Deloitte Radar

Yaz 2020

www.deloitte.com.tr

TMT 2020 Öngörüleri
Geçtiğimiz yıllarda çokca konuşulan teknolojilerin büyük bir bölümü 2020'de artık hayatımıza giriyor.

Sayfa 10

Farklı perspektiflerden COVID-19 dosyası
Endüstri 4.0'dan siber etkilere, restoran sektöründen tedarik zincirine ve dirençli liderler için farklı senaryolara...

Sayfa 14-32

2020 Deloitte Y Kuşağı Araştırması
Y ve Z kuşağı daha iyi bir gelecek için kararlı ve pozitif değişimlere açık.

Sayfa 36

Devletleri dönüştürmekte olan 9 teknoloji eğilimi
Kamu kuruluşları vatandaşlarına daha iyi hizmet sunabilmek için entegre çalışmaya odaklanıyor.

Sayfa 46

Deloitte.

Önsöz

Özlem Gören
Strateji, İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri
Deloitte Türkiye

Değerli Okuyucular,

Hep birlikte son birkaç ayı pandemi krizinin gölgesinde yaşadık. Gerek özel gerek iş hayatımızda bugüne kadar karşılaştıklarımızdan çok daha farklı konuları yönettik. Günlük hayatımızın rutin parçalarının bir anda ve kontrolümüz dışında değişmesi, garanti gördüğümüz seyahat veya bir araya gelme gibi özgürlüklerimizin olmamasının bizlere hem direnç hem de yeni bakış açıları kazandırabildiğini deneyimledik. Özellikle iklim değişikliği tehdidi ve teknolojinin hayatımızda gittikçe artan öneminin doğrulanması gündemimize oturdu.

Öncelikle insan, sonra da strateji, ekonomi, endüstriler ve teknoloji açısından radarımıza giren bu dönemdeki farklı perspektifleri diğer gündemdeki konularla birlikte sizlerin önüne toplu getirmek istedik.

En başta sağlık ve sonra da keyifli okumalar dilekleriyle...

Sevgi ve Saygılarımızla,

İçindekiler

Sayfa 6: İyi stratejilerin başarısız olmasının arkasındaki 3 neden

Sayfa 10: TMT 2020 Öngörüleri

Sayfa 21: Covid19 döneminde uzaktan çalışmanın siber etkileri

06

İyi stratejilerin başarısız olmasının arkasındaki 3 neden
Günümüzde kurumsal stratejiler, genellikle önlenebilir üç stratejik tehlike sonucunda başarısızlığa uğruyor. Bu tehlikelerin temel nedenlerinin anlaşılması, stratejilerin planlandığı şekilde ilerlemesi konusunda kurumlara yardımcı olabilir.

10

TMT 2020 Öngörüleri
19'uncusu hazırlanan ve Covid-19 sonrası güncellenen "Teknoloji Medya ve Telekomünikasyon Öngörüleri 2020 Raporu" na göre; geçtiğimiz yıllarda çokça konuşulan teknolojilerin büyük bölümü 2020 yılında hayatımıza girecek. Özellikle özel 5G ve yapay zeka teknolojileri hem günlük yaşamımızı hem de endüstrileri dönüştürecek.

Farklı perspektiflerden Covid-19 dosyası:

14

Yeni Koronavirüs (COVID-19) Ekonomi ve Endüstri 4.0
Yeni koronavirüs ile iş yaşamımızın örgütlenme biçimi konusunda kökten değişikliklere gitmemiz söz konusu olabilir. Bunun yanında dijitalleşme, otomasyon ve uzaktan çalışma modelleri, en geleneksel iş alanlarında dahi üstlenilen rollerin büyük oranda yer değiştirmesine sebep olabilir.

21

Covid19 döneminde uzaktan çalışmanın siber etkileri
Yaşamın her alanında büyük etkileri olan Covid19 sürecini en az hasarla sağlıklı bir şekilde atlatabilmek adına hükümet, işverenler vb. birçok yönetim tarafından yeni kararlar alınarak farklı düzenlemelere ve çalışma modellerine gidiliyor.

Sayfa 24: COVID-19 Etkisinde Restoran Sektörünün Bugünü ve Geleceği

Sayfa 32: COVID-19 ile yeniden şekillenen dünya: Dirençli liderler için senaryolar (3-5 yıl)

Sayfa 40: 2020 Küresel Pazarlama Eğilimleri

24

COVID-19 Etkisinde Restoran Sektörünün Bugünü ve Geleceği
Raporda, değişen ihtiyaçları karşılamaya yönelik yeni fikirler, bu fikirlerin test edilmesi ve hayata geçirilmesi pandemi döneminin sektörde yarattığı etkiyi minimum hale getirmeye yardımcı olacaktır.

28

Covid-19 sonrası tedarik zincirlerinde kazananlar ve kaybedenler
Turizm ve otelcilik, inşaat ve gayrimenkul ile endüstriyel ürünler sektörü bu sene için küçülme öngörürken; teknoloji, medya ve telekom sektörü ise büyüme öngürlüyor.

32

COVID-19 ile yeniden şekillenen dünya: Dirençli liderler için senaryolar (3-5 yıl)
COVID-19 pandemisi ile tüm dünyada bir milyardan fazla insan için normal hayat durdu. Ortada pek çok farklı model ve tahmin olmasına karşın, kimse virüsün seyrinin ne olacağını ve bu salgının insanlar ve toplumlar üzerindeki beklenen etkilerini kesin olarak söyleyemiyor. Bu çalışma, önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde yaşanabilecek olası senaryolar ile liderlere önemli konularda yardımcı olmayı amaçlıyor.

36

2020 Deloitte Y Kuşağı Araştırması
Rapor, Y ve Z kuşaklarının, daha iyi bir gelecek inşa etmek için vizyon ve kararlılığa sahip olduğunu gösteriyor. İki jenerasyonun da kendi toplumlarında ve küresel anlamda pozitif değişim için kararlı ve dirençli olduklarını ortaya koyuyor.

40

2020 Küresel Pazarlama Eğilimleri
2020 Küresel Pazarlama Eğilimleri: Dijital Çağımıza Sahicilik Getirmek raporu ile ivmesine dahi yetişmekte zorlandığımız dijital çağda strateji geliştirirken merkeze insan faktörünü koymanın önemine değiniyor.

46

Devletleri dönüştürmekte olan 9 teknoloji eğilimi
Teknolojik değişimler özel sektörde vücut buldukça, kamu sektörüne de yansıyor. Sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında kamu kuruluşlarının vatandaşlarına daha iyi hizmet verebilmek için daha entegre çalışmaya odaklanmaları gerekiyor.

İyi stratejilerin başarısız olmasının arkasındaki 3 neden

Derleyen:
Metin Deniz Kavas
Kıdemli Danışman
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Günümüzde kurumsal stratejiler, genellikle önlenebilir üç stratejik tehlike sonucunda başarısızlığa uğruyor. Bu tehlikelerin temel nedenlerinin anlaşılması, stratejilerin planlandığı şekilde ilerlemesi konusunda kurumlara yardımcı olabilir.

İyi hazırlanmış bir stratejinin temel girdileri arasında; zaman, çaba, para, entelektüel bağlılık bulunmaktadır.

İyi hazırlanmış bir stratejinin temel girdileri arasında; zaman, çaba, para, entelektüel bağlılık bulunmaktadır. Stratejik planlama sürecine liderlik etmiş veya bu sürece dahil olmuş olan hemen hemen herkes bu girdilerin kullanıldığı genel yaklaşımlara aşinadır. Ancak, bir strateji amaçlandığı gibi çalışmayabilir veya beklenen etkiyi sağlamada yetersiz kalabilir.

Strateji 101

Strateji en yalın şekilde; bir şirketi, paydaşları için en üst düzeyde faydanın sağlanacağı şekilde konumlandırabilen beş entegre seçenek olarak tanımlanabilir. Bu seçenekler; (1) başarı isteği, (2) oyun alanı, (3) kazanma yolu, (4) yetenekler ve (5) yönetim sistemleri başlıkları altında konumlandırılabilir.

Ancak bu seçenekler dış olay ve etkilerden hiç de uzak değildir. Aksine bu seçenekler, yönetim ekibinin;

- pazar eğilimleri, rekabet dinamikleri ve müşteri ihtiyaçları gibi dış dünyaya ve
- işletmelerinin güçlü/zayıf yönleri, stratejik varlıkları ve yatırım kapasitesi gibi iç dinamiklerine

ilişkin bakış açısı ve yaklaşımları etrafında şekillenmektedir.

Bu bağlamsal tanım, şirketlerin bağdaşmazlık, uyuşmazlık ve tutarsızlık olarak tanımlanabilecek ve benzer sonuçlar doğurabilecek tehlike noktalarını anlamalarına, tanımlamalarına ve bunlardan korunmalarına olanak sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Bağdaşmazlık

Yönetim ekibinin görüşleri ve yaklaşımları ile iç veya dış gerçekler bağdaşmadığında; miyop algılara, yanlış sonuçlara ve yanlış yönlendirmelere yol açan etkinliğini yitirmiş bir strateji ortaya çıkabilir. Bağdaşmazlık durumu genellikle bilgi eksikliği, gerçeklere karşın görüşlere duyulan güven ve iç önyargılar da dahil olmak üzere yanlış bilgi kaynaklarından doğar. Ortak ve gerçekçi bir dünya görüşü oluşturmak uyuşmazlığa karşı durmada yardımcı olabilir.

Hızlı yaşanan değişimler de aynı zamanda bağdaşmazlığa neden olabilir. Günümüzde sıkça karşılaştığımız pazardaki hızlı değişimler, strateji geliştirme ve uygulama hızımızı geride bırakabilir. Daha dinamik bir stratejik planlama sürecinin benimsenmesi bu doğrultuda faydalı olacaktır. Senaryo planlaması, stratejik planlama sürecine daha fazla esneklik kazandırmak için çok önemli bir teknik olarak öne çıkmaktadır.

Doğal dil işleme, makine öğrenimi gibi ileri düzeyde kullanılan yapay zeka uygulamaları ile insan müdahalesinin kombinasyonu, şirketlerin ekosistemlerindeki gelişmeleri "gerçek zaman"a maksimumda yakınsayarak izlemelerine yardımcı olacaktır.

Uyuşmazlık

Uyuşmazlık; beş stratejik seçenek entegre olmadığında ve birbirini desteklemediğinde ortaya çıkan bir sorun olarak tanımlanabilir. Örneğin, "oyun alanı" seçeneklerinin "başarı isteğini" desteklememesi veya "yetkinliklerin", "kazanma yoluna" olanak tanımaması uyuşmazlık durumuna neden olabilir. Bu durum genellikle kurumlar, strateji geliştirme sürecinde bütünsel bir yaklaşım benimsemediklerinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, beş stratejik seçim sıralı ve ayrı ayrı ele alındığında veya paydaşlar arasında bölünüp değerlendirildiğinde, her seçim yalnızca bağımsız olarak gelişme fırsatına sahip bir hale gelmektedir.

Uyuşmazlığa karşı korunmak için stratejik seçimlerin tek başına değil, bütünsel olarak düşünülmesi gereklidir. İdeal olarak, bir şirket en azından "oyun alanı" ve "kazanma yolunun" farklı kombinasyonlarını değerlendirmelidir. Her kombinasyon dikkate alınması gereken ayrı bir stratejik seçenek bütünüdür. Stratejik seçimlerin sırayla ele alınması gerekiyorsa, her bir yeni karar alınırken tüm seçeneklerin dikkate alınmasını sağlayacak yeniden inceleme mekanizmaları benimsenmelidir.

Genel olarak üst yönetim; "başarı isteği", "oyun alanı" ve "kazanma yolu" ile ilişkili kararların alınmasında rol almayı daha cazip bulup, "yetkinlik" ve "yönetim sistemleri" ile ilişkili kararları organizasyonel hiyerarşinin aşağı katmanlarına bırakmayı tercih etseler de, beş seçeneğin tümü için üst yönetimin eşit derecede katkısı gereklidir.

Son olarak, C-seviye yöneticiler arasında yüz yüze diyalog ve tartışmalar, uyuşmazlığa karşı önemli bir güvence olarak değerlendirilmektedir.

Tutarsızlık

Bir kurumun yapacağını söylediği (kağıt üzerindeki stratejisi) ile gerçekte uyguladıkları eşleşmediğinde tutarsızlık oluşur. Kurumlar çeşitli nedenlerle stratejileri tutarsız bir şekilde uygulayabilir. Bu nedenler 4 madde altında özetlenebilir:

1. Kağıt üzerindeki strateji kapsamında uygulamaya ilişkin çok az detay bulunması ve yorumlara çok fazla yer bırakılmış olması
2. Stratejinin amaçlandığı gibi yürütülmesi için yeterli kaynakların ve yetkinliklerin bulunmaması
3. Niyet, öncelikler ve gerekli eylemler dahil olmak üzere stratejinin iyi anlaşılmaması
4. Stratejik yönelim ile uyuşmazlık içinde olan, bilinçli olarak kişisel görüşlere göre hareket eden ya da farklı gündemleri odağa almaya çalışan tarafların aralarında bulunduğu kilit paydaşların bulunması

Tutarsızlığın önlenmesi için stratejik görüşlerin; (1) zaman, (2) kaynak ve (3) bütçe kısıtlamalarını açıklayan bir yol haritası ile somut inisiyatiflere dönüştürülmesi gereklidir. Her inisiyatifin açıkça dile getirilmiş hedefleri, sahipleri, faaliyetleri, zaman çizelgeleri, kaynakları, yatırımları, başarı ölçütleri ve beklenen riskler ve zorlukları olmalıdır. Ayrıca, her bir inisiyatifin uygulanmasını izlemek ve şirket genelinde yürütülen tüm çalışmaların uyumlu olup olmadığını ve beklenen sonuçları üretip üretmediğini tekrar gözden geçirmek önemlidir.

Bağdaşmazlık

Uyuşmazlık

Tutarsızlık

Yapılandırılmış ve dikkatle ele alınan bir değişiklik yönetim planı da; zaman çizelgelerini, beklentileri ve başarı kriterlerini açıkça ortaya koyarak, tutarsızlığı en aza indirmeye yardımcı olacaktır. İyi bir başarı metrik sistemi; bir stratejinin işe yaradığına veya beklenen etkiyi oluşturmada yetersiz kaldığına dair sinyaller vermektedir.

Strateji pozitif bir bilim olarak değerlendirilmemelidir. Stratejinin temel amacı, bir kurumun rakiplerine kıyasla üstün değer yaratmak için hedefleri, öncelikleri, planları ve kaynakları hizalayarak kazanma olasılığını artırmaktır. Kurumların bağdaşmazlık, uyuşmazlık ve tutarsızlık tehlikelerinden kaçınması, doğru bağlamda oluşturulmuş, birbirini destekleyen seçimlere dayanan ve amacına uygun bir şekilde uygulanan sağlam bir stratejiye sahip olmalarına yardımcı olacaktır. Bu, yetersiz kalan bir strateji ile beklentileri karşılayan, hatta beklentileri aşan bir strateji arasındaki farkı yaratacaktır.

TMT 2020 Öngörüleri

Deloitte tarafından bu yıl 19'uncusu hazırlanan ve Covid-19 sonrası güncellenen "Teknoloji Medya ve Telekomünikasyon Öngörüleri 2020 Raporu" yayımlandı. Rapora göre; geçtiğimiz yıllarda çokça konuşulan teknolojilerin büyük bölümü 2020 yılında hayatımıza girmeye başladı. Özellikle özel 5G ve yapay zeka teknolojileri hem günlük yaşamımızı hem de endüstrileri dönüştürecek.

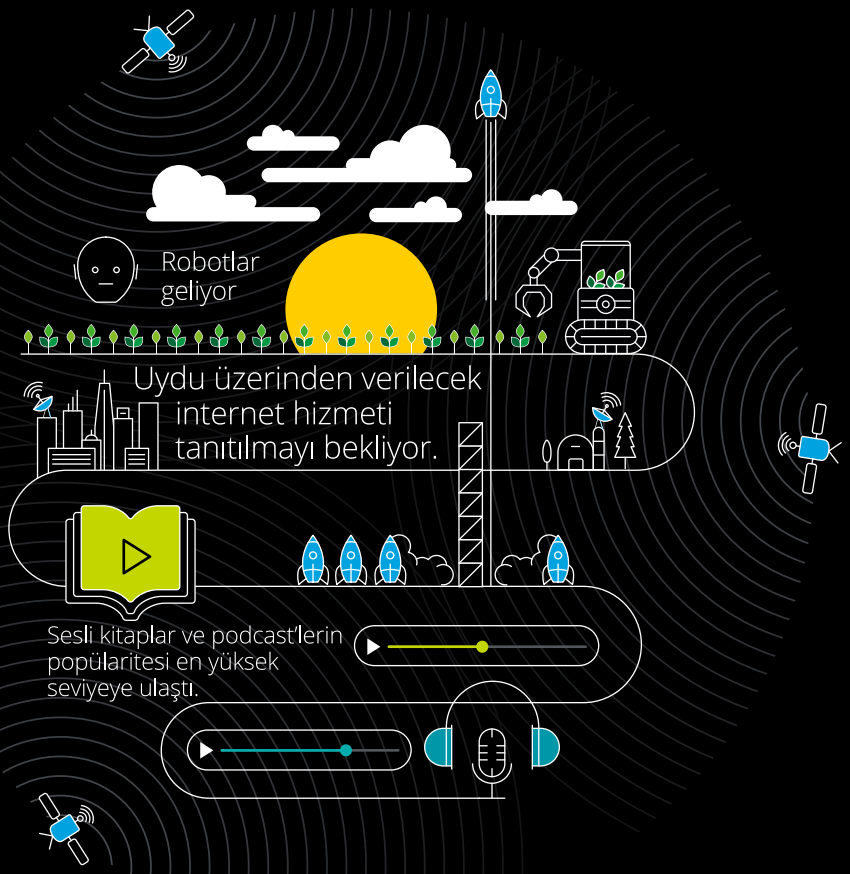
Duncan Stewart
Araştırma Direktörü
Deloitte Kanada

Teknoloji Medya ve Telekomünikasyon Öngörüleri Raporu yazarlarından

"Bu sene 10 yeni TMT öngörümüz olmasına rağmen, müşterilerimizden aldığımız etkileşim önümüzdeki 10 yıllık iş planlarında en fazla özel 5G ve yapay zeka teknolojilerinin belirleyici olacağı yönünde. İkisi de kişiye özel ve güvenli, ikisi de daha hızlı, daha ucuz, daha esnek ve alternatiflerine göre daha fazla olanak sunuyor. Aynı şekilde, medya öngürülerimiz arasında da karasal yayının hala gücünü koruyacağı ve reklam destekli videoların sektör oyuncularının odağında olacağını söyleyebiliriz"

Metin Aslantaş
Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

"Bu yıl da, TMT öngörüleri ekibimiz geleceğimizin nasıl şekilleneceği ile ilgili ipuçları veren bir rapor ile karşımızdalar. Uzun yıllardır konuştuğumuz bazı teknolojilerin, artan bir hızla hayatımıza girdiğini, fark etmesek de AI (yapay zeka) gibi teknolojilerin aslında şu anda dahi vazgeçilemez hale geldiğini görüyoruz. Bu teknolojilerin mevcut sanayi ve hizmetler üretimimize hem yıkıcı hem de fırsat yaratıcı etkileri olacağını tahmin ediyoruz. En olumlu etkilenenler ise bu gelişmeleri takip edip iş modellerini yenileyen kurumlar olacaktır"

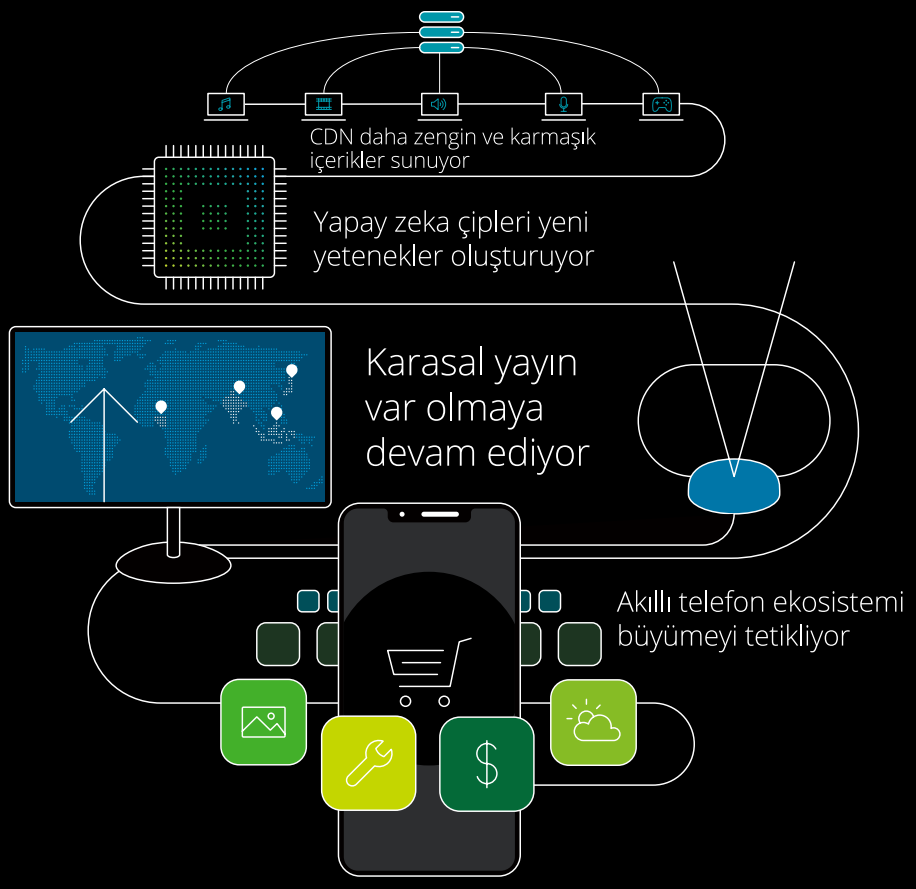


2020'de 1 milyon robotun satılması bekleniyor. Bu rakamın yarısından fazlasını profesyonel hizmet robotları oluşturacak. Bu robotlar, 2019'a kıyasla yüzde 40'lık artışla 17 milyar dolarlık gelir yaratacak.

Akıllı telefonlar ile yapay zekanın hayatımızda daha çok yer bulması ile 2020 yılında 650 milyondan fazla yapay zeka çipinin satılması ve yapay zeka çipi pazarının, toplam çip pazarından daha hızlı büyümesi ön görülüyor.

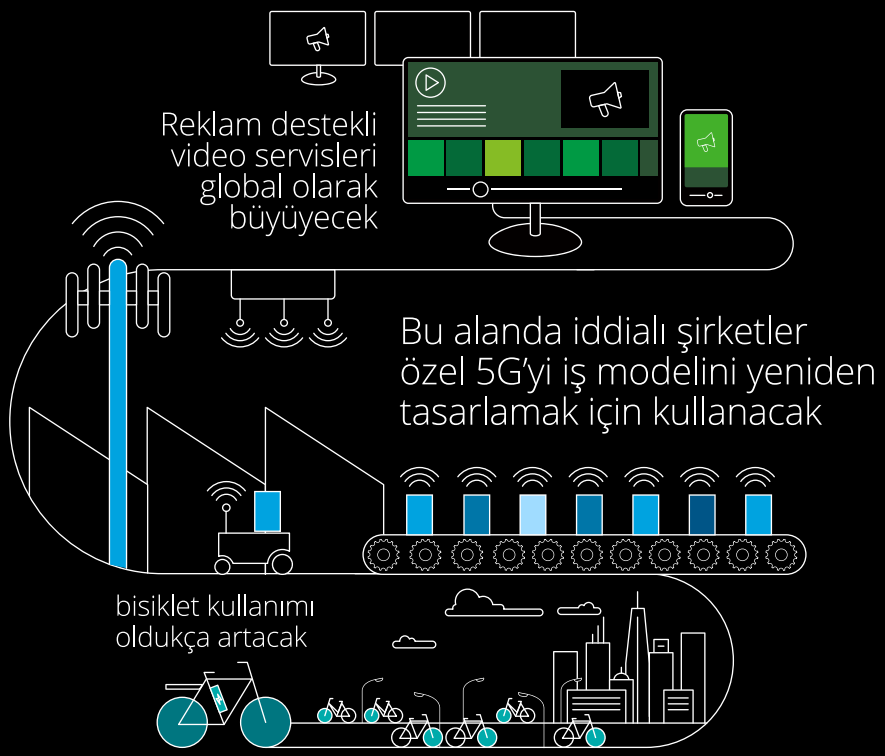
2020'nin sonuna kadar, dünya çapında 1000'den fazla şirket özel 5G hizmetini test etmeye başlayacak ve şirketlerin bu alanda birkaç 100 milyon dolarlık iş gücü ve ekipman yatırımı yapması öngörülüyor.

Alçak yörüngede küresel geniş bantlı internet sunan uydu sayısı 2019'un sonunda 200'e ulaştı. 2020'nin sonuna kadar bu sayı 1000'in üzerine çıkacak.



Donanım, içerik ve hizmet alanlarını kapsayan akıllı telefon pazarının sadece 2020'de 400 milyar dolar gelir sağlaması ve 2023 yılına kadar da yıllık yüzde 5 ila 10 arasında büyümesi bekleniyor. Bu beklentinin gerçekleşmesi 2023'te akıllı telefon pazarının yılda yarım trilyon dolardan fazla gelir üreteceği anlamına geliyor.

2020'de küresel sesli kitap pazarı yüzde 40 oranında artarak 4 milyar dolar olacak.



Küresel podcast pazarı 2019'a oranla yüzde 20 artarak, 2020'de 1 milyar dolara ulaşacak.

Reklam destekli videolar yaklaşık 30 milyar dolar küresel gelire ulaşacak.

Karasal yayın gücünü koruyacak, 2020'de dünya çapında en az 1.6 milyar insana ve 450 milyon haneye ulaşacak.

2022'de yılda 10 milyardan fazla bisiklet yolculuğu yapılacak. Dünya çapında, işe bisikletle gitme alışkanlığının henüz yaygın olmadığı pek çok büyük şehirde bisiklet kullanıcılarının sayısı ikiye katlanacak. 2022'ye kadar, işe bisikletle gidecek insanların sayısında yüzde 1'lik artış olacak. Önümüzdeki 3 yıl içerisinde ise tamamen pil teknolojileri kullanan 130 milyondan fazla elektrikli bisiklet satılacak.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Yeni Koronavirüs (COVID-19) Ekonomi ve Endüstri 4.0

COVID-19 pandemisinden önce dünya en son 1918-1920 döneminde görülen H1N1 influenza (İspanyol Gribi) salgınında, tedavi ve aşılara erişim olmaksızın bu boyutlarda küresel bir salgın ile karşı karşıya kalmış, H1N1 küresel nüfusun %2'sinin (bazı kaynaklara göre 50 milyon insanın) hayatına mal olmuştur. Salgının iki yıl boyunca devam ettiğini ve salgından etkilenen tipik bir ülkede GSYH ve tüketim harcamalarındaki daralmanın %6-8 aralığında olduğunu da ekleyelim.[1]

Berk Kocaman
Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart günü COVID-19'un bir pandemi olduğunu ilan etmiş, dünyanın her köşesine yayılmasını kaçınılmaz olarak gördüğü bu salgının gidişatı için devletler, şirketler ve bireylerin alacağı kararların hastalığın yaratacağı maddi ve manevi zararları sınırlamak noktasında belirleyici olacağını vurgulamıştır.[2]

Yaz dönemi itibariyle COVID-19 vakalarının 2019 yılının son günlerinde ilk ortaya çıktığı ve hızla yayıldığı Çin, Güney Kore, Vietnam ve Singapur gibi ülkelerde düşüşe geçtiği, ancak Asya dışında; Orta Doğu, Avrupa ve ABD başta olmak üzere, Türkiye'nin ticari entegrasyonunun yoğun olduğu coğrafyalarda yayılmayı sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Hal böyle olunca, 2020 yılı başlarında Çin'de sınırlı kalacağı öngörülen salgının, diğer ülkelerde tetiklediği fırsat analizlerinin[3] yerini, daha global perspektifle hazırlanması gereken gerçekçi etki analizleri almaktadır.[4]

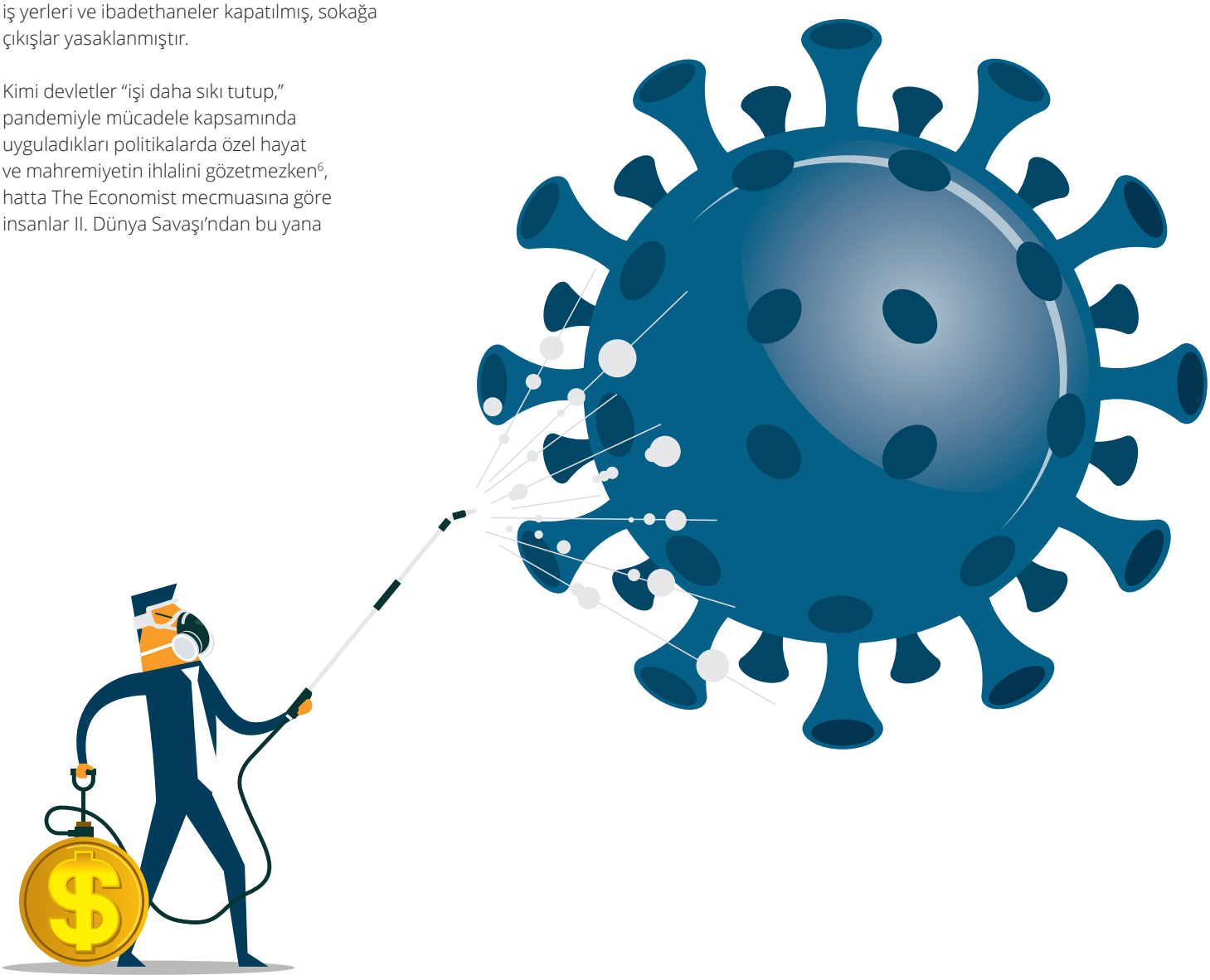
[1] CEPR. Coronavirus meets the Great Influenza Pandemic. Mart, 2020. Robert Barro, Jose Ursua, Joanna Weng.
[2] WHO. Mart, 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19.
[3] Financial Times. Mart, 2020. Coronavirus will hit global growth.
[4] Deloitte. Mart, 2020. The economic impact of COVID-19 (novel coronavirus).

COVID-19 ile mücadele stratejileri

COVID-19 ile mücadele için dünya genelinde birçok ülkede şiddetli baskılama stratejileri[5] devreye alınmış ve virüsün yayılmasını önlemek için karantina, sosyal mesafe, tecrit ve izolasyon gibi sosyal politikalar uygulanmıştır.

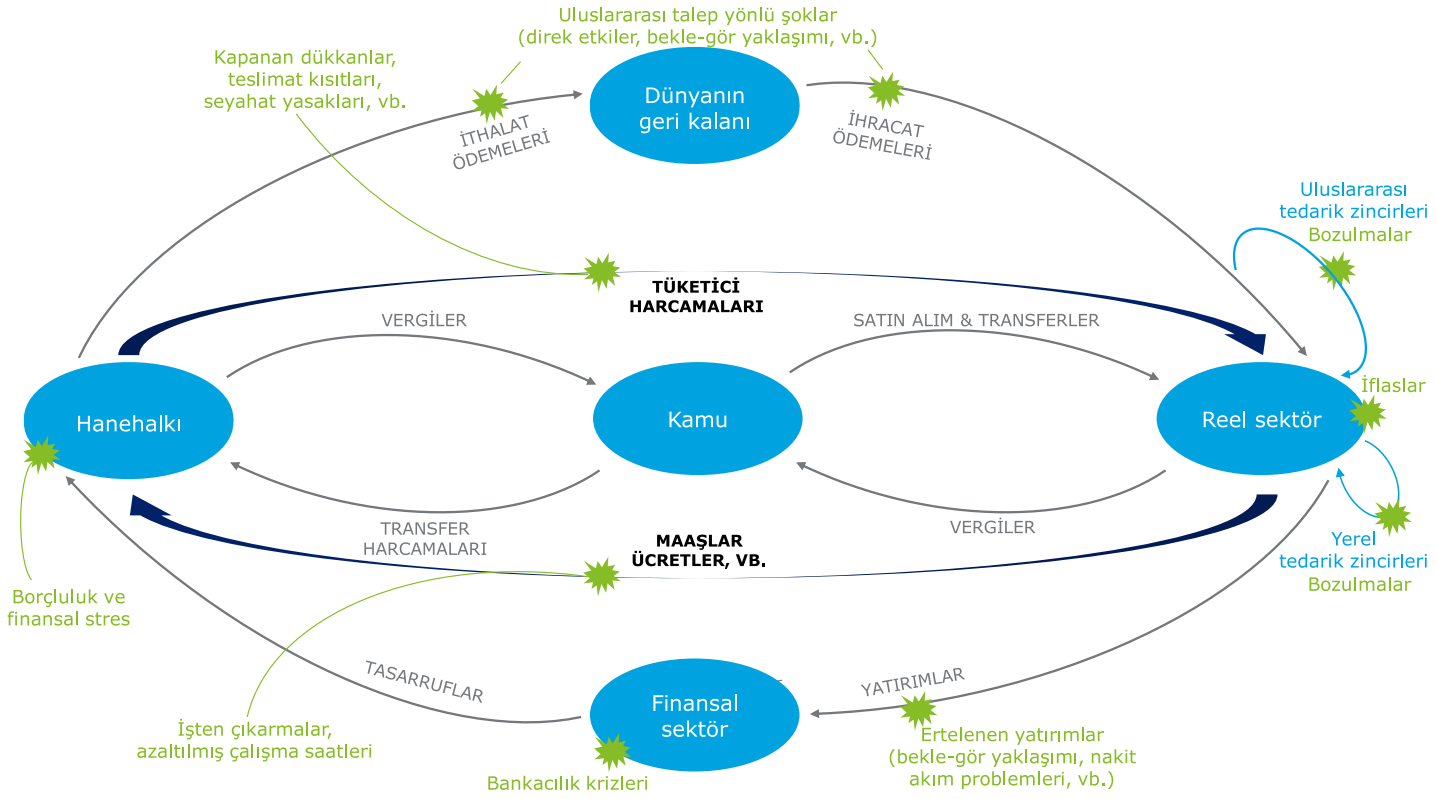
Bu çerçevede; okullar tatil edilmiş, uçuşlar kaldırılmış ve sınırlar kapatılmış, şehirlerarası yolculuklar kısıtlanmış, kültürel etkinliklere ve spor müsabakalarına ara verilmiş, fabrikalar, iş yerleri ve ibadethaneler kapatılmış, sokağa çıkışlar yasaklanmıştır.

Kimi devletler "işi daha sıkı tutup," pandemiyle mücadele kapsamında uyguladıkları politikalarda özel hayat ve mahremiyetin ihlalini gözetmezken[6], hatta The Economist mecmuasına göre insanlar II. Dünya Savaşı'ndan bu yana ilk kez kamu gücü ve müdahalesini bu denli hissetmekte iken[7], kimi ülkelerde ise baskılama stratejilerinin izlendiği orta yolun da aksine, belirli oranda kişinin COVID-19 hastalığına karşı bağışıklanması durumunda, tüm toplumun bu hastalığa karşı korunacağı tezi ile daha serbest bir tavır takınılmıştır.[8] Hastalığın seyri ise, zamanında ve doğru önlemleri tasarlayabilmek için, hem ekonomi hem de ekonomi-dışı gelişmeleri yakından izlemenin önemine işaret etmektedir.



[5] Medium. Mart, 2020. Coronavirus: The Hammer and the Dance by Tomas Pueyo.
[6] Financial Times. Mart, 2020. Yuval Noah Harari: the world after coronavirus.
[7] The Economist. Mart, 2020. Everything's under control: The state in the time of covid-19.
[8] MIT Tech Review. Mart, 2020. What is herd immunity and can it stop the coronavirus?

Şekil.1 COVID-19 salgınının döngüsel iktisat çerçevesinde etkileri



Kaynak: Baldwin 2020, Economics in the Time of Covid-19

COVID-19 salgınının ekonomik etkileri ve dünya genelinde alınan önlemler

İktisat döngüsel bir olgudur. Hanehalkı elindeki sermaye ve emeğini firmalara satmakta; firmalar bu kaynaklarla ürettikleri hizmetleri hanehalkı ve kamuya geri satmaktadır. Kamu da hanehalkı ve işverenlerden elde ettiği vergi gelirleriyle yine hanehalkı ve reel sektöre kamu mal ve hizmetlerini sunmaktadır. Günümüz modern ekonomisinde dışa açık gerçekleşen bu döngüde, ekonominin kesintisiz işlemesi için döngünün tam işlevsel olması gerekir; akımda meydana gelebilecek herhangi bir bozulma, ekonominin topyekûn yavaşlaması anlamına gelebilmektedir. [9]

Şekil 1'de görülebileceği üzere, COVID-19 salgını reel sektörden hanehalkına, finansal sektörden kamuya ekonomiyi birden fazla cepheden aynı anda etkilemektedir. Bu durum iktisadi temelli olmayan "Koronakriz"i, geçmiş ekonomik krizlerden de farklı kılmaktadır.

2007-09 Küresel Finansal Krizi'nde arz yönlü şok finansal piyasaları etkilemiş, savaşlar ya da büyük doğal afetler sırasında yine arz yönlü etki, altyapının yıkılması ya da işgücünün toplu kaybı kanallarından olmuştur.[10] COVID-19'da ise, salgının yayılımı ve etkileri yönündeki belirsizlik, bu etkileri kısmen de olsa giderebilecek ekonomi politikaları hakkındaki öngörülemez durum, pandeminin direkt ve en sert etkilediği konaklama hizmetlerinde, emlak ve gayrimenkulde, imalat sanayinde vb. çalışan geçici işçilerin yaşadığı gelir kaybı, hanehalkının önlem amaçlı tasarruflarını artırması, firmaların önünü görememesi ve/veya nakit akım sorunları yaşaması sebebiyle yatırımlarını ertelemesi gibi toplam talep yönlü etkilerin birleşerek, özellikle likidite sıkıntısı çeken işletmelerin, bir de talepteki azalma ile taahhütlerini yerine getirememeleri ve iflas başvurusunda bulunmak zorunda kalmaları gibi arz yönlü etkileri geri besleyebilmektedir.

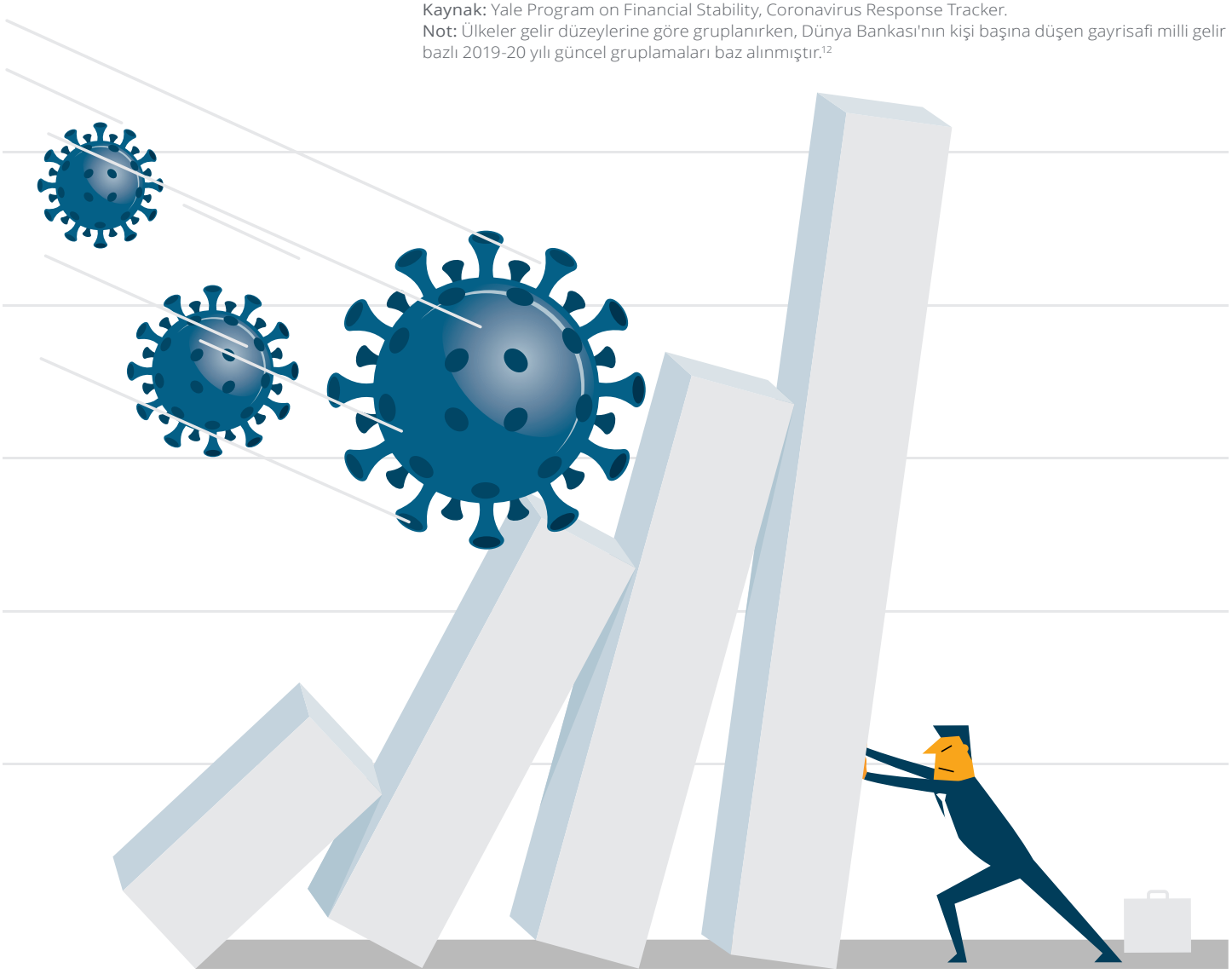
[9] Chicago Booth Review. Mart, 2020. To treat COVID-19's economic impact, start by keeping the lights on by Richard Baldwin.
[10] LBS. Mart, 2020. Surico, Paolo; Galeotti, Andrea. The Economics of a Pandemic: the case of Covid-19.

Bu etkilerle iktisadi mücadele için birçok devlet ekonomik istikrar fonu kurmaktan, acil likidite desteklerine, teşvik ve destek paketlerine kadar çeşitli yaklaşımlar sergilemektedir.[11] Şimdiye değin COVID-19 ile mücadele için iktisadi önlem ve hazırlıklarını açıklayan yaklaşık 50 ülkenin seçtiği politika araçlarının gelir düzeylerine göre yoğunluğu Tablo.1'de sunulmuştur.

Tablo.1 COVID-19 salgınına karşı hükümetlerce alınan iktisadi tedbirlerin ısı haritası
(Tablo üzerindeki rakamlar ülke sayısını ifade etmektedir.)

	Yüksek gelirli ülkeler	Üst-orta gelirli ülkeler	Alt-orta gelirli ülkeler
Acil likidite desteği	14	5	2
Faiz oranı değişimi	15	8	6
Hesap garantileri	1	0	0
Kredi garantileri	18	1	0
Kredi kolaylıkları	15	2	1
Makro ihtiyati politikalar	23	6	5
Mali politikalar	1	0	0
Mali teşvikler	6	2	0
Para politikası	0	1	1
Piyasa likiditesi	5	2	1
SWAP kanalı	13	2	0
Varlık alımları	13	1	2

Kaynak: Yale Program on Financial Stability, Coronavirus Response Tracker.
Not: Ülkeler gelir düzeylerine göre gruplanırken, Dünya Bankası'nın kişi başına düşen gayrisafi milli gelir bazlı 2019-20 yılı güncel gruplamaları baz alınmıştır.[12]



[11] Yale University. Yale Program on Financial Stability. 25 Mart 2020 tarihinde erişilmiştir.
[12] World Bank Country and Lending Groups, Data, Knowledge Base.

189 ulus için kaynak sağlayan IMF'nin Başkanı 27 Mart günü yaptığı açıklamasında küresel ekonominin resesyona girdiğini söylerken, esas endişenin ekonomide yaşanan ani durmalar ile tetiklenebilecek seri iflaslar ve toplu işten çıkarmaların toplum dokusunda yaratacağı erozyon olduğunu dile getirmiştir.[13] 14 Nisan günü Dünya Ekonomik Görünüm raporunun 2020 bahar edisyonunu yayımlayan IMF, krizin adını "Büyük Tecrit (The Great Lockdown)" olarak koymuş, pandeminin 2020'nin ikinci yarısında etkisini kaybetmeye başlayacağı ve baskılama önlemlerinin kademeli olarak kaldırılacağı senaryosu altında, 2020 yılı küresel ekonomik büyüme tahminini yıllık reel %3 daralmaya çevirmiştir. 2021 yılında ise krizin etkilerini azaltması ve iktisadi aktivitenin düşük baz yılı üzerinden yeniden canlanması sonucunda %5,8 ile kuvvetli pozitif büyümeye döneceğini beklemektedir. IMF, Türkiye için 2020 yılında GSYH'de %5 daralma, 2021 yılında ise %5 büyüme tahmin etmektedir.[14]

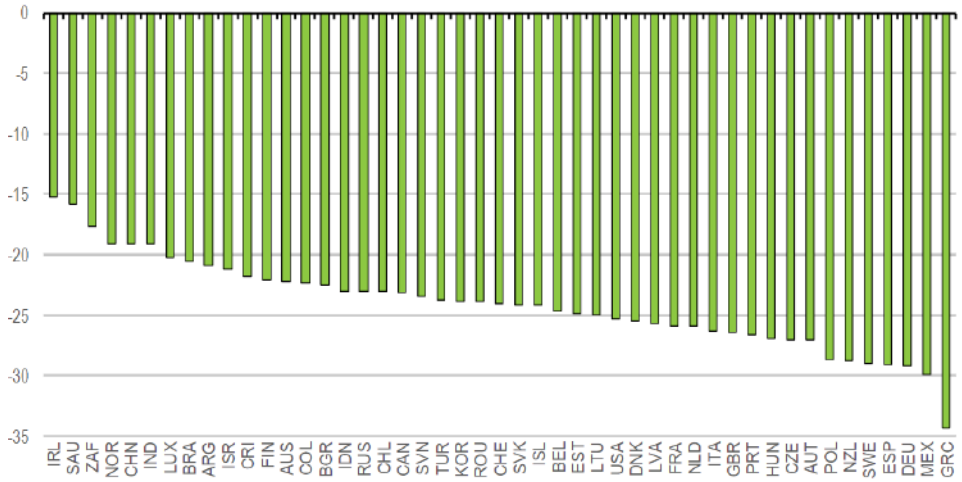
OECD Genel Sekreteri General Angel Gurría, 26 Mart'ta gerçekleşen G20 "Sanal" Zirvesi için liderler ile paylaşılmak üzere yayımladığı, kurumun en güncel tahminlerinde, başlıca ülkelerde COVID-19 salgınının sektörel direkt etkilerinin ekonominin %30'una kadar ulaşabileceğini belirtmiş, baskılama politikalarının sürdüğü her ilave ay için yıllık GSYH büyümesinin 2 yüzde puan azalabileceğini dile getirmiştir.[15] Önlemlerin 3 ay sürmesi ve bu önlemlerin yaratacağı kaybı telafi etmek üzere politikalar uygulanmaması halinde yıllık GSYH büyümesinin 4-6 yüzde puan azalabileceği öngörülmektedir.

OECD, tüm ekonomilerde negatif etkinin en büyük kısmının perakende ve toplam ticaret üzerinden geleceğini öngörmekte, ortalama bir ekonomide iş yerlerinin kapanmasından oluşacak kaybın, cari fiyatlarla GSYH'nin yaklaşık %25'i kadar olabileceğini hesaplamaktadır; Türkiye için de beklentiler, Şekil.2'de de görüleceği üzere benzeri yöndedir.[16]

Şu an için etkinin büyüklüğü ya da toparlanmanın başlangıcı hakkında net bir görüş ortaya koymak güçtür. Chicago Üniversitesi'nin ABD ve Avrupa'nın önde gelen ekonomistleri ile yaptığı ankette, katılımcıların %82'si sert bir ekonomik daralmanın yaşanacağı konusunda fikir birliğine varmış olsa da, daralmanın süresi, arz ve talep yönlü etkileri üzerine karışık görüşler beyan edilmiştir.[17]

ABD Merkez Bankası (Fed) eski başkanı Ben Bernanke'nin de söylediği gibi, sağlık sorunu hallolmadan alınan hiçbir ekonomik tedbir işe yaramayacaktır.

Şekil.2 İktisadi aktivitenin durmasının/kesintiye uğramasının seçili gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler üzerindeki potansiyel etkileri
(Nominal GSYH, yüzde değişim)



Kaynak: OECD, Valuating the Initial Impact of Covid Containment Measureson Activity.

[13] IMF head says global economy now in recession. 27 Mart, 2020.
[14] IMF. Nisan, 2020. World Economic Outlook.
[15] OECD updates G20 summit on outlook for global economy. Mart, 2020.
[16] Ibid.
[17] IGM. Mart, 2020. Economic Experts Panel.

COVID-19: Endüstri 4.0 için bir fırsat penceresi?

COVID-19 ile iş yaşamımızın örgütlenme biçimi konusunda kökten değişikliklere gitmemiz söz konusu olabilir.[18] Bu değişiklikler de yalnızca beyaz yaka ağırlıklı çalışan profesyonel hizmet sektörleri için geçerli olmayabilir.[19] Dijitalleşme, otomasyon ve uzaktan çalışma modelleri, en geleneksel iş alanlarında dahi üstlenilen rollerin potansiyel olarak %60 ile 70% oranında yer değiştirmesine sebep olabilir.[20]

Nitekim endüstride dijitalleşme ve otomasyon eğiliminden dolayı, düşük nitelikli işgücünü içeren ve düşük ücretlere dayalı rekabet stratejileri giderek geçerliliğini yitirmektedir.[21]

Sürdürülebilir ekonomik büyüme yoksulluktan çıkış, refah artışı ve insani gelişme için en belirleyici etmendir. Ekonomik büyüme ve refah artışını uzun vadede mümkün kılan ise verimlilik artışlarıdır.[22] Verimlilik değişkeni, ülkelerin hem makroekonomik sorunlarının çözümlenmesinde, hem de toplumsal kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli unsurdur. Verimlilik sayesinde artan katma değer, yüksek kârlılık olarak sermayedarlara, yüksek ücretler olarak çalışanlara ve düşük fiyatlar olarak tüketicilere geri döner. Tarımda makineleşme, sanayi devrimi, elektriğin keşfi, bilgi teknolojileri (ICT) devrimi bunun en güzel örnekleridir.

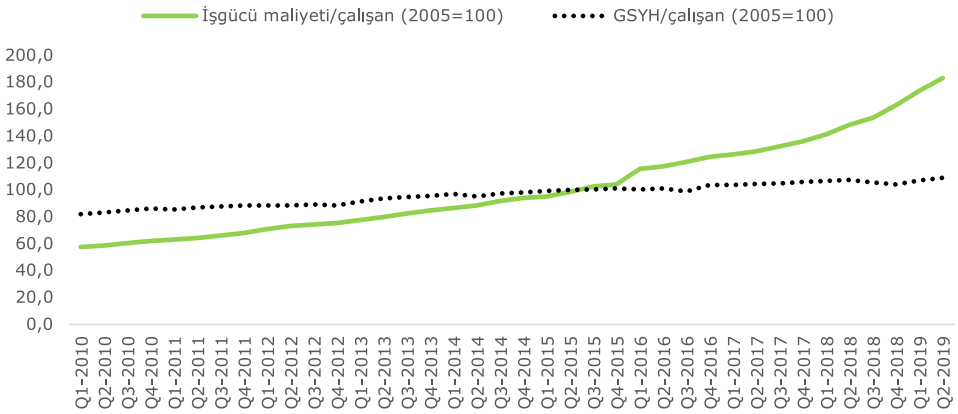
Her endüstri devriminin katalizörü ise büyük bir teknolojik evrimdir; bugün yaşadığımız dönem de farklı değildir. Dünya tarihinde üretilen toplam verinin %90'ı son iki yılda üretildi. Dolaşımdaki "akıllı" cihaz sayısı 26 milyarı aştı.[23] Evrimin hızına bakıldığında, bu yönü ile eşsiz bir teknolojik inovasyon dönemindeyiz. Öyle bir dönem ki hayatımıza Dördüncü Sanayi Devrimi'ni getirmiştir. OECD verilerine göre son 10 yılda endüstriyel robot siparişleri üç kat artmış; 2020'de de ikiye katlanması beklenmektedir. Özel sermaye fonlarının yapay zekâ alanındaki yatırımları ise geçtiğimiz yıl ikiye katlanmıştır.[24]

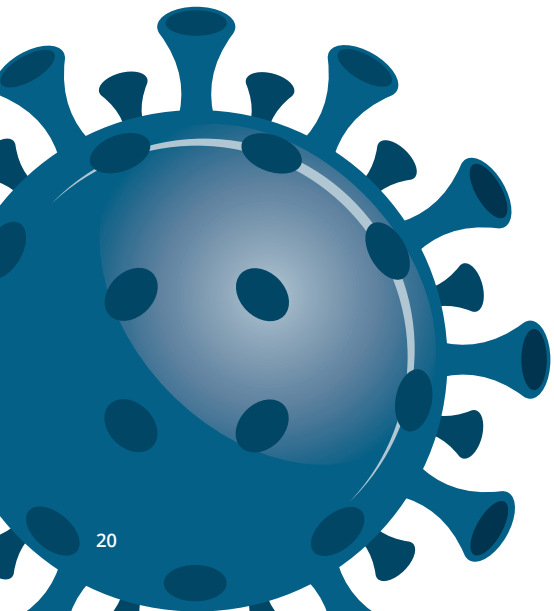
Birçok ekonomistin gösterdiği gibi endüstride robotlaşma sabit bir eğilim ve kademeli bir artışla değil, dış şokların etkisi ile sıçramalarla olmaktadır. Bahse konu dış şoklar genelde iktisadi krizleri nitelemekte, daralma dönemlerinde ciroları hızla düşen şirketler işgücü maliyetlerini daha yüksek bulmakta ve bu dönemde daha az kalifiye işgücünü otomasyon ve kalifiye işgücü ile değiştirmektedir.[25] British Columbia Üniversitesi araştırmaları son 30 yılda yaşanan üç büyük ekonomik krizde (1991, 2001 ve 2009) işsiz kalanların %88'inin "rutin", otomatize edilebilir işler yaptığını ortaya koymaktadır.[26]

Grafik 1'de gösterildiği üzere, son 10 yılda Türkiye'de çalışan başına üretim %33 artmış, buna karşın çalışan başına maliyetler tam %218 yükselmiştir. Türkiye'nin kıyas grubundaki ülkelere bakıldığında, aynı oranlar sırası ile OECD üyesi ülkeler için ortalamada %9 ve %24, 19 ülkeden oluşan Euro Birliği için ise %7 ve %17 düzeyindedir.

Koronakriz de, hiç şüphesiz, diğer krizlerde olduğu gibi arka planda getirdiği fırsatları ile değerlendirilmelidir. Bu çerçevede, henüz birçok müphem noktası bulunan salgının, otomasyon ve Endüstri 4.0 uygulamalarının yaygınlaştırılması adına şirketler için tanıdığı fırsat gözden kaçırılmamalıdır.

Grafik.1 Son 10 yılda Türkiye'de kazanç ve üretkenlik uçurumu[27]





[18] Dünya. Mart, 2020. COVID-19 çağında işletmeler ne yapmalı?
[19] Brookings Institution. Mart, 2020. COVID-19 makes the benefits of telework obvious.
[20] Deloitte. Ocak, 2020. Tracking the trends 2020.
[21] UNDP Türkiye. Kasım, 2018. Toplam Faktör Verimliliği - Beyaz Kitap.
[22] Deloitte. Kasım, 2019. 2020 Global Marketing Trends.
[23] OECD. 2019. THE FUTURE OF WORK: OECD Employment Outlook 2019.
[24] Brookings Institution. Mart, 2020. The robots are ready as the COVID-19 recession spreads
[25] NBER Working Paper Series. Kasım, 2018. Job Polarization And Jobless Recoveries.
[26] Daron Acemoglu, Murat Ucer. The Ups and Downs of Turkish Growth, 2002-2015: Political Dynamics, the European Union and the Institutional Slide. NBER Working Paper No. 21608.
[27] OECD verileri derlenerek hazırlanmıştır.

Covid19 döneminde uzaktan çalışmanın siber etkileri

Aykut Koltuk
Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Nur Sena Atalay
Analist
Risk Danışmanlığı Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Tüm dünyayı derinden etkileyen Covid19 sürecinde, tüm canlıların iş ve yaşam aktiviteleri yeni bir boyut kazanmıştır. Değişen yaşam standartlarını fırsat bilen siber saldırganlar, salgının dayattığı yeni gerçeklikten yararlanmaktadır.

Covid19 döneminde, salgının getirmiş olduğu küresel endişelerde siber saldırganlar büyük rol oynamaktadır. Koronavirüs, sadece sağlık alanına değil ticari faaliyetlere de getirdiği tehditler ile dikkat çekmektedir.

Yaşamın her alanında büyük etkileri olan Covid19 sürecini en az hasarla sağlıklı bir şekilde atalabilmek adına hükümet, iş verenler vb. birçok yönetim tarafından yeni kararlar alınarak farklı düzenlemelere ve çalışma modellerine gidilmiştir.

Çoğu kurumsal şirketin yaptığı en büyük düzenleme uzaktan çalışma sistemine geçilmesidir. Uzaktan çalışma sistemine geçilmesiyle, kurumlar ve şirketler iş süreçlerinin yönetimini uzaktan yürütmeye başlamıştır. İş akışının uzaktan bir şekilde yönetilmesinin olumlu ve olumsuz yönleri tartışılmaktadır. Uzaktan çalışma sürecinde yaşanan dalgalanmalar siber saldırı oranlarınıda artırmıştır. Çalışanları, şirket ağı içinde yer alan güvenlik önlemleri tarafından engellenmiş olabilecek yaygın siber saldırılara maruz bırakmıştır. Uzaktan çalışma modelinde iş yönetim süreçlerinde oluşan problemlerin yanı sıra, iş akış süreçlerinin ve toplantıların yürütülmesi amacıyla Zoom, Google, Cisco, Microsoft gibi büyük şirketlerin araç ve uygulamalarının kullanımında büyük artış olduğu gözlemlenmiştir.

Covid19 döneminin başlamasıyla, dünya genelindeki siber saldırı oranlarında ki artış dikkatleri çekmiştir. Siber suçlular koronavirüs üzerindeki yaygın iletişimden yararlanmaktadır.

Bu süreç etkisini hizmet kesintisi ve internet ağları üzerinde de göstermiştir. Bu süreçte çoğu şirket iş akışlarının yönetimini, sanal hizmet ağları(VPN) üzerinden gerçekleştirmektedir. İnternet sağlayıcıları bant genişliği sınırları konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır ve bu sıkıntılar şirketlerin iş akışını elbette ki olumsuz etkilemektedir. Bir diğer pencereden baktığımızda ise Covid19 salgının başlamasıyla birlikte bir çok yardımsever ve hükümet tarafından çeşitli kapmanyalar ve ücretsiz dağıtımlar yapılmaktadır. Elbette ki sayıca artan kampanyalar beraberinde phishing olarak andığımız oltalama saldırıları ve sosyal mühendislik senaryolarını da beraberinde getirmektedir.

Covid19 döneminin başlamasıyla, siber saldırıların artışı da kendini ön plana çıkarmıştır. Siber suçlular koronavirüs üzerindeki yaygın iletişimden yararlanmaktadır. Phishing (oltalama) saldırılarının yanı sıra; kötü amaçlı yazılım, casus yazılım ve Truva atları etkileşimli koronavirüs haritalarına ve web sitelerine yerleştirilmiştir. Salgını fırsat bilen saldırganların genel olarak amacı, kişisel verilere erişim, hizmet engelleme ve fidye yazılımları olmuştur. Fidye yazılımı, zararlı bağlantılar veya ekler içeren e-postalar, güvenliği ihlal edilmiş çalışan kimlik bilgileri veya sistemdeki bir güvenlik açığından yararlanarak sistemlere bulaştırılmaktadır. Diğer etkilerini incelediğimizde, ofis ortamında masaüstü bilgisayar ile çalışan kişiler, uzaktan çalışma sistemine geçildiğinde altyapısal nedenlerden dolayı iş hayatında kişisel bilgisayarlarını ve kişisel modemlerini kullanmak zorunda kalmıştır. Bu durumun etkileri incelendiğinde şirket bilgi ifşası, veri kaybı ve hatta maddi zararlara kadar etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Uzaktan yürütülen iş süreçlerinde, toplantılar için kullanılan uzaktan erişim programları, iletişim için kullanılan e-posta programları, günlük hayattaki en büyük tehlikelerimiz haline gelmiştir. Bu süreçte yapılan saldırıların, birkaç örneğini şu şekilde görebiliriz;

Google, her gün COVID-19 ile ilgili 18 milyon kötü amaçlı yazılım ve kimlik avı e-postasını engelliyor.

Coronavirus ile ilgili spear kimlik avı saldırıları Mart 2020'de %667 artış gösterdi.

Sahte COVID-19 web sitesi sahte DHL e-postaları aracılığıyla FirebirdRAT yayıyor.

Korsan COVID-19 temalı WordPress eklentileri aracılığıyla kötü amaçlı yazılımlar yayılıyor.

Güvenlik açığı araştırmacıları Zoom uygulamasının güvenliğine odaklandı.

Kimlik avı saldırıları %350 arttı.

İnternet üzerinden alışverişlerin artışıyla, banka bilgilerinin çalınma oranları arttı.

Uzaktan çalışma süreçlerinde, şirket tarafından alıyormuş gibi görünen zorunlu eğitim ve anketlere teşvik senaryoları ile kullanıcı adı ve şifrelerin çalınması hedeflendi.

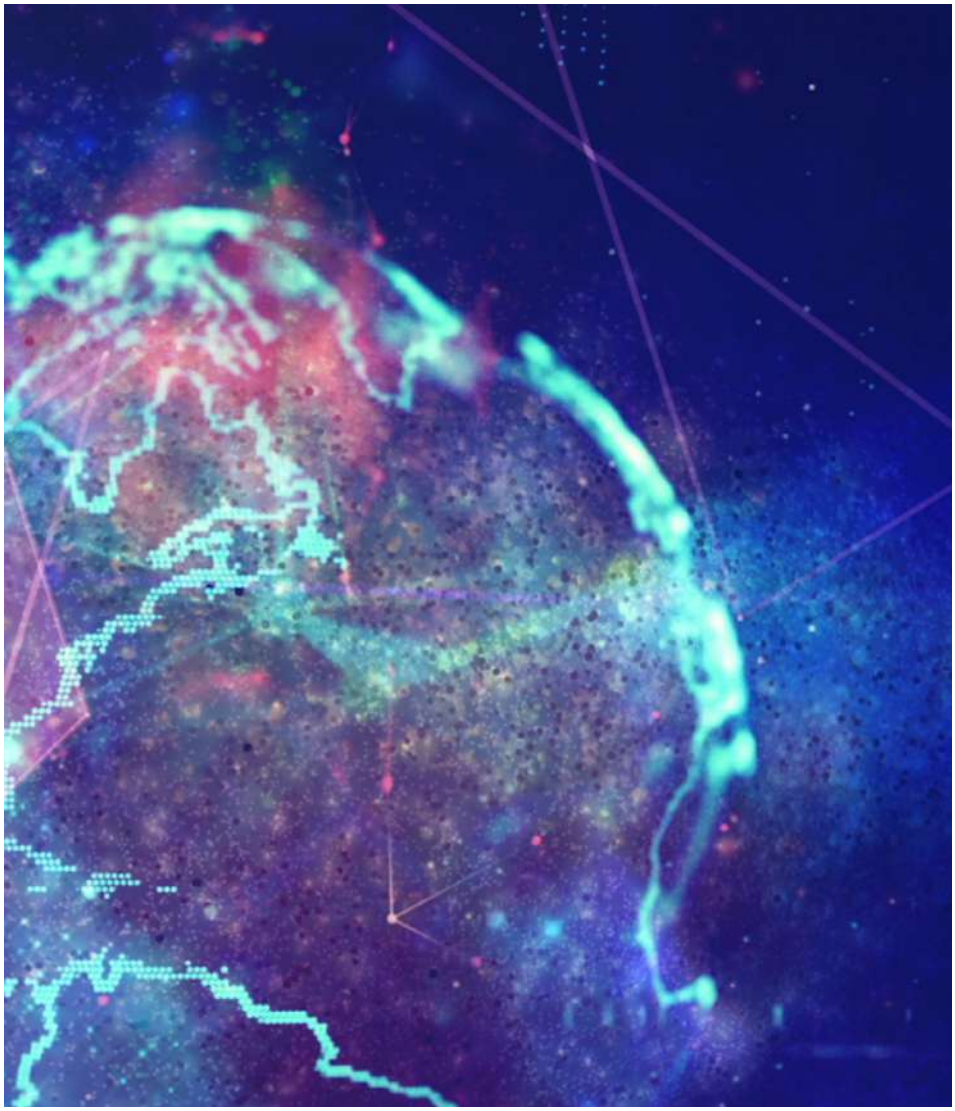
Covid19 salgınıyla artan siber risk ve tehditlerinden korunmak için alabileceğimiz elbette ki birçok önlem bulunmaktadır.

Bu süreci en az riskle atlatmak için neye odaklanmalı ve ne yapmalısınız?
Covid19 salgınıyla artan siber risk ve tehditlerinden korunmak için alabileceğimiz elbette ki bir çok önlem bulunmaktadır. Bunların başında farkındalığımızı arttırmak gelmektedir.

Bilinçli internet ve dijital aygıt kullanımı aslında riskleri belli oranında düşürmektedir. Özellikle phishing saldırılarından korunma aşamasında, bilinçli internet ve dijital aygıt kullanımı ön plana çıkmaktadır. E-posta ile iletişim kurduğumuz, görüşme yaptığımız kişilerin e-posta adreslerinin doğruluğunu kontrol etmek, tanımadığımız kişi ve firmalar tarafından gönderilen e-postalar ile iletişime geçmemek, tanıtım içeren ya da yine tanımadıgımız kişiler tarafından gönderilen e-postaların içerisinde yer alan eklenti ve linklere erişim sağlamamak, salgın bahane edilerek kişisel bilgilerin çalınmaya çalışıldığı e-posta ve sitelere dikkat etmek aslında bizim phishing saldırılarından korunmak için alacağımız önlemlerin başında gelmektedir. Siber saldırılara karşı alacağımız önlemlerde bir diğer önemli nokta, bilgilerimizi güvenli bir şekilde saklamaktır. Dijital ortamda yer alan tüm önemli dosyaları, belli aralıklarla sürekli olarak yedekleyerek ve sisteminizden bağımsız olarak saklayarak daha güvenli duruma getirebilirsiniz.

İnternet gezintilerinizde ya da alışverişlerinizde kişisel bilgilerinizi girmeden önce her zaman bir şirketin yasal web sitesinde olduğunuzu doğrulayarak daha güvenli bir şekilde İnternet üzerinde gezinti yapabilirsiniz. Dijital cihazlarınız üzerinde antivürüs programları ile periyodik olarak zararlı yazılım taraması yaparak, verilerinizin zararlı yazılımlara karşı güvenliğinden emin olabilirsiniz. Uzaktan çalıştığımız bu süreçte, evinizde kullandığınız İnternet ağınızın güvenliğini, tahmini zor ve uzun karakterler içeren parola ile arttırarak hem kişisel hem de şirket verilerinizi güvence altına alabilirsiniz. Günlük hayatımızda büyük bir yer kaplayan sosyal medya hesaplarınızdaki gizlilik ve güvenlik ayarlarını düzenli olarak güncelleyerek güvenliğinden emin olabilirsiniz. Bilgisayar ve mobil cihaz gibi dijital aygıtlarınıza kurulum yapacağınız yazılım ve programları güvenilir platformlardan edinmek sahte ve zararlı uygulamalardan kaçınmanın en önemli noktaları arasında yer almaktadır.

Salgın sürecinin etkileri ile eğitim ve öğretimlerin online bir şekilde yürütüldüğü bu süreçte, ailenizle birlikte çocuklar da dahil olmak üzere çevrimiçi ortamda nasıl güvende olacağınız hakkında bilgilendirmeler yaparak daha bilinçli büyümelerine katkıda bulunabiliriz ve son olarak şifrelerinizi düzenli olarak güncellemek ve tahmin edilmesi zor güçlü yapıya sahip şifreler kullanmak hesaplarımızın korunmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.



COVID-19 etkisinde restoran sektörünün bugünü ve geleceği

Restoran sektörünü sağlıklı ve taşınabilir ürünler kurtaracak.

Deloitte Türkiye tarafından "COVID-19 Etkisinde Restoran Sektörünün Bugünü ve Geleceği" raporunu yayımladı. Araştırma, Türkiye'de irili ufaklı 100 bin işletme ve doğrudan 2 milyon çalışan ile faaliyet gösteren yeme-içme sektörünü analiz ediyor ve COVID-19 döneminde tüketicilerin yeme-içme sektörüne yaklaşımlarını ortaya koyuyor. Ankete göre, Nisan ayında katılımcıların yüzde 27'si restoran ve yemek hizmetlerine daha az harcama yapmayı planlarken, bu oran Haziran ayında yapılan ankette yüzde 13'lere kadar gerileme gösterdi.

Osman Arslan
Ulaştırma, Turizm ve Hizmet Lideri
Deloitte Türkiye

"Önümüzdeki dönemde sektörde işletmelerin, müşterilerine yönelik alınan hijyen tedbirleri kapsamında, dijital araçlara yönelik yatırımları artmaya devam edecek. Bununla beraber, malzeme tedariki tarafında yerel ve yerelleştirilmiş tedarikçilerin, menülerde bağışıklık sistemini güçlendirici ürünlerin ve sosyal mesafe tedbirlerinin öneminin giderek ön plana çıkmasını bekliyoruz."

COVID-19'un yeme-içme sektörüne etkisinin araştırıldığı bu raporda, değişen ihtiyaçları karşılamaya yönelik yeni fikirler, bu fikirlerin test edilmesi ve hayata geçirilmesi pandemi döneminin sektörde yarattığı etkiyi minimum hale getirmeye yardımcı olacak adımlar olarak öne çıkıyor. Türkiye'de irili ufaklı 100 bin işletme ve doğrudan 2 milyon çalışan ile faaliyet gösteren yeme-içme sektörünün, alınan inisiyatif ve yeniliklerle tüketicilerini yeniden kazanmaya odaklanacağı sonucu ise öne çıkan diğer bir konu oluyor.

Salgın sırasında değişen tüketici davranışları ve normalleşme süreci boyunca restoranlarda alınacak önlemler düşünüldüğünde keyif ve sosyalleşme ile özdeşleştirilen restoranlar eski cazibelerini yitiriyor. Normalleşme sürecinde müşterilerini geri kazanmayı hedefleyen işletmelerse, tüketicilerin kendini güvende hissetme ihtiyacını karşılamaya ilişkin uyum faaliyetleri ile ön plana çıkıyor.

Önümüzdeki dönemde tüketicileri yeniden kazanma ve salgının olumsuz etkilerini silerek büyümeye geri dönme amacı ile alınacak inisiyatifler restoranlar için kritik önem taşıyacak.

1 **Tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına uygun promosyon ve öneriler geliştirilmesi**
Harcamalarını azaltma eğilimi gösteren müşterilerden cüzdan payı kazanılması

2 **Sunulan deneyimin gözden geçirilmesi ve yeni deneyimler yaratılması**
Müşteri deneyiminin tüketicilerin güven ihtiyacı gözetilerek şekillendirilmesi

3 **Dijital varlığın güçlendirilmesi ile müşteri ilişkilerinin canlı tutulması**
Sadakat programının yeniden tasarlanması ile müşterilerin kazanılması

4 **Karşılanmamış ihtiyaçlara yönelik ürün ve hizmetler sunulması**
Müşterilere yeni deneyimler sunarken gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi

5 **Fiyatlandırma stratejisinin yeniden yapılandırılması**
Ürün ve hizmet fiyatlarının değişen dinamiklere göre belirlenmesi

6 **Dijital yetkinlikler geliştirilerek iş modeli inovasyonları yapılması**
Teknoloji ve yeni iş modellerinin iç içe geçtiği fırsat alanlarının belirlenmesi

Yeni normal ile birlikte müşteri beklentileri
Raporda, normalleşme süreciyle birlikte değişen ihtiyaçlara ilişkin müşterileri bekleyen yenilikler de dikkat çekiyor. Bu yenilikler:

YAPILANMA
İşletme ve merkezindeki sistemlere odaklanan yenilikler

Online Rezervasyon Araçları
İşletmelerin masa ve yemek seçimi yapılabilen online rezervasyon araçlarını daha aktif kullanması

Temassız Ödeme Yöntemleri
Karekod ve mobil ödeme gibi temassız ödeme seçeneklerinin işletmeler tarafından benimsenmesi

ÖNERİ
İşletmenin ürün ve hizmetlerine odaklanan yenilikler

Yeni Ürün Önerileri
Taşınabilir, paketli ve sağlıklı ürünlerin öne çıkması, tarifli yemek kitleri gibi ürünlerin daha çok talep görmesi

Etkinlik ve Atölyeler
İşletmelerin azalan talebi telafi etmek için interaktif etkinlik ve atölye çalışmalarına yönelmesi

DENEYİM
İşletmenin müşterilere yönelik unsurlarına odaklanan yenilikler

Dijital Menüler
Müşterilerin kendi siparişlerini kendilerinin aldığı dijital menülerin ve antimikrobik ekranlı tabletlerin yaygınlaşması

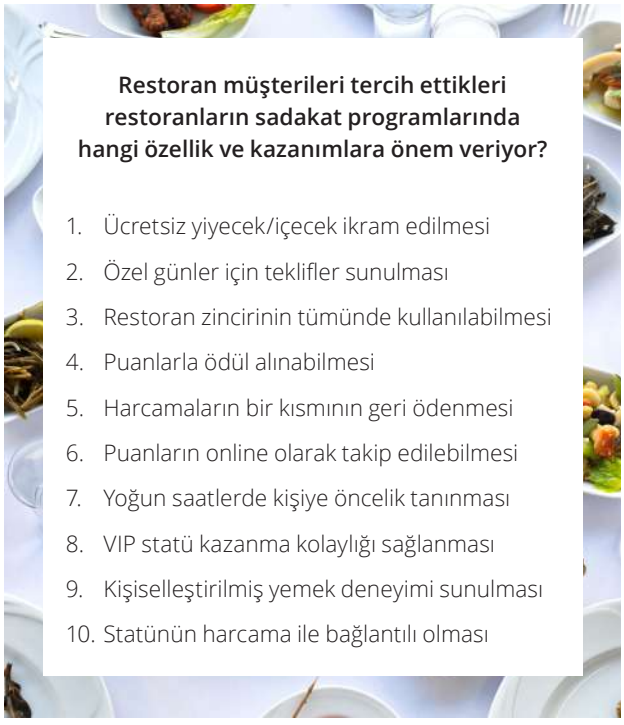
Genişleyen Kanallar
Tüketici tercihlerine bağlı olarak online sipariş, eve teslimat, arabaya servis gibi hizmetlerin artması

Tüketicilerin harcama isteksizliğine karşın zaman içindeki iyileşme eğilimi müşterilerin geri dönüşünü hızlandırmaya ilişkin adımların önemini artıracak.

Restoranların kapalı olması nedeni ile kısıtlanan müşteri etkileşimlerinin müşteriler ile olan ilişkilerde uzun vadeli etkiler yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Bu dönemde tüketicilerde oluşturulan izlenim, gelecekteki marka imajı ve müşteri sadakati üzerinde güçlü ve kalıcı izler bırakacaktır.

Sadakat programlarının gözden geçirilerek yeniden tasarlanması müşterileri geri kazanmada önem taşıyacaktır. Başarılı sadakat programlarının tasarlanmasında farklı müşteri segmentlerinin yeni ihtiyaçlarının dikkate alınması önemli bir rol oynayacaktır.

Müşteri ilişkilerinin niteliğini ve sadakat programlarının performansını değerlendirmek için müşteri segmenti, kanal, ürün, gelir gibi ölçütler üzerinden belirlenen hedefler başarının ölçümlenmesine imkan sağlayacaktır.



Restoran müşterileri tercih ettikleri restoranların sadakat programlarında hangi özellik ve kazanımlara önem veriyor?

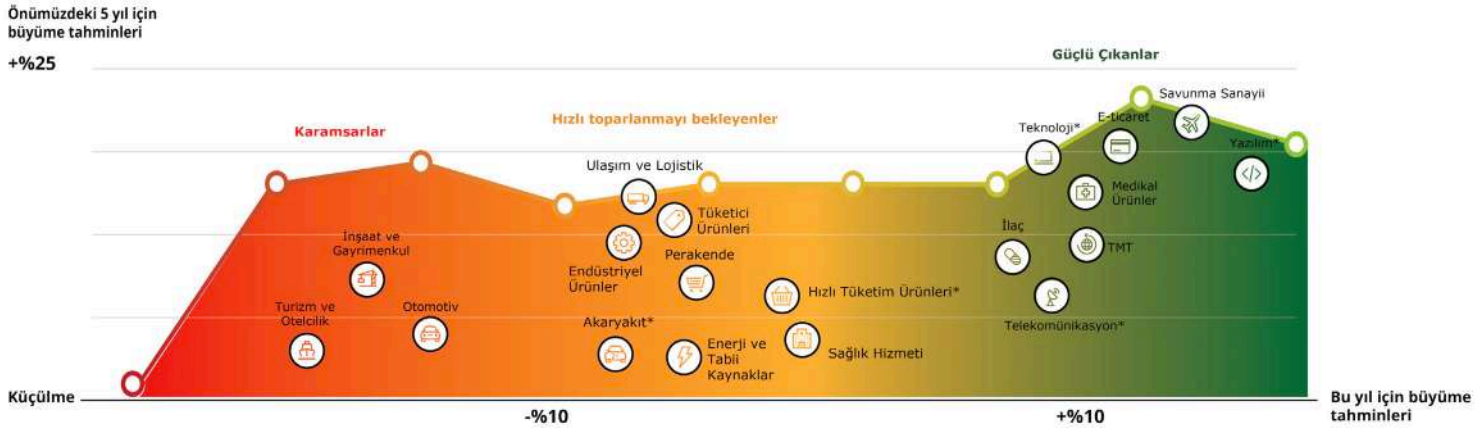
1. Ücretsiz yiyecek/içecek ikram edilmesi
2. Özel günler için teklifler sunulması
3. Restoran zincirinin tümünde kullanılabilmesi
4. Puanlarla ödül alınabilmesi
5. Harcamaların bir kısmının geri ödenmesi
6. Puanların online olarak takip edilebilmesi
7. Yoğun saatlerde kişiye öncelik tanınması
8. VIP statü kazanma kolaylığı sağlanması
9. Kişiselleştirilmiş yemek deneyimi sunulması
10. Statünün harcama ile bağlantılı olması

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Covid-19 sonrası tedarik zincirlerinde kazananlar ve kaybedenler

Deloitte Türkiye, "COVID-19 sonrasında Tedarik Zincirinde Kazananlar ve Kaybedenler" raporunu yayımladı. COVID-19 salgınının tedarik zincirinde yarattığı etkiye vurgu yapan rapora göre, turizm ve otelcilik, inşaat ve gayrimenkul ile endüstriyel ürünler sektörü bu sene için yüzde 20'den fazla küçülme öngörürken; teknoloji, medya ve telekom sektörü ise bu sene için yüzde 10'a yakın bir büyüme öngörüyor.

28 Nisan ve 15 Mayıs tarihleri arasında Türkiye'de farklı sektörlerden 314 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada toplamda 9 sektör analiz edildi. Raporda büyüme tahminlerinin çoğunlukla mevcut durumu koruma yönünde olduğu ortaya çıkıyor. Turizm ve otelcilik, inşaat ve gayrimenkul ile endüstriyel ürünler sektörü bu sene için küçülme öngörürken; teknoloji, medya ve telekom sektörü ise daha iyimser bir görüşle küçük de olsa büyüme öngörüyor.



*Alt sektörleri belirtmektedir.

Teknoloji, medya ve telekom sektörü büyüyecek

Teknoloji, medya ve telekom sektörü yüzde 61 oran ile mal ve hizmet yönetiminde dijital teknolojilerden en fazla yararlanılan sektör olarak öne çıkıyor. Diğer sektörlere kıyasla salgının etkilerini belirleme konusunda daha iyi bir konumda olup, katılımcıların yüzde 67'si yüksek performans gösterildiğini belirtiyor. Hizmet seviyelerinin düşmesi sektördeki şirketlerin en çok etkilendiği alan olarak öne çıkarken, katılımcılar gelecek dönemde farklı iş modellerine odaklanmayı düşünüyor.

Turizm ve otelcilik sektörü küçülme öngörüyor

Turizm ve otelcilik sektörü katılımcılarının yüzde 96'sı şirket içerisinde veya hükümet tarafından alınan tedbirler ile nakit pozisyonlarını 6 aydan fazla koruyamayacaklarını belirtirken; 2020'de şirketleri için yüzde 20'den fazla küçülme öngörüyor. Talebin ve nakit akışının azalmasından yüksek derecede etkilenen şirketlerin yüzde 86'sı gelecek dönemde finansal risklerin yönetiminin çok önemli olacağını düşünüyor.

İnşaat ve gayrimenkul sektörü salgın sonrası alternatif iş modellerine odaklanacak

İnşaat ve gayrimenkul sektörü salgından en çok etkilenen sektör oldu. Katılımcıların yüzde 75'i bu yıl sektörde yüzde 20'den fazla küçülme beklerken; yüzde 88'i ise salgının sektör üzerindeki etkilerini anlayamadığını ve takip edemediğini belirtti. Talep azalması, iş gücü hareketliliği kısıtlamaları ve nakit akış problemleri en çok etkilenen alanlar olarak öne çıkarken, salgın sonrasında finansal riskleri yönetmek ve alternatif iş modellerine odaklanmak öncelikli hedefler oldu.

İlaç sektörü tedarikçi çeşitliliğini artırmaya odaklanacak

İlaç sektörü yüzde 94 ile tedarik sorunlarından en çok etkilenen sektörlerden biri olarak öne çıkıyor. Şirketler ithalat ile tedarik edilen malzemelerin ülke içerisinden karşılanmasında da sorunlar yaşarken; katılımcıların yüzde 94'ü pandemi döneminde yaşadıkları sorunlara istinaden ilerleyen süreçte tedarikçi çeşitliliğini artırmaya odaklanacaklarını belirtiyor.

Turizm ve otelcilik, inşaat ve gayrimenkul ile endüstriyel ürünler sektörü bu sene için küçülme öngörürken; teknoloji, medya ve telekom sektörü ise daha iyimser bir görüşle küçük de olsa büyüme öngörüyor.

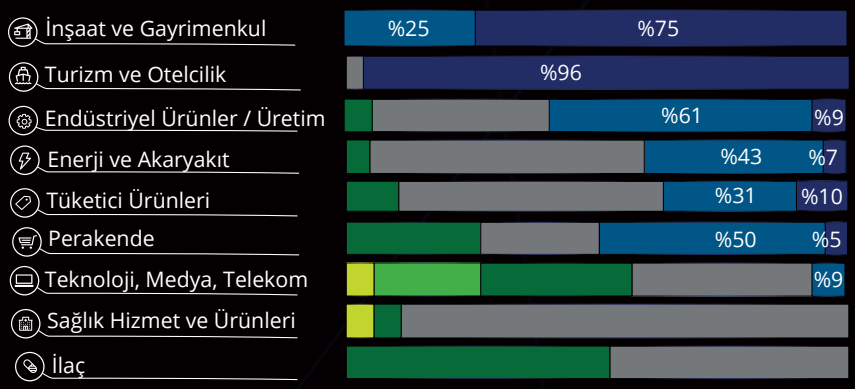
Perakende sektörü operasyonel görünürlük çalışmalarına odaklanacak

Salgının tedarik zinciri üzerindeki etkilerini belirleme konusunda zayıf performans gösterildiği düşünülen sektörlerden birisi olan perakende sektörü katılımcılarının yüzde 95'i tedarik sorunlarının operasyonlara etkisini yüksek olarak değerlendiriyor. Katılımcıların yüzde 85'i tedarik ağı boyunca dijital teknolojilerden yeterince faydalanılmadığını belirtirken; gelecek dönemde operasyonel görünürlük çalışmalarına odaklanılması hedefleniyor.

Endüstriyel ürünler sektörü otomasyona odaklanacak

Endüstriyel ürünler sektöründeki şirketlerin salgına gösterdikleri reaksiyon zayıf olarak değerlendirilirken; katılımcıların yüzde 61'i 2020 yılında yüzde 20'ye kadar küçülme bekliyor. Şirketleri en çok etkileyen sorunun talep tahmin zorluğu olduğu belirtilirken, ileriki dönemde operasyonel görünürlüğü artırmanın yanı sıra otomasyona odaklanarak manuel iş gücüne bağlılığın azaltılması hedefleniyor.

Katılımcıların bu yıl için büyüme tahmin aralıkları



İnşaat sektöründen katılımcıların %75'i bu sene için %20'den fazla küçülme öngörürken, TMT sektörü katılımcılarının %61'i bu sene için büyüme öngörmektedir.

Gökay Özdemir
Ortak
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

"COVID-19 sonrasında Tedarik Zincirinde Kazananlar ve Kaybedenler Raporu'nun sonuçlarına genel olarak bakacak olursak, Türkiye'de az sayıda firmanın böylesi bir kriz sırasında, sorunları önceden anlayabilme ve doğru reaksiyonu gösterebilme konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Dijital teknoloji kullanımının düşüklüğü ve iş gücü yetkinliklerinin kısıtlı olması bu durumu yaratan esas faktörler olarak karşımıza çıkıyor. Önümüzdeki dönemde birçok sektör için kalıcı değişiklerin yaşanmasını bekliyoruz. Pandemi sonrasında birçok sektörün "yeni normale" uyum ile faaliyetlerine başlarken, operasyonel görünürlüklerini artırma ve alternatif iş modelleri yaratma konularına odaklandıklarını görmekteyiz."

Sektör bazında katılımcıların en çok sorun yaşadığı alanlar;

Talep Tahmin Zorlukları

Endüstriyel Ürünler / Üretim	%86
İlaç	%82
Sağlık Hizmet ve Ürünleri	%75

Nakit Akış Problemleri

Turizm ve Otelcilik	%86
İnşaat ve Gayrimenkul	%75
Endüstriyel Ürünler / Üretim	%54

Tedarik Kesintileri

İlaç	%100
Sağlık Hizmet ve Ürünleri	%80
Perakende	%50

- Talep tahmin zorlukları bütün sektörlerde yüksek etkiye sahip olurken tedarik kesintileri özellikle İlaç sektörünü etkilemiştir.
- İlaç aynı zamanda stok tükenmesi ve raf ömrü sorunları yaşarken, TMT sektörü için servis seviyesi düşüşleri öncelikli problem alanı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Nakit akışı problemlerine ek olarak keskin talep düşüşleri de inşaat ve turizm otelcilik sektörünü etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Pandemi döneminde ithalat ile tedarik edilen ürün ve malzemelerimizin %75'ten fazlasını ülke içinden karşılayabiliyoruz diyenler;

%0,0 İlaç

%30,0 Sağlık Hizmet ve Ürünleri

%31,0 Enerji ve Tabii Kaynaklar

%39,2 Endüstriyel Ürünler ve Üretim

%42,4 Teknoloji, Medya, Telekom

%58,8 Tüketici Ürünleri

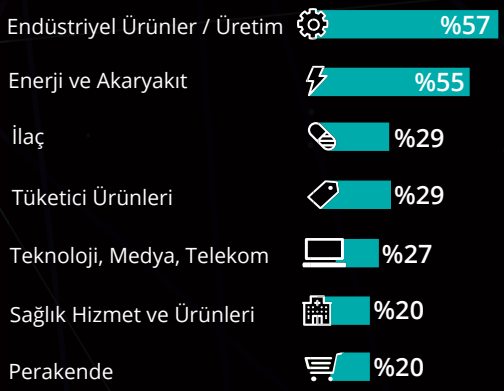
%69,0 Turizm ve Otelcilik

%70,0 Perakende

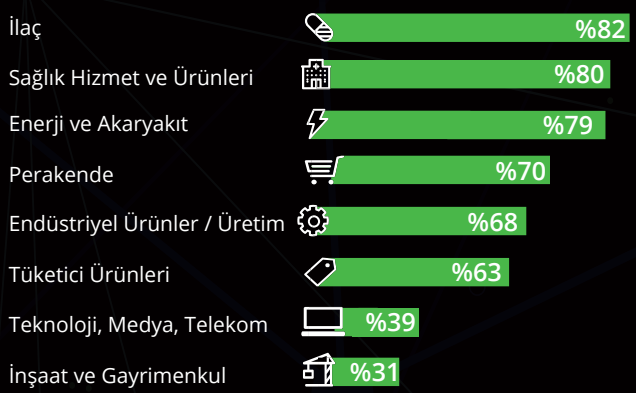
%75,0 İnşaat ve Gayrimenkul

Sektör bazında katılımcıların önümüzdeki dönemdeki odak alanları;

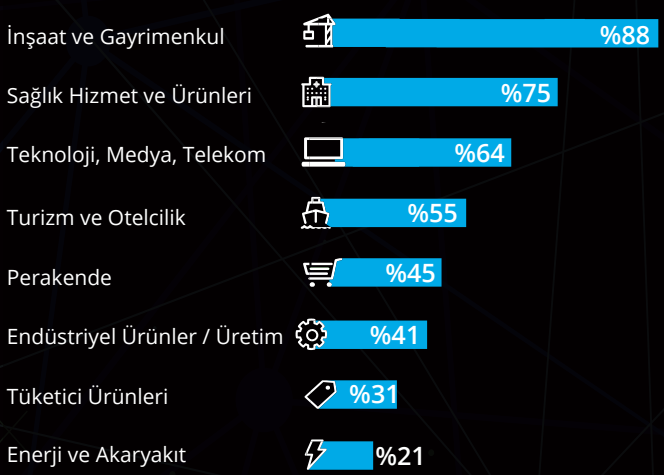
Otomasyon



Operasyonel Görünürlüğü Artırmak



Alternatif İş Yapış Şekli ve Modellerine Yönelmek



- Pandemi sonrasında öne çıkan odak alanları arasında operasyonel görünürlüğün artırılmasına yönelik çalışmalar başı çekerken, pandemiden en çok etkileneceğini belirten inşaat sektörü katılımcıları önümüzdeki dönemde alternatif iş modellerine yöneleceklerini belirtmişlerdir.
- Salgından en çok etkilenen sektörler ile en az etkilenen sektörler de alternatif iş modellerine yönelmektedir.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

COVID-19 ile yeniden şekillenen dünya

Dirençli liderler için senaryolar (3-5 yıl)

Yeni dünya

Daha önce hiç bilmediğimiz küresel bir krizle karşı karşıya kaldık. Tüm dünyada bir milyardan fazla insan için normal hayat durdu. Ortada pek çok farklı model ve tahmin olmasına karşın, kimse virüsün seyrinin ne olacağını ve bu salgının insanlar ve toplumlar üzerindeki beklenen etkilerini kesin olarak söyleyemiyor.

Bu çalışma ile, önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde dünyada yaşanabilecek gelişmelere ilişkin senaryolar paylaşılarak liderlere aşağıdaki konularda yardımcı olmak amaçlanmıştır;

- Salgın sırasında görülen trendlerin dünyanın uzun vadedeki görünümünü nasıl şekillendirebileceğini anlamak,
- Krizin devam eden yansımaları ve etkileri üzerinde verimli sohbetler yapmak,
- Hızla değişen ortama uyum sağlama kabiliyetini geliştirecek kararları ve aksiyonları tespit etmek,
- Kriz sonrası "toparlanma"nın ötesine geçip uzun vadede "gelişmek".

COVID-19 sonrası beş temel belirsizliğin önemli etkilerinin olması muhtemel görünmektedir, bunlar;

- Genel olarak salgının şiddeti ve hastalığın ilerleyiş şekli
- Ülkeler arasındaki ve ülkelerin kendi içerisindeki dayanışma seviyesi
- Kriz karşısındaki sağlık sistemi müdahalesi
- Krizin ekonomik sonuçları
- Kriz karşısındaki sosyal dayanışma seviyesi

Keşfedilen ek belirsizlikler

Toplum

- Toplumsal güven seviyeleri
- Karantina sonrası psikolojik etkiler
- Farklı jenerasyonlar üzerindeki etkiler
- Eğitim üzerindeki uzun vadeli etkiler

Teknoloji

- Veri paylaşımına yönelik tutumlar
- Teknolojik inovasyonun hızı
- İş yeri üzerindeki uzun vadeli etkiler
- Benimsenen yeni teknoloji türleri

Ekonomi

- Ekonomik toparlanma hızı
- Ekonomik büyümenin dağılımı
- Eşitsizlik üzerindeki etkiler
- Yeni iş modellerine doğru kayma

Çevre

- İklim değişikliği ile mücadeleye odaklanma
- Emisyonların azaltılması
- Yenilenebilir enerji yatırımları

Siyaset

- Hükümetler üzerindeki uzun vadeli etkiler
- Kamu politikası ve regülasyon üzerindeki etkiler
- Siyaset sistemlerine güven seviyeleri
- Seçim yöntemlerinde değişiklikler

Bu belirsizliklerden, salgının şiddeti ve ülkeler arasındaki ve ülkelerin kendi içerisindeki dayanışma seviyesi, COVID-19'un genel etkisine yön verecektir.

Bu trendler ve kritik belirsizlikler ışığında dört ayrı senaryo ortaya çıkmaktadır. Bu senaryolar üzerinde düşünürken, şunları değerlendirmekte fayda var:

- Hangi senaryo sizin kurumunuzun hazırlanmakta olduğu dünyayı en iyi anlatıyor?
- Kurumunuzun halihazırda göz ardı ettiği ama etmemesi gereken bir senaryo var mı?
- Bu senaryoların hepsinde kazançlı çıkmak için neleri farklı yapmanız gerekir?
- Hangi kabiliyetler, ortaklıklar, segmentler ve iş gücü stratejileri hakkında daha fazla bilgi edinmeniz gerekir?

Mevcut trendler ve kritik belirsizlikler ışığında dört ayrı senaryo ortaya çıkmaktadır

Geçen fırtına

Salgın, hükümetlerin virüsü kontrol altına almaya yönelik etkili önlemleri sayesinde yönetilir ancak kalıcı yansımaları da olur; **orantısız bir şekilde dağılan bu yansımalar özellikle KOBİ'leri ve düşük ila orta gelir düzeyindeki kişileri ve toplumları etkiler.**

- Nispeten sınırlanmış olan hastalık dinamikleri
- Etkili sağlık sistemi ve politika müdahalesi

Yalnız kurtlar

Salgının uzaması hükümetleri **soyutlayıcı politikalar benimsemeye**, tedarik zincirlerini kısaltmaya ve denetimi artırmaya yöneltir.

- Şiddetli, devam eden salgınlar
- Yetersiz global koordinasyon ve zayıf politika müdahalesi

İyi şirket

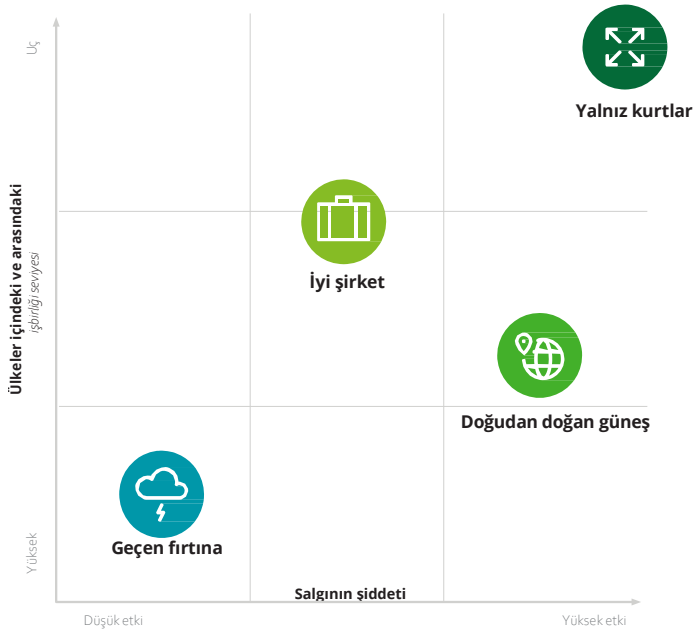
Dünya genelindeki hükümetler krizle tek başlarına başa çıkmak için mücadele ederken **büyük şirketler çözümün kilit bir parçası olarak öne çıkarlar** ve "paydaş kapitalizmine" yönelik trendler hızlanır.

- Daha uzun süreli salgın
- Büyük şirketler öncülüğünde salgını kontrol altına almak için işbirliği

Doğudan doğan güneş

Çin ve diğer Doğu Asya ülkeleri virüsü yönetmede daha etkili olur ve dünya sahnesinde ana güç olarak dizginleri ellerine alırlar.

- Şiddetli salgın
- Doğu Asya ülkelerinin öncülüğünde işbirlikçi sağlık müdahalesi



Senaryolara yakından bakış:

Geçen fırtına

Bu senaryoda hastalığın şiddeti ve ekonomik sonuçları düşük seviyelerde, hükümet işbirliği, sağlık bakım müdahalesi ve sosyal dayanışmanın yüksek olduğu durum söz konusudur.

Virüs, küresel bir şekilde koordineli önlemler sayesinde beklenenden daha önce yok edilir. Krizdeki yetkinlikleri nedeniyle kamu kuruluşlarına olan güven tazelenir. Nispeten kısa ömürlü olsa da salgın uzun vadeli ekonomik etkilere yol açabilir. Mali ve parasal teşvikler etkiyi azaltmaya fayda sağlasa da küçük işletmeler ile düşük ve orta gelirli bireylerin yaşamaya başladığı zararları tersine çeviremez. Sosyoekonomik sınıflar arasındaki gerilimler keskinleşir.

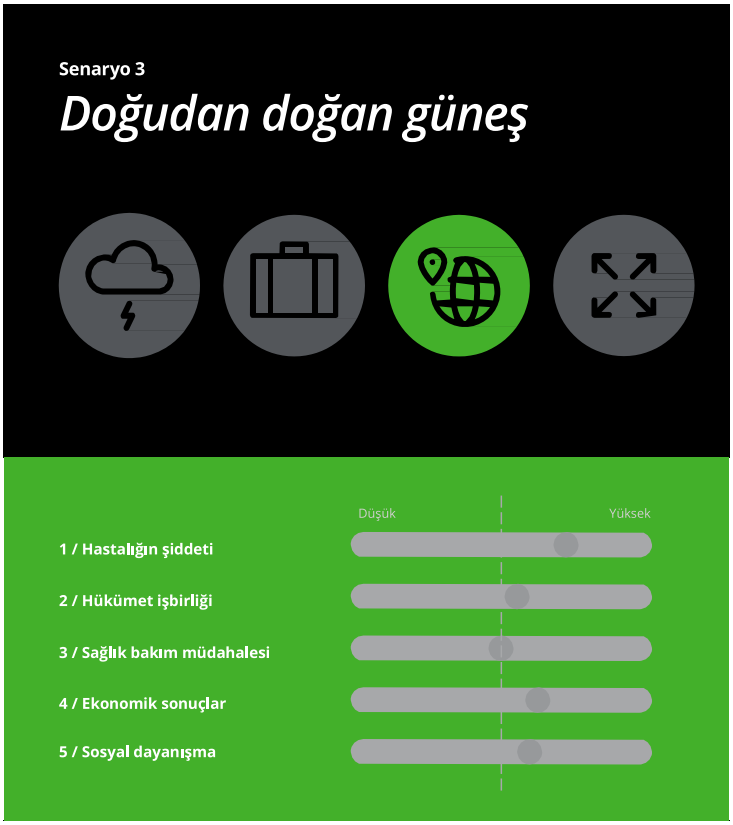
Ekonomik faaliyetler 2020'nin sonlarına doğru yeniden yükselişe geçer. Toparlanma başlarda yavaş olsa da tüketicinin güveninin artmasıyla 2021'in ikinci yarısında hızlanır.

İyi şirket

Bu senaryoda hastalığın şiddeti ve sosyal dayanışma ortanın üzerinde seyrederken, hükümet iş birliği düşük, sağlık bakım müdahalesi ve ekonomik sonuçlar ortalama düzeydedir.

Krizle kendi başına mücadele etmeye çalışan hükümetler için salgın giderek ağırlaşan bir yük haline gelir. Şirketlerin küresel çözümün bir parçası olarak öne çıkmasıyla birlikte kamu-özel sektör ortaklığı dalgası yükselir. Kritik ihtiyaçlara yanıt vermek ve çok ihtiyaç duyulan inovasyonu sağlamak için sektörler genelinde şirketlerin ortak çalışmaları sonucu yeni ekosistemler kurulur. Sosyal medya şirketleri, platform şirketleri ve teknoloji devleri bu senaryoda öne çıkarlar. Sonuç olarak, şirketler kriz sonrası yeniden toparlanma için müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına nasıl en iyi hizmeti sunabileceklerine yönelik daha empati odaklı bir duruş sergileyerek "paydaş kapitalizmine" daha fazla yönelir.

2021'in sonlarına doğru ekonomik toparlanma başlar. 2022'nin başlarında yavaş seyreden toparlanma 2022'nin ikinci yarısında hız kazanır.



Doğudan doğan güneş

Bu senaryoda hastalığın şiddeti yükseğe yakın, hükümet işbirliği ve sağlık bakım müdahalesi ortalama, son olarak da ekonomik sonuçlar ve sosyal dayanışma ortalamanın biraz üzerinde seyretmektedir.

Çin ve diğer Doğu Asya ülkeleri hastalığı daha etkili bir şekilde yönetirken bazı Batı ülkeleri, daha yavaş ve tutarsız müdahaleler sonucu beşeri, toplumsal ve ekonomik açıdan derin ve devam eden etkilerle boğuşur. Çin'in ve Doğu Asya ülkelerinin dünya sahnesinde ana güç olarak dizginleri ele alarak sağlık sisteminin ve diğer çok taraflı kurumların küresel düzeyde koordinasyonuna öncülük etmesiyle birlikte, küresel güç merkezi kesin bir şekilde doğuya doğru kayar. Çin, Tayvan ve Güney Kore'de hükümetin güçlü bir merkezi müdahale ile salgını kontrol altına alması "altın standart" haline gelir.

Ekonomik toparlanma 2021'in sonunda başlar; bu toparlanma Doğu'da daha hızlı ve kuvvetlidir.

Yalnız kurtlar

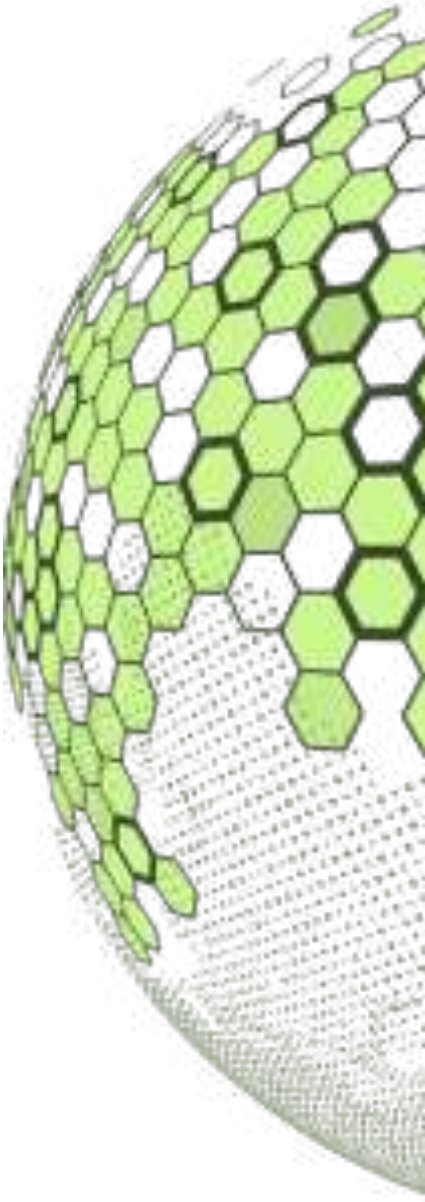
Bu senaryoda hastalığın şiddeti ve ekonomik sonuçları çok yüksek, hükümet işbirliği, sağlık bakım müdahalesi ve sosyal dayanışma düşüğe yakın olmaktadır.

COVID-19 salgını uzun süren bir kriz haline gelir. Tırmanan ölüm vakaları, sosyal kargaşa ve ekonomik düşüş öne çıkar. Ülkeler yabancılara katı kontroller uygular ve yerel güvenlik adına yerli tedarik zincirlerini zorunlu kılar. Yurt içi güvenlik adına ülkeler soyutlayıcı bir politika izlemeye başlar. İnsanlar ve hareketleri teknoloji ile izlenir; hükümet gözetimi yaygın hale gelir.

2022 ortalarında küresel ekonomik toparlanma başlar; toparlanma hızı ülkeden ülkeye değişiklik gösterir.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

2020 Deloitte Y Kuşağı Araştırması



Y ve Z kuşağı COVID-19'u yeniden başlama fırsatı olarak görüyor

Deloitte tarafından COVID-19 pandemisinin yaşandığı eşi görülmemiş bir dönemde bu sene dokuzuncusu hazırlanan "2020 Küresel Y Kuşağı Araştırması" yayınlandı.

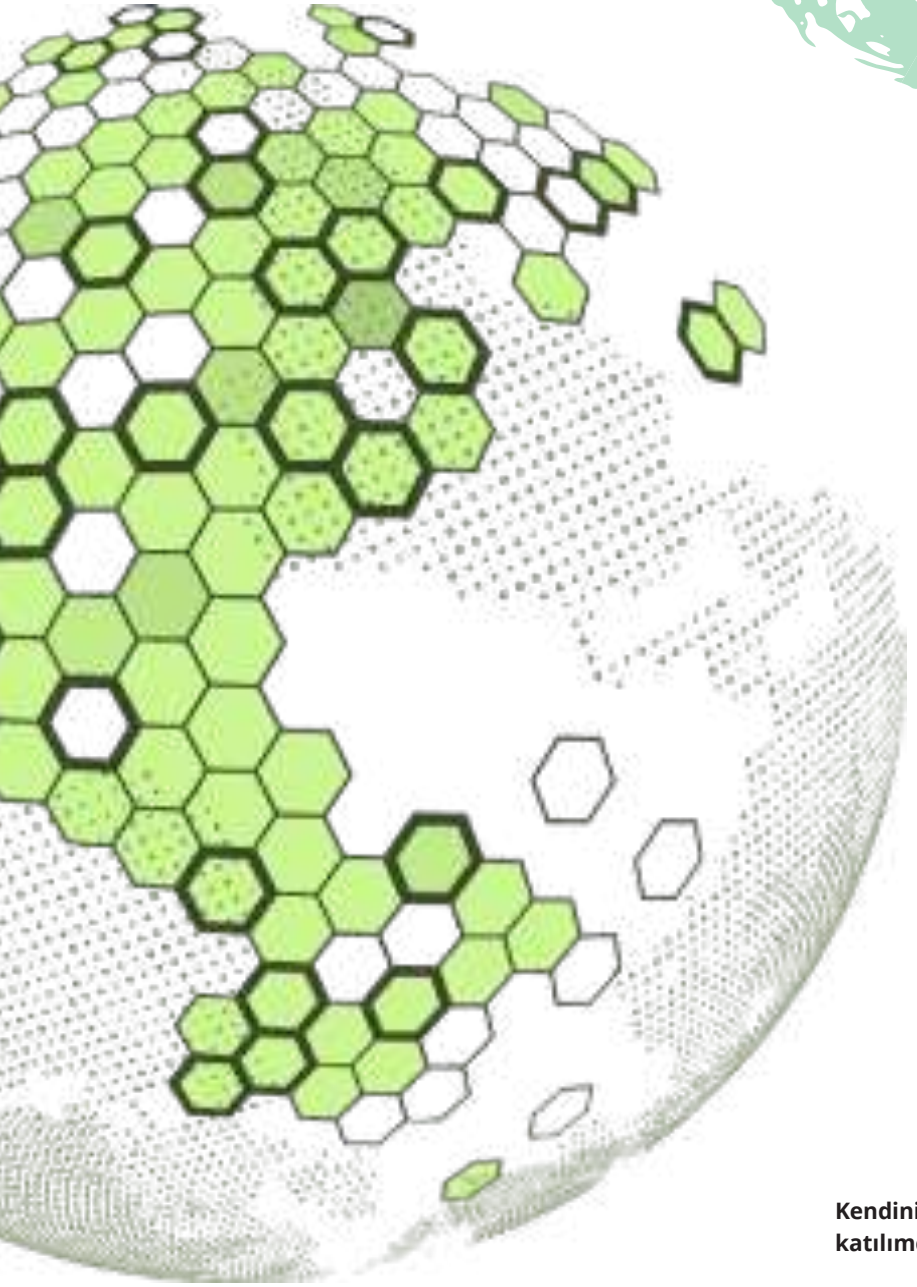
Rapor, Y ve Z kuşaklarının, daha iyi bir gelecek inşa etmek için vizyon ve kararlılığa sahip olduğunu gösteriyor. İki jenerasyonun da kendi toplumlarında ve küresel anlamda pozitif değişim için kararlı ve dirençli olduklarını ortaya koyuyor.

COVID-19 salgınından önce ve salgın sırasında iki faz halinde gerçekleştirilen araştırmanın ilk fazında 43 ülkeden 13.715 Y kuşağı ve 20 ülkeden 4.711 Z kuşağı mensubu yer aldı. İkinci fazda ise pandemiden farklı derecelerde etkilenen 5.501 Y kuşağı ve 3.601 Z kuşağından kişi katıldı. Araştırmada, COVID-19 pandemisinin yaşamlarımızda yarattığı radikal değişimden genç jenerasyonun daha fazla etkilendiği halde, Y ve Z kuşaklarının belirsizlik karşısında cesur ve dirençli bir şekilde dünyayı daha iyi hale getirme isteği öne çıkıyor.

Pandeminin genç kuşağın iş hayatına etkisi

Araştırma, pandeminin genç çalışanların işlerine olan etkisini de gözler önüne seriyor. Anketin yapıldığı dönemde Z kuşağının neredeyse yüzde 30'u ve 25-30 yaş aralığındaki genç Y kuşağının neredeyse çeyreği işini kaybettiğini veya geçici olarak ücretsiz izne çıkarıldıklarını söylüyor. Y kuşağının yalnızca üçte biri ve Z kuşağının yüzde 38'i istihdamlarının ve gelirlerinin etkilenmediğini söylüyor.

Genel olarak Y ve Z kuşağın pandemi sonrası çevre konusunda daha umutlu, finansal durumları ve tasarruf konusunda daha bilinçli, ve devletlerin, iş dünyasının ve iş verenlerinin pandemiye verdiği yanıtlardan memnun olduğu gözlemleniyor.



Y Kuşağının en çok endişe duyduğu konular

Türkiye'den 300 katılımcının yer aldığı araştırmada, Y kuşağının sadece yüzde 17'si, ebeveynlerinden daha mutlu olduğunu belirtiyor. Bu rakam dünyada ise yüzde 26 oranında. Türkiye'de katılımcıların yüzde 66'sı, dünyada ise yüzde 45'i ebeveynlerinden daha az mutlu bir kuşak olduklarını belirtiyor.

Sonuçlara göre Türkiye'de Y kuşağının stres seviyesini en çok etkileyen konular refah seviyesi, mali durum, kariyer ve iş olanakları, fiziksel ve ruhsal sağlık olarak öne çıkıyor.

Her zaman ya da çoğu zaman kaygılı veya stresli hissettiklerini belirten Y kuşağı katılımcıların %'si

%44
Dünya 2020

Soru: Ne sıklıkla kendinizi kaygılı ya da stresli hissediyorsunuz?

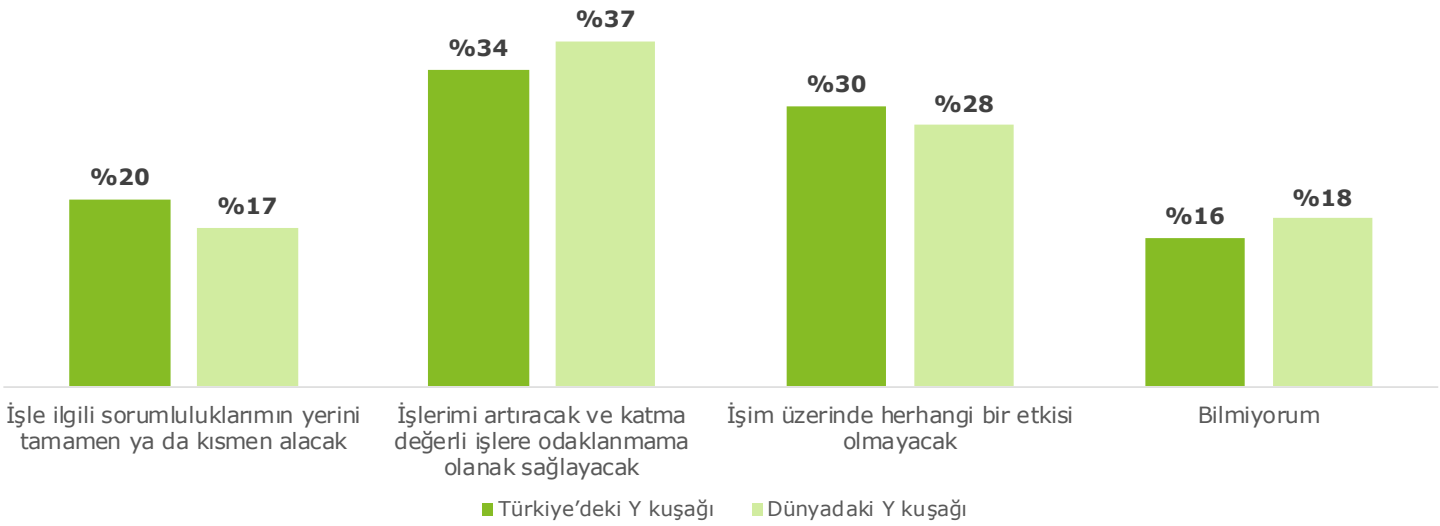
Kendini her gün stres altında hissettiğini belirten Y kuşağı katılımcılar ve bu stresin en önemli nedenlerinin % oranları:

Soru: Aşağıdakiler, kaygı ya da stres düzeyinize ne ölçüde etki ediyor?

Evden çalışmanın yaygınlaşması

Araştırma sonuçlarında strese bağlı nedenlerle son 12 ay içerisinde işten ayrılanların oranı Türkiye'de ve dünyada yüzde 30'lar düzeyinde. Stres sebebiyle işten ayrılanların bunu işverenleriyle paylaşma oranları ise Türkiye'de yüzde 37 seviyesindeyken, dünyada bu rakam yüzde 44 olarak ortaya çıkıyor. Dünyada Y kuşağının %69'u, Z kuşağının ise %64'ü pandemi döneminde yaygınlaşan evden çalışma modelinin uygulanmaya devam etmesinin işteki stresi azaltacağını düşünüyor. Geçen yıl, Türkiye'deki katılımcıların yüzde 71'i önümüzdeki iki yıl içerisinde mevcut iş yerlerinden ayrılacağını belirtirken bu oran bu sene %52'ye geriledi, dünyada ise yüzde 31 seviyesinde. Bunun yanında endüstri 4.0 dönüşümünün ve etkisinin işlerindeki sorumluluklarından bir kısmını alacağını düşünenlerin oranı Türkiye'de yüzde 20 dünyada ise yüzde 17 seviyesinde. Etkisi olmayacağını düşünenler ise her iki tarafta da yüzde 30'lar düzeyinde.

Endüstri 4.0'ın mevcut işleri üzerinde aşağıdaki etkilere sahip olacağını düşünen Y kuşağı katılımcıların % oranları

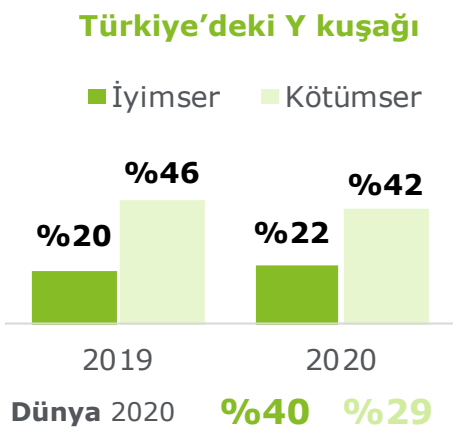


Soru: Sizce Endüstri 4.0 mevcut işinizi nasıl etkileyecek (eğer etkileyecekse)?

Ekonomik, politik ve sosyal durum

Finansal konularda Türkiye'deki katılımcıların yalnızca yüzde 22'si finansal durumunun önümüzdeki bir yıl içerisinde daha iyiye gideceğini düşünürken, dünyada bu oran hemen hemen iki katı. 2018'de sosyal-politik ve ekonomik durumun önlerindeki bir yıl içerisinde iyiye gideceğini düşünen Y kuşağı katılımcılarının oranı yüzde 40'lar seviyelerinde iken, 2019'da daha pesimist bir hale bürünerek yüzde 15'lere gerilemişti. 2020 için ise katılımcıların yüzde 21'i ekonomik olarak iyileşme beklerken sosyal-politik anlamda iyileşme bekleyenlerin oranı yüzde 17'de kalıyor.

Gezegenin sağlığını korumaya/ sürdürmeye yönelik çabaların işe yarayacağı konusunda iyimser/kötümser olan Y kuşağı katılımcıların %'si



Soru: Gezegenin sağlığını korumaya ve sürdürmeye yönelik çabaların işe yarayacağı konusunda genel olarak iyimser misiniz yoksa kötümser mi?

Araştırmada hem Türkiye'de hem dünyadaki Y kuşağı katılımcıların ekonomik, politik ve sosyal anlamda kutuplaşmanın ve ayrışmanın daha da artacağı konusunda hem fikir olduğu ortaya çıkıyor. Çevresel konulara da oldukça duyarlı olan Y kuşağı, insanların çevreye vermiş olduğu zararın çok büyük olduğunu ve artık geri dönüşü olmadığını düşünüyor. Türkiye'de ve dünyada katılımcıların yarısı bu konuda hem fikir olurken, Türkiye'deki katılımcıların yüzde 91'i küresel ısınmanın başlıca nedeninin insan olduğu konusunda birleşiyor, bu oran dünyada ise yüzde 83 seviyesinde.

Y ve Z kuşakları pandeminin kendilerini topluma ve çevreye karşı daha duyarlı hale getirdiğini düşünüyor. Bu kuşak kapsayıcı ve toplum üzerinde pozitif etkileri olan şirketleri aktif olarak destekliyor.

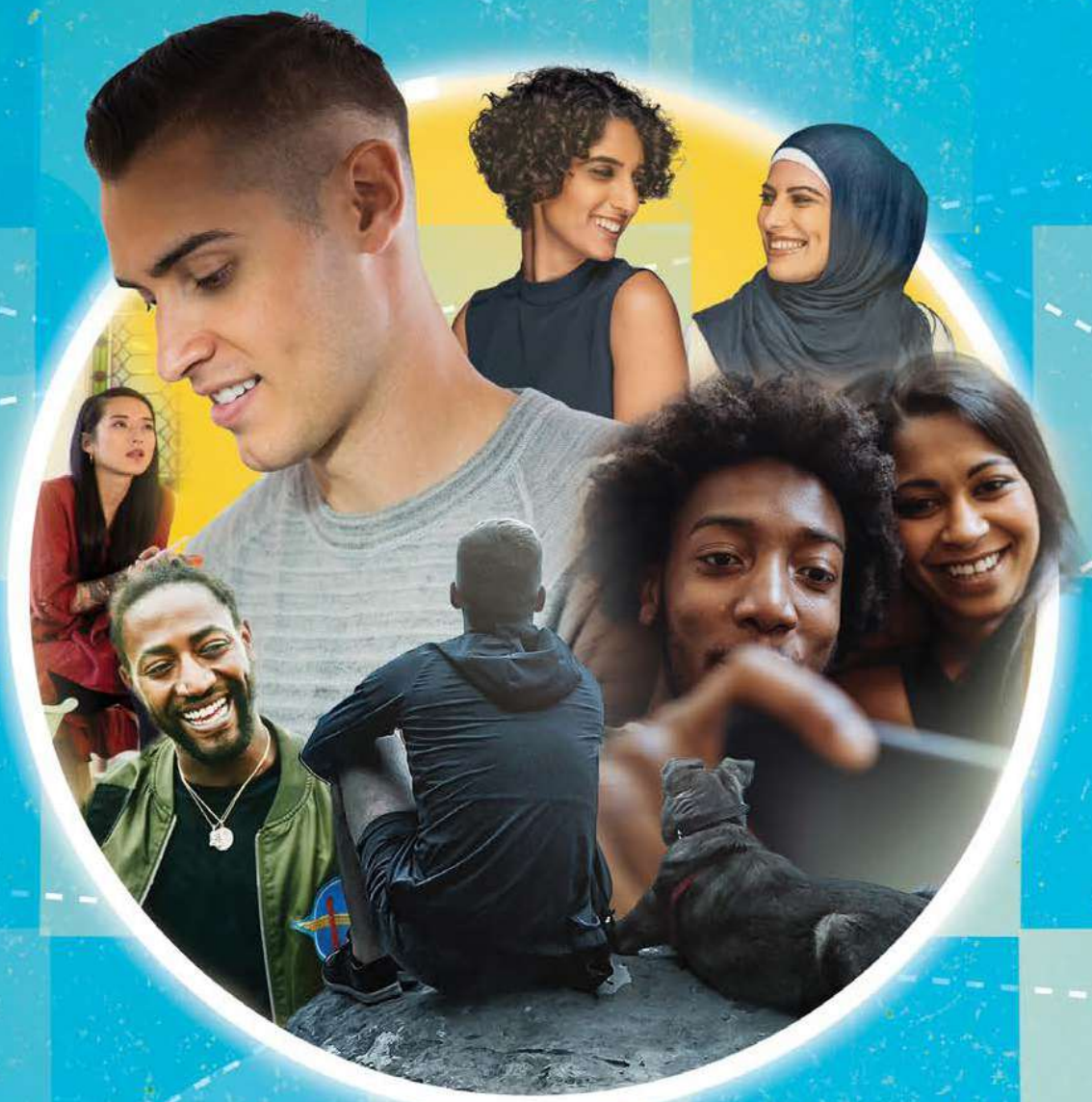
Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Gülfer Irmak
Yetenek Lideri
Deloitte Türkiye

"Genç nesil pandemi sonrası dönemi "yeni bir başlangıç olarak" görüyor ve bu dönemden umutlu. Bu umudun bir bileşeni de, önceden daha negatif değerlendirdikleri çevre konusunda umutlarının artmış olması. Bu kapsamda, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm firmaların, çevreye duyarlı bir çalışma düzeni sağlamalarının öncelikli konuları içinde yer alması gerektiğini düşünüyorum. %88 oranında Y kuşağının çoğunlukta olduğu ve 5 kuşağın bir arada çalıştığı şirketimizde; esnekliğin, çevikliğin, farklı bakış açılarının ve global birikimin yer aldığı, Y kuşağının hassasiyet gösterdiği konulara önem veren bir kültürü paylaşıyoruz."

Sinem Tüzer
İnsan Kaynakları Direktörü
Deloitte Türkiye

"Belirli olan tek şeyin belirsizlik olduğu bu dönemde; Y ve Z jenerasyonu gençlerin, dünya genelinde pozitif bir değişim yaratma potansiyellerinin yüksek olduğuna inanıyorum. Gençlerin öne çıkan sağduyu ve kararlılık özellikleri sayesinde, gelecek planlarına ulaşacakları yönündeki inancım ise tam."



2020 Küresel Pazarlama Eğilimleri

Derleyen:
Berk Kocaman
Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Dijital çağımıza sahicilik getirmek

Her endüstri devriminin katalizörü büyük bir teknolojik evrimdir ve bugün yaşadığımız dönem de bundan farklı değil. Dünya tarihinde üretilen toplam verinin %90'ı son iki yılda üretildi. Dolaşımdaki "akıllı" cihaz sayısı ise 26 milyarı aştı. Evrimin hızına bakıldığında, bu yönü ile eşsiz bir teknolojik inovasyon dönemindeyiz. Bu öyle bir dönem ki hayatımıza Dördüncü Sanayi Devrimi'ni soktu.

Yazının ahengini bozmamak için derinlemesine girmeyeceğim, fakat yılın bu vaktinde "inovasyon" kelimesini zikredip de, 23 Ocak günü yaşama gözlerini yuman "İnovasyon Gurusu," "Disruptive Innovation (Bozguncu Yenilik)" kavramının mucidi ve 1997 tarihli Yenilikçinin İkilemi isimli çok satan kitabın yazarı Clay Christensen'i anmadan geçmek olmayacak...

Buradan hareketle, teknoloji ile tetiklenen tüm bu devrimlerin tek sabiti olan insanın, her daim odakta olacağı muhakkak. Deloitte da bu yıl ilk kez hazırlanan ve C-seviyesi liderlere hitap eden **2020 Küresel Pazarlama Eğilimleri: Dijital Çağımıza Sahicilik Getirmek** raporu ile ivmesine dahi yetişmekte zorlandığımız dijital çağda strateji geliştirirken merkeze insan faktörünü koymanın önemine değiniyor.

Dünyada konusunun uzmanı (SME) 80 kişi ile yapılan görüşmeler, markaların giderek dijitalleşen işlerini, ekonomik ve sosyal çevrelerini yönlendirirken insani bağlantıları koruyabilmeleri ve hatta artırabilmeleri için önümüzdeki 18-24 ayda odaklanmaları gereken yedi önemli eğilimi ortaya çıkıyor: Var Oluş Nedeni, İnsan Deneyimi, Füzyon, Güven, Katılım, Yetenek ve Çeviklik.

İnsanlar markalardan kendilerine "insan gibi" muamele gösterilmesini beklerken, markaların da "insan gibi" hareket etmelerini talep ediyorlar. Antropomorfik bu beklentilerin başında gelenlerden biri markaların inançlarında şeffaf ve kararlı, aksiyonlarında tutarlı ve niyetlerinde sahici olmaları. Böyle bakınca, Deloitte'un "önce insan" felsefesi ile bir araya getirdiği bu yedi eğilimden ikisi, 2020 eğilimleri için daha kapsayıcı hale geliyor.

Bunlardan ilki Var Oluş Nedeni; markalar için yeni bir kavram olmasa da, dijital dönemde sahici ve insan-odaklı var oluş nedenlerinin ortaya konması, toplumun gözünde taklidi imkânsız bir imaj oluşturuyor. İkincisi ise İnsan Deneyimi; var oluş nedeni markanın dokunduğu tüm değer ortakları ki bunlar müşterilerden çalışanlara ve iş ortaklarına kadar uzanıyor, ilmik ilmik örüyor. Birincisi "neden" sorusunu yanıtlarken, ikincisi "nasıl" sorusu ile markanın uzandığı her alanda hizmet ettiği her birey için dünyayı daha iyi bir yer haline getirmesi felsefesi üzerine kurulu. Biz de bu yazımızın kapsamını bu iki önemli eğilim ile sınırlı tutacağız ve diğer beş eğilim için sizi raporun tamamına yönlendireceğiz.

Var oluş nedeni herşeydir

Bir evin temeli ev için, bir orkestra şefi orkestra için, bir tuval de ressamın eseri için ne ise, iyi tanımlanmış, berrak bir var oluş nedeni de bir organizasyon için odur. Şirketin kimliği ve benliği; üzerine kendini inşa ettiği platform ve varlığını dış âleme yansıttığı aynadır. Organizasyonun "Neden varım?" "Hangi sorun(lar)a çözüm sunacağım?" "Kim olmak istiyorum?" benzeri ontolojik sorularının tamamının yanıtıdır. Dolayısıyla organizasyonlar için bu kadar yaşamsal olan sorulara ilk kez bu çağda çözüm arıyor değiliz. Fakat belki de ilk kez, var oluş nedenini iyi tanımlayan (yalnızca bir pazarlama ya da pazar payı kapma aracı olarak görmeyen); tüketici ile bağ kuran; yaşadığı topluluklara geri veren; bünyesindeki yeteneklere dört elle sarılan organizasyonların daha çok etki yarattıkları ve ölçümlenebilir finansal göstergelerinin iyileştiğine tanıklık ediyoruz.

Deloitte araştırması gösteriyor ki var oluş nedeni odaklı şirketler ile geri kalanlar arasındaki en büyük iki farklılık: Uzun Ömürlülük ve Sahicilik. Var oluş nedenini iyi tanımlamış şirketler tüketicinin yaşamında sadakate, tutarlılığa ve ilgili olma haline de hak kazanıyor. Geri kalanlar kısa vadede yaşamını sürdürse de, uzun dönemde insanların bu organizasyonlardan talepleri artıyor.

Var oluş nedeni odaklı şirketler daha yüksek pazar payı kazanımları elde ediyor, rakiplerinden üç kat daha hızlı büyüyor, aynı zamanda da daha yüksek çalışan ve müşteri tatmini elde ediyorlar. Deloitte son dönemdeki anketlerinden birinde katılımcılara "Bir marka ile ilgili karar verirken

Var oluş nedeni odaklı şirketler ile geri kalanlar arasındaki en büyük iki farklılık: Uzun Ömürlülük ve Sahicilik.

en çok hangi kriterlere önem veriyorsunuz?" sorusunu yönelttiğinde en çok markaların kendi çalışanlarına nasıl davrandığı; çevreye duyarlılıkları ve bulundukları topluluklara ne ölçüde geri verdikleri gibi "insan odaklı" değerlendirmeler öne çıkıyor.

Organizasyonlar da var oluş nedenini üç önemli sebepten ötürü iş yapış biçimlerinin bir parçası haline getiriyorlar:

1. **Var oluş nedeni önemli bir farklılaştırıcı:** Var oluş nedeni odaklı şirketler daha yüksek büyüme ve üretkenlik artışı yakalarken, tatmin oranı daha yüksek bir çalışan kitlesi ile daha uzun süre ilerleyebiliyorlar. Deloitte araştırmaları gösteriyor ki var oluş nedeni odaklı şirketler diğerlerine göre %30 daha çok inovasyon yapıyor; çalışanları ile kurdukları ilişkinin süresi ise rakiplerine göre %40 daha uzun.

   Deloitte'un 2019 yılı tüketici araştırmalarında hala fiyat ve kalitenin satın alma kararlarında aslan payını aldığı görülse de, katılımcılar hemen hemen aynı oranda (%55) işletmelerin bugün daha çok var oluş nedeni odaklı olması gerektiğine inandığını da söylüyor.

   İyi bir örnek Unilever'in işletmenin karbon ayak izini düşürüp, toplumsal etkisini artırmaya odaklanan 28 "sürdürülebilir yaşam" markasının portföyün geri kalanına kıyasla gösterdiği üstün büyüme; Dove, Vaseline ve Lipton toplam şirket büyümesinin %75'ini sağlarken, Unilever'in kalan işlerinden %69 daha çok büyümüşler ve bu oran 2017'de %46 olarak kaydedilmiş. Aslında sabun, vazelin (petroleum jelly) ve çay tüketicinin yıllardır her gün kullandığı ürünler fakat "sürdürülebilir yaşam" markaları olarak konumlandırıldıklarında farklılaştırıcı bir etki yaratarak ayrışıyorlar.

2. **Var oluş nedeni herkes için bir şey demek:** Tüm paydaşları ile sahici ilişkiler tesis etmeyi başaran markalar bu paydaşlar ile anlamlı diyaloglar da kurabiliyorlar. Bu da, bahse konu paydaşların kendilerini marka ile özdeşleştirmesini ve markayı sahiplenmesini sağlıyor.

   Yeni kuşakların öncekilerden daha çok "anlam" peşinde olduğu; kendini var oluş nedeni ile özdeşleştirdiği marka ve ürünlere eğilim gösterdiği de değerlendirildiğinde, bu maddenin önemi daha da artıyor. Güney Afrika'daki tüketicilerin %53'ü bir işletme ile olan ilişkilerini, o işletmenin ürün veya hizmetlerinin çevreye olan etkisini göz önünde bulundurarak değiştirdiğini ortaya koyuyor. Y-kuşağı sahici var oluş nedeni olan organizasyonlarda çalışmak istiyor; bu kuşağa mensup araştırma katılımcılarının %70'i çalıştıkları kurumların toplumsal sorunlara çözüm üretilmesi noktasında kurumlarının rol almaları gerektiğini düşünüyor.

3. **Var oluş nedeni kim olduğundur:** İster Kellogg's'un besin değerleri zengin kahvaltılık gevrekleri ile "Ailenizi güvenle besleyin!" sloganı, ister Patagonia'nın "Evimiz dünyayı kurtarmak için iş yapıyoruz" felsefesi, isterse de Sumo Salataları'nın "Avustralya'yı daha sağlıklı ve daha mutlu bir yer yapmak" mottosu olsun, tüketiciler her geçen gün yaşamlarına daha çok dokunan; var oluş nedenini attığı her adıma yansıtan markalarla birlikte olmak istiyorlar.

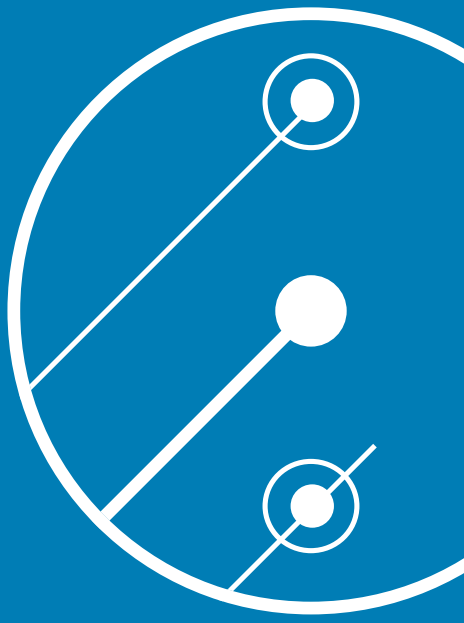
Sahicilik çok önemli

Var oluş nedeninin kökeni ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile benzerlikleri tüketicileri, çalışanları ve iş ortaklarını bahse konu işletme hakkında ihtiyatlı olmaya itebilir. Bir organizasyonun var oluş nedeni toplumu doğrudan etkileme zorunluluğu taşımasa da, sahici olması çok önemlidir.

Bunu başaran organizasyonların da dört önemli sırrı ise:

- Hikâyeni anlat ve bunda etkileyici ol.
- Şeffaf ol.
- Verdiğin tüm kararların odağına insanı koy.
- Var oluş nedeninin organizasyon kültürü ile birlikte gelişmesine ve evrilmesine olanak tanı.

Y-kuşağı sahici var oluş nedeni olan organizasyonlarda çalışmak istiyor, toplumsal sorunlara çözüm üretilmesi noktasında kurumlarının rol almaları gerektiğini düşünüyor.



Kendi değerlerini paydaşlarının değerleri ile hizalayabilen organizasyonlar aynı zamanda en yüksek çalışan ve müşteri tatmin skorlarına da sahip. Dahası, üç yıllık bir zaman diliminde, bahse konu gruptaki işletmeler rakiplerinden de daha hızlı büyüyorlar.

Deneyim borcunu ödemek

Bu makaleyi elindeki herhangi bir akıllı cihaz vasıtası ile okuyan hiçbir bireye, günümüz insanının dijital yaşamındaki "her yerde birden aynı anda bulunma" (omnipresence) kavramından bahsetmeye dahi lüzum yok. Bugün hangi kitabı okuyacağımıza dair tavsiyeyi bile kitapçıdaki yaşlı amca yerine çevrimiçi kitap değerlendirmelerinden alıyoruz. Otomatize edilmiş, kendi kendimize iş gördüğümüz alış-veriş kasaları, kasiyerler ile yaptığımız göz temasını ve ayaküzeri sohbetleri engelliyor. Dostlarımıza onları sevdiğimizi söylemek yerine fotoğraflarını sosyal medyada "beğeniyoruz". Bir gün gelecek ki otonom araçların direksiyonunda gerçekten uyuyacağız!

Dijital teknolojilerin yaşamamızdaki birçok etkileşimi gerçekleştirdiği ve bunca yoğunluğumuz arasında hayatı kolaylaştırdığı muhakkaktır. Fakat insanlar arası bağlantının temel taşlarını da erozyona uğratıyorlar. Her ne kadar otomasyon ve yapay zeka gibi teknolojiler giderek günlük yaşamımızdaki varlığını artırsa da, göz kontağı, dokunma ve empati gibi insani özellikler teknoloji tarafından ikame edilemeyecek olgulardır. Dolayısıyla, insani dokunuştan yoksun her dijital iletişim – ister kişisel, ister iş için olsun – bireyleri daha izole, daha yetersiz düzeyde temsil edilmiş, daha doyumsuz hissettirecek. Bunun sonucunda insanlar daha sürdürülebilir, "insan olmanın ne demek olduğu" ile ilgilenen çözümler yerine, daha dar tanımlanmış problem setlerine verilen hızlı yanıtlara yönelecekler.

İvmesine dahi yaklaşmakta zorlandığımız dijital teknolojilerin arzu edilmeyen yan etkilerinden biri deneyim borcu olacak diyor, Deloitte araştırması. Neden derseniz, birçok davranışsal psikoloğun kolayca söyleyebileceği gibi insanlar yarın yapılacak zor bir seçimi bugünden gelecek kolay bir çözüm ile değiş-tokuş etmeye hazırdır. Bunun için yaşadığımız ülkelerdeki kamu borç stokundan, bireysel kredilere ve kredi kartı harcamalarımıza bakmamız yeterli!

Bunu şirketler gözlüğünden düşündüğünüzde, bugün hızlıca düşünülmüş ve tasarlanmış bir teknoloji entegrasyon projesinin, odağında insan olmadan uygulamaya alınmasının, ileride ne kadar vahim sonuçları olabileceği akla geliyor.

Sonuç olarak, deneyim borcunun insanlar üzerinde bugünden kestiremediğimiz, önemli etkileri olabilir. Araştırmalar gösteriyor ki, sosyal medya bizleri birbirimize daha "bağlı" hale getirse de, toplumdan daha izole ve birbirini kıskanan bireyler olmamıza yol açıyor. Yüz tanıma teknolojisi gümrük kapılarındaki kuyrukları kısaltsa ve akıllı telefonlarımızı daha güvenli hale getirse de, kadınları ve farklı etnik kökenden insanları tanımak noktasında geri kalabiliyor. Yanlı veri setleri neticesinde yanlış kararlar verilebileceği gibi, teknolojinin tasarım aşamasında sınıfta kalması ile kapsayıcılığı da azalıyor; göz-tarayıcısı ile girilen binaların tasarımında tekerlekli sandalyedeki bireylerin ikamet ettiğini düşünebiliyor musunuz?

Peki, bahse konu deneyim borcunu nasıl düşürebiliriz? Eğer kanun yapıcılar ve regülasyon otoriteleri yeterince hızlı değilse ya da iş yaptığınız endüstri düzenlenen bir alan değilse, insan deneyimini artırarak deneyim borcunu ödemek en doğrusu. Bu da markanın tüm paydaşlarını henüz karşılanmamış bir insan ihtiyacını karşılamak üzere hizalamasından geçiyor.

Empati ile tasarlamak

1962 yılında Nobel Edebiyat Ödülü'nü kazanan John Steinbeck "İnsanları yalnızca içinizde onları hissederek anlayabilirsiniz" diyor. Empati bize şüphesizdir ki perspektif kazandırıyor. Araştırmalar gösteriyor ki kendi değerlerini paydaşlarının değerleri ile hizalayabilen organizasyonlar aynı zamanda en yüksek çalışan ve müşteri tatmin skorlarına da sahip. Dahası, üç yıllık bir zaman diliminde, bahse konu gruptaki işletmeler rakiplerinden de daha hızlı büyüyorlar.

İnsan tecrübesine odaklanmak

Deloitte araştırması boyunca ortak değerler üzerine kapsayıcı insan tecrübeleri inşa eden üç şirket öne çıkıyor:

- ABD'de otomotiv endüstri üzerindeki regülasyonların azaltıldığı bir dönemde "Sıfır, Sıfır, Sıfır" sloganı ile yola çıkan General Motors sıfır kaza, sıfır emisyon, sıfır trafik tıkanması yaklaşımı ile daha yaşanabilir, daha iyi bir dünya amacı için çalışıyor; değişim ve sürdürülebilirliği şirketinin değerleri, vizyonu ve işinin geleceğinde merkeze koyuyor.
- ABD'li perakende devi Walgreens yıllardır bünyesinde güzellik danışmanları çalıştırarak, insanların kendileri için en uygun kozmetik ürünlere erişmelerini sağlıyor. Peki, ya yaşamının en zor evrelerinden geçen bireyler – kanser hastaları? Walgreens, "Look Good, Feel Better" (İyi Görün, Daha İyi Hisset) isimli bir kanser-destek grubu ile ortaklaşa yürüttüğü çalışma neticesinde ortaya çıkan "Daha çok senin gibi hissettiriyor" programı ile bünyesindeki eczacı ve güzellik danışmanlarını eğiterek, güzellik yaklaşımında daha çok "bireye" odaklanmayı sağlıyor.
- ABD'li bir başka perakendeci ve dış mekân eşyaları satıcısı REI, #OptOutside (Dışarıya Çık) kampanyası ile 12.000 çalışanına ücretli izin vermek sureti ile ülke genelindeki 200 mağazasını birden yılın en çok alış-veriş yapılan, Şükran Günü ve Kara Cuma zamanı kapatarak, tüm paydaşlarını "dışarıda olmaya" davet ediyor.

İnsan ruhu ile bağlantı kurmak

Daha manalı ve daha derin bağlantı kurmaya dair içimizdeki tüm kalıtsal yönelimlere rağmen, dijital dönüşümün hızı bizi insan yapan birçok değerden kopmamıza sebep olabilecek düzeyde. Gel gelelim, öyle ya da böyle bahse konu teknolojiler artık hayatımızda; cin şişeden çıktı bir kere!

Artık bu cinin insan deneyimini artırmak noktasında, insan ruhu ile kuracağı bağlantıyı sağlamak, hem bireysel hem de organizasyonlar düzeyinde bizlerin sorumluluğunda; başarabilen markalar uzun vadenin kazananları olacaklar.

nexCMO'da yayımlanmıştır.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Devletleri dönüştürmekte olan 9 teknoloji eğilimi

Devletler ortaya çıkan yeni teknoloji fırsatlarını, sosyal sorunları ve vatandaşların ihtiyaçlarını daha iyi algılamak ve bunlara yanıt vermek için kullanacak ve muhtemelen daha sezgisel olmaya çalışacaklardır.

Derleyen:
Cem Yılmaz
Kamu Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Metin Deniz Kavas
Kıdemli Danışman
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Teknolojik değişimler özel sektörde vücut buldukça, kamu sektörüne de yansıyor. Sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında kamu kuruluşlarının vatandaşlarına daha iyi hizmet verebilmek için daha entegre çalışmaya odaklanmaları gerekiyor. Siloları yıkmak, veri paylaşımlarını ve süreç akışlarını sorunsuz bir şekilde entegre etmek, hizmet sunumunu kolaylaştırmak, sorunlara basit ve uygulanabilir çözümler bulmak, güvenliği ve güvenilirliği artırmak ve kişiselleştirilmiş, ilgi çekici vatandaş deneyimleri oluşturmak artık elzem hale geldi. Kısacası dönüşüm; çağın uzağında kalmış mevzuata, sistemlere ve uygulamalara son verilmesini ve bunların yerine yapay zeka temelli daha uygun yeni modellerin adaptasyonunu gerektirecektir. Bu durum devletlerin rekabetçiliğinin önünü de büyük oranda açacaktır.

Deloitte Kamu Eğilimleri 2020 raporu, bugün farklı devletlerde gerçekleşen en büyük dönüşüm eğilimlerinden dokuzu üzerine yoğunlaşıyor. Bu raporda vurguladığımız dokuz eğilimin üç ortak noktası bulunuyor. Her eğilim;

1. Göç veya sağlık gibi politika konularının aksine devlet kurumlarının operasyonel gelişim ve iyileşmelerine odaklanmaktadır.
2. Farklı ülkelerde pilot ve deneme aşamalarını geçmiş ve devletlerin merkezine nüfuz etmeye başlamıştır.
3. Küresel kapsamdadır; yani hem gelişmekte olan hem de ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde uygulanabilir olarak görülmektedir çünkü giderek daha fazla sayıda devlet, bulut bilişim ve bilişsel teknolojiler gibi daha çevik dijital modellere hızla geçmektedir.

Bu eğilimleri doğru anlamak ve uyarlamak, önümüzdeki değişim sürecinde ilerlemenin ilk adımıdır.

Örnek olarak; her yıl milyonlarca insan gündemdeki düzenlemeler veya sorunlar hakkındaki fikirlerini Türkiye'de de bulunan CİMER, BİMER benzeri platformlar aracılığı ile iletmekte ve bu fikir havuzu içerisindeki konuların dikkate alınması önemli hale gelmekte. Kurumlar bu platformlar aracılığı ile toplanan büyük hacimli veriler sayesinde Yapay Zeka çözümleri geliştirebilir, bu çözümleri halkın tepkisini daha doğru ölçmek ve sundukları hizmeti daha da iyileştirmek için kullanabilirler.

Bir başka eğilim olan ve davranışsal politikaların önemli bir aracı konumunda bulunan "dürtü" kullanımının ülkemizdeki gelişimine iyi bir örnek olarak, Türkiye'de Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan Davranışsal Kamu Politikaları ve Yeni Nesil Teknolojiler Daire Başkanlığı vizyonu ve uygulamaları gösterilebilir.

Eğilimler arasında yer alan "Akıllı Şehir / Akıllı Devlet" eğilimi ise, global rakamlarla da görülmekte. 2026 yılında akıllı şehir hizmetleri için küresel pazar büyüklüğünün, 2017 yılındaki 93,5 milyar $ değerinden daha yüksek bir artış ile 225,5 milyar $ değerine ulaşması beklenmektedir.[1] Bu eğilim Türkiye'de de hem ulusal akıllı şehir vizyonu ve yol haritasının ortaya konması hem de birçok şehir yönetiminin münferit vizyonları ve uygulamaları ile hızlı gelişim yolundadır.

Dünyayı yeniden şekillendirmeye aday bu çarpıcı değişim örnekleri göz önünde bulundurulduğunda, kamu yöneticilerinin bu dokuz eğilimin detaylarını doğru anlayarak, mevzuat/politika düzenlemelerini ve uygulamalarını bu eğilimlerin önünü açacak şekilde uyarlayarak teknoloji selinde yol alabileceklerini ve misyonlarını en verimli ve etkili şekilde yerine getirmeye devam edebileceklerini düşünüyoruz.

1. Yapay zeka ile güçlendirilmiş devlet

Devletlerin yapay zekaya hem düzenleyici kurumlar hem de kullanıcılar olarak tepki verme hızı ve şekli muhtemelen gelecek yıllarda toplumları ve hatta jeopolitik durumları şekillendirecektir. Uygulamalar yaygınlaşmaya başlarken ve teknoloji hızla gelişirken, hem devlet hem de özel sektör yeni fırsatlara uyum sağlamaktadır.

2. Dijital vatandaş

Özgün dijital kimlikler, veri entegrasyonuna ve daha kusursuz bir vatandaş deneyimine zemin hazırlayarak hizmet kalitesinde önemli bir artış, büyük verimlilik kazanımları ve dijital bir hizmet sunum modeline geçişi sağlayabilir. Özel sektördeki olgun dijital kimlik doğrulama teknolojileri; Estonya, Hindistan ve bazı AB ülkeleri gibi devletlerde yaygınlaşmaya başlarken, Kuzey Amerika gibi dünyanın bazı bölgelerinde geride kalmıştır.

3. Vatandaşların sürekli olarak "dürtülenmesi"

Davranışsal ekonomi, insanların nasıl tercihler yaptığına dair anlayışımızı geliştirdikçe teşvik ve cezaların yerini "dürtme" yöntemleri alarak daha düşük maliyetler, daha iyi sonuçlar ve insanların özerkliğine yönelik kalıcı bir saygınlık sağlanmaktadır. Politika uygulamalarının sonuçlarının iyileştirilmesi için davranışsal bilimler kullanılmaya başlanmış ve Dünya genelinde 200 civarında devlette davranışsal kamu politikaları birimleri kurulmuştur.[2]

4. Verilerin yükselişi ve Yapay Zeka etiği

Devletlerin, yalnızca büyük verinin "sahipleri" olarak değil, aynı zamanda kurumsal veri kullanımının düzenleyicileri olarak veri etiğinde önemli bir rol oynamaları muhtemeldir. Akıllı makineler insanlar hakkında daha fazla şey öğrendikçe, yapılan işlemlere mahremiyet, hakkaniyet ve şeffaflık ilkelerinin rehberlik etmesi önemlidir. Dünya'da Kanada'dan Çin'e çeşitli devletler kanunlar çıkarmakta, görev güçleri ve uzman etik birimleri kurmakta ve kendi yapay zeka algoritmalarının taraflı olup olmadığını etik bakış açısıyla denetlemektedirler.

5. "Analitik" devlet

Veri analizleri, senaryolar ve simülasyonlar, devletlerin olası sorunlar henüz ortaya çıkmadan önce önlemler almasını sağlamakta. Özellikle devlet açısından, usulsüzlüklerin tespit edilmesinden uyuşturucuyla mücadeleye kadar birçok alanda sorunlar ortaya çıkmadan önce önlem alınması, ortaya çıkan sorunlarla mücadele edilmesinden çok daha verimli ve etkili. "Analitik Devlet" modelinin gücü; sosyal hizmetlerden gıda güvenliğine, emniyetten adalete birçok alanda ortaya çıkmaktadır.

6. Yeniliklerin itici gücü olarak bulut bilişim

Farklı bulut bilişim modelleri diğer yenilikçi eğilimler için temel bir teknoloji altyapısı konumundadır. Bulut bilişim, gelişen ülkelerde önemli gelişim fırsatları sağlamakta ve teknoloji geliştiricileri ve kullanıcıları arasında bir köprü kurma mekanizması sağladıkça rolü daha da önem kazanmaktadır. Ancak halen birçok kamu kuruluşu bulut bilişimin potansiyelinden tam olarak faydalanamamaktadır.

7. İnovasyon hızlandırıcıları

Sağlıktan para birimlerine kadar her alanda inovasyon için; tekrarlanan, gerçekliği test edilmiş ve güvenli denemeler kritik öneme sahip olacak. Hızlandırıcılar, kuluçka merkezleri ve devlet "laboratuvarları" bu yükselen eğilimin bir parçası. Ayrıca, "düzenleyici oyun alanları (regulatory sandboxes)" özel sektörde geliştirilen inovasyonlara sınırlı bir alanda çok daha fazla esneklik sağlamanın bir yolu.

8. Akıllı devlet

Akıllı şehirlerde olduğu gibi, entegre, rekabetçi ve sürdürülebilir devletler, vatandaşlara işbirlikçi ve kapsamlı bir şekilde hizmet vermek için teknolojiden faydalanarak ulaşımdan sağlığa, enerjiye ve çevreye kadar tüm alanlarda iyileştirmeler sağlamaktadır. Bu eğilimde şehirler ön planda olabilir, ancak bu eğilim artık bölgelere, üniversitelere, askeri üslere, kırsal topluluklara da yayılmaktadır. Bu eğilim dünyada çeşitli ülkelerde hemen benimsenmiş olup, teknolojinin uygulanmasından ziyade yönetişim ve finansman konuları en büyük kısıtlar olarak öne çıkmaktadır.

9. Devlette "vatandaş deneyimi"

Kamu kurumları, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan hizmetleri nasıl sunabilir? Kendilerini vatandaşların yerine koyarak ve herkese uyan bir kalıp yaklaşımının çözüm olmadığını anlayarak işe başlayabilirler. "Vatandaş deneyimi" araçları ve yaklaşımları, özellikle vatandaşa sunulan hizmetleri farklılaştıran dijital platformların doğru ve amaca uygun tasarımlarının başlangıç noktasıdır. Bu yaklaşım gitgide yaygınlaşsa da özel sektöre kıyasla kamuda hala sınırlı olarak uygulanmaktadır.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

[1] Navigant Research, "The global annual smart city services market is expected to exceed $225 billion by 2026," Nisan 26, 2017)
[2] Kamu Sektörü İnovasyon Gözlemevi (OPSI), "Davranışsal içgörüler", erişim tarihi: 24 Mayıs 2019.

Deloitte *Academy*

Deloitte Academy, Deloitte uzmanları ve akademi dünyasının en yetkin eğitmenleri ile son gelişmeleri ve uygulamaları size aktarmak üzere genel katılıma açık ve şirketinizin ihtiyaçlarına göre planlanan, şirkete özel eğitimler düzenlemektedir. 2006 yılından beri faaliyet gösteren Deloitte Academy, 3,300 den fazla kurum- 32.000'den fazla katılımcı ile gerçekleştirdiği ve 5 üzerinden 4,7 ortalamaya sahip eğitimlerine Covid-19 pandemi sürecinde online olarak devam etmektedir.

Daha fazla bilgi için:
www.deloitteacademy.com.tr

Elif Günal Hanavdeloğlu
Head of Deloitte Academy
egunal@deloitte.com

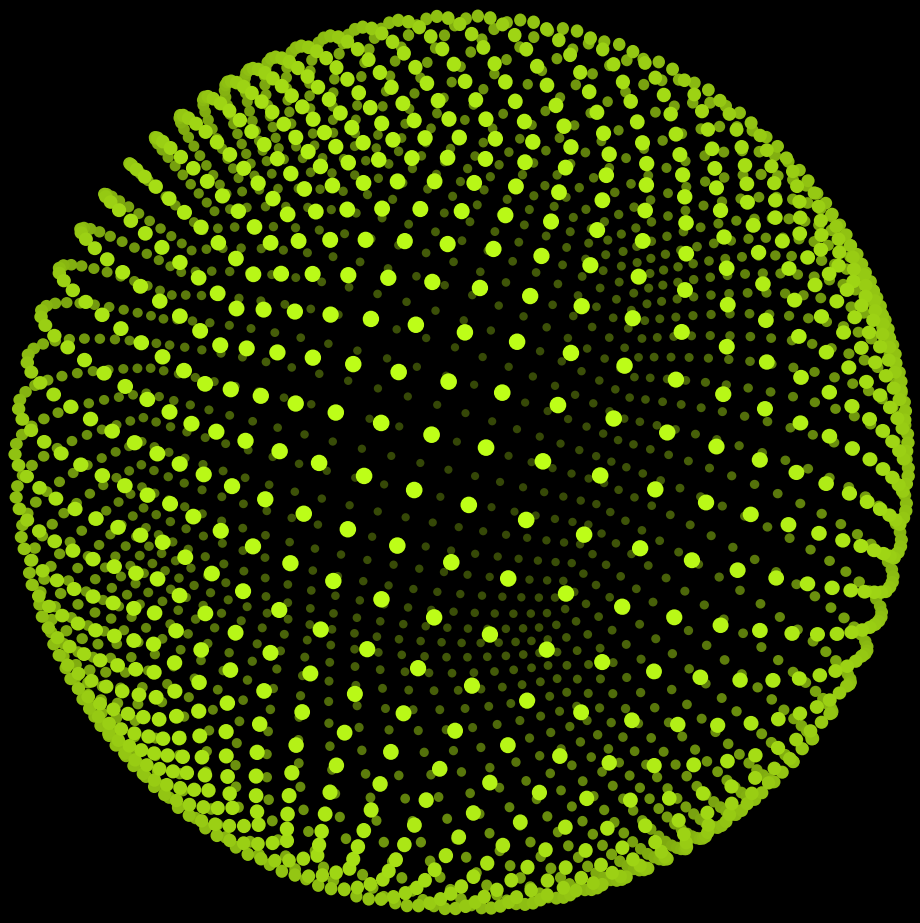
Eğitim Bilgileri	Tarih
Kapsamlı UFRS 1 (9 saat)	5-7 Ağustos 2020 online
Kriz Yönetimi (6 Saat)	7-8 Ağustos 2020 online
Stratejik Pazarlama (4 saat)	8 Ağustos 2020 online
İş Hukuku 1 (6 saat)	10-11 Ağustos 2020 online
İç Denetçiler İçin Temel Uygulama Yaklaşımları (8 saat)	12-13 Ağustos 2020 online
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler (9 saat)	13-15 Ağustos 2020 online
Yönetim Esasları (4 saat)	15 Ağustos 2020 online
Kapsamlı UFRS 2 (9 saat)	17-19 Ağustos 2020 online

Eğitim Bilgileri	Tarih
Şirket Değerlemesi (8 saat)	17-18 Ağustos 2020 online
İç Denetim Faaliyetlerinin Yönetimi (8 saat)	18-19 Ağustos 2020 online
Kurumsal Risk Yönetimi (4 saat)	19 Ağustos 2020 online
EBITDA(FAVÖK) (6 saat)	19-20 Ağustos 2020 online
BOBİ-FRS, UFRS ve VUK Karşılaştırılması (9 Saat)	21-23 Ağustos 2020 online
Satış Yönetimi (4 saat)	22 Ağustos 2020 online
Kişisel Verilerin Korunması (6 saat)	25-26 Ağustos 2020 online
EBITDA ve Nakit Akış Perspektifinde Mali Tablo Analizi (Uygulamalı)	27-29 Ağustos 2020 online

"Bu eğitimi başka şirketlerden de aldım. Anlatım, örnekleme ve eğitim kalitesi yüksek bir eğitimdi. Anlamadığım, cevap bulamadığım bir çok konuyu ve soruyu anladım."

Ebru Öz
Oyak Bank Genel Müdürlüğü
Kapsamlı UFRS Eğitimi

Deloitte.
Insights



Deloitte'un global yayınları istediğiniz an yanınızda!

Deloitte University Press bugüne kadar yayımladığı özgün makale, rapor ve süreli yayınlar ile şirketlerin yanı sıra, kamu kuruluşları ve STK'ların da faydalandığı iç görüler ortaya koymaktaydı.

Bugünden sonra ise Deloitte University Press, Deloitte Insights'a dönüşüyor. Benzer şekilde Deloitte Insights da özgün eyleme dönüştürülebilir, güncel ve farklı endüstri dallarında uzmanlaşmış kanaat önderliğiyle dünyanın dört bir yanındaki kurumların öncelikli konularına çözüm bulmalarını sağlamayı amaçlamakta. Bu doğrultuda Deloitte, vermiş olduğu tahahhütü küresel olarak yayımlanan tüm prestijli araştırmalarını ortak bir çatı altında toplayarak güçlendiriyor.

Bu yeni isim Deloitte'un ana vaadini de güçlendiriyor: Farklı alanlardaki bireylerin ve şirketlerin ilgisini çeken konular üzerindeki tartışmaları geliştirmek ve bir adım öteye taşımak maksadıyla merak uyandıran araştırmalar ve iç görüler sunmak.

Deloitte Insights, Deloitte University Press'in yerini alarak küresel olarak yayımlanan kapsamlı raporlar, makaleler, videolar, podcastler ve daha birçok yayın için tek kaynak haline geliyor.

Deloitte Insights yalnızca sektöre özgü ürettiği bilgiyle değil aynı zamanda liderlik, operasyon ve strateji, sosyal etki, yetenek gibi konular başta olmak üzere sektörler üstü bilgi ve ulusal ve uluslararası ekonomilerle ilgili bilgi üreterek kurumların sektörlerinde bir adım öne geçmelerini sağlıyor.

Deloitte Insights'a aşağıdaki bağlantı adresinden ulaşabilirsiniz:
www2.deloitte.com/insights/us/en.html

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis
Deloitte Values House
Maslak Mahallesi,
Eski Büyükdere
Caddesi, No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis
Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis
Punta Plaza
1456 Sokak, No:10/1
Kat:12 Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis
Zeno İş Merkezi
Odunluk Mahallesi,
Kale Caddesi,
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Adana Ofis
Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi,
Türkkuşu Caddesi,
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00

www.deloitte.com.tr

@deloitteturkiye **@deloitteturkiye** **@deloitteturkiye**

@deloitteturkey **@deloitteturkey** **@deloitteturkey**

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için **www.deloitte.com/about** adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150’den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte’un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz **www.deloitte.com** adresini veya **Facebook, LinkedIn** ya da **Twitter** sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, “Deloitte Network” olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.