

COVID-19'A EN HIZLI ŞEKİLDE NASIL KARŞILIK VERİLEBİLİR?

Onbinlerce insanın hayatına malolan küresel ekonomiyi de derinden sarsan Covid-19 salgınında ikinci dalga endişesi yaşanmaya başladı. Müşteri belirsizlikleri ile üretim ve tedarik zincirlerinde sıkıntılar artarken, Covid-19 kontrol altına alınsa dahi şirketlerin finansal yapılarını toparlaması zaman alacak.



Covid-19'un küresel olarak yayılması, tüm sektörleri her yönden etkiliyor. Manşetler, müşteri belirsizlikleri ile üretim ve tedarik zincirlerindeki gözle görülür bozulmalara dikkat çekse de kuruluşları çok daha büyük risk ve zorluklar bekliyor.

Şirketler, Covid-19'un kontrol altına alınmasından sonra bile belirsiz finansal, mevzuata ilişkin ve hukuki sonuçlarla karşı karşıya kalacak.

O halde liderler, Covid-19 salgınından doğan ve bu zamana kadar benzeri görülmemiş aksamalara ne şekilde karşılık vermeli? Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi Ernst & Young (EY) da salgının etkilerini dokuz ana sektöre ayırarak ele aldı ve işletmelerin alması gereken aksiyonları paylaştı. Bunlardan bazıları bu türden bir uzun süreli aksama ile başa çıkabilme olasılığınızın olup olmadığı ya da nerede ve ne şekilde hareket etmeniz gerektiğinin tam bilincinde olmak için gerekli operasyonel görünürlüğe sahip olup olmadığınızdan bağımsız olarak, geniş ölçüde uygulanabilir nitelikte...

1 İLERİ ÜRETİM VE MOBİLİTE

Sektör, tedarik zincirinde bir bozulma ve tüketici taleplerinde gözle görülür bir düşüş ile karşı karşıya.

Her iki sektörde de şirketler; Covid-19'un, son kullanıcı taleplerinden tedarik zinciri bozulmalarına ve tesislerin kapatılmasına kadar son derece büyük montanlı etkileriyle karşı karşıya. Otomotiv sektörü üretim, küresel tedarik zinciri ve tüketici talepleri yönünden (Çin'deki yeni araç satışlarındaki gözle görülür düşüşten tedarik zincirinin durmasına ve tesislerin kapatılmasına kadar aklınıza gelebilecek her açıdan), oldukça ciddi bir düşüş ile karşı karşıya.

Endüstriyel ürünlere ve kimyasal ürünlere yönelik şirketler; taleplerin ötelenmesi, arzın aksaması ve tesislerin kapanma ihtimaliyle karşı karşıya kalmakta ve bu da perakende satış ve alım fiyatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hava yolu ve taşımacılık şirketleri, kargo ve yolcu taşımacılığına olan rağbetin küresel çapta azalmasından ve etkinliklerin iptal edilmesinden ciddi şekilde etkilenmiştir.



Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ İş sürekliliği planlarınız etkilerini gösterirken, tedarik zinciri ve operasyonlarınıza yansıtacak etkiyi değerlendirmeye devam edin.
- ▶ Tedarik, imalat, lojistik, ikmal ve taşıma envanterlerinizi birbirleriyle uyumlu hale getirin.
- ▶ Tedarikçi riskleri programlarınıza daha fazla odaklanın.
- ▶ Hukuki teşvik planları çerçevesinde sizi bekleyen fırsat ve riskleri anlayın.
- ▶ Likidite ve çalışma sermayesine saldırı-ganca odaklanın.
- ▶ Envanteri gözden geçirin ve üretimin optimizasyonunu sağlayın.
- ▶ Değer düşüşü ve diğer tahminleri değerlendirin.
- ▶ İş planlarınızı pazardaki, tedarik zincirlerindeki ve ticari ilişkilerdeki değişiklikleri yansıtacak şekilde güncellemeye başlayın.
- ▶ Çalışan nüfusunuz ile etkileşime geçin ve iş yeri, müşteri etkileşimi, iş seyahati ve benzeri alanlarda virüs enfeksiyonu riskine karşı taşıdıkları endişeleri gidermeye çalışın.
- ▶ Çalışanların enfekte olması durumunda izlenecek iletişim prosedürünü belirleyin.
- ▶ İşveren/çalışan hak ve yükümlülükleri yönünden hukuki kılavuzlar sağlayın.
- ▶ Yerel bölgeler ve küresel merkezlere iliş-



talep dengesizliği meydana gelmesi şeklindeki sonuçlar doğurmuştur. Temel tüketim mallarına yönelik şirketler, tüketicilerin panikle yaptığı alışveriş karşısında talebi karşılamakta zorlanırken; ikincil önem taşıyan mağazalar ise kendi talepleri ya da alınan kısıtlama tedbirleri üzerine kapanmaları nedeniyle, tedarik zinciri, üretim ve tüketimde aksamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Dijital kanallar, artan talebin mevcut yetkinliklerle karşılanabilirliğinin ve yenilenebilirliğinin ölçülebilmesi için yedeklenmektedir.

Şirketler; ikincil öncelikli ürünlere yönelik faaliyetlerini askıya almakta, temel ihtiyaçların tedarikinin sağlanması ekseninde faaliyet göstermeye devam etmektedir. Şirketlerin pek çoğu; çalışanların fiziksel ve ekonomik yönden iyi durumda olması ile şirketin likidite ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamakla uğraşırken, bir yandan da acil durum düzenlemelerine yön vermeye ve çözümün bir parçası olarak proaktif bir şekilde marka bütünlüğü oluşturmaya gayret göstermektedir.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Mevcut değişken süreçte devamlılığı sağlayabilmek için mümkün olan kredi kademelerini düşürün.
- ▶ Hükümet ya da ticari kaynaklı teşvik uygulamalarının uygun olanlarından istifade edin.
- ▶ Yatırım harcamalarını durdurun ve mevcut fonları, gerekli görülen alanlara tahsis edin.
- ▶ İş akdi sonlandırılan çalışanlar ile iletişim kurmak ve onlara ekonomik destek sağlamak için elinizden gelen en iyi gayreti gösterin.
- ▶ İş gücü talebinin yüksek olduğu yerlerde işe alım süreçlerini kolaylaştırırken, çalışan güvenliğini önceliklendirmekten taviz vermeyin.
- ▶ Şirketler arasındaki talep fazlalıklarını karşılamak için, iş gücü birleştirme imkanlarını değerlendirin.
- ▶ En büyük etkiyi elde edebilmek adına operasyonlarınızın odağını yeniden belirleyin.
- ▶ Ürünlerin üretim ve tedarikini, en çok ihtiyaç duyulanlara odaklanmak için birleştirin.
- ▶ Yeni ürünler yapılması için faaliyete geçmeye hazır bulunun.
- ▶ Değişen durumlar çerçevesinde ürün

- kin kılavuzlar uyarınca işin durmasından kaynaklanan zararları hesaba katın.
- ▶ İş kaybı sigortası talep gerekliliklerine uyum sağlayın.
- ▶ Vergi uygulamalarını planlayın ve tedarik zincirindeki değişikliklerin vergiye etkisini analiz edin.

Sormanız gereken sorular

- 1 İş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarınızın, değişen koşullara uyumunu nasıl sağlarız?
- 2 İşimizin aksamasından kaynaklanan likidite sorunlarını nasıl en iyi şekilde yönetebiliriz?

3 Üretim azalırken, hangi yatırımların yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir?

2 TÜKETİM SEKTÖRLERİ

Tüketim sektörlerini yeniden şekillendiren sismik değişiklikler hızlanmış olmakla birlikte söz konusu değişikliklerin, bireylerin alışveriş yapma alışkanlıklarına ve hangi ürünü satın alacaklarına ilişkin kalıcı etkileri olacaktır.

Covid-19'un küresel olarak yayılması; kısa vadede, tüketicilerin üçte birinin karantina kapsamına girmesi ve ciddi oranda arz

portföyü ve çeşitliliğini düzenli olarak yeniden şekillendirin.

- ▶ Çözümün parçası olmak için birlikte çalışın.
- ▶ Kime ne şekilde yardımcı olabileceğinizi belirlemek adına; hükümet, rakipler ve ekosistemdeki iş ortaklarınız ile iletişim ağları kurun.
- ▶ Başarılı bir toplu ilerleme sağlanmasının önündeki engelleri belirleyin ve bulgularınızı paylaşın.
- ▶ Değer zinciri ortaklarını mümkün olan hallerde destekleyebilmek için tedbirler geliştirin.
- ▶ Daha ileride karşılaşılabilecek koşullara yönelik değerlendirmeler yapın.
- ▶ Uzun vadede operasyonların yararına olabilecek verimlilik ve uygulamaları geliştirin.
- ▶ Çalışan ve tüketici davranışlarında salgının bir sonucu olarak meydana gelebilecek esaslı değişikliklere ilişkin planlamalar yapın.
- ▶ Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere hazırlıklı olabilmek adına, iş sürekliliği süreçlerini öğrenin ve iyileştirin.

Sormanız gereken sorular

- 1 Ticari engeller, sınırların kapanması ve piyasaların kilitlenmesi sonucu meydana gelen tedarik kesintilerinden doğan güçlükler ile nasıl başa çıkabiliriz?
- 2 Likidite istikrarı sağlayabilmek ve operasyonel esnekliği koruyabilmek için, en doğru teşvik tedbirlerinden nasıl istifade edebiliriz?
- 3 Salgının uzun vadeli etkilerine uyum sağlayabilmek adına ne gibi yetkinlikler geliştirmem gerekecek?

3 ENERJİ VE KAYNAKLAR

Şirketler, yoğun bir kesinti dönemine ve artan risklere karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Kısıtlamalara, sanayi faaliyetlerinde çöküş ve dünya çapında seyahat kısıtlamalarına neden olan Covid-19 salgınından ötürü, enerji grupları; hem petrol hem de doğal gaz taleplerinde ciddi oranda bir düşüş ile mücadele etmektedir. Doğal gaza yönelik talep, bazı durumlarda yüzde 20'ye varan oranlarda düşerken; petrol fiyatları, 2001 yı-



lından bu yana görülen en düşük seviyelere ulaşmıştır. Mineral ve metal talep tahminleri, Çin ekonomisindeki etkiler esas alınarak eksi yönde güncellenmişken; salgının tüm dünyada görülür hale gelmesi ile birlikte, söz konusu etkiler genişlemiş ve derinleşmiştir.

Bölgesel enerji piyasaları; uzun dönem talep yıkımlarına yönelik artan riskle karşı karşıya olup, özellikle perakende enerji alanındakiler yönünden büyüyen likidite endişeleri arz etmektedir. Hızla büyüyen ve yayılan gelişmeler neticesinde, enerji ve kaynak şirketlerinin; söz konusu güçlüklerle nasıl başa çıkacaklarını, yakın vadede hangi aksiyonların uygulamaya alınması gerektiğini ve uzun vadede nasıl bir iyileşme planlanacağını değerlendirmesi gerekmektedir.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Çalışan güvenliği ve bağlılığını önceliklendirin.
- ▶ Temizlik ve sosyal mesafe hususundaki en iyi uygulamalara ilişkin hükümet tavsiyelerine uyun.
- ▶ Kritik varlık ve hizmetlerin sürdürülmesi yönünden önem arz eden çalışanların

kişisel koruyucu ekipmana erişimi sağlanmalı ve bu çalışanların sağlıkları, düzenli sağlık taramaları ile kontrol altında tutulmalıdır.

- ▶ İş sürekliliği stratejisini yeniden şekillendirin.
- ▶ Finansal ve operasyonel riskleri değerlendirmeye ve kısa dönem likidite geliştirmeye devam edin.
- ▶ Acil durumları önceliklendirmek kaydıyla kritik olmayan bakımları belirleyin ve erteleyin.
- ▶ Birinci seviye tedarikçilerin esnekliklerini gözden geçirin ve alternatif tedarikçilerin bir listesini oluşturun.
- ▶ Kritik operasyonları kapsayacak şekilde, halihazırda çalışan ya da yeni emekli olmuş çalışanlardan yola çıkarak gerekli yetkinlikleri belirleyin.
- ▶ Nakit yönetimine odaklanın ve sermaye harcaması yatırımlarını yeniden önceliklendirin.
- ▶ İlgili paydaşlarla iletişime geçin
- ▶ Müşterilerden, çalışanlardan, düzenleyicilerden, hükümetten ve yatırımcılardan düzenli destek alabilmek için açık,

- ▶ şeffaf ve zamanında iletişim sağlayın.
- ▶ Düzenleyicilerle, yerel ve ulusal otoritelerle ve tüm önemli iş ve dış paydaşlarla sorunsuz bağlantı kurulması için; tekli iletişim noktaları belirleyin.
- ▶ Devlet destek politikalarından en üst düzeyde faydalanın.
- ▶ Bireysel koşullara en iyi şekilde nasıl hizmet edebileceklerini değerlendirmek için uygun mali teşvik ve destek programlarını keşfedin.
- ▶ Hükümetle keşif ve üretim karı paylaşımı anlaşmalarını yeniden görüşün.
- ▶ Borç ve finansman sağlayıcılar ile proaktif olarak görüşmeler gerçekleştirin. İş operasyonlarının sürekliliğinin sağlanması için sermaye artırımını, borç finansmanı ya da ilave kredi seçenekleri gerekli görülebilir.
- ▶ Yeni normal için hazırlanırken esneklik sağlayın.
- ▶ Yeni stratejiler şekillendikçe, iş sürekliliği planlarını gözden geçirin ve yenileyin. Krizin süresinin ve etkisinin belirsizliği göz önünde bulundurulduğunda, risk istihbarat senaryosu planlama ve modellemeleri esas alınarak yapılacak olası gelecek planları kritik önem arz etmektedir.
- ▶ Evden çalışan iş gücünün artan oranından çıkarılan dersleri belirleyin. Böylelikle yeni fırsatlar yaratılması ve gelecekteki esnekliğin artırılması mümkün olabilecektir.

Sormanız gereken sorular

- 1 Güvenilirliği, güvenliği ve çalışan sağlığını korumak adına ne gibi geçici politikalar gerekmektedir?
- 2 Ani finansal güçlüklerle karşı karşıya kalan müşterilerimize proaktif olarak nasıl hizmet sağlıyoruz?
- 3 Değerli varlıklardan nasıl kaçınıyoruz?
- 4 Tedarik zincirindeki kesintilerden doğan güçlüklerle nasıl başa çıkabiliriz?

4 FİNANSAL HİZMETLER

Yarattığı piyasa değişkenliğini ve yatırım getirilerinin zayıflaması ve finansal kurumların sermaye durumlarının olumsuz

etkilenme olasılıkları gibi, Covid-19'un dünya çapındaki muhtemel ekonomik etkilerini halihazırda görmüş bulunuyoruz. Aynı zamanda, salgın tarafından tetiklenen uzun süreli bir ekonomik yavaşlama; gelirler üzerinde de olumsuz bir baskı kuracak, kredi riski ve sağlık, kredi ve etkinlik iptal sigortası taleplerindeki önemli ölçüde bir artış olması sonucunu doğuracaktır.

Bu zorlu koşullarda ilerleyebilmek; finansal hizmetler sunan firmaların daha iyi iletişime ve gelişmiş müşteri ilişkilerine odaklanmalarını, müşteri ve yatırımcılara karşı daha şeffaf olmalarını gerektirmektedir. Kısa vadede, çevrimiçi dağıtım ve iş sürekliliği politikaları testlerine yönelen bir destek söz konusuken; firmalar, uzun vadede kesintilere hazırlanabilmek, onları algılayabilmek ve onlara karşılık verebilmek adına kapsamlı kurumsal ve siber esneklik modelleri geliştirmek durumunda kalacaklardır.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Çalışanlara sağlık ve güvenlik öncelikleri hakkında bilgi verin.
- ▶ Kanalların zarar görmesi durumunda, alternatif müşteri güveni ve bağlılık önceliklerini değerlendirin.
- ▶ Değişkenliğin kazançlardaki, artan iş maliyetlerindeki ve gelir kaybındaki olası finansal etkilerini göz önünde bulundurun.
- ▶ Piyasa değişkenliği, kredi yetersizliği ve olası küresel ekonomik gerilemeden dolayı hem kendi işinize hem de müşterilerinize yansıtacak likidite ve sermaye etkilerini değerlendirin, tolerans etkilerini gözden geçirin ve muhasebe uygulamalarını anlayın.
- ▶ İşin durması, tedarik talepleri ve etkinlik iptal sigortası talepleri risklere risklere ne derece maruz kaldığınızı değerlendirin.
- ▶ Yeniden konumlandırılan kaynaklara



ilişkin erişim ve yetkiler sağlanması için hızlandırılmış süreçleri göz önünde bulundurun.

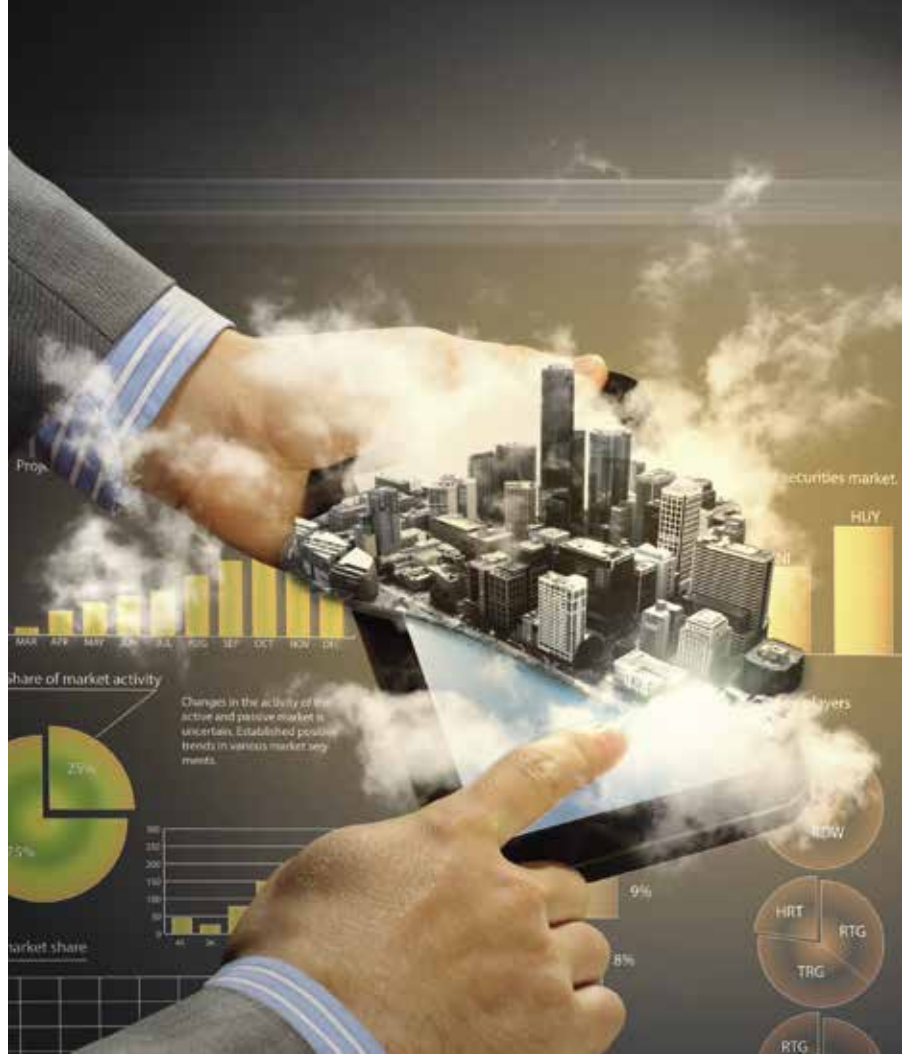
- ▶ Pazarlama ve dağıtım alanlarında dijital dağıtım platformlarının kullanımını yaygınlaştırın.
- ▶ Uzaktan çalışan sayısı artarken, iş gücünü zamanında işlem yapabilecek şekilde (varlık hizmetleri sağlayıcıları, muhafaza kuruluşları ve üçüncü taraf idarecileri) yönetin.
- ▶ Neredeyse tamamen uzaktan çalışma konumundaki iş gücüne yönelik kritik teknoloji ve siber operasyonları anlayın.
- ▶ Yıkıcı gelişmelerin çoğuna hazırlanabilmek, onları algılayabilmek ve onlara karşılık verebilmek adına; kapsamlı kurumsal ve siber esneklik modelleri geliştirin.
- ▶ Üçüncü tarafların esnekliğini anlayın ve kendi planlarınızla denliğini sağlayın.
- ▶ Sözleşme ihlali ve temerrüt halleri nedeniyle müşterilerin yeniden yapılandırma gerekliliklerini anlayın.

Sormanız gereken sorular

- 1 Sürekliliğe hazırlığımıza ilişkin yapılacak incelemelere karşılık vermeye hazır mıyız?
- 2 Bankacılık ve sermaye piyasaları: Kredi riski modellerimizi güncelliyor muyuz?
- 3 Sigorta: Taleplerdeki muhtemel artışı nasıl yöneteceğiz?
- 4 Sermaye ve varlık yönetimi: yatırım yaptırımları ve artan amortismanlara yönelik potansiyel tetikleyici unsurlara karşı hazırlanıyor muyuz?

5 DEVLET VE KAMU SEKTÖRÜ

Covid-19 ile mücadelede hükümetler ve kamu kuruluşları en ön saflarda yer almaktadır. Bu kapsamda, üç acil görevle karşı karşıya bulunmaktadır. Birincisi, yayılmanın sınırlanması ve sağlık hizmetlerinde kapasite ve tedarik sağlanması ile yaşamı korumak. İkincisi, ücretlerin ödenmesi, işletmelerin desteklenmesi ve kira, konut kredisi ve sair ödemelerinin kolaylaştırılması gibi konularda aksiyonlar olarak bireylerin geçim kaynaklarını koru-



mak. Üçüncüsü, sosyal destek ve eğitim gibi hayati kamu hizmetlerinin sürdürülmesi. Süpermarket stoklarının yeterli tutulması ile aşı ve testler için bilimsel araştırmaların yapılması, hükümetlerin destek olabileceği diğer önemli öncelikler arasında yer almaktadır.

Hali hazırdaki krizin atlatılmasının ardından, bir yandan duran ekonomilerin canlandırılması için düzenleyicilerin nasıl yardımcı olabileceğine odaklanılırken, bir yandan da uygulanmakta olan mevcut ekonomik kurtarma paketleri nedeniyle ciddi hasarlar gören mali konular iyileştirilecektir. Son 50 yıl içerisinde uluslararası borç yönünden en yüksek seviyeye ulaşılması, faiz oranlarında ise rekor düşüşlerin kaydedilmesiyle, hükümetler küresel ekonominin istikrarının sağlanabilmesi adına

daha az maddi ve finansal politika aracına sahip konumdadır. Bu durum, kamu hizmetlerine olan talebi artırırken, gelecekteki harcamaların da kısıtlanması sonucunu doğuracaktır. Sonuç olarak, hükümetin daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için dönüşüm programlarına ihtiyaç daha acil hale gelecektir.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Bütçe optimizasyonu.
- ▶ Hizmetlerin uçtan uca yeniden düzenlenmesini ve hükümetin yeniden yapılandırılmasını desteklemek.
- ▶ Satın alma yönetimini iyileştirebilmek adına teknolojilerin önceliklendirilmesi.
- ▶ Kamu sağlığı ekonomik hassasiyetlerin değerlendirilmesi için risk analizi yapın
- ▶ Hızlı iyileşme için teşvik önlemlerini

değerlendirin.

- ▶ Esneklik sağlamak ve olumsuz şokları orta ve uzun vadede atlatabilmek için politikalar belirleyin.
- ▶ En fazla risk altında olan kitlelere hizmet götürülmesini önceliklendirmek için tahmini analizler kullanın.
- ▶ Bilgileri önceliklendirebilmek ve aksamaları sınırlandırabilmek için kamunun erişebileceği veri kaynaklarını geliştirin.
- ▶ Organizasyon depolarını analiz etmek için acente işbirliklerini artırın.
- ▶ Kriz yönetimi ve olaylara karşılık vermek için en iyi uygulamaları önerin.
- ▶ Acil durum yönetimi için stratejiler geliştirilmesine yardımcı olun.
- ▶ Kriz yönetimi, yetkinlik geliştirme ve eğitim programları geliştirin.

Sormanız gereken sorular

- 1 Acil durumlara en iyi şekilde nasıl karşılık verileceğinin kararına dayanak oluşturabilecek dayanıklı ve doğru verileriniz var mı? Yoksa, bireylerin hükümete, yardıma ihtiyaç duyduklarını iletebilmelerine imkan sağlayacak iletişim kanalları oluşturabilir misiniz?
- 2 Bakanlıklarınızın/departmanlarınızın/ acentelerinizin uzaktan çalışmayı kolaylaştırmak için yardıma ihtiyacı var mı?
- 3 Duyurduğunuz finansal destek tedbirleri ihtiyaç sahibi vatandaşlara ve işletmelere ulaşıyor mu?

6 GAYRİMENKUL TURİZM VE İNŞAAT

Sektörler seyahat kısıtlamaları, uygulama değişimleri ve tedarik zinciri meseleleriyle mücadele ediyor.

Aktivite ve rezervasyonların pek çok ülkede neredeyse tamamen durdurulması nedeniyle, Covid-19'un etkileri en önemli ölçüde konaklama ve turizm sektörlerinde görüldü. İnşaat sektörü, şantiye alanlarının kapanmasından ve tedarik zincirindeki belirgin aksamaların yönetilmesi hem maliyetli hem de güç gecikmelere neden olmasından dolayı önemli ölçüde etkilenmiştir. Sermayeye erişim halihazırda bir öncelik olmaya devam etmekte olup, değişken piyasa koşulları bilhassa zorlayıcılık arz etmektedir. Sermayenin devamlılığını

sağlamak için, finansal karşı taraflarla ve yatırımcılarla olduğu kadar, hükümet girişimleri ile de bir araya gelmek ve iletişimde olmak kritik önem taşımaktadır.

Talep şokları, yakın vadede son derece etkili olumsuz etkiler doğuracakken, uzun vadede ise daha ziyade bireylerin mevcut koşulları nasıl kullandıklarına ilişkin önemli etkilere ve yaşam, çalışma ve alışveriş alışkanlıklarındaki dönüşümde bir hızlanmaya sebep olacaktır.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Krize karşılık verme ve iş koruma çekincelerini içerecek iş planlarını doğrulamak.
- ▶ Güvenliği sağlamak, bağlılığı ve marka değerini muhafaza etmek için müşteri odaklı yanıt geliştirin.
- ▶ Uçtan uca tedarik zinciri risk değerlendirmeleri yapın.
- ▶ Teknoloji uygulamasını doğrulamak ve hedeflemek için kurumsal dönüşüm

stratejisi geliştirin.

- ▶ Daha hızlı ve daha bilinçli stratejik kararlar verebilme izni için akıllı alan çözümleri uygulayın.
- ▶ Operasyonları, süreçleri ve varlık optimizasyonunu geliştirmek için kurumsal hizmetleri otomatikleştirin.
- ▶ Değişen sermaye ihtiyaçlarını ve kullanılabilirliklerini değerlendirin.
- ▶ Optimizasyon, sözleşmesel compliance ve kredi ihtiyaçlarına odaklanarak borç yapılarını inceleyin.
- ▶ İş dinamikleri ve taleplerindeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak yeterli likiditeyi sağlayın.
- ▶ Müşteri/kiracı uygulamalarını değerlendirin.
- ▶ Müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek kullanım politikaları geliştirin.
- ▶ Birleşme, devralma, elden çıkarma ve tür değişimi çabaları üzerindeki etkiyi göz önünde bulundurun.
- ▶ Portföy risk değerlendirmesi yapın.



Sormanız gereken sorular

- 1 Nakit sıkıntısı/likidite ihtiyacı nedir? Kısa vadeli likidite ihtiyaçları ile daha uzun vadeli ticari etkileri/riskleri nasıl dengeleyebilirim?
- 2 Ne türden operasyonel maliyet tasarruflarına ve çalışma sermayesi imkanlarına erişebilirim?
- 3 Herhangi bir olası borç yapılandırmasının sonuçları nelerdir?
- 4 Alacağım herhangi bir aksiyon, GYO compliance'ı gibi herhangi bir compliance hususuna katkıda bulunacak mı?
- 5 Değişiklikler yaparken hangi vergi uygulamalarını göz önünde bulundurmalıyım?
- 6 Tüketici, kiracı ve çalışan davranışlarındaki muhtemel değişikliklere karşılık verebilmek için uzun vadede hangi yetkinlikleri geliştirmem gerekecek?

7 SAĞLIK BİLİMLERİ VE SAĞLIK

Sektör gelen talepler ve kritik eksikliklerle mücadele etmekte güçlük çekiyor. Sağlık sistemleri ve yaşam bilimleri şirketleri iki yönden güçlüklerle karşılaşmaktadır: İlki virüsten enfekte olan ya da farklı rahatsızlıkları olan kişilerle ilgilenirken Covid-19'un yayılmasını önlemeye çalışma, ikincisi ise çalışan sağlığı ve tedarik zincirindeki aksamalar dahil olmak üzere iş sürekliliğini etkileyen unsurları yönetme. Covid-19 yayılımının toplum içinde yaygınlaşmasıyla birlikte, sağlık sistemlerinin koronavirüs hastalarının tedavisini önceliklendirmesi nedeniyle halihazırda devam eden ya da yeni klinik deneylerdeki gecikmeler dahil olmak üzere, yaşam bilimleri şirketleri olası tüm aksaklıkları tedarik zincirine bağlamalıdır. Rutin ilaçlara ilişkin halihazırdaki yüksek stok seviyeleri ile markalı ürünlerin Çin dışında üretimi pek çok ilaç ve cihaz yönünden kıtlık yaşanmasının önüne geçmiş olmakla birlikte, tıbbi ekipman (solunum cihazı, maske vs.) yönünden kıtlık yaşanmakta, jenerik ilaçlar yönünden de kıtlık yaşanması olası görülmektedir. Kritik bakım talebinin azaltılması ve sonuçların geliştirilmesi için,



sağlık sistemleri ve hükümetlerin Covid-19 yayılımını yavaşlatacak, taleplerdeki yükselişleri azaltacak, erişimi sağlayacak, testleri yaygınlaştıracak ve duruma uygun izolasyon çözümleri üretecek adımlar atması gerekmektedir.

Sağlık sistemleri, personel sıkıntısı, temel test, koruyucu ekipman ve tedavi ekipmanı da dahil olmak üzere birden fazla iş sürekliliği sorunuyla da başa çıkmak zorunda. Tıbbi ekipmanın ötesinde, ilaç, cihaz ve kan ürünlerine ilişkin tedarik zincirleri de bozulmuş durumda. Buna ek olarak, sağlayıcılar krize karşılık verirken bir yandan da Covid-19 dışındaki sağlık hizmetlerini sunmaya da devam etmelidir. Test etme, hastaneye yatırma ve korunmasız bireylere destek süreçlerine bağlı olarak artan harcamalar hem ödeyenleri hem de hükümeti etkileyecektir.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Uçtan uca tedarik zinciri risk değerlendirmesi yapın ve çeşitli tedarikçi ve kanal tabanı oluşturun.

- ▶ Teletip ve triyaj sistemlerini kullanarak olası hasta dalgalanmalarını kontrol edin ve semptom kontrolü ve risk gö-rüntüleme araçları olarak sohbet robotlarından faydalanın.
- ▶ Hastalığın yayılımını modellemek için yapay zeka kullanın ve sağlık personellerini eş zamanlı olarak bilgilendirin.
- ▶ Kişisel koruyucu ekipman ve diğer kritik malzemelerin mümkün olduğunca yaygınlaştırılması için tedarik koruma protokollerini tanıttın ve bakım modellerini ve süreçlerini ayarlayın.
- ▶ Savunmasız nüfusun özelliklerini, klinik personeli, yatakları ve tedarik etkile-riyle olası alternatifleri anlamak için hızlı bir arz ve talep analizi gerçekleştirin.
- ▶ Covid-19'un tedavi edilmesi/önlenmesi için ilaçların/aşıların erken veya şartlı onaylarını hızlıca ölçkelendirin.
- ▶ Hükümetler, ödeyenlerle ve sağlık sistemleriyle yapılacak ortaklıklar yoluyla olası fiyat kontrollerini sınırlandırırken, ilaç ve malzemeleri erişimi en üst seviyeye çıkarın.

- ▶ Merkezi mesajlaşmanın sağlanması ve hatalı bilgilendirmelere karşı proaktif olarak karşılık verilmesi için bir kriz ekibi oluşturun.
- ▶ Covid-19 yayılırken işletmelere etkisini sınırlamak için coğrafi yönden farklı ekipler organize edin.
- ▶ Hastane yayılımını sınırlamak ve Covid-19 olmayanların temel bakımlarını sağlamak için Covid-19 triyaj merkezleri oluşturun.
- ▶ Teletıp, robot teknolojisi ve ilk müdahale ekiplerini kullanarak bakım taleplerini karşılayın.
- ▶ Likidite sağlamak için sermaye tahsisini kaydırın ve kısa vadeli kredi sağlayın.
- ▶ Ürün tedarikçileri ya da distribütörleri arasında doğabilecek kusurlara ilişkin karşılığı belirleyin.

Sormanız gereken sorular

- 1 Sistem entegrasyonunu nasıl koruyacak ve hizmet sağlamaya nasıl devam edeceğim?
- 2 Temel iş süreçlerini nasıl en uygun seviyelerde tutacağım?
- 3 Tedarik zincirimi nasıl daha esnek hale getirebilirim?
- 4 Daha esnek düzenlemelerle işletmem nasıl değişir?

8 ÖZEL SERMAYE

Sektör, fon geliştirme ve yeni deallar üzerindeki olası etkileri değerlendirirken portföyleri yönetmelidir.

Yönetim altındaki 3.4 trilyon dolardan fazla varlık, çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin mülkiyeti ve dünya genelinde 20 milyonun üzerinde çalışanla, özel sermaye şirketleri Covid-19'un tüm etkilerini yönetecektir. Pek çok fon için, portföy seviyesindeki zorlu konularla mücadele etmek birincil önceliklidir. Özel sermaye şirketleri son 2-3 yıldır, pek çok dealda modellenen önemli ölçüde bir EBITDA düşüşüyle birlikte olası bir ekonomik gerilemeye hazırlanmaktadır.

Şirketler kriz yönetimi ekipleri kurmakta, portföylerinde meydana gelen tedarik zinciri sorunlarını anlamaya çalışmakta ve yeterli likidite sağlanması için gayret göster-

mektedir. Bununla birlikte, deal pazarındaki engeller önümüzdeki aylar içinde çözümlürken, özel sermaye şirketleri yeni deallar için fon sağlayabilmek amacıyla kuru toza yaklaşık 750 milyar dolar konuşlandırılması hususuna odaklanacak. Şirketler, seyahatin kısıtlanması, yeni deal ve fon geliştirici belgelerde pandemiye ilişkin bir dilin benimsenmesi, tedarik zinciri gibi faaliyet gösteren şirketlerle daha yakından çalışmak için ilave operasyonel kaynaklar yaratılması da dahil olmak üzere, salgınla mücadele için çok sayıda adım atmaktadır. Seyahat kısıtlamalarının ortakların gereken özeni göstermesine engel olmasından dolayı, fon geliştirmenin yakın vadede potansiyel olarak etkilendiğini görüyoruz.

Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ Nakit yönetimi, nakit yaratıcı aksiyon programları ve paydaş yönetimi yoluyla likiditeyi sürdürün.

- ▶ Kriz yönetimi ile karşılık verirken, strateji ya da iş planınızı güncelleyin.
- ▶ Portfolyonuzdaki çalışma sermayesi değerlendirmelerini uygulayın.
- ▶ Mevcut portföy risk faktörlerini değerlendirin.
- ▶ Nakit sıkıntısı yaşayan, özellikle orta ölçekli şirketlere, kredi sağlayın.
- ▶ Şirketleri özel olarak ele alabilme ve artan piyasa değişkenliği nedeniyle sıkıntılı varlık deallarını üstlenebilme yetkinliğini değerlendirin.
- ▶ Yeni risk değerlendirmeleri yönünden daha özenli davranın.
- ▶ Portföyü gözden geçirerek mevcut ve gelecekteki hasar görülebilirlik seviyesini anlayın.

Sormanız gereken sorular

- 1 Portföyümüz tedarik zincirimize, insan kaynaklarımıza ya da likiditemize yönelik aksaklıklara ne kadar hassas?



2 Değişkenlik artarken yayılma stratejimiz nedir?

3 Kaynak sağlama ve tedbir için ne gibi imkanlarımız var?

9 TEKNOLOJİ, MEDYA VE EĞLENCE, TELEKOMÜNİKASYON

İşletmeler, içinde bulunulan belirsiz zamanlarda, kritik alt yapı ve hizmetler sunarak artan talep sorununa doğru ilerliyor.

İzolasyon dünya genelinde çok sayıda insan için artık kaçınılmaz bir gerçek halini alırken, hem uzaktan çalışan insanların sayısı hem de evde geçirilen keyifli zamanın miktarı yepyeni seviyelere ulaşmıştır. Bu da TMT (teknoloji, medya ve telekomünikasyon) sektörünün bugüne dek benzeri görülmemiş bir taleple karşı karşıya kalması anlamını taşımaktadır. Yalnızca mevcut hizmetlerin kullanımında büyük bir artış yaşanmakla kalmamış, aynı zamanda müşteriler tarafından yeni teknolojiler benimsenmeye ve müşteri davranışları değişmeye başlamıştır. Televizyon izlenme oranları izolasyonun başlangıcından bu yana ciddi oranda artmıştır ve bu da canlı yayın hizmetlerinin benimsenmesinin bu sayede hızlandığını kanıtlar niteliktedir.

Haber programları en çok talep edilen içeriklerin başında gelmekle birlikte, spor müsabakaları ve canlı yayınların eksikliğinde, film ve diziler ile oyunlar gibi diğer tüm türlere yönelik ciddi bir talep artışı söz konusudur. Aynı zamanda, hem işe yönelik hem de bireysel kullanım için kişilerin birbirleriyle bağlantı ve iletişim kurma taleplerinde de oldukça yüksek bir talep görülmektedir. Müşterilerin yeni düzene alışıp yeni alışkanlıklar edinmeye başlamasıyla birlikte, video konferans uygulamaları rekor seviyelerde indirilmekte, önceden yapılan fiziksel aktiviteler çevrimiçi ortamlara taşınmakta ve ağ yoğunluğu artmaktadır.

Bu yüksek seviyelerdeki taleplerin yönetilmesi teknoloji ve telekomünikasyon sektörlerini bazı zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Ağ kapasitesine yönelik talebin artmasına ek olarak, işin gerektirdiği, tedarik zinciri ve müşteri hizmetlerinden veri korunması ve çalışan sağlığına kadar diğer alanlara ilişkin baskı da devam etmektedir. Sonuç olarak, telekomünikasyon şirketleri, fiyatlandırma planlarını ve kullanım kota-



larını erişim ve alım gücünü de gözeterek uyumlandırırken, ağ esnekliğini dikkatli bir şekilde görüntülemektedir. Yayın şirketleri de telekomünikasyon şirketleriyle işbirliği içinde olarak, bant genişliği ihtiyaçlarını sınırlamak ve hizmetlerin devamlılığını sağlamak adına, çıktı kalitelerini yüksek çözünürlükten standart çözünürlüğe düşürme taahhüdü vermiştir.

Tüm TMT şirketlerinde, hizmetleri için artan talebe ek olarak, çalışma sermayesi ve nakit yönetimi için de yadsınamayacak derecede baskı söz konusudur. Örneğin, seyahat, tüketim ürünleri ve spor gibi ana sektörlerle ilişkin reklam maliyetlerindeki düşüş, reklam gelirlerine bel bağlamış pek çok medya şirketinin likiditesini etkilemektedir. TMT sektöründe yer alan şirketler çalışma

sermayesi modellerine ilişkin tahminlemeler yapmak ve nakit akışı sağlayacak yeni yöntemler geliştirmek durumundadır. Söz konusu şirketler aynı zamanda düzenleyiciler ve paydaşlarla da, vergi yükümlülüklerinden muaf olma, yaklaşan borçlarla ilgili uzlaşma ve net işletme zararlarını geri alma fırsatları arama konularında çalışmaktadır.

Bunlara ek olarak, özellikle iptal edilen ya da ertelenen (konserler, film vizyonları ya da yazılım kullanıcı konferansları vs.) canlı yayınlara bel bağlayan pek çok şirket, kazanç, gelir ve satış öngörülerini planı üzerindeki etkileri gözden geçirmektedir. Aynı zamanda, krizin etkilerinin anlaşılması ve iyileşme sürecinin başlaması durumunda işe ilişkin olası değer kaybı sorunlarını da değerlendirmektedirler.



Alabileceğiniz aksiyonlar

- ▶ İletişim, ürün teklifi ve değer teklifi hususlarını müşterilerin artan mali güçlüklerine karşı hassasiyetle uyarlayın.
- ▶ Daha yüksek seviyede müşteri desteği sağlamak için dijital müşteri destek kanalları ve self-servis seçenekleri ayarlayın.
- ▶ Doğrudan tüketiciye e-perakende satışa geçin.
- ▶ Çağrı merkezi ve müşteri operasyonlarının devamlılığını sağlayın.
- ▶ Müşterilerin uzaktan hizmet kullanmaya geçmesiyle birlikte veri gizliliği ve güvenliği konularını önceliklendirin.
- ▶ Planlanan opex ve capexi gerekli şekilde uyarlayarak, ağların ve altyapının uygunluğunu ve esnekliğini izleyin.

- ▶ Çalışma arkadaşları, iş ortakları ve paydaşlar ile hizmet kalitesi ve sürekliliğinin optimizasyonu için iş birliği yapın.
- ▶ Tedarikçi karşı taraf risk değerlendirmesi de dahil olmak üzere uçtan uca tedarik zinciri risk değerlendirmeleri yapın.
- ▶ Alternatif tedarik senaryoları ve takas ihtimallerini düşünün.
- ▶ Tedarik zinciri sahtekarlığı izleyen kontrolleri aktif olarak gözden geçirin ve test edin.
- ▶ Ürün uygunluğunu anlamak için yeni tedarik zinciri tahminleme modelleri geliştirin.
- ▶ Maruz kalma oranını anlamak için alacakları Covid-19'dan etkilenen müşterilere göre gruplandırın.

- ▶ Ödemeleri geciktirme fırsatına karşılık olarak gecikmiş alacaklar üzerindeki etkisini modelleyin.
- ▶ Müşteri kaybı/risk durumlarını değerlendirin ve karmaşık iş sürekliliği taleplerini analiz etmek, hazırlamak, sunmak ve çözmek için talep hizmetlerini ilişkilendirin.
- ▶ Non-compliance'ı önlemek için compliance ve entegrasyon yönetimi etkinliğini değerlendirin.
- ▶ Kapamaların ve risk, provizyon ve değer düşüklükleri gibi çok yönlü maliyetlerin finansal etkisini değerlendirin.
- ▶ Değişen tedarik/iş modellerine ilişkin tahminlemelerin sağlam ve piyasalar tarafından anlaşılabilir nitelikte olduğundan emin olun.
- ▶ Vergi amaçlı olası felaket kayıplarının uygulamasına ilişkin değerlendirme ve tavsiyelerde bulunun.
- ▶ İnsan kaynakları değerlendirmelerini, kriz yönetimi çerçeveleri ve beklenmedik durumlar da dahil olmak üzere keşfedin.
- ▶ Yeni protokoller, araçlar ve yetkinlikler ile ön saflarda mücadele eden çalışanlarla hükümetin belirlediği kilit çalışanları (saha teknisyenleri, ağ mühendisleri vs.) destekleyin.
- ▶ Covid-19 salgını devam ederken yeni teknolojileri/uzaktan işbirliği platformlarını test edin ve uygulayın.
- ▶ Şirketlerin temel faaliyetlerine odaklanmasına imlan sağlamak için yönetilen hizmetleri keşfedin ve uygulayın.

Sormanız gereken sorular

- 1 Halihazırda uygulanan Covid-19 vergi teşvikleri ve teşvik paketleri hakkında tam bir küresel görüşe sahip miyiz?
- 2 Pazarlarımızın nasıl değiştiğini hızlıca anlamak ve söz konusu yeni dinamiklere ve risklere uyum sağlamak için, teknoloji ve ekosistem ortaklarıyla birlikte çalışabilir miyiz? Yeni tedarik zinciri, nakit, gelir ve maliyet modelleri geliştirmek için gereken araç ve modellere sahip miyiz?
- 3 Şirketimizin ve çalışanlarımızın karşı karşıya kaldığı tüm fiziksel ve siber güvenlik tehditlerini göz önünde bulunduruyor muyuz?