

COVID-19 Günlerinde Likidite Yönetimi

Mart 2020

Likidite yönetimi

COVID-19'a karşı küresel yanıt geliştikçe, kuruluşlar önemli operasyonel, finansal ve likidite sorunları yaşamaktadır.

Bu zorlukların ele alınmasını sağlamak için, müşterilerimiz tarafından paylaşılan en öncelikli sorun, krizi atlama için **likiditeyi nasıl yönetecekleri** olmuştur.

Yeniden Yapılandırma Hizmetleri ekibimiz, şu anda COVID-19'dan etkilenen işletmelerin yaşadığı zorlukları de içerecek şekilde, zamana duyarlı ve kritik durumlarda müşterilerine destek sağlamaktadır.

Nakit pozisyonlarını stabilize etmek için şirket yönetimi tarafından aşağıdaki **üç temel adım** dikkate alınmalıdır:

**Mevcut finansal pozisyonu
hızla anlamak**

1

**Pozisyonu korumak için
harekete geçmek**

2

**İç ve dış paydaşların
yönetimi**

3

Bu değerlendirmenin bir parçası olarak, faaliyetlerin sürekliliğini etkileyecek riskler tespit edilebilir. Bu belirsizlik döneminde potansiyel zararlara sebebiyet verecek işlem risklerinden kaçınılmasını sağlamak için şirketler **yönetici sorumluluklarını** ön planda tutmalı ve uygun tavsiye almalıdır.

Bu aşamaların her birindeki temel düşüncelerimiz ve deneyimlerimiz ilerleyen sayfalarda detaylandırılmıştır.

COVID-19 salgını insan yaşamı, aileler ve topluluklar üzerinde büyük bir etkiye neden oldu ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edildi.

Salgına karşı uluslararası mücadele devam ederken, şirketlerin potansiyel olarak önemli zorluklarla karşı karşıya olduklarını biliyoruz.

Dünyanın dört bir yanındaki şirketler, kamu kurumları, STK'lar ve uluslararası kuruluşlarla daha önceki salgınlarla (Ebola, MERS, SARS ve kuş gribi) mücadele sırasında elde ettiğimiz çalışma deneyimimizi de kullanarak, küresel çapta birçok organizasyonla bu salgına yönelik hazırlık yapmak ve çözüm geliştirmek için yakın bir şekilde çalışıyoruz.

1

Durumun ciddiyetine bağlı olarak, kullanılabilir ve kullanımı kısıtlanmış nakit miktarlarının haftalar hatta günler içinde değerlendirilmesi gerekebilir. Değerlendirmenin hızlıca tamamlanması çok önemlidir.

Mevcut finansal pozisyonu hızla anlamak

Nakit

COVID-19'un likidite ve sözleşmesel taahhütlere ilişkin olası kısa ve orta vadeli finansal sonuçlarını değerlendirin.

Aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

- Hızlı bir şekilde 13 haftalık kısa vadeli nakit akışı projeksiyonunun oluşturulması ve/veya gözden geçirilmesi;
- İş planı, bütçe ve projeksiyonlarının güncellenmesi;
- Olası en kötü senaryoların belirlenmesi;
- Döviz kuru hareketlerinin nakit pozisyonu üzerindeki etkisi de dahil olmak üzere en kötü senaryoların ve aşağı yönlü risklerin modellenmesi ve duyarlılık analizlerinin yapılması; ve
- Birden çok konumda gerçek zamanlı raporlamaya izin veren mevcut raporlama araçlarının ve sistemlerinin yeterliliği veya kısıtları.

Fonlama esnekliği/kapasitesi

Finans dokümanlarını inceleyerek aşağıda belirtilenlerin var olup olmadığını değerlendirin:

- Sözleşmesel taahhütler ve mücbir sebep hususunda esneklik;
- Ek borçlanma kapasitesi ve kısıtlanmamış varlıklar - stok, alacaklar, fikri mülkiyet; ve
- Devletin sağladığı finansman alternatiflerine erişim.

Acil durum planları

- Çalışanların hastalığa yakalanma ihtimaline karşılık finansal durum ve kaynak planlama analizinizi güncelleyin;
- Gerekirse nerede ve hangi seviyelerde taktiksel maliyet azaltımı ve nakde dönüş/hisse likidasyonu yapılabileceğini değerlendirin; ve
- Banka ve sistem süreçlerini yönetmek için yetkili personelin analizi de dahil olmak üzere, işletme faaliyetlerinin aksamasını en aza indirmek için operasyonel acil durum planları geliştirin.

Paydaş yönetimi

- Önemli tedarikçi ve müşteri sözleşmelerini gözden geçirin;
- Bu sözleşmelere ilişkin olarak cezai şart ve mücbir sebep düzenlemelerini gözden geçirin;
- Ödeme ve fiyatlandırma şartlarını (her iki taraf için) değiştirmek için sözleşmesel esneklik olup olmadığını belirleyin ve bunu tedarikçiler/müşterilerle görüşün;
- Ödeme önceliklerini yeniden değerlendirin;
- Hissedarlar, kamu kurumları ve finansal kurumlar gibi diğer ana paydaşların pozisyonlarını göz önünde bulundurun;
- İşin kesintiye uğraması hükümleri için sigorta poliçelerini kontrol edin.

2

Şirketin nakit pozisyonu netleştirildikten sonra, direktörler ve şirket yönetimi, gerekiyorsa yeni finansmana erişim fırsatlarını da göz önünde bulundurarak bu pozisyonu (en azından) sürdürebilmek için derhal harekete geçmelidir.

Pozisyonu korumak için harekete geçmenize yardımcı olabiliriz



Nakit tasarrufu önlemlerini ve likiditeyi korumak için **işletme sermayesinin optimizasyonunu** hızlı bir şekilde hayata geçirin.



Mevcut kredi verenlerden **ek finansman** desteği, alternatif finansman kuruluşlarından **yeni finansman** veya **öz kaynak** yoluyla nakit yaratma fırsatlarını araştırın.



Potansiyel sözleşme ihlallerinin ortaya çıkabilme ihtimaline karşılık **sözleşmesel taahhütlerin** kısa vadeli tadil edilmesi/esnetilmesi için kredi verenlerden onay alın.



Finansal pozisyona bağlı olarak **maliyet azaltımı planlarını** hızlıca uygulayın; maliyet azaltımlarının seviyesi ve süresi mevcut likiditenin seviyesine bağlı olacaktır.



Ortaya çıkabilecek operasyonel ve finansal sorunlarla hızlı başa çıkabilmek için COVID-19'un etkilerini yönetme hususunda tutarlılığı sağlamaya yardımcı olacak bir **program yönetim ofisi** oluşturun.



Kuruluşun büyüklüğüne ve durumunun ciddiyetine bağlı olarak, nakit pozisyonunun kontrolünü ele alma sorumluluğuna sahip olacak bir **Chief Restructuring Officer (CRO)** atamayı göz önünde bulundurun.



Kontrollü bir exit stratejisi veya şirketin **düşük performans gösteren birimlerinin hızlıca elden çıkarılması** yöntemleri ile nakde veya borçlanmaya erişilip erişilemeyeceğini göz önünde bulundurun.

3

Adım 1 ve 2'nin yanı sıra, kuruluşların ana paydaşlarının (dahili ve harici) pozisyonlarını ve oluşabilecek ihtilafları/riskleri hızlı bir şekilde anlamaları gerekecektir. Paydaşların yönetimi, özellikle çıkarların çatıştığı ve gerçek zamanlı bilgi için talebin yüksek olduğu stresli bir senaryoda zorlayıcı olabilir.

İç ve dış paydaşları yönetin

İletişim

Tüm kanallarla tutarlı iletişim sağlamak için **açık bir iletişim planı** geliştirin.
Risk ve pazarlama ekiplerine uygun şekilde danışın.

İç kanallar
(çalışanlar)

Dış kanallar
(paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, kamu, pazar)

Paydaşlar

Tüm **ana dış paydaşları** belirleyin; **erkenden iletişime geçin** ve onları **proaktif olarak yönetin**.

Mevcut pozisyonlarını; nasıl aksiyon alacaklarını ve ortaya çıkabilecek sorunları anlayın.

Bu sorunların işletmeniz üzerindeki **etkisini değerlendirin** ve etkiyi en aza indirmek veya azaltmak için paydaşlarla birlikte çalışın.

Finansal paydaşlar

bankalar, tahvil yatırımcıları, kredi derecelendirme kuruluşları, denetçiler, finansal kurumlar

Operasyonel paydaşlar

Mülk sahipleri, tedarikçiler, müşteriler, kredi sigorta kuruluşları, sigortacılar, kamu kurumları

COVID-19 salgınına karşı Türkiye’de alınan önlemler



Kamu ve özel sektör, COVID-19 salgınının etkilerini en aza indirmek ve işletmelerin sürekliliğini sağlamak için önlemler almaya devam etmektedir.

- Kredi Garanti Fonu ("KGF") tarafından verilebilecek kefaletlerin maksimum toplam bakiye tutarı yeniden belirlenerek **250 milyar TL**'den **500 milyar TL**'ye çıkarılmıştır.
- KGF kefalet desteği KOBİ'ler için **25 milyon TL**'den **35 milyon TL**'ye; KOBİ tanımı dışında kalan şirketler için ise **250 milyon TL**'ye yükseltilmiştir.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından KGF'ye aktarılabilir maksimum toplam kaynak tutarı **25 milyar TL**'den **50 milyar TL**'ye çıkarılmıştır.
- TCMB tarafından **mal ve hizmet ihracatçısı firmaların finansmana erişimlerini kolaylaştırmak ve istihdam sürekliliğini desteklemek** amacıyla **60 milyar TL** limit ile Türk lirası cinsi ihracat ve döviz kazandırıcı hizmetler reeskont kredisi kullanılmasına karar verilmiştir:
 - Bu limitin **20 milyar TL** Türk Eximbank, **30 milyar TL** kamu bankaları, **10 milyar TL** ise diğer bankalar aracılığıyla yapılacak kredi kullanımlarına tahsis edilmiştir
 - Azami **360 gün** vadeli olacak kredilere TCMB politika faiz oranı olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranının **150 baz puan** altında faiz oranı uygulanacaktır.
- Hazine destekli, KGF kefaleti ile başta KOBİ'ler olmak üzere kurumsal ve ticari şirketlere keşide ettikleri ve edecekleri çeklerinin ödenmesi amacıyla "**Çek Ödeme Destek Kredisi**" kullanılacaktır. Kredi desteği; **3 ay anapara ve faiz ödemesiz**, toplam **12 ay vadeli** ve yıllık **%9,5 faizli** olacaktır.
- Başta KOBİ'ler olmak üzere ticari ve kurumsal şirketlere işletme sermayesi ihtiyaçları için "**Ekonomik İstikrar Kalkını Kredi Desteği**" sağlanacaktır. Kredi desteği; **3 ay anapara ve faiz ödemesiz**, toplam **12 ay vadeli** ve yıllık **%9,5 faizli** olacaktır ve şirketlerin 2020 yılı Şubat ayı sonu itibarıyla **kayıtlı çalışan sayılarında kredi vadesi boyunca azaltma yapmamaları** ön koşulu ile kullanılacaktır.
- Finansal kuruluşların özel karşılık ayırması için öngörülen **90 günlük** temerrüt süresi, faktoring ve finansman şirketleri için **180 güne**, finansal kiralama şirketleri için **240 güne** çıkarılmıştır.
- Kredilerin birinci gruptan ikinci gruba düşmesi için öngörülen **30 günlük** gecikme süresi, 17 Mart 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 31 Aralık 2020 tarihine kadar **90 gün** olarak uygulanacaktır.

Size nasıl yardımcı olabiliriz?

Yeniden Yapılandırma ekibi ve PwC'nin deneyim ve uzmanlık becerilerini bir araya getiriyoruz.

Finansal yeniden yapılandırma

Şirketlere, sponsorlara, kredi verenlere ve fonlara seçeneklerini değerlendirme, yeniden yapılandırmayı müzakere etme ve uygulama konularında finansal danışmanlık

İşletme sermayesi yönetimi

İşletme sermayesi ihtiyacını hafifletmek ve hızla likidite yaratmak için inisiyatifler oluşturmak ve uygulamak

Bağımsız özel incelemeler

Refinansmanı destekleyen, kredi verenler veya şirketler için için önemli hususları inceleyen hızlı ticari ve finansal özel inceleme raporları

Kur riski yönetimi

Dövizli işlemlerin nakit üzerinde olası olumsuz etkilerini azaltmak için fırsatları tespit etmek ve nakit akışı, önemli metrikler ile türev enstrümanlar üzerinde sebep olabileceği belirsizlikleri açıklamak

Chief restructuring officers (CRO)

Finansal baskı ile karşı karşıya olan veya hızlı bir değişime ihtiyaç duyan kuruluşlara kıdemli bir profesyonelin icra kuruluna atanması için destek vermek



Hızlandırılmış satın alım/birleşme (M&A) süreci

Kurumsal finansman ve yeniden yapılandırma süreçlerindeki deneyimimiz ile hisse veya varlık satışı yoluyla elde edilecek değeri en kısa sürede en üst düzeye çıkarmak

Borç ve Sermaye Danışmanlığı

Şirketlerin ihtiyaçları için gerekli olacak borcun tesisi için finansal kurumlarla etkileşime girmelerine yardımcı olmak

Operasyonel yeniden yapılandırma

Maliyet azaltımı, nakit yaratma, iş planlaması ve hızlı değişim uygulamaları konularında şirketlere yardımcı olmak

Veri analitiği

Çeşitli dahili ve harici veri kaynaklarına dayalı optimize edilmiş analitik çözümler sunmak

Modelleme

Kısa vadeli nakit akışı ve diğer tahmin modellerini geliştirmek, senaryolar oluşturmak ve doğrulamak için birçok sektördeki en iyi uygulamaları bir araya getirmek

İletişim



Mevlüt Akbaş

PwC Türkiye, Şirket Ortağı
mevlut.akbas@pwc.com
0212 355 2354

www.pwc.com.tr



© 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.

2020-0072