

COVID-19 Şirketlerde Acil Finansal Önlemler Nasıl Olmalı

Covid-19 salgını ile sosyal ve ekonomik düzende oluşan aksamalar ve bozulmalar, firmaların finans yönetimini olumsuz olarak etkilemektedir. Tüm dünyanın Covid-19 etkisi altında kalması ve yayılma hızının yüksek olması ile işletmeler üzerindeki finansal baskılar artmış ve bu nedenle işletmelerin, alabileceği önlemler hayati önem taşımaktadır. Etkilerin en aza indirilmesi için proaktif ve yaratıcı çözümlerin hızlı bir şekilde üretilmesi ve uygulamaya konulması gereklidir. Bu çözümler ile sürdürülebilirliğin sağlanması ve oluşabilecek zararların en aza indirilmesi amacıyla finans yönetimi önerilerimiz sunulmuştur.

Covid-19 ile karşılaşılan süreçte, işletmelerin güçlü bir finansal yapıyı elde etmesi ve bu yapının devam ettirilebilmesi için işletmelerin karşılaşılabilecekleri nakit akışı bozulmaları ve diğer finansal sorunları için çözüm önerileri 4 ana başlıkta; finansman, işletme sermayesi yönetimi, satış performansı ve operasyonel yönetim olarak incelenmiştir.



**FİNANSMAN
YÖNETİMİ**



**İŞLETME SERMAYESİ
YÖNETİMİ**



**SATIŞ
PERFORMANSI**



**OPERASYONEL
YÖNETİM**

FİNANSMAN YÖNETİMİ

Teşvik Paketleri

Yeni teşvik paketlerinin hızla açıklanmasıyla dış kaynağa ihtiyaç duyan işletmeler için uygun çok sayıda finansman destekleri sunulmuştur.

- Açıklanan finansman kaynakları takip edilerek, bunlardan en verimli şekilde yararlanılması
- Ekonomik İstikrar Kalkanı çerçevesinde nakit akışı bozulan firmaların, anapara ve faiz ödemelerinde ötelenme desteklerinden yararlanması
- Teminat açığı bulunan firmalar için Kredi Garanti Fonu limitlerinden yararlanması
- İhracatçı firmaların stok finansmanı desteklerinden yararlanması
- Ekonomik İstikrar Kalkanı ile açıklanan vergi ertelemelerinin ve indirimlerinin göz önünde bulundurulması önerilmektedir.
- Besfin web sitesi ve sosyal medya hesapları aracılığı ile açıklanmış teşvik paketlerine ulaşım sağlanabilmektedir.



Kredi ve Likidite Yönetimi

Firmalar, makro ekonomi ve içinde buldukları sektör dinamiklerini göz önüne alarak öncelikle senaryo çalışmalı ve bu senaryoya uygun olarak likiditesini yönetmelidir.

- Şirketin tüm nakit giriş ve çıkışları kontrol altına alınmalıdır. Nakit Yönetim komitesi kurularak gereksiz tüm harcama, yatırım ve ödemeler öncelik sırasına göre komite onayıyla yapılmalıdır.
- Satış kaybı ile oluşabilecek finansman ihtiyacının hesaplanarak nakit akışı en az üç aylık hesaplanmalıdır.
- Dış kaynağa ihtiyaç duyulması halinde hangi finans kuruluşları ile limit ve kredi çalışmaları yapılacağına gözden geçirilmesi
- Yeni tedarikçi finansmanı opsiyonlarının ve mevcut tedarikçi finansmanı şartlarının gözden geçirilmesi
- Müşteriler nezdinde hem alacak hem de açık hesap ve kredi limitlerinin gözden geçirilmesi
- Nakit akışları gözden geçirilerek mevcut kredilerde erteleme taleplerinin bankalar ile görüşülmesi
- Gelir getirmeyen ve ana iş konusu dışındaki varlıkların satışı ile likiditenin kuvvetlendirilmesi önerilmektedir.



Piyasa Riski

Firmaların buldukları sektördeki riskleri, özellikle salgından ekonomik açıdan daha çok etkilenen sektörlerin, ve müşterilerinin risklerini analiz etmek risk yönetimi açısından önemlidir.

- Finansal sorunlarla karşılaşabilecek müşterilerin tespit edilmesi ve olası finansal etkilerinin analiz edilmesi
- Kur riskinin yönetilmesi. TL borçlanılarak riskin azaltılması
- Sabit faizli krediler kullanılarak artan faiz oranından etkilenmemek yönünde aksiyon alınması
- Sektörlerin ülkeler bazında, salgının yayılmasına ve etkilerine bağlı olarak senaryoların oluşturulup analiz edilmesi önerilmektedir.



Alternatif Finansman Kaynakları

Krizde alternatif finansman kaynağı bulmak çok zordur. M&A ile inorganik büyüme olanağı olan firmalar, finansman konusunda bir alternatif olabilir.

- Daha önce konuşulan bitmemiş şirket satın alma ve birleşme (M&A) işlemleri yeniden değerlendirilebilir.
- Yiyecek, içecek, tarım, çevre ve yenilenebilir enerji konularında hibe fonlarına başvuru yapılmalıdır.
- Sat-Geri Kirala modeli ile gayrimenkullerin satılıp ardından kiralanması ile finansman sağlanması
- Sermaye artışı önerilmektedir.



Gelir Kaybı Etkisi Analizi

Reel sektörde yaşanan talep ve arz değişimi, firmaların finansman ihtiyaçlarını belirlemeleri ve gelir öngörülerini değiştirmeleri açısından önemlidir.

- Senaryo analizi yapılması
 - İçinde bulunduğumuz sektör ne zaman eski haline gelecek?
- Satışlarda yaşanabilecek kaybın tespit edilmesi ve finansal etkilerinin değerlendirilmesi
- Kaynaklarımızın karlı ve daha verimli (productive) alanlara kaydırılması
- Yeni ürün ve hizmetlerin hızlıca dizayn edilmesi ve ticarileştirilmesi
- Online satışın desteklenmesi önerilmektedir.

İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ

Ticari Alacaklar

Satışlarını uzun vadeler ile gerçekleştiren firmalar için ticari alacaklarda olası yaşanacak gecikmeler ve şüpheli alacaklar karlılığı ve kaynak verimliliğini azaltan faktörlerdir.

- Müşteri bazlı ödeme performansı çalışmalarını yaparak vadesi geçmiş alacakların tahsilatına odaklanmalı erken tahsilatlarda iskonto ve alternatif çözümler üretilmeli mümkün ise kredili satış vadeleri kısaltılmalıdır.
- Nakit ihtiyacının acil doğabileceği durumlarda ihracat alacakları için faktoring finansmanının veya ihracat alacak iskonto programlarının göz önünde bulundurulması
- Finansman kaynaklarının daralması ve nakit akışındaki sıkışıklığın olası olduğu durumlarda, alacaklarda iskonto yaparak vadelerin kısaltılması
- Alacak sigortası daha önce yapıldı ise bunların gözden geçirilmesi, pandemi maddesinin sözleşmelerde dahil olup olmadığının kontrol edilmesi önerilmektedir.

Ticari Borçlar

Tedarik zincirinin devamlılığının sağlanması için tedarikçiler ile olan ilişki yönetimi önemlidir.

- Ticari borçların ertelenmesi için tedarikçiler ile görüşülmesi ve sözleşmelerde yer alabilecek mücbir sebeplerin araştırılması
- Tedarikçilerin nakit akışlarını da göz önünde bulundurarak, tedarik zincirinin hem kısa hem de uzun vadede sağlıklı çalışabilmesi için ticari borçların ertelenmesinde ortak nokta bulunması
- Nakit akışı kuvvetli olan firmaların ticari borçlarda oluşabilecek iskontolardan yararlanarak ödemelerini erken yapmaları
- DBS limitlerinin artırılarak tedarik yönetiminin alt yapısı sağlamlaştırılmalıdır.

Stok Yönetimi

Dünya genelinde tedarik zincirindeki bozulmaların etkisini azaltmak, üretim ve satış tarafındaki öngörülerin geçerliliğini teyit etmek amacıyla stok yönetimi önemli bir unsurdur.

- Alternatif tedarikçilerin belirlenmesi
- Stok takibinin daha iyi yapılabilmesi için raporlamaların geliştirilmesi
- Operasyonlarda stratejik öneme sahip olan stok ürünlerinin belirlenip stok yenileme sürecinde önem verilmesi
- Dayanısız ürün gruplarında bulunan ve talebi azalan ürünlerin israflarını engellemek için stoklarının azaltılması
- Emniyet stoğu seviyelerinin, stok temin süresindeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak yeniden düzenlenmesi
- Satış talebindeki ve stok arzındaki değişiklikleri göz önünde bulundurarak daha önce yapılmış öngörülerin revize edilmesi
- Stoklardaki gecikmeler nedeniyle üretim planlarının revize edilmesi önerilmektedir.

Nakit Yönetimi

Nakit Yönetimi bu dönemde en işletmenin en kritik işidir.

- Nakit pozisyonun en iyi şekilde takibi için Finans, Tedarik Yönetimi ve Satış/Pazarlama yöneticilerinden oluşan bir Komite kurulmalı ve Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'lar) belirlenmelidir.
- Zorunlu olarak yapılması gereken harcamalar dışında harcama yapılmaması
- Nakit akışa kısa zamanda olumlu etki yapmayacak olan her yatırımı ertelenmesi
- Nakit dönüşüm döngüsü göz önünde bulundurularak, stok, ticari alacaklar ve ticari borçlar üzerinde eşit derecede önem göstermek ve nakit dönüşüm döngüsünün daha kısa olduğu ürünlere yönelmek
- Çek Ödeme, DBS ve Maaş ödemeleri Destek Kredisi olarak açıklanan teşviklerden yararlanarak nakit çıkışını kontrol altına alınması önerilmektedir.

SATIŞ PERFORMANSI



Müşteri İletişimi

Müşterin bu dönemdeki ihtiyaçları ve karşılaştıkları zorlukları, devamlı iletişim kurarak analiz etmek, kısa ve uzun vadede müşteri ilişkileri konusunda önemli bir yere sahip olacaktır.

- Kriz dönemlerinde müşteriler ile olan ilişkileri şeffaf ve güncel tutmak
- Önemli müşteriler ile krizi nasıl yönettiğimizi ve gelecekte iyi bir stratejik partner olabilecek kapasitemizi ve sosyal konulardaki hassasiyetimizi (işçi çıkarmama, insan güvenliği, sağlık ve uzaktan çalışma gibi konular) gösteren CEO veya Şirket Başkanı tarafından hazırlanmış bir mektup paylaşmak
- İnovasyon ve Yeni Dünya'nın (new normal) getireceği fırsatlar için ürün ve hizmet geliştirerek kriz sonrasında yeni pazar koşullarında avantaj sağlamak
- Verimliliği ve kaliteyi artırarak sektörde farklılaşmak
- WEB sitesinin pazarlama ve satış odaklı olacak şekilde tekrar gözden geçirmek önerilmektedir.



Müşteri Davranışlarındaki Değişikler

Müşterilerin davranışlarındaki değişiklikler ile farklı ürün gruplarına olan taleplerin artması satışları korumak açısından önemli bir yere sahiptir.

- Müşteri davranışlarındaki değişikliklerin analiz edilmesi ve ürün gamında oluşabilecek değişikliklerin analiz edilmesi
- Dijital pazarlama ile bu değişikliklere önem verilmesi önerilmektedir.



Sabit Maliyetler

Satışlar ile oluşan sabit giderler, özellikle duran varlık yatırımı yüksek olan firmalar için maliyetlerin azaltılmasında kriz döneminde önemli bir rol almaktadır.

- Karlılığı düşük ve kaynak ihtiyacı yüksek (yüksek yatırım-yüksek işletme sermayesi) ürünlerden karlılığı yüksek olan ürünlere geçiş sağlanmalıdır.
- Uzun vadede sabit giderlerde azaltmaya giderek bunların değişken maliyetlere dönüştürülmesi
- Sabit giderlerin azalmak için outsourcing ve fason üretim gibi alanlara yönelmek
- Satın alma yerine kiralama seçeneklerini değerlendirmek önerilmektedir.



Alternatif Satış Kaynakları

Ürün gruplarındaki talep değişikliği göz önüne alınarak üretim kaynakları yeniden değerlendirilip satışlardaki düşüşler için alternatif kaynaklar oluşturulması önemlidir.

- Talebi artan ürünlere veya bu ürünlere kullanılabilecek ara ürünlere üretimin yönlendirilmesi (örnek olarak medikal ekipmanlar) önerilmektedir.



Değişken Maliyetler

Paketleme, lojistik, hammadde ve tesis giderleri gibi yüksek değişken maliyetlere sahip firmaların bu giderleri takip etmesi önemlidir.

- Satılan Malın Maliyeti ve Pazarlama, Satış ve Genel Müdürlük masraflarının en detayına kadar girerek
 - Zorunlu bir harcama mıdır?
 - Verimlilik fırsatı var mı?
 - Teknoloji ile masraf azaltılabilir mi?
 - Outsourcing olanağı var mı? Soruları irdelenmelidir.
- Satın alma sözleşme ve koşullarının tekrar gözden geçirilmesi
- Maliyetler ile ilgili KPI'nın belirlenmesi ve takibi (Örneğin, ton başına enerji, personel başına üretim ve satış gibi) önerilmektedir.



Online Satış

Salgından korunmak ve sağlıklı bir şekilde işlemlerini gerçekleştirmek isteyen tüketiciler dijital ve uzaktan satış ürünlerine yönelebilmektedirler.

- Müşteri davranışlarındaki değişiklikler göz önüne alınarak online satışlar için üretim ve dijital pazarlama önceliklerinin bu ürünlere verilmesi
- Online satışlar için yapılacak yatırımlar öncesinde taleplerin gelecek dönemlerde nasıl şekilleneceği düşünülerek planlamaların yapılması
- Satışların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gereken hijyen önlemlerinin alınması
- Lojistik firmaları ile gerekli şartları içeren anlaşmalar yapılması önerilir.



Acil Eylem Planı

Acil eylem planı oluşturulması birçok iş ortağı olan ve personel sayısı yüksek olan firmalar için özellikle büyük önem taşımaktadır.

- Acil eylem planı oluşturulması ile
 - Personel sağlığı,
 - Operasyonların devamlılığı,
 - Lojistik yönetimi,
 - İş ortakları ve outsource edilen hizmetler ve fason üretim konularında önlemler alınması önerilir.



Personel Sağlığı ve Operasyonların Devamlılığı

Personel sağlığı her firma için önceliklidir. Operasyonların devamlılığı açısından özellikle üretim hatlarında salgının yayılmasını engellemek için yaratıcı çözümler bulunması gerekmektedir.

- Covid-19'un yayılmasını engellemek için gerekli önlemleri alarak operasyonların devamlılığının sağlanması
- Üretim hatlarının 1,5 metre sosyal mesafe önlemine uyarak yeniden düzenlenmesi
- Personel sağlığının önemi ve salgın göz önünde bulundurularak sağlık sigortaları çalışmaları yapılması önerilmektedir.



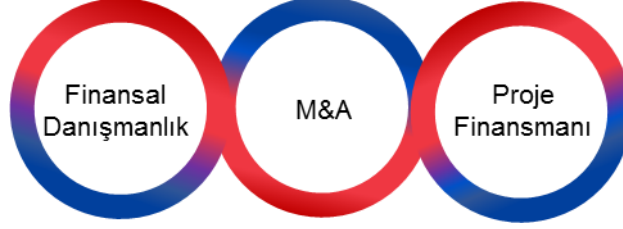
Uzaktan Çalışma

Dijitalleşme ile uzaktan çalışmak kolaylaşmıştır fakat verimliliğin üst seviyede tutularak gerekli tedbirlerin daha kısa sürelerde alınması önemlidir.

- Uzaktan çalışmanın en verimli şekilde değerlendirilmesi için görev ve sorumlulukların net bir şekilde çalışanlara iletilmesi
- Uzaktan çalışmaya destek olmak ve verimliliği arttırmak için dijital altyapının oluşturulması
- Siber güvenlik önlemlerinin en üst düzeyde sağlanması önerilmektedir.

BESFIN

Business Finance



Besfin Finansal Hizmetler Danışmanlık ve Tic. A.Ş.

Tel: +90 212 609 83 50

Faks: +90 212 609 83 49

Eclipse Business Maslak

Akasya Sokak C Blok No:13

Sarıyer/İstanbul

www.besfin.com



Bu çalışma, Besfin tarafından özel olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın içeriği Besfin'in bilgisi dışında kopyalanıp yayınlanamaz. Çalışmanın kapsadığı görüşler ve yorumlar genel kabul görmüş teorik yaklaşımlar olup, gerçekleştirmeleri koşullara bağlıdır. Çalışmanın içeriğinin Besfin bilgisi dışında direkt kullanımından doğacak olan zararlardan Besfin ve çalışanları sorumlu tutulamaz.

©2020 Besfin Finansal Hizmetler Danışmanlık ve Tic. A.Ş.