



Covid-19 Kriz yönetimi yaklaşımı

Corona Virüs (COVID-19) haberleri gündemi yoğun bir şekilde meşgul ediyor. Bu durum hem kuruluşları, hem çalışanlarını, hem de iş yapış şekillerini önemli bir biçimde etkiliyor.

Belirsizliğin hakim olduğu bu dönemde kuruluşların; bu tehdidin çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları için olası etkilerini anlamaları ve hızlı bir şekilde aksiyon almaları çok önemli.



2020

kpmg.com.tr

COVID-19 Salgınının Kuruluşlara Etkileri

Salgına global çapta bakıldığında birçok kuruluşun çeşitli tedbirler aldığı görülüyor. Kuruluşlar elbette ilk olarak çalışan sağlığını güvence altına almak adına harekete geçiyorlar. İkinci olarak ise kuruluş içi finansal planlamalar ve iş ortakları ile sürdürülecek aktiviteler yeniden gözden geçiriliyor. Bu önlemler doğrultusunda üretimin yavaşlaması/ durdurulması, seyahatlerin sınırlandırılması/yasaklanması, çevresel kontrollerin güçlendirilmesi gibi durumlarla karşılaşmaktayız.

Tüm bu önlemlerin haricinde kuruluşlar bu olayı kriz yönetimi konusunda bir sınav olarak görmeliler. Bu krizle baş etme çabası aynı zamanda şirketlerin diğer kriz durumlarında nasıl davranacaklarını da bir ölçüde yansıtır. O nedenle virüse karşı kuruluşların mevcut iş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarının değerlendirmeleri ve buldukları sektöre özel yaklaşımlar oluşturmaları önem arz ediyor. Kuruluşların gerçekleşen salgına hazırlık olarak sorması önerilen sorular ve alması önerilen önlemler aşağıda yer almaktadır:

Odak alanlar ve çözüm yaklaşımı

Tedarik zinciri ve operasyonlar	 Tedarikçiler	› Tedarikçilerinizin lokasyonunu biliyor musunuz, tedarik devamı için süreklilik planlarınız var mı?
	 Lojistik	› Lojistik zincirini değerlendirdiniz mi, sağlayıcılarınızla olası etkileri ve alternatifleri değerlendirdiniz mi?
	 Sözleşmeler	› Müşteri/tedarikçi sözleşmelerini gözden geçirdiniz mi, mücbir sebeplerle ilgili aksiyon gerekiyor mu?
	 Envanter	› Envanterinizi gözden geçirdiniz mi, stok ve gönderimleri anlık izliyor musunuz?
	 Müşteri ilişkileri	› Müşterilerinizin memnuniyetsizlik nedeniyle rakip firmalara geçmesi söz konusu olabilir mi?
İş etkii	 İletişim	› Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerinizle bir iletişim planınız var mı?
	 Çalışanlar	› Seyahat ve evden çalışmayla ilgili güvenlik ve sağlık düzenlemelerini gözden geçirdiniz mi?
	 Teknoloji	› BT tedarikçilerinizle ilgili ortamınız seyahati azaltma ve uzaktan çalışmayı destekleyecek düzeyde mi?
	 İş hedefleri	› Dönüşüm projeleriniz nasıl etkilenecek? Proje bitim tarihleri ve yatırımlarınız ertelenecek mi? Bunun stratejinize etkisi nedir?
	 Üst yönetim	› Kurullar ve üst yönetim çalışmalarınız nasıl etkilendi? Uzaktan çalışma ve komiteler için gerekli teknoloji var mı?
Finans ve dış faktörler	 Nakit akışı	› Nakit akışınızı, sermaye yönetiminizi ve envanter tahminlerinizi arz ve tedarik öngörülerinize göre gözden geçirdiniz mi?
	 Finansal kararlılık	› Hisse düşüşü ve fon azalmasından kaynaklı durumu nasıl yönetiyorsunuz? Finansalların ve raporların hazırlanmasında gecikme olacak mı?
	 Uluslararası ticaret	› Uluslararası işbirliği içinde olduğunuz taraflarla ilişkiler nasıl etkileniyor? Yurtdışına bağımlı olduğunuz tedarikçilerin alternatifleri var mı?
	 Kamu ve sağlık	› Ulusal ve devlet nezdinde yönlendirmeleri takip edecek bir mekanizmaya sahip misiniz? Yasal yükümlülüklerinizin farkında mısınız?

Kriz yönetimi yaklaşımı

Etkin bir İş Sürekliliği Yönetimi çerçevesi aynı zamanda güncel ve detaylı bir Kriz Yönetimi yaklaşımı da içermelidir. Bu yaklaşım, sektörünüz ve kuruluşunuz için spesifik olarak belirlenecek tehdit senaryolarını ve bunlara karşı hazırlık, müdahale ve değerlendirme adımlarını bünyesinde barındırmalıdır. Yaşanmakta olan salgın durumu karşısında Kriz Yönetimi Çerçevesi'nde yer alan aşağıdaki değerlendirme alanlarına odaklanılmasını öneriyoruz.

Kriz yönetimi çerçevesi

Hazırlık		Müdahale			Değerlendirme
Kriz yönetimi politika, çerçeve ve yönetişi		Kriz yönetimi	Dokümantasyon	Kriz iletişimi	Kurtarma Faaliyetleri
Sorumluluk	Vaka Yönetimi	Stratejik Odak	Kriz Yönetim Planı	Kriz Yönetimi Stratejisi	Durum Özeti
Yönetişim yapısı	Tatbikat Planı	Karar Verme Mekanizması	Roller ve Sorumluluklar	Kriz İletişim Planı	Normale Dönüş ve Kurtarma
Kriz yönetimi Çerçevesi ve Stratejisi	Eğitimler	Bilgi Yönetimi Araçları	Playbook	İş Birlikleri	Kriz Gözden Geçirme
Kaynaklar ve Takımlar	Kurumsal Farkındalık	Organizasyon Yapısı	Destekleyici Dokümantasyon	Paydaş Yönetimi	
	Sürekli Gelişim	Aksiyonların Hayata Geçirilmesi	Alınan Kararlar	Eskalasyon	

Kriz simülasyonu

Kriz yönetimi sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için; yönetim ve organizasyon yapısı, karar alma ve iletişim mekanizmaları, tehdit/etki analizleri, süreçler ve kurtarma yöntemlerini gözden geçirmek gerekiyor. Ancak bunu yaparken, krizin tatbikatının yapılması gerçekleştirilen hazırlıklar ve alınan aksiyonlar kadar önemli. Bu nedenle virüs salgınına ilişkin senaryoların Kriz Simülasyonu yöntemiyle belirlenmesi ve tatbik edilmesini öneriyoruz:



İletişim:



İdil Gürdil
Şirket Ortağı,
Danışmanlık Bölümü
igurdil@kpmg.com



Servet Gözel
Direktör,
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
servetgozel@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 Kızıllırmak 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 firmanın 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.