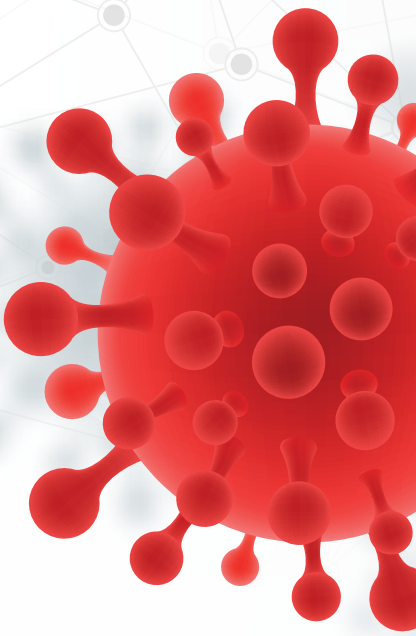
COVID-19

İşletmelerin Toparlanma Süreci

KOBİ İhtiyaçları ve Çatı Kuruluşların Desteği

"Doğru zamanda, doğru karar"



TÜRKONFED

ups

İçindekiler

Yönetici Özeti....4
Sayısal Veriler....6
1- Giriş....8
2-Karar Alma Çerçevesi....10
3-İş Dünyası Derneklerine Bakış....12
4-İşletme Etkisi....14
5-Birinci Evre- Kriz (10 Gün)....16
6 - Birinci Evre – Kriz (30 Gün)....18
7 - İkinci Evre – Toparlanma (6 ay)....20
8 - Üçüncü Evre – (Yeni) Normal (3 yıl)....22
9 - İş Dünyası Derneklerinden Talep Edilen Destek....24
10 – Sonuçlar....26

TÜRKONFED ve UPS Vakfı Resmi Yayınıdır.
Türkiye, Ağustos 2020. Her hakkı saklıdır.

/turkonfed

Refik Saydam Caddesi Akarca Sokak N: 41 Tepebaşı, Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77 www. turkonfed.org / info@turkonfed.org

BUSINESS RESILIENCE 360°

Araştırma ve Rapor Yazarları

Erdem Ergin
Louis Boutaud de la Combe
Giordano Margaglio
Zeynep Yalçıner

Yayın/Editoryal Hazırlık
Hayati Bakış, Nazlı Karamollaoğlu

Grafik Tasarım BMD MEDIA

Yasal Uyarı: Bu raporda yer alan yazı, resim ve fotoğraflar izin alınmadan yayımlanamaz, çoğaltılamaz. Kaynak gösterilmek kaydıyla yayımlanabilir. Raporda görüşlerine başvurulan isimlerin düşünceleri TÜRKONFED ve UPS Vakfı'nın resmi görüşü değildir. Hukuki sorumluluk yazarlara ve görüş sahiplerine aittir.

COVID-19

İşletmelerin Toparlanma Süreci

KOBİ İhtiyaçları ve Çatı Kuruluşların Desteği

"Doğru zamanda, doğru karar"

TÜRKONFED

ups

KRİZDEN ÇIKMANIN YOLU: UYUM KAPASİTESİ VE DAYANIKLILIK

Orhan Turan
TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

Dayanıklılık ve uyum kapasitesi, son yıllarda ülkeler, ekonomiler ve işletmeler için ktirik önemde. Deprem, sel baskını gibi afet ve iklim değişikliğine bağlı felaketlerin yarattığı krizler karşısında, toplumsal refahın devamlılığı, artık dayanıklılık ve uyum kapasitesi çerçevesinde şekilleniyor. COVID-19 pandemisi, sağlık başta olmak üzere sosyal, toplumsal ve ekonomik sonuçları bakımından, eşine az rastlanır bir krizi yaratırken; bu iki kavram yeni normale geçişte işletmelerimizin başarısının anahtarı olacak gibi görünüyor.

Dijital devrimin kodları bir süredir hayatın her alanını ufak ufak değiştirmeye başlarken, pandemi bu süreci erkene çekerek ivmelendiren bir etki de yaratıyor. Djitalleşme, ülkeler için kalkınmanın ana motoru haline dönüşürken, işletmelerde hız ve verimlilik esaslı bu büyük devrime uyum sağlama kapasiteleri ile ekonomilerinin sürükleyici unsuru oluyor.

Ekonomimizin omurgası olan KOBİ'lerimizin sürdürülebilirliği ve rekabet güçlerinin artırılması için çalışan TÜRKONFED, her dönem olduğu gibi afet ve kriz dönemlerinde de yoğun bir rehberlik süreci yürütüyor. Uluslararası paydaşlarımızla kurduğumuz CBI Türkiye ve Hedefler İçin İş Dünyası Platformu'nun yanı sıra UPS Global Vakfı gibi küresel işbirlikleri ile de işletmelerimizin dayanıklılığını geliştirecek yol haritaları hazırlıyoruz.

2018 yılında Suriye Mülteci Krizi ile başlayan çalışmalarımız, 2019'da İstanbul ve Bodrum'u etkileyen sel felaketleri ile İstanbul'da meydana gelen iki depremin ardından İzmir orman yangını ile de devam etti. 2020 yılında Elâzığ depremi sonrasında ve COVID-19 sürecinde de işletmelerimiz ve iş dünyasına yönelik somut eylemlere dönüştü. Kurumsallaşma, Küresel Rekabetçilik, Kapsayıcılık, KOBİ ve Kadın konularını odağına alan TÜRKONFED 5K stratejisine, bu süreçler sonunda "Kriz&Kriz Yönetimi" başlığı ile yeni bir odak daha ekledi. Ve "Kriz Yönetimi"ni stratejik hedefleri arasına dahil etti.

İşletmelerin özellikle kriz döneminden toparlanma sürecini geçişlerini destekleyecek ve yeni normale hazırlanmaları gereken alanları gösterecek Taktik Karar Aracı Kiti'nin bir parçasını oluşturan "COVID-19 İşletmelerin Toparlanma Süreci" raporumuz, işletmelerimizin yanı sıra iş dünyası derneklerinin de kullanacakları öğeler içeriyor. Kriz, toparlanma ve yeni normal evrelerinde, doğru zamanda doğru karar almayı sağlayacak aksiyonlar için her türlü felakette kullanilabilecek olan Taktik Karar Araç Kiti, yaşanan her olaganüstü durum karşısında güncellemelere açık bir model de sunuyor.

Ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasının yolunun da küresel rekabette karşılaştığı risklere karşı uyum kapasitesini geliştirerek dayanıklılığını artırmasına bağlı olduğunu düşünüyorum. UPS Global Vakfı işbirliği ile hazırladığımız raporumuzun işletmelerimizin, sektörlerimizin ekonomimizin ve ülkemizin küresel rekabet gücünde dayanıklılığını geliştirmesi için önemli araçlardan biri olacağına inanıyorum.

DEĞİŞİME AYAK UYDURMAK VE DOĞRU ZAMANDA DOĞRU KARAR VERMEK KAÇINILMAZ

Burak Kılıç
UPS Türkiye Genel Müdürü

İçinde bulunduğumuz pandemi dönemi ve afet dönemleri zorlu ve güçlü değişim dönemleridir. COVİD-19'un ekonomiye etkisi GSMH'de yaklaşık %4-6 dolaylarında tahmin ediliyor. Bu oran 1999 Marmara Depremi'nin etkileriyle benzerlik gösterir. Böylesine zorlu bir dönemi doğru yönetebilmek ve iş sürekliliğini sağlayabilmek için işletmelerin esnek davranıp doğru zamanda doğru kararlar vermeleri gerekir.

Pandemi sürecinde işletmeler, iş dünyası derneklerinin ve vakıflarının desteklerine ihtiyaç duyuyor. Bu ihtiyaç özellikle kriz yönetimi ve yeni normale adapte olmak için oldukça kritik bir öneme sahip. İşte bu amaçla TÜRKONFED ve UPS Vakfı desteği ile aktif olarak çalışmalarını sürdüren ekiplerimiz, Türkiye'de işletmelerin pandemi süresince ve sonrasında dayanıklılık oluşturma süreçlerine katkıda bulunarak, pandemi ve afetlere dayanıklı bir Türkiye oluşturma gayesi oluşturdu ve bir rapor hazırladı. Rapor, kriz durumunda işletmeler doğru kararları alıyor mu ve en yaygın uygulamalar neler?, KOBİ'ler iş dünyası derneklerinden ne tür destekler talep ediyor? gibi soruları cevaplıyor. Bu raporun ayrıca işletmelerin 'doğru zamanda doğru kararı' almasını destekleyecek yapıda olduğunu belirtmek isterim.

Diğer yandan, UPS Türkiye olarak KOBİ'lere yönelik desteklerimiz uzun yıllardır sürüyor. KOBİ'lerimizin her zaman güçlü kalabilmeleri için gelirlerini çeşitlendirmeleri ve gerek yurt içi gerek yurt dışında pazarlarını büyütmeleri için çalışıyoruz. Biz de bu kapsamda 2019'un başından beri sürdürdüğümüz, ihracat yapmak isteyen ya da ihracatını ve işini büyütmek isteyenlere yönelik Export Akademi seminerlerimizle KOBİ'lerimize ihracatta destek oluyoruz.

Ayrıca afetlere dayanıklı, sürdürülebilir iş modeline sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşmasına destek olmak bizim için yüksek öneme sahip olan, önceliklendirdiğimiz bir konudur. AFAD istatistiklerine göre Türkiye'de 1990 yılından bu yana 250 binin üzerinde irili ufaklı deprem meydana geldi. Sadece deprem bölgesi olması itibariyle değil, sel, çığ düşmesi, göçük altında kalma gibi sebeplerle meydana gelen can ve mal kayıplarına rağmen ülke olarak maalesef halen afet farkındalık ve hazırlığı konusunda yetersiz kalıyoruz. Biz de bu farkındalığı sağlamak ve hazırlıklara yardımcı olmak konusunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Son olarak, raporda emeği geçen TÜRKONFED ve üyelerine işbirlikleri için çok teşekkür eder, raporun KOBİ'lerimiz ve ülkemiz için iyiliklere vesile olmasını temenni ederim.

Yönetici Özeti

Doğru zamanda, doğru kararı almak daha başarılı bir kriz yönetimi ve daha güçlü bir toparlanma sağlamaktadır. Geçmiş afetlerden edinilen tecrübelerin gösterdiği gibi kriz sırasında dayanıklılık oluşturmanın tek ve en önemli etkeni karar mekanizmasıdır. Bu çalışmanın amacı gerek "kriz yönetimi" gerekse işletmenin "toparlanma" evresinde uygulanan, doğru işletme eylemlerini paylaşmak ve bu çerçevede iş dünyası derneklerinin ne şekilde destek sağlayabileceklerini belirlemektir. Çalışmanın bulguları Mayıs ve Haziran ayları boyunca gerçekleştirilen 200'ü aşkın iş insanının faydalandığı etkileşimli grup koçluk oturumlarının yanı sıra TÜRKONFED ve TÜSİAD yönetimleriyle yapılan görüşmeler ile ön araştırmalara dayanmaktadır.

Bu çerçevede raporun cevaplamayı amaçladığı 3 soru aşağıda sıralanmaktadır.

1. Türk iş dünyası dernekleri, seçili ülkelerdeki (İtalya, İngiltere ve Güney Kore) iş dünyası dernekleriyle benzer bir yolda mı ilerliyor?

2. İşletmeler doğru kararları alıyor mu ve en yaygın uygulamalar neler?

3. KOBİ'ler, iş dünyası derneklerinden ne tür destekler talep ediyor?

Bu çalışma üç evreden (kriz, toparlanma, yeni normal) oluşan bir zaman çizelgesi sunarak, işletmelerin her evrede alacakları kararlarda yol gösterecek ve dayanıklık kazanmalarını sağlayacak Taktiksel Karar Araç Kiti'nin parçasını oluşturmaktadır. Bu araç kiti; "gelişmeleri paylaşan günlük durum raporu, hızlı etki değerlendirme formu, risk algı anketi, etki çerçevesi, işletmelerin kriz eylemleri ve işletmelerin toparlanma eylemleri" gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır. Son üç uygulama rapor kapsamında ele alınmaktadır.

Taktik Karar Aracı Kiti, çeşitli tipte etkilere uyarlanabildiğinden kriz, afet ve herhangi bir felaket için de kullanılabilir. Pandemi söz konusu olduğunda ise etki aşağıda belirtilen 3 kategoride ele alınabilmektedir. Bu çalışma pandeminin tüm boyutlarını kapsamakla birlikte ekonomik etkiye yoğunlaşmaktadır.

Kamu sağlığı üzerine etki:
(1) Mesleki risk,
(2) İş yeri güvenliği, ve
(3) İzleme & Kişisel hakların korunması;

Ekonomi üzerine etki:
(1) Maliyet & Kazanımlar,
(2) İstihdam ve
(3) Sektör dinamikleri;

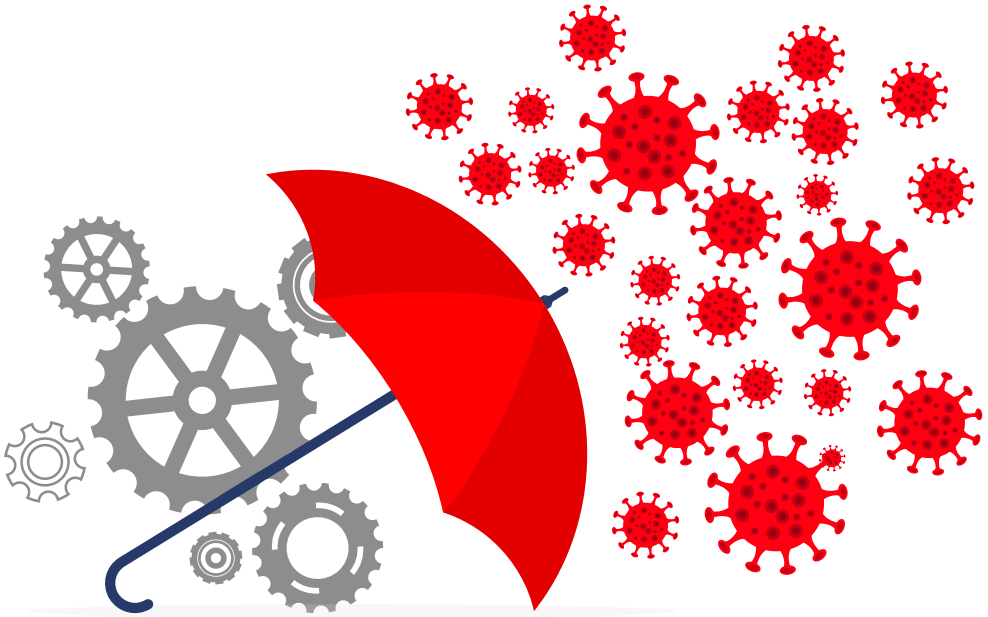
Ruhsal sağlık üzerine etki:
(1) Karar alma,
(2) Verimlilik & Yaratıcılık ve
(3) Tehlikeli davranışlar.

Çalışmanın ana bulguları şunlardır:

- İncelenen 4 ülkede de **(Türkiye-İtalya-İngiltere ve Güney Kore)** iş dünyası dernekleri, kriz yönetimi ve toparlanma konularında yeterli donanıma sahip değildir. Türk iş dünyası dernekleri güçlü bir sahiplenme ile hız ve esneklik göstererek, kriz yönetimini stratejik öncelik haline getirmiştir.

- Kriz evresinde işletmeler ayakta kalmak ve faaliyet göstermek için çabalamaktadır. Katılımcı işletmelerin yaklaşık %60'ı ilk iki aylık süreçte doğru zamanda, doğru kararı vermiştir.

- İşletmeler, toparlanma evresinde yeni bir arz ve talep dengesi oluşturmak için çabalanmaktadır.



Katılımcı işletmelerin yaklaşık %60'ı şimdiye kadar toparlanma sürecinde doğru zamanda, doğru kararı almıştır.

▸ İş dünyası derneklerinin kriz ve toparlanma sürecinde destekleyici rolleri önem taşımaktadır. Türk iş dünyası dernekleri, kriz eylemlerinin tümünde güçlü bir performans sergilemişler ve toparlanma sürecine yönelik risk algı ve etki değerlendirme çalışmaları, yöneticilere yönelik eğitim ve kriz koçluğu gibi çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalar devam etmektedir.

▸ İşletmeler, iş dünyası derneklerinin 2020 yılı Mayıs ve Haziran aylarında sağladığı desteği çok olumlu değerlendirmektedir. İşletmeler bir yandan desteğin sürmesini isterken, diğer taraftan desteğin derinleşmesini istedikleri alanları da göstermiştir. İşletmeler, iş dünyası derneklerinin "kamu sağlığı" veya "ruhsal sağlık"tan ziyade "ekonomik etki"ye yoğunlaşarak, bu kapsamda "liderliğe" ve "işletme kapsamında uygulanan eylemlere" odaklanılmasını tercih etmektedir. Bulgular, Türk iş dünyası derneklerinin kriz ve toparlanma süreçleri'nde, üyelerine katma değer sağlamak adına doğru yönde ilerlediğini göstermektedir.

Bu çerçevede öncelikli olarak yapılması gerekenler:

(1) Mevcut çalışmadan elde edilen sonuçları genişleterek, Türk iş dünyası dernekleri için bir iş modeli geliştirmek ve böylece kurumsal kapasitelerini arttırmak.

(2) Kriz ve toparlanma süreçlerinde, ilgilenen tüm işletmelerin, başkasına ihtiyaç duymadan yararlanabileceği bir "Taktik Karar Araç Kiti" geliştirmek.

(3) "Normal" evre için yeni modüller tasarlamak ve geliştirmek.

Sayısal Veriler

Toparlanma dönemine ilişkin yeni talebe yönelik işletmelerin takip ettiği konularda;

- %82 Müşteri tutumu ve ihtiyaçları
- %82 Sektörel eğilimler
- %55 Kamu politikası ve kararlar etkili görünüyor

Toparlanma dönemine geçişte yeni talep ve arz yaklaşımlarında işletmelerin;

- %67 Yeni ürün ve hizmet sunacak çalışma yapmayı planlıyor
- %57 Gerekli kaynakları seferber etmeyi düşünüyor
- %38 Yeni ürünleri test edip, hazırlıyor

Toparlanma döneminin tamamlanması için yeni talep ve arz yaklaşımlarında işletmelerin odaklandığı alanlar;

- %39 Müşteri tutumu ve ihtiyaçları
- %89 Yeniliklerin hayati geçirilmesi
- %50 Yeni ürünleri seri üretimi

İşletmelerin toparlanma sürecini hızlandıracağını düşündüğü gelişme alanları

- %57 Tedarik Zincirindeki Gelişmeler
- %29 Sektörel Bazda İyileştirmeler
- %14 İşletme İçi Dinamikleri

İşletmelerin, üretim ve hizmet sağlamada rekabet gücünü artıran etkenler;

- %50 Tedarik Zinciri
- %33 Yenilikçilik
- %17 Düşük Maliyet

İşletmelerin, iş dünyası derneklerinden öncelikli beklentileri

- %85 Eğitim ve Mentörlük
- %82 Yönetim Araçları
- %80 Trend (Eğilim) ve Etki Analizleri

İşletmelerin iş modellerini gözden geçirme davranışlarında

- %64 Mevcut iş modelini gözden geçirip, yeni bir işe geçti
- %18 Mevcut iş modelini yeniden düzenledi
- %14 Yeni bir iş modeli geliştirdi
- %5 Mevcut iş modeli ile devam etti

1 - Giriş

Krizler, güçlü değişim dönemleridir; işletmeler ve tedarik zincirleri yılların kazancını bir anda kaybedebilecekleri gibi doğru davrandıklarında olumlu değişimleri de hızlandırabilir. Geçmiş afet tecrübeleri, kriz sırasında dayanıklılık oluşturmanın tek ve en önemli etkeninin karar mekanizmasından geçtiğini göstermiştir. İşletmelerin doğru karar alabilmesi için ise etkinin dinamiklerini anlamak hayati önem taşımaktadır.

COVID-19'un ekonomiyi farklı senaryolarda GSMH'nin yaklaşık %4-6 dolaylarında daraltacağı tahmin edilmektedir. Bu rakam, KOBİ'lerin %60'ının kapanmasına ve ayakta kalanlarınsa ortalama 40 günlük iş kesintisine uğradığı 1999 Marmara Depremi'nin etkisine benzer bir seviyededir. Ancak bu sefer etki fiziksel yıkım değil, güvenlik hissinin ve güvenin kaybolması şeklinde kendini göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında bireylerin korku ve güçlü kaygı geliştirdikleri 2008 finansal krizi sonrası edinilen tecrübeler ile de benzerlik göstermektedir. Fiziksel hasar ve kayıp olmaksızın COVID-19, ekonominin yanı sıra kamu sağlığını ve toplumu da olumsuz yönde etkilemiştir.

Bu rapor kapsamında, işletmelerin toparlanmasına yönelik karar alımlarını güçlendirmeyi amaçlayan çeşitli faaliyetlerin sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Raporun nihai amacı, "iflas ve iş kesintilerini azaltarak, rekabet gücünü artırmak yoluyla işletme dayanıklılığını" desteklemektir.

Bu raporun cevaplamayı amaçladığı 3 soru aşağıda sıralanmıştır:

- Türk iş dünyası dernekleri, seçili ülkelerdeki (İtalya, İngiltere ve Güney Kore) iş dünyası dernekleriyle benzer bir yolda mı ilerliyor?
- İşletmeler doğru kararları alıyor mu ve en yaygın uygulamalar neler?
- KOBİ'ler, iş dünyası derneklerinden ne tür destekler talep ediyor?

Dünyada ve ülkemizde COVID-19'un yarattığı risk devam etmektedir. Türkiye, Ocak ve Şubat aylarında hazırlığını yaptığı ve Mart 2020'den başlayarak, birçok Avrupa ülkesine benzer şekilde birtakım sınırlamalar ve önleyici tedbirler uygulamıştır. Fakat özellikle (1) enfekte olmuş kişilerin uzun süreli bağışıklık geliştirip geliştirmediği ve (2) virüsün ne şekilde mutasyona uğrayabileceği konularında belirsizlik sürmektedir.

İkinci bir dalga beklentisi de belirsizliklerden biridir. COVID-19 aşısının en erken 2021 yılında kullanımı mümkün görünmektedir. Bu durum işletmelerin yeni krizler ile karşı karşıya kalmasını sağlayacaktır. İş dünyası ve toplumda kalıcı değişiklikler yaratacak olan belirsizlik, toparlanma sürecinin de beklentilerden daha fazla zaman alacağını göstermektedir.

COVID-19, küresel sistemin her alanda uyum kapasitesini zorlayarak, bugün deprem ve/veya iklim değişikliğine bağlı olayların yaşanması durumunda, bir felaket oluşması riskini artırmaktadır. Türkiye'nin yükselen risk profili de %98'den fazlasını KOBİ'lerin oluşturduğu yaklaşık 3,5 milyonu aşkın kayıtlı işletme için her zamankinden daha büyük bir tehdit unsuru haline gelmektedir.

KOBİ'lerin, deprem başta olmak üzere iklim değişikliği ve benzeri riskler karşısında dayanıklılık geliştirmelerini öncelikli bir strateji olarak benimseyen TÜRKONFED, TÜSİAD ve UNDP Türkiye ile Hedefler İçin İş Dünyası Platformu'nu kurmuştur. TÜRKONFED, UNDP ve Hedefler İçin İş Dünyası Platformu; İstanbul

Depremi toparlanma senaryosu başta olmak üzere Elâzığ Depremi'nde de mobilize olarak iletişim ağını KOBİ'lere destek olmak üzere seferber etmiştir.

Bu çalışma işletmelerin her evrede alacakları kararlarda yol gösterecek ve dayanıklık kazanmalarını sağlayacak Taktik Karar Araç Kiti'nin parçasını da oluşturmaktadır.

Taktik Karar Araç Kiti, 6 ayrı uygulamadan oluşmaktadır.

(1) Gelişmeleri paylaşan günlük durum raporu,
(2) Hızlı etki değerlendirme formu,
(3) Risk algı anketi,
(4) Etki çerçevesi,
(5) İşletmelerin kriz eylemleri ve
(6) İşletmelerin toparlanma eylemleri.

Bu rapor listelenen son üç uygulamayı kapsamaktatır.

Bu kapsamda 2020 yılı Mayıs-Haziran aylarında "hizmetler" ile "imalat sanayi" sektörlerine yönelik 6 ayrı çalıştay gerçekleştirilmiştir. Seçilen ülkelerin iş dünyası örgütlerinin COVID-19 reflekslerinin tespit edildiği ön araştırma süreci ile başlayan rapor, 200'ü aşkın iş insanının faydalandığı etkileşimli çalıştaylar&grup koçluk oturumlarının yanı sıra TÜRKONFED ile TÜSİAD yönetimleriyle yapılan görüşmeler sonucunda hazırlanmıştır.

2 - Karar Alma Çerçevesi

Doğru zamanda, doğru kararı almak daha başarılı bir kriz yönetimi ve daha güçlü bir toparlanma sağlamaktadır. Taktik Karar Araç Kiti, sistematik bir yaklaşım sunarak karar alma sürecinde rehberlik görevi üstlenmektedir. Taktik Karar Araç Kiti, 2 ana eksen üzerine kurulu çeşitli modüllerden meydana gelmektedir. Bu kapsamda 3 evreli bir zaman çizelgesi ve 3 ölçekte bir karar mekanizması söz konusudur. Bu rapora konu olan taktik karar araç kitinin bölümü, aşağıdaki tabloda gösterilen alanları kapsamaktadır.

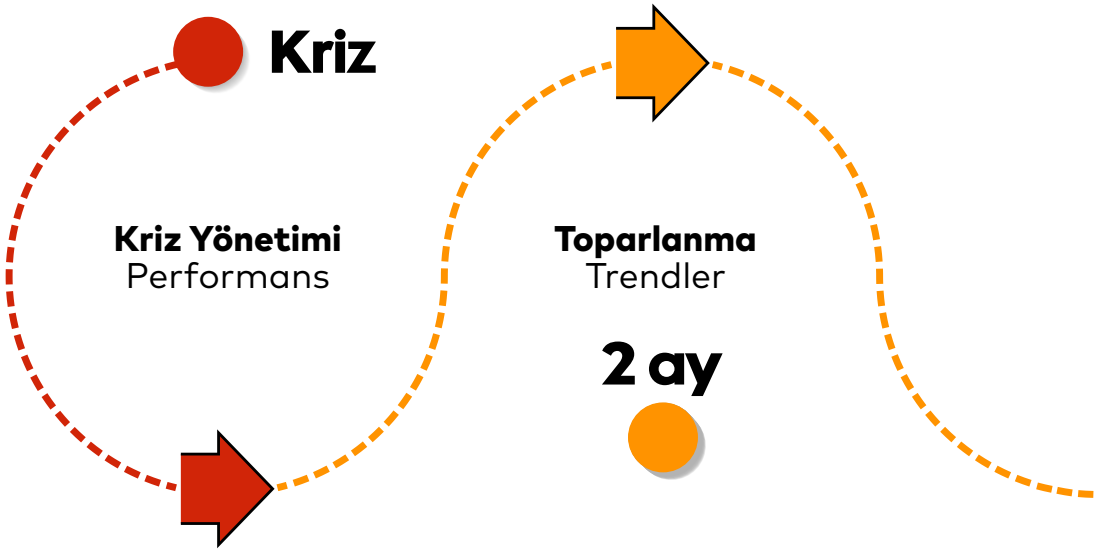
	Kriz	Toparlanma	(Yeni) Normal
Liderin tutumu			
İşletmelerin eylemleri	✓	✓	
Derneklerin desteği	✓		

* Taktik Karar Araç Kiti'nin tamamlanmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Yatay eksende zaman çizelgesi bulunmaktadır. Bu çizelge ile işletmelerin farklı döngülerin (Kriz-Toparlanma-Yeni Normal) varlığının bilincinde olmasını ve hangi döngüde olduklarını tespit etmelerini hedeflemektedir. **(Şekil 1)**

(1) Kriz: Hayatta kalmanın önceliklendirildiği yoğun belirsizlik dönemi. Azami 2 ay sürmektedir.
(2) Toparlanma: İşletmenin yeniden yapılandırılması için geçiş dönemi. Azami 6 ay sürmektedir.
(3) (Yeni) Normal: Dayanıklık geliştirmek, katma değeri artırmak ve yapılanmanın güçlendirildiği istikrar dönemi. Azami 36 ay sürmektedir.

Şekil 1: Farklı döngüleri belirten zaman çizelgesi



İş dünyası dernekleri, sektörler ve tedarik zincirleri, yönetim yapılarının daha karmaşık olması sebebiyle daha yavaş hareket etme eğilimindedir. Onlar için süreler yaklaşık olarak yukarıda belirtilen sürelerin iki kat fazlasıdır.

Dikey eksende karar mekanizması bulunmaktadır. Kararların etkili olabilmesi için işletmelerin 3 farklı ölçekte (Liderlerin tutumu, işletmelerin eylemleri ve derneklerin desteği) uyum içinde ilerlemeleri gerekmektedir.

(1) Liderin tutumu: İşletme sahipleri ve yöneticilerin tutumu doğru ve sağlıklı karar alma eğilimindedir.

(2) İşletmenin eylemi: İşletme kendi önceliklerinin bilincinde ve buna uygun adımlar atmaktadır.

(3) Dernek desteği: İş dünyası dernekleri, işletmelere ve liderlere duruma uygun destek sağlamaktadır.

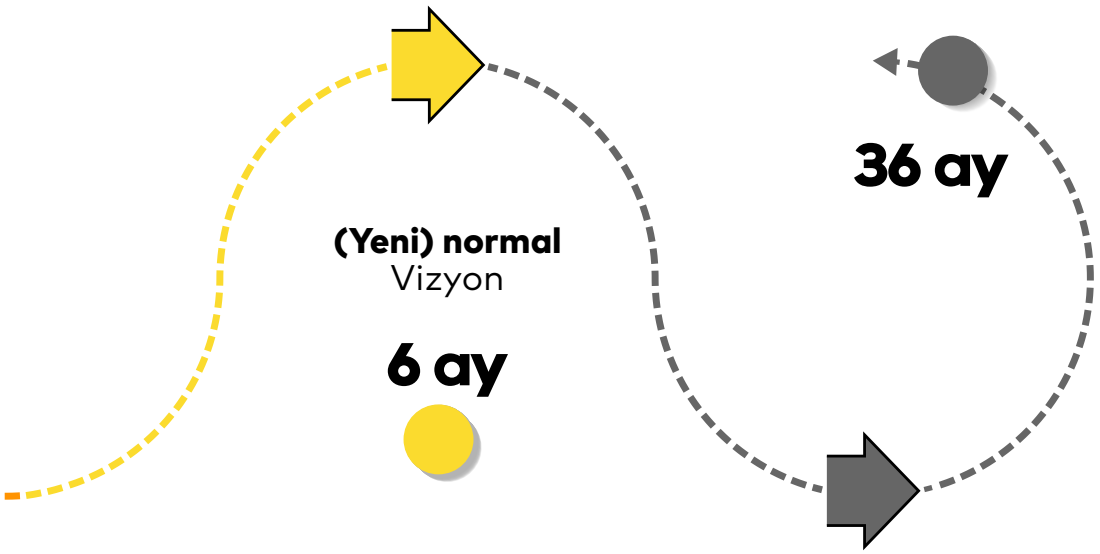
Taktik Karar Araç Kiti, çeşitli tipte etkilere uyarlanabildiğinden herhangi bir felaket için de kullanılabilir. Pandemi, aşağıda sıralanan 3 farklı boyutta etki yaratmaktadır;

▸ Kamu sağlığı üzerine etki:
(1) Mesleki risk,
(2) iş yeri güvenliği, ve
(3) izleme & kişisel hakların korunması;

▸ Ekonomi üzerine etki:
(1) Maliyet & kazanımlar,
(2) istihdam ve
(3) sektör dinamikleri;

▸ Ruhsal sağlık üzerine etki:
(1) Karar alma,
(2) verimlilik & yaratıcılık ve
(3) tehlikeli davranışlar.

Bu çalışma pandeminin tüm boyutlarını kapsamakla birlikte, ekonomik etkiye yoğunlaşmaktadır.



3 - İş Dünyası Derneklerine Bakış

İş dünyası dernekleri, işletmeler ve politika geliştirenler arasında kritik bir role sahiptir. Türkiye, İngiltere, İtalya ve Güney Kore'deki iş dünyası dernekleri üzerine yapılan ön araştırmalara dayanarak, bu kuruluşların kriz ve toparlanma süreçlerindeki ana işlevlerini belirlemek mümkündür. Raporun ön araştırma sürecinde incelenen iş dünyası derneklerinin ortak özelliği, her ülkede birbirinin muadili bir yapılanma ile üye sayısı bakımından etkin bir temsil gücüne sahip olmalarıdır. Türkiye için incelenen kuruluşlarda bu kapsamda ele alınmıştır.

Çalışmaya ülkemizden TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu ve TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) dahil edilmiştir.

İtalya için Confindustria, Confcommercio ve Confesercenti; İngiltere için CBI (Confederation of British Industry), BCC (British Chamber of Commerce) ve FSB (Federation of Small Businesses) ve Güney Kore için KCCI (Korea Chamber of Commerce and Industry), KITA (Korea International Trade Associaton) ve KOIMA (Korea Importers Association) dahil edilmiştir.

	Türkiye	İtalya	İngiltere	G. Kore
Toplam nüfus	82 milyon	60 milyon	67 milyon	52 milyon
Toplam işletme	3.5 milyon	4.4 milyon	5.9 milyon	6.25 milyon
3 iş dünyası kuruluşu üye sayısı	1.5 milyon	1.2 milyon	425 bin	260 bin

Ön araştırmaya konu olarak incelenen ülkelerdeki iş dünyası dernekleri, üyelerinin ihtiyaçları ve sahip oldukları yetki ve yetkinlik doğrultusunda "kriz ve toparlanma" süreçlerinde işletmeler ile iş insanlarını destekleyen faaliyetlerde bulundu. Bu süreçte Türk iş dünyası derneklerinin, 6 ana işlev üzerinden diğer ülkelerdeki kuruluşlar ile karşılaştırması aşağıda yer almaktadır.

Kriz desteği

1) Güncel durum bilgilendirmesi:
Ön araştırmaya dahil olan ülkelerdeki iş dünyası dernekleri gibi Türk iş dünyası dernekleri de krizin etkilerini anlamak ve üyelerini aktarmak amacıyla bir bilgilendirme süreci yürüttü. Anketler ve etki değerlendirmeleri ile üyelerinin doğru ve sağlıklı bilgilendirilmesini sağladı. Türk iş dünyası derneklerinin de diğer ülkelerdeki kuruluşlar gibi sınırlı kurumsal kapasiteye sahip olmalarından dolayı, çoğunlukla doğaçlama hareket ettikleri görüldü.

2) Kaynak ve uzmanlık seferberliği:
Tüm kuruluşlar bir kriz yönetim ekibi oluşturup, ilgili kaynakları seferber etti. Krizin en yoğun dönemlerinde, farklı alanlarda konunun uzmanlarıyla telekonferans ve çevrim içi görüşmeler gerçekleştirildi. Kriz ve krizin etkilerinin ortaya konduğu istişare toplantıları yapıldı.

3) Çerçeve geliştirme:
Avrupalı iş dünyası derneklerinin çoğu durumun ciddiyetini ifade etmek için hükümetlerinin kullandığı "savaş" benzetmesine sadık kalırken; Türk iş dünyası dernekleri, 2008 ekonomik krizi ile 1999 Marmara Depremi'ni referans aldı. Tüm dernekler bu sayede daha kısa sürede, daha uygulanabilir bir zaman çizelgesi oluşturmayı başardı.

Toparlanma süreci desteği

4) İleriye yönelik çalışmalar:
Türk iş dünyası dernekleri, İtalya, İngiltere ve Güney Kore'deki kuruluşlar gibi "yeni trend" ve "iş imkânı fırsatları"nı değerlendirmek amacıyla analitik çalışmalar yürüttü. Yurt dışındaki dernekler sektörel özel analizler geliştirirken, ülkemizde bu alanda daha az sayıda çalışma yapıldığı gözlendi.

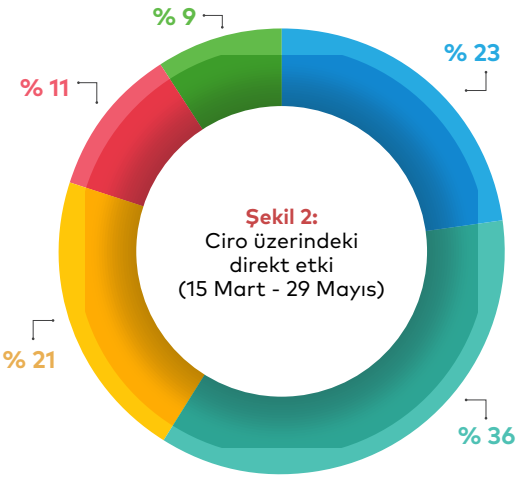
5) Savunuculuk:
Türk iş dünyası dernekleri, hükümet politikalarını daha destekleyici bir tutum izleyerek, sınırlı, fakat yapıcı bir işbirliği geliştirirken, yurt dışı örnekleri bu konuda büyük farklılıklar gösterdi. Bazı dernekler (İngiltere'de CBI ve Güney Kore'de KCCI) hükümetlerin politika geliştirme süreçlerinde aktif rol alırken. Bazılarının (İtalya'da Confindustria, İngiltere'de FSB, Güney Kore'de KOIMA) geri planda kaldığı görüldü.

6) Yönlendirme:
Tüm dernekler üyelerine yönelik çevrim içi eğitimler, mentörlük ve koçluk süreçleri ile telekonferanslar düzenledi. Ancak Türk iş dünyası derneklerinin eğitim merkezi kapasitesi, yönlendirme desteklerinin denetlenmesini ve etkisinin ölçülmesini zorlaştırdı.

4 - İşletme Etkisi

TÜRKONFED, TÜSİAD ve UNDP Türkiye işbirliği ile kurulan Hedefler İçin İş Dünyası Platformu'nun 2020 yılı Mart ve Mayıs aylarında gerçekleştirdiği araştırmalar, COVID-19'un işletmeler üzerinde ciddi ciro kayıplarına neden olduğu ortaya koymuştu. Bu rapor sürecinde gerçekleştirilen çalıştay ve özel grup koçluk oturumlarında elde edilen sonuçlar ile tutarlılık olduğu gözlenmektedir. Belirsizliğin devam etmesi, işletmelerin kriz yönetimine olan ihtiyacının da devam ettiğini göstermektedir.

Hizmetler ve imalat sanayi üzerine gerçekleştirilen 6 çalıştay ve grup koçluğu çalışmaları sonunda COVID-19'un işletmelere etkileri aşağıda değerlendirilmiştir.



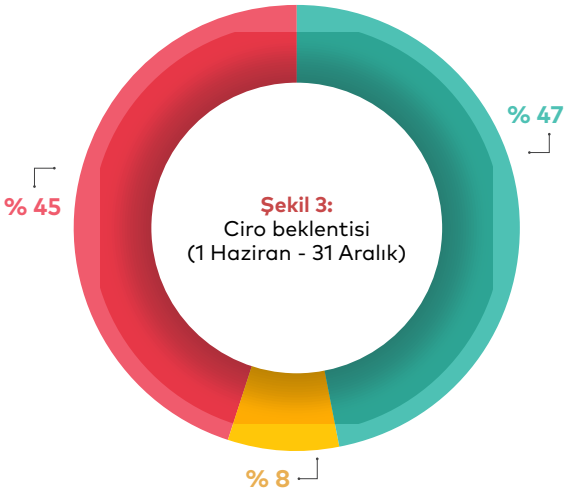
Şekil 2:
Ciro üzerindeki direkt etki
(15 Mart - 29 Mayıs)

- % 0 - 24
- % 25 - 49
- % 50 - 74
- % 75'ten fazla
- Cirom arttı

▶ İşletmelerin %23'ü %0-24 arası, %36'sı %25-49 arası, %21'i %50-74 arası, %11'i ise %75'ten büyük bir ciro kaybı olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin sadece %9'u ciro artışı olduğunu ifade etmiştir. **(Şekil 2)**

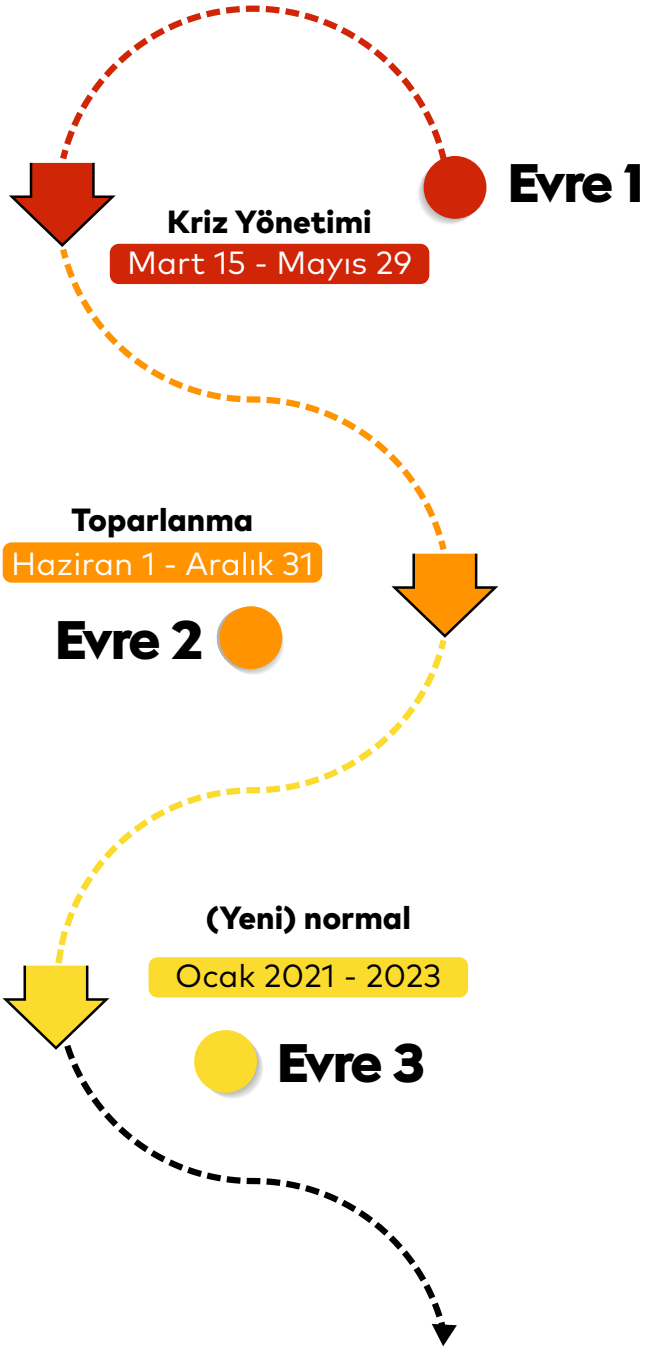
- Net bir şekilde artacaktır
- Benzer kalır
- Azalmaya devam eder

▶ İşletmelerin 2020 yılı sonundaki ciro tahminlerinde farklılık görüldüğü tespit edildi. Bu durum belirsizliğin bir işareti olup, genel eğilimleri tespit etmeyi zorlaştırmaktadır. Katılımcıların %47'si cirolarında artış beklerken, %45'i düşüş beklediğini ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %8'i cirolarının aynı kalacağını öngördüklerini belirtmiştir. **(Şekil 3)**



Şekil 3:
Ciro beklentisi
(1 Haziran - 31 Aralık)

Evreler


Evre 1
Kriz Yönetimi
Mart 15 - Mayıs 29
Toparlanma
Haziran 1 - Aralık 31
Evre 2
(Yeni) normal
Ocak 2021 - 2023
Evre 3

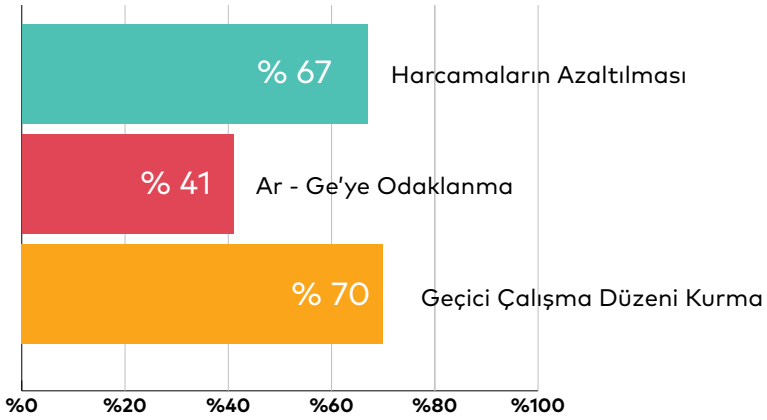
5 - Birinci Evre - Kriz (10 Gün)

Başarılı kriz yönetimi, kaybı asgari düzeyde tutmak adına kararların anında verilmesini gerektirir. Katılımcı işletmelerin yaklaşık %60'ı, krizin ilk 10 günlük sürecinde doğru zamanda, doğru kararı almış görünüyor. İşletmelerin 3 alanda aldığı kararlar şunlar oldu:

1. Harcamaların azaltılması,
2. Ar-Ge'ye yoğunlaşma,
3. Geçici alternatif çalışma düzenleri kurma.

▶ İşletmelerin çoğunluğu, geçici alternatif çalışma düzenleri kurmada (%70) ve harcamaların azaltılmasında (%67) iyi refleksler sergilerken; faaliyetlerini üretimden Ar-Ge'ye yoğunlaştırma (%41) şansını kaçırmış görünmektedir. **(Şekil 4)**

Şekil 4: İlk 10 gün içinde alınan kararlar

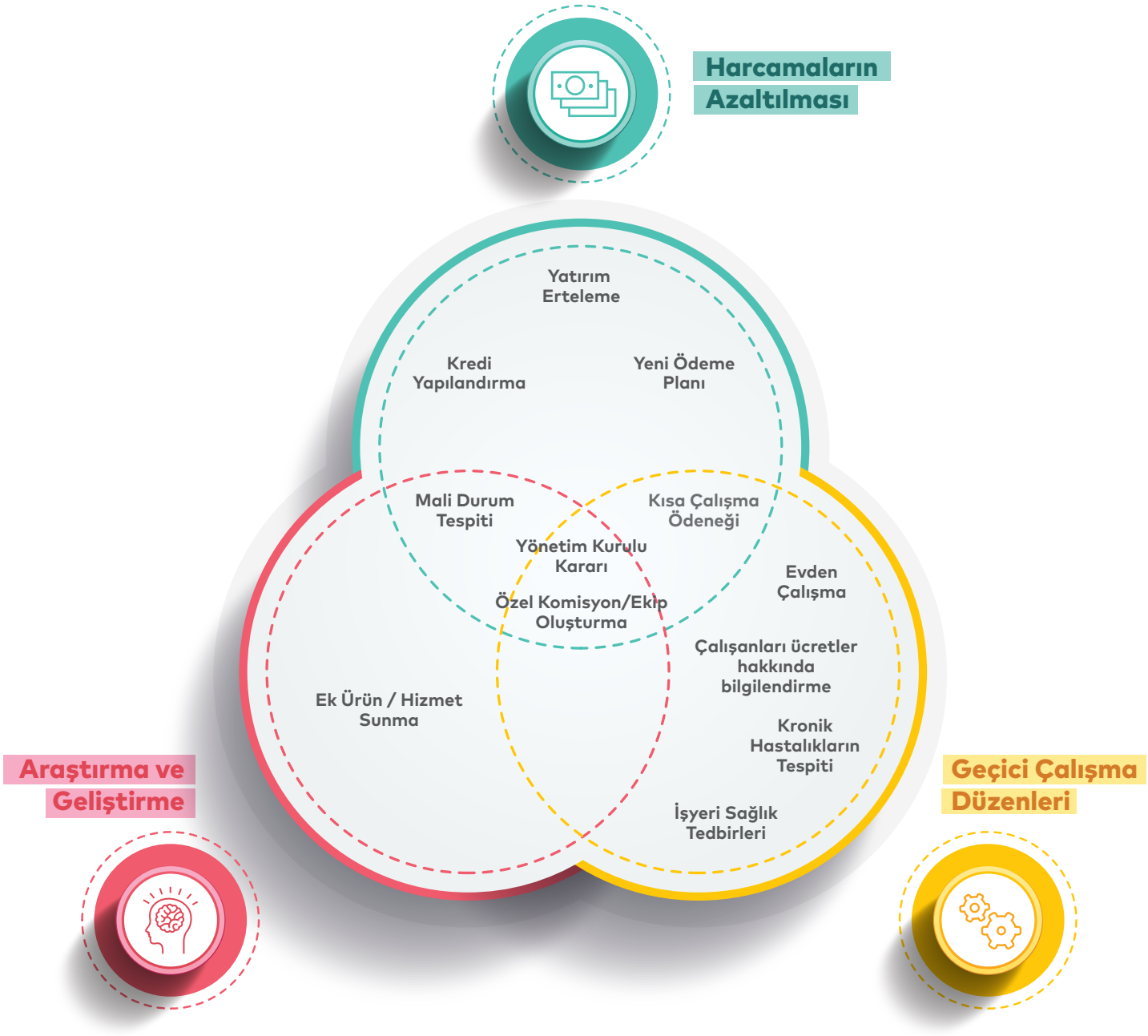


▶ En yaygın geçici alternatif çalışma düzenlerini ise şunlar oluşturdu: Uzaktan çalışma, iş yeri sağlık ve güvenliği, çalışanları ücretlendirmelerde olası değişiklikler hakkında bilgilendirme, hasta çalışanların tespit edilip, tedaviye yönlendirilmesi. **(Şekil 5)**

▶ Harcamaların azaltılmasında ise yatırım erteleme, borç/kredi/nakit akışında yeniden yapılandırma ve yeni ödeme planları kullanılan en yaygın yöntemler olmuştur. **(Şekil 5)**

▶ En yaygın AR-GE yöntemleri arasında ise yeni ürün/hizmet üzerine yoğunlaşma yer almaktadır. **(Şekil 5)**

▶ İşletmeler ayrıca çok yönlü faydalar sağlayan kısa süreli çalışma ödenekleri, mali değerlendirme, pandemi kurulları ve idari görüşme süreçlerini de alınan karar çerçevesinde değinmektedir.



Şekil 5: İlk 10 gün içinde kararların dağılımı

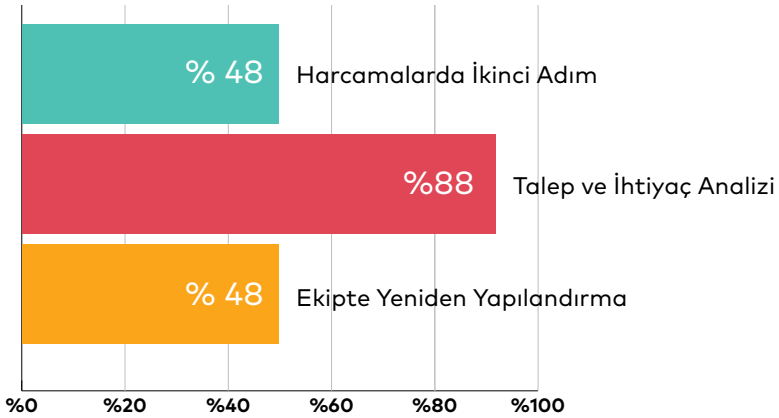
6 - Birinci Evre - Kriz (30 Gün)

Pandeminin bir aydan uzun sürdüğü ve belirsizlik halinin devam ettiği durumlarda, başarılı kriz yönetimi bir dizi yeni karar gerektirmektedir. Bu süreçte de işletmelerin yaklaşık %60'ının, doğru zamanda, doğru kararı verdiği görünmektedir. Devam eden krizlerde, işletmelerin aldığı 3 ana karar şunlardır:

1. Harcamaların azaltılmasında ikinci adım,
2. Yeni talep ve ihtiyaçların analiz edilmesi,
3. Ekibin yeniden yapılandırılması.

▶ İlk 30 günlük süreçte işletmelerin yeni talep ve ihtiyaçların analizine yönelik oldukça iyi refleksleri göze çarparken (%88), işletmelerin yaklaşık yarısının ise ekibin yeniden yapılandırılması (%48) ile ikinci seviye harcamaların azaltılmasında (%48) doğru kararı alamadığı ortaya çıkmaktadır. **(Şekil 6)**

Şekil 6: İlk 30 gün içinde alınan kararlar

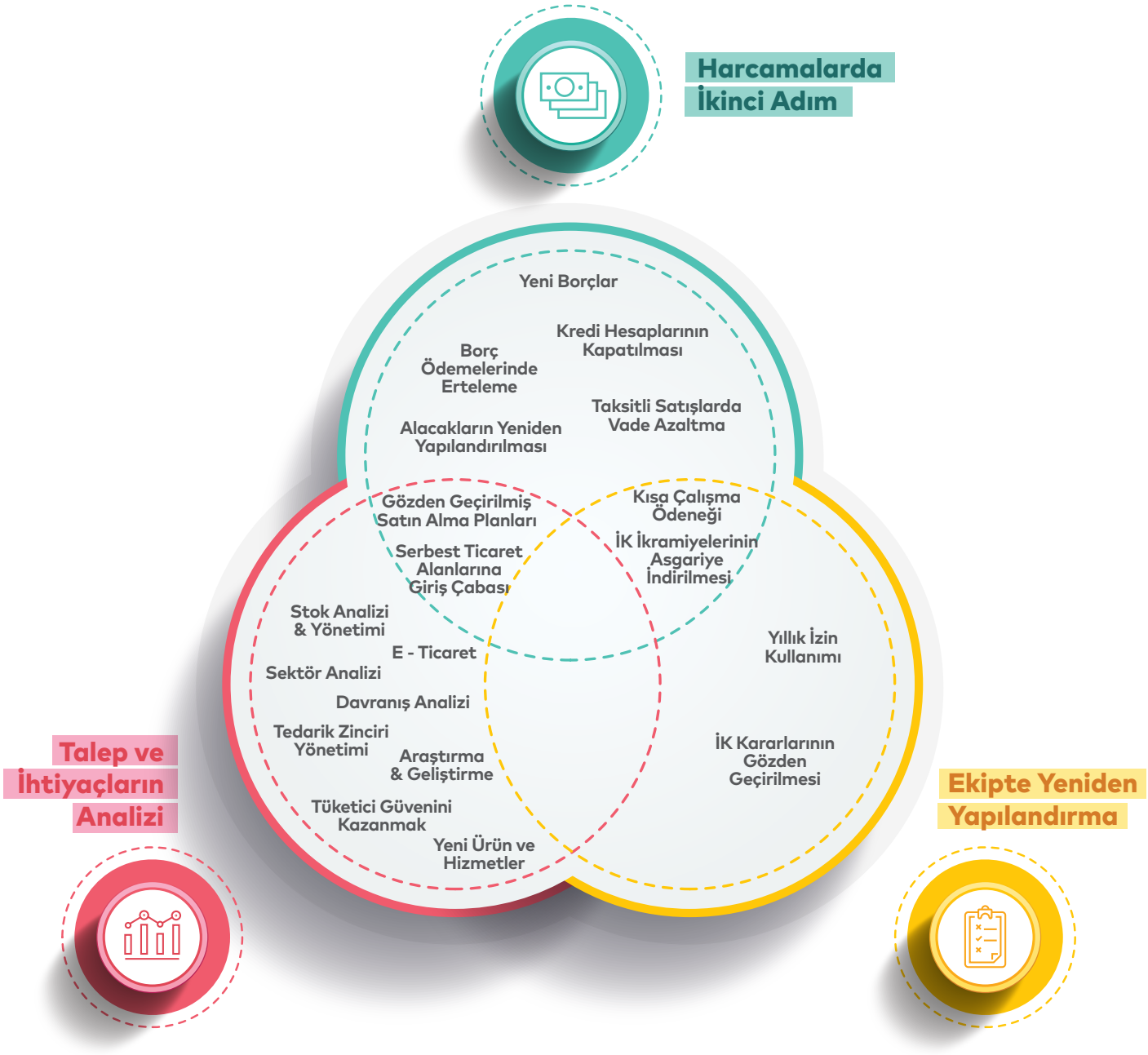


▶ En yaygın yeni talep ve ihtiyaç analiz uygulamaları ise stok analizi & yönetimi, sektör ve davranış analizi, tedarik zinciri yönetimi, tüketici güveninin kazanılması, yeni talep ve ihtiyaçların araştırılması, Ar-Ge ve e-ticaret geliştirme olarak ortaya çıkmaktadır. **(Şekil 7)**

▶ Harcamaları daha da kısmak ve nakit desteği sağlamak adına en çok başvurulan yöntemler arasında da yeni borçlar, mevcut borçların ertelenmesi, kredi kapatma, alacakların yeniden yapılandırılması ve taksitli satışlarda vade azaltma gösterilmektedir. **(Şekil 7)**

▶ Ekibin yeniden yapılandırılması konusunda en sık başvurulan yöntemler genelde yıllık izinlerin kullandırılması ve İK kararlarının gözden geçirilmesi olarak iletilmektedir. **(Şekil 7)**

▶ İşletmeler aynı zamanda çok yönlü fayda sağlayan uygulamalara da başvurmuştur. Kısa çalışma ödenekleri, satın alma planlarının gözden geçirilmesi, sosyal haklarda kısıntı ve serbest ticaret alanlarına giriş çabaları bu noktada ifade edilen uygulamalardır.



Şekil 7: İlk 30 gün içinde kararların dağılımı

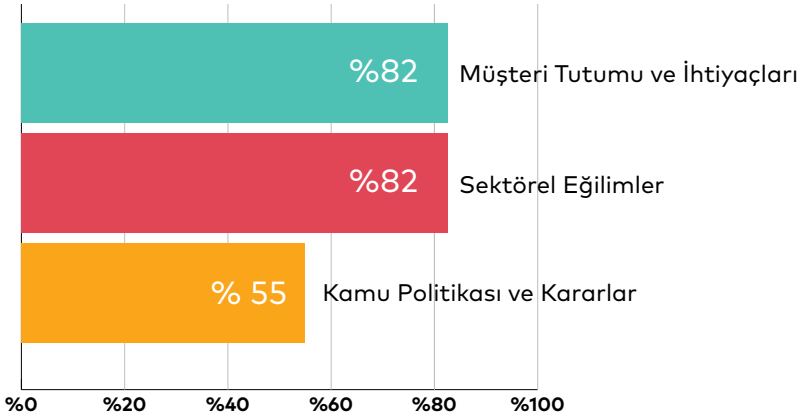
7 - İkinci Evre - Toparlanma (6 ay)

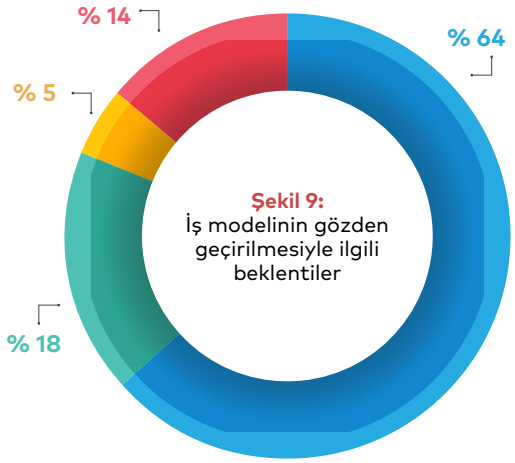
İşletmelerin, kriz yönetiminden toparlanma dönemine geçişte, pozitif bir bakış açısına sahip olmaları ve ciroda artış beklentisi önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler 6 aylık bir süreci, yeni arz ve talep dengesi oluşturmak için planlamalıdır. İşletmelerin %54'ü ilk 3 aylık dönemde ve %66'sı sonraki 3 aylık dönemde, doğru bir planlama yapmıştır. Bu da toparlanma döneminin kısa ve güçlü olacağını işaret etmektedir. Toparlanma dönemi için işletmelerin alması gereken 3 temel kararı şunlar oluşturmaktadır.

1. Yeni arz ve talepleri belirlemek, 2. İş modelini gözden geçirmek, 3. Yeni bir arz oluşturmak.

▶ Yeni talebi tanımlamak adına, işletmelerin çoğu isabetli bir şekilde müşteri tutumuna (%82) ve sektörel eğilimlere (%82) bakmıştır. Bununla birlikte işletmelerin yarısına yakını talebi anlamak için temel etmenlerden biri olan, kamu politikası ve kararlarını (%55) dikkate almamıştır. **(Şekil 8)**

Şekil 8:
Yeni talep ile ilgili takip ettikleri konular





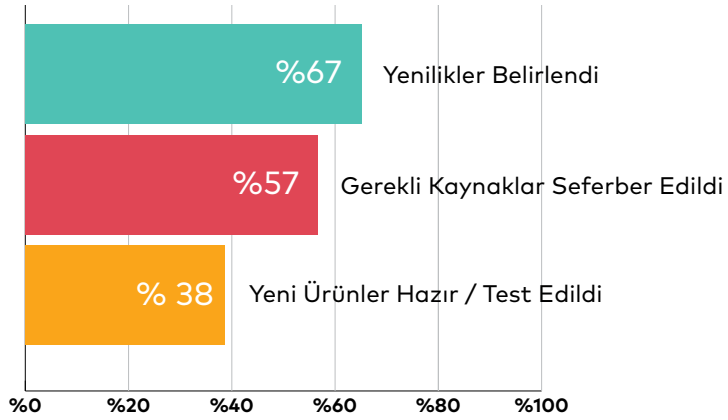
Şekil 9:
İş modelinin gözden geçirilmesiyle ilgili beklentiler

- Mevcut İş Modeli + Yeni İş Modeli
- Mevcut İş Modelini Düzenlemek
- Yeni Bir İş Modeli Geliştirmek
- Aynen Devam Etmek

▶ İşletmelerin %86'sı iş modelinin, özellikle de bu büyüklükteki bir krizin ardından, gözden geçirilmesi gerektiğini doğru şekilde anlamış görünmektedir. İşletmelerin çoğu mevcut iş modelini gözden geçirirken, yeni bir işe de (%64) girmiştir. %18'i mevcut iş modelini gözden geçirirken, %5'i de yeni bir iş modeli geliştirmiştir. **(Şekil 9)**

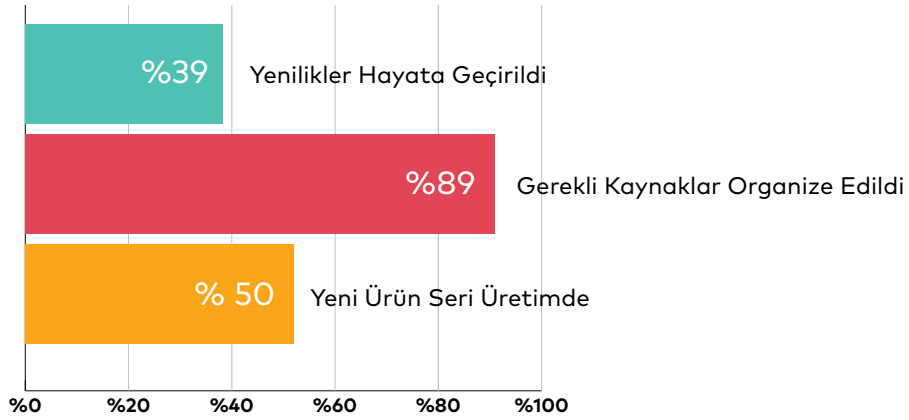
▶ Toparlanma sürecine geçişte, işletmelerin %67'si yeni ürün ve hizmet sunacak çalışma yapmayı planlarken, %57'si gerekli kaynakları seferber etmeyi ve %38'i de yeni ürünleri test etmeyi düşünmektedir. Bu 3 eylem birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, işletmelerin cirolarında toparlanma gördüğü anda yapılması gereken eylemlerdir. **(Şekil 10)**

Şekil 10: Yeni talep ve arz (0-3 ay)



▶ Toparlanma sürecinin tamamlanması için işletmeler, girişimlerini sağlamlaştırmayı da planlamalıdır. İşletmelerin %89'u gerekli kaynakların organize edilmesine, %50'si yeni ürünlerin seri üretimine ve %39'u da yeniliklerin hayata geçirilmesine odaklanmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin toparlanma döneminde bir gelişim potansiyeli olduğunu göstermektedir. **(Şekil 11)**

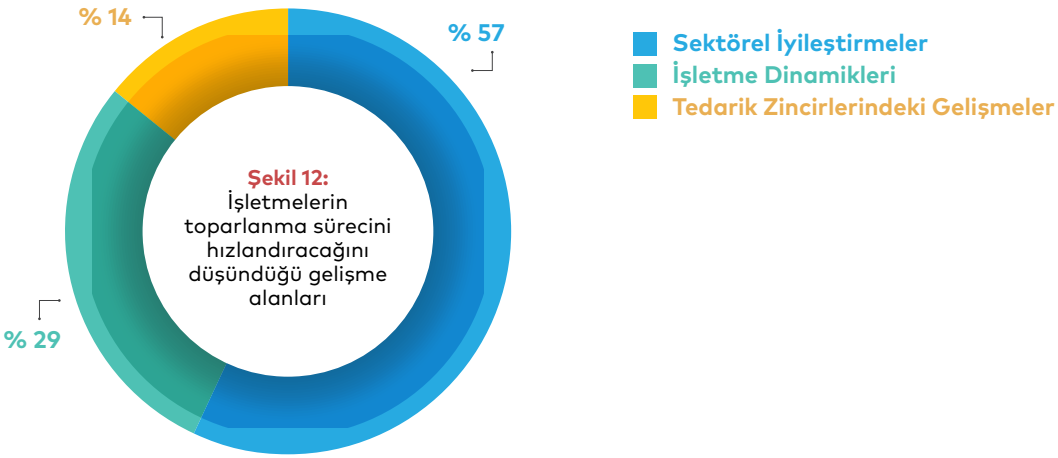
Şekil 11: Yeni talep ve arz (3-6 ay)



8 - Üçüncü Evre - (Yeni) Normal (3 yıl)

Hizmetler ve imalat sanayi sektörleri ile gerçekleştirilen interaktif 6 çalıştay, işletmelerin henüz "kriz ve toparlanma" evresinde olduğunu göstermiştir. İşletmelerin hiçbiri henüz normalleşme evresine geçememiştir. Çalıştay serisi, işletmelerin yeni normal için eğilimlerini tespit etmeye de yardımcı olmuştur.

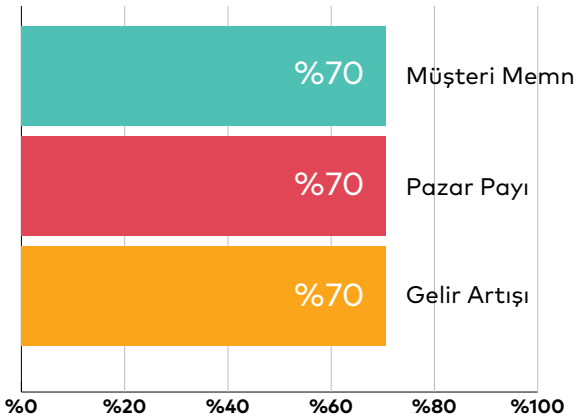
▶ İşletmelerin toparlanma evresi, farklı kademelerde gerçekleşecek değişikliklere bağlı görünmektedir. %57'si sektörel bazda iyileştirmeleri, %29'u kendi iç dinamiklerini ve %14'ü de tedarik zincirlerindeki gelişmelerin toparlanma sürecini hızlandıracağını belirtmiştir. **(Şekil 12)**



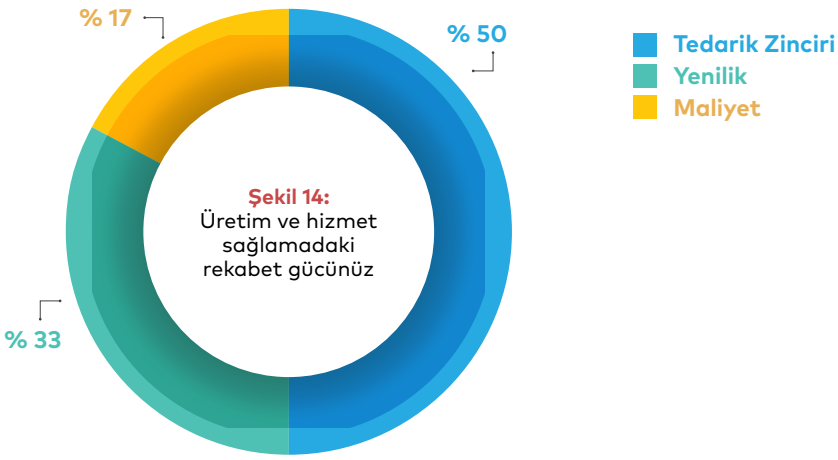
Şekil 12: İşletmelerin toparlanma sürecini hızlandıracağını düşündüğü gelişme alanları

▶ İşletmeler başarı ölçüsü olarak çeşitli göstergeleri dikkate almaktadır. Müşteri memnuniyeti, pazar payı ve gelir artışı toparlanma da başarı ölçüsü olarak eşit düzeyde değerlendirilmiştir. **(Şekil 13)**

Şekil 13: İşletmelerin başarı ölçütü olarak kabul ettiği göstergeler

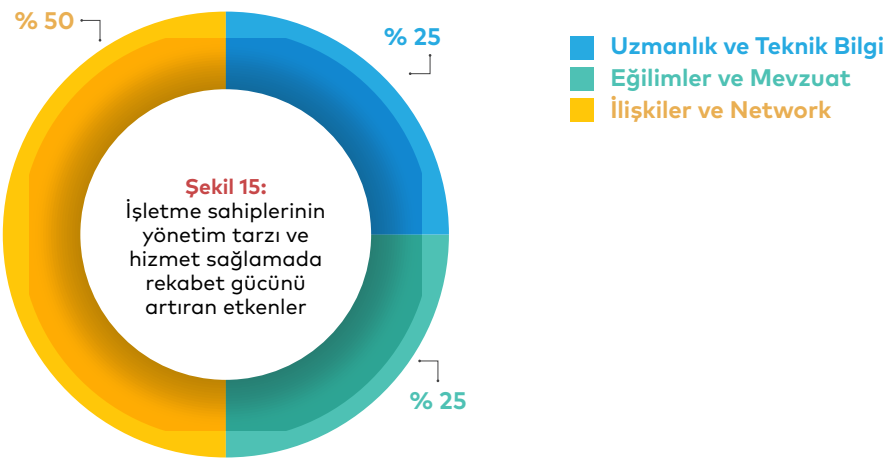


▶ Üretim ve hizmet sağlamada rekabet gücünü artırmada %50'si tedarik zincirini, %33'ü yenilikçiliği ve %17'si de düşük maliyet konularını en önemli etkenler olarak görmektedir. **(Şekil 14)**



Şekil 14:
Üretim ve hizmet sağlamadaki rekabet gücünüz

▶ İşletme sahiplerinin yönetim tarzında değer verdiği eğilimler ise ilişkiler & iletişim ağı (%50), uzmanlık & teknik (%25) ve yönetmelik & trendlere (%25) hâkim olma ortaya çıkmaktadır. **(Şekil 15)**



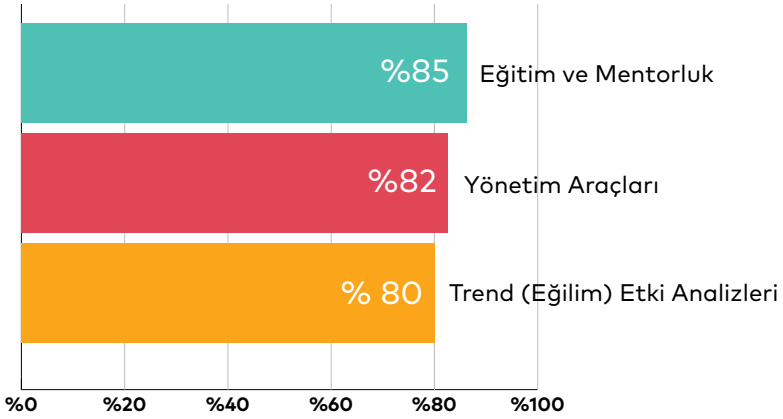
Şekil 15:
İşletme sahiplerinin yönetim tarzı ve hizmet sağlamada rekabet gücünü artıran etkenler

9 - İş Dünyası Derneklerinden Talep Edilen Destek

İşletmeler hem kriz hem de toparlanma aşamalarında özellikle liderlik tutumu ve işletme ölçeğinde gereken eylemlerde iş dünyası derneklerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Sağlık ve iş yeri güvenliğine yönelik kararları işletmeleri ölçeğinde karşılayabildikleri içim beklentiler ekonomik kararlarda yoğunlaşmaktadır.

▶ İşletmeler en çok %85 ile eğitim & koçluk, %82 ile yönetim araçları (endikatörler, gösterge panoları vb.) ve %80 ile de analitik çözümlemeler (trend & etki analizleri gibi) konularında iş dünyası derneklerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. **(Şekil 16)**

Şekil 16:
İşletmelerin başarı ölçütü olarak kabul ettiği göstergeler

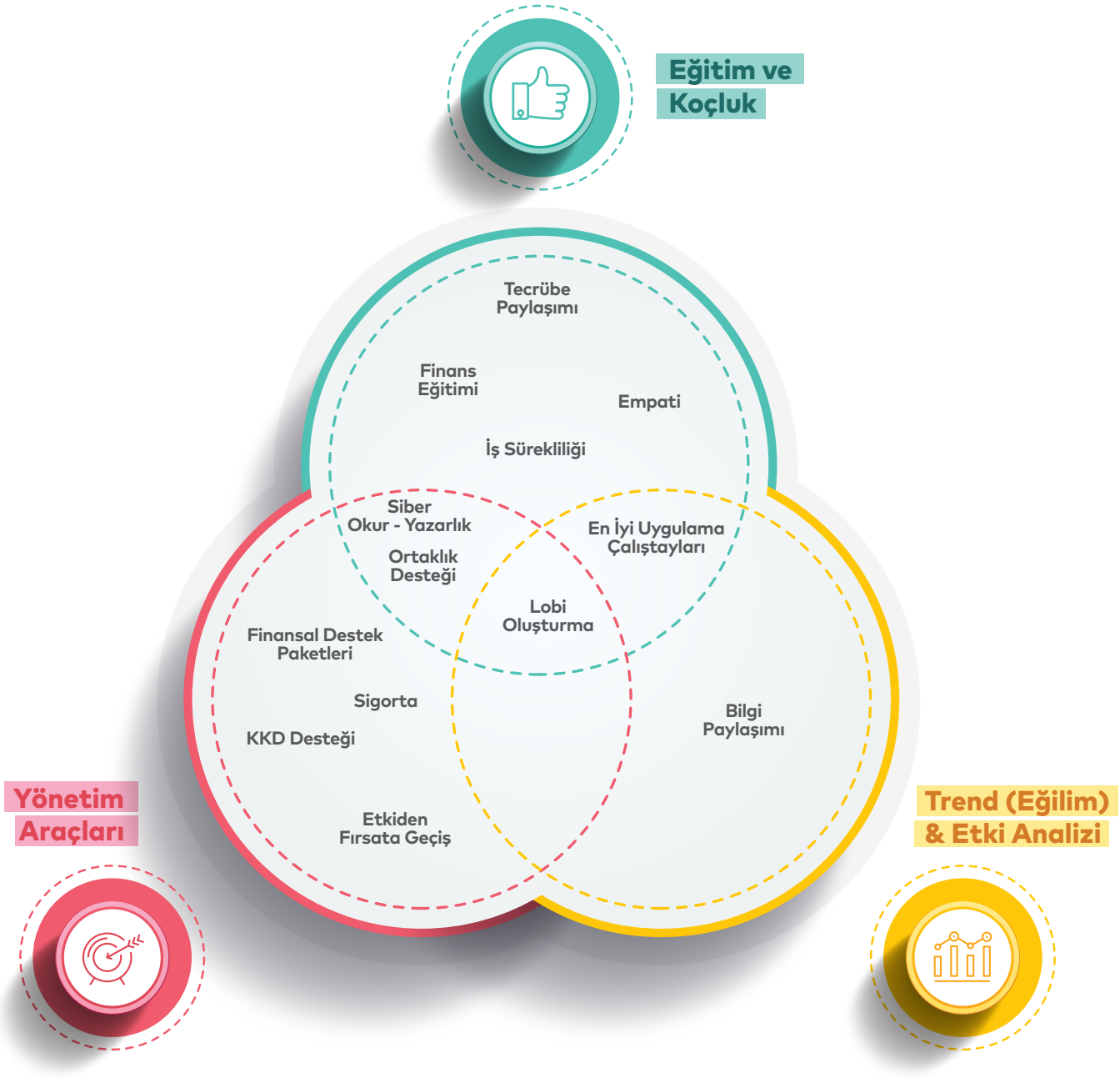


▶ Finans eğitimi (finansal ve dijital okuryazarlık), tecrübe paylaşımı, empati ve iş sürekliliği işletmelerin eğitim & koçluk süreçlerinde önerileri arasında yer almaktadır. **(Şekil 17)**

▶ Yönetim araçlarına ilişkin öneriler arasında sigorta, kişisel koruyucu donanım, finansal destek paketleri ve etkiden sıyrılıp fırsat yaratmaya geçişi sağlayacak yollar sayılmaktadır. **(Şekil 17)**

▶ Analitik çözümlemeler konusundaki öneriler arasında trend&etki analizleri ve bilgi paylaşımı bulunmaktadır. **(Şekil 17)**

▶ İşletmeler aynı zamanda çok yönlü fayda sağlayan önerilerde geliştirmiştir. Bunlar; siber-okur yazarlık, ortaklık desteği, en iyi uygulama workshop'ları ve lobi oluşturma olarak sıralanmaktadır.



Şekil 17: İş dünyası derneklerinin destek olabileceği konuların dağılımı

10 - Sonuçlar

İşletmeler hem kriz hem de toparlanma aşamasında iş dünyası derneklerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Geçmiş afet tecrübeleri, kriz sırasında dayanıklılık oluşturmanın tek ve en önemli etkeninin karar mekanizmasından geçtiğini göstermiştir. Bu rapor, işletmelerin "doğru zamanda, doğru kararı" almasını destekleyecek Taktik Karar Araç Kiti'nin bir parçasıdır.

İş dünyası dernekleri, işletmeler ve politika yapıcılar arasında kritik bir role sahiptir. Çalışma gerek kriz yönetimi gerekse işletmenin toparlanması için doğru işletme eylemleri paylaşmak ve iş dünyası derneklerinin destek süreçlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.
2020 yılı Mayıs ve Haziran aylarında yapılan çalışmalar işletmelerin büyük çoğunluğunun krizde olduğunu, bazılarının toparlanmaya geçtiğini göstermektedir.

Taktik Karar Araç Kiti çeşitli tip etkilere uyarlanabildiğinden, afet dahil pek çok kriz sürecinde de kullanılabilmektedir. Pandeminin 3 farklı boyutta etki yarattığı görülmüştür. Bu çalışma pandeminin tüm boyutlarını kapsamakla birlikte ekonomik etkiye yoğunlaşmaktadır.

Kamu sağlığı üzerine etki:
(1) Mesleki risk,
(2) iş yeri güvenliği ve
(3) izleme & kişisel hakların korunması.

Ekonomi üzerine etki:
(1) Maliyet & kazanımlar,
(2) istihdam ve
(3) sektör dinamikleri.

Ruhsal sağlık üzerine etki:
(1) Karar alma,
(2) verimlilik & yaratıcılık ve
(3) tehlikeli davranışlar.

Ön araştırma sürecinde incelenen 4 ülkede de (Türkiye, İtalya, İngiltere ve Güney Kore) iş dünyası dernekleri, kriz yönetimi ve toparlanma konularında yeterli donanıma sahip olmadıkları görülmüştür. Bu derneklerin COVID-19 süresince reflekslerinin ve iletişim ağlarının izin verdiği ölçüde, doğaçlama bir şekilde hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Türk iş dünyası derneklerinin güçlü bir sahiplenme ve esneklik göstererek kriz yönetimini stratejik öncelik haline getirdiği görülürken; hızlı aksiyon alınarak krizin ilk 10 günü içinde ülke çapında risk algısı anketleri gerçekleştirilmiştir.

Kriz anında işletmelerin ayakta kalmak ve faaliyetlerine devam etmek yönünde bir irade gösterdikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin krizin ilk 10 gününde (daha uzun sürmesi durumunda bir aylık sürede) harekete geçmeleri gereken 3 ana konu ortaya çıkmaktadır.
(1) Giderleri kısma,
(2) önceliklerini faaliyetten çekip Ar-Ge'ye yoğunlaşma (yeni talep ve ihtiyaçların analiz edilmesi) ve
(3) alternatif çalışma düzenleri oluşturma.

Elde edilen bulgular, katılımcı işletmelerin kriz evresinde yaklaşık %60'ının doğru zamanda, doğru karar verdiğini göstermektedir.

İşletmeler toparlanmak için yeni bir arz & talep dengesi oluşturmaya çalışmaktadır. İkinci evre olan ve 6 ay süren toparlanma evresinde yapmaları gereken 3 ana eylem şunlardan oluşmaktadır.
(1) Yeni arz ve talepleri tanımlamak,

(2) mevcut iş modellerini gözden geçirmek ve
(3) yeni bir arz yaratmak.

İşletmelerin %54'ü ilk 3 aylık dönemde ve %66'sı sonraki 3 aylık dönemde, doğru bir planlama yapmıştır. Bu da toparlanma döneminin kısa ve güçlü olacağını işaret etmekte"dir. Bulgular katılımcı işletmelerin yaklaşık %60'ının toparlanma sürecinde bu ana eylemler noktasında da doğru zamanda, doğru kararı aldığını göstermektedir.

İşletmeler kriz ve toparlanma evresindedir ve 3. evre olan "Yeni Normal" evresine geçilmesi süreci farklı kademelerde gerçekleşecek değişikliklere bağlı görünmektedir. İşletmelerin %57'si sektörel bazda iyileştirmeleri, %29'u kendi iç dinamiklerini ve %14'ü de tedarik zincirlerindeki gelişmelerin toparlanma sürecini hızlandıracağını belirtmiştir. Görüşülen işletmelerin hepsi ya krizde ya toparlanma sürecinde olduğundan "Yeni Normal" evresine yönelik bulgular eğilim olarak değerlenirilmelidir. Ön araştırma ve çalıştay serileri ile elde edilen bulgular, Türk iş dünyası derneklerinin kriz ve toparlanma süreçlerinde üyelerine katma değer sağlamak adına doğru aksiyon aldıklarını göstermektedir. İncelenen 4 ülkede de **(Türkiye-İtalya-İngiltere ve Güney Kore)** iş dünyası dernekleri, kriz yönetimi ve toparlanma konularında yeterli donanıma sahip değildir. Türk iş dünyası dernekleri güçlü bir sahiplenme ile hız ve esneklik göstererek, kriz yönetimini stratejik öncelik haline getirmiştir.

İşletmeler, iş dünyası derneklerinin, 2020 yılı Mayıs ve Haziran aylarında sağladığı desteği çok olumlu değerlendirmektedir. Bu desteğin sürmesini ve derinleşmesini istedikleri alanlar da bulunmaktadır. Bu alanlar;
(1) Eğitim & koçluk,
(2) trend & etki analizleri ve
(3) yönetim araçları olarak ortaya çıkmaktadır.

> İş dünyası dernekleri, işletmeler ve politika yapıcılar arasında kritik bir role sahiptir. Çalışma gerek kriz yönetimi gerekse işletmenin toparlanması için doğru işletme eylemleri paylaşmak ve iş dünyası derneklerinin destek süreçlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu talepler, Taktik Karar Araç Kiti'nin gelişim süreciyle uyumlu ancak henüz bir öncelik analizinden geçmemiştir. İşletmeler, iş dünyası derneklerinin kamu sağlığı ve ruhsal sağlıktan ziyade ekonomik etkiye yoğunlaşmasını istemektedir. Liderlik ve işletme ölçeğinde gereken eylemler, odaklanılması tercih edilen alanlar olarak belirtilmektedir.

İş dünyası dernekleri kriz yönetimi ve toparlanma için çok önemli bir destekleyici rol oynamaktadır. Kriz yönetimi konusunda 3 ana alanda işletmeler, iş dünyası derneklerinden destek beklemektedir.
(1) Güncel durumdan haberdar etmek,
(2) kaynak ve uzmanlıklarını seferber etmek ile
(3) çerçeve geliştirme.

Toparlanma sürecinde ise destek beklentileri yine 3ana alanda toparlanmaktadır.
(1) Geleceğe yönelik trend analizleri geliştirmek,
(2) savunuculuk ve
(3) yönlendirme.

Türk iş dünyası dernekleri, kriz eylemlerinin tamamında ve toparlanma sürecinde, yönlendirmede güçlü bir performans gösterse de geleceğe yönelik analizler ve savunuculuk noktalarında geliştirilmesi gereken alanlar ortaya çıkmıştır.

TÜRKONFED'in 2019 yılında yayımlanan "KOBİ'lerde Dayanıklılık: Yeni Riskler, Yeni Öncelikler" raporunda belirtildiği gibi işletmelerin dayanıklılık geliştirmesi hem sürdürülebilirliğin hem de rekabetçiliğin temel belirleyicilerinden biridir. Dayanıklılık = Rekabet gücü – Riskler + Uyum Kapasitesi olarak özetlenebilir.

Rekabet gücünü artırmaya yönelik yürüttüğü çalışmalara ek olarak TÜRKONFED, uyum kapasitesini artıran çalışmalara başlamıştır. Burada sunulan rapor, geniş kapsamlı farklı afet ve krizlerde kullanılabilecek Taktik Karar Araç Kiti'nin bir parçasıdır. 2018 yılında Suriye Mülteci Krizi ile başlayan çalışmalar, 2019'da İstanbul ve Bodrum'u etkileyen sel felaketleri ile İstanbul'da meydana gelen iki deprem ile İzmir orman yangını ile de devam etti. 2020 yılında Elâzığ depremi sonrasında ve COVID-19 sürecinde de üyelere yönelik somut eylemlere dönüştü. Kurumsallaşma, Küresel Rekabetçilik, Kapsayıcılık, KOBİ ve Kadın konularını odağına alan TÜRKONFED 5K stratejisine, bu süreçler sonunda Kriz&Kriz Yönetimi başlığı ile yeni bir odak daha ekledi. Ve "Kriz Yönetimi"ni stratejik hedefleri arasına dahil etti.

Bu rapor COVID-19 sonrası dayanıklık denkleminde 'uyum kapasitesi'ne yönelik olup, işletmelerin ve iş dünyası derneklerinin kriz yönetme ve toparlanma sürecinde kullanabilecekleri Taktik Karar Araç Kiti'nin öğelerini paylaşmaktadır. İşletmelerin dayanıklı olması, aynı zamanda Türkiye'nin "Orta Gelir ve Orta Demokrasi tuzaklarından kurtulması için de kritik bir yetkinliktir. Orta Gelir Tuzağı'na giren ülkelerde gerekli yapısal reformların eksikliği, işletmelerin krizlerden sağlıklı bir şekilde toparlanmasının gecikmesine, demokratik kurumların tıkanması ve güven kaybı da krizlerin süresinin kısalması ile derinleşmesine etki etmektedir.

Bu yüzden Taktik Karar Araç Kiti'nde, yeni modüllerin geliştirilmesi için üzerinde çalışmalar devam edecektir. Bugüne dek yapılan çalışmalar ve bu rapor ile sunulan bulgular, geleceğe dönük şu önceliklere işaret etmektedir:
(1) Mevcut çalışmaları ve uygulamaları Türk iş dünyası dernekleri ve ara kurumlar (meslek odaları, sektörel dernekler, sanayi ve ticaret odaları) arasında yaymak ve tanıtmak,
(2) geliştirilen çerçeve içinde iş insanları (liderler), işletmeler ve derneklere yönelik yeni bilgi ürünleri, uygulamalar geliştirmek ve farklı krizlerde teknik destek sunmaya devam etmek ve
(3) orta vadede sonuç verecek uyum kapasitesini arttırmaya yönelik çalışmalara ek olarak, uzun vadede riskleri azaltmaya odaklı çalışmalar başlatmak.

TÜRKONFED

/turkonfed
Refik Saydam Caddesi Akarca Sokak N: 41 Tepebaşı, Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77 www. turkonfed.org / info@turkonfed.org