

COVID-19: Krizle m¼cadelede yol haritası

Mart 2020



COVID-19'un şirketler üzerindeki ortak etkileri

İnsanların yaşamları, aileleri ve içinde buldukları toplum üzerinde büyük etkilere neden olan COVID-19 salgını, Dünya Sağlık Örgütü tarafından “pandemi” ilan edildi

Uluslararası tedbirlerin alınmasına rağmen, kuruluşların yaşanan krize anında müdahale etme konusunda ciddi zorluklarla karşı karşıya olduğu bilinmektedir.

Dünya genelinde yayılma riski “çok yüksek” ilan edilen salgınlarla (Ebola, MERS, SARS, Kuş Gribi gibi) mücadele edebilmek için dünyanın dört bir yanındaki şirketler, hükümetler, düzenleyiciler, STK'lar ve uluslararası kuruluşlarla çalışma deneyimimizi paylaşarak, kuruluşların bu tür krizlere hazırlanmalarına ve bu süreci etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı oluyoruz.

Kriz ve İş Sürekliliği Yönetimi

Paydaşların güveninin korunması ve operasyonların devamının sağlanması



Tedarik Zinciri

Rota değiştirmeler, gecikmeler, anlaşmazlıklar ve yaşanan sorunların müşteriler üzerindeki etkisi



Finans ve Likidite

Krizin nakit akımı ve finansallar üzerindeki etkisi



BT ve Operasyonlar

Temel fonksiyonlar, BT altyapısı ve hizmetlerdeki olumsuz etkiler



İş gücü

Çalışanların, sağlığının korunması ve seyahatlerin engellenmesinin işe olan etkisi



Vergi ve Hukuki Düzenlemeler

Belirli sektörlerdeki vergisel konular ve sözleşme ile ilgili sorunlar



COVID-19 Müdahale Planının Oluşturulması: Örnek strateji ve işletim modeli kontrol listesi

Stratejik Hususlar

- ❑ Üst yönetim tarafından yönetilen, çok fonksiyonlu bir Kriz Yönetimi Ekibi oluşturun. Üst düzey yönetimin yanı sıra İK, Hukuk, BT, Operasyon, Risk, İletişim, Finans, Sağlık ve Güvenlik, Satın Alma, Satış, Kriz ve İş Sürekliliği gibi uzman ekiplerden destek alın.
- ❑ Kritik konularda etkin kararlar alabilmek için bir karar alma süreci oluşturun.
- ❑ Karar alma sürecini harekete geçirebilecek noktaları gözden geçirerek, planlamalarınız için kötü durum senaryoları oluşturun. Kriz ve iş sürekliliği planlarınızı gözden geçirin ve yenileyin (Ör. Salgınlar / COVID-19).
- ❑ Önemli paydaşları belirleyin ve onlar için iletişim stratejileri oluşturun. Acil müdahale ve iletişim yöntemlerini güvenilir verilere dayandırın.
- ❑ İş akış ve süreç sahiplerini belirleyin. Acil durum eylem planı ile tutarlı aksiyonları alın.
- ❑ Alınan aksiyonların kurumun amacı ve değerleri ile uyumlu olmasını sağlayın (örneğin, daha geniş topluluklar için mücadele yöntemlerini destekleyin).
- ❑ Çalışanlar ve paydaşlar ile dengeli bir iletişim yürütün ve geri bildirim süreçlerini iyi organize edin.

Kriz Yönetim Ekibi oluşturun

- ❑ Rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirleyin
- ❑ Toplantı sıklığını ve ekip çalışma yöntemlerini belirleyin.
- ❑ İletişim ve paydaş katılım stratejisini oluşturun.
- ❑ Virüsün yayılmasını ve ortaya çıkan vaka sayılarını takip etmek için güvenilirliği onaylanmış bilgi kaynaklarını kullanın.
- ❑ Olay/vaka raporlama mekanizması oluşturun.
- ❑ Virüsün yayılmasını önlemek ve süreci iyi bir şekilde yönetebilmek için seyahat kısıtlamaları; evden çalışma; toplantı kısıtlamaları / sanal çözümler getirmek gibi önemli kararlar alın.
- ❑ Karşılaştığınız vakalar için hızlı bir müdahale süreci devreye sokun ve çalışanlarınızı iyileştirme/koruma planları geliştirin.
- ❑ Evden çalışma sistemine geçiş yapabilmek için yeterli bir teknoloji altyapısına sahip olduğunuzdan emin olun.
- ❑ Dışardan alınan hizmetlerin sürekliliğini gözden geçirin.

Senaryo Planlaması

- ❑ Şirketiniz için COVID-19'a özgü senaryoları değerlendirin. Potansiyel riskleri belirleyin ve etkileri ölçün.
- ❑ İş sürekliliği planınızın salgın hastalık senaryosunu içermesini sağlayın.
- ❑ Acil eylemler için senaryoların ve potansiyel tetikleyici faktörlerin finansal etkisini modelleyin (örneğin sözleşme taahhütlerinin yerine getirilmemesi).
- ❑ Kuruluşunuzun finansal istikrarını korumak için gereken adımları belirleyin.

COVID-19 Müdahale Planı ile İlgili Önemli Hususlar (1)



İş gücü

Çalışanlarınızı koruyun ve iş gücünüzü planlayın

- ❑ Yasal gereksinimlere ve senaryo planlamanız tarafından belirlenen risklere cevap verebilecek kapsayıcı politikalarınız var mı?
- ❑ İş seyahatinde ve kişisel seyahatte olan veya geçici görevlendirme ile yurt dışında bulunan çalışanlarınız da dahil olmak üzere; iş gücünüze ilişkin verileri (coğrafya, uyruk, vize, vs.) izleyebiliyor musunuz ve bununla ilgili etkin iş gücü sitemleriniz mevcut mu?
- ❑ Kritik projeleri belirleyerek bunlardaki olası negatif etkileri azaltmak üzere bir plan yaptınız mı?
- ❑ Krizin etkisi nedeniyle azalmaya veya artmaya yatkın olan iş alanlarını tespit etmek için gerekli analizleri tamamladınız mı?
- ❑ Politika değişikliklerini hızlı bir şekilde uygulayabilmek açısından, hasta ve hastalığın daha fazla yayılmasına neden olabilecek çalışanlar ile ilgili riskleri azaltacak önlemler aldınız mı?
- ❑ Çalışanlarınızın sorularını yanıtlayabilecek ve gerektiğinde tavsiye verebilecek bir acil yardım hattı kurdunuz mu?
- ❑ Olası bir karantina durumunda esnek çalışmaya geçebilecek bir BT altyapısına sahip misiniz?
- ❑ Gerektiği takdirde iş gücünüzü taşımak adına (Ör. alternatif lokasyonlara) güncel bir plana sahip misiniz?
- ❑ İnsan Kaynakları politikalarınızı (Ör. esnek çalışma, seyahat ve diğer ilgili politika ve düzenlemeler) gözden geçirdiniz mi?
- ❑ Çalışanlarınızı etkileyen yasalardaki ve düzenlemelerdeki değişimleri (Ör. seyahat kısıtlamaları, teşvikler, vergiler, sosyal sigorta vb.) takip edebileceğiniz bir süreciniz var mı?



Operasyonlar ve Tedarik Zinciri

İş sürekliliğini sağlayın ve tedarik zincirinizi koruyun

- ❑ Tesis Yönetimi ve BT gibi önemli tedarikçilerin sunduğu hizmetlerin küresel bir salgın durumunda etkilenebileceğini dikkate alarak ihtiyaçlarınızı gözden geçirdiniz mi?
- ❑ Önümüzdeki dönemde hizmet sağlayıcıların beklenen hizmet seviyelerini sunmaya devam edebileceklerinden emin olmak adına ilgili üçüncü taraflarla irtibat kurdunuz mu?
- ❑ Virüs yayılma trendlerini ve tedarik zincirinizi ilgilendirebilecek kısıtlamaları takip ediyor musunuz?
- ❑ Önemli iş fonksiyonlarındaki aksaklıkların etkilerini dikkate alan operasyonel risk değerlendirmesi yaptınız mı?
- ❑ Olası hasarı doğru şekilde değerlendirmek ve acil planlar oluşturmak için kritik tedarikçileri belirlediniz mi?
- ❑ Risk veya fırsatları önceden tespit etmek üzere yeni teknolojileri (makine öğrenmesi, yapay zeka vb) kullanmayı düşündünüz mü?
- ❑ Gümrük vergilerinin maliyete etkilerini de hesaba katarak alternatif tedarik kaynakları için stratejiler geliştirdiniz mi?
- ❑ Tedarik zincirinin kilit paydaşları için bir iletişim planınız var mı?
- ❑ Senaryoların finansal ve finansal olmayan sonuçlarını anlamak için senaryo egzersizleri gerçekleştirdiniz mi?

COVID-19 Müdahale Planı ile İlgili Önemli Hususlar (2)



İletişim stratejisi

Çalışanlara ve paydaşlara karşı açık olun ve iş sürekliliğini etkinleştirin

- ❑ İç ve dış paydaş iletişimine yönelik bir çizelge hazırladınız mı? (çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, düzenleyici otoriteleri vb. göz önünde bulundurarak)
- ❑ Paydaşlarınızla aranızdaki güven ilişkisini devam ettirmek ve itibarınızı korumak için kriz anında devreye sokabileceğiniz net bir iletişim stratejiniz var mı?
- ❑ Çalışanlarınız ile nasıl iletişim kurabileceğiniz güvenilir kanallar oluşturduunuz mu?
- ❑ Son gelişmeler ve yönlendirmeler ile ilgili çalışanlarınızı düzenli olarak bilgilendiriyor musunuz?
- ❑ Çalışanlarınıza tutarlı mesajlar veriyor, onları güvende hissettiriyor ve onlarla ilgilendiğinizi gösteriyor musunuz?
- ❑ Kriz iletişiminiz kurumunuzun kültürüyle ne kadar uyumlu?
- ❑ En iyi uygulamaları takip edip kurumunuza adapte ediyor musunuz?



Bilgi-Veri Odaklı Olmak

Riske ne kadar maruz kaldığınızı değerlendirin

- ❑ Virüsten etkilenmiş bir ülkenin/bölgenin; sektörünüzün, işinizin veya tedarikçilerinizin ticari performansına nasıl bir etkisi olabileceğini değerlendiriyor musunuz?
- ❑ Küresel veya ülke özelinde bir ekonomik yavaşlamanın işinize nasıl bir etki yapabileceğini tahmin ediyor musunuz?
- ❑ Almanız gereken önemli kararlara destek olacak tarafsız ve güvenilir bilgilere ulaşabiliyor musunuz?
- ❑ Mevcut veri kaynaklarını, karar almaya imkân sağlayabilecek şekilde analiz edebilecek zaman ve yeterliliğe sahip misiniz?
- ❑ Gerekli durumlar için yeni veri kaynaklarını tespit ettiniz mi?
- ❑ Yeni veri kaynakları için veri saklama süreçlerini optimize ediyor musunuz?
- ❑ Verileri etkin bir şekilde analiz etme kabiliyetine sahip misiniz?
- ❑ Hassas verileri düzenlemelere uygun bir şekilde yönetebilecek bilgi ve deneyime sahip misiniz?

COVID-19 Müdahale Planı ile İlgili Önemli Hususlar (3)



Finans ve Likidite Yönetimi

Nakit akımını ve ticari önceliklerinizi dengeli bir şekilde yönetin

- ❑ Olası senaryolara göre finans ve nakit akım projeksiyonlarınızı güncellediniz mi?
- ❑ Gelecek 13 haftalık nakit akımını detaylı bir şekilde planladınız mı?
- ❑ Mevcut ve yeni nakit yaratma stratejileri oluşturup (kredi, varlık satışı, erken tahsilat vb), kreditorleriniz ile iletişimi artırmaya yönelik adımlar attınız mı?
- ❑ Maliyet azaltımı ve ertelemesine yönelik opsiyonlarınızı değerlendirdiniz mi? (en kötü senaryoya göre planlama yapmak vb),
- ❑ İlgili tedarikçi sözleşmelerini inceleyerek veya yeniden müzakere ederek tedarikçi ödemelerinde optimizasyona yönelik aksiyonlar alabilir misiniz?
- ❑ İşletme sermayesi yönetimine odaklanarak maksimum likidite durumuna ulaşma imkanınız var mı?
- ❑ Kriz anında müşteri davranışlarındaki değişimi de hesaba katarak, satış ve talep planlamanızı gözden geçirdiniz mi?
- ❑ Müşteri sadakatini korumayı ve artırmayı hedefleyen müşteri iletişim planınız hazır mı?
- ❑ Müşteri ve tedarikçi sözleşmelerinizi ve çalışma esaslarını kurumunuza likidite anlamında esneklik sağlayacak şekilde gözden geçirdiniz mi? (gerekirse tekrar müzakere etmek gibi),
- ❑ Müşteri davranışlarındaki değişimlere göre satış kanallarında yenileme ve yatırım imkanlarını değerlendirerek (dijital kanallar vb), özellikle nakit döngüsü yüksek ürün ve hizmetlere odaklanmayı planladınız mı?
- ❑ Temel pazarlama ve satış stratejilerinizi gözden geçirerek ve öncelikli alanları tespit ederek bunlarla ilgili bir plan hazırladınız mı? (stok planlaması, fiyatlandırma stratejisi ve indirimli satış vb)



Merkez ofis fonksiyonları

İş sürekliliğini ve esnekliğini sağlamak için çok fonksiyonlu bir ölçekte birlikte çalışın

- ❑ Riski azaltmak ve işinizin değerini korumak için şirketinizi finansal veya operasyonel olarak yeniden yapılandırmaya ihtiyacınız var mı?
- ❑ Tedarik şartlarını değiştirmek, iptal etmek veya durdurmak için lehinize kullanabileceğiniz sözleşme maddeleri nelerdir? (Ör. mücbir sebepler, fesih hükümleri vb)
- ❑ Acil durum fonlama imkanınız veya nakit ihtiyacı nedeniyle artan finansman ihtiyacına erişiminiz var mı?
- ❑ Çalışanlarınızı alternatif lokasyonlara taşımanın vergisel ve yasal sonuçlarını göz önünde bulundurdunuz mu?
- ❑ Senaryolarınıza bağlı olarak, hangi sigorta poliçelerine ve acil durum sigortalarına erişiminiz bulunuyor? (Ör. afet etkileri)
- ❑ Hangi teknoloji altyapılara ve esneklik kapasitelerine sahipsiniz?
- ❑ BT altyapınız artan uzaktan erişim taleplerini kaldırabilir mi?
- ❑ BT sistemlerinizi ve verilerinizi nasıl güvence altına alıyor ve kontrol ediyorsunuz?
- ❑ BT ortamındaki değişikliğin siber saldırı riskini artırıp artırmadığını değerlendirdiniz mi?
- ❑ Yeni VPN arayüzlerini açarken gerekli siber güvenlik testlerinden geçiriyor musunuz?
- ❑ Erişim alanınızı genişletirken dijital dünyadaki kimlikleri iyi yönetebiliyor musunuz?

Küresel Kriz Yönetimi ve İş Sürekliliği Uzmanlığımız

COVID-19 ile mücadelede uzman ekiplerimiz ve küresel ağıımız ile her türlü sorunuzda yanınızdayız

Salgın hastalıklarla ilgili örnek kriz yönetimi deneyimlerimiz



Bir sağlık krizi sırasında; özel sektörde faaliyet gösteren küresel holdingler ile kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşları aralarında bağlantı kurulmasını sağladık

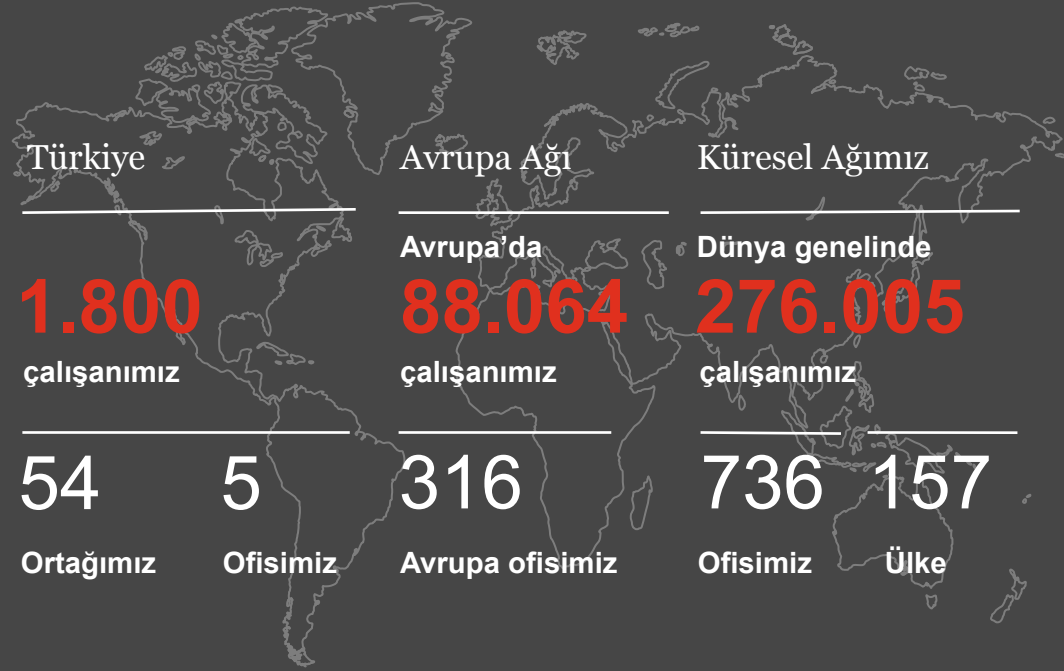


Bir kamu kurumu olan müşterimize virüs salgını sırasında sağlık çalışanları ile iletişim kurmalarında destek olduk



Bir virüs salgını sırasında sağlık çalışanları ile iletişim kurarak potansiyel bir pandemi konusunda müşterilerimizin güvenilir veriye ulaşmasını sağladık

Sizin için önemli olan bölgelerin yerel kaynaklarını, öngörülerini ve bilgilerini sizinle paylaşabiliriz.



İletişim

Kriz Yönetimi



Dr. Gökhan Yılmaz
gokhan.yilmaz@pwc.com
0212 326 6488

İş Sürekliliği



Oktay Aktolun
oktay.aktolun@pwc.com
0533 275 7002

Tedarik Zinciri



Tolga Baloğlu
tolga.baloglu@pwc.com
0533 455 4816

Finans ve Likidite



Mevlüt Akbaş
mevlut.akbas@pwc.com
0532 505 9185

BT ve Veri Yönetimi



Özkan Kıvanç
ozkan.kivanc@pwc.com
0530 370 5739

İş Gücü ve Vergi



Bilgütay Yaşar
bilgutay.yasar@pwc.com
0532 586 8324

Hukuk



Nilgün Serdar Şimşek
nilgun.simsek@pwc.com
0533 309 6018

Bu dokümanın içerisindeki bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve profesyonel danışmanlardan alınacak tavsiyelerin muadilleri olarak kullanılmamalıdır.

© 2020 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.