



Türkiye’de Turizm ve Konaklama sektörü / COVID-19

2014 yılında Rusya’da yaşanan ekonomik kriz ve sonrasında 2015 yılında Türkiye-Rusya arasında yaşanan uçak krizi nedeniyle zorlu bir 2 yıl geçiren turizm sektörü, 2018 yılında toparlanmaya başlamış, 2019 yılında da 52 milyon turist sayısı ve 35 milyar dolarlık gelir ile rekor büyüme gerçekleştirmişti. 2020 yılına yönelik beklentiler ise hem turist sayısında, hem de kişi başı harcamalarda çok daha iyi rakamlara ulaşılacağı şeklindeydi. Diğer taraftan, 2018 yılında Türk Lirasında yaşanan sert değer kayıpları, ağırlıklı olarak yabancı para cinsinden borçlanarak finansman sağlayan turizm sektörünün borç yükünü arttırmış, takibinde yürürlüğe giren imar barışı ve kamu taşınmazları tahsis süre uzatımı düzenlemeleri de sektöre yeni borç yükü getirmişti.

2019 yılındaki rekor büyüme ve 2020 sezonuna ilişkin olumlu beklentiler, sektördeki yatırımcıların ve tur operatörlerinin yeni yatırımlar yapmasını, kredi borçları nedeniyle zorluklar yaşayan şirketlerin de otelleri genişleme hedefleyen yatırımcılara satmasını sağladı.

2020 yılına umutla başlayan turizm ve konaklama sektörü Çin’de ortaya çıkan ve kısa bir sürede tüm dünyaya yayılan COVID-19 salgınından en derin etkilenecek sektörlerin başında geliyor. Turizm sektörü gerek sağladığı istihdam gerekse çok ihtiyacımız olan döviz rezervlerinin artışı açısından kritik bir öneme sahip. Sektör yöneticileri rezervasyon iptallerinin, personel yönetiminin ve finansman yapılandırılmalarının yanında gelecek döneme ilişkin operasyonel stratejilerinin de belirlenmesi açısından zorlu bir dönemdedir. Bu dönemde, yöneticilerin, operasyonel etki analizlerini farklı senaryolara göre pro-aktif bir şekilde güncel tutması ve buna ilişkin nakit yönetimini ve devlet tarafından sağlanan destekleri yakından takip etmesi, önümüzdeki günlerde olumlu gelişmelerin yaşanması durumunda sektördeki talebe hızlı cevap verebilmeleri açısından çok önemli olacak ve kurumsal açıdan fark yaratmalarını sağlayacaktır.

Dünya’da COVID-19’un konaklama sektörü üzerindeki etkisi

COVID-19’un etkileri tüm dünyaya yayıldıkça, hükümetler ve işletmeler için birincil odak noktası toplumun güvenliği. Bu odaklanma devam ederken, ekonomik büyüme ve kurumsal kârlılıklara olan etkisi, dünya genelindeki hisse senedi piyasalarında keskin bir satışa yol açmaktadır.

Bu küresel virüs krizine en çok maruz kalan sektörlerden biri olan otelcilik ve konaklama endüstrisindeki global müşterilerimizin, hızla hareket ettiğini ve sektörlerindeki operasyonel ve finansal etkisini anlamaya ve ölçmeye odaklanmış olduklarını görmek gurur verici. COVID-19’un hem gelirler hem de tedarik zincirleri üzerindeki etkisi çok büyük ve henüz tam olarak ölçülemez durumda. Oteller, restoranlar, tema parkları, sinemaları kapatmak için alınan kararlar, seyahat ekosistemine tüm yıkıcı etkisinden bahsetmeksizin, bunların hepsi dünya turizmi üzerinde önemli bir etkiye sahip.

Bir bütün olarak operatörler ve yatırımcıların nakit ve işletme sermayesi sorunlarını azaltmaya çalışmasının ve paydaşlarıyla yakın temas halinde olmasının, bu sektörün olgunluk seviyesini gösterdiğini görüyoruz. Birlikte çalışma ve toplumumuza mümkün olan her koşulda yardım etme konusunda gerçek ağırlama taahhütlerini göstermeleri gurur verici. Buna verilecek örneklerden birisi de, mekanlarını hastane yatakları ve hastane çalışanları için kullanılabilir hale getirmeleri.

İçinde bulunduğumuz durum; yeni teslimat konseptleri, beşeri sermaye paylaşım platformları, “staycation veya holistay konsepti” olarak adlandırılan mevcut yaşam alanında yapılan aktivite ve tatil konsepti gibi yeni iş modelleri ve fırsatları da getirirken, daha az üretkenlik yaratan stok sayımları, güvenlik planları, standart işletme prosedürleri ve sosyal medya planlarına ayrılacak zamanlar ileri dönemlere ertelenmiş oldu. İyi haber şu ki, Asya’daki meslektaşlarımız henüz sadece başlangıç noktasında olmasına rağmen sektörde bir toparlanma görüyorlar. Bu gelişme, bu aşamada sektöre umut vermektedir.

Olumlu kalın, odaklanın ve finansal pozisyonunuza dikkat edin.

COVID-19'un Nakit, İşletme Sermayesi ve Kârlılık Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Operasyonel etki

- Önümüzdeki altı ay için genişletilmiş nakit akışı tahmininiz olsun. Gerçekçi olun ve kritik nakit akış noktalarını ve kredi sözleşmelerindeki rasyo şartlarını anlayıp baz ve kötümser senaryolara sahip olun.
- Operatörler için: tedarikçilere olan ödemelerinizi yönetin.
- Tüm ihtiyari operasyonel ve sermaye harcamalarını en aza indirin. Nakit tasarrufu sağlamak için mümkün olan durumlarda tamir, bakım ve diğer sermaye harcamalarını yeniden değerlendirin veya erteleyin.
- Pazardaki gelişmelere hızlı bir şekilde cevap vermek için gelişmiş bir gelir yönetim sistemi ve fiyatlandırma modelleri uygulamaya koyun.

Finansal etki

- Tahminleriniz bir fonlama gereksinimini vurgularsa, mevcut özkaynak veya borçlanma fon kaynaklarınızı değerlendirin.
- Mevcut kredi sağlayıcılara karşı şeffaf olun ve onları çözüme yönelik prosedürlerinize ve süreklilik planlarınıza dahil edin.
- Kısa vadeli finansman sağlamak için hızlı hareket edebilen alternatif borç verenler olabilir. Ancak, bunlar daha yüksek faiz ve komisyon yapısına sahip olabilir.
- Vergi iadeleri ve diğer mali yardım tedbirlerine başvurduğunuzdan emin olun.

Neye odaklanmalı ve ne yapmalısınız...

Doluluk ve Oda Başı Gelir üzerindeki etkiyi değerlendirin ve hafifletmek için bir plan oluşturun

- **Yatırımcılar için:** Operatörlerinizin nasıl etkilendiğini öğrenin ve geçerli olan sözleşme türlerini (kiralama veya yönetim) belirleyin.
- Performans üzerindeki etkisi ile ilgili beklentilerini tartışmak için operatörlerinizle konuşun.
- **Operatörler için:** Doluluk ve Oda Başı Gelir üzerindeki etkisini değerlendirin ve riski azaltmak için bir plan oluşturun.
- Kaybın kalıcı mı yoksa sadece ertelenmiş mi olduğunu anlayın. Yatırımcılar için işletme ücretleri üzerindeki etkisini anlayın.

Kilit paydaşlarınızı proaktif bir şekilde yönetin

- Beklentileri yönetmek ve güveni korumak için tedarikçilerinizle, fon sağlayıcılarınızla, proje geliştiricilerinizle ve yüklenicilerinizle konuşun.
- Tedarikçilerle malzeme, kira vb. konularda indirim görüşmelerini başlatın.
- Eğer kredi sözleşme şartlarını yerine getiremeyecekseniz, bunun sürdürülebilirliği etkilemeyecek kısa vadeli bir sorun olmasına dayanarak bir feragatname almak için borç vereninizle konuşun.
- Çalışanlarınızla şeffaf bir iletişim kurarak, bu zor zamanda katkılarını ve morallerini korumak için İK, yetenek yönetimine odaklanın.
- Müşterilerinizi uzun vadede elinizde tutabilmek için iptallere yönelik farklı seçenekler sunun.

Planlarınızı aktif olarak gözden geçirin

- Bu dinamik ve hızlı hareket eden bir ortam. Durumda meydana gelebilecek değişiklikleri ve bunların etkilerini takip ettiğinizden emin olun.
- Normal operasyonel ve iş süreçleriniz dışındaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermeye hazır olun.
- Kararların hızlı bir şekilde alınmasına, iletilmesine ve uygulanmasına izin vermek için ayrı bir yönetim yapısı gerekli olabilir.
- İşinizi yeniden değerlendirmek, çalışanlarınızı eğitmek ve daha esnek olmak için yeni ürünler geliştirmeye çalışmak, yeni fırsatlar aramak için bu kesinti süresini kullanın.

İletişim:

Osman Arslan

Ulaşım, Turizm ve Hizmet Sektör Lideri
Deloitte Türkiye
oarslan@deloitte.com
+90 533 296 92 50

Willem Christiaan van Manen

Ulaşım, Turizm ve Hizmet Sektör Lideri
Deloitte Hollanda
WvanManen@deloitte.nl

Fleurine Mijinke

Turizm Sektör Lideri
Deloitte Hollanda
FMijinke@deloitte.nl