



Ya Şimdi ya hiç

**2016 Küresel CEO
Araştırması**

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook



Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
Kıdemli Ortak

Önsöz

Hepimiz dünyanın yaşadığı büyük değişimle birlikte hareket etmeye, değişimin sunduğu teknolojiyi kullanarak, değişimi yönetmeye çalışıyoruz.

Anlamını toplumda bulan üretim, bu döngünün temel taşı. KPMG, bu büyük değişimi üretenlerle konuştu. Dünyanın 10 büyük ekonomisinden yaklaşık 1300 CEO ile yapılan araştırma, yüksek teknolojiyle beslenip kasırga hızına ulaşan küresel değişimin kodlarını çıkardı. CEO'lar, yönettikleri şirketleri değişime nasıl hazırladıklarını, önceliklerini, öngörülerini, riskleri ve planlarını anlattı.

Araştırmadan çıkan çok çarpıcı bir sonuç var; en büyük ekonomilerdeki dünya lideri şirketleri yöneten CEO'ların yüzde 72'si, önümüzdeki üç yılın geçmiş 50 yıldan daha kritik olacağına inanıyor. Teknoloji, hız, inovasyon, siber güvenlik 'değişim çağının' kilit sözcükleri. Tüm strateji bu kavramlar üzerine

kuruluyor, şirketlerin taktik tahtaları yeniden yazılıyor. Araştırmada yer alan bir ifadede olduğu gibi; kas gücünü otomatik hale getiren dünya, dördüncü sanayi devriminin eşliğinde beyin gücüne otomasyon kazandırmak için yarışıyor. KPMG 2016 Küresel CEO Araştırması bize şunu söylüyor; değişime ayak uyduran ve onu yönetmeye başlayan kazanacak, direnen tarih olacak. Bunun için önümüzde üç kritik yıl var...

International Accounting Bulletin tarafından yılın en iyi fikir önderliği çalışması ödülüne layık görülen KPMG'nin 2016 Küresel CEO Araştırması'nı bu notla dikkatinize sunuyoruz.

2017 yılında Türkiye'nin de araştırmaya katılmasını sağlamak için iş dünyasının değerli yöneticilerini bu önemli çalışmanın bir parçası olmaya davet ediyoruz.

İyi okumalar dileriz.

Giriş

İster son dakika haberlerinde karşılaşalım, ister bir anda beklenmedik bir rekabet ortamı yaratan yeni bir teknoloji olsun, gündelik hayatta karşılaştığımız değişimin yoğunluğu muazzam bir seviyede. Artan değişim hızını, hacmini ve kapsamını yönetmek için esas önemli olan; nasıl tepki verdiğimiz ve bu olaylara temkinli mi yoksa bize yeni fırsatlar getireceğini düşünerek iyimser bir bakış açısıyla mı baktığımızdır.

Yönettikleri işletmeleri şekillendiren unsurlar ve fırsatlar hakkındaki görüşlerini daha iyi anlamak için, dünyanın en büyük 10 ekonomisindeki birçok dünya lideri şirketten yaklaşık 1.300 CEO ile görüştük. Bu yıl aynı zamanda, görüşlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmek amacıyla 18 yeni ülkeden CEO'lar ile anket yaptık. Bu araştırmaya ilişkin önemli noktalar raporun sonundaki Ek bölümünde yer alıyor.

CEO'ların hangi stratejik ikilemlerle mücadele ettiğini ve bunlara nasıl yanıt vermeyi planladıklarını anlamayı kendimize hedef olarak belirledik. Tüm CEO'lara, zorlu sorulara verdikleri samimi ve ufuk açıcı cevaplar için teşekkür ediyorum.

Bu yılki araştırmada; CEO'ların işletmelerinde başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebileceklerinden ve genel ekonomik ortamda yüksek performans göstereceklerinden emin olmalarına rağmen, önümüzdeki 3 yıllık sürenin sektörün şekillenmesinde kritik önem taşıdığını düşündüklerini gördük. Özetlemek gerekirse, CEO'lar değişim için "ya şimdi ya hiç" diyor.

Kurumlarını saran değişime ve önümüzdeki 12 ay içinde gerçekleşmesi beklenen küresel ekonomik zorluklara

rağmen, bu şirket liderleri yakın gelecekteki potansiyellerine büyük oranda güveniyor. Nitekim, bir önceki yıllarla karşılaştırıldığında önümüzdeki 3 yıl içinde şirketlerinin ve küresel ekonominin büyüyeceğine daha fazla güven duyduklarını ifade ettiler.

Bu CEO'lar aynı zamanda çok sayıda yeni zorluk konusunda bilinçlenmiş durumda ve müşteri sadakatinden geleneksel işletme modellerini altüst eden teknolojilere doğru bir geçiş yaşanırken, endişe yaratan durumların da arttığını kabul ediyor. Öte yandan, kısa süre önce siber güvenlik risklerinden gelişmiş temel veri analitiğine kadar uzanan geniş bir yelpazede daha fazla kritik sorun ortaya çıktı.

Bu farklı zorlukları ve her kıtayı etkileyen jeopolitik olayları bir araya getirdiğinizde, mevcut ortam "belirsiz" olarak tanımlanabilir. Ancak, araştırmamıza katılan CEO'lar iyimserliğini koruyor.

Nitelikli ve deneyimli yöneticilerin belirsizlik döneminde soğukkanlı hareket etmeleri normal karşılanırken, devreye bir başka faktör giriyor. CEO'ların neredeyse yarısının önümüzdeki 3 yıl içinde şirketlerinin tamamen farklı bir yapıya dönüşeceğini beklediklerini gördük. Bu doğrultuda, yeni bir dönüşüm sürecinden geçiyorlar, stratejileri gözden geçiriyorlar, yıkıcı teknolojilerini uygulamaya koyuyorlar ve yeni yetenekleri kazanarak çalışan sayılarını artırıyorlar.

Bunlar, dünyanın farklı yerlerindeki CEO'lar ile yaptığım görüşmeler esnasında dinlediğim görüşleri yansıtıyor. Bana oyunun artık ciddi anlamda değiştiğini, ancak ne yapmaları gerektiğini bildiklerini ve bu oyunu kazanabileceklerini söylediler.



John Veihmeyer
KPMG International
Küresel Başkanı

Bu tutum ve inovasyonu başlatma konusundaki hevesleri etkileyici. Bu, KPMG'deki herkese, bu değişim hızına ayak uydurmaya devam etmemiz ve gerek hedeflenen değişim programları için danışmanlık gerek işletme genelinde dönüşüm için kapsamlı talepleri için, müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere inovatif yaklaşımları sürekli uygulamamız gerektiğini hatırlatıyor. Değişim karşısında müşterilerimizin taşıdığı güven ruhunu paylaştığımız ve belirsizliğin üstesinden gelirken inovasyonu bir araç olarak kullanarak yeni yöntemlerle büyüdüğümüz için gururluyum.

Umarım, 2016 Küresel CEO Araştırmamız sizin için faydalı olur. Ayrıca, bugünün dinamik ve değişen ortamında size özgü zorlukları ve fırsatları tartışmak üzere sizi KPMG'nin iş ortaklarıyla ve uzmanlarıyla görüşmeye davet ediyorum.

İçindekiler

Yönetici özeti	5
Gelecek 3 yıl	8
Yakınlaşma ve yayılma	9
İnovasyon	13
Gelecek için dönüşüm	16
Teknoloji ve hız	22
İnovasyon sistemi	25
Müşteri her zaman haklı mı?	26
Dördüncü sanayi devrimi için siber güvenlik	28
Güven ve gelecekte büyüme	31
En çok büyüyen bölgeler	34
Sonuçlar	38
Metodoloji ve teşekkür	39
Ek	40

Yönetici Özeti

Araştırmaya katılan CEO'ların çoğunluğu, teknolojik inovasyonun ekonomi içerisindeki gücü ve hızının işletmeler için bir dönüm noktası yarattığını söyledi. Etkinin boyutu muazzam olacak ve CEO'ların yüzde 41'i 3 yıl içinde şirketlerin ciddi dönüşümlerden geçeceğini tahmin ediyor. Bir önceki yıl yapılan araştırmada bu şekilde düşünen CEO'ların oranı yüzde 29 idi. Ayrıca, araştırmaya katılanların yüzde 82'si şirketlerinin bugünkü ürün ya da hizmetlerinin bundan sonraki 3 yılda müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olup olmayacağından endişe duyuyor.

CEO'ların büyük bir çoğunluğu, bir inovasyon kültürü oluşturma gerekliliğinin önemine vurgu yapıyor, teknolojik fırsatlara hızla yanıt veriyor ve yeni süreçlere yatırım yapıyor. Ancak CEO'ların önemli bir kısmı, bugün daha önce hiç karşılaşmadıkları sorunlarla başa çıkmak durumunda olduklarını kabul ediyor.

Büyük küresel şirketlerin CEO'ları, bu eşi benzeri görülmemiş değişim dönemine gerçekçi beklentilerle ve sağlıklı bir güven ortamıyla hazırlıklı olduklarını ifade etti. Kurumlarında, geleceğin getireceği fırsatları yakalamak için dönüşüm yaratacaklarına dair iyimserlikleri her geçen gün artıyor. Bu güven, şirketlerin istihdam planlarından ve önümüzdeki 3 yıllık brüt gelir büyüme tahminlerinden anlaşılabilir.

Bu yılın araştırmasında elde edilen önemli bulgular, 6. ve 7. sayfalarda grafik halinde özetlendi.

Temel bulgular

Kritik değişim

CEO'ların yüzde 41'i, şirketlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde ciddi bir dönüşüm geçireceğini tahmin ediyor. Bu sayı, CEO'ların yüzde 29'unun bu kanıda olduğu 2015 araştırmasından sonra önemli oranda arttı. CEO'ların yüzde 72'sine göre, önümüzdeki 3 yıl bir önceki 50 yıldan daha kritik olacak.

%41

Güven

CEO'ların büyük bir çoğunluğu, şirketlerinde dönüşüm sağlayabileceklerini düşünüyor. Dolayısıyla yüzde 89'u gelecekte şirketlerin büyüyeceğinden emin. Bu düşünce, önümüzdeki 3 yıl içinde kendi ülkelerine (yüzde 86), sektörlerine (yüzde 85) ve küresel ekonomiye (yüzde 80) duydukları güvenin artmasından anlaşılıyor.

%89

Siber risk

Listede üst sıralara tırmanan siber güvenlik, önümüzdeki 3 yıl içinde birinci öncelikli risk olacak (yüzde 30). CEO'lar, kurumlarını korumak için yapılacak çok iş olduğunu biliyor. CEO'ların yüzde 72'si, bir siber tehdide karşı tam olarak hazırlıklı olmadıklarını düşünüyor.

%72

İnovasyon

Önümüzdeki 3 yıl içinde inovasyonu teşvik etmek, CEO'lar için birinci öncelik (yüzde 21) iken, büyük bir çoğunluğu ise (yüzde 77), özellikle inovasyonu açık hedeflerle ve amaçlarla işletme stratejilerine dahil etmenin önemli olduğunu söylüyor.

%77

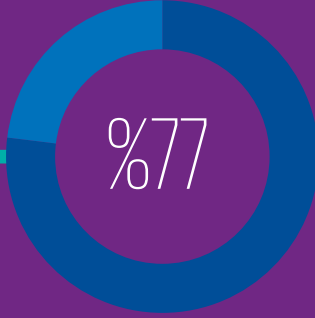
Kırılma

CEO'lar, sektörler arasındaki çizgilerin bulanıklaşmaya başladığını kabul ediyor. Yüzde 65'i, pazara yeni giriş yapanların, işletme modellerini sektöre uğratmasından endişe ederken, CEO'ların yarısından fazlası (yüzde 53), şirketlerinin sektördeki iş modellerini yeteri kadar zorlamadığını düşünüyor.

%65

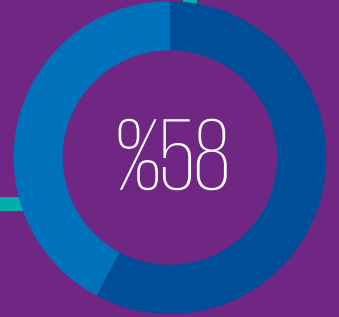
Teknoloji

Değişim hızlı olacak ve teknoloji bunu daha da artıracak. CEO'ların yüzde 77'si, kurumlarının yeni teknolojilere ayak uyduramayacağından endişe duyuyor. Veri analitiği, önümüzdeki 3 yıl içinde öncelikli yatırım alanı olacak (yüzde 25).



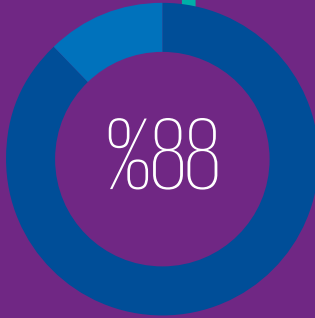
İşbirliği

CEO'ların yüzde 58'i önümüzdeki 3 yıl içinde işbirliğine dayalı büyüme ile paydaş değerini yükseltmeyi amaçlıyor. Diğer şirketlerle ortaklık veya işbirliğine dayalı düzenlemeler, CEO'ların gerçekleştirmesi beklenen ilk işlem türü olarak görülüyor (yüzde 50).



Müşteri odaklılık

CEO'ların yüzde 88'i, müşterilerinin sadakati konusunda endişe duyarken, yüzde 82'si ürünlerinin veya hizmetlerinin uygun olup olmadığından endişeli. Neredeyse yarısı (yüzde 45) müşterilere ulaşmak için kullanılan dijital araçları geliştirebileceklerini düşünüyor.



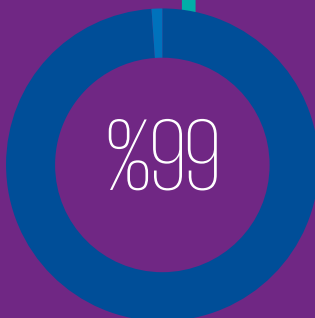
Yıllık brüt gelir büyümesi

Neredeyse yarısı (yüzde 48), yıllık gelirlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 2 ile 5 arasında artacağını düşünüyor.



Yetenek geliştirme

Önemli dönüşüm planları ve hızla değişen teknolojiyle karşı karşıya olan CEO'ların yüzde 99'u mevcut veya gelecekteki yetenekleri geliştirmek için çalışma yaptığını söyledi. Bu bulgular ışığında, CEO'ların büyük bir kısmı yeni yeteneklerde belirli oranda boşluk olduğunu ifade etti. Yüzde 50'sinden fazlası, bu yetenek boşluklarının kilit işletme fonksiyonlarında olduğunu belirtti. Bu durumun, önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan sayısını artırmayı düşünen CEO'ların yüzde 96'sı için zorluk yaratması muhtemel görünüyor. Bu oran, bir önceki seneki araştırmada yüzde 78 olarak kaydedilmişti.



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International



Gelecek 3 yıl

“Bu dönem, kayda değer ekonomik, jeopolitik ve düzenleyicilerle ilgili belirsizlikleri taşıyan bir ortamda yaşanacağından, zorluklar daha da artacak.”

John Scott
KPMG International
Başkan Yardımcısı

CEO’lar bir an önce harekete geçilmesi gerektiğine inanıyor; ya şimdi ya hiç. Dünya genelinde CEO’ların yüzde 72’si, önümüzdeki 3 yılın bir önceki 50 yıldan daha kritik olacağını düşünüyor. Değişim, teknolojinin öncülüğünde, birbirine bağlı hale gelen tüketiciler ve sektörel yaklaşma ile gerçekleşecek. Bu üç faktör, iş modellerini baştan sona etkileyecek, sektörler ve şirketler arasındaki çizgileri ortadan kaldıracak ve iş dünyası hakkında hakkında yeni bir düşünceyi ortaya çıkaracak. Tam olarak nelerin yaşanacağı bilinmiyor. Bugün imkansız olan yarın sıradanlaşacak.

KPMG International Başkan Yardımcısı John Scott, “Sadece kendilerini dönüştürme zorunluluğunu kabul eden şirketler ve sektörler daha

rekabetçi bir pozisyonda bulunacak, verimlilik elde edecek ve yeni dijital müşterilerin sadakatini kazanacak” diyor. “Bu dönem, kayda değer ekonomik, jeopolitik ve düzenleyicilerle ilgili belirsizlikleri taşıyan bir ortamda yaşanacağından, zorluklar daha da artacak.”

Değişim hızının ivme kazanmasıyla birlikte, uzun vadeli hatta orta vadeli güvenilir bir görünüm elde etmek daha da zorlaşıyor. Ancak beklemek bir opsiyon değil. KPMG International Küresel Dönüşüm Lideri Stephen G Hasty, Jr, “Tatmin edici bir seviyede netlik kazanmayı bekleyemezsiniz, çünkü bu seviyeye hiç ulaşamayabilirsiniz ” diyor.

Stephen G Hasty, Jr
KPMG International
Küresel Dönüşüm Başkanı



Yakınlaşma ve yayılma

Sektörleri, şirketleri, teknolojileri ve müşterileri birbirinden ayıran çizgiler yok oluyor. KPMG International Küresel Strateji Grubu Başkanı Nicholas Griffin, “Hızlı hareket etme ve gerçeklik kazanma ihtiyacından dolayı, ‘kiralama’ veya ‘işbirliğinin’, ‘inşa etme’ veya ‘satın alma’ yerine daha uygun ve tercih edilebilir birer alternatif olması nedeniyle kurumların birbirleriyle daha fazla işbirliği yaptığını göreceğiz” diyor. “Şirketler, tüketicilerin son birkaç

yıldır gerçekleştirdikleri paylaşım ekonomisini önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde benimseyecekler.”

Her işletmenin, rekabet gücünü artırmak için yazılım ve dijital araçlardan yararlanması gerekiyor. Bugünün teknoloji devleri her ne kadar özel teknoloji platformlarını kullanmaya başlasa da, daha geleneksel sektörler artık dijital teknolojinin büyümek bir yana, hayatta kalmak için olmazsa olmaz olduğunu anladı.



Nicholas Griffin
KPMG International
Küresel Strateji Grubu Başkanı

CEO'ların başlıca endişeleri*

Müşteri sadakati



Küresel ekonominin şirketler üzerindeki etkisi



Şirketlerinin geleceğine yön veren işleyişi durdurabilecek unsurlar ve inovasyon kaynakları hakkında stratejik düşünme konusunda vakit darlığı



Y kuşağı ve bu kuşağın istekleri/ihtiyaçlarının işimizi ne şekilde değiştireceği



Rakiplerimizin işi bizden kapma kabiliyeti



Şirketimizin gelecekte hizmetlerde/ürünlerde lider olup olmayacağı



Yapay zeka ve bilişsel süreçlerle temel otomatik iş süreçlerinin entegrasyonunu değerlendirme zorunluluğu



Büyümemizi engelleyecek düzenlemeler



Karar alırken kullandığım verilerin kalitesi



Dış denetimin değeri ve kalitesi



Önümüzdeki 3 yıl içinde ürün/hizmetlerimizin geçerliliği



Şirketimizin yeni teknolojilere ayak uydurup uyduramayacağı



Önümüzdeki 3 yılın sektörüm için önceki 50 yıldan daha kritik olması



Liderlik pozisyonuna gelmem gereken kariyerimde aşına olmadığım/deneyimlemediğim ve görev açısından kritik olan ek konuların sayısı



Pazara yeni giriş yapanların iş modelimizi bozması



Pazardaki kümelenmeye karşı etkili bir stratejimizin olmaması



Şirketimizin sektördeki iş modellerini bozmaması



*Listedeki koyu renk yazılan maddeler, bu raporun odaklandığı başlıca endişe unsurlarıdır.

Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

CEO'lar teknolojik değişimin; ekonomik faktörlerin ardından, önümüzdeki 3 yılda büyümeyi etkileyen en önemli faktörlerden biri olacağını düşünüyor. Yönetici yerleştirme şirketi Korn Ferry'nin CEO'su Gary Burnison "Büyüme konusuna inanılmaz bir ilgi var ve bunu gerçekleştirmek çok zor" diyor. "CEO'ların yapabileceği sadece birkaç şey olduğunu düşünüyorum: İnovasyon yapabilirsiniz veya konsolidasyon yapabilirsiniz, ancak sınırları olmayan tüketiciden faydalanmak için yapabileceğiniz

her şeyi yapmanız gerekir." Diğer pek çok kurumda olduğu gibi, Korn Ferry'nin gelir kaynakları da ciddi bir değişimden geçiyor. Burnison, "Tamamen yeni bir sektör tanımlamaya çalışıyoruz" diyor. "Geleceği yeniden düşünmemiz ve 'işin dışına nasıl çıkabiliriz?' zihniyetini sürdürmemiz gerekiyor."

Şirketler, girişimci işletmelerle ve üniversitelerle her geçen gün daha fazla ortaklık, ittifak ve ortak girişim kuruyor. Rakipler hem tedarikçi hem de müşteri olabiliyor ve bunların tamamı inovasyon sürecinin

bir parçası haline geliyor. Bu da yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanmasına ve farklı bir liderlik türüne ihtiyaç duyulmasına neden oluyor. KPMG'nin Küresel Pazarlama ve İş Geliştirme Başkanı Isabelle Allen şöyle diyor: "Şirket içinde ve dışında olanların iki farklı bileşen olmadığı bir dünyaya doğru evriliyoruz. Bunun anlamı şu: bir CEO olarak şahsi veya korumacı bir zihniyet benimseyemezsiniz. Belirsizlik ve tanımlı olmayan alanlarda çok rahat olmalısınız."

"Şirket içinde ve dışında olanların iki farklı bileşen olmadığı bir dünyaya doğru evriliyoruz. CEO'lar şahsi veya korumacı bir düşünce benimseyemez."

Isabelle Allen
KPMG International
Küresel Pazarlama ve İş
Geliştirme Başkanı





Pedro Melo
KPMG Brezilya Başkanı

CEO'lar bu değişen gerçekliklerin arasında kısa ve uzun vadeli stratejilerini belirliyor ve bunları hayata geçiriyor. Küresel ve ulusal ekonomiler, çok düşük faiz oranlarının olduğu bir ortam, yüksek dalgalanma ve siyasi belirsizlikler sonucunda rüzgarı tersine çeviriyor. Öyleyse CEO'ların geleceğe ilişkin taleplerin karşılanması konusundaki endişelerinin artması şaşırtıcı değil. CEO'lar, şirketlerine saldıran yıkıcı gelişmelerin tüm yönleri ve bunların nasıl önceden saptanacağı hakkında endişe duyuyor. Aynı zamanda bu zorlukların öncülüğünü yapıp yapmadıklarından da endişeliler.

KPMG Brezilya Başkanı Pedro Melo bunu şöyle açıklıyor: "Konuştuğum CEO'ların pek çoğu, şirketlerinin bugün karşı karşıya olduğu kritik sorunların,

daha önceden çok az deneyimledikleri ya da hiç deneyimlerinin olmadığı alanlarda olduğunun farkında. Pazardaki değişimlere karşı zamanında yanıt verebilmek için diğer şirketlerle ortak girişimler, ittifaklar ve ortaklıklar gibi alternatif düzenlemelere dahil olmak istiyorlar."

GSK'dan Walmsley ise "Dijital çağda, tüketiciler sağlık bilgilerine hiç bu kadar ilgi duymadı ve bu bilgilere istedikleri yerde ve zamanda bu denli erişim sağlayamadı" diyor ve ekliyor: "Liderlik yaklaşımımız, erken uyarı sinyallerine odaklanmamız ve gerektiğinde değişime ayak uyduracak çeviklik ve girişimcilik özelliklerine sahip olabilmemiz için hem kurum içinde hem kurum dışındaki dinleme becerilerimizi geliştirmeye odaklanmaktadır."

"İşbirliği ve ortaklık, iş yapış tarzımızın ayrılmaz birer parçası. Lider bilim insanlarıyla, akademik kurumlarla, teknoloji uzmanlarıyla ve çoğu durumda uzman STK'larla birlikte çalışarak daha etkin inovasyon yapabileceğimizi ve ilaçları ve ürünleri, acil ihtiyaç duyan hastalara ve tüketicilere daha hızlı sunabileceğimizi biliyoruz."

Emma Walmsley
GSK Tüketici Sağlığı CEO'su

Düzenleyici ortam ile ilgili endişeler

Düzenleyici ortama uyum doğru şekilde ele alınmadığında, dönüşümü ve büyümeyi engelleyebilir. CEO'lar bunun ne kadar önemli olduğunun farkında. CEO'ların yüzde 85'i, regülasyonların büyümenin önünde engel teşkil edebileceğinden endişeli. CEO'lar aynı zamanda düzenleyici ortam riskini, siber riskten sonra en önemli risk (yüzde 28) olarak görüyor.

Bunun gibi bir düzenleyici proje olan Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS) uygulaması, vergi yasalarındaki boşluklarla ilgili risklere ışık tuttu. Sonuçlar son derece dönüştürücü oldu.

Bu yeni çevrede hayatta kalabilmek isteyen işletmelerin, önümüzdeki 3 yıllık süreçte genel vergi yönetimine, çok daha bütünsel ve küresel bir bakış açısı getirmeleri gerekecek. Genel değerlerle uyumlu olması için vergiyle ilgili stratejilerini enine boyuna düşünmeleri ve bunu kurumun tamamına yaymaları gerekecek. Daha sonra bunu paydaşlarına iletirken uygun bir yöntem geliştirmeleri gerekecek.

Jane McCormick
KPMG International
Küresel Vergi Başkanı



İnovasyon

CEO'lar yeni bir dünyada faaliyet gösterdiklerini kabul ediyor. CEO'ların yüzde 69'u, liderlik pozisyonlarında daha önce hiç karşılaşmadıkları sorunlardan endişe duyuyor. İlginç bir şekilde, deneyimli CEO'lar pazara yeni giriş yapanların kendi iş modellerini sarsmasından, deneyimsiz CEO'lara göre daha çok endişe duyuyor.

KPMG Birleşik Krallık Başkanı Simon Collins "CEO'ların bugün karşı karşıya olduğu sorunların karmaşıklığı ve piyasanın bunlara yanıt vermeyi zorunlu kıldığı hız, yönetim için ciddi bir baskı yaratıyor" diyor. "Ancak, konuştuğum CEO'lar, kurumlarının geleceği hakkında gerçek bir iyimserlik içerisinde. Yeni teknolojiler sonucunda pazarda ortaya çıkan değişim ve aksamaları, pazar payı kapma fırsatı olarak görüyorlar. Bununla

beraber, bu iyimserlik çoğu zaman, kurumlarındaki bu değişimlere ayak uydurmak ve fırsatları değerlendirmek için gerekli ciddi iş yükü karşısında sağlıklı dozda bir gerçekçilik tarafından korunuyor.

Bu endişeler, CEO'ların dördüncü sanayi devriminin yapı taşına (bilişsel programlama ve yapay zeka entegrasyonu) odaklandığını gösteriyor. CEO'lar, mevcut beceri ve deneyimlerinin dijital dünyada kesin başarıya ulaşmak için yeterli olmayabileceğini anladı. Ancak ihtiyaçları olan know-how bu. Software AG CEO'su Karl-Heinz Streibich, "Dijital Darwinizm, bekleyenlere acımaz" diyor. Başarıya ulaşmak için, iş ortaklarının (müşteriler, tedarikçiler, girişimci işletmeler veya üniversiteler) oluşturduğu ekosistemin tamamlanarak yararlanmak gerekecek.



Simon Collins
KPMG Birleşik Krallık
Başkanı

Bir sonraki sanayi devrimine geçiş

Devrim	Yıl	Bilgi	
	1	1784	Buhar, su, mekanik üretim ekipmanı
	2	1870	İş bölümü, elektrik, seri üretim
	3	1969	Elektronik cihazlar, BT, otomatik üretim
	4	?	Siber-fiziksel sistemler

Market Realist 

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, 2015

"Dijital Darwinizm, bekleyenlere acımaz."

Karl-Heinz Streibich
Software AG CEO'su

“Tarım endüstrisinde herhangi bir deneyimleri olmadığından, tamamen yeni iş modellerini kullanabilirler. Tarım sektörüne getirecekleri değişimler hayal dahi edilemez.”

Chunhua Chen

New Hope Liuhe
eski CEO'su

Dikkatli bir oyunbozan

Çin merkezli bir tarım işletmesi olan New Hope Liuhe'nin eski CEO'su Chunhua Chen, ezber bozan unsurlara dikkat ediyor. New Hope Liuhe, sektörde başlı başına bir oyunbozan ve sektöre pek çok anlamda öncülük etti. Örneğin, Çin'de tarım endüstrisini dijital hale getiren ilk işletme oldu ve çiftçilere destek olmak üzere kurulan hizmet platformu “Çiftlik Gelişme Planı” 2013 yılında hayata geçirildi. Aynı zamanda 460.000 çiftlik ünitesinden ürün yetiştirme verisi ve 100 milyon domuzun verileri de dahil olmak üzere Çinli şirketler arasında en büyük tarım endüstrisi veri kaynağını elinde bulunduruyor. Bu veriler, değerli bilgiler sunuyor. Örneğin, şirket bir salgını anında tespit edip önleyici mekanizmaları uygulamaya koyabilir.

New Hope Liuhe ayrıca finans hizmetleri sunan ilk tarım holdingi. İki temel alanları olan yetiştiricilik

ve gıda üretiminde yeni iş alanlarına yayılmayı planlıyor. Bu yeni alanlar arasında hammadde ticareti veya eğitim ve yönetim okulları bulunabilir.

Chen, rekabette öne çıkmak için şirketin tetikte olması gerektiğinin farkında. Yeni teknoloji ve yeni rekabetin, önümüzdeki 3 yılda şirketin büyümesinde en büyük etkiyi getireceğine inanıyor. Biyoteknoloji veya genetik teknolojisi alanındaki yapısal değişimler, tarımsal endüstriyi derinden etkileyebilir. Öte yandan, tarım ürünlerine yönelik talep yüksek olmaya devam ettiği sürece, diğer sektörlerdeki şirketler de bu alana girmek isteyecektir. Chen, “Tarım ve tarım ticareti alanında deneyimleri olmadığından, tamamen yeni iş modellerini kullanabilirler. Tarım sektörüne getirecekleri değişimler hayal dahi edilemez” diyor.

CEO deneyimi önemlidir

Araştırmaya katılan CEO'lar arasında, mevcut görevlerinde 5 yıldan uzun süredir bulunanlar, 5 yıldan az deneyimi olan CEO'lara nazaran ekonomiye daha az güven duyduklarını ifade etti. Buna rağmen veya belki de bundan dolayı, inovasyon konusunda daha stratejik bir yaklaşım geliştirme eğilimi taşıyorlar.

Daha deneyimli CEO'lar* ve daha deneyimsiz CEO'lar

Güven

Ülkelerinin 3 yıllık büyümesi hakkında



Küresel ekonomi hakkında



İnovasyon

Stratejik inovasyon yaklaşımı



İnovasyon kültürünü desteklemek önemli



■ Daha deneyimli CEO'lar ■ Daha deneyimsiz CEO'lar

* 5 yıldan fazla deneyime sahip CEO'lar

Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Geleceği dönüştürmek

Değişimin temposu artmaya devam ediyor. CEO'ların yüzde 41'i, şirketlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde önemli bir dönüşüm geçireceğini tahmin ediyor. 2015 yılında CEO'ların yüzde 29'unun bu görüşte olduğu düşünüldüğünde, bu ciddi bir artış.

KPMG'den Hasty, "Değişim artık normalleşti" diyor. "Dünya o kadar çabuk değişiyor ki artık durağan bir durum yok. CEO'lar, devamlı dönüşüme hazırlıklı olmak zorunda." Değişim kabiliyeti sonuçları etkiliyor. Son 3 yılda yüzde 10 veya üzerinde ortalama gelir artışı elde eden şirketlerin yüzde 27'si için inovasyonu teşvik önümüzdeki 3 yılın başlıca stratejilerinden biri. Bunun

tersine, gelir artışı yüzde 10'un altında kalan şirketlerde, inovasyonu teşvik etmeyi CEO'ların sadece yüzde 19'u öncelikli strateji olarak görüyor.

Vodafone CEO'su Vittorio Colao, "Avrupa'da tekrar büyümeye geçtik ve gelişmekte olan pazarlarımızda da iyi performans göstermeye devam ediyoruz. Bu olumlu gidişatı önümüzdeki yıl da sürdüreceğimizden eminiz" diyor. "Kısa süre önce imza attığımız 19 milyar sterlinlik dönüşüm yatırım programımız, bu güvenin altını çiziyor ve Vodafone'a hem sabit hem de mobil hat pazarlarında muazzam organik büyüme fırsatlarını sunuyor."

KPMG Asya Pasifik Dönüşüm Başkanı Margaret Cowle, "CEO'lar sağa sola savrulmak yerine değişimin dizginlerini ele alıp şirketlerini dönüşümden geçiriyor" diyor.

Asya Pasifik, değişimin en yoğun yaşandığı yerlerden biri ve hem pazara yeni giriş yapanlar hem de yıkıcı teknolojileri geliştiren ve müşteri davranışına yön veren yeni iş modelleriyle yeni pazarlar oluşturan teknoloji şirketlerinin ilginç bir kombinasyonundan oluşuyor. Cowle, "Aynı zamanda, eski yöntemlerle güçlendirilen en geleneksel holding modellerinden bazılarını içeriyor ve değişimler

**"CEO'lar sağa
sola savrulmak
yerine değişimin
dizginlerini ellerine
alıp şirketlerini
dönüşümden
geçiriyor."**

Margaret Cowle
KPMG Asya Pasifik
Dönüşüm Başkanı



adeta bir organ nakli gibi yapılıyor ve koşullar uygun yönetilmediği takdirde reddedilebiliyor” diyerek sözlerini sürdürüyor.

Yüzde 10 veya daha fazla gelir artışı bekleyen CEO’ların çoğunluğu (yüzde 51), şirketlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde tamamen farklı bir kuruluş olarak dönüşümden geçeceğini düşünüyor. Bunun tersine, daha düşük gelir artışı bekleyen CEO’ların sadece yüzde 38’i, şirketlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde tamamen farklı bir kuruluş olarak dönüşümden geçeceğini düşünüyor.

Halk sağlığı hizmetleri alanında büyük endüstriyel bir fon olan Health Employees Superannuation Trust Australia (HESTA) CEO’su Debby

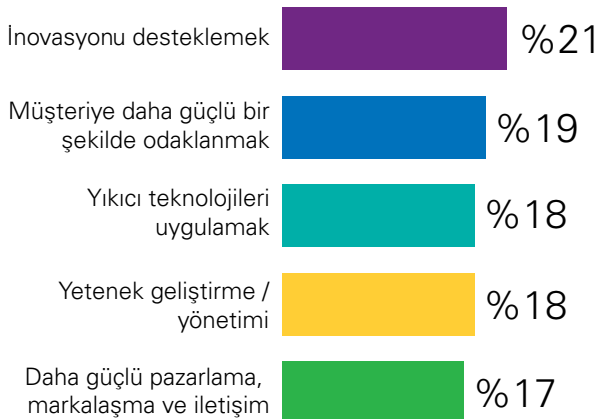
Blakey, “Hiç inovasyon yapmamak bizim için en büyük risk olur” diyor. Nitekim, önümüzdeki 3 yıl içinde inovasyonu desteklemek dünya genelindeki CEO’lar için birinci stratejik öncelik. Hem inovasyonu tetikleyen hem de kolaylaştıran bir unsur olarak teknoloji, CEO’ların önümüzdeki 3 yıl içinde yapmayı düşündüğü öncelikli yatırımlar arasında bulunuyor.

Hiç kimse güvende değil. Gonvarri Steel Services, İspanya’da faaliyet gösteren 60 yıllık bir sanayi şirketi. Gonvarri Steel Services CEO’su Josu Calvo, “Sürekli inovasyon yapan otomotiv dünyası ile yeni malzemeleri geliştiren çelik üreticileri arasında bulunan bir şirketin inovasyon

yapmasının gerekli olmadığı düşüncesi hakimdi” diyor.

Ancak geçmişte şirketin başarısı ve uzun ömürlü olması için düşünülen unsurlar artık geçerliliğini yitirdi. “Artık 180 derecelik bir dönüş yapmamız gerekiyor” diye ekliyor Calvo. 2016-18 yılının stratejik planı, inovasyon dahil olmak üzere dört stratejik öncelik alanını ortaya koyuyor. Şirket, süreçlerinde, malzemelerinde ve müşterilerine sunduğu hizmetlerinde inovasyon yapmayı hedefliyor. Hem kurum içinde hem de başka bir şirketle birlikte yeni fikirleri geliştirecek risk sermayesine yatırım yapma planları da bulunuyor.

Önümüzdeki 3 yıl için ilk beş stratejik öncelik



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Önümüzdeki 3 yıl için yatırım yapılacak ilk beş alan



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

**“Şirketin taktik tahtası
artık yeniden yazılıyor ve
işletme esnekliğini daha
önce hiç görmediğimiz
bir seviyeye çıkaran yeni
yöntemler geliştiriliyor.”**

Lynne Doughtie
KPMG ABD
Başkanı ve CEO’su



KPMG ABD Başkanı ve CEO’su Lynne Doughtie, “Bugünün önde gelen iş liderleri, bu hızlı teknolojik değişim çağında uzun süreli başarının, yeni bir düşünme ve operasyon yöntemini gerektirdiğini anladı” diyor. “Nitekim, şirketin taktik tahtası artık yeniden yazılıyor ve işletme esnekliğini daha önce hiç görmediğimiz bir seviyeye çıkaran yeni yöntemler geliştiriliyor.”

Hızla değişen bir ortamda değişimi uygulamak için ne gerekiyor?

Çevik olmak. Software AG’dan Streibich, “Bilinmezliğe karşı başarılı bir stratejinin kilit unsuru, kısa veya orta vadede müşterilere ölçülebilir getiriyle satış yapmaktan ibaret. Dijital dönüşüm bir gecede olacak bir iş değil. Her biri somut iş avantajı sağlayacak kademeli olaylar zinciri olarak uygulanmalı” diyor. Çeviklik önemli, ancak bugünkü kurumların sadece yüzde 40’ı gelişmeler karşısında hızlı yanıt verebiliyor.

Kurumunuz stratejinizin uygulanmasını hızlandırmak için ne yapıyor?



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

CEO’ların yüzde 43’ü, daha hızlı olmak için kurum içi süreçlerin düzene koyulması gerektiğini düşünüyor. Software AG, operasyonlarını düzene koymak ve yeni dijital pazar iş süreçlerini desteklemek için kendi yazılımını geliştirirken tam olarak bunu gerçekleştirdi. Şirket, uygulama

ekonomisini şirkete kazandırarak 6 aylık bir ürün lansman döngüsü başlattı. Büyük etkili ürün lansmanlarının yerini, müşterilerin halihazırda deneyimlerini veya öne çıkmak için yapılması gerekenleri ortaya koyan kademeli ve hızlı lansmanlar aldı.

BNP Paribas Varlık Yönetimi de ürün teslimini hızlandırdı. Projeleri 12 haftada tamamlayabilmek için, farklı departmanlardan çalışanların oluşturduğu ekipler projelerde, birbirlerine görev devreden departmanlar ile birlikte çalışıyor. Ekip üyeleri, haftada iki tam gün

boyunca projelerde görevlendiriliyor. Bu süre içerisinde ekipler, kendi günlük işlerini yapmak yerine sadece ellerindeki proje üzerinde çalışıyor. Aynı zamanda bu tür bir fonksiyonlar arası gelişme, araştırmaya katılan CEO'ların öncelikli yöntemleri arasında bulunuyor.

Aşağıdakilerden hangisi önümüzdeki 3 yıl için hissedar değerini artırmaya yönelik gelişim planlarınızı tarif ediyor?



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Önümüzdeki 3 yıl içinde hangi tür M&A veya önemli anlaşmalara imza atmayı bekliyorsunuz?



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

“İnovasyon yapmamak bizim için en büyük risk.”

Debby Blakey

Health Employees
Superannuation
Trust Australia
CEO'su

“Her geçen gün dengesiz hale gelen ve hızla değişen dünyada, işletmelerin sadece organik büyümeye bel bağlamak yerine alternatif modelleri değerlendirmesi gerekiyor.”

Paul Polman

Unilever
CEO'su



İşbirliği anlaşmaları

Büyük çaplı anlaşmaların getirdiği yasal engeller gündem olurken, CEO'lar gerçek anlaşma değeri sunma hususunda daha da fazla baskıyla karşı karşıya. Bugünün hızla gelişen karmaşasının "yeni normal"i, büyük veri ve düşük büyüme ortamında, bazı anlaşmaların kamuda yol açtığı güçlükler, araştırmamıza katılan CEO'ların stratejilerini ittifaklar ve ortak girişimler kurmaya itmiş durumda. Bu durum özellikle yüksek performans gösteren şirketler açısından kısmen geçerliliğini koruyor. İşbirliği anlaşmalarının, tüm birleşme ve satın alma taktiklerinde yer alması gerekiyor. En iyi taktik karmaşıklığı her yönden ele alır, bütüne yönelik hareket eden danışmanlar doğru teknolojiyle ve anlaşma hızına uygun olarak değer sunma kabiliyetiyle donatılır. Sıradan iş yapmak artık uygulanabilir olmaktan çıktı.

Leif Zeirz

KPMG International Küresel Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Başkanı

BNP Paribas Varlık Yönetimi Eş CEO'su Sofia Merlo, "Bu, kültürümüzün geçirdiği bir değişim. Projelerde ortaklarla birlikte çalışmak yeni bir şey ve bu da bize yeni çözümleri nasıl sunacağımıza dair yeni bir bakış açısı sunuyor" diyor.

Hindistan'ın lider biyoecezacılık şirketi Biocon Limited'in Başkanı Kiran

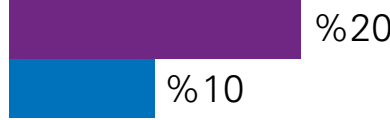
Mazumdar-Shaw, şirketinin üzerinde çalıştığı ürünlerin yıkıcı inovasyon istahlarının bir göstergesi olduğunu ifade ediyor. Özel bir araştırma ekibi kurarak, yeni ilaç programlarına yeni bir bakış açısı getirdi. Oysa ki geçmişte, bu programlardan bazıları şirketin uzmanları tarafından "boş vakitlerde" geliştiriliyordu.

Yüksek performans gösteren kurumların stratejik öncelikleri

■ Yüksek performans gösterenler ■ Diğerleri

Yüksek performans gösterenler, son 3 yılda ortalama yüzde 10 veya daha fazla gelir artışı sağlarken, diğerleri yüzde 10'un altında gelir artışı elde etti.

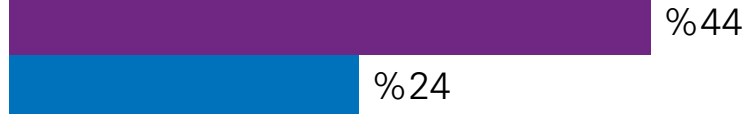
Teknolojinin büyüme üzerinde daha büyük etki yaratmasını beklemek



Inovasyonu desteklemeye daha fazla odaklanmak



İşletmeyle bütünleşmiş inovasyon



Şirket, 3 yıl içinde ciddi dönüşümden geçirilecek



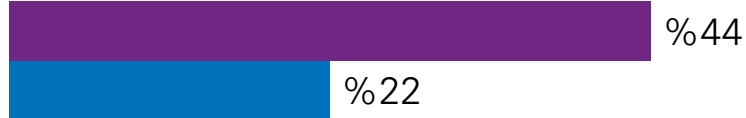
Inovasyon kişisel gündemin ilk sırasında



Veri analitiğinde lider olarak görülmek



Siber tehdide karşı tamamen hazırlıklı olmak



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Güçleri birleştirmek. Değişimin hızı, kapsamı ve derinliği, benzersiz becerileri, en yeni teknolojileri ve ileriye dönük bir zihniyeti gerektiriyor. Hiçbir CEO veya şirket, inovasyon sürecinde tüm bu özellikleri aynı anda taşıyamaz. Çoğu CEO'nun şirketin tüm alanlarda lider konumda kalmasını sağlamak için işbirliğine bu denli önem vermesinin sebebi budur. İşbirliği, önümüzdeki 3 yılda CEO'ların paydaş değeri yaratmayı planladığı öncelikli yöntemdir. Ayrıca işbirliğine dayalı düzenlemeler, CEO'ların önümüzdeki 3 yılda gerçeğe dönüştürmeyi planladığı başlıca uygulamalar arasında.

Şaşırtıcı bir şekilde, büyüme konusunda kendine güvenen CEO'lar için ilk üç kayda değer yatırımın temeli teknolojiye dayanıyor. Veri analiz kabiliyetini (yüzde 26), bilişsel programlama/yapay zeka (yüzde 25) ve siber güvenlik çözümlerini (yüzde 23) artırırlar.

CEO'ların yüzde 15'i, iş ortakları/ittifaklar ekosistemini yönetmeyi önümüzdeki 3 yıl içinde temel stratejik öncelikler arasında gösterirken, CEO'ların yüzde 39'u kurum dışındaki taraflarla iyi işbirlikleri kurduklarına inanıyor.

KPMG International Küresel Danışmanlık Başkanı Mark A Goodburn, "Bu yeni işbirliği türü olacak" diyor. Goodburn, CEO'ların paydaşlar, iş ortakları, müşteriler, içinde faaliyet gösterilen topluluklar ve düzenleyicilerden oluşan yeni ekosistemi yönetmesinin beklendiğini ifade etti. Bu paydaşlar yeni olmamasına rağmen, şirketlerle olan ilişkilerinin derinliği ve yoğunluğu artmaya devam edecek. Örneğin, son günlerde müşteriler

çoğunlukla ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecine dahil olurken, iş ortakları gizli ve hassas bilgilere erişebiliyor, düzenleyiciler teknolojik değişikliklerin yapılmasını istiyor ve topluluklar da yüksek sürdürülebilirlik standartlarını görmeyi arzu ediyor.

Goodburn, farklı değişkenleri içeren bu ekosistemde, geleneksel ekonomik ölçüt olarak GSYİH'nin, CEO'ların bakması gereken çok önemli bir gösterge olduğunu söylüyor. Dikkat edilmesi gereken diğer önemli göstergeler, müşteri beklentileri, ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) metrikleri, amaç, inovasyon yapabilme kabiliyeti ve siber güvenliğe karşı hazırlığı içeriyor.

Bu yeni işbirliği türü, kurumun DNA'sına inovasyonu katarak ekstra bir yarar sağladı. KPMG'den Cowle sözlerine şöyle devam ediyor: "Asya Pasifik bölgesinde, inovasyon gruplarının gelişimi yönünde bir trend görüyoruz. Bu gruplar içerisinde, kurumun farklı birimleri 'günlük görevlerinden' alınıp yeni ürünler veya çalışma yöntemleri geliştirmek üzere bir araya getiriliyor. Kapsamı genişletilen ekosistemler de revaçta. Burada müşteriler ve üçüncü taraflar bir araya getirilip 'deneme yanılma ve öğrenme' teknikleriyle yeni iş modellerini ortaklaşa geliştiriyor veya işletme modellerini değiştiriyor."

Bu yeni bileşenleri yönetmek, yeni kabiliyetler gerektiriyor. Bu kabiliyetlerin bir kısmı üzerinde çoğu şirkette çalışmalara devam ediliyor.

CEO'lar şirketlerinin hangi alanlarda yüksek kapasiteli olduklarını söylüyor:



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Teknoloji ve hız

Dördüncü sanayi devrimi, Nesnelerin İnterneti, makine öğrenimi, bilişsel programlama ve yapay zeka çağını da müjdeliyor. Software AG'den Streibich, "Endüstriyel internetin, dijitalleşmenin sosyal veya tüketici aşamasına kıyasla, dünyanın dijitalleşmesi üzerinde çok daha büyük bir etkisi olacak. Henüz ilk aşamalarındayız ve endüstriyel internetle ilgili sorulması gereken kim,

ne, nasıl ve neden sorularına cevaplar aranıyor" diyor.

Değişimin hızı, tabiri caizse acımasız bir şekilde olacak. Veri analitiği ve bilişsel ve makine öğreniminin gelişimiyle birlikte, değişim insanların tek başına yapabileceğinden çok daha hızlı bir şekilde ilerleyecek. Aynı zamanda CEO'lar, yeni teknolojilerin işletmeleri için ne ifade ettiğini öğrenmeye çalışıyor.

CEO'ların büyük bir çoğunluğu (yüzde 63), veri analitiğini etkili biçimde kullandıklarını düşünürken, sadece yüzde 30'u bulundukları sektörde veri analitiği lideri olduklarına inanıyor. Şaşırtıcı biçimde, önümüzdeki 3 yılda yüzde 10'un üzerinde büyüme tahmininde bulunan CEO'ların yüzde 42'si, kurumlarını veri analitiği alanında lider olarak görürken, bu oran yüzde 10 veya daha düşük büyüme oranı bekleyen CEO'larda yüzde 26 seviyesinde.

Veri analitiğinin başlıca kullanım alanları:



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

KPMG International Küresel Veri Analitiği Başkanı Christian Rast’a göre: “Veri analitiği çıktısı ile ilgili alınan çok sayıda stratejik karar doğrultusunda, veri, analiz ve kontrollere güven konusunda önemli sorular sorulmaya başladı. Daha fazla işletmenin verilen kararları çoğaltmak için algoritmalar kullanmasıyla birlikte, güven konusuna daha fazla eğilmek gerekiyor ve bu, veri analitiğinin ayrılmaz bir parçası haline gelmeli.”

CEO’lar, veri analitiği faaliyetlerinin etkinliğine (yüzde 61), güvenliğine (yüzde 60) ve doğruluğuna (yüzde 59)

güven duyma konusunda iyileştirme yapılması gerektiğini düşünüyor.

Rast sözlerine şöyle devam ediyor: “Karmaşıklığı ve dinamizmi artan ekosistemlerde faaliyet gösteren şirketler, analitik yaşam döngüsü boyunca güveni tesis ederek muazzam bir değer yaratabilir. Güvenilir analizleri yönetmeyi başaranlar, müşteri ilişkilerinde karar verme ve güven konusunda daha fazla özgüvene sahip olacak.”

KPMG International Küresel İK Danışmanlığı Başkanı Mark Spears, özellikle eğitim harcamalarıyla ilgili

karar alma yönünden bu görüşe katılıyor. “Eğitimin değerini ölçmek, kurumlar açısından uzun süredir bir sorun. Şirketler, eğitimin ne kadar etkili olduğuna dair çok nadir durumlarda cevap verebiliyor. Araştırmamızın bulguları, bunun büyük bir zorluk olduğunu gösteriyor. CEO’ların sadece yüzde 40’ı şirketlerinin eğitim yatırımının getirisini ölçmek için veri analitiğinden faydalandığını söylüyor. Eğitim harcamalarının boyutu ve çalışanları geliştirme ve onlara yeni beceriler kazandırmanın gerekliliği düşünüldüğünde, bu durum CEO’lar açısından öncelikli olmalı.”



Christian Rast
KPMG International
Küresel Veri Analitiği Başkanı



Mark Spears
KPMG International Küresel İK
Danışmanlığı Başkanı

Bilişsel gelecek

CEO'ların yüzde 20'si, bilişsel alanın önümüzdeki 3 yıl içinde ciddi yatırım yapacakları/kaynak ayıracakları ilk üç alandan biri olduğunu ifade etti. Ayrıca, her 10 CEO'dan 9'u (yüzde 85) yapay zeka ve bilişsel süreçlerle temel otomatik iş süreçlerinin entegrasyonunu dikkate alma zorunluluğundan olmaktan dolayı endişe duyuyor.

Dördüncü sanayi devrimine yeni giriyoruz ve değişimin hızı inanılmaz. Peki ya buna hazır mıyız?

KPMG ABD Inovasyon ve Kurumsal Çözümler Şirket Ortağı Cliff Justice, "Daha önceden yaşamadığımız şeylerden korkmak bizim doğamızda var" diyor. Bugün yaşadıklarımız, bir sanayi devrimini işaret ediyor. Kas gücünü otomatik hale getirmiştik, bugün ise artık beyin gücünü otomatik hale getiriyoruz; aradaki tek fark bu.

Örneğin tüm çağrı merkezlerinde, bilişsel sistemler tıpkı bir insan beyninin görsel öğelerden, sohbetlerden, okunan kitaplardan ya da metinlerden ana fikri yorumlaması gibi bilgiyi seçip çıkaracak şekilde tasarlanıyor. Bu da bu sistemlerin karara dayalı görevleri yerine getirmesini sağlıyor. Bazı teknolojiler, bir müşterinin ruh halini anlamak amacıyla sistemlere duygusal zeka yerleştiriyor.

Peki bu gelişme insanların işlerini ellerinden almayacak mı?

Justice, "Felaket tellallığı yapmak istemem ama, yapay zeka ciddi işsizliğe neden olacak. Geçmişteki büyük karmaşalar daima yeni fırsatları beraberinde getirdi. Zor olan ise bu fırsatların neler olacağını önceden tahmin edebilmek. Kimse tüm cevapları bilmiyor, ancak genel olarak süreç olumlu işleyecek. Bilişsel programlama, insanları çok sayıda işten kurtaracak. Bu sayede artık zamanımızı inovasyon yaparak teknolojiyi geliştirecek çalışmalara ayırabileceğiz" diye ekledi.

Bu pozitif unsurlardan bazıları neler?

Sağlık alanında, bilişsel programlama sonucunda kanserin teşhisinde ve tedavisinde yeni alternatifler gelişiyor. Dünyada her hafta tıp dergilerinde, önemli bulgularla ilgili yüzlerce yeni makale yayımlanıyor. Hiçbir insan bu kadar çok şeyi okuyamaz. Ancak bilişsel bir sistem okuyabilir. Üstelik, farklı makaleler arasındaki korelasyonları da tespit edebilir. Bu durum, en uygun ilaç dozajına ihtiyaç duyan bir hasta için avantajlı olabilir.

Justice şöyle devam ediyor: "Bağımsız denetimin kalitesini artıracak bilişsel

sistemler üzerinde çalışıyoruz. Bilişsel sistemler sayesinde, bugün standart şekilde istatistiksel olarak geçerli bir örneklem yerine verilerin yüzde 100'ünü ele almak teorik olarak mümkün. Bu da sermaye piyasalarına duyulan güvenin artmasına yardımcı oluyor."

Ancak herhangi bir sistem, iletilen veri kadar iyidir. Bugün sahip olduğumuz veri kalitesi sizi tatmin ediyor mu?

Veri kalitesi her şirket için temel bir sorun ve zorluk. Standart Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemlerini kullanan şirketler verileri daha kolay derlerken, parçalara ayrılmış şirketler sorun yaşayabilir. Ayrıca veri yapısına dair algımızı da değiştirmemiz gerekiyor. Veri artık sadece makine tarafından okunabilen ve sıra ve sütunlardan oluşan bir tablo formunda değil. Verilerin yüzde 80'i e-postalarda, sosyal medya yazışmalarında veya görsellerde, yani karanlık veri... Bilişsel sistemler, yapılandırılmamış verilere erişip bunları yorumlayabilir. Bu da çok daha büyük veri havuzundan elde edilen verilere dayalı daha fazla karar alınmasını kolaylaştırır.

"Geçmişteki büyük karışıklıklar daima yeni fırsatları beraberinde getirdi. Zor olan ise bu fırsatların neler olacağını önceden tahmin edebilmek."

Cliff Justice

KPMG ABD
Inovasyon ve Kurumsal Çözümler
Şirket Ortağı



İnovasyon sistemi

Görünen o ki, CEO'lar gelecekte büyümek için gereken organizasyonel değişimleri ele almak üzere yüzlerini inovasyona döndü.

İnovasyonu desteklemek, kurumları için ilk üç stratejik öncelik arasında bulunuyordu. Ancak CEO'ların dörtte birinden daha azı (yüzde 23), inovasyonun kendi kişisel gündemlerinde ilk sırada bulunduğunu ifade etti.

Dörtte üçü (yüzde 77), inovasyonu işletme stratejisine açık hedefler ve amaçlarla birlikte özellikle dahil etmenin önemli olduğunu söyledi. Bununla beraber, kurumlarının inovasyonu günlük operasyonlara dahil etme hususunda yapacakları çok iş olduğunu düşünüyorlar.

Sadece yüzde 28'i kurumlarının inovasyon kültürünü önemli oranda destekleyebileceğini veya "Hızlandırılmış" kategoride olduğunu söyledi (aşağıdaki grafiğe bkz).

CEO'ların 35'i, inovasyonun kurumları içerisinde stratejik bir seviyede öncelikli olduğunu ve yapılan her işte veya "Stratejik" kategorisinde yer aldığını ifade etti.

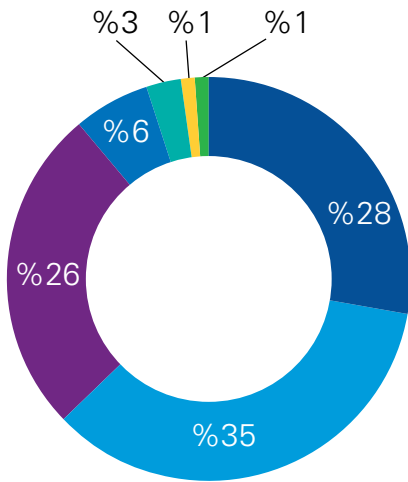
KPMG Almanya Başkanı Klaus Becker, "'Değişim Ajanı' olma görevi artık modern CEO için bir gereklilik ve olmazsa olmaz bir beceri halini aldı" diyor. "Bir zamanlar sadece belli bir CEO grubu için teknik bir beceriyken, artık olmazsa olmaz bir yetkinlik halini aldı. Pazarda, artık çoğu CEO'nun kurumları içerisinde bir şekilde ciddi değişim veya dönüşüm sağladıklarını görüyoruz. Bu değişimlerin kurumun iş modeli üzerindeki etkisi, CEO'nun zaman ayırmasını, deneyimli olmasını ve liderlik etmesini gerektiriyor.

Büyüme oranı yüksek olan şirketler, kendilerini daha çok stratejik kategoriye koyma eğilimindeyken (yüzde 45), yüzde 10'un altında büyüme bekleyen şirketler kendilerini "Hızlandırılmış" kategorisinde görüyor (yüzde 33).



Klaus Becker
KPMG Almanya
Başkanı

CEO'lar inovasyon açısından şirketlerini nerede görüyor?



Stratejik	İnovasyon, en iyi ifadeyle iç ve dış geri bildirimlerle birlikte ölçümlere dayanarak optimize edilen stratejik inovasyon hedefleriyle, tanımlı bir yaklaşımla, kaynaklarla, liderlik ve inovasyon çabalarıyla yaptığınız her işte (devamlı ve aralıksız) bulunan yenilik olarak tanımlanır
Hızlandırılmış	İnovasyon, en iyi ifadeyle liderler tarafından belli bir ölçüde sunulan yönelimle, bulunduğunuz pozisyonda inovasyon yapmanıza yardımcı olacak tanımlı bir yaklaşım, uygun araçlar, süreçler ve kaynaklarla düzenli olarak ortaya çıkan yenilik olarak tanımlanır
Yapısal	İnovasyon, en iyi ifadeyle bazı departmanlarda veya projelerde doğaçlama olarak, ancak tekrar eden bir yaklaşım, formül veya standart araçlar ve kaynaklar olmadan meydana gelen yenilik olarak tanımlanır: gelişim alanları mevcuttur
Korunaklı	İnovasyon, en iyi ifadeyle öngörülemeyen, kontrolsüz ve reaktif inovasyon çabalarının bulunduğu "temel" olarak tanımlanır, ancak kurumunuz daha inovatif olma hevesindedir
Kısmi	İnovasyon, en iyi uygulamaların ve fikri mülkiyetin belli bir oranda birleşimiyle "silo" haline getirilmesiyle ortaya çıkar
Satın alma - bünyesine katma	İç kaynak veya fikri mülkiyet eksikliği, inovasyonun ittifaklar veya satın almalar yoluyla sağlanmasını gerektirir
Saklı	İnovasyon konusunda bilinçli bir yaklaşım yok ve inovasyon, liderlik gündeminin üst sıralarında değil

Müşteri her zaman haklı mı?

“Müşteri merkezli düşünmek, müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları ilk anda görünür olmasa bile bu istek ve ihtiyaçlar hakkında daha fazla düşünmek demek.”

Steven A. Kandarian
MetLife, CEO'su

Gonvarri CEO'su Josu Calvo, “Eskiden müşteri beklentilerini karşılamak, müşteri siparişlerini harfiyen, en yüksek kalitede ve teslim tarihine uyarak ve etkili biçimde yerine getirmek olarak algılanıyordu” diyor. Ancak artık kalite ve zamana uymak tek başına bir anlam ifade etmiyor. Bugün müşteriler, ürünlerde hemen inovasyon yapılmasını ve farklı alışveriş kanallarını görmek istiyor. Ayrıca çoğu zaman ürünlerin tasarımında kendi fikirlerinin de yer almasını istiyorlar.

Salini Impregilo CEO'su Pietro Salini şöyle diyor: “Altyapı sektöründeki yeni trendler, mega şehirlerde mega projeleri hayata geçirme yarışı ve ekolojik olarak sürdürülebilir süreçlerde sürekli iyileştirme talebi, bizi her gün yeni pazar fırsatları bulmaya iten faktörler arasında.”

Software AG'den Streibich, “Kilit müşterilerle beraber sürekli yeni fırsatları keşfediyoruz” diyor ve devam ediyor: “Onlara ortak inovasyon yaparak çeviklik sağlıyoruz. Müşterilerimiz işletmelerini ve sektörlerini iyi biliyor, biz de yazılım işini iyi biliyoruz. Fark yaratan ve çevik yazılım çözümlerini hep birlikte, hızlı bir şekilde geliştiriyoruz. Önceden paket olarak hazırlanmış yazılım, artık kullanıcıları kesmiyor; bu yazılımlar kullanıcı için yeteri kadar esnek değil.”

CEO'lar, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasının sürekli bir çaba olduğunun farkında. Nitekim, CEO'lar müşteri sadakatının birinci öncelikli endişeleri olduğunu ifade ederken (yüzde 88), ürün ve hizmetlerinin önümüzdeki 3 yıl için geçerliliğine ilişkin endişe de bunun arkasından geliyor (yüzde 82). Neredeyse yarısı, müşteri beklentilerine ayak uyduramadıklarını ya da dijital araçlarla müşterilerle yeterli bağlantı kuramadıklarını düşünüyor (her iki endişenin oranı da yüzde 45).

KPMG'den Goodburn, “CEO'ların azalmakta olan müşteri sadakati fikrine sığınmamalarını istiyor çünkü bu durumda suç doğrudan müşteriye atılmış oluyor.” Aslında, müşteri sadakati eksikliği genellikle şirketlerin, müşterilerin verilerde ve sosyal medyada gönderdiği sinyalleri anlamakta yavaş kalması ve yeni teknolojilere uyum sağlama hızının yavaş olmasıyla ilgili. Goodburn, değişikliklerin büyük bir bölümünün müşteri ölçeğinde değil şirket ölçeğinde yapılması gerektiğini söylüyor.

BNP Paribas Varlık Yönetimi, özel bankacılık müşterilerine yeni teknolojiler sunarak ayakta kalmaya devam ediyor. Şirket, pazar koşulları, trendler, raporlar ve bankanın teklifleri hakkında bilgi

sunan Voice of Wealth gibi uygulamalar geliştirdi. Aynı zamanda dünya genelindeki en önemli müşterilerinin daha genç kuşağında olanlar için yeni nesil bir uygulama geliştiriyor. Bu özel uygulama sayesinde kullanıcılar finansal konulardaki bilgilerini geliştirebiliyor ve birbirleriyle bağlantı kurabiliyor.

Müşteri beklentilerinin başarılı bir şekilde karşılanması zamanlamaya bağılı. Software AG'den Streibich, "Kilit nokta, teknolojilerin müşteriler ihtiyaç duyduğunda hazır olması, öncesinde veya sonrasında değıl" diyor.

MetLife CEO'su Steven A Kandarian, değıer odaklı yaklaşıma vurgu yapıyor. "Müşteri merkezli düşünmek, müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları ilk anda görünür olmasa bile bu istek ve ihtiyaçlar hakkında daha fazla düşünmek demek" diyor.

MetLife'ta dijital çözümlere yatırım yapmak, müşteri tercihlerine bağılı bir durum ve bu da bölgeden bölgeye farklılık gösteriyor. ABD'de insanlar, genellikle karmaşık bir yıllık gelir sigortasını internet üzerinden satın almak istemiyor. Ancak Asya'da orta sınıfa daha yeni giren çoğıu insanın, daha geleneksel kanallar üzerinden finansal ürün alma geçmişi bulunmuyor. Geleneksel dağıtım kanallarını atlayarak dijital kanallara geçmeye başladılar. MetLife bu anlamda inovasyon laboratuvarını Singapur'a taşıdı.

HESTA'dan Blakey'ye göre dijitalleşme fonun; hedeflenen daha fazla segmenti kapsayacak şekilde, müşteri segmentlerinin sayısında belirgin bir artış olmasına olanak sağladı. Fonun dijital kanallar üzerinden 800.000 üyesiyle bağlantı kurma kabiliyeti, aynı zamanda maliyet etkinliğı de yaratıyor.

Daniel Hunter, hasta bakımını desteklemek üzere ortak hizmetler sunan Avustralya genelinde faaliyet gösteren bir kuruluş olan HealthShare CEO'su. Sağlık alanında müşterinin ne istediğı yerine neye ihtiyaç duyduğu konusunda eğitilmesi gerektiğine inanıyor ve şöyle diyor: "İhtiyaç odaklı bir müşteri hizmetleri yaklaşımımız var. Örneğın, hastane yemekleri için çok fazla harcama yapıyorsanız, klinik hizmet sunumu için çok daha az paranız kalır. "Teknolojiyi akıllı bir şekilde kullanmak Hunter'a, sipariş alma sistemlerini iyileştirme, maliyetleri azaltma ve yiyecek siparişi teslimat süresini 24 saatten 3 saatte indirme imkanı verdi.

Ancak yaklaşımında yeni teknolojik çözümlerin farkına varıyor. "Teknolojinin mutlak cevap olduğı düşünöldü; peki ya soru ne?" Bugünkü yaklaşım şu: Asıl soru ne ve teknoloji bu sorunun bir cevabı mı?"

Dördüncü sanayi devrimi için siber güvenlik

KPMG International Küresel Siber Güvenlik Başkanı Malcolm Marshall, “Üçüncü sanayi devriminde internet güvenliğini etkin bir şekilde sağlayamadık, peki bundan ders çıkardık mı?” diye soruyor. Nesnelerin İnterneti, makine öğrenimi, bilişsel programlama ve yapay zeka çağı olan dördüncü sanayi devrimi güvenlik risklerini kademeli olarak artırıyor.

Dünya CEO’ları üçüncü sanayi devriminden dersler çıkarmaya başladı ve yeni teknoloji dalgasının getirdiği risklerin farkına varıyor. Geçen yıl beşinci sırada yer alan siber güvenlik, bu yıl dünya CEO’larının ilk başta belirttiği risk (yüzde 30) oldu.

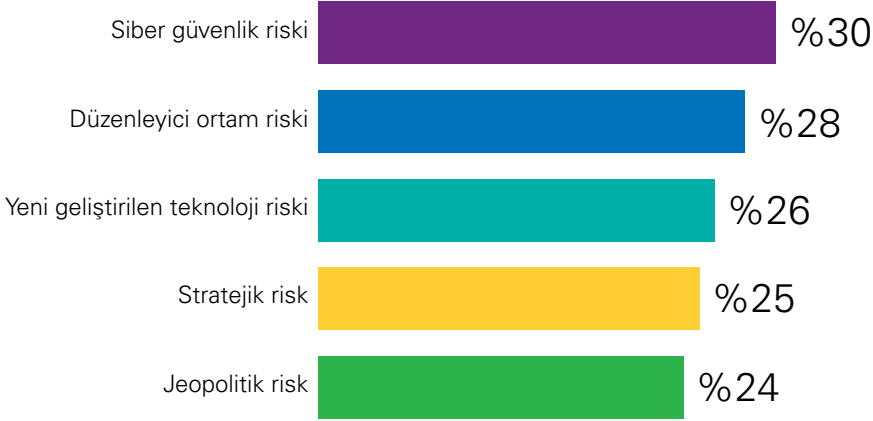
“Üçüncü sanayi devriminde, internet güvenliğini etkin bir şekilde sağlayamadık, peki bundan ders çıkardık mı?”

Malcolm Marshall

KPMG International Küresel Siber Güvenlik Başkanı



Sizi en çok hangi riskler endişelendiriyor? (İlk beş)



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Ancak CEO'lar bu yeni döneme bazı kaygılarla giriyor. Örneğin CEO'ların yüzde 85'i yapay zeka ve bilişsel süreçlerle temel otomatik iş süreçlerinin entegrasyonunu dikkate alma zorunluluğundan dolayı endişe duyuyor.

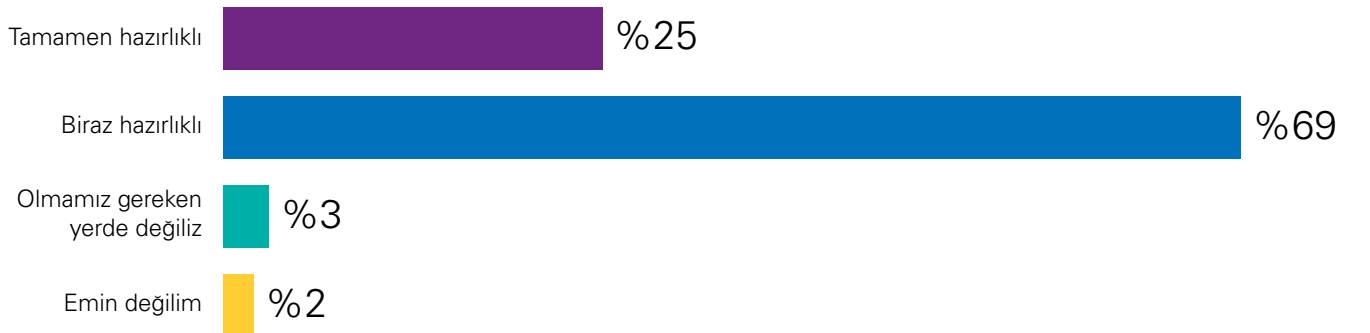
Marshall, şirket türüne bağlı olarak siber güvenliğin CEO'nun doğrudan sorumluluğu olması gerektiğini söylüyor. Ancak, yönetim kadrosunda siber güvenlikle ilgili net sorumluluğu olan birinin bulunması gerekiyor.

Dördüncü sanayi devriminde gelişebilmek için, şirketlerin siber kabiliyetlerini standart hale getirmesi gerekiyor: kurumun tüm birimlerinde siber konularda bilgi sahibi olan insanlar. Her önemli karar, siber güvenlik bakış açısıyla ele alınmalı. Bir iş geliştirme yöneticisinin, bir birleşme ve satın alma anlaşması tamamlanmadan önce şirketin veri ihlallerinden ya da yasal ihlallerden sorumlu olmayacağından emin olmak amacıyla güvenlik sonuçlarını değerlendirmesi gerekiyor.

Benzer şekilde, pazarlama yöneticileri de pazarlama kampanyaları için veri analitiğinden elde edilen bilgileri kullanırken gizlilik düzenlemelerinin ve müşteri tercihlerinin farkında olmalı.

CEO'ların yüzde 72'si, bir siber tehdide karşı hiç hazırlıklı olmadıklarını söyledi. Bu oran 2015 yılında yüzde 50 seviyesindeydi. CEO'lar yapılan görüşmelerde sıklıkla şunları ifade etti: "Yapabildiğimiz hazırlıkları yaptık" veya "Asla tamamen hazırlıklı olamazsınız."

Şirketiniz bir siber tehdide karşı ne kadar hazırlıklı?



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Marshall, bu derecede bir kaygının siber güvenlikle ilgili durumun karmaşık ve öngörülemez olduğunu gösterdiğini düşünüyor. “Bu CEO kuşağının büyük çoğunluğu, siber güvenlik kabiliyetleri bir yana, teknolojik becerilerini şirketleri için henüz doruk noktaya çıkaramadı. Ancak görüştüğümüz CEO’lar, kişisel olarak uzman olmasalar bile ciddi bir sorun yaşandığı takdirde sorumlu tutulacaklarının artık daha fazla farkında. Kurumlarının siber teste dayanabilmesi

için güvenilir üst düzey çalışanlara ihtiyaçları olduğunu kabul ediyorlar.”

Nasıl hazırlanmak gerekiyor? Siber tehditlere karşı koyabilme kabiliyetini sınavarak. Şirketlerin çevik olması ve beklenmedik durumlarla başa çıkabilmesi gerekiyor. İşletme açısından beklenmedik durumlarla başa çıkabilen ve daha etkin yönetilen kurumlar, genellikle siber tehditlere karşı daha hazırlıklı oluyor. Bir siber tehdide yanıt

verecek çeviklikte olmak, çoğu zaman kurumun teknolojik kabiliyeti kadar yönetişimine de bağlı.

Siber güvenlik sadece bir maliyet değil, aynı zamanda gelir yaratıcı bir unsur. Araştırma, siber güvenliğin performansla bağlantılı olduğunu gösteriyor. Yüksek performans gösteren şirketlerdeki daha fazla CEO, bir siber tehdide karşı tam anlamıyla hazırlı olduklarını düşünüyor.

Siber bir tehdide karşı tamamen hazırlıklı



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Siber güvenlik ve büyüme arasındaki ilişki nedir? Mesele güvenle başlıyor. Marshall, “Kurumunuzun zarar riski çok düşük olan yeni dijital hizmetleri oluşturabileceğine yüzde 100

güveniyorsanız, yaptığınız işlerde daha istekli olabilirsiniz” diyor. Siber güvenlikle ilgili farklı güven seviyeleri, bazı bankaların mobil bankacılıktan faydalandığı, diğerlerinin ise geri planda

kaldığı dijital bankacılık alanında oldukça net. İyi haber şu ki, CEO’lar inovasyon konusunda siber güvenliğin öneminin bilincinde.

Ürünler ve hizmetlerde güvenlik, inovasyonu gerektirir



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Müşteri gizliliği de bir sorun. CEO’ların yüzde 82’i, müşterilerinin kurumlarının gizliliklerinden çok kendi gizliliklerinden endişe duyabilecekleri konusunda şüpheli. Verinin hacmi kademeli olarak artarken, bunu kullanma fırsatları da artıyor. Tipik olarak hizmetler ücretsiz olduğunda, işletmeler verilerden daha fazla para kazanıyor ve tüketici de aslında bir ürün haline geliyor. Müşteriler, verinin değerini kabul etmeye ve bunu işlemin bir parçası olarak görmeye başlıyor. Müşteriler kendileri hakkında toplanan verinin hacmi ve şirketlerin bunları nasıl kullandığı hakkında daha fazla fikir

sahibi oldukça bilgileri paylaşmama tehlikesi ortaya çıkıyor. Marshall, “CEO’ların gizliliğin önemini fark etmesiyle birlikte, daha açık ve şeffaf bir yaklaşıma doğru ilerliyoruz” diyor.

Veri gizliliğine yönelik ihtiyaç, iş modellerini etkileyecek. Bazı sigorta şirketleri, daha şimdiden farklı veri odaklı fiyatlandırma modellerini kullanmaya başladı. Örneğin, sigorta şirketinin sürüş alışkanlıkları hakkındaki verileri izlemesine izin veren bir sürücü, buna izin vermeyen bir sürücüye kıyasla sigorta için daha az ücret ödeyebilir. Bazı araç üreticileri,

sigorta verilerinin paylaşımı için otomobillerde yerleşik olarak bulunan teknolojiyi kullanan kendi sigortalarını sunuyor.

Neyse ki CEO’lar, savunmalarını güçlendirmek amacıyla zayıf yönlerini paylaşmaya istekli. CEO’ların önemli bir kısmı (yüzde 82), gizlilik ihlalleriyle ilgili deneyimlerini kendileri gibi şirketler ile paylaşmayı istediklerini söyledi.

Marshall, “Deneyimlerini paylaşarak ortaklaşa bir şeyler öğreneceklerse, yönetim ve karşılık verme kabiliyeti daha yüksek olacaktır” diyor.

Güven ve gelecekte büyüme

Avrupa ekonomisinin toparlanmaya başladığına dair işaretler var, ancak ekonomik ortam kırılganlığını koruyor. KPMG Birleşik Krallık Makroekonomi Başkanı Yael Selfin, "CEO'ların sürekli dalgalanma potansiyelini ve bunun beraberinde gelecek belirsizlikleri anlaması gerekiyor" diyor. Bu nedenle ilk bakışta, küresel CEO'ların önümüzdeki 3 yıl için dünya ekonomisiyle, kendi ülkelerinin ekonomileriyle ve şirketleriyle ilgili iyimser olmaları şaşırtıcı olabilir.

Bu güven, hayali iyimserlik ya da gerçek dışı tahminleri değil CEO'ların birer lider olarak değişime ayak uydurabilme esnekliğini gösteriyor. KPMG Almanya Başekonomisti Dr. Ventzislav Kartchev, "CEO'lar geleceğe güvenle bakmak ve şirketlerinin geleceğini ve büyümesini düşünmek zorunda" diyor. Güven yüksek olduğunda, CEO'lar büyüme seviyeleriyle oynanabileceğini düşünüyor. En büyük grup (yüzde 48), önümüzdeki 3 yılda yıllık gelirlerinde yüzde 2 ila 5 arasında büyüme bekliyor.

Bu genel büyüme, kabaca küresel GSYİH artışıyla orantılı.

Bu iyimserlik, kısa vadede ise nispeten daha düşük.

CEO'ların güveni ile gerçeklik arasındaki denge, küresel ekonomiye atfettikleri önemle bir kat daha pekiştirildi. Küresel ekonomik faktörlerin önümüzdeki 3 yıl içinde şirketlerinin büyümesi üzerindeki etkisinin en yüksek seviyede olacağını düşünüyorlar (yüzde 16).

CEO'ların tahminleri şüphesiz ki faaliyet gösterdikleri ekonomilere ve sektörlerle bağlı olarak dünya genelinde farklılık gösteriyor. BNP Paribas Varlık Yönetimi'nden Merlo, gelecekte kuyruk rüzgarlarının* eseceğini öngörüyor. Net serveti yüksek olan bireylerin varlık havuzunun ortalama olarak yüzde 6 oranında artacağını ifade etti. Öte yandan, Avrupa'nın özel bankacılık sektörü önümüzdeki 3 yıl içinde düşük faiz oranları ve değişim hızı nedeniyle yüksek finansal düzenlemeler ve değişen bankacılık ekonomileri bağlamında ciddi bir sınav verecek.

* "Kuyruk rüzgarı" tabiri, büyümeyi hızlandıracak şartları ve durumları ifade ediyor.

Büyüme beklentileri

	Önümüzdeki 3 yıl içinde	Önümüzdeki 12 ay içinde
Şirketiniz için büyüme beklentisi	%89	%84
Ülkenizin büyümesine olan güven	%86	%73
Sektörünüzün büyümesine olan güven	%85	%79
Küresel ekonominin büyümesine olan güven	%80	%70

Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International



Yael Selfin
KPMG Birleşik Krallık
Makroekonomi Başkanı



Dr. Ventzislav Kartchev
KPMG Almanya
Başekonomisti



Julio Hernandez
KPMG International
Küresel Müşteri Yönetim
Danışmanlığı Başkanı

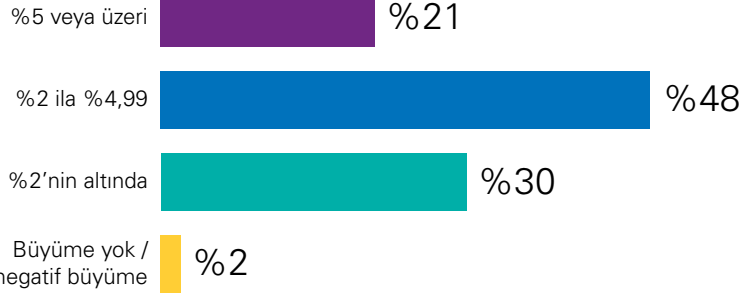
Bazı sektörler kayda değer bir büyüme bekliyor. Nesnelerin İnterneti ve endüstriyel internetin getirdiği dijitalleşme, orta ve uzun vadede büyümeye hız kazandıracak. Software AG, bu yıl için Dijital İş Platformu segmentinde çift haneli lisans artışı yaşanacağını tahmin ediyor. Biocon'dan Bazumdar-Shaw, şirketin üzerinde çalıştığı Biyobenzer ilaçların olgunlaşmasıyla beraber önümüzdeki 5 yıl içinde çift haneli gelir artışı bekliyor. Dönüm noktasında bulunan Hindistan'ın biyoteknoloji sektörünün önümüzdeki 3 yıl içinde kritik bir hacim yakalayacağını söylüyor.

Benzer şekilde, Salini Impregilo'nun CEO'su ekonomik görünüm ve bu sektördeki yatırım arasındaki ilişki neticesinde gelecekte büyüme bekliyor. "Altyapı sektörü, ülkenin ekonomik gelişimiyle yakından ilintili ve belli başlı bölgelere ve sektöre ilişkin tahminler umut vaat ediyor. Dünya genelindeki yeni altyapı yatırımlarının 2020 yılına kadar 8 trilyon euro hacminde olacağı öngörülüyor."

Diğer taraftan, ekonomik büyüme oranlarından, faiz oranlarından ve düzenleyici ortamdan ciddi anlamda etkilenen MetLife, maliyetleri kontrol ederek ya da daha az kârlı iş alanlarından çıkarak paydaş değeri sunuyor.

Sektörün ya da ekonominin yapısı nasıl olursa olsun, yıkıcı unsurlar hafiflemeyecek. Bu nedenle CEO'ların yavaş büyüyen bir ekonomide harekete geçme ihtiyacı ile rekabet etmesi gerekiyor. KPMG'den Kartchev, "Riskten kaçınan kültürler, belirsizliklerin

Önümüzdeki 3 yıl içinde yıllık brüt gelirdeki büyüme beklentileri



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

olduğu bir dünyada sorun yaratabilir" diyor. "Şirketlerin startup kültürünü benimsemesi ve hatayı, doğru çözümü bulmanın bir parçası olarak kabullenmesi gerekiyor."

CEO'ların bugün artık zor zamanları beklememeleri gelecek adına iyi bir işaret. KPMG'den Goodburn şunları söylüyor: "Ekonomiden kaynaklı gelirler olsa da, CEO'lar dümenin başında olduklarını ve bunun sonucunda şirketin geleceğine yön verebileceklerini çok iyi biliyor."

KPMG'den Scott'un görüşleri şu şekilde: "Avrupalı şirketlerin CEO'ları, önümüzdeki 12 aylık süre zarfında bazı ilginç olayların yaşanacağını ve bunların da iş planlarını etkileyebileceğini biliyor. Üstelik, gelişen ekonomilerde ekonomik yavaşlamayla, para politikasında farklılıklar ve Avrupa'daki ekonomik toparlanmanın ivme kaybetmesiyle ilgili endişeler mevcut."

CEO'ların neredeyse tamamı (yüzde 96), önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan

sayısının artmasını bekliyor (bir önceki yıl oran yüzde 78'di). Yüksek büyüme tahmininde bulunan CEO'ların yüzde 10'u, önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan sayısının yüzde 25'in üzerinde artacağını söyledi.

Şaşırtıcı olarak, CEO'lar gelecekte büyüme yaratacak ana kaynakların şuralardan geleceğine dikkat çekti: yeni ürünler (yüzde 28), yeni müşteriler (yüzde 26), yeni pazarlar (yüzde 25) ve yeni kanallar (yüzde 22).

Yeni ürünler, yüksek büyüme oranına sahip şirketlerin CEO'ları açısından büyümede en önemli faktör: CEO'ların yüzde 34'ü, bunu en önemli faktör olarak görürken, yüzde 10'dan daha az büyüme bekleyen şirketlerin CEO'larında bu oran yüzde 26.

KPMG'nin Küresel Müşteri Danışmanlığı Başkanı Julio Hernandez, büyüme savaşını ve müşteri yarışını kazanmak için işletmelerin müşterilerin istediklerini, ihtiyaçlarını ve neye değer verdiklerini anlamaları ve aynı zamanda bu müşterilerin yarattığı değere önem

"Ekonomiden kaynaklı gelirler olsa da, CEO'lar dümenin başında olduklarını ve bunun sonucunda şirketin geleceğine yön verebileceklerini çok iyi biliyor."

Mark A. Goodburn
KPMG International
Küresel Danışmanlık Başkanı



“CEO’lar artık tamamen yeni bir çalışan grubunu çekmeye ve elde tutmaya çalışmalı.”

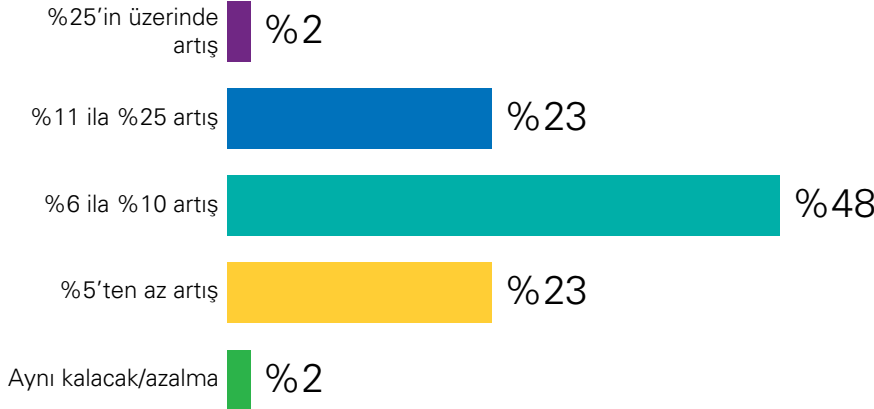
Nhlamu Dlomu

KPMG Güney Afrika

İK Danışmanlığı Şirket Ortağı



Önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan artışı beklentileri



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

vermeleri gerektiğini düşünüyor. “İyi uygulanmış ve farklılaştırılmış deneyimler sunmak, işletmelerin tasarladıkları ve sundukları deneyimlerde amaca yönelik hareket etmelerini ve yönetim kadrosundan idari birimlere kadar tüm çalışanların bunu yaparken kendi rollerinin önemini anlamalarını gerektirir” diyor.

Yetenek geliştirme

Önemli dönüşüm planları ve sürekli gelişen teknolojiyle karşı karşıya olan CEO’ların yüzde 99’u mevcut veya

gelecekteki yetenekleri geliştirmek için çalışma yaptığını söyledi. Bu bulgular ışığında, CEO’ların büyük bir kısmı belirli seviyelerde yetenek açığı ortaya çıktığını ifade etti. Yüzde 50’sinden fazlası, bu yetenek boşluklarının kilit işletme fonksiyonlarında olduğunu belirtti.

KPMG Güney Afrika İK Danışmanlığı Şirket Ortağı Nhlamu Dlomu, “CEO’lar artık tamamen yeni bir çalışan grubunu çekmeye ve elde tutmaya çalışmalı” diyor. “Değişime ayak uyduracak ve CEO’ların zaman veya

deneyimlerinin olmaması nedeniyle şahsen üstlenemeyebilecekleri kritik görev sorumluluklarını rahatlıkla alabilecek bir çalışan grubu.”

Çalışanların girişimci veya işbirliğine dayalı bir çevrede inovasyon yapmalarına ve çalışmalarına fırsat vermek, yeni çalışanları çekmede en etkili yol olarak görülüyor (yüzde 37’si bunu söyledi). Finansal olmayan teşvikler, çalışanları elde tutmak için en iyi yöntem olarak görülüyor (yüzde 39’u bunu söyledi).

CEO’ların yetenek boşluklarını yönetmek istedikleri ilk beş yöntem



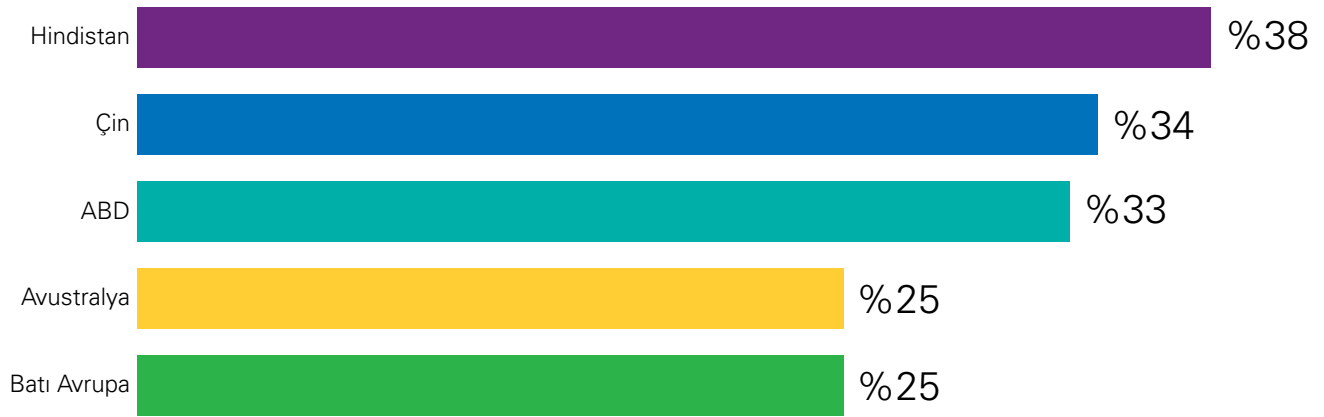
Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

En çok büyüyen bölgeler

CEO'ların 2015 yılından bu yana bölgesel büyüme potansiyeli ile ilgili görüşlerinde değişimler yaşandı. Hindistan, Çin ve ABD en cazip yabancı pazarlar olarak görülüyor. Hindistan, 2015 yılına göre beş basamak yükselerek birinci sıraya çıktı. ABD ve

Çin hala lider pazarlar arasında olmalarına rağmen, geçen yıla kıyasla gerileme yaşadı. Batı Avrupa da yabancı pazar çekiciliğinde önemli bir gerileme yaşadı.

Önümüzdeki 3 yıl içinde yeni pazar büyüme potansiyelinin en yüksek olacağı bölgeler sizce hangileri? (ilk beş)



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Aşağıda da vurgulandığı üzere, faiz oranlarının en çok düşüş gösterdiği bölgeler, bu yıl petrole dayalı ekonomiler olan Ortadoğu (yüzde 21) ve Rusya (yüzde 21) olacak. Ortadoğu bölgesindeki jeopolitik riskler, endişeleri bir kat daha

artırıyor. Aynı zamanda Japonya'da da faiz oranlarında bir gerileme yaşanıyor; —Abenomi'nin* ülkeyi büyüme trendine sokup sokmayacağı önümüzdeki 3 yıl içinde netleşecek.

Önümüzdeki 3 yıl içinde ilginizin azalma potansiyeli taşıdığı bölgeler sizce hangileri? (ilk beş)



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

* Abenomi (Abenomics): Aralık 2012 genel seçimlerinde ikinci kere Japonya Başbakanı seçilen Shinzō Abe'nin savunduğu ekonomi politikalarını ifade ediyor.

**“Engelleri aşabilenler,
Hindistan’daki
pazarın büyüklüğü
düşünüldüğünde önemli
avantaj elde ediyor.”**

Richard Rekhy
KPMG Hindistan
Başkanı

Hindistan

Araştırmaya göre, Hindistan bu yıl Çin ve ABD’nin önünde bölgesel büyüme bazında lider konumda bulunuyor.

Hindistan’ın 2015 yılında, Çin’in önüne geçerek maksimum doğrudan yabancı yatırımı aldığı söyleniyor. KPMG Hindistan Başkanı Richard Rekhy, ülkenin yabancı yatırıma açıldığı 1991 yılından sonraki ikinci büyük ekonomik reformu yaşadığını söyledi. Genç nüfusun hakim olduğu ülke, GSYİH oranı bakımından en hızlı büyüyen ekonomi konumunda. Bu senaryo ışığında, Hint CEO’lar diğer küresel

CEO’lara göre önümüzdeki 3 yıl içinde daha yüksek bir gelir artışı bekliyor. Bu durum, ekonominin büyümesi ile ilgili öngörülerdeki iyimserliği destekliyor.

Hindistan’ın dijital altyapısı çok önemli gelişim gösteriyor. 1 milyardan fazla biyometrik imzayla ülke, dünyanın en büyük biyometrik veri tabanını elinde bulunduruyor. “Teknolojinin yayılımı ortada; Hindistan Demiryolları, biletlerinin yaklaşık yüzde 70’ini internet üzerinden satıyor ve bu da onu dünyanın en büyük e-ticaret sitelerinden biri haline getiriyor.”

Hindistan ekonomisi için zorluklar da mevcut. Düşük ham petrol fiyatları ekonomi için avantajlı olsa da bu durum geçici olabilir. Ortadoğu’daki jeopolitik gerilimler, Hindistan’a giren para akışını etkileyebilir. Hindistan’ın ekonomik olarak toparlanabilmesi için fırsat yaratan bir iş ortamının hakim olması gerekiyor. İş yapmayı kolaylaştırmak için adımlar atılmış olmasına rağmen, büyük ölçekli bir iyileştirme yapmak, kritik bir ihtiyaç. Rekhy, “Engelleri aşabilenler, Hindistan’daki pazarın büyüklüğü düşünüldüğünde önemli avantaj elde ediyor” diyor.

Çin

Küresel ve yerel ekonomik belirsizlik, yükselen maliyetler, artan rekabet ve teknolojik faktörler, Çin’deki CEO’lar için zorlu bir ortam yaratıyor. Çin’deki şirketler, yeni ürünler geliştirerek, çalışanlarını teşvik edip yeni yetenekler kazandırarak, inovasyonu destekleyerek ve verimliliği ve etkinliği artıracak ve güçlü organik büyüme sunacak yeni yıkıcı teknolojiler kullanarak yeni ortama hızla uyum sağlıyor.

Çin’in gelecekteki ekonomik büyümesine ilişkin bu iyimser hava, araştırmanın sonuçlarından da

anlaşıyor. Bulgular, Çin’deki CEO’ların ülkelerinin, şirketlerinin, sektörlerinin ve küresel ekonominin önümüzdeki 12 aylık süre zarfında büyüme potansiyeli bakımından küresel emsallerine göre daha özgüvenli olduklarını gösteriyor.

Ayrıca, Çin’den araştırmaya katılanların üçte ikisi, ülkenin önümüzdeki 3 yıl içindeki büyüme potansiyelinin en yüksek seviyesine ulaşacağını düşünüyor. Çin’deki CEO’ların diğer odak noktaları ABD ve ASEAN. Dünyadaki diğer katılımcıların, Çin ve Hindistan’ı en yüksek büyüme

potansiyeline sahip iki bölge olarak görmesi önemli. Bu durum, Çin’e yönelik yabancı yatırım iştahının hala güçlü olduğuna dair olumlu bir işaret.

Özellikle Çin’in yatırımın yoğun olduğu ve ihracata dayalı bir büyüme modelinin hakim olduğu ortamdan tüketime ve daha da önemlisi inovasyona doğru geçmesiyle birlikte, Çinli CEO’lar, şirketlerinin büyümesiyle ilgili iyimser bir beklenti içinde. Katma değerli ekonomiye geçişte inovasyonun önemini anlayan merkezi hükümet, 2016-2020 Dönemi 13. Beş Yıllık Planı

için bunu, “gelişimin beş ilkesi” içinde ilk sıraya oturttu. Hükümet bu planda, ekonomik kalkınma stratejisini açıklıyor, büyüme hedeflerini belirliyor ve reformları açıklıyor.

Bu politika, Çin’in inovasyon alanında lider olarak yükselmesinin yolunu açıyor. Çin’deki CEO’lar için inovasyonu desteklemek birinci öncelik. Katılımcıların neredeyse tamamı, inovasyonu açık hedefler ve amaçlarla birlikte işletme stratejisine dahil etmenin, başarılı bir inovasyon adına önemli olduğunu kabul ediyor. Buna ek olarak, Çin’deki CEO’ların diğer uluslararası CEO’lara kıyasla inovasyon konusunda daha net bir odağı var. CEO’ların neredeyse yarısı, inovasyonu kendi kişisel gündemlerinde ilk sıraya koyuyor. Oysa bu oran, dünya genelinde sadece yüzde 23.

Bununla birlikte Pekin, BT alanında en son yenilikleri, gelişmiş üretim ve otomasyon teknolojilerini geliştirerek Çin’in geleneksel sektörlerinde verimliliği artırmak için çeşitli girişimler başlattı. Bulut teknolojisi ve büyük veri analitiği ile Nesnelerin İnterneti gibi veri yönetim teknolojileri, Çinli şirketlerin işletme giderlerini azaltmasına, verimliliği artırmasına ve

tüketicilerin taleplerinin daha iyi ele alınmasına yardımcı olacak. Araştırmaya Çin’den katılanların yüksek veri analiz kabiliyetlerini ve Nesnelerin İnterneti’ni ekstra yatırım yapılması gereken öncelikli alanlar olarak görmesi, bu nedenle hiç şaşırtıcı değil. KPMG Çin Eş Başkanı Honson To, “Çin’in geleneksel üretim sektöründe çok sayıda işletme, teknoloji ve veri analitiğini daha fazla kullanarak daha yüksek büyüme oranlarına ulaşabileceklerini fark ediyor. Oysa bu durum 5 sene önce kesinlikle göremeyeceğiniz bir durumdu” diyor.

Çok sayıda şirket Çin’de yeni iş modellerini keşfediyor. Amazon, Alibaba, Uber veya Çinli rakibi Didi Kuaidi gibi şirketlerin iş modelleri, müşterileri ürün veya hizmetlere bağlayan özel platformlar üzerinden faaliyet gösteriyor. Bu şirketler hızla büyüyebiliyor. Çinli orta sınıfın kısa süre önce ABD orta sınıfını geçtiği ve daha da büyümeye devam edeceği düşünülürse bu durum avantaj yaratıyor. Ayrıca, Çin’de hızla ilerleyen lojistik altyapısı ve mobil teknoloji hem eşyaları ve hizmetleri hiç olmadığı kadar erişilebilir hale getiriyor hem de Çinli üreticiler ve hizmet sağlayıcılar için muazzam bir kırsal müşteri tabanı yaratıyor.

Çin yeni iş modellerine doğru geçiş yaparken, geleneksel üretim tabanı da küresel CEO’lar için cazibesini sürdürüyor. Çinli bir şirketle kurduğu ittifak doğrultusunda Temmuz 2017 itibarıyla Çin’de dört yeni fabrika kuracak olan Gonvarri Steel Services için Çin’deki genişlemeleri, en önemli büyüme yollarından biri.

Orta sınıfın büyüklüğü ve alım gücü, fiziksel ve teknolojik altyapısı ve yüksek nitelikli büyümeyi ve inovasyonu destekleyen politikaları dikkate alındığında, Çin çok uluslu şirketler için önemli bir cazibe merkezi olmaya devam ediyor. Ancak, zevkleri sürekli değişen ve yeni ürün ve hizmetlere daha fazla açık olan Çinli tüketicileri memnun etmek hiç kolay değil.

Bunun sonucunda çok sayıda CEO, büyüme stratejilerini değiştirerek yeni ürünleri geliştirmeye, inovasyonu desteklemeye ve veri analitiği ile yıkıcı teknoloji kabiliyetlerine odaklanmaya başladı. To, “İşletmeler doğru iş modeline sahip olup müşteri açısından inovatif, ezber bozan ve ‘kusursuz’ oldukları takdirde Çin’de başarıya ulaşabilir” diyor.

“İşletmeler doğru iş modeline sahip olup müşteri açısından inovatif, ezber bozan ve ‘kusursuz’ oldukları takdirde Çin’de başarıya ulaşabilir.”

Honson To
KPMG Çin
Eş Başkanı



“OECD’deki komşularıyla karşılaştırıldığında, ABD kötü bir mahalledeki en güzel ev.”

Constance Hunter
KPMG ABD
Başekonomisti



ABD

Amerika Birleşik Devletleri, yeni büyüme potansiyeli bakımından bölge olarak Hindistan ve Çin’in arkasından üçüncü sırada yer alıyor. ABD’yi diğer gelişen ekonomilerle karşılaştırırken, KPMG ABD Başekonomisti Constance Hunter, “OECD’deki komşularıyla karşılaştırıldığında, kötü bir mahallede bulunan en güzel ev” olarak nitelendiriyor. Bu güçlü büyüme, diğer gelişmiş ve hatta bazı gelişmekte olan pazarlarla karşılaştırıldığında daha yüksek tüketim oranı ve yüksek faiz oranlarından anlaşılıyor.

ABD’deki büyüme kaynağının bir bölümüne ekonomistler, “iş dinamizmi” adını veriyor. Ya da Silikon Vadisi’nin tabiriyle hızlı başarısızlık... Dolayısıyla, Amerikalı CEO’ların yüzde 76’sının pazara yeni giriş yapanların ve rekabetin, iş modellerini sekteye uğratmasından endişe duyması (diğer CEO’larda bu oran yüzde 65) hiç de şaşırtıcı değil. ABD, dünya genelinde akıllı telefon ve sosyal medya kullanımının en yüksek olduğu ülkeler arasında bulunuyor. Bu durum, bilgi sahibi olan ve çoğunlukla da talepkar olan müşterilerin sosyal medyayı kullanma gücünü ellerinde bulundurduğu anlamına geliyor.

Amerikalı CEO’lar, haklı olarak müşteri memnuniyetinden endişe duyuyor. Yüzde 54’ü şirketlerinin müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine ayak uyduramamasından endişe duyuyor. Tüm bu rekabet ve müşteri odağı, Amerikalı şirketleri küresel emsallerinden daha sert ve çoğu durumda daha çevik hale getiriyor.

Hunter, “Amerikalı CEO’ların çalışan sayısı tahminleri, bizim ekonomik modellerimizle orantılı” diyor. Küresel koşulların artık ABD faiz oranlarını da etkilediğini söylüyor. Gelişmiş ülkelerin geri kalanında negatif faiz oranı politikası izlenirken, FED kısa vadeli oranları kademeli olarak artırmaya devam etse bile, bu durum ABD faiz oranlarının uzun bir süre boyunca çok fazla yükselmesini önleyecek. Düşük oranların uyarıcı etkisi, özellikle orta vadede büyümeyi ve istihdamı tetikleyecek. Araştırmaya göre, Amerikalı CEO’ların yüzde 49’unun sadece önümüzdeki 12 ay içinde çalışan sayısını yüzde 5 oranında artırmayı planlıyor ve yüzde 54’ünün önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 6 ila 10’luk bir istihdam artışı bekliyor.

Hunter, bir önceki yılla karşılaştırıldığında, “Merkez Bankası faiz oranlarını kademeli olarak artırmaya başladı ve seçimlerle ilgili belirsizlikler, odak noktası oldu” diyor. Ancak, yine de dünyada rekabetin en yoğun olduğu iş gücü, derin sermaye piyasaları ve ticari yönden olumlu bir ortam sunan NAFTA ve diğer ticari anlaşmaları içeren kanun ve diğer düzenlemeler dahil olmak üzere ABD’ye yatırım yapmanın hala birçok avantajı olduğunu ifade ediyor.

Gonvarri Steel Services, ABD ve Meksika dahil NAFTA ülkelerindeki varlığını artıracak. Calvo, “Değerlemelerin düştüğü ve ekonomik toparlanmanın yakın olduğu Latin Amerika’da yakında satın almalar gerçekleştirmek için iyi bir zaman olabilir” diyor.

ABD aynı zamanda teknoloji yönünden en gelişmiş pazar olarak biliniyor. Software AG’den Streibich, “ABD bugün bizim en büyük pazarımız ve gelecekte de böyle olmaya devam edecek” diyor. “ABD’deki işletmelerin ve federal ve eyalet hükümetlerinin yeni yazılım teknolojilerine yatırım yapma isteği, dünyanın hiçbir yerinde olmadığı kadar yüksek.”

Sonuçlar

Dördüncü sanayi devrimi, makine öğrenimi, bilişsel programlama ve yapay zeka çağını müjdelerken, değişim de hız kazanmaya devam ediyor. Önümüzdeki 3 yılda kritik bir dönüşüm süreci yaşanacak. Bu değişimin hızı, CEO'ların hemen harekete geçmesi gerektiğini gösteriyor. Aynı zamanda aşağıdaki fikirleri dikkate alarak bilinçli bir şekilde hareket etmeliler.

Savunmasızlık

Yalnız değilsiniz. Araştırmaya katılan CEO'lar, gelecekteki talepleri karşılama, şirketlerine saldıran yıkıcı gelişmelerin tüm yönleriyle karşılaşma ve bunları önceden saptama konusundaki endişelerini ortaya koyuyor. Daha önce başımıza gelmeyen şeylerden korkmak bizim doğamızda var. Ve bugün yaşadıklarımız, bir sanayi devrimini işaret ediyor. Bilmediğinizi bilmek ve bunu itiraf etmek, dürüstlüğü ve olgunluğu gösterir.

Ekosistemler

Geleneksel sınırlar ve roller geçerliliğini yitirdi. Sektörleri, şirketleri, teknolojileri ve müşterileri birbirinden ayıran çizgiler yok oluyor. Hız ihtiyacı nedeniyle CEO'lar, kiralamanın veya işbirliğinin daha uygun olduğunu ve inşa etmek veya satın almak yerine daha tercih edilebilir alternatifler olduğunu fark ediyor. Bu işbirliklerinin bir sonucu olarak rakipler, hem tedarikçi hem de müşteri olabiliyor. Bu da yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanmasına ve farklı bir liderlik türüne ihtiyaç duyulmasına neden oluyor. CEO'lar belirsizlik ortamında ve tanımlanmamış alanlarda daha rahat hissetmeli.

Çeviklik

Değişimin hızı, geleceğe bakışı sınırlandırıyor ve kısa veya orta vadede stratejileri riskli hale getiriyor. Bilinmeyen ve bilinmeyecek olanı anlamak için değişim stratejisini belirleyip bunu çevik bir şekilde uygulamak bir çözüm olarak öne çıkıyor. "Oldu-bitti" dönüşümlerinin dönemi artık sona erdi. Bugünkü dönüşüm, kademeli adımlar halinde sürekli olarak ilerliyor bu da, küçük ayarlamalara, düzeltmelere, pazara hızlı çıkışa ve ölçümlemeye olanak tanıyor.

Müşteri merkezli olmak

Müşteriyle dijital kanallar aracılığıyla iletişim kurma imkanı ile müşterileri dinlemek ve onların beklentilerini karşılamak büyük bir önem arz ediyor. Ancak, müşterilerin gerçekte ne istediğini anlamak da benzer şekilde önemli. Bu ihtiyaç, bu müşterilerin yarattığı değerle dengelenmek zorunda.

Güven

Veri çağında, güvenin önemi daha da fazla. Veri analitiği veya algoritmaların çıktısı üzerinden çok sayıda stratejik karar alınırken, verilerin doğruluğuna güçlü biçimde odaklanmak gerekiyor.

Aynı zamanda, verilerin gizlilik ihlal edilmeden kullanılması gerekiyor. Bu güvenin, tedarik zinciri, ortaklar ve müşteriler dahil olmak üzere ekosistemin tamamında sürdürülmesi gerekiyor.

Risk

Nesnelerin İnterneti, makine öğrenimi, bilişsel programlama ve yapay zeka çağı olan dördüncü sanayi devrimi güvenlik risklerini kademeli olarak artırıyor. Şirketlerin siber kabiliyetlerini standart hale getirmesi gerekiyor: kurumun tüm birimlerinde siber konularda bilgi sahibi olan insanlar. Her önemli karar, siber güvenlik bakış açısıyla ele alınmalı.

CEO'ların büyük çoğunluğu önümüzdeki birkaç yılın ılımlı bir ekonomik büyümeyle birlikte zorlu geçeceğini öngörürken, bu ortamda şirketlerini başarılı bir şekilde yönetebilecekleri konusunda da iyimserler. Bu ya şimdi olacak ya da hiç.

Metodoloji ve teşekkür

Bu raporda yayımlanan anket verileri, Avustralya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya, İspanya, Birleşik Krallık ve ABD'den 1.268 CEO ile yapılan bir ankete dayanmaktadır. Diğer 18 ülke ve bölgedeki CEO'lara ilişkin bulguları, bu raporun Ek bölümünde bulabilirsiniz. Otomotiv, bankacılık, altyapı, sigorta, yatırım yönetimi, sağlık, imalat, perakende/ tüketici pazarları, teknoloji ve enerji/kamu hizmetleri ve telekom hizmetlerinin de bulunduğu başlıca on bir sektör yer almaktadır. 275 CEO 500 milyon ila 999 milyon dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 595 CEO 1 milyar ila 9,9 milyar dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 398 CEO ise 10 milyar dolar ve üzeri gelire sahip şirketlerde görev yapıyor.

893 CEO kamu şirketlerinde çalışırken, 375 CEO ise özel şirketlerde çalışıyor. Araştırma 15 Mart ve 29 Nisan 2016 tarihleri arasında yapıldı.

Sayılar yuvarlandığı için toplamaları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

KPMG ve Forbes Insights olarak, değerli zamanlarını ayırarak görüşlerini bizimle paylaşan aşağıdaki kişilere teşekkür ederiz:

- Debby Blakey, CEO, Health Employees Superannuation Trust, Avustralya
- Gary Burnison, CEO, Korn Ferry, ABD
- Josu Calvo, CEO, Gonvarri Steel Services, İspanya
- Chunhua Chen, eski CEO, New Hope Liuhe, Çin

- Vittorio Colao, CEO, Vodafone, Birleşik Krallık
- Daniel Hunter, CEO, HealthShare NSW, Avustralya
- Steven A. Kandarian, CEO, MetLife, ABD
- Kiran Mazumdar-Shaw, Chairman, Biocon Limited, Hindistan
- Sofia Merlo, Co-CEO, BNP Paribas Varlık Yönetimi, Fransa
- Paul Polman, CEO, Unilever, Birleşik Krallık
- Pietro Salini, CEO, Salini Impregilo, İtalya
- Karl-Heinz Streibich, CEO, Software AG, Almanya
- Emma Walmsley, CEO, Tüketici Sağlığı, GSK, Birleşik Krallık

Ekler

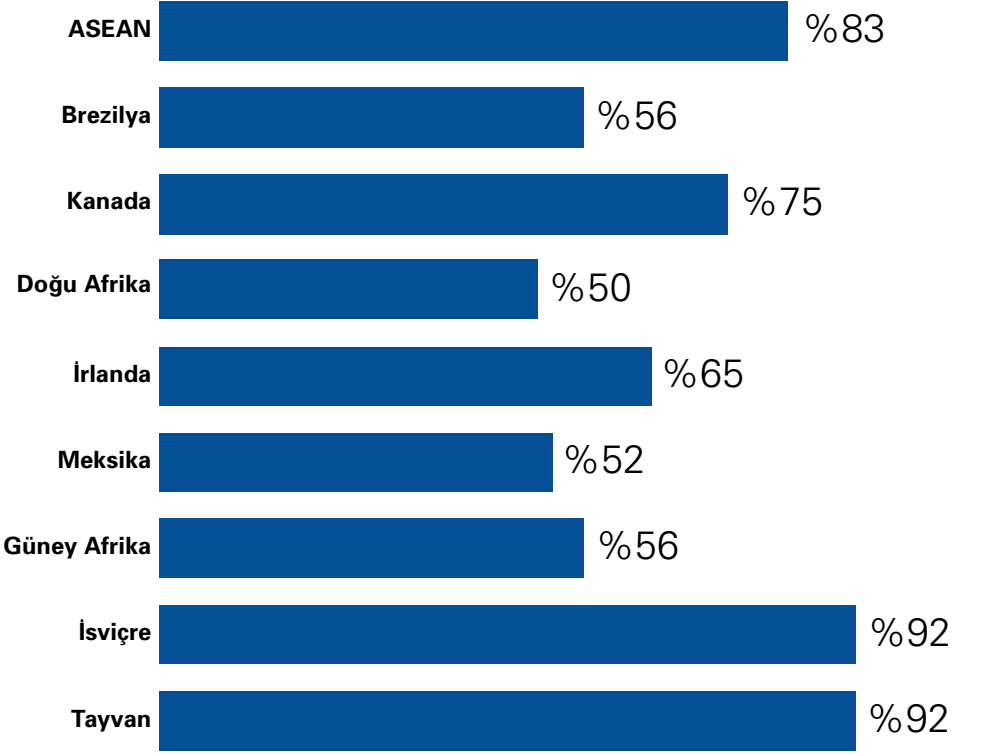
Seçilmiş bölge ve ülkelerin görüşleri

Raporda analiz edilen ülkelere ilave olarak, dünya genelindeki diğer bölge ve ülkelerdeki CEO'lar da araştırmaya katıldı.¹ Aşağıda bu ülke ve bölgelerin, önümüzdeki 3 yıl içinde CEO'ların stratejik öncelikler, büyüme, yatırımlar ve riskler bağlamında kurumlarının geleceğine ilişkin yaklaşımlarını nasıl etkileyeceğine yönelik önemli bilgiler verilmiştir.²

Kritik değişim

Dünya genelinde, önümüzdeki 3 yıla yönelik kritik önem görüşü değişkenlik gösteriyor. En çok, İsviçre ve Tayvan (her ikisi için de oran yüzde 92) ve ASEAN (yüzde 83) bölgelerindeki CEO'lar tarafından bu dönem kritik olarak görülüyor. En düşük oranda ise, Doğu Afrika'daki (yüzde 50) CEO'lar önümüzdeki 3 yılı kendi sektörleri için bir önceki 50 yıldan daha kritik olarak görüyor. Şirketlerinin ciddi dönüşüm iştahı da ülkeden ülkeye farklılık gösteriyor. Meksikalı CEO'ların dönüşüm iştahı daha fazlayken, Tayvanlı CEO'larınki daha az.

Önümüzdeki 3 yılın, sektörleri için önceki 50 yıldan daha kritik olacağını söyleyen CEO'lar



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Stratejik öncelikler ve yatırım öncelikleri

Başlıca 10 ülkenin CEO'su için ilk üç öncelikte, büyümeyi destekleyen üç ana unsura değiniliyor: inovasyon, teknoloji ve müşteri odağı. Bu öncelikler dünya geneli için geçerli olmasına rağmen, diğer bölge ve ülkelerdeki CEO'ların gelecek için stratejilerini planlarken spesifik iş ortamlarına dikkat etmeleri gerekiyor.

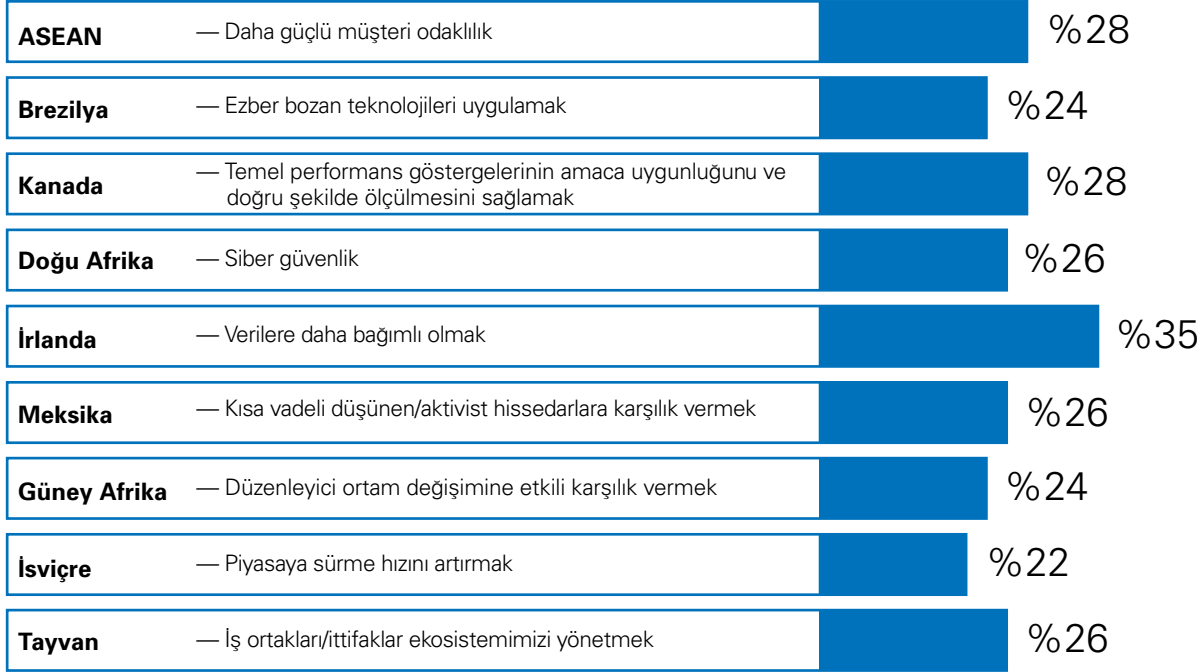
Örneğin Kanada'da birinci öncelik, etkin ölçümü sağlamakla ilgili. Diğer taraftan Tayvanlı CEO'lar, farklı şirketler ya da araştırma kurumları arasındaki işbirliği sonucunda oluşturulan iş ekosistemlerinin önemini anlamış gibi görünüyor.

¹ ASEAN bölgesi Singapur, Malezya, Tayland, Endonezya, Filipinler ve Vietnam'dan oluşuyor; Doğu Afrika ise, Kenya, Uganda, Tanzanya, Ruanda ve Etiyopya'dan oluşuyor.

² Bu Ek'te yer alan tüm veriler, önümüzdeki 3 yıllık beklentilere karşılık geliyor.

Başlıca 10 ülkedeki CEO'lar, artan veri analizini (yüzde 25), yeni ürün geliştirmeyi (yüzde 24) ve siber güvenliği (yüzde 22) daha fazla önceliklendiriyor.

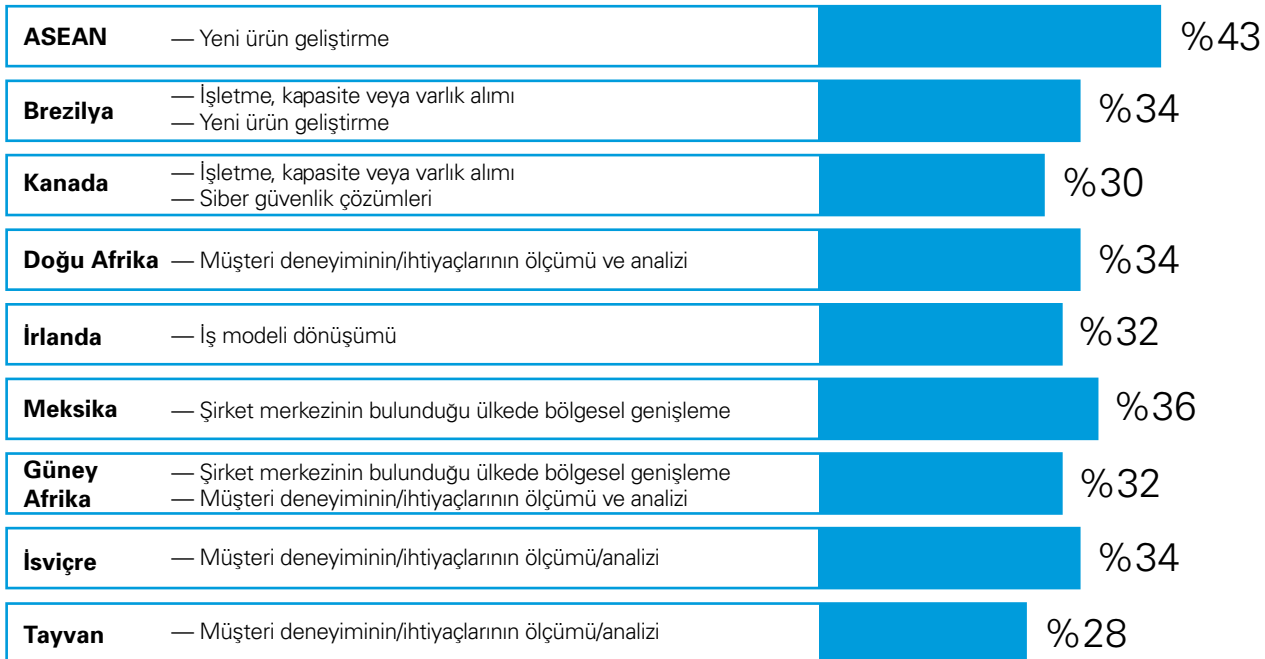
Önümüzdeki 3 yıl içinde bölgeye/ülkeye göre ilk stratejik öncelik



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Tekrar etmek gerekirse, dünya genelindeki CEO'lar, belirli ülke veya sektörlerde büyüme sağlayacak yatırımlara odaklanıyor. Brezilyalı ve Kanadalı CEO'lar, işletme, kapasite ya da varlık satın alarak büyümeyi düşünüyor. İsviçreli ve Tayvanlı CEO'lar, müşteri odaklı olmanın önemini fark ederek, en büyük yatırımlarını müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının analiz edilmesine yöneltecek.

Bölgeye/ülkeye göre önümüzdeki 3 yıl içinde önemli yatırım gerektiren başlıca alanlar



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

CEO'ların başlıca endişeleri

Başlıca 10 ülkedeki CEO'lar, en çok müşteri sadakati ve küresel unsurların etkilerinden endişe duyuyor (her ikisi için de oran yüzde 88). Dünya genelindeki CEO'ların endişeleri, ekonomilerinin ve işletmelerinin olgunluğuna bağlı.

Olgunluk göstergelerinden biri olan veri kalitesi, veri odaklı kararlara doğru geçiş yapan bir dünyada büyük önem taşıyor. Doğu Afrika ülkeleri ve Meksika'daki CEO'lar açısından veri kalitesi en önemli endişe kaynağı.

CEO'ların büyük bir kısmının, teknolojilere ve yeni ürün ve hizmetlere ayak uydurma konusunda endişe duymaları hiç şaşırtıcı değil.

Bölgeye/ülkeye göre CEO'ların başlıca endişeleri

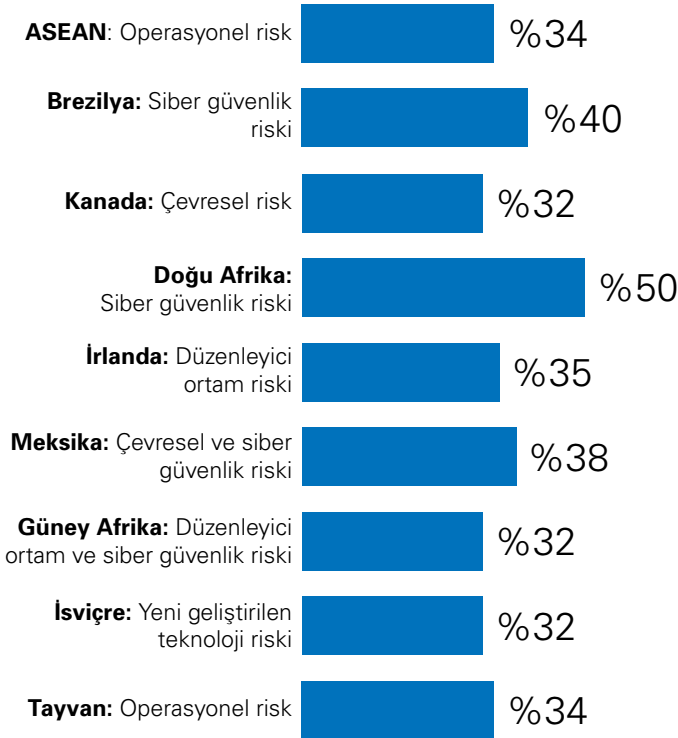
ASEAN	— Karar alırken kullandığım verilerin kalitesi — Şirketimizin gelecekte hizmetlerde/ürünlerde lider olup olmayacağı
Brezilya	— Büyümemizi engelleyecek düzenlemeler — Küresel ekonomik güçlerin işletmemiz üzerindeki etkisi — İşleyişi durdurabilecek unsurlar hakkında stratejik olarak düşünmem gereken süre
Kanada	— Şirketimizin gelecekte hizmetlerde/ürünlerde lider olup olmayacağı — Y kuşağı ve bu kuşağın istekleri/ihtiyaçları, işletmemizi ne şekilde değiştirecek — Müşterilerimizin sadakati
Doğu Afrika	— Karar alırken kullandığım verilerin kalitesi — Küresel ekonomik güçlerin işletmemiz üzerindeki etkisi — Büyümemizi engelleyecek düzenlemeler
İrlanda	— Yapay zeka ve bilişsel süreçlerin entegrasyonunu düşünme zorunluluğu — Karar alırken kullandığım verilerin kalitesi — İşleyişi durdurabilecek unsurlar hakkında stratejik olarak düşünmem gereken süre
Meksika	— Karar alırken kullandığım verilerin kalitesi — Küresel ekonomik güçlerin işletmemiz üzerindeki etkisi — Önümüzdeki 3 yıl içinde ürünlerimizin/hizmetlerimizin uygunluğu
Güney Afrika	— Şirketimizin gelecekte hizmetlerde/ürünlerde lider olup olmayacağı — Müşterilerimizin sadakati
İsviçre	— Küresel ekonomik güçlerin işletmemiz üzerindeki etkisi — Büyümemizi engelleyecek düzenlemeler — Önümüzdeki 3 yıl içinde ürünlerimizin/hizmetlerimizin uygunluğu
Tayvan	— Büyümemizi engelleyecek düzenlemeler — Küresel ekonomik güçlerin işletmemiz üzerindeki etkisi

Siber güvenlik ve riskler

Başlıca 10 ülkedeki CEO'lar için siber risk, en çok endişe duyulan riskler listesinde ilk sıraya çıktı. Ayrıca dünya genelinde CEO'lar operasyonel risk ve düzenleyici ortam riskini en önemli riskler arasında görüyor. Bununla birlikte, siber risk Brezilya, Doğu Afrika, Meksika ve Güney Afrika'da birinci öncelikli risk olarak ortaya çıktı.

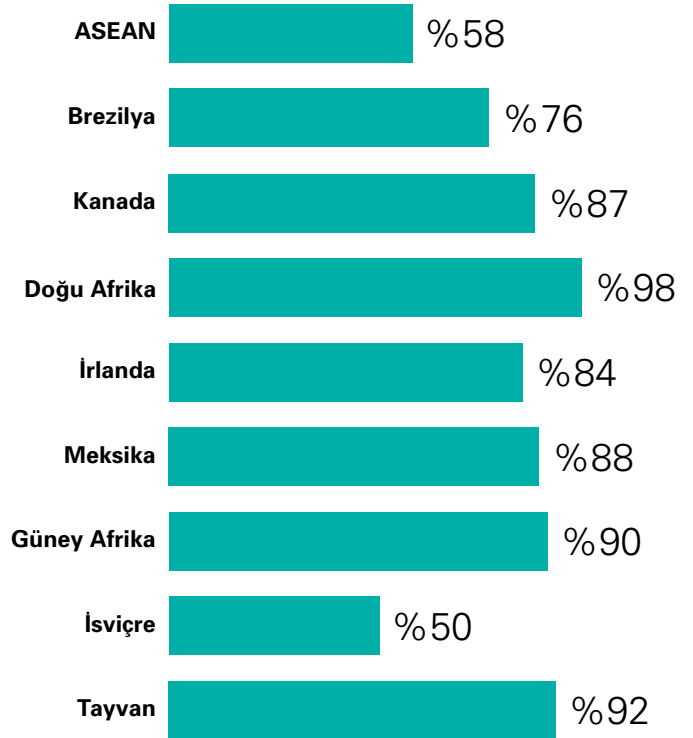
Aynı zamanda CEO'lar, siber riske hazırlık hususunda yapılacak çok işin olduğunu iyi biliyor.

Ülkeye/bölgeye göre en önemli risk



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Siber bir tehdide karşı tamamen hazırlıklı değil



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

En çok büyüyen bölgeler

Büyüyen bölgelerin görüşleri konuma göre farklılık göstermesine rağmen, CEO'ların büyük bir kısmı tarafından büyüyen alanlar olarak görülen çok

sayıda ülke ve bölge bulunuyor. Bunlar Hindistan, Çin ve ABD.

Başlıca 10 ülkedeki CEO'lar için en çok büyüyen destinasyonlar da mevcut.

Yeni pazarlarda en yüksek büyüme potansiyeline sahip bölgeler/ülkeler

ASEAN



Brezilya



Kanada



Doğu Afrika



İrlanda



Meksika



Güney Afrika



İsviçre



Tayvan



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Güven

Başlıca 10 ülkedeki CEO'ların küresel ve yerel ekonomiler ile şirketlerinin büyümesine ilişkin güvenlerinin yüksek olması dünyanın geneline yayılıyor. Tayvan, bu kategorilerin her birinde güven yönünden ilk üç bölge arasında bulunuyor.

Dünya genelinde, CEO'ların büyük bir kısmı çalışan sayılarının önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 5'in üzerinde artacağını öngörüyor. En yüksek orana sahip ülkeler: Kanada (yüzde 96), İrlanda (yüzde 91) ve İsviçre (yüzde 90).

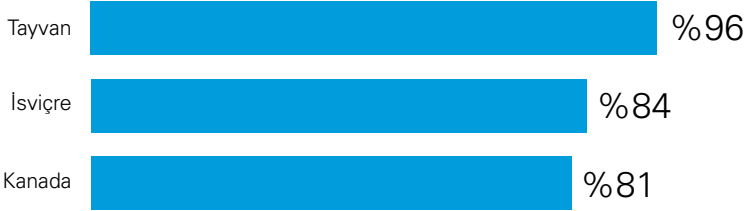
Gelirlerinin önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 5'in üzerinde artacağını düşünen CEO'ların en yoğun bulunduğu yerler İsviçre (yüzde 32), ASEAN ülkeleri (yüzde 21) ve Kanada (yüzde 19).

Ülkelerinin büyüyeceğinden en çok emin olan CEO'lar - ülke/bölge bazında



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Küresel ekonominin büyüyeceğinden en çok emin olan CEO'lar - ülke/bölge bazında



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Şirketlerinin büyüyeceğinden en çok emin olan CEO'lar - ülke/bölge bazında



Kaynak: 2016 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir.
Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.