşacaktır. Bu çalışmaların şirketin soğukkanlı hareket edebilme kabiliyetini artıracığı da bir diğer gerçektir.

Bu bahsedilen tüm olgular için finansal

kabiliyet ve yönetim öne çıkmaktadır. Dolayısı ile şirketler verimli ve etkin bir likit yönetimine sahip olma zorunluluğundadırlar.

Özellikle sağlığı etkileyen salgın ve savaşlara ait kriz dönemlerinin son bulması temennisi ile tüm şirketlere ve çalışanlarına bu zor dönemlerin kolay atlatılmasını temenni ederiz.

KURUMSAL RİSK HARİTALAMASI VE KRİZ YÖNETİMİ ÇALIŞMALARIMIZ

Kurulduğumuz günden bu güne elde ettiğimiz kriz yönetimi deneyimleri ve kurumsal risk haritalaması çalışmalarımızla **Kriz Yönetimi ve Kurumsal Risk Haritalaması Danışmanlığı** bölümümüz sorunlarınızın çözümünde yanınızdadır.

Bu kapsamda **kriz yönetimi, finansal planlama, hukuki süreçlerin yürütülmesi, stratejik risklerin gözden geçirilmesi, operasyonel süreçlerin gözden geçirilmesi ve alternatif kriz senaryolarının çalışılması** konusunda yanınızdayız.

İLETİŞİM: bulentorta@turev.com.tr Bülent Orta - Partner Danışman,
Stratejik Yapılandırma Danışmanı
zaferaycan@turev.com.tr Zafer Aycan - Yetkili Yönetim Danışmanı,
Organizasyonel ve Mali Yapılanma
Süreç Danışmanı





türev

DANIŞMANLIK

www.turev.com.tr

İsmet Kaptan Mahallesi, Şair Eşref Bulvarı, Beşe İş Merkezi, No:34
Kat: 6 Daire 12, Çankaya, Konak - İZMİR
0232 482 34 80