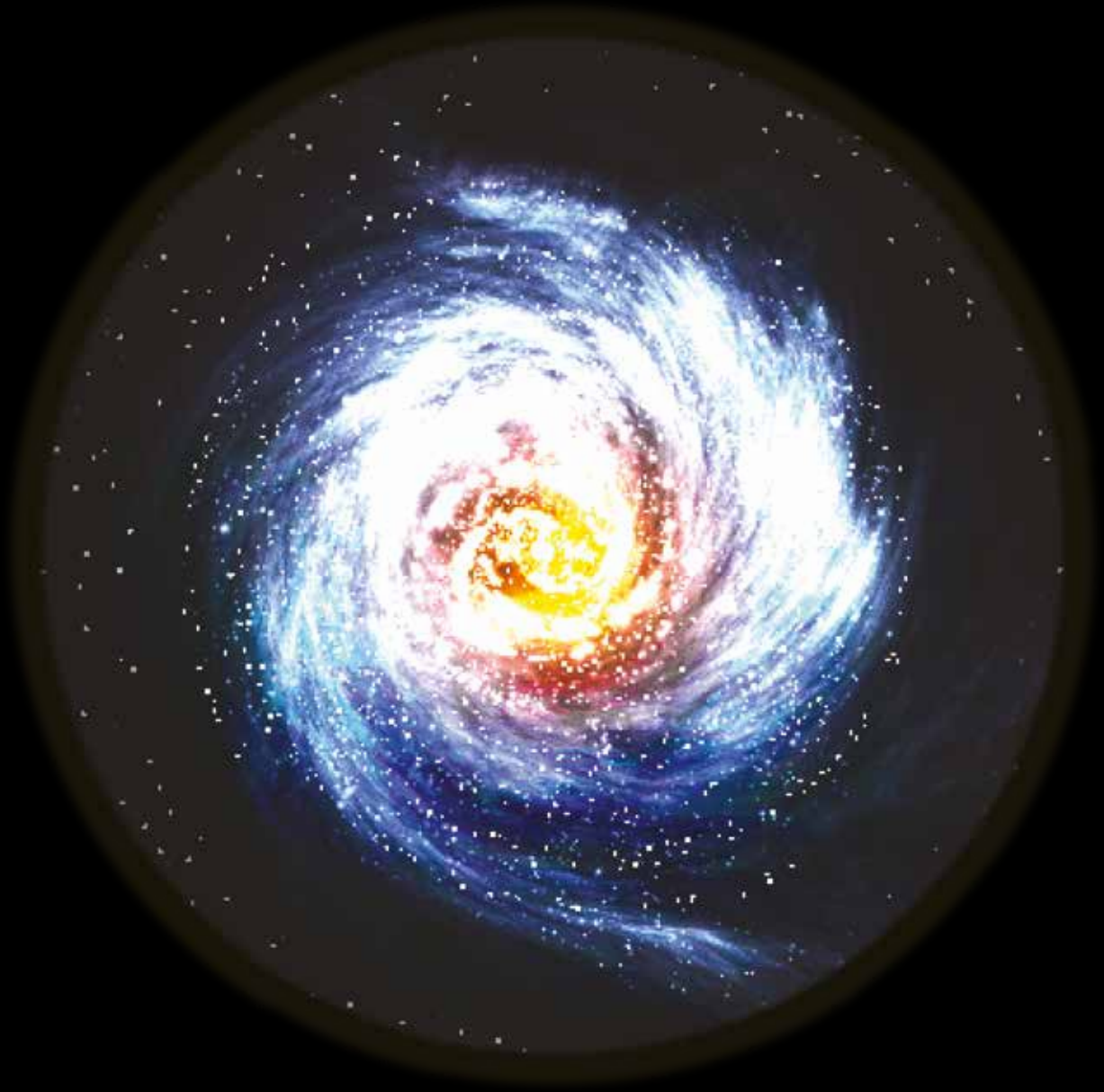


Deloitte.



Kriz Yönetimi
Zor Zamanlara Hazırlanın

Kriz Yönetimi

Krizin kurumunuzu ne zaman vuracağını hiç kimse tahmin edemez ve bu anlar, kurumunuzun hazırlık, direnç ve karakterinin ölçüldüğü gerçek zamanlardır. Kurumunuz bu süreçten çıkacak ama daha güçlü olacak mı?

Dünya çapında özel olarak kriz yönetimi konusunda hizmet eden merkezleri ile Deloitte, küresel kararlar verip yerel hareket etme kabiliyetine sahiptir. Böylece krizi fırsata çevirmek sizin için tam anlamıyla gerçek olabilir.

Kriz Nedir?

Kelime anlamı itibarıyla zaman içerisinde belli bir anı ifade eder. Doğal felaketler, çatışmalar, büyük suçlar ve son dakika olaylarını düşündüğümüzde belirli bir anın akla gelmesi son derece normaldir. Ancak aslında, kriz tek başına büyük bir olay olabileceği gibi birçok olay ya da sorunun bir araya gelerek oluşturduğu bir bütünü de ifade edebilir; sonuçta her iki durumda da kurumun stratejik hedefleri, imajı/saygınlığı ve hayatta kalma gücü tehdit altındadır.

Kriz, kurumun stratejik hedeflerini, imajını hatta geleceğini tehdit eden ve beklenmeyen etkiler doğuran tek başına büyük bir olay veya birden çok olayın birleşimidir.

Hisse değeri ile kurumun bir krize verdiği yanıtın etkinliği arasında doğrudan bir ilişki vardır.*

* Oxford Metric and AON Reputation Review, 2012.

Kriz Nedenleri



Çatışmalar

Yasal, ticari, işgücü grevleri, sivil düzensizlik, jeopolitik çekişmeler



Finansal suç ve kabahatler

Finansal suç ve kabahatler



Finansal dalgalanmalar

Şirketin varlığını tehdit eden ve öngörülemeyen finansal eksiklikler



Teknolojik ve endüstriyel

Kazalar, kötü yönetim, sabotaj



Siber & kötü niyet

Hedefli siber saldırılar, kimlik hırsızlığı ve ürün tahrifatı



Diğer doğal ve insan yapımı yıkıcı olaylar

Yangın, deprem, terör saldırıları gibi olaylar sonucunda oluşabilecek krizleri yönetmeye hazır mıyım?

Siber saldırı altında olduğumu nasıl anlarım?

Beni etkileyebilecek olası fiziksel tehditleri nasıl takip edeceğim?

Bir siber saldırıya nasıl müdahale etmeliyim?

Önemli tedarikçi, hizmet sağlayıcı veya bayilerim bir kriz sonrasında bana ürün veya hizmet vermeye devam edebilecek mi?

Hızlı değişen mevzuatı nasıl takip edeceğiz?

Yenilenebilir enerji mevzuatındaki değişikliklerin enerji maliyetlerine etkisi nedir?

Tedarikçi/hizmet sağlayıcılarımla ilgili risk analizlerini nasıl yapabilirim?

Yatırım maliyetlerimizi nasıl kontrol edebiliriz?

Kurul gündemindeki mevzuat değişikliklerine hızlı bir şekilde adapte olup bu durumu şirketim için fırsata nasıl dönüştürebilirim?

Şirketimi yurt dışında yapılandırmak için ne yapmalıyım?

Alternatif pazarlara nasıl açılabilir veya ortak bulabiliriz?

Alacak tahsil sürelerimiz çok uzadı, sektörde de benzer sıkıntılar var. Ne yapmalıyız?

Faaliyet gösterdiğimiz bina ve katlara yetkisiz kişilerin giriş yapamayacağından nasıl emin olurum?

Faaliyet gösterdiğimiz lokasyonlar fiziksel olarak yeterince güvenli mi?

Terör etkisi nedeniyle cirolarımız ciddi düşüş yaşıyor. Nasıl hareket etmeliyiz?

Kalifiye eleman nasıl bulabiliriz?

Döviz kredisi düşükken kullanıp gerçekleştirdiğimiz yatırımların kur artışı nedeniyle geri ödemelerinde sıkıntı yaşıyoruz. Şimdi ne yapacağız?

Kurumumuzun siber risk programının etkinliğini nasıl ölçümleriz?

Kriz yönetimiyle ilgili nasıl bir

Sektörel gelişmeler talebi çok etkiliyor, bunları nasıl takip edeceğiz?

tatbikat yapabilirim?

Size nasıl yardımcı olabiliriz?



Kriz Simülasyonu: Kurumunuzun krizleri yönetmedeki başarısını yapay bir kriz ortamı oluşturarak analiz edebiliriz.



7/24 Takip: Sizin yerinize sürekli çalışacak bir ekiple, yaklaşmakta olan krizlere karşı sizi önceden uyarabiliriz.



Siber Kriz Yönetimi: Uzman ekibimizin desteği ile siber saldırılara karşı önceden hazır olabilir, erken tespit edebilir ve bunlara müdahale ederek iş süreçlerinizin hızlıca normale dönmesine destek olabiliriz.



Üçüncü Parti Sözleşme Riskleri Yönetimi: Bağımlı olduğunuz tedarikçileri, hizmet sağlayıcıları ve bayileri sizin yerinize inceleyebilir, bunlardan riskli olanları belirleyerek çözüm önerilerinde bulunabiliriz.



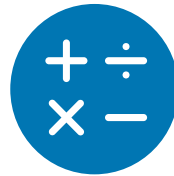
Finansal Dalgalanmalarda Vergisel Risk Yönetimi - Yurt Dışı Bazlı Yeniden Şirket Yapılanmaları: Şirketinize uygun yapılanma modelini Deloitte'un küresel imkânları ile farklı alternatiflerle oluşturabiliriz.



Emniyet Danışmanlığı ve Fiziksel Erişim Yönetimi: Kurumunuzun fiziksel güvenlik yapısını inceleyerek size en uygun emniyet ve güvenli erişim önerilerini sunabiliriz.



Politik ve Regülasyon Riskleri: Sahip olduğumuz derinlikli piyasa bilgisi ve piyasa simülasyonu araçları ile sektörel değişikliklerin sonucu hakkında sizlere güvenilir analizler sunabiliriz. Sektör uzmanlarımız sayesinde mevzuat değişikliklerinin operasyonlarınıza etkisini analiz edebilir ve sizi oluşan bu değişime hazırlayarak rakiplerinizin önünde pozisyon almanızı sağlayabiliriz.



Finansal Modelleme, Borç Danışmanlığı, Yeniden Yapılandırma: Kriz dönemlerinde kredi yükümlülüklerinizi yerine getirememeniz veya uzun süreli likidite sıkıntısı yaşamamız durumunda, ticari ve finansal durumunuzu detaylıca inceleyerek tüm menfaat sahiplerinin güvenebileceği gerçekçi nakit akım tahminlerinin oluşturulması konusunda size çözüm önerileri sunabiliriz.



Kriz Simülasyonu

Bir kriz ile karşılaştığınızda kurumunuzun "krize karşı vereceği tepkinin /yanıtın" çalışacağına dair güvence alabileceğiniz en doğru yöntemdir. Kriz simülasyonu ne kadar gerçekçi yapılırsa, kurumun krizi yönetmedeki olgunluk seviyesi de aynı oranda doğru ölçümlenir. Uzman Deloitte ekipleri kriz hazırlığınızı test etmek için stres seviyesi ayarlanmış gerçeğe yakın bir simülasyon tasarımı gerçekleştirir. Simülasyon sonucunda yoğun bir deneyim yaşayan üst düzey yöneticiler, Deloitte ekipleri tarafından hazırlanacak sonuç raporu neticesinde de kurumun krizlere karşı hazırlığındaki eksik ve/veya düzeltilmesi gereken alanlarını tespit etmekte zorlanmazlar.



7/24 Takip

Kurumunuzu etkileyebilecek potansiyel krizlerin önceden belirlenebilmesine ve kriz sonrası gelişmelerin takip edilebilmesine yardımcı olur. Deloitte tarafından geliştirilmiş çözüm sayesinde gerçek zamanlı olarak iç ve dış tüm veri kaynakları analiz edilerek durumsal farkındalık seviyesi artırılmakta ve krizlere neden olabilecek emareler belirlenebilmektedir.



Siber Kriz Yönetimi

Tüm önlemlere rağmen BT altyapılarının karmaşıklığı ve kullanıcı hataları sebebiyle siber olaylarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Böyle istenmeyen bir durumda karşılaşılmaması halinde, olayın tespit edilmesi, değerlendirilmesi, müdahale edilmesi konularında yardımcı olunarak, BT bağımlı iş süreçlerinin hızla normal duruma dönmesi konusunda destek olunmaktadır.



Üçüncü Parti Sözleşme Riskleri Yönetimi

Günümüz iş modeli kurumların birçok üçüncü parti firma (tedarikçi, hizmet sağlayıcı, bayi, vb.) ile çeşitli türde hizmetler için çalışması zorunlu kılmaktadır. Bu üçüncü parti firmaların azımsanmayacak sayıda bir kısmı kurumunuzun kritik olarak tanımlanabilecek süreçlerinde yeri olabilir. Ancak bu firmaların kriz dönemlerinde hayatta kalma kabiliyetleri ya da finansal ve operasyonel risklerini yönetip yönetemeyecekleri her zaman bilinemeyebilir. Deloitte uzmanları gerek finansal gerekse operasyonel bakış açısı ile bu firmaların risk analizlerini gerçekleştirir ve uygun çıkış stratejileri ya da önleyici kontroller önerir.



Finansal Dalgalanmalarda Vergisel Risk Yönetimi

Şirketlerin yüksek tutarlı nakit veya borç ile kriz ortamlarına yakalanması birçok açıdan yöneticileri zor durumda bırakmaktadır. Döviz pozisyonu açısından açık veren işletmelerde bu durum daha da çarpıcı sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin gerek finansman yönetimi gerekse yatırım kararları açısından bu dönemlere özel önem vermeleri zorunludur.



Yurt Dışı Bazlı Yeniden Şirket Yapılanmaları

Şirket yönetim yapısının kısmen veya tamamen yurt dışına taşınması veya şirket hisse sahipliği pozisyonunun yurt dışı kontrollü olması, özellikle riskli dönemlerde tercih edilen bir alternatif olmaktadır. Böyle bir yapılanma esas itibarı ile sadece riskli dönemlerde değil, vergi planlaması açısından da son derece cazip imkânlar sunabildiğinden yatırımcıların bu alternatifi tercih etmelerini sağlayabilmektedir. Bu nedenle şirketinizin ihtiyacı olan uygun yönetsel ve/veya ortaklık yapısı lokasyonu hakkında geniş tecrübeleri olan uzmanlarımız ile değerlendirmeler yapmanızı öneririz.



Finansal Modelleme, Borç Danışmanlığı, Yeniden Yapılandırma

Kriz dönemlerinde şirketlerin kredi yükümlülüklerini yerine getirememesi, getiremeyeceğinin öngörülüyor olması veya uzun süreli likidite sıkıntısı yaşaması durumlarında genellikle ticari ve finansal durumun detaylıca incelenmesi gerekmektedir. Söz konusu incelemenin hedefi menfaat sahiplerinin güvenebileceği gerçekçi nakit akım tahminlerin oluşturulmasıdır. Borç Danışmanlığı kapsamında Proje Finansmanı, Satın Alma Finansmanı, Varlığa Dayalı Finansman, Sendikasyon, İslami Finansman, İşletme Sermayesi Kredisi, Gayri Nakdi Krediler, Mezzanine, Leasing, Refinansman, Kredi Yeniden Yapılandırma, Kredi Derecelendirme Süreci ve Hedging konularında danışmanlık hizmetleri sunmaktayız. Hizmetlerimiz kapsamında finansal modelleme, finansal yapının analizi, uygun finansman kaynaklarının belirlenmesi, kredi verenler ile ilişki yönetimi, kredi yeniden yapılandırması, refinansman, kredi derecelendirme sürecinin yönetimi, kur ve faiz riskinden

korunma çalışmaları yer almaktadır. Yeniden Yapılandırma sürecinde hizmet verdiğimiz alanları stratejik değerlendirme, finansman yapılandırması, işletme sermayesinin iyileştirilmesi, vergisel risk ve fırsat analizi, maliyetlerin azaltılması, yatırım harcamaları ve şirket satın almaları olarak özetleyebiliriz.



Politik ve Regülasyon Riskleri

Başta düzenlemeye tabi sektörler olmak üzere (enerji, telekomünikasyon vb.) içinde bulunduğunuz iş ortamı hem politik hem de düzenleyici kararlardan ciddi şekilde etkilenebilmektedir. Düzenleyici yaklaşımlardaki değişiklikler, yeni teşvik düzenlemeleri ya da caydırıcı önlemler şirketlerin gelirleri, maliyetleri, ya da talep üzerinde ciddi etkilere yol açabilir. Şirketlerin bu tür durumlara karşı öngörü geliştirebilmeleri, olası değişikliklerin etkilerini anlayabilmeleri ve olası eylem planları konusunda hazırlıklı olmaları sürdürülebilirlikleri açısından son derece önemlidir. Bu tür politik ve düzenleyici riskleri doğru şekilde tespit edebilmek hem ilgili sektörün geçmiş düzenlemelerini ve gerçek hayat pratiklerini birlikte iyice anlama ve analiz etmeyi hem de geleceğe ilişkin sağlam öngörülere sahip olmayı gerektirir. Deloitte'un derin sektör deneyimine sahip uzmanları bu risklerin tespit edilmesinde sizlere yol göstermeye hazırdır. Ayrıca Deloitte'un farklı hizmet alanlarında uzmanlığa sahip ekipleri, tespit edilen risklerin bertaraf edilmesine dönük bütüncül çözüm önerilerini geliştirerek hayata geçirirler.



Emniyet Danışmanlığı ve Fiziksel Erişim Yönetimi

Özellikle fiziksel zararı içeren büyük kriz ve olaylardan sonra kurumların önemli bir kısmı erişim yönetim süreçlerini veya mevcut erişim seviyelerini gözden geçirmek istemektedir. Fiziksel güvenlik ve erişim konusunda uzman Deloitte ekipleri kurumun fiziksel güvenliğinin ne kadar işlevsel olduğunu incelemekte, önerilerini geliştirmekte ve geçmiş erişim verisini analitik yöntemlerle analiz ederek mevcut erişim yetkilendirmelerinin sorunlu olabileceği alanları tespit etmektedir. Buna ek olarak olay sonrasında kuruma en uygun emniyet ve fiziksel erişim uygulamalarının hayata geçmesi için danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.

Deloitte.

Daha fazla bilgi için

Ahmet Cangöz

Vergi Hizmetleri Lideri
acangoz@deloitte.com

Özlem Ulaş

Direktör
oulas@deloitte.com

Sibel Çetinkaya

Danışmanlık, Kurumsal Risk ve
Kurumsal Finansman Hizmetleri Lideri
scetinkaya@deloitte.com

Altuğ Kul

Direktör
akul@deloitte.com

Sagi Gün

Müdür
sgun@deloitte.com

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

Deloitte Values House
Maslak No1
34398
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.
No:10/1 Kat:12
Daire:14 - 15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah. Kale Cad.
No:10 d
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah. Türkkuşu Cad.
Bina No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



[/deloitteturkiye](https://www.facebook.com/deloitteturkiye)



[/company/deloitte-turkey](https://www.linkedin.com/company/deloitte-turkey)



[/deloitteturkiye](https://twitter.com/deloitteturkiye)



[/instagram.com/deloitteturkiye](https://www.instagram.com/deloitteturkiye)

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağıyla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un 225.000'i aşan uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2016. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.