Yık ve büyü

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook

#CEOoutlook

Önsöz

Üçüncü defa düzenlediğimiz KPMG Küresel CEO Araştırması'na hoş geldiniz. Raporumuz, dünyanın en büyük ölçekli ve en karmaşık yapılı işletmelerini yöneten yaklaşık 1300 CEO'nun karşılaştığı zorluk ve fırsatlara derinlemesine bir bakış sunuyor. Araştırma, CEO'ların büyük bir değişim ve önemli fırsatlar döneminde işletmelerini yönetirken odaklandığı stratejik sorunları benzersiz bir mercekten geçirerek yansıtıyor.

Geçen yılki Küresel CEO Araştırması'nda, şirketlerinde dönüşümsel bir değişim gerçekleştirmeye odaklanan CEO'lara "ya şimdi ya hiç" demiştik. Açıkça görülüyor ki o günden bu yana birçok üst düzey yönetici, hedeflerine ulaşma yolunda önemli ilerleme kat etmiş.

Ancak bu 12 aylık süre zarfında CEO'ları, işletmelerini etkileyen yıkıcı güçler hakkında yepyeni düşünme yolları geliştirmeye iten yeni belirsizlik dalgaları da gördük. "Ya şimdi ya hiç" tavsiyemiz halen geçerliliğini koruyor. Ancak konuştuğumuz CEO'lar yeni zorluklar ve belirsizlikler karşısında "yıkmak ve büyümek" için de bir zorunluluk hissi içindeler.

Bu yılın araştırması, artan belirsizlik karşısında (teknolojik) yıkımın CEO'lar ve işletmeleri için hayatın bir gerçeği haline geldiğine vurgu yapıyor. Ancak daha da önemlisi, çoğu CEO yıkımı iş modellerini dönüştürmek, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek ve eskisinden daha başarılı olsun diye işletmelerini yeniden şekillendirmek için bir fırsat olarak görüyor.

Bu yılın araştırması için görüştüğümüz CEO'ların çoğunluğu; kendi şirketleri, gelecek beklentileri ve faaliyet gösterdikleri ulusal ve küresel ekonomiye yönelik, geçen yıldan daha az olsa da iyimser bir yaklaşım içinde.

İşletmelerinin yıkıma uğrayan değil yıkıma uğratan taraf olması için gereken adımları attıklarını söylüyorlar. Artan jeopolitik ve ekonomik belirsizliklerin işletmeleri üzerindeki etkisini kabul ediyor ve hazırlıklı olmak için çok çalışıyorlar. Bunun yanı sıra pazara giriş hızı ve inovasyonun, bu belirsiz koşullarda stratejik öncelikler olduğunun da farkındalar.

Kâr hanesinde sonuç elde etme baskıyla birlikte CEO'lar, değer yaratma yöntemlerini dönüştürürken, işletmelerinin güçlü olduğu temel alanları yönetmeyi de odaklarından çıkarmıyorlar.

Daha karmaşık yapılı ve hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermek; organizasyonlarını yönetmek için gereken ve giderek çeşitlenen beceri ve uzmanlıklarla birlikte, CEO'ları daha önce hiç olmadığı kadar zorluyor. CEO'ların inovasyonu teşvik etmesi, yeni müşteri ilişkileri türlerini gözetmesi, yükselen itibar risklerini yönetmesi ve teknoloji yatırımları konusunda cesur kararlar alması gerekiyor.

Bu zorluklar karşısında, konuştuğumuz CEO'ların önemli bir kısmının, işletmeleri genelinde esaslı bir değişimi tetiklemek için hem yeni beceri ve yetkinlikler geliştirmek için çalıştıklarını hem de yeni fikir ve etkileri araştırdıklarını söylüyor olması şaşırtıcı değil.

2017 Küresel CEO Araştırmamız, bugünün iş dünyasını yıkıma uğratan başlıca güçlere ve bugünün CEO'larının, gelecekteki zorlukları yönetmek için şirketlerini ve kendilerini nasıl hazırladıklarına dair derinlemesine içgörüleri kapsıyor. KPMG adına, görüştüğümüz her bir CEO'ya açık yürekliliklerinden dolayı teşekkür ederim.

Bu içgörüler hakkında daha detaylı konuşmak için heyecan duyuyoruz; KPMG'nin ortakları ve uzmanları da organizasyonunuzu nasıl "yıkarak büyüyebileceğinizi" tartışma fırsatını memnuniyetle karşılayacaklardır.

John Veihmeyer
Başkan, KPMG International

İçindekiler

4 Temel bulgular

6 Bir fırsat olarak yıkım

10 Değişen bir oyun alanı

18 Günümüzün CEO'ları için öncelikler

30 Sonuçlar

31 Metodoloji ve teşekkürler

Temel bulgular

Bir fırsat olarak yıkım

— Her 10 CEO'nun altısından fazlası (yüzde 65) yıkımı işletmeleri için bir tehdit değil, bir fırsat olarak görüyor.

— Her dört CEO'nun üçü (yüzde 74) işletmelerinin, kendi sektörlerini yıkıma uğratan aktör olmayı amaçladığını söylüyor.

Artan belirsizlik

— CEO'lar genel anlamda küresel ekonominin görünümüne güven duyuyor, ancak bu güven, geçen yıla göre geriledi: Her üç CEO'nun ikisi (yüzde 65) önümüzdeki 3 yıllık dönemde küresel ekonominin büyüyeceğine güven duyuyor. Bu oran 2016'da yüzde 80'di.

— Çoğu CEO, önümüzdeki 3 yıllık dönemde kendi sektörlerinin büyüme beklentilerine güven duyuyor. Ancak yine de son 12 ay içinde dikkat çeken bir düşüş yaşandığı (yüzde 85'ten yüzde 69'a) görülüyor.

Değişen jeopolitik iklim

— CEO'ların yüzde 43'ü küreselleşme ve korumacılığın değişen hızının bir sonucu olarak küresel yayılımlarını yeniden mercek altına alıyor.

— Yüzde 52'si genel siyasi ortamın, organizasyonları üzerindeki etkisinin uzun yıllardan bu yana en yüksek seviyede olduğunu düşünüyor.

— Yüzde 31'i, korumacı politikaların ülkelerinde önümüzdeki 3 yıl içinde artacağını düşünüyor.

İtibar riski ajandada tırmanışta

— 2016'da listenin ilk onunda bile yer almayan itibar ve marka riski, geçtiğimiz yıl önem kazanarak CEO'ların bugün karşılaştıkları toplam 16 risk arasında en önemli üç riskten biri haline geldi.

— CEO'lar itibar zararının, önümüzdeki 3 yıl içinde organizasyonlarının büyümesini etkileyen en büyük ikinci faktör olacağını düşünüyor.

Stratejik denge

— CEO'ların yarısından fazlası (yüzde 53) yerleşik pazarlardaki penetrasyonu artırıyor ve bu, büyümede en yüksek öncelik olarak ortaya çıkıyor.

— Yeni ürünler, hizmetler ve iş yapış şekillerinde inovasyon yapma, yüzde 47 ile ikinci sırada geliyor.

CEO’nun evrimi

— CEO’ların 70'i, bugün yeni etkilere ve işbirliklerine, kariyerlerinin hiçbir döneminde olmadığı kadar açık olduklarını söylüyor.

— CEO’lar işletmelerini daha iyi yönetmek için becerilerini ve kişisel yetkinliklerini geliştiriyor. Her 10 CEO’dan yaklaşık yedisi (yüzde 68) işletmelerini daha iyi yönetmek için becerilerini ve kişisel yetkinliklerini geliştirdiğini söylüyor.

Bilişsel devrimde yetenek savaşı

— CEO’lar, 2016’ya kıyasla yeni teknolojileri daha iyi anladıklarını düşünüyorlar, ancak uzmanlaşmış yetenek rekabeti tüm şiddetiyle devam ediyor.

— Bilişsel teknolojileri benimseyen işletmeler, kısa vadede çalışan sayısında artış bekliyor. 10 kilit rol arasında ortalama yüzde 58’i çalışan sayısı bakımından az veya kayda değer artış bekliyor.

Çalışan sayısı geçen yıldan düşük olsa da artmaya devam ediyor

— 2016’da CEO’ların yüzde 73’ü çalışan sayısının önümüzdeki 3 yıl içinde yüzde 6’nın üzerinde daha fazla artacağını tahmin ediyordu. 2017’de CEO’ların yarısından azı (yüzde 47) bu seviyede bir artış bekliyor.

Müşteriyi anlamada sezgi ve analitik

— CEO’ların çoğunluğu (yüzde 64) pazar sinyallerini etkili biçimde algıladıklarını söylüyor.

— Öte yandan sürekli başarı, iyi kalitede veriye bağlı ve CEO’ların yarıya yakını (yüzde 45) müşteri içgörülerinin, kaliteli veri eksikliği nedeniyle engellendiğini ifade ediyor. CEO’ların yarısından fazlası (yüzde 56) kararlarını dayandırdıkları verilerden endişe ediyor.

Gelişmiş siber dirençlilik algısı

— Açıkça görülüyor ki CEO’lar siber yönetim konusunda ilerleme sağladıklarını düşünüyor. Geçen yıl başlıca risk endişeleri listesinde birinci sırada olan bu konu, bu yıl beşinci sıraya geriledi.

— Her 10 CEO’nun dördü (yüzde 42) bir siber tehdide karşı tam olarak hazırlıklı olduklarını düşünüyor. 2016’da bu oran sadece yüzde 25’ti.

Yıkım çağında güven

— Her üç CEO’dan ikisi (yüzde 65) işletmelere duyulan güven seviyesinin önümüzdeki 3 yıl içinde aynı kalacağını veya gerileyeceğini düşünüyor.

— CEO’ların yaklaşık dörtte üçü (yüzde 74) organizasyonlarının uzun vadede sürdürülebilir bir gelecek için güven, değerler ve kültüre daha fazla önem verdiğini ifade ediyor.

— On CEO’nun yedisinden fazlası (yüzde 72) daha anlayışlı bir organizasyon olmakla daha yüksek getiri arasında ilişki kuruyor.

Bir fırsat olarak yıkım

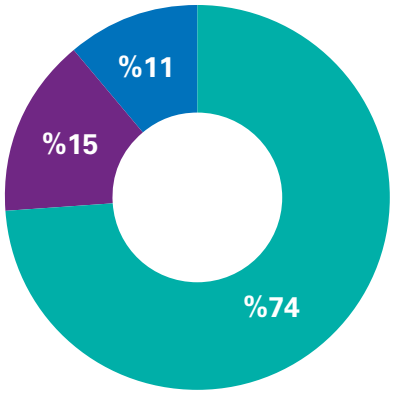
> “Görüştüğüm her CEO, ‘İşletmemi dijital bir dünyada nasıl daha iyiye ulaştırabilirim?’ diye soruyor.”

Mark A. Goodburn
Küresel Danışmanlık Başkanı,
KPMG International

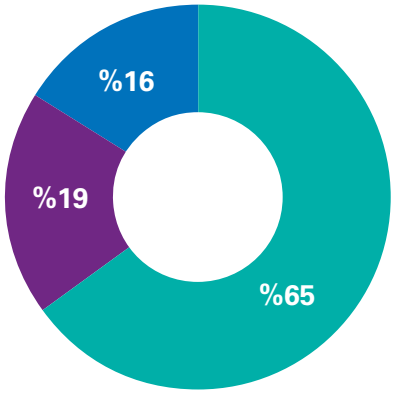
Bugün, kurulu düzene meydan okumak ve radikal dönüşüm, daha önce hiç olmadığı kadar, işletme yönetiminin bir parçası haline geldi. Araştırmaya katılan her dört CEO’nun üçü (yüzde 74) kendi sektörlerini yıkıma uğratan aktör olmak istiyor.

CEO’ların yıkımı benimsemelerinin pek çok nedeni var. ABD, Birleşik Krallık ve diğer ülkelerde gerçekleşen seçimler yoluyla jeopolitik statükonun sarsıldığına tanık olduk. Hepsinden önemlisi teknoloji odaklı değişim, sektörleri ve ekonomiler dünya çapında etkiliyor.

Grafik 1: CEO’ların yıkımla ilgili görüşleri



Benim organizasyonum, rakipler tarafından yıkıma uğratılmayı beklemek yerine faaliyet gösterdiğimiz sektörü aktif olarak yıkıma uğratıyor



Teknolojik yıkımı bir tehditten çok bir fırsat olarak görüyoruz

Katılıyorum | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | Katılmıyorum

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

> Bir CEO olarak işletmenizin önümüzdeki 5 ila 10 yıllık sürede radikal değişim yaşayacağını kabul etmeli, sonra o yeni dünyada başarıya ulaşacak bir ekip oluşturmalı ve ona liderlik etmelisiniz.

Adena Friedman
CEO,
Nasdaq, Inc.

Bazıları bu gelişimleri olumlu karşılasa da bu durum, belirsizlik seviyesini çok daha fazla artırdı. Buna karşılık CEO'lar işletmelerinin geride kalmamasını sağlamak için yeni değer yaratma yollarını destekliyor. Katılımcılar, inovasyonu birinci stratejik öncelik ve büyüme sağlamak için tasarlanan önemli bir inisiyatif olarak kabul ettiklerini söylüyor.

"Görüştüğüm CEO'lar hızla değişen ve karmaşık bir iş ortamında faaliyet gösterdiklerini kabul ediyor. Yerel olarak Çin'in yeniden yapılanma süreci ve giderek bilgi ve tecrübeleri artan tüketici kitlesi, hem zorlukları hem de fırsatları ortaya çıkarıyor; CEO'lar da bu duruma, hem üretim ve dağıtım modellerinde inovasyon yapmak hem de yeni ürünler geliştirmek için teknolojik yıkımı benimseyerek yanıt veriyor," diyor KPMG Çin Başkanı Benny Liu.

"Müşterilerimizden bunun yanı sıra jeopolitik riski yönetmeye daha fazla zaman ve kaynak ayırdıklarını da duyuyoruz," diye ekliyor. Bu yıkım çağında kazanan işletmeleri yöneten CEO'lar, çevik ve yarına hazırlıklı olmak için işletmelerini bugünden dönüştürmeye hazır olan organizasyonları yöneten kişilerdir."

Borsa ve küresel teknoloji şirketi Nasdaq, Inc. CEO'su Adena Friedman kendi işletmesini yıkıma uğratacak fikirler ve ilham bulmak için kendi sektörünün dışına bakıyor. "Dünyanın önde gelen pek çok teknoloji şirketinin işlem gördüğü bir borsayız ve bu çığır açan şirketler, Nasdaq'ın kendi faaliyet alanımızda teknolojik değişimin öncüsü olmasını bekliyor. Bir CEO olarak işletmenizin önümüzdeki 5 ila 10 yıllık sürede radikal değişim yaşayacağını kabul etmeli, sonra o yeni dünyada başarıya ulaşacak bir ekip oluşturmalı ve ona liderlik etmelisiniz."

Kendi işletmelerinde yıkımı tetiklemek nispeten yeni bir öncelik olabilir, ama CEO'lar bunu memnuniyetle karşılıyor: Her 10 CEO'nun altısı (yüzde 65) teknolojik yıkımı kendi organizasyonları için bir tehditten çok bir fırsat olarak kabul ediyor.

KPMG Küresel Danışmanlık Başkanı Mark A. Goodburn "Bence CEO'lar, yıkımın sunduklarını fırsat olarak görüyor," diyor ve ekliyor: "Görüştüğüm her CEO, 'İşletmemi dijital bir dünyada nasıl daha iyiye ulaştırabilirim?' diye soruyor. Koşulları değişen pazardan sürekli olarak yararlanmadıkları takdirde kesinlikle geride kalacaklar."

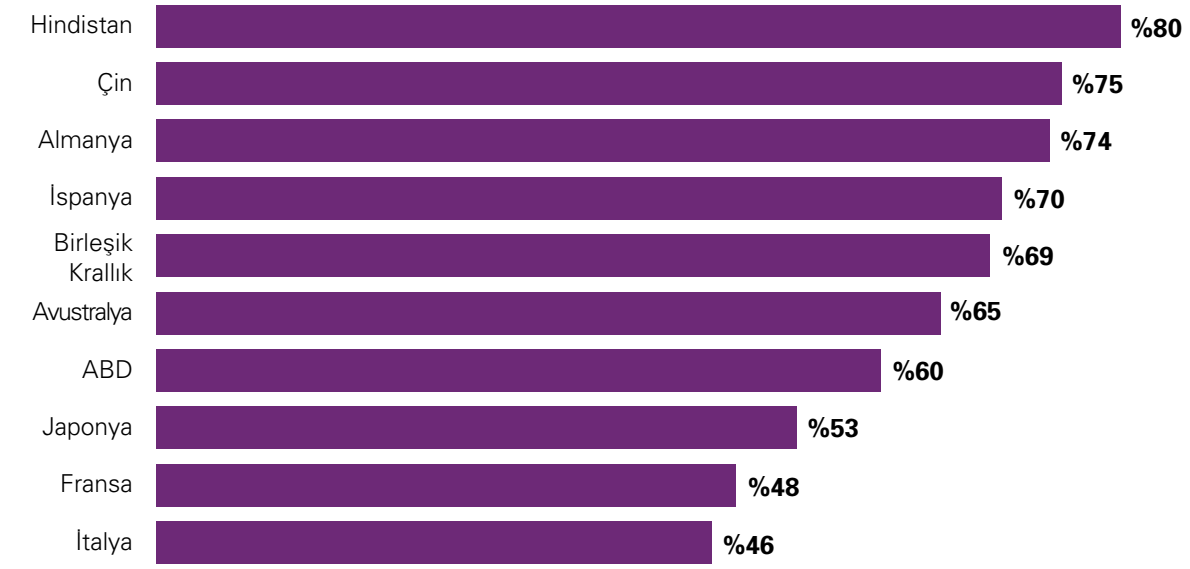
Şaşırtıcı bir şekilde, yıkım konusuna proaktif olarak eğilme istekliliklerinde ülkeye göre hafif farklılıklar var. Hindistan merkezli CEO'lar, faaliyet gösterdikleri sektörlerini aktif olarak yıkıma uğratmanın yanında, teknolojik yıkımı bir tehditten çok fırsat olarak görmeye de daha eğilimliler.

Grafik 2a: CEO'lar faaliyet gösterdikleri sektörü ne sekilde yıkıyor; (ülke bazında)

Benim organizasyonum, rakipler tarafından yıkıma uğratılmayı beklemek yerine faaliyet gösterdiğimiz sektörü aktif olarak yıkıma uğratıyo

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Grafik 2b: Teknolojik yıkıma nasıl bakılıyor; (ülke bazında)



Teknolojik yıkımı bir tehditten çok bir fırsat olarak görüyoruz

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

“Oracle’da dönüşüm hiç bitmez. Bu tıpkı her gün egzersiz yapmak gibi bir şey. Daima kendinizi geliştirmek zorundasınız.”

Safra Catz
CEO,
Oracle

Denge oyunu

CEO’lar bir organizasyonu “tuhaf zamanlarda” yönetmek için, yeni iş modellerinden ve inovasyondan bahsetmenin yetmediğini; bunun cesaret ve ilham verici liderliği, hem koruma hem teşvik etme kabiliyetini ve organizasyonun her bir alanına dahil olmayı gerektirdiğini biliyorlar.

Bu nedenle CEO’ların zorlu bir denge oyunu içinde olduklarını görüyoruz. İnovasyon net bir odaklanma alanı; ancak katılımcılar, ufuktaki belirsizliği yönetme konusunda da pragmatik davranıyorlar. Bunun sonucu olarak, yeni fırsatlardan yararlanmaya hazırlanırken kârlılıklarını koruyabilmek için yerleşik pazarlarda işletmelerini güçlendiriyorlar.

CEO’lar sırf yıkım olsun diye yıkıma uğratmaktan da kendilerini sakınıyor. Yeni oyuncuların kendi pazar paylarında gözü olduğunun bilinciyle, odak noktasına müşteriyi, onların ihtiyaçlarını anlamayı ve işletmelerinin onlar için nasıl değer yarattığını anlatmayı koyuyorlar.

Oracle CEO’su Safra Catz, “Sizi yıkan darbe ummadığınız yerden gelendir,” diyor ve ekliyor: “Bunun için her yerde gözünüz kulağınız olmalı. Herkese bir tavsiye verecek olsam, şunu derdim: ‘İşinizi yapın ve etrafınıza bakın; müşterilerinizle konuşun ve misyonunuza sadık kalın. Başarı sizi rehavete sokmasın.’”

Ufku yeniden çizmek

Bu raporda CEO’ların değişen bir ortamda yıkım yaratır ve büyürken karşılaştıkları pek çok zorluğu inceleyeceğiz. Aynı zamanda, bu yılın araştırmasında başarının sadece rakiplerin yerine geçmek ve pazar payı elde etmek anlamına gelmediğini belirtmekte yarar var. CEO’lar bize işletmelerine duyulan güveni artırmak, açık ve net etik değerlere bağlı kültürler oluşturmak ve organizasyonları için daha sürdürülebilir bir gelecek yaratmak istediklerini söylüyor. Yıkım, onlar için tamamen olumlu bir hedef.

Değişen bir oyun alanı

> “Farklı ülkelerin, farklı sosyal tabakaların ve farklı insan gruplarının avantajları hep birlikte paylaşmasını sağlamalıyız.”
>
> **Benny Liu**
> KPMG Çin Başkanı

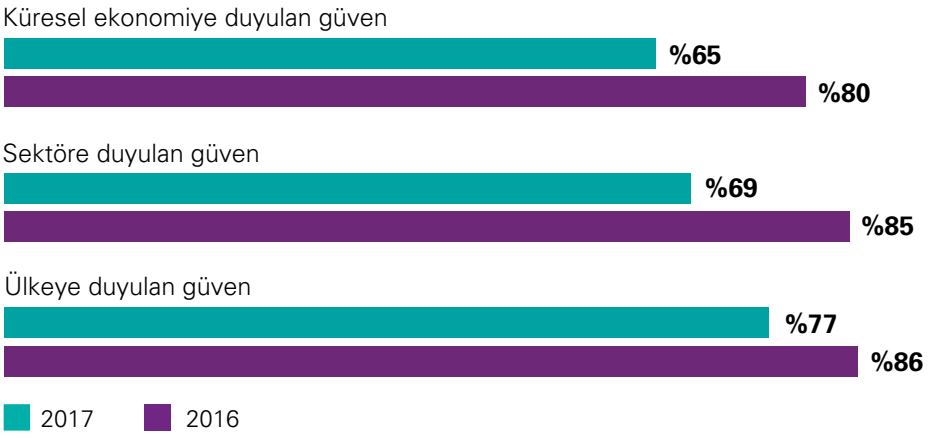
Dünya, KPMG’nin 2016 Küresel CEO Araştırması’ndan bu yana daha karmaşık ve öngörülemez bir yer oldu. Küresel ekonomi ve jeopolitiğin gidişatı, sadece 12 ay öncesine göre çok farklı görünüyor. “Her zamanki işler” artık geçerliliğini korumuyor.

Büyük resme karşı temkinli iyimserlik

2017’de CEO’ların dünya ekonomisinin geleceğine dair beklentileri olumlu, ancak bir önceki yıla göre daha ılımlı bir iyimserlik mevcut. Yine de, coğrafya ve sektöre bağlı olarak gelecek görünümünde bazı farklılıklar var.

Araştırmaya göre her üç CEO’nun yaklaşık ikisi (yüzde 65) önümüzdeki 3 yıl içinde küresel ekonominin büyümesine güvenle bakıyor. 2016’da bu oran yüzde 80’di. Bu kontrollü güven düzeyi, katılımcıların aynı süre zarfında kendi ülkeleri ve sektörlerindeki gelecek görünümüne ilişkin görüşlerine de yansıyor (bkz. Grafik 3).

Grafik 3: 3 yıllık büyüme beklentilerine duyulan güven, (2017 ve 2016)



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

> ABD'deki tüketici ve işletme güveni istikrarını koruyor. ABD ekonomisi, istikrarlı performans göstermeye, Avrupa ve Asya ekonomileri ise büyümeye devam ediyor.

Brian Moynihan
CEO
Bank of America

Ülke bazındaki sonuçlara bakıldığında ABD'deki CEO'ların güven seviyesinin diğer ülkelerdeki meslektaşlarından çok daha fazla olduğu görülüyor. Nitekim bu grup, geçtiğimiz yıldan beri güven düzeyi artan tek bölgesel topluluk.

Bank of America CEO'su Brian Moynihan, ekonomiye iyimser bakıyor. "ABD'deki tüketici ve işletme güveni istikrarını koruyor. ABD ekonomisi, istikrarlı performansını korurken Avrupa ve Asya ekonomileri büyüyor."

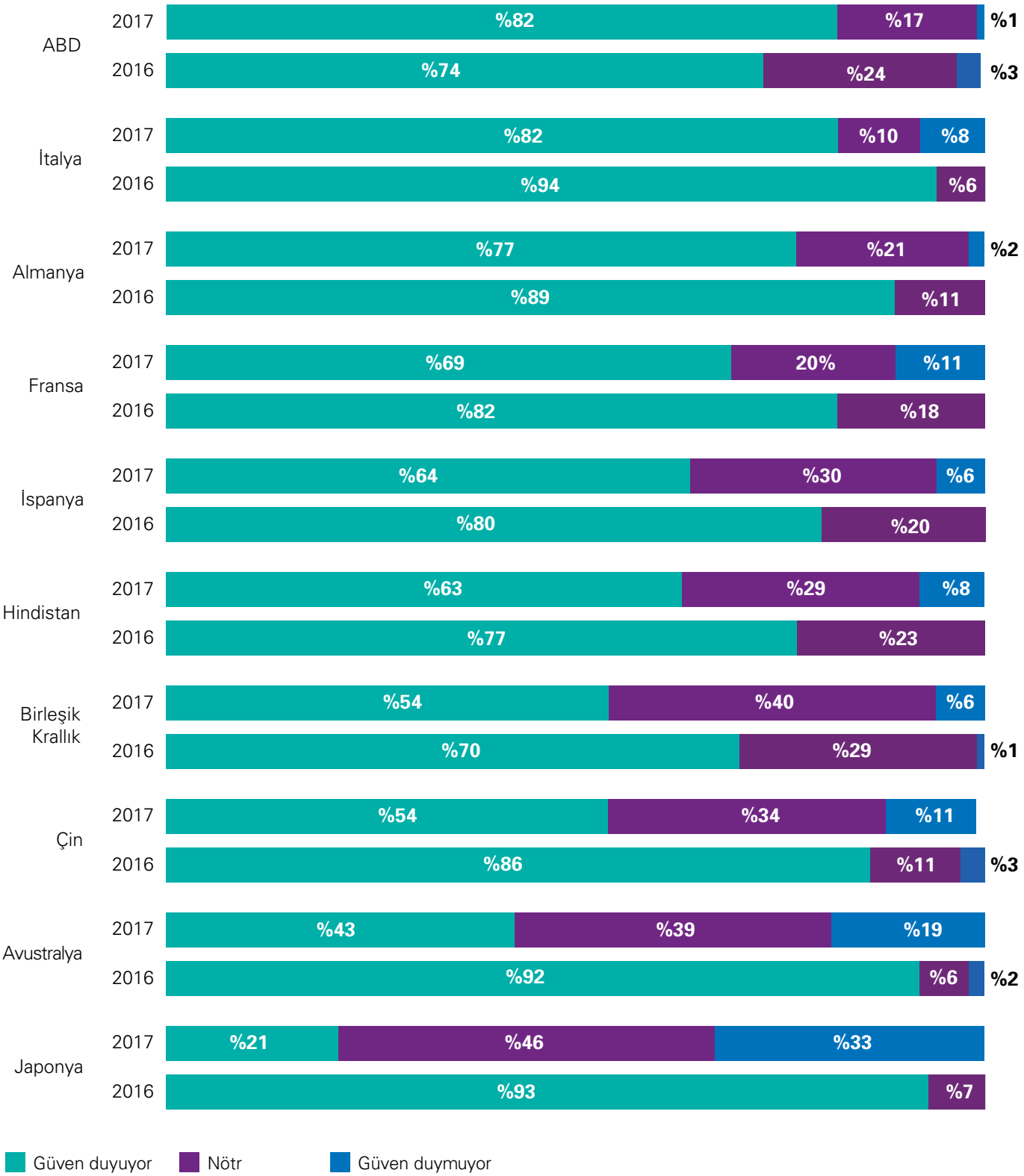
Avrupa'da CEO'ların geleceğe bakışı, 2016 yılından daha az belirgin olsa da genel anlamda olumlu bir seyir içinde.

Ancak en büyük değişim, önümüzdeki 3 yıllık dönemde ekonomik büyümeye ilişkin iyimserliğin - özellikle Avustralya, Çin ve Japonya'nın bakış açısından - son 12 ay içinde dibe vurduğu ASPAC içerisinde (Grafik 4).

Bazı ABD'li katılımcılar arasındaki güven düzeyi, yeni yönetimin ekonomi planlarının umutla beklenen etkisine ilişkin değerlendirmelerinin kısmi bir yansıması olabilir, diğer yandan ASPAC katılımcıları arasındaki sonuçlar ise belirsizliğe yönelik daha kapsamlı bir trendin göstergesi olabilir.

Ancak genel havayı kötümser olarak tanımlamak için henüz çok erken olabilir; nitekim genel veriler de ekonomik değişime karşı bir "bekle ve gör" tavrına işaret ediyor. Örneğin güvenin 2016'dan bu yana en fazla düştüğü Japonya'daki CEO'ların yüzde 46'sı, önümüzdeki 3 yıllık dönemde küresel büyümenin gelecek görünümüne ilişkin nötr bir tutum içinde oldukları görülüyor. Güvenmediklerini söyleyenlerin oranı ise yüzde 33 (bkz. Grafik 4). Benzer şekilde Avustralya'da CEO'ların yüzde 39'u nötr bir tutum içindeyken, yüzde 19'u güvenmediklerini söylüyor.

Grafik 4: Ülke bazında önümüzdeki 3 yıllık dönemde küresel ekonomik büyümeye duyulan güven, (2017 ve 2016)



Not: Rakamlar yuvarlandığı için toplamları yüzde 100'e eşit olmayabilir.

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Bununla birlikte, Grafik 5'te de vurgulandığı üzere bazı sektörlerdeki (özellikle bankacılık, tüketici ürünleri ve perakende ve enerji) CEO'lar diğer sektörlere kıyasla sektörel büyüme konusunda daha iyimser bir hava içerisindeler.

Çeşitli sektörlerdeki organizasyonlar için güven düzeyleri, regülasyonlarla ilgili beklenen değişimlerden etkilenebilir.

Bank of America'dan **Moynihan**, "ABD'de finansal hizmetlerle birlikte ekonominin farklı sektörlerini kapsayan mevcut düzenlemelerin doğru dengeyi sağladığından ve istenen çıktıları verdiğinden emin olmak için bir inceleme yapılıyor" diyor ve ekliyor: "Bu süreç yıl sonuna karar devam edecek."

İşletme düzeyinde iyimserlik

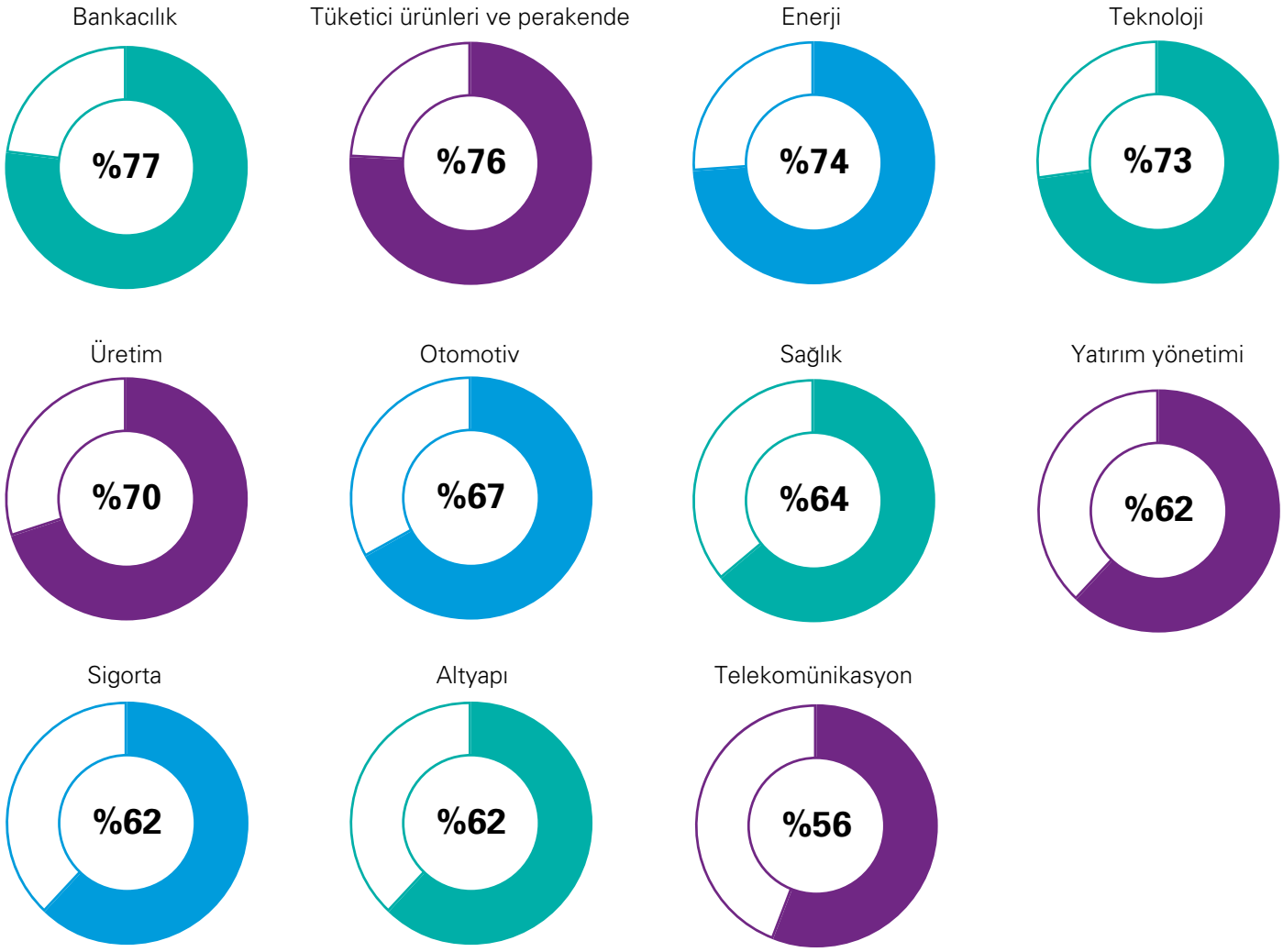
Küresel ekonominin genel görünümüne yönelik iyimserlik düzeylerinin düşmesine rağmen araştırma, CEO'ların kendi işletmelerine güvenle baktıklarını gösteriyor. CEO'ların gerekli düzenlemeleri yapma, sorunları çözmek için inovasyon yapma ve gelecekteki zorluklarla başa çıkma yeteneklerine inançlarının tam olduğu görülüyor.

Her 10 CEO'nun sekizinden daha fazlası (yüzde 83) önümüzdeki 3 yıllık dönemde şirketlerinin büyüme potansiyeline güvendiklerini, yaklaşık yarısı (yüzde 47) ise çok fazla güvendiklerini ifade ediyor.

Bir önceki yıla göre yüzde 6 ile bu düşüş hafif olsa da (çok fazla güvenen oranı aynı) yüksek oran yine de CEO'lar arasında iyimserliğin güçlü seyrini koruduğunu gösteriyor.

İspanya merkezli çok uluslu bankacılık grubu Santander Group CEO'su José Antonio Álvarez, "İçinde bulunduğumuz ortam, önümüzdeki aylarda zorlayıcılığını sürdürecek" dedi. "Teknolojik değişimin hızı tüm bankalar için önemli bir zorluk ve bazı çekirdek pazarlarımızda başka makroekonomik zorluklar da yaşayabiliriz. Ancak Santander için gelecek görünümü olumlu."

Grafik 5: Önümüzdeki 3 yıllık dönemde sektörün büyümesine duyulan güven



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

"Dünya genelindeki siyasi belirsizliğin yükselmiş olmasına rağmen, uzun vadeli küresel büyüme trendlerine iyimser bakıyoruz. Operasyonel esnekliği koruyoruz ve portföy karmasını değişen pazar koşullarına adapte edebiliyoruz."

Nicholas Moore
CEO
Macquarie Group

Özellikle ASPAC içerisinde CEO'ların kendi organizasyonlarına güven düzeyi güçlü. Örneğin Avustralyalı CEO'ların yarısından daha azı (yüzde 43) küresel ekonomiye güven duyduklarını ifade ederken, ezici bir çoğunluk (yüzde 91) kendi şirketlerinin gelecek beklentilerine güven duyduklarını belirtiyor.

Küresel finansal hizmetler şirketi Macquarie Group CEO'su Nicholas Moore organizasyonunun geleceği konusunda iyimser. "Dünya genelindeki siyasi belirsizliğin yükselmiş olmasına rağmen, uzun vadeli küresel büyüme trendlerine iyimser bakıyoruz," diyor ve ekliyor: "Operasyonel esnekliği koruyoruz ve portföy karmamızı değişen pazar koşullarına adapte edebiliyoruz."

Jeopolitik belirsizlik

CEO'lara göre jeopolitik şokların daima işletmeler için potansiyel sonuçları oluyor. Bugünün CEO'ları, geçtiğimiz yılın siyasi gelişmelerinin sonucunda, gelecekte karşılaşabilecekleri yeni stratejik ve operasyonel zorlukların farkında.

Çoğunluk (yüzde 52) mevcut siyasi atmosferin yarattığı belirsizliğin, işletmeler üzerinde uzun yıllardır görmedikleri kadar büyük bir etki bıraktığını düşünüyor. Katılımcılar, örneğin Birleşik Krallık'ın AB'den çıkışına bağlı olarak yurt dışındaki işlerini daha farklı yapılandırmak ve yönetmek zorunda kalabileceklerini biliyor.

Çoğu CEO, maruz kaldıkları riskleri yönetmek için belli adımlar atmış durumda. Çoğunluk (yüzde 69) potansiyel tehditleri daha iyi anlayabilmek için yönetim ekibine yeni uzmanlar ekliyor. Her dört kişiden üçü, değişken iklimde bir yol haritası belirleyebilmek için senaryo planlamaya çok daha fazla zaman ayırdıklarını söylüyor. Bu düşünceden yola çıkarak, önümüzdeki yıl jeopolitik riskin işletmelerin öncelikli riskler listesinde üst sıralara çıkmasını bekleyebiliriz.

Kanadalı uluslararası banka Scotiabank'ın Başkanı ve CEO'su Brian Porter, jeopolitik risklerin daha yaygın hale geldiğine inanıyor, ancak işletmesinin de bunlarla başa çıkabilecek kadar güçlü olduğunu düşünüyor. "185 yıllık tarihimizde merkezin solunda da sağında da kalan hükümetlerle iş yapmasını bildik. Siyasi gürültüyü ekonomik gerçeklikten ayrı tutmak zorundasınız," diyor.

Jeopolitiğin vergiyle ilgili sonuçları

Jeopolitik belirsizliğin işletmeler üzerindeki kısa vadeli etkilerinden biri de vergilendirmeyle ilgili olabilir. KPMG'nin Küresel Vergi Başkanı Jane McCormick, işletmelerin "vergi ve ticaret politikaları bağlamında eşi benzeri görülmemiş bir değişim döneminden" geçtiğini ve bunun, değişen jeopolitik atmosferin bir özelliği olduğunu düşündüğünü söylüyor ve devam ediyor:

"Farklı ülkeler vergi reformuna farklı şekillerde yaklaşıyor. Ancak küresel bir perspektiften bakıldığında, ülke bütçelerine uygulanan baskılar ve bireylere uygulanan yüksek vergilerin neden olduğu siyasi zorluk, işletmelerin ödemekle yükümlü olduğu vergileri artırabilir."

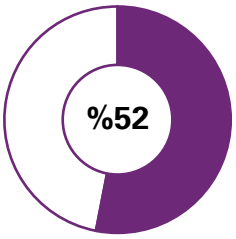
Bu durum, CEO'ların yüzde 67'sinin ülkelerindeki vergi matrahlarının önümüzdeki 3 yıl içinde artmasını beklemesinin nedeni olabilir. Sonuçları ulusal ölçekte analiz ettiğimizde oranlar daha da yükseliyor. Birleşik Krallık (yüzde 81), Fransa (yüzde 80), Çin (yüzde 76), İspanya (yüzde 74) ve Almanya (yüzde 74) yüksek vergi matrahı olasılığının en çok endişe yarattığı ülkeler.

Küreselleşmeye bakış

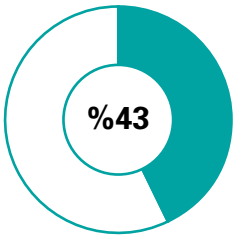
CEO'lar küreselleşmenin gelişimine genel anlamda güven duyduklarını söylüyorlar, ancak bazı tereddütlerinin olduğu da çok açık: Her üç kişi içinde ikisinden azı (yüzde 64) küreselleşme

Grafik 6: Küreselleşmeyle ilgili görüşler

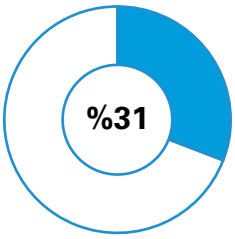
CEO'ların oranı...



genel siyasi atmosferin, organizasyonları üzerindeki etkisinin uzun yıllardan bu yana en yüksek seviyede olduğunu düşünenler



küreselleşme ve korumacılığın değişen hızının bir sonucu olarak küresel yayılımlarını mercek altına alanlar



korumacı politikaların ülkelerinde önümüzdeki 3 yıllık dönemde artacağını düşünenler

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

hızının önümüzdeki 3 yıl içinde artacağını tahmin ediyor. 10 kişiden üçü (yüzde 31) ülkelerinde uygulanan korumacı politikaların sayıca artmasını bekliyor.

Popülist ve korumacı söylemdeki artışın yanı sıra emek, sermaye ve ticaret akışlarının geniş ölçekteki etkisiyle ilgili büyüyen tartışma düşünüldüğünde, bu durum özellikle dikkat çekiyor.

KPMG'den Liu, popülizmin artmasının "maaş durgunluğu, gelir adaletsizliğinin artması ve bazı ülkelerde devam eden yüksek işsizlik oranları" sonucunda tetiklendiğini düşünüyor. Bu durum ise statükoda memnuniyetsizliğe neden oluyor.

Liu, "Görüştüğüm Çinli CEO'lar, küreselleşmeye bağlı olduklarını ifade ediyor ve bunun getirdiği pozitif etkilerin kabul edilmesi gerektiğine dikkat çekiyorlar" diyor ve şöyle devam ediyor: "Farklı ülkelerin, farklı sosyal tabakaların ve farklı insan gruplarının imkanları hep birlikte paylaşmasını sağlamalıyız. Bir Kuşak Bir Yol girişimi gibi pratik adımları, bu imkanların sunumunda kritik olarak görüyorlar."

Araştırma, yeni trendlerin faaliyet kararlarını etkilemeye başladığını ortaya koyuyor. Araştırmaya katılan CEO'lar, yeni bölgesel pazarlara giriş yapmaya mevcut pazarlardaki operasyonlarını artırmaktan daha az odaklanıyor (Bölüm 3'te analiz ediliyor). Her 10 CEO arasında dörtten fazlası (yüzde 43) küreselleşme ve korumacılığın değişen hızının bir sonucu olarak küresel yayılımlarını yeniden mercek altına alıyor.

"23 milyon müşterimiz var ve hepsinin tercihleri değişiyor. Bankalarının kendileriyle aynı frekansta olmasını istiyorlar. Müşteri deneyimini, onların bizimle iş yapmasını kolaylaştıracak şekilde geliştirmek için çok zaman harcıyoruz."

Brian Porter
Başkan ve CEO,
Scotiabank

Değişen risk görünümü

Belirsizlik arttıkça işletmeler kilit risklerini gözden geçirmeye başladı. Her 10 CEO'nun yedisi (yüzde 69) bir önceki yıl yönetişim ve risk yönetimine yaptıkları yatırımları artırdıklarını belirtiyor. Yüzde 27'si bu yatırımları kayda değer ölçüde artırdığını söylüyor. Buna paralel olarak, operasyonel risk CEO'lar için genel anlamda en yüksek endişe kaynağı oldu.

İtibar riski

Bu yılın araştırmasında en fazla göze çarpan değişikliklerden biri de itibar ve marka riskini en öncelikli endişelerden biri olarak belirten CEO'ların sayısındaki artış oldu. Grafik 7'de gösterildiği gibi bu, CEO'lar için en önemli riskler arasında (toplamda 16) üçüncü sırada yer alıyor; oysa geçtiğimiz yıl ilk 10 arasında bile yer almıyordu.

CEO'lar ayrıca itibar ve marka riskini önümüzdeki 3 yıllık dönemde büyümeyi etkileyecek en önemli ikinci faktör olarak gösteriyor. Bu faktör, 2016'da ilk 10 arasında yedinci sırada yer alıyordu.

CEO'lar, yaptıkları her şeyin daha önce hiç olmadığı kadar şeffaf bir ortamda gerçekleştiğinin ciddi şekilde bilincinde. Sosyal medya ve anaakım medyanın, zarar verici haberlerin küresel ölçekte ve görülmemiş bir hızla yayılmasındaki etkisi CEO'lar tarafından gayet iyi anlaşılmış durumda. Bilgisayar korsanları, risk taşıyan e-posta mesajlarını internet üzerinden hızlı bir şekilde dağıtabilirken, kötü müşteri hizmetlerine ilişkin zarar verici videolar hızla "viral" hale gelebilir.

Bu sorun, çalışanların büyük bir bölümünün "talep üzerine" istihdam edilmesi ve markanın değerlerini, tam zamanlı çalışanlar kadar benimsemeyebilmesi nedeniyle, iş gücündeki kompozisyonel değişikliklerle daha da büyüyebilir.

Siber bağlantı

Yakın zamanda gerçekleşen birçok sansasyonel siber saldırı ve büyük çaplı zararları düşünüldüğünde, siber konuların, geçen yıl risk listesinde birinci sırada yer alırken bu yıl beşinci sırada yer alması şaşırtıcı gelebilir.

Grafik 7: Risk görünümü, 2017 ve 2016

2017		2016	
1	Operasyonel	1	Siber güvenlik
2	Yeni gelişen teknoloji	2	Düzenleyici ortam
3	İtibar/marka	3	Yeni gelişen teknoloji
4	Stratejik	4	Stratejik
5	Siber güvenlik	5	Jeopolitik

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

"Lafı gevelememek ve düşündüğümü doğrudan söylemekle tanınıyorum. Ekiplerimle yaptığım görüşmelerde... açık sözlü olmak, dinleme becerisi kadar değerli bir özellik olarak öne çıkıyor."

José Antonio Álvarez
CEO
Santander Group

> CEO'lar çalışanlarında bir sahiplenme hissi oluşmasını sağlamalı. Çalışanlar işlerine bağlı olmalı, bunu para kazanmak için yaptıkları bir şey olarak görmemeli. Bu, yaptığınız iş ne olursa olsun büyük bir değişim yaratacaktır.

Aliko Dangote
Başkan ve CEO
Dangote Industries

Belirli bir dereceye kadar, bu durum Bölüm 3'te incelediğimiz gibi CEO'ların riskleri yönetmelerine duydukları güvenin artmasıyla açıklanabilir. Ayrıca Grafik 7'deki tüm başlıca risklerde (özellikle operasyonel, yeni gelişen teknoloji ve itibar riski) bir siber boyut da olduğunu belirtmekte yarar var. Bu durum, CEO'ların risk ve risklerin birbiriyle ilişkili olduğu algısının olgunlaştığını doğruluyor.

Çoğu CEO'nun, işletmelerinin en ciddi etkilenebilecek bölümleri çerçevesinde risk, direnç ve önleme planları oluşturmak için siber riske jenerik yönelik bir bakışın ötesine geçtiğine dair güçlü sinyaller alıyoruz. Risk, akıllardaki öncelikli yerini koruyor.

Çok uluslu bir sigorta şirketi olan Aviva PLC'nin Grup CEO'su Mark Wilson şunu iddia ediyor: "Söz konusu siberse asla güvende olmayacaksınız. Bu daima bir kırmızı alarm olarak kalacak. Bunun tartışılmadığı bir yönetim kurulu toplantımız olmayacak; bunun tartışılmadığı bir idari toplantı olmayacak. Paranoyaklaştık ama haksız da değiliz."

Kendi kendini yıkmak: Yepyeni bir bakış açısı bulmak

Araştırma, CEO'lar yeni zorluklara göğüs germeye ve değişen riskleri yönetmeye hazırlanırken, önemli bir kısmının kendi becerilerine ve rollerine odaklandıklarını ortaya koyuyor. Çoğu kişi için yıkım, organizasyonel olduğu kadar kişisel anlamda da zorlu bir hedef olarak görülüyor.

CEO'ların rollerini ve başarı için gereken özelliklerini geliştirdiklerini görüyoruz. Bu durum, katılımcıların yüzde 45'inde görüldüğü üzere duygusal zeka gibi ince becerilere daha fazla itimat edilmesi veya yüzde 52'lik dilimin ifade ettiği üzere kendi kişilikleriyle ilgili limitlerin farkında olunması anlamına gelebilir. Ama daha ileri görüşlü ve çevik olmak anlamına geldiği kesin.

Santander Group'tan Álvarez, işletmesinde "lafı gevelememesi ve düşündüğünü doğrudan söylemesiyle" tanındığını söylüyor. "Ekiplerimle yaptığım görüşmelerde, genel katılımlı toplantılarda veya şirket içi geri bildirim sisteminde açık sözlü olmak, dinleme becerisi kadar değerli bir özellik olarak öne çıkıyor."

CEO'lar ayrıca sürekli olarak, göreve başladıkları zaman kritik olmayabilen konularda yeni beceriler öğrendiklerini de ifade ediyor. Her 10 kişiden yaklaşık yedisi (yüzde 68) son 12 ay içerisinde, çoğunlukla da resmi bir eğitim ile, kendilerini zorlayacak adımlar attı.

Dangote Industries Başkanı ve CEO'su Aliko Dangote, "Sürekli bir şeyler öğreniyorum," diyor ve ekliyor: "Ama ilk önce işimin temellerini bilmem gerekiyor. Örnek olmakla lider olunacağını söylüyorlar, o yüzden ben de bağlılığımı göstermeliyim. Bu heyecan verici bir şey, çünkü işimi aslında yapmak zorunda olduğum bir şey olarak görmüyorum. Bu benim hobim."

CEO'lar farklı çalışma şekillerini de değerlendiriyor. Çoğunluk (yüzde 70), bugün yeni etkilere ve işbirliklerine, kariyerlerinin hiçbir döneminde olmadığı kadar açık olduklarını söylüyor.

Scotiabank'ten **Porter** CEO'nun rolünün değiştiğine kesin olarak inanıyor. "Teknolojinin yaptığımız işi nasıl etkilediğini ve müşterilerimizin davranışlarını nasıl değiştirdiğini anlamayı istemek zorundasınız. Bu noktada merak ön plana çıkıyor işte."

Günümüzün CEO'ları için öncelikler

> "İnovasyon aslında sahip olduğunuz her şeyi değiştirmekle ilgili değildir. Daha çok, yeni zorluklar ve fırsatlarla başa çıkmaya, esnek ve çevik olmaya hazırlıklı olmakla ilgilidir."

Lisa Heneghan
Küresel Teknoloji Lideri,
Yönetim Danışmanlığı
KPMG International

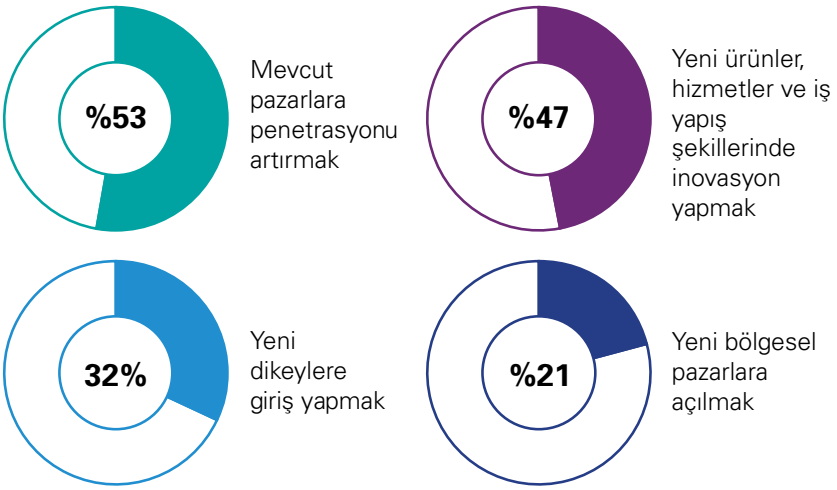
Her dört CEO'dan üçü sektörlerini yıkıma uğratmak istiyorsa, pratik anlamda bu, işletmeleri için ne anlama gelir? Peki CEO'ların yüzde 68'i rollerini geliştiriyorsa, organizasyonlarını oluşturan insanları ve sistemleri nasıl zorlayacaklar?

CEO'ların gelecekteki belirsizliğe karşı hazırlanırken oynamak zorunda olduğu denge oyunuyla ilgili ise daha büyük soru işaretleri var. Değişen bir dünyada dirençliliği sağlarken pazarda cesur hamleler yapmanın, bir şirket ve şirketin faaliyet tarzı için kaçınılmaz sonuçları olacaktır.

Bu bölüm; CEO'ların bu sorulara yedi temel iş alanındaki (özellikle de şirketin pazar stratejisi, inovasyona yaklaşımı, hedeflerine ulaşmak için gereken teknoloji, müşteri ilişkileri, yetenek havuzu, sürekli değişen bir tehdit olarak siber yönetimi ve son olarak geniş kapsamda toplum içindeki yeri) önceliklerine bakarak nasıl cevap verdiğini özetliyor.

ABD merkezli taşımacılık şirketi Hyperloop One CEO'su Rob Lloyd'un da ifade ettiği gibi "Yıkıcı inovasyona öncülük etmek için etkisi kanıtlanmış bir taktik yok. Artık moonshot[1] işler dönemindeyiz ve bunu uygulamaya geçirmek için harika bir ekibiniz, açık teknoloji hedefleriniz, kesin bir müşteri odağınız ve biraz da şansınız olmalı."

Grafik 8: CEO'ların önümüzdeki 3 yıllık dönemde büyümek için stratejik öncelikleri



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

[1] Önemli problemlerin geleceğin teknolojisi kullanılarak çözülmesine yönelik radikal fikirler ortaya atmak.

> Yıkıcı inovasyona öncülük etmek için etkisi kanıtlanmış bir taktik yok. Harika bir ekibiniz, açık teknoloji hedefleriniz, kesin bir müşteri odağınız ve biraz da şansınız olmalı.

Rob Lloyd
CEO,
Hyperloop One

1. Temeli güçlendirmek

CEO'ların önümüzdeki yıllarda yaşanacak belirsizliğe hazırlık olarak mevcut pazarlarını ve temel iş alanlarını güçlendirdiklerini görüyoruz. Her iki CEO'dan biri (yüzde 53), yüksek öncelikli olarak yerleşik pazarlarda stratejik penetrasyonlarını artırırken, sırasıyla sadece yüzde 32'si ve yüzde 21'i yüksek öncelikli olarak yeni dikeylere ve bölgelere açılıyor (bkz. Grafik 8). Aynı zamanda CEO'ların yüzde 70'i kârlılıkta büyümeyi yatırım için birincil hedef olarak belirliyor.

Singapur merkezli çok uluslu bir banka olan DBS Group CEO'su Piyush Gupta, "Döngünün neresinde olduğunuza bağlı olarak ayağınızı ya gaz pedalına basarsınız ya da pedaldan çekersiniz" dedi ve ekledi: "Şu anda biz Çin'de daha temkinli hareket ediyoruz. Hindistan'da ve Endonezya'da kendimizden daha eminiz, ancak bu bir taktik ve zamanlama meselesi."

Merkeze odaklanmak CEO'ların yıkımla ilgili belirtilen istekleriyle çelişki yaratmıyor, çünkü inovasyonu, stratejik öncelik sıralamasında güçlü bir ikinci ve işletme geneline dönük en önemli inisiyatiflerden biri olarak görüyoruz (bkz. "Yıkımın taraftarları" ve Grafik 9, 20. ve 21. sayfa).

İşletmeler mevcut pazarlarında yıkıma öncelik verebilir ve ikinci sırada diğer pazarlara ilerletmeyi düşünebilir. İlgili organizasyonun dirençliliğinden ve çevikliğinden emin oldukları ve ekonomik ortam da daha istikrarlı hale geldiği zaman CEO'ların tekrar yeni fırsatlara daha fazla odaklanmalarını bekleyebiliriz.

Mitsui & Co. Başkanı ve CEO'su Tatsuo Yasunaga, işletmesinin temel dirençliliğinin yanı sıra birincil sektörlerinin dışında adımlar atmaya odaklandığını söylüyor ve ekliyor: "Bizim stratejimiz, büyüme potansiyeli taşıyan sektörlerde yeni iş imkanlarını üzerine kuracağımız bir temel olarak, çekirdek iş alanlarımızı geliştirmek. Sürdürülebilir büyüme yaratmak istediğimiz için, planlamamızın ilk aşamalarından itibaren uzun vadeli bir yönetim anlayışı benimsiyoruz." Öte yandan Dangote Industries'den Dangote, ise yeni pazarlara girmenin işletmesi için halen temel bir hedef olduğunu ifade ediyor ve şöyle diyor: "Bizim stratejimiz daima yeni pazarlara yeni bir şirket olarak girmek olmuştur. Sıfırdan oluşturduğumuz, pazara sürdüğümüz ve aralarında bizden 50 yıl önce yola çıkmış olanların da bulunduğu çok sayıda kişiyle rekabet etmeye başladığımız bir projemiz var."

“İnovasyon için de inanılmaz fırsatlar içeren, yoğun teknolojik yıkımın yaşandığı bir çağdayız.”

Tatsuo Yasunaga
Başkan ve CEO,
Mitsui & Co.

İçeriden yıkım

Bugün her dört CEO’dan biri (yüzde 26) işletmelerinin 3 yıl içinde önemli oranda farklılaşmış bir kuruluşa dönüşmesini bekliyor. 2016’da bu oran yüzde 41’di. Bu veri noktası ilk başta CEO’ların yıkıcı inovasyon için belirttiği heveslilikle tezat oluşturuyor. Oysa veriler daha detaylı incelendiğinde bu resimde başka nüanslar olduğu görülüyor.

CEO’ların dönüşüm iştahlarının yerel pazar baskıları ve jeopolitik nedeniyle bölgeye göre değiştiğini görüyoruz. Çin, Hindistan, Avustralya ve Japonya’daki katılımcılar işletmelerinin 3 yıl içinde önemli oranda farklılaşmasını bekliyorken, ABD ve Avrupa’daki katılımcılar bu yönde daha düşük bir beklenti içinde.

ABD ve Avrupa’daki birçok organizasyonun inovasyon konusunda, yıkımı büyük çapta dönüşümle bir tutmayan ve giderek büyüyen bir trende öncülük ettiği görülüyor.

KPMG’nin Küresel Teknoloji, Yönetim Danışmanlığı Başkanı Lisa Heneghan, “İnovasyon aslında sahip olduğunuz her şeyi değiştirmekle ilgili değildir,” açıklamasını yapıyor ve ekliyor: “Daha çok, yeni zorluklar ve fırsatlarla başa çıkmaya, esnek ve çevik olmaya hazırlıklı olmakla ilgilidir.” İşletmeler daha pragmatik davranıyor ve karşılık vermeleri gerektiğinde kendilerini dönüştürebilecekleri bir platform geliştiriyorlar.

“Ayrıca yıkımın bir sektörü toptan yıkacak şekilde gerçekleşmek zorunda olmadığını da biliyoruz,” diye ekliyor Heneghan. “Fonksiyonlar veya sektörler içindeki yıkım da çarpıcı olabilir ve ciddi bir etki bırakabilir.”

Grafik 9: İlk beş stratejik inisiyatif

Sıra	İnisiyatifler
1	Pazara giriş hızını artırmak
2	İnovasyonu teşvik etmek
3	Yıkıcı teknolojileri uygulamak
4	Daha veri odaklı olmak
5	İşletmeyi dijitalleştirmek

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Olağan dönüşüm

Araştırma; çok sayıda işletmenin dönüşümü, işletmenin bir varoluş yapısından diğerine aniden geçişi olarak, münferit bir program gibi görmek yerine, "olağan iş" seyrinin bir parçası olarak kabul edeceğini gösteriyor. Yinelemek gerekirse; yönetim kurulunun genelinde değil de çevikliği sağlamak için o anda buna en çok ihtiyaç duyan alanlar hedeflenerek gerçekleştirilebilir.

Oracle'dan Catz, dönüşümün şirketinde nasıl baştan başa içselleştirildiğini açıklıyor. "Oracle'da dönüşüm hiç bitmez. Bu tıpkı her gün egzersiz yapmak gibi bir şey. Daima iyileşme sağlamak zorundasınız. Dönüşümde güven inşa etmeniz gerek. Biraz anlık düşünüp hızlı sonuçlar göstermeniz şart. Dinamizm kazanmanız gerek."

Catz, dönüşümü içselleştirmenin teknolojiyi geliştirip kullanmak kadar insanları anlamakla da ilişkili olduğunu düşünüyor. "İnsanlar değişimden nefret eder, çünkü ne yaptığınızı bilmemenizden korkarlar. Bu nedenle dönüşümde güven inşa etmeniz gerek. Rıza gösterenlerden bir birlik oluşturun, işe birkaç kişiyle başlayın; geri kalanlar peşinizden gelecektir."

2. Yıkımın taraftarları

Belirsizlik beklentisi, geleneksel olarak işletmelerin inovasyon yatırımlarını kısıtlamasına neden olurdu. Oysa bugünkü CEO'lar teknoloji odaklı inovasyonun ölçeğini küçültmek yerine büyütüyorlar. Birçoğu için bu, yepyeni bir düşünce, zorlu koşullara verilecek mantıklı bir yanıt.

Macquarie'den Moore, şirketinin geçmişte belirsizlik karşısında inovatif olmasına bel bağladığını söylüyor. "Organizasyonumuz entelektüel merak, iyimserlik ve fikirlere açıklık sayesinde başarılı oldu," diyor. "Bu durum özellikle geçmiş yıllardaki jeopolitik ve küresel ekonomik zorluklar karşısında önemli oldu."

CEO'lar büyüme önceliği olarak mevcut pazarlara odaklanıyor olabilirler, ancak işletmenin geri kalanında izledikleri stratejik inisiyatiflerin hepsi, ister pazara daha hızlı giriş yapmak ister dijitalleşmeyi benimsemek isterse de yıkıcı teknoloji uygulamak olsun, öyle ya da böyle inovasyonu destekler (bkz. Grafik 9). Ayrıca çok sayıda CEO'nun inovasyon sürecinde pratikte de rol üstlendiğini görüyoruz.

Mitsui'den **Yasunaga** özellikle zorlu ve hızla değişen iş ortamlarında, uzun vadede performansa katkı yapacak bir faktör olarak temel güçlü alanlara odaklanıldığını gözlemliyor. "Öngörülmesi güç ve yıkıcı bir çağda yaşıyoruz," diyor ve ekliyor: "Ama sürdürülebilir büyüme elde etmek için; hızlı değişime ayak uydururken bile başlıca güçlü yönlerimizi, uzun vadeli yönetim perspektifini ve güçlü kurumsal yönetimi birleştirmek zorunda olduğumuzu düşünüyorum."

Aviva'dan **Wilson** yıkıma fırsat tanıma konusuyla şahsen ilgilenen iyi bir CEO örneği. Şirketi, dijital fırsatları keşfetmek amacıyla Londra'da bir "dijital garaj" oluşturduğunda **Wilson**, bu girişimin başarıya ulaşmasına nasıl yardım ettiğini açıklıyor.

Wilson, "Dijital iş ile eski iş arasındaki bağları koparmak zorunda olduğumuzu biliyordum," diyor ve ekliyor: "Lansmanda 'Sizin stratejiniz işletmenin geri kalanıyla rekabet etmek ve onu yiyip yok etmek' dedim. Herkes bundan nefret etti. Ama geleneksel işletmede hiç kimsenin yaptıklarımızı engellemeyeceğinden emin olmak zorundaydım. Bu da tüm dinamiği değiştirdi."

Yıkımın etkilerini yönetmek

Yıkım riskler olmadan olmuyor tabii; özellikle de rakiplerin büyük çoğunluğu pazardaki inovasyonda diğerlerine fark atmayı planlarken. CEO'ların neredeyse yarısı (yüzde 48) önümüzdeki 3 yıllık dönemde sektörlerinde büyük çaplı bir yıkım öngörüyor.

KPMG ABD Başkanı ve CEO'su Lynne Doughtie şöyle diyor: "Gerçek şu ki işletmeler artık müşterilerinin geçmişe ait ürün ve hizmetlerle tatmin olmasını bekleyemez. İşletmelerin şimdiye dek hiç olmadığı kadar dijitali benimsemesi ve inovasyon yapması, hem de bunu yaparken tüm rakiplerinden daha hızlı ve verimli şekilde hareket etmesi gerekiyor. Bunun asla sonu gelmez."

Bulgular, çoğu CEO'nun sektör değişimini yönetme ve oldukça rekabetçi ve inovasyon odaklı bir ortamda başarıya ulaşma kabiliyetlerine güvendiğini ortaya koyuyor. Geçtiğimiz yıl CEO'ların yüzde 65'i iş modellerinin henüz bir rakip olarak görmedikleri yeni bir oyuncu tarafından yıkılmasından endişe duyduğunu söylemişti. Bu yıl ise bu oran yüzde 48'e geriledi. Her 10 CEO'nun dördü (yüzde 39) işletmelerinin karşılaşabileceği herhangi bir yıkımın belirli fonksiyonel alanlar içerisinde kontrol altına alınabileceğini düşünüyor.

CEO'lar yine de kayıtsız kalmıyorlar: İşletmelerinin özellikle yeni gelişen teknolojileri hayata geçirirken daima daha etkili biçimde inovasyon yapabileceğini biliyorlar. Örneğin her iki CEO'dan biri, organizasyonlarının henüz gelişmiş uyarı sistemlerine, hızlı ilerleyen yıkıma cevap verebilecek yetkinliklere ve inovatif süreçlere sahip olmadığını kabul ediyor.

KPMG'den Heneghan'ın da ifade ettiği üzere gerçek bir dijital işletmenin temelini oluşturan şey, bu yanıt verebilme yeteneği. "Dijital salt bir kavram değil, dünyamızın bugünkü durumunun tanımı. Dijital olmak, yıkıcı oyunculara yanıt vermek ve gerektiğinde işletmeyi yıkmak ve değiştirmek için olağanüstü teknolojik ilerlemeleri kullanma iştahıdır."

Ufukta inanılmaz fırsatlar var

Araştırmada genel anlamda inovasyon ve dijital işletme için pozitif bir portre çiziliyor. Örneğin DBS'den **Gupta**, dijital teknolojilerin işletmesinin bazı iddialı hedeflere ulaşmasını sağladığını söylüyor. "Meydan okuyan bir oyuncu olduğumuz Hindistan ve Endonezya pazarlarına açılmayı, dijitalden önce tahayyül bile edemezdik. Bir şube ağı oluşturmak bu dönemde son derece maliyetli olurdu."

> Dijital devrim müşterilerimizle, teknolojinin sadece işi kolaylaştıran bir unsur olmayıp aynı zamanda müşterilerin markayla etkileşim kurma şeklinin ayrılmaz bir parçası olduğu yeni ilişki türleri geliştirebilmemize olanak tanıyor.

François-Henri Pinault
Başkan ve CEO,
Kering

Fotoğraf: David Sims

Balenciaga, Gucci ve Puma gibi markaların sahibi, Fransa merkezli lüks perakendecilik grubu Kering'in Başkanı ve CEO'su François-Henri Pinault, dijital olmanın, işletmesinin ürün merkezli olmak yerine daha müşteri merkezli olmasına yardım ettiğini belirtiyor. "Dijital devrim müşterilerimizle, teknolojinin sadece işi kolaylaştıran bir unsur olmayıp aynı zamanda müşterilerin markayla etkileşim kurma şeklinin ayrılmaz bir parçası olduğu yeni ilişki türleri geliştirebilmemize olanak tanıyor."

Mitsui'den **Yasunaga'nın** deyimiyle: "İnovasyon için de inanılmaz fırsatlar içeren, yoğun teknolojik yıkımın yaşandığı bir çağdayız."

3. Teknoloji: Olgunluğa dair karmaşık bir resim

Bir pazarı yıkma veya bir organizasyonun yerleşik yapılarında inovasyon yapma kabiliyeti, bir işletmenin yeni gelişen teknolojileri ve bunların potansiyel kullanımlarını ne kadar iyi anladığıyla yakından ilgilidir.

Nasdaq'tan **Friedman** kendi sektörlerindeki teknolojik değişimin eşi benzeri görülmemiş bir boyutta olduğunu düşünüyor. "Pazarda yıkımla ilgili yoğun tartışmalar sürüyor, ama gerçekten buna öncülük edenler ancak işletmelerini dönüştürmek için teknolojik inovasyonu benimseyenlerdir. Yıkımın getirdiği fırsattan faydalananlar, bu pazarda daha avantajlı olacak."

2017'de CEO'lar, 2016'ya kıyasla yeni teknolojiler hakkındaki bilgilerine göze çarpan bir oranda daha fazla güveniyor. Yarısı (yüzde 47) halen işletmelerinin yeni teknolojilere ayak uydurup uyduramadığından endişe ediyor, ancak bu sayı 2016'da çok daha yüksekti (yüzde 77). KPMG'den Goodburn, güvendeki bu artışın, CEO'ların her gün farklı teknolojilerle çalıştığının ve bunların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu görmede daha fazla deneyim kazandıklarının bir göstergesi olabileceğini düşünüyor. Bir teknolojinin getirdiği fırsatları ve limitlerini değerlendirdikten sonra ona ayak uydurmak ve bu bilgiyi yeni teknolojilere uygulamak çok daha kolay hale gelir.

Goodburn karşılaştırma yapmak için iPhone® mobil dijital cihazını örnek veriyor. "Apple® mobili veya interneti icat etmedi, ama bu teknolojileri tüketici seviyesinde buluşturma ve dünyayı yıkma kabiliyetini geliştirdi. CEO'lar bir teknolojiyi başka bir teknolojiyle veya platformla birleştirmeleri gerektiğini ve bu kesişimin, yeni çözümler geliştirmelerini ve yeni fırsatlar elde etmelerini sağlayacağını biliyor.

Ancak teknolojiyi anlamak, CEO'ların işletmelerindeki teknolojik inovasyonu bir emrivaki olarak kabul etmeleri demek değil. Her 10 CEO'dan dördü (yüzde 38) müşterilerle bağlantı kurmada dijitali yeterince etkin kullanmadıklarına dair endişesini dile getiriyor. Her 10 CEO'dan altısı (yüzde 61) ise, organizasyonlarının yeni iş modelleriyle olması gereken başarı düzeyine ulaşmadıklarından endişe duyduklarını ifade ediyor.

Bu, farklı coğrafyalar arasında dikkat çeken bir fark gözlemlediğimiz başka bir alan. Grafik 10'da gösterildiği gibi ASPAC bölgesindeki organizasyonlar, bilişsel ve dijital işgücü gibi yeni teknolojilerin kullanımında geride kalmaktan daha fazla endişe duyabiliyor.

Devam eden zorluklar

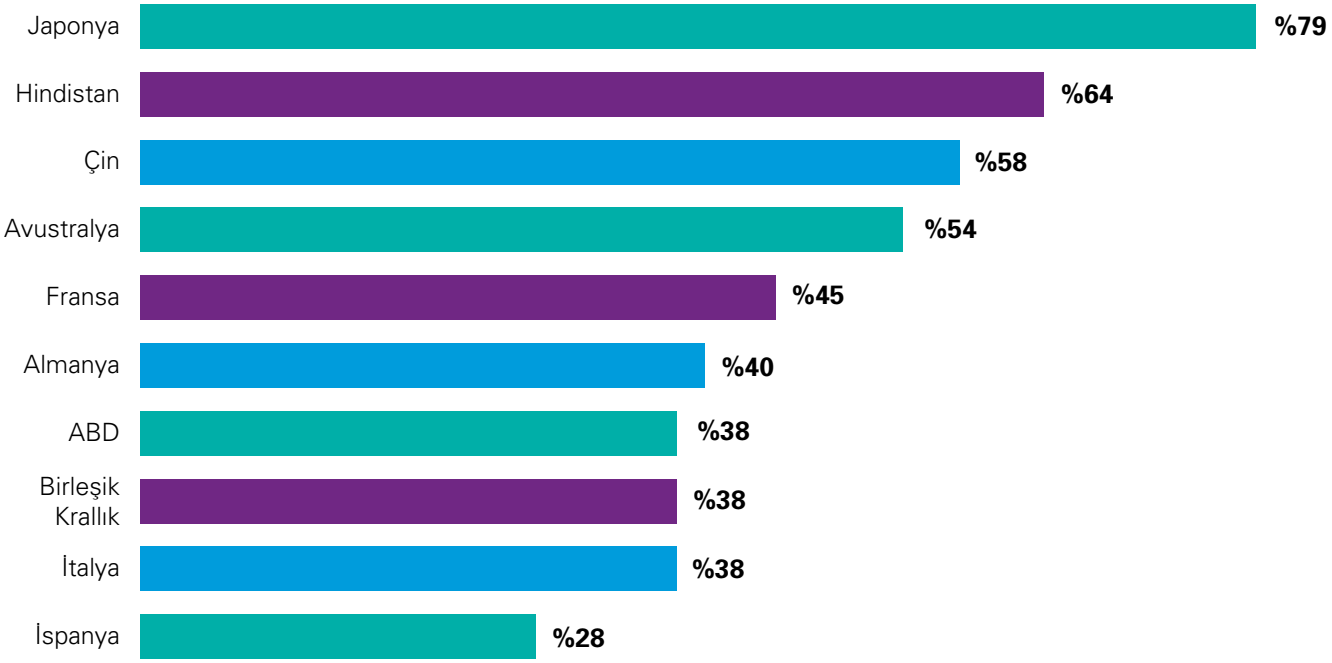
İşletmelerin gerçekleştirdiği teknolojik ilerlemelere rağmen geçmişten gelen zorluklar da devam ediyor. Özellikle Grafik 11'de gösterildiği gibi, CEO'ların karşılaştığı başlıca sorunlar yetenek eksiklikleri ve bilişsel teknolojileri entegre etmenin karmaşıklığıyla ilgili. Benzer şekilde uygulamadaki en büyük engelleri sorulduğunda, entegrasyon karmaşıklığı ve iç yetenek eksiklikleri sırasıyla birinci ve üçüncü sırada yer alıyor.

Özellikle hızla değişen bilişsel süreçler söz konusu olduğunda, işletmenin yeterli sayıda, ilgili teknolojiler hakkında derinlemesine bilgi sahibi ve yetenekli çalışanı yoksa karmaşıklık sorunu katlanarak artıyor.

CEO'ların yarısı (yüzde 52) işletmelerinin yapay zekâyı temel otomatize süreçlere entegre etme kabiliyetinden endişe duyuyor. Her üç kişiden biri (yüzde 31) organizasyonlarının gelişmiş yapay zekâyı benimsemeye hazır olmadığını söylüyor.

Açıkça görülüyor ki, bu alandaki gelişmeleri yakından takip etmek istiyorlarsa işletmelerin, spesifik bilgi birikimine sahip kişilerin uzmanlığından ve rehberliğinden faydalanması gerekiyor. Ancak böyle yetenekleri elde etmek pahalı; ya bu becerilere sahip uzmanlar için ciddi bir rekabet olması ya da mevcut çalışanlara bu tür yetenekleri

Grafik 10: Yeni teknolojiye ayak uydurma konusunda CEO endişesi, bölgeye göre



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

Grafik 11: Önümüzdeki 3 yıllık dönemde başlıca teknoloji zorlukları

Sıra	Zorluk
1	Yeni stratejik yetenekleri çekebilmek
2	Bilişsel teknolojileri entegre etmek
3	Yeni gelişen teknolojileri denemek
4	Veri analitiğini ve kestirimci teknolojileri doğru kullanmak
5	Mevcut iş gücünün becerilerini yeniden şekillendirmek

Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

kazandırmanın uzun zaman alması ve doldurulması gereken yeni boşlukları ortaya çıkarması nedeniyle.

Özellikle önümüzdeki birkaç yıllık süreçte, üstün yetenekli kişilere yönelik bu rekabet, 2017 araştırmasının en şaşırtıcı bulgularından biri.

Bilişsel teknolojilere ilişkin yaygın görüşe göre, bu teknolojiler çok sayıda mesleği ortadan kaldıracak. Ancak araştırmaya katılan CEO'ların yüzde 58'i, ortalama da, yakın gelecekte kilit görevlerdeki çalışan sayısının artmasını bekliyor (bkz. Grafik 12). Yüzde 32'si bu artışın ortalamada düşük seviyede kalmasını bekliyor olsa da daha uzmanlaşmış çalışana ihtiyaç duyulacağı konusundaki beklenti net.

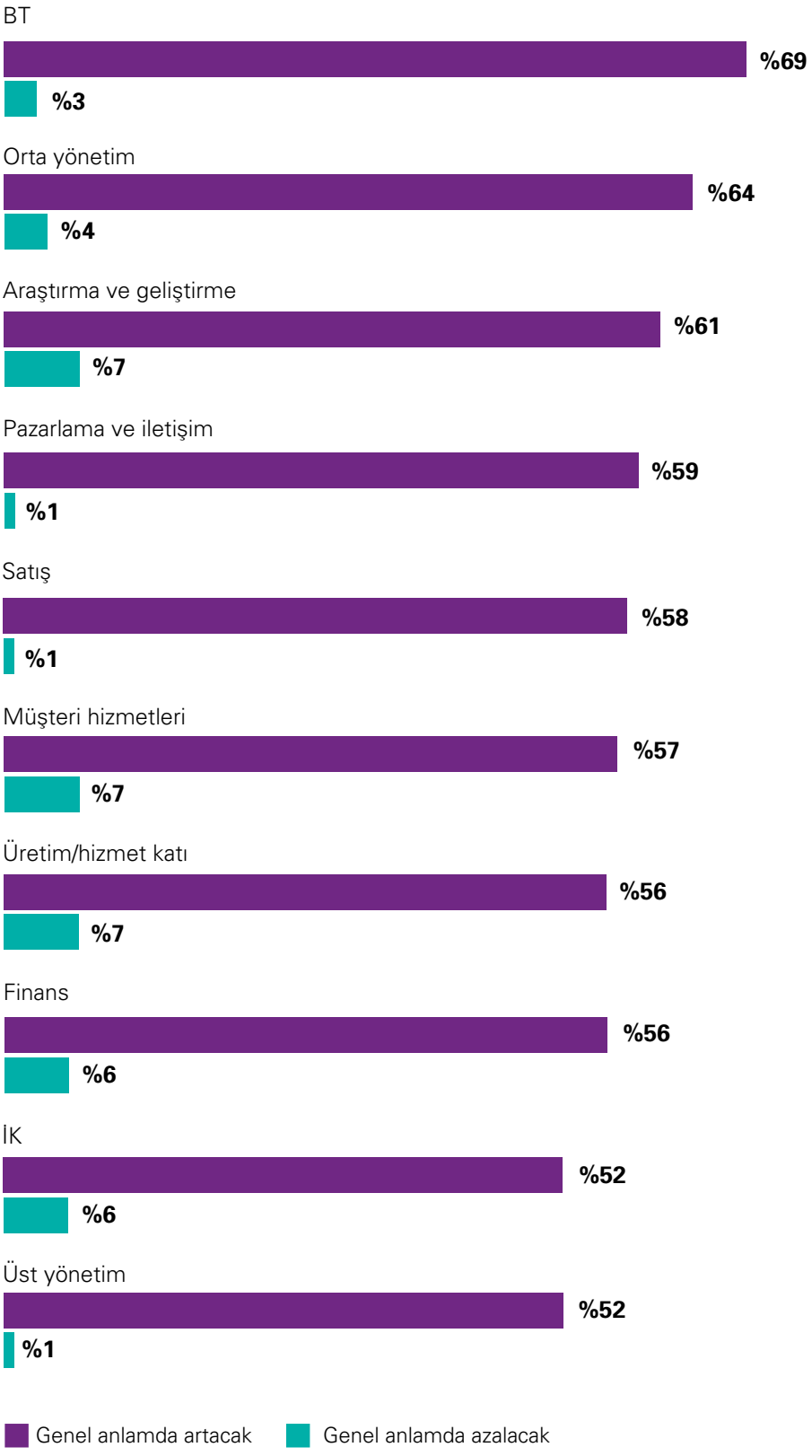
Ancak KPMG'den Heneghan, çalışan sayısındaki artışın sürekli olmayacağı konusunda uyarıyor. "Şu anda işletmeler dijital işgücünü esas olarak müşteri deneyimini iyileştirmek için kullanıyor. En büyük itici güç, çoğunlukla maliyet azaltmak olmuyor ve bu olana kadar, işletmelerin işgücü stratejilerinde büyük değişiklikler yaptığını görmeyeceğiz. Bu da biraz zaman alacak."

İşletmeler bilişsel teknolojileri çalışan sayısını azaltmak için kullanmadan önce çözümlenmesi gereken bir diğer faktör ise güven. Heneghan, "Sizin adınıza karar alması için yazılıma güvenecekseniz bu kararların doğru olduğuna hangi aşamada güvenebilirsiniz? Bunu ancak zaman içinde oluşturabilirsiniz."

4. Müşteriler ve pazar: Sezgiyi doğrulanabilir sayılarla dengelemek

CEO'lar çekirdek pazarlarında penetrasyonu artırmak istiyor. Aynı zamanda bu pazarları yıkıma uğratmak da istiyorlar. Bu yüksek hedeflere ulaşmak büyük oranda onların pazarla olan ilişkileri yönetme, müşterilerinin ne aradığını anlama ve markalarını koruma kabiliyetlerine bağlı. Her 10 katılımcının yedisinin bize söylediği gibi CEO'lar, müşterilerinin çıkarlarını en yüksek seviyede koruma konusunda kendilerini daha fazla sorumlu hissediyor.

Grafik 12: Bilişsel teknoloji önümüzdeki 3 yıllık dönemde çalışan sayısını nasıl etkileyecek



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

> Benim vizyonum DBS'i görünmez hale getirmek. Bu; bankacılık hizmetini, müşterinin hayatında gerçekleştirmek isteyeceği başka bir şeyin içinde gizleyebilmemiz gerektiği anlamına geliyor ve bu da tamamen pürüzsüz bir şekilde gerçekleşmeli.

Piyush Gupta
CEO,
DBS Group

Catz'in gözünde Oracle'ın başarısı, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamasında yatıyor.

"Anlamak zorundasınız," diyor Catz. "Özellikle de bizimki gibi, fiziksel olarak göremediğiniz ve şirket başarısını ölçmenin tek yolunun müşterilerimizin başarısını anlamak olduğu bir ürün söz konusu olduğunda..."

DBS'ten Gupta da, işletmelerin, ister profesyonel ister kişisel olsun, insanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için çaba göstermeleri gerektiği görüşüne de katılıyor. "Bazen DBS için vizyonumun DBS'i görünmez hale getirmek olduğunu söylemekten keyif alırım. Bu; bankacılık hizmetini, müşterinin hayatında gerçekleştirmek isteyeceği başka bir şeyin içinde gizleyebilmemiz gerektiği anlamına geliyor ve bu da tamamen pürüzsüz bir şekilde gerçekleşmeli."

CEO'lar bu yılki araştırmada, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini oldukça sezgisel bir düzeyde anladıklarını ortaya koydu. Her 10 CEO'nun altısından fazlası (yüzde 64) pazar sinyallerini etkili biçimde algıladıklarını ifade ediyor.

Müşterilerin neye değer verdiklerini anlayabilme becerisi, onların hizmet ve ürün deneyimlerini iyileştirmede kritik önem taşır. Bu da itibar riskinin yüksek olduğu bir dönemde marka itibarını korumada kilit rol oynar. Buna paralel olarak, işletmelerin müşterilerine sundukları deneyimi iyileştirmek için değişiklikler yaptıklarını görüyoruz: Örneğin yüzde 55'i, ön ofis operasyonlarında daha müşteri merkezli bir yaklaşım sergilemek için orta ve arka ofis süreçlerini uyumlu hale getirdiklerini söylüyor.

"23 milyon müşterimiz var ve hepsinin tercihleri değişiyor," diyor Scotiabank'ten Porter. "Bankalarının ve finansal hizmet sağlayıcılarının kendileriyle aynı frekansta olmasını istiyorlar. Müşteri deneyimini, onların bizimle iş yapmasını kolaylaştıracak, sürtünme sürelerini kısaltacak ve hantal süreçlerden kurtulacak şekilde geliştirmek için çok zaman harcıyoruz.

Verinin gücü

Çoğu kişi için müşterilerle başarıyı devam ettirmek ve başarılı yeni hizmet ve ürünler geliştirme becerisi, veri analitiği konusunda olgunlaşmış bir yetkinlik ile insan anlayışı arasındaki dengeyi kurma becerisine dayanır. Ancak görünüşe göre daha gidecek yol var. CEO'ların neredeyse yarısı (yüzde 45) müşteri içgörüsünün kaliteli veri eksikliği nedeniyle kısıtlandığını söylüyor. Yüzde 56'sı da, kararlarını dayandırdıkları verilerin doğruluğuyla ilgili endişelerini dile getiriyor.

KPMG'den Goodburn, "Tüm kararların yüzde 100 verilere dayalı olarak verileceği bir noktaya ulaşacağımızı sanmıyorum" diyor ve ekliyor: "İçgüdüsel yapı, verilerinizden edindiğiniz içgörülerle destekleyebileceğiniz üst düzey yöneticilerin sahip olduğu deneyimler son derece önemlidir."

Diğer yandan bazı işletmeler, özellikle Ar-Ge faaliyetlerini desteklemede verilerden yeni değer yaratma konusunda önemli ilerlemeler sağlıyor. Hindistan'da Tata Motors Limited CEO'su ve Genel Müdürü Guenter Butschek, şirketinin "müşteri trendlerinin önüne geçebilmek için, içgörüleri kullanarak ve bunları doğrudan ürün geliştirme sürecine aktararak, gelişmiş analitiğin gücünden yararlandığını" söylüyor. "Yapay zekâyı, operasyonları yeniden tasarlama ve benzersiz müşteri deneyimleri yaratma anlamında bir iş fırsatı olarak görüyoruz."

Yine de veriye daha fazla güven duyulmadığı sürece, diğer pek çok CEO oyun değiştiren inovatif ürünler ve hizmetler sunmakta zorlanacak. KPMG'den Goodburn, "Eskiden ağırlıklı olarak geçmiş verilere bel bağlıyorduk" dedi. "Veri, daha yakın vadeli hale geldi ve daha kolay öngörülebiliyor. Şimdi elinizde ne kadar veri olduğu önemli değil; bu verilerin kestirim gücünün ne kadar olduğu önemli. Müşterilerimizin yakın vadede veya uzun gelecekteki ilgileri, trendleri ve istekleri neler?"

5. Yetenek ve işe alım: Yalın ve uzmanlaşmış

Bu yıl CEO'ların iki temel hedefi (yıkımı tetikleme ve belirsizlikten faydalanma) arasındaki dengenin yetenek konusuna yaklaşımlarında net bir şekilde sergilendiğini görüyoruz.

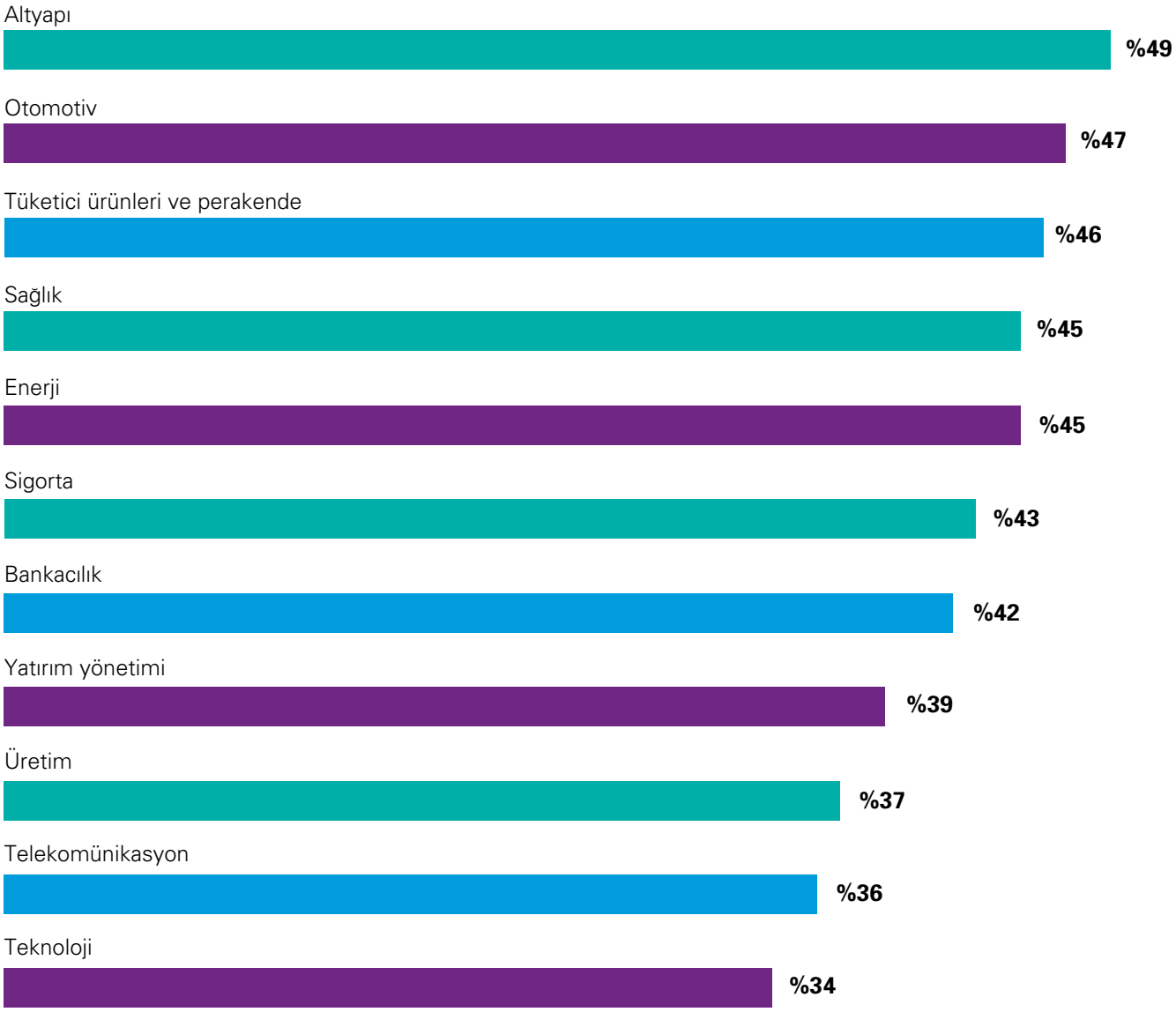
İleriye dönük potansiyel ekonomik veya siyasi zorlukların yanında yeni büyüme fırsatları bekleyen CEO'lar, önümüzdeki 3 yıllık dönemde çalışan sayısını artıracaklarını öngörüyor. Ancak geçen yıla kıyasla beklentileri daha ölçülü durumda. 2016'da yüzde 73'ü çalışan sayısının yakın gelecekte yüzde 6'dan fazla artacağını öngörüyordu. Bu yılsa yüzde 47'si çalışan sayısının bu ölçekte artmasını bekliyor.

Öte yandan CEO'ların büyük çoğunluğu kısa vadede istihdam yatırımlarını artırmayı planlıyor. Geçtiğimiz 12 aylık sürede yüzde 52'si, istihdam harcamalarını artırdığını söylüyor. Önümüzdeki 3 yıllık dönem

"Müşteri trendlerinin önüne geçebilmek için gelişmiş analitiğin gücünden yararlanıyoruz. Yapay zekayı, operasyonları yeniden tasarlama ve benzersiz müşteri deneyimleri yaratma anlamında bir iş fırsatı olarak görüyoruz."

Guenter Butschek
CEO ve Genel Müdür,
Tata Motors Limited

Grafik 13: Bir siber tehdide karşı tamamen hazır olduklarını söyleyen sektörler



Kaynak: 2017 Küresel CEO Araştırması, KPMG International

için istihdam yatırımlarını artıracak olanların oranı yüzde 75'e çıkıyor. Bu sonuç, işletmelerin önümüzdeki yıllarda, yukarıda belirtildiği üzere bilişsel teknoloji uzmanları veya 2. bölümde belirtildiği üzere jeopolitik sorunlarla ilgili daha fazla bilgi sahibi olan kişiler gibi, daha uzmanlaşmış yetenekleri işe almayı düşündüğünü gösteriyor. Bu da, üstün yetenekli kişilerin işletmelerin kendi pazarlarını yıkmayı başarabilmesi için kilit önem taşıdığı görüşünü destekliyor.

KPMG'den Heneghan "İşletmeler, müşteri ilişkileri çerçevesinde analitik zorluklarla başa çıkabilecek, veri becerilerine sahip kişileri bulmakta zorluk yaşıyor," diyor ve ekliyor: "Organizasyonlar kurumsal mimarlar bulmakta da güçlük yaşıyor. İşletmenizde, teknolojiyi yıkıcı amaçla kullanmaya olanak tanıyacak bir strateji geliştirmenize yardımcı olabilecek kişilere ihtiyacınız var."

Artan otomasyon, robotik ve yapay zekânın işgücüne talebi nihayetinde ortadan kaldıracağına dair yaygın görüşe rağmen, CEO'lar bu büyük değişimin birkaç yıl uzakta olabileceğini düşünüyor.

6. Siber: Devamlı gelişen bir tehdit

Siber, geçen yılın araştırmasında en önemli riskler arasında ilk sırada yer alırken bu sene görece beşinci sıraya gerilemesine rağmen, CEO'lar için ciddi bir endişe kaynağı olmaya devam ediyor. 2017 araştırması, CEO'ların işletmelerinin tehdit yönetiminde ilerleme kat ettiğini gösteriyor. Bu da bu yıl toplamda neden bir numaralı risk olmadığını açıklamaya yardımcı olabilir. Bugün her 10 CEO'nun dördü (yüzde 42), bir siber saldırıya yeterince hazırlıklı olduğunu düşünüyor. 2016'da bu oran yüzde 25'ti.

“Geceleri uykumu kaçıran iki şey var: siber suç ve jeopolitik sorunlar. Hızlı hareket edip çevik olmalısınız, yoksa sizi ezip geçerler.”

Mark Wilson

Aviva PLC Grup CEO’su

CEO’lar ilerleme kat ettiklerini düşünse de, uygulamaya koydukları kontroller ve sistemler nedeniyle tetikte olma ihtiyacı hala büyük önem taşıyor. KPMG Küresel Siber Güvenlik ortak lideri Akhilesh Tuteja, “CEO’lar siber risk konusunu hiç olmadığı kadar iyi anlamaya başladılar, ama birçoğu hala riski doğru biçimde yönetmek için siber konusuna tam olarak hakim değil,“ diyor.

“Çoğu şirket orantısız bir şekilde; saldırının ardından meydana gelen hasarı kontrol altına almak için hızlıca yanıt vermek yerine saldırıyı önlemeye çalışarak yanıt veriyor.“ diyerek açıklıyor Tuteja ve devam ediyor: “Belli ki CEO’lar siber risklere dikkat ediyor ve birçoğu, bunlarla şahsen baş edebilmek için sorumluluk üstleniyor. Ancak bazılarının; yetkinlik oluşturmak için önemli yatırımlar yaptıklarını bildikleri veya siber güvenlik tartışmalarına kişisel olarak daha yakın durdukları için güvenlik algısı yanıltıcı olabiliyor. Bir riskle ilgili şahsen bir şey yaptığınızda kendinizi, size bunun yapıldığı söylendiğinde olacağından daha güvende hissedersiniz.”

Bazı işletmeler açık bir şekilde üst yöneticilerinin, canlı bir vakayı yönetmenin gerekleriyle ilgilenmesini sağlıyor. Scotiabank’ten Porter “Gerçekçi simülasyonlar üzerinde çalışıyoruz,” diyor. “Bir tür saldırıya maruz kalırsak ne olur? Yönetim nasıl davranır? Yönetimin rolü nedir? Yönetim kurulunun rolü nedir? Bunlar, üzerinde çalıştığımız farklı senaryo tipleri.”

CEO’lar için siber güvenlik yönetiminin talepleri artıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 72’si, siber riski önlemenin, görevlerinin bir parçası olma seviyesinden memnun olduğunu söylüyor. Geçtiğimiz yıl bu oran yüzde 83’tü.

Aviva’dan **Wilson**, geceleri uykusunu kaçıran iki şey olduğunu söylüyor: “Siber suç ve jeopolitik sorunlar. Hızlı hareket edip çevik olmalısınız, yoksa sizi ezip geçerler.”

Sektörün bakışı

Siber suçluların verebilecekleri zararlar sektöre göre büyük farklılıklar gösteriyor. Sağlık işletmeleri ellerindeki hassas müşteri verileri nedeniyle risk altındayken, örneğin otomotiv ve altyapı organizasyonları da suçluların otomatik araçları ve çevirimiçi kontrol sistemlerini kötüye kullanarak kamuya fiziksel zarar vermeleri nedeniyle risk altında. Öte yandan finans kuruluşları siber suçlular için çok kârlı bir hedef.

KPMG’den Tuteja, “En büyük risk altında olan ise bankacılık ve sermaye piyasaları, çünkü siber suçlular para çalmak ve finansal hizmetler ekosisteminde tahribata yol açmak için sahte kimlikler kullanabiliyor,“ diyor ve ekliyor: “Aynı zamanda akıllı telefonların tüketiciler ve işletmeler için ne kadar önemli hale geldiğini düşünürsek, telekomünikasyon şirketleri de, insanların onların tüketici ve kurumsal müşterilerine yönelik gerçekleştirebileceği birçok saldırı sebebiyle ciddi risk altında.”

Tuteja’nın yorumlarını düşündüğümüzde risk açısından kilit sektörler olan bankacılık ve telekom sektörlerinin, bir siber saldırıya karşı diğer sektörlere göre kendilerini daha hazırlıklı hissetmemeleri şaşırtıcı gelebilir. Ancak diğer taraftan, onlar bilgisayar korsanlarının kendilerini gitgide geliştirdiğinin daha fazla bilincinde ve dirençlilik

kazanmanın ne kadar zor olduğunu da daha iyi anlıyorlar.

Siber inovasyon

Geçen yılın raporundaki görüşlerin bir yansıması olarak, CEO'ların önemli bir kısmı (yüzde 71) siber yatırımlarını genel bir gider olarak değil, yeni gelir akışları bulmak ve inovasyon yapmak için fırsat olarak görüyor. Örneğin bazı işletmeler, farklı bir ülkeden giriş gibi olağan dışı bir giriş söz konusu olduğunda müşteriye uyarı gönderen teknolojiye yatırım yaparak değer yarattı. Bu, müşterinin bir başkasının kendisi adına hareket edip etmediğini bilmesi anlamına geliyor ve bu da o işletmelere müşterilerini memnun etmek için iyi bir fırsat veriyor.

7. Kısa vadenin ötesinde: İçeride ve dışarıda güven inşa etmek

Son yıllarda ve özellikle küresel ekonomik krizden bu yana, kamuoyu büyük işletmelere fazlasıyla eleştirel bir gözle bakmaya başladı. Çoğu CEO, kısa vadede bu hissiyatta çok az ilerleme olacağına inanıyor. Araştırmaya katılanların sadece üçte biri (yüzde 35), işletmelere duyulan kamu güveninin önümüzdeki 3 yıl içinde artmasını bekliyor.

Olumsuz kamuoyunun, KPMG'den McCormick'in açıkladığı gibi, işletme üzerinde doğrudan bir etkisi olabilir. "Bazı ülkelerde, kimin 'üzerine düşen' vergiyi ödediği sorusuna yönelik sivil toplumun ilgisi, vergi davranışının, itibar riski ve kamu güvenini etkileyen, geniş şirket kültürünün bir göstergesi olarak görülmesiyle sonuçlandı."

Kısmen bu nedenden dolayı ve marka ve itibarın işletmenin başarısı için artan önemi bakımından, CEO'ların yüzde 61'i, dış paydaşlar ve müşteriler nezdinde daha fazla güven inşa etmenin organizasyonlar için bugün ilk üç öncelik arasında yer aldığını söylüyor.

Santander Group'tan Álvarez, "Bankacılık sektörü net bir şekilde ekonomik kriz sırasında ciddi itibar kaybına uğradı ve sektörün, kaybettiği güveni tekrar kazanmak için hala yapacak çok işi var," diyor. "Müşterilerin ve toplumun güvenini kazanmanın, her gün emek vermemiz gereken bir şey olduğunu kabul ediyoruz. Bunun için, hizmet ve ürünlerimizi basit, kişisel ve adil hale getirmeye çalışıyoruz. Bunu iyi ve sürekli olarak yapabilirsek müşterilerin güvenini kazanabileceğimize inanıyoruz."

Güven ve kurumsal kültür

Ancak dürüstlük inşa etmek ve bir organizasyonun algısını iyileştirmek hiç de kolay değil ve kısa vadede bunu gerçekleştirmek pek mümkün olmuyor. Nitekim, yüksek bütçeli pazarlama kampanyalarıyla ilkelerini sergilemeye fazlasıyla hevesli olan organizasyonlar bu çabalarının, büyük işletmeleri "göz boyama" ve diğer taktiklerle suçlamaktan hoşlanan eleştirmenlerin alaycılığıyla karşılaştığını görebilir.

Bu düşünceden yola çıkarak, organizasyon içerisinde saygın ve şeffaf bir kültür oluşturmaya uzun vadede odaklanmanın son derece önemli olduğunu düşünüyoruz. Her dört CEO'dan üçünün (yüzde 74) sürdürülebilir bir gelecek için güven, değerler ve kültüre büyük önem atfettiklerini söylemesinden, bu görüşü araştırmaya katılan CEO'ların da paylaştığını görüyoruz. Her 10 CEO'nun altısı (yüzde 61) sosyal yönden daha sorumlu olmanın kısa vadeli performans hedefleriyle bağdaşmadığını ifade ediyor.

"Daima kendimizle çalışanlarımız arasında, bizi anlayabilmeleri için katılımcı bir ilişki ortaya kurmaya gayret ediyoruz," diyor Dangote. "Kültürü anladıklarından emin olmaya çalışıyoruz. Her CEO'nun yapması gereken temel şey, sahiplenmeyi sağlamaktır. Öncelikle işinize bağlı olmalısınız. Bunu para kazanmak için yapmak zorunda olduğunuz bir şey olarak görmeyin. Bu, yaptığınız iş ne olursa olsun büyük bir değişim yaratacaktır."

Kering'den Pinault ise değer odaklı kültürün önemli olduğuna katılıyor. "İnovasyon yapmak ve işimizi büyütmek için ihtiyacımız olan düşünce çeşitliliğini sağlamak bakımından, kapsayıcı bir kültür sektörümüz için hayati önem taşıyor."

Bu yılın araştırmasında her 10 CEO'dan yedisinden fazlası (yüzde 72) daha anlayışlı bir organizasyon olmakla daha yüksek getiri arasında ilişki kuruyor. Bugünün şirketleri her geçen gün, güven oluşturmanın iş hedefleriyle uyumlu olduğunu fark ediyor.

Bu yılki araştırmada on CEO'nun yedisinden fazlası (yüzde 72) daha anlayışlı bir organizasyon olmakla daha yüksek getiri arasında ilişki kuruyor.

Dış paydaşlar ve müşteriler nezdinde yüksek güven inşa etmenin bugünün organizasyonları için ilk üç öncelik arasında yer aldığını söyleyen CEO'ların oranı.

Sonuçlar

Belirsizlikle inovasyon kol kola

Kısa bir sürede radikal değişimlerden geçmiş bir dünyada CEO'lar, geçen yıla göre gelecekten daha az umutlu; ancak çoğunluk, genel olarak küresel ekonomiye ve kendi işletmelerinin potansiyeline iyimser yaklaşıyor. En dikkat çekici olan ise CEO'ların, kendi işletmelerini ve pazarı yıkıma uğratmak için inovasyon yapma istekliliğinin her zamanki gibi güçlü olması. Bu durum, günümüzün önde gelen işletmelerinin ve onları yöneten CEO'ların dirençliliği ve becerikliliğine dair iyimser bir tablo çiziyor.

Temeli güçlendirmek

CEO'lar kendileri, işletmeleri ve pazar için yıkımın değerinin farkında. Ancak dikkatsiz davranmıyorlar. Gelecekte yeni belirsizliklerin olmasını bekleyen birçoğu, ikisini dengelemeye çalışarak bir yandan temelde dirençliliğe diğer yandan inovasyona odaklanıyor. Kendi mevcut pazarlarını yıkıyor ve böylece yeni pazarlara girmek daha az riskli hale gelene dek esas işlerini güçlendiriyorlar.

Akıllı teknoloji her koşulda akıllı insanları gerektiriyor

İşletmeler inovasyonu kendi avantajlarına kullanma kabiliyetlerine güveniyor. Ancak birçoğu için, yeni teknolojileri benimsemek, uygulamaya geçirmek ve bunlardan sonuç elde etmek için gereken yetenek seviyesinde teknoloji uzmanlarını cezbedebilmek, temel bir zorluk olacak.

Bu yeni teknolojiler, her ne kadar uzun vadede iş gücünü yeniden şekillendirecek olsa da, CEO'lardan net bir şekilde, yine de yakın gelecekte çalışan sayısının artmasını beklediklerini ve işletmelerini dönüştürmek için halihazırda mevcut teknolojiyi uygulayabilecek derecede yetenekli çalışanları bulma konusunda sıkıntı yaşadıklarını duyuyoruz. Bu nedenle ve belki de zannedilenin aksine, CEO'lar bilişsel teknolojilerin kısa vadede çalışan sayısında düşüşten çok artışa yol açmasını bekliyor.

Kendine meydan okuma

CEO'lar gelecekteki ekonomik, teknolojik ve jeopolitik zorlukları değerlendirirken kendi becerilerini ve kişisel niteliklerini de yeniden gözden geçiriyor. Bu durum, hızla gelişen ticari bir atmosferde umut verici. Ancak yine de CEO'lar için daha zor olan sınav, bu gelişmiş yeteneklerini işletmeye nasıl uygulayacakları ve yeni edindikleri teknik ve ince becerilerini en iyi şekilde nasıl kullanacakları.

İtibar önemli

İtibar riski, esas olarak dijital dünyanın yarattığı şeffaflık nedeniyle, organizasyonların karşı karşıya olduğu en büyük tehditlerden biri. Saygı ve açık etik değerlere dayalı kültürler inşa ederek ve daha sürdürülebilir bir gelecek planlayarak, organizasyonlar bütünsel bir duruş sergileyebilir ve işletmelerinin uzun vadede başarılı olmasını sağlayabilir.

Belirsizliğin arttığı bir devirde CEO'nun görevi, asla daha kolay veya basit olmayacak. Öte yandan araştırma, dünya genelindeki CEO'ların bu meydan okumayı kabul ettiğini ve işletmelerini kararlılıkla, tutkuyla ve yeni fikirlere ilham verecek bir açıklıkla yönettiklerini gösteriyor.

Metodoloji ve teşekkürler

Bu raporda yayımlanan araştırma verileri, Avustralya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya, İspanya, Birleşik Krallık ve ABD'den 1.261 CEO/genel müdür ile yapılan bir ankete dayanmaktadır. Araştırma 21 Şubat - 11 Nisan 2017 arasında yapılmıştır.

Bu CEO'lar 11 kilit sektörde faaliyet göstermektedir: Otomotiv, bankacılık, altyapı, sigorta, yatırım yönetimi, sağlık, üretim, perakende/tüketici pazarları, teknoloji, enerji/kamu hizmetleri ve telekomünikasyon.

312 CEO 500 milyon ile 999 milyon dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 527 CEO 1 milyar ile 9,9 milyar dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 422 CEO ise 10 milyar dolar ve üzeri gelire sahip şirketlerde görev yapmaktadır.

1.105 CEO kamu şirketlerinde çalışırken, 156 CEO ise özel sektörde çalışmaktadır.

KPMG aşağıdaki katılımcılara desteklerinden ötürü teşekkür eder:

— José Antonio Álvarez, CEO, Santander Group, İspanya

— Guenter Butschek, CEO ve Genel Müdür, Tata Motors Limited, Hindistan

— Safra Catz, CEO, Oracle, ABD

— Aliko Dangote, Başkan ve CEO, Dangote Industries, Nijerya

— Adena Friedman, CEO, Nasdaq, Inc., ABD

— Piyush Gupta, CEO, DBS Group, Singapur

— Rob Lloyd, CEO, Hyperloop One, ABD

— Nicholas Moore, CEO, Macquarie Group, Avustralya

— Brian Moynihan, CEO, Bank of America, ABD

— François-Henri Pinault, Başkan ve CEO, Kering, Fransa

— Brian Porter, Başkan ve CEO, Scotiabank, Kanada

— Mark Wilson, Grup CEO'su, Aviva PLC, Birleşik Krallık

— Tatsuo Yasunaga, Başkan ve CEO, Mitsui & Co., Japonya

Yık ve büyü: 2017 CEO Araştırması bağımsız bir yayındır ve Apple Inc. tarafından yetkilendirilmemiş, desteklenmemiş veya başka bir şekilde onaylanmamıştır. Apple® ve iPhone®, Apple Inc.'in ABD ve diğer ülkelerde tescilli ticari markalarıdır.

İletişim:

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

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

İzmir
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
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 garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2017 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirketidir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.