



# EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi

Anket sonuçları

Temmuz 2020

TÜRKİYE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE  
PERAKENDECİLER FEDERASYONU





**Alp Önder Özpamukçu**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Türkiye Alışveriş Merkezleri ve  
Perakendeciler Federasyonu

Ülkemizin en önemli sektörlerinden olan perakende sektörün toplamda 1.2 TrilyonTL lik ciro büyüklüğüne sahiptir. Bu hacmin yaklaşık 350 milyarlık kısmı ise Federasyonumuzun çatı kuruluşu olduğu organize perakendeye aittir. Perakende sektöründe toplam çalışan sayısı 2,5 Milyon olup, bunun 900 bini Organize Perakende Sektöründe çalışmaktadır. Perakende sektörü, bünyesinde barındırdığı bir çok farklı aktörle hizmet sektörünün önemli bir temsilcisi halindedir.

Organize perakendenin tüm perakende içindeki payının %60 - %80'ler civarında olduğu gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında ülkemizde %32'ler civarında bulunan organize perakende oranının artması hiç şüphesiz ki ülkemiz refah oranını arttıracak en büyük etkenlerden biri olacaktır.

Tüketiciye ilk olarak dokunan sektör olması sebebiyle de gerek normal koşullarda, gerekse yaşadığımız COVID-19 süreci gibi olağan dışı durumlarda tüm ekonomi için çok önemli bir gösterge ve indikatör özelliği taşımaktadır. Bu nedenle EY ile birlikte, yaşanan COVID-19 sürecinin başından bu yana sektörümüzün bu sürece verdiği tepkileri, aldığı önlemleri ve ihtiyaç duyduğu destekleri bilimsel bir bakış açısıyla tespit eden bu kıymetli çalışmayı ortaya çıkarmak istedik. Böylelikle bu çalışmamızın hem sektörümüzün, hem de önemli bir indikatörü olduğu ülke ekonomimizin bu süreci yönetmesi noktasında gerek sektörümüzün karar vericilerine, gerekse yasa koyuculara önemli bir kaynak olmasını hedefledik.

Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu olarak bu hedeflerle, bu zor dönemde önemli emekler verilerek hayata geçmiş olan, elinizdeki bu araştırma ve raporu EY ve EY-Parthenon ile birlikte sunmaktan gurur duyuyor, sektör için böylesine değerli bir çalışma için başta EY Türkiye yetkililerine, çalışmaya emek verip katkı sunan sektör temsilcilerimize ve tüm ekiplere teşekkürlerimizi sunuyoruz.



**Özge Gürsoy**  
EY Türkiye  
Strateji ve Kurumsal Finansman  
Bölüm Başkanı

Dünya 2020 yılına, belki de sadece içerisinde bulunduğumuz yılda değil 21. yüzyıl genelinde köklü sosyal ve ekonomik değişimlere sebep olacak, büyük bir kriz olan Covid-19 pandemisi ile girdi. Ülkemizde etkisini Mart ayı itibariyle gösteren salgın, tüm dünyada neredeyse tüm sektörlerde hem talep daralmaları, hem tedarik zinciri aksaklıkları hem de artan maliyetler sebebiyle olumsuz etkiler oluşturdu.

Tüketicilere en yakından dokunan ve ülkemiz ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri ve göstergesi olan perakende sektörünün salgından nasıl etkilendiğini, geleceğine dair beklentileri, sektörü bekleyen tehlikeleri ve bunların önüne geçmek için alınmış önlemleri ve ihtiyaç duyulan destekleri, 350 MilyarTL ciro üreten organize perakendeyi temsil eden TAPMF ile yaptığımız anketimizde değerlendirdik. Raporumuzdaki bulguların, tüm sektör ve devlet yöneticilerine faydalı olacağına inanıyoruz.

Çalışmamıza katılarak görüş bildiren tüm sektör yöneticilerimize, bu çalışmada birlikte çalıştığımız TAMPF Başkanı Alp Önder Özpamukçu'ya ve TAMPF Genel Sekreteri Burak Ünal'dı'ya şükranlarımızı sunarız.



**Elif Koç**  
EY-Parthenon Türkiye  
Sorumlu Şirket Ortağı

Perakende sektörünün hızlı ve güçlü başladığı 2020, COVID-19 pandemisinin ters rüzgarları ile gıda perakendesi dışında kalan her alt sektörün daralma beklediği bir yıl oldu. Bu beklentilere rağmen, perakendecilerin, masraf göz etmeksizin, hem çalışan hem müşteri sağlığını sağlayabilmek adına büyük önlemler aldığına da şahit olduk.

Bu çalışmada sektörü, EY'ın "**Bugün, Yarın ve Yarından Sonra**" bakış açısı ile mercek altına aldık. Özellikle sektörün salgına dayanıklı hâle gelmesine yönelik aksiyonları belirlemek ve detaylandırmak için sektörü önemli oyuncularının yöneticilerinin görüşlerine başvurduk.

Raporumuz, sektör oyuncularının, pandemi döneminde yaşadıklarını sektördeki diğer oyuncularla kıyaslayabilmesi ve sektörü bekleyen tehlikeler ile değişen tüketici davranışlarını öngörebilmesine fayda sağlıyor olacak.

Geleceğe yönelik atılması gereken aksiyonlara da ışık tuttuğumuz bu raporda iç görüşleri ile çalışmamızı zenginleştiren ve tüm sürecin yürütülmesine sınırsız destek veren TAMPF Başkanı Alp Önder Özpamukçu'ya ve TAMPF Genel Sekreteri Burak Ünal'dı'ya tüm sektöre katkıları için teşekkür ederiz

# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# COVID-19, işletmelerin birçok paydaş açısından plan yaparak üç aşamada aksiyon almalarını gerektiren benzersiz bir krizdir

## COVID-19 süreci



1. 18 Haziran itibarıyla

Kaynak: Masabaşı araştırması, EY-Parthenon analizi

# Perakende sektörü, COVID-19'dan en çok etkilenen sektörlerden biri konumundadır ve gelecekte tekrar ivme kazanabilmek için yapısal dönüşümler yaşamaları muhtemeldir

## Krizin perakende sektörüne etkileri

Perakende sektöründe yaşanan kısa vadeli operasyonel ve finansal sıkıntıları online kanallar ve müşteri deneyimi yönünde yaşanacak yapısal bir dönüşüm takip edecektir



**Kısa vadede, COVID-19** krizi perakende sektörünü şiddetli bir şekilde etkilemiştir. **Gıda perakendecileri**, artan talep ve yeni sağlık regülasyonlarının altında **operasyonlarını devam ettirebilmek** için mücadele verirken, **giyim & ayakkabı** ve **tüketici elektroniği** gibi diğer segmentlerdeki bazı oyunculara mağazaların kapanmasıyla **yaşamsal mücadele vermeye başlamıştır**



COVID-19 krizinin **tüketici davranışları üzerinde uzun vadeli** bir etkisi olacaktır ve perakendeciler değer tekliflerini buna göre yeniden gözden geçirmek durumunda kalacaktır. Tüketiciler arasında üç muhtemel trendin ortaya çıkması beklenmektedir: **deneyim için talep, iyilik/sağlık konusunda artan bilinç** ve **yerelliğin önemi**



**Online kanallara** olan yapısal kayma kriz sonrasında da **devam edecek** ve uzun dönemli trendi hızlandıracaktır. **En çok etkilenen, geçmişte online kanalların düşük payı olan gıda perakendeciliği** gibi segmentler olacaktır. **Tüketicilerin geçmiş satın alma alışkanlıklarına dönmesi beklenmemektedir**



**Perakendenin birçok segmentinde**, kriz konsolidasyona sebep olacaktır. Kriz öncesinde de sıkıntılar yaşayan, **zayıf değer önerilerine sahip oyuncular yok olacak, online oyuncular kazanmaya devam edecek ve güçlü bir şekilde farklılaşabilen oyuncular pazar payı çalmaya devam edecektir**

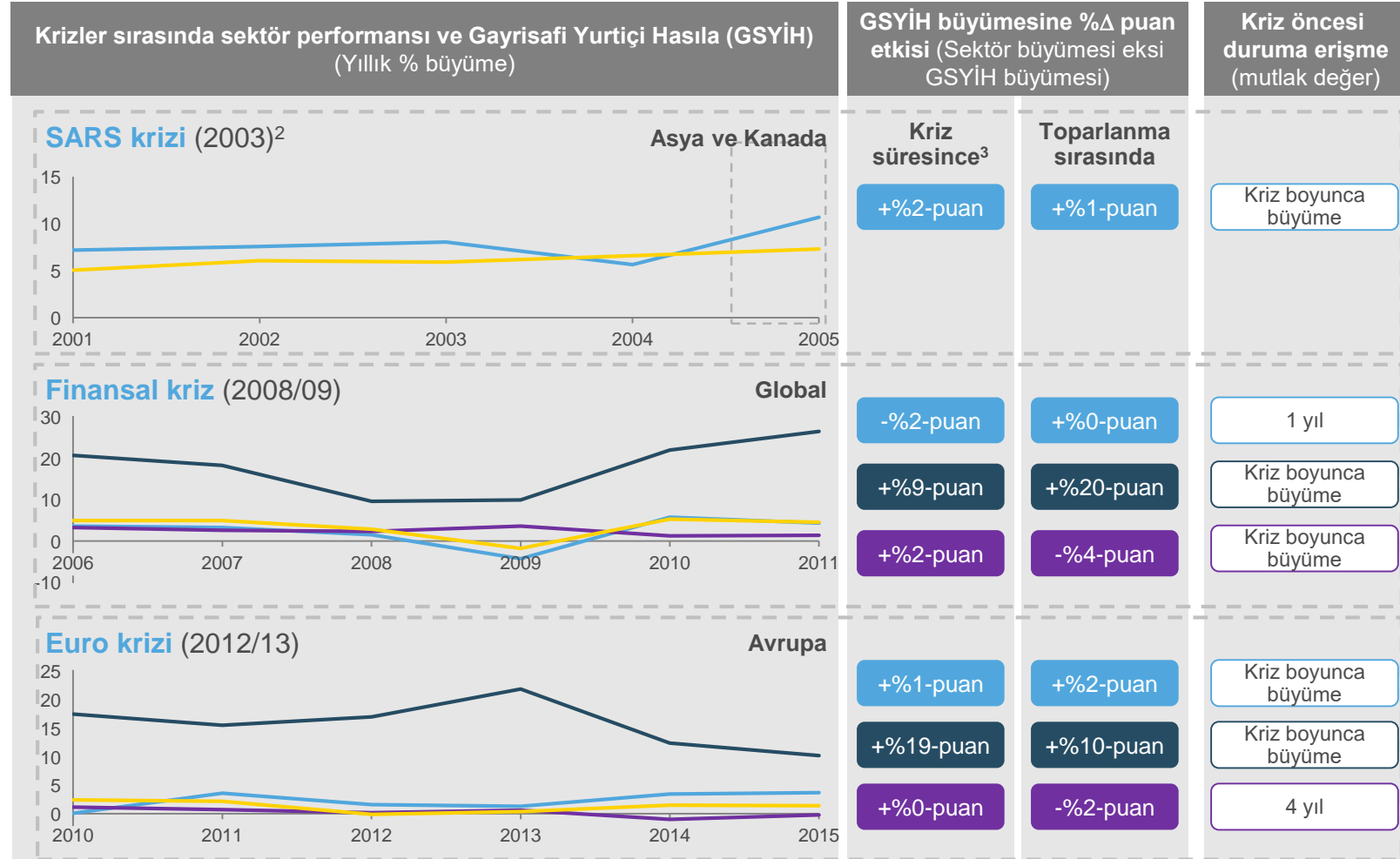


Perakendecilerin iki ekseninde krize yanıt vermesi beklenebilir: 1) operasyonel iyileştirmeler, mağaza ağlarını yeniden düzenleme vb. yöntemler ile **maliyet pozisyonlarını sıkı bir şekilde yöneterek** 2) **hizmete, deneyime ve omni-kanala yatırım yaparak**



# Daha önce yaşanan krizlerde perakendenin gelişimi, GSYİH gelişimine oldukça benzer seyretmiştir – Gıda perakendeciliği diğer segmentlere göre biraz daha geç toparlanmıştır

Geçmiş krizlerin perakende sektörüne etkileri, seçili G20 ülkeleri<sup>1</sup>  
Reel \$ değeri cinsinden



■ Perakende & toptan dağıtım ■ e-ticaret ■ Gıda perakendeciliği ■ GSYİH

1. Veri uygunluğuna göre, kriz başına etkilenen G20 ülkelerinin değerlendirilmesi, örneğin Euro krizi için yalnızca Avrupa ülkeleri  
 2. SARS krizinin GSYİH ve sektör gelişimine etkisi limitlidir – ekonomiler "dot-com balonu" sonrasında hâlen toparlanma hâlindeydi  
 3. Okuma örneği: SARS krizi boyunca; perakende & toptan dağıtım pazarı, GSYİH'a göre %2-puan daha fazla büyümüştür (+%8'e karşı. +%6 yıllık büyüme)  
 Kaynak: Oxford Economics; BMI / Fitch Solutions; Eurostat; EY-Parthenon analizi



## Perakende sektörü için krizden çıkarımlar

**Krizle karşı dayanıklılık**



Perakende sektörü üzerinde orta seviyede etki, stabil perakende ve yavaşlaşsa da büyümeye devam eden e-ticaret

**Krizden sonra toparlanma**



Genel olarak hızlı toparlanma (özellikle e-ticarette). Gıda perakendeciliği, GSYİH büyümesinin biraz gerisinde seyretmekte

**Krizlerin etkisi**



Genel olarak GSYİH büyümesiyle sıkı ilişki içerisinde orta seviyede etki

**COVID-19 ile kıyaslanabilirlik**

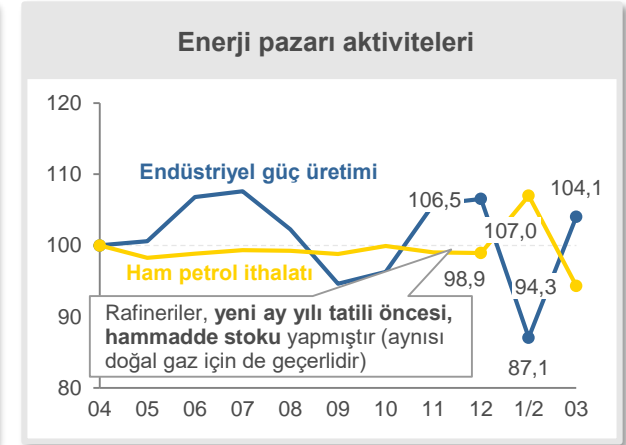
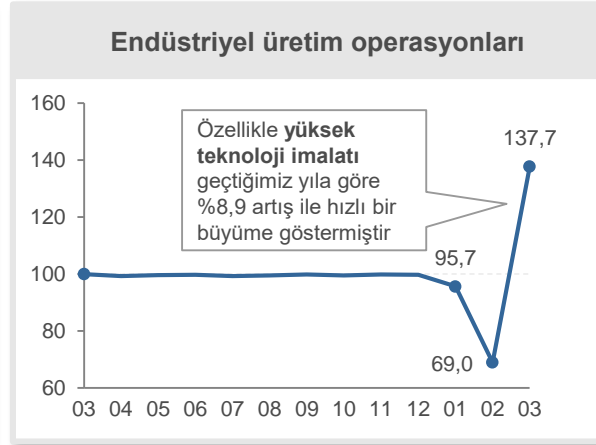
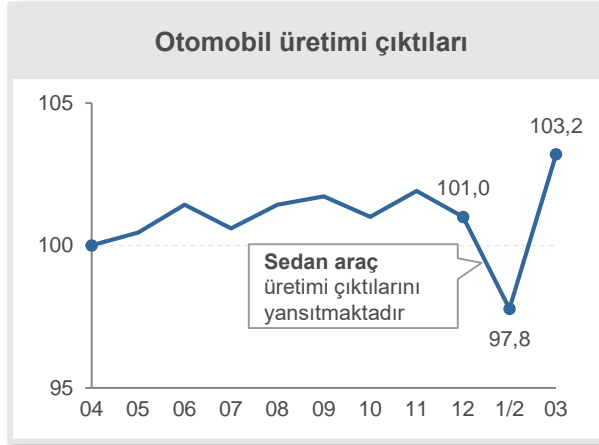
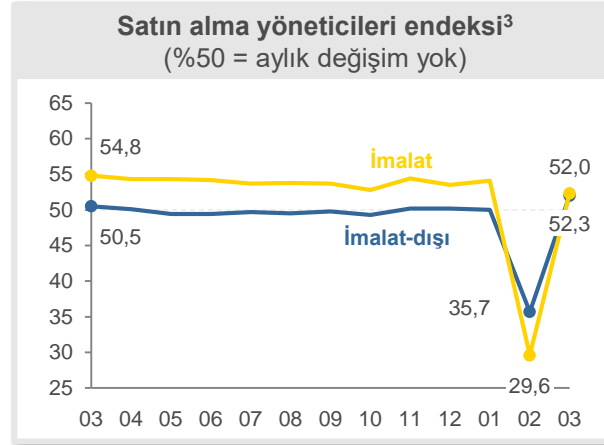
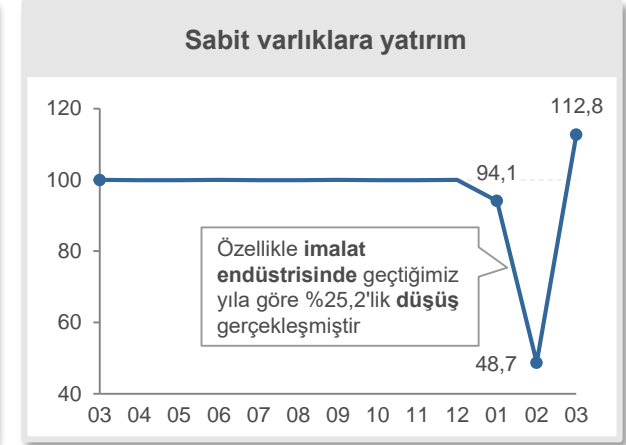
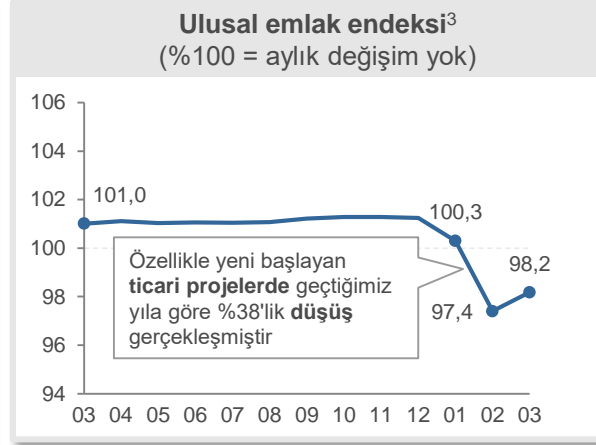
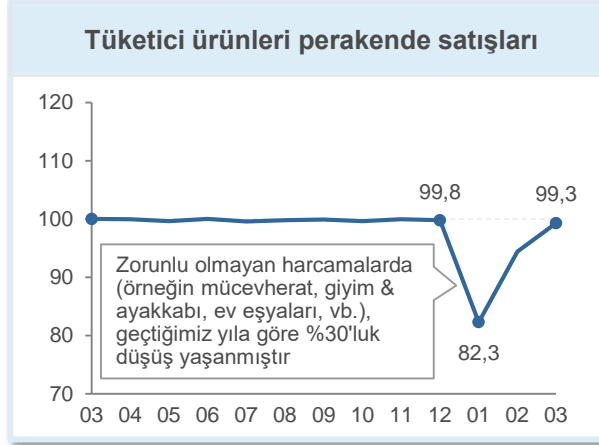
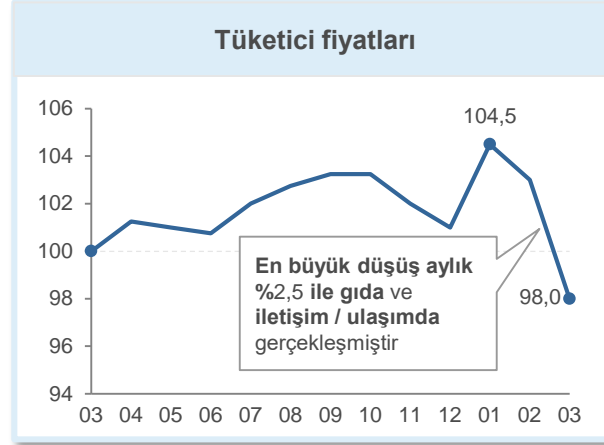


Kıyaslanabilir finansal etkiler, ancak sosyal mesafe gıda perakendeciliği ve e-ticareti yepyeni yollardan etkilemekte

↑ Yüksek / Hızlı → Orta ↓ Düşük / Yavaş

# Ekonomik göstergelerin birçoğu Çin'de toparlanmanın ilk sinyallerini vermekte, bu sonuçlar Türkiye ve Avrupa'da da karantina önlemlerinin gevşemesi ardından ekonomik toparlanma için umut teşkil etmektedir

Ekonomik toparlanma işaretleri, seçili göstergeler, aylık büyüme, Çin<sup>1</sup>  
Endeks: Mart 2019 = 100<sup>2</sup>



Perakende harcamaları, gıda ve altyapı fiyatlarındaki düşüş etkisiyle "normale" dönecek, ancak diğer sektörlerde olduğu gibi kaybolan ciroların fazlasıyla telafisi söz konusu değildir

1. Bazı göstergeler için veriler Ocak ve Şubat 2020 için koronavirüs sebebiyle birlikte gösterilmiştir  
2. Otomobil üretimi çıktıları ve enerji pazarı aktiviteleri için endeks bazı = Nisan 2019  
3. Ulusal emlak endeksi ve satın alma yöneticileri endeksi ilgili bölümlerde belirtildiği şekilde hesaplanmaktadır  
Kaynak: Çin Ulusal İstatistik Ofisi, Masabaşı araştırma, EY-Parthenon analizi



# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ **Yönetici Özeti**
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# EY-Parthenon ve TAMPF ortaklığıyla, COVID-19 sürecinde perakende sektörünün nabzını tutacak kapsamlı bir araştırma gerçekleştirdik ve buradan perakendeciler için bazı çıkarımlarda bulunduk

## EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi

### Çalışmanın kapsamı ve gerekçesi

- Ülkemizde Şubat ayından itibaren etkisini hissettiren **COVID-19 salgınından en çok etkilenen** sektörlerden birisi şüphesiz ki **perakende sektörü** olmuştur
- İnsanların evlerinden dışarı çıkmaması ve zorunlu olmayan alışverişlerini ertelemeleri sebebiyle, başta **fiziksel kanallar** olmak üzere **tüm perakende sektörü zorlu bir süreçten ve dönüşüm sürecinden geçmektedir**
- Perakendecilerin bu süreçten **ne kadar ve nasıl etkilendiğinin, normalleşme beklentilerinin, ana ihtiyaçlarının ve devletten beklentilerinin** tespit edilmesi için bir anket çalışması gerçekleştirdik
- Bu anket çalışmasını **TAMPF**'in ve üye derneklerin gıda ve gıda-dışı perakendecileri, alışveriş merkezlerini ve restoranları içeren sektörel ağından yararlanarak paylaştık ve mümkün olduğunca **geniş bir kitleye ulaştık**

### Araştırmamızdaki ana konu başlıkları



Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri



Normalleşme ve ciro beklentileri



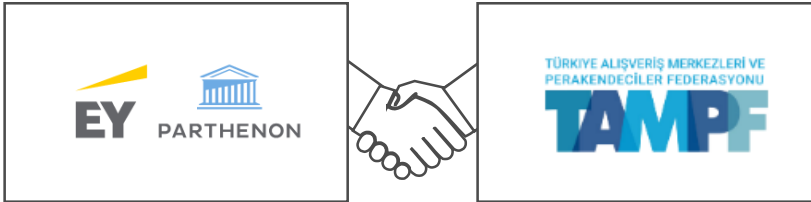
Sektörü bekleyen tehlikeler



Faydalanılan ve talep edilen devlet destekleri



Süreçten kazançlı çıkması beklenen oyuncular



# Salgının sektöre kısa vadeli etkileri ve alınan önlemler

## Yönetici Özeti



### Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri

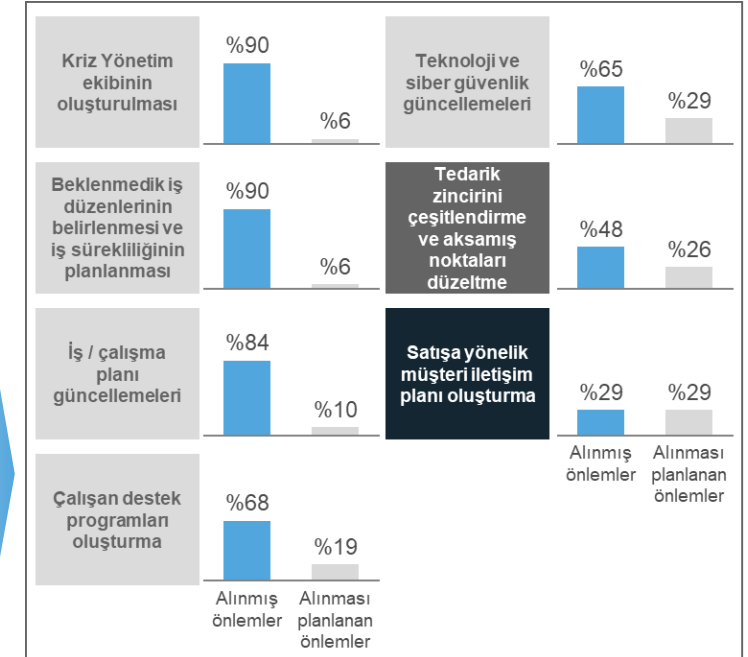
- Salgın öncesinde 2020 Türkiye perakende sektörü için iyi bir sene olacağına işaretlerini vermekteydi. Salgından önceki dönem ele alındığında, katılımcıların
  - %58'i enflasyonun üzerinde büyüme yaşadığını,
  - %23'ü ise enflasyona paralel bir büyüme yaşadığını belirtmiştir.
- Ayrıca katılımcıların 3'te 2'si 2020'ye yatırım yaparak, yani yeni mağaza açarak ya da yeni operasyonlara başlayarak girdiğini belirtmiştir
- Şubat ayına kıyasla Mart ve Nisan cirolarına baktığımızda ise, katılımcıların %84'ü ciro düşüşü yaşadığını ve bunun ortalama %77 seviyelerinde olduğunu belirtmiştir. Ciro artışı yaşayan perakendecilerin tamamı gıda perakendecileridir ve ortalama olarak bu artış %60 seviyelerinde seyretmektedir



### Normalleşme ve ciro beklentileri

- Sektör yöneticileri karantina önlemlerinin çoğunlukla haziran ayı içerisinde sona ereceğini söylerken, %16'sı bu önlemlerin 4. çeyreğe veya sonrasına kalabileceğini düşünmektedir
- Katılımcılar, tüketici davranışlarının normale dönmesinin ise ortalama olarak en erken salgın bittikten sonra 3 aydan daha uzun bir sürede olacağına inanmaktadır
- Gıda perakendecileri haricinde tüm perakendeciler sektörün 2020 içerisinde daralacağını beklemektedir. Ortalamada bu daralmanın %30 düzeylerinde olacağı tahmin edilmektedir
- Sektördeki tüm yöneticiler, ekonominin bu dönemde daralacağını; ancak bunun sektördeki daralmanın (%30) oldukça altında olacağını (%5) tahmin etmektedir
- Sektör ciro daralmasını istihdama direkt yansıtmayı beklememektedir. Sektör yöneticileri tarafından 2020'de İstihdam daralmasının 2020'de %17 seviyelerinde olacağı tahmin edilmektedir

## Kriz yönetimi için alınmış aksiyonlar



Salgın sonrası gelişmeler üzerine sektör kriz yönetimi için çeşitli aksiyonlar almış durumdadır.

Sektörde kriz yönetimine dair alınması gereken aksiyonlardan kriz yönetim ekibinin oluşturulması, iş sürekliliğinin planlanması, iş / çalışma planı güncellemeleri katılımcıların neredeyse tamamı tarafından alınmış veya alınması planlanmaktadır. Kritik aksiyonlardan müşteri iletişim planı oluşturma ise henüz sektör tarafından önceliklendirilmemiştir

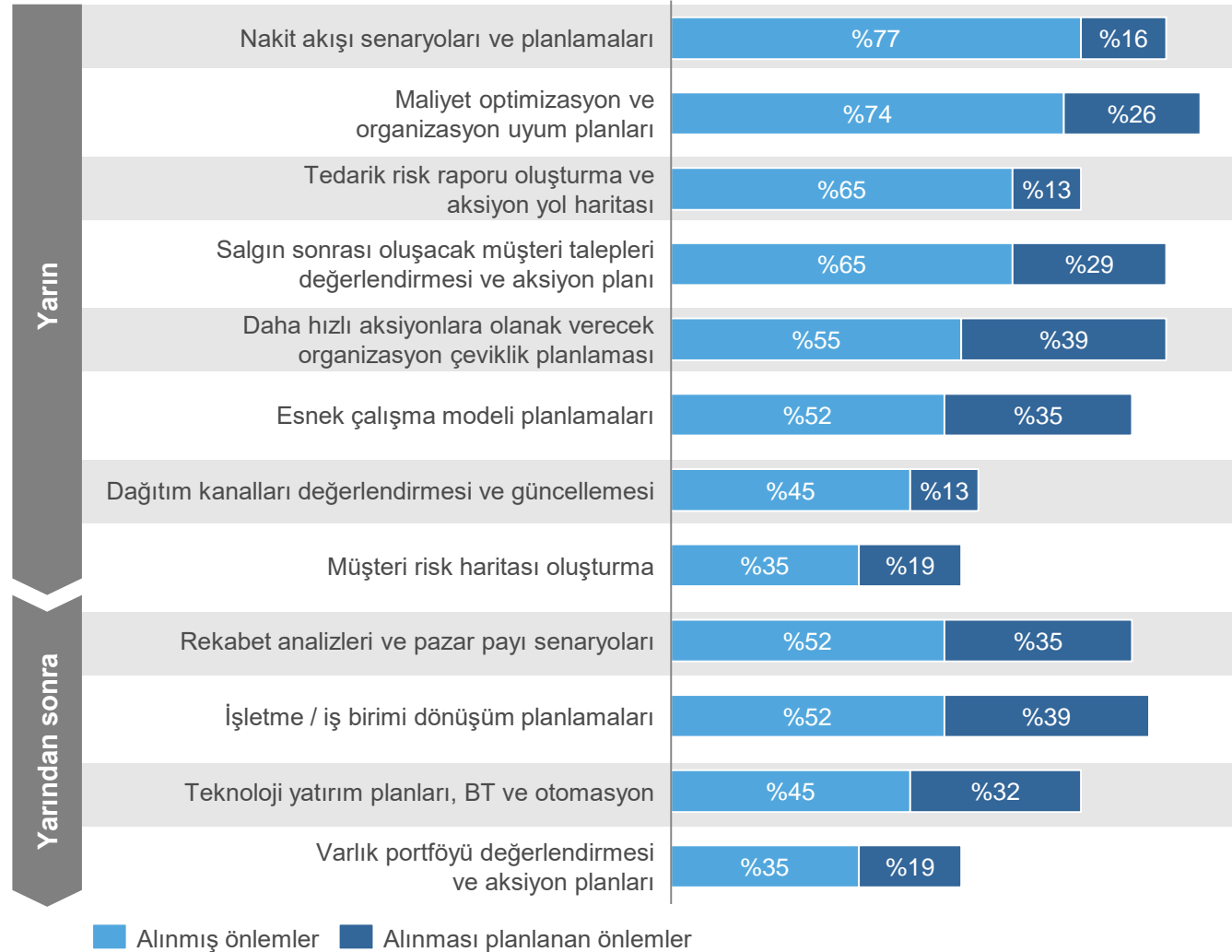
# Sektörü bekleyen tehlikeler ve bunlara yönelik alınan uzun vadeli tedbirler

## Yönetici Özeti

### Önem sırasına göre sektörü bekleyen tehlikeler

- 1 Değişen talep ve tüketici davranışı
- 2 Finansman ve likidite sıkıntıları
- 3 Tedarik zinciri ve lojistik sorunları

### Sektörün uzun vadeli kriz yönetimi için aldığı aksiyonlar



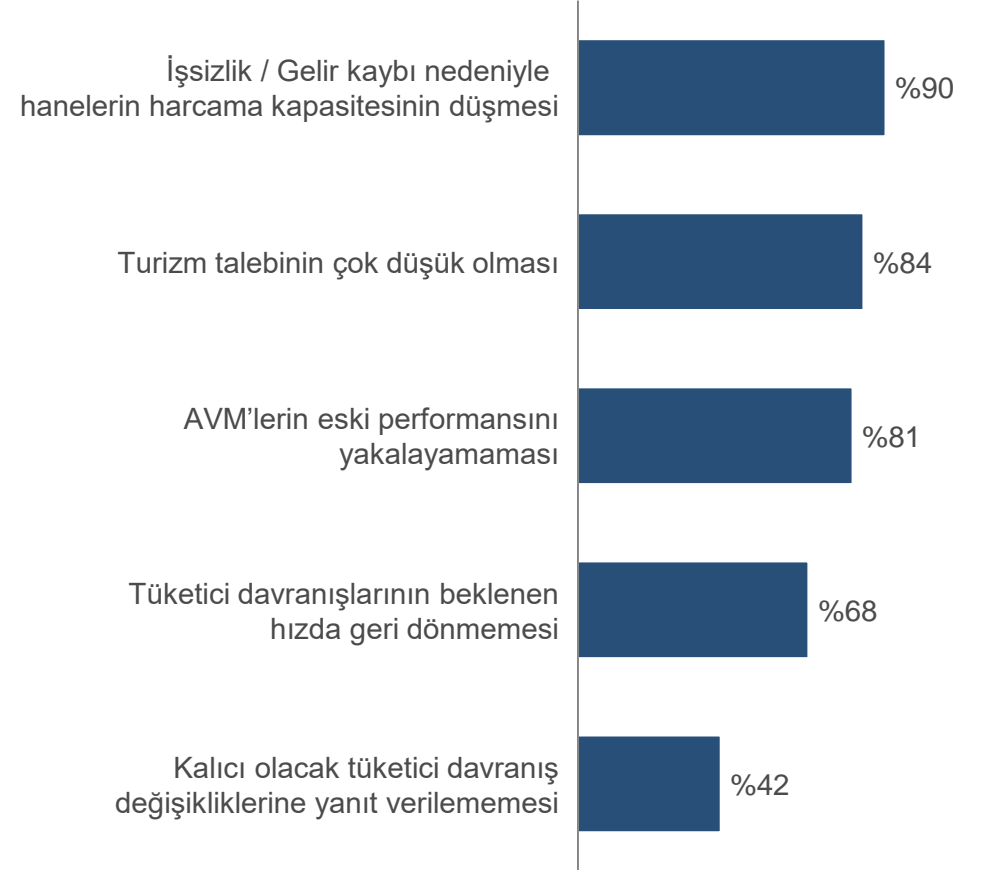
# Sektörü bekleyen tehlikeler – derinlemesine bakış (1/2)

## Yönetici Özeti

### 1 Değişen talep ve tüketici davranışı

- ▶ Sektörü bekleyen en büyük tehlikeler arasında makro gelişmeler sebebiyle işsizlik ve gelir kayıplarının oluşması ve hanelerin harcama kapasitelerinin düşmesi katılımcıların %90'ının seçimiyle öne çıkmaktadır
- ▶ Ayrıca turizm talebinin düşüklüğü ve AVM'lerin eski performansını yakalayamaması katılımcıların %80'inden fazlasının sektör için gördüğü tehlikeler arasında yer almaktadır.
- ▶ Talep ve tüketici davranışlarına ilişkin toparlanma hızının düşük olması da katılımcıların 3'te 2'si tarafından kısa-orta vadede tehlike olarak görülürken, kalıcı olarak değişen tüketici davranışlarına yanıt verilememesi ise bu kategoride en az beklenen tehlike olarak görülmektedir
- ▶ COVID-19'la ortaya çıkan tüketici davranışlarını i) konum ve kanal tercihleri ii) harcamalar iii) ürün ve tüketim tercihleri üzerine 3 ana grup altında ele aldığımızda, konum ve kanala yönelik davranışlar en çok kalıcı olması beklenenler olarak öne çıkmaktadır
- ▶ Sektör yöneticilerinin 10'da 9'u dijitale kayışın kalıcı olacağını, 3'te 2'si ise mağaza ve AVM'lerdeki hijyen talebinin uzun vadede de devam edeceğini belirtmektedir. Katılımcıların yarısı ise toplu ortamlarda bulunma korkusu ve ev dışı tüketiminin düşmesinin kalıcı olacağını düşünmektedir. Katılımcılardan hiçbiri modern fiziksel perakendeden uzaklaşılacağını düşünmemekte ve yine büyük çoğunluk da evde daha fazla zaman geçirmenin kalıcı olmayacağını düşünmektedir
- ▶ Harcamalara yönelik davranışlara baktığımızda ise, katılımcıların 3'te 2'si zorunlu olmayan harcamaların kısılmasını kalıcı olacak tüketici davranışları arasında görmektedir. Ancak bu, yüksek ücretli ürünlerin satın alma kararlarının ötelenmesi anlamına gelmemektedir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yalnızca çeyreği daha ucuz ürünlere yönelme eğiliminin kalıcı olacağını düşünmektedir
- ▶ Sektör yöneticilerinin yalnızca çeyreğinden daha azı, daha fazla ambalajlı ürün tüketiminin ve stoklama alışkanlıklarının kalıcı tüketici davranışlarına dönüşmesini beklemektedir

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



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

## Yönetici Özeti

### 2 Finansman & likidite sıkıntıları

- ▶ Sektör yöneticilerinin sırasıyla %87'si ve %84'ü tarafından öngörülen likidite sıkıntıları ve yüksek borçluluk, sektörü bekleyen en büyük tehlikeler arasında gözükmektedir
- ▶ Ayrıca katılımcıların %71'i kredi limitlerinin genişletilmemesini ve yarısı da itibar kayıplarını sektörü bekleyen tehlikeler arasında değerlendirmektedir
- ▶ Oyuncuların bu dönemdeki değişken giderleri cirolarına paralel olarak değişmiştir. Katılımcıların yalnızca %13'ü değişken giderlerinin arttığını belirtmiştir ve bu oyuncuların tamamı gıda perakendecisidir. Salgın sebebiyle bu oyuncular temizlik faaliyetlerini artırdıklarını, çalışanlarına koruyucu ekipman dağıttıklarını ve gerekli eğitimleri verdiklerini belirtmektedir
- ▶ Katılımcıların %77'si değişken giderlerinin azaldığını belirtmiştir. Bu oyuncuların yarısından fazlasının değişken giderleri %25'ten daha fazla azalmıştır. Bu azalmaların ana sebepleri arasında devlet teşviklerinden faydalanılması, çalışma sürelerinin kısaltılması ve bazı operasyonların sonlandırılması gösterilmektedir
- ▶ Sektör genelinde, nakit akışlarını yönetebilmek için en çok tercih edilen yöntemler ödemeleri ertelemek ve finansman konusunda bankalara başvurmak olmuştur. Gıda perakendecileri ise sektör genelinden farklılaşarak, nakit yönetimi için ürünlerde indirim, farklı ürünler ve kanallar deneme yöntemlerini tercih etmiştir

### 3 Tedarik zinciri ve lojistik soruları

- ▶ Katılımcılar sektörü bekleyen tehlikeler arasında üçüncü sırada tedarik zinciri ve lojistik ile ilgili sorunları görmektedir. Tedarikçilerin batması en çok endişe duyulan tehlikelerden biri olarak değerlendirilmektedir
- ▶ Ayrıca, sektördeki yöneticilerin yarısından fazlası tedarik zincirlerinin bozulmasını ve kargo şirketlerinin talebe yanıt verememesini de oldukça riskli görmektedir. Katılımcıların %35'i ise tarımın gerilemesinin sektörleri için tehlike oluşturacağını düşünmektedir

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





# Devlet destekleri ve gelecek beklentileri

## Yönetici Özeti



### Devlet destekleri

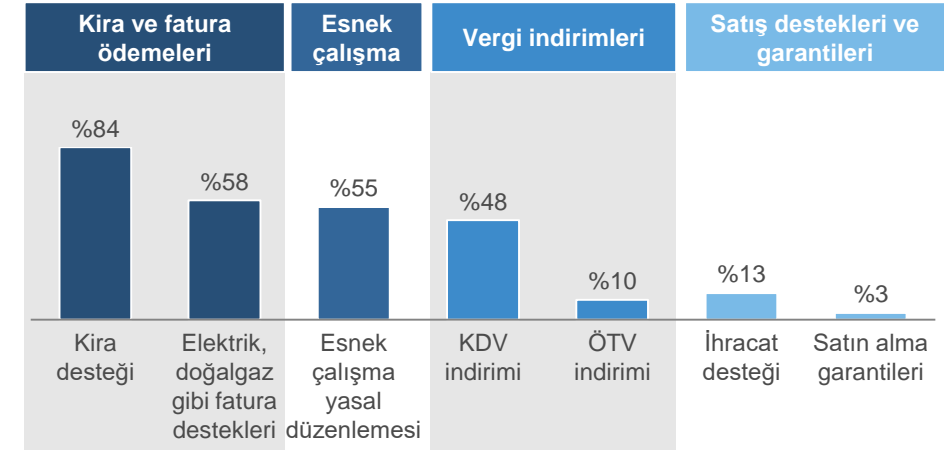
- ▶ Salgın sürecinde perakendeciler, başta vergi ertelemeleri olmak üzere devletin sağladığı desteklerden faydalanmıştır
- ▶ Sektör genelinde katılımcıların %77'si çalışanların SGK ödemeleri ile muhtasar ve KDV ödemelerinin ertelenmesi desteklerinden faydalanmış durumdadır, %13'ü iste faydalanmayı planlamaktadır
- ▶ Ayrıca sektördeki oyuncuların üçte ikisi gelir vergisi beyanı ve ödemeleri ötelemiş ve çalışanları için Kısa Çalışma Ödeneğinden faydalanmıştır; yarısı ise asgari ücret desteği aldıklarını belirtmişlerdir. Gıda perakendecileri ve restoranlar teşvikler konusunda sektör geneline paralel olarak hareket etmişlerdir, ancak gıda perakendecileri KÇÖ'den faydalanmadıklarını belirtmişlerdir
- ▶ Faydalanılan desteklere ek olarak, sektördeki oyuncuların büyük çoğunluğu (%84'ü) devletten kira desteği beklemektedir. Ayrıca fatura ödemelerinde destek, esnek çalışma yasal düzenlemesi ve KDV indirimleri de katılımcıların yaklaşık olarak yarısının devletten beklediği diğer destekler arasındadır



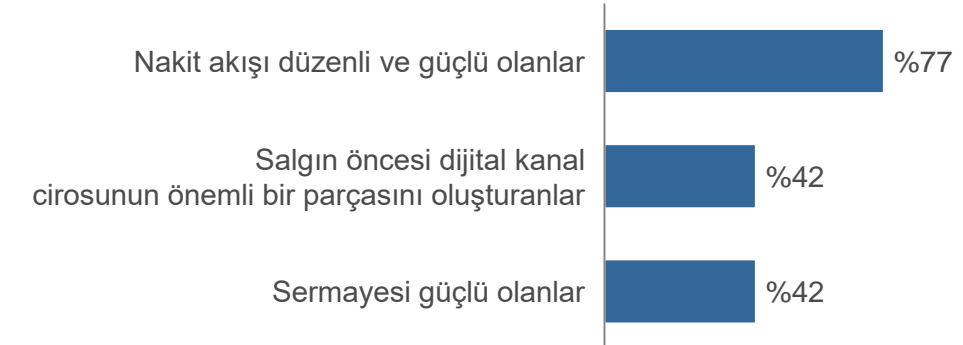
### Süreçten kazançlı çıkacak oyuncular

- ▶ Salgın sürecinden kazançlı çıkması beklenen oyuncular, katılımcıların çoğunluğu (%77) tarafından nakit akışı düzenli ve güçlü olanlar olarak görülmektedir. Ayrıca salgın öncesinde de dijital kanaldan güçlü bir şekilde ciro elde edebilenler ve sermayesi güçlü olanların kazançlı çıkması beklenmektedir
- ▶ Bunlara ek olarak, restoranlar arasında (%36), salgın sürecinde maliyetlerini kontrol altına alabilenlerin kazançlı çıkacağı beklentisi mevcuttur
- ▶ Gıda perakendecileri ise, tedarik zincirlerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini koruyabilenlerin (%75) ve bu süreçte müşteriyle en doğru iletişimi kurabilenlerin (%75) kazançlı çıkacaklarını düşünmektedir

## Sektördeki oyuncular tarafından çok talep edilen devlet destekleri



## Sektörde kazançlı çıkması beklenen oyuncular<sup>1</sup>



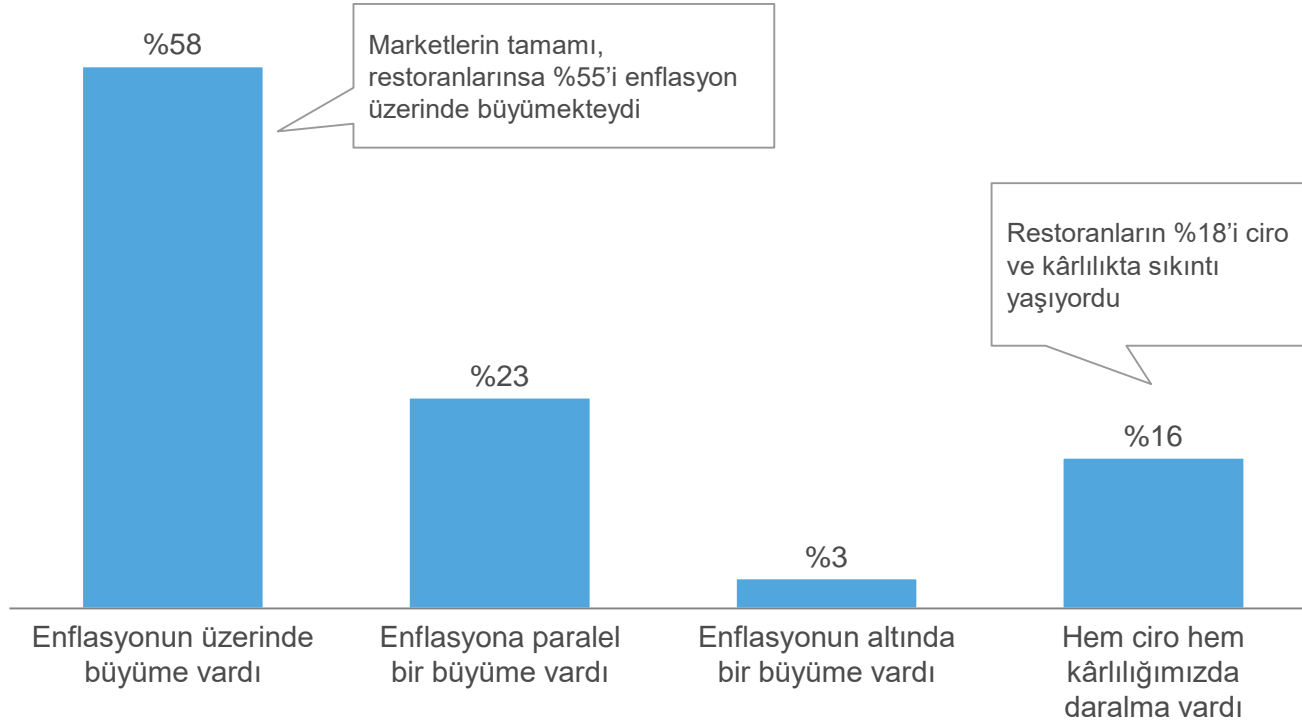
# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ **Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri**
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

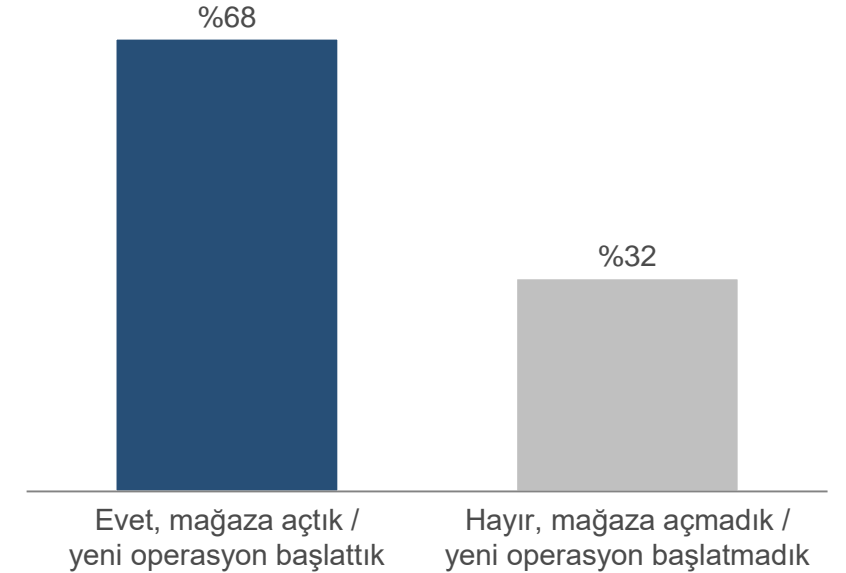
# Salgın öncesi perakende sektörü enflasyon üzerinde büyümekteydi ve sektördeki oyuncuların üçte ikisi yeni operasyonlara başlamıştı

## Salgın öncesi şirket performansı

### Şirket büyümeleri<sup>1</sup>



### Salgın öncesi yeni mağaza açanlar ya da yeni operasyonlar başlatanlar<sup>2</sup>



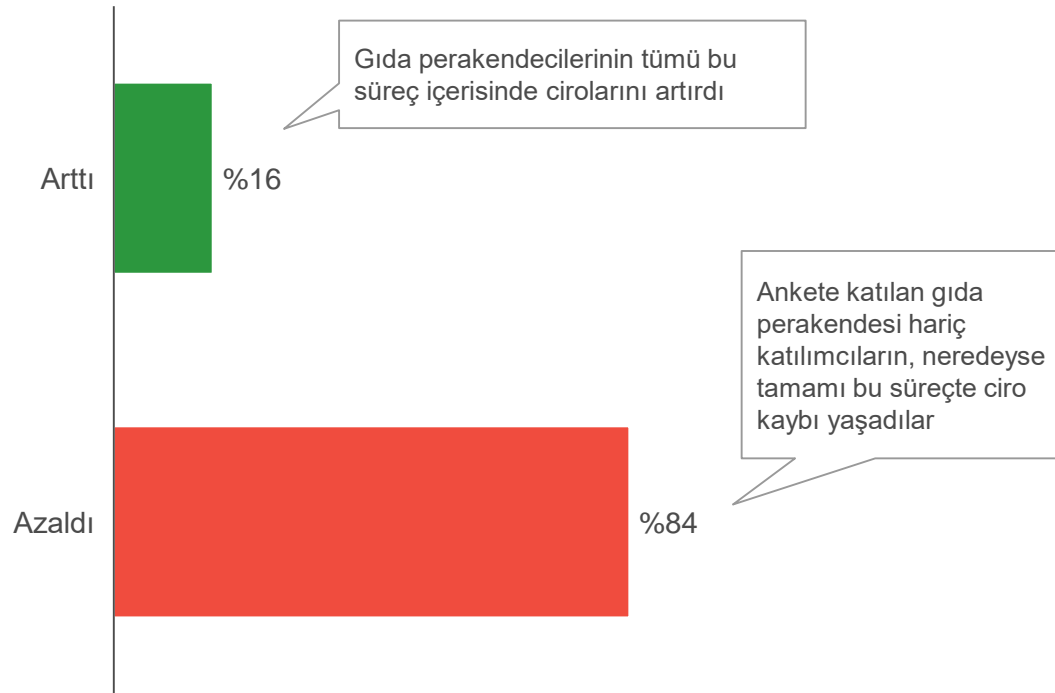
1. Türkiye'de ilk COVID-19 vakası 11 Mart tarihinde görüldü. Bu tarihe kadar şirketinizin 2020 performansı bir önceki yıl performansınıza kıyasla ne düzeydeydi?

2. Salgın başlamadan önceki son bir yıllık dönemde yeni mağazalar açmış ya da yeni operasyonlar başlatmış mıydınız?

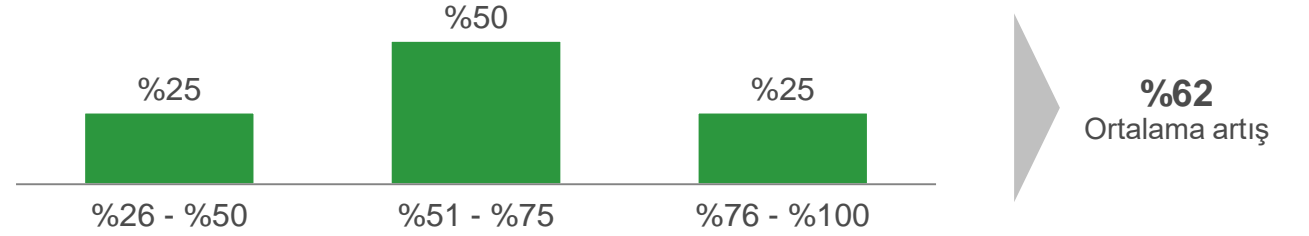
# Ancak, Mart ve Nisan aylarında gıda perakendesi dışında kalan perakendeciler salgın sürecinde önemli ciro kayıpları yaşamıştır

Tüm perakende sektörünün Mart ve Nisan ayları ciro değişimi

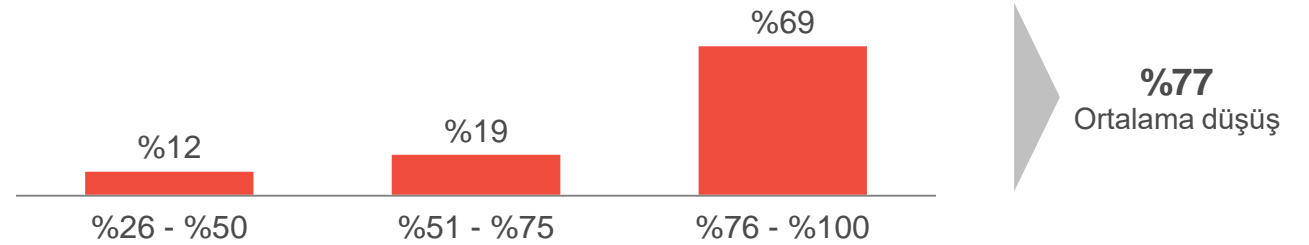
## Şubat ayına kıyasla ciro değişimi<sup>1</sup>



## Artış seviyesi<sup>2</sup>



## Düşüş seviyesi<sup>3</sup>



1.Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz Şubat ayına kıyasla ne düzeyde etkilendi?

2.Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz Şubat ayına göre yaklaşık olarak ne seviye arttı?

3.Mart ve Nisan ayları ortalama cironuz Şubat ayına göre yaklaşık olarak ne seviyede düştü?

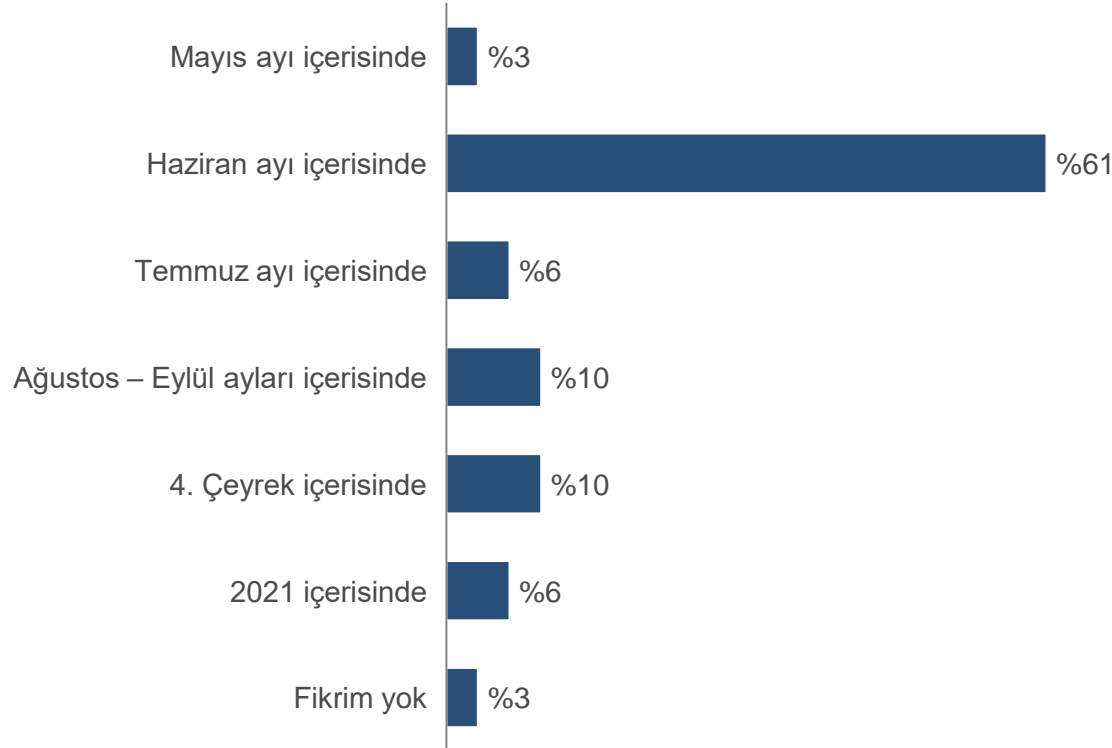
# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ **Normalleşme ve ciro beklentileri**
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

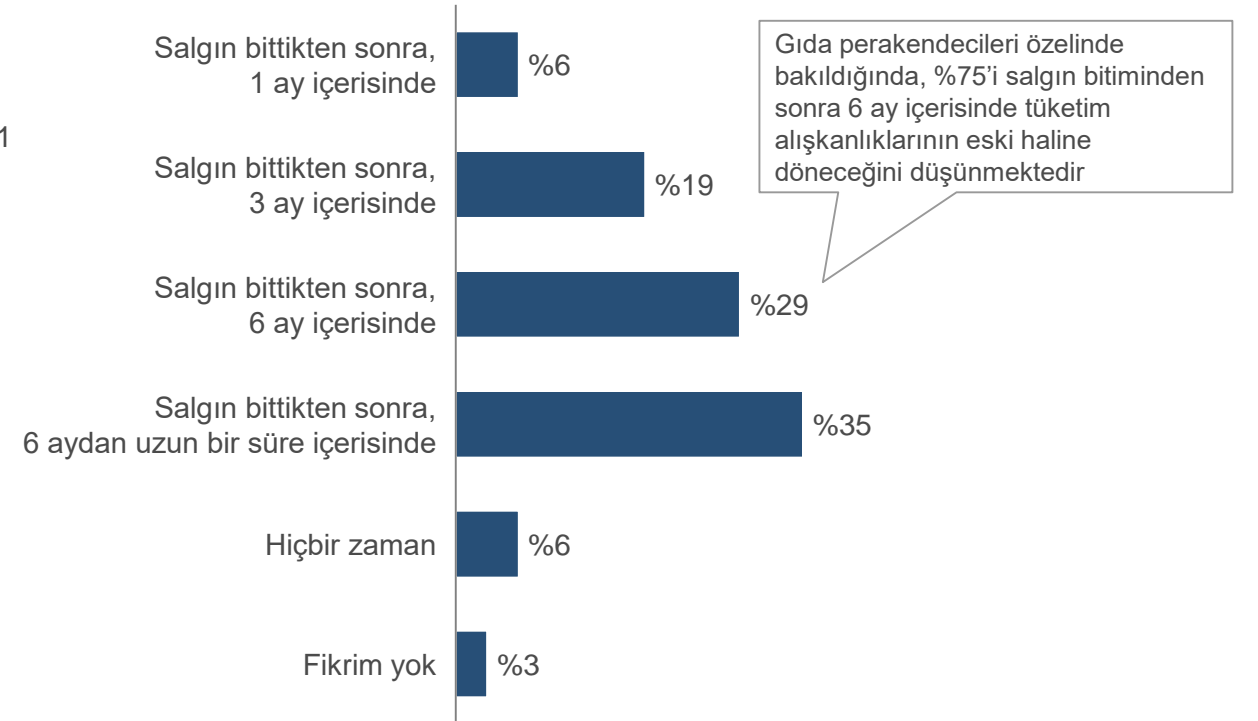
# Perakendeciler karantina önlemlerinin Haziran içinde gevşetilmesi konusunda iyimser olsa da, tüketici davranışlarının 6 aydan önce eski haline dönmesini beklememektedir

## Pandeminin sona ermesi ve normalleşme beklentileri

### Karantina önlemlerinin sona ermesi<sup>1</sup>



### Tüketici davranışlarının normale dönmesi<sup>2</sup>



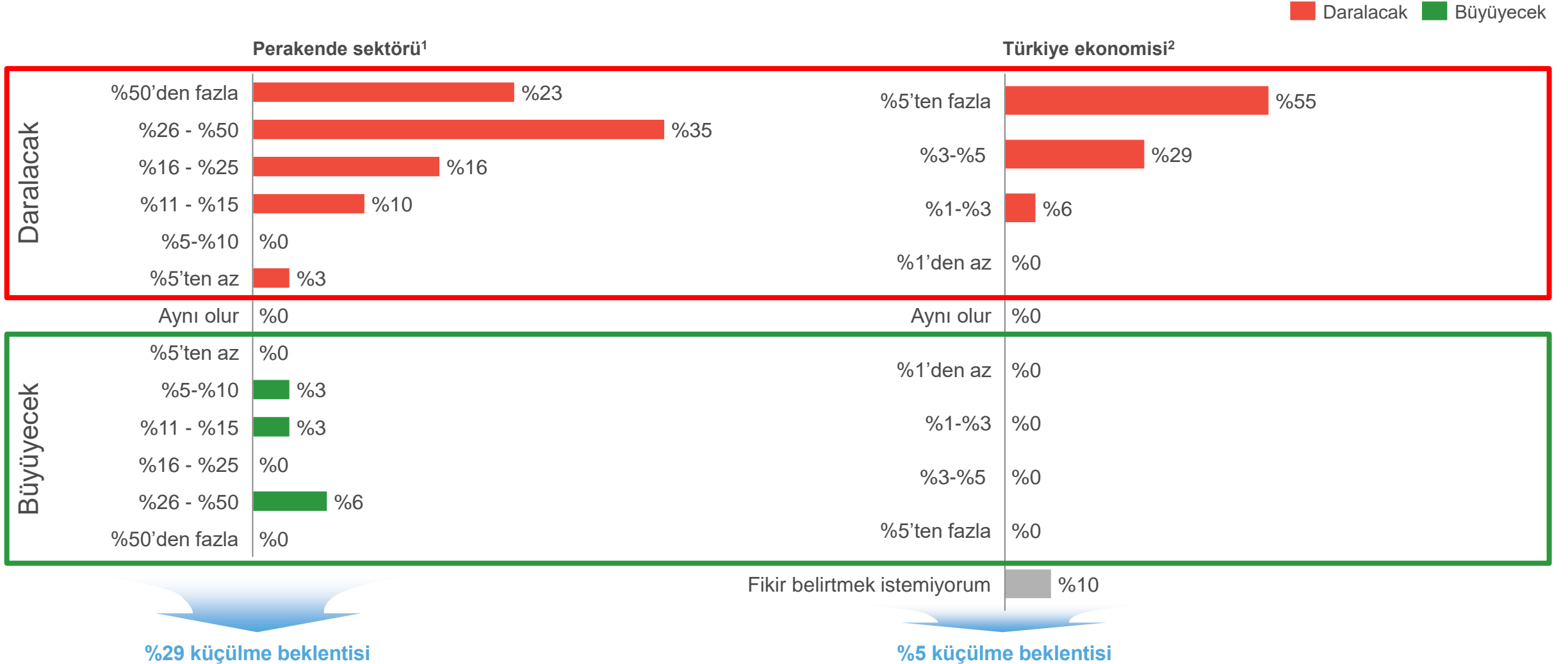
1. Sağlık açısından düşündüğünüzde salgın ile ilgili önlemlerin (sokağa çıkma sınırlamaları, insanların toplu olarak yaptığı aktivitelerin yasaklanması vs.) ne zaman sonlanacağını düşünüyorsunuz?

2. Tüketicilerin, kaç ay içerisinde normal yaşamlarına ve tüketim alışkanlıklarına dönmesini bekliyorsunuz?



# Sektördeki oyuncular, pandemi sebebiyle perakende sektörünün ortalama %29, Türkiye ekonomisininse ortalama %5 küçüleceğini tahmin etmektedir

Perakende sektörü ve Türkiye ekonomisine dair 2020 performans beklentileri



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

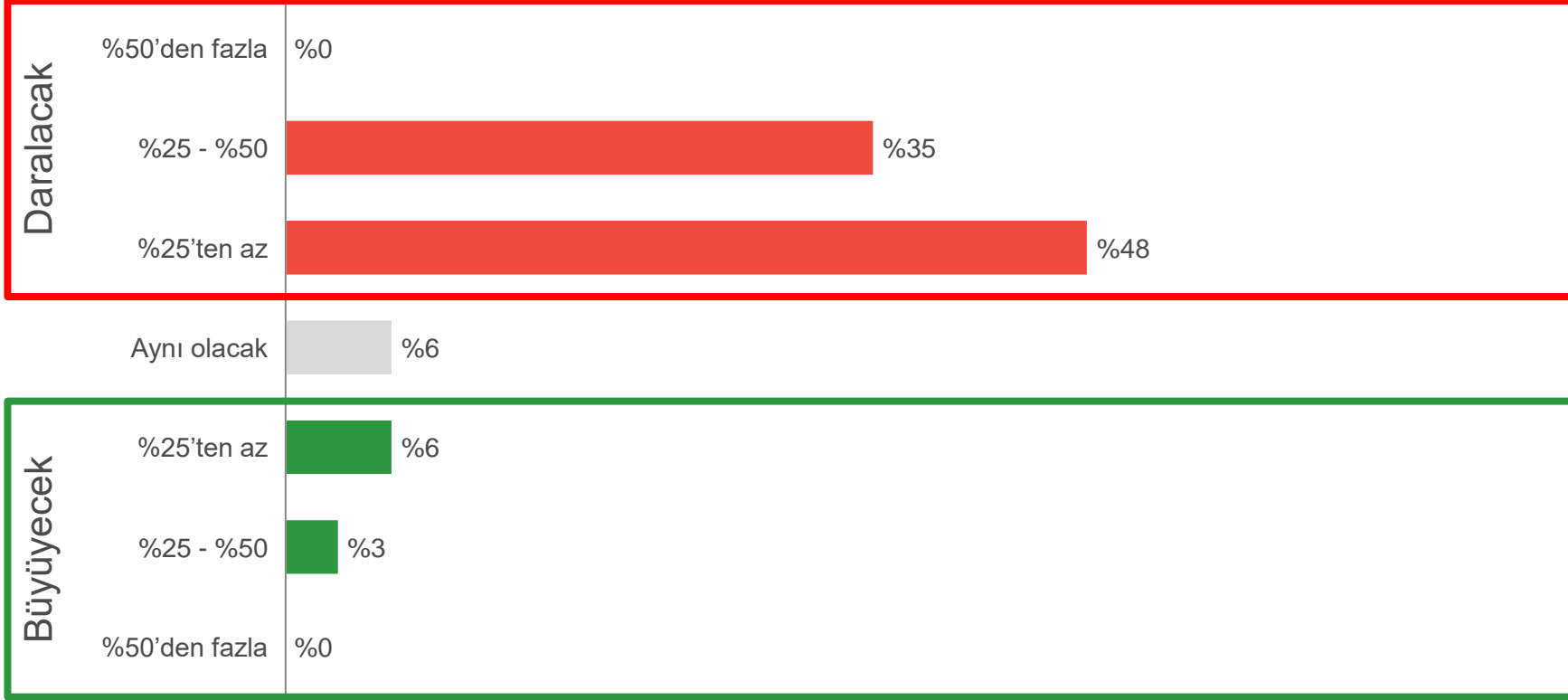
2. Sizce Türkiye Ekonomisi 2020'de bir önceki yıla kıyasla nasıl etkilenecek? (reel olarak)

Kaynak: EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi

# Sektördeki oyuncular, 2020'de bir önceki yıla kıyasla istihdamda da daralma yaşanacağını düşünmektedir

Perakende sektörünün 2020 istihdam beklentileri<sup>1</sup>

Daralacak Büyüyecek



Oluşturulan  
istihdamda  
**%17**  
daralma

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

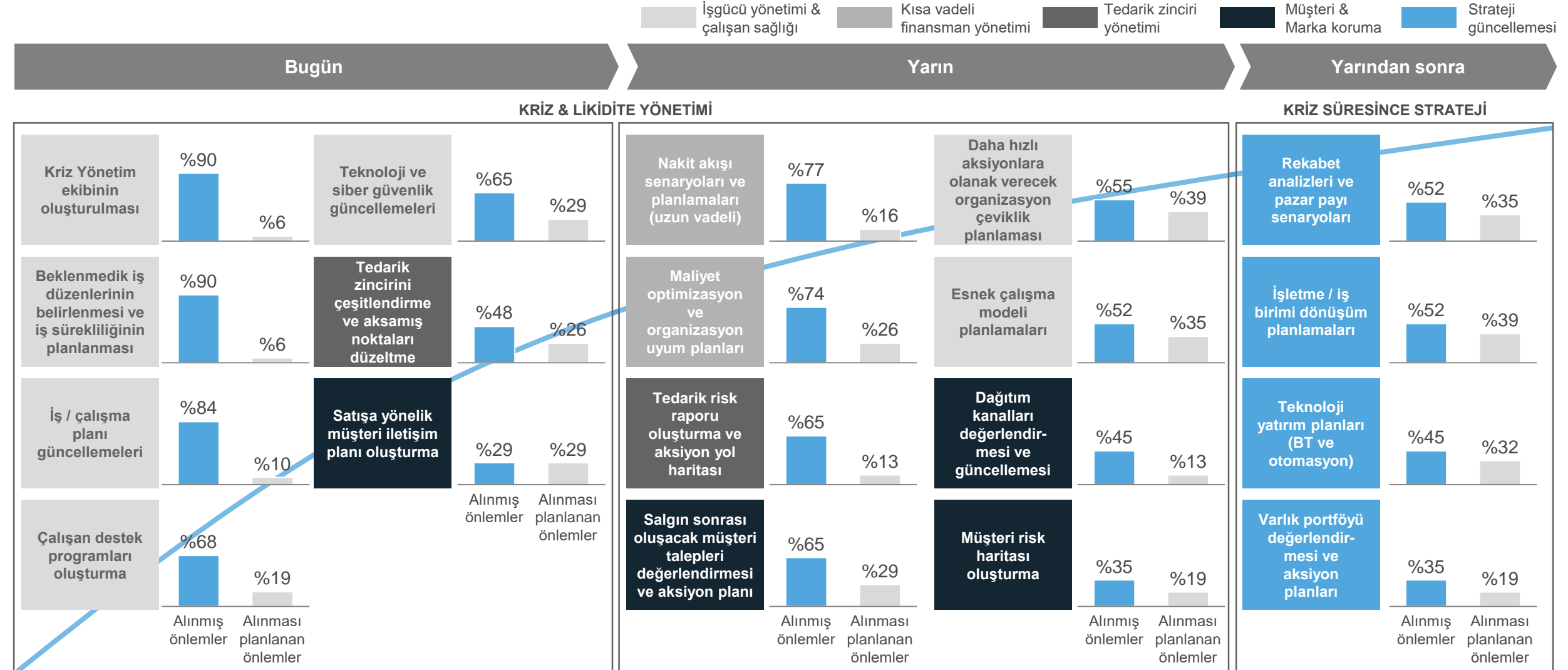
Kaynak: EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi

# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ **Sektörü bekleyen tehlikeler**
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# Sektördeki oyuncuların birçoğu işlerinin bugününü devam ettirecek tedbirleri almış konumda bulunmakta; yarını ve yarından sonrası içinse gerekli aksiyonları almaya başlamış veya almayı planlamaktadır

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?

# Perakende sektörü oyuncularına göre sektörde kısa vadede; harcama gücünün düşmesi, likidite sıkıntıları, yüksek borçluluk ve turizm talebindeki düşüş en büyük tehlikelerdir

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

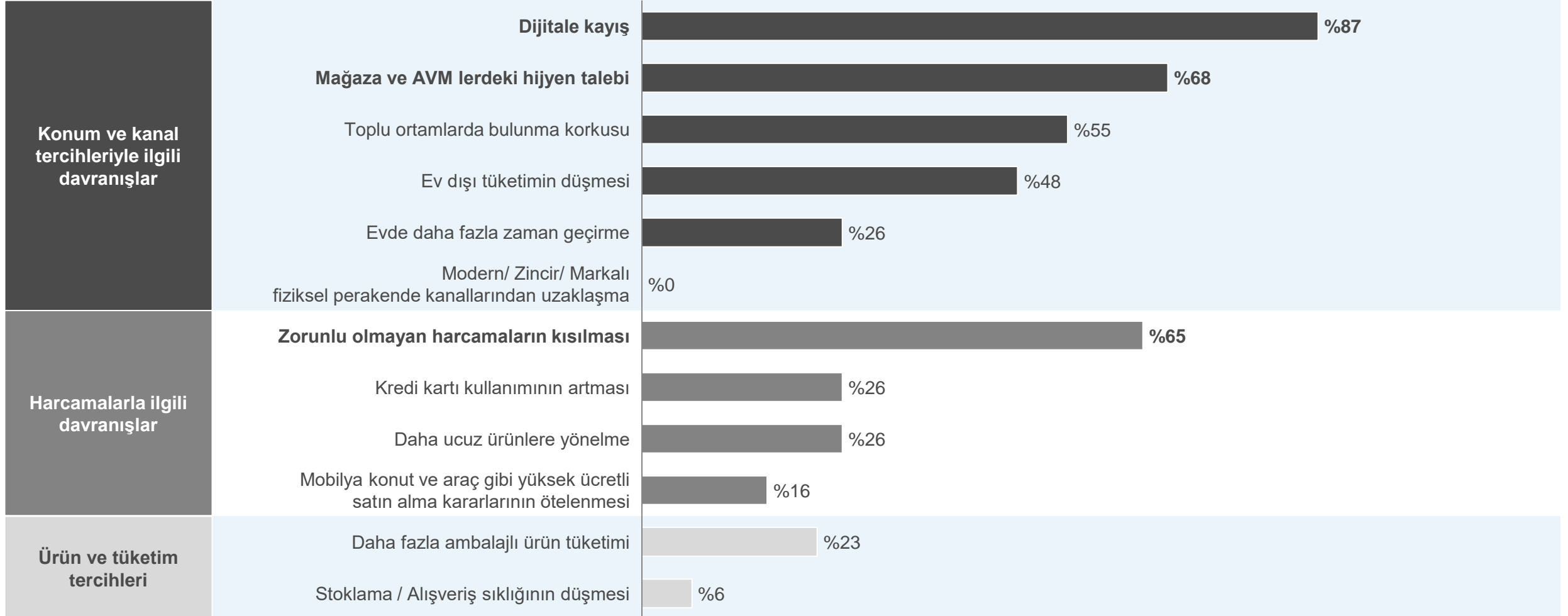


1.Sizce sektörünüzün talep daralması ve kârlılık dışında yaşayabileceği tehlikeler nelerdir?

Kaynak: EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi

# Tüketicilerin dijital kanala kayması ve fiziksel kanalı tercih ettiklerinde hijyen talepleri ile zorunlu olmayan harcamaları kısımları COVID-19 sürecinde ortaya çıkıp kalıcı olması beklenen davranışlardır

COVID-19'la ortaya çıkan ve kalıcı olması beklenen tüketici davranışları<sup>1</sup>

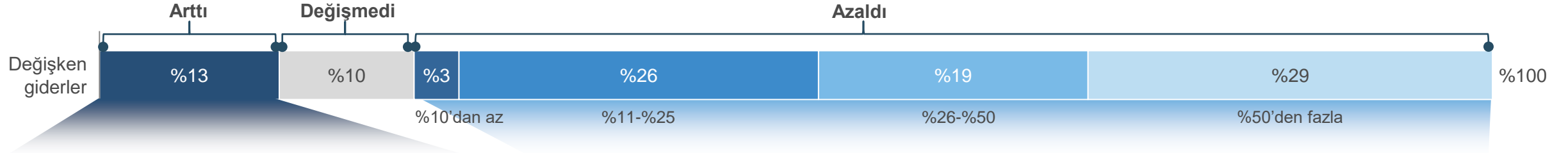


1.Sizce salgın ve salgın önlemleri (karantinalar, yasaklar vs.) bittikten sonra, hangi tüketici davranışları kalıcı olacak?



# Değişken maliyetler cirolara paralel olarak değişmiştir; gıda perakendecileri değişken maliyetlerini artırırken diğer oyuncular da devlet teşvikleri ve durdurulan operasyonlarla maliyetlerini düşürebilmiştir

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



### Değişken giderlerin artmasının sebepleri<sup>2</sup>



Değişken giderleri artanların tümü gıda perakendecileridir

### Değişken giderlerin düşmesinin sebepleri<sup>3</sup>



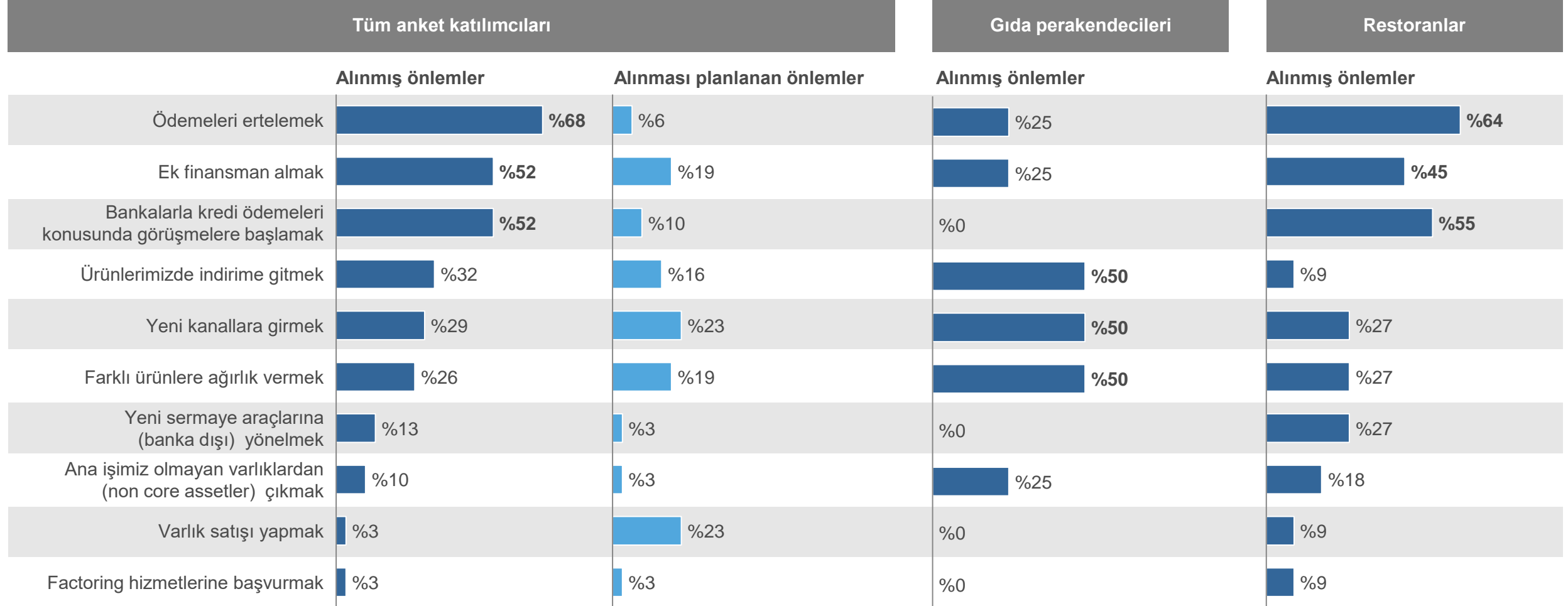
1. Değişken giderlerinizi hangi önlemleri alarak düşürdünüz? Birden fazla seçenek seçebilirsiniz

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

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

# Gıda perakendecileri dışındaki oyuncular nakit akışlarındaki sıkıntıları çözebilmek için en çok ödeme erteleme ve finansman konularında bankalara başvurma yoluna gitmiştir

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



1. Salgınin ortaya çıktığı Mart ayından bu yana, bu süreci yönetebilmek için aşağıdaki önlemlerden hangilerini aldınız? Planlamadığınız aksiyonlar için 0, aldığınız aksiyonlar için 1, almayı planladığınız aksiyonlar için 2 'yi seçiniz

# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ **Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular**
- ▶ Ek: Metodoloji ve anket kapsamı

# Perakendeciler salgın sürecinde devletin sağladığı desteklerden, özellikle vergi ertelemeleri ve çalışanlarla ilgili ödemeler için, aktif biçimde yararlanmışlardır

## Devlet destekleri<sup>1</sup>

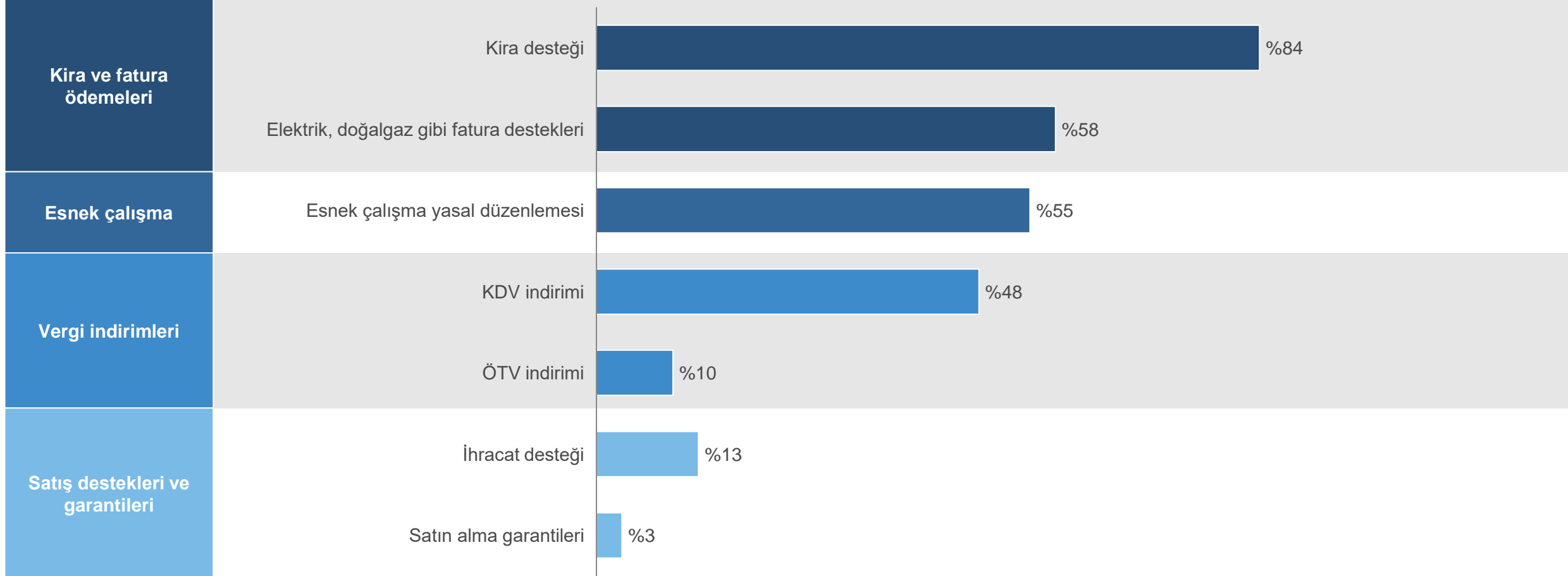
	Tüm anket katılımcıları		Gıda perakendecileri	Restoranlar
	Faydalanılan destekler	Faydalanılması planlanan destekler	Faydalanılan destekler	Faydalanılan destekler
Çalışanların SGK ödemelerinin ertelenmesi	%77	%13	%50	%82
Muhtasar ve KDV ödemelerinin ertelenmesi	%77	%13	%50	%82
Gelir vergisi beyanı ve ödemelerinin ötelenmesi	%68	%10	%25	%73
Çalışanların Kısa Çalışma Ödeneği'nden faydalandırılması	%68	%19	%0	%82
Asgari ücret desteği	%45	%19	%50	%45
Vadesi gelen kredilerin ötelenmesi	%32	%16	%0	%36
Kredi Garanti Fonu destekli finansman kredi erişimi	%19	%29	%0	%27
İşe Devam Kredisi	%16	%26	%0	%18
Çek Ödeme Destek kredileri	%13	%10	%0	%18
Ekonomik İstikrar Kalkanı kredi desteği	%10	%26	%0	%18
Stok finansman desteği	%3	%16	%0	%9

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

# Perakendecilerin en çok talep ettiği destekler ise kira ve fatura destekleri ile esnek çalışma yasal düzenlemesinin yapılması olmuştur

## Devlet destekleri

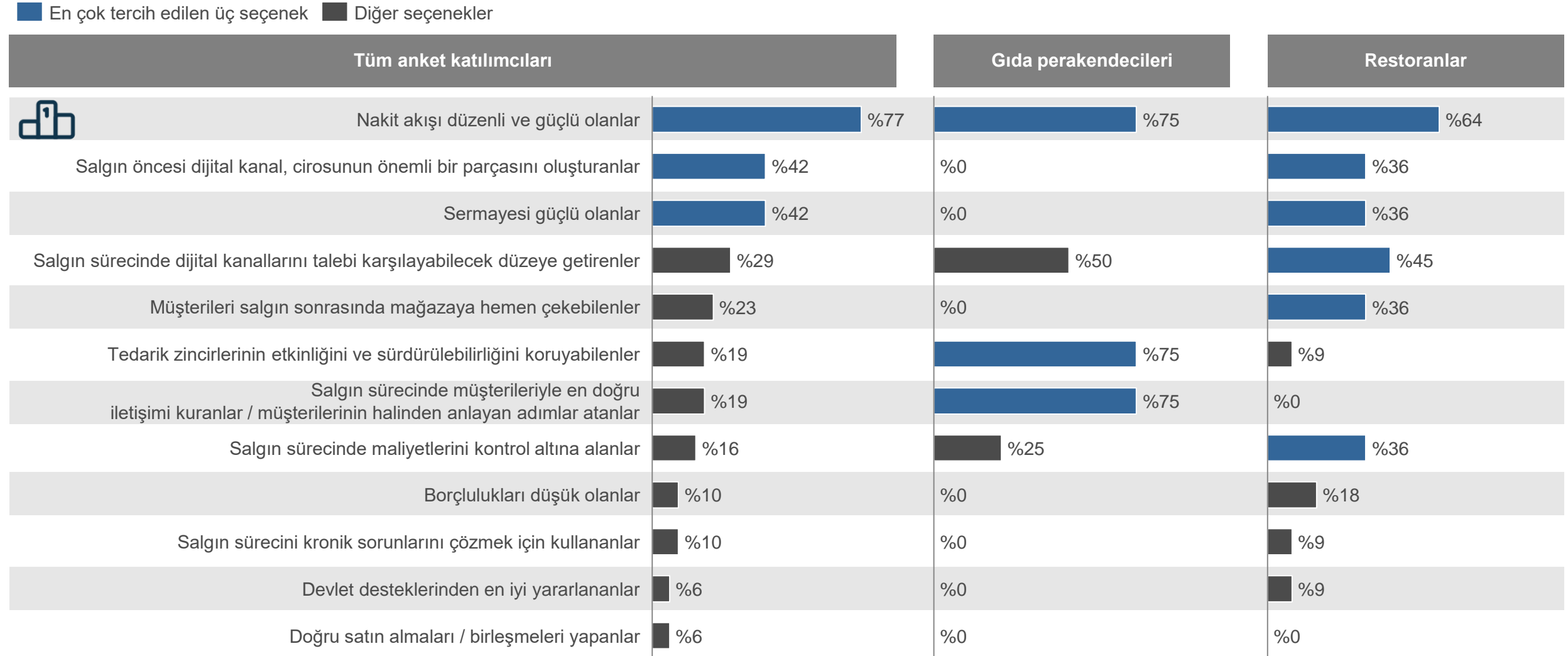
### Talep edilen devlet destekleri<sup>1</sup>



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

# Sektör genelinde nakit akışı güçlü olan, dijital kanalı salgın öncesinde de iyi kullanan ve sermayesi güçlü olan oyuncuların, bu süreçten “ayakta kalanlar” olarak çıkmaları beklenmektedir

## Sektörde kazançlı çıkması beklenen oyuncular<sup>1</sup>



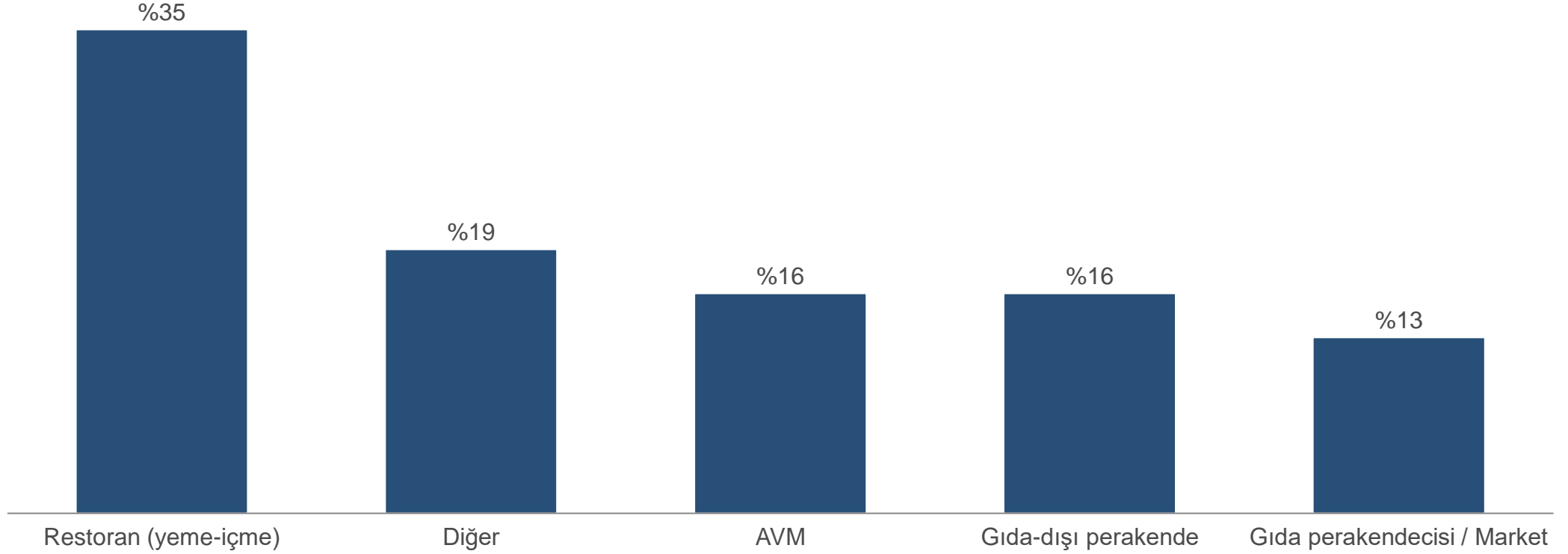
1.Sektörünüzün kazananlarını belirleyecek en önemli 3 etken sizce neler olacak? Lütfen 3 seçenek seçiniz

# Ajanda

- ▶ Giriş
- ▶ Yönetici Özeti
- ▶ Salgın öncesi performans ve salgının ciroya etkileri
- ▶ Normalleşme ve ciro beklentileri
- ▶ Sektörü bekleyen tehlikeler
- ▶ Devlet destekleri ve süreçten kazançlı çıkacak oyuncular
- ▶ **Ek: Metodoloji ve anket kapsamı**

# EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi, Mayıs-Haziran 2020'de online olarak yapılmış ve gıda perakendesi ile yeme içme sektöründe anlamlı sonuçlar verecek örnekleme erişmiştir

Anket katılımcılarının ana sektörleri<sup>1</sup>



1.Çalıştığınız şirket hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Kaynak: EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi





## 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

[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 yayın 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)