

COVID-19 SONRASI DÖNEME GLOBAL BAKIŞ TESPİT VE ÖNERİLER

ULUSLARARASI ORTAKLIKLAR,
İHRACATI GELİŞTİRME VE
EŞLEŞTİRME KOMİTESİ
MAYIS – 2020

İÇİNDE KİLER

BAŞKAN MESAJI

03

METODOLOJİ

04

1. COVID-19 SALGIN SÜRECİNDEN DÜNYA NASIL ETKİLENDİ?

06

2. COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN TESPİTLER. İŞ DÜNYASI NELER DÜŞÜNÜYOR?

09

3. COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER.

13

MÜSİAD
GLOBAL ÜST KURULU

COVID-19 SONRASI DÖNEME GLOBAL BAKIŞ
TESPİT VE ÖNERİLER

ULUSLARARASI ORTAKLIKLAR, İHRACATI
GELİŞTİRME VE EŞLEŞTİRME KOMİTESİ
MAYIS - 2020

Bu rapor; pandemi krizine küresel bir bakış açısı ve çözüm seti oluşturmaya yönelik olarak bir 'çerçeve' oluşturmak amacıyla 'MUSİAD İhracatı Geliştirme Ve Eşleştirme' komitesi tarafından hazırlanmıştır. Rapordaki görüş ve önerilerin yanlış kullanımı/yorumlanması doğrudan veya dolaylı bir zarar doğması halinde, 'İhracatı Geliştirme Ve Eşleştirme' komitesi hiçbir sorumluluk veya mükellefiyet yüklenemez.

Raporun telif hakkı ve diğer her türlü hakları MUSİAD'a aittir. Rapor içerisindeki bilgiler kaynak verilmek kaydıyla kullanılabilir.

BAŞKAN MESAJI

Global üst kurul çatısı altında görev yapan "İhracatı Geliştirme ve Eşleştirme" komitemiz, MÜSİAD'ımızın vizyonu doğrultusunda ve stratejik amaçlarına katkı sağlamak üzere üyelerinin daha etkin, verimli ve geniş kapsamlı ihracat yapabilmelerine ve küresel ufuklarını geliştirmelerine destek olurken, MÜSİAD tarafından Türkiye'nin dış ticaret gücüne katkı sağlamasına öncülük etme gayesine hizmet etmektedir.

Malumlarınız olduğu üzere yaklaşık beş aydır hepimizin yaşamında çok ciddi değişime sebep olan pandemi gelişmesinin komitemizin görev kapsamı içinde olduğunu değerlendirerek dikkatlerimizi bu oluşuma da yoğunlaştırmış bulunuyoruz.

Birçok aydın, bilim insanı ve siyasi liderlerin de belirttiği üzere bu durum bir salgından ziyade, tüm insanlığın yaşama alışkanlıkları, üretim biçimleri, siyasi yönetim şekilleri ve bireysel düşünce sistematiği başta olmak üzere neredeyse herşeyin değişeceğinin sinyali olarak görülmektedir.

Bu mimvalde komite olarak tüm gücümüzü harekete geçirmek sureti ile 'büyük resmi nasıl okumalıyız', 'yarınlarımızı nasıl şekillendirmeliyiz' ve 'bizleri hedeflerimize ulaştıracak stratejileri nasıl oluşturmalıyız' sorularına cevap aramaya çalıştık.

Global bir bakış açısı ve dünyanın değişik coğrafik bölgelerindeki başkanlarımızın gözü ile rakip ve çevre analizi kapsamında tüm dünyayı görmeye çalışmamız ve farklı alanlardaki fırsat ve tehditleri geniş bir perspektifte değerlendirmemiz rapora farklı bir derinlik ve çeşitlilik kazandırmıştır.

Bilinmektedir ki, 'oyunun' bütün kuralları yazıldıktan, sahası ve zamanı belirlendikten sonra oyuna dahil olanlar, 'oyunu' belirlenen kurallar kapsamında oynayan ve değişime müdahale edemeyen oyuncularlardır. Oysa oyunun kuralları, sahası ve zamanı belirlenirken masada olanlar kurumsal menfaatlerine hizmet edecek değişimleri ilk başta yazdırabilirler. Bu nedenle, mevcut küresel krizi takip edip, ortaya çıkan küresel değişime ayak uydurmak kadar olabilecek değişimi algılamak sureti ile tedbirleri proaktif olarak almanın ve hatta değişime liderlik etmenin son derece önemli olduğunu değerlendiriyoruz.

Raporda önerdiğimiz proaktif davranış biçiminin genelde Türk milleti, özelde MÜSİAD olarak sahip olduğumuz dinamiklere ve kendi zihniyet devrimimize de katkı sağlayacağını farkındayız.

Sonuç olarak, bu rapor kapsamında oluşan tespitler ve önerilerin Covid-19 süreci sonrası iş dünyamıza ve ülkemize çok önemli bir perspektif sağlayacağına olan inancımızla beraber raporun daha somut bir eylem planına dönüşmesine yönelik bir seri çalışmaların daha yapılması uygun gözükmektedir. Öncelikle yurt dışındaki başkanlarla yapılan ve sürece global bir bakış sağlayan görüşlerin, yurtiçi MÜSİAD başkanları ve hatta daha geniş bir üye grubu ile de benzeri bir şekilde program yaparak ve içeriği onlarla paylaşarak, önerilerini alarak çalışmaya derinlik kazandırılmasının uygun olacağını değerlendiriyoruz.

Bilinmektedir ki, stratejinin tanımlarından birisi de 'toplumların kendi geleceklerini güven altına almak üzere yaptıklarıdır'. Stratejinin bu tanımından hareketle ülkemizin daha müreffeh ve şirketlerimizin daha başarılı bir geleceğini garanti altına almak üzere strateji üretme süreçlerimize özel bir önem vermemiz gerektiğini de dikkatlerinize sunarım.

Çalışmaya görüşleri ile katkı veren, fikirleri ile bizleri zenginleştiren MÜSİAD başkan, temsilci ve üyelerine, raporun hazırlanmasında emeği geçen başta Komite üyemiz Mehmet Oğul Bey'e, Komite Danışmanımız Haluk Ünalı Bey'e ve tüm komite üyelerimize ve Genel sekreterliğimiz mensuplarına teşekkürlerimi sunarım.

Hıfsi Soydemir

İhracatı Geliştirme Ve Eşleştirme Komitesi Başkanı

METODOLOJİ



Elinizdeki rapor Covid-19 krizi devam ederken sürecin dünyanın farklı coğrafyalarından nasıl görüldüğünü anlamaya, krize yönelik olarak görünen çözüm önerilerini bir araya getirmeye ve krizin çözümüne katkıda bulunmaya yönelik olarak yapılan bir çalışma sonucunda hazırlanmıştır.

Covid-19 ve sonrası döneme Global Bakış ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma kısa bir zaman içerisinde dünyanın farklı köşelerinden MÜSİAD başkan ve temsilcilerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Bu farklı yaklaşımın krize yönelik olarak üretilecek çözümlere ve eylem planlarına olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Rapor hazırlanırken MÜSİAD'ın "Uluslararası Ortaklıklar, İhracatı Geliştirme Ve Eşleştirme Komitesi"nin koordinasyonunda toplantılar gerçekleştirilmiş, ayrıca diğer komite başkanlarının da görüşlerinin alınmasına ve diğer komitelerde yapılan çalışmaların da dinlenmesine özen gösterilmiştir.

Rapor, özelde iş dünyası, yatırım ve ihracat olanakları, genelde ise Covid-19 sonrası dünyaya ilişkin bir odaklanma içerisinde yazılmıştır. Ülke dışından farklı coğrafyaların krizdeki durumları irdelenirken ülkemizin bu süreçte nasıl görüldüğü ve ülkemiz de krizin nasıl çözülmesi gerektiği konusuna odaklanılmıştır.

Bu kapsamda daha önceden yurtdışı başkanlara gönderilen ve hazırlık yapmaları için fırsat tanınan aşağıdaki sorular sorulmuş ancak ağırlıklı olarak Covid-19 sonrası döneme ilişkin 3 ve 4 numaralı sorulara odaklanmaları istenilmiştir.

1. Kısaca bulunduğunuz ülkede/bölgede ne oldu? (Son durumunuz nedir? İnsanlar ne düşünüyor? Hükümetlerin genel sağlık tedbirleri dışında belirgin olarak yaptıkları şeyler neler oldu? Covid-19 sonrasında hükümetlerin hangi icraatları yapması bekleniyor?)

2. Kısaca bulunduğunuz ülkede/bölgede iş dünyası Covid-19 sürecinden nasıl etkilendi? (Genel olarak esnaf faaliyetleri dışında üretim, ticaret ve hizmetler sektöründe sektör ve firmaların durumu nedir? Tedarik zinciri süreçten nasıl etkilendi? Süreçten ne kadar derinlikte etkilendiğinizi düşünüyorsunuz?)

3. Covid-19 sonrası sürece ilişkin iş dünyası neler düşünüyor? (Mevcut işlerin ne zaman normale dönmesi bekleniyor? Her şey eskisi gibi olacak mı, olmayacaksa ülke ilişkileri, iş dünyası, yatırım, ihracat ve ortaklıklar anlamında ne değişecek ve ne yapmayı düşünüyorsunuz? Kriz öncesi dönemde

METODOLOJİ

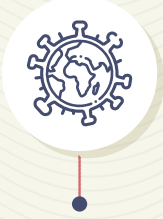
yaptığınız veya iş dünyasında yapılan ancak Covid-19 sonrasında yapılamayacak olarak değerlendirdiğiniz başlıklar var mıdır? Covid-19 öncesi dönemde yapamadığınız ancak Covid-19 sonrası dönemde yapılabilir veya yapılacak dediğiniz başlıklar var mıdır? Fırsatlar nelerdir?)

4. Bugün acil olarak, orta ve uzun vadede yapılması gereken neler olduğunu düşünüyorsunuz? (İş dünyasına ilişkin hangi çalışmaların nasıl yapılması gerekiyor? Önerileriniz nelerdir? Bulduğunuz ülke, bölge ve dünyanın diğer coğrafyaları, iş dünyası ve insanları ve diğer kurum ve kuruluşlar nezdinde MÜSİAD neler yapmalıdır? MÜSİAD'tan somut beklentiler nelerdir?)

Çalışma esnasında ve raporlamada bilinen süreçlere yeniden değinilmemesine ve detayların çoğaltılmamasına özen gösterilerek tespitler ve çözüm önerileri kısa olarak verilmiştir. Sonuç olarak; bilgilerin hızla eskidiği, bilinmeyeni bilineninden çok olan ve hızlı hareket edilmesi gereken şartlar altında hazırlanan bu raporda, görüşmeler neticesinde elde edilen tespitlerin yanında krize yönelik önerilerde dikkatinize sunulmuştur.



1 COVID-19 SALGIN SÜRECİNDEN DÜNYA NASIL ETKİLENDİ?



COVID-19 sonrası döneme global bakış açısıyla sorunlara çözüm önerilerinde bulunulmasını yönelik çalışmamızın başladığı tarihlerde salgın dünyanın farklı coğrafyalarında farklı seviyelerde seyrediyordu. Farklı ülkelerden çalışmalara katılan kişiler kendi ülkelerinde salgının nasıl seyrettiğine, kendi ülkelerinin sağlık sistemleri ve hükümetlerinin salgına karşı nasıl önlemler aldığına ve sürecin ülkelerinde nasıl düşünceleri gündeme getirdiğine dair yorumlarda bulunmuşlardır. Bu kısımdaki tespitler aşağıda toplu olarak listelenmiştir;

Ülkeler Covid-19 salgın sürecinde farklı performanslar ortaya koymuşlardır. Ülkemiz bu süreci tüm dünyanın takdirlerini kazanacak şekilde başarı ile yönetirken başta Amerika ve Avrupa ülkeleri bu süreçte çok kötü bir performans ortaya koymuşlardır. Bu durum ülkelere olan güven ve itibar algılarında derin değişikliklere neden olmuştur.

Ülkeler Covid-19 salgın sürecinden farklı zamanlarda farklı seviyelerde etkilenmişlerdir. Virüsün çıkış noktası Çin olsa da zamanla salgının merkezi Amerika ve Avrupa haline gelmiştir. Balkanlar gibi nüfus azlığının sorun olarak görüldüğü ve Venezüella gibi ambargo nedeni ile uçakların az gidip geldiği ülkelerde salgının yayılım hızı daha düşük olmuştur. Diğer yandan Hindistan gibi test yapma imkanı olduğu halde test yapmayan veya test imkanları olmadığı için yapamayan veya diğer farklı politikalar ile test yapmayan ülkeler nedeni ile birçok ülkede salgının gerçek boyutları gözlemlenememiştir.

Hayatta herşeyin olabileceği düşüncesi kuvvetli hissedilir olmuştur. İnsanlar daha önce görmedikleri seviyede yaygın, kendilerini direk etkileyen ve en değerli varlıkları olan can güvenliklerini tehdit eden bir kriz görmüşlerdir. Güvenlik algısı herşeyin önüne geçmiştir. İş dünyasının bütün faaliyetlerinde bu güvenlik olgusunu hatırlayacağı gözükmemektedir.

Ülkeler kendi kendilerini ve insanlarını koruma refleksi göstermişlerdir. Salgın süreci ile birlikte ülkeler doğal olarak yetki alanlarını, sınırlarını ve kendi insanlarını korumak üzere sınırlarını kapatmış ve yurt dışındaki insanlarını tahliye etmişlerdir. Diğer yandan kendileri için stratejik gördükleri ürünlerin ülke dışına çıkışını engellemişlerdir. Bu durum ticaretin normal düzenini bozmuş başta tıbbi ürünler ve gıda olmak üzere bazı ürünlerde tedarik açığı ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ticaret fırsatları da doğurmuştur.

Ülke sınırları dışındaki tüm faaliyetler sorgulanmaya başlamıştır. Salgın ve kriz kendi ülke sınırları dışında olmanın ticaret ve yatırım yapmanın sorgulanmasına neden olmuştur. İnsanların bu krizde ülkelere dönme istekleri ve dönmeleri

1 COVID-19 SALGIN SÜRECİNDEN DÜNYA NASIL ETKİLENDİ? ||

de bu sorgulama sürecini hızlandırmıştır. Özellikle yurtdışında daha az bir süredir bulunan firmaların faaliyet sorgulamalarının daha derin olduğu gözlemlenmiştir.

Kendi kendine yeter olma düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Gıda, Sağlık ve IT yatırımlarının çok önemli olduğu, ülkenin kendi kendine yeter olması ve bütün faaliyetlerde de buna göre bir planlama yapılması gerektiği yönünde düşünceler derinlik kazanmıştır. Hatta bütün sektörlerdeki faaliyetlerin talep daralmasına bağlı olarak sorgulandığı ve iş dünyasının sayılan sektörlerde faaliyet gösterip gösteremeyeceklerini sorguladıkları görülmüştür.

Ülkelerde kendi kendine yeter olma dışında yetersiz kaldıklarını düşündükleri alanlarda kendilerine yakın gördükleri ülkeler ile işbirliği yapma isteği artmıştır.

Ülkeler bu süreçte kendi yetkinlik alanları dışında başta tedarik süreçlerinde olmak üzere eksik kaldıklarını düşündükleri noktalarda, kendilerine yakın gördükleri ülkeler ile işbirliği yapmak istemektedirler. Başta gönül ve yakın coğrafyamızda yaşayan insanlarımız, buldukları ülkelerde ülkemize yönelik beklentiler, umutlar ve duyulan güven duygularına yönelik gözlemlerini ifade etmiştir.

Lojistik ve tedarik zincirinin önemi daha da anlaşılmıştır.

Uzak mesafeden (Avrupa, Türkiye ve dünyanın birçok ülkesi açısından Çin'den) tedarik yapmanın getirdiği sıkıntılar daha yakından hissedilmiştir. Ayrıca Çin de kendisininin tedarik süresi bakımından rekabetçiliğinin zayıf olduğunun uzun süredir farkındadır ve bu süreçle Avrupa başta olmak üzere daha önceden başlamış olduğu firma satın alma ve pazar ülkede bulunma stratejisine yönelik faaliyetlerine hız vermiştir.

Dünya ülkeleri bu süreçte kendi ülke menfaatlerini korumak üzere boş durmamıştır.

Bütün dünya ülkeleri bir taraftan Covid-19 sürecinin salgın etkileri ile mücadele ederken, diğer yandan sürece yönelik farklı reaksiyonlar ortaya koymaktadır. Yabancı ülkelerdeki vatandaşlarını ülkeye getirme operasyonları dışında, özellikle Çin gibi ülkelerdeki başta stratejik yatırımlar olmak üzere yatırımlarını ülkelere çağırma, başta Çin gibi farklı ülke proje ve işbirliklerini askıya alma ve iptal etme yoluna gitmektedirler. Hindistan'ın iptal ettiği kendi ülkesindeki Çin projeleri ve Japonya'nın Çin'deki yatırımlarının ülkeye geri getirilmesine yönelik verdiği destekler bunun en önemli örnekleri olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan Çin'in kazanımlarını kaybetmemek üzere kendisi ile iş yapan ülkelere finansman desteği sağlaması ve Avrupa Birliği'nin Kuzey Makedonya ve Arnavutluk ile üyelik görüşmelerine başlaması gibi ülkelerin kendi çıkarlarını koruyucu faaliyetleri de devam etmektedir.

Firmalarımız bu süreçte eksikliklerini daha iyi görmüştür.

Covid-19 kriz süreci firmaların kendi imkan ve kabiliyetlerini daha iyi görmelerine imkan sağlamıştır. Firmalar bu süreçte

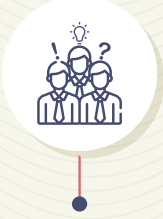
**1 COVID-19 SALGIN SÜRECİNDEN DÜNYA NASIL ETKİLENDİ? **

mali yeterliliklerini, tedarik zincirlerini, değer zincirlerini, maliyetlerini ve iş yapma kültürlerini daha derin değerlendirme fırsatı bulmuşlardır. Örneğin; firmaların zayıf bilanço yapılarının krizlere karşı kendilerini nasıl savunmasız bıraktığını görmüşlerdir.



2

COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN TESPİTLER. İŞ DÜNYASI NELER DÜŞÜNÜYOR?



Görüşmeler esnasında MÜSİAD üyelerinin dünyanın farklı coğrafyalarında faaliyet gösterecekleri de genel olarak içinde yaşadıkları ülkeden daha fazla Türkiye Cumhuriyeti odaklı olarak krize baktıkları ve çözüm önerilerini Türkiye odaklı olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Buna karşın çok uzun yıllardır başka ülkelerde yaşayan üyeler ile daha kısa zaman önce yatırım amaçlı giden üyelerin düşünce tarzları arasında da bir farklılık gözükmemektedir. Çok uzun yıllardır yurtdışında bulunan üyeler daha fazla buldukları ülkelerindeki krize odaklanırken, herşeye rağmen tüm üyeler Türkiye Cumhuriyeti için “nasıl daha iyi olur?” sorusuna yanıt bulmaya yönelik katkıda bulunmak istemektedirler.

İş dünyasından çalışmaya katılan üyeler doğal olarak kendi iş, firma ve sektörlerini öncelikli olarak düşünmeleri gerekirken, söylem ve önerilerinde ülkenin ve sektörün geleceğine ilişkin kaygılarını daha derin ifade etmişlerdir. İş dünyası sorunun global bir sorun olduğunun ve çözümlerinde firma merkezli olmaktan ziyade ülke ve sektör bazlı olması gerektiğinin farkındadır.

İş dünyası genel olarak Covid-19 salgın sürecinin dünya üzerindeki sosyo-ekonomik hayatta köklü değişikliklere neden olacağını düşünmekle beraber bir kısım üyeler krizin çabuk unutulacağı ve herşeyin krizden sonra eski haline geleceğini de düşünmektedir. Eski hal diye tanımlanan durum ise tedariklerin yoğun olarak Çin’den yapıldığı, ülkelerin madenlerinin Çin tarafından alındığı, üretimin Çin odaklı olduğu ve Çin ile beraber büyük projelerin hayata geçirildiği bir düzeni ifade etmektedir. Bu düzende yıllardır Çin karşısında küçülen ekonomilerine karşın AB ve ABD’nin de etkili olduğu bir küresel düzen tasvir edilmektedir. Herşeyin değişeceğini düşünenlerin ana delili batının ve ABD’nin Çin’in Covid salgını esnasında dünyaya karşı sorumluluklarını yerine getirmemesine bağlı kızgınlık ve bir daha Çin’e güvenmenin mümkün olmayacağı düşüncesi de olsa bu kişilerin meselenin aslında Çin ile ABD ve diğer batılı ülkeler arasındaki ekonomik savaş olduğunun farkında oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle Çin ile yoğun ekonomik ilişkileri olan ülkeler ve Çin’in uzun yıllardır sabırla ve planlı olarak ekonomik hedeflerine yürüyerek başarılı olduğunun ve büyük bir güç elde ettiğinin farkında olanlar ise herşeyin krizden sonra eski haline döneceğini düşünmektedirler.

Covid-19’un sağlık alanında çıkan bir kriz olmasına karşın etkilerinin ekonomik alanda kendini derinden hissettirdiği gözlemlenmektedir. Örneğin; Rusya, İran, Körfez Ülkeleri ve gelirinin önemli bir kısmını petrol ve diğer yeraltı kaynaklardan sağlayan ülkelerin gelirlerinin bu süreçte emtia fiyatlarındaki düşüşten oldukça etkileneceği ve bunun da bu ülkelerde cari açığa

2 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN TESPİTLER. İŞ DÜNYASI NELER DÜŞÜNÜYOR? ||

neden olacağı ifade edilmiştir. Buna karşın bu gelir düşüşlerinin etkileri rezervleri kuvvetli olan Katar gibi ülkeleri hiç etkilemeyeceği, uzun süredir batının ambargosu altında olan Rusya'nın bir süre daha az etkileneceği ancak İran gibi elde ettiği petrol gelirleri ile birçok alanı sübvans eden bir ülke için rejim değişikliklerine kadar bir takım sonuçları olabileceği ifade edilmiştir.

Covid-19 sonrası süreci değerlendiren herkesin üzerinde ittifak ettiği ise sosyo-ekonomik hayatta mutlaka bazı değişikliklerin olacağı, bu değişim sürecinin çoktan başladığı ve somut sonuçlarının görülmeye başladığı yönündedir.

İş dünyası Covid-19 sonrası süreçte iş yaparken can güvenliği olgusunun eskisinden daha fazla olarak; tüm iş planlamalarında dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir.

İş dünyası, Covid-19 salgın sürecinin başta sağlık, tarım, gıda, IT, turizm, yurtdışı müteahhitlik olmak üzere birçok alanda yeni iş fırsatlarını ortaya çıkardığı ve bu fırsatların değerlendirilmesi noktasında fırsat bazlı analizler yapılarak sonuç odaklı hızlı hareket edilmesi gerektiğini düşünmektedir.

İş dünyası Covid-19 sonrası dönemde ulus devlet, güçlü devlet, sınırlarını koruyan ülkeler ve kendine yeter ekonomi fikirlerinin daha fazla ön plana çıkacağını düşünmektedir. Bu durum iş dünyasının yatırım, üretim ve ticarete karar alırken bu durumu göz önünde bulunduracağını göstermektedir.

Ülke sınırları dışında iş yaparken başta gönül ve yakın coğrafyamızın tercih edilebileceği fikri ortaya çıkmakla beraber iş dünyasının buldukları ülkelerde de durumlarını kuvvetlendirmek krizi fırsata çevirmek istedikleri gözlemlenmiştir.

Kriz dönemlerinde dahi olsa ticaretin önüne çıkan olağanüstü düzenleme ve refleksi kendi iş alanları için bir risk olarak görürken, diğer yandan bu durumun fırsatlar doğurduğu ve bu duruma hazırlıklı olunması gerektiğini düşünmektedirler.

Üyeler krizin talep yönlü olduğunu farkındadır. Özellikle Avrupa ülkelerinden görüşlerini ifade eden üyeler Çin'e olan güvensizlik ve Çin'le olan ekonomik mücadelenin etkisiyle de Avrupa'da Türkiye'yi bir üretim ve tedarik üssü yapmak yönünde düşüncenin olduğunu ifade etmişlerdir.

İş dünyası Covid-19 salgın sürecinde ülke performanslarını yakından takip etmektedir. Başta kendi yaşadıkları ülkelerin salgın karşısında aldıkları önlemler ve Türkiye'nin önlemlerini izlemektedir. Bütün dünyadaki üyeler Türkiye'nin çok başarılı bir performans sergilediğini buna karşın başta Avrupa ve Amerika olmak üzere bu süreçte yaşadıkları ülkelerin krizi çok kötü yönettikleri ve adeta sınıfta kaldıklarını düşünmektedirler. Bu durum az gelişmiş ülkelerde daha yoğun olmakla beraber dünyanın gelişmiş ülkelerinde dahi Türkiye'nin yaşana-

2 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN TESPİTLER. İŞ DÜNYASI NELER DÜŞÜNÜYOR? ||

bilir bir ülke algısını güçlendirdiğini ifade etmişlerdir. Hatta bu süreçte kendilerine “Türkiye’de yaşamaya başlasak sağlık sisteminden yararlanabilirmiyiz?” ve “Türkiye’ye nasıl gideriz?” sorusunun sorulduğunu ifade etmişlerdir.

Yurtdışında yaşayan üyeler Türkiye Cumhuriyeti’nin daha fazla kendini ifade etmesi gerektiğini düşünmektedir. Kendi iş dünyamız ve bağımsız gözlem yapabilen insanlar Türkiye’nin bu süreçteki performansını takdir ederken özellikle başta bazı Avrupa ülkeleri olmak üzere bu başarıları görmek ve göstermek istemeyen bir kitlenin varlığını ifade etmişlerdir. Yapılanların görünür kılınmasının önem arz ettiği ve kriz sonrası yatırım, ticaret ve tedarik tercihlerinde kriz süreci performanslarının etkili olacağına dikkat çekilmiştir.

Covid-19 sonrasında oluşacak yeni dengelere göre ülkeler kendi menfaatlari için tasarrufta bulunmaktadırlar. İş dünyası yeni oluşan dengelerin ve süreçlerin her halükarda Türkiye lehine değerlendirilmesine yönelik dikkatin artırılması gerektiğini düşünmektedir.

Türkiye’nin önüne çıkan fırsatları yeterince değerlendiremediği düşünülmektedir. İş dünyası Covid-19 salgın ve kriz sürecinin dünya düzeninde taşları yerinden oynatacağını ve bu sürecin Türkiye ve Türk işadamları için önemli fırsatlar doğurduğunu-doğuracağını düşünmektedir. Ancak nasıl SSCB’nin dağıldığı süreçte Türki Cumhuriyetleri’nin büyük bir fırsat teşkil ettiğinin düşünülmesi ama fırsatın değerlendirilememesi gibi Covid-19 sonrası bu fırsatın da değerlendirilemeyeceği yönünde kaygılar ifade edilmiştir. Buna örnek olarak Katar ablukası sonrası kazanılan güvenin profesyonel olmayan ticaret yaklaşımları ile yeterince değerlendirilemesi, kriz esnasında Çin’den kargo uçakları ile Almanya’ya maske tedarik edilmesi ve bizim doğru ve uzun süreli bir ticari ilişkiyi kuvvetlendirecek satışı yapamamamız, Çin’in dahi çok hızlı hareket ederek Avrupa’dan şirket satınalmalarına başlaması gösterilmektedir.

İş dünyasının görüşü bu krizin piyasalarda ciddi bir eliminasyon yapacağı güçlü olan firmaları ayakta kalacağı zayıf olanların ise iş hayatından çıkacakları yönündedir. Bu dönemde şirket el değiştirmeleri hızlanacaktır. Şirket el değiştirmeleri Türkiye için bir risk olarak algılanıp bu duruma özellikle Çin’li firmalar açısından önlem alınması gerektiği düşünülürken yurt dışındaki şirket el değiştirmeleri bir fırsat olarak algılanmakta ve bu yönde hızlı faaliyet gösterilmesi ve şirketlerin bu yöndeki çabalarının desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Hatta şirket satınalarak belirli pazarlara girilmesi ve markalaşmanın hızlanması sağlanabilir diye düşünülmektedir. Diğer yandan şirket satın alma yanında o şirketleri yönetebilmenin de bir o kadar önemli olduğuna dikkat çekilmektedir.

İş dünyası krizin yeni iş model ve alanların ortaya çıkmasına neden olacağını farkındadır ve değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

**2 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN TESPİTLER. İŞ DÜNYASI NELER DÜŞÜNÜYOR? **

İş dünyası başta kendi buldukları ülkeler olmak üzere yakın işbirliği veya potansiyeli olan ülkeler ile işbirliklerinin artırılması gerektiğini düşünmektedir. Karşılıklı ticaret, turizm ve yatırım ilişkilerimiz olan Rusya, büyük bir pazar olan Amerika ve Türkiye'ye gönül bağı olan ülkeler ile ilişkiler direk devlet kurumlarının öncülüğünde ve MÜSİAD ile beraber yapılacak organize çalışmalar ile güçlendirilmelidir diye düşünülmektedir.

İşdünyası yeni iş hayatına hızlıca uyum sağlanması gerektiğinin farkındadır. Eski alışkanlıkların hızla değişimine ayak durulmalıdır. Fuarların, alım heyetlerinin ve B2B organizasyonlarının şekil değiştirmesi, iş görüşmesi amaçlı seyahatlerin azalması, uzaktan ve dijital dünyada iş yapma kültürünün yaygınlaşması, esnek ve evden çalışma modellerinin gelişmesi, ticareti kolaylaştırıcı yeni güven, kefalet ve ödeme sistemlerinin ortaya çıkması beklenmektedir. İş dünyası bu duruma uyum sağlaması gerektiğinin farkında olmakla birlikte bu konulardaki destekleyici ve önderlik edici faaliyetlerin gerekliliğine dikkat çekmektedir.

İşdünyası ülkemizin gücünün abartılmaması gerektiğini düşünmektedir. Türkiye'nin konumunu heyecanla ve pozitif yönlü değerlendirirken daha objektif olmalıyız.

Virüslerle ilgili iş dünyası uzunca bir dönemin başladığının farkındadır, önümüzdeki yıllarda yeni bir hayat modeli geliştirileceği ve bu modelin modamıza, zevklerimize ve ticaretimize yansıtacağı anlaşılmıştır.



3

COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER



Daha önceki başlıklarda sırasıyla Covid-19 salgın sürecinden dünyanın nasıl etkilendiği ve salgın sürecine yönelik olarak iş dünyası temsilcilerinin tespit ve düşüncelerinin neler olduğu detaylı olarak anlatılmıştır.

Bu kısımda ise; kriz sonrası sürece ilişkin yapılması gerekenler, dünyanın dört bir yanından gelen öneriler çerçevesinde sistematik olarak tasniflenerek dikkatlere sunulmuştur. Anlatım esnasında zaten uygulamada olan ve yapılanların tekrar zikredilmesi bazı yerlerde yapılanları teyid eder bazı yerlerde de daha fazla yapılmasını talep eder tarzda çalışmada yer almaktadır.

1. İş Dünyasına Bir Yol Bulunmalıdır.

→ Türkiye Cumhuriyeti salgın sürecinde kendinden emin olarak yaptığı çalışmalar, yurtdışına gönderdiği yardımlar ve yardım paketlerinin üzerine yazdığı Hz. Mevlana'nın "Ümitsizlikten sonra nice ümitler, karanlıkların sonunda nice güneşler var" sözüyle tüm insanlığa umut ve moral vermiştir. Diğer yandan Türkiye'de salgına karşı verilen mücadele ile ülkemiz başta kendi insanı olmak üzere tüm dünyaya bir güven telkin etmiştir. Ancak sağlık merkezli başlayan krizin sonuçları ekonomik olmuş ve iş dünyasını derinden etkilemiştir. Krizin etkilerine yönelik olarak salgın sonrası dönemde iş dünyasının kayıp beklentileri ve kaygıları derindir. Devletimizin bu yöndeki çalışmaları ve gayretleri de ortadadır. İş dünyasına tek bir gövde olarak daha fazla umut vermeli ve kaygıları giderici bir duruş sergilemeliyiz. Sorunların farkında, çözüme yönelik olarak kararları hızlı bir şekilde alan daha etkin yollar bulmalıyız. Mevcut çalışmaları derinleştirmeliyiz. Bu süreçte kaynak kısıtı sorunumuzu alacağımız optimal kararlarla aşmamıza imkan sağlayacak şekilde iş dünyası ve paydaşlarından gelen önerileri dikkate almalı, eylem planını proaktif olarak birlikte takip etmeli ve bir sinerji oluşturmalıyız.

→ Çalışmalar sonundaki güncel önerilerimiz sunulmuştur. Çalışmaya görüşleri ile destek veren MÜSİAD üyelerinin ana görüşü "**doğru yolu bulmak üzere istişare edip daha fazla çalışarak iş dünyasının yolunu birlikte aydınlatalım**" şeklindedir.

2. Covid-19 Süreci ve Sonrasında Ortaya Çıkan Fırsatları İyi Değerlendirilmelidir.

→ Beklenmedik gelişmelerin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirebilmenin yolu hazır olmaktan, hazır olabilmeyenin yolu ise etkin bir bilgi ve veri akışı ile doğru ve zamanında analiz ve değerlendirmeler yaparak geleceği öngörebilmekten geçmektedir. Bu mekanizmaların kısa, orta ve uzun vadede güçlendirilmesine yönelik bir eylem planı oluşturulmalıdır.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

- MÜSİAD üyeleri buldukları ülkede bu çalışma için hazır durumdadırlar. Yurtdışındaki bütün insanlarımızın ve STK'ların aynı Ticaret Ateşeliklerimiz gibi bu amaçla değerlendirilmesine yönelik iletişim kuvvetlendirilmelidir. MÜSİAD bu iletişime 225 nokta ve 95 ülkeden iş ağı ile aktif katkı vermeye hazırdır. MÜSİAD üyeleri buldukları ülkelere yönelik ticari bilgilerin sistematik olarak üretilmesine katkı sağlayabilir.

- Yurtdışındaki ticari ödevlerimizden yerine getirilmeyenlerin takibi, talibi ve hizmetkârı olarak iş adamlarımız paydaş olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu yönde iletişim kanalları oluşturulmalı ve açık tutulmalıdır.

- STK'ların önerileri sahadan gelen haberler, akademik ve bürokratik çalışmalar ile işadamlarının kaleminden şekillenmelidir.

- Ticari fırsatların takip edilmesi, oluşturulması ve MÜSİAD üyeleri ve ülke geneli firmalarımıza duyurulması noktasında etkin bir sistem kurulmalıdır.

- Yurtdışı ticari fırsatların aktif olarak takip edilmesi, firmaların dış ticaret altyapılarının kurulması ve firmaların birlikte hareket etmelerini sağlama yönündeki faaliyetleri etkin ve izlenebilir tarzda desteklenmeli ve/veya bu yönde firmaların kullanacağı altyapıların kurulması sağlanmalıdır.

- Ticari fırsatların değerlendirilmesinin önündeki siyasi, bürokratik ve ekonomik varolan veya çıkması muhtemel engellere karşı önleyici ve müdehale edici, giderici önlemler hızlıca alınmalıdır. Bu yöndeki saha – STK – Devlet ilişkileri kuvvetlendirilmeli, işlevsel rutin haline getirilmelidir.

- Ticari fırsatların değerlendirilmesinde Devlet Kurumlarının ikili ticari anlaşma imzası, bakanlar nezdinde görüşmeler, heyet ziyaretleri ve yasal düzenlemeler gibi ön açıcı faaliyetleri hızlı bir şekilde yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

- Yurtdışındaki ticari fırsatların değerlendirilebilmesi için kritik paydaşlar ile devlet kurumlarının temsilcilerinin daha fazla birlikte hareket etmesi özendirilmeli ve çalışmaların verimlilik odaklı olmasına dikkat edilmelidir.

- Yurtdışından gelen taleplerin doğru olarak karşılanabilmesine yönelik kolaylaştırıcı ve denetleyici önlemler hızlı bir şekilde alınmalıdır. Yurtdışından gelen taleplerin her halukarda uygun şartlarda karşılanmasına yönelik etkili tedbirler alınmalı, kısa dönemli yanlış ticaretlerin uzun vadeli pazar kayıplarına dönmemesine yönelik etkili bir denetleme sistemi kurulmalıdır. Katar'a abluka sonrasında yapılan satışlar ve salgın döneminde yüksek fiyatlı olarak Almanya'ya maske satışı gibi kötü örnekler ile ticari fırsatların kaçırılmasının önüne geçilmelidir.

- Ülkelerin uzun dönemde ihtiyaç duyacakları tıbbi ekipmanlar gibi uzun süreli olarak tedarik etmek istediği satın-

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

ma ve ortak yatırım taleplerine hızlı cevaplar ve destekler verilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

→ Tüccar ve sanayi kökenli kişilerin bakanlıklarda (bürokrat ve teknokrat kimlikli olarak) daha fazla etkin olmalarına fırsat verilerek sorunların daha hızlı çözülmesi ve sorunların proaktif olarak çıkmasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

→ Dünya siyasi arenasında tek taraflı dengeler olmadığı gibi ticari hayatta da günöbirlik politikalar ve taraftarlıklar ile ticari fırsatların kaçırılmasına müsaade edilmemelidir. Covid-19 sonrası dünyada Çin'i tamamen karşıya almak veya yanına almak yerine bir denge politikası içerisinde Çin ve karşıtı diğer ölkeler ile ticaretimizi geliştirme yönünde hareket etmeliyiz. Çin Stratejimizden vazgeçmememiz gerekiyor.

→ Kuşak -Yol Projesi gibi projelerin ticari dünyamıza etkileri çok önceden analiz edilmeli, olumsuz etkileri giderici karşıt projelerin hazırlanması, önlemler veya işbirliklikleri noktasında hızlı hareket edilmelidir.

→ Türk vatandaşlığı ve Türkiye'de yaşamak daha kıymetli hale gelmiştir. Yabancıların vatandaşlık kazanmasına ilişkin esaslar yeniden gözden geçirilmelidir. Sağlık sistemi görünürlüğümüz iyi ve talep varken kritik kişiler (yeni dönem politikaları ile uyumlu yatırım getirecek kişiler, sermaye getirecek kişiler, beyin göçü kıymetli olan bilim adamları ve sanatçılar gibi) çok daha ölkemize katkı sağlayacak formülde (250.000 USD gayri menkul edinim rakamı düşüktür) ve hızlandırılmış olarak vatandaş olabilmelidirler.

→ Güncel ticari fırsatlar iyi okunmalı ve bu ticari fırsatların kalıcı ticari ilişkilere çevrilmesine yönelik olarak karşılanması yönünde detaylı bürokratik, teknik ve ticari çalışmalar paydaşların katkıları ile hızlıca yapılmalıdır.

• Covid -19 sürecindeki koruyucu ekipman, tıbbi cihaz ve makine ile yazılım gibi yurt dışı taleplerin hızlıca ve kontrolü olarak (kalite-fiyat) karşılanmasına yönelik kolaylaştırıcı ve teşvik edici faaliyetler yerine getirilmelidir.

• Yurtdışı ölkelerin sağlık altyapılarının bir bütün olarak planlanması, inşaatı, tedarik ve işletilmesi yönünde devletler nezdinde görüşmeler yapılması, işlerin alınması ve yasal düzenlemelerin yapılarak bu faaliyetlere yönelik destek mekanizmalarının oluşturulması sağlanmalıdır. Sahra hastahaneleri talepleri takip edilmelidir. Afrika gibi sağlık ekipmanlarının tedariğini işadamlarının yaptığı ölkelerin talepleri hızlıca karşılanmalıdır.

• Ölkelerin sağlık ekipmanlarını kendilerinin üretmelerine yönelik yatırım fikirlerinin birlikte değerlendirilmesine yönelik işadamlarının ortaklık ve Türkiye'de yatırım girişimleri desteklenmelidir. Bu tür yatırımlara girişim ortağı olan ölkelere, kritik zamanlarda kendi ölkelerine ürün tedarigi yapabilmeleri yönünde devlet garantileri verilmelidir.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

- Tedarik zincirindeki kopmalar nedeni ile ortaya çıkan taleplerin yurt içinden hızlıca karşılanması yönünde iş dünyası ile birlikte hareket etme ve etkin destekler verme konusunda daha aktif olunması sağlanmalıdır.
- Gürcistan, Avusturalya ve Singapur'un gıda, Afrika ülkelerinin ise tıbbi ekipman talepleri gibi sıcak talepler süratle karşılanmalıdır.
- Brexit sonrası dönemde İngiltere ile Türkiye stratejik olarak yakınlaşabilir. Türkiye ticari partner olarak da ön plana çıkabilir. Bu duruma yönelik işbirlikleri kuvvetlendirilmeli ve yakın zamanda oluşacak özellikle gıda taleplerinin karşılanmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Pakistan gibi bizlere sevgisi olan ülkelere elektronik eşya gibi öne çıkan sektörlerde pozisyon almamız gerekmektedir.
- Filipinler Moro gibi bizlere gönül bağı oluşan coğrafyalar ile her türlü işbirliği fırsatlarını takip etmeliyiz.
- Çin ile ticari ilişkilerimiz dikkatli bir şekilde devam ettirilmeli, bakanlar nezdinde görüşmeler ile ticari kapılar hızlıca açılabilir.
- Çin'den Tayvan'a kayan siparişlerin Türkiye'ye çekilebilme olasılığı değerlendirilmelidir. Özellikle Avrupa Birliği ve Amerika siparişlerini bir dönem sonra uygun lojistik maliyetli ülkelere kaydırmak isteyecektir.
- Vietnam çok hızlı büyüyen ve yatırım alan bir ülke. Son dönemde de Çin'den buraya bir kaçış var. AB ile serbest ticaret ve yatırımların korunması anlaşması yaptılar. Türkiye'ye olası etkileri izlenmelidir. Buralarda yatırım bölgeleri ve ticaret merkezleri kurulmasının getireceği fırsatlar da değerlendirilmelidir.
- Endonezya ve Türkiye'nin toplam ticaret hacmi 700 milyar USD'dir. Buna karşın iki ülke arasındaki ticaret 1,5 milyar USD'dir. Bu potansiyellerimizin neden değerlendirilemediği irdelenmelidir.

3. Sürece İlişkin Eylem Planları Etkin Bir Şekilde Takip Edilmeli ve Güncellenmelidir.

- Ülkemizin İhracat Stratejileri ve Planları Covid-19 ve sonrası sürece yönelik olarak hızla revize edilmelidir.
- Covid-19 süreci gibi bilinmeyen bilineninden çok olan bir süreçte Strateji ve Eylem Planlarının esnek ve alternatifli olmasına dikkat edilmelidir.
- Covid-19 sonrası dünya için stratejilerin belirlenmesinde ülkemiz kaynak kısıtları, alternatif maliyetler, çevresel maliyetler ve insanlarımızın yaşam tercihleri dikkate alınmalıdır.
- Eylem Planları yapılırken ticari müşterilerin beklentileri ve potansiyeller doğru okunmalı, planlarda değer zincirinin tüm aşamalarını güçlendirici faaliyetlerin yer almasına önem gösterilmelidir.
- Eylem Planları katılımcı bir şekilde hazırlanmalı ve şeffaf olmalıdır.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER**4. Yasal Düzenlemeler ve Kolaylaştırıcı Faaliyetler Süratle Hayata Geçirilmelidir.**

- Ticareti kolaylaştırıcı yasal düzenlemeler; detaylı teknik çalışmalar ve etki analizleri yapıldıktan sonra hızlıca tamamlanmalıdır.
- Sağlık turizminin şehir hastahanelerinde ve kamu eliyle yapılması da dahil olmak üzere bir eylem planı oluşturulmalı, yeni normal süreci ile uyumlu olarak hasta ve birlikte gelecek kişilere yönelik varolan eylem planları revize edilmelidir. Gerekirse kamu sağlık çalışanlarının bu faaliyetlerden kazanç elde etmelerinin yolunun açılması değerlendirilmelidir.
- Tıp ve sağlık branşlarına yönelik üniversite kontenjanlarının eğitim kalitesini düşürmeyecek şekilde artırılması, yurtdışı öğrenci kabulünün artırılması sağlanmalıdır. Bu sayede hem sağlık ordumuz güçlenecek, hem de Türk üniversiteleri ve Türkiye'ye bu yönde talep artacaktır.
- Yurt dışı yaşlı bakım konusundaki potansiyelin değerlendirilmesine yönelik teşvik edici ve hızlandırıcı politikalar geliştirilme ilgili ülkeler ile gerekirse kamu aracılığı ile bağlantılar kurulmalıdır.
- Yurtdışı ihracat bedellerinin özellikle bankacılık sisteminin olmadığı ve/veya kullanılmadığı ülkelere Türkiye'ye getirilmesine ilişkin yasal düzenlemeler geliştirilmelidir.

5. Paydaşlar Arasındaki Koordinasyon ve İş Birliği Güçlendirilmelidir.

- Ticaret Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı yurtdışı teşkilatı, DEİK, TOBB, MÜSİAD, diğer STK'lar ve firmalar arasındaki bilgi akışı, devlet kurumlarının ön açıcı, yönlendirici ve destekleyici faaliyetleri arasında hedef odaklı olarak etkin işbirliği ve koordinasyon sağlanmalıdır.

6. Küresel Tedarik Zinciri Yeniden Okunmalıdır.

- Başta kendi ülkemizin üretim kaynakları, üretim kapasitesi, bunlarla üretilen katma değer, ürünlerin değer zinciri ve rekabetçilik seviyeleri detaylı olarak çıkartılmalı ve sayısallaştırılmalıdır. Bu veritabanı sürekli olarak güncellenmeli ve bilgiler güncel olarak Türk firmaları, akademisyen ve politika geliştiricilerle paylaşılmalıdır. Başta ihracat hedeflerinin doğru konabilmesi olmak üzere büyüme senaryoları gibi birçok alanda doğru ve izlenebilir veriye şiddetle ihtiyaç bulunmaktadır.

- Firmaların üretim ve hizmet faaliyetleri esnasındaki tedarik ilişkileri iyi analiz edilmeli, dünya üzerindeki gelişim ve değişimler sıkı bir şekilde takip edilmeli ve bu yöndeki veriler bir veri tabanı üzerinden paylaşılmalıdır.

- Dünya ticaretinde taşların yerinden oynayacağı kesindir. Bu dönemde dünya ticaretinden daha fazla pay almak üzere hangi ülkenin hangi nedenle Türkiye ile ticaret yapmak is-

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

tediği ve ticaret imkanları çok iyi takip edilmeli ve analiz edilmelidir. Taleplerin kalıcı hale gelmesine ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.

- Sinir uçlarımız olan Ticaret Müşavirlerimizin daha hedef odaklı çalışmalarını teminen rafine bilgiler üretecek yetkinliğe ulaşması sağlanmalıdır.
- Yerel tedarik zincirlerinin önem kazandığı Covid-19 sonrası dönemde yoğun olarak küresel tedarik zincirini kullanarak üretim ve ihracat yapan ülkemizin gerektiği durumlarda (hammaddenin tedarik edilememesi, rekabetçiliğin sağlanamaması ve pazara girememe gibi) yatırım, üretim ve ihracat denklemini Türkiye coğrafyası dışında da kurgulaması gerekliliği iyi analiz edilmelidir.
- Görece rekabet avantajımızın yüksek olduğu alanları tespit edip stratejilerimizi belirlerken dikkate almalıyız.
- Kendi kendimize yetebilirlik anlamında ülkemize yatırımı önemsemeli, yurtdışındaki iş insanlarımızın ülkeden tedarik yapabilmelerine ilişkin yatırım ve ortaklıkları desteklenmelidir.
- Ülke olarak daha ekonomik satınalmalar yapabilmemizi teminen ülkemiz gümrüklerinde gerçekleşen ithalat işlemlerinin konşimento bilgileri açık hale getirilmelidir. Hali hazırda başta ABD ve Çin olmak üzere toplamda 40 ülke ithalat konşimento bilgilerini çeşitli oranlarda belirli platformlarda açıklamaktadırlar. Bu yöntemle ithalatçıların bilgilerine ulaşan dünyadaki tedarikçiler arasında bir rekabet oluşmakta ve tedariklerin bedelleri düşerken kalite ve hızında da artış sağlanmaktadır. Ayrıca bu yöntem, özellikle Dahilde İşleme Rejimini aktif olarak kullanan ve yoğun bir şekilde ithalat yapan ülkemiz için sadece ithalat rakamımızı düşürmekle kalmayacak rekabetçi girdi fiyatlarının elde edilmesi ile ihracat rakamlarımızın artışına da vesile olabilecektir.
- Tedarik zincirinde aksamadan hedef pazarlara girmek ve alıcıya güven vermek için depoculuk ve lojistik faaliyetleri yeniden yorumlanmalı ve yeni dünyanın alım kriterlerine göre politikalar şekillendirilmelidir.
- Yeni küresel ticari sistemde Türkiye'nin lojistik ve depolama üssü olarak yeniden kurgulanması, bu esnada sadece Türkiye sınırlarının düşünülmemesi, kurgunun teknolojik altyapı ile desteklenmesi ve küresel dünya ile entegrasyonu sağlanmalıdır.
- Türkiye'nin lokasyon olarak Avrupa'ya yakın olması avantajı kullanılmalıdır. Ancak Çin gibi rakip ülkelerin bu amaçla ülkemizde yapmak isteyeceği yatırımlar ve Avrupa'da şirket satın almaları gibi süreçler yakından izlenerek ülkemiz ve firmalarımızın rekabet avantajını kaybetmemesine yönelik stratejiler geliştirilmelidir.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

→ Covid-19 sonrası dönemde bazı ürünlere olan talep özellikle artacaktır. Bağışıklık sistemini güçlendiren tarımsal ürünler, kenevir gibi stratejik tarım ürünleri, tıbbi ve aromatik bitkiler ve bunlardan üretilen ürünler, kimyasal ürünler, tıbbi ve medikal ürünler ile yazılım ve donanım ürünleri gibi. Bu ürün ve sektörlerle yönelik tedarik zincirleri özellikle takip edilmeli ve süreçlerde yer alınmalıdır.

7. Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret Süreci Titizlikle Takip Edilmelidir.

→ Bazı ticaret araçlarına olan ihtiyaç ve/veya kullanım düzeyleri artacaktır. E-Ticaret fırsatlarının iyi değerlendirilmesine yönelik destekleyici ve önder olucu faaliyetlerin arttırılmasına ihtiyaç vardır.

→ Seyahatin azalacağı ve ticaretin daha ziyade dijital dünyada yapılacağı yeni dönem için ticaretleri kolaylaştıracak kefalet ve para transferi sistemlerine ihtiyaç artacaktır. Bu tür çaişmaların yapılabilmesi için yeni sistemler geliştirilmeli, izinler verilmeli ve destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

→ Afrika'nın birçok ülkesi gibi Türkiye ile yoğun ticaret yapmak isteyen ancak bankacılık sistemi olmadığı için ticaret yapamayan ülkelere yönelik bir sistem geliştirilmelidir.

→ Çin'e duyulan güvensizlik nedeni ile tedarik zincirinde başta Afrika ülkelerinde olmak üzere birçok ülkede oluşacak boşluklar için güvenli tedarikçilere ihtiyaç duyulacaktır. Bu konuda ortaya çıkan fırsatın değerlendirilmesine yönelik olarak MÜSİAD güvenli tedarikçi platformu oluşturabilir. Üyelerinden oluşacak bu platform sayesinde hem üyelerinin hem de ülkemizin ticaretten daha fazla bir pay almasının önü açılacaktır.

→ E-MÜSİAD platformu hızlıca ele alınmalı üyelerin Covid-19 sonrası dönemde kendi aralarında ve dünyanın dört bir yanından tedarikçilerle güvenle, hızlı ve doğru eşleştirmelerle alışveriş yapabilecekleri kullanıcı dostu etkili mobil uygulamalara sahip bir platform haline getirilmelidir. Platform ürün ve hizmetlerin ülke bazlı online olarak tanıtımına ilişkin modüllerle zenginleştirilmeli, üyelerin ticareti kolaylaştırıcı ve destekleyici her türlü bilgi ve dökümanlarının yer alabildiği bir alan olarak tanımlanmalıdır. Yapay zeka kullanan ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan yapının kurulması ve yaşatılması sağlanmalıdır. Sitenin algısı hem lokal hem de dünyanın dört bir tarafından MÜSİAD üyeleri tarafından tedarik yapılabilme özelliği ile küresel olarak oluşturulmalıdır. Platforma lojistik, depolama vb. hizmetlerin entegrasyonu da düşünülebilir.

→ E-Ticaret ve online platformlarda hızlı büyümeye yönelik yazılım gibi destekleyici altyapıların oluşturulması ve kullanımının özellikle yakın coğrafyalarda olmak üzere yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

- Genelde ticarete bir aşama sonra yüzyüze görüşmeler oluyordu. Şimdi ise karşılıklı bir güven müessesesine ihtiyaç var. MÜSİAD daha güvenli bir iş modeli (eksper, sigorta) geliştirilmelidir.
- Dijital dönüşüm ve endüstri 4.0 uygulamaları aslında kendi bir pazar oluşturan ve bizleri potansiyel alıcılar haline getiren uygulamalardır. Dolayısıyla bu dönüşümde ihtiyaç olan bulut teknolojileri, yazılım, donanım ve her türlü makine ve ekipmanın yerel olarak üretilmesi ve bu alanda teknoloji geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu noktadaki girişimler planlı olarak desteklenmelidir.
- Finans sektörü dışında tedarik zinciri yönetimi, veri saklama ve birçok alanda kullanım alanı bulacak Blokchain Teknolojisi konusunda milli bir politika oluşturulması noktasında MÜSİAD'ın çalışmalara katkısı ve katılımı önemli olacaktır. Birleşik Arap Emirliklerinin Dijital Ofisi önemli bir örnektir.

8. Bölgesel iş birlikleri Geliştirilmeli ve Ülkemizle Ticaret Yapma İstekleri Değerlendirilmelidir.

- Tedarik zincirinin önem kazanacağı yeni dönemde tüm ülkeler gibi kendi ülkemizde yerel üretimlerini destekleyerek kendi kendine yeter hale gelmek isteyecektir. Ancak ülke kaynakları ile sadece kendi sınırlarımız içerisinde denge oluşturmadaki imkansızlıklar nedeni ile başta yakın ve komşu ülkelerimizle, ikili ve topluluk anlaşmalarımız olan ülkelerle, yoğun olarak ticaret yaptığımız ülkelerle ve bizimle ticaret yapmak isteyen ülkeler ile bölgesel iş birliktelikleri meydana getirmeli, ticaretimizi büyütmeliyiz.
- Ülke refleksleri doğru okunarak dışa bağlı ülkelerin kendi kendine yeter olmak konusundaki niyetleri nedeni ile yerel üretim yapma istekleri ticari işbirlikteliği ve ticaret fırsatlarına dönüştürülmelidir. Bu ülkelerin kendilerine yetmek için yaptıkları yatırımlarda, anahtar teslim projelerde Türkiye know-how'ını kullanıp ön plana çıkar ise orada yapılacak işleri alma noktasında fırsat doğabilecektir. Tedarik zincirlerini sağlama almak üzere düzenli ürün ithalatı yapmak isteyenler bu da ya düzenli ticaret ya ortaklıklar yoluyla olacaktır. Bu ülkeler ile karşılıklı olarak yatırım imkanları değerlendirilmelidir.
- Karşılıklı ticaret hacimlerimizin yüksek olduğu ülkeler ile karşılıklı olarak oluşacak ticaret açıklarını gidermek üzere çalışmalar yapılmalı, ortak hareket edilmelidir.
- MÜSİAD üyeleri arasındaki ilişkiler ve ticaret kuvvetlendirilmelidir. Bu yönde eşleştirme faaliyeti yapılabilir. Böylece teoriden çok pratik bir yöntemle hızlıca ilerlenebilir.
- Yakın coğrafyalara yönelik parsiyel ve farklı ürünleri parçalı yükleme olanağı değerlendirilmelidir. Ülkemizde üretilen ürünlerin parçalı ve hızlı teslimatı tercih sebebi olacaktır.

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER**9. Covid-19 Sonrası Dünyada Yeni İş Modelleri ve İş Yapma Tarzları Desteklenmelidir.**

→ Covid-19 sonrası süreçte yeni dünya yeni iş modelleri, iş yapma tarzları ve yeni teknolojiler ile şekillenecektir. Bu durumda ilk yapılacak yeni nesillerimizin eğitimi başta olmak üzere tüm insan kaynaklarımızın eğitimi ve planlaması konusunda hızlı hareket etmektir. Eğitim müfredatları zenginleştirilmeli ve eğitim materyallerinin temini sağlanmalıdır.

→ Bazı ticaret araçlarına olan ihtiyaç azalacak veya kullanım tarzı değişecektir. Fuarlara olan fiili katılım süreçleri online fuarlara dönebilecektir. Bu durumda MÜSİAD fuarı gibi marka olmuş fuarların iyi anlatılması, özel olarak farklı mekanizmalarla doğru insanların gelmesini teşvik edici tarzda desteklenmesi ve bu fuarların yeni fuarcılık akımına yönelik olarak kendilerini yenileyici faaliyetleri desteklenmelidir. Ayrıca bu alana hizmet edecek yazılım sektörü, dijital iş yapma araçları ve film sektörü gibi ilgili sektörlerde bu alana yönelik desteklenmelidir.

→ İtalya başta olmak üzere Avrupa'daki şirketlerin borçlanmaları sürüyor. Bu durum kriz ve iflaslara yol açabilecektir. Bu durumda özellikle teknolojisi, patenti, pazarı ve markası olan firmaların satın alınması eğer satın alınması mümkün oluyorsa ortaklık kurulması ve/veya stratejik işbirlikleri ile yeni iş modellerinin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

→ Ulaşım, Turizm ve Hizmet sektörlerinde daha fazla sağlık odaklı yaklaşımlar ön plana çıkacaktır. Bu durum bazı maliyetleri arttıracığı için tüketim alışkanlıkları değişecektir. Bu duruma göre işletmelerin kendi hizmetlerini, iş yapma tarzlarını ve sunumlarını değiştirmeleri gerekecektir. Bu alanda ki Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları ve yatırımlar desteklenmelidir.

→ Yeni dünyanın ürün ile hizmet sunum şartları ve standartları dikkatlice takip edilmeli gerekli olan uyum çalışmaları desteklenmelidir.

→ Türk Tipi patronajın kesin olduğu ortaklık modeli oluşturulmalı bu model acil olarak aktifleştirilmeli ve kültür haline getirilmelidir.

→ Üretim ve tedarik organizasyonlarında ihtisaslaşma ve iş bölümü yoluyla ihracat yapacak ana markaları ve sektörleri rekabetçi kılan modellerin yaygınlaştırılması sağlanabilir.

10. Finansmana Erişim ve Teşvikler Konusunda Alternatif Modeller Daha Etkin Kullanılmalıdır.

→ Özellikle belirli büyüklükteki yatırım ile işletme kredisi isteyen, ülkemiz için önem arz eden, doğası gereği yurtdışında yapılması gereken ve küresel dünyada Türkiye'de üretilerek rekabet edilmesinde imkansızlıklar bulunan ürün yatırımları için; Türkiye'de yatırımların hayata geçirilmesine yönelik yürürlükteki teşvik sisteminde uygulama alanı bulan "proje bazlı teşvik

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

sistemi” nin çerçevesi genişletilebilir. Mevcut teşvik sistemi tedarik zinciri ve stratejik ortaklıklar çerçevesinde yapılacak etki analizleri sonrasında Türk yatırımcıların yurtdışı yatırımlarına da proje bazlı teşvik sistemi uygulanabilir.

- Değer zinciri analizleri sonrasında fizibilite bazlı olarak yatırımların ve işletmelerin rekabetçiliğine katkı sağlayacak faaliyetlerine yönelik destekler teşvik sistemine ilave edilebilir ve/veya farklı bakanlıklarca uygulanan destekler ilaveleri ile beraber proje bazlı birleştirilebilir.
- Yeni dönemde yatırımların ülkemizde gerçekleşmesi noktasında yatırıma katkı sağlayacak finansman modelleri ve iş yapma kolaylıkları desteklenmelidir.
- Teşvik sistemindeki stratejik yatırımlar yeniden gözden geçirilmeli, cari açığın azaltılmasını sağlayacak büyük yatırımlar yanında daha küçük parçalar halinde yurt dışından tedarik yapılarak cari açığa neden olan ürünlere yönelik yatırımlar da bir strateji çerçevesinde özel olarak desteklenmelidir. Katma değerli ürünlerin üretilmesine yönelik verilen destekler Covid-19 sonrası dönem için yeniden yorumlanmalıdır.
- MÜSİAD’ın SENYAP yatırım ortaklığı gibi; gücünü ortağından alan, faiz esaslı çalışmayan ve sermayenin tabana yayılmasını sağlayan girişimlere mevcut teşvik sistemlerine ilave olarak etki analizleri sonrasında ilave destekler sağlanabilmelidir.
- MÜSİAD SENYAP’ın faaliyet alanları geliştirilerek veya benzeri yapıların kurulması ile yapılacak öncülükler neticesinde özellikle tarım ve gıda alanında yurtiçi ve yurtdışında yatırım, üretim ve ticaret fırsatları değerlendirilebilir.
- Kenevir gibi stratejik öneme sahip ürünler için özel finansman, ortaklık ve iş yapma modelleri desteklenmelidir.
- Emek-Sermaye ortaklığı olarak Mudaraba, sermaye ortaklığı olarak Müşareke ve Mudaraba-Müşareke ortaklığı birlikte olmak üzere ortaklık ve finansman modelleri Devlet garantisi ve MÜSİAD öncülüğünde daha fazla uygulama alanı bulabilir. Özellikle mudarabanın karın pazarlıkla belirlenmesine imkan veren yapısı nedeni ile Know-how ve tecrübesi ile işin başında duracak olması nedeniyle bu ortaklıklar Türk iş insanına çok farklı kazanımlar sağlayacaktır. Bu durum özellikle körfez sermayesi başta olmak üzere ülkemize yatırım yapmak isteyen, ülkemizde ortaklık kurmak isteyen, kendi ülkesinde Türk insanı ile iş yapmak isteyen ve sermayesini değerlendirmek isteyenler açısından iş profesyonelliğine sadık olarak gerçekleştirilecek işlerde büyük tevaccüh görebilir.

11. Ülkeler ile Proje Bazlı ve Destekleme Modülü ile Çalışmanın Önü Açılmalıdır.

- Türkiye yetişmiş insan kaynağı (mühendis, tekniker, yöneti-

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

ci, akademisyen, iş adamı), tecrübesi ve sermayesi ile yüksek bir yapabilme kapasitesine sahiptir. Bu potansiyeli yurtiçinde daha az katma değerli olarak kullanmak yerine yurt dışında katma değerli projelerin paydaşı haline getirmek mümkündür. Covid-19 sonrası dönemde yurtdışı tedarik imkanları, seyahatler, ticaret kısaca iş ilişkilerinde köklü değişiklikler meydana gelebilecektir. Ancak her halukarda güçlü devlet ilişkileri ve garantileri ile yapılacak ikili anlaşmalar çerçevesinde uzun yıllar sürecek proje bazlı ilişkiler geliştirilebilir. Bunun için sırasıyla;

1. Türkiye Cumhuriyeti olarak hedeflerimizi belirlemeliyiz. Örneğin 200 milyona yetecek bir tarımsal üretim ve gıda potansiyelimiz varsa, buğday gibi bazı tarım ürünlerinde coğrafya ve iklim koşulları nedeniyle bazı ülkelere göre verimlilik ve geniş tarım arazileri nedeni ile maliyet gibi rekabet sorunlarımız varsa ülkemizin ihtiyaçları ve dünyadan ülkemize gelen talepleri karşılayabilmek için tarımsal değer zincirini yeniden okumalıyız. Ülkemizin ihracat hedeflerine uygun tarımsal girdi ihtiyaçlarını belirlemeliyiz. (Bu diğer alanlarda madencilik, sanayi ve hizmetler anlamında da sektör bazlı yapılacak değer zincirleri ile ortaya konmalıdır.)

2. İş birliği ülkeleri tespit edilmelidir. Tarım için Ukrayna, Sudan ve Demokratik Kongo gibi her sektör için hedef ülkeler belirlenmelidir.

3. Tüm ülkelerin de sürekli talep ettiği üzere ilgili ülkelerde yatırım ve üretim yapılmasını, o ülkelerde istihdam sağlanılmasını ve alım garantisini içerebilecek karşılıklı kazanç elde edilmesini içeren ve/veya özel sektör faaliyetlerine yön ve garanti verecek çerçeve anlaşmalar imzalanabilir.

4. Türkiye Cumhuriyeti bu anlaşmalar çerçevesinde ilgili ülkelere ihtiyaca göre planlama desteği, üretim ve işleme eğitimleri, projelendirme ve proje yönetimi desteği, makine ekipman tedariki (yerine göre ilgili ülkede ortak üretim), Ar-Ge ve Inovasyon Yönetimi ve Pazarlama (Alım Desteği) verebilir. Bu projeler için finansman modülü hazırlanabilir. Ana proje kapsamında mikro ve orta ölçekli hibe projeleri ve desteklenecek ortaklık modelleri ile ileride elde edilecek çok büyük ve sağlam ticari ilişkilerin temelleri yeniden inşa edilebilir. Özellikle Afrika, gönül coğrafyamız ve sınırlarımıza yakın ülkelerde bu projeler büyük heyecan uyandıracaktır.

5. Türkiye'nin uzun yıllardır karşılık beklemeden dünyanın dört bir yanında yaptığı yardımlar; bu projeler ile daha sistematik ve balık tutmayı öğretici tarzda ülkelerin kendi kendilerine yetme isteklerini destekleyici bir hal alacaktır. Diğer yandan bu proje bazlı yaklaşım Türkiye için yeni dünyada ihtiyaç duyduğu tedarik zinciri halkalarını oluşturmaya imkan verici bir ekosistem oluşmasına çok büyük katkı sağlayacaktır.

6. Bu projeler ile destek veren, yanında olan, sömürmeyen, ticarete sadece kendini düşünmeyen, kardeş ve lider ülke Türkiye imajı güçlenecektir, reelde olan görünür olacaktır.

7. Türkiye Cumhuriyeti öncülüğünde uluslararası

3 COVID-19 SALGIN SONRASI SÜRECE İLİŞKİN YAPILMASI GEREKENLERE İLİŞKİN ÖNERİLER

mudaraba ve müşareke uygulamaları ile projelerin finansmanı ülke bütçesine yük getirmeden de sağlanabilir.

8. Türkiye Cumhuriyeti öncülüğünde tüm Müslümanların Karz-Hasen yapmaları bu projelerin en alt uygulaması olarak mikro ölçekli olarak bu sisteme entegre edilebilir.

→ Hedef ülkelerde sosyal ve ekonomik projelere daha sistematik ve hedefli olarak destek verilmelidir. Özellikle müslüman coğrafyalarda sadaka ve zekat uygulamalarına ilave Karz-ı Hasen uygulamaları kurumsallaştırılabilir.

12. Ülkemiz Çıkarlarına Yönelik İletişim Çalışmaları Güçlendirilmelidir.

→ Türkiye'nin salgın sürecinde iyi yönde artış gösteren algısının desteklenmesi gerekmektedir. Yurtdışındaki Türk kökenli gençlerin bu yönde daha aktif kullanımına yönelik projeler geliştirilmeli, iş dünyası faaliyetleri desteklenmelidir.

→ Özellikle katma değeri yüksek ürünleri üreten yatırımcıların Türkiye'ye çekilmesine yönelik girişimler Covid-19 süreci ve sonrası dönemde kazanılan artıların etkisi sürerken daha da arttırılmalıdır.

→ Ülke yatırım şartları uygun olmadığı için kendi ülkesine yatırım yapamayan Yemenli işadamları gibi işadamlarını Türkiye'ye yatırım yapmaya ikna edebiliriz.



MUSIAD
30^{yař}

Ataköy 7-8-9-10 Mah.
Çobançeşme E5
Yanyol Cad. No:4,
Bakırköy / İstanbul
+90 (212) **395 00 00**
musiad@musiad.org.tr