



# Ekonomik durgunlukta yön bulmak

Genel müdürler ve strateji direktörleri için içgörüler

Nisan 2020



Building a better  
working world

# Sektörlerin çoğu, COVID salgınının neden olduğu düşüşten etkilenmiştir-turizm ve havacılık en çok etkilenen sektörler olmuştur

## Pazar analizi: Sektör bazında COVID-19 etkisi

COVID-19'dan etkilenen parametre	Etmeler	Sektörler													
		Bankacılık ve sigorta	Kamu Hizmetleri (Enerji ve Kaynaklar)	Sağlık	Teknoloji, medya, telekom	Sanat, Eğlence	Kamu sektörü	Gıda dışı perakende	Üretim	Ulaşım	Eğitim	Kar amacı gütmeyen kuruluş	Konaklama / Turizm	Havacılık	Taşımacılık ve depolama
<b>Ciro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüketici hissinde düşüş</li> <li>Seyahat kısıtlamaları</li> <li>Sosyal uzaklaştırma önlemleri yaygın olarak uygulanması</li> <li>Tedarik kısıtlamaları</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Tedarik zinciri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JIT sistemler ve stokların tükenmesi</li> <li>Entegre tedarik zinciri</li> <li>Üretimin durdurulması</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Operasyonlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sermaye piyasası kargaşası</li> <li>Kaynaklarda aksama</li> <li>Likidite kısıtlamaları</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>İş gücü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seyahat kısıtlamaları</li> <li>İşçilerin iş yerine sokulmaması</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Genel değerlendirme</b>		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

### Havacılık

#### Boeing



- Boeing, nakit çıkışlarını korumak için harekete geçti ve 13,8 milyar dolarlık kredi limitini düşürdü
- S&P tarafından kredi notunun A-'den BBB'ye düşürülmesi sebebiyle zorluklar finansal zorluklar yaşadı

#### Singapur Havayolları



- Uluslararası seyahat talebinin daralması nedeniyle uçak kapasitesinin %96'sını azalttı
- Personele ücret kesintileri yaptı veya ücretsiz izne çıkılmalarını istedi

### Konaklama / Turizm

#### Dynasty Travel

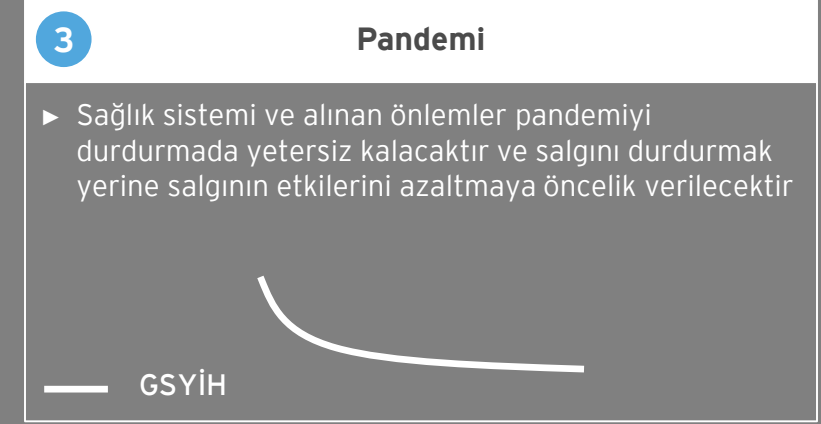
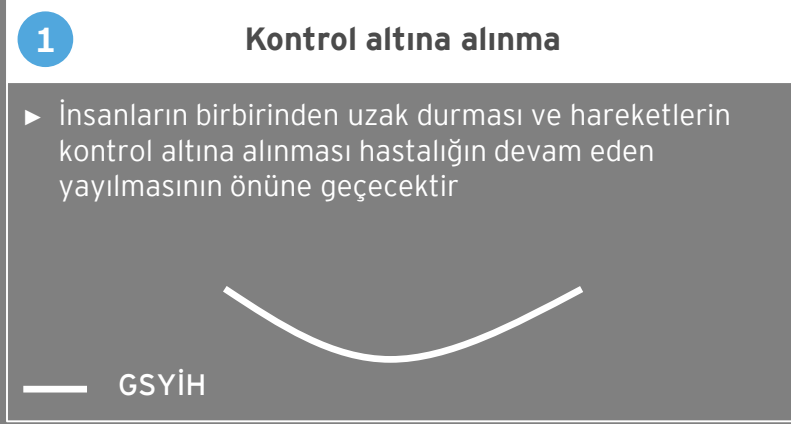


- Şirket, 2020 yılının ikinci çeyreğinde seyahat kısıtlaması nedeniyle satış tahminlerinin %40-50 oranında düşeceğini ifade etti

# Pandeminin yayılım modeli ve buna bağlı olarak ekonomik etkileri üzerine üç farklı senaryo ortaya atılmaktadır

## Pandeminin yarattığı ekonomik etkiler

### Pandemi yayılım modelinin yarattığı ekonomik senaryolar



### 12 ay içerisinde 'domino etkisi' yaşanabilecek alanlar

Finansal pazarlar krizi	Artan borç / sermaye maliyeti	Likidite krizi	İşsizlik	Müşteri talebinde yapısal değişiklik	Mal / hammadde fiyatındaki değişim	Ulusal teşvikin etkisi
Rakiplerin tepkisi / sıkıntı seviyesi	Politik / düzenleyici baskılar	Popülizm / Siyasi istikrarsızlık	"Mükemmel" iflaslar	Paydaşların güveni	Para birimi devalüasyonu	AB'nin yaklaşmakta olan krize belirsiz yanıtı

Birçok farklı değişken "normale dönüş"ün nasıl gerçekleşeceğini belirleyecektir

# Sektörün senaryosu ne olursa olsun, doğru aksiyonları almak şirketler için önemli olacaktır. Krizde başarılı hamleler yapan şirketler, krizden güçlenerek çıkmaktadır

Belirli sektörlerden<sup>1</sup> kriz öncesi ve sonrası: 2008 Küresel Finansal Kriz'inin örnek şirketler üzerindeki etkileri

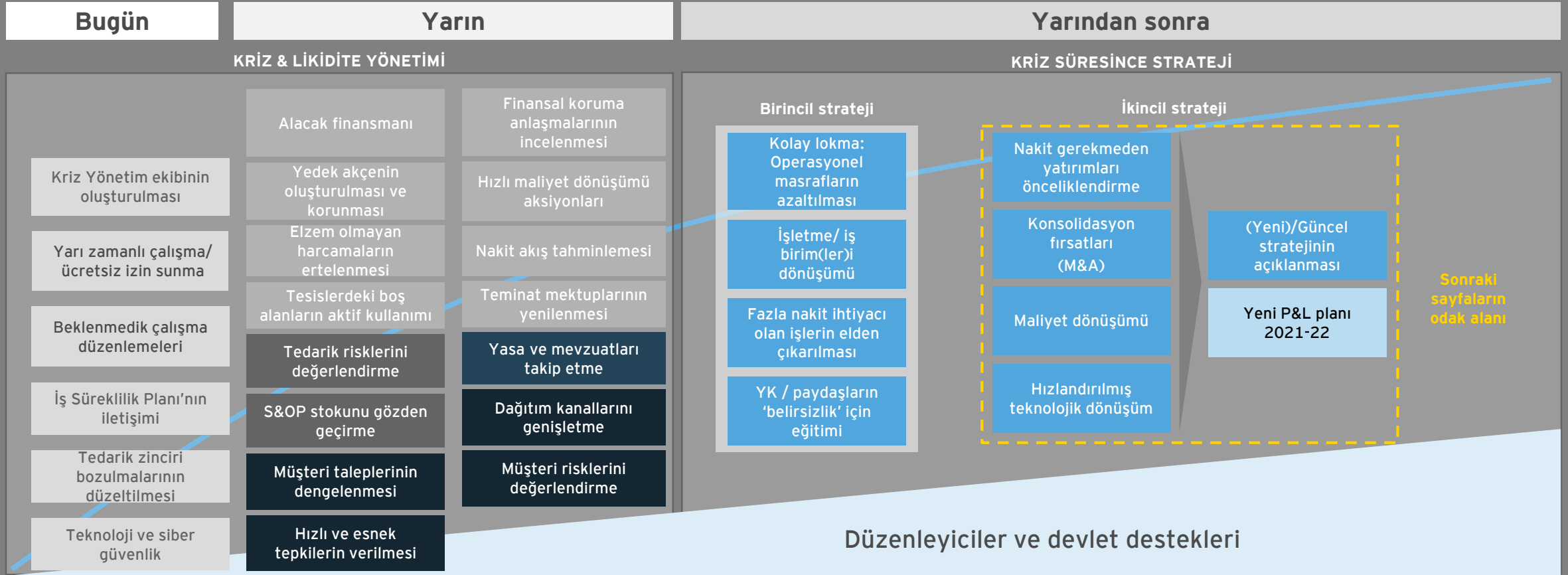
Senaryolar	Performans (Kriz öncesi ve sonrası)	Örnekler	İçgörüler
<b>1</b> Pazar hakimiyetini güçlendirme 	<b>GÜÇLÜ</b> → <b>GÜÇLÜ</b>	<b>SIEMENS</b> <b>amazon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 2007 yılında finansal kriz sırasında, mühendislik ürünlerinin tasarımı ve üretimi arasındaki köprüyü kurmak amacıyla 3,5 milyar dolara UGS'yi satın aldı</li><li>▶ Finansal kriz sırasında 2007 yılında "Kindle" ürününü çıkardı ve e-kitap pazar lideri konumunu güvence altına almak için "Kindle"ın rakiplerini satın aldı</li><li>▶ Uluslararası büyümeye devam etti (şu anda gelirin %48'i uluslararası pazarlardan gelmektedir)</li></ul>
<b>2</b> Zorlukta avantaj 	<b>ZAYIF</b> → <b>GÜÇLÜ</b>	 <b>NETFLIX</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Doğru bir strateji uyguladı - online ve mobil sipariş sitelerini hayata geçirdi (2007) ve teslimat sürecinin takibi için pizza takibini sisteme ekledi (2008)</li><li>▶ Krizin en yoğun noktasında Netflix, yeni sınırsız yayın aboneliği modeliyle 3 milyon abone kazandı</li><li>▶ Fırtınayı atlattı, marka bilinirliği kazandı ve bugün 36 milyon aboneye ulaştı</li></ul>
<b>3</b> Yetersiz aksiyon ve strateji 	<b>GÜÇLÜ</b> → <b>ZAYIF</b>	 <b>BORDERS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Maliyet düşürme önlemleri ve yeniden yapılandırma stratejisi 2009'da başarısız oldu</li><li>▶ İflas başvurusunda bulundu ve hükümet tarafından kurtarıldı</li><li>▶ Teknolojik değişime ayak uyduramadı ve e-kitap pazarı için geç kaldı</li><li>▶ 2001 yılında internet sitesini, marka oluşturmaya izin vermeyen Amazon'a yaptırdı</li><li>▶ Global finansal krizden kötü etkilendi, 2009'da faaliyetlerine son verdi</li></ul>

1.Global finansal kriz sırasında en çok etkilenen sektörler (örn. Yeme-içme, Perakende, vb.)

Kaynak: Pazar raporları, Masabaşı araştırması, EY-Parthenon analizi

# Kısa vadede tüm firmaların reaksiyonları benzer olsa da, daha uzun vadede kritik kararların alınması gerekmektedir

## Firmaların alması gereken temel aksiyon seti



İşgücü yönetimi & çalışan sağlığı

Kısa vadeli finansman yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi

Müşteri & Marka koruma

Hukuk

Strateji güncellemesi

Bütçe ve iş planı etkileri

# Firmalar, bu süreçte yatırımlarını tekrar gözden geçirerek mevcut olan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilecektir

## Ek finansmana ihtiyaç duymadan yatırım maliyetlerinin önceliklendirilmesi

### Gereken müdahalenin boyutu

Çok  
(>18 ay)

#### Durdur ya da geri çek

Toplam yatırım maliyeti içindeki payı: %30

Örnek: Sadakat için E-CRM platformu, online alışveriş için yeni teslimat noktaları

#### Uygun olanları seç, diğerlerini ertele

Toplam yatırım maliyeti içindeki payı: %40

Örnek: mağaza ağı genişletilmesi, yeni mağaza formatlarına geçilmesi

Nakde çevirmeye kalan süre

#### Köklü azaltıma git

Toplam yatırım maliyeti içindeki payı: %20

Örnek: yeni soğutma sistemi, peşin ödeme uygulamaları, dijital pazarlama, müşteri deneyimi platformu

#### Varsayımları gözden geçir ve yatırımı hızlandır

Toplam yatırım maliyeti içindeki payı: %10

Örnek: mağaza içi yeni teknoloji kullanımı, kişiye özgü dijital fiyatlandırma

Az  
(< 6 ay)

Düşük

Sermaye maliyeti

Yüksek

Nakit yaratımı

### Yöntem

#### İlk adım

- ▶ Önemli projeler, yatırımlar ve bunların maliyetleri hakkında şeffaflık sağlanması
- ▶ Yönetim Kurulu'nun fikir birliğini sağlamak için kıyaslanabilir bir baz senaryo oluşturulması

#### Zorunlu aksiyonlar

- ▶ "Mümkün olan en az"a yönelik sadeleştirmeler
- ▶ Sektörel beklentilere göre analizlerin yapılması

#### İsteğe bağlı hamleler

- ▶ Nakit üretimi için kapsamlı değerlendirmeler (örn. izin verilen tam zamanlı çalışanlar, maliyet optimizasyonu, gelirdeki artış vb.)
- ▶ YK değerlendirmesi için girdilerin sınıflandırılması

# Gelecekle ilgili belirsizlikler göz önüne alınarak, şirketin stratejisi çeşitli testlere tabii tutulmalıdır

## Stratejik değerlendirme için anahtar sorular

### Ana başlıklar

### Anahtar sorular

#### 1 Ekonomik performans



**Güvenilir FVÖK / hissedar getirisi senaryoları**

- ▶ 2020 ve 2021 için tahminler nelerdir?
- ▶ Yönetim Kurulu, gerçekleşmesi mümkün olan senaryolar üzerinde mutabık mıdır?
- ▶ Toparlanmayı destekleyen ana hipotezler nelerdir? Nelerin gerçekleşmesi gerekmektedir?
- ▶ Ana müşteriler için (B2C/B2B) harcama gücü tahminleri ne seviyededir? Faiz ve vergi öncesi kâr senaryoları bunlarla uyumlu mudur?

#### 2 İnorganik hamleler



**Konsolidasyon mu basitleştirme mi?**

- ▶ Elden çıkarılabilecek ve ana faaliyet alanını olumsuz etkilemeyecek bir iş kolu mevcut mudur?
- ▶ Değer zincirinde sıkıntılı firmalar mevcut mudur? Bunlar şirkete ölçek / kapsam olarak katkı sağlayabilir mi?
- ▶ Nasıl bir şirket satın alma stratejisi düşünülmelidir?

#### 3 İşletme maliyetleri (OPEX)



**Ufak müdahaleler mi yoksa radikal bir değişim mi?**

- ▶ Maliyetleri düşürmek için ne kadar büyük bir potansiyel mevcut?
- ▶ Stratejik olarak maliyet yapısını gözden geçirme fırsatı mevcut mudur? Kapsamlı bir maliyet dönüşümü yapmak gerekli midir?
- ▶ Şirket yapısını tamamiyle basitleştirmek için alınabilecek aksiyonlar nelerdir?

#### 4 Yatırım maliyetleri (CAPEX)



**Mevcut yatırım öncelikleri, stratejiyle uyumlu mu?**

- ▶ Yatırım portföyü ne büyüklüktedir?
- ▶ Yatırımların geri dönüş oranlarında herhangi bir değişiklik mevcut mudur?
- ▶ Yatırımları durdurmak / kısmak / ertelemek imkanlar dahilinde midir?
- ▶ Yatırımların ve aksiyonların nakit akışı ve kazançlar üzerinde nasıl bir etkisi olacaktır?



# EY-Parthenon olarak, sektörler için olası senaryoların anlaşılmasında ve strateji planlarının oluşturulmasında şirketlere destek sağlamaktayız

## EY-Parthenon aksiyon planı

	Sektörün görünüşü	Şirketlere etkiler ve strateji		Yol haritası
Modüller	Pazar analizi	Ticari etki değerlendirmesi	Strateji değerlendirmesi	Uygulama planı
Ana aktiviteler	<ol style="list-style-type: none"><li><b>Talep analizi</b><ul style="list-style-type: none"><li>Son tüketiciye ulaşan sektörlerde, her iş birimi için etki analizi ve riskin değerlendirilmesi</li><li>Talep görünümünün değerlendirilmesi, ana risklerin tahminlenmesi</li><li>Talep senaryolarının oluşturulması</li></ul></li><li><b>Rekabetin değerlendirilmesi</b><ul style="list-style-type: none"><li>Rakiplerin yaşadığı etkinin ve rakip performansının anlaşılması</li><li>Rakiplerin aldığı aksiyonların anlaşılması</li><li>İşbirliği fırsatlarının araştırılması</li></ul></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Mevcut gelirlerin ve maliyet merkezlerinin bazını oluşturma</li><li><b>Senaryolar oluşturma ve önemli metriklerin tahminlenmesi</b><ul style="list-style-type: none"><li>Gelirler ve marjlar üzerinde etki</li><li>Nakit akışı</li><li>Ana riskler ve hassasiyetler</li></ul></li><li><b>Yöneticinin kontrol paneli</b><ul style="list-style-type: none"><li>İş birimi ve grup seviyesinde finansallar</li><li>Ana riskler ve hassasiyetler</li></ul></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Etki senaryolarının değerlendirilmesi:<ul style="list-style-type: none"><li>stratejik girişimler</li><li>odaklanılacak konular</li><li>işletme modeli</li></ul></li><li>Her bir senaryo için girişimlerin ve aksiyon planlarının belirlenmesi</li><li>Stratejik girişimlerin önceliklendirilmesi</li></ol>	<p>Her bir senaryo için uygulama planlarının belirlenmesi ve detaylandırılması</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ana girişimler</li><li>Ana kilometre taşları</li><li>Proje yöneticileri / sahipleri</li><li>Geri çekme planları</li><li>Girişimlerin birbirlerine olan bağımlılıkları</li></ul>
Ana çıktılar	<ul style="list-style-type: none"><li>Talep öngörülerini ve senaryolarını</li><li>Rekabete yönelik aksiyonlar ve aktiviteler</li><li>Sektör kazananları ve kaybedenlerinin belirlenmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ticari etki hesaplaması</li><li>Performans takibi için kontrol panelleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alınacak ana aksiyonların ve risk oluşturmayacak hamlelerin belirlenmesi için ticari ve stratejik değerlendirme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Programın uygulama planı ve zaman çizelgesi</li><li>Her iş birimi için ana girişimler, aksiyonlar ve zaman planları</li></ul>



# Yaklaşan sıkıntılı dönemden kazançlı çıkmaları için, müşterilerimizin yakın geleceklerini planlamada 'sanal ortamı' da aktif bir şekilde kullanmaktayız

## Sanal Wavespace

### Sanal Wavespace

#### Bağlılığımız

- Sosyal ve ekonomik olarak en çok zorlandığımız bu dönemde, bir ortak yaratıcılık yöntemi benimsedik; EY wavespace™. Bu sayede, müşterilerimizin içinde bulunduğu bu zor dönemde yönlerini bulmasına, belirsizliklere yanıt verebilmesine ve şirket direncini artırmasına yardım ediyoruz. Sosyal mesafenin gündeme geldiği bu dönemde... tabi ki sanal olarak!

#### Nasıl çalışır?

- EY wavespace ile sektör içgörülerimizi, yaratıcılığımızı ve müşterilerimizin görüşünü harmanlayarak sizlere "sanal" olarak sunuyoruz
- Deneyimlerimiz sayesinde farklı organizasyonlardaki doğru kişileri EY çalışanları ile sanal olarak buluşturuyoruz (şirketimizin en iyileri parmak uçlarınızda)
- Kanıtlanmış yöntemimiz ve teknoloji iş birliği araçlarımızla, müşterilerimizin geleceklerini şekillendirmesine, kritik kararları almasına, anlamlı sonuçlar almasına ve çözümler üretmesine yardım ediyoruz

**+20**

uygulanabilir sonuçlar üretmiş sanal müşteri toplantısı

**+50**

planlanmış sanal müşteri toplantısı



### Sanal Wavespace deneyimleri

- Takımınız, EY danışmanları, tasarımcılar ve stratejistler kendi cihazlarıyla uzaktan bağlanarak ortak çalışmalar



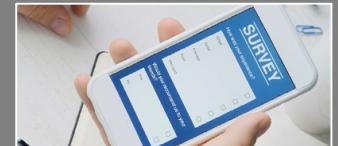
"Yüz yüze" iletişim



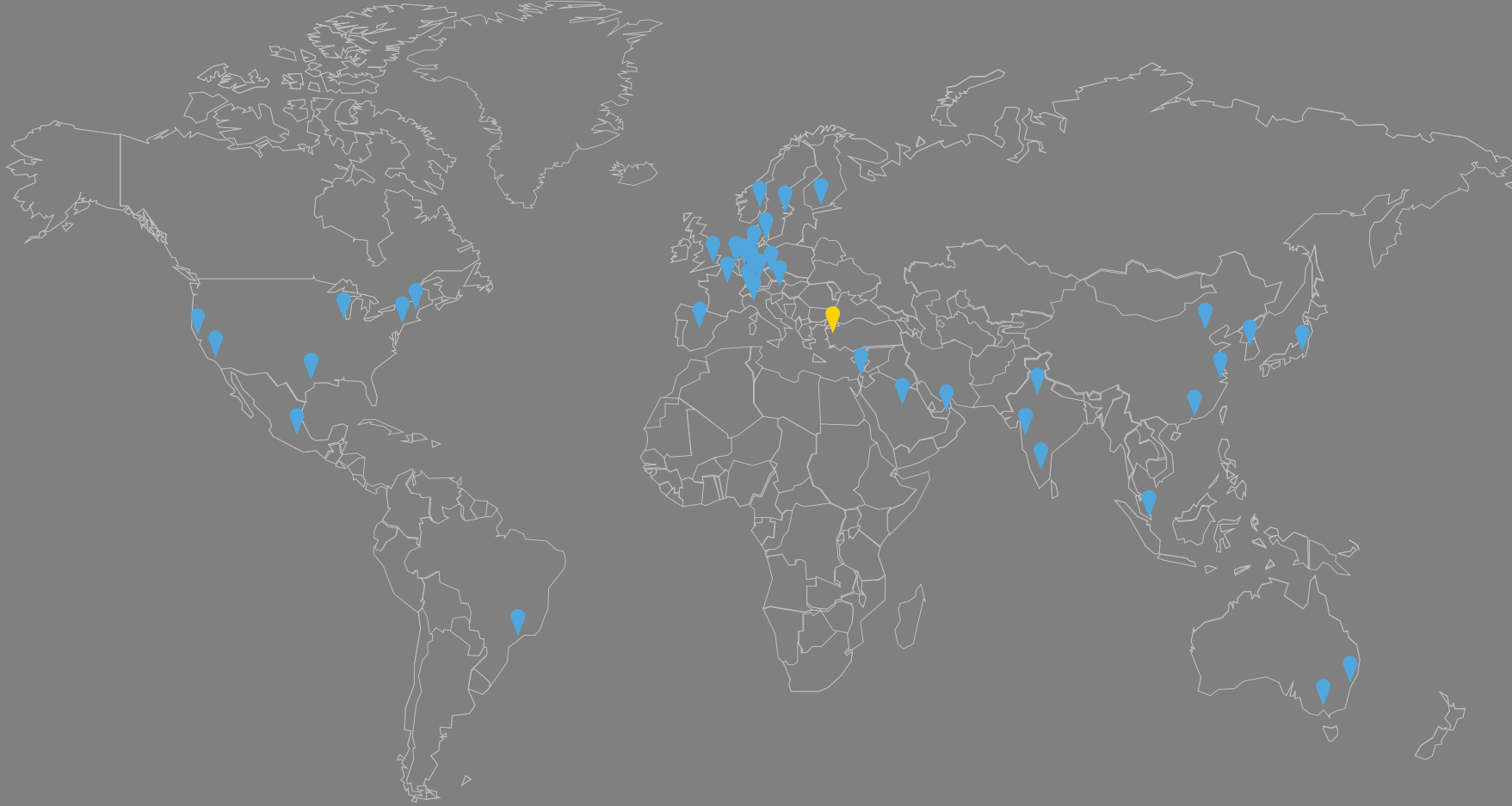
Ekran paylaşımı  
Sunumlar  
Demolar



Dijital, interaktif aktiviteler



Gerçek zamanlı oylama



## Elif Koc

+90 532 554 9344

Elif.Koc@parthenon.ey.com

Türkiye Strateji Lideri

## Gökhan Gümüslü

+90 532 266 72 79

Gokhan.Gumuslu@tr.ey.com

Türkiye Danışmanlık Lideri

## Luca Martini

+420 735 729 303

Luca.Martini@parthenon.ey.com

Orta ve Doğu Avrupa Strateji Lideri