



RISKONET

- MASTER THE UNEXPECTED -

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ: İŞLETMENİZ İÇİN B PLANI

MASRAFLI VE ETKİLİ İŞ KESİNTİLERİNE KARŞI HAZIRLIKLI MİSİNİZ?

İÇİNDEKİLER

ERICSSON PİYASADAKİ YERİNİ NASIL KAYBETTİ?	3
HER FİRMANIN BİR B PLANI OLMALIDIR	4
DAHA FAZLA DOĞAL AFET, DAHA FAZLA İŞ KESİNTİSİ	5
İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ NEDİR?	7
B PLANINIZ	8
EYLEM: TAKIMLAR GÖREVLENDİRİN	9
İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ SİZİN İÇİN NELER YAPAR?	10
KAYNAKLAR	11
ÇOK KARMAŞIK MI? PROFESYONEL DESTEK ALMAK İSTER MİSİNİZ?	12

Bu raporda:

- Tedarik zinciriniz hakkında ne kadar bilginizdir?
- Bu durumu daha iyi yönetebilir misiniz?
- İş kesintileri nedeniyle oluşan zararı nasıl sınırlayabilirsiniz?

İŞLETMENİZ İÇİN SÜREKLİLİK

İzlanda'daki volkanik püskürme ve Japonya'daki deprem ile bunu takip eden tsunami bir kaç sene öncesinde dünyadaki önemli haberlerdi. Doğa olayları aslında birer afetti ve bu olayların iş hayatına da büyük etkileri vardı. İlgili ülkelerde tedarik zincirinin kesintiye uğraması pek çok şirkette iş kesintilerine neden oldu. Bu, çoğu işletmenin piyasa konumunu olumsuz etkileyen masraflı ve dolaylı kayıplara neden oldu.

Tedarik zinciri ve iş sürekliliği yönetimi için iyi bir kontrol mekanizmasının önemi Japonya'daki deprem ile tsunaminin sonuçlarına bakıldığında açıkça görülür. Bu sonuçlar, sadece ülkedeki şirketlerin tedarik zincirini etkilemekle kalmamıştır. Aynı zamanda Japon tedarikçilerle çalışan bölgedeki ve Avrupa'daki şirketler de problemler yaşamıştır. Tedarikçiler, müşterilerin bir gecede düşüşünü ve müşteriler de tedarik zincirlerinin felce uğradığını gördü. Amerika'daki belli başlı otomobil üreticilerinin fabrikalarında bile uzun süreli iş kesintileri meydana geldi.

Aynı şekilde birkaç yıl önceki İzlanda'daki volkanik püskürmenin de etki çevresi geniş olan sonuçları vardı. Tüm Avrupa'da uçuşlar, İzlanda'dan kıtalara yayılan toz bulutları nedeniyle iptal edildi. Yolcular, günlerce alternatif taşıma araçlarını kullanmak zorunda kaldılar, çünkü hava alanlarının tekrar ne zaman uçuşa açılacağı kesin değildi. Tüm ekonomik kayıplar dahil!

2017'deki 64 ülkeye yapılan siber saldırı daha güncel bir örnek. Yüzlerce şirkette çalışma duruyor, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki hastanelerden Danimarkalı şirket Maersk'e, Rotterdam'daki konteyner terminallerine kadar bir hafta boyunca sorun yaşanıyor. Toplam hasar milyar dolarlarla ifade ediliyor.

Bu raporda Riskonet, iş sürekliliği yönetimi ile olaylar üzerindeki riskler hakkında nasıl daha fazla kontrol elde edeceğinizi ve dolaylı kayıpları nasıl sınırlayabileceğinizi açıklamaktadır. Neden üzerinde çalışmanız gerektiğini, içeriğinin ne olduğunu ve işletmeniz için neler yapabileceğinizi art arda okuyacaksınız.

Özlem Emgen
Ortak, Riskonet Türkiye



ERICSSON PİYASADAKİ YERİNİ NASIL KAYBETTİ?

**BİR ZAMANLAR ÇOK GÖZDE OLAN CEP TELEFONLARININ PİYASA LİDERİ
VE ÜRETİCİSİ ERICSSON'U HATIRLIYOR MUSUNUZ? PEKİ ERICSSON VE NOKIA ARASINDAKİ
SERT REKABETİ? ERICSSON'UN TEDARİK ZİNCİRİ PROBLEMİ NEDENİYLE PİYASA
KONUMUNU KAYBETTİĞİNİ BİLİYOR MUSUNUZ?**

Ericsson büyüktü, ama tedarik zincirine büyük orandaki bağımlılığı nedeniyle savunmasız ve hassas olduğu da görüldü. New Mexico'da (ABD) yüksek voltaj iletim hattına yıldırım düşmesinin neden olduğu voltaj dalgalanmasının sonucu olarak 17 Mart 2000'de (o zamanki) Philips çip üretim fabrikasında yangın çıktı. Tesis ve personel muhtemel bir olaya iyi hazırlanmış olduğundan, yangın on dakika içinde söndürüldü. Yangının bir üretim hattının malzemelerine hasar verdiği ortaya çıktı; daha sonra bu malzemelerin cep telefonlarının çip üretiminde kullanıldığı anlaşıldı.

İlk bakışta bu olayın geniş kapsamlı sonuçları yoktu, yangın söndürüldü ve direkt hasar o kadar da kötü değildi. Kazanın dolaylı olarak yıkıcı sonuçları vardı; Ericsson ve Nokia'da olay uzun süreli bir iş kesintisi ve pazar payı kaybını tetikledi! Bu nasıl oldu?

BÜYÜK SONUÇLAR

Nokia ve Ericsson'a sevk edilmek için depolarda bekleyen çip-ler, su ve duman hasarı nedeniyle kullanılamaz hale gelmişti. Bunun Ericsson için Nokia'dan daha büyük sonuçları oldu. Neden? Bu iki şirketin tedarik zinciri yönetim sistemi ve olası iş kesintilerine hazırlığı birbirinden farklıydı. Nokia tedarik zincirini izliyor ve alternatif tedarikçilerle çalışmaya hazırlanıyordu – ve bunun için gerçekçi hazırlıklar yapıyordu. Bu nedenle erken müdahale ve diğer tedarikçilere geçiş yapmak, olasılıklar arasındaydı. Ericsson'da işler daha az başarılıydı ve bu, bir süre sonra dünya cep telefonu pazarındaki lider konumunun kaybına katkıda bulundu.

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ

Bu hikayeden alınacak ders: iş kesintileri genellikle büyük ve küçük ölçekli olayların sonucudur. İş Sürekliliği Yönetimi ile işletmenizin devamlılığı için bu konuları tahmin edebilir ve kesintiye neden olan olaylara zamanında karşılık verip etkilerden hızlı ve etkin şekilde kurtulabilirsiniz.

HER FİRMANIN BİR B PLANI OLMALIDIR

ERICSSON, NOKIA VE MAERSK'İN YAŞADIKLARI HER İŞLETMENİN BAŞINA GELEBİLİR.
ŞOK EDİCİ BİR TSUNAMİ, YILDIRIM DÜŞMESİ, SİBER SALDIRI VEYA 'GÖRECELİ'
OLARAK KÜÇÜK BİR YANGIN, TEDARİK ZİNCİRİNİZ ÇOK GÜÇLÜ OLSA BİLE
EN ZAYIF HALKAYI OLUŞTURUR. AKLA GELMEYEN OLAYLARA HAZIRLIKLI MISINIZ?
B PLANINIZ NE KADAR GÜÇLÜ, DEĞİŞİME AÇIK VE UYGULANABİLİR?

B planından bahsetmişken: Nokia, olayın etkilerinin başlangıçta görüldüğünden çok daha ciddi olabileceğini fark ettiğinden, hızla diğer tedarikçilerle anlaşmalar yapmayı ve diğer fabrikalardan gerekli çipleri teslim almayı başardı.

Ericsson sonuçları değerlendirmede yavaş davrandı. Ve olayların etkileri Ericsson'a nüfuz ettikten sonra, maalesef etkileri azaltmak için çok fazla seçenekleri kalmamıştı. Nokia olayları ticari karda hiç görmezken veya zar zor gördüğü yerlerde, Ericsson'un yıllık rakamlarındaki kayıp açıkça görülebiliyordu. Şirket yangından daha ciddi sonuçları yaşadı.

2000 yılından bu yana Ericsson'un yaşadığı gibi sayısız vaka oldu. İşletmenizin, tedarik zincirinizi ve dolayısıyla iş sürekliliğinizi tehlikeye atan konular nedeniyle bir sonraki vaka haline gelmeyeceğinden emin olun!

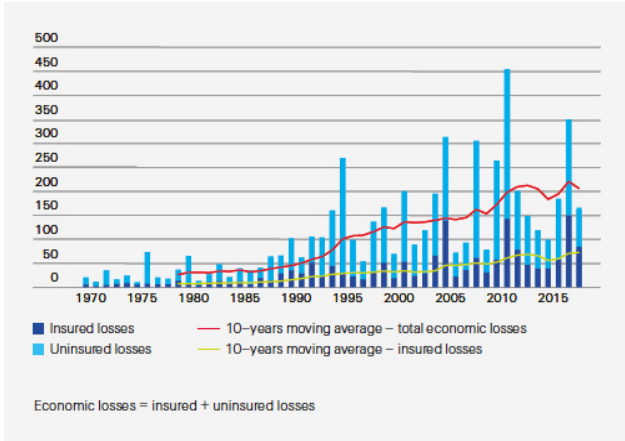
- Şirketiniz hangi zorluklarla karşı karşıya?
- İş kesintisi riskine maruz kalma yönetilebilir mi?
- Ve eğer mümkünse: etkileri nasıl sınırlandırabilirsiniz?

DAHA FAZLA DOĞAL AFET, DAHA FAZLA İŞ KESİNTİSİ

İŞ KESİNTİSİ SONUCUNA NEDEN OLAN DOĞAL
AFET SAYISI GÜN GEÇTİKÇE ARTIYOR. BU DURUM, AFETLER, ETKİLERİ
VE YOL AÇTIKLARI HASARLARIN İSTATİSTİKLERİNE CİDDİ
BİR ŞEKİLDE BAKMAK İÇİN YETERLİ NEDEN SAĞLAR.

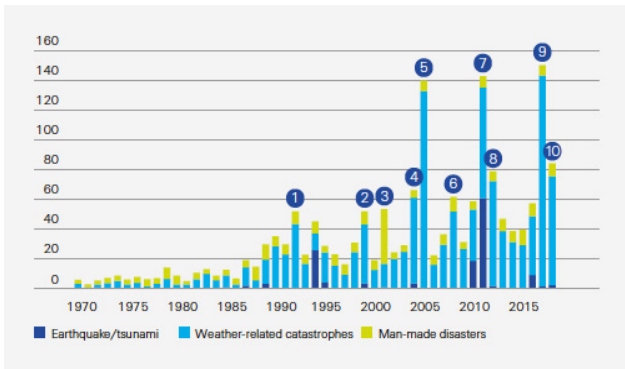
Reasürör Swiss Re tarafından hazırlanan aşağıdaki şekil, 1970-2018 yılları arasında sigorta kapsamındaki hasarları ve toplam hasarları göstermektedir. Doğal afetlerin yol açtığı hasarların büyük çoğunluğunun karşılanmadığını ve ilgili şirketler için çok ağır bir mali yük olduğunu görebilirsiniz. Yeni Zelanda Christchurch depremi, Tayland'daki sel ve Japonya'daki depremin meydana geldiği 2011'deki finansal kayıp, (insani boyutları ile birlikte) sayısız firmanın hafızasında yer etti.

Dünya genelindeki kayıp/hasar 1980-2013: toplam ve sigortalı hasar (milyon ABD doları)



Kaynak: Swiss Re Institute

Dünya genelindeki sigortalı kayıp/hasar 1970-2018 (milyon ABD doları)



Kaynak: Swiss Re Institute

1. Andrew Kasırgası
2. Lothar Fırtınası
3. WTC
4. Ivan, Charley, Frances Kasırgaları
5. Katrina, Rita, Wilma Kasırgaları
6. Ike, Gustav Kasırgaları
7. Japonya, Yeni Zelanda depremler, Tayland sel
8. Sandy Kasırgası
9. Harvey, Irma, Maria Kasırgaları
10. Camp Kalifornia Yangını, Jebi Tayfunu

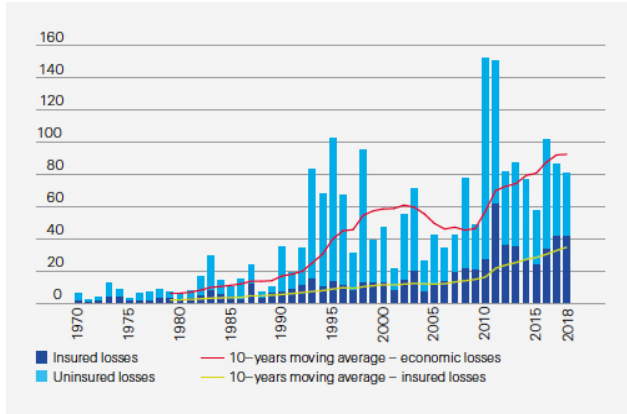
DAHA FAZLA DOĞAL AFET, DAHA FAZLA İŞ KESİNTİSİ

İKİNCİL TEHLİKE

Son on yıllık dönemde Avrupa'daki nehirler yoğun yağışlar nedeniyle devamlı setlerini kırmış; sanayi, tarım ve ulaştırma etkilenmiş ve iş kesintileri meydana gelmiştir. Ayrıca salgın hastalıklar, siyasi belirsizlikler, iç huzursuzluklar, iç savaşlar vb. kısa veya uzun vadede iş kesintilerine neden olur.

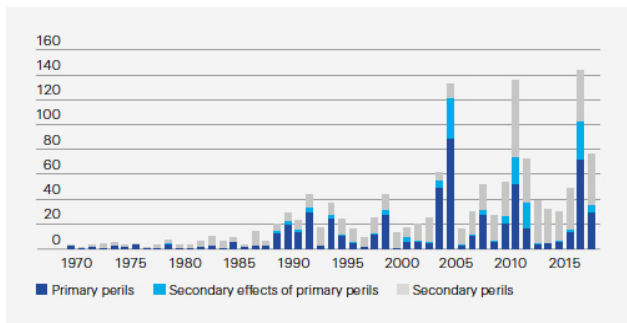
Swiss Re gibi reasürörler, "ikincil tehlike" adı verilen kayıplarda belirgin bir artış olduğunu fark ettiler. Bunlar (nehir taşkınları, su baskınları (şiddetli yağmurdan sonra), dolu ve toprak kaymaları gibi daha lokal doğal olayların neden olduğu zararlardır.

Dünya geneli sigortalı ve sigortasız "ikincil tehlike" kayıp/hasarları, 1970-2018 arası (milyon ABD doları)



Kaynak: Swiss Re Institute

Dünya geneli 1970-2018 yılları arasında sigortalı hasarlar, birincil hasar ve ikincil tehlikelere bölünmüştür (milyon ABD doları)



Kaynak: Swiss Re Institute

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ NEDİR?

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ, TEPKİ VERME BECERİSİDİR. BİR OLAYIN NEDENLERİNİ VE SONUÇLARINI YÖNETMEKTİR. BU BİR B PLANINA SAHİP OLMAKLA, AYRICA PLANI UYGULANMA KAPASİTESİ VE BECERİSİYLE OLUR.

Bir olayı, kayıp ve acil durum(lar)a neden olabilecek bir vaka veya şartların ve/veya durumun değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Deprem bölgesinde olan bir ülkede – Türkiye gibi – bir deprem şüphesiz ki doğal afetler arasında en büyük risktir. Hollanda gibi bir ülke için ise sel – ve bir kaç yıldır muhtemel kuraklık – en büyük risktir.

Aşağıdakiler de dahil olmak üzere önemli sonuçları olan uzun bir olay ve durum listesi hazırlayabiliriz:

- Ayrılan personel
- Grev/lokavt
- Terör
- Doğal afetler (depremler, su baskını, vb.)
- Yangın
- Makina Kırılması
- Tedarik zincirinde problemler
- Mevzuat
- Bilgi işlem

Bunların tümü, bir iş sürekliliği planının ve öngörülemeyen vakalar için iyi bir hazırlık gerekliliğinin altını çizen olaylardır.

İş sürekliliği, sadece yöneticinin dolabında duran hangi afette hangi adımların atılması gerektiğinin ayrıntılı olarak açıklandığı kalın bir doküman değildir. Açıklanan afetler, asla tam olarak beklenen şekilde gerçekleşmez. İş Sürekliliği Yönetimi, sadece üretim şirketlerinde, endüstride değil, aynı zamanda hizmet sektöründe de dikkat verilmesi gereken bir konudur.

Kısacası: İşletmenizi anlamanız ve buna göre hazırlanmış bir planınız olması gerekir.

B PLANINIZ

BÖYLE BİR PLANIN HAZIRLANMASI VE EYLEME GEÇİRİLMESİ ZOR İŞTİR. HAZIRLIK ARAŞTIRMA, ORGANİZASYON, PLANLAMA, DEĞERLENDİRME, ÖLÇÜM, EĞİTİM, TEST VE EGZERSİZ GEREKTİRİR. ANCAK KALIN BİR PAKET KAĞIT GEREKTİRMEZ.

Eylem planınız için iş süreçlerini belirlemek, kritik süreçleri tanımlamak ve şirketin bir kesintinin sonuçlarına ne kadar dayanabileceğini tahmin etmek önemlidir. Bu süreçte kritik bağımlılıkların belirlenmesi de bir diğer önemli husustur. İş sürekliliği yönetimi üç temel plan içerir:

ACİL DURUM PLANI

Acil durum planı, insanların, mülklerin ve çevresel faktörlerin korunmasına odaklanır ve yaşanan olayın hemen ardından uygulamaya girer. Acil durum planlarını güncel tutmak yalnızca iş yerindeki iş güvenliği ve sağlığı mevzuatı ile uyum için bir gereklilik değil, aynı zamanda iş sürekliliğinin sağlanması için de önemlidir.

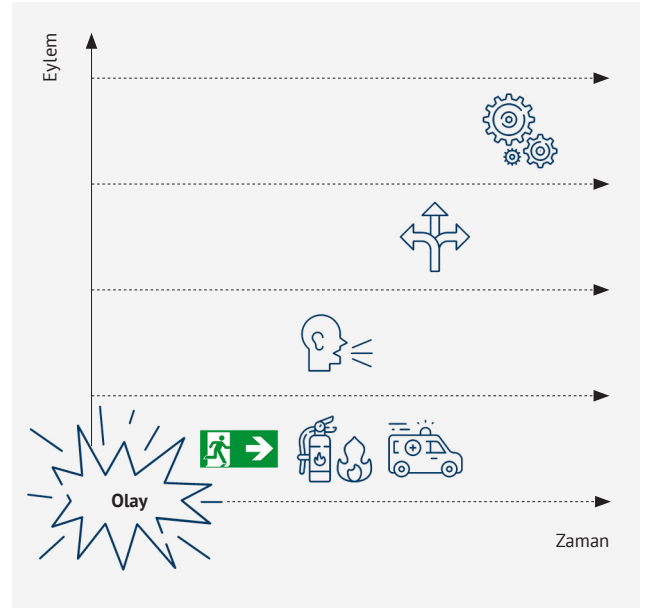
KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM PLANI

Bu, şirketin imajını ve prestijini korumaya yönelik faaliyetleri ve bilgi akışlarını içerir. Müdahale ve şirket kurtarma ile ilgili kritik kararların alınma sürecine rehberlik etmek amacıyla düzenlenmiştir. Başlangıçta kriz olarak görülmeyen bir olay, gerçekten de zamanla bir kriz haline gelebilir. İç ve dış iletişim etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir, çünkü iletişim ve sosyal medya çağında bilgiler uzun süre gizli kalmaz. Bu alandaki bir hata bir şirketin gündemini uzun süre meşgul edebilir.

İŞ KURTARMA PLANI

Bu plan, şirketin gelir ve pazar payını korumaya odaklanmaktadır. Bu nedenle faaliyetlerin hangi sırayla ve hangi öncelikle kurtarılacağını ve bunu başarmak için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu belirlemek önemlidir.

İş sürekliliği yönetimi adımları



EYLEM: TAKIMLAR GÖREVLENDİRİN

İYİ BİR PLAN OLUŞTURMAK VE BEKLENMEYEN BİR OLAYDA DOĞRU ŞEKİLDE EYLEME GEÇMEK İÇİN, UYGUN VE YETKİLİ TAKIMLAR OLUŞTURMANIZ GEREKİR. TAKIMLARIN ROLÜ VE SORUMLULUĞU, OLAY ÖNCESİ, OLAY SÜRECİ VE SONRASINDA KESİNLİKLE NET BİR ŞEKİLDE TANIMLANMALIDIR.

Şirketler ticari faaliyetlerinin ve karşılaştıkları risklerin (fiziksel, operasyonel, finansal, vb.) farkındaysa ve bir iş kesintisine neyin sebep olabileceği konusunda dikkatliyse, (muhtemel) iş kesintisi olayı gerçekleştiğinde hızlı ve etkili tepki vermek için hazırlıklı olabilirler.

ÖNEMLİ: BİR RİSK YÖNETİM SİSTEMİNE İHTİYACINIZ VARDIR

Bu nedenle, iş sürekliliği planlarına ek olarak bir risk yönetim sistemine de sahip olmak gereklidir. "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" döngüsü uygulanarak başarılı bir sistem kurulabilir.

Ayrıca yürütülen tüm iş sürekliliği faaliyetlerini şirketteki mevcut yönetim sistemlerine entegre etmek ve bunu bağımsız bir tarafça belgelendirmek mümkündür. Buna dayanarak bazen müşteriler tarafından talep edilen ISO 22301 (Toplumsal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri – Gereksinimler) sertifikası alınabilir.

Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sonraki adım, belki de süreçteki en önemli adımdır. Sistem şirket tarafından benimsenmeli, izlenmeli, sürdürülmeli ve güncel tutulmalıdır. Yaşayan bir sistem olmalıdır. Gerçekçi senaryolara dayanarak süreçleri ve prosedürleri periyodik olarak test etmek de önemlidir.

Tüm yönetim sistemlerinde olduğu gibi, en büyük başarı faktörü, üst yönetimin kendisini -süreçten sorumlu hissetmesi, desteklemesi, sahiplenmesi ve bunun için gerekli kaynakları (zaman, personel, bütçe) ayırmasıdır.

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ SİZİN İÇİN NELER YAPAR?

İŞ SÜREKLİLİĞİ VE YATIRIMININ CİDDİ ÇALIŞMASINI YAPAN KURULUŞLAR İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNDE ÖNEMLİ AVANTAJLAR KAZANIN.

İyi ve üzerinde düşünülmüş bir B planının faydaları, başlangıçta tahmin edebileceğinizden daha büyüktür. Örneğin:

- Şirketin imajını ve prestijini garanti etmek.
- Ciro, karlılık ve pazar payını korumak.
- Müşteri kaybını önlemek.
- Rekabet karşısında avantaj elde etmek.
- Düzenleyici kurumların gerekliliklerine uyum sağlamak.
- Paydaşların haklarını korumak.
- Sigorta piyasasında avantaj elde etmek.
- Şirketin güçlü ve zayıf yanlarını tanımak.
- Tedarik zincirinin esnekliğini sağlamak (aşağıdan yukarıya veya tam tersi).
- Tedarik zincirinde kesinti olmaması.
- ISO 22301 standart sertifikasını almak ve mevcut yönetim sistemlerine entegre etmek için bir sistem kurmak.

Örneklerimiz ağırlıklı olarak tedarik zinciri ve doğal afetlere odaklansa da, şirketler için istenmeyen olaylara yol açabilecek başka birçok risk vardır. Gerekli altyapıyı uygulamak ve istenmeyen olaylara iyi şekilde hazırlıklı olmak önemlidir. Bu şekilde etkilerini en aza indirebilirsiniz.

KAYNAKLAR

<http://www.husdal.com/2008/10/18/ericsson-versus-nokia-the-now-classic-case-of-supply-chain-disruption>

ISO 22301 Sosyal güvenlik – İş sürekliliği yönetim sistemleri – Gereksinimler

<http://www.munichre.com>

<http://www.michaelsamonas.gr/resources/Impact%20of%20Catastrophes%20on%20Shareholder%20Value.pdf>

<http://www.livescience.com/39110-japan-2011-earthquake-tsunami-facts.html>

https://www.swissre.com/dam/jcr:c37eb0e4-c0b9-4a9f-9954-3d0bb4339bfd/sigma2_2019_en.pdf

ÇOK KARMAŞIK MI? PROFESYONEL DESTEK ALMAK İSTER MİSİNİZ?

Şirketinizin risklerini belirlemek için yardıma mı ihtiyacınız var veya şirketinizde sürekliliği nasıl garanti altına alabileceğiniz konusunda öneriler mi istiyorsunuz? Özlem Emgen veya Ron de Bruijn ile iletişime geçmekten (herhangi bir yükümlülük olmaksızın) çekinmeyiniz. Size yardımcı olmaktan memnuniyet duyacağız.



ÖZLEM EMGEN

Ortak, Riskonet Türkiye
ozlem.emgen@riskonet.com
+90 533 211 20 51



RON DE BRUIJN

Yönetici Ortak
ron.debruijn@riskonet.com
+31 (0)6 225 212 55

YASAL UYARI

Bu, bir Riskonet yayınıdır. Bu yayının hiçbir kısmı, Riskonet'in önceden verilmiş yazılı izni olmaksızın çoğaltılamaz, otomatik bir veri tabanında saklanamaz veya elektronik, mekanik, baskı, fotokopi veya başka herhangi bir şekilde kamu ile paylaşılamaz.

RISKONET.COM

Amsterdam, Ocak 2020



RISKONET

- MASTER THE UNEXPECTED -