

# EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

Ön Sonuçlar

Haziran 2020

## Şemsi Kopuz Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu Başkanı

Dünya sadece içinde bulunduğumuz seneye değil, 21'inci yüzyıla damgasını vuracak boyutta bir sorunla karşı karşıya kalmıştır: COVID-19 pandemisi. Hastalığın bulaşıcılığı ve getirdiği ölüm riski yanında, salgının kontrol altına alınması amacıyla uygulanan ulusal ve küresel önlemler de ekonomiyi ve ticareti her ölçekte alt üst etmiştir.

Artan nüfus ve değişen iklim koşulları nedeniyle zaten dünya gündeminin ilk sırasında yer alan "gıda güvencesi", pandeminin doğrudan ve dolaylı etkileriyle daha da önem kazanmış, küresel gıda sisteminin kırılganlığı COVID-19 ile açıkça gözler önüne serilmiştir.

Tarladan sofraya gıda sistemlerinin sürekliliği dış ticarete, taşımacılığa, arz talep dengesine, verimliliğe, nakit akışına temelden bağlıdır. Gıda tedarik zincirindeki halkalardan herhangi birindeki aksama, insanların güvenilir gıdaya erişimini ciddi anlamda kesintiye uğratabilmektedir.

Türkiye gıda ve içecek sanayii, karşılaştığı birçok olumsuzluğa rağmen COVID-19 sınavını şimdilik başarıyla atlatmış gibi görünmektedir. Peki bu durum gelecek için bir garanti anlamına taşır mı? Kontrol altına alınan salgın tekrarlırsa ya da yeni biri salgın, iklim değişikliği veya çatışmalar gibi nedenlerle küresel gıda tedarik zinciri yeniden tehdit altında kalırsa bu sorunu tekrar savuşturabilir miyiz?

TGDF olarak mevcut durumu, sektörü bekleyen tehlikeleri ve bunlara karşı alınması gereken önlemleri değerlendirmek amacıyla, gıda ve içecek sanayii bünyesindeki yöneticilerin görüşlerinin derlendiği bir çalışmaya imza attık. COVID-19 özelinde yürütülmüş olan bu çalışmanın, gelecekte yaşanabilecek olası krizler açısından da sanayiimize ışık tutacağına, başta ülkemiz olmak üzere bölge ve dünyada gıda güvencesinin sağlanmasına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

## Elif Koç EY-Parthenon Türkiye Lideri

Ülkemizde 2020 Mart ayı itibariyle etkisini göstermeye başlayan COVID-19 pandemisi, 2020 yılında tüm dünyadaki imalat ve hizmet sektörlerinin neredeyse tamamını olumsuz yönde etkiledi. Türkiye de bu olumsuz etkilerden hem talep daralması hem tedarik zinciri bozulmaları hem de artan maliyetler sebebiyle nasibini aldı.

Sektörün pandemi öncesi ve sonrası performansını, gelecek beklentilerini, sektörü bekleyen tehlikeleri ve bunları bertaraf etmek için aldıkları aksiyonları bu anketimizde TGDF ile birlikte değerlendirdik.

Sektörün COVID-19 sebebiyle yaşadığı sorunlar kadar uzun vadede değer zincirindeki çeşitli bozulmalar sebebiyle sektörü bekleyen tehlikelere de ışık tuttuğunu düşündüğümüz bu çalışmanın tüm sektör oyuncularına faydalı olacağına inanıyoruz.

Çalışmaya katılarak görüş bildiren tüm yöneticilerimize şükranlarımızı iletiyoruz.

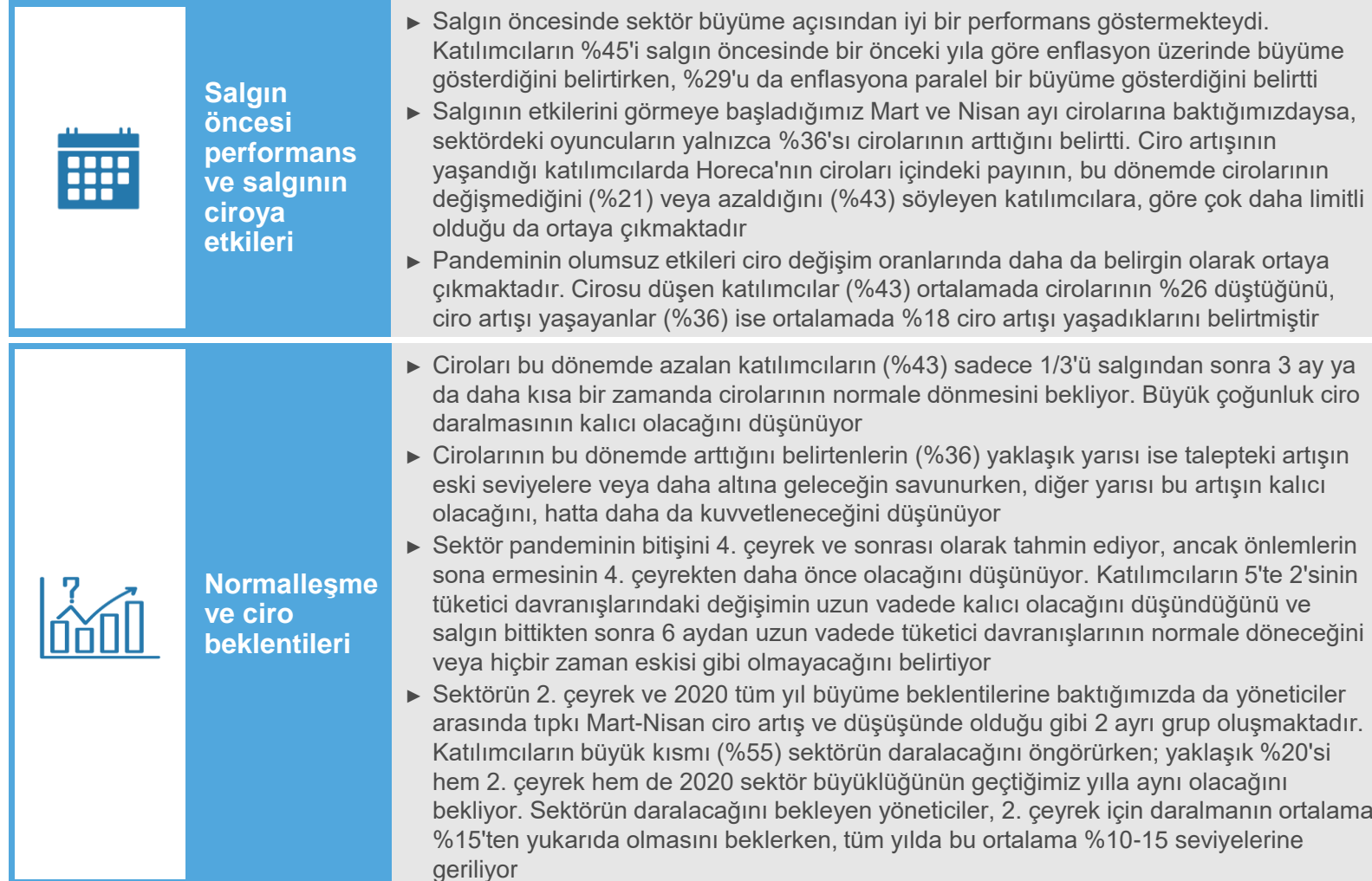
Bu çalışmada bizimle birlikte çalışan TGDF Başkanı Şemsi Kopuz, TGDF Genel Sekreteri İlknur Menlik ve TGDF Yönetim Kurulu Üyesi Sinan Cem Şahin'e ayrıca teşekkür ederiz.

# Ajanda

- ▶ **Yönetici Özeti**
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

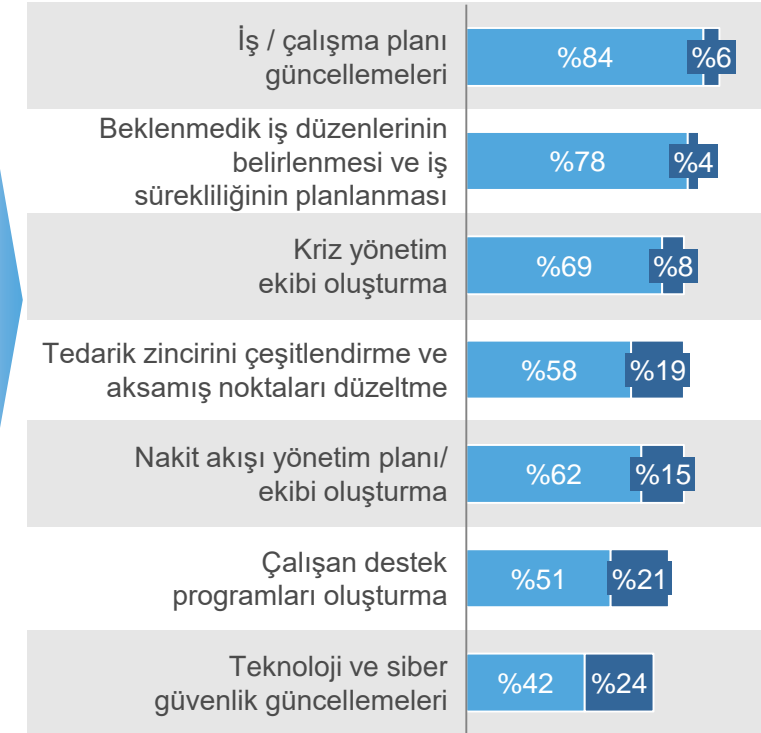
# Salgının sektöre kısa vadeli etkileri ve alınan önlemler

## Yönetici Özeti



**Salgının kısa vadedeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ve iş devamlılığını sağlamak adına sektördeki yöneticiler bazı kritik önlemleri almıştır veya almayı planlamaktadır**

### Kriz yönetimi için alınmış aksiyonlar



■ Alınmış önlemler ■ Alınması planlanan önlemler

# Sektörü bekleyen tehlikeler ve bunlara yönelik alınan uzun vadeli tedbirler

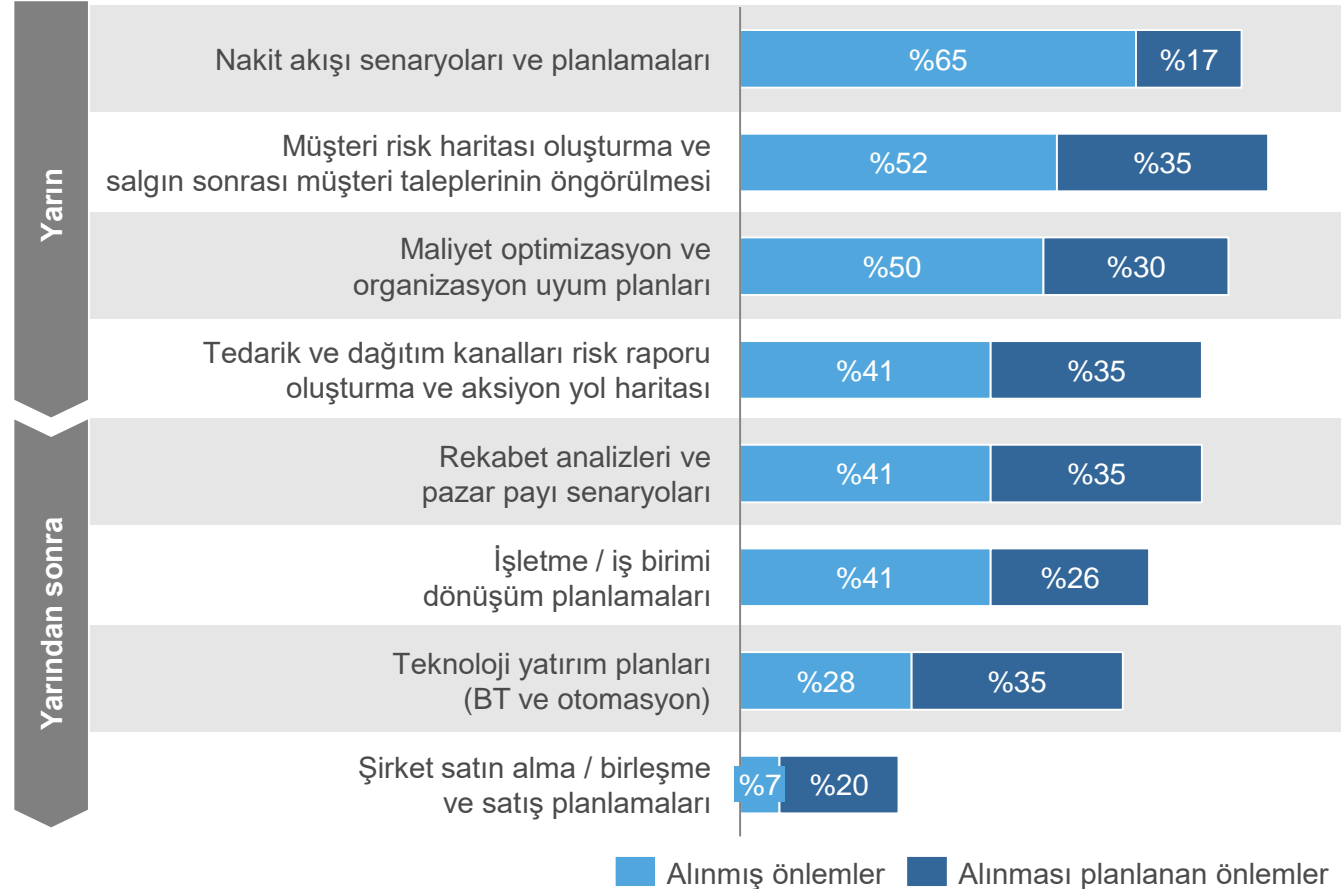
## Yönetici Özeti

Sektörü bekleyen tehlikelere karşı, uzun vadeli kriz yönetimi aksiyonlarının oyuncuların bir kısmı tarafından alındığını, bir kısmının bu aksiyonları almayı planladığı görülmektedir

### Önem sırasına göre sektörü bekleyen tehlikeler

- 1 Horeca'nın gerilemesi
- 2 Finansman ve likidite sıkıntıları
- 3 Tedarik zinciri ve lojistik sorunları
- 4 Değişen tüketici davranışı
- 5 Gıda güvenliği

### Sektörün uzun vadeli kriz yönetimi için aldığı aksiyonlar



# Sektörü bekleyen tehlikeler – derinlemesine bakış (1/4)

## Yönetici Özeti

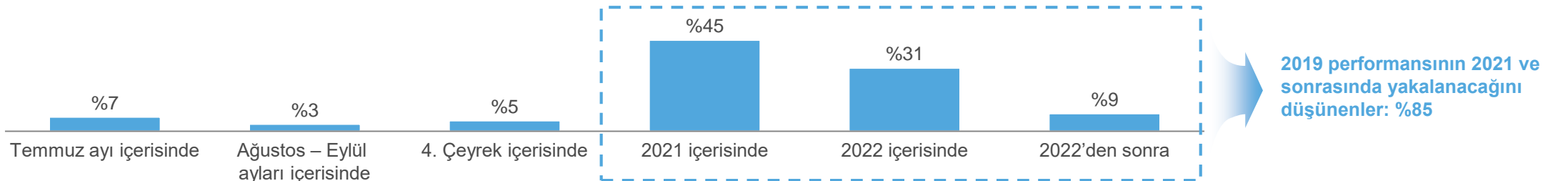
### 1 Horeca'nın gerilemesi

- ▶ Sektörün %90'ın restoranların zorlanması ve otellerin/ tatil köylerinin eski performanslarını yakalayamamasını en büyük tehlikelerden ikisi olarak görmektedir. Ayrıca birçok zincir gıda işletmesinin cirolarının önemli bir kısmını elde ettiği AVM mağazalarının, eski performanslarını yakalayamaması da her 5 katılımcıdan 4'ünün sektör için beklediği tehlikeler arasındadır.
- ▶ Horeca'nın 2019 performansını ancak 2021 veya sonrasında yakalayacağını düşünenlerin oranı sektör yöneticilerinin %85'ini oluşturmaktadır.
- ▶ Turizm ve yeme içme sektörlerinin sürdürülebilirliği ve krizi atlatabilmeleri gıda ve içecek sektörü için de çok önemlidir. Bu konuda tüm ekosistem paydaşlarının atması gereken adımlar olmakla beraber özellikle oteller ve restoranlar eski performanslarını yakalayana kadar COVID-19 etkilerini bertaraf etmeye yönelik verilebilecek kısa çalışma ödeneğinin ertelenmesi veya finansman sağlanması gibi destekler, dolaylı olarak gıda ve içecek üreticilerine de pozitif yansıtacaktır.
- ▶ Ayrıca gıda ve içecek sektör oyuncularının bu dönemde Horeca'dan kaynaklı ciro düşüşlerini bertaraf etmek üzere de talebin arttığı tüketici tarafındaki değişimleri gözlemlemeleri ve uzun dönemli stratejilerini korusalar da kısa vadede ürün ve kanal çeşitlendirmelerine gitmeleri gerekmektedir.

### Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler (6-12 ay içerisinde)



### Horeca sektörünün 2019 performansını yakalama beklentisi



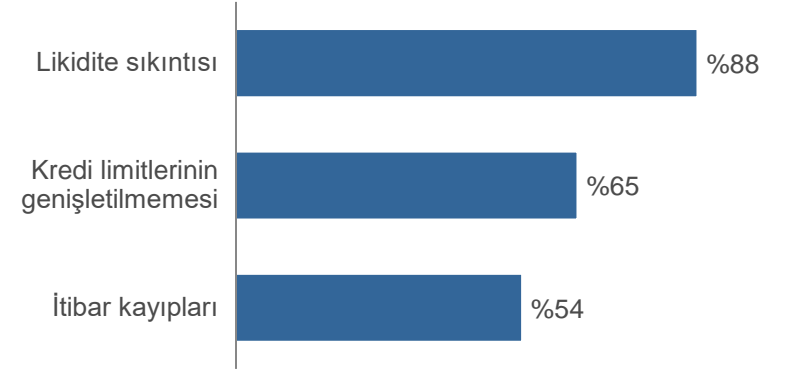
# Sektörü bekleyen tehlikeler – derinlemesine bakış (2/4)

## Yönetici Özeti

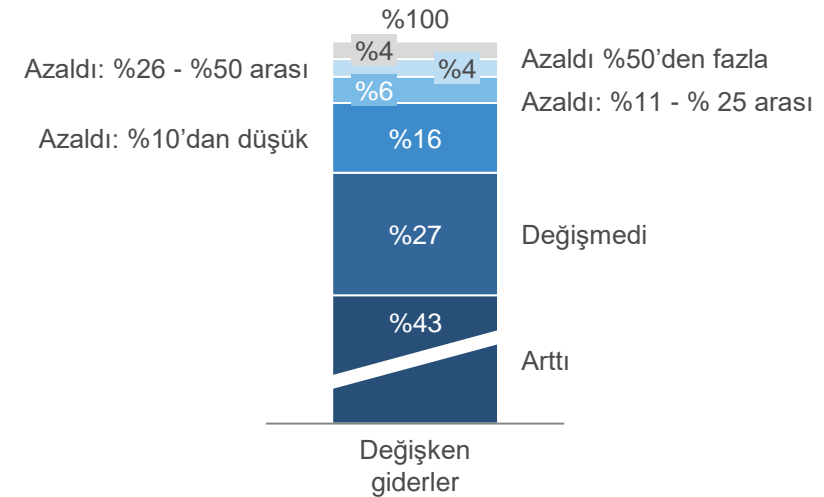
### 2 Finansman ve likidite sıkıntıları

- ▶ Nakit yönetimi yani likidite sıkıntısı sektörü bekleyen tehlikeler arasında en üst sıralardadır. Yine bu kategoride değerlendirilebilecek kredi limitlerinin genişletilememesi katılımcıların 3'te 2'sinin gördüğü tehlikeler arasında öne çıkmaktadır. Yine katılımcıların yarısından fazlası itibar kayıplarını sektörü bekleyen büyük tehlikelerden olarak göstermiştir.
- ▶ Sektör oyuncularının %43'ü bu dönemde değişken giderlerinde bir artış yaşadığını belirtmiştir. Bu oran ciro arttıranlardan (%36) oldukça fazladır. Değişken giderlerin artmasındaki en büyük 3 etmen döviz kurlarının ve hammadde fiyatlarının artması ile koruyucu ekipmanlar için yeni bir bütçe kalemi açılmasıdır
- ▶ Bu dönemde değişken giderlerini azaltabilen oyuncular (%30), bu azalışın çoğunlukla %25'in altında olduğunu belirtmektedir. Bu giderlerin azaltılabilmesinde öne çıkan iki sebep ise çalışma sürelerinin kısaltılması ve devlet teşviklerinden faydalanılmasıdır. Bunlar dışında katılımcıların %43'ü de bazı operasyonlarını sonlandırdığını belirtmiştir. Ancak değişken gider düşüşlerinin işten çıkarmalardan gelmemesi (sadece %7), sektörün maliyetleri azaltmada işçi çıkarmaktan daha farklı çözümlere ağırlık verdiği işaret etmektedir.
- ▶ Sabit giderlere baktığımızda ise bu dönemde katılımcıların sadece %10'u sabit giderlerini düşürebilmiştir. Sektör yöneticilerinin büyük çoğunluğu sabit giderlerde tasarruf yapma şansı bulamadıklarını, %21'i ise sabit giderlerde bile artış yaşadığını iletmiştir.
- ▶ Tüm bunlar birlikte göz önüne alındığında operasyonlardan yaratılan nakit akışında düşüş olması doğal bir sonuçtur
- ▶ Sektörün %34'ü nakit üretiminin bu dönem içerisinde değişmediğini belirtirken, %46'sı nakit üretiminin düştüğünü ve büyük çoğunlukla da %10'un üzerinde bir düşüş olduğunu belirtmektedir. Nakit akışındaki değişimin en büyük sebepleri olarak ise satışlar, tahsilatlar ve döviz kurlarındaki değişimler öne çıkmaktadır.
- ▶ Sektör bu nakit akışı problemlerini bertaraf etmek için kısa vadeden daha çok uzun vadeli ve yapısal çözümlere ağırlık vermiştir. Katılımcıların %45'i bu durumu bertaraf etmek için yeni kanallara girdiğini, ayrıca %21'i henüz girmese de yeni kanallara girmeyi planladığını belirtmektedir. Yine katılımcıların %51'i bu dönemde nakit akışını kontrol edebilmek için yeni ürünlere ağırlık verdiğini veya vermeyi planladığını belirtmiştir. Tedarikçi/ banka ödemelerini ertelemek veya yeni sermaye/ borçlanma araçlarına yönelmek gibi önlemler ise katılımcıların 3'te 1'inden azı tarafından alınmış veya alınması planlanmaktadır.

### Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler (6-12 ay içerisinde)



### Sektörün değişken giderlerindeki değişim



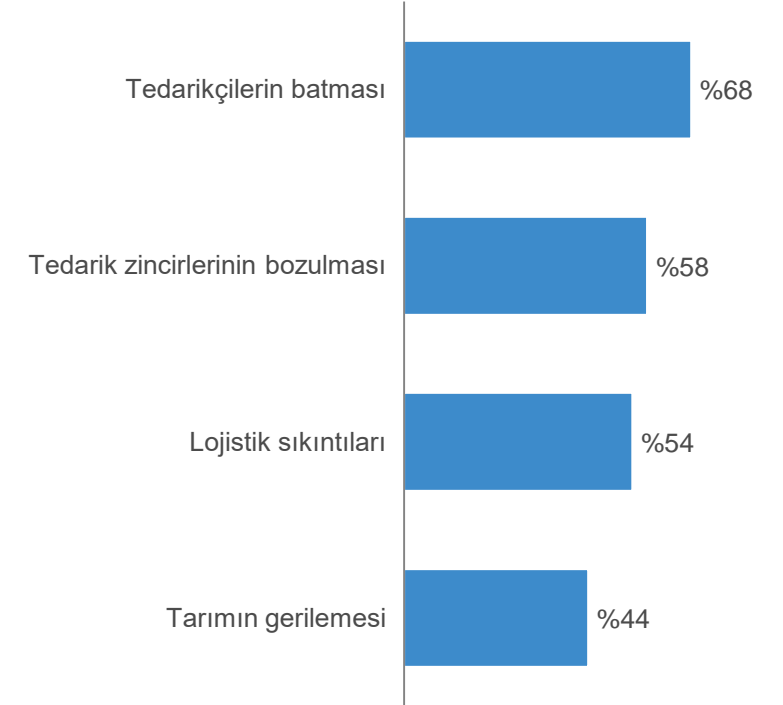
## Sektörü bekleyen tehlikeler – derinlemesine bakış (3/4)

### Yönetici Özeti

#### 3 Tedarik zinciri ve lojistik sorunları

- Tedarik zinciri ve lojistiğe yönelik sorunlara ilişkin beklenen en büyük tehlike tedarikçilerin batması ve bu sebeple de hammadde veya ara madde tedarikinde sıkıntılar yaşanmasıdır. Yöneticilerin %45'i kullandıkları hammaddelerin çoğu veya tamamının ithal olduğunu belirtirken sadece %32'si çoğu veya tamamının yerel olduğunu belirtmektedir. 2020 başından beri tedarik sorunu yaşanan maddelere bakıldığında ise ithal hammaddeler ve tarımsal ürünler başı çekmektedir.
- Katılımcıların 3'te 2'sinden fazlası tedarikçilerin batmasını sektörün en büyük tehlikeleri arasında görmektedir. Oyuncular bu tehlikeyi bertaraf etmek için 2 ayrı başlık altında toplanabilecek çözümlere odaklanmışlardır:
  1. Daha fazla stokla çalışmak: Katılımcıların %41'i hammadde stoklarını artırmıştır.
  2. Tedarikçi çeşitlendirmek: Sektör yöneticilerinin %34'ü yeni tedarikçilerle çalışmaya başladığını, yine %34'ü daha önce çalıştıkları ancak ikincil olan tedarikçilerle çalışmaya başladıklarını ve %28'i ise ithal ürünler yerine lokal üreticilerle yönlendiğini belirtmiştir.
- Tedarik zincirini tümüyle değiştirebilecek sözleşmeli tarıma geçme veya doğrudan çiftçilerden tedarike başlama ise sektör oyuncuları tarafından şu aşamada tercih edilmemektedir.
- Geleceğe tedarik zinciri yönünden hazır olabilmek için alınması planlanan aksiyonlara baktığımızda ise yine tedarikçilerin çeşitlendirilmesi ve paydaşlarla iletişimin artırılarak tedarik zincirindeki saydamlığın artırılması öne çıkmaktadır.

#### Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler (6-12 ay içerisinde)





# Sektörü bekleyen tehlikeler – derinlemesine bakış (4/4)

## Yönetici Özeti

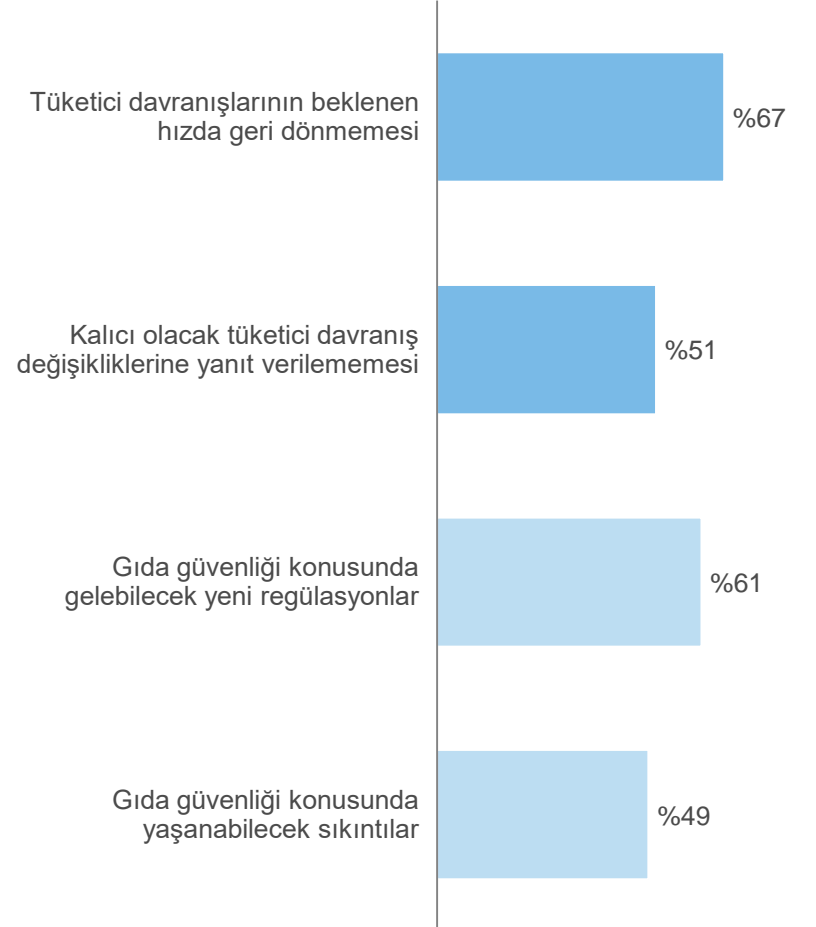
### 4 Değişen tüketici davranışı

- Sektör yöneticilerin üçte ikisi sektörü bekleyen en büyük tehlikeler arasında tüketici davranışlarının beklenen hızda geri dönmemesini görmektedir. Ayrıca katılımcıların %50'sinden fazlası kalıcı olacak tüketici davranış değişikliklerine yanıt verilememesini de sektörü bekleyen büyük tehlikeler arasında görmektedir.
- COVID-19'la ortaya çıkan ve kalıcı olması beklenen tüketici davranışlarını 3 tema altında toplamak mümkün:
  1. Konum ve kanal tercihleriyle ilgili davranışlar: Dijitale kayış sektör yöneticilerinin en çok beklediği kalıcı tüketici davranışı olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların %84'ü dijitale kayışın uzun vadede etkili olacağını düşünmektedir. Bu da özellikle HTÜ'ye odaklanan firmalar için mutlaka dijital kanallardaki varlıklarını ve de D2C satış alternatiflerini değerlendirmeleri konusunda bir sinyal vermektedir. Bu tema altında en çok beklenen ikinci davranış ise (katılımcıların %70'i ile) toplu ortamlarda bulunma korkusu. En az kalıcı olması beklenen ise modern kanallardan uzaklaşma olarak öne çıkmaktadır.
  2. Harcamalarla ilgili davranışlar: Sektörün yöneticilerinin büyük kısmı (%59) kredi kartı ile ödemenin artacağını düşünmektedir. Azımsanmayacak bir kısım (%43) ise tüketicilerin uzun vadede de zorunlu olmayan harcamalarını kısacağını düşünmekte. Ancak bu durum, daha ucuz ürünlere yönelme veya mobilya, konut, vb. gibi yüksek ücretli satın almaların yapılmayacağına işaret değildir. Yöneticiler daha rasyonel alışveriş yapılacağını düşünmektedir.
  3. Ürün ve tüketim tercihleri: Sektör yöneticilerinin %90'ı COVID-19'la birlikte artan stoklamanın kalıcı olmayacağını ancak %60'ı ambalajlı ürün tercihinin kalıcı olacağını düşünmektedir.

### 5 Gıda güvenliği


- Gıda güvenliğine dair gelebilecek yeni regülasyonlar sektördeki yöneticilerin 5'te 3'ünün sektörü bekleyen tehlikeler listesinde bulunmaktadır. Bu konuda sektörün yasa yapıcılarla birlikte çalışması ve regülatif değişikliklerde kararların içinde bulunması kritik önem arz etmektedir.

### Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler (6-12 ay içerisinde)




# Devlet destekleri ve gelecek beklentileri

## Yönetici Özeti



### Devlet destekleri

- ▶ COVID-19 ile ekonomik mücadele kapsamında açıklanan devlet desteklerinden sektörün faydalanma oranı kısa çalışma ödeneği hariç desteklerde %20'nin altında seyretmektedir. Bu da sektörün aslında farklı desteklere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.
- ▶ En çok talep edilen desteklere bakıldığında asgari ücret vergi indirimi, KDV indirimi, yerel tarım destekleri ve fatura destekleri öne çıkmaktadır. Desteklerin değişken giderleri düşürmek, vergi indirimleri ile talebi artırmak ve yerel hammaddeye daha fazla yönelen oyuncuların talebini karşılayacak tarım destekleri olması sektördeki oyuncuların riskleri ve fırsatları iyi tahlil edip bunlara yönelik çözüm ve destekleri tespit ettiğini de göstermektedir.



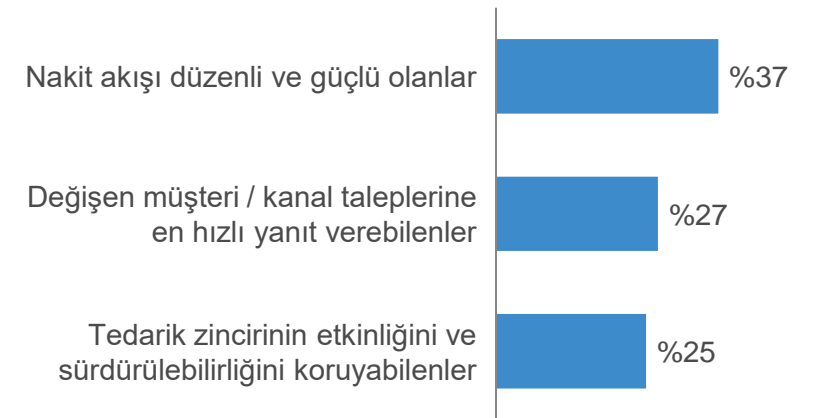
### Sektörün geleceğine dair beklentiler

- ▶ Gelecek beklentilerine baktığımızdaysa; sektörün %60'ı sektörde ezber bozacak bir oyuncu çıkmayacağını düşünürken, katılımcıların %21'i iş modelini değiştiren mevcut bir oyuncunun sektörü kökten değiştirebileceğini belirtmiştir.
- ▶ Sektörde kazananları neler belirleyecek sorusuna ise yöneticilerin sırasıyla tercihleri:
  1. Nakit akışı düzenli ve güçlü olanlar
  2. Değişen müşteri/ kanal taleplerini en hızlı yanıt verebilenler ve
  3. Tedarik zincirinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini koruyabilenlerdir.
- ▶ En az tercih edilen cevaplara baktığımızda ise son 3'ün 2'si salgın sürecini kronik sorunlarını çözmek için kullananlar, doğru satın almaları/ birleşmeleri yapanlar olarak çıkmaktadır. Bunun muhtemel sebebi, mevcut durumda acil problemlerle uğraşan oyuncuların bu aksiyonları henüz gündemlerine almaması olarak yorumlanabilir.

## Sektördeki oyuncular tarafından çok talep edilen devlet destekleri<sup>1</sup>

Vergi indirimleri	Satış destekleri ve garantileri	Esnek çalışma ve BT destekleri	Tedarik zinciri ve lojistik destekleri	Diğer destekler
%45	%33	%19	%16	%36
Asgari ücret vergi indirimi	İhracat desteği	Esnek çalışma yasal düzenlemesi	Tedarikçi destek programı finansman desteği	Elektrik, su, doğalgaz gibi fatura destekleri

## Sektörde kazançlı çıkması beklenen oyuncular<sup>2</sup>



1. Beş kategori için yalnızca en çok tercih edilen seçenek gösterilmiştir

2. Yalnızca en çok tercih edilen üç seçenek gösterilmiştir

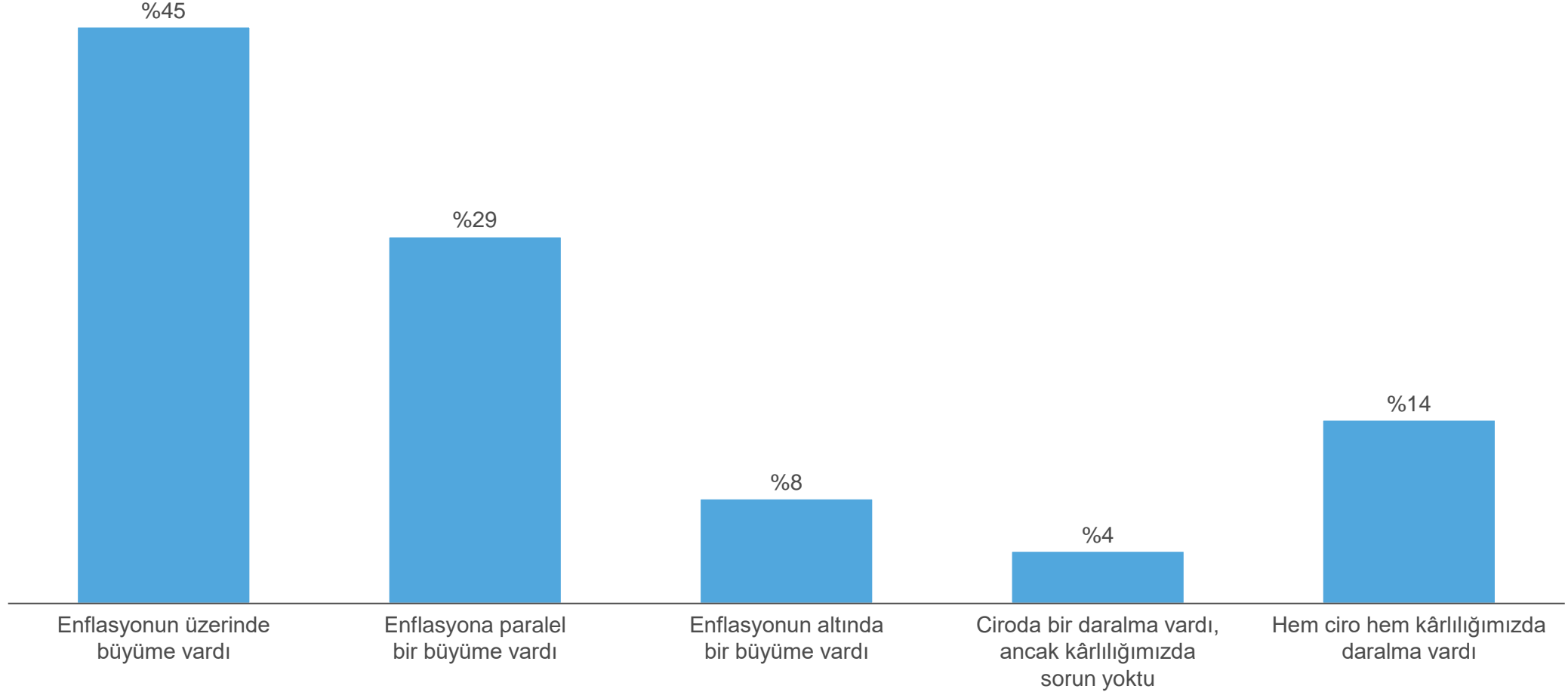
Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Ajanda

- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ **Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri**
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# Sektörün yaklaşık %75'i salgından önce 2020 yılı başında enflasyon oranında ya da üzerinde büyüme göstermekteydi

## Salgın öncesi şirket performansı<sup>1</sup>

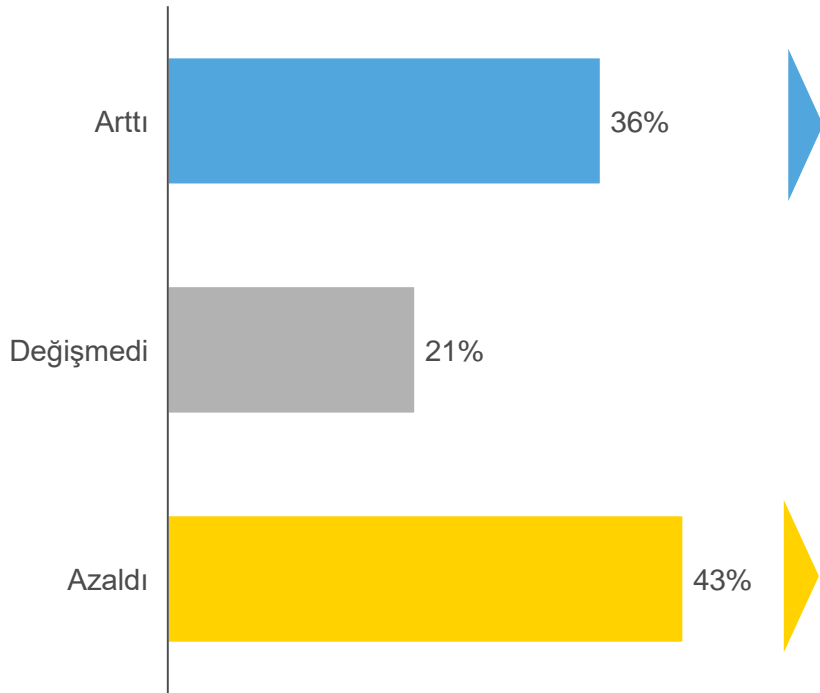


1. Türkiye'de ilk COVID-19 vakası 11 Mart tarihinde görüldü. Bu tarihe kadar şirketinizin 2020 performansı bir önceki yıl performansınıza kıyasla ne düzeydeydi?

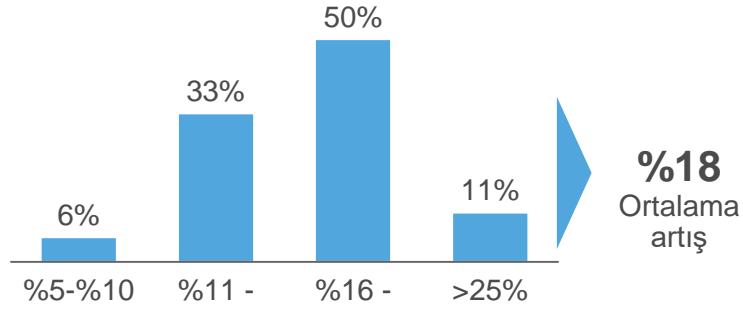
# Sektör oyuncularını farklı şekilde etkilenseler de, süreçte sektörün yaklaşık yarısının cirosu düştü ve bu düşüşler ciro artışlarından daha büyük oldu

## Mart ve Nisan ayları ciro değişimi

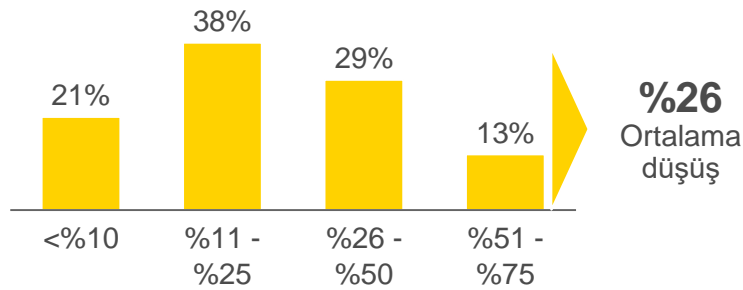
### 2019 Mart ve Nisan aylarına kıyasla ciro değişimi<sup>1</sup>



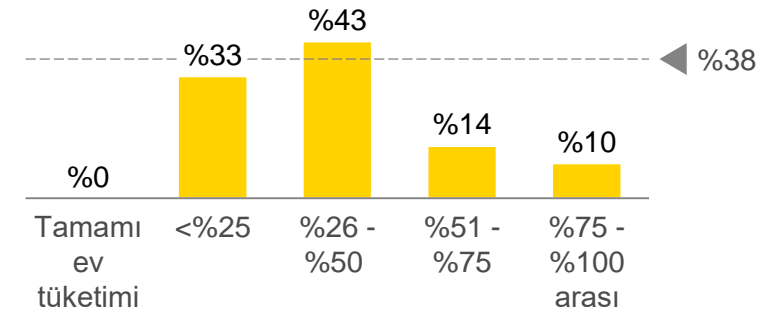
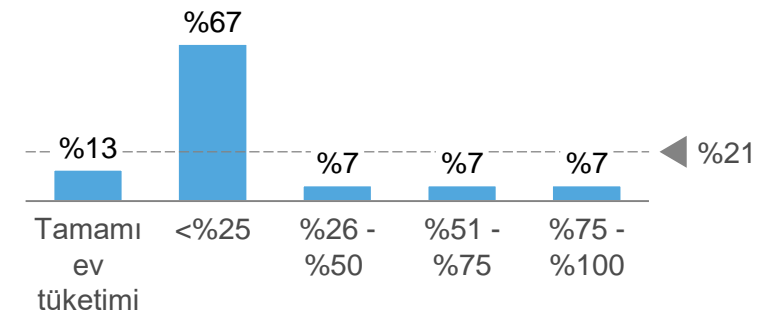
### Artış seviyesi<sup>2</sup>



### Düşüş seviyesi<sup>3</sup>



### Horeca'nın bu katılımcılar cirosundaki payı<sup>4</sup>



1. Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz 2019 Mart ve Nisan aylarına kıyasla ne düzeyde etkilendi?

2. Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz 2019 Mart ve Nisan aylarına kıyasla ne seviyede düştü?

3. Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz 2019 Mart ve Nisan aylarına kıyasla ne seviyeye arttı?

4. 2019 yılında cironuzun yaklaşık ne kadarını restoranlar, kafeler, oteller gibi ev dışı tüketimden gelmekteydi?

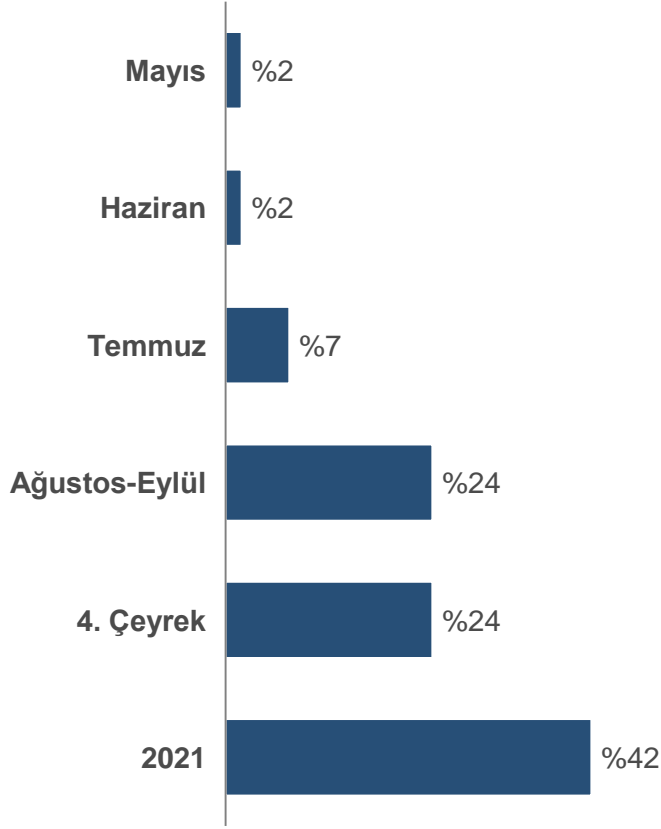
# Ajanda

- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ **Normalleşme ve ciro beklentileri**
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

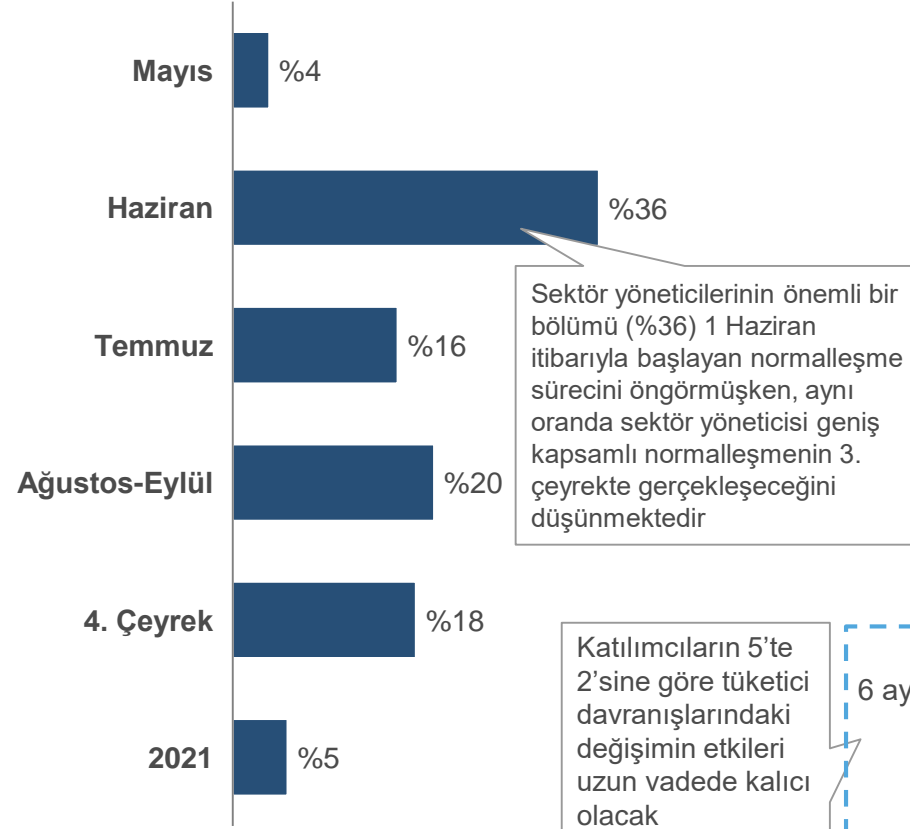
# Sektördeki oyuncuları pandeminin 4. çeyrek ve sonrasında sona ereceğini düşünmektedir

## Pandeminin sona ermesi ve normalleşme beklentileri

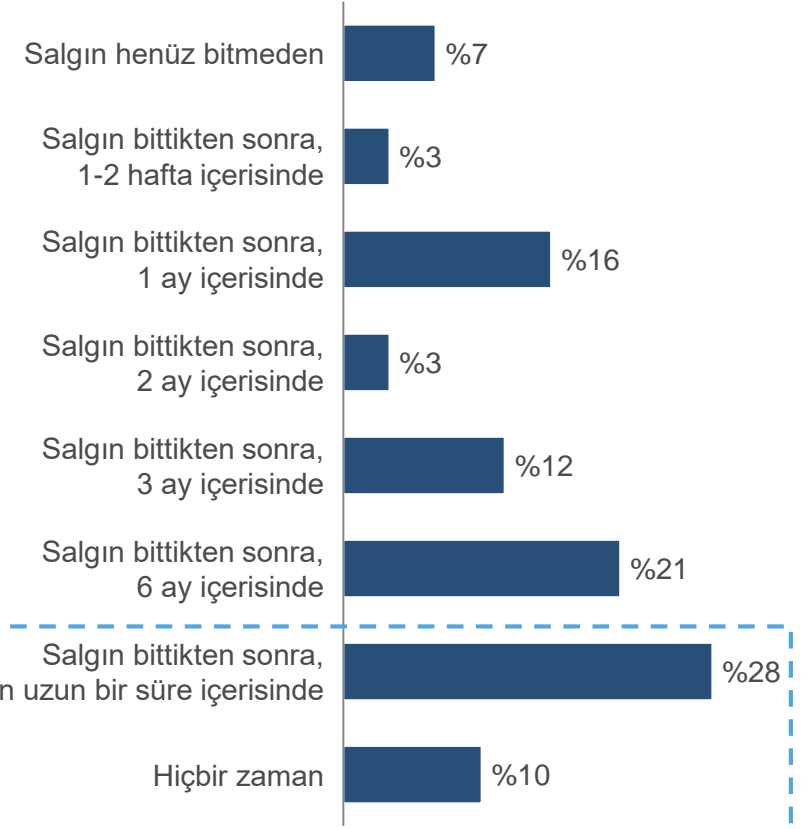
### Pandeminin sona ermesi<sup>1</sup>



### Karantina önlemlerinin sona ermesi<sup>2</sup>



### Tüketici davranışlarının normale dönmesi<sup>3</sup>



1. Sağlık açısından düşündüğünüzde salgının ne zaman sonlanacağını düşünüyorsunuz?

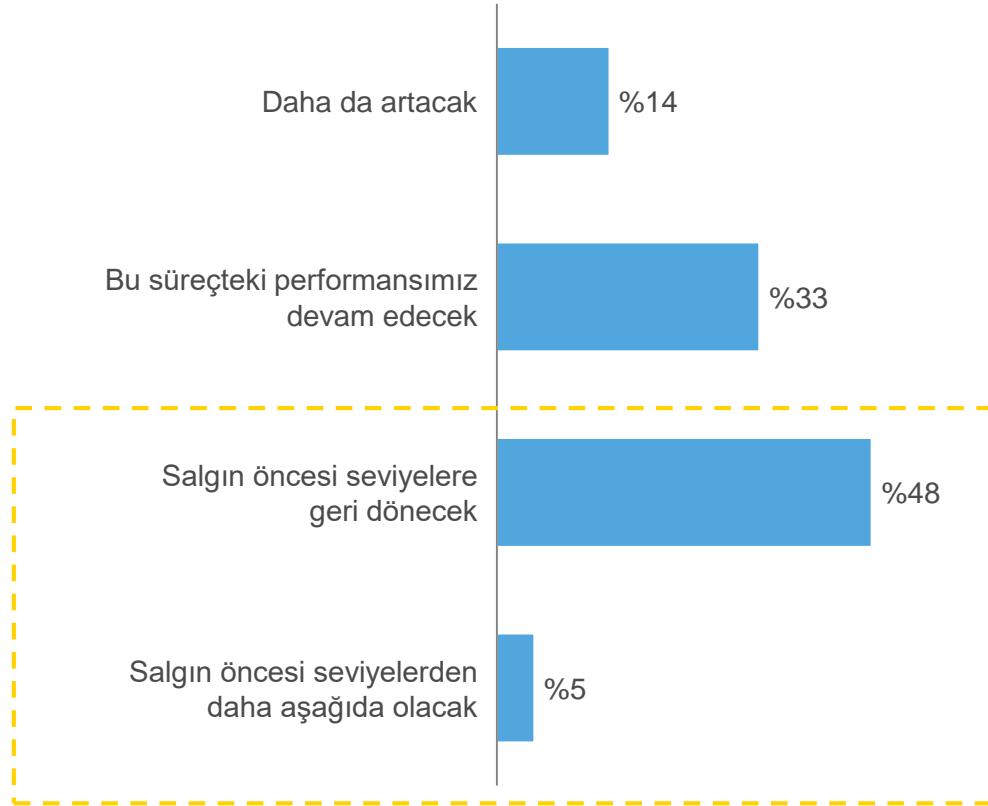
2. Sağlık açısından düşündüğünüzde salgın ile ilgili önlemlerin (sookağa çıkma sınırlamaları, insanların toplu olarak yaptığı aktivitelerin yasaklanması vs.) ne zaman sonlanacağını düşünüyorsunuz?

3. Tüketicilerin, kaç ay içerisinde normal yaşamlarına ve tüketim alışkanlıklarına dönmelerini bekliyorsunuz?

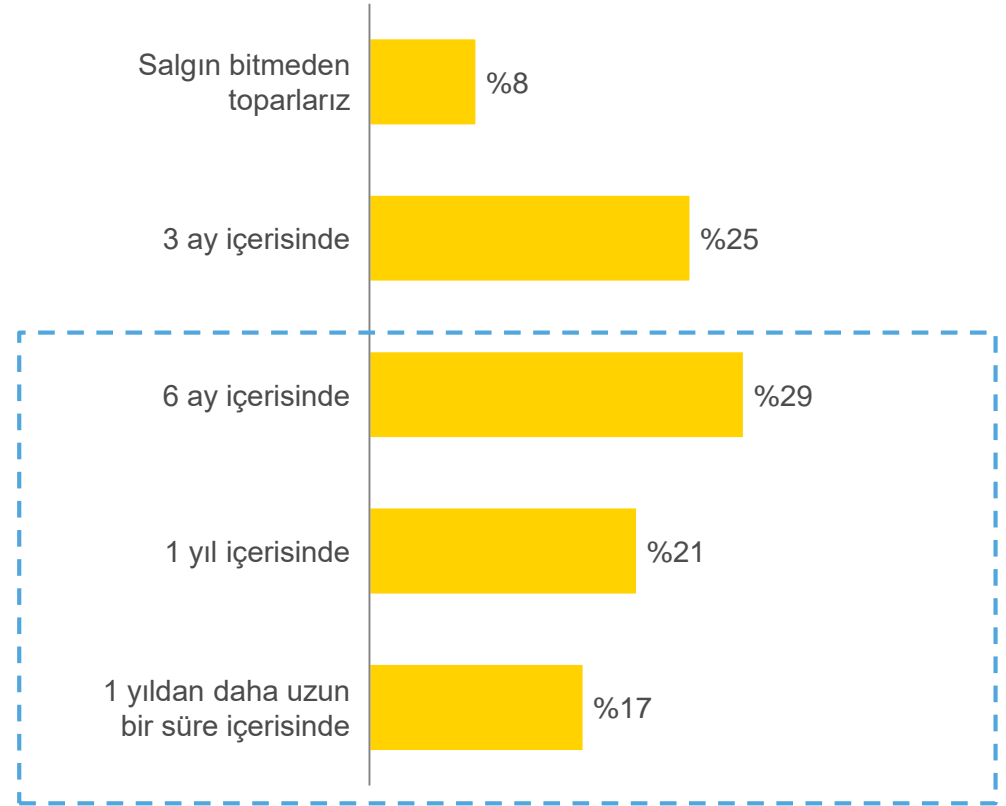
# Salgın sürecinde ciro kaybı yaşayan oyuncuların 3'te 2'si cirolarını 6 aydan önce toparlayamayacağını, ciro artışı yaşayanlarsa salgın öncesi seviyelerine geri döneceklerini düşünmektedir

## Salgın bittikten sonra ciro beklentileri

### Ciro artışı yaşayanlar arasında<sup>1</sup>



### Ciro düşüşü yaşayanlar arasında<sup>2</sup>



1. İşlerinizin / cironuzun salgın döneminde arttığını belirttiniz. Bu durumun salgın bittikten sonra da devam edeceğini düşünüyor musunuz?

2. İşlerinizin salgın öncesindeki performansını sizce ne zaman yakalayacaksınız?

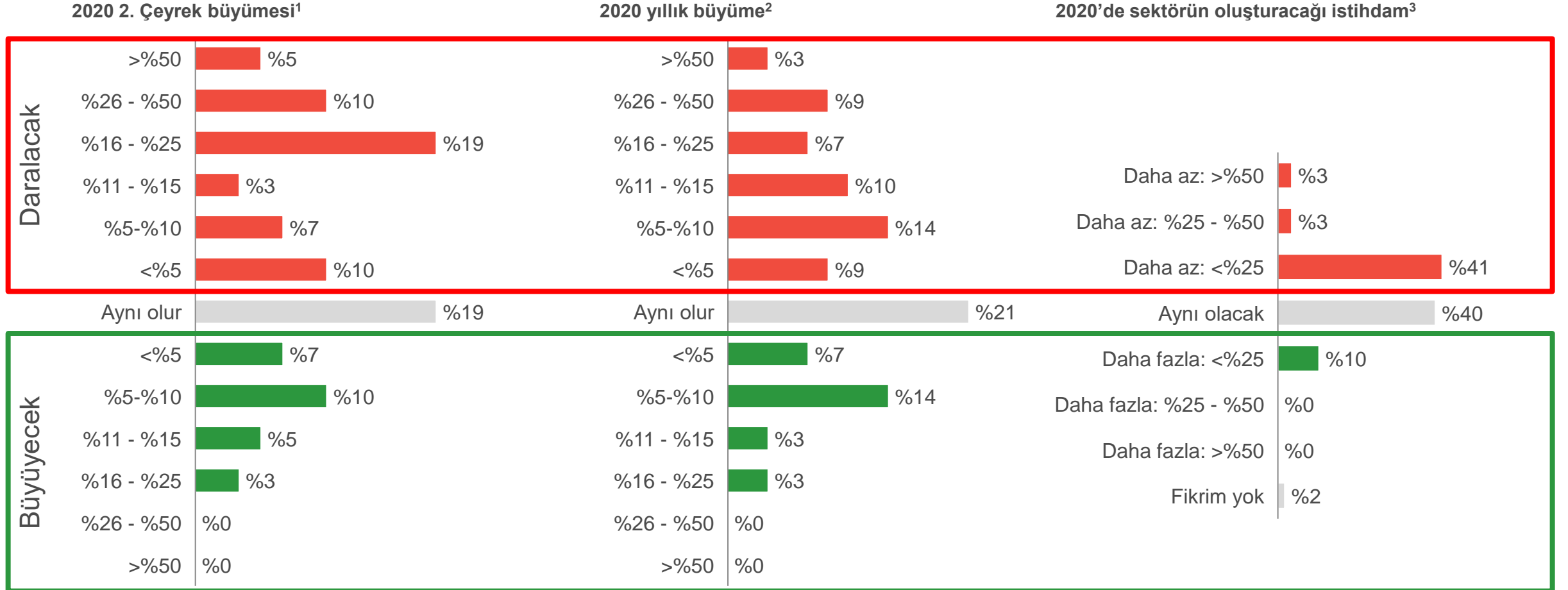
Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi



# Sektör büyümesine dair ortak bir görüş bulunmamakla birlikte, genelde sektörün ve oluşturduğu istihdamın küçüleceği öngörülmektedir

## Sektörün performansı hakkında beklentiler

■ Daralacak ■ Büyüyecek



1.Sizce sektörünüzün 2. çeyrek büyümesi geçen yıla kıyasla ne seviyede olacak (nominal olarak)?

2.Sizce sektörünüzün 2020 büyümesi geçen yıla kıyasla ne seviyede olacak (nominal olarak)?

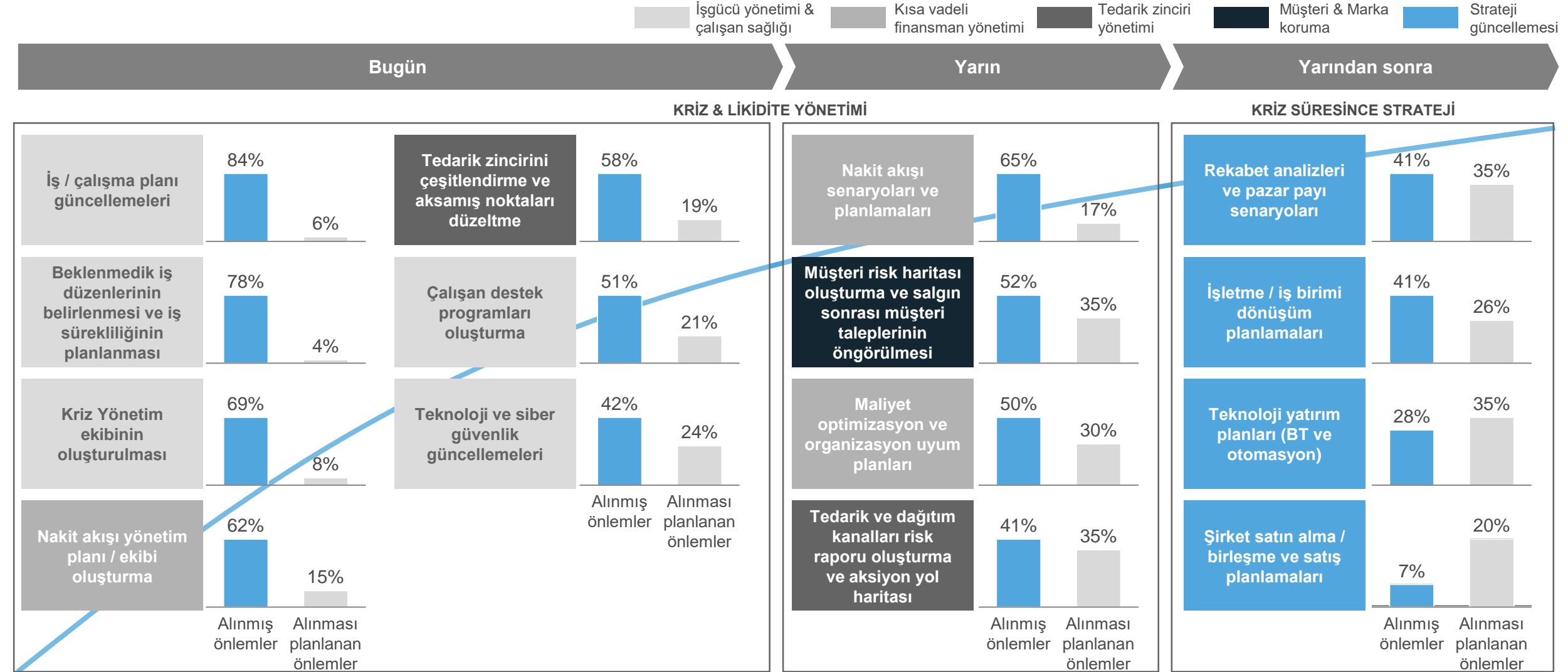
3.Sizce sektörünüzün 2020'de yaratacağı istihdam 2019'a kıyasla ne seviyede olacak?

# Ajanda

- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ **Sektörü bekleyen tehlikeler**
- ▶ Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# Şirketler, iş düzenlerinin devamını sağlayacak önlemleri büyük ölçüde almış konumdadır; yarın ve yarından sonrası için gerekli adımlarına bir kısmı atılmış bir kısmının da atılması planlanmaktadır

Kriz yönetiminin bugünü yarını ve yarından sonrası için alınmış aksiyonlar<sup>1,2</sup>

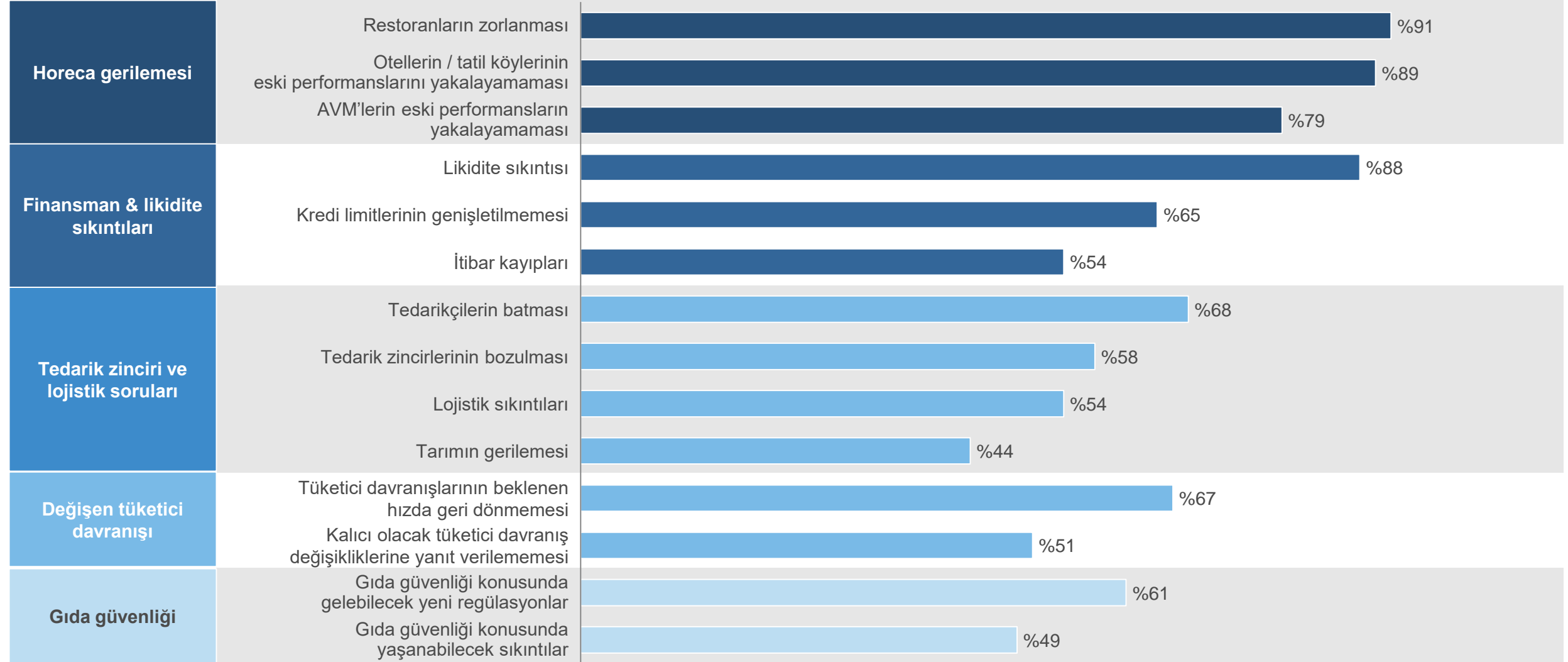


1. Türkiye'de ilk COVID-19 vakasının görüldüğü 11 Mart tarihinden bu güne kısa vadeli kriz yönetimi için hangi aksiyonları aldınız ve almayı düşünüyorsunuz?

2. Şirketinizi salgın sonrası ve daha uzun vadede hazırlamak için hangi aksiyonları aldınız ya da almayı planlıyorsunuz?

# Horeca'da yaşanabilecek sorunlar, finansman ve likidite sıkıntılarıyla beraber sektörün en büyük tehlikeleri olarak öne çıkmaktadır

## Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler (6-12 ay içerisinde)<sup>1</sup>

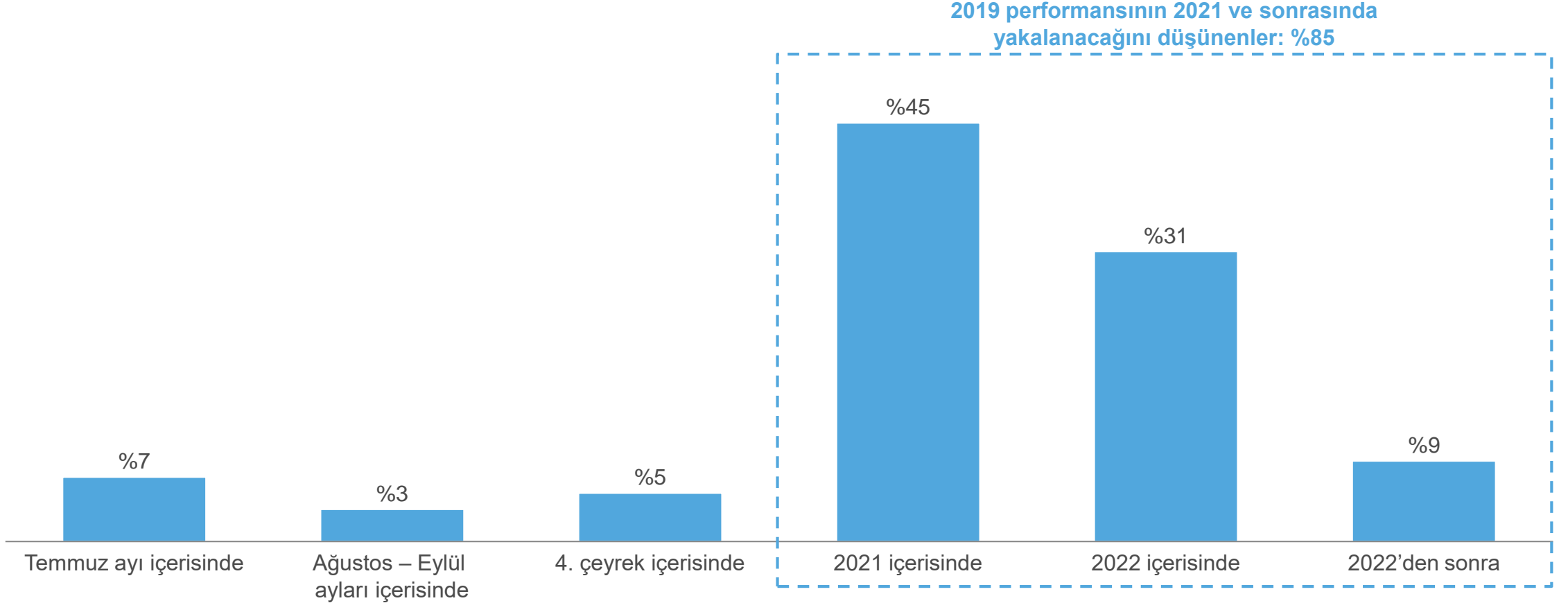


1.Sizce önümüzdeki 6-12 ayda sektörü bekleyen en büyük tehlikeler nelerdir?

Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Sektördeki yöneticilerin %45'i Horeca sektörünün 2019 performansını 2021 içerisinde, %40'ı ise daha ileri bir tarihte yakalayabilmesini beklemektedir

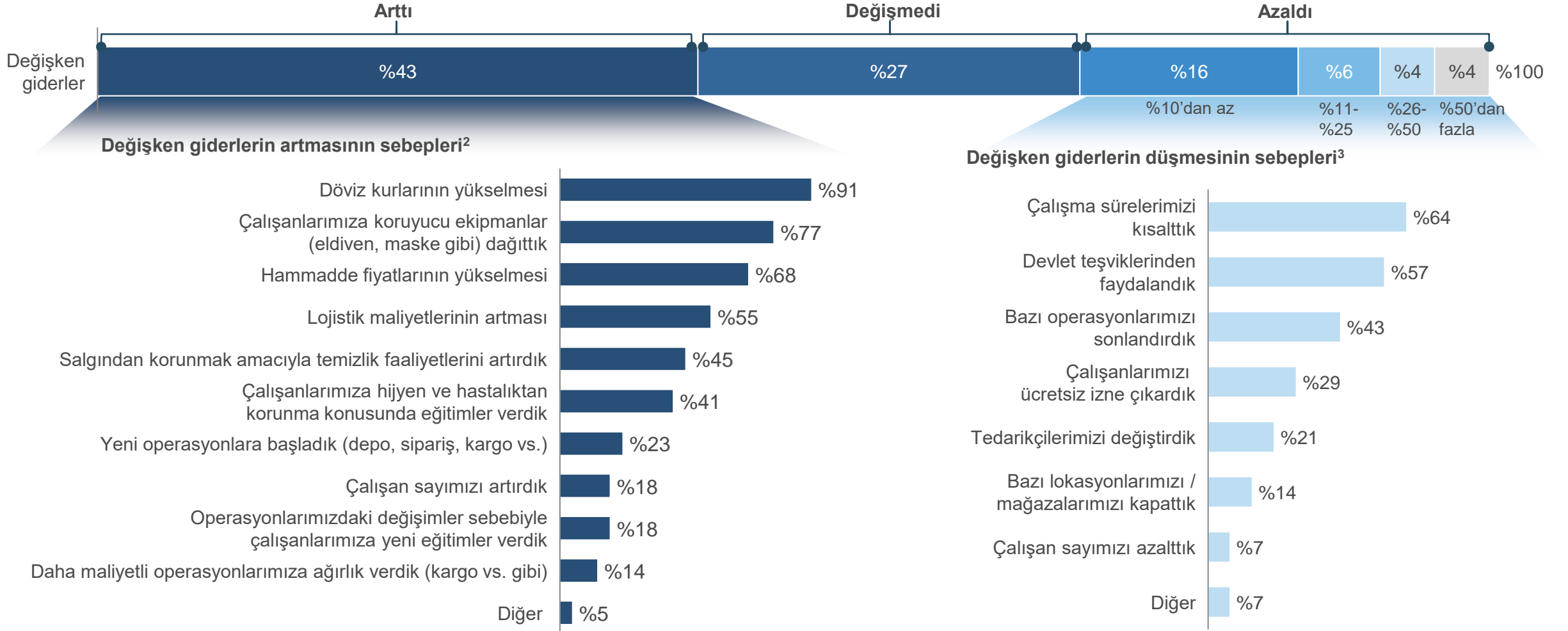
Horeca sektörünün 2019 performansını yakalama beklentisi<sup>1</sup>



1.Restoran ve oteller sizce 2019 performanslarını ne zaman yakalayacaklar?

# Sektördeki ciro düşüşüne karşın, oyuncularının %70'i değişken giderlerini aynı düzeyde düşürememiştir

## Sektörün değişken giderlerindeki değişim<sup>1</sup>



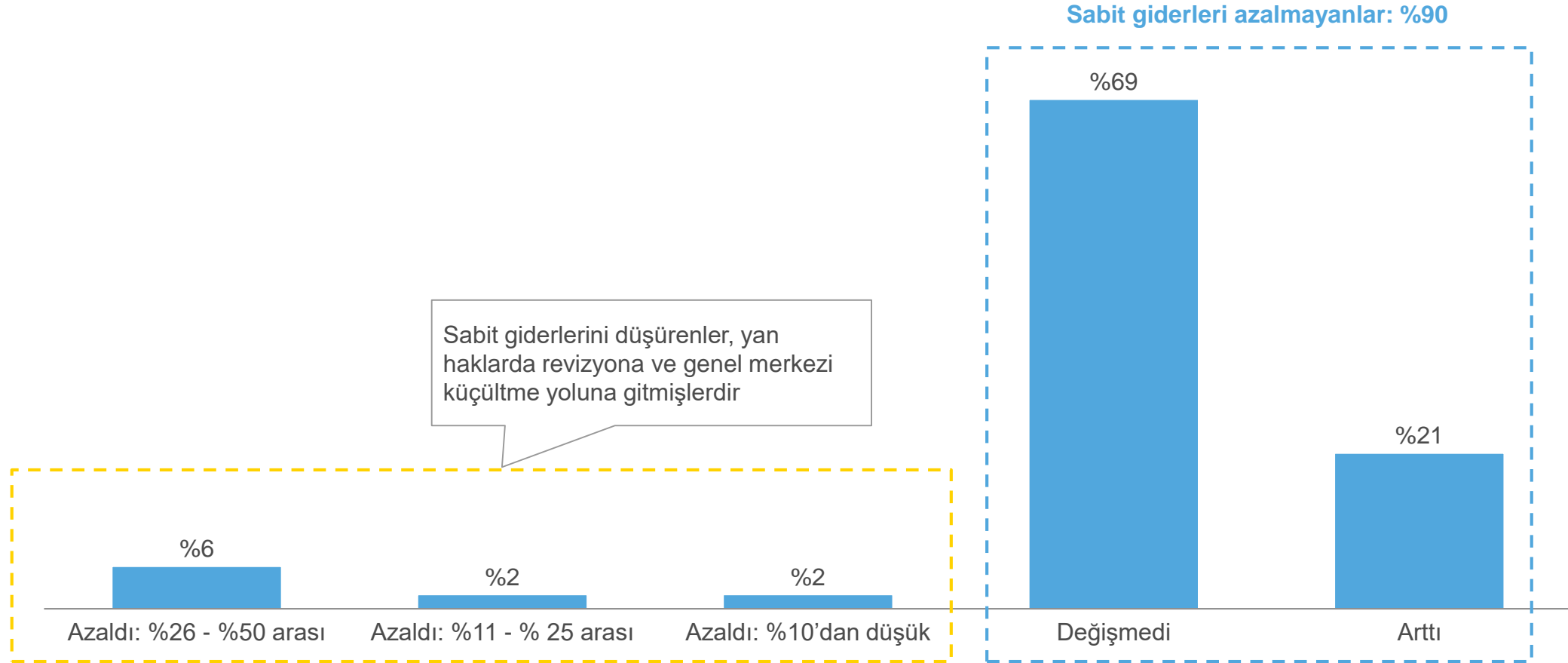
1. Mart ve Nisan aylarında şirketinizin toplam değişken maliyetleri (kira ve genel merkez personeli hariç operasyonel maliyetler) 2019'un aynı aylarına kıyasla nasıl değişti?

2. Değişken giderlerinizin artışının sebepleri aşağıdakilerden hangileridir? Birden fazla seçenek seçebilirsiniz

3. Değişken giderlerinizi hangi önlemleri alarak düşürdünüz? Birden fazla seçenek seçebilirsiniz

## Ayrıca, sektördeki oyuncuların %90'ı sabit giderlerini de azaltamamıştır

Sektörün sabit giderlerindeki değişim<sup>1</sup>



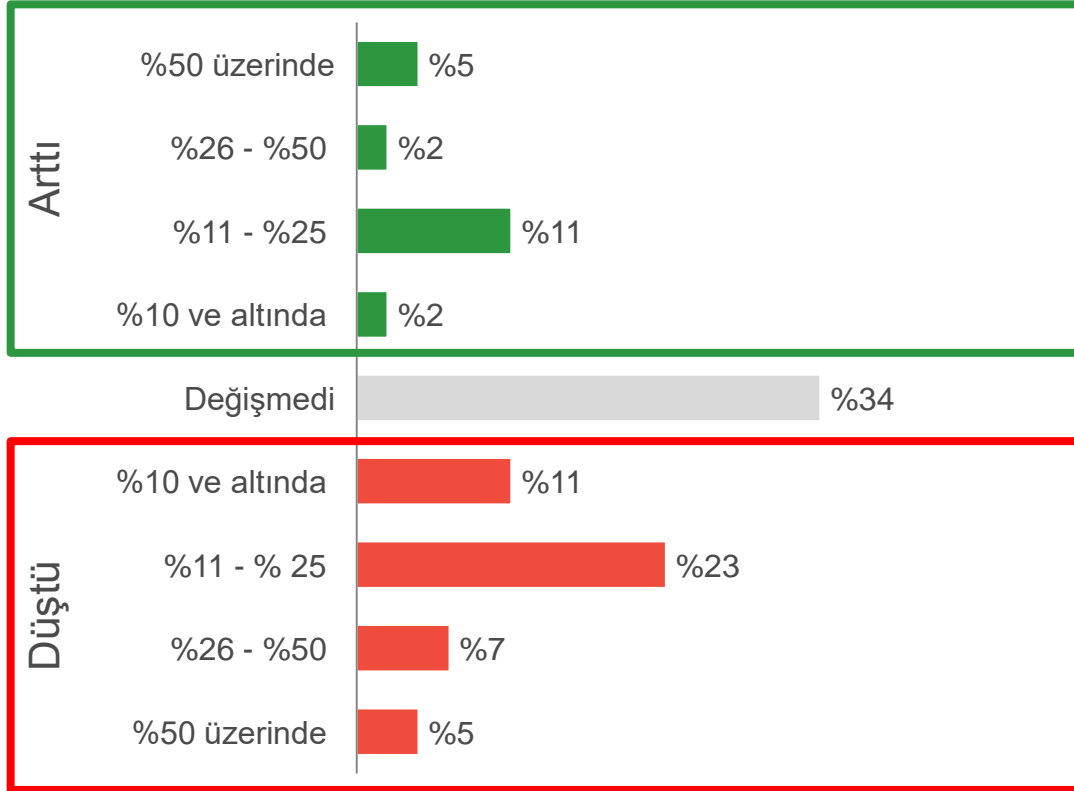
1.Şubat ayına kıyasla Mart ve Nisan aylarında sabit giderleriniz (kira ve genel merkez personeli gibi) nasıl değişti?

Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

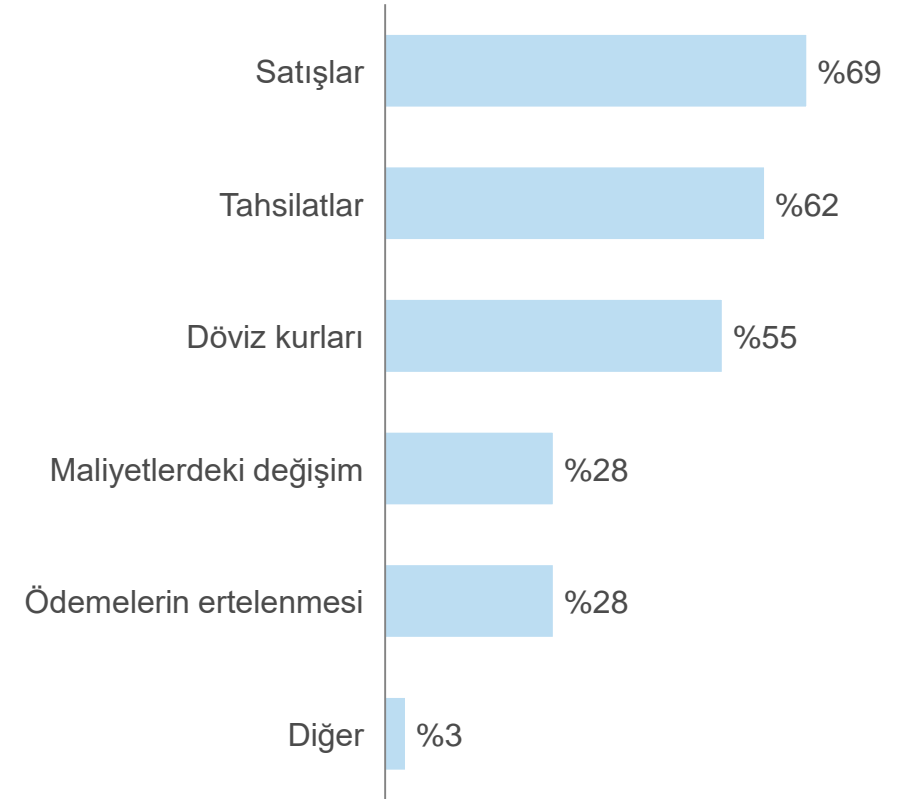
# Oyuncular, genele vurulduğunda, nakit akışı konusunda da sıkıntı yaşamıştır ve bunun başlıca sebepleri satışlar, tahsilat ve döviz kurudur

Mart ve Nisan aylarında sektörün nakit akışı konusundaki durumu

Nakit akışındaki değişim<sup>1</sup>



Nakit akışındaki değişimin sebepleri<sup>2</sup>



1.2020 Mart ve Nisan aylarında, Şubat ayına kıyasla nakit akışınız (nakit üretiminiz) ne ölçüde değişti?

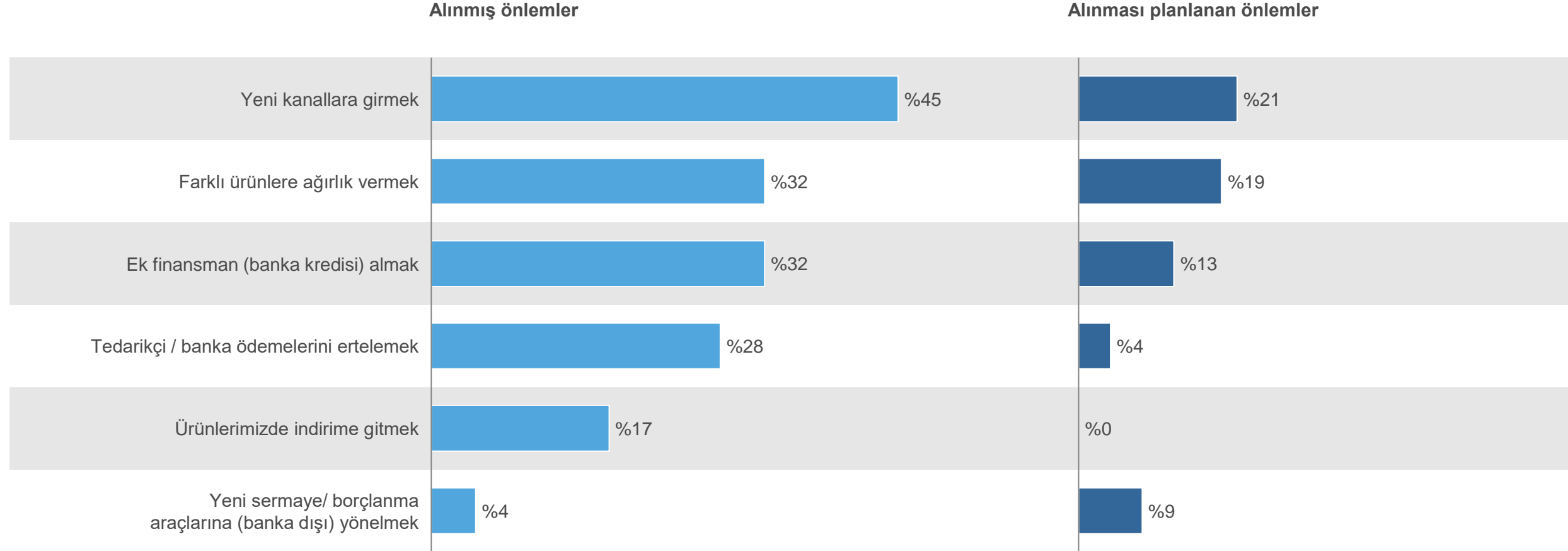
2.Nakit akışlarınızın değişmesine neden olan en önemli 3 sebep aşağıdakilerden hangileridir?

Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi



# Sektör oyuncularını nakit akışlarında yaşadıkları sıkıntıları aşabilmek için yeni kanallara girmiş, farklı ürünler denemiş ve ek finansman almıştır

Sektörün nakit akışını yönetebilmek için aldığı aksiyonlar<sup>1</sup>



1. Salgının ortaya çıktığı Mart ayından bu yana, nakit akışınızı yönetebilmek için aşağıdaki önlemlerden hangilerini aldınız?

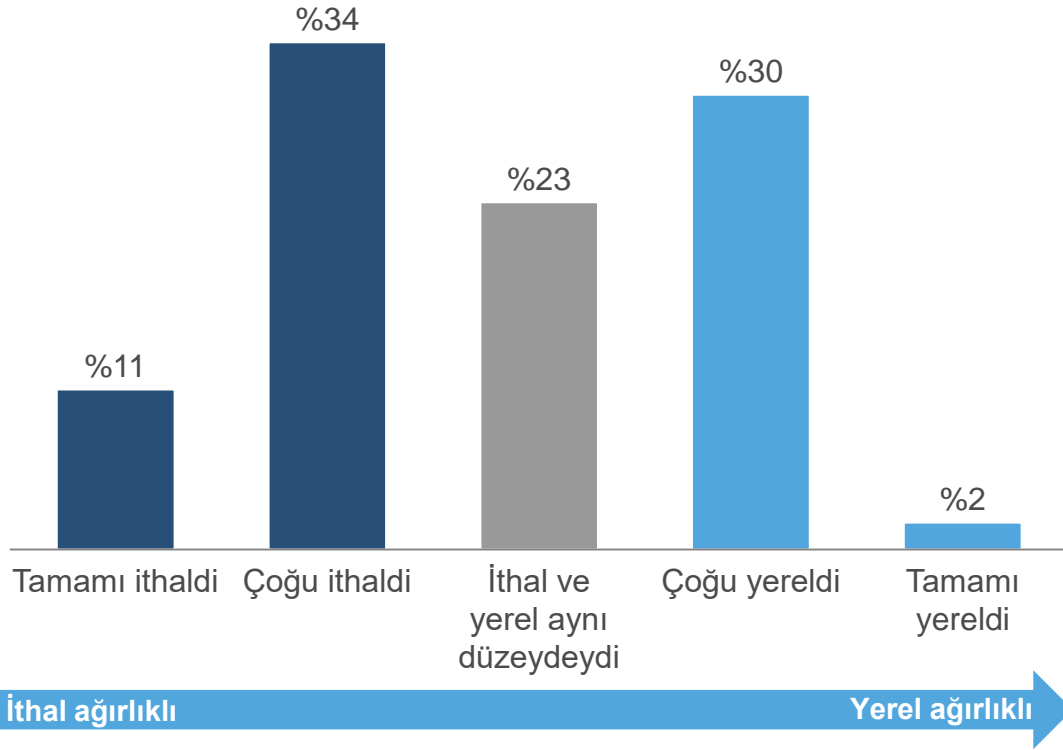
Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Üretim, hammadde ve ara madde için ithalat ürünlere oldukça bağımlı bir durumdadır ve ithal ürünler yerel ürünlere kıyasla daha fazla tedarik sorununa sebep olmaktadır

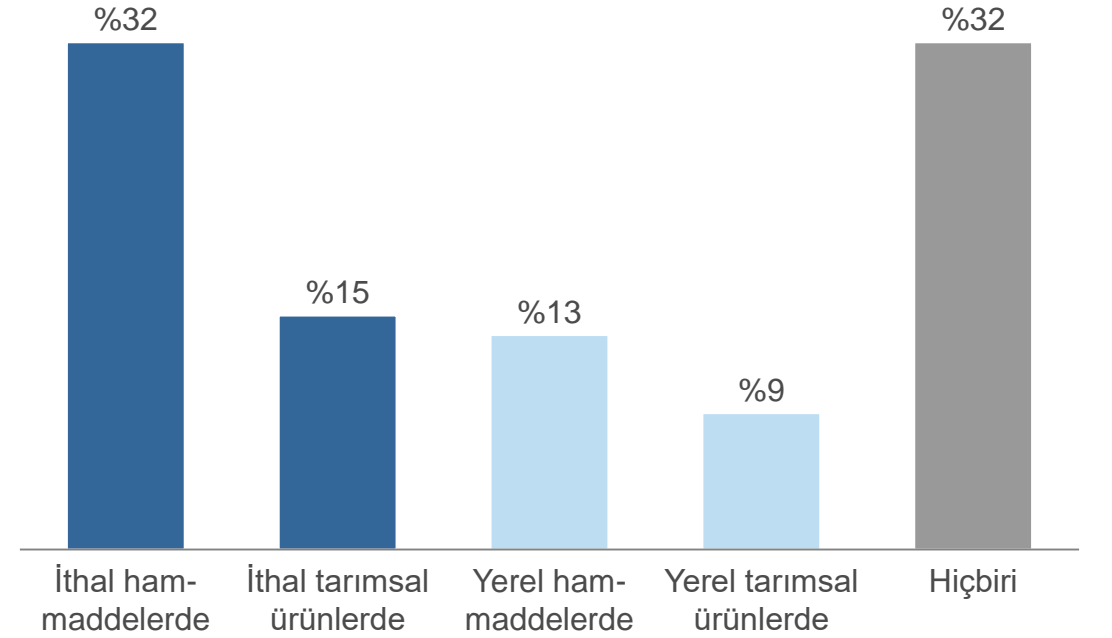
## İthalat ve hammadde sıkıntıları

İthal Yerel

2019 yılında üretimde kullanılan ithal hammadde ve ara madde miktarları<sup>1</sup>



2020 başından beri tedarik sorunu yaşanan maddeler<sup>2</sup>



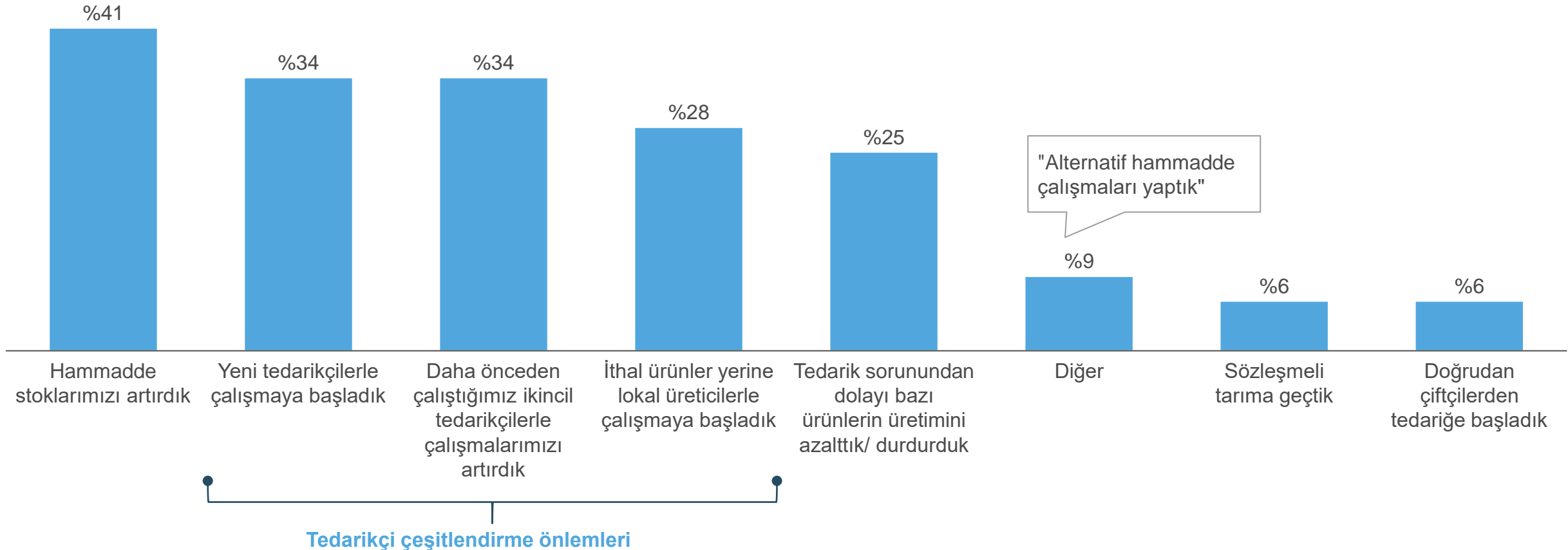
1.2019 yılında üretimde kullandığınız hammaddelerin / ara mamullerin ne kadarı ithal oldu?

2.2020 başından bu yana aşağıdakilerin hangilerinde tedarik sıkıntısı yaşıyorsunuz ?

Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Sektörün en önemli sorunlarından olan hammadde tedarikine karşı firmalar stoklarını artırma ve tedarikçilerini çeşitlendirme gibi çok sayıda önlemi devreye sokmuş durumdadır

Hammadde tedariki ile ilgili sıkıntılara karşın alınan aksiyonlar<sup>1</sup>

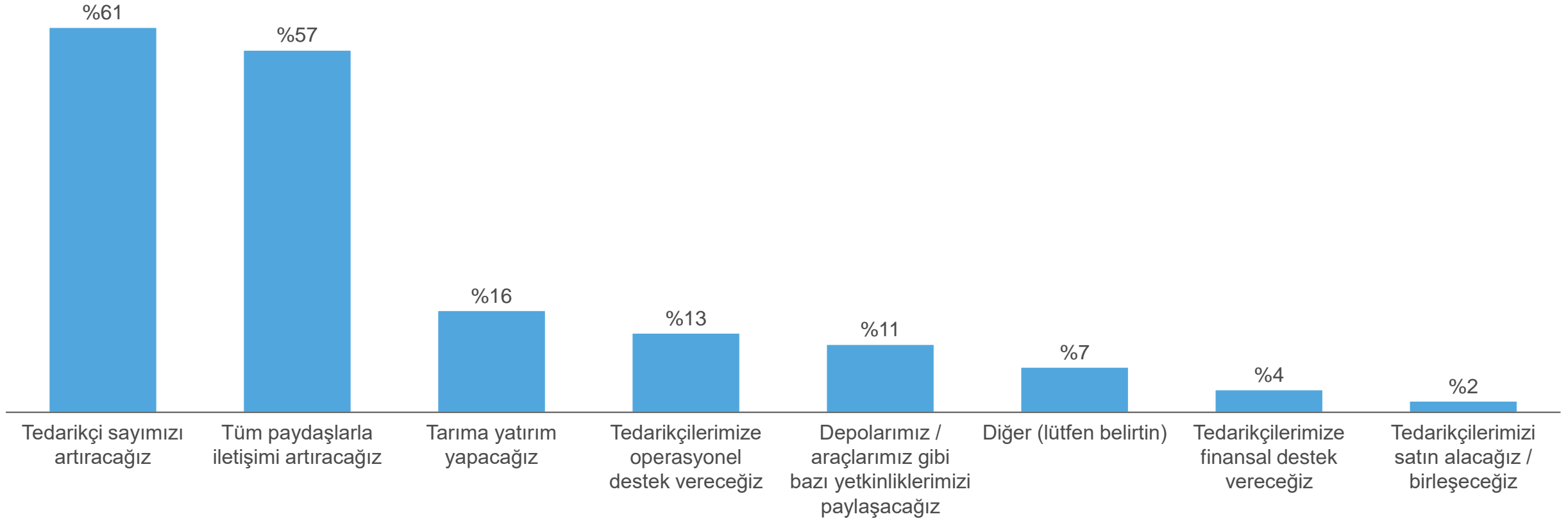


1. Koronavirüsün hammadde tedarikinde sıkıntıya yol açtığını belirttiniz. Yaşanan sıkıntılar neticesinde, ne gibi aksiyonlar aldınız?

Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Salgın sonrası tedarik zincirlerini hazır tutabilmek için, sektördeki oyuncular tedarikçi sayılarını ve tedarikçileriyle olan iletişimlerini artırmayı planlamaktadır

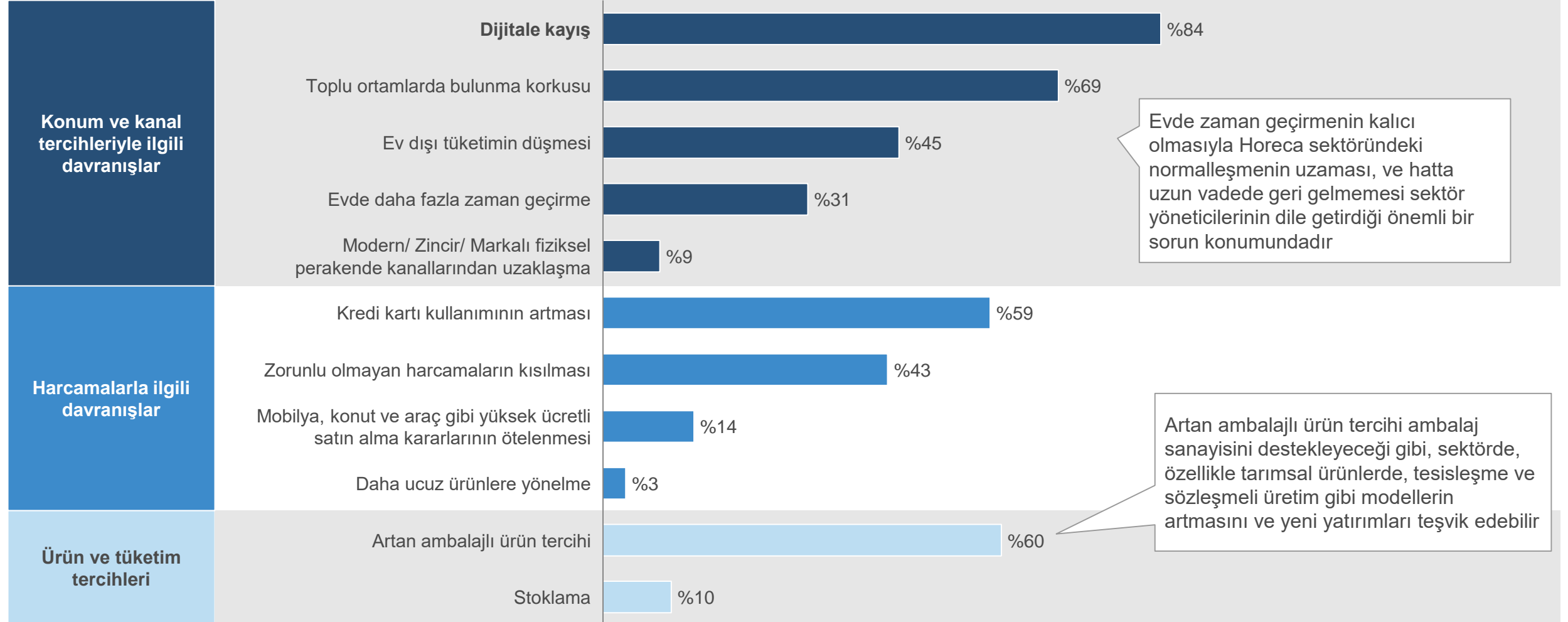
Salgın sonrası tedarik zincirinin hazır olması için alınması planlanan aksiyonlar<sup>1</sup>



1. Salgın bittiğinde tedarik zincirlerinizin hazır olması için neler yapacaksınız?  
Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Tüketicilerin uygun ürünlere kayışı en az beklenen davranış durumundadır; en büyük beklenti ise dijital kanal kullanımının kalıcı olacağıdır

COVID-19'la ortaya çıkan ve kalıcı olması beklenen tüketici davranışları



1. Sizce salgın ve salgın önlemleri (karantınalar, yasaklar vs.) bittikten sonra, hangi tüketici davranışları kalıcı olacak?

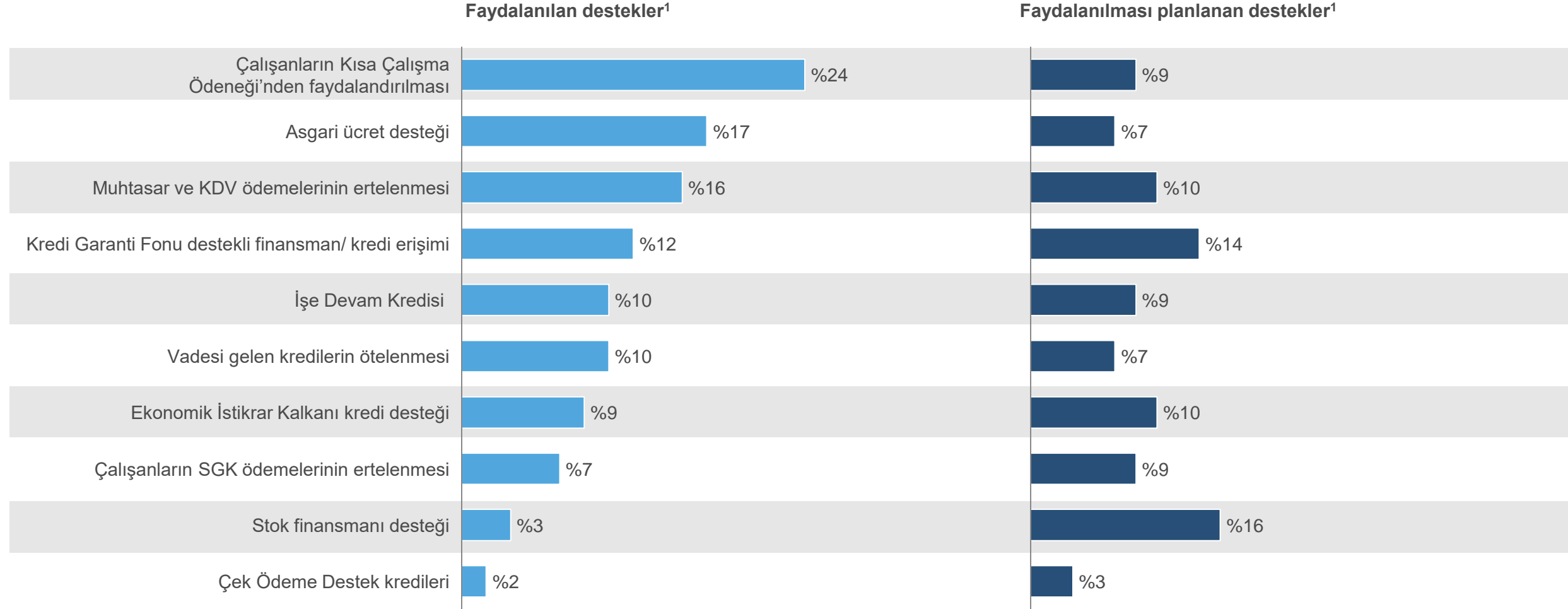
Kaynak: EY-Parthenon & TGDF Covid-19 Yönetici Anketi

# Ajanda

- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ **Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler**
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# Sektördeki şirketler, en çok çalışan ücretleri konusundaki desteklerden faydalanmaktadır...

## Devlet destekleri

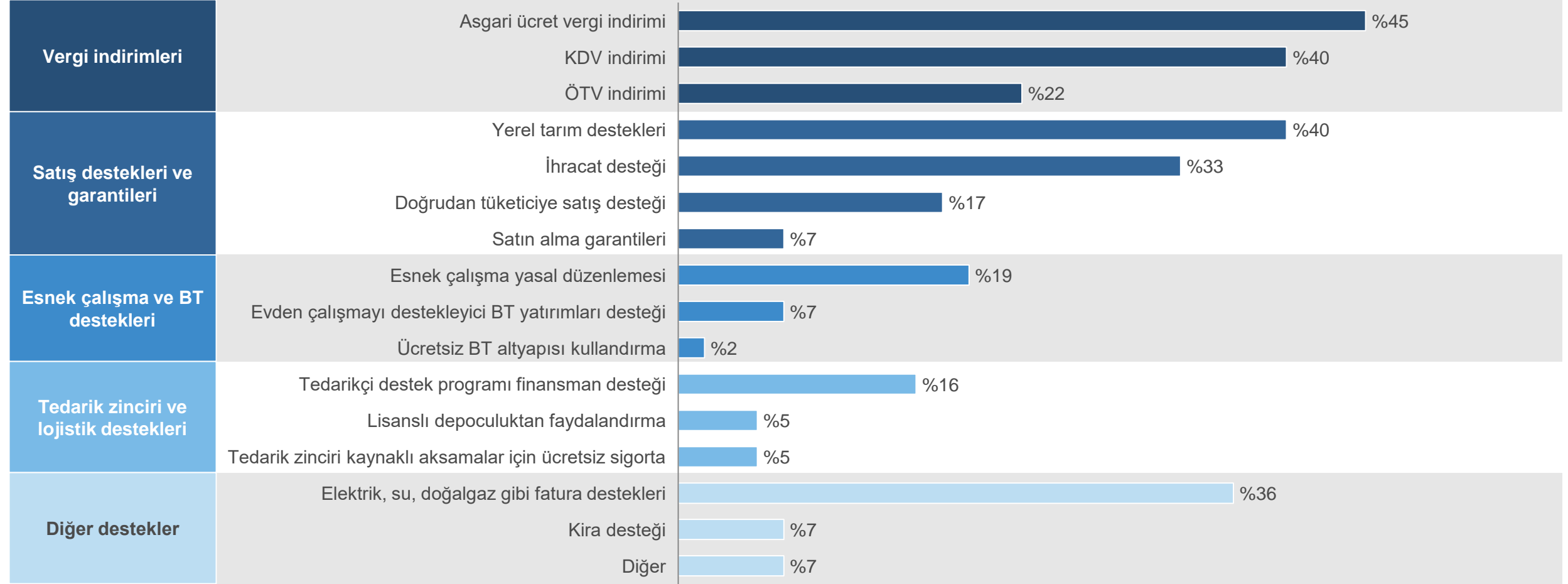


1.Salgın süresinde açıklanan devlet desteklerinin/ teşviklerinin hangilerinden faydalandınız ya da faydalanmayı planlıyorsunuz? Başvurmayacaksanız 0'ı, faydalanıyorsanız 1'i, başvurmayı planlıyorsanız 2'yi seçiniz

# ... ve gelecek dönemler için devletten başta vergi indirimleri olmak üzere birçok alanda destek talep etmektedir

## Devlet destekleri

### Talep edilen destekler<sup>1</sup>

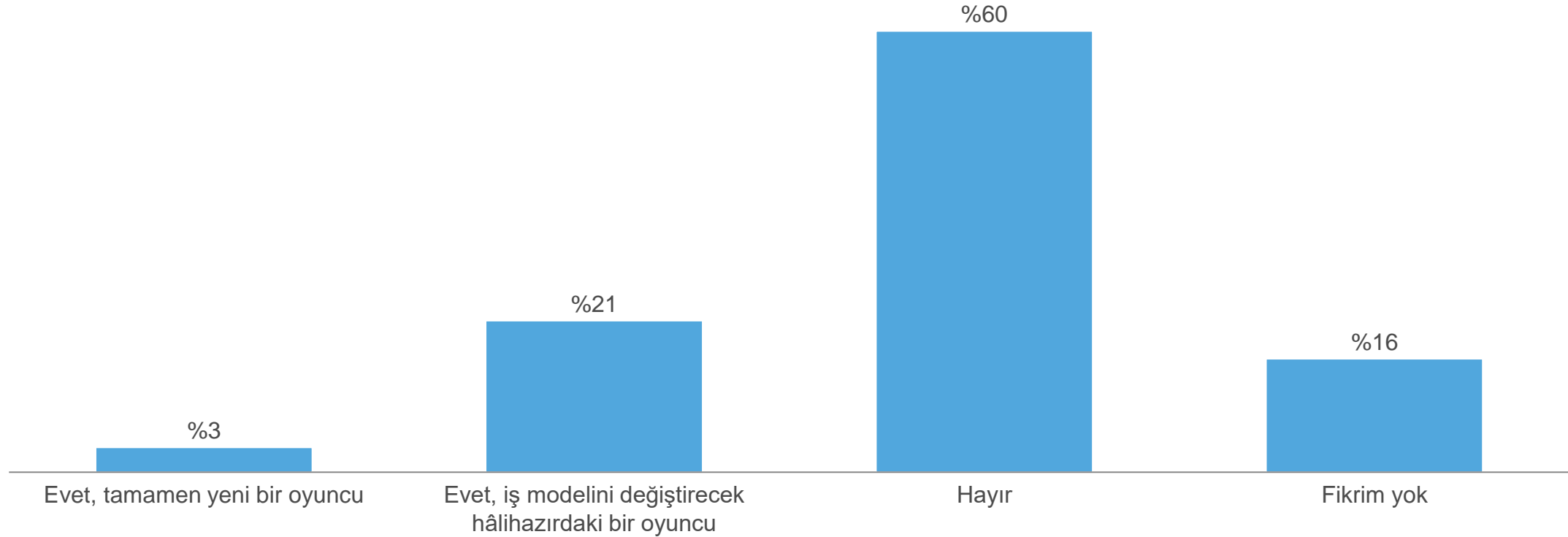


1.Devlet tarafından aşağıdaki destekler / önlemler açıklansaydı ilk önce hangi 3'üne başvururdunuz ya da başlatılmasını isterdiniz?



# Yöneticilerin yalnızca çeyreği, pandemi sürecinde sektörü kökten değiştirecek veya ezber bozacak bir iş modelinin çıkacağını düşünmektedir

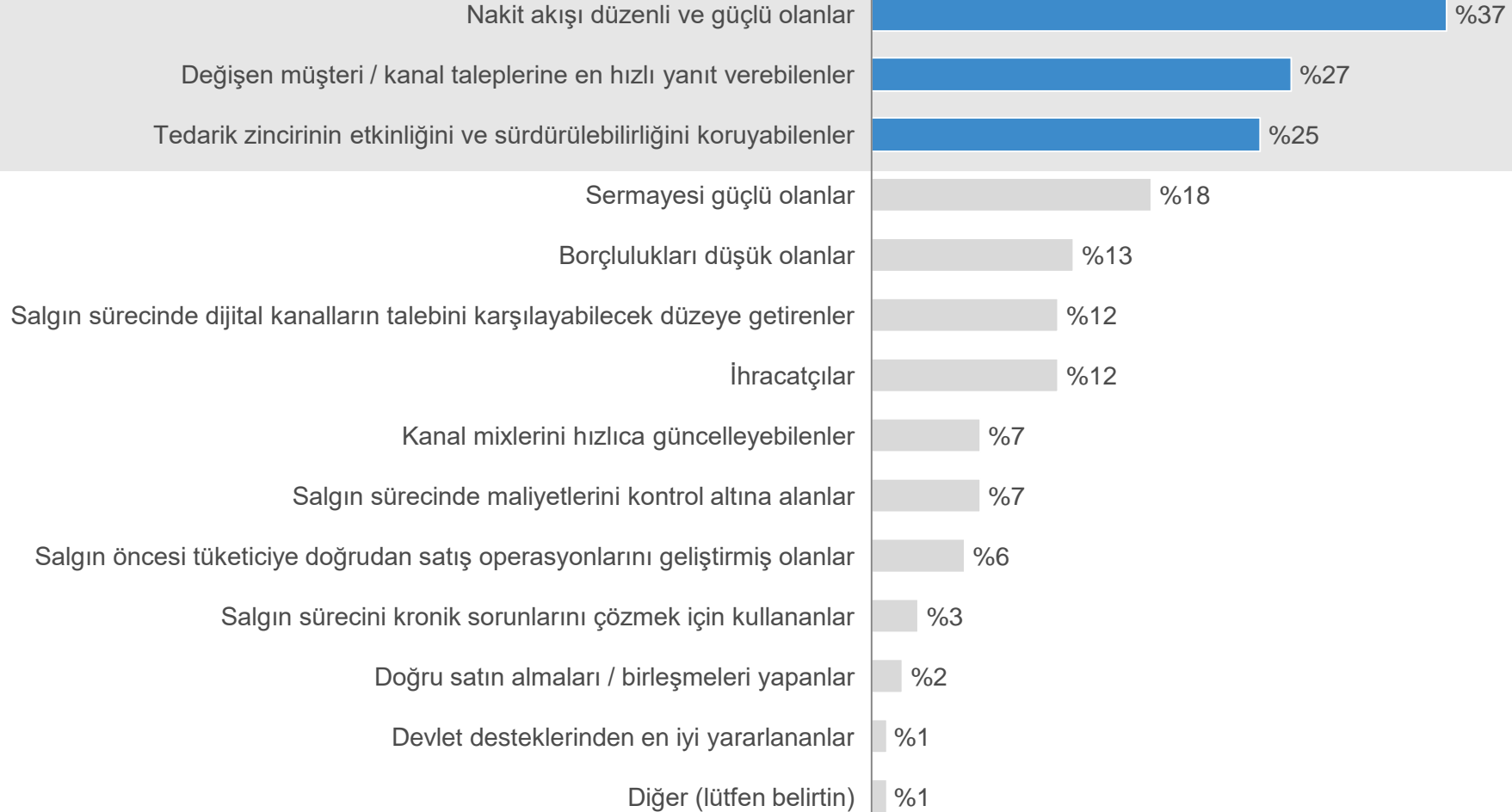
Sektörü kökten değiştirecek / ezber bozacak bir iş modeli çıkma beklentisi<sup>1</sup>



1.Sizce önümüzdeki 6 aylık süreçte sektörünüzü kökten değiştirecek / ezber bozacak bir iş modeli çıkacak mı?

# Nakit akışı güçlü olan, kanal değişikliklerine hızlı yanıt verebilen ve tedarik zincirini koruyabilenlerin sektörde en kazançlı çıkacakları beklenmektedir

## Sektörde kazançlı çıkması beklenen oyuncular

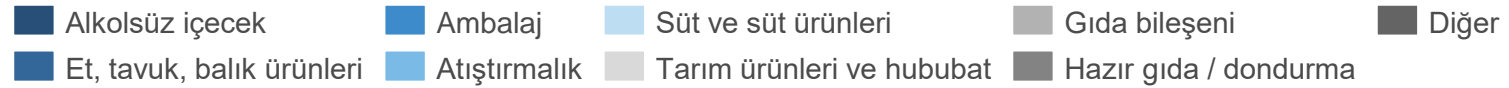
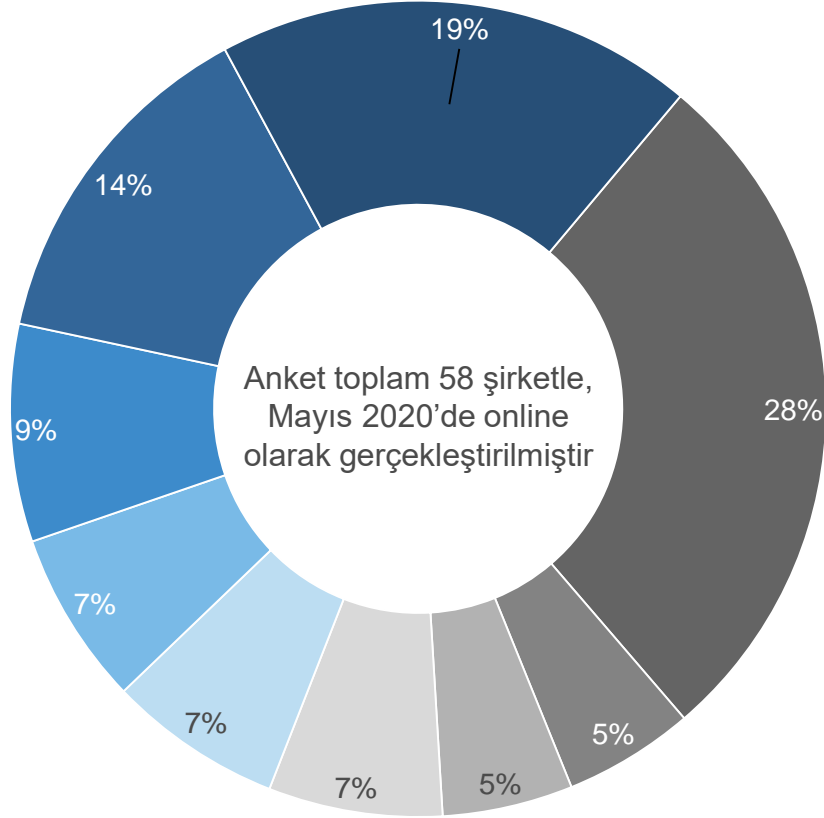


# Ajanda

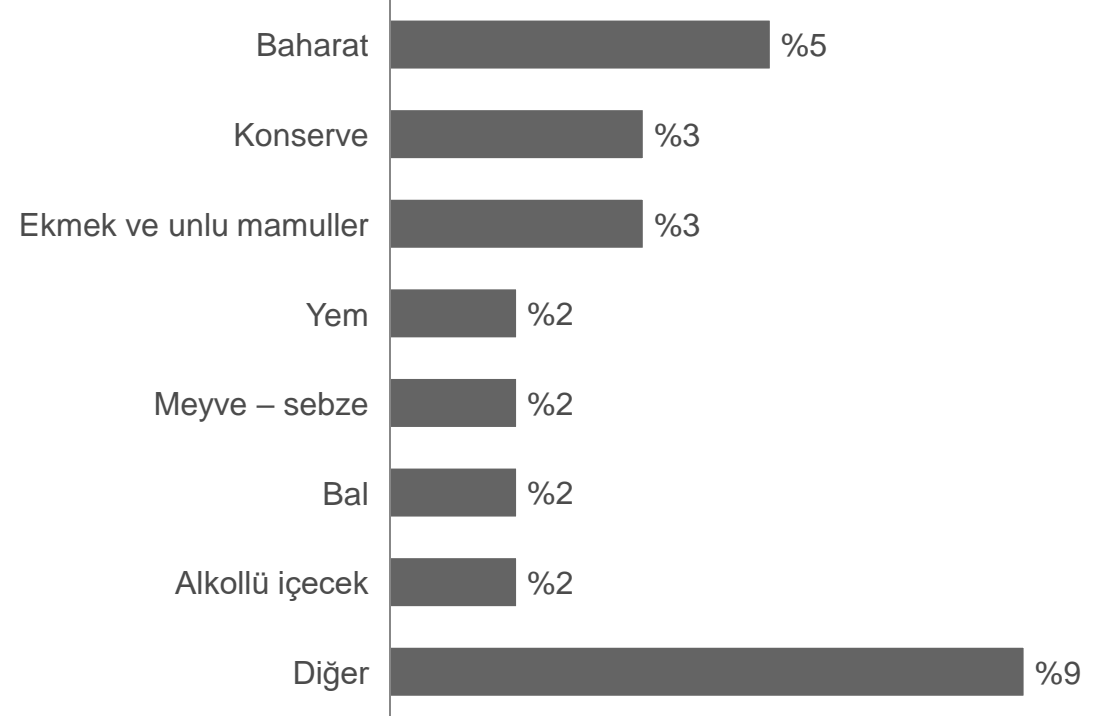
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve sektörün geleceğine dair beklentiler
- ▶ **Ek: Metodoloji ve anket kapsamı**

# Türkiye gıda ve içecek sektörlerini temsiliyeti yüksek 58 şirketin üst düzey yöneticileri Mayıs ayında ankete katılmıştır

## Anket katılımcılarının ana sektörleri

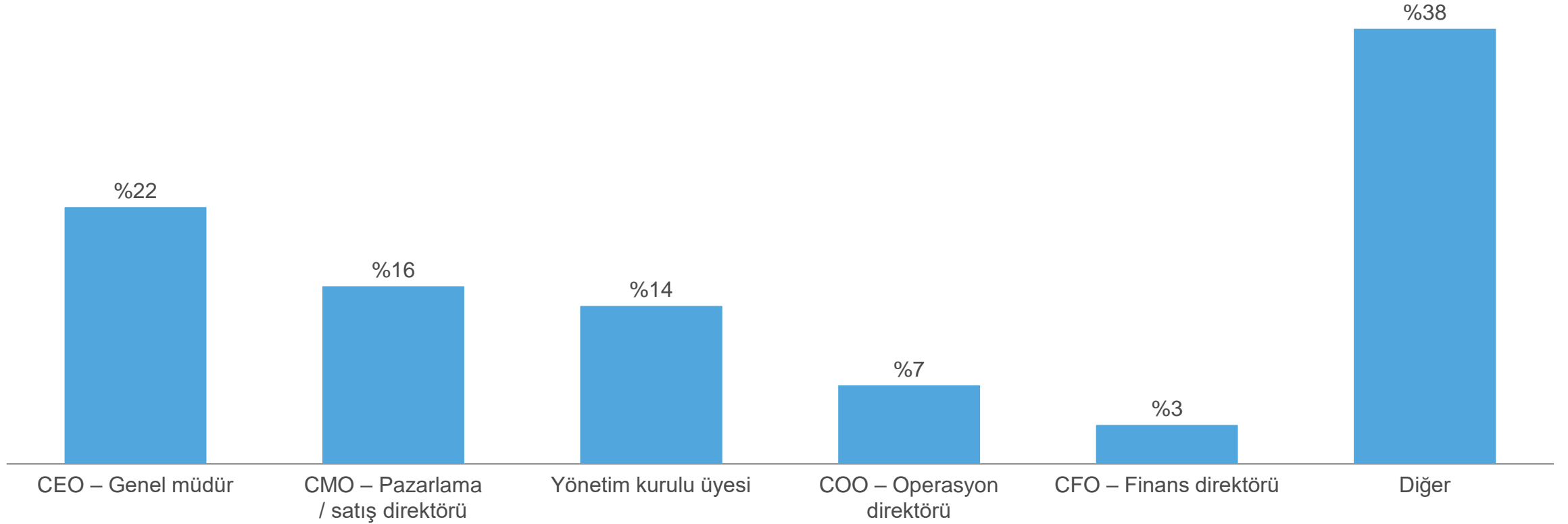


## Diğer seçeneği seçen şirketlerin sınıflandırması



# Anket katılımcılarımız şirketlerin tepe yönetimindeki yöneticiler olmuştur

## Anket katılımcılarının görevleri





## Elif Koç

+90 532 554 93 44  
Elif.Koc@Parthenon.ey.com  
Sorumlu Şirket Ortağı

## Hüseyin Öztürk

+90 537 893 36 75  
Huseyin.Ozturk@Parthenon.ey.com  
Kıdemli Danışman

## Giray Emiroğlu

+90 538 619 65 67  
Giray.Emiroglu@Parthenon.ey.com  
Kıdemli Danışman

[www.parthenon.ey.com](http://www.parthenon.ey.com)

## Özge Gürsoy

+90 212 315 30 00  
Ozge.Gursoy@tr.ey.com  
Türkiye Strateji ve Kurumsal Finansman  
Bölüm Başkanı

## Demet Özdemir

+90 212 408 5973  
Demet.Ozdemir@tr.ey.com  
Türkiye Strateji ve Kurumsal Finansman  
Sorumlu Şirket Ortağı

[www.ey.com](http://www.ey.com)

EY | Denetim | Vergi | Kurumsal Finansman | Danışmanlık

#### **EY Hakkında**

EY bağımsız denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen [ey.com](http://ey.com) adresini ziyaret ediniz.

#### **EY-Parthenon Hakkında**

EY-Parthenon, EY'in strateji danışmanlık tarafındaki büyüme hedefleriyle paralel olarak çeşitli satın alma ve birleşmelerle kurmuş olduğu çok uluslu bir strateji danışmanlık evidir. Kısa geçmişine rağmen dünyanın en önde gelen 5 şirketinden biri haline gelen EY-Parthenon gelecek senaryoları, büyüme stratejileri ve değer yaratımı alanlarında uzman bir ekiple hizmet vermektedir. Daha fazlası için [parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com) adresini ziyaret edebilirsiniz

© 2020 EY Türkiye.

Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayının muhasebe, vergi veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

[parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com)

[ey.com/tr](http://ey.com/tr)

[vergidegundem.com](http://vergidegundem.com)

[facebook.com/ErnstYoungTurkiye](https://facebook.com/ErnstYoungTurkiye)

[twitter.com/EY\\_Turkiye](https://twitter.com/EY_Turkiye)