



Yeni Normalde Sektörlerin Geleceği ve Firmaların Dönüşümü

Prof. Dr. Halit Keskin

Prof. Dr. Halit Keskin

Prof. Dr. Halit Keskin Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim üyesidir. Prof. Dr. Keskin' in uzmanlık alanı Yönetim ve Organizasyondur. Örgüt Teorisi, Kompleks adaptif sistemler, adaptif yönetim sistemleri, örgütlerde dayanıklılık kapasitesi, örgütlerde duygu yönetimi ve duygusal hafıza, Örgütlerde duygusal yetenekler, Kolektif empati, Teknoloji ve Yenilik yönetimi, teknolojik öğrenme, Ürün geliştirme takımları, Bilgi yönetimi, öğrenen örgütler konularında önemli bilimsel araştırmaları bulunmaktadır. Dr. Keskin halen Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Yönetimden sorumlu Rektör Başdanışmanlığı, Stratejik Planlama Komisyonu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir. Dr. Keskin, Üniversite Kalite Komisyonu üyesi ve aynı zamanda Yıldız Technopark akademik danışmanlığı ve Teknoloji Transfer Ofisi Proje Yürütücülüğü görevlerini de yürütmektedir.

Prof. Halit Keskin

Prof. Dr. Halit Keskin is a faculty member in the Department of Business Administration, at the Faculty of Economic and Administrative Sciences of Yıldız Technical University. Specialized in Management and Organization Studies, he made significant contributions in research areas such as complex adaptive systems, adaptive management systems, organizational capacity for resilience, management of emotions and emotional memory at organizations, emotional capabilities at organizations, collective empathy, technology and innovation management, technological learning, new product development teams, knowledge management, and learning organizations. Dr. Halit Keskin is currently working as the principal consultant to the President, responsible for strategic management, and the chairman of the Committee for Strategic Planning at Yıldız Technical University. He is also a current member of Quality Committee of Yıldız Technical University and the academic advisor and the project coordinator of Technology Transfer Office at Yıldız Technopark.

Yeni Normalde Sektörlerin Geleceği ve Firmaların Dönüşümü

Prof. Dr. Halit Keskin

Yıldız Teknik Üniversitesi

hkeskin[at]yildiz.edu.tr

Özet

Çin'in Wuhan kentinden dünyaya yayılan COVID-19 virüsü tüm dünyayı büyük bir hızla sararak sosyal ve ekonomik hayatta önemli değişiklikler oluşturmuştur. Çin'de ortaya çıkan SARS virüsü gibi RNA tabanlı olan bu virüs SARS virüsünden farklı olarak çok hızlı ve kolay biçimde bulaşma imkanı sahiptir. SARS virüsü oldukça hızlı kontrol altına alınmış ve virüsün Çin dışına çıkışı büyük ölçüde engellenmiştir. COVID-19 ise tam tersine tüm dünyaya kolayca yayılıp hem toplumsal hem de ekonomik dinamikleri bozmuştur.

Virüsün varlığı ve ortaya çıkışı ve yayılışı ile ilgili düşündürücü olgular küresel ekonomide; makro, mezo ve mikro bazda değişimlerin ve dönüşümlerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu durum, makro bazda küresel ekonomideki ve dış ticaretteki dönüşümün ve yeni normale adaptasyonun ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Mezo baz söz konusu olduğunda ise COVID-19 dolayısıyla yükselen ve alçalan sektörler odaklanılmalı ve bu sektörler için gelecek planları çizilmelidir. Mikro bazda ise firmaların iş modelleriyle birlikte iş planları yeniden düzenlenmeli, firma içi yeni yönetim uygulamalarına odaklanılmalı ve yeni normale uyum fırsatları değerlendirilmelidir. Bu çalışmada sırasıyla bu konulara değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler

salgının etkilediği sektörler, COVID-19, salgın sonrası dönemde firmalar, küresel ekonomide mikro ve mezo dönüşümler, korona krizi, örgütsel faaliyetler, pandemi, dayanıklılık, sektörde dönüşüm

Future of Sectors and Transformation of Firms in the New Normal Period

Abstract

The COVID-19 virus, spreading from Wuhan city of China to the world, envelops and changes the World. The COVID-19 virus emerged in China is a RNA-based virus like the SARS virus but unlike the SARS, COVID-19 has the possibility to transmit very quickly and easily. The SARS was taken under control very quickly and restrained to spread out of China. COVID-19, on the contrary, has spread all over the world and disrupted both social and economic dynamics.

Convincing facts about the existence, emergence and spread of the virus require changes and transformations in the global economy, on macro, meso and micro bases. This situation makes it necessary to consider the transformation in the global economy and foreign trade and the adaptation to the new normal on a macro basis. When it comes to meso base, the focus should be on the rising and falling sectors due to COVID-19, and future plans for these sectors should be drawn. On a micro basis, the business plans of the companies should be rearranged together with their business models, new internal governance practices should be focused on, and opportunities to adapt to the new normal should be evaluated. In this study, these issues are discussed respectively.

Keywords

sectors affected by the pandemic, COVID-19, companies in the post-epidemic period, micro and meso transformations in the global economy, corona crisis, organizational activities, pandemic, resilience

Giriş

COVID-19 ve Küresel Ekonomi

COVID-19 karakteri itibarıyla İspanyol gribi olarak da adlandırılan 1918 küresel gribine benzemektedir ve en kötü senaryo düşünüldüğünde COVID-19'un küresel ekonomiyi İspanyol gribine benzer bir şekilde etkileyeceği düşünülmektedir (Fernandes, 2020). COVID-19'un olası etkilerini 1929 veya 2008 gibi diğer küresel ekonomik krizler ile karşılaştırmak oldukça yanıltır. Bu krizler finansal bağlamda gerçekleşip insanların gelirlerini ve geniş anlamda da varlıklarını azaltarak onların ekonomide oluşturduğu ürün ve hizmet talebine darbe vurmuştur. COVID-19 ise talebin yanında arzı yani üretimi de etkilemektedir. Özellikle sokağa çıkma yasakları, sosyal mesafenin korunması ve evden çalışma gerekliliğinin artması üretimi büyük ölçüde sekteye uğratmıştır. Virüsün etkileri aynı zamanda küresel düzlemde stratejik paradigma değişimlerine de yol açmaya adaydır.

Bu süreçte COVID-19'un olası ekonomik etkileri için çeşitli projeksiyonların yapıldığı görülmektedir (BIS, 2020; McKinsey & Company, 2020; ING, 2020). COVID-19'un ilk dalgası küresel ekonomiyi vurmuş ve büyük yaralar açmıştır. Örneğin, ABD hükümetlerinin 2008 küresel krizinden bu yana parasal genişleme ve maliye politikalarıyla çalışan iş gücüne kattığı işsiz insan sayısı kadar kişi, COVID-19 nedeniyle birkaç hafta gibi kısa bir süre içinde işsiz kalmıştır. İspanyol gribine benzer şekilde COVID-19'un ikinci bir dalgasının gerçekleşme olasılığı politika yapımcıları tedirgin etmektedir. Politika yapımcılar virüsün getirdiği krize para arzını daha da çok arttırarak cevap vermişler, faiz oranlarını sıfıra yakın seviyelere çekerek talebin ve arzın sürekliliğine destek olmaya çalışmışlardır. Fakat bu durum, ekonominin hem üretim hem de tüketim safhasında önemli bir yer tutan iş gücünün risk algısını düzeltmemektedir. Ayrıca, virüsün İspanyol gribinde olduğu gibi ikinci bir dalga ile dünya üzerinde

yaygın bir etki göstermesi insanların hem tüketim hem de üretimlerini oldukça kısıtlayacak ve talep/arz yönünde yüksek düzeyde daralmalara yol açacaktır. Özellikle virüs için tedavi edici ilaç ve aşımın bulunamaması sadece birinci dalganın yaşanması durumunda; küresel iyileşmenin tabanı geniş bir “U” şeklinde olacağı düşünülmektedir. En iyi senaryoda ise tedavi ilaç veya aşımın bulunmasıyla ekonominin hızlı bir şekilde eski performansına kavuşması yani “V” şeklinde bir iyileşme beklenmektedir. Bu konuda senaryo sayıları ve çeşitleri çoğaltılabilecektir. Bununla birlikte Le vd. (2020) herhangi bir aşımın en erken 2021 başında devreye girmesini beklemekte ve aşımın kullanımının küresel düzeyde yayılması için oldukça uzun bir zamana ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Bu sebeple, küresel iyileşmenin ikinci bir virüs dalgasının geleceği varsayımı altında ilk tabanı geniş fakat ikinci tabanı dar bir “W” şeklinde gerçekleşmesi beklenmelidir.

Ticaret savaşlarının arttığı ve Çin ekonomisinin zor durumda olduğu bir dönemde daha önceki SARS virüsüne karşı alınan önlemlerin yerinde ve zamanında alınmaması Çin devletine diğer ülkelerin soru işaretleriyle bakmasına neden olmuştur. Aynı zamanda, küresel arz zincirinin en önemli ülkesi olan Çin’in gerekli ham madde ve ara mallarını sağlayamaması tüm dünyadaki üreticileri olumsuz etkilemiştir. Özellikle ilaç, otomotiv ve elektronik alet üreticileri oldukça sıkıntıya düşmüşlerdir. Tüm bu olgular artık küresel üretimde Çin’e verilen önemin azalacağını göstermektedir. Ülkelerin üretim merkezlerini kendilerine daha yakın çevrelerde konumlandırma arayışına gitmeleri kaçınılmazdır. Bu sebeple, Türkiye bölgemizde Avrupa Birliği’ne yakınlığıyla ve ucuz iş gücü avantajıyla bir adım öne çıkmaktadır. Ayrıca, elektronik aletler üretiminin de Çin’den nüfusu bir onun kadar kalabalık Hindistan gibi ülkelere kaydırılması düşünülmektedir. Zira Çin dış ticaret bağlamında dünyaya açılma da komünist yönetim sisteminin varlığı yüzünden dış dünyaya kapılarını kapamakta ve yeterince şeffaf olamamaktadır. Özetle, dış ticaretin eksenini Çin merkezli doğudan tüketim daha yakın olan batıya kayacak ve üretim merkezleri Çin içinde toplanmayarak dağınık bir hale gelecektir. Böylelikle, hem tedarik zinciri güvenliği sağlanırken hem de dünya ticaretinde oluşan tek ülke hegemonyasının önüne geçilecektir.

COVID-19 ile ortaya çıkan ve çözüm aranan diğer önemli bir sorun ise para ve maliye politikalarının ülke ekonomilerinde oldukça etkisizleşmiş olması ve ekonomiyi uyaramamasıdır. Özellikle, küresel ekonomiye yön veren Amerika Birleşik Devletleri (ABD) merkez bankası Fed’in (Federal Reserve) para arzını arttırması ve ABD hazinesinin bireylere çek şeklinde bedava para vermesi ekonomiyi uyarma yönündeki işlerliğini kaybetmiştir. ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde parasal genişleme ile elde edilen kaynaklar reel sektör yerine başta borsalar olmak üzere finansal piyasalara akmakta ve finansal balonlara sebep olmaktadır. Aynı zamanda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunan tüketiciler geleceği belirsiz olarak gördükleri için hibe edilen parayla bile harcama yapmaktan kaçınmaktadır. Tüm bu sorunlar kâğıt paradan dijital paraya geçirilmesi fikrini daha da kuvvetlendirmiştir. Bu sayede paraya son kullanma tarihi eklenecek ve kullanım alanları kısıtlanabilecektir. Örneğin,

sosyal devlet yardımları sadece temel gıda ve yaşam malzemeleri almakta kullanılabilir ve bu yardımlar kullanılmadığı takdirde belli bir süre sonra yok olabilecektir. Böylece, paramın istenilen alanlara akması ve ekonominin canlı tutulması sağlanacaktır.

COVID-19: Sektörel Değişim ve Dönüşüm

COVID-19'un hem küresel hem de yerel düzeyde farklı sektörlerde farklı etkileri bulunmaktadır. Özellikle bu etki hizmet bazlı sektörlerde yoğunlaşmış olup hizmet odaklı sektörler daralmanın ötesine de geçerek durma raddesine gelmiştir. Bunun yanında, imalat sektörü de COVID-19'dan üzerine düşen payı fazlasıyla almıştır. Genel olarak bakıldığında birkaç alt sektör dışında COVID-19'un üzerinde olumlu etki oluşturduğu sektör görülmemektedir. Olumlu etki ancak medikal alet üretimi ve perakende ticaret ile sınırlı kalmaktadır. Bu etkilerin de kalıcılığı konusunda soru işaretleri bulunmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde bazı seçilmiş ana sektörlerin yeni normal dönemde geleceği tartışılacaktır.

Tarım ve Hayvancılık Sektörü

COVID-19 virüsünün sektörel etkileri incelendiğinde en önce ele alınması gereken sektör tarım ve hayvancılık sektörüdür. Bu sektör insan hayatının idame ettirilmesi için oldukça önemli unsurlar ihtiva etmektedir ve pandemi sürecinde stratejik hale gelmiştir. Rusya, Romanya ve Ukrayna gibi bazı ülkeler küresel salgın süresince bu sektörün stratejik önemini algılamışlar ve özellikle başka ülkelere buğday ihracatını sınırlamışlardır. COVID-19 son yıllarda unutulmuş ve gündemden düşen tarım ve hayvancılık sektörünü parlatmış ve önemini gözler önüne sermiştir. Özellikle, pandemi süresince artan talep; tarım ve hayvancılık sektöründe fiyatların artmasına neden olmuştur. Tarım ve hayvancılık ihracatının bazı ülkeler tarafından kısıtlanması kısa vadede olmasa bile uzun vadede arz eksikliğinin oluşma riskine işaret etmektedir. Bu nedenle, tarım ve hayvancılık sektörünün devletler tarafından daha çok desteklenmesi ve salgın süreciyle birlikte stratejik bir sektör olarak korunması söz konusudur. Zira ülkeler dış ticaretin bu derece sektöre uğradığı bir ortamda kendi kendilerine yetmeye ve halklarını aç bırakmamaya odaklanmaya başlamışlardır. Sokağa çıkma yasakları ve belli yaşın üzerindeki bireylerin mecburi karantinada tutulması özellikle tarımsal üretimi sektöre uğratmıştır (Schmidhuber, J., Pound, J., Qiao, 2020). Mevsimsel işçilerin temininde hem küresel düzeyde hem de Türkiye'de sıkıntılar yaşanmaktadır. Hayvancılık ise özellikle COVID-19 virüsünün mutasyona uğrayıp hayvanlar üzerinde etkili olabilmesi olasılığıyla tehlikededir. Aynı zamanda, kesimhanelerde çalışanların virüse yoğun olarak yakalanması taze et arzını ve sürekliliğini baskılamaktadır. Tüm bu sebeplerden ötürü COVID-19 virüsünün gelecekte tarım ve hayvancılık sektörünü makinelerin daha yoğun olarak kullanıldığı, yoğun olarak denetlenen ve sertifikasyona tabi endüstriyel üretim kalıbına sokması kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bu nedenle, COVID-19'dan çok önce başlamış olan et işleme robotik otomasyonu sektörde yer alan işletmelerde artarak kullanılmaya de-

vam edecektir. Robot kasaplar, et işleme sisteminin bir parçası haline gelmeye başlayacak ve birçok et paketleme tesisi de yapay zekâ tabanlı otomatik makinelerin kullanımını artırmaya çalışacaklardır. Karkas şekline göre özel kesimler yapabilen ve algoritmalarında derin öğrenme kullanarak yeni karşılaştıkları karkaslarla ilgili veri miktarı arttıkça daha da akıllı hale gelen sistemlerin oluşturulması üzerindeki çalışmalarında hızlanacağı düşünülmektedir.

Birleşmiş Milletler'in Gıda ve Tarım Organizasyonu dünyada yeteri kadar gıda üretimi olduğuna dikkat çekerken COVID-19 salgınının gıda ürünlerinin dağılımını etkilemesini ve meyve, sebze, et, balık ve süt gibi ürün üretiminde aksaklıklar yaşanmasını beklemektedir. Sokağa çıkma yasakları ve karantinalar öncelikle taze meyve ve sebze sektörünü vurmuş, bu sektörleri balıkçılık ve hayvancılık sektörleri izlemiştir. Özellikle otel, restoran ve kafeler gibi hizmet sektöründen gelen talep eksiklikleri tarım ve hayvancılık sektöründe müşteri portföyünün tamamen değişmesine yol açmıştır. Lojistik açıdan kısıtlamaların olması ve ihracat kotalarının uygulanması gıdada dışa bağlı ülkelerdeki fiyatları oldukça yükseğe çekecektir. Bunun ilk örnekleri Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Organizasyonu verilerine göre Suriye ve Sudan gibi fakir ülkelerde gözlenmektedir. Bu durum tarım ve hayvancılığın önemini bir defa daha gözler önüne sermekte, tarım ve hayvancılık açısından kendi kendine yetebilen ülkelerin önemini bizlere hatırlatmaktadır.

Turizm Sektörü

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de döviz kazandırıcı özelliği yüzünden turizm gelirleri ekonomisi için hayati önem arz etmektedir. Deloitte'un 2020 yılı Nisan ayında yaptığı "COVID-19 Turizm ve Konaklama Sektörü Duyarlılık Araştırması" sektörün normale dönüşünün hem Türkiye'de hem de Avrupa Birliği'nde en az 12 ay süreceğine işaret etmektedir. Bu sebeple, 2020 yılı için turizmden beklenen kazanç oldukça sınırlı olacaktır. Bunun ötesinde COVID-19'un getirdiği tedirginlik, korku (Hoque vd, 2020) ve gelir kaybı turizm sektöründe istenen küresel ve yerel büyümenin oldukça altında kalacağını göstermektedir. Ülkeler uzun yıllar dış turizmde kaybettikleri geliri iç turizm ile ikame etmeye çalışacaklar bu durum ise ülkelere döviz girişini azaltacaktır. Aynı zamanda, sektörde maliyetlerin oldukça artması ilerideki yıllarda tatil ve konaklama konseptini bir lüks ürün mertebesine çıkaracaktır. Özellikle, otellerin havalandırma için yeni yatırımlar yapması, kişi başına düşen metrekareyi arttırması ve hijyen koşullarına yönelik adımlar atması gerekecektir. Aynı zamanda sosyal mesafe yüzünden tam kapasite çalışmayan otellerin iş güçlerini azaltmaları kaçınılmaz olarak görünmektedir. Turizm sektörü COVID-19 sonrasındaki yeni normale kapasite kullanımını azaltıp daha az iş gücüne dayanarak adapte olmak zorundadır. Zira konaklama ve turizmde dünyanın kalbi olan Amerika'da bile Amerikan Otelcilik ve Konaklama Birliği her 10 otel odasından 7'sinin boş olduğunu ve otellerde çalışanların %70'inin işten çıkarıldığını raporlamaktadır. Bu değişim ve dönüşümde şimdiye kadar görece daha az değer verilen yerel turistlerin ekonomik önemi ön plana çıkacaktır.

Turizm sektörüyle en bağlantılı sektör taşımacılık sektörüdür. Taşımacılık sektörü hem yolcu hem de yük taşımacılığına odaklanmıştır. COVID-19 yolcu taşı-

macılığını durma noktasına getirmiştir. Havayolu şirketleri COVID-19 sonrası kaybının küresel bazda 314 milyar ABD Doları olarak tespit etmiştir (Statista, 2020). Ülkeler kara, deniz ve hava sahalarını kapatmış ve yolcu transferini durdurmuştur. Bu nedenle, taşımacılık sektörü daha çok yük taşımacılığına doğru evrilmiş ve yolcu taşımacılığında kullanılan araçlar modifiye edilerek, örneğin uçaklarda koltuklar sökülerek, kargo taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede yolcu taşımacılığı ana iş kolu olan şirketler yük taşımacılığı sayesinde kayıplarını kapatmaya çalışmaktadırlar. Fakat Dünya Ticaret Örgütü'nün 2020 projeksiyonuna göre dünya ticaretinin %13 ile %32 arasında daralması beklenmektedir. Yük taşımacılığının da COVID-19'dan büyük bir zarar görmesi düşünülmektedir. Taşımacılık şirketleri COVID-19'un getirdiği yeni normale adapte olurken daha çok yerel yolcuya odaklanmak zorunda kalacaktır. Ayrıca yabancı yolcu taşımacılığının tekrar eski seviyesine kavuşması COVID-19 aşısının bulunmasına bağlı olarak değişkenlik gösterecektir. Buna rağmen görece ekonomik iyileşme ile birlikte yük ve kargo taşımacılığının yolcu taşımacılığının ötesine geçmesi ve bu konumunu uzun bir süre sürdürmesi beklenmektedir. Özellikle deniz yoluyla tatil taşımacılığı yapılan Cruise gezileri bu sektörde en büyük zararı görüp en son canlanan ekonomik faaliyet olmayacaktır.

Perakende Sektörü

Perakende sektörü COVID-19 salgınından etkilenen diğer bir sektördür. Perakende sektörü gıdadan giyim ve ayakkabıya kadar birçok ürünü içerisinde barındırmaktadır. Pandemi perakende sektörünü oldukça yoğun bir şekilde etkilemiş ve şekillendirmiştir. Öncelikle gıda dışındaki perakende sektörü COVID-19 dolayısıyla uygulanan karantina koşulları dolayısıyla mağaza ve AVM'lerin kapanmasıyla zor duruma girmiştir. Özellikle tüketiciler mağaza ve AVM'lere gitmekten imtina ederek e-ticaret araçlarıyla ihtiyaçlarını giderme yoluna gitmişlerdir. E-ticareti daha önce kullanmayan orta yaşlı ve yaşlı kesimin COVID-19 dolayısıyla bu kanala aşına olmaya başladığı görülmektedir. Buna rağmen giysi, ayakkabı gibi standardize olmayan ürünlerin internet üzerinden alınması hala daha tüketici satın alma tercihlerinde belirsizlikler oluşturmaktadır. Buna karşın pandemi gıda ve market ürünlerinin hem internet kanalıyla hem de fiziksel olarak satın alınmasını kısa vadede de olsa oldukça arttırmıştır. Fiziksel alışverişlerde temassız ödeme sistemlerinin kullanımı artmaktadır. Küresel ve ulusal çapta elektronik ticaret kanalını geliştirmemiş, bu kanal için gerekli alt yapı yatırımlarını yapmamış firmalar COVID-19 dolayısıyla nakit oluşturamaz olmuşlar ve yüksek stok maliyetleriyle baş başa kalmışlardır. COVID-19 hem tüketiciye hem de perakendecilere online kanalların önemini hatırlatarak birçok perakende şirketini iyi bir stok yönetimiyle donatılmış online alt yapı kullanmaya ve geliştirmeye itmiş ve dağıtım aracı olarak lojistik servis sağlayıcıların kullanımı en üst seviyeye çıkarmıştır. Deloitte tarafından yapılan "Perakende sektörü COVID-19 sonrası döneme nasıl hazırlanmalı" raporunda perakende sektöründe bulunan firmaların yeni normale adapte olurken özellikle iletişim kanalları kullanılarak mağaza içi kampanyaların yapılması da önerilmektedir. Bu sayede, mağaza içindeki hijyen ve sosyal mesafe uygulamalarının yanında tüketicileri eski alışkanlıklarına döndürecek adımların atılmasının önemi de vurgulanmaktadır. Özetle, standardize olma-

yan ürünlerde eski alışkanlıklar yeni normalin gerektirdiği hijyen ve sosyal mesafe ile sürdürülürken standardize olan ürünlerde ise e-ticaret ve dağıtım kanalı araçlarına ağırlık veren bir yapı sektörün geleceğini şekillendirecektir.

İmalat Sektörü

İmalat sektörü COVID-19'dan etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. COVID-19 özellikle otomotiv, dayanıklı ev aletleri, tekstil ve kimyasal üretim alt sektörlerini özellikle düşen tüketici talebine bağlı olarak olumsuz anlamda etkisi altına almıştır. Örneğin, IBISWorld verilerine göre Mart ayında geçen yıla göre Avrupa Birliği'nde yeni araç kayıtları %55 düşmüş, otomotiv sektörünün kalbi olan Almanya'da ise bu düşüş %38 olarak gerçekleşmiştir. Önünü göremeyen tüketiciler büyük harcamalardan kaçınmakta ve otomotiv ve dayanıklı ev aletleri başta olmak üzere imalat sektörü ürünlerine talep göstermemektedirler. Kısa vadede bu durumun değişmesi beklenmemektedir. Bu durumun öncelikle nakit yönetimi yapamayan küçük ve orta büyüklükteki firmaları üretimin dışına iteceği tahmin edilmektedir. İmalat sektöründe küresel bazda tedarik zincirinin en büyük halkası olan Çin'deki aksama ve duraksamalar tedarik zincirinin Bangladeş, Hindistan, Türkiye ve Vietnam'a kaydırılması olasılığını doğurmaktadır. Bu olgunun otomotiv, bilgisayar ve elektronik ürün imalatı ve tekstil sektörlerinde hızlıca hayata geçmesi beklenilmelidir. COVID-19 medikal alet üretimi ve ilaç imalatı alt sektörlerine bir canlılık getirmiştir. Fakat bu canlılığının küresel ekonomiler başta olmak üzere ülke ekonomimizde itici bir güç olma olasılığı oldukça düşüktür. PwC'nin yaptığı "COVID-19: Endüstriyel imalat için ne anlam ifade ediyor?" çalışmasında imalat sanayisinde değişimin öncelikle üretimde gerçekleşmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. COVID-19 üretimin yapısının daha hızlı değişmesi için adeta bir katalizör görevi görmüş ve üretimi Endüstri 4.0 standartlarını adapte etmeye itmiştir (Seric & Winkler, 2020). Yeni normal artık çok daha iş gücünün üretimde kullanılması gerekliliğini ve iş gücü yerine otomasyonun, robotların ve yapay zekanın ikame edilmesi zorunluluğunu ön plana çıkarmaktadır. Gelecek imalat sanayisini insanların üretimde yer almadığı ve sadece robotların iş başında olduğu ve gün ışığının gerekmediği karanlık fabrikalara doğru sürüklemektedir. Aynı zamanda imalat sanayinde veri analitiğinin rolü de gün geçtikçe belirginleşmektedir. İmalat sanayisi için büyük veri havuzlarından yararlanılarak elde edilen sonuçlar ile tüketici talep değişimlerini göz önüne almak artık bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İmalat sanayinde çığır açan diğer bir olgu da üç boyutlu yazıcıların kullanımının yaygınlaşmasıdır. Tedarik zincirlerinde yaşanan sıkıntılar firmaları bu teknoloji sayesinde bazı ürünlerin elzem parçalarını kopyalamaya itmiştir. Özellikle COVID-19 hastalarının tedavisinde oldukça önem taşıyan ventilatör üretiminde ülkeler kendi kaynaklarıyla üretim yapma yolunu seçerek bu teknolojilerden sonuna kadar yararlanmaktadırlar. Küresel tedarik zincirinin parçalanacağı ve tedarik zincirlerinin ulusal veya yerel olarak şekilleneceği yeni normalde üç boyutlu yazıcıların kabiliyetlerinin daha yoğun olarak kullanılması beklenmektedir. COVID-19 sonrası dönem dizaynın önem kazandığı, üretimin ise dünyanın her yerinde yapılabildiği bir çağa kapı aralamaktadır.

Bankacılık Sektörü

Bankacılık sektörü ülkemizde olduğu gibi küresel ekonomide de çarkların dönmesi için stratejik önem arz etmektedir. COVID-19 diğer sektörlerin yanında bankacılık sektörünü de derinden etkilemiştir. Özellikle, ekonomideki durgunluk bankaların ekonomilere plase ettikleri kaynakların geri ödenebilirliği hakkında soru işaretleri oluşturmaktadır. Ani bir iflas ve çöküş dalgasının önlenmesi amacıyla kredi ödemeleri ötelenmiş, hükümetlerin yardımıyla işletmelere can suyu olması için uzun vadeli yeni krediler ve hatta karşılıksız hibeler verilmiştir. Örneğin, IBISWorld verilerine göre İngiltere'deki konut kredisi ödemelerinin yaklaşık %20'si ertelenmek zorunda kalmış ve geri ödenebilirliği konusunda soru işaretleri uyandırmıştır. Tüm bu uygulamalara rağmen kredi risklerinin büyüklüğü sektörde yeni sermaye arayışlarına gidilmesini gerektirmektedir. Bu durum kamu bankaları için kolayca aşılabilecek olmasına karşın özel bankalarda sıkıntı oluşturmaktadır. Artan risk bankacılık sektöründe özellikle özel bankalar bağlamında bir küçülme olması olasılığını gün geçtikçe artmaktadır. PwC'nin yaptığı "COVID-19'un Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkileri" çalışmasında da kredi riskine dikkat çekilmekte ve bankaların müşteri portföylerini yeni normale göre şekillendirmesini önerilmektedir. Bankacılık sektöründe iş modellerinin de değişmesi artık bir zorunluluktur. COVID-19 sosyal mesafe gibi kavramları hayatımıza sokarak şubesiz bankacılık diye de adlandırılan dijital bankacılık uygulamalarının altın çağını başlatmak üzeredir. Genç jenerasyonla birlikte daha az tercih edilen şube içi bankacılık uygulamaları COVID-19 sayesinde orta yaşlı ve yaşlı jenerasyonlar tarafından da daha az tercih edilir olmuştur. Bu sebeple sektörde dijital bankacılıkta genişleme ve şube sayısında yüksek seviyede daralma beklenmektedir. Sektörde dijital bankacılıkta güçlü olmayan oyuncuların elenmesi ise artık kaçınılmazdır.

Petrol, Doğal Gaz ve Kimya Sektörü

Fiyat savaşları COVID-19'la birleşince petrol endüstrisi tarihinin en yıkıcı dönemlerinden birini yaşamaktadır. Petrol fiyatları varil başına 20 ABD dolarının altına düşerek son 20 yılın en düşük seviyesini görmüştür. Boyutları tahmin edilemeyen ve derin etkileri olan petrol krizi; doğal gaz ve kimya sektöründe küresel olarak arz fazlalığının yaşanmasına neden olmuş bu durum da enerji fiyatlarında gerilemelere yol açmıştır. Bu durumun en büyük nedenlerinden biri de dünyanın önemli enerji tüketicilerinden biri olan Çin'in petrol talebinde meydana gelen belirgin düşüştür. Bu duruma ek olarak, küresel salgın ile birlikte sanayide yaşanan yavaşlama ve seyahat kısıtlamaları arz/talep dengesinin daha da bozulmasına neden olmuştur.

Petrol fiyatlarının bulunduğu seviyeden gerilemesi dünya ekonomisi üzerinde negatif etkiler yaratacaktır. Yapılan projeksiyonlar petrol fiyatlarının krizden önceki seviyelere 2024 yılı itibarıyla gelebileceğini işaret etmektedir (McKinsey & Company 2020f). Küresel boyutta yaşanan gelişmelerin Türkiye'ye de yansması kaçınılmazdır. İlk olarak petrol fiyatlarında yaşanan düşüş kısa vadede akaryakıt fiyatlarına olumlu etki yapsa da uzun vadede ticari ortaklar üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır. İkinci olarak akaryakıt dağıtım sektöründe

iş gücü kayıpları beklenmektedir (Deloitte, 2020a). Dolaylı veya direkt yoldan meydana gelecek iş gücü kayıpları ise uzun dönemde, piyasalar yükselişe geçtiğinde nitelikli işgücü bulma konusunda problemlere neden olacaktır.

COVID-19 krizi, ülkelerin enerji dönüşümlerine dikkat çekerek olumlu bir katkı sağlayabilir. Pandemi ile birlikte enerji krizi ile ilgili sorunlar ve karbon-dan arındırma süreci hızlanabilir. Ülkelerin güneş ve rüzgâr enerji kullanımına yönelik, yenilikçi bakış açılarıyla iş modelleri geliştirmeleri beklenmektedir.

COVID-19: Firmalarda Değişim ve Dönüşüm

2020 ikinci çeyreğinde, COVID-19 küresel salgını ile birlikte, bireyler ve firmalar kendilerini alışılmamış ve yabancı bir ortama adapte etmeye çalışmaktadırlar. Küresel salgında bireyler, firmalar ve toplumlar daha önce karşılaşmadıkları uygulamalar ve sınırlamalar ile karşı karşıya kalmışlardır. Örneğin, COVID-19'un global düzeyde yayılmasını önlemek için ülkeler sınırları kapamış, firmalar faaliyetlerine ara vermiş, toplum içerisinde sıkı hijyen kurallarına uyma, sosyal mesafenin korunması ve bireysel izolasyonun sağlanması gibi kurallar koymuşlardır. Yeni normalde bu kurallar bireylerin çalışma hayatlarında kısa veya uzun vadede etkilere neden olacaktır. COVID-19 sonrasında iş sözleşmelerinde kısa zamanlı iş anlaşmalarının yapılması, finansal araçların kullanımlarında farklı uygulamaların hayata geçmesi, esnek çalışma mekânları ve çalışma saatlerine yönelim beklenmektedir.

Salgın, firmaların ve toplumların birbirleriyle ilişkisini ve etkileşimini değiştirmiştir. Yeni normal geldiğinde firmaların bu farklı duruma karşı nasıl tepki göstereceği, toplumda yansımaların nasıl olacağı merak konusudur. Firmalar kendi ana faaliyetleri yanında, toplumda meydana gelmiş sosyal endişelere de karşılık vermeye çalışmaktadır. Ancak bireyler gibi firmalarda ani bir şekilde karşılaştıkları bu alışılmamış küresel boyuttaki krizde, birdenbire hızlı bir şekilde düşüşe geçen satışlar, aksayan tedarik zinciri, çalışanların ve ailelerin sağlık durumlarında meydana gelen ciddi sorunlar gibi problemler karşısında nasıl bir yol izleyecekleri konusunda bocalamışlardır.

Küresel kriz sağlık ve insani açıdan yarattığı büyük sıkıntıların yanı sıra ekonomik açıdan da yerel ve küresel piyasalarda bir şok etkisine neden olmuştur. Sağlık sektöründe araştırmacılar ve bilim insanları COVID-19 için aşı bulmaya ve tedavi için yeni yollar aramaya çalışırken, iş dünyasının liderleri ve bilim insanları ekonomik durgunluk ile ilgili çalışmalar yapmakta, firmaların süreci dayanıklı ve esnek bir şekilde atlatabilmeleri için projeksiyonlar hazırlamaktadır.

COVID-19 kriziyle yüzleşen bazı firmaların ilk önceliği ayakta kalmaktır, şirketler ilk olarak bu beklenmedik krize karşı hayatlarını devam ettirmeyi planlamaktadır. Bazı firmalar ise bu belirsizlik ortamında kriz geçtikten ve normale dönüş sağlandıktan sonra kendilerinin pozisyonlarının nasıl olacağını planlamaktadır. İş yapış şekillerinde hızlı bir biçimde doğru revizyonları ya-

pan firmalar gelecekte ayakta kalabilecekler veya bu süreçten kazanan olarak çıkabileceklerdir. Fakat bu noktada sorulması gereken soru, normalin tanımıdır. Çünkü karşılaşılan bu krizin bireyler, firmalar ve toplumlar için ne anlam ifade ettiği henüz çok muğlaktır ve uzun bir süre de muğlak kalmaya devam edecektir.

McKinsey & Company (2020) küresel salgın süreci ile ilgili raporunda firmaların üzerinde düşünüp harekete geçmeleri gereken beş görüş önermiştir; bu bağlamda ilk olarak COVID-19'un firmaların işgücü, müşteriler, teknoloji ve iş ortakları açısından ortaya çıkardığı ani zorlukların belirtilmesi gerekir. İkinci olarak yakın dönem nakit yönetimi belirtilmeli ve virüse bağlı olarak ekonomik zararlara karşı dayanıklılığın nasıl sağlanacağı vurgulanmalıdır. Üçüncü olarak ise, COVID-19 durumuna göre işe dönüşlerin nasıl evrileceği detaylı bir planla ortaya konulmalıdır. Dördüncü olarak, yeni normalin nasıl olacağı hayal edilmeli ve kurumlar için ne gibi uygulamaların olması gerektiği düşünülmelidir. Son olarak, endüstrilerde rekabet ortamının ve uygulamaların nasıl değişeceği konusunda net olunması gerekmektedir. Bu bağlamda, önerilen görüşler doğrultusunda ilk olarak firmalarda üretim ve tedarik zinciri sistemleri, ağır sanayide faaliyet gösteren üretim firmalarının geleceği üzerinde durulacak, ardından satış ve pazarlama fonksiyonu açısından müşteri beklentileri ve firmaların tepkileri değerlendirilecek, sonrasında firmaların sahip olduğu insan kaynağı, yönetim ve liderlik konuları tartışılacaktır. Ayrıca, firmaların yanında kriz sırasında liderlik rolleri ile toplumun geleceğinde rol oynayan akademik dünya liderliği ile ilgili bir değerlendirme yapılacaktır. Son olarak günümüzde önemli konular arasında olan sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk alanına değinilecektir. Dev firmaların liderleri firmaların kârın ötesinde bir amaca sahip olması gerektiğini savunmaktadır. 2019 yılı ağustos ayında 181 firma CEO'su Business Roundtable'de bilinçli üretim ve tüketim üzerine açık bir mektup yazarak sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğun düşünülmesi gerektiğini söylemişlerdir (Gatenberg, 2019). Bu fikir aniden ortaya çıkan toplumsal ve kurumsal değişimle bu yönde atılan adımların daha çok olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenlerden dolayı bu bölümde firmaların değişim ve dönüşüm sürecinde konuyla ilgili incelemeler yapılmıştır.

Üretim ve Tedarik Zinciri Sistemlerinde Değişim ve Dönüşüm

COVID-19 tüm sektörleri ve firmaların tüm fonksiyonlarını etkilemektedir, ancak ağır sanayide faaliyet gösteren firmalar bu durumdan daha da fazla etkilenecektir. McKinsey & Company (2020f) raporunda ağır sanayinin neden daha fazla etkileneceğini üç maddede sıralamıştır. Buna göre, tedarik zincirinde meydana gelecek aksamalar yönetilmesi zor sorunlara neden olacak, küresel karmaşadan dolayı koordineli cevap vermek zorlaşacak ve satış yapmak zor hatta imkânsız hale gelecektir. Örneğin, otomotiv almak isteyen bir alıcı; evinde kalmak zorunda olduğundan bu satış işlemini erteleyecektir.

Firmalar kısa ve orta vadede atacakları adımlarla değişim ve dönüşüm konusunda daha başarılı bir yol izleyeceklerdir. Küresel salgın krizi ile firmalar değişime karşı hazırlıksız olduklarını fark etmiştir. Bu açıdan dönüşüm

sırasında ilk olarak bir uyarı merkezi oluşturması gerekmektedir. Bu merkez COVID-19'a karşı bölgelerin ve iş birimlerinin tepkilerini koordine etmelidir. Çapraz fonksiyonel takımlardan oluşan bu merkezde hızlı karar alma imkânı sağlanmalıdır. İlk olarak bilgi işlem ile birlikte gerçek zamanlı verinin uyarı merkezindeki liderlerin ulaşımına olanak sağlanmalı, tehdit haritası çıkarılıp, riskler görülebilir hale gelmelidir. Ardından bu uyarı merkezi belirli periyotlarda verilerini güncellemeli ve tüm grupların koordineli çalışması için plan geliştirilmelidir. İkinci olarak çalışanların korunması gerekmektedir. Öncelikli olarak çalışan güvenliği göz önünde bulundurulduğundan firmaların bazı bölümleri kapasite altında çalışmalı ve uzaktan çalışmanın uyumlu bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak tedarik zincirinin incelenmesi ve korunması gerekmektedir. Günümüzde ağır sanayide faaliyette olan firmalar farklı kıtalarda ve yüzlerce farklı tedarikçiye sahiptir. Firma yöneticileri direk üreticileri dışında tüm tedarik zinciri ile ilgili derin bilgiye sahip olmayabilir, bu durum firmalara direk üreticiler ile daha sağlam ilişkiler kurmalarını, üretim kapasitelerini ve olası durumlarını birlikte değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Firmalar kısa sürede tedarikçiler ile uyumlu bir çalışma gerçekleştirebilirse bu durum olası aksamaların önüne erken geçilmesine neden olur. Yapılabilecek bir diğer önlem ise bitmiş ürün veya parçaların stoklanarak müşteri ihtiyaçlarının giderilmesine devam edilmesidir (McKinsey & Company, 2020f).

Salgın sonrasındaki dönüşüm sırasında firmaların üretim ve tedarik zinciri faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği açıktır. Firma yöneticileri krizle karşı karşıya kaldıklarında proaktif ve hızlı adımlar atarak krize ivedi bir şekilde cevap vermeye çalışırlar. Bu faaliyetleri başarılı bir şekilde yapabilmek için yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst ve işbirlikçi olması gerekmektedir. Yöneticiler genel eğilim olarak kötü haberleri çalışanlardan saklarlar ve bu aslında başarıya giden ilk adımı zedeler (Edmondson, 2020). Yöneticilerin şeffaf ve ustalıkla üretim faaliyetinde meydana gelecek aksamaları, tedarik zincirinde karşılaşılabilecek sorunları ve bunun sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşması gerekmektedir. Ardından, yöneticiler krizle beraber stratejiler geliştirirler. Dünya Ekonomik Forumu, 2020 Nisan ayında yayınladığı raporda krizlerde üretim ve tedarik zinciri faaliyetlerinde esneklik ve dayanıklılık sağlayacak beş strateji önermiştir. Bu stratejilerden ilki tedarik zinciri yapılandırılmasında farklılıkları benimsemektir. Tedarik zincirinde birden fazla kaynakla iş birliği içine girilebilir, firmalar farklı firmalarla, farklı bölgelerde faaliyet gösteren firmalarla iş birliği yaparlarsa bu durum riske karşı daha esnek ve dayanıklı olmalarını sağlar. Firmalar kendi ürünleri için gerekli olan ana kaynakları da üretmeye başlayarak tedarik zinciri üzerinde direk bir kontrole sahip olurlar. Bunun dışında, küresel salgın krizi, üretim ve tedarik zincirinde yerleşmenin ne kadar önemli olduğunu firma yöneticilerine yeniden hatırlatmıştır. Türkiye’de de özellikle sosyal medya üzerinde “lokal hareket” etiketi ile küçük firmalar hem üreticiyi hem de tüketiciyi yerleşmeye özendirilmektedir. İkinci strateji olarak, firmaların üretim teknolojilerine yaptıkları yatırımları arttırmaları gerekmektedir. Firmalar COVID-19 kriziyle birlikte geçmişte teknolojiye yaptıkları yatırımlarla, veri yönetimine ayırdıkları kaynakların avantajını yaşa-

maktadırlar. Tedarik zincirinde kullanılan teknoloji ve dijitalleşme sayesinde risk analizleri proaktif bir şekilde yapılmış ve kriz anında daha hazırlıklı davranılmıştır. Üçüncü strateji olarak üretim sektöründe fabrikaların daha esnek olmaları önerilmiştir. Özellikle teknolojiyi bir araç olarak kullanılıp dijital iş birliklerinin yapılması, dijital kurulan iş birliklerinin başarılı olarak yönetilmesi firmaların krize karşı daha dayanıklı olmasını sağlayacaktır. Dördüncü strateji olarak, tedarikçiler ile daha yoğun bir ilişki geliştirip, özellikle farklı sektörler arasında stratejik ortaklıkların öneminden bahsedilmektedir. Bu durum sektörlerin farklı deneyimlerinden öğrenmelerini sağlamakta ve onların inovasyon kapasitelerini artmasına olanak sağlamaktadır. Son olarak üretim firmaları portfolyolarını yeniden gözden geçirip, karmaşıklığı azaltarak yalınlaşmayı seçmelidir. Sahip olduğu çekirdek yetenek ve yetkinliklere uygun, stratejilerini destekleyecek ürün hatlarına odaklanmaları hiç beklenmedik bir kriz anında bile başarılı olmalarına katkıda bulunacaktır.

Müşteri Davranışlarında Değişim ve Dönüşüm

Krizle ilk karşılaşıldığında firmaların en büyük endişelerinden biri de müşterilerdir. Sektörden bağımsız olarak her firmanın müşteri ihtiyaçlarına cevap bulmaya çalışması gerekmektedir. Firmalar hızlı bir şekilde uzaktan çalışma ile müşterilerine hizmet vermeye çalışmışlardır. Müşteri tercihleri ile ilgili gerçekleştirilen ankette, bireylerin kriz bittikten sonra dahi internet üzerinden alışverişi tercih edeceği düşünülmektedir. McKinsey & Company tarafından Nisan ayında Amerikalı tüketicilere yönelik yapılan çalışmada, pandemi döneminde ilk kez dijital kanalları kullanan tüketicilerin %75'inin bu kanalları yeni normale geçildiğinde de kullanmaya devam edecekleri ortaya çıkmıştır. Krizin müşterilerin satın alma tutunlarında da değişikliğe yol açması beklenmektedir. Özellikle turizm, seyahat ve konaklama sektörlerine karşı müşterilerin nasıl bir eğilim içerisinde olacağı henüz muğlak durumdadır. Y ve Z jenerasyonu aniden karşı karşıya kaldıkları bu krizde bireysel olarak ekonomik davranıp daha az harcıyıp daha fazla tasarruf yapma eğilimine girebilir. 41 ülke tüketicisine yapılan ankette küresel olarak tüketicilerin en fazla harcama yaptıkları kategorinin market alışverişi olduğu ortaya çıkmıştır (McKinsey & Company, 2020e).

Çalışanların Kariyer ve Mesleki Yönelimlerinde Değişim ve Dönüşümler

COVID-19 krizi sektör farkı olmaksızın her firmada iş yapış şekillerinde değişimler olması gerektiğini göstermiştir. Bu durum, çalışanların iş tasarımı yapıları arasındaki eşitsizlikleri de görünür hale getirmiştir. COVID-19 toplumun genelinde “büyük dengeleyici” olarak adlandırılmasına rağmen, çalışanlar arasında adaletsizliklerin olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Kantemneni (2020) araştırmasında COVID-19'dan farklı sektörlerde, farklı gelirlere sahip çalışanların krizden etkilenme durumlarının da farklı olacağını tartışmıştır. Örneğin, Babuji vd. (2020b) çalışmalarında COVID-19 sürecinde firmaların yerine getirmesi gereken örgütsel sorumluluklara göre dört ana iş kategorisi oluştuğunu göstermektedir. COVID-19 sürecinde uzaktan çalışmaya izin verilen işler elit işler olarak sınıflandırılmıştır. Elit işler çalışanların sahip oldukları bilgileri kullanarak uzaktan erişim yöntemiyle gerçekleştirilebilen işlerdir. Elit

işlerde çalışanlar işlerini evden yaptıklarında gelirlerinde ya hiçbir değişim olmamakta ya da az bir oranda değişim olmaktadır. Elit çalışanların gelirlerinin etkilenmemesi satın alma güçlerinin de etkilenmemesine yol açmaktadır. Elit işlerde çalışan bireyler toplumu hem ekonomik hem de genel sağlık açısından en fazla destekleyen grup olarak görülmektedir. Evden çalışan bireyler evlerinde oldukları için virüse yakalanmama ve ek olarak bulaştırarak yayılmamasına karşı toplum sağlığına katkıda bulunmaktadır. Ekonomik açıdan ise; bu bireylerin ücretleri genel durumdan fazla etkilenmediği için online alışverişe devam etmiş, gerekli ihtiyaçlarını karşılayabilmişlerdir. Örneğin yüksek teknoloji firmalarında çalışanlar bu grupta yer almaktadır. Facebook, Google, Twitter ve Amazon çalışanlarına uzaktan çalışmayı cesaretlendirmiş ve çalışanların evlerinden rahat bir şekilde çalışmalarını için gerekli alt yapıyı sağlamaya çalışmıştır. İkinci kategoride hat çalışanları yer almaktadır. Transfer, marketler, eczanelerde çalışan bireylerden bazıları işlerini kaybetmiş bazılarının ise ücretlerinden çok fazla kesinti yapılmıştır. Bu grupta çalışanların sağlıkları da risk altındadır. Yüksek risk grubunda yer almalarına rağmen, sağlık çalışanları kadar iyi önlemler alamamışlar bu durumda daha kolay enfekte olmalarına neden olmuştur. Üçüncü grupta ise taşeron işler yer almaktadır. Taşeron işlerin bazıları COVID-19 kriziyle birlikte önlemler alınarak devam ettirilmiş, bazıları ise insan sağlığı tehdit etmesine rağmen yapılmaya devam edilmiştir. Örneğin, az gelişmiş ülkelerden olan Hindistan'da bir kısım taşeron koruyucu maske ve kıyafetler olmadan tıbbi atıkları toplamış ve ardından hastalığa yakalanmışlardır. COVID-19 krizinden en az etkilenen iş gruplarından biri de esnek ekonomilerin son yıllarda kullandığı iş yapış şekilleridir. Örneğin, yeme içme sektöründe online hizmet krizden çok önce başlamıştır. Online yeme içme hizmeti veren firmalar ve burada çalışanlar pandemi sürecinde kapalı olmalarına, yerlerinde müşteri hizmeti vermemelerine rağmen online olarak hizmet vermeye devam etmiş ve hızlı bir şekilde adaptasyonu gerçekleştirmişlerdir. Yeme içme sektöründe olduğu gibi kriz sürecinde uzaktan teknoloji kullanılarak sosyal izolasyonun sağlanabileceği işlerin neler olduğu ortaya çıkmıştır. Çok hızlı bir şekilde uzaktan erişim ile faaliyetlerini devam ettirebilen firmaların iş yapış şekillerinin, yeni normal olarak adlandırdığımız dönemde teknolojinin oynadığı rolle birlikte değişim ve dönüşümü başarılı bir şekilde yürütmesi beklenmektedir (Bapuji vd., 2020a).

COVID-19 sürecinin firma çalışanlarının gelecek kariyer planlarında da değişiklikler getirmesi beklenmektedir. Pandemi süreci çalışanların kariyer deneyimlerinde, ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesinde ve kendi kariyer tercihlerine yön vermede direk etkili olmuştur. Örneğin sağlık sektörü çalışanları normal mesai saatlerinin çok üzerinde çalışmış, beyaz yakalılar genel olarak uzaktan çalışmaya yönlendirilmiş, hizmet sektöründe çalışanların bir kısmı ise işlerini kaybetmişlerdir. Akkermans vd. (2020) bu durumu kariyer şoku olarak isimlendirmektedir. Pandemi çok fazla zarar veren olağanüstü bir durumdur ve çalışanların kontrolleri dışında olaylar meydana gelmiştir. Çoğu meslek grubu bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesine rağmen, yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalar, online spor koçluğu hizmeti veren bireyler kariyerlerinde güçlenmiştir. Ek olarak, hemşireler gibi bazı sağlık çalı-

şanı gruplarına toplum tarafından daha fazla saygı gösterilmeye başlanmıştır. Bu durum olumsuz bir olayın sağladığı olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yeni normalde milenyum ve Z jenerasyonunun kariyer seçimlerini belirlerken pandemi etkisiyle farklı kararlar almaları beklenen bir durumdur.

Liderlik Konusunda Değişim ve Dönüşümler

Korona krizi doğası gereği karmaşık ve çetrefilli olması bu önerileri faaliyete geçirirken karar almanın üç mekanizması olan liderlik, yönetim ve komuta etmenin bir arada kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Grint (2020) çalışmalarında COVID-19 krizinin liderler tarafından uyum sağlanabilir, bütünlendirilebilir ve ciddi bir problem olarak ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır.

COVID-19 krizi tabiri caizse dünyanın altını üstüne getirmiştir ve durum stabil hale geldiğinde yeni normalin tam olarak nasıl olacağı hakkında çok fazla bir öngörü yapılamamaktadır. Küresel salgın, gelişmiş ve eşitlikçi ülkelerin de ekonomik ve sağlık sistemlerinin sınırlarını zorlamış ve bu durum gerek ülke gerekse firmada liderlik yapan kişilere bakış açılarında değişiklik yapılması gerekliliğini düşündürmüştür. Bireyler genel olarak karizmatik ve onları motive edecek lider arayışında olmalarına rağmen pandemi krizi, bireylerin tabiri caizse onlarla acı gerçekleri paylaşacak, dürüst, güvenilir ve kaynaklarını sistemin devam etmesi için doğru adımlar atacak lider arayışına girmişlerdir (Grint, 2020). Liderin yönetici olarak problemin zamanla çözüme kavuşturulabileceğini vurgulaması beklenmektedir. Korona virüs karmaşık, zor bir problem olmasına rağmen sonsuza kadar çözümsüz değildir. Örneğin, teorik olarak aşımın nasıl yapılacağı bilinmekte, araştırmacılar onun üzerinde çalışmakta ve belirli bir süreç sonunda ulaşılabilir olacağı düşünülmektedir. Bu durumda problem zaman içinde kendiliğinden çözülecektir. İkinci olarak, liderin bireyleri bir arada tutarak problemi adapte edilebilir hale getirmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde COVID-19 krizi kısa süre içinde çözülmesi bile kolektif olarak yönetilebilecek bir problem olarak görülecektir. Örneğin, çalışanların uzaktan çalışmaları, evden çalışmaya adapte olunabilmesi, izolasyon sürecinin doğru yönlendirilerek kaynakların doğru kullanılması liderler tarafından sağlanmaktadır. Son olarak, bu küresel salgın krizi liderlerin etkin, hızlı ve yönlendirici kararlar vermesi gereken bir problemdir. Örneğin sektörlerde bazı firmaların belirli bir süre için faaliyetlerine ara verilmesi ve bunun değiştirilemez bir şekilde ortaya konması önemlidir. Bu bağlamda lider komutan rolünü yerine getirmelidir. Liderlerin başarılı olmasında bu üç rolü dengeli bir şekilde gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Akademik dünya aniden gelen krizden etkilenmiştir ve bu durum akademi dünyasında liderliğin rolü ve iş yapış şekilleri üzerinde yeniden düşünmeyi gerekli kılmıştır. Empati, şefkat ve esneklik akademik dünyada krizi yönetmek için gerekli olan liderlik davranışlarıdır (Doraiswamy, 2012). Bu süreç hedef odaklı, risk alabilen ve uzun dönem stratejik düşünen akademi dünyası liderleri için eğitim çevresinin yeniden tasarlanması için bir fırsat sunmaktadır. Ansızın çıkan küresel salgın akademi dünyası için statüko, örgütsel norm-

lar, süre gelen eski davranışları değiştirmek için bir fırsat doğurmaktadır. Bu doğrultuda atılan en büyük adım ise uzaktan eğitime hızlı bir şekilde adapte olunmasıdır. Kriz aşıldıktan sonra gelinen bu nokta, eğitime fiziksel veya öğrenme konusunda dezavantajlı durumda olan öğrencilerin eğitimini, öğrenci olmayan bireyler için mesleki eğitimlerin yaygınlaşması açısından fırsat doğuracaktır (Fernandez ve Shaw, 2020). Böylece akademi de görev alan liderler kurumsal sorumluluklarını yeniden tanımlamış ve topluma fayda sağlayacak inovasyonu geliştirmiş olacaktırlar.

Dijitalleşme Süreçlerinde Değişim ve Dönüşümler

COVID-19 krizi firmalar için dijitalleşmenin önemini özellikle vurgulamıştır. McKinsey & Company Mayıs (2020c) yayınladığı raporda pandemi sürecinde firmaların hızlı bir şekilde geçtiği dijital teknolojilerin toparlanma safhasında da elzem olacağını belirtmektedir. COVID-19'un getirdiği tüm belirsizlikte belirli olan tek şey geleceğin daha fazla dijital adaptasyon gerektirdiğidir. Pandemi ile birlikte firmalar ve müşteriler tarafından beş yıl içerisinde gerçekleşebileceği düşünülen dijital adaptasyon süreci sekiz hafta gibi kısa bir sürede gerçekleşmiştir. Sektör bazında örnek vermek gerekirse bankalar dijital bankacılık hizmetleri ile müşterilerin kredi ihtiyaçlarını yönetmek konusunda önemli bir aktör olmakta, perakende sektörü online sipariş ve teslim ile müşterilerinin gereksinimlerine cevap vermekte, üniversiteler de dahil olmak üzere tüm eğitim kurumları online eğitime geçmekte ve üretim sektörü “karanlık fabrika” modeli ile faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadır.

Firmalar dijital stratejilerini belirlerken sadece dijitale odaklanmanın yanında operasyonlarında düzeltmeleri gereken faaliyetlere de dikkat etmelidirler. Bunun yanında firmalar, tüketicilere yeni değer oluşturmak için veriyi ve dijital yetkinlikleri doğru bir şekilde yönlendirip net projelere dönüştürmeyi hedeflemelidir. Dijital dönüşümde büyük model değişiklikleri yapmak yerine müşterilere ait derin bir bilgi birikimi, operasyonel bakış açısı ve firmanın sahip olduğu yetenekleri doğru kullanması gerekmektedir.

Yöneticilerin birçoğu uzaktan çalışmaya firmaların bu kadar kolay adapte olmasından dolayı memnun olsa da uzaktan çalışma firmalara sorumluluklar yüklemektedir. Aslında uzaktan çalışma sistemi çalışana sadece donanım ve yazılım sağlanmaktan fazlasını ifade edecektir. Firmaların ofis ortamında kurmaya çalıştıkları iş birliği, şeffaflık, esneklik uzaktan çalışma ortamında da sağlanmalıdır. Örneğin, bir yazılım firması fiziksel ofislerde yaşanan tesadüfi karşılaşmaları sanal ortama taşımak için tesadüfi sanal video eşleşmeleri hazırlamıştır (McKinsey & Company, 2020d). Firmalar insan kaynağı çeşitliliği açısından da uzaktan çalışmadan olumlu etkilenecektir. Çeşitli engelleri olan kişiler veya ebeveyneler bu sistemde daha verimli çalışacaklardır. COVID-19 sonrasında firmaların stratejilerini, yapılarını, süreçlerini, çalışanları ve teknolojiyi yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Bu durum, değer yaratmaya ve yarattığı değeri korumaya yönelik adımlar atmasını sağlamaktadır. Aslında bu durum çevikliği akla getirmektedir. Eğer firmalar çevik davranabilirse sadece kısa dönemde değil uzun dönemde de rakiplerine karşı dijital dönüşümle bir-

likte yüksek performans elde edecektir. Çevikliği esas alan firmalar öğrenen firmalardır; analitik yeteneklerini geliştirmeye odaklanmışlardır.

Firmaların korona virüs için dijital dönüşümde atacakları adımda, geçmişte yapılan işler ve yeni normalde başarılı olmak için firmanın atacağı adımlar arasında dengeyi bulması gerekmektedir. Firmaların hangi tutum ve faaliyetleri sonlandıracağı, yeni faaliyetler olarak neleri ortaya koyması gerektiği, var olan faaliyetlerden hangilerini hızlandırması gerektiği araştırılmalıdır.

Değişim ve Dönüşümde Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Sürdürülebilirlik, çevresel yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk firmaların yeni normalde üzerinde durmaları gereken konulardan biridir. Çevre yönetimi ile ilgili yapılacak stratejiler bir tercih meselesinden çıkmış uymaları gereken bir strateji halini almıştır. Çevresel stratejiler dayanıklılık ve rekabet avantajının bir kaynağı olarak görülmektedir. Bu süreçte firmalar karşılaşılan ekonomik sonuçlara cevap vermek ve krizin etkileri hafifletmek için sosyal sorumluluklarını da yeniden düşünmelidir.

Firmaların COVID-19 kriziyle birlikte yapmak zorunda kaldıkları video konferanslar, kısalan tedarik zinciri süreçleri ve tanıtılan yeni üretim hatları krizin ardından devamlı hale gelirse firmaların çevresel sürdürülebilirliklerine yardımcı olacaktır. Firmalar tüm dünyayı etkisine alıp şok etkisi yaratan bulaşıcı hastalık etkisinden ders alıp ileride yaşanabilecek olan iklim değişim şoklarına da hazırlıklı olmaları gerektiğinin farkına varmalıdır. Çünkü iklim değişimi COVID-19 gibi tüm toplumların sağlığını ilgilendiren bir durumdur. Günümüzde birçok büyük firma yeşil stratejiler belirlemiş ve doğal kaynakları korudukları stratejiler ile beklenmedik bir tasarruf kazancı elde etmiştir.

Firmalar salgın sonrası dönemde çevresel stratejileri dayanıklılık ve rekabet avantajı olarak görmeye başlayacaktır. Bu bağlamda veri odaklı bir yaklaşım benimsenmeli ve analitik çevik takımlar oluşturulmalıdır. Çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik değer zincirinin bir elemanı olarak değerlendirilmeli, yönetilmeli ve ölçülmesi yapılmalıdır.

Sonuç

Özetle, COVID-19 birçok sektörde ve firmada değişim ve dönüşümün fitilini ateşlemiştir. Daha önce arka plana itilen tarım ve hayvancılık sektörü stratejik bir sektör olarak gün yüzüne çıkmıştır. Artık ülkeler gıda arz güvenliğini sağlamak amacıyla kendi kendine yeter duruma gelmenin önemini kavramışlardır ve bu yolda adımlar atmaktadırlar. Turizm sektörü ise altın çağında sona gelen sektör olarak ön plana çıkmaktadır. Önümüzdeki yıllarda da turizm sektöründe maliyetlerin artması ve sektörün daralması beklenmektedir. Ayrıca, turizmde anlayışın hijyen, sosyal mesafe ve izolasyon bağlamında evrilmesi beklenmektedir. Taşımacılık sektörü de COVID-19'dan büyük darbe yiyen sektörlerden birisidir. Özellikle taşımacılık sektöründe yolcu taşımacılığının

yük taşımacılığıyla ikame edilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. E-ticaret gibi uygulamaların COVID-19 ile büyük bir ivme kazanması özellikle kargo taşımacılığının önünü daha da açmıştır. Perakende sektöründe ise e-ticaret sektörün bel kemiği olmaya adaydır. Standardize olmayan ayakkabı, giysi gibi ürünlerde ise eski iş anlayışlarının devam etmesi beklense bile e-ticaret teknolojinin de desteğini arkasına alarak bu anlayışları zaman içinde yıkacak görünmektedir. İmalat sanayinde sektörün gelişiminin ve köklü değişiminin iş gücünden daha çok sermayeye dayanması beklenmektedir. Endüstri 4.0'a adaptasyon daha çok hızlanacak, içinde insanın olmadığı robotların ve yapay zekanın üretimin tamamını üstlendiği karanlık fabrikalar gelecekte bizleri bekleyecektir. Ayrıca, büyük veri ve veri analitiği de imalat sanayiinde hızla değişen tüketici tercihlerini tespit etmek amacıyla kullanılacaktır. Bunun yanında küresel düzeyde bozulan tedarik zincirinin getirdiği sorunların giderilmesi için üç boyutlu yazıcılar imalat sanayisinde daha çok yer alacak, parça üretimi yerine parça dizaynı ön planda olacaktır. Son olarak turizm yanında hizmet sektöründe önemli bir yer tutan bankacılığın da daha çok dijital platformlara odaklanması ve şubesiz bankacılık merkezli büyüyüp gelişmesi bir kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

- Akkermans, J., Richardson, J., Kraimer M. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*. doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434
- American Hotel & Lodging Association. (2020). Covid-19's Impact On The Hotel Industry. Erişim: <https://www.ahla.com/covid-19s-impact-hotel-industry>
- Bank for International Settlements. (2020). Macroeconomic effects of COVID-19: An early review. *BIS Bulletin* No: 7.
- Bapuji, H., Bakker F.G.A., Brown, J., Higgins C., Rehberin K., Spicer A. (2020a) Business and society research in times of the corona crisis. *Business & Society*, 1-12. doi.org/10.1177/0007650320921172
- Bapuji, H., Patel, C., Ertuğ, G., Allen, D.G. (2020b). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 1-18, doi: 10.1177/0149206320925881
- BBC News. Coronavirus: Thousands of North Sea oil and gas jobs under threat. (2020). Erişim: <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-52446555>
- Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Organizasyonu. (2020). Q&A: COVID-19 pandemic – impact on food and agriculture. Erişim: <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/en/>
- Business Insider. (2016). The world's biggest meat producer is planning to test out robot butchers. Erişim: <https://www.businessinsider.com/jbs-meatpacking-testing-robot-butchers-2016-10>
- Deloitte. (2020). COVID-19 Turizm ve Konaklama Sektörü Duyarlılık Araştırması. Erişim: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/COVID-19-turizm-ve-konaklama-sektoru-duyarlilik-arastirmasi.html>
- Deloitte. (2020). Perakende sektörü COVID-19 sonrası döneme nasıl hazırlanmalı? Erişim: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/perakende-sektoru-COVID-19-sonrasi-doneme-nasil-hazirlanmali.pdf>
- Deloitte (2020a). COVID 19'UN Sektörel etkilerini anlama. Erişim: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/energy-resources/covid-19-un-petrol-sektorune-etkileri.pdf>

- Doraiswamy, I.R. (2012). Servant or leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178-182.
- Duffy, C. (2020). Big tech firms ramp up remote working orders to prevent coronavirus spread. CNN. Erişim: [google-work-from-home-coronavirus/index.html](https://www.cnn.com/2020/03/16/tech/google-work-from-home-coronavirus/index.html).
- Edmondson, A. (2020). Don't hide bad news in times of crisis. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2020/03/dont-hide-bad-news-in-times-of-crisis>
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. Erişim: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Gartenberg, C. (2019). 181 Top Ceos Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit. *Harvard Business Review*. Erişim: <https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>
- Grint, K. (2020) Leadership, management and command in the time of the Coronavirus, *Leadership*, 1-6.
- Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I., Hamid A. B. A. (2020). The Effect of Coronavirus (COVID-19) in the Tourism Industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3, 52-58.
- IBISWorld. (2020). Coronavirus Update: Industry Fast Facts. Erişim: <https://www.ibisworld.com/industry-insider/coronavirus-insights/coronavirus-update-industry-fast-facts/#accommodationandfoodservices>
- ING. (2020). Four scenarios for the global economy after COVID-19. THINK Economic and Financial Analysis. Erişim: <https://think.ing.com/articles/four-scenarios-for-the-global-economy-after-COVID-19>
- JBS and Robot Butchers (2018). Erişim: <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/jbs-and-robot-butchers/>
- Le, T.T., Andreadakis, Z., Kumar, A., Román, R. G., Tollefsen, S., Saville, M., Mayhew, S. (2020). *Nature Reviews*, 19, 305-306.
- Kantemaneni, N. (2020) The impact of the COVID-19 pandemic on marginalized populations in the United States: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103439
- McGrath, R., McManus R., (2020) Discovery-Driven Digital Transformation. *Harvard Business Review*, May-June
- McKinsey&Company. (2020a). Oil and gas after COVID-19 Erişim: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/oil-and-gas-after-covid-19-the-day-of-reckoning-or-a-new-age-of-opportunity#>
- McKinsey&Company. (2020b). Beyond coronavirus: The path to next normal Erişim: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- McKinsey&Company. (2020c).The COVID-19 re-recovery will be digital: A plan for the first 90 days. Erişim: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>
- McKinsey&Company. (2020d). From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start and accelerate. Erişim: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-thinking-about-the-next-normal-to-making-it-work-what-to-stop-start-and-accelerate>
- McKinsey&Company. (2020e) Consumer sentiment evolves as the next 'normal' approaches. Erişim: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- McKinsey&Company. (2020f). A response framework for advanced industries companies. Erişim: <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-a-response-framework-for-advanced-industries-companies>

- Meat processing Automation Robots. Erişim: <https://www.robots.com/applications/meat-processing-automation>
- PwC. (2020). COVID-19 krizinin Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkileri. Erişim: <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/bankacilik-sermaye-piyasalari/yayinlar/COVID-19-krizinin-turk-bankacilik-sektoru-uzerindeki-etkileri.html>
- PwC. (2020). COVID-19: What it means for industrial manufacturing. Erişim: <https://www.pwc.com/us/en/library/COVID-19/coronavirus-impacts-industrial-manufacturing.html>
- Schmidhuber, J., Pound, J., Qiao, J. (2020). COVID-19: Channels of transmission to food and agriculture. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/ca8430e>
- Seric, A., Winkler, D. (2020). Managing COVID-19: Could the coronavirus spur automation and reverse globalization?. Industrial Analytics Platform. Erişim: <https://iap.unido.org/articles/managing-COVID-19-could-coronavirus-spur-automation-and-reverse-globalization>
- Statista (2020) Airline passenger revenue loss due to coronavirus outbreak worldwide in 2020, by region of airline registration (in billion U.S. dollars). Erişim: <https://www.statista.com/statistics/1106679/coronavirus-airlines-passenger-revenue-region/>
- Statista (2020) COVID-19's impact estimate on passenger revenue of airlines by region 2020. Erişim: <https://www.statista.com/topics/6178/coronavirus-impact-on-the-aviation-industry-worldwide/>
- World Trade Organization. (2020). Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy. Erişim: https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm
- World Economic Forum. (2020). How to rebound stronger from COVID-19. Resilience in manufacturing and supply systems. Erişim: <https://www.weforum.org/whitepapers/how-to-rebound-stronger-from-covid-19-resilience-in-manufacturing-and-supply-systems>