



COVID-19 ile yeniden şekillenen dünya
Dirençli liderler için senaryolar | 3-5 yıl

salesforce

Deloitte.

Olağanüstü zamanlar olağanüstü dayanışma gerektirir.

COVID-19 salgını tüm dünyada hızla yayılmaya başladığından, dünyanın en ünlü senaryo geliştirme uzmanlarından bazıları, gelişmekte olan krizin ne şekilde gerçekleşebileceğini ve dünya genelinde işletmeler ve toplumlar üzerindeki etkilerinin neler olabileceğini araştırmak için bir araya geldi.

Hem meslektaş hem de arkadaş olarak aralarında yıllardır devam eden bir işbirliği olan bu ekip fikirleri, soruları, gündem başlıklarını, tıbbi araştırmaları ve kendi hipotezlerini paylaşmak için bir araya geldiler (tabi ki sanal ortamda). Amaç? Bu salgın sonucunda nelerin değişebileceğini masaya yatırmak. Sağlık krizi geçtikten sonra 2020'lerin ortasına kadar geçen süreçte neler olabilir?

Andrew Blau

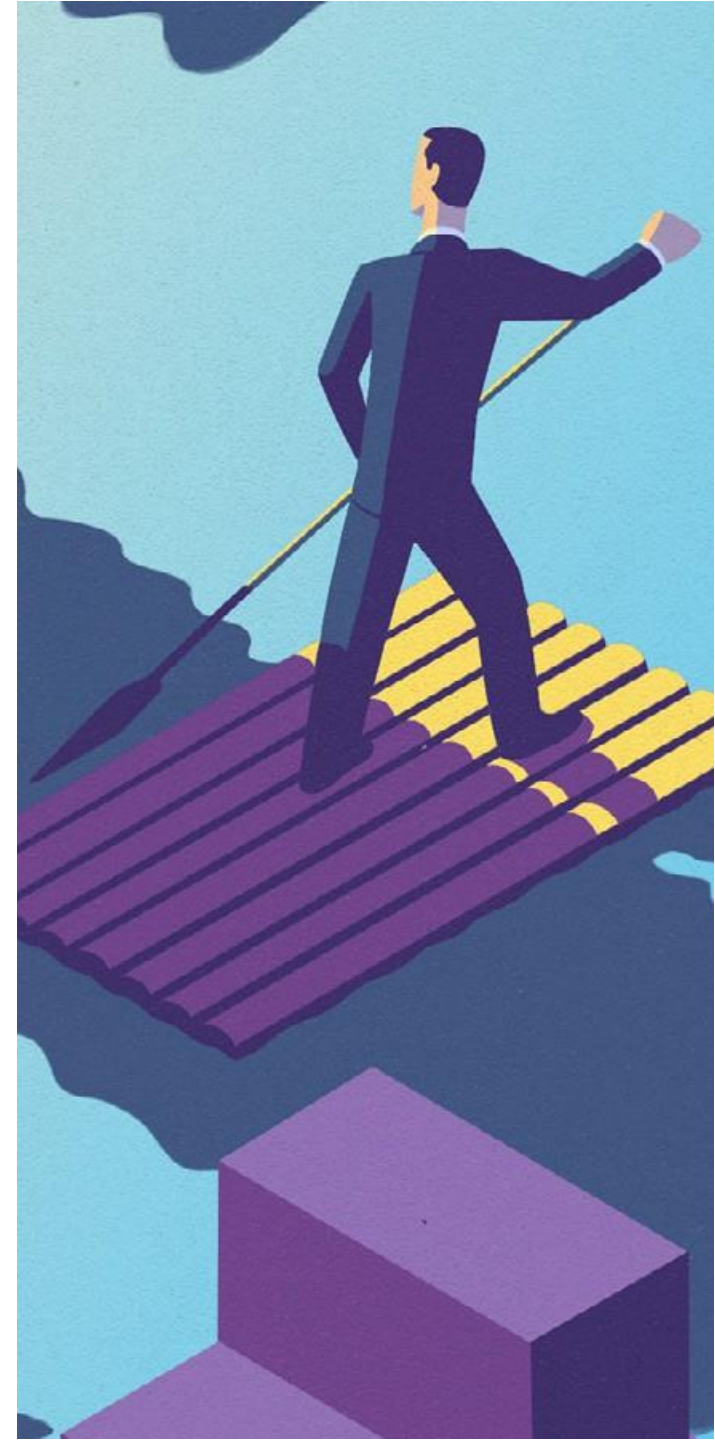
Genel Müdür, US Leader, Signature Issues Deloitte Consulting LLP

Bu konular etrafında senaryo geliştirme çalışmalarında, bu girişime ev sahipliği yapan iki kurum olan Deloitte ve Salesforce arsandaki uzun yıllara dayanan zengin işbirliğinden yararlandı. İki firma da dünya genelinde kurumların en yüksek potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olacak öngörüler ve içgörüler sağlamak için büyük bir bağlılıkla çalışmaktadır. İçinde bulunduğumuz koşullarda bu bağlılık her zamankinden daha önemli bir hale geldi. Hep birlikte yeniden yükselişe geçmek için çalışırken karşımıza çıkabilecek gelecek senaryolara ilişkin bu ilk çalışmayı sizlerle paylaşmaktan gurur duyuyoruz.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesini sağlayan işbirliği için teşekkürlerimizi sunuyor; bu senaryoların tüm dünyada başlatacağını umduğumuz tartışmaları sabırsızlıkla bekliyoruz.

Peter Schwartz

Stratejik Planlamadan Sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı, Salesforce



1 / Yeni dünya

2 / Geleceği anlamak

3 / Senaryolara yakından bakış

4 / Çalışma ekibi ve teşekkür

Yeni dünya

Daha önce hiç bilmediğimiz küresel bir krizle karşı karşıyayız.

Hastalığın yayılmasını yavaşlatma ve hastalara ihtiyaç duydukları bakımı sağlama umuduyla, sağlık çalışanları ve araştırmacılar COVID-19 ile en ön saflarda mücadele ediyorlar.

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.

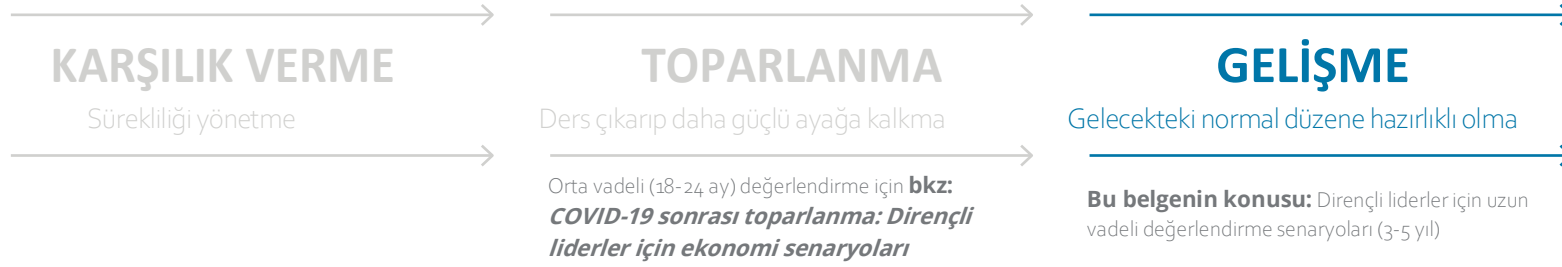
Eninde sonunda bu kriz bitecek ve hayat "normal"e dönecek. Peki ya eskisi gibi olmazsa?

**Şu anda
yaşananlar
sonucunda
neler
değişmiş
olacak?**

Yeni dünya

Hepimiz bilmediğimiz sulara yüzüyoruz ancak liderler kurumlarının bu koşullar karşısında dirençli olmasını sağlamak için kesin aksiyonlar almak zorundalar.

Deloitte'un Dirençli Liderlik çerçevesinde, kriz için üç zaman çerçevesi tanımlanmıştır.



Bu çalışmada, önümüzdeki 3-5 yıllık dönemde dünyada ne gibi gelişmeler meydana gelebileceğine ilişkin görüş paylaşmakta olup, liderlerin COVID-19'un uzun vadede olası etkilerinden bir kısmını keşfetmelerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

Görüşümüz, dünyanın en ünlü senaryo geliştirme uzmanları tarafından hazırlanmış olan senaryolara (mevcut duruma ilişkin içgörü sağlamak ve fırsatları tespit edebilmek için hazırlanan geleceğe ilişkin hikayelere) dayanmaktadır.

Bu senaryoları, geleceğe ilişkin cesur düşüncelere ilham kaynağı olması için kullanabilirsiniz zira Peter Drucker'ın ünlü sözü gibi:

"Kargaşa zamanlarında en büyük tehlike kargaşanın kendisi değil, çünkü mantıkla hareket etmektir."¹

Bu çalışmanın amaçları

Liderlere aşağıdaki konularda yardımcı olmak amacıyla önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde dünyada yaşanabilecek gelişmelere ilişkin senaryolar paylaşmak:

- 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"

Yeni dünya

Senaryo geliştirme çalışmaları, kimsenin öngöremediği bir geleceğe hazırlıklı olmamıza ve seçimlerimizin olası etkilerini netleştirmeye yardımcı olur.

Bu belgede, COVID-19 salgınının önümüzdeki üç ila beş yıl içerisinde toplumsal ve iş dünyası ile ilgili değişiklikleri nasıl hızlandırabileceğine veya bunların yönünü nasıl değiştirebileceğine ilişkin çeşitli senaryolar ele alınmaktadır. Bu trendlerden bazıları halihazırda başlamışken, bazıları ise salgına kamu veya özel sektörün vereceği tepkilerle başlatılabilir.

Önemli gelişmelerin meydana gelmesi için yeterli genişlikte ancak aynı zamanda yöneticilerin kurumsal direnci geliştirmek için şimdiden uygulamaya yönelik aksiyonlar alabileceği kadar da dar bir zaman aralığı sağladığından 3-5 yıllık bir zaman çerçevesi seçilmiştir.

Bu belgeyi okurken, bir zamanlar gerçekleşeceğinden emin olduğunuz şeylerin artık nasıl farklı bir seyir izleyebileceğini hayal etmeye çalışın. Krizin zaten gerçekleşmesini beklediğiniz veya kaçınılmaz olduğuna inandığınız değişiklikleri hızlandıracağı sonucuna varmak cazip gelse de bunu yapmaktan kaçınin.

Sonuç olarak, bu belge kurumunuz açısından yaşanabilecek etkilere ve atılması gereken bir sonraki adımlara ilişkin birtakım sorular açığa çıkarmalıdır.

Senaryolar nelerdir?

Senaryolar, düşünce sınırlarını esnetmek, geleneksel bilgileri sorgulamak ve daha iyi kararlar alınmasını sağlamak amacıyla yapılandırılmış bir süreç ile hazırlanan, geleceğin nasıl olabileceğine ilişkin hikayelerdir. Senaryolar, neler *olacağına* dair tahminler değil; neler *olabileceğine* ilişkin hipotezlerdir ve gözümüzü yeni fırsatlara veya gizli risklere açmak amacıyla tasarlanmışlardır.

Bu senaryolar, 6 Nisan 2020 tarihi itibarıyla hazırlanmıştır. Senaryoları hazırlarken, anladığımız kadarıyla COVID-19 salgını karşısında sağlık gidişatı, ekonomik etkiler ve hükümetin aldığı aksiyonlar esas alınmıştır.

Senaryoları okurken aşağıdaki soruları düşünün:



Geçmişteki beklentilerinizin hangilerinin yeniden düşünülmesi gerekiyor? Daha önce düşük olasılıklı veya çok uzakta görünen hangi gelişmeler hız kazanabilir?



Bu zorlu dünya gündeminde **tüketiciler özellikle nelere değer verebilir**? Bu, temel değişkenlere (örneğin bölge veya demografik özellikler) göre nasıl değişiklik gösterebilir?



Bu dünya ortamında mevcut ticari faaliyetleriniz açısından **en büyük tehditler** nelerdir?



Hangi yeni **tedarikçiler, şirketler, iş modelleri ve ekosistemler** ortaya çıkabilir? Hangi mevcut firmalar başarılı olmak için en uygun konumdadır?



Bu dünya ortamında hangi **kabiliyetler, ilişkiler ve varlıklar** önemlidir?

1 / Yeni dünya

2 / Geleceği anlamak

3 / Senaryolara yakından bakış

4 / Çalışma ekibi ve teşekkürler

Geleceği anlamak

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

Keşfedilen temel belirsizlikler

- 1 Genel olarak **salgının şiddeti** ve hastalığın ilerleyiş şekli
- 2 Ülkeler arasındaki ve ülkelerin kendi içerisindeki **dayanışma seviyesi**
- 3 Kriz karşısındaki **sağlık sistemi** müdahalesi
- 4 Krizin **ekonomik** sonuçları
- 5 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

COVID-19'un genel etkisine iki kritik belirsizlik yön verecektir

1

Genel olarak **salgının şiddeti** ve hastalığın ilerleyiş şekli nedir?

Düşük etki

Yüksek etki

Hızlı tepe noktası

Virüsün yayılması hızlı bir şekilde tepe noktasına ulaştıktan sonra hızla düşmeye başlar



Kendiliğinden azalma

Bireylerin hızla maruz kalması sonucunda "sürü bağışıklığı" gelişir



Kademeli ilerleme

Virüs yayılımı kademeli ve uzun bir gelişim gösterir



Hız treni

Mevsimsel viral hastalık dalgaları görülür ancak hastalığın şiddeti azalmaya başlar



İkinci dalga

İlkinden daha güçlü olan ikinci bir viral enfeksiyon dalgası ortaya çıkar



2

Ülkeler arasındaki ve ülkelerin kendi içerisindeki **dayanışma seviyesi** nedir?

Yüksek

Uç

Koordineli yanıt

- Ülkeler "büyük düşünür ve hızla eyleme geçer". Koordineli stratejiler ve en iyi uygulamalarla (örneğin zorunlu karantina ve test) virüsün yayılmasını kontrol altına almak için ülkeler arasında ve her ülkenin kendi içinde etkili bir işbirliği
- İnsanların hareketliliğini azaltmak ve hastalığın bulaşmasını yavaşlatmak için koordinasyon
- Gelecekte yaygın virüsleri önlemek için kamu kuruluşları tarafından alınacak proaktif önlemler



Zayıf ve bölünmüş

- Virüsün yayılmasını önlemek için gerekli malzeme ve kaynakları sağlamak için hükümetler ve kurumlar arasında koordinasyon sağlanamaması
- İletişim ve bilgi paylaşımında güvenilirliğin olmaması ve bu sistemlerin çökmesi
- Hastalığı taşıyan insanların hareket etmesini etkili bir şekilde ele almaya yönelik yanıtların yetersiz veya düzensiz olması



Geleceği anlamak

Mevcut trendler ve kritik belirsizlikler ışığında dört ayrı senaryo ortaya çıkmaktadır



Geleceği anlamak

Bu senaryolar kriz sonrası dünyada yaşanabileceklere ilişkin farklı gidişat yollarını ortaya koymaktadır

	Geçen fırtına	İyi şirket	Doğudan doğan güneş	Yalnız kurtlar
Toplum Sosyal dayanışma...	...kişiler arası ilişkilere ve aile ilişkilerine verilen değerin artması ile birlikte yükselir	...toplum daha "amaç güdümlü" olmaya başladığından devam eder	..."bütünün iyiliği"ne daha çok odaklanılacak şekilde yön değiştirir	...yabancı korkusu ve başkalarından şüphelenme standart hale geldiği için düşer
Teknoloji Teknolojik gelişmeler...	...önceki çalışmalar online devam ettiği için olağan seyrinde devam eder	...büyük şirketlerin sağlık teknolojisi ve biyoteknoloji gibi alanlarda çözümlere yönelmesiyle gündemde ilk sıralara yükselir	...daha fazla veri paylaşımının yapay zeka ve diğer ileri teknolojik özelliklerde gelişmelere imkan sağlamasıyla birlikte hızlanır	...izleme ve kontrol önlemlerindeki gelişmeler odakta olmak üzere, farklı pazarlar arasında birbirinden ayrılır
Ekonomi Dünya genelinde ekonomiler...	...gelir eşitsizliğinin arttığı uzun süreli bir resesyona girer,	...büyük şirketler arasındaki güç yoğunlaşmasının artmasıyla birlikte, bozulur	...virüsün uzun süreli olması nedeniyle, küçülür	...küresel tedarik zincirleri alt üst olacağından karmaşa içinde kalır
Çevre İklim değişikliğine odaklanma...	...küresel işbirliğinin ilerleme yolunda ümit vaat etmesiyle yeniden tazelenir	...sürdürülebilirliği önemseyen bazı şirketlerin yenilenebilir enerjiye yatırım yapmasıyla birlikte, karma bir yapıya bürünür	...ekonomik toparlanma öncelikli olacağından ikinci plana geriler	...ülkelerin enerjide bağımsızlığa yönelmesiyle birlikte azalır
Siyaset Dünya genelinde hükümetler...	... güven kazanır ve DSÖ gibi uluslararası kuruluşlara ilgi artar	...çözümün bir parçası olarak öne çıkan büyük şirketlerle ortaklıklar kurarlar	...Asya ülkeleri virüsü etkili bir şekilde yönettiğinden, rehberlik için doğuyu örnek alırlar	...virüsü kendi içlerinde kontrol altına almaya kalktıkları için soyutlayıcı bir politika izlerler

1 / Yeni dünya

2 / Geleceği anlamak

3 / Senaryolara yakından bakış

4/ Çalışma ekibi ve teşekkür

Senaryolara yakından bakış

İlerleyen sayfalar nasıl okunmalı

Senaryoları okurken şunları **YAPIN:**

...Bu senaryonun niçin olabileceğine ve olursa bunun ne anlama geleceğine odaklanın.

...Gelecekle ilgili veri olmadığını unutmayın. Sadece geçmişle ilgili veriler vardır. Bu senaryolar, gelecekle ilgili yeni fikirleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalardır. Beklentilerinizi sorgulamıyorlarsa, onlardan beklenen işi yapmıyorlar demektir.

...Mevcut beklentilerinizle örtüşen veya buna en yakın senaryoya odaklanmak cazip gelse de bunu yapmaktan kaçınin.

Senaryoları okurken şunları **YAPMAYIN:**

...Belirli detaylara çok fazla odaklanmayın. Bunun yerine her senaryonun oluşturduğu genel yönelimi ve koşulları anlamak için okuyun.

...Belirli sektörlere özel spesifik tahminler veya detaylı görüşler bulmayı beklemeyin.

...Bu senaryolara olasılıklar tayin etmeye çalışmayın. Şu aşamada sorulması gereken soru "olasılık dışı" olduğunu düşünsek bile nelere hazır olmamız gerektiğidir.

İlerleyen sayfaların yapısı

Sayfa 1/2 Genel Bakış

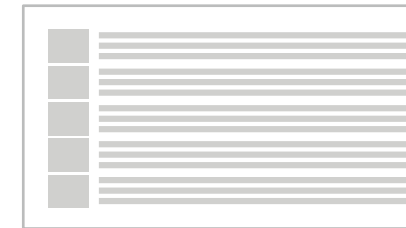


Her senaryonun **nasıl gerçekleştiğini** tasvir eden genel senaryo açıklaması

Bu senaryonun gerçekleşmesi için **dünya ile ilgili nelere inanmamız gerektiği**

Bu senaryonun oluşması için **beş temel belirsizliğin** nasıl bir araya geldiği

Sayfa 2 / 2: Yakından bakış



Toplum, teknoloji, ekonomi, çevre ve siyaset ile ilgili **ek açıklayıcı öğeler**

Senaryo 1

Geçen fırtına



1 / Hastalığın şiddeti



2 / Hükümet işbirliği



3 / Sağlık bakım müdahalesi



4 / Ekonomik sonuçlar



5 / Sosyal dayanışma



Senaryo açıklaması

COVID-19 salgını toplumu sarsar ancak yavaş bir başlangıcın ardından giderek **etkinleşen bir sağlık sistemi ve politika müdahalesi** ile karşılaşır. Virüs, küresel oyuncuların bilinci artırmaya ve en iyi uygulamaları yaymaya yönelik koordineli önlemleri 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 açar. Mali ve parasal teşvikler şokların etkisini hafifletmeye yardımcı olur ancak **küçük işletmeler ile düşük ve orta gelirli bireylerin** yaşamaya başladığı zararları tersine çeviremez. Sosyoekonomik sınıflar arasındaki gerilimler keskinleşir.

Nelere inanmalıyız?

- Hükümetler salgının şiddetini etkili bir şekilde iletir ve en iyi uygulamaları paylaşmak için iş birliği yapar. Toplum virüsün yayılımını etkili bir şekilde azaltmak için karantina önlemlerine uyar.
- Virüsün ikinci dalgasına dair herhangi bir emare saptanmaz. Virüsle mücadele etme mekanizmaları (örneğin bağışıklama) seferber edilir ve uzun vadede etkili önlemler ve tedaviler bulunur.
- Ekonomik faaliyetler 2020'nin sonlarına doğru yeniden yükselişe geçer. Toparlanma başlarda yavaş olsa da tüketicinin güveninin artmasıyla 2021'in ikinci yarısında hızlanır.

Geçen fırtına

Toplum	<ul style="list-style-type: none">Karantina sonrası insanlar ilişkilerin kıymetini daha iyi anladığından krizden çıktığında sosyal dayanışma genel olarak artar.Kriz döneminde evden çalışma sistemine geçmek zorunda kalan bazı şirketler ara sıra veya "gerektiğinde" sanal imkanlardan yararlanmanın faydalarını ve maliyet etkinliği görmeye başlar; en büyük fırsat artışını ise beyaz yaka çalışanlar görür.Yüksek öğrenim başta gelmek üzere, sanal eğitimler yaygınlaşır, böylece yüksek öğrenim erişimi artar, maliyetleri ise azalır.Boomer jenerasyonunun kaybettikleri mal varlıklarını geri kazanmak için emeklilik yaşlarını ertelemesiyle birlikte, devam eden ekonomik yansımalar yaşlı ve genç nesiller arasındaki gerilimin artmasına yol açar.
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">Kısa süren karantina önlemleri karşısında, iletişim ve işbirliği araçlarında teknolojik gelişmeler hız kazanır, uzaktan konferans ve sanal gerçeklik uygulamalarına yatırım artar.Teknoloji insanların giderek daha çok önem verdiği kişisel deneyimlerin zenginleştirilmesi olarak görülür. Aradaki mesafe ne olursa olsun insanların yakınlarıyla bağlantılarını sürdürmelerine yardımcı olan sanal buluşmalar standart haline gelir.
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">Salgın kısa sürse de, dünyayı resesyona sürükler ve insanların kötü günleri atlatma gücünün eşit olmadığına daha açık görülmesiyle birlikte, sosyo-ekonomik eşitsizlik mücadeleleri alevlenir.Mali politikada yapılan ilk düzenlemeler ve ekonomik teşvikler bazı kesimler için koruma sağlasa da KOBİ'ler yine de muzdarip olur. Küçük işletmelerin çalışanlarını elde tutmasına yardımcı olmak için trilyonlarca dolar teşvik ayrılır ancak karantina dönemi nedeniyle yine de çok sayıda işletme kepenk kapatmak zorunda kalır. Bunun sonucunda da, zaruri olmayan ve mavi yakalı çok sayıda işçi uzun vadede işsiz kalır.İşletmeler gelecekteki krizlere karşı daha dirençli olmak için süreçlerini adapte ederler, daha öngörülebilir gelir akışı yaratmak için aboneliğe dayanan modellerde artış yaşanır.
Çevre	<ul style="list-style-type: none">Başarılı küresel işbirliğinin kişilere gerçek bir değişim yaratma umudu vermesiyle birlikte iklim değişikliği ile mücadeleye yönelik yeni çalışmalar başlatılır. Daha katı küresel emisyon düzenlemeleri benimsenir.
Siyaset	<ul style="list-style-type: none">Salgın sonrasında, gelecekte salgınların yayılmasını önlemek ve proaktif afet müdahalesini artırmak için dünya genelinde ülkeler ve liderler yeni işbirliği çalışmaları başlatır; kamu kuruluşlarına ve hükümete güven tazelenir.DSÖ gibi uluslararası kuruluşlara ilgi artar, bu kurumların çalışmaları ilgi odağı olur ve insanlar arasında daha fazla bilinir hale gelir.

Senaryo 2

İyi şirket



1 / Hastalığın şiddeti



2 / Hükümet işbirliği



3 / Sağlık bakım müdahalesi



4 / Ekonomik sonuçlar



5 / Sosyal dayanışma



Senaryo açıklaması

COVID-19 salgını geçmişteki ilk projeksiyonlara rağmen devam ederek, dünyanın dört bir yanında krizi kendi başına mücadele etmeye çalışan hükümetler üzerinde 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 çalışmalar yapmasıyla yeni "pop-up ekosistemler" ortaya çıkar. Sosyal medya şirketleri, platform şirketleri ve teknoloji devleri yeni bir prestij kazanır. Sonuç olarak, şirketler kriz sonrası yeniden toparlanmak için müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına nasıl en iyi hizmeti sunabileceklerine yönelik daha empati odaklı bir duruş sergileyerek "**paydaş kapitalizmine**" daha fazla yönelir.

Nelere inanmalıyız?

- İşletmeler, sağlık bakımı uzmanlığı ve gelişmiş yazılım ve araçlar sağlayarak virüsün yayılması ile mücadelede inisiyatif gösterirler.
- Yeni uzun vadeli görünümün çalışana ve toplumlara yatırıma daha da vurgu yapması ile, daha fazla kurumsal sorumluluğa doğru kayma görülür.
- 2021'in sonlarına doğru ekonomik toparlanma başlar. 2022'nin başlarında yavaş seyreten toparlanma 2022'nin ikinci yarısında hız kazanır.

İyi şirket

Toplum	<ul style="list-style-type: none">• Evde ve karantina geçen sürenin uzamasına tepki olarak toplum daha amaç güdümlü olmaya başlar.• Toplumun uzaktan çalışmaya alışması sonucunda evden çalışma, hastalık izni, tatil ve doğum izni konularında şirket politikalarında daha fazla esnekliği destekleyenlerde yaygın bir artış yaşanır.• Yapay zeka ve giyilebilir teknolojiler sayesinde bireyler güvenlik ve sağlıkla ilgili sorumluluğu kendi ellerine alırlar.• Online eğitim daha çok kabul görür ve okulları veya eğitimin bazı bölümlerini online ortama taşımak için ciddi yatırımlar yapılır; teletıp, tıp alanında "ön hat" haline gelir.
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar teknolojiyi ve teknolojinin hayatlarındaki rolünü daha çok benimser; geçmişteki teknoloji karşıtlığı trendleri tersine döner.• Dijital entegre müşteri deneyimi kapsamında sanal gerçeklik, yapay zeka ve 3 boyutlu yazıcı gibi alanlarda yeni uygulamalara ciddi yatırımlar yapılarak inovasyon patlaması yaşanır.• İnsanların giderek daha fazla güvendiği bağlantılılığı sürdürmek ve korumak için online güvenlik en önemli odak noktalarından biri haline gelir; insanlar şirketlerle bilgi ve verilerini paylaşma konusunda daha rahat davranmaya başlar.
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">• Uzayan salgın ekonomiyi sarsar ve güç dengesinde esaslı bir değişikliğe yol açar. Büyük şirketler daha dirençli hale gelirken, daha küçük oyuncular satın alınır veya faaliyetlerine devam etmek için mücadele ederler.• Teknolojik olgunluğa ve bağlantılılığa erişmekte geç kalmış olan şirketlerin nüfuzu azalır veya uzun karantina dönemleri sırasında ticari hayatları sona erer.• Büyük ölçekli şirketler daha önce kamu tarafından sağlanan bazı işlevleri üstlenir ve ekonomik gerileme döneminde toplumlarını desteklemek ve yeniden canlandırmak için çalışırlar.
Çevre	<ul style="list-style-type: none">• Sürdürülebilirliğe önem veren bazı şirketlerin bu alandaki girişimleri desteklemek için ortak çalışmalar yürütmesiyle birlikte iklim değişikliği odağı daha karma bir yapıya bürünür.
Siyaset	<ul style="list-style-type: none">• Kamu sektörünün virüsü kendi başına kontrol altında almakta zorlanması sonucu büyük şirketler çözümün bir parçası olarak öne çıkar; uzun vadede kamu-özel sektör ortaklığında artış görülür.• Hükümete ve kamu kuruluşlarına duyulan güvende bir miktar düşüş yaşanır.

Senaryo 3

Doğudan doğan güneş



1 / Hastalığın şiddeti



2 / Hükümet işbirliği



3 / Sağlık bakım müdahalesi



4 / Ekonomik sonuçlar



5 / Sosyal dayanışma



Senaryo açıklaması

COVID-19 salgını ciddi boyuttadır ve dünya genelinde tutarsız bir şekilde görülür. **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.

Nelere inanmalıyız?

- Doğu Asya ülkeleri toparlanma sürecinden daha az ekonomik etki ile çıkar.
- Çin doğrudan yabancı yatırım çalışmalarını önemli ölçüde artırarak küresel itibarını güçlendirir.
- Halk kamunun iyiliği için daha fazla gözetim mekanizmalarını kabul eder.
- Ekonomik toparlanma 2021'in sonunda başlar; Doğuda önemli ölçüde daha hızlı ve kuvvetlidir.

Doğudan doğan güneş

Toplum	<ul style="list-style-type: none">• Kamu düzeni ve ortak fedakarlık gibi değerlere yapılan vurgunun artmasıyla sosyal dayanışma yükselişe geçer.• Salgının daha şiddetli olması ve uzun sürmesi nedeniyle, başta online alışveriş, eğitim-öğretim, siyasi aktivizm ve sosyal ilişkilerin yönetimi olmak üzere tüm sanal işlemler standart haline gelir.• Zorunlu olarak sanal etkileşimlere doğru kayılması özellikle yaşlı nesiller için zorlayıcı olabilir.
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">• Artan talep nedeniyle dördüncü sanayi devrimi teknolojilerinin gelişimi ivme kazanır.• Hükümetler ve işletmelerle tüketici verisi paylaşımında yaşanan artışlar yapay zekada atılım yapılmasına ve sağlık yönetiminden güvenliğe kadar pek çok alanda günlük yaşamın içine girmesine yol açar.
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">• Küresel ekonomide ciddi bir daralma görülür ve ülkelerin başlıca sektörleri su üstünde tutabilmesi için hükümetlerin kapsamlı kurtarma paketleri geliştirmelerine ihtiyaç duyulur.• Devam eden krizlerden herkes etkilendiğinden salgın tüm sınıflar arasında bir "sosyal benzeşme" yaratır ancak varlıklı bireyler değişen koşullara direnmek için daha iyi donanımlara sahiptir.• Fiziki ulaştırma ve hizmet sektörleri kısa vadede en ağır darbeyi alırken, uzun süren bir düşüşün ardından küresel mal ve insan akışları nihayet dengelenir.• Çin, dünya sahnesindeki öneminin artmasıyla, Kuşak ve Yol Girişimi, Yeni Kalkınma Bankası ve Şangay İşbirliği Örgütü yatırımlarını artırarak, sermaye ihtiyacı olan ülkelerin ihtiyaç duyduğu rahatlamayı ve ekonomik kıvılcımı sağlar.
Çevre	<ul style="list-style-type: none">• "Evde kalma" önlemlerinin artması sonucu kirlilikte azalmalar görünse de, ekonomik zorluklar genel olarak iklim değişikliğine yapılan vurgunun ve yenilenebilir enerji yatırımlarının azalmasına yol açar.
Siyaset	<ul style="list-style-type: none">• Salgın sürecine çok daha katı kontrol önlemleriyle giren Doğu Asya ülkeleri diğer ülkelere göre kendilerini fırtınayı daha kolay atlattırmaya hazır halde bulurlar ve bu doğrultuda daha hızlı bir ekonomik toparlanma gösterirler.• Politik ağırlık merkezinin Doğuya doğru kayması Batı ülkelerini ek kontrol tedbirleri almaya sevk eder. Küresel kuruluşlarda giderek daha fazla liderlik rolleri almaya başlayan Doğu Asya ülkeleri ivme kazanır.• İnsanların genel olarak kamu yararının bir parçası olarak kabullenmesi ile birlikte, merkezi hükümet gözetim mekanizmalarında artış görülür.

Senaryo 4

Yalnız kurtlar



1 / Hastalığın şiddeti



2 / Hükümet işbirliği



3 / Sağlık bakım müdahalesi



4 / Ekonomik sonuçlar



5 / Sosyal dayanışma



Senaryo açıklaması

Dünyanın hastalık dalgalarıyla herkesin hazır olduğundan daha uzun süre boğuşmasıyla COVID-19 salgını uzun süren bir kriz haline gelir.

Tırmanan ölüm vakaları, sosyal kargaşa ve ekonomik düşüş öne çıkar. Görünmeyen düşman her yerdedir ve **paranoya artar**. 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**.

Nelere inanmalıyız?





- COVID-19 hastalığına neden olan SARS-Cov-2 virüs suşu mutasyona uğrayıp değişmeye devam ettiği için yok edilemez.
- Vatandaşlar virüs kontrolü uğruna hükümete karşı özgürlüklerinden feragat eder.
- Ülkeler birlikte çalışmaya daha az vurgu yaparak soyutlayıcı politikalar uygularlar.
- Hükümetler, ekstrem gözetim ve izleme araçlarına yönelirler.
- 2022 ortalarında küresel ekonomik toparlanma başlar; toparlanma hızı ülkeden ülkeye değişiklik gösterir.

Yalnız kurtlar

Toplum	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal mesafe yaşamın devam eden bir gerçeği haline gelerek, sosyal dayanışmayı sekteye uğratar. Paranoya ve güvensizlik yaygın hale gelir.• Hükümetlerin yurt içinde hastalığın yayılmasını azaltmak için (zorunlu tarama ve izleme programlar ve cezalar gibi) katı önlemler almasıyla bireysel özgürlüklerde gerilemeye şahit olunur.
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">• Toplumun sanal taleplerini karşılamak için teknoloji ilerler ancak devam eden salgını kontrol altına alma ümidiyle finansman öncelikli olarak aşırı gözetim önlemleri üzerinde yoğunlaşır.• Sokağa çıkma yasakları ve düzenlemeler kişisel iletişime sınırlama getirdiğinden ileri teknoloji sanal iletişim formları geliştirilir.• Hükümet ve yasama organları veri paylaşımını zorunlu kılar ve hızla yüz tanıma ve gözetim teknolojileri uygular.• Teknolojiye güvenin artması ve küresel gerilimlerin tırmanması ile birlikte, toplum giderek siber saldırılara açık halde gelir.
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none">• Uzayan virüs salgını nedeniyle tırmanan kredi krizi sermaye maliyetini artırır ve likiditeyi azaltır.• ABD, Çin ve Almanya gibi büyük ülkeler imalatı yerelleştirmek ve kendi kendine yeter hale gelmek için büyük miktarlarda kamu yatırımı yaparlar.• Güney Kore ve Singapur gibi büyük ölçüde ticarete bağlı ülkelerin tedarik zincirleri kesilir ve kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalırlar.• İşletmeler ve tüketiciler piyasalarda sık sık yaşanan sarsıntılar nedeniyle daha temkinli hale gelirler ve artan mal fiyatları nedeniyle tüketici fazlası ve tasarruflar azalır.• Hükümetler iş hayatını daha fazla kontrol eder ve sermaye akışlarını büyük ölçüde etkiler.
Çevre	<ul style="list-style-type: none">• Ülkeler enerji ve gıda bağımsızlığına odaklanacağından çevresel girişimler öncelik olmaktan çıkar.• Ülkeler daha önce imzaladıkları iklim değişikliği anlaşmalarından çekilir ve uzun vadeli çevresel etki yerine kısa vadeli ekonomik toparlanmaya odaklanırlar.
Siyaset	<ul style="list-style-type: none">• Ülkeler hastalığı bireysel olarak kontrol altına almaya çalıştığından tüm dünyada soyutlanma politikası uygulanır. Başlangıçta uygulanan sınır kontrol politikaları artık sınırları tamamen kapatma, uluslararası seyahati yasaklama, çalışma ve öğrenci vizesi programlarının iptal edilmesi gibi önlemlerle güçlendirilir.• BM, DTÖ ve ICANN gibi küresel koordinasyon kurumlarının etkisi giderek azalır ve Paris Anlaşması gibi resmi uluslararası anlaşmalar sonu gelmeyen tartışmalara konu olur.

Senaryolara yakından bakış

Bu senaryolar üzerinde düşünürken, şunları değerlendirin:

-  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?

Bu senaryoların COVID-19 krizi geliştikçe ortaya çıkabilecek bir dizi olası sonuca işaret ettiği unutulmamalıdır. Bu senaryolardan hangisinin ortaya çıkacağını söylemek için çok erken ancak dirençli liderler gelecekte oluşabilecek koşullar için şimdiden hazırlıklarını yapıyorlar.

1 / Yeni dünya

2 / Geleceği anlamak

3 / Senaryolara yakından bakış

4/ Çalışma ekibi ve teşekkür