



Büyüme Sancıları

**Küresel CEO Araştırması
2018 Türkiye Sonuçları**

KPMG Türkiye

kpmg.com/CEOoutlook

#CEOoutlook

Önsöz

Dünyanın en büyük ekonomilerinde, en büyük ve karmaşık şirketleri yöneten CEO'ların katılımıyla küresel olarak dördüncü defa düzenlediğimiz 2018 KPMG Küresel CEO Araştırması için kilit sektörlerde faaliyet gösteren 1.300 CEO'nun görüşü alındı. Küresel raporda yer alan ABD, Almanya, Avustralya, Birleşik Krallık, Çin, Fransa, Hindistan, Hollanda, İtalya, İspanya ve Japonya'nın yanı sıra aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 ülkeden daha küresel ankete katılım gerçekleşti.

Ankete Türkiye'den katılan 25 CEO'nun yanıtlarını, küresel sonuçlarla karşılaştırmalı olarak inceleyen bu raporumuza, Türkiye'nin önde gelen yenilikçi şirketlerinden 12 CEO'nun değerli görüşleri de büyük bir derinlik ve zenginlik kattı.

KPMG Küresel CEO Araştırması; herkesin ve her şeyin birbirine bağlanmaya başladığı, sürekli dalgalanmaların yaşandığı bir dünyanın beraberinde getirdiği fırsatlara ve tehditlere CEO'ların nasıl karşılık verdiğini mercek altına alıyor. Görüyoruz ki Amerika, Asya-Pasifik, Avrupa, Afrika ya da Ortadoğu; nerede olurlarsa olsunlar, CEO'lar aynı ikilemlerle karşı karşıya kalıyor.

Tüm CEO'ların ajandasının ilk sıralarını siber risk, küreselleşmiş pazar koşullarından uzaklaşmalar ve demografik değişimlerin yarattığı yıkıcı etkiler meşgul ediyor. Dünya genelinde CEO'lar bu sert rüzgârlara karşı yelken açıyor, ama tüm engellere rağmen büyüme hedefliyorlar.

Araştırmanın sonuçlarına göre hem küresel hem Türkiye'deki CEO'lar küresel ekonominin, ülke ekonomilerinin, kendi endüstri ve şirketlerinin gelecekteki büyümesine güven duyuyorlar, fakat bu iyimserliğin yanında temkinli bir yaklaşım benimsiyorlar.

Kendilerini bekleyen "büyüme sancılarının" son derece farkında olan CEO'lar organizasyonlarını büyümeye götürecek yeni yollar ve yenilikçi yöntemler peşinde.

İki yıl önce araştırmamızın çarpıcı bir bulgusu vardı: CEO'lar gelecek 3 yılda değişimin geçmiş 50 yıldan daha köklü olacağını düşünüyor ve harekete geçmek için "ya şimdi ya hiç" diyorlardı. Şimdi o 3 yılın sonuncusuna girmeye az zaman kala, değişemeyen, çevik olamayan, hantal kalanlar iflasa mahkûm diyorlar. Çevik bir organizasyon olma yarışında öne geçebilmek için de, kendilerine güç katacak stratejik işbirliklerini odaklarına alıyorlar.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, Türkiye'deki CEO'ların birçok konuda küresel CEO'lara göre daha iştahlı ve hırslı olduklarını memnuniyetle gördük. Örneğin bu yıl teknolojik yıkımı bir tehdit değil bir fırsat olarak değerlendiren Türk CEO'ların oranı yüzde 100'e çıktı. Aynı şekilde, çeviklikle hareket etmenin iş dünyasının yeni para birimi olduğunu düşünen ve organizasyonlarını bu yolda dönüştürmek için çalışan Türk CEO'ların oranı da daha fazla.

Büyüme hedeflerine ulaşmak için öncelikli aksiyonlar olarak yeni start-uplar için hızlandırma ya da kuluçka programları oluşturmayı, yenilikçi start-uplarla işbirliği yapmayı ve yıkım tespiti ile inovasyon süreçlerine yatırım yapmayı belirten Türk CEO'ların, kendi sektörlerindeki teknolojik inovasyonun hızına yetişme konusunda bu yıl kendilerine daha fazla güveniyor olması da olumlu ilerlemelere işaret ediyor.

KPMG 2018 Küresel CEO Araştırması'na Türkiye'den katılan ve değerli görüşlerini paylaşan tüm CEO'lara; iş dünyasındaki küresel trend ve dinamiklerin Türkiye'deki yansımalarına ışık tutmamıza yardımlarından dolayı içtenlikle teşekkür ediyorum.

Önümüzdeki yıl da, araştırma bulgularının etkilerini ve isabetliliğini görmek için gelişmeleri heyecanla takip edeceğiz. Siz değerli paydaşlarımızla da hem bulguları hem de önümüzdeki dönemin karşımıza çıkarabileceği zorlukları tartışmaktan her zaman memnuniyet duyuyoruz.



Murat Alsan
KPMG Türkiye Başkanı

İçindekiler

4	►	Temel bulgular
6	►	Engellere rağmen büyüme
11	►	Siber riskin şüphesiz varlığı
17	►	Gerçekçi büyüme
23	►	Dijitalleşme kişiselleşiyor
31	►	Gelecek için dönüşüm
37	►	İçgüdü veriye karşı
45	►	Sonuçlar

Temel bulgular

Gerçekçi büyüme

• 3 yıllık büyüme beklentilerine güven



• Öncelikli büyüme stratejileri



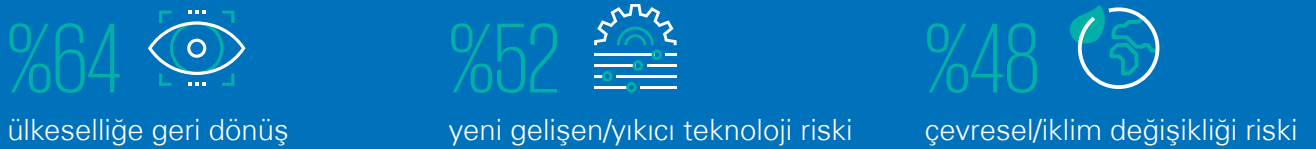
• Büyüme için ilk 3 aksiyon



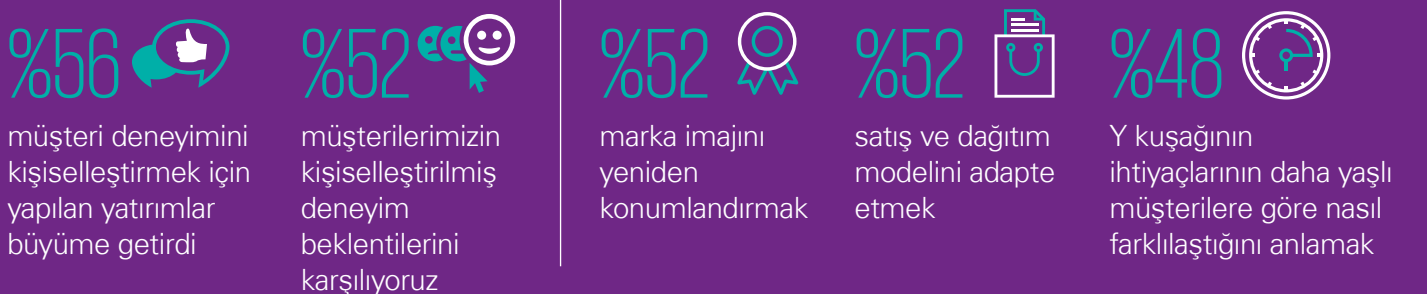
• Büyüme hedeflenen pazarlar



Engellere rağmen büyüme



Müşteri deneyimi



Siber riskin şüphesiz varlığı



%40

herhangi bir şirketin siber saldırıya uğraması an meselesi



%60

güçlü bir siber strateji kilit paydaşlarda güven yaratmak için kritik önemde



%64

siber saldırıya karşı ne kadar hazırlıklı olduklarından emin değil

Gelecek için dönüşüm

• Bir fırsat olarak yıkım



%100

teknolojik yıkımı tehdit değil fırsat olarak görüyor



%44

kendi sektörünü yıkıma uğrattıyor



%36

kendi sektöründe teknolojik inovasyonun hızına yetişmekte zorlanıyor

• Dönüşüme liderlik etmek



%52

radikal dönüşümü yönetmek için hazır hissediyor



%56

tepe yönetimi dönüşüm sürecini denetlemek için donanımsız görüyor



%68

gelecek üç yılda dijital dönüşüm yatırımlarından önemli geri dönüş bekliyor

İçgüdü veriye karşı



%76

iş dünyasında yeni para birimi çeviklik diyor



%84

çalışma durumunda kendi sezgilerini veriye tercih ediyor



%88

stratejik kararlarda sosyal medya kaynaklı veriye güveniyor

Engellere rağmen büyüme

Geçtiğimiz yıl olduğu gibi, 2018 yılında da KPMG Küresel CEO Araştırması'nın en temel bulgularından biri, dünya genelinde CEO'ların geleceğe heyecanla ve hırsla baktıkları oldu. 2017 yılında CEO'ların karşılarına çıkan teknolojik yıkımı bir tehdit olarak değil, iş modellerini kendi kendilerine yıkıp, rakiplerinden önce, oyunun kurallarını baştan yazmak için bir fırsat olarak gördüklerini belirlemiştik.

CEO'lar 2018 yılında da geleceğe iyimser bakmaya devam ediyorlar. Fakat bu iyimserlik; işletmelerini büyütmek için devamlı farklılaşan zorluklar ve "büyüme sancıları" ile mücadele etmeleri gerektiğini kabullenmelerinin etkisiyle, daha temkinli ve gerçekçi bir şekle bürünüyor. Araştırmanın bulgularına göre alabora olmadan, üç sert rüzgâra karşı yelken açmaları gerekiyor: jeopolitik dalgalanmalar, siber güvenlik riski ve güçlü demografik değişimler.

CEO'lar bir görüşte birleşiyor: Dünya ticaretinde yükselen milliyetçi yaklaşımlar endişe verici ve organizasyonlarının büyümesi önündeki en büyük engel "ülkeselliğe geri dönüş".

Küresel CEO'ların yarısından fazlası (%55), Türkiye'deki CEO'ların ise üçte ikisi (%64) bu görüşe katılıyor. Yakın dönemde Birleşik Krallık'ın AB'den çıkma kararı ya da gelişmiş ülkelerin ticaret anlaşmalarından çıkma olasılıkları gibi gelişmelere bakılınca; 20. yüzyılın sonlarından bu yana yükselen ve refah ve özgürlük yolunda ilerlemeyi tetiklediği fikriyle desteklenen küreselleşme olgusunun tehdit altında olduğu endişesi, dünya genelinde CEO'ların gündeminde ilk sıraya yerleşiyor.



“

Küreselleşme artık geri çekiliyor. Dünya genelinde ekonomik milliyetçilik hızla yayılıyor. 2008 küresel finans krizi ve 2011'de AB'nin yaşadığı mali kriz, hükümetlerin küreselleşmeden kaçmaya başlamasına neden oldu ve dünyada ekonomik milliyetçilik artış gösterdi.”

Zeynep Bodur Okyay

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO,
Kale Grubu



Kale Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su

Zeynep Bodur Okyay bu durumu şöyle yorumluyor: “Küreselleşme artık geri çekiliyor. Dünya genelinde ekonomik milliyetçilik hızla yayılıyor. 2008 küresel finans krizi ve 2011'de AB'nin yaşadığı mali kriz, hükümetlerin küreselleşmeden kaçmaya başlamasına neden oldu ve dünyada ekonomik milliyetçilik artış gösterdi.

Jeopolitik gelişmeler bu yıl da hız kesmeden devam ediyor. Ortaya çıkan korumacı politikaların etkisi ve küreselleşmenin geri çekilmesi durumu iş dünyasını tedirgin ediyor.

Milliyetçi bakış açısı ile üretilen politikalar yerel pazarların derinden etkilenmesine sebep oluyor. Bunun yanı sıra, ülkeler arasındaki ticari anlaşmazlıklar ve kısıtlamalar dünya ticaretinin ve küresel büyümenin beklenenden düşük seviyede kalmasına neden oldu.

Jeopolitik dalgalanmaların ortaya çıkardığı riskler grup şirketlerimizin öncelikli gündem maddelerinin başında yer alıyor. Bu çerçevede hazırlanan kapsamlı risk analizleri ışığında, alternatif üretici ve tedarikçi bulmanın yanı sıra ürün ve müşteri portföyünü genişleterek jeopolitik riskleri minimize etmeye çalışıyoruz.”

Renault Mais Türkiye CEO'su Berk Çağdaş ise

jeopolitiğin kendileri için önemini şöyle ifade ediyor: “Dünyadaki tüm dengelerin değişimine tanık olduğumuz, uluslararası ticaret savaşlarının yaşandığı bir dönemden geçiyoruz. Piyasalar küreselleşme ve ticarete yaşanan değişimi anlamakta ve buna göre hareket etmekte güçlük çekiyor. Ticaret endişeleri de yatırımcıların daha temkinli hareket etmesine sebep oluyor.

“

Önümüzdeki dönemde kârlı büyüme, operasyonel ve finansal risk yönetimi ile pazar koşullarına hızlı adaptasyon, sürdürülebilir başarı için kritik derecede önemli olacak.”

Ziya Erdem

CEO,
Enerjisa



Bu nedenle jeopolitik değişimlerini gündemimizde ilk sırada izleyerek, siyasi değişimlerin ekonomi ve sektöre etkilerini yakından takip ederek parametrelendiriyoruz. Uzun vadeli kurum stratejilerini sıklıkla gözden geçirerek, aksiyon planlarımızı daha kısa vadeli stratejiler ile şekillendiriyoruz.

Demografik değişimleri doğru şekilde takip edip zamanında aksiyon alabilmek her dönem için önceliğimizdi. Bugün de talebi doğru analiz ederek, ekonomik parametreleri ve satın alma gücünü yakından izleyerek; doğru ürünün tasarımı ve ürün geliştirme çalışmalarına ağırlık veriyoruz.”

Büyümenin önündeki diğer tehditler sıralamasında 2017 araştırmasına göre önemli farklılıklar göze çarpıyor. Türkiye için ikinci sırayı yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski alırken (%52), küresel CEO'lar için siber güvenlik riski ve yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski eşit önceliğe sahip (%35) olarak ikinci sırayı paylaşıyor. Ancak üçüncü sırada, geçen yıl ilk 5'te yer almayan çevresel/iklim değişikliği riskinin Türkiye'de yüzde 48 oranıyla, dünyada ise yüzde 33 oranıyla belirtilmiş olması dikkat çekiyor. Küresel CEO'lar için itibar/marka riski yine ilk 5'te belirtilirken, Türk CEO'ların risk ajandasında bu yıl gerilere düştüğünü görüyoruz.

Enerjisa CEO'su Ziya Erdem, “Önümüzdeki dönemde kârlı büyüme, operasyonel ve finansal risk yönetimi ile pazar koşullarına hızlı adaptasyon, sürdürülebilir başarı için kritik derecede önemli olacak.” diyor ve ekliyor:

“Bu noktada en büyük risk başlığımızın operasyonel riskler olduğunu söyleyebilirim. Sunduğumuz hizmet ile hastanelere, fabrikalara, okullara, evlere ulaşıyoruz. En iyi ve kesintisiz hizmeti sunmanın ardında çok iyi bir planlama ve koordinasyon olmalı. Aksi durumda milyonları etkileyen kesintiler yaşanabilir, bu da yalnızca insanların günlük hayatlarını etkilemekle kalmayıp, fabrikalarda üretimin durması, okullarda eğitimin aksaması gibi çok kritik sonuçlara sebep olabilir.

Bu riski yönetmek için alanında çok tecrübeli bir ekip ile çalışıyoruz. Türkiye'de ilk özelleşen dağıtım bölgesi Başkent EDAŞ ile sektörümüzdeki en iyi ve en yeni uygulamaları hayata geçirdik. Türkiye'nin ilk uzaktan izleme sistemi ile elektrik kesintisini ihbara bırakmadan sistemlerimiz üzerinden tespit ve müdahale edilebilir hale getirdik, insansız hava araçlarının kullanımı ile kırsal bölgelerde kesintilere müdahale sürelerini ciddi oranlarda azalttık. Manuel hatalar yaşamamak adına pek çok sürecimizi dijitalleştirdik. Operasyon, doğası gereği hiç durmayan bir süreç, biz de bu mantıkla yaptıklarımızı geliştirmek için teknolojik gelişmeleri sürekli takip ediyoruz.

Ajandamızdaki bir diğer önemli risk başlığımız da yeni teknolojiler: Günümüzde müşteriye sunulan neredeyse her ürün ve servis yıkıcı teknolojilerle yeniden şekilleniyor, yeni ürün ve servisler yeni büyüme alanları veya rekabet gücü yaratılmasını sağlayabiliyor. Belli konulara odaklanmış startup'lar dev şirketlere kafa tutabiliyor ve sektörler arasında sınırlar sıfırlanıyor. Teknolojik gelişmeler fırsatlar getirmekle beraber bazı şirketler için büyük yıkımlara yol açabilecek tehditlere de dönüşebiliyor. Gelişen teknoloji ile malzeme maliyetleri azalıyor ve iş modelleri tekrar şekilleniyor. Yıkıma hızlı şekilde karşılık verecek inovatif süreçlere yönelik çalışmalarımız, yeni

teknolojilerin/girişimcilik faaliyetlerinin sürekli izlenmesi ve gerektiği durumda kurumumuza kazandırılması, dijitalleşme çalışmalarımız devam ediyor. Bununla beraber yeni teknolojilerin yakından takibi, hızlı olarak yeni ürün geliştirmeden üretime, operasyonlardan pazarlamaya kadar birçok alanda uygulanması ve yeni iş alanları yaratma konusu, ajandamızda yer alan önemli risklerden biri. Teknolojik gelişmelere paralel şekilde işgücümüzün de yeniden şekillendirilmesini, yetkinliklerin geliştirilmesini ve kurum içinde yeni rol ve görevlerin oluşturulmasını sağlamamız gerekiyor."

Büyümenin önündeki tehditler

	Türkiye		Küresel
1	Ülkeselliğe geri dönüş	1	Ülkeselliğe geri dönüş
2	Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski	2	Siber güvenlik riski
3	Çevresel/iklim değişikliği riski	3	Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski
4	Siber güvenlik riski	4	Çevresel/iklim değişikliği riski
5	Operasyonel risk	5	Operasyonel risk

Korumacılık ve ülkesellik büyüme hedeflerini tehdit ediyor



Murat Palaoğlu, KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı

Korumacılık ve ülkeselliğin gündemde daha geniş yer tutmaya başladığı 2016 yılında, dünya ticaretinin büyüme hızı 10 yıldan sonra ilk kez, yüzde 1,6 ile küresel hacminin yüzde 2,3'lük büyüme hızından daha düşük gerçekleşti. Küreselleşme ile çok uluslu şirketler eliyle büyüyen küresel ekonomide, küresel ticaret ve serbest ticaret anlaşmaları (STA) büyümenin motoru oldu. Son dönemde uzun yıllar süren müzakereler ile elde edilen STA'lar veya girişimlerin çok kısa bir sürede rafa kalktığını gözlemlemek CEO'larda bu konuda bir endişe yaratmışa benziyor. Örneğin yıllarca müzakere edilen ve küresel ticaretin yarısını entegre etmesi beklenen AB-ABD arasında görüşülen Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı'nın (TTIP) bir tweet ile rafa kalkması, bizim uzun yıllar entegre olduğumuz AB'den Birleşik Krallık'ın ayrılması, Ticaret Savaşları ile maliyet ve süre kontrolünün kaybedilmesi bu kaygıyı artırıyor.

KPMG'nin 2018 Küresel CEO Araştırması'na göre yatırım ve büyümenin öncelikli alanı gelişmekte olan ülkeler, ancak yapılan araştırmalara göre Ticaret Savaşlarının etkilerinin en çok gelişmekte olan ülkelerde görüldüğü dikkate alındığında, korumacılık ve ülkeselliğin CEO'ların büyüme hedeflerini de tehdit ettiğini söylemek mümkün.

Bunun yanında jeopolitik riskler tedarik kanalları ve ihracat pazarları anlamında bir öngörülemezlik yaratıyor.

Jeopolitik riskler ve uluslararası siyasetin sonuçlarının kısa zamanda ortaya çıkan ticaret engellerine yol açtığını da dikkate aldığımızda, talep veya istikrarsızlık dışında Ticaret Savaşları da bu kapsamda şirketlerin iş planlarında belirsizlik yaratabiliyor.

Türk şirketlerinin bu konuda kaslarının gelişmiş olduğunu düşünüyorum. Zira 2007-2010 yıllarında AB ekonomik daralmasında alternatif ihracat pazarları ile ihracatçılarımız büyümeye devam etti veya Ortadoğu-Afrika ihracat pazarı daraldığında başka pazarlar ile istikrarı sağlamaya çalıştılar. Ancak küresel ticarete artan rekabet ortamında pazar esnekliği tek başına yeterli olamaz. Şirketlerin alternatif tedarik kanalları ve pazarlar bulmalarının yanında süreçlerini uyum ve efektif olma noktasında çok iyi dizayn etmeleri ve inovasyona odaklanmaları gerekiyor.

Korumacılık veya ilave gümrük vergileri gibi ülkeselliğe dair her değişikliğin başka fırsatlar da içerebileceğini dikkate almak da gerekiyor. Örneğin bir yandan Brexit nasıl bir risk getirecek diye Türk şirketlerin maliyet ve risk yönetimine konsantre olması ve bunu önden planlaması, etki analizi yapması gerekirken, diğer taraftan Brexit sonrası AB ülkeleri ile eşit duruma geleceği için rekabette elde edeceği görece avantajı değerlendirmeye de odaklanması gerekiyor.

Vergi riskine bakış değişiyor

Abdulkadir Kahraman, KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı



CEO'ların 'ülkeselliğe geri dönüşü' büyümenin önündeki en büyük tehdit görmesine paralel olarak, dünyada vergi yasalarının küresel (OECD ve AB kaynaklı düzenlemeler) ve yerel düzenlemelere bağlı olarak değişmesi, vergi stratejisi ve vergi düzenlemelerine uyum riski şirket ajandalarında daha fazla yer tutuyor. Örneğin, 2017 yılının sonunda ABD'de gerçekleştirilen 'vergi reformu', vergi alanında da ülkeselliğe (territorialism) dönüşü somut olarak gündeme getirdi. Bu değişikliğin ardından, ABD vergi politika değişiminin 'küresel kurum kazançları vergilemesinden' 'bölgesel kurum vergileme sistemine' kayması, çok uluslu şirketlerin vergi riski yönetimine bakışını etkileyip değiştirebilecek. Dolayısıyla verilen cevaplara göre, vergi riskinden kaynaklanan sorumluluğun üst düzeyde yönetilmesi gerektiği konusunda ortak bir anlayış var. Vergi riski, şirket yönetiminin ajandasındaki önemli konulardan biri olarak görülüyor. Türkiye'den katılımcılar ile küresel katılımcıların bu sorumluluğa yaklaşımı hemen hemen aynı oranda. Bu durumda Türk şirketlerin söz konusu riske bakışı ile küresel şirketlerin bakışı paralel.

Hatta bu anlayış kamu tarafında da gözlemlenebiliyor. Bazı ülkeler kamuoyu baskısı nedeniyle büyük şirketlerin vergi stratejilerini internet sitelerinde yayımlama uygulamasını başlattı. Örneğin, Birleşik Krallık Gelir İdaresi HMRC bunlardan biri.

Düzenlemenin amacı, Yönetim Kurullarının 'vergi işlerini nasıl yürüttüklerini mercek altına alarak, kurumların vergi konusunda daha sorumlu bir yaklaşım göstermelerini sağlamak' olarak görülüyor. Birleşik Krallık uygulaması belli büyüklükteki şirketlerin Birleşik Krallık operasyonları (200 milyon sterlinin üzerinde ciro veya 2 milyar sterlini aşan bir bilanço) ve çok uluslu bir grubun parçası olan Birleşik Krallık şirketlerini kapsama alıyor.

Bu düzenlemeye bakarak 'iyi bir vergi stratejisinin temel özelliklerini' belirlemek mümkün ve şunları içermesi gerekiyor:

- Kurumun risk yönetimine ve Birleşik Krallık vergi yönetimine yaklaşımı,
- Kurumun vergi planlamasına yönelik tutumu,
- Kuruluşun Birleşik Krallık vergilemesi ile ilgili olarak kabul etmek istediği risk seviyesi,
- Kuruluşun HMRC ile ilişkilerine yaklaşımı,

Ancak vergi stratejisi uygulamasında temel ilkelerin yayımlanması yeterli değil. Stratejinin hayata geçirilmesi durumunda kurum çapında doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından emin olmak ve sonuçlarını ölçmek gerekiyor.



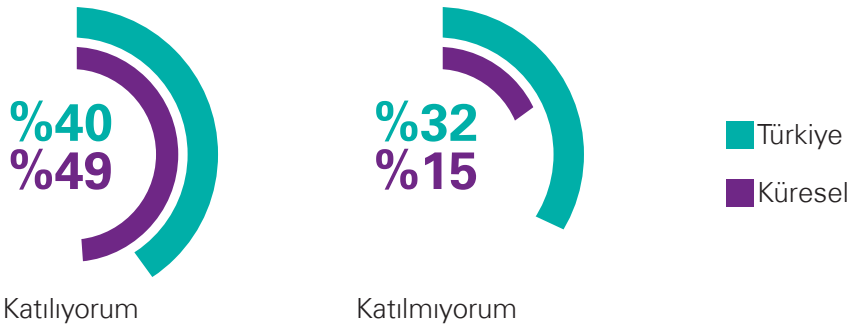
Siber riskin şüphesiz varlığı

2017 Küresel CEO Araştırması'nın dikkat çeken bulgularından biri, her ne kadar Türkiye'de önemini korusa da, küresel CEO'ların risk ajandasında siber güvenlik riskinin beşinci sıraya gerilemesi ve CEO'ların yüzde 42'sinin organizasyonlarının siber saldırılara karşı tamamen hazırlıklı olduğunu belirtmesi olmuştur.

Bu yıl kendilerini saldırılara karşı çok iyi hazırlıklı gören CEO'ların oranının yüzde 9'a gerilemesi ve siber güvenlik riskinin algılanan tehditler arasında yeniden ikinci sıraya yükselmesi, hükümetler ve düzenleyici kurumların bu konuda denetimlerini sıkılaştırmasının da etkisiyle, tepe yönetimlerin siber konusunu daha yakından ele aldığının bir işareti.

Dijitalleşme günümüzde şirketler için artık bir zorunluluk ve muazzam bir değer yaratma potansiyeline sahip. Ancak bağlanabilirlik arttıkça, siber savunmasızlık da artıyor. Bunu destekleyecek şekilde; küresel CEO'ların yarısı (%49), şirketlerinin bir siber saldırıya uğramasının "acaba?" denecek bir durum olmadığını, her şirketin siber saldırıya uğramasının bir an meselesi olduğunu düşünüyor. Türkiye'deki CEO'ların da yüzde 40'ı bu fikre katılıyor.

Siber saldırıya uğramanın bir an meselesi olduğunu düşünenler



BKM CEO'su Soner Canko da bu görüşü "Biz bir kurumun siber tehditlere karşı ancak en zayıf halkası kadar güçlü olabileceğine inanıyoruz," diyerek destekliyor. "Siber güvenlik bizim için hiçbir zaman geri plana düşmez. Tam tersine, örneğin bizde performans hedeflerine girecek kadar ön plandadır. Bunun için teknik araç gereçler ve sıkı dış parti denetimleri kadar kültürümüze de yatırım yapıyoruz. Şirketimizde 'Birlikte daha güvenli' sloganı çerçevesinde birçok uygulama ile (örneğin temiz masa temiz ekran denetimleri, sosyal mühendislik testleri, odak grupları, haftalık bültenler, çalışan çocukları için eğitimler vb.) bu konudaki bireysel farkındalığı sürekli besliyoruz."

Her ne kadar risk ajandalarında dördüncü sırada yer alsada, Türk CEO'lara göre organizasyonlarının yumuşak karınlarından biri siber risk. Geçen yıl Türk CEO'ların yüzde 72'si organizasyonlarının siber saldırılara tamamen hazırlıklı olmadığını düşünüyordu.

Oysa bu yıl hiçbiri tamamen hazırlıklı olduklarına inanmıyor; yüzde 64'ü bu konuda kararsızken yüzde 24'ü hazırlıksız olduklarını düşünüyor.

Küresel CEO'lar bu konuda şirketlerine biraz daha güveniyorlar; yüzde 51'i saldırılara karşı iyi ya da çok iyi hazırlıklı olduklarına inanıyor. Diğer yandan Türk CEO'lar olası bir saldırı durumunda müşterileri, düzenleyiciler ya da iş ortakları gibi dış paydaşları yönetme becerileri konusunda genel olarak kendilerine güveniyorlar (%60).

Pfizer Türkiye CEO'su Elif Aral bu konudaki yaklaşımları için "Dijitalleşmenin beraberinde siber güvenlik risklerine ve veri güvenliğine dair endişeleri getirmesi doğaldır ancak gerekli önlemlerin alınması halinde bu alanda bir sorun yaşanacağını düşünmüyorum," diyor ve ekliyor: "Biz Pfizer'de eksiksiz bir siber güvenlik ortamı sağlamak için tüm gücümüzle çalışıyoruz."

Rakamlarla ifade etmek gerekirse her gün 1.200'ün üzerinde proaktif güvenlik testi, 260 inceleme işlemi ve beş ayrı siber güvenlik derin analizi yapıyoruz. Böylece her gün toplam 72.187 virüs, kötü amaçlı yazılım ve tehdidi engelliyor, 7,7 milyon istenmeyen e-postayı filtreliyoruz. Ayrıca bugüne kadar toplam dört siber risk farkındalık kampanyası yürüttük."

ASELSAN CEO'su Prof. Dr. Haluk Görgün, yıllardan beri savunma sektöründe yer almaları ve çözümler sunmaları nedeniyle siber güvenlik konusunun ne kadar önemli olduğunu çok iyi bildiklerinin altını çiziyor ve şöyle devam ediyor: "Dijital teknolojilerin kullanımının yarattığı güvenlik zafiyeti ve siber saldırılara karşı ortam hazırlama durumuna karşı şirketimizde en son çözümleri kullanıyor, bunun yanı sıra siber güvenlik açısından gerekli olan sürekliliği sağlıyoruz. Ne kadar gelişmiş güvenlik sistemlerini kullansanız da, siber güvenlik açısından en kritik unsurun insan olduğunu bilerek çalışanlarımızın farkındalıklarını artırmak, çözümün bir parçası yapmak için sürekli eğitimler verdiğimizizi de eklemem gerekir."

General Electric Türkiye CEO'su Canan Özsoy da siber güvenliğin her zaman gündemlerinin başında yer aldığını belirtiyor ve ekliyor: "Siber risk hâlâ eğitimini aldığım, anlamaya çalıştığım bir risk. Biz bir teknoloji şirketi olarak, siber riskler konusunda adımlarımızı çok daha erken atmaya başladık. Dünyada bu konudaki yolculuğumuz, yaklaşık 5-6 yıl önce bu alanda teknoloji üreten iki firmanın satın alması ile başladı. Özellikle şirketimizin varlıkların korunması için müşterilerine sunduğu ve kendisinin de kullandığı, işin tamamen OT tarafı için bir siber güvenlik bölümü var. Biz siber güvenliği; bireysel, şirket, varlıklar, müşterilerdeki varlıklar olarak değişik kategorilerde inceliyoruz. Bu konuda gerçekten çok çalışıyoruz."



Organizasyonların siber karşı hazırlık seviyeleri Türkiye vs Küresel



Siber riske karşı güçlü ve sağlam bir savunma mekanizması, güven inşa etmek için de son derece önem taşıyor. Bunu destekleyecek şekilde, CEO'ların yarıdan fazlası (Türkiye'de %60) güçlü bir siber stratejiye sahip olmanın kilit paydaşlarda güven yaratmak için kritik önem taşıdığını belirtiyor. 10 CEO'dan 6'sı ise, gelecekte müşteri tabanını büyütmek için müşterilerinin verilerini korumanın kendilerinin en büyük şahsi sorumluluklarından biri olduğunu düşünüyor.

Diğer yandan ilgi çeken bir bulgu olarak, siber güvenlik riskinin belli ölçüde diğer birçok risk faktörüne sebep olabileceği düşünülürken, Türk CEO'ların tamamı siber güvenlik riskinin itibar/marka riskine ancak mütevazı bir ölçüde etki edebileceğine inandıklarını söylüyor. Oysa yakın dönemde siber saldırıların itibar/marka üzerinde nasıl etkiler yaratabileceğinin birçok örneğini gördük.



Veri güvenliği artık ikincil bir gündem maddesi olmanın ötesine geçmiş durumda

Sinem Cantürk, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı

İster müşteri verileri olsun ister fikri mülkiyet hakları ya da operasyonel veriler olsun, şirketler için veri güvenliği artık ikincil bir gündem maddesi olmanın ötesine geçmiş durumda.

İnovasyonda öne çıkan şirketler, siber güvenliğin sadece yönetilmesi gereken bir risk değil, bir müşteri deneyimi ve gelir fırsatı olduğunu fark edenler. Siber güvenliği bir maliyet kaleminden ziyade bir rekabet avantajı haline getiren şirketler, daha tasarım aşamasında siber güvenliğe sahip yeni ürün ve hizmetler oluşturuyor ve siber güvenliğin bir BT meselesi olmadığını fark ederek tüm ekosistem ve organizasyonu buna uyumu hale getiriyor.

Sorunu kabul etmenin işin yarısı olduğunu düşünürsek, 2018 Küresel CEO Araştırması sonuçları bizce sınırlı bir iyimserlik yaratıyor. Bunun nedeni, araştırmamızda geçen yıla kıyasla siber saldırı tehdidiyle ilgili daha yüksek ve belki de daha gerçekçi bir endişe ortaya çıkmış olması. Ancak, üst düzey yöneticilerin algısındaki önemli değişimi kutlamadan önce, önümüzde daha zorlu ve uzun bir yolun olduğunu unutmamak gerekiyor.

Siber güvenliğin yöneticilerin gündemine hızlı dönüşünde, katılımcı CEO'ların güçlü bir siber strateji ile kilit paydaşlar nezdinde oluşturulacak güven arasındaki pozitif ilişkiyi fark etmeleri de yatıyor.

Tabii bu etkilerin yanında, geçtiğimiz yıl süresince bankacılık veya teknoloji gibi geleneksel olarak siber güvenlik riski yüksek görülen sektörlerin ötesinde lojistik ve endüstriyel üretim gibi çok farklı sektörlerde gerçekleşen yüksek profilli siber saldırıların sayısındaki artış, bunun evrensel bir tehdide dönüştüğüne yönelik algıyı güçlendirdi.

KPMG olarak müşterilerimizin birçoğu için siber güvenliğin yönetim kurulu seviyesinde ele alınan bir konu haline geldiğini biliyoruz. Üst düzey yöneticiler artık bize "Siber güvenlik açıklarımız nedir?" gibi acil taleplerle geliyor. "Siber güvenlik riskine maruz değeri ölçmemize yardımcı olabilir misiniz?" ve "Bilinen bilinmeyenler için hazırlık planları geliştirebilir miyiz? Bilmediğimiz risklerle nasıl baş edeceğiz?" gibi sorular olağan hale gelmiş durumda. Ayrıca yöneticiler, operasyonel esnekliğe artan ilgileri ışığında, olası büyük siber saldırılar sırasında ve sonrasında iş sürekliliğini sağlamak konusuna da daha fazla odaklanıyor.

Jenerasyonel değişimler

İş dünyası uzun süredir değişen müşteri davranış ve beklentilerinden, dijital dünyanın yetiştirdiği yeni müşterilerden ve özellikle de 1980-2000 yılları arasında doğan Y (milenyum) kuşağından bahsediyor, şirketler kendilerini bu yeni müşterilere göre adapte etmeye çalışıyor. Ancak uzun yıllardır faaliyet gösteren ve BB (Baby boomers) ya da X kuşaklarına yönelik ürünler üreten satan büyük kurumsal şirketler bu acil adaptasyon ve çoğunlukla dönüşüm zorunluluğu karşısında bocalıyor.

Bundan önceki dönemde henüz kendileri büyük bir müşteri potansiyeli olarak görülmeyip ebeveynlerinin satınalma kararlarına etki ettikleri nedeniyle dikkate alınan ve analiz etmeye çalışılan Y kuşağı artık büyüdü, kariyerinde belli bir noktaya geldi, evlendi, birçoğu çocuk ve belki de ev sahibi oldu. Artık bankaların gözünde; sadece kendileri ve gezip tozmak için değil, bir hayat kurmak için para harcayan bir kitle onlar ve en önemli ekonomik faaliyeti gösterecekleri dönemdeler.

Y kuşağı diğer müşterilerin beklentilerine de etki ederek özellikle perakende sektöründe yıkıcı etkiler yarattı ve markaları, kendi tercihlerine uygun çözümler ve hizmetler geliştirme arayışına itti. Bugün artık hemen her sektörde müşteri memnuniyetine giden yol, "kişiselleştirilmiş" deneyimden geçiyor. Araştırmamıza katılan küresel CEO'ların yüzde 40'ı müşteri deneyimini kişiselleştirmek için yaptıkları yatırımların bekledikleri büyümeyi getirdiğini belirtirken, Türkiye'de bu oran yüzde 56'ya çıkıyor. Ancak küresel CEO'ların yüzde 52'si "kişiselleştirilmiş" deneyim bakımından müşterilerinin beklentilerini karşıladıklarını düşünüyor, sadece yüzde 23'ü bu beklentileri aşmayı başardıklarını inanıyor. 4 CEO'dan 1'i ise beklentilerin altında kaldıklarını düşünüyor. Türk CEO'ların yüzde 36'sı beklentileri karşıladıklarını, yüzde 36'sı aştıklarını, yüzde 28'i ise beklentilerin altında kaldıklarını belirtiyor.

“

Sattığınız ürün ya da hizmet karşılığında müşterinizi, dahil olduğu süreçte bayinizi, yaptığı iş sebebiyle çalışanınızı memnun edemiyorsanız, bir başarıdan bahsetmek mümkün olamaz. Ne satarsanız, ne kadar satarsanız satın müşterinizin 'biricik' olduğunu unutma lüksünüz yok.”

Berk Çağdaş

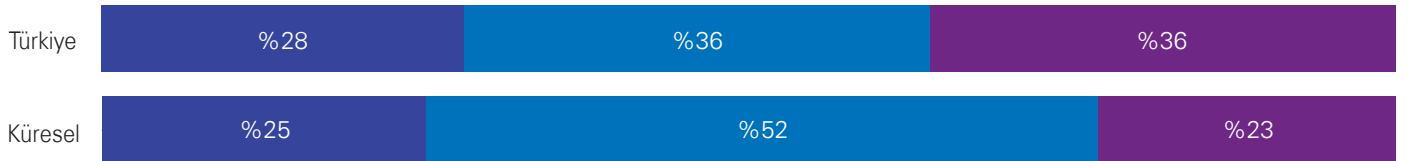
CEO,
Renault Mais Türkiye



Berk Çağdaş müşteri memnuniyetinin kendi ajandasında daima ilk sırada yer aldığını belirtiyor ve konuyu şöyle değerlendiriyor: “Sattığınız ürün ya da hizmet karşılığında müşterinizi, dahil olduğu süreçte bayinizi, yaptığı iş sebebiyle çalışanınızı memnun edemiyorsanız, bir başarıdan bahsetmek mümkün olamaz. Ne satarsanız, ne kadar satarsanız satın müşterinizin 'biricik' olduğunu unutma lüksünüz yok.

Şikâyeti ne olursa olsun, müşterimizi dinleyip anlamak ve derdimizi anlatmak, olduysa da bir kusurumuz, bunu telafi etmek bizim önceliğimiz.

Kuşaklar arasındaki farklılaşmayı, araçlara ilişkin teknik beklentilerden ziyade satın alma ve iletişim kanallarında daha net hissediyoruz ki, bu çeşitli beklentilere göre hareket etmek de bizim açımızdan zorluk değil, daha çok keyifli bir öğreti oluyor.”

Müşterilerin “kişiselleştirilmiş” deneyim beklentileri

■ Müşterilerimizin beklentisini aşıyoruz ■ Müşterilerimizin beklentisini karşılıyoruz ■ Müşterilerimizin beklentisinin altında kalıyoruz

“

Temel stratejimiz yemek siparişi sürecini etkin ve mükemmel kılmak ve kullanıcı memnuniyetini her an zirvede tutabilmek. Bu nedenle henüz bir pazarlama departmanının olmadığı yıllarda bile, Yemeksepeti'nde bir müşteri deneyimi departmanı bu yüzden mevcuttu. İnternetin çok az kullanıldığı yıllarda, markanın isminin kulaktan kulağa yayılabilmesi de bu alana verilen önem sayesinde mümkün oldu.”

Nevzat Aydın
CEO,
Yemeksepeti



Müşteri deneyimi konusuna çok uzun yıllardır odaklanan **Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın**, kendi uygulamalarını şöyle anlatıyor: “Kullanıcıların marka sadakati göstermelerinin 3 temel nedeni var. Öncelikle o marka benim ihtiyacımı karşılıyor mu? Markanın duruşu, söylemleri uygun mu? Üçüncüsü de ilk ikisi tamamsa, bana bunları uygun fiyata sağlıyor mu?”

Müşteri deneyimi ve memnuniyeti Yemeksepeti'nin genlerine işlemiş en önemli performans kriteri ve başarılı olmasının altında yatan en büyük faktör. Kullanıcılarımızın bizden beklentisi en temel ihtiyaçları olan yiyeceğe en hızlı, en doğru ve en avantajlı şekilde ulaşmak. Biz de tüm yapılanmamızı ve planlarımızı bu farkındalıkla yapıyoruz. Mobil uygulamalarımızı kullanıcılarımızın istedikleri yemeğe en hızlı şekilde ulaşip en kısa sürede sipariş edebilmeleri için durmadan güncelliyoruz. İstedikleri yemeğe doğru bir şekilde ulaşabilmeleri için de her ay 1.200 restorani sistemimize ekleyip iyi hizmet vermeyen restoranlar ile yollarımızı ayırıyoruz.

Temel stratejimiz yemek siparişi sürecini etkin ve mükemmel kılmak ve kullanıcı memnuniyetini her an zirvede tutabilmek. Bu nedenle henüz bir pazarlama departmanının olmadığı yıllarda bile, Yemeksepeti'nde bir müşteri deneyimi departmanı bu yüzden mevcuttu. İnternetin çok az kullanıldığı yıllarda, markanın isminin kulaktan kulağa yayılabilmesi de bu alana verilen önem sayesinde mümkün oldu.”

CEO'lar organizasyonlarının, Y kuşağının ihtiyaçlarına cevap vermede belli konularda büyük zorluklarla karşılaştığını düşünüyor. Küresel CEO'lar yüzde 45 oranıyla en üst sıraya Y kuşağının ihtiyaçlarının yaşça daha büyük müşterilerin ihtiyaçlarından nasıl farklılaştığını anlamayı; Y kuşağıyla dijital kanallardan yeni şekillerde etkileşime geçmeyi ve Y kuşağı ile daha iyi anlaşabilecek kıdemli liderler belirlemeyi koyuyor. Türk CEO'lar için ise öncelikli iki zorluk markanın imajını yeniden konumlandırmak ve satış ve dağıtım modelini adapte etmek. Bunların hemen ardından Y kuşağının ihtiyaçlarının yaşça daha büyük müşterilerin ihtiyaçlarından nasıl farklılaştığını anlama sıkıntısı geliyor.

Bugün Y kuşağı iş hayatının önemli bir yüzdesini oluşturuyor ve aslında şirketler için bu kuşakların ihtiyaç ve beklentilerini anlamlandırmada en önemli anahtar kendi çalışanları. **Nevzat Aydın** da bu konuda şöyle düşünüyor: “Y ve Z kuşağı teknolojinin içine doğmuş, çabuk sıkılan, çabuk tüketen, hızlı yaşayan kuşaklar. Yemeksepeti'nin büyük oranda hedef kitlesi Y ve Z kuşağı. Hedef kitlemiz derken buna iç müşterilerimizi de dahil ediyorum. Yemeksepeti startup ruhunu koruyarak dinamik kalan ve bu dinamizmi her geçen yıl Y ve Z kuşağından eklenen üye sayısı da pekiştiren bir marka.

Elbette bu kuşakları iyi anlamamızdaki en büyük faktör bünyemizde çalışan genç profil. Bu sayede her dönemde, genç düşünen, yeniliklere açık, ileri görüşlü fikirlerle yol almayı başardık.”

Gerçekçi büyüme

Araştırmanın sonuçlarına göre, dünya genelinde CEO'ların makro düzeyde büyüme beklentilerinde geçen yıl olduğu gibi bu yıl da iyimser oldukları görülüyor. Gelişmiş ekonomilerde yakalanmış olan pozitif büyüme seyri, küresel CEO'ların yüzde 67'sinin küresel ekonominin gelecek 3 yıllık dönemdeki büyümesine duyduğu güvende yansımalarını gösteriyor.

2017 yılı sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, CEO'lar hem kendi endüstrilerinin hem kendi işletmelerinin büyümesine bu yıl daha olumlu bakıyor; yüzde 90'ı kendi işletmesinin büyümesine yönelik endişe taşıyor.

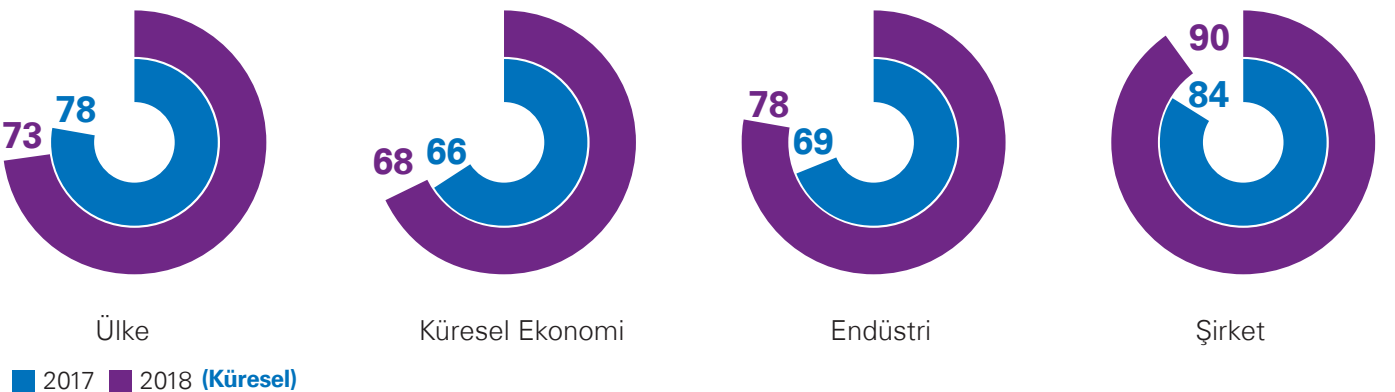
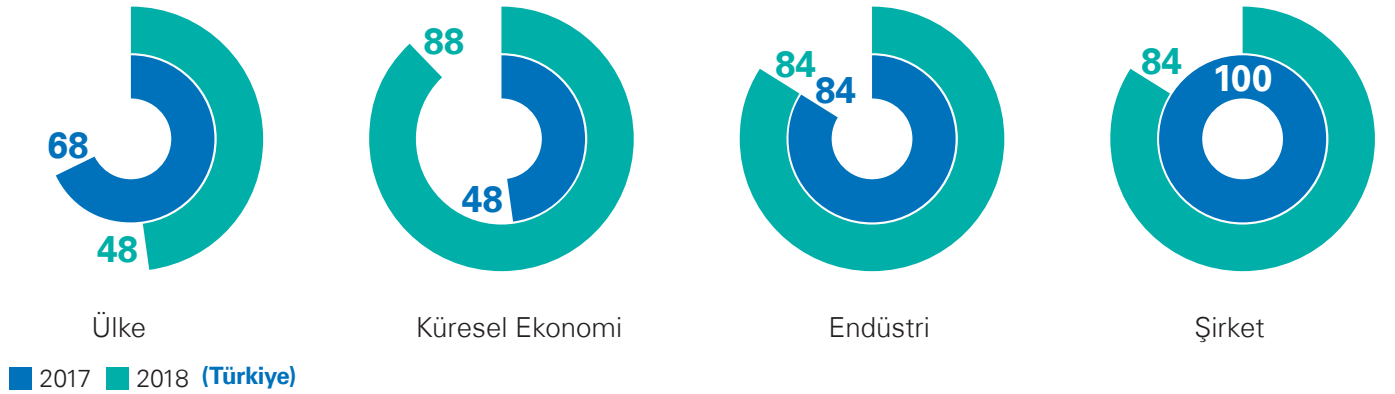
Ülke bazında büyüme beklentileri temkinli

Fakat bu güven seviyesi, ulusal büyüme beklentilerine aynı şekilde yansımıyor. Özellikle Avrupa'nın büyük ekonomileri olan Birleşik Krallık, Almanya, İspanya ve İtalya'da CEO'ların kendi ülkelerinin yakın gelecekteki büyümesine duydukları güven seviyesinde düşüşler göze çarpıyor.

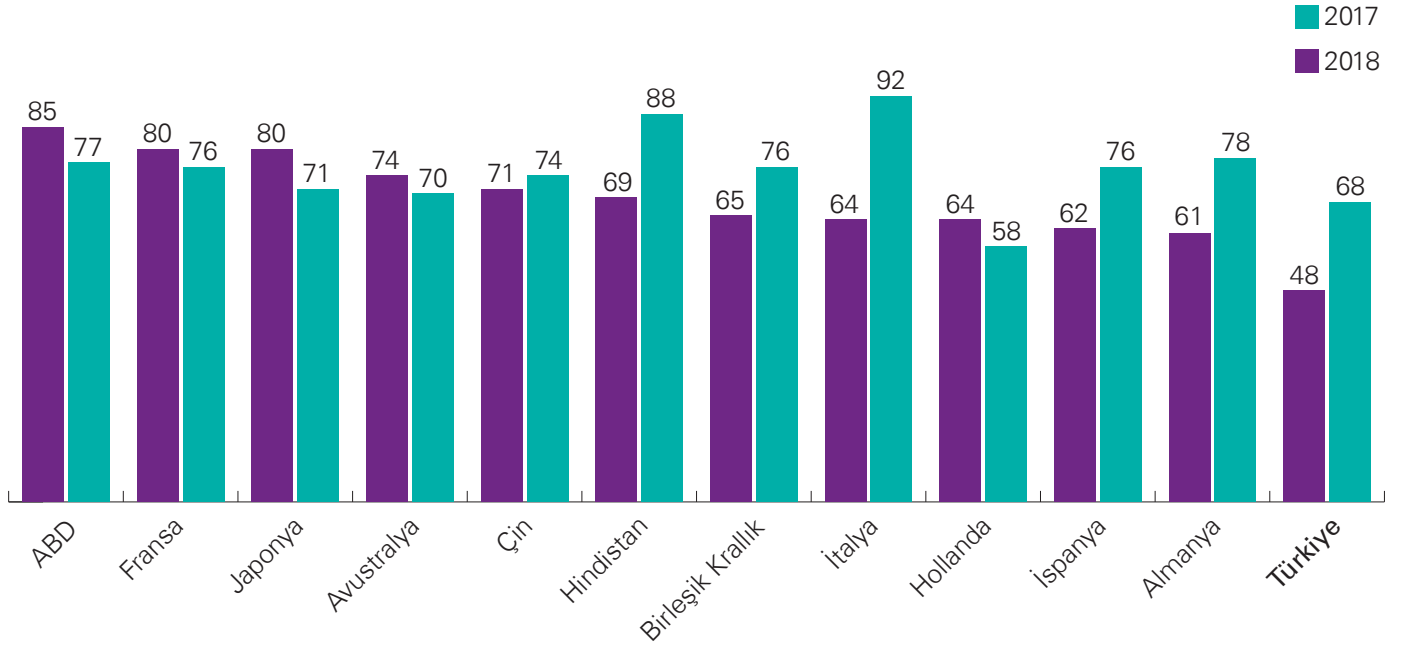
Kadrajı Türkiye'ye çevirdiğimizde genel hatlarıyla benzer bir tablo ile karşılaşıyoruz. Türk CEO'lar da kendi işletmelerinin geleceğine güvenle bakıyor: Yüzde 84'ü gelecek 3 yıllık dönemde hem endüstrilerinin hem de kendi şirketlerinin büyüyeceğinden emin.

Diğer yandan Türkiye'deki CEO'ların küresel ekonominin büyümesine duydukları güven oranının geçtiğimiz yılki yüzde 48 seviyesinden, küresel CEO'ları da aşarak yüzde 88'e çıkmış olması dikkat çekiyor. Fakat bu güven, son dönemdeki siyasi ve ekonomik gelişmelerin de etkisiyle, Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de ülke ekonomisinin büyüme beklentilerine yansımıyor: Türk CEO'ların yüzde 48'i gelecek 3 yıllık dönemde büyümeden emin olduğunu belirtirken, yüzde 40'ı kararsız görünüyor.

3 yıllık büyüme beklentilerine güven seviyeleri



Ülke bazında ulusal ekonomilerin 3 yıllık büyüme beklentilerine güven seviyeleri



Büyüme oranları mütevazı olacak

Her ne kadar CEO'lar makroekonomik ortama güven duyuyor olsa da bu, kendilerine iddialı büyüme hedefleri belirledikleri anlamına gelmiyor. Küresel CEO'ların yarısından fazlası (yüzde 55) şirketlerinde yüzde 2 ve altında, yüzde 42'si yüzde 2-5 arasında bir brüt gelir artışı bekliyor.

Türkiye'de ise CEO'ların çoğunluğu gelecek 3 yılda, hem gelir hem de çalışan sayısı için, küresel CEO'lara kıyasla daha temkinli bir vizyonla, daha mütevazı artışlar öngörüyor. 10 CEO'dan 8'i şirketlerinin brüt gelir artışının yüzde 2 ya da altında olmasını, yüzde 88'i de çalışan sayısındaki artışın yüzde 5'in altında gerçekleşmesini bekliyor. Küresel CEO'ların yüzde 54'ü çalışan sayılarının bu oranda artmasını beklerken, yüzde 36'sı da yüzde 6-10 arasında bir artış olacağını düşünüyor.

Başlarken de söylediğimiz gibi, CEO'lar "büyüme sancıları" baş etme zorunluluklarının son derece farkında ve bu nedenle iyimser ama temkinli yaklaşımlar sergiliyorlar. Uzun yıllardır gündemde olmayan "ülkeselliğin yükselişi" gibi yeni gelişmeler, akılcı davranıp ilk olarak önlerini görme gerekliliğinin altını çiziyor. Yine de ufukta olumsuzluk yok; hem küresel hem Türk CEO'ların sadece yüzde 28'i gelecek 3 yılda büyümenin geçmişe oranla çok daha zor elde edileceğini düşünüyor.

Canan Özsoy, "son yıllarda dünyada endüstrilerde yaşanan değişimler, konsolidasyon ve/veya desantralizasyon trendlerinin sonucu olarak, GE'nin ana odak alanlarını enerji, yenilenebilir enerji ve havacılık

olarak yeniden yapılandırıldığını" belirtiyor ve devam ediyor: "Türkiye Cumhuriyeti de orta ve uzun vadeli planları için kendisine özellikle enerji, yenilenebilir enerji, havacılık ve sağlık alanında önemli hedefler ve kilometre taşları koydu. Bu anlamda, makro perspektiften bakınca General Electric'in Türkiye'de odaklandığı endüstrilerin ürün, hizmet ve servisler açısından Türkiye'nin büyüme hedeflerine paralel pozisyonlandığını, yatırımlarını gerek üretim gerek servis olarak geniş bir perspektifle bu sektörlerde yoğunlaştırdığını söyleyebiliriz.

Önümüzdeki 3 yılda tüm bu iş kollarında Türkiye'nin ve General Electric'in büyüyeceğini öngörüyorum. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, büyüme ve büyüme fırsatlarından ziyade bu büyümenin finanse edilmesi. Yabancı ve yerli finans kuruluşlarının bu projeleri, projelerin sağlığını, uzun vadedeki getirisini doğru anlaması, projenin sürdürülebilirliğine güvenmesi ve uygun koşullarda finansman sağlanması gerekiyor. Ülkemizde önemli bir ihtiyaç ve talep olduğu için büyüme fırsatlarının olduğunu düşünüyorum. Türkiye'de doğru konumlanmış özel sektör ve kamu var, ancak dünyadaki trendlerde gördüğümüz gibi ülkemizde de projelerin finanse edilebilmesi ve bu esnada da rekabetçi koşulların korunması son derecede büyük önem taşıyor."

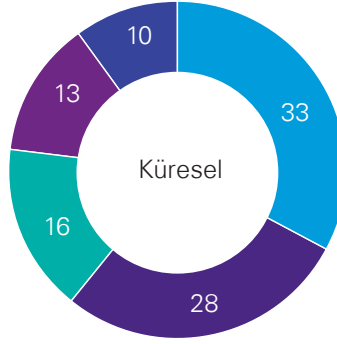
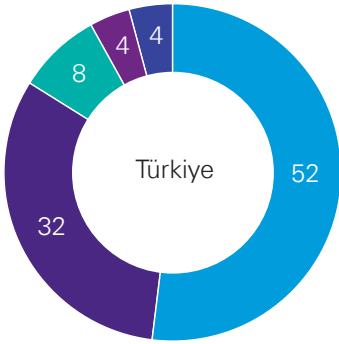
Büyümenin motoru: stratejik işbirlikleri

Önlerindeki belirsizliklere ve engellere rağmen büyüme nereden gelecek diye sordüğümüzda, CEO'lar inorganik yöntemleri işaret ediyor. Bunların başında da üçüncü taraflarla stratejik iş birlikleri geliyor. Küresel CEO'ların yüzde 33'ü ilk sıraya bu seçeneği koyarken, Türk CEO'ların yüzde 52'si bu yöntemin büyüme hedeflerini yakalamada daha öncelikli olduğunu düşünüyor.

İkinci sırada ise inovasyon, Ar-Ge, sermaye yatırımları ya da işe alım vb taktiklerle organik büyüme geliyor: Türkiye'de yüzde 32, dünyada yüzde 28. Küresel CEO'lar birleşme ve satınalmalar, ortak girişimler ya da dış kaynak kullanımı gibi yöntemleri de göz önünde bulundururken, Türk CEO'lar için bu seçeneklerin daha geride kaldığını görüyoruz.

Pfizer Türkiye CEO'su Elif Aral, Ar-Ge öncelikli olarak büyümeyi planladıklarını belirtiyor ve şöyle açıklıyor: "Büyüme stratejimizin temel yapıtaşını Ar-Ge ve yenilikçi işbirliklerinin oluşturacağını söyleyebilirim. Önümüzdeki 5 yıl tüm dünyada 1 trilyon dolara yakın ilaç Ar-Ge yatırımı yapılması bekleniyor. Artık konuşulan konular ise hayal gücünü zorlar nitelikte... Kişiyi özel yani kişinin genetik altyapısına uyumlu tedaviler kısa vadede tıp dünyasına damga vurabilir. Biz Ar-Ge'ye yılda ortalama 7 milyar dolarlık kaynak ayırıyoruz."

Gelecek 3 yılda öncelikli büyüme stratejileri (yüzdesel)



■ Dış kaynak kullanımı ■ Ortak girişimler ■ Birleşme ve satınalmalar
■ Organik büyüme ■ Üçüncü taraflarla stratejik işbirlikleri



Yine de, etkili bir büyüme stratejisi olan birleşme ve satınalmalar önemini her zaman koruyacağını gösteriyor: Türk CEO'ların yüzde 84'ü gelecek 3 yıllık dönemde organizasyonlarının birleşme ve satınalma iştahının orta ya da yüksek seviyede olacağını belirtiyor. Yüzde 78'i bu görüşe katılan küresel CEO'ların birleşme ve satınalma kararlarının altında yatacak en büyük nedenin

sinerjiler/ölçek ekonomileriyle maliyetleri düşürmek olması beklenirken; Türk CEO'lar birleşme ve satınalma kararını ya doğrudan bir rakibi ortadan kaldırmak ya da organik büyümenin sağlayabileceğinden daha hızlı şekilde iş modelini dönüştürmek gibi daha agresif hedefler için vereceklerini söylüyor.

Stratejik işbirlikleri neden şirket evliliklerine tercih ediliyor?



Hande Şenova, KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı

Türkiye'de birleşme ve satın almaların 2018 yılında, hâlâ büyümeye ve önemini korumaya devam etmesine rağmen CEO'ların ajandasında önceliğini kaybetmesi; bugün itibarıyla şirketlerin geldikleri gelişim ve büyüme seviyesi, önümüzdeki 3 yıllık büyüme öngörülleri ve küresel hedeflerle birlikte değerlendirilmeli. Mesela bu anket yapıldığı zaman Türk CEO'lar, dünya geneline göre daha iyimser bir bakışla, önümüzdeki 3 yıllık büyümenin geçmişe göre daha zor olacağına inanmadıklarını belirtmişler. Açıkçası bu soruyu bugünlerde sorduğumuzda farklı bir cevap alabileceğimizi düşünüyorum. Ancak Türk CEO'ların öncelik listesinde şirket evliliklerinin yerini stratejik işbirliklerinin alması, bir

yandan işlem fiyatlarındaki getiri beklentilerinin azaldığı ve evlilik yerine işbirliği yaparak daha çok kazanç alınacağına inanılması şeklinde yorumlanabilir.

Türk CEO'lar özellikle küreselleşme konularında daha geride olduklarını düşünerek kendilerini yeterince güvenli ve güçlü hissetmiyorlar, dolayısıyla stratejik işbirliklerinin hem daha kolay hayata geçirilebileceğini hem de daha hızlı geri dönüş alınabileceğini düşünerek, buna yöneliyorlar. Bu şekilde şirketlerini daha rekabetçi konuma getirip nemalanmayı kendi bünyelerinde tutabilir ve sonraki dönemde yüksek fiyat beklentileriyle şirket evliliklerine hazırlanabilirler.

Zeynep Bodur Okyay da inorganik büyümenin artık daha çok tercih edilen bir büyüme stratejisi olduğuna işaret ediyor ve şöyle açıklıyor: "İnorganik büyüme, son dönemin en çok tercih edilen büyüme stratejilerinden biri ve dünya üzerindeki genel eğilim bu yönde seyrediyor. Özellikle daha oturmuş, köklü sektörlerde yoğun biçimde inorganik büyüme, yani şirket evlilikleri ve satın almalarla büyüme dikkat çekiyor.

Türkiye'de ise geçmişten gelen baskın organik büyüme yaklaşımının yerini yavaş yavaş inorganik büyüme eğilimine bıraktığını görüyoruz. Küresel ticaretteki korumacı politikalar ve küreselleşmedeki yavaşlama, organik büyüme fırsatlarını geçmişe göre daha kısıtlı kılıyor. Özellikle uluslararası yeni coğrafi pazarlarda varlık göstermeyi ya da mevcut pazarlardaki penetrasyonu artırmayı hedefleyen şirketler, uluslararası işbirlikleri veya satın almalarla yöneliyor. Sektör içerisinde birleşmeler, atıl kapasite kullanımı konusunda çok daha faydalı olabilir.

Kale Grubu olarak biz kuruluşumuzdan bugüne marka yaratarak büyüdük. Yakın dönemdeki yeni büyüme iş alanlarımız olan savunma ve havacılık alanında uluslararası ve yerli iş birliklerimizle ilerliyoruz. Bunun yanı sıra 2011 yılında bir inorganik yöntem uyguladık. Edilcuoghi, Edilgres ve Campani markalarını bünyesinde barındıran Fincuoghi şirketini aldık. Kale Italia Srl olarak faaliyet gösteriyoruz.

Önümüzdeki dönemde yapı sektöründeki şirketlerimiz genelinde dijital dönüşüm yatırımlarının hem büyümeye hem de verimlilik ve karlılığa önemli katkı sağlayacağını düşünüyoruz. Ayrıca yurtdışına yönelik farklı satış ve pazarlama faaliyetleri ile belirlediğimiz hedef ülkelerde yeni yatırımlar yapmayı planlıyoruz."

4 kıtada faaliyet gösteren **Kordsa'nın CEO'su Ali Çalışkan**, Kordsa'nın son iki yılda hem organik hem inorganik büyüme stratejilerini birlikte hayata geçirdiğini söylüyor ve ekliyor: "ABD'deki hammadde tedarikçimiz Invista 2017 başında Tennessee Chattanooga'da üretimden çıkacağını açıkladı. Aynı avluda üretim yaptığımız bu firma ile paylaştığımız araziye ve kısmi olarak makina parkını 4 milyon ABD doları tutarında bir yatırımla satın aldık. Şu anda bir önceki üretim safhasından başlayarak üretimimizi tekrar şekillendirdik. İzmit'teki fabrikamızda beton güçlendirici sentetik fiber donatımız için Haziran ayında yeni bir hat açılışı oldu. İnşaat güçlendirme teknolojilerinde gerçekleştirdiğimiz bu yatırımla ürün yelpazemizi genişletiyoruz. Bu hattın devreye girmesiyle, pazarda rakiplerimizden farklılaşarak büyümeyi hedefliyoruz. Ayrıca Endonezya'da polyester iplik kapasite artırımı yatırımlarımız faaliyete geçerken, Türkiye'deki yatırımlarımızı yıl sonuna kadar tamamlıyoruz.

Kompozit teknolojileri ile de 'ikinci Kordsa'yı yaratmayı hedefliyoruz. Kompozit alanında organik büyümemizi teknoloji yatırımlarımız ile sürdürürken, inorganik büyümemize ABD'de devam ediyoruz. 2017 yılında ABD'de iki şirket satın aldık. Boeing'in tedarik zinciri içinde yer alan iki şirketin satın alma sürecinin tamamlanması ve Philadelphia ile Los Angeles'ta yer alan FDI ve TPI şirketlerinin bünyemize katılmasıyla, 85-90 milyon dolarlık bir ek ciro yaratarak, yüzde 10'un üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiş olacağız."

Orta ve Güney Amerika'nın yıldızı parlıyor

2017 Küresel CEO Araştırması'nda coğrafi genişleme ve hedeflenen yeni pazarlar konusunu sordüğümüzda, CEO'ların pusulası gelişmiş pazarları gösteriyordu. Bu yıl küresel oyun tahtasında yeni gelişmeler oldu ve aynı sorunun yanıtında ibre gelişmekte olan pazarlara döndü. Küresel CEO'ların yüzde 70'i, Türk CEO'ların da yüzde 68'i gelecek 3 yılda coğrafi genişleme hedeflerinde tepeye gelişmekte olan pazarları koyuyor. Her 3 CEO'dan 1'i ise bunlar içinde önceliği Orta/Güney Amerika'ya veriyor. Hemen arkasından yüzde 24 oranıyla (geçen yıl listede yer almayan) Doğu Avrupa gelirken Türk CEO'lar Afrika'ya da eşit önem veriyor.

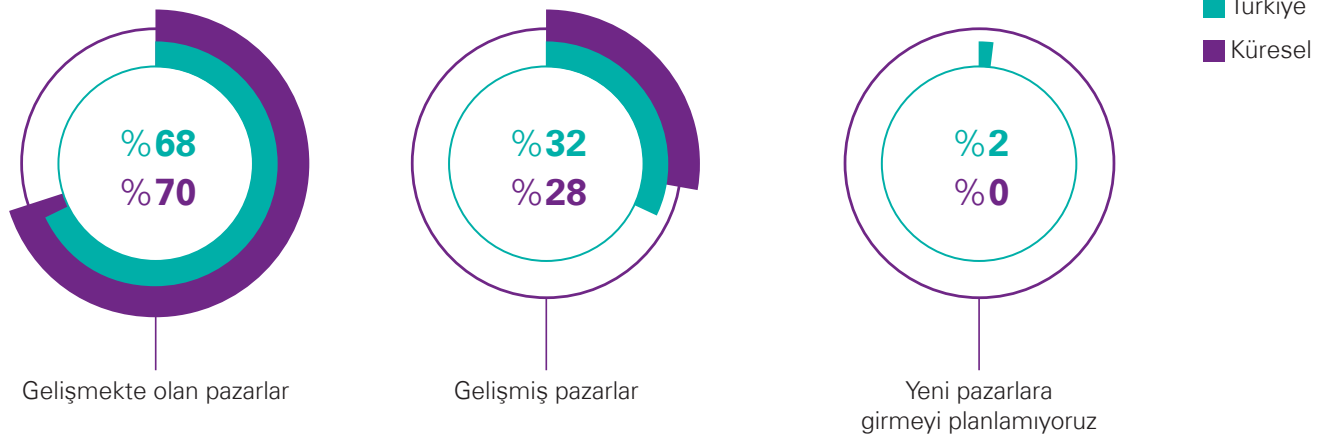
Zeynep Bodur Okyay da "Sahra-altı Afrika, Meksika, Kolombiya, Brezilya, Şili gibi Güney Amerika ülkelerinde büyük yatırım potansiyeli var," diyor ve devam ediyor: "Bir yerin cazip olabilmesi için iki unsur ön plana çıkıyor: İstikrar ve dayanıklılık. Bu pazarlarda iyi yönetim ve sürdürülebilir büyüme el ele ilerliyor. Özellikle Afrika'nın büyüme potansiyeli pek çok şirketin iştahını kabartıyor. Nüfus olarak hızla büyüyen bir kıta olan Afrika, tüketimde dünyanın diğer bölgeleriyle yarışır hale gelecek."

Hande Şenova da yatırım coğrafyasının yüksek oranda devlet politikalarından etkilenmekte olduğunu altını çiziyor ve ekliyor: "Hükümetin yatırım programı ve ülkeler arası işbirliği stratejileri, şirket CEO'larının da yatırım öngörülerini değiştiriyor. Orta ve Güney Amerika açılım eğilimi hem Türkiye hem de diğer ülkeler için paralel; bunun sebebinin büyüme beklentileri ve Amerika politikasının yaratacağı fırsatlar olduğunu düşünüyorum.

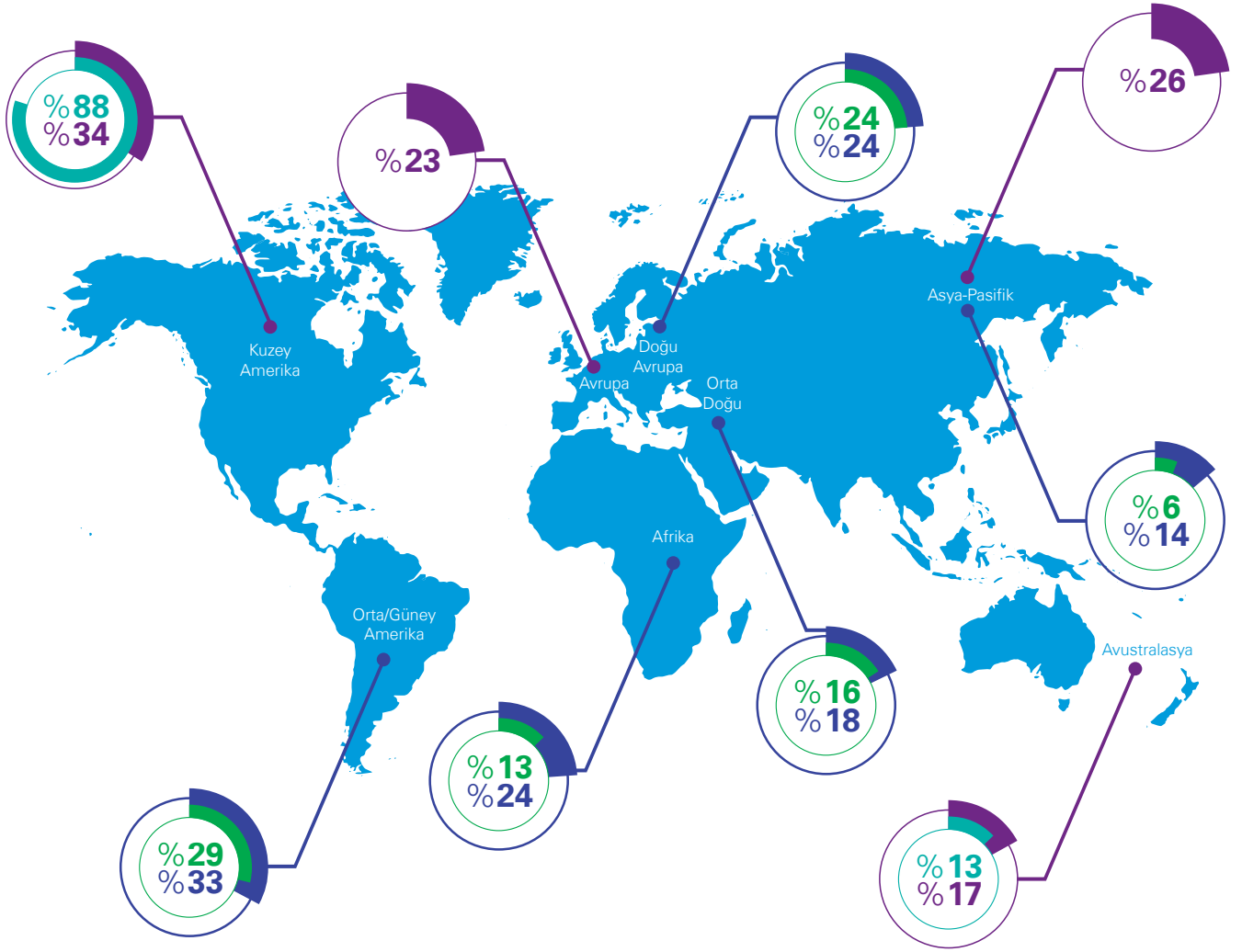
Doğu Avrupa'nın Türkiye ile olan yakınlığı ve geçmiş tarihi ilişkileri, bazı gelenek ve iş yapış tarzlarının benzerlik göstermesi; üretim, büyüme ve yatırım fırsatlarının değerlendirilmesinde Türk CEO'ların radarına girmesini sağladı. Afrika ise hem diğer gelişmiş ülkelerin pazara bakışının değişmesi hem de hükümet bazında politik ve ticari stratejilerin ön plana çıkması nedeniyle Türk firmalarının kaynaklara erişimi ve pazar payını büyütmesi adına bir fırsat olarak kendini gösterdi."

Gelişmiş pazarlara açılacaklarını belirten 1/3 oranındaki CEO'nun ilk tercihi ise geçen yıl küresel CEO'ların listesinin tepesinde yer alan fakat bu yıl korumacı politikaların en kuvvetli sinyallerini veren ABD. Gelişmiş pazarları önceliklendiren küresel CEO'ların yüzde 34'ü yine ABD'ye yönelecek. Burada dikkat çeken sonuç; geçen yıl Türk CEO'ların hiçbir ABD pazarını tercih etmezken, bu yıl gelişmiş pazarlarda büyümeyi planlayan Türk CEO'ların yüzde 88'inin bir numaralı hedef olarak burayı göstermesi. Bu sonucu okurken, araştırma için gerçekleştirilen anketin Ocak-Şubat 2018 tarihleri arasında yürütüldüğünü ve yanıtların ardında o dönemki konjonktürün olduğunu hatırlamakta fayda var.

Büyüme hedeflenen pazarlar



Gelişmiş pazarlarda hedef bölgeler



Gelişmiş pazarlarda hedef bölgeler: ■ Türkiye ■ Küresel

Gelişmekte olan pazarlarda hedef bölgeler: ■ Türkiye ■ Küresel

Ali Çalışkan, sonuçları ve kendi büyüme hedeflerini şöyle açıklıyor: "Gelişmiş pazarlar doyum noktasına ulaştığında gözler potansiyel pazarlara çevrilir. Orta ve Güney Amerika ile Afrika'ya olan ilgiyi bu şekilde yorumlamak lazım. Ancak her sektör için sadece bu pazarlar cazip demek de yanlış olur. Biz, Kordsa olarak Amerika'dan Asya Pasifik'e kadar geniş bir coğrafyaya yayılmış bir güçlendirme oyuncusuyuz. Türkiye, Amerika, Brezilya, Tayland ve Endonezya olmak üzere toplam 5 ülkedeki 10 üretim tesisimizde faaliyet gösteriyoruz. Güney Amerika'da

polyester iplik ile polyester ve naylon kord bezinin, Kuzey Amerika'da yine naylon kord bezinin tek yerel üreticisi konumundayız. Türkiye'den sonra, en büyük merkezimiz Asya Pasifik. 200 milyon doların üzerinde yatırım yaptığımız Endonezya'da 7 polyester hattımız bulunuyor. Lastik güçlendirme pazarının yanı sıra büyümemizi sürdürdüğümüz kompozit teknolojilerinde Amerika pazarına yoğunlaştık. Burada havacılık sektörünün tedarik zincirinin güçlü oyuncuları arasına girmek için stratejik hamleler yapıyoruz."

Dijitalleşme kişiselleşiyor

2017 yılının Küresel CEO Araştırması'nda önemli bir değişim trendi ortaya çıkmış ve dünya genelinde CEO'lar büyümek için yıkmayı göze aldıklarını, hatta bunu planladıklarını söylemişlerdi. Ancak aralarında henüz kesin kararını vermemiş olanların da etkisiyle, oranlar dünyada yüzde 65, Türkiye'de yüzde 76 seviyesindeydi.

Bu yıl görüyoruz ki özellikle Türk CEO'lar yıkımın zarar değil fayda ve rekabet gücü getireceği görüşünde oy birliğinde. Küresel CEO'lar da yüzde 95 oranıyla hemen arkalarından geliyor. Diğer yandan rakipleri tarafından yıkıma uğratılmayı beklemektense kendi sektörlerinde

aktif olarak yıkım gerçekleştirdiklerini söyleyen Türk CEO'ların oranı geçen yılki yüzde 84 seviyesinden bu yıl yüzde 44'e geriledi; yüzde 56'sının henüz bu konuda aktif olmadığı görülüyor. Küresel CEO'ların ise yüzde 54'ü bu konuda aktif olarak çalışıyor.

Bir fırsat olarak yıkım

Rakipler tarafından yıkıma uğratılmayı beklemek yerine organizasyonum aktif olarak faaliyet gösterdiğimiz sektörü yıkıma uğrattıyor

%44

%53

Dönüşüm sürecinde kayda değer ilerleme sağlama süreleri çoğunlukla fazla uzun geliyor

%84

%65

Hızla ilerleyen teknoloji işletmemin karşı karşıya kaldığı tek yıkım değil

%96

%65

Teknolojik yıkımı tehditten çok bir fırsat olarak görüyoruz

%100

%95

Organizasyonum sektörümüzdeki teknolojik inovasyonun hızına yetişmekte zorlanıyor

%36

%36

■ Türkiye ■ Küresel

Yıkım denince akla ilk olarak, hızla ilerleyen teknolojinin, yarattığı çığ etkisiyle eski teknolojiye dair önüne çıkan ne varsa silip süpürdüğü teknolojik yıkım geliyor. Ancak küresel CEO'ların yüzde 65'ine, Türk CEO'ların ise yüzde 96'sına göre teknolojik yıkım, işletmelerinin karşı karşıya kaldığı tek yıkım türü değil.

Berk Çağdaş da yıkımı fırsat olarak değerlendirdiğini belirtiyor: "Öncelikle ben de inovatif kaynaklı yıkımlara, değişim ve dönüşümlere büyük fırsat olarak bakıyorum ve dikey ve yatay büyüme noktasında değerlendirilmeleri gerektiğini düşünüyorum.

Bizim sektörümüz için, talebin tipi ve yapısının değişimi ve önümüzdeki yıllarda ürün kaynaklı değişiklikler, bu değişimin çok daha hızlı gerçekleşecek olması, bir nevi inovatif yıkımdır. Ancak bu durum, bizim otomotiv piyasasında daha öncü bir rol oynamamıza, ürün ve teknolojilere liderlik etmemize olanak sağlayacaktır."





“

Yıkıcı inovasyon yakın zamanda birçok alanı tehdit edecek ve her geçen gün daha fazla gündemimize girecek. Bazen kategorileri, bazen bir kanalı yıkacak ama yerine muhakkak daha güncel bir şey koyacak. Biz bunları fırsat olarak görüyoruz ve kendimizi yıkımın getireceği dönüşüme hazırlıyoruz.”

Mete Zadi
CEO,
Arzum

Arzum CEO'su Mete Zadi ise yıkımı fırsat olarak gördüklerini, ama çok yakın zamanda olmasa da ileride tehlikelerinin de görülmeye başlayacağını vurguluyor ve “Yıkım her sektörde olduğu gibi bizde de satış kanallarının yapısını değiştiriyor ve daha çok satışın internete kaymasına sebep oluyor. Bu kısım bizim için fırsat oluşturmakla birlikte bazı zorlukları da beraberinde getiriyor. Yıkımın tehlike oluşturduğu yerler yakın zamanda daha çok gündemde olacak. Mesela yıkama gerektirmeyen, haliyle ütü gerektirmeyen nano-teknolojili kumaşların yaygınlaşması ileride ütü piyasasını vuracak. Mutfak robotları ise birçok mutfak aletinin sonunu getirecek.

Yıkıcı inovasyon yakın zamanda birçok alanı tehdit edecek ve her geçen gün daha fazla gündemimize girecek. Bazen kategorileri, bazen bir kanalı yıkacak ama yerine muhakkak daha güncel bir şey koyacak. Biz bunları fırsat olarak görüyoruz ve kendimizi yıkımın getireceği dönüşüme hazırlıyoruz.”

Geçtiğimiz yıl Türk CEO'ların yüzde 72'sinin şirketlerinin kendi sektörlerindeki teknolojik inovasyonun hızına yetişmekte zorlandığını düşünmesi dikkat çeken bir bulgu olmuştu. Bu yıl yüzde 60'ının bu konuda kararsız olduğunu, sadece yüzde 36'sının bu görüşe katıldığını görüyoruz. Bu sonuçtan, teknolojik inovasyon konusunda ilerleme kaydedildiğini, fakat henüz yeterli seviyeye ulaşılmadığını okuyabiliriz.

Dönüşüme liderlik etmek

Bir organizasyonun, gelişen teknolojinin avantajlarını kullanarak kendi çalışma modelini yıkıp yepyeni bir model geliştirmesi için birçok cephede radikal bir dönüşüm sürecinden geçip kabuk yenilemesi gerekiyor. Bunu başarmanın anahtarı ise bu dönüşüm sürecini yönetecek olan lider. Araştırma sonuçlarına göre küresel CEO'ların yüzde 71'i bu radikal dönüşüm sürecini yönetme konusunda kendilerini şahsen hazırlıklı görürken, Türkiye'de CEO'ların bu alanda kendilerine daha az güvendiğini görüyoruz (%52). Ayrıca yüzde 56'sı tepe yönetim kadrolarının donanımının bu süreci denetlemeye yeterli olmadığını düşünürken, yüzde 40'ı bu konuda kararsız durumda. Küresel CEO'ların yüzde 44'ü tepe yönetim kadrosuna bu anlamda güveniyor.

Türk CEO'lar radikal dönüşüm sürecinde önemli ilerleme kaydetme süresinin uzun ve yorucu olmasından da, küresel CEO'lara göre yüzde 65'e karşılık yüzde 84 oranıyla çok daha fazla şikâyetçi.

Başlangıç dönemini yaşamakta olduğumuz 4. Sanayi Devrimi, gücünü teknolojik ilerlemeler ve inovasyondan alıyor ve baş döndürücü bir hızda yaşanıyor. Bunun doğal bir sonucu olarak, "dijital yerliler" olarak yetişmemiş olan liderler, şirketlerinde radikal bir dönüşüm sürecini yönetme konusunda kendilerine, diğer yönetim alanlarındaki kadar güvenmiyor olabilirler.

CEO'lar radikal bir çalışma modeli dönüşümü sürecini yönetmeye ne kadar hazırlıklı?

ABD	%91
Fransa	%73
Almanya	%69
Avustralya	%68
Birleşik Krallık	%67
İtalya	%66
Hindistan	%62
İspanya	%60
Hollanda	%60
Çin	%58
Türkiye	%52
Japonya	%47

“

Şirketler ancak daha yalınlaşmış ve daha teknolojik tabanlı bir çalışma tarzını benimsemesiyle, dijital çağın gerçekleriyle mücadele edebilme şansını yakalayabilecek. Dolayısıyla yeni çağda bir şirketin başarısı, dijital dönüşümü kendi alanına göre yorumlayabilme ve kullanabilme başarısıyla ölçülecektir.”

Prof. Dr. Haluk Görgün
CEO,
ASELSAN



Prof. Dr. Haluk Görgün bu konuda görüşünü şöyle ifade ediyor: “Dijital çağ ile gelen dijital dönüşüm, şirketlerin uzun zamandır değerlendirdiği, nasıl yaklaşması ve neler yapması gerektiği hakkında görüş oluşturmaya çalıştığı, hatta başarılı uygulamaları görmeye başladığımız bir yaklaşım. Artık dijital teknolojiler, yarattığı olumlu etkiler ve sağladığı değerler nedeniyle geleneksel iş yapış şekillerimizi değiştirmeye başladı. Birbirleriyle bütünleşik çalışan akıllı sistemler, anlık verileri otomatik toplayabilme, bu verileri kullanmanın sonucunda karar verme süremizin kısalması, yeni bir çalışan tanımı olarak ‘metal yaka’nın, diğer bir deyişle robotların varlığını hissettirmesi, sosyal medyayı çok daha fazla ve verimli kullanabilme bunlara örnek olarak verilebilir.

Ayrıca ‘teknoloji yerlisi’ olarak adlandırılan, teknolojinin içine doğmuş ve teknolojiyi bir alışkanlık olarak kendinde barındıran yeni kuşağın çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlaması ile onlardan istediğimiz verimi alabilmek ve çalışan memnuniyetini sağlamak için dijital teknolojilere dayalı iş yapış modellerine geçmemiz gerekiyor. Şirketler ancak daha yalınlaşmış ve daha teknolojik tabanlı bir çalışma tarzını benimsemesiyle, dijital çağın gerçekleriyle mücadele edebilme şansını yakalayabilecek. Dolayısıyla yeni çağda bir şirketin başarısı, dijital dönüşümü kendi alanına göre yorumlayabilme ve kullanabilme başarısıyla ölçülecektir.”

“

İnsanlığın her zaman motive eden, ilham veren ve cesaretlendiren kişilere ihtiyacı olacak. Ancak son yıllarda liderlerin bu ihtiyaçları karşılamaları beklenen ortamda köklü dönüşümler yaşıyoruz ve bu dönüşüme uyum sağlamadan lider olmak imkânsız diyebilirim. Bunlardan biri elbette baş döndüren bir hızla gelişen teknolojiyi yakın markaja alabilmek. Takip etmek demiyorum, çünkü bu hız o kadar arttı ki takip etmek yetmiyor, bu dönüşümün içinde yaşamak gerekiyor.”

Elif Aral

CEO,

Pfizer Türkiye



Elif Aral da liderliğin dijital dünyadaki doğasını şöyle yorumluyor: “Her çağ farklı önceliklerle karşımıza çıksa da aslında liderlik kavramının özü çok değişmiyor. İnsanlığın her zaman motive eden, ilham veren ve cesaretlendiren kişilere ihtiyacı olacak. Ancak son yıllarda liderlerin bu ihtiyaçları karşılamaları beklenen ortamda köklü dönüşümler yaşıyoruz ve bu dönüşüme uyum sağlamadan lider olmak imkânsız diyebilirim. Bunlardan biri elbette baş döndüren bir hızla gelişen teknolojiyi yakın markaja alabilmek. Takip etmek demiyorum, çünkü bu hız o kadar arttı ki takip etmek yetmiyor, bu dönüşümün içinde yaşamak gerekiyor.”

İkincisi, artık kendi yağında kavrulan, dünyadan habersiz bir lider olmak söz konusu değil. Dünyadan haberdar olmak insan kaynakları anlamında da çok önemli, çünkü her nesil farklı karakter özellikleri taşıyor ve iyi bir liderin bunları bilerek kendi şirketine uygulaması gerekiyor. Ayrıca artık, ‘çalışanlar sadece kendisini ilgilendiren şeyleri bilmeli’ dönemi de sona erdi. Bu yüzden liderlerden maksimum bilgi paylaşımı bekleniyor. Paylaşılan bilgi miktarı ne kadar çok ve şeffaflık ne kadar fazla olursa, liderler için o kadar iyi.”

“

Var olmayı sürdürmek isteyen tüm firmaların, sistemlerini Endüstri 4.0'ın getirdiği akıllı robotik uygulamalar, büyük veri yönetimi, bulut uygulamaları, nesnelerin interneti, mobil ve sanal gerçeklik uygulamaları, simülasyon sistemleri ve siber güvenlik gibi alanlara entegre etmeleri gerekiyor.”

Ali Çalışkan
CEO,
Kordsa



Ali Çalışkan Kordsa'da bu dönüşüme çok önem verdiklerini vurguluyor ve çalışmalarını şöyle anlatıyor: “Her sektörde olduğu gibi Endüstri 4.0 rüzgârları bizim sektörlerimizde de esiyor. Var olmayı sürdürmek isteyen tüm firmaların, sistemlerini Endüstri 4.0'ın getirdiği akıllı robotik uygulamalar, büyük veri yönetimi, bulut uygulamaları, nesnelerin interneti, mobil ve sanal gerçeklik uygulamaları, simülasyon sistemleri ve siber güvenlik gibi alanlara entegre etmeleri gerekiyor.

Biz, bunun bilincinde bir firma olarak dijital teknolojilere yatırım yaparken verimlilik, kalite, maliyet ve iş güvenliği süreçlerinde değer yaratan uygulamalara odaklanıyoruz. Son 10 yıldır özellikle otomasyon, veri toplama, veri güvenliği ve sensör teknolojileri üzerinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık veriyoruz.

Akıllı üretim sistemlerimiz ile üretim kalitesini yeniden tanımlıyor, daha az hata ile üretimin hızını artırıyoruz. Tüm fabrikalarımızdaki makine parkından verileri gerçek zamanlı çekebiliyoruz. Tesislerimizin üretim verilerine tek noktadan mobil olarak ulaşabiliyor, gerekli iyileştirmeleri kolaylıkla tespit edebiliyoruz. Verimliliği artırmanın yanı sıra işçi sağlığı ve güvenliği risklerini de azaltma hedefiyle paketleme ve yükleme süreçlerinde robotik sistemlere geçtik. Eşzamanlı kalite takibi ve bu verilerin anlık incelenerek öngörülü analiz tekniklerine girdi sağlaması için de platformlar kurduk. Yine bütün tesislerimizde üretim süreçlerini ve makine verimliliklerini anlık olarak mobil cihazlardan takip edebildiğimiz uygulamamızı devreye aldık. Teknoloji geliştikçe biz de sistemlerimizi geliştirmeye, daha akıllı hale getirmeye devam ediyoruz.”



“

Zaman alan, kültür değişimi gerektiren bu yolculukta şirketlerin, yanlarında yer alacak, yol gösterecek teknoloji çözüm ortaklarına ihtiyaçları var. Doğru iş ortakları ile yola çıkan şirketler dijital dönüşümü daha hızlı ve daha sorunsuz gerçekleştirebiliyorlar.”

Aydın Ersöz

CEO,
Innova

Innova CEO'su Aydın Ersöz ise dönüşüm yolculuğunda tüm şirketlerin iyi çözüm ortaklarına ihtiyaçları olduğunu vurguluyor ve şöyle açıklıyor: “Bugün, şirketlerin dijital dönüşüm zorunluluğundan söz ediyoruz. Faaliyet alanı ne olursa olsun, bir şirketin ayakta kalabilmesi için ilk yapması gereken, süreçlerini gözden geçirmesi ve dijital ortama taşıması. Bilgi ve iletişim teknolojilerini iş süreçlerine gerektiği şekilde entegre edemeyen bir kurumun rekabet etme ve hayatta kalma şansının olmadığı bir dönemdeyiz.

Her sektörün ve her kurumun kendine özel gereksinimleri söz konusu olmakla birlikte, temel olarak kurumların öncelikle dijitalleşmede rotalarını ve hedeflerini belirlemiş olmaları gerekiyor. Bundan sonraki adım, dijitalleşmenin sağladığı fırsatları değerlendirerek iş modelini yenilemesi, bir anlamda kendini yeniden tanımlaması.

Zaman alan, kültür değişimi gerektiren bu yolculukta şirketlerin, yanlarında yer alacak, yol gösterecek teknoloji

çözüm ortaklarına ihtiyaçları var. Doğru iş ortakları ile yola çıkan şirketler dijital dönüşümü daha hızlı ve daha sorunsuz gerçekleştirebiliyorlar.”

Zeynep Bodur Okyay ise Kale Grubu'nun gelecek vizyonunun “tasarım, teknoloji ve insan kaynaklı bir dönüşüm yolculuğu” olduğunu belirtiyor ve ekliyor: “Bir süre sonra, içinde yaşadığımız dönemin teknolojik gereksinimlerine sahip olmayanların sektörde yer edinmesi imkânsız hale gelecek. İş dünyasında da yeni teknolojilere yatırım yapan, yeni eğilimleri takip edip bugünden geleceğe entegre olanlar ayakta kalacak. Biz bir yandan yeni teknolojilere yatırım yaparken, diğer yandan nesnelerin interneti, yapay zekâ, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik gibi yeni eğilimleri takip ediyoruz. Hedefimiz katma değerimizi artırmak. Tasarlayıp, tasarladığımızı üretmek için çalışıyoruz,” diyor ve şunun altını çiziyor: “Dijital dünyanın en büyük sermayesi insandır. Teknolojiyle bütünleşmiş insan beyni de özellikle sanayide dijital dönüşümün önceliğidir.”

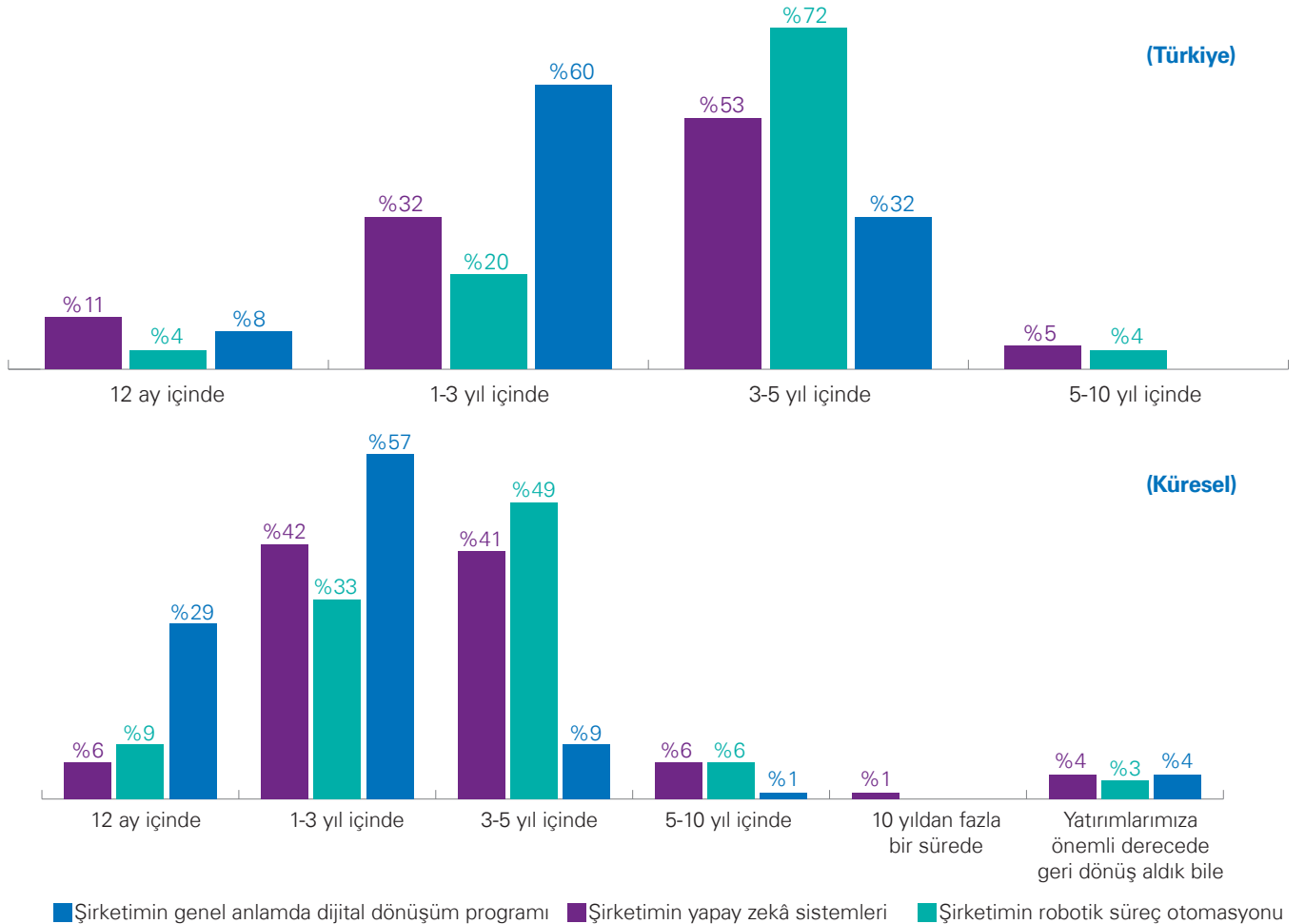
Gelecek için dönüşüm

CEO'ların gece uykusunu kaçıran önemli sebeplerden biri beklentileri karşılama zorunluluğu. Kendilerinden organizasyon içerisinde dönüşümün öncüsü olmalarına yönelik beklentinin yanı sıra, bir de yapılan teknoloji yatırımlarının sonuçlarını (mümkün olan en kısa sürede) görme beklentisini karşılamak için mücadele ediyorlar. Bu, her zaman kolay olmuyor elbette.

10 CEO'dan 4'ü teknoloji yatırımlarının çoğunu, bugünün sorununu çözmek için yapılmış taktiksel hamleler olarak görüyor ve uzun vadeli bir plana dayanan stratejik yatırımlar olduklarına inanmıyor. Türk CEO'ların yüzde 40'ının kararsızlığı ise dikkat çekiyor. Buna karşılık küresel CEO'ların yarısı (%51), yönetim kurulunun dijital dönüşüm için yapılan teknoloji yatırımlarının geri dönüşü konusunda makul olmayan beklentilere sahip olduğunu düşünüyor. Anlaşılan, Türk CEO'lar bu alanda daha fazla problem yaşıyor ve her 10 Türk CEO'dan 7'si (%68) bu görüşe katılıyor. Bunun yanında, işletmelerinin dijital ve dijital olmayan tarafları için paralel dönüşüm süreçleri yönetme konusunda da zorlandıklarını ifade ediyorlar (%48).

Yatırımların geri dönüşüyle ilgili beklentilerin derinine inildiğinde, dikkat çekici bulgular ortaya çıkıyor. Küresel CEO'ların aksine Türk CEO'ların çoğunluğu, organizasyonlarının; genel anlamda dijital dönüşüm programı, yapay zekâ sistemleri ya da robotik süreç otomasyonuna yönelik yapılan yatırımlardan beklenmesi gereken geri dönüşü hesaplamayı iyi anlayamadığını düşünüyor. Küresel sonuçlara baktığımızda yüzde 82 ile en iyi anlaşılan yatırımın yapay zekâ sistemleri olduğunu, bunu yüzde 79 ile dijital dönüşüm programları ve yüzde 47 ile robotik süreç otomasyonunun takip ettiğini görüyoruz. CEO'ların kendileri, dijital dönüşüm programlarından yüzde 60 oranıyla 1-3 yıl, yapay zekâ sistemlerinden yüzde 72 oranıyla 3-5 yıl ve robotik süreç otomasyonundan yüzde 53 oranıyla 3-5 yıl içinde önemli geri dönüş almayı bekliyor.

Teknoloji yatırımlarından geri dönüş beklentileri



“

Bugün CEO'ların yatırımcılara, şirketin hissedarlarına, üst düzey yönetimlerine karşı en büyük sorumluluğu şirketin kârlılığını temin etmek. Rekabetçiliğin arttığı, finansal kaynaklara erişimin zorlaştığı, iş yapmanın küreselleştiği, dolayısıyla rekabetin de küreselleştiği bir dünyada bir CEO gözünü hiçbir zaman bilançosunun en alt satırından ayırmamalı.”

Canan Özsoy

CEO,
General Electric Türkiye



General Electric Türkiye'nin CEO'su Canan Özsoy, büyüme ve verimlilik tarafında gözden kaçan noktalara şöyle dikkat çekiyor: “Dijitalleşmenin, üretimin dijitalleşmesinin ve yapay zekânın üretimde de kullanılmaya başlamasının birinci önemli etkisinin artan verimlilik olması gerektiğini düşünüyorum. Eğer öyle değilse bir yerde bir şeyler yanlış kurgulanıyor demektir. Bugün CEO'ların yatırımcılara, şirketin hissedarlarına, üst düzey yönetimlerine karşı en büyük sorumluluğu şirketin kârlılığını temin etmek. Rekabetçiliğin arttığı, finansal kaynaklara erişimin zorlaştığı, iş yapmanın küreselleştiği, dolayısıyla rekabetin de küreselleştiği bir dünyada bir CEO gözünü hiçbir zaman bilançosunun en alt satırından ayırmamalı. Kârlılığı temin eden en önemli unsurlardan biri de verimlilik.

Halbuki son 15-20 yılın küresel bilanço rakamlarına baktığımız zaman genelde dünyada verimlilik artışının durduğunu, büyümenin daha çok hacim (volüm) artışından veya küreselleşmeden geldiğini, verimliliğin giderek artırılamayan bir darboğazda olduğunu görüyoruz. Dijitalleşmeyle, yapay zekâyla ve bunun etrafındaki pek çok yeni teknolojiyle bu darboğazı, bu platoyu aşmak, yeniden verimlilik artışı olan bir döneme ulaşmak mümkün. Verimlilik artışı doğurması ise hem CEO'lar açısından hem de çalışan dinamikleri açısından çok önemli.”

Teknolojik inovasyon konusunda atılacak daha çok adım var



Serkan Ercin, KPMG Türkiye Strateji Bölüm Başkanı

Sürekli değişen ve gelişen sektörlerin dinamikleri gereği birçok şirketin dijital/teknolojik yıkımı kendi içinde uygulamak zorunda kalması, bu şirketler için fırsatlar yaratabiliyor. Bu yıkımdan sonraki dönüşüm, şirketler için hem operasyon hem de iş modellerinin etkinliğini artırmak açısından avantajlar sağlıyor. Ancak bu dönüşümün uygulanması şirketler açısından kolay görünmüyor. Dönüşümdeki bu zorluğun ana sebeplerini de yine CEO'lar belirtiyor aslında; yeterli donanımına sahip olmayan kadrolar ve dönüşüm için gereken sürenin uzunluğu. Pek çok şirketin üst yönetim kadrosu bu dönüşümlere hazır değil, bu da halihazırda uzun olan dönüşüm sürecini daha da uzun hale getiriyor. Fakat bu zorluklar doğru bir planlamayla daha az sancılı bir hale getirilebilir.

Dönüşüm sürecini başlatmaya karar verdikten sonra en önemli nokta doğru bir planın oluşturulması. Birçok sektör için, bu plan hazırlanırken müşteri alışkanlıklarının ana faktör olarak göz önüne alınabileceği ortaya çıkıyor. Fakat bu plan sadece şirketin müşteriye dokunduğu noktaları değil, aynı zamanda şirketin iç dinamiklerini de kapsamalı. Bu kapsamda, gerçekçi bir plan oluşturulması dönüşümü uygulanabilir kılacak önemli bir nokta. Her açıdan gerçekçi olacak bir plan şirketlerin rekabet ortamında öne çıkmasını sağlayacaktır. Dönüşüm stratejisi belirlenirken, bu stratejinin titizlikle hazırlanması ve her bir aşamayı kapsamayı şirket tarafından benimsenerek, uygulanabilir olmasını önemli ölçüde etkiler.

Uygulanabilirlik açısından bir diğer önemli faktörse planla beraber gelen yeni yapının yıkımdan öncesine göre basitleşmesidir. Basitleşen işlemlerse şirketlerin kârlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Birçok sektörde yaşanan dijital/teknolojik yıkımlar süreci doğru yöneten, benimseyen, değişikliğe hazır ve dinamik şirketler için yeni fırsatlar doğuracaktır.

Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut süreçlerine baktığımızda birçoğunda halihazırda bir kurumsal kaynak planlamasının (ERP) dahi kurulu olmadığı görülüyor.

Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de teknolojik inovasyon konusunda atılacak daha çok adım olduğu söylenebilir. Teknolojik inovasyona önem verip gerekli adımları atan şirketlerse hem maliyetlerinde ciddi tasarruflar sağlıyor ve verimliliği artırıyor hem de müşterileri karşısında kendilerini farklılaştırabiliyor.

Son yıllarda özellikle teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörleri dijitalleşme konusunda Türkiye'de önemli yatırımlarda bulundu. Faturalama, satın alma, lojistik, finans, muhasebe ve üretim süreçlerinde robotik teknolojiler kullanan birçok firma mevcut. Yapay zekânın da işin içine girmesiyle teknolojik inovasyonun yarattığı katma değer bir adım daha ileriye gidiyor, veri toplama ve işleme fonksiyonunun yanı sıra analiz yaparak şirket yöneticilerini yönlendirebiliyor.

Bu tür dijitalleşme projelerine yapılan yatırımlarda başarı öykülerinin, genelde iyi bir süreç tasarımı ve sonrasında entegrasyonunu doğru kurgulamış şirketlerde ortaya çıktığını görüyoruz. Yapılan yatırımın geri dönüş hızının temel olarak şirketlerdeki işlem sayısına bağlı olarak değiştiği gözlemleniyor. Manuel işlemlerin sık ve yoğunlukta olduğu süreçlerin dijitalleşmesi durumunda yatırımın geri dönüş hızı çok yüksek oluyor. Örneğin satın alma sürecinde robotik teknolojileri kullanmaya başlayan şirketlerin oldukça verimli sonuçlar elde ettiğini gözlemliyoruz. Yurtdışında bütçe, planlama, modelleme, nakit akış süreçlerini tamamen yapay zekâ ve robotik teknolojilere bırakan şirketlerin olduğunu görüyoruz.

Türkiye'deki şirketlerin de verimliliklerini artırmaları, rekabetçi yapılarını korumaları ve hizmet verdikleri sektörlerde kendilerini farklılaştırmaları için kısa dönem içerisinde teknolojik inovasyon yatırımlarını tamamlamalarının ve dijitalleşme sürecinde kendilerini doğru konumlandırmalarının gerekliliğine inanıyoruz.



Verinin koruyucusu olarak CEO

Rekabetin giderek şiddetlendiği günümüz iş dünyasında, CEO'lar ürün ve hizmetlerini en isabetli şekilde kişiselleştirmelerini sağlayarak kendilerini başarıya götürebilecek en önemli varlıklarının müşteri verileri olduğunu düşünüyor. Bunun bir göstergesi olarak da her 10 CEO'dan 6'sı, gelecekte müşteri tabanını büyütmek için müşterilerin verilerinin korunmasını bir CEO olarak en önemli sorumluluklarından biri olarak görüyor.

Dijital işgücü

Dijital dönüşüm sürecini yönetmek ve müşteri verilerinin güvenliğini sağlamanın yanı sıra, CEO'lara düşen önemli sorumluluklardan biri de akıllı makineler ve yetenekli insanların bir arada çalıştığı bir gelecek için organizasyonlarındaki işgücünü yeniden yapılandırmak. CEO'lar bu zorlu sorumlulukla mücadele ederken, çalışanlar da yapılacak değişikliklerden dolayı gelecek kaygısı hissediyor.

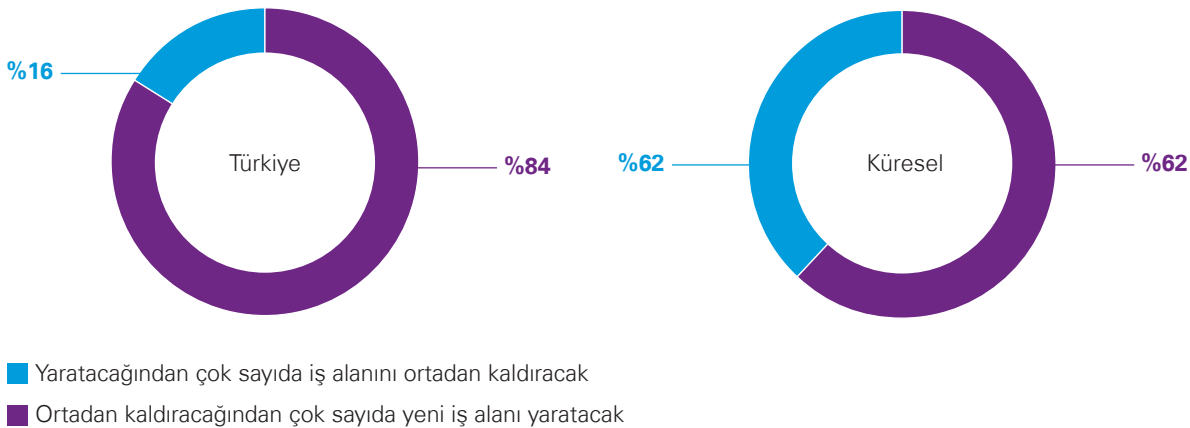
İşgücünü yeniden şekillendirirken CEO'ların önünde yeni yetenekleri işe almak, mevcut işgücünü gerekli yetkinlikler için yeniden eğitmek, dış kaynak kullanmak ya da belli süreçleri otomasyona geçirerek çalışan sayısını azaltmak vb seçenekler bulunuyor.

Geçtiğimiz yıl yapay zekâ, robotik süreç otomasyonu ya da bilişsel otomasyon gibi alanlarda önemli yatırımlar planlayan CEO'lar, bu yeni teknolojilerin kendi şirketlerinde çalışan sayısını azaltacağını değil artıracığını düşünüyorlardı. Çünkü uygulamaya geçirilecek her yeni teknoloji, onu kullanmayı bilen yeni uzmanların işe alınmasını da gerektirecekti.

2018 yılında araştırmaya katılan CEO'lara, organizasyon süreçlerinde yapay zekânın uygulama aşaması ve yapay zekâ/otomasyon teknolojilerinin organizasyonlarındaki olası etkisi sorulduğunda, uzun vadede bu yeni teknolojilerin işgücünü tehdit etmediği görüşünün hakim olduğu ortaya çıksa da, küresel CEO'lar ile Türk CEO'ların belli noktalarda farklılaştığını gördük.

Türk CEO'ların yüzde 84'ü bu yeni teknolojilerin, ortadan kaldıracığından çok sayıda yeni iş alanı yaratacağını düşünüyor, küresel CEO'larda bu oran yüzde 62'ye geriliyor. Burada görüşlerin farklı yönleri kaymasının sebebi; küresel CEO'ların yüzde 51'inin belli süreçlerde kısıtlı seviyede, yüzde 12'sinin ise bazı süreçlerde tam otomasyon için yapay zekâ uygulamaya geçirdiklerini belirtmesi, yani bu teknolojiyi daha fazla deneyimleme imkânına sahip olmaları olabilir. Türkiye'deki şirketlerde yüzde 60 oranıyla yapay zekânın henüz az sayıda süreçte denendiğini/pilot aşamasında olduğunu görüyoruz.

Yapay zekâ ve robotik teknolojilerin işgücüne olası etkisi



Berk Çağdaş otomasyon teknolojileri ve yapay zekâ konusundaki görüşünü şöyle ifade ediyor: “Daron Acemoğlu’nun yapay zekâya ilişkin katıldığı çok önemli bir tespiti var: ‘Yeni teknolojiler ‘meslekleri’ ortadan kaldırmayacak, bazı ‘görevleri’ otomatize edecek.’ Yapay zekâ zaman alan, rutin ve katma değer yaratmayan işlerin otomatize edilmesini sağlarken, daha çok duygusal zekâ gerektiren faaliyetlerde başarılı olan işgücünün kıymeti artacak. O yüzden, yapay zekânın gelişimi, işe alım süreçlerini baştan aşağı yenileyecek. Diğer karar noktalarında ise CEO’ların ajandasını epey kolaylaştıracağını inanıyorum.”

Prof. Dr. Haluk Görgün ise bu konuya şöyle yaklaşıyor: “Gittikçe akıllanan otomasyon sistemlerinin, özellikle yapay zekânın kullanıldığı robot gibi birimlerin gelecek için vaat ettiği -özellikle CEO’lar için- çok cazip söylemler mevcut. Hata oranının sıfırlanması, 7 gün 24 saat sorunsuz çalışan ve hatta kendi sorununu kendi çözen sistemler ve giderlerde düşüş bunlardan bazıları. Bununla birlikte özellikle Endüstri 4.0’ın baştaki yanlış anlaşılan söylemlerinden olan birisi olan ‘Karanlık Fabrikalar’ ile dijital dönüşümde insanın yerini akıllı sistemlerin alacağı düşüncesi, çalışanlarda büyük tedirginlik yarattı. Bu tedirginlikten de öte, bu söylemden sonra ortaya çıkan gerçekler gösterdi ki, insan faktörü her zaman vazgeçilmez bir kaynaktır. Süreç içerisinde artık insan ile işbirliği yapan sistemlerden bahsediliyor.

Yeni dönemde bir CEO’nun teknolojiden korkmadan, onu en büyük yardımcısı, son derece başarılı çalışan bir elemanı gibi görerek kullanması ve nitelikleri artırılmış çalışan profiline, dönüşümün vazgeçilmez bir parçası olduğunu da unutmaması gerektiğini düşünüyorum.”

CEO’lar yapay zekânın gelecek 3 yıllık dönemde getireceği en büyük faydanın veri yönetişimi yetkinliklerini geliştirmek olduğuna inanıyor. Türk CEO’lar için ikinci sırada gelir artışı hızlandırmak gelirken, küresel CEO’lar yapay zekâ ile veri analitiği yetkinliklerini ve müşteri deneyimini iyileştirmeyi hedefliyor.

Diğer yandan temkinli yaklaşımı elden bırakmayan küresel CEO’ların yarısı belli büyüme hedeflerini tutturmadan yeni yetenekleri işe almayacaklarını belirtirken, Türk CEO’ların yeni yetenekler için iştahı daha yüksek seviyede görünüyor ve yüzde 80’i gelecek hedeflerini bir kenara koyarak işe alım yaptıklarını söylüyor.

Dış kaynak kullanımı konusunda ise özellikle veri/bilgi paylaşımının getirdiği riskler nedeniyle CEO’ların ancak yarısı, az sayıda alanda dış kaynaklı işgücü modelini kullandıklarını söylüyor.

Zeynep Bodur Okyay, geleceğin işgücü için STEM yaklaşımının belirleyici olacağını söylüyor ve şöyle ifade ediyor: “Yakın gelecekte dijital dönüşümü kucaklayabilecek, bizzat bir parçası olarak yönetebilecek, uyum sağlama yetenekleri güçlü elemanlar ve yöneticiler, bu dönüşümün olmazsa olmazı olacak. Bu dönüşümün özelinde ise, özellikle veri analizi, yazılım, robotik uygulamalar, dijital iş süreçleri gibi çeşitli alanlarda donanımlı elemana ihtiyaç olacak. STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) işgücü ihtiyacı da her geçen gün artacak. Bu kapsamda son dönemin en önemli konusunun STEM yaklaşımı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Dünyada teknoloji ve inovasyonda ilerlemeyi amaçlayan birçok ülke, STEM eğitimi ve STEM işgücü üzerinde giderek daha fazla duruyor. Ben buna sanatı da katarak, STEAM ya da STEM+ A demeyi tercih ediyorum. Teknoloji tabanlı eğitimin kaçınılmaz olduğu içinde bulunduğumuz çağ, bireylerden üretici ve buluşçu olmasını bekliyor. Yeni neslin, özellikle de daha çok kız öğrencinin STEAM eğitimi alması ve bu alanda kariyere yönlendirilmesi için çalışmak en doğru yol.”

18 farklı ülkede faaliyet gösteren B2B teknoloji platformu **Insider’ın kurucu ortağı ve CEO’su Hande Çilingir**, otomasyon teknolojileri ve yapay zekânın önümüzdeki süreçte geleneksel iş yaklaşımlarına getireceği yıkıcı etkinin kaçınılmaz olduğunu düşünüyor ve ekliyor: “CEO’lar olarak bu değişimden korkmak ve uzak kalmak yerine, bu teknolojilerin tüm insanlık adına fayda sağlayacağı noktalara odaklanmamız gerektiğine inanıyorum. Insider’da gelecek vizyonumuz, makine öğrenimi ve yapay zekâ ile gelişen öngörülse tahminleme teknolojisini tüm insanlığa fayda sağlayacak bir alana taşımak; o da sağlık alanı olacak. Hedefimiz ileride, Insider’ın yanında ‘Predictive Health’ (Öngörülse Sağlık) olarak adlandırılan bu alanda tüm insanlığa fayda sağlayacak işlere imza atmak.”

İşgücünün büyümeye katkısı

Şirketlerinin büyümesine katkı sağlayacak işgücü yetkinlikleri arasında küresel CEO’lar yüzde 67 oranıyla veri bilimcilerini önceliklendirirken Türkiye’de CEO’lar için bu grup daha geri planda kalıyor (%36) ve yapay zekâ uzmanları gibi yeni gelişen teknoloji uzmanları, yüzde 60 oranıyla ilk sırada görülüyor. İkinci sırayı siber güvenlik uzmanları ve gelişmekte olan pazar uzmanları paylaşıyor (%52).

Türkiye’de siber güvenlik uzmanları hem şirketlerin büyümesini desteklemede önemli görülüyorlar hem de işgücü içerisinde en etkin grup olarak değerlendiriliyorlar (%48). Dünyada ise veri bilimciler aynı şekilde algılanıyor (%55). Önem atfedilen diğer grup olan gelişmekte olan pazar uzmanları ise etkinlik bakımından yüzde 24 ile alt sıralarda kalıyor.

KPMG Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, Türkiye’de özellikle “yeni gelişen teknoloji” ve “siber teknoloji” uzmanlarına yönelik yetenek savaşının hızlı bir şekilde devam ettiğini söylüyor ve sonuçları şöyle yorumluyor: “Türkiye’de yeni gelişen teknoloji uzmanlarının, Türk CEO’ların temel önceliği olarak ortaya çıkmış olmasının nedeni; robotik teknolojiler, yapay zekâ vb. yeni gelişen teknolojilerin Türkiye için halen yeni bir konu olarak görülmesine dayanıyor. Bu teknolojilerin iş süreçlerine etkisi üzerine son bir yıl içerisinde Türkiye’de çok fazla seminer, konferans, toplantı vb. etkinlik düzenlendi ve yazı/makaleler yayımlandı. Bunun da etkisiyle, Türk CEO’ların yeni teknolojilere ilgisinin artması sonucunda, bu alanlarda uzmanlaşan yeteneklere ulaşma ve şirkete katma istahının arttığını düşünüyorum.

Diğer yandan küresel CEO’ların en temel önceliği yüzde 67 oranıyla “veri bilimciler” iken, Türkiye’de bu grubun yüzde 36 ile 3. sırada olması, bize Türkiye’de veri analitiği teknolojilerinin kullanımının henüz yeteri kadar yaygınlaşmadığını ve Türkiye’nin bu fırsatı henüz keşfetmediğini gösteriyor. Esasen stratejik bir yaklaşımda veri bilimcilerin daha önde olması beklenebilir, zira artık stratejik kararlarda veriyi işleyerek projeksiyon yapmak inovasyonun da ön koşulu. Günümüz dünyasında inovatif şirketlerin hayatta kalacağı ve daha başarılı olacağı konuşuluyorken Türkiye’de bu alanın hak ettiği öneme kısa sürede kavuşacağını tahmin ediyoruz.”

Bu konuya çok önem veren **Canan Özsoy** kendi görüşünü ve GE’nin yaklaşımını şöyle özetliyor: “Pek çok ülkede ve büyük şirkette özellikle çalışanlar tarafından bir rahatsızlık ifade edildiğini duyuyoruz. Acaba robotlar devreye girince daha az insan mı çalışacak, daha çok işsiz mi yaratacağız? Ben buna kesinlikle katılmıyorum. General Electric olarak da bu konuda yaptığımız çalışmalarda ve yazdığımız

bloglarda, pek çok değişik mecrada bunun altını çiziyoruz: işler evriliyor. Eskiden keskin bir mavi yaka-beyaz yaka ayrımı vardı. Mavi yaka işin beden bölümünü, beyaz yaka işin mühendislik, hesap-kitap bölümünü yapardı. Şimdi böyle değil. Makineler birbiriyle konuştuğu için, verimlilik için yepyeni fabrikalar kurulduğu için, fabrikalar dijitalleştiği için insanla makine, makineyle makine arasındaki ilişkiyi ve iletişimi düzenleyecek program kabiliyeti olan, mühendis olan veya olmayan yepyeni kadrolara ihtiyaç var. Biz burada mavi yaka, yeni yaka, beyaz yaka diyoruz ve bunların giderek birbirine karıştığı, üretimin ve üretimde çalışabilmenin demokratikleştiği bir ortam görüyoruz. Burada önemli olan, ülkelerin eğitim altyapılarını nasıl dönüştürdükleri, nasıl ara eleman eğitime, teknik eğitime, programlama eğitime mümkünse ilkokuldan başlayarak yer verdikleri ve ne kadar çok kalifiye yetişmiş yeni yakalı elemanları olduğu.

Geleceğin dünyasında, fabrikaların robot, yapay zekâ ve diğer dönüşümlerle yenileştiği ortamda, işsizlik; işgücüne ihtiyaç olmadığından değil, kaliteli, yeterli, ilgili işgücünün bulunamamasından olabilir. Ben konuya bu açıdan yaklaşıyorum.

Bir CEO’nun gündeminin en önemli başlıklarından biri de, gelecekte ihtiyaç duyulacak yeni yetenekleri nereden temin edeceği, hangi okullarla işbirliği yapacağı olmalı. Biz her açtığımız fabrikanın civarında bir tedarik zinciri oluşturuyoruz. Tedarik zincirinin halkalarından birinin de bize kaliteli eleman sağlayacak teknik lise ve teknik yüksekokullar olduğunu biliyoruz. Onlarla işbirliği yapıyoruz, gerektiği zaman derslerine eğitmen olarak giriyoruz. Muhakkak öğrencilerine staj imkânı veriyoruz. Böylece bir sürdürülebilirlik yakalıyoruz. Bu giderek daha çabuk ve daha keskin değişen, daha yeni ve farklı kabiliyetler gerektiren bir ivmede olacak.”



İçgüdü veriyeye karşı

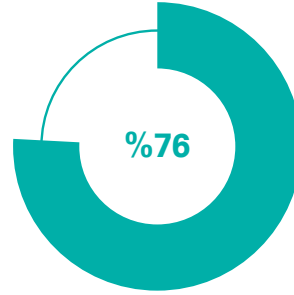
Müşteri beklentileri devamlı değişir ve teknoloji alanında her geçen gün yeni ilerlemeler kaydedilirken, CEO'lar da günümüzde iş dünyasının en geçerli para biriminin çeviklik olduğu görüşünde birleşiyor. Fakat sürekli daha çevik olmaya çalışmaları, insan niteliklerini hiçe sayacak şekilde veri teknolojileri ile akıllı teknolojileri tümenden devreye sokmak zorunda oldukları anlamına gelmiyor.

CEO'lar kendi zekâlarını da işin içine katarak, yeni büyüme fırsatlarını yakalamak için hem kendi deneyim ve sezgilerini hem de veriye dayalı, kestirimsel istihbaratı bir potada eritiyorlar.

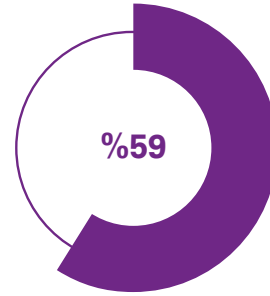
Çeviklik

Yeni teknolojilerin endüstrileri ve iş modellerini devamlı olarak yeniden şekillendirdiği dijitalleşmiş bir ekonomide, hızlı bir şekilde inovasyon yapmak bir zorunluluk. Bunun yolu da organizasyonel çeviklikten geçiyor. Araştırmaya katılan küresel CEO'ların yüzde 59'u iş dünyasının en geçerli para biriminin çeviklik olduğunu ve hantal kalanların iflasa mahkum olduğunu düşünüyor. Kadrajı Türkiye'ye çevirdiğimizde daha hırslı ve çevikliğe odaklanmış bir CEO kitlesiyle karşılaşyoruz: CEO'ların yüzde 76'sı bu görüşe katılıyor.

Çeviklik yeni geçerli para birimi diyenler



Türkiye



Küresel



“

Dijital teknolojiler şirket ile müşteri arasındaki bütün sınırları kaldırıyor. Artık müşterinizin ürününüz hakkında ne hissettiğini anlamak için aylık satış rakamlarını veya arada bir yaptırdığınız pazar araştırmalarının sonuçlarını beklemeye tahammül yok. Müşteri uygulamanızı siliyor veya şanslıysanız sosyal medyada düşüncesini paylaşıyor. Bu geribildirimleri hemen değerlendirecek, cevapları hemen dönecek, düzeltici aksiyonları hemen alacak şekilde organize olmanız lazım. Şirketinizde genel müdür dahil her kademenin bu anlayışa gelmesi gerekli. Ancak kurumun tüm seviye ve birimleriyle birlikte organizasyonel çevikliği yakalarsanız dijital yarışta bir şansınız olur.”

Soner Canko

CEO,
BKM



Ziya Erdem, çevikliğin faaliyet gösterdikleri sektörün doğasında olduğunu vurguluyor ve şöyle açıklıyor: “Elektrik piyasası; yakıt, üretim, ticaret, dağıtım ve satış ile yekpare bir ekonometrik modeldir. Değer zincirinin bir noktasında olan gelişmeler anında diğer halkalarını da etkiliyor. Bu değişim karşısında sadece çevik olmanız yeterli olmadığı gibi paydaş odaklı yaklaşarak büyük bir resmi yönetebilmeniz gerekiyor. Şüphesiz, organizasyonunuzun piyasadaki bu değişimleri önceden görebilmesi ve buna göre hızlı kararlar verebilmesi kritik öneme sahiptir. Ama bu noktada devreye giren başka bir husus da piyasa prensipleri ve regülasyonu, yaşadığımız değişime uyumlu hale getirmek için tüm paydaşlar ile birlikte şekillendirebilmektir.

Enerjisi olarak pazara ürün çıkarma hızımızın, takım çalışmasında üretkenliğimizin ve organizasyonel verimliliğimizin artması ve değişimin maliyetlerinin azaltılmasında çevik yaklaşımlar kullanmanın öneminin farkındayız. Çevik dönüşümün aynı zamanda kültürel dönüşümle de desteklenmesi gerektiğinden, işimize ‘Önce İnsan’ bakış açısıyla odaklanıyoruz.

Büyüme için de kendimizi sadece operasyonel çeviklikle sınırlandırmıyoruz; amaçlarımız arasında stratejik boyutta yeni ürün ve yeni pazarlar yaratmak da bulunuyor. Özellikle yeni ürün çalışmalarında ürünün katma değerli fonksiyonlarını içeren minimum özelliklerle prototipleyerek müşterilerimizle hızlı bir şekilde buluşturmayı hedefliyoruz.”

Kurumlara teknoloji hizmetleri sunan **Innova’nın CEO’su Aydın Ersöz** “Çeviklik, bizim için soyut bir hedef olmanın ötesinde, işimizin pek çok alanında uyguladığımız bir metodoloji. Çevik proje yönetimi ve çevik organizasyon

kavramları yazılım geliştirme dünyası kaynaklı. Yazılım geliştiren çağdaş şirketler, yetkilendirilmiş, farklı disiplinlerden üyeler içeren küçük ekiplerle hızlı teslimat ve müşteri memnuniyetine odaklanan çevik proje yöntemleri kullanıyorlar. Teknik çalışmalarda etkinliği kanıtlanmış bu yöntemleri, tüm faaliyet alanlarımıza yaymaya çalışıyoruz,” diyor.

BKM CEO’su Soner Canko ise “Dijital teknolojiler şirket ile müşteri arasındaki bütün sınırları kaldırıyor. Size sahadan anında geribildirim sağlıyor. Artık müşterinizin ürününüz hakkında ne hissettiğini anlamak için aylık satış rakamlarını veya arada bir yaptırdığınız pazar araştırmalarının sonuçlarını beklemeye tahammül yok. Müşteri uygulamanızı siliyor veya şanslıysanız sosyal medyada düşüncesini paylaşıyor. Bu geribildirimleri hemen değerlendirecek, cevapları hemen dönecek, düzeltici aksiyonları hemen alacak şekilde organize olmanız lazım. Şirketinizde genel müdür dahil her kademenin bu anlayışa gelmesi gerekli. Ancak kurumun tüm seviye ve birimleriyle birlikte organizasyonel çevikliği yakalarsanız dijital yarışta bir şansınız olur. Bizim inancımız bu.

İşin teknoloji bacağına da çevikliğinizi destekleyecek ve işbirliklerimizi yaygınlaştıracak tüm teknolojileri deneyimliyoruz. Her türlü otomasyon imkânını, bulut teknolojilerini, işbirliklerini kolaylaştıran blockchain gibi güven altyapılarını değerlendiriyoruz. Sadece kâğıt üstünde değerlendirme yetmediği için kavram ispatı çalışmaları yapıyoruz. Hayal gücümüzü besleyen teknolojiler ile yolumuza devam ediyoruz,” diyor.

"Hiçbir şey yapmamak" artık bir seçenek değil



Sinem Cantürk, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı

Şirketlerin ve iş gündeminin yönünü hızla değiştirebilme yeteneği, yeni teknolojilerin endüstrileri yeniden şekillendirdiği Endüstri 4.0 döneminde artık stratejik bir zorunluluk.

Şirketlerde dijitalleşme fırsatlarının farkına varmak dikkatli ama çok hızlı düşünmeyi gerektiriyor. Günümüz rekabet dünyasında 'hiçbir şey yapmamak' artık bir seçenek değil. Dijital dönüşüm çağında yeni yıkıcı girişimler, geleneksel oyuncuların mevcut çalışma modellerini değiştirmek için çok daha fazla, güçlü ve hızlı araçlara sahip. Ancak yapay zekâ, robotik, veri analitiği ve diğer tüm yeni silahları yıkıcı yeni rakipler değil, mevcut sektör oyuncularını da kullanabilir.

Dijital dönüşümü gerçek anlamda benimsemek için, şirketlerin öncelikle takipçi rolünden kurtulmaları gerekiyor. Her şirket farklı olduğu gibi, farklı önceliklere ve özelleştirilmiş çözümlere ihtiyaç duyuyor. Ancak yine de hem finansal hizmetler hem de üretim kuruluşları bir noktada ortaklaşıyor, o da çeviklikle hareket etme ihtiyacı.

Çevikliğe giden yolda CEO'ların gündemlerinde tutmaları gereken bazı noktalar olduğunu düşünüyorum:

- Şirketler kendi sektörlerinde bulunan ve hatta kendi pazarlarını yaratan yıkıcı girişimleri çok yakından izlemeli,
- Şirketler yeni işletme modelleri geliştirirken sadece şirket içerisine odaklanmamalı. Geleneksel rakiplerin nereye gittiğini ve sektöre yeni girenlerin neler yaptığını derinlemesine incelemeli,
- Şirketlerin küresel olarak düşünmeleri ve gelişmekte olan pazarlarda ve dünyanın kendi alanlarında öne çıkmış bölgelerindeki son gelişmeler hakkında net bilgiye sahip olmaları gerekiyor. Şirketler bu pazarları, kendi iş gelecekleri açısından birer laboratuvar olarak değerlendirmeli,
- Öte yandan yöneticiler yeni trendleri tanımlamak için sadece veri analizine yönelmemeli, iş sezgilerini de göz önünde tutmalı. Çevikliğin başarı için hayati önem taşıdığını ve deneyimlerinin ve sezgilerinin çevik değişimleri destekleyeceğini fark etmeli.



“

Bana göre startup'ların hızlı büyümesinin altındaki en önemli sebep, ilk aylarında kaynağa ulaşmada sıkıntı yaşadıkları için, nasıl hayatta kalacaklarını öğrenmeleri ve hızlı 'yürütme' (execution) kaslarına sahip olmaları. Unutmamalıyız ki bir startup'ın en büyük rekabet avantajı her daim çok çalışmaktır. Bu bağlamda, yapılan işbirliklerinin hepsi de gerçek startup ruhunu yansıtacak şekilde çok çalışmalı ve doğru şekilde yönetilmeli.”

Hande Çilingir

CEO,
Insider



Ekosistem inşası

Daha çevik olmak ve dijital inovasyonu daha da hızlandırmak için, organizasyonlar agresif bir şekilde üçüncü taraf inovasyon ortaklarıyla kendi ağlarını ya da "ekosistemlerini" oluşturuyorlar. Küresel CEO'ların yarısından fazlası (%53), Türk CEO'ların ise yüzde 64'ü startup şirketler için hızlandırma ya da kuluçka programları oluşturduklarını belirtiyor.

Soner Canko, faaliyet gösterdikleri ödeme sistemleri sektörünün doğası gereği başarılı ekosistemlerin işletilmesini gerektirdiğini belirtiyor ve kendi ekosistem inşalarını şöyle açıklıyor: "Siz bugün nakde alternatif bir ödeme aracı geliştirdiğinizde vatandaşın bunu her yerde sorunsuz bir şekilde kullanabilmesini istiyorsunuz. Tüketiciye sorunsuz bir ödeme tecrübesi sunabilmenin yolu; ödeme kabul eden her sektörün perakendecisi ve toptancısıyla, ödeme araç ve teknolojilerini geliştiren tedarikçileriyle ve bu ödeme çözümlerini pazara sunan banka ve fintech'leriyle sağlıklı işbirlikleri kurabilmekten geçiyor. Bu iş ortakları bütününe ekosistem deniyor ve ekosisteminizde her paydaş için bir kazan-kazan ilişkisi olduğu sürece büyümeyi yakalayabiliyorsunuz. İş bu noktada da bitmiyor. Ekosisteminizdeki oyuncuların çeşitliliği arttıkça, ihtiyaçların çeşitliliği de artıyor. Bu nedenle ortaya çıkaracağınız çözümler, belirli özellikler taşıyan ürünler olmak yerine her paydaşın kendi ihtiyacına göre şekillendirebileceği, 'kum bahçesi' diyebileceğimiz platformlar oluyor.

Platformlar sayesinde paydaşlarınıza kendi hayal güçleri ile sınırlanabilecek çözüm üretme fırsatı verebiliyorsunuz. Buradan hareketle bizim her yeni işimizde özellikle üzerinde durduğumuz konu, tüm paydaşlarımız için kazan-kazan ilişkisi yaratacak ekosistemleri, mümkün olduğunca esnek platformlar aracılığı ile kurmak oluyor. Bunu başardığımızda büyüme kendiliğinden geliyor."

Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinden, **Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın**, kendi sektörlerinde ekosistemi nasıl çalıştırdıklarını şu sözlerle anlatıyor: "Ekonominin tüm dünyada baskı altında olduğu gerçeği, girişimcilere ve yenilikçi şirketlere yıkıcı inovasyon modellerini geliştirme fırsatı sunuyor.

Dünya bu trende doğru evrilirken, bizler de bundan ilham alarak, milyonlarca paydaşımıza fayda sağlayacak yeni bir model düşünmeye başladık. Bu amaçla "bu sistemde yer almayan aktörleri, nasıl dahil edebiliriz?" dedik ve farklı paydaşlar arasında eşgüdüm sağlayarak, paylaşım ekonomisi yaratacak bir model yaratmak istedik.

'Yemeksepeti Vale' de paylaşım ekonomisi ekosistemi kapsamında geliştirdiğimiz bir iş modeli oldu. Bu daha önce yapılmış ve Yemeksepeti olarak referans alabileceğimiz bir model değildi. Kurye paylaşımı modelini dünyada ortaya çıkaran biz olduk.

Yemeksepeti Vale, iş modelleri, operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi gibi kaygıları nedeniyle paket servise girmeyi tercih etmeyen işletmelerin, halihazırda bu hizmeti veren deneyimli restoranların kuryelerini kullanmalarına imkân tanıyor. Böylece restoranlar kendi uzmanlıkları dışındaki bir işe yatırım yapmak zorunda kalmadan, kullanıcı memnuniyeti ve operasyon anlamında Yemeksepeti'nin desteğinden faydalanıyorlar."

Ama startup dostu bir ekosisteme sahip olmak doğrudan başarıyı getirmiyor. CEO'ların ekosistemlerinden değer yaratmaya odaklanması ve kültürel bariyerler ya da veri paylaşımı gibi endişelerin yenilikçi fikirlerin başarısını sınırlamasına izin vermemeleri gerekiyor. **Soner Canko** bunu şöyle yorumluyor: "Ekosistemler yaşayan organizmalar gibi gelişen yapılar. Beslemediğiniz zaman işlevlerini yitiriyorlar. Güncel gelişmeleri entegre edecek yöntemlere ihtiyaç var."

Hande Çilingir, kurulan stratejik işbirliklerinin ekosistem adına güzel adımlar olduğunu düşünüyor, fakat her işin temelindeki en önemli unsurun "yürütme" (execution) kısmı olduğunu hatırlatarak uyarıyor: "Bana göre startupların hızlı büyümesinin altındaki en önemli sebep, ilk aylarında kaynağa

ulaşmada sıkıntı yaşadıkları için, nasıl hayatta kalacaklarını öğrenmeleri ve hızlı 'yürütme' kaslarına sahip olmaları. Unutmamalıyız ki bir startup'ın en büyük rekabet avantajı her daim çok çalışmaktır. Bu bağlamda, yapılan işbirliklerinin hepsi de gerçek startup ruhunu yansıtacak şekilde çok çalışmalı ve doğru şekilde yönetilmeli."

Aydın Ersöz de ekosistem konusuna yaklaşımlarını şöyle ifade ediyor: "İnnova'nın 'inovasyon' kelimesinden gelen isminin hakkını verebilmek için yenilikçi olmaya, yeni ürün ve projeler geliştirmeye büyük özen gösteriyor ve Ar-Ge'ye büyük yatırım yapıyoruz. Bu yatırımlar sayesinde nesnelerin interneti, fintek, self servis, e-dönüşüm ve dijital çalışma ortamı gibi alanlardaki geniş ürün portföyümüzü sürekli geliştiriyoruz. Ürün geliştirirken üniversitelerle iş birliği yapıyoruz, kuluçka merkezlerini destekliyoruz, nesnelerin interneti gibi alanlarda platformumuzu başka şirketlere, özellikle startup'lara açarak ekosistem oluşturuyoruz. Teknoloji işinde olmayan şirketler için ekosistem oluşturmak daha zorlu ve daha riskli bir süreç. Bu süreçteki belirsizlikleri azaltmanın en iyi yolunun, kuluçka merkezleri ile işbirliği olduğunu düşünüyorum."



Sezgi

Dijitalleşen iş dünyası ve yeni teknolojiler, birçok alanda CEO'ların önüne aşmaları gereken zorluklar çıkarsa da çok önemli fayda ve avantajları da beraberinde getiriyor. Bunun en iyi örneklerinden birini karar verme süreçlerinde görüyoruz. Veri analitiği, CEO'lar ve C seviye diğer tüm yöneticilerin iş kararlarını alma biçimini değiştirdi, üstelik her geçen gün gelişmeye de devam ediyor. Örneğin derin öğrenme tekniklerinden faydalanan yapay zekânın, kestirimsel analitik için bir dönüşüm yaratması bekleniyor.

Yine de CEO'lar tüm kararları veri analitiğine bağlayıp kendi sezgileri, deneyimleri ve muhakemelerinin önemini göz ardı etmiyor elbette. Hatta araştırma sonuçlarına göre küresel CEO'ların yüzde 67'si geçtiğimiz 3 yılda, kendi deneyimleri ya da sezgilerine ters düştüğü için veri analitiği modelleri ya da bilgisayar tabanlı modellerden kaynaklanan içgörülerini görmezden geldiklerini belirtiyor.

Anlaşılan Türk CEO'lar kendi bilgi birikimleri ve tecrübelerine daha fazla güveniyor ve yüzde 84'ü son 3 yılda veriye değil kendi sezgilerine göre karar verdikleri zamanlar olduğunu belirtiyor.

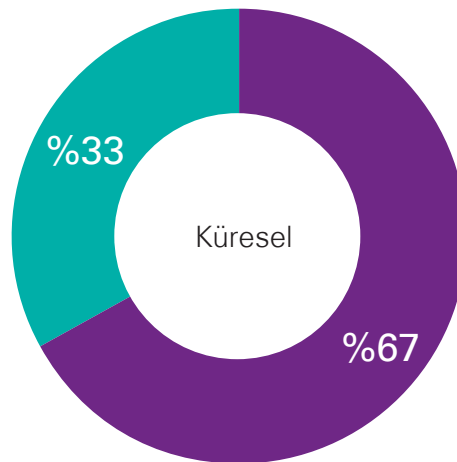
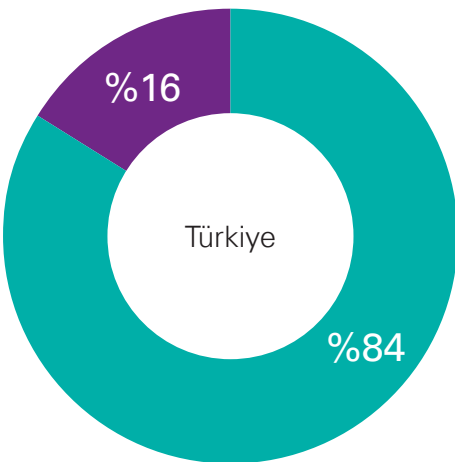
Zeynep Bodur Okyay'a göre "bugün artık veriye dayanmadan, veri analizinden yola çıkmadan liderlik yapmak mümkün değil." Bu nedenle Kale Grubu'nun veriye dayalı karar vermeyi çok önemseydiğini belirtiyor ve şöyle devam ediyor: "Veri toplama, analiz edebilme ve içgörü oluşturabilme yetkinliğini geliştirmek, alışlagelmiş pazarlama döngüleri içinde mümkün değil. Tüketiciyi ve diğer paydaşlarımızı anlamak, ihtiyaç ve problemlerini belirlemek ancak farklı iş yapış şekillerinin farkına varıp uygulayabilmekle mümkün. Bu, bizim de içinde bulunduğumuz bir dönüşüm yolculuğunu ifade ediyor. Tüm bunlar, gerçek anlamda bir zihniyet değişimine işaret ediyor. Zamanın ve geleceğin şartlarına ayak uydurmak amacıyla geçmişten gelen çalışma sistemimizi bu bakış açısıyla şekillendirmeye çalışıyoruz."

ASELSAN CEO'su Prof. Dr. Haluk Görgün ise "Sahip olduğunuz veri havuzunuz ve doğruluğuna inandığınız verilerin, yaşadığımız dijital çağda, bilgiye dönüştürebildiğiniz ve fayda sağlayabildiğiniz takdirde, en önemli varlıklarınızdan birisi olduğunu kabul etmek gerekiyor," diyor ve ekliyor: "Veri çeşitliliğinin ve miktarının inanılmaz artışı, doğruluk oranı gittikçe yükselen veri analitiği ve yapay zekânın ulaştığı seviye, biz karar vericiler için özellikle kestirimsel öngörüler çıkararak destek unsuru olmaya aday. Yüksek teknoloji üreten bir şirketin yöneticisi olarak teknolojinin gücüne inanmakla birlikte insan zekâsının ve tecrübelerini kullanarak yaptığı analizin çok değerli olduğuna, göz ardı edilmemesi gerektiğine, özellikle öngörü yeteneğimizin vereceğimiz kararlar için vazgeçilmez olduğuna inanıyorum. Yapay zekânın ortaya koyduğu sonucu muhakkak değerlendirmeli, özellikle öngörümüzle çelişen durumlarda kararımızı tekrar gözden geçirmeli, ancak nihayetinde içgüdümüze güvenerek karar vermeliyiz.

Benzer bir durum ve tartışma, yıllardan beri içinde olduğumuz savunma alanında da yaşanıyor. Yapay zekâ ile desteklenen komuta kontrol ve güvenlik sistemlerinde son kararın veya komutanın tecrübesiyle çelişen durumda kimin kararının uygulanacağı önemli bir değerlendirmedir. Burada da ortaya çıkan sonuç, yapay zekâdan alacağı destekle komutanın karar vermesi şeklindedir."

Canan Özsoy da veri ve içgüdünün eşit önemde olduğuna inanıyor: "Bir CEO'nun uzun yıllara dayanan deneyimi, farklı pozisyonlarda bulunması, özellikle küresel çalıştığı zamanlarda farklı pazarlardan edindiği tecrübeler, zamanın süzgecinden geçerek bir içgüdü oluşturuyor ve bunun da son derece kıymetli bir şey olduğunu düşünüyorum. Bunun değerini yadsımak, bunu yok saymak bir şirketi kırılganlaştıran unsurlardan biri olur. Ancak CEO'ların, bulunduğumuz bu endüstriyel internet çağında ellerinin altındaki veri analitiğinden karar verme mekanizmalarında istifade etmemeleri, sadece içgüdüyle karar vermeleri de özellikle verimlilik ve hız anlamında kaybettirici olur."

Son 3 yılda, kendi deneyim ya da sezgilerinize ters düştüğü için veri analitiği modelleri ya da bilgisayar tabanlı modellerden kaynaklanan içgörülerini görmezden geldiniz mi?



Kestirimsel analitik henüz kendisini ispat etmiş değil ve 10 CEO'dan ancak 3'ü gelecek 3 yılda kestirimsel analitik kullanımını artırmayı planlıyor. Halen geçmişten gelen verilere karşılık kestirimsel analitiğin ne kadar isabetli olabileceğine güven duyulmuyor. Küresel CEO'ların yarısı bu alana şüpheci yaklaşırken Türk CEO'ların yüzde 72'si kestirimsel analitiğe henüz mesafeli duruyor. CEO'lar kestirimsel modelleri besleyen ve onlara bilgi veren verilerin nereden geldiğini ve güvenilir olup olmadıklarını anlamak istiyor.

Yine de faaliyet gösterilen sektörün dinamiklerine göre, verinin ve kestirimsel analitiğin vazgeçilmez olduğu organizasyonlar da var. Bunlardan bir tanesi elektrik piyasası. **Ziya Erdem**, özellikle kritik karar noktalarında veriyi mümkün oldukça kullandıklarını ifade ediyor ve şöyle devam ediyor: "İş hedeflerimize ulaşmamızı destekleyecek şekilde veri stratejimizi belirliyor ve özellikle veri kalitemizin artırılması konusunda çalışmalarımızı yoğunlaştırarak, verilerin karar süreçlerinde daha fazla kullanımını hedefliyoruz. İleri veri analitiği çözümlerinin, kestirimsel analitiğin yoğun kullanımının bulunduğu bir sektörde hizmet veriyoruz. Müşteri tüketim ve talep analizleri, kayıp ve kaçak analizleri, kayıp müşteri tahmin modelleri, kesinti tahminleme, sosyal

medya içeriklerinin analizleri, çağrı merkezi konuşmalarının analizleri gibi veri bilimi uygulamaları dönüşüm yolculuğumuzun olmazsa olmazlarıdır. Yıkıcı teknolojiler arasında bize en çok yapay zekâ ilham veriyor. Yapay zekâ ve ileri analitikte yapılabilecekleri ve bu çalışmaların sonuçlarının finansallar üzerindeki etkilerini de gözlemledikçe, analitiğe yatırımlarımızı artırıyoruz.

Müşterimizi daha iyi tanımak için mevcut veri kalitesinden veri zenginleştirme projelerimize, müşteri davranışlarının derin analizlerinden değer yaratan segmentasyon çalışmalarına kadar birçok girişimimizin çıktısı önümüzdeki dönem iş yapma biçimimizi kökten değiştirecek. Aynı zamanda, şirkette her çalışanın veri okuryazarlığının olması, analitikten anlaması gerektiğine inanıyoruz ve bunu destekleyecek bir 'Data Programı' oluşturuyoruz. Teknoloji ekibimizden bizim için rapor oluşturmalarını ve veri analizi yapmasını istemek yerine, her iş biriminin kendisinin self-servis veri analitiği yapmasını önemsiyoruz. Bu konuda eğitimlerin, stratejik iş ortaklıkları ve dijital yeteneklerin kurumumuza kazandırılması üzerinde çalışmalarımız devam ediyor."

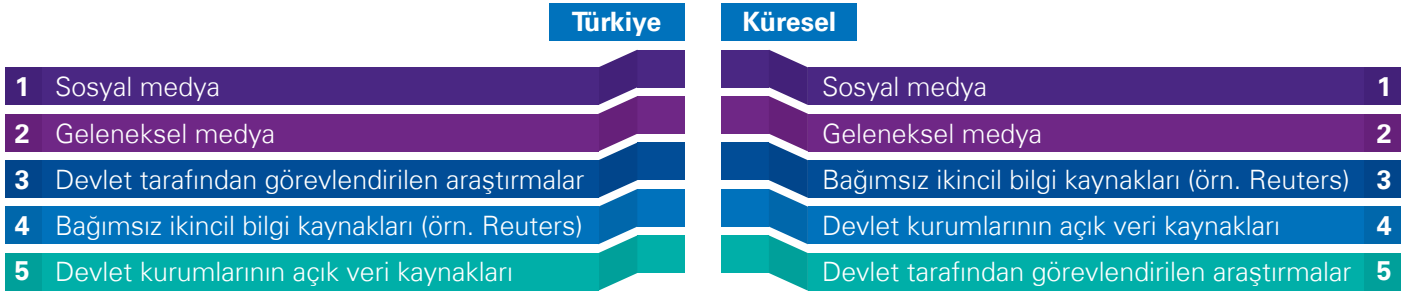


CEO'lar için sosyal medya

Peki, CEO'lar kararlarını alırken neye güveniyor, nereden besleniyor? Bu soruya verilen yanıt oldukça şaşırtıcı oldu. Küresel CEO'ların yüzde 81'i, Türk CEO'ların ise yüzde 88'i stratejik kararlar için öncelikle sosyal medya

kaynaklarından gelen veri ve bilgiye güvendiğini söylüyor. CEO'lar için geleneksel medya ikinci sırada gelirken devletin görevlendirdiği araştırmalar ya da devlet kurumlarının açık veri kaynakları ise güven listesinde son sıralarda kalıyor.

Stratejik kararlar için güvenilir veri kaynakları



GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy, sosyal medyaya yaklaşımlarını şöyle açıklıyor: “Dünyanın yeni dönüşümüne şahitlik eden bizler, sosyal medyanın gücünü, önemini ve risklerini de çoktan kavramış bulunuyoruz. Sosyal medya bugün sadece B2C şirketler için değil, bizim gibi ağır sanayi endüstrilerinde çalışan, uçak motoru, lokomotif, MR makinesi üreten ve servisini sağlayan bir şirket için de oldukça büyük önem taşıyor. Hem Türkiye’de hem globalde en çok takip edilen kanallarda aktif olarak varlık gösteriyoruz ve takipçilerimiz ile angaje oluyoruz. Bunun da geri dönüşünü çok olumlu olarak alıyoruz.

Türkiye sosyal medyayı, çevrimiçi olmayı en çok benimseyen ülkelerden biri. Son araştırmalara göre, ülkemizde nüfusumuzun büyük kesimi her gün çevrimiçi oluyor ve günde yaklaşık yedi saatini internette geçiriyor. Bu yedi saatin üç saatinden fazlasını ise sosyal medya kanallarında

tüketiyor. Dolayısıyla biz bunu çok önemsiyoruz. Türkiye’de sosyal medya ağlarının yükselmesinden itibaren yerli hesaplarımızı açarak aktif olarak var olmaya başladık. Takipçilerimizi dinledik, küresel trendleri gözlemledik, ülkemizin kültürel normlarını göz önünde bulundurduk ve her sene öğrenerek kendimizi daha iyi olma yolunda geliştirdik. Takipçilerimizin karşısına daha odaklı, daha beklentileri karşılayan, daha net mesajlarla çıktık ve bu da takipçi sayılarımızı çok artırdı.

Bir taraftan da olumlu geri dönüşünü mesajlarımızın müşterilerimize ve paydaşlarımıza erişmesi olarak misliyle aldık. Geleneksel medya halen çok önemli, ama 'tek bir kurşunun var bunu hangisine kullanırsın?' deseler bugün gözümü kırpmadan sosyal medyayı birinci sıraya koyarım. Daha çabuk, daha hızlı, daha kısa, daha ucuz, daha demokratik, daha ulaşılabilir.”

Sonuçlar

Engellere rağmen büyüme

CEO'lar olayların çıkı gibi bir anda büyüyebildiği ve risk ajandasının sürekli değiştiği, herkesin ve her şeyin giderek birbirine bağlandığı bir dünyada iş yapıyorlar. Bu ortamda yaşanan sorunlar için bekle ve gör yaklaşımı bir seçenek değil. CEO'ların siber güvenlik alanında, özellikle de tedarikçileri ve iş ortaklarından oluşan geniş ekosistemlerindeki savunmasız noktaları söz konusu olduğunda, öncü bir rol üstlenmesi gerekiyor. Her ne kadar birer siyasi oyuncu olmasalar da, jeopolitiği ajandalarına mutlaka koymaları gerekiyor. Kendilerinin ve de yönetim kurullarının; jeopolitiğin finans, iş ve çalışma modelleri ile işletmelerinin büyümesi üzerindeki etkilerini anlaması için bu şart. Büyümeyi maksimize etmek için jenerasyonel değişimleri de çok sıkı takip etmeleri gerekiyor. Yarının eleştirel tüketici topluluğu olan Y kuşağı, organizasyonlardan kendi önceliklerini ve değerlerini anlamalarını bekliyor. CEO'lar büyümek için tüm fırsatları yakalamak istiyorlarsa organizasyonlarının yüzünü geleceğin tüketicilerine çevirmede kilit bir rol oynayacaklar.

Gerçekçi büyümeyi yakalamak

CEO'lar makroekonomik ortama iyimser bakıyorlar: küresel ve endüstriyel büyüme beklentileri bakımından güven seviyeleri yüksek. Ancak bu yine de, kendilerine agresif gelir hedefleri koydukları anlamına gelmiyor. Esasında, iddialı değil pragmatik büyüme seviyeleri öngördükleri bir sabır oyunu oynuyorlar. Her ne kadar dijital bir çağda da olsak, CEO'lar organizasyonlarının halen geleneksel gelir akışı sistemlerine bağımlı olduğunun farkındalar. Bunların yerine yeni büyüme motorları koymaya çalışırken, geleneksel kaynakların azalacağını ve bunların değiştirilmesi

gerekeceğini de biliyorlar. CEO'lar, iş modelinde inovasyon yapabilmek ve büyüebilmek için, organizasyon içinde yeni düşünce sistemlerine ilham vermek üzere, organizasyonlarındaki statükoya meydan okuyarak çok kritik bir rol oynuyorlar.

Dijitalleşmeyi kişisel bir mücadele haline getirmek

Dijital bir çağda büyümenin yollarını ararken, CEO'lar dönüşüm ajandasını da yönetiyorlar. Fakat kısa vadeli sonuçları elde etme baskısının, uzun vadeli dijital stratejilerini raydan çıkarmasına engel olmak için ana paydaşlarının beklentilerini yönetmek gibi bir zorunlulukları da var. Yönetim kurullarıyla ve diğer paydaşlarla çalışarak, işletmenin geleceği için farklı senaryolar hazırlayabilir ve yeni temel performans göstergeleri belirleyebilirler. Ellerindeki müşteri verilerinden en iyi şekilde faydalanmak büyüme stratejilerinin kritik bir parçası olacak ve kamuoyunun kurumlara duyduğu güven giderek azalmaktayken, CEO'lar verileri korumayı kişisel bir sorumluluk olarak üstelenecekler. Diğer yandan yapay zekâ ve otomasyonun hem manüel hem daha uzmanlaşmış rollerin yerini alacağı bir dünyada, çalışanlar da CEO'ların yol göstericiliğine ihtiyaç duyacak. CEO'ların bu işgücü geçişine liderlik etmesi ve gelecekte onları neyin beklediğine dair çalışanları için merak uyandıran ve samimi bir hikâye yaratması gerekiyor.

İçgüdüğü verinin önüne koymak

Müşteri taleplerinin sürekli olarak değiştiği, yeni teknolojilerin gelişip rekabette yeni tehditlerin gün yüzüne çıktığı bir ortamda, çeviklikle hareket etmek iş dünyasının baskın para birimi haline geldi. Çevikliği yakalamak ve dijital hızda hareket etmek için, birçok organizasyon inovasyon ağlarına ve startup'larla işbirliklerine

yatırım yapıyor. Ancak birçoğu da bu yatırımlarından sonuç elde etmeyi başaramıyor. CEO'ların kurdukları ağlardan değer yaratmaya ve kültürel zorluklar gibi kritik bariyerleri aşmak için birer lider rolü oynamaya odaklanması gerekiyor. Çeviklik aynı zamanda yeni fırsatları tespit edebiliyor olmayı da kapsıyor; kestirimsel (predictive) ve kuralcı (prescriptive) analitik dahil olmak üzere ileri veri analitiğini etkin bir şekilde kullanmak da bu işin anahtarı olacak. Deneyim ve sezgilerini veriye dayalı içgörülerle birleştirebilen CEO'lar yüksek performans gösterenler olacak. CEO'lar halen sezgiye, veriye dayalı gerçeklerden daha fazla değer verirken; liderlerin veri analitiği çabalarının en değerli fırsatlara yöneltildiğinden ve modellerinin temelini oluşturan yeni veri formlarının güvenilir olduğundan emin olmak için içgörü ekipleriyle birlikte çalışmaları gerekiyor.

Özetle: 2018 Küresel CEO Araştırması CEO'ların ekonomiye iyimser baktıklarını ve yıkımın sunduğu büyüme fırsatları için heyecanlandıklarını ortaya koyuyor. Aynı zamanda, CEO'lar alabora olmadan, sert rüzgârlara karşı yelken açıp yollarına devam etmeye çalışıyorlar. Büyümeyi yakalamak için CEO'ların yapması gereken, eşit oranda beceriklilik ve gerçekçiliği bir araya getirmek.

Metodoloji ve teşekkür

Bu raporda yayımlanan küresel araştırma verileri dünyanın en büyük ekonomilerinden ABD, Almanya, Avustralya, Birleşik Krallık, Çin, Fransa, Hindistan, Hollanda, İtalya, İspanya Japonya'dan 1.300; Türkiye verileri ise 25 CEO/genel müdür ile yapılan bir ankete dayanmaktadır. Araştırma 22 Ocak - 27 Şubat 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

Bu CEO'lar 11 kilit sektörde faaliyet göstermektedir: Otomotiv, bankacılık, altyapı, sigorta, enerji, yatırım yönetimi, yaşam bilimleri, üretim, tüketici ürünleri ve perakende, teknoloji ve telekomünikasyon.

Türkiye'den 13 CEO 500 milyon ile 999 milyon dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 8 CEO 1 milyar ile 9,9 milyar dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 4 CEO ise 10 milyar dolar ve üzeri gelire sahip şirketlerde görev yapmaktadır.

KPMG Türkiye olarak katılımcılara değerli görüşlerinden ötürü teşekkür ederiz:

- Ali Çalışkan, CEO, Kordsa
- Aydın Ersöz, CEO, Innova
- Berk Çağdaş, CEO, Renault Mais Türkiye
- Canan Özsoy, CEO, General Electric Türkiye
- Elif Aral, CEO, Pfizer Türkiye
- Prof. Dr. Haluk Görgün, CEO, ASELSAN
- Hande Çilingir, CEO, Insider
- Mete Zadil, CEO, Arzum
- Nevzat Aydın, CEO, Yemeksepeti
- Soner Canko, CEO, BKM
- Zeynep Bodur Okyay, Yönetim Kurulu Başkanı & CEO, Kale Grubu
- Ziya Erdem, CEO, Enerjisa

[illegible]

İletişim:

Detaylı bilgi için:

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

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
Levent 34330 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 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 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.

© 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.