



# Yık ve Büyü

**2017 Küresel CEO  
Araştırması Türkiye  
Sonuçları**

KPMG Türkiye

---

[kpmg.com/CEOoutlook](http://kpmg.com/CEOoutlook)

[#CEOoutlook](https://twitter.com/CEOoutlook)



# Önsöz

KPMG'nin üçüncü defa gerçekleştirdiği Küresel CEO Araştırması'nda bu yıl Türkiye'nin de yerini aldığını sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyorum.

Küresel CEO Araştırması'nın geçtiğimiz yıl teması, gelecek 3 yılda geçmiş 50 yıldan çok daha kapsamlı bir değişim yaşanacağıydı ve KPMG olarak işletmelerini bu dönüşüme hazırlamak isteyen CEO'ların harekete geçmesi için "ya şimdi ya hiç" demiştik.

Bu yıl, jeopolitik belirsizliklerin de etkin rol oynadığı bir ortamda CEO'ların bu belirsizliğin güçlerinden nasıl faydalandıklarını, bunları kendi çıkarları için nasıl kullandıklarını anlamak üzere yola çıktık. İşletmelerini büyütme için hangi yollara başvurduklarının, nasıl stratejiler araştırdıklarının izini sürdük.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgusu, aynı zamanda temayı da oluşturan, teknolojik yıkım konusuna CEO'ların yaklaşımı oldu. Hem küresel CEO'lar hem de Türkiye'de CEO'ların yıkımı işletmeleri için bir tehdit değil bir fırsat olarak gördüklerini ve birinin gelip onları yıkıma uğratmasını beklemediklerini, bilakis kendilerinin aktif olarak hem sektörlerini hem de kendi işletmelerini yıkıma uğratmayı hedeflediklerini gördük. Özellikle Türk CEO'lar önümüzdeki 3 yıllık dönemde kendi sektörlerinde bir yıkım gerçekleşmesini bekliyor

ve bu yıkımı gerçekleştirecek taraf olmak için tüm güçleriyle çalışıyorlar.

Araştırmamız jeopolitik belirsizlikler ortamında küresel CEO'ların küresel ekonominin büyümesine olan güvenlerinin geçen yıla oranla hafif bir düşüşle yine de yüksek olduğunu (%65) gösterirken, Türkiye'de ise CEO'ların yarısından azının (%48) küresel ekonominin büyümesine güven duyduğunu ancak Türkiye ekonomisinin, kendi sektörlerinin ve özellikle de kendi işletmelerinin büyümesine duydukları güvenin oldukça yüksek olduğunu gözlemledik.

Yeni gelişen teknolojilere yatırım ve uygulamaya geçirme konusunda, küresel CEO'lar ağırlıklı olarak bilişsel teknolojilere, bilişsel otomasyona ve veri analitiği araçlarına yatırım yaptıklarını belirtirken Türk CEO'ların yatırımlarını robotik süreç otomasyonu, veri analitiği araçları ve Blockchain tarafında yoğunlaştırdıklarını gördük. Bu bağlamda dikkat çeken bir bulgu, dünya genelinde CEO'ların bilişsel teknolojilerin gelişmesinin ve benimsenmesinin çalışan sayılarını düşürmeyeceğine, aksine daha da artıracığına inanıyor olması. Teknolojik ilerlemeler, beraberinde bu teknolojileri en iyi şekilde kullanacak uzmanlaşmış yeteneklere olan ihtiyacı da getiriyor. Dolayısıyla bu yetenekleri kendi işletmelerine çekebilmek için işe alım,

CEO'ların yatırım yaptığı ilk 3 alandan biri olarak karşımıza çıkıyor.

KPMG 2017 Küresel CEO Araştırması'na Türkiye'den katılan ve değerli görüşlerini paylaşan tüm CEO'lara; Türkiye iş dünyasının değişen dinamiklerine ışık tutmamıza ve belirsizlik ortamında izlenecek rotaya rehberlik etmemize olan yardımlarından dolayı içtenlikle teşekkür ediyorum.

Önümüzdeki yılın CEO Araştırması'na yön vermesi için gelişmeleri heyecanla takip edeceğiz. Siz değerli paydaşlarımızla da hem bulguları hem de önümüzdeki dönemin karşımıza çıkarabileceği zorlukları tartışmaktan her zaman memnuniyet duyarız.



**Murat Alsan**  
KPMG Türkiye Başkanı



# İçindekiler

Yönetici Özeti	6
Belirsiz bir jeopolitik ortamda dümen tutmak	12
Değişen risk ajandası	18
Yıkım çağında güven inşa etmek	19
Siber güvenlik	20
Dönüşüm ve yıkım	22
Robotlar geliyor mu?	26
Rekabet ve müşteri	28
CEO'nun evrimi	30
Metodoloji ve teşekkür	33

# Yönetici Özeti

Türkiye sonuçları



## Belirsizlik ve güven



Türkiye'de CEO'lar önümüzdeki 3 yılda küresel ekonominin büyümesi konusunda küresel CEO'lar kadar (%65) iyimser değil

## Jeopolitiğin yükselişi



Mevcut siyasi ortamdaki belirsizliğin şirketlerini her zamankinden çok etkilediğini düşünüyor.

Küreselleşmenin hızı ve korumacı politikaların bir sonucu olarak küresel yayılımlarını mercek altına aldıklarını söylüyor.

Jeopolitik riski daha iyi anlamak için yönetim kadrosuna yeni yetenekleri ve uzmanları dahil ettiklerini söylüyor.

Belirsiz jeopolitik iklimin bir sonucu olarak senaryo planlamasına daha fazla para harcadıklarını söylüyor.

## Yatırımlar ve büyüme



%92

CEO'lar şirketlerinin geçtiğimiz yıl en çok hem yeni ürün/hizmetler geliştirmek hem de iş yapış şekillerini değiştirmek anlamında inovasyona (%92) ve siber güvenliğe (%88) yoğun yatırım yaptığını belirtiyor. Bu yatırımların öncelikli amacı organizasyonel esnekliği güçlendirmek. Önümüzdeki 3 yılda da bu alanların yanında işe alım ve fiziksel altyapıya yatırım gündemde.



%64



%72

CEO'lar pazar paylarını büyümedikleri konusunda endişeli. Büyük çoğunluk da (%72) sektörel yakınsama ile nasıl mücadele edecekleri konusunda endişe duyuyor.

%20

CEO'lara göre şirketin 3 yıllık dönemde büyümesi üzerinde en fazla etkiyi küresel ve yerel ekonomik faktörlerin yaratması beklenirken, üçüncü sırayı itibar/marka riski alıyor.

## Radardaki yeni pazarlar



%36

CEO'ların açılmayı hedeflediği pazarların başında Birleşik Krallık ve Ortadoğu geliyor.

%32

Büyüme hedeflenen diğer öncelikli ülkeler ise Almanya ve Avustralya.

## Yıkım çağında güven

%80

CEO'ların büyük bir çoğunluğu, şirketlerinin uzun vadeli geleceğini sürdürebilmek için güven, değerler ve kültüre daha fazla önem verdiklerini söylüyor.

%84

Daha empatik bir organizasyon olmayı daha yüksek gelirle ilişkilendiriyor.





## Ajandanın tepesindeki riskler

CEO'ların endişe duyduğu riskler konusunda yakın oranlarda dağılım gözlemleniyor:

1. Yeni gelişen teknoloji riski



2. Operasyonel risk ve stratejik risk



3. Üçüncü taraf riski, siber güvenlik riski ve faiz riski



## Siber güvenlikle başa çıkmak



%80

CEO'lar için öncelikli riskler arasında 3. sırada yer alan siber güvenlikle başa çıkmada, 10 CEO'dan 8'i en büyük zorluğun insan sermayesi olduğuna inanıyor.

%76

CEO'ların 4'te 3'ünden fazlası siber güvenliğe yatırım yapmayı bir sabit maliyet olarak görmektense yeni gelir akışları sağlamak ve inovasyon için bir fırsat olarak görüyor.

%28

Diğer yandan CEO'ların sadece yüzde 28'i şirketlerinin bir siber olaya tam anlamıyla hazırlıklı olduğunu düşünüyor.

## Bir fırsat olarak yıkıcı inovasyon

%76

CEO'ların yüzde 76'sı teknolojik yıkımı şirketleri için bir tehdit değil, bir fırsat olarak görüyor.

%84

10 CEO'nun 8'den fazlası işletmelerinin başka bir oyuncu tarafından yıkıma uğratılmasını beklemek yerine kendi sektörlerini yıkıma uğratmayı hedeflediklerini söylüyor.



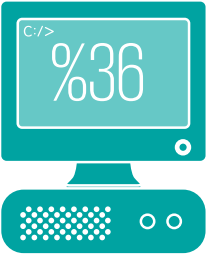
## Gelişen teknolojilere yatırım

CEO'lar şirketlerinin son bir yıl içinde yıkıcı teknolojiler bakımından en fazla yatırımı robotik süreç otomasyonu (%96) ve veri analitiği araçlarına (%84) yaptığını belirtti.

Önümüzdeki 3 yılda ise bu iki alana ek olarak bilişsel teknolojiler (%84) ve Blockchain'e (%84) yoğun yatırım yapılması planlanıyor.



## Teknolojik olgunluk

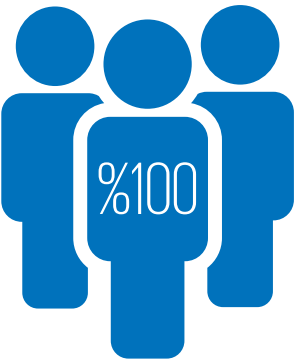


CEO'lara göre şirketlerinde yeni teknolojileri hayata geçirmenin önündeki en büyük engel, eskimiş sistemlerin kullanılıyor olması (%36). Buna paralel olarak önümüzdeki 3 yılda şirketlerinin karşısına çıkacak en büyük teknolojik problem de BT sistemlerinin yeterli olgunlukta olmayışı olarak görülüyor.

Bunların bir sonucu olarak da CEO'ların yüzde 72'si şirketlerinin teknolojik inovasyona ayak uydurmakta zorlandığına inanıyor.



## Çalışan sayısı artmaya devam edecek



CEO'ların tamamı önümüzdeki 3 yılda şirketlerindeki çalışan sayısının artmasını bekliyor. Bunlar arasında yüzde 64'ü yüzde 5'in altında bir artış öngörürken, yüzde 32'si yüzde 6-10 arası, yüzde 4'ü de yüzde 11-25 arası bir artış bekliyor.

Türk CEO'lar genel anlamda dijital işgücü ve bilişsel teknolojilerin gelişiminin önümüzdeki 3 yılda birçok seviyede çalışan sayısının artmasına etki edeceğini düşünüyor.

## Müşteriyi anlamada sezgi ve analitik

**%80** 10 CEO'dan 8'i pazar sinyallerini hissetmede etkili olduklarını düşünüyor.

**%76** Kaliteli veri eksikliği nedeniyle müşteri içgörülerini kısıtladığını belirtiyor.

**%68** müşterilerle etkin şekilde iletişim kurmada dijital araçlardan tam anlamıyla yararlanamadıklarını düşünüyor.



## Stratejik denge



CEO'lar stratejik olarak şu 4 konuyu eşit olarak önceliklendiriyor:

- yıkıcı teknolojileri hayata geçirmek,
- vizyon/kültür/amaçlarını netleştirmek,
- TPG'lerin (Temel Performans Göstergeleri) amaca uygun ve doğru ölçülebilir olması
- regülasyon değişimlerine etkin yanıt vermek

## CEO'nun evrimi

**%72** CEO'ların çoğu bugün, daha önce kariyerlerinde deneyimlemedikleri ve aşına olmadıkları son derece önemli konularda kendilerinden liderlik etmelerinin beklenmesi karşısında endişe duyduklarını belirtiyor.

**%44** CEO'ların yarıya yakını, en az teknik beceriler kadar duygusal zekanın da önem taşıdığına inanıyor.

**%68** 10 CEO'dan 6'sından fazlası bu pozisyonda başarılı olmak için kendi kişiliklerinin ve bunun limitlerini iyi anlamının son derece önemli olduğunu düşünüyor.

**%80** 10 CEO'dan 8'i kariyerleri süresince hiç olmadığı kadar yeni etkilere ve yeni işbirliklerine açık olduklarını söylüyor.

**%68** Geçtiğimiz 12 ay içinde kendi rollerinde yıkıcı etki sağlayabilmek için bir eğitim aldıklarını belirtiyor.



# Belirsiz bir jeopolitik ortamda dümen tutmak

Geçtiğimiz yıl Türkiye’de ve dünyada tanık olduğumuz hem ekonomik hem jeopolitik belirsizlik dalgaları, işletmeleri ve iş yapış şekillerini önemli oranda etkiledi. Bu da dünyanın belirsizlik ortamında dümenin başındaki CEO’ları, işletmelerini tehdit eden yıkıcı güçleri daha yakından incelemeye yöneltti.

Hızla değişen dünyada gündeme gelen yeni zorlukların olumsuz etkilerinin altında önemli fırsatlar da sunabileceğini gören CEO’lar, rekabet avantajı sağlamak ve başarılı olmak için hem Türkiye’de hem de küresel ölçekte şirketlerini dönüştürmek için çalışıyor. Bir dönüşüm ve büyüme yolu olarak da “teknolojik yıkımı” kendi organizasyonları için kullanmayı hedefliyor.

KPMG’nin Küresel CEO Araştırması’na 2017’de Türkiye’den 25, 10 çekirdek ülkeden 1261 ve toplamda 44 ülkeden yaklaşık 2200 CEO katıldı. Araştırma sonuçlarına göre CEO’ların çoğunluğu (%65) küresel ekonominin geleceğine güven duyuyor ama iyimserlikleri geçen yıla kıyasla daha mütevazı bir derecede (%80).

Türkiye’de ise CEO’lar önümüzdeki 3 yılda küresel ekonominin büyümesi konusuna daha temkinli yaklaşıyor (%48), ancak Türkiye ekonomisinin büyümesine daha fazla güven duyduklarını belirtiyorlar (%68).

## Jeopolitiğin yükselişi

Geçtiğimiz dönemde dünya ekonomisi jeopolitik risklerden kaynaklı belirsizlikten önemli oranda etkilenirken Türkiye ekonomisi de belirsizlik ortamının etkisinde kaldı. Bunun bir yansıması olarak jeopolitik, Türk CEO’ların ajandasında kendisine daha üst sıralarda yer edinmiş görünüyor. Sonuçlara göre mevcut siyasi ortamdaki belirsizliğin şirketlerini her zamankinden çok etkilediğini düşünen küresel CEO’ların oranı yüzde 52 iken, Türkiye’de 84. Dünya genelinde CEO’lar kısa vadede şirketlerinin büyümesinin de en fazla küresel ekonomik faktörlerden etkilenmesini bekliyor.

Stratejik öncelikli olması itibarıyla jeopolitik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında enerji sektörü geliyor.

## Aygaz CEO’su Gökhan Tezel

bu bağlamda “temin sürecinde jeopolitik gelişmelerin yarattığı riskleri minimize edebilmek için kaynak çeşitliliğine ve iyi planlamaya çok önem veriyoruz. Esnek temin yapımız ve gelişmelere hızlı adaptasyon yeteneğimiz ile altyapımızı en iyi şekilde kullanarak arz güvenliğini ve sürdürülebilirliği sağlıyoruz,” diyor.

2016 yılına damgasını vuran jeopolitik gelişmelerden biri de Birleşik Krallık’ın AB’den ayrılma (Brexit) kararı olmuştu. Başta Birleşik Krallık’ın kendisi olmak üzere iş dünyasında endişeyle karşılanan gelişme, Avrupa Birliği üyesi olmayan Türkiye’deki CEO’ların gözünde yeni bir fırsat olarak öne çıkıyor. Türk CEO’lar Birleşik Krallık’ın AB’den ayrılmasının da Birleşik Krallık’ta Ar-Ge çalışmaları yapmak, burada yeni yetenekleri işe almak, Birleşik Krallık’a yatırım yapmak ve merkez ofis ya da operasyonları burada konumlamak konusunda olumlu etki yaratmasını bekliyor.

“Dünya genelinde mevcut jeopolitik belirsizlikler ile korumacı politikaların yükseliş trendine girmesi ve küreselleşmenin hızı arasındaki çelişki, şirketleri her zamankinden daha fazla ilgilendiriyor. CEO’ların öncelikleri arasında ABD’deki yeni yönetim ve Brexit’in küresel ekonomik büyümeye etkilerini öngörülebilir hale getirmek yer alıyor,” diyor **KPMG Türkiye Brexit Lideri ve Gümrük ve Dış Ticaret Bölüm Başkanı Murat Palaoglu**.



“

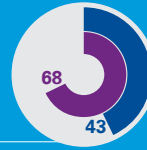
Dünya genelinde mevcut jeopolitik belirsizlikler ile korumacı politikaların yükseliş trendine girmesi ve küreselleşmenin hızı arasındaki çelişki, şirketleri her zamankinden daha fazla ilgilendiriyor”

**Murat Palaoğlu**

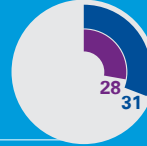
KPMG Türkiye Brexit Lideri,  
Gümrük ve Dış Ticaret  
Bölüm Başkanı

## Küreselleşmeye bakış

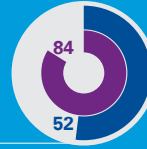
Küreselleşmenin hızı ve korumacı politikaların bir sonucu olarak küresel yayılımları mercek altına aldıklarını söyleyenler



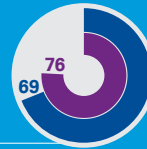
Korumacı politikaların ülkelerinde önümüzdeki 3 yılda artacağına inananlar



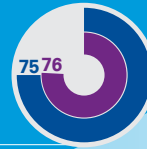
Mevcut siyasi ortamdaki belirsizliğin şirketlerini her zamankinden çok etkilendiğini düşünenler



Jeopolitik riski anlamak için yönetim kadrosuna yeni uzmanlar aldıklarını söyleyenler



Belirsiz jeopolitik ortamın bir sonucu olarak senaryo planlamasına çok daha fazla para harcadıklarını söyleyenler



Küresel ■  
Türkiye ■



## Büyüme görünümü

Küresel sonuçlarla uyumlu olarak Türkiye’de de CEO’lar kendi endüstrileri ve şirketlerinin büyümesine ekonominin büyümesinden daha fazla güven duyuyorlar. Türk CEO’ların tamamı kendi şirketlerinin önümüzdeki 12 ay içinde de 3 yıl süre zarfında da büyüme göstereceğinden emin.

Bu sonucun, CEO’ların farklı sektör ve pazarlardaki fırsatlara ve şirketlerinin bu fırsatlardan yararlanmak için inovasyon yapabilme ve kendini dönüştürebilme yeteneğine olan inançlarının bir yansıması olduğunu düşünüyoruz.

“Büyüme rakamlarının olumlu seyrettiği bir ekonomik ortamda, şirketler mevcut durumlarını koruyabilmek ve büyüme hızlarını artırabilmek için jeopolitik riskleri analiz edebilme, küresel ticaretteki yeni gelişimleri takip edebilme ve potansiyel senaryolar üretebilme becerisine sahip olmalı. Brexit süreci, TTIP (Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı) ve TPP (Trans-Pasifik Ortaklığı) gibi potansiyel ticari entegrasyonlar ve başka siyasi gelişmeler sonucu yeni uluslararası dengelerin yakından takip edilmesi gereken bir dönemdeyiz,” diyor Palaoğlu.

“Dış ticarete artan korumacılık söylemlerinin, Çin’de kredi büyümesinin yavaşlamasının ya da ABD ve AB’de merkez

bankalarının faizleri beklenenden hızlı yukarı çekme olasılıklarının negatif etkilerini de mutlaka göz önünde bulundurmakta yarar var,” diye uyarıyor Gökhan Tezel.

Bu durum, araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de CEO’ların yüzde 76’sının jeopolitik riski daha iyi anlamak için kadrolarına yeni uzmanlar ve yetenekler dahil etmelerinde de kendini gösteriyor. Küresel ekonomide hızlı ve geniş ölçekli etki potansiyeline sahip olan korumacı politika söylemleri, AB’nin farklı bölgelerindeki sorunlar, Kore yarımadasındaki gelişmeler vb etmenler, dünya genelinde işletmelerin kendilerini jeopolitik yıkıma karşı da hazırlaması gerekliliğinin altını çiziyor.

## Büyümeye duyulan güven seviyeleri



Küresel %77



Küresel %65



Küresel %69



Küresel %83



“

Öngörülemez bir ortamda ne olursa olsun bilgi akışını sağlamak ve o bilgiyi doğru şekilde analiz edip değerlendirebilmek çok önemli.”

**Hüsnü Akhan**

CEO

Doğuş Grubu

**Doğuş Grubu CEO'su Hüsnü Akhan**, belirsizlik ortamında CEO'ların stratejilerini belirlerken üç adıma dikkat etmesini öneriyor: “Öncelikle esnek olmak, günün koşullarına göre belli konularda çok fazla ısrarcı olmamak lazım. İkincisi öngörülemez bir ortamda ne olursa olsun bilgi akışını sağlamak ve o bilgiyi doğru şekilde analiz edip değerlendirebilmek. Üçüncüsü de tabii bunu yaparken bir ekip olarak ortak aklı ortaya koymak ve bu ortak aklın sentezinden geçen politikaları uygulamak”

**KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı Hande Şenova** ise “Türk CEO'ların en dalgalı makroekonomik verilere, politik belirsizliklerden ülkeler arası ilişkilere kadar her türlü sürpriz ortamda ayakta kalabilme ve yatırımlara devam ederek büyümeyi ön sıraya koyma konusunda farklı yeteneklere sahip olduğunu” vurguluyor.

# Büyüme için stratejik öncelikler

Mevcut pazarlarda penetrasyonu artırmak



Yeni dikeylere giriş yapmak



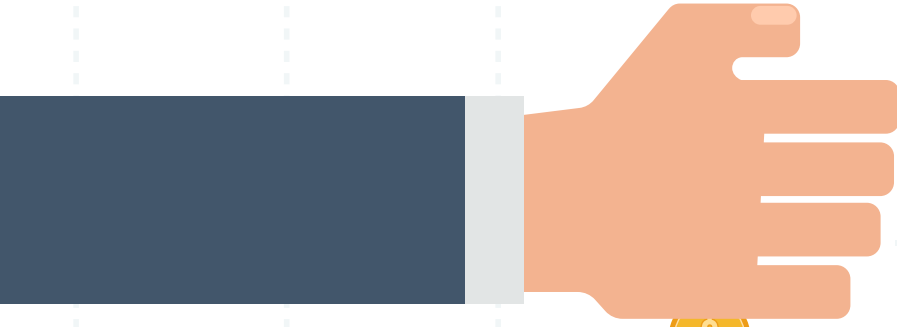
Yeni ürünler, hizmetler ve iş yapış şekillerinde inovasyon



Yeni coğrafi pazarlara açılmak



Küresel  
Türkiye







“

Küresel dünyanın teknolojik ve politik etkilerle değiştiği bir ortamda Türkiye’de CEO’lar pazar paylarını büyütme konusunda da endişeli. Ayrıca sektörlerde gerçekleşen konsolidasyonlar ve birbirini yakınsamalar, sektörel gücü elde tutmanın yolları ve rekabet mücadelesinde itici bir etki yaratıyor”

**Hande Şenova**

KPMG Türkiye

Danışmanlık Bölüm Başkanı

### Yatırım öncelikleri

Yatırımlar tarafında Türk CEO’lar şirketlerinin son bir yıl içinde öncelikli olarak hem yeni ürün/ hizmetler geliştirmek hem de iş yapış şekillerini değiştirmek anlamında inovasyona (%92) ve siber güvenliğe (%88) odaklandıklarını belirtiyor. Bu yatırımların öncelikli amacı organizasyonel esnekliği güçlendirmek. Önümüzdeki 3 yılda da bu alanların yanında işe alım ve fiziksel altyapıya yatırım yapmayı planlıyorlar.

“Küresel dünyanın teknolojik ve politik etkilerle değiştiği bir ortamda Türkiye’de CEO’lar pazar paylarını büyütme konusunda da endişeli. Ayrıca sektörlerde gerçekleşen konsolidasyonlar ve birbirini yakınsamalar, sektörel gücü elde tutmanın yolları ve rekabet mücadelesinde itici bir etki yaratıyor. Türkiye’de şirketlerin büyüme planları arasında mutlaka yeni pazarlara açılmak yer alıyor ve almaya da devam edecek. Yeni pazarlar yeni alanlar demek,” diye devam ediyor Şenova.

Ancak hem küresel hem de Türk CEO’ların önceliği mevcut pazarlarda penetrasyonu artırmak. Bu bağlamda küresel CEO’ların yüzde 43’ünün, Türk CEO’ların ise yüzde 68’inin küresel yayılımlarını mercek altına aldıklarını söylemesi de dikkat çekici bir sonuç.

CEO’ların önümüzdeki 3 yılda açılmayı düşündüğü öncelikli pazarlar Birleşik Krallık (%36), Ortadoğu (%36), Almanya (%32) ve Avustralya (%32). Küresel sonuçlarda ilk sırada yer alan ABD ise Türklerin büyüme planında yer almıyor.

“

İş modellerimizi sürekli güncel ve son teknolojilerle uyumlu tutarak, olası inovasyon fırsatlarını ilk değerlendiren ve uygulayan taraf olmayı hedefliyoruz.”

**Gökhan Tezel**

CEO

Aygaz



# Değişen risk ajandası

Belirsizliğin artması işletmelerin risk algılarını da değiştiriyor. Geçtiğimiz yıl küresel CEO'ların risk ajandasının başında siber güvenlik riski, ardından da regülasyona bağlı risk gelirken bu sene operasyonel risk en tepeye tırmanmış ve onu yeni gelişen teknoloji riski izlemiş görünüyor. Siber güvenlik ise küresel CEO'lar için öncelikli riskler arasında beşinci sıraya kadar gerilemiş.

Bu sene araştırmaya ilk defa katılan Türkiye'ye baktığımızda ise küresel iş dünyasıyla uyumlu olarak risk ajandasına yeni gelişen teknoloji riskinin hakim olduğunu görüyoruz. Bunu operasyonel risk ve stratejik risk takip ediyor.

“Teknolojik gelişmeler işimiz için fırsatlar sunmakla beraber, birçok riski de beraberinde getiriyor. Bunların başında da iş modellerimizi doğrudan

etkileme potansiyeline sahip yıkıcı inovasyon geliyor. Bu noktada değişimin önüne geçmeye çalışmak yerine, değişime öncülük etmek ve uyum sağlamak gerektiğini düşünüyorum. İş modellerimizi sürekli güncel ve son teknolojilerle uyumlu tutarak, olası inovasyon fırsatlarını ilk değerlendiren ve uygulayan taraf olmayı hedefliyoruz,” diyor Aygaz'dan Gökhan Tezel.

## **Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su**

**Atalay M. Gümrak** ise “nesnelerin interneti, makine öğrenimi ve diğer yeni bilgi teknolojilerinin süreçlerimize her geçen gün daha fazla dahil olmasında büyük fırsatlar görüyoruz. Aynı şekilde bunların siber güvenlik, iş sürekliliği ve bilgi güvenliği gibi riskleri tetikleyebileceğinin de farkındayız. Bu riskler

## İlk 5

Yeni gelişen teknoloji	36	30
Operasyonel	28	32
Stratejik	28	27
Siber güvenlik	24	25
İtibar/marka	16	28

Küresel ■  
Türkiye ■

gerçekleşmeden gereken önlemleri almaya çalışıyoruz,” diyor ve ekliyor: “Topluluğumuzda hem halka açık hem de halka açık olmayan kuruluşlarımız için detaylı risk analizleri yapıyor. Bu analizler sonucunda stratejik, finansal, operasyonel ve uyum başlıklarındaki en kritik potansiyel riskler hakkında anlık bilgi erişimini hedefliyor, risk yönetiminde proaktif olmayı esas alıyoruz. Risk yönetimi çalışmalarının ve farkındalığının daha da geliştirilmesi ajandamızdaki öncelikli konular arasında.”

# Yıkım çağında güven inşa etmek

Büyük oranda 2008-2009 küresel finansal krizi takiben, kamuoyunun büyük işletmelere bakışı giderek eleştirel hale geldi. Dünya genelinde ve Türkiye’de de CEO’ların görüşlerine bakılırsa, bu konuda kısa vadede bir ilerleme beklenmiyor: Küresel CEO’ların yüzde 65’i, Türk CEO’ların ise yüzde 64’ü kamuoyunun işletmelere güven seviyesinin ya aynı kalacağını ya da azalacağını düşünüyor. Bu durum, CEO’ların başarı için sadece finansal boyuta değil aynı zamanda marka ve itibara da giderek artan derecede önem vermesine neden oluyor. Türkiye’de yüzde 80, dünyada ise yüzde 74 oranında CEO’nun, sürdürülebilir uzun vadeli gelecek için güven, değerler ve kültüre daha fazla önem verdiklerini söylemesinde bunun yansımaları görülebiliyor.

## İtibar riski ön planda

CEO’ların itibar/marka riskini; hem önümüzdeki 3 yıllık dönemde şirketlerinin büyümesi üzerinde en fazla etki edecek ikinci faktör olarak hem de risk ajandalarının 3. maddesi olarak belirtmiş olması da bu yıl araştırmanın ilgi çeken sonuçlarından biri oldu.

Küresel araştırmada önceki yıl ilk 10 faktör içinde bile yer almazken, itibar riskinin Türkiye’de de büyümeye etki kapsamında ikinci sırada yerini alması ama risk ajandasında geri planda kalması dikkat çekiyor. CEO’lar teknolojinin gelişmesiyle daha önce hiç olmadığı kadar şeffaf bir dünyada yaşadığımızın, sosyal ve genel anlamda dijital medyanın kötü nitelikte bir olayın muazzam

hızda yayılmasını sağlayarak şirketlerinin itibarına çok zarar verebilecek bir güçte olduğunun ve siber korsanların şirket sınırlarını bir anda ortaya dökülebileceğinin fazlasıyla farkında.

## Kamunun güveni

Bu doğrultuda bir markayı korumak; organizasyonun müşterileri, çalışanları, içinde bulunduğu toplum ve çevre için daha fazla sorumluluk aldığını göstermesiyle de yakından alakalı. Bunu doğrulayacak şekilde, Türkiye’de CEO’ların yüzde 80’i dış paydaşlar ve müşteriler nezdinde güven inşa etmenin, organizasyonlarının ilk 3 önceliğinden biri olduğunu belirtiyor. Küresel CEO’ların da yüzde 61’i bu konuya ilk 3 öncelik arasında yer veriyor.

## Dış paydaşlar ve müşteriler nezdinde güven inşa etmenin ilk 3 önceliklerden biri olduğunu belirtenler

Türkiye

%80

Küresel

%61

Eczacıbaşı’ndan Gümrah bu konuya Eczacıbaşı Topluluğu’nun yaklaşımını “Toplumun varlığının artırılması hedefi; ticari bir işletmenin dinamik, rekabetçi ve kârlı bir işletme olmayacağı anlamına gelmemeli. Hatta bir işletmenin bu alanlardaki başarısının ölçüsü, kuşkusuz,

toplum için yarattığı değer de ilk ölçüsüdür,” sözleriyle aktarıyor ve devam ediyor: “Hedeflerimiz de, taşıdığımız sorumluluklar da kuşkusuz her yıl büyüyor. Dünya değişiyor. Müşterilerimiz başta olmak üzere, paydaşlarımızın ihtiyaçları ve beklentileri de değişiyor. Rekabet çetin. Müşterilerimizin beklentilerini anlamak, bizimle olan deneyimlerinde iyi anılar bırakmak, onları yenilikçi ürünler ile şaşırtmak, onlara yaşam kalitelerini artıracak ürün ve hizmetler sunmak için çalışıyoruz. Bu çabada, zaman içinde başarılı olmuşsanız, ilişkide olduğunuz bütün paydaşlarınızla aranızda bir güven köprüsü de kuruluyor, bu köprü yaşanan her olumlu deneyim ile güçleniyor.”

Hüsni Akhan da bu bağlamda sosyal sorumluluğun altını çiziyor ve şöyle diyor: “Şirketlerin başarısının ölçümünde finansallar ve kurumsallaşmanın yanında sosyal sorumluluk da son derece önemli. Kendi yarattığınız o markaların topluma etkileşim içinde olması için ve toplumdaki aldığınız topluma geri vermek anlamında her sene kendi yarattığınız sosyal sorumluluk projelerinin olması gerekiyor. Nasıl ki günümüzde ülkelerin gücünü belirlemede makroekonomik endikatörlerin yanında soft power dediğimiz konularda (örneğin Nobel ödülü adaylığı, ülkenin yetiştirdiği spor, sanat ve kültür insanları vb.) ne kadar güçlü olduğuna da bakılıyorsa, şirketler için de sosyal sorumluluk projeleri bu bağlamda önemli olmalı.”

“

Tüm kuruluşların stratejisinde bulundurması gereken defansif çalışmalar, ne yazık ki siber tehdit riskini tam olarak gideremiyor. Bu noktada alınması gereken aksiyon, siber olay sonrası müdahale becerisinin geliştirilmesi.”

### **Sinem Cantürk**

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri  
Risk Yönetimi Bölüm Başkanı



# Siber güvenlik

Küresel CEO'lar için artık kritik önemde görülmesi de siber güvenlik Türkiye'de yöneticilerin risk ajandasında ilk 3'teki yerini koruyor.

Buna paralel olarak önümüzdeki 3 yılda da CEO'ların yüzde 92'si siber güvenliğe yatırım yapmayı planladıklarını belirtiyor. Küresel CEO'ların ise yüzde 66'sı yatırım planlarında siber güvenliğe öncelik verirken, yüzde 75 oranı ile en fazla işe alıma yatırım planlanıyor. Ancak risk ajandasındaki her bir konunun esasen bir de siber boyutu olduğunu göz ardı etmemeliyiz.

Tezel bu konudaki yaklaşımlarını şöyle anlatıyor: "Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, başta siber saldırılar ve endüstriyel casusluk olmak üzere ciddi zorlukları da beraberinde getiriyor. Artık siber riskler, ekonomik ve politik riskler kadar önem taşımakta."

2017 sonuçlarına baktığımızda CEO'lar siber tehditlere karşı şirketlerini daha hazırlıklı görüyorlar. 2016 senesinde CEO'ların yüzde 25'i kendini siber saldırılara karşı tamamen hazır hissederken, 2017'de bu oran yüzde 42'ye çıkmış. Türkiye'de ise hazırlık seviyesinin bu kadar olgunlaşmadığını, CEO'ların sadece yüzde 28'inin şirketlerinin siber tehditlere tamamen hazırlıklı olduğuna inandığını görüyoruz.

### **KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı**

**Sinem Cantürk** bu konuyu şöyle yorumluyor: "Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de siber güvenlik harcamalarında neredeyse bütçelerin tamamı saldırıyı engellemeye yönelik

çalışmalar üzerine kanalize ediliyor. Ancak uzmanlar bu bakış açısının yanıltıcı olduğu konusunda hemfikir.

Tüm kuruluşların stratejisinde bulundurması gereken defansif çalışmalar, ne yazık ki siber tehdit riskini tam olarak gideremiyor. Bu noktada alınması gereken aksiyon, siber olay sonrası müdahale becerisinin geliştirilmesi. Siber Olaylara Müdahale (SOME) Ekiplerinin oluşturulması bu konuda Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) tarafından atılmış önemli bir adım. Kuruluşlar bu konuya yasal zorunluluk olarak değil, risklerini minimize etmek ve siber olgunluk seviyelerini üst seviyelere taşımak amacıyla yaklaşmalı."



Siber güvenliğe yatırım yapan CEO'lar da bu konudaki en büyük zorluğun insan sermayesi olduğunu düşünüyor. Hatta Türkiye'de bu durum, yüzde 80 oranıyla daha büyük bir engel olarak görülüyor. Cantürk bu konuda "Dünyada gerçekleştirilen ve ülkemizde kuruluşların yeni yeni talep etmeye başladığı kırmızı takım-mavi takım egzersizleri benzeri çalışmaların artırılması, gerçek bir siber olay sonrasında defansif tarafın

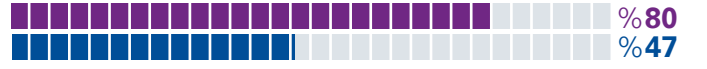
alacağı aksiyonların netleştirilmesi gerektiğine inanıyoruz. Bunu şöyle düşünebiliriz; yangından korunmak için tüm eşyalarımızı alev almayacak maddelerle kaplayabiliriz ama itfaiye ekiplerimizi de daha önce yangın görmüş insanlardan oluşturmak bizleri daha iyi koruyacaktır," diyor.

Siber güvenlikle ilgili diğer bir insan boyutu da çalışanlar tarafı. Aygaz CEO'su Gökhan Tezel "Siber güvenlikte odak

noktasını ise insan faktörü olarak görüyoruz ve çalışanlarımız ve paydaşlarımızın bu alandaki bilgi seviyelerinin yükseltilmesi için gelişim programları yürütüyoruz. Sistemleri ve verileri teknolojik olarak çok iyi bir şekilde koruyor olabilirsiniz ama gerçek bir koruma, ancak onları kullanan kişilerin güvenlik farkındalığının en üst seviyede olmasıyla mümkün olabilir," diyerek bu konunun önemini vurguluyor.

## Siber güvenlikle ilgili görüşler

Siber güvenlikle başa çıkmada organizasyonumun en büyük sorunu **insan sermayesi**



Organizasyonumuzda **siber "yorgunlukla"** mücadele etmek için daha fazlasını yapmalıyız



**Veri egemenliği** yönetim kurulu gündeminde giderek önem kazanıyor



Siber güvenliğe yapılan yatırımları maliyet değil, yeni gelir akışları bulmak ve inovasyon yapmak için **bir fırsat olarak görüyoruz**

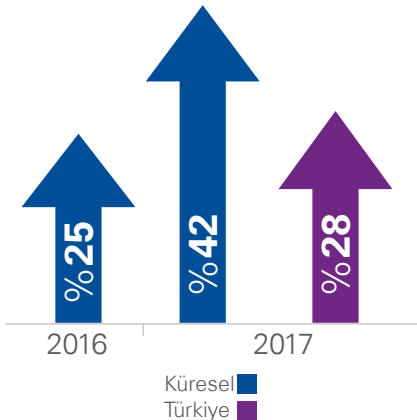


Güvenliğin ürün ve hizmetlerde **inovasyonu tetiklediğine** inanıyoruz



Küresel  
Türkiye

## "Siber tehdide tamamen hazırlıkliyız"



“

Sistemleri ve verileri teknolojik olarak çok iyi bir şekilde koruyor olabilirsiniz ama gerçek bir koruma, ancak onları kullanan kişilerin güvenlik farkındalığının en üst seviyede olmasıyla mümkün olabilir”

**Gökhan Tezel**  
CEO  
Aygaz

“

Bugün inovasyon, bir kurumun hayatta kalabilmesi için bir tercih değil, zorunluluk”

**Atalay M. Gümrah**  
CEO  
Eczacıbaşı Topluluğu



# Dönüşüm ve yıkım

Değişimin bir elçisi olarak teknoloji, yıkımın başını çekmeye ve endüstri liderlerini rekabetçi konumlarını yeniden değerlendirmek zorunda bırakmaya devam ediyor.

Bugün herhangi bir pazarı yıkıma uğratmak ya da bir şirketin kurulu yapısı içinde inovasyon yapmak, bir işletmenin yeni gelişen teknolojileri nasıl algıladığı ve bunların uygulanabilirliğiyle çok yakından alakalı. Bu nedenle geleceği iyi gören yöneticiler teknolojik inovasyonun hızına yetişmek ve işletmelerini daha verimli şekilde yönetebilmek için yeni teknolojilere kucak açıyorlar.

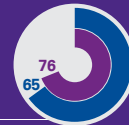
“Bugün inovasyon, bir kurumun hayatta kalabilmesi için bir tercih değil, zorunluluk. Kısalan şirket ve ürün yaşam döngüleri, inovasyonların sürüklediği ekonomiye çok ani geçiş; ‘yeni bir fikrin değer yaratan uygulaması’ olarak da tanımlayabileceğimiz inovasyonu, şirketlerin farklılaşmaları ve rekabet güçlerini artırarak kârlı ve sürdürülebilir büyümelerini sağlayabilmeleri için en önemli unsur haline getirdi,” diyor Eczacıbaşı Topluluğu CEO’su Atalay Gümrah.

## Bir fırsat olarak yıkıcı inovasyon

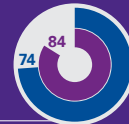
Küresel 10 CEO’nun 6’dan fazlası (%65) teknolojik yıkımı işletmeleri için bir tehdit değil bir fırsat olarak gördüğünü söylüyor. Dörtte üçü (%74) ise kendi sektörlerini yıkıma uğratmayı hedefliyor. Türkiye’de de manzara farklı değil, hatta hem teknolojik yıkımı fırsat olarak gören hem de kendi sektörlerini yıkıma uğratmayı hedefleyen CEO’ların oranı daha yüksek (%76 ve yüzde 84).

## Yıkımla ilgili görüşler

**Yıkımı bir tehdit değil bir fırsat olarak görenler**



**Rakipler tarafından yıkıma uğratılmayı beklemek yerine kendi sektörlerini yıkıma uğratanlar**



Küresel   
Türkiye

### **HP Türkiye CEO'su Filiz**

**Akdede**, HP olarak kendi sektörlerinde yıkım beklediklerini hatta bunu "istediklerini" belirtiyor ve devam ediyor: Yıkıcı inovasyon olumsuz değil olumlu olarak algılanmalı. Yeni iş modelleri, yeni ürünler ve uygulamalar hem tüketicilerin taleplerini karşılıyor hem de iş dünyasında verimliliği artırıyor. Milenyum (Y) jenerasyonunun beklentileri ve çalışma biçimleri çok farklı. Bu neslin hızına ve beklentilerine uygun değişimleri yapmak şart. Teknoloji sektörü de bu değişimlerin amiral gemisi. Artık hiçbir sektör kendini teknolojiyen ayrı düşünemez. Her sektörde teknoloji ile yaratılmış başarı hikayeleri var. Dijital çağda değişimi sağlayacak olan, teknolojinin gücü."

Gümrah'a göre de "önümüzdeki dönemde yıkıcı inovasyonların malzeme biliminde, enerji, otomotiv, sağlık gibi sektörlerde; mobil internet, nesnelerin interneti, bulut teknolojisi ve

robotik gibi teknoloji yoğun alanlarda kendini göstermesi bekleniyor."

### **Büyüme için dönüşüm**

Büyüme hedefleri için ise Türk CEO'lar da küresel CEO'lar gibi öncelikle müşteri odaklı (%88) ve inovasyonla tetiklenen (%76) iş modeli dönüşümünü benimsediklerini belirtiyorlar. Yüzde 30 ise yeni teknolojileri benimsemenin şirketlerinde dönüşüme neden olacağına inanıyor.

Akdede, dünyada ve Türkiye'de hızlı bir dönüşüm yaşandığını düşünüyor ve ekliyor: "3 yıl içinde teknoloji kullanımının yaygınlaşmasını, bugün kullandığımız yazılım ve programların gelişmesini, değişmesini ve verimliliğini artırmasını bekliyoruz. Şirketlerin de bu gelişmeleri yakından takip etmesi ve uygulamaları hayata geçirmekte geç kalmaması gerekiyor. Araştırmalar gösteriyor ki teknolojiyi iyi kullanan ülkeler ve firmalar kalkınma anlamında rakiplerine

önemli bir üstünlük sağlıyor.

HP içinde yapısal dönüşümlere güzel bir örnek, iki yıl önce yapılan şirket ayrılması ve bu yıl gerçekleşecek olan Samsung yazıcı grubunun satın alınması. Bu iki değişiklik de şirketin DNA'sını dönüştürdü ve dönüştürecek."

Yıkıcı teknolojileri hayata geçirmek, gelecek 3 yılda öncelikli yatırım alanı inovasyon (%96) olan Türk CEO'ların stratejik önceliklerinin de başında geliyor. CEO'ların yüzde 76'sı sektörlerinde teknolojik inovasyona bağlı yıkım bekliyor. Bu bağlamda geçtiğimiz yıl en fazla yatırımı robotik süreç otomasyonu (%96) ve veri analitiği araçlarına (%84) yaptıklarını belirtiyorlar. Önümüzdeki 3 yılda ise yine öncelikli yatırım alanı robotik süreç otomasyonu (%88) olarak görülürken buna bilişsel teknolojiler (%84) ve Blockchain'in (%84) eklenmesi öngörülüyor.

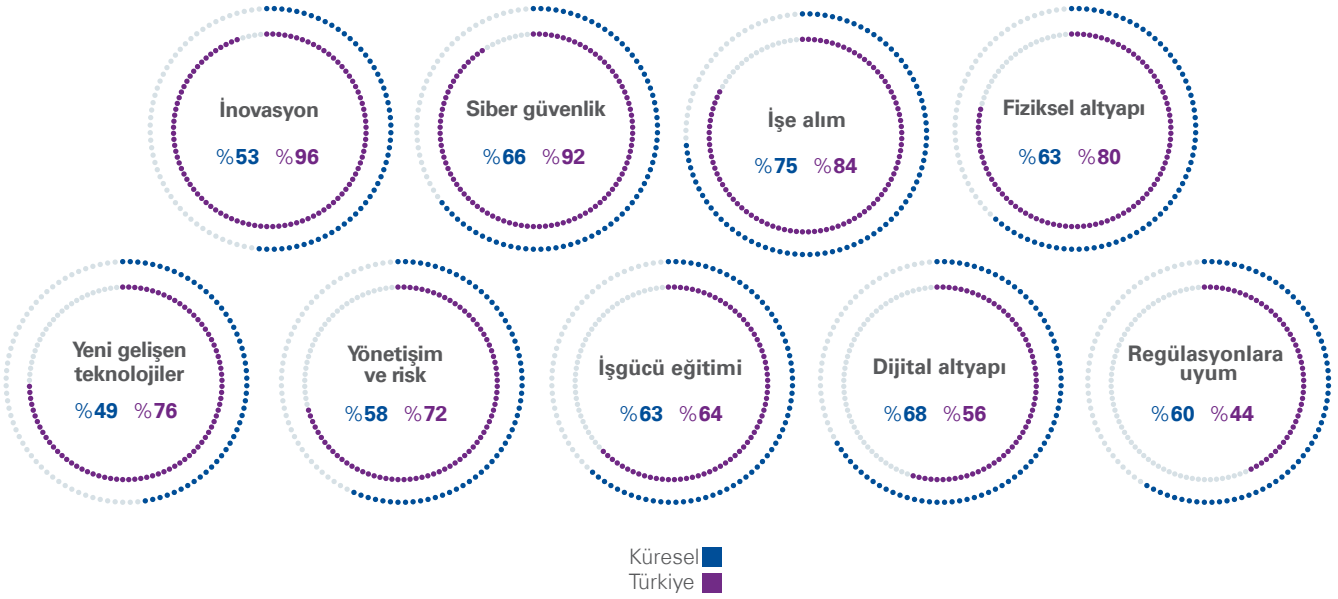


“

Artık hiçbir sektör kendini teknolojiyen ayrı düşünemez. Dijital çağda değişimi sağlayacak olan, teknolojinin gücü”

**Filiz Akdede**  
CEO  
HP Türkiye

## Önümüzdeki 3 yılda planlanan yatırımlar



“

Dijital dönüşüm, iş modellerine de entegre edilebilirse, yerleşik büyük şirketler bile birer start-up gibi, son derece hızla gelen bir yıkıcı değişim dalgasına ayak uydurabilir.”

**Atalay M. Gümrah**

CEO

Eczacıbaşı Topluluğu

Gümrah, Eczacıbaşı Topluluğu'nun şirketlerinin teknoloji kullanımında rekabetçi konumunu korumak için iki dalgada altyapılarının modernizasyonunu gerçekleştirdiklerini belirtiyor: ilki işletmelere bilgisayarların girmesiyle başlayan çalışmalar, diğeri ise 2000'li yıllara doğru internetin yaygınlaşmasıyla şekillenen e-uygulamalar. Gümrah, "Dijital dönüşümün, iş modellerine de entegre edilebilirse, yerleşik büyük şirketlerin bile birer start-up gibi, son derece hızla gelen bir yıkıcı değişim dalgasına ayak uydurabileceğine" inandıklarını söylüyor. "Robotlar konusunu sadece bir otomasyon aracı olarak görmüyoruz. Tek başına donanımsal bir yaklaşımla değil, aynı zamanda yazılım olarak da yani genelde 'bot'ların kullanımı olarak görüyor, uygun iş süreçlerine monte etmeyi planlıyoruz. Yapay zeka, veri analitiği ve Sanayi 4.0 çerçevesinde şekillenen tüm konuları ve yeni teknolojileri entegre bir bakış açısıyla değerlendiriyor ve süreçlerimize dahil ediyoruz," diye devam ediyor.

Gökhan Tezel ise Aygaz'ın ana hedefleri arasında müşteri deneyimini tüm kanallarda en iyi seviyede sunmak ve operasyonlarını dijitalleştirip verimlilik sağlamanın yer aldığını belirtiyor ve ekliyor: "Veri analitiği ve mobilite hemen her projemizin temelinde yer alıyor. Bununla birlikte Blockchain, robotik süreç otomasyonu ve yapay zeka da yakından takip ettiğimiz alanlar."

**Zade Vital CEO'su Beril Koparal** da iş yapış modelleri içerisine teknolojiyi düzenli olarak dahil ettiklerini söylüyor ve ekliyor: "Üretim tesislerimizde ve merkez ofislerimizde uzun yıllardır teknolojiyi kullanıyoruz. Fabrikamız tam otomatize sistemlerle çalışıyor. Bununla birlikte daha ileri dijitalleşme ve teknoloji tabii ki mercek altında. Maliyet etkin olarak değerlendirilirse, ilgilendiğimiz robotik otomasyon ve veri analitiği teknolojilerini hayata geçirme planlarımız var."





“

Küresel olarak denenmiş ve başarısı kanıtlanmış yenilikleri, Türkiye pazarında rakiplerinden daha hızlı ve etkili bir şekilde kullanıp, pazardaki paylarını genişletmeyi umarken; mevcut teknolojik altyapı ve süreçlerinin, bu yıkıcı teknolojileri ortaya çıkarabilecek yeterlikten yoksun olduğunu düşünen CEO'lar, hızlı yıkıma karşılık verecek inovatif süreçlere sahip olmadıklarına inanıyor”

### **Serkan Ercin**

KPMG Türkiye Teknoloji,  
Medya ve Telekomünikasyon  
Sektör Lideri

### **Teknolojinin hızına yetişmek**

CEO'lar her ne kadar şirketlerinin rekabetçi konumunu koruyabilmek için mutlaka yeni gelişen teknolojilere ayak uydurması ve inovasyon yapması gerektiğine inansa da, şirketlerinde yeni teknolojileri hayata geçirmenin kolay olmadığını da biliyorlar. Türk CEO'ların yüzde 76'sı sektörlerinde teknolojik inovasyona bağlı yıkım beklemesine rağmen, yine yüzde 76'sı şirketlerinin, sektörlerini yıkıma uğratmadığını düşünüyor ve neredeyse küresel CEO'ların iki katı oranıyla her 4 CEO'dan 3'ü hızlı yıkıma karşılık verecek inovatif süreçlere sahip olmadıklarına inanıyor.

Yüzde 36'sı yeni teknolojileri benimsemelerinin önündeki en büyük engel olarak, eskimiş sistemlerin kullanılıyor olmasını gösteriyor. Buna paralel olarak önümüzdeki 3 yılda şirketlerin karşısına çıkacak en büyük teknolojik zorlukların da BT sistemleri ve iç sistemlerde

düşük olgunluk seviyesi ve yeni stratejik yetenekleri çekme tarafında yaşanacağı öngörülüyor. Bunların doğal bir sonucu olarak da CEO'ların yüzde 72'si şirketlerinin teknolojik inovasyona ayak uydurmakta zorlandığına inanıyor.

### **KPMG Türkiye Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Sektör Lideri Serkan Ercin,**

sonuçların gösterdiği bu karamsar tabloyu şöyle yorumluyor: “Bu durumun ardında yatan nedenin, Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin, yurtdışındaki mevkidaşlarına kıyasla kısıtlı kaynaklarla hareket etmesi olduğunu söyleyebiliriz. Kaynak kısıtlamasının olmadığı durumlarda ise teknolojik yatırımlar her zaman pastadan yeterli payı alamamaktadır. Ayrıca, küresel olarak denenmiş ve başarısı kanıtlanmış yenilikleri, Türkiye pazarında rakiplerinden daha hızlı ve etkili bir şekilde kullanıp, pazardaki paylarını genişletmeyi umarken; mevcut teknolojik altyapı ve süreçlerinin, bu yıkıcı teknolojileri ortaya çıkarabilecek yeterlikten yoksun olduğunu

düşünen CEO'lar, küresel CEO'ların iki katı oranında (%75) hızlı yıkıma karşılık verecek inovatif süreçlere sahip olmadıklarına inanıyorlar.”

Filiz Akdede ise bu konuda bir teknoloji şirketi olarak HP'nin konumunu ve amacını şöyle ifade ediyor: “HP tüketici taleplerine göre ürün gamını yenilerken bir yandan da hiç olmadığı segmentlere yatırım yapıyor. Geçen yıl 3D yazıcı alanına hızlı bir giriş yapan HP şimdiden endüstriyel üretim alanında ilk 5 oyuncu arasına girmiş durumda. Bu da gelişmeleri ne kadar yakından takip ettiğinin bir örneği. Şirket içi uygulamalarda da veri analitiği ve güvenlik alanında sürekli bir hareket mevcut. Bu iki alan durmadan ilerliyor. HP de kullandığı uygulamaları geliştirip değiştirirken diğer sektörlerde de bu alanda danışmanlık sağlıyor. HP'nin yeniliklere yeni normlar yaratmak ve sektörü bu anlamda geliştirmek gibi bir misyonu da var.”

# Robotlar geliyor mu?

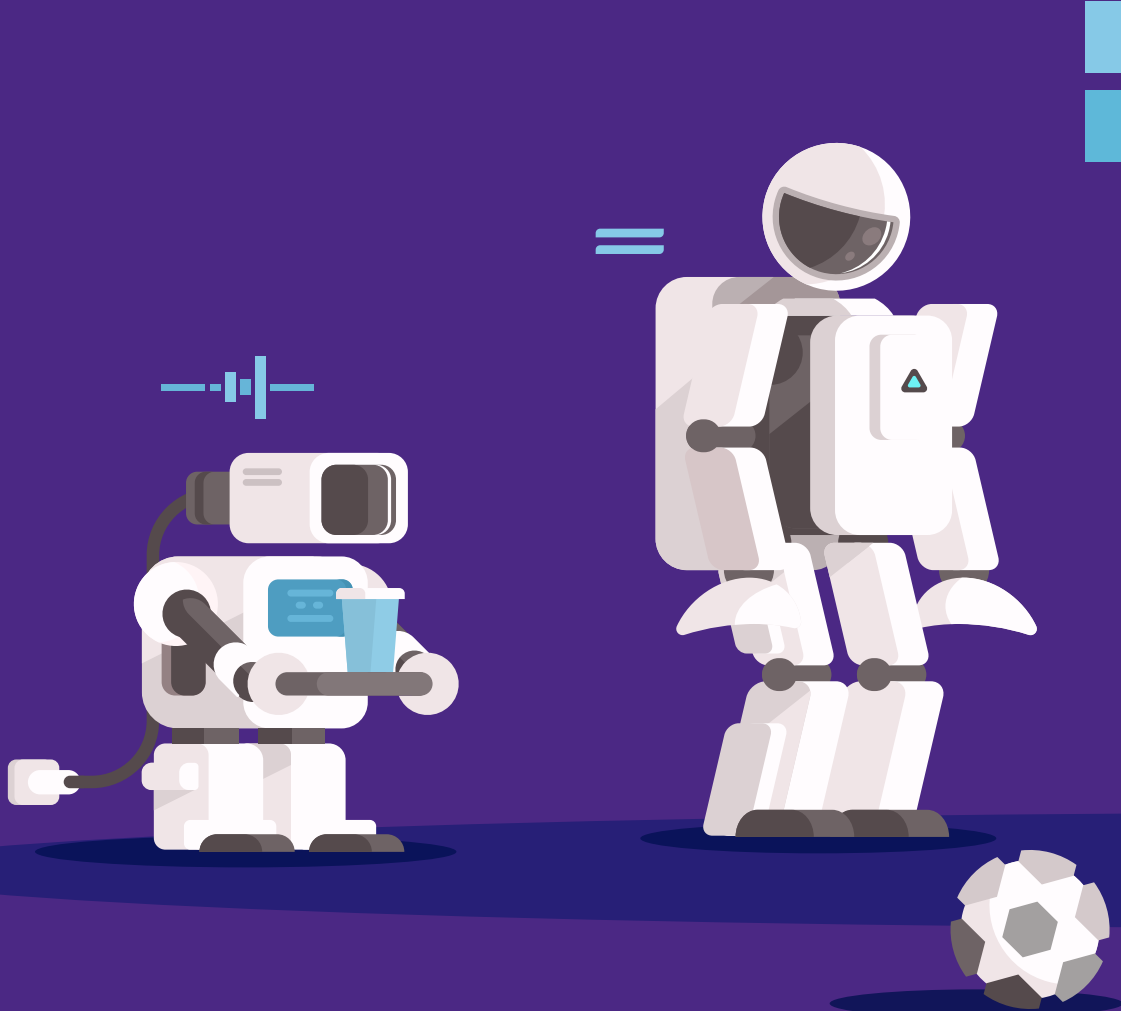
Yeni gelişen teknolojiler, özellikle de robot ve bilişsel otomasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, insan istihdamı konusunda şüpheleri de beraberinde getiriyor. İş dünyasında bu teknolojilerin giderek daha çok uygulamaya geçmesinin, çalışan sayılarına ciddi etki edebileceği ve birçok insan mesleğinin robotlara devredilebileceği önemli bir tartışma konusu.

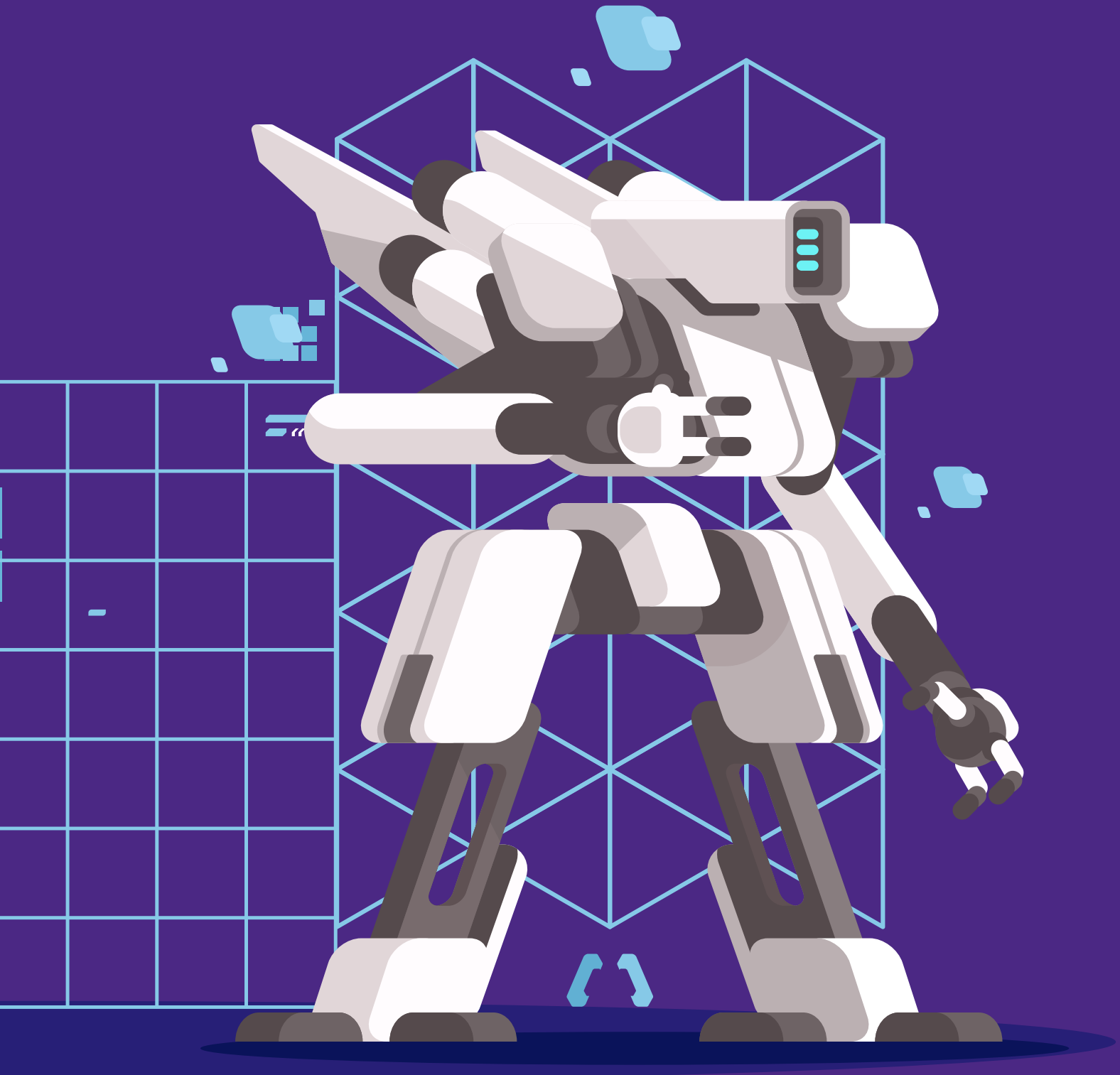
Oysa dünya genelinde organizasyonlarında bu teknolojilere önemli yatırımlar yapan CEO'lar önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan sayılarını azaltmayı değil, çoğunlukla yüzde 5'ten az bir oranda olsa da artırmayı planlıyor.

Tüm CEO'lar bilişsel teknolojilerin; üst yönetim, orta yönetim, üretim/ hizmet katı, Ar-Ge, müşteri hizmetleri, İnsan Kaynakları (İK), finans, Bilgi Teknolojileri (BT), pazarlama ve iletişim ve satış bölümlerinin hepsinde çalışan sayılarını artıracaklarını düşünüyor. Türkiye'de CEO'lar en fazla artışın satış bölümünde (%92) yaşanmasını beklerken, küresel CEO'lar BT bölümünde (%69) yaşanacağını öngörüyor.

Otomasyon teknolojisi, belirli kurallar çerçevesinde ve tekrara dayalı işlerin yerini alabilir ve insan istihdamını düşürebilir ama görünüme göre CEO'lar bu dönüşümün yakın gelecekte yaşanacağını düşünmüyor.

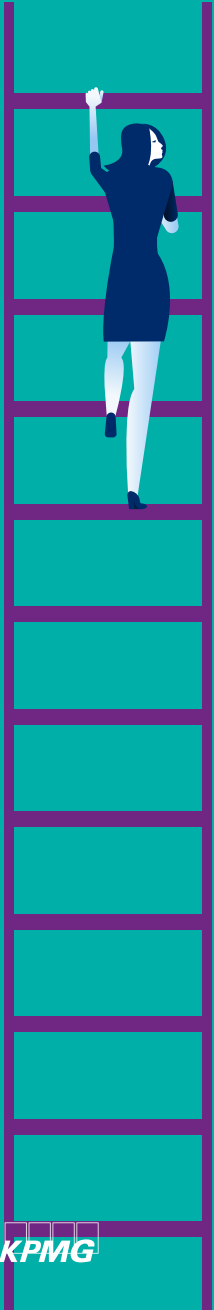
Buna karşılık yeni teknolojiler etrafında yeni roller gelişebilecek ve organizasyonların, bu yeni teknolojileri kullanabilecek yetkinlik ve uzmanlığa sahip yeni çalışanları işe alması gerekecek. Dijital çalışanlar ise kendilerine daha zorlayıcı görevler veren, kariyerlerini geliştirecek fırsatlar ve daha teknolojik çalışma deneyimleri sunabilen ve inovasyonu, işbirliğini ve deneyler yapmayı teşvik eden işyerleri talep ediyor. Bu durum da mevcut yetenek savaşını daha da kızıştırıyor, hatta bambaşka bir boyuta taşıyor.





# Rekabet ve müşteri

Son yıllarda yaşanan deneyimler, en başarılı şirketlerin müşterisini iyi tanıyan ve sürekli değişen müşteri beklentilerine yanıt verebilmek için kendisini durmadan yenileyebilen şirketler olduğunu açıkça gösterdi. Dijital medyanın ilerleyişi, teknolojik gelişmelerin hızı, değişen yaşam tarzları, Y kuşağının farklılaşan ihtiyaçları, kişiselleştirilmiş ürün, hizmet ve olanaklara yönelik artan müşteri beklentisi ve müşterilerin talepleri doğrultusunda belirlenen stratejiler bir şirketin başarısı ve sürdürülebilirliği için çok daha önemli hale geldi. Bunu başaramayan şirketler beklemedikleri anda kendilerini yarış dışı bulabiliyor.



Bunun açıkça farkında olan CEO'lar da önceliklerini müşteri odaklı (%88) ve inovasyon tabanlı (%76) dönüşüme verdiklerini belirtiyor. CEO'ların büyük çoğunluğu, müşterilerinin çıkarlarını en iyi şekilde temsil etme sorumluluklarının büyüdüğünü hissediyorlar. Bu bağlamda da müşteri deneyimini geliştirmek için önemli inovasyon ve teknoloji yatırımları yapıyorlar.

## Müşteriyi anlamada sezgi ve analitik

Ancak Türk CEO'ların yarısından fazlası verecekleri stratejik kararlarda ellerindeki veriden, veri kalitesini artırmak için önemli yatırımlar yapmadıkça gerekli şekilde yararlanamamaktan endişeli. Bunun ötesinde yüzde 84'ü ellerindeki verinin bütünlüğünden de emin olmadığını belirtiyor. Sonuç olarak küresel CEO'ların yüzde 45'i, Türk CEO'ların ise yüzde 76'sı kaliteli veri eksikliği nedeniyle müşteri içgörülerinin kısıtlandığını belirtiyor.

Doğuş Grubu CEO'su Hüsnü Akhan bu konuya yaklaşımlarını şöyle anlatıyor: "Dönüşüm ve değişim şirketler için kaçınılmaz. Bunu yapmadığınız sürece yaşama şansınız

yok. Bugün dünyadaki en büyük, en yüksek piyasa değeri olan şirketlerin 10 sene önceki listeleriyle bu seneki listelerini kıyasladığınızda zaten o değişimi görüyorsunuz. Dönüşümün içselleştirilmesi, iş yapış şekillerine de monte edilmesi lazım. Biz bunun için Doğuş Müşteri Sistemleri (DMS) şirketini kurduk. Tamamıyla büyük veri ve veri analitiği üzerine çalışan, buradan çıkan analizlerle tüm şirketlerimizi besleyen ve şirketlerimizin de bu analizleri kendi iş yapış stratejileri için birer araç olarak kullanmalarına imkan tanıyan bir sistemimiz var."

Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su Atalay Gümrah da "Nitelikli ve pazar açısından etki yaratacak her ürün ve hizmetin arkasında müşteri beklentisinin anlaşılması süreci ve kapsamlı bir müşteri yaşam döngüsü yönetimi yer alıyor. Bu nedenle de müşteri verilerinin analizini doğru yapmak gerekiyor. Önceleri veri ambarı olarak nitelenen ve yön gösterici olması beklenen teknolojiler günümüzde iş zekâsı, iş analitikleri ve tahminsel analitiklere doğru geçiş yapıyor. Kendi süreçlerimizi de bu dönüşümden ayrı düşünmüyoruz. Teknoloji yatırım planlarımızın



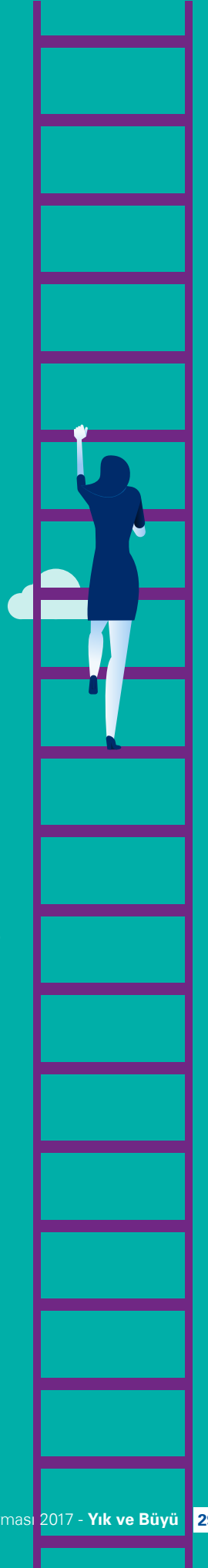
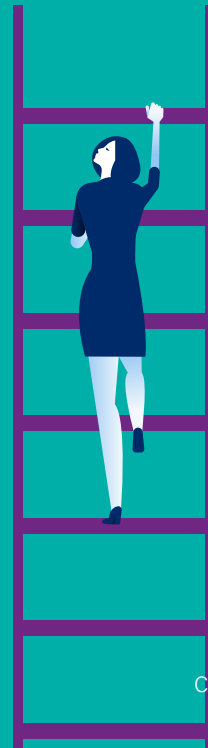
merkezinde pazarı ve müşteriye anlama ve yönetmede kullanılan yeni teknolojiler var. Bu alanda geliştirdiğimiz beceri ve kapasitenin, analiz ve karar destek sistemlerimizi daha da güçlendirdiğini, ürün ve hizmetlerimizi 'müşteriye daha yakın' bir hale getirdiğini biliyoruz," diyerek bu konunun altını çiziyor.

### Rekabet endişesi

Türk CEO'ların müşteri konusunda bir diğer endişesi ise Y kuşağını iyi hedefleyememek. Algıları "yeni ne var?", "şimdi erişilebilir olan ne var?" ve "daha fazla ne olanak sunuluyor?" ekseninde dönen Y kuşağı müşterileri hedefleyen küresel CEO'ların stratejik önceliklerinin başında pazara girme hızını artırmak ve inovasyonu besleyip geliştirmek yer alırken Türkiye'de CEO'lar yıkıcı teknolojilere, şirketin vizyon/amacını netleştirmeye, TPG'lerin amaçla uyumlu ve ölçülebilir

olmasına ve regülasyon değişimlerine yanıt vermeye öncelik tanıyor. Diğer yandan Türk CEO'ların müşteri ilişkileri kapsamında müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama ve yıkıcı rakipler nedeniyle müşteri tabanını koruma/oluşturma konusunda hiç zorlanmadıklarını belirtmesi de dikkat çekiyor.

Oysa ilgi çeken sonuçlardan biri de rekabet korkusunun küresele oranla Türkiye'de daha hakim olması. Küresel CEO'ların yarısından azı (%41) rakiplerinin işlerini ellerinden alabileceğinden endişe duyarken Türkiye'de bu rakamın yüzde 76'ya çıktığını görüyoruz. Bunun yanında Türk CEO'ların yüzde 76'sı hizmet/ürün alanında gelişmeleri çok iyi takip edemediklerini, yüzde 88'i ise halihazırda rakipleri olmayan bir şirketin iş modellerini bozabileceğini düşünüyor.





“

Gelişim ve değişim bir yöneticinin vazgeçilmezi. İş dünyasındaki belirsizlikleri ve karmaşayı fırsata çevirmeyi bilen yönetici başarılı olacaktır.”

**Beril Koparal**

CEO

Zade Vital

# CEO'nun evrimi

Bugünün CEO'su, daha önce yönetim kurulunun ajandasında olmayan çok çeşitli konuları kavramak zorunda. Jeopolitikten siber tehditlere, yeni gelişen teknolojilerden itibaren riskine, bu değişen dinamikleri anlaması ve sonra bunların kendi işletmesine ve faaliyet gösterdikleri pazara etkisini yorumlaması gerekiyor. Değişen dinamiklerle birlikte CEO'nun da değişime hazırlıklı olması giderek önem kazanıyor.

Dünyadaki ve ülkelerindeki gelişmeleri iyi okuyabilmek, genişleyen faaliyet alanlarını daha iyi yönetebilmek, yıkıcı yeniliklerin sonuçlarını ve beraberinde getirecekleri fırsatları öngörebilmek için kendilerini devamlı geliştirmeye ve yeni beceriler edinmeye çalışıyorlar.

Zade Vital CEO'su Beril Koparal bu konuyu şöyle yorumluyor:

“Gelişim ve değişim bir yöneticinin vazgeçilmezi. Bu yüzden sürekli kendimizi gözden geçirip günün gerekliliklerine ayak uydurmamız. İş dünyasındaki belirsizlikleri ve karmaşayı fırsata çevirmeyi bilen yönetici başarılı olacaktır. Bunu yapabilmek de birkaç noktada gelişim gerektiriyor. Günümüzün başarılı yöneticileri inovatif ve esnek olmayı başarabilmelidir. Esneklik özellikle hızla değişen günün şartlarına uyumlu olmak noktasında önem kazanıyor.”



Araştırmaya katılan CEO'ların yüzde 37'si bugün, kariyerlerinde daha önce karşılaşmadıkları, kritik önem taşıyan konularda liderlik etme sorumluluklarından dolayı endişe duyuyor. Bu oranın Türkiye'de yüzde 72'ye çıkması, CEO rolündeki evrimin Türkiye'de daha etkili yaşandığına işaret ediyor. CEO'lar için artık teknik bilgi ve becerileri kadar duygusal zekâ da önem taşıyor. Diğer yandan kişinin kendi karakterini iyi tanıması ve kapasitesinin limitlerini bilmesinin CEO'nun başarısında kilit rol oynadığına inanılıyor.

#### Ufkun ötesine bakış

Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su Atalay Gümrah, CEO'yu tanımlayan temel unsurlar aslında değişmemiş olsa da CEO'nun, dünyasının değişen dinamiklerine verdiği tepkiler değiştiği için bu rolün de bu role seçilen profillerin de değiştiğine inanıyor ve bu değişimi şöyle açıklıyor: "Bundan 10-15 yıl önceki iş dünyasını ve iş yapış şeklimizi düşünün. İçinde yaşadığımız, kendi kendine yetmeye çalışan kapalı sistemler, bilgi başta olmak üzere pek çok konuda

“

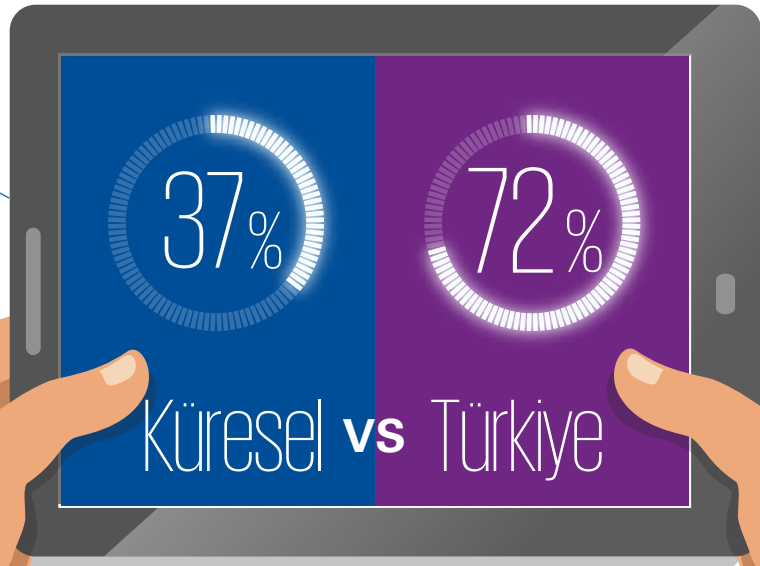
Paydaşlar için yaratılan değeri her yıl bir derece daha artırmak üzere, CEO'nun bir orkestra şefi gibi sistemin uyum ve ahenk içinde çalışması için gayret göstermesi, ufkun ötesine bakması ve parçası olduğu ekosistemi geleceğe de hazırlaması gerekiyor.”

**Atalay M. Gümrah**  
CEO  
Eczacıbaşı Topluluğu

paylaşımına da kapalıydı. Bu nedenle bilgi ve deneyim birikimi çok önemliydi; organizasyonlar da rekabet avantajını kendi bilgi ve deneyimleri üzerine kurardı. Bugün iş yapış şekilleri oldukça değişti, bilgiye erişim çok daha kolay. Tekil yapılardan çok, ortaklı yapılar ve işbirliği ağları, rekabet avantajı elde etmeye büyük katkı sağlıyor. Bugün ekosistemimiz içindeki oyuncuların tamamıyla bir etkileşim içinde olduğumuzu

kabul etmek, iletişime açık ve paylaşımcı olmak durumundayız. Rolün özüne baktığımda, paydaşlar için yaratılan değeri her yıl bir derece daha artırmak üzere, CEO'nun bir orkestra şefi gibi sistemin uyum ve ahenk içinde çalışması için gayret göstermesi, ufkun ötesine bakması ve parçası olduğu ekosistemi geleceğe de hazırlaması gerektiğini görüyorum.”

**Kariyerimde daha önce karşılaşmadığım konularda liderlik etme sorumluluğu beni endişelendiriyor.**





“

Ben holdingin araştırma birimini en az iki ayda bir, birkaç saatimi ayıracak şekilde dinlerim. Sonra arkadaşlarımla paylaşırım ve ona göre bir yön çizeriz. Artık CEO'lar tek başına ben bilirim noktası değil; 'benim kararım uygulansın' döneminin CEO'ları yok artık.

”

## Hüsnü Akhan

CEO

Doğuş Grubu

Araştırmaya katılan 10 CEO'dan 8'i daha önce kariyerlerinin hiçbir noktasında olmadığı kadar, yeni etkileşim ve işbirliklerine açık olduğunu belirtiyor. CEO'ların yüzde 68'i geçtiğimiz yıl içerisinde kendi rolünü yenilemek hatta baştan yazmak amacıyla yeni bir vasıf kazanmak, yeni bir yetenek edinmek için eğitim aldığını söylüyor. Doğuş Grubu CEO'su Hüsnü Akhan CEO'nun kendisini geliştirmesi için "öğrenmenin sınırı da, yaşı da, pozisyonu da yok," diyor. "Bir defa gelişmeleri çok yakından takip etmek lazım. Dünyadaki genel trendleri takip etmek lazım. Bunun için de

özellikle araştırma ünitelerini çok aktif kullanmamız lazım. Ben holdingin araştırma birimini en az iki ayda bir, birkaç saatimi ayıracak şekilde dinlerim. Sonra arkadaşlarımla paylaşırım ve ona göre bir yön çizeriz. Artık CEO'lar tek başına ben bilirim noktası değil; 'benim kararım uygulansın' döneminin CEO'ları yok artık."

Beril Koparal da "Bugünün yöneticisi her türlü gelişmenin farkında olup bunları uygulamaya geçirebilmeli," diye düşünüyor ve ekliyor: "Sadece strateji noktasında değil taktik uygulama noktasında da yaratıcı çözümleri

sunabilmesi gerektiğine inanıyorum. Zira çağımız hız çağı ve hızlı aksiyon alabilmek için bu noktada gelişmek gerekiyor."

CEO'nun rolü ve karakteriyle birlikte, CEO rolüne seçilecek profilin de değişme sinyalleri verdiğini görüyoruz. Geleneksel liderler daha çok finans tabanından yetişme olurlardı, ancak küresel CEO'lar kendisinden sonra CEO olacak kişi için en güçlü adayın COO (Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür/Müdür Yrd.) pozisyonundan çıkacağını düşünüyor. Türkiye'de ise CFO (Finanstan Sorumlu Genel Müdür/Müdür Yrd.) pozisyonuyla başa baş olarak CIO (Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür/Müdür Yrd.) pozisyonunun CEO koltuğuna aday görülmesi, organizasyonların yeni gelişen teknolojilere yaklaşımını göstermesi bakımından dikkat çekici bir sonuç.

Ancak öyle bir algı var ki CEO'nun profili ve nitelikleri ne kadar değişse de o kolay kolay değişmiyor: kadınların yönetimde en tepeye çıkmasının zorluğu. CEO'ların sadece yüzde 9'u kendilerinden sonra CEO olacak kişinin bir kadın olacağına inanıyor. Türkiye'de bu oranın yüzde 24 olmasını ise umut verici bir işaret olarak görüyoruz.





# Metodoloji ve teşekkür

Bu raporda yayımlanan küresel araştırma verileri, Avustralya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya, İspanya, Birleşik Krallık ve ABD'den 1.261; Türkiye verileri ise 25 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.

Türkiye'den 11 CEO 500 milyon ile 999 milyon dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 12 CEO 1 milyar ile 9,9 milyar dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 2 CEO ise 10 milyar dolar ve üzeri gelire sahip şirketlerde görev yapmaktadır. 19 CEO halka açık şirketlerde çalışırken, 6 CEO ise özel şirketlerde çalışmaktadır.

KPMG Türkiye, araştırmayla ilgili ayrıca görüşmeler gerçekleştirdiği aşağıdaki katılımcılara değerli görüşlerinden ötürü teşekkür eder:

**Atalay M. Gümrah**, Eczacıbaşı Topluluğu, CEO

**Beril Koparal**, Zade Vital, CEO

**Filiz Akdede**, HP Türkiye, CEO

**Gökhan Tezel**, Aygaz, CEO

**Hüsnü Akhan**, Doğu Grubu, CEO





**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](http://kpmg.com.tr)

[kpmgvergi.com](http://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. 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 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.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.