KPMG

Dijital çağ

Kadınların dönemi

Küresel Kadın Liderler Araştırması Türkiye Sonuçları

YÖNETİM KURULUNDA KADIN

Kasım 2018

kpmg.com.tr

Temel bulgular

Dijital çağ - Kadınların dönemi

Küresel kadın liderler...

... büyüme beklentileri konusunda **kendinden emin** ve neyin başarılabileceği konusunda **net** bir bakış açısı var.

... inovasyon ve **organik büyümeye** odaklanıyor.

Büyüme

%80 **şirketinin büyüme beklentileri konusunda kendinden emin.**

%90 **önümüzdeki 3 yıl boyunca inovasyon süreçlerinin ve uygulamalarının şirketin büyümesi için geliştirilmesi gerektiğini belirtiyor.**

%22 **önümüzdeki 3 yıl boyunca çalışan sayısının aynı kalacağını ya da azalacağını düşünüyor.**

%42 **organik büyümeye odaklanmayı planlıyor.**

Derinlemesine veri incelemesi

Küresel araştırma sonuçlarını incelemek ve ilgi alanlarınıza göre verileri filtrelemek için interaktif sitemizi ziyaret edin.

kpmg.com/gflo

... dijital odaklı ve **yeni teknolojiler** konusunda kendini rahat hissediyor.

... kendinden emin, **veriye dayalı** kararlar alıyor.

... networking ve işbirliğine yönelik güçlü bir inançla **müşteri merkezliliği** benimsiyor.

Teknoloji

%67 **yapay zekâ, blokzinciri, 3D baskı ve karma gerçeklik konularında kendini rahat hissediyor.**

%61 **yapay zekânın yaratacağından daha fazla iş alanını yok edeceğine inanıyor.**

Veri

%86 **kestirimsel veri modellerinin/ analitiğinin kullanımının artmasını bekliyor.**

%60 **kritik kararlar verirken verinin sağladığı içgörülere güveniyor.**

Müşteriler

%70 **yeni müşterilere odaklanırken mevcut müşterileri kaybetme riski olduğunu düşünmüyor.**

%55 **inovatif startuplarla işbirliği yapmaya istekli.**

Bu raporda yayımlanan veriler, 42 farklı ülkede, aralarında Türkiye'den 30 kadın liderin de bulunduğu 699 küresel kadın lider ile yapılan online anket sonuçlarına dayalıdır.

İçindekiler

Sayfa

2 Temel bulgular

Sayfa

6 Giriş

7 Önsöz

10 Çıkış noktası

Sayfa

12 Türkiye Sonuçları

13 Büyüme

19 Dijitalleşme

26 Kariyer beklentileri

Sayfa

28 Yıkımı dizginlemek

Sayfa

34 Küresel demografik veriler ve metodoloji

Sayfa

38 Teşekkür

Sayfa

39 Hakkımızda

Giriş

Önsöz

Geçtiğimiz sene gerçekleştirdiğimiz Kilidi Kırmak araştırmasında, iş dünyasında 'kilidi kıran' kadın liderlerin kariyer yolunda karşılaştığı zorluklara ilişkin görüşlerini alarak çözüm önerileri sunmuştuk. Bizden sonraki nesillerin Türkiye'de kadının annelik hakkını, kreş sorununu, erkeklerle aynı işi yapıp daha az kazanmasını tartışmaması için bir yol açmayı hedeflemiştik. Gücünü dünya genelinde yüzde 47'sini oluşturan kadın çalışanlarından alan, cinsiyet eşitlikçi duruşu ve uygulamalarıyla öncü niteliğindeki KPMG örneğinin yaygınlaşması ve cam tavanların yıkılması amacıyla kadın liderlerin gücüne dikkat çekmeye devam ediyoruz.

Türkiye'nin de dahil olduğu 42 ülkeden 699 kadın yöneticinin katılımıyla ilk kez düzenlediğimiz KPMG Küresel Kadın Liderler Araştırması'nın çıkış noktası, başka bir 'kadın araştırması'ndan ziyade, kadın liderlerin azınlık kalmayarak sesini duyurabildiği iş odaklı bir rapor yaratmaktı. Araştırma sonuçları, yalnızca dünyanın en büyük ve sofistike şirketlerini yöneten kadın liderlerin büyüme, dijitalleşme ve kariyer konularına ilişkin görüşlerine ışık tutmakla kalmıyor; genel kanının aksine 'duygusal' kararlar yerine veriye dayalı kararlar alarak teknolojik yıkımı dizginlemek için nasıl hazırlandıklarını da ortaya koyuyor.

TÜİK'in verilerine göre, 2018'de 15 yaş ve üzeri erkeklerin yüzde 67,1'ine karşılık, toplam nüfusun yarısını oluşturan kadınların yalnızca yüzde 29,7'si istihdam ediliyor. Şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı ise henüz ancak yüzde 17'ye ulaşmış durumda. Bu, Türkiye'de gerçekleştirilemeyen çok büyük bir iş gücü potansiyeli olduğu anlamına geliyor. Oysa kadınları iş dünyasının her alanına dahil etmek artık kaçınılmaz bir ekonomik zorunluluk. Şirketler ve faaliyet gösterdiği ekonomiler, kadın çalışanların gücünü göz ardı etmenin sonuçlarını kaldıramaz.

Büyüme baskısı ile rekabetin her zamankinden şiddetli olduğu iş dünyasında, dünya genelinde ve Türkiye özelinde kadın liderlerin görüşlerini, öngörülerini ve aksiyonlarını kapsayan "Küresel Kadın Liderler Araştırması: Türkiye Sonuçları"nı sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyorum. Rapor, içinde yaşadığımız dönemi anlayan, iş dünyasını yakından takip eden ve geleceğin dünyasında yerini bulmak için kendini içgüdüsel olarak geliştiren kadın liderleri temsil ediyor. Araştırma sonuçlarının, kadın liderlerin teknolojik devrime hazırlıklı olduğunu ve dijital çağın kadınların dönemi olabileceğini kanıtladığına inanıyorum.

Nesrin Tuncer
KPMG Türkiye
Denetim Bölüm Başkanı,
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
ve Çeşitlilik Lideri

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği

Kadın ve cinsiyet eşitliği konusunda kurumların iyi niyetli adımları son yıllarda ivme kazanmakla birlikte kadınların temsiliyet oranı özellikle üst kademelere çıktıkça hem kamu hem de özel sektörde azalıyor. Oysa yönetimine kadın eli değmeyen ülkelerde ekonomik kayıp yüzde 30'lara kadar çıkıyor. Türkiye geneline baktığımızda işverenlerin yalnızca yüzde 8'i ve her 100 girişimciden sadece 9'u kadın. World Economic Forum Global Gender Gap 2017 Raporuna göre ise Türkiye 144 ülke arasında cinsiyet eşitliği açısından 131'inci sırada yer alıyor. SPK'nın uygulamasına rağmen BIST şirketlerinin yönetim kurulu koltuklarının sadece yüzde 13,9'u kadınlara ait. Artık biliyoruz ki bu rakamlar yalnız kadınları ilgilendiren bir konu değil, topyekün bir kalkınma meselesi.

Tarihsel olarak bu topraklarda kadınların güçlü ve kudretli olduğu pek çok dönem yaşandı. Hititlerin Anadolu'da kurduğu ilk kent kalıntısı ve Asur Ticaret Kolonileri'nin baş şehri olan Kayseri Kültepe kazıları, dört bin yıl önce kadınların ticari anlaşma yapıp mühür basacak kadar toplumun içinde aktif ve eşit rol aldığını gösteriyor. Bundan binlerce yıl önce Anadolu'da kadınlar, iş ve yönetimde de kendine yer bulabilmiş. Belgelere baktığımızda görüyoruz ki kadın ve erkeğin haklardaki eşitliğini kanıtlayan evlenme ve boşanma mukaveleleri, karşılıklı anlaşma esasına göre düzenlenmiş. Evli kadınlar, kendi adlarına anlaşma yapıp onları mühürleyebiliyormuş. Birçok borç belgesi karı-koca tarafından birlikte mühürlenerek kullanılıyormuş. Kadınlar, evli veya bekâr olsunlar, kontrata dayanan anlaşmalara ve hukuki işlere müdahil olabiliyorlarmış. Tam da bu nedenle üzerinde yaşadığımız toprakların kadim kültüründen de aldığımız güçle, "fırsat ve hak eşitliği sağlanana kadar kadınlara öncelik tanınmalı" diyoruz.

Bugün, kadınların toplumsal ve bireysel rolleri anlamında üzerlerine düşeni yapmakta tereddüt etmediğine şahit oluyoruz; istihdama katılıyor, yükseköğrenimlerini tamamlıyor, hayat mücadelesinde erkeğin yanı başında konumlanıyorlar. Bilimsel araştırmalar ortaya koyuyor ki kadınlar son derece analitik ve gerçekçi bir bakış açısıyla iş ve ekonomik kararlar alıyorlar; yapay zekânın ortadan kaldıracağından çok daha fazla iş alanı yaratacağına inanıyorlar.

Cinsiyet eşitliği, kurumlar için bir sosyal sorumluluk projesi değil, kurumun sürdürülebilirliği, vizyonunu gerçekleştirebilmesi için öncelikli bir performans göstergesi. Örneğin günümüzün en önemli gündemlerinden olan dijital dönüşüm artık birçok şirketin kaçınamayacağı bir konu. Bu süreçte kadın bakışına, zekâsına, çok yönlülüğüne ve katkısına ihtiyacımız olduğu da oldukça net. Zira kadın liderler dijital fırsatları kabul etmeye son derece hazır ve istekli oldukları gibi yeni teknolojiler konusunda kendilerini rahat hissediyorlar. Karar alırken kestirimsel veri modelleri ve analitiğini kullanıyor, gelişmelere hızlı ayak uydurabiliyorlar.

Birkaç nesil bekleyerek zaman kaybetmek ve çabalarımızı anlamlı sonuçlara dönüştürmekte patinaj çekmek istemiyoruz. Şirketlerin, oda ve birliklerin, STK'ların, kadının varlığını ve üst yönetimdeki rolünü aktif şekilde destekleyecek şekilde güç birliği yapması, toplumun refahı için vazgeçilmez bir gereklilik. Kadın liderler, kendileri ile ilgili alışılagelmiş kanıların aksine uzmanlıkları, duygusallıktan ve sübjektiflikten arınmış karar mekanizmaları, geleceğe ve teknolojiye kucak açan vizyonlarıyla kurumlarımızı ve dünyayı yönetmeye çoktan hazırlar.

KPMG'nin bu çalışması; aynı zamanda "yarın değil, şu anda" değişimi tetiklemek için tarihe düşülmüş önemli bir not.

Hande Yaşargil
Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı,
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
Başkanı

Burçak Güven
Forbes Genel Yayın Yönetmeni,
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği
Başkan Yardımcısı

Çıkış noktası

KPMG, 2018'de Küresel CEO Araştırması'nın 4. sayısını yayımladı. Her yıl oldukça ilginç ve anlamlı içgörüler sağlayan araştırmaya bu sene katılan yaklaşık 1.300 CEO'nun yüzde 84'ünü büyük şirketlerin erkek liderleri oluşturuyordu. Dahası, haleflerinin hangi cinsiyette olacağı sorulduğunda, neredeyse tüm katılımcılar görevini başka bir erkeğe devredeceğini belirtmişti.

Bu farkındalık, KPMG olarak küresel kadın liderler üzerine araştırma yapma kararımızın ilk kıvılcımı oldu. Küresel Kadın Liderler Araştırması'nın öncelikli hedefi, çoğu raporda ve analizde yeterince temsil edilmeyen kadınlara söz hakkı tanımaktı. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) ile birlikte, çeşitli şirketlerde liderlik pozisyonunda bulunan ya da kendi şirketini yöneten kadınlara, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, inovasyon, veri kullanımı ve müşteri beklentileri gibi konularda görüşlerini ifade etme şansı verilmesinin önemli olduğuna inanıyoruz.

Amacımız, küresel araştırmayla paralel olacak şekilde, bir 'kadın araştırması'ndan ziyade lider kadınların görüşlerini aktaran iş odaklı bir rapor yaratmaktı. Bu nedenle, Küresel Kadın Liderler Araştırması büyük ölçüde Küresel CEO Araştırması'nda kullanılan sorulara dayanıyor.

Araştırma tüm dünyada muazzam bir karşılık buldu. Türkiye'den 30 katılımcı da dahil olmak üzere dünya genelinde yaklaşık 700 liderin online anketimize gönüllü olarak katılması, kadın liderlerin iş dünyası ve ötesinde temsil edileceği platformlar yaratılmasını ne kadar önemsediğini gösteriyor.

Öte yandan, katılımcıların çoğunluğunu erkek liderlerin oluşturduğu 2018 Türkiye CEO Araştırması ile bu araştırmanın sonuçları arasında farklar var. Bu farkların bazılarını bir sonraki sayfada paylaştık; sizi de sonuçları karşılaştırmaya davet ediyoruz.

Grafik 1: Önümüzdeki 3 yılın büyüme beklentilerine ilişkin güven karşılaştırması

Grafik 2: Geri bildirim karşılaştırması

Küresel Kadın Liderler Araştırması			2018 Türkiye CEO Araştırması
Küresel	Türkiye		
%80	%86	Güçlü bir siber güvenlik stratejisi, başlıca paydaşlarımızın güveni için kritik öneme sahip	%60
%45	%41	Yeni yetenekleri işe almadan önce büyümeyi bekliyoruz	%20
%45	%42	Organik büyüme, şirketimizin önümüzdeki 3 yıl içindeki büyüme hedeflerine ulaşması için en önemli strateji	%32
%47	%39	Yapay zekâ, ortadan kaldıracağından daha çok iş alanı yaratacak	%84

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Türkiye sonuçları

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra değişen politik ve demografik ortam, dünyayı yeni bir yıkım çağına sürükledi.

İş dünyası perspektifinden bakıldığında, bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT) alanında süper şirketlerin doğuşuna tanıklık ettik. Şirketler, değerlerini daha önce hiç görülmemiş seviyelere çıkaran teknoloji devleriyle başa çıkmaya çalışırken, geçmişteki pazar liderlerinin de inovasyon hızına yetişmek için mücadele ettiğini görüyoruz.

Sosyal medya ve online alışveriş, müşterilere yeni bir satın alma gücü kazandırarak bir ürünün veya şirketin başarısını tek bir tıkla belirleme şansı verdi.

Zaman ise, kapsamlı ve sağlam stratejik kararlar vermek için pek fırsat bırakmayan yeni bir maliyet faktörü. Diğer bir deyişle, iş dünyası eşi benzeri görülmemiş bir hızla değişiyor.

Araştırma bulguları, Türkiye'deki kadın liderlerin yıkıma oldukça hazırlıklı olduğunu gösteriyor.

Büyüme

Küresel kadın liderler, büyüme potansiyeli, büyüme stratejileri ve çalışan sayıları hakkında iyimser.

Dijitalleşme, teknolojik gelişmeler, değişen siyasi ve demografik koşullar gibi zorluklarla başa çıkma stratejileri bulmak, bütün şirket liderlerinin ortak hedefi. Küresel kadın liderler, neyin başarılabileceği konusunda gerçekçi, net ve kendinden emin olmakla birlikte büyüme konusunda iyimser.

Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 80'i kendi şirketinin, yüzde 63'ü ise sektörünün büyüyeceğine inanıyor. Öte yandan, yine yüzde 63'ü büyümenin giderek zorlaşacağını düşünüyor.

Küresel kadın liderler ile Türkiye'deki liderler, küresel ekonomi için büyüme beklentileri konusunda dikkat çekecek biçimde farklılaşıyor.

Türkiye'deki liderlerin yalnızca yüzde 17'si küresel ekonominin büyüyeceğine güven duyduğunu ifade ediyor; yüzde 67'si ise kararsız. Buna karşılık, küresel liderlerin yarısı küresel ekonominin büyüyeceğine güveniyor.

Katılımcılar brüt gelir artışı ile ilgili beklentileri sorulduğunda da olumlu yanıtlar verdi. Küçük şirketler büyüme beklentileri konusunda başı çekiyor. Geliri 500 milyon dolardan fazla olan büyük şirket liderlerinin, küçük şirket liderlerine kıyasla daha ılımlı bir brüt gelir artışı beklediğini görüyoruz. Yüzde 54'ü, yüzde 0,1 ila yüzde 4,9 oranında büyümeyi beklerken, sadece yüzde 12'si yüzde 10'dan fazla büyüyeceğini düşünüyor.

Grafik 3: Önümüzdeki 3 yıl için büyüme beklentileri

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Grafik 4: Önümüzdeki 3 yıl için brüt gelir artışı beklentisi

Türkiye sonuçlarına göre her 5 kadın liderden 3'ü, önümüzdeki 3 yıllık dönemde şirketinin yüzde 10 veya üzerinde büyümesini bekliyor. Şirket gelirinde yüzde 5'ten fazla artış bekleyenler, katılımcıların toplamda yüzde 77'lik büyük bir bölümünü oluştururken, küresel kadın liderlerde bu oran yüzde 45'te kalıyor.

Bu farklılık, Türkiye'deki kadın liderlerin şirketlerinin büyümesine çok daha fazla güven duyduğuna işaret ediyor.

Türkiye'deki küçük şirket liderlerinin yüzde 68'i yüzde 10 veya daha fazla büyüme bekliyor. Büyük şirketlerde ise bu oran yüzde 45.

Grafik 5: Önümüzdeki 3 yılda çalışan sayısındaki değişim beklentisi

Katılımcıların yarısından fazlası, önümüzdeki 3 yılda çalışan sayısında yüzde 5'in üzerinde artış olmasını bekliyor. Türkiye'deki her 3 kadın liderden 1'inin beklentisi, bu artışın yüzde 6 ila yüzde 10 arasında olacağı yönünde. Her 5 liderden 1'i ise çalışan sayısında yüzde 10'un üzerinde bir artış olacağını öngörüyor. Büyük şirket liderlerinin yüzde 36'sı çalışan sayısının azalmasını veya aynı kalmasını beklerken, küçük şirket liderlerinde bu oran yüzde 16'da kalıyor.

Küresel kadın liderlerin yüzde 60'ı önümüzdeki 3 yıl içinde çalışan sayısında genel bir artış bekliyor; yaklaşık yüzde 40'ı ise çalışan sayısının sabit kalacağını ya da azalacağını düşünüyor. Büyük şirket liderlerinin yüzde 22'si, yüzde 5'in üzerinde artış beklerken, yüzde 55'i çalışan sayısının aynı kalacağını veya azalacağını öngörüyor. Çalışan sayısında yüzde 5'ten fazla artış bekleyen şirket liderlerinin oranı ise yüzde 41.

Grafik 6: Önümüzdeki 3 yıl boyunca yapay zekâ uygulamalarının iş gücü üzerinde oluşturması beklenen etkiler (Türkiye)

- Ortadan kaldıracağından daha çok iş alanı yaratacak.
- Yaratacağından daha çok iş alanını ortadan kaldıracak.

Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 61'i, yapay zekânın yaratacağından daha fazla iş kaybına neden olacağını düşünüyor. Küresel kadın liderlerin ise yüzde 53'lük bir bölümü bu görüşe katılıyor. Türkiye'deki liderlerin yapay zekânın iş gücü üzerinde daha da olumsuz etkileri olmasını beklediği görülüyor.

Beklenen büyümeyi gerçekleştirmek için açıkça tanımlanmış bir strateji gerekiyor. Bir şirket ya kendi güçlü yönlerine dayanarak organik büyüme yoluyla ya da ortak girişim, birleşme veya satın alma ile büyüyebilir. Kadın liderler arasında organik büyümeye açık bir vurgu var.

Bulgulara göre, hem küresel hem de Türkiye'deki kadın liderlerin büyük bir bölümü inovasyon, Ar-Ge, sermaye yatırımları ve işe alım dahil olmak üzere organik büyümenin en önemli büyüme stratejisi olduğunu belirtiyor. Bu sonuç, küresel liderlerin yüzde 93'lük bir bölümünü oluşturan, şirketinin önümüzdeki 3 yıl boyunca inovasyon süreçlerini ve uygulamalarını geliştirmesi gerektiğini düşünen katılımcılar tarafından da destekleniyor.

İnorganik büyüme söz konusu olduğunda, stratejik anlaşmalar, birleşme ve satın almalar tercih edilen yöntemler olarak öne çıkıyor. Türkiye katılımcılarının yüzde 31'i, üçüncü taraflarla stratejik anlaşmalar aracılığıyla büyümeyi planlıyor.

Küresel araştırma katılımcılarına birleşme ve satın alma planları sorulduğunda, yarısından fazlası orta veya yüksek etkili bir planı olduğunu söylüyor. Türkiye'deki kadın liderlerin ise yarısı, böyle bir aksiyon almayacağını belirtiyor. Yüzde 30'u orta veya yüksek etkili bir birleşme/satın alma planı yaptığını söylerken, büyük ve küçük şirketlerde paralel olarak her 5 kadın liderden biri, şirketinin başka bir şirket tarafından satın alınmayı planladığını ifade ediyor.

Grafik 7: Önümüzdeki 3 yıl boyunca en önemli büyüme stratejileri

Katılımcılar, en önemli 2 seçeneği sıraladı

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Önümüzdeki 3 yıl boyunca en önemli büyüme stratejileri sıralamasında, küresel kadın liderler ile Türkiye'deki kadın liderlerin belirledikleri ilk üç strateji aynı. Tüm dünyadaki kadın liderler, öncelikle inovasyon, Ar-Ge, sermaye yatırımları ve işe alım gibi yollarla organik büyümeyi hedefliyor.

Bir başka ilginç sonuç, Türkiye katılımcılarının yüzde 55'inin, online bir platform sağlayıcısı üzerinden ürün ve hizmet sağlamanın, büyüme hedeflerine ulaşmak için önümüzdeki 3 yıl boyunca odak noktası olacağını düşünmesi. Ayrıca yüzde 55'i, inovatif startuplarla işbirliği yapmaya istekli.

Küresel liderlere göre en önemli 3. aksiyon olan yıkım teşhisi ve inovasyon süreçlerine yatırımı artırmak, Türkiye'deki kadın liderlere göre öncelikli değil. Türkiye'deki katılımcıların ajandasında ilk sıralarda üçüncü taraf veri veya bulut teknolojisi sağlayan şirketlerle ortaklık kurmak yer alıyor.

Öte yandan, küresel kadın liderlerin yüzde 72'sine karşılık, Türkiye'deki kadın liderlerin yalnızca yüzde 53'ü çevikliği iş dünyasının yeni para birimi olarak gördüğünü ifade ediyor.

Grafik 8: Önümüzdeki 3 yıl boyunca büyüme hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacak aksiyonlar

Katılımcılar, en önemli 2 seçeneği sıraladı

"Günümüzde hayatın her alanına sirayet eden dijital dönüşüm; insanları daha çevik olmaya yönlendiriyor. Bu yeni 'dijital ve hızlı' iş modelinin yolu, denenmişi terk ederek müşteri isteklerini hızla evrimleşen harika ürünlere, hizmetlere ve çözümlere dönüştürmeyi bilen bir ekipten geçiyor. Dolayısıyla şirketin dijital dönüşümünü önemli ölçüde hızlandırabilecek doğru yeteneklerle çalışmak büyük önem taşıyor. Kişisel olarak kadın liderlerin yeniliklere ayak uydurma konusunda daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle, Türkiye'de kadın liderlerin gerek kararlılıkları gerekse problem çözme kapasiteleri ile dijital dönüşüm sürecinde öncü roller üstleneceğine eminim."

Gamze Çuhadaroğlu
Genel Müdür,
Danone Türkiye Entegrasyonu
ve Danone Su

"Geleceğin bugüne kıyasla çok daha hızlı olacağı bir gerçek. Bu hıza ayak uydurmak için de şirketlerin daha esnek ve daha çevik yapılara dönüşmesi gerekiyor; bu da ancak hantal süreçlerden ve fonksiyonel silolardan kurtulmak ile mümkün olabilir. Tasarım odaklı düşünme ve çeviklik gibi müşteriyi odağa koyan, birimler arasındaki işbirliğini destekleyen, siloları kaldıran, geliştirme süreçlerine esneklik sağlayan yeni çalışma şekilleri öne çıkacak. Şirketlerin, önümüzdeki dönemde artacağını öngördüğümüz iş-özel yaşam entegrasyonuna uygun iş ortamları yaratması, uygun liderler yetiştirmesi ve bu yeni iş ortamlarını teknolojiyle desteklemesi gerekiyor. Aynı zamanda büyük verinin analiz edilip anlamlandırılması, nesnelerin interneti ve giyilebilir teknolojiler gibi yeni nesil yetkinliklerin şirketlere kazandırılması da dijital çağda başarıyı yakalamak açısından önem taşıyor."

Özgür Tokgöz Altun
CFO,
Vodafone

"Konu sadece değişimi kabullenmek değil, onu yakalamak. Zamanında, hızlı ve doğru hamleler yapmak iş insanları için hayati konuma ulaşmış durumda. Günümüzde değişimi yakalayamayanlar ne yazık ki çağın gerisinde kalarak yok olmaya mahkum hale geliyorlar. Koşullar birkaç işe aynı anda konsantre olma ve hızlı adaptasyon kabiliyeti gerektiriyor. Çevikliğe yönelik çalışmalarımızda grup olarak projelerle yönetime geçiş yapma aşamasındayız. Hiyerarşik yapılar (silo yönetim mantığı) yerine matriks yapıların yer almasını amaçlıyoruz. Projelerle yönetim ile hem çeşitlilikten doğan zenginlikten yararlanıyoruz hem de geleneksel yöntemlerden farklı olarak, plana değil insana odaklı, değer yaratma felsefesi ile birlikte çalışma gücümüzü geliştiriyoruz."

Perihan İnci
Yönetim Kurulu Üyesi,
İnci Holding

Grafik 9: Büyümenin önündeki en büyük tehditler

Katılımcılar, en önemli 3 seçeneği sıraladı

Şirketinin büyümesinin önündeki en büyük tehditler sıralamasında büyük ve küçük şirket liderlerinin yanıtları farklılaşıyor.

Büyük şirketlere göre en büyük tehdit 'regülasyon riski'. Bunu 'yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler riski' ve ardından 'operasyonel risk' takip ediyor.

Küçük şirket liderleri ise doğru yeteneği çekememe ve elinde tutamamanın en büyük risk olduğunu düşünüyor. Yalnızca Türkiye'de değil, tüm dünyada küçük şirketler için en büyük risk 'yetenek riski' olarak görülüyor. Bu riski 'yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler' ve ardından 'faiz oranı riski' takip ediyor.

2018 Türkiye CEO Araştırması'na göre, en önemli riskler sırasıyla 'ülkeselliğe dönüş', 'yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler' ve 'çevre/iklim değişikliği' olarak belirlenmişti. Katılımcıların çoğunluğunu erkek liderlerin oluşturduğu bu araştırma sonuçları ile kadın liderlerin yanıtları karşılaştırıldığında büyük farklar görülüyor. 'Çevre/iklim değişikliği', Türkiye'deki kadın liderlere göre en önemsiz risk. 'Ülkeselliğe dönüş' ise riskler arasında 6. sırada yer alıyor.

Dijitalleşme

Küresel kadın liderler, dijitalleşme, teknoloji, veri ve müşteriler konusunda rahat hissediyor.

Dijitalleşme, değişen dünyamızın paradigması. Birçok şirket iş modelini, ürünlerini ve organizasyonunu dönüştürmenin doğru yolunu bulmakla mücadele ediyor. Blokzinciri, yapay zekâ gibi verilere ve dijital süreçlere dayanan yeni teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi dönüşümü daha da zorlaştırıyor.

Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 83'ü, teknolojik yıkımı tehditten çok fırsat olarak görüyor. Küresel kadın liderlerin yüzde 72'si sektöründe dönüşüm sürecinde önemli ilerlemeler kaydettiğini söylerken, bu oran Türkiye'de yüzde 60.

Küresel liderlerin yarısına karşılık, Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 63'ünün, rakipler tarafından yıkılmayı beklemek yerine faaliyet gösterdiği sektörü aktif olarak yıkıma uğrattığını söylemesi dikkat çekiyor. Ayrıca, Türkiye'deki kadın liderler, faaliyet gösterdiği sektörü yıkıma uğratma konusunda erkek liderlere göre daha iddialı; 2018 Türkiye CEO Araştırması katılımcılarının yalnızca yüzde 44'ü bu ifadeye katıldığını söylüyor.

Grafik 10: Kendi sektörlerindeki yıkıma ilişkin ifadeler

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Grafik 11: Yeni teknolojilere yatırıma ilişkin ifadeler

Yönetim kurulunun dijital dönüşüm alanındaki yatırım getirisine ilişkin makul olmayan bir beklentisi var.

Geçmişte ara sıra yanlış yeni teknolojilere yatırım yaparak önemli finansal kayıplar yaşadık.

Küresel kadın liderler ile araştırmaya Türkiye'den katılan kadın liderlerin yeni teknolojilere yapılan yatırımlara ilişkin ifadeleri birbiriyle paralel. Fakat yönetim kurulu hakkındaki görüşlerde kadın ve erkek liderler arasında açık bir fark ortaya çıkıyor. 2018 Türkiye CEO Araştırması'na katılan CEO'ların yüzde 68'i yönetim kurulunun dijital dönüşüm alanındaki yatırım getirisi beklentilerini makul bulmuyor; yüzde 56'sı ise tepe yönetimi dönüşüm sürecini denetlemek için donanımsız görüyor. Diğer yandan, Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 53'ü tepe yönetimin donanımlı olduğunu, yüzde 44'ü ise yönetim kurulunun beklentilerini makul bulduğunu ifade ediyor.

Grafik 12: Yapay zekâ, blokzinciri, 3D baskı ve karma gerçeklik gibi yeni teknolojilere ilişkin öz değerlendirme

Küresel kadın liderlerin yüzde 48'ine karşılık, Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 67'si, yapay zekâ, blokzinciri, 3D baskı ve karma gerçeklik gibi yeni teknolojiler konusunda rahat veya çok rahat olduğunu ifade ediyor.

Yine de, yalnızca yüzde 13'ünün gelişmekte olan teknolojilere ilişkin rahat olmadığını belirtmesi, kadın liderlerin genel anlamda bu teknolojilerin yıkıcılığıyla başa çıkmaya hazır olduğunu gösteriyor.

Grafik 13: Yapay zekânın bugünün otomasyon süreçlerine uygulanması

Şirketlerdeki teknolojik gelişmelere yakından baktığımızda, otomasyon sürecindeki yapay zekâ uygulamalarının durumu bize önemli içgörüler sunuyor. Sonuçlar, yapay zekânın birçok şirkette henüz başlangıç aşamasında olduğunu gösteriyor.

Türkiye'den araştırmaya katılan kadın liderlerin yüzde 43'ü şirketinde herhangi bir yapay zekâ uygulamasına başlamadığını belirtirken, yüzde 47'si birkaç süreçte yapay zekâyı test ettiğini söylüyor. Belirli bazı süreçler için sınırlı bir yapay zekâ uygulamasına başladığını ifade eden liderler ise katılımcıların yüzde 10'unu oluşturuyor.

Yapay zekâ uygulamaları konusunda küresel kadın liderler ile Türkiye'den katılan liderlerin yanıtları arasında dikkat çeken bir fark var. Küresel sonuçlara göre büyük şirketlerin yüzde 39'u, küçük şirketlerin ise yüzde 21'i, sınırlı yapay zekâ uygulamasına başlamış veya süreçlerinin bazılarını çoktan otomatize etmiş durumda. Türkiye'deki kadın liderlerin yönettiği büyük şirketlerin yalnızca yüzde 9'u, küçük şirketlerinse yalnızca yüzde 11'i sınırlı uygulamaya başladığını belirtiyor.

Katılımcıların çoğunu erkek liderlerin oluşturduğu 2018 Türkiye CEO Araştırması'nda, CEO'ların yüzde 28'i sınırlı yapay zekâ uygulamasına başladığını belirmişti.

Grafik 14: Önümüzdeki 3 yıl boyunca yapay zekânın sağlayacağı faydalar (Türkiye)

Yapay zekânın önümüzdeki 3 yıl boyunca şirketlere sağlayacağı faydalar konusunda küresel kadın liderler ile Türkiye'deki kadın liderlerin görüşleri birbirine paralel; her iki taraf da pragmatik bir yaklaşım sergiliyor.

Küresel liderlere göre 4. sırada bulunan 'müşteri deneyimini geliştirmek' beklentisinin, Türkiye sonuçlarında yüzde 4'lük katılım oranıyla oldukça geri plana atılması dikkat çekiyor.

Grafik 15: Başarılı dönüşüm için gereken yetenekler

Değişen iş ortamındaki zorlukların üstesinden gelmek için teknolojik özelliklerin yanı sıra yeni iş gücü yetkinlikleri ve donanımı da önemli. Küresel kadın liderler, gelişmekte olan iş gücü uzmanlarının ve dijital dönüşüm yöneticilerinin dijitalleşmenin başarıya ulaşmasında en önemli rolü üstleneceğini düşünüyor.

Türkiye'deki kadın liderlerin tamamı, başarılı dönüşüm için en gerekli yeteneğin veri bilimciler olduğunu söylerken; her 10 liderden 9'u, siber güvenlik uzmanlarına ihtiyaç duyulacağını ifade ediyor.

Perihan İnci, siber güvenliğin şirketlerin gelecekteki başarısında sahip olduğu önemin altını çiziyor: "Dijital çağda şirketler için en önemli başarı kriterleri dönüşüm ve siber farkındalık. Başta otomotiv sektörü olmak üzere tüm sektörler dijital dönüşüme adapte olmaya başladı ve bu alanda çalışmalar hızla devam ediyor. Ancak bu dönüşümün bir fırsat olduğu gibi aynı zaman da risk olduğunu da şirketlerin göz ardı etmemesi gerekiyor.

Günümüzde kurumlar siber güvenlik konusunu iş süreçlerinin bir parçası haline getirip, yaşatabildikleri takdirde güncel risklere karşı kurum varlıklarını ve çalışanlarını koruyabilir. Bu bağlamda geleneksel yöntemlerle teknolojik yenilikleri aynı potada eritebilen şirketlerin başarılı olacağını düşünüyorum."

Grafik 16: Veri kullanımı ve analizi

Önümüzdeki 3 yıl boyunca, kestirimsel veri analitiği veya modellerinin kullanımını artıracağız.

Önümüzdeki 3 yıl boyunca yapılandırılmış verilerden çok (sayısal veya sabit veriler) yapılandırılmamış verilerin (metin ağırlıklı veriler) kullanımını artıracağız.

Yapay zekâ ve blokzinciri gibi yeni teknolojilerden faydalanmak isteyen şirketlerin güçlü veri analizi becerilerinin olması gerekiyor. Küresel kadın liderler bu konuda bir sorun yaşıyor gibi görünmüyor. Yüzde 77'si, şirketinin önümüzdeki 3 yıl boyunca kestirimsel veri analitiği ve modellerinin kullanımını artıracağını belirtti.

Katılımcıların yüzde 58'inin son 3 yıl içinde kritik kararlar alırken veri analitiği/bilgisayar destekli modeller tarafından sağlanan içgörülere güvendiğini ifade etmesi de bunu destekliyor.

Türkiye'den katılan liderlerin yüzde 86'sı, önümüzdeki 3 yıl boyunca kestirimsel veri analitiği ve modellerinin kullanımını artırmayı planlıyor. Her 5 kadın liderden 3'ü ise, bu süre içinde yapılandırılmış verilerden çok (sayısal veya sabit veriler) yapılandırılmamış verilerin (metin ağırlıklı veriler) kullanımını artıracağını ifade ediyor.

Bu sonuçlar, Türkiye'deki kadın liderlerin gündeminde veri analitiği ve kullanımı ile ilgili planların küresel kadın liderlere göre daha öncelikli olduğuna işaret ediyor.

Gamze Çuhadaroğlu, dijital çağın iş gücünden beklentilerini şöyle aktarıyor:

"Geleceğin çalışanları, değişime açık olmalı ve 'dijital çağın' gerekleri doğrultusunda profesyonel yeteneklerini sürekli geliştirmeye odaklanmalı. Başarılı insanlara baktığımızda, hepsinin ortak özelliğinin yaptıkları işe duydukları tutku olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla yaptıkları işe tutku duyan çalışanlarla birlikte olmak bizim için çok önemli.

Ayrıca ekip arkadaşlarımızın; var olanla yetinmeyen ve sorgulayarak yeni fikirler geliştiren yapıda olmalarını çok önemsiyoruz. Bu özellikler olduğu sürece geleceğin çalışanlarının hangi çağda olursa olsun her işin altından ustalıkla kalkacağına inanıyorum."

Sonuçları 2018 Küresel CEO Araştırması ile karşılaştırmak için ziyaret edin:
kpmg.com/ceooutlook

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Grafik 17: Stratejik kararlar söz konusu olduğunda farklı veri kaynaklarına duyulan güven

Tüm dünyadaki kadın yöneticiler, karar verirken en çok bağımsız ikincil bilgi kaynaklarına güveniyor. Stratejik kararlar söz konusu olduğunda farklı veri kaynaklarına duydukları güvene ilişkin soruda küresel kadın liderler sosyal medyayı yüzde 26 ile 5. sıraya yerleştirdi. Türkiye'deki kadın liderler ise, bağımsız ikincil bilgi kaynaklarından sonra, yüzde 34 oranıyla en çok sosyal medyaya güveniyor.

2018 Türkiye CEO Araştırması katılımcılarının yüzde 88'i, sosyal medyanın en güvenilir veri kaynağı olduğunu söylüyor. Çoğunluğu erkek olan katılımcılara göre, sosyal medyayı yüzde 76 ile geleneksel medya ve yüzde 56 ile bağımsız ikincil bilgi kaynakları takip ediyor. Geleneksel medyanın, erkek liderler tarafından daha çok değer verilen bir veri kaynağı olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, bağımsız ikincil bilgi kaynakları ve sosyal medya gibi herhangi bir kuruma bağlı olmayan veri kaynakları, Türkiye'deki liderler tarafından özellikle tercih ediliyor ve stratejik kararlarında önemli rol oynuyor.

"Piyasaları büyük ve köklü firmaların yönlendirdiği düşüncesinin değişmeye başladığı bir dönemdeyiz. Artık, hızlı hareket eden ve değişime çabuk adapte olan şirketlerin yavaş hareket eden şirketlere karşı önemli bir rekabet üstünlüğü var. Gelişen teknoloji ve yaygın iletişim ağları müşteri beklentilerini her zamankinden daha yukarı çekmiş durumda. Yeni ürün talepleri oldukça yüksek olan müşteriler, aynı zamanda hızlı hizmet almak istiyor. Şirketlerin sundukları ürün ve hizmetlerde olduğu kadar piyasa koşullarına ve teknolojiye uyum sağlarken de hızlı olmaları gerekiyor. Beklentilerin karşılanamadığı durumlarda rakipler kolaylıkla devreye girebiliyor. Şirket olarak hızlı hareket edebilmenin ilk adımının, teknolojik ve sektörel gelişmeleri takip ederek gerekli adaptasyon ve entegrasyonların sağlanması olduğunu düşünüyoruz."

Özge Yılmaz
Genel Müdür,
Fiba Faktoring

Grafik 18: Müşteri ilişkilerine ilişkin ifadeler

İnternetten alışveriş ve sosyal medya, tüketicilerin gücünü artırmaya devam ediyor. Şirketler için müşteriyi iyi anlamak ve markanın olumlu konumlanması, gelirleri artırmanın ana koşulu olarak görülüyor. Yeni teknolojiler bu iki alanı da destekleyen geniş bir fırsatlar yelpazesi sunuyor. Veri güvenliği ile verilerin doğru kullanımı hem müşterilerin hem de düzenleyici kurumların gündeminde önem kazandıkça, bir şirketin müşteri verileri konusunda itibarını zedeleme riski giderek artıyor.

Türkiye'deki kadın liderler erkek liderlere göre müşteri merkezli olmaya daha yatkın. Katılımcıların yüzde 93'ü müşteri verilerinin korumasını müşteri tabanını büyütmek için en önemli sorumluluklardan biri olarak görüyor.

Yüzde 86'sının, güçlü bir siber güvenlik stratejisinin başlıca paydaşlar arasında güven inşa etmek için kritik öneme sahip olduğuna inanması da bunu destekliyor.

Öte yandan, katılımcıların yüzde 23'ü, yeni müşteri çekmeye çalışırken orantısız kaynak harcanması sonucu mevcut müşterilerini yitirme endişesi duyduğunu söylüyor. 2018 Türkiye CEO Araştırması sonuçlarında bu oran daha yüksek; yüzde 44'ü müşterilerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu düşünüyor.

Müşteri deneyimini kişiselleştirmek için yapılan yatırımlara ilişkin görüşler farklılaşıyor. Katılımcıların yüzde 40'ı, yatırımların beklenen büyüme hedefleri doğrultusunda iyi harcandığına inanırken, yüzde 33'ü tam tersini düşünüyor. Yüzde 27'si ise bu konuda kararsız.

Kadın liderler genel olarak müşteri yönetimindeki stratejik zorlukların farkında ve kararlarını girişimci perspektifiyle alıyor.

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Kariyer beklentileri

Küresel kadın liderler, başarı faktörleri, kotalar ve kariyer beklentilerine ilişkin kendinden emin.

Türkiye'de ve dünya genelindeki kadın liderler, kişisel başarı için en önemli olduğunu düşündüğü ilk üç faktörü; güçlü iletişim becerileri, aktif kişisel network ve yeni teknolojiler hakkında kapsamlı bilgi donanımına sahip olmak olarak görüyor. Tüm bu özellikler, dijital bir ortamda yapay zekâ gibi yeni teknolojilerle çalışmayı destekliyor.

Kadın liderler, başarı faktörlerinde sosyal becerilerini önemli buluyor. Ancak, Türkiye'deki yönetim kurulu üyelerine ve CEO düzeyine bakıldığında şirket içindeki network ile kişisel network faktörleri son sıralara düşüyor. Katılımcıların yaşını dikkate aldığımızda da yanıtlar kısmen farklılaşıyor. 45 yaşın üstündeki kadın liderler, yeni teknolojiler hakkında kapsamlı bilgi donanımına sahip olmayı diğer yaş gruplarına göre daha önemli bularak ilk sıraya yerleştiriyor.

Araştırmanın ilginç bulgularından başka biri de katılımcıların kotalara ilişkin yaklaşımı. Küresel kadın liderlerin yalnızca yüzde 4'ü yönetimdeki kadın kotalarının kişisel başarı için önemli bir faktör olduğunu düşünürken; Türkiye'den katılan liderlere göre bu faktör yüzde 11 oranıyla 5. sırada. Diğer yandan, küresel kadın liderlerin yüzde 84'üne karşılık, Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 90'ı, kadınları güçlendirme programlarının daha fazla kadını iş dünyasına kazandırmak için iyi bir yöntem olduğunu düşünüyor.

Kadın liderler, iş dünyasına dahil olmanın ve burada yükselmenin ne kadar zor olduğunun farkında ve bunu bir sonraki kuşak için kolaylaştırmak istiyor. Kadın liderlerin çoğu bu alanlardaki değişimin gönüllü olmasını beklemiyor; bu tür bir hedefe ulaşmak için müdahalenin sürdürülmesi gerektiğine inanıyor.

Borusan Oto Genel Müdürü Simay Alsan, bu konuda şirketlere büyük sorumluluk düştüğünün altını çiziyor:

"Nüfusun yüzde 50'sini oluşturan kadınlar, normal şartlarda toplumun her kesiminde bu oranda temsil ediliyor olmalı: iş dünyasında, okullarda, siyasette, sivil toplum örgütlerinde, yönetim kurullarında... Öncelikle toplumda bu konuda bilinçlenme sağlanmalı. Kadını sadece aile içi rollerle tanımlamak daha çocukluktan itibaren onları iş hayatına katılım konusunda geri planda bırakıyor.

Türkiye'de çalışan kadın sayısının artırılması için işveren boyutunda yapılacak çok şey var; iş dünyasının kadınları her aşamada içtenlikle desteklemesi gerekiyor. Bu süreç işe alım ile başlıyor. Şirketler işe alımda bilinçsizce yapılan ayrımcılıkla savaşmalı. Örneğin, saha rolleri için yalnızca erkek adayların değerlendirilmesi gibi, açık pozisyonların cinsiyet sahibi olması engellenerek başlanabilir. Kadınların her pozisyona aday olabilmesinin önünün açılması gerekiyor.

Diğer yandan, önemli bir kısmı anne olduğunda bebeğe bakacak kimsesi olmadığından ya da iyi bir anne olamayacağı endişesi ile iş hayatından ayrılmak zorunda kalıyor. Bu dönemde anne ve babanın eşit sorumluluk alabilecekleri şekilde desteklenmesi önemli. Uzun babalık izni, kreş desteği gibi uygulamalar, doğum sonrası kadın çalışan kaybını azaltacaktır."

Grafik 19: Kişisel başarı için en önemli faktörler

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Burçin Ressamoğlu
CEO,
Sodexo Birleşik Krallık

" Yönetim kurullarında daha fazla kadın liderin yer alması için kadın yeteneklerin yetiştirilmesi gerekiyor. Kadınların kariyerlerinde güçlenmesi ve cesaretlenmesi için networking fırsatlarının yaratılması; mentorluk ve rol modellik çalışmalarının yapılması gerekli. Biz Türk liderler olarak, kadın yetenekleri bulma, değerlendirme ve cesaretlendirme konularında birbirimizle yakın çalışmalı; bu konuyu önceliklerimize alarak dayanışma içinde olmalıyız. "

Grafik 20: Halefin cinsiyetine ilişkin beklentiler

Başka bir nokta da, küreselde yüzde 59'a karşılık Türkiye katılımcılarının yüzde 53'ünün haleflerinin kadın olacağını düşünmesi. Türkiye'deki küçük şirketleri yöneten kadın liderlerin yüzde 63'ü haleflerinin kadın olmasını beklerken, büyük şirketleri yöneten kadınların yüzde 36'sı bu görüşe katılıyor.

Büyük şirketlerde üst düzey yönetici veya üstündeki seviyede bulunan kadın liderlerin, kadın halef beklentisinin çok daha yüksek olması dikkat çeken başka bir sonuç.

Grafik 21: Kariyerlerinin sonraki adımı (Türkiye)

Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 43'ü, kariyerini aynı şirkette sürdürmeyi planlıyor; kararsız olanların oranı ise yüzde 30. Bu oranlar genel olarak kadın liderlerin çıkabilecek fırsatları yakalama konusunda hayli esnek olduğuna işaret ediyor.

Liderlerin yüzde 27'si kariyerinin sonraki basamağını şirket dışında görüyor ve bir sonraki pozisyona -yönetim kurulu üyesi, CEO veya başka bir üst düzey yönetici- geçmek için şirketten isteyerek ayrılmayı planlıyor.

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Yıkımı dizginlemek

Dijital yıkım, çoğu şirket için ürkütücü bir zorluk olsa da, kendisine hükmetmeyi başaranlar için büyük ödüller vadediyor.

Küresel Kadın Liderler Araştırması'nın Türkiye sonuçları, üst düzey kadın yöneticilerin dijital fırsatları kabul etmeye hazır ve istekli olduğunu gösteriyor.

Bulgulara göre, hem küresel hem de Türkiye'deki kadın liderler dijital geleceğe oldukça hazırlıklı.

%67 yeni teknolojiler konusunda kendini oldukça rahat hissediyor.

%64 şirketinin yanlış teknolojiye yapılan yatırımdan dolayı finansal zarara uğramadığını belirtiyor.

%63 şirketini kendi sektörünün yıkıcısı olarak görüyor.

%90 inovasyon süreçlerini ve uygulamalarını geliştirmeyi umuyor.

%53 çevikliği iş dünyasının yeni para birimi olarak görüyor.

teknoloji/inovasyon

Dijital odaklı liderler ve şirketler, bu konularda daha iyi sonuçlar elde ediyor:

- Teknolojiyi sonuçlarla eşleştirme
- Doğru teknolojiyi seçme
- Özel fırsatları tespit etme
- Pazara hızlı giriş yapma

Küresel kadın liderlerin yarısına karşılık, Türkiye'deki kadın liderlerin yüzde 63'ü, şirketini kendi sektörünün yıkıcısı olarak gördüğünü ifade ediyor. Ayrıca, yüzde 53'ü çevikliği iş dünyasının yeni para birimi olarak görüyor.

Kadın liderler, dijital çağın çeviklik, pazara giriş hızı ve sürekli inovasyon ihtiyacından oluşan üç ana paradigmasını içselleştirmiş gibi görünüyor.

Özlem Yeşildere
CFO,
Koton

"Çeviklik, hem bireyler hem de organizasyonlar için sıkı ve düzenli antrenman gerektiren bir beceri. Sadece üründe değil, iş yapış sistem ve süreçlerinde de inovasyonu odağa koymak kritik öneme sahip. Geleneksel iş dünyasının kesin, kıdeme dayalı ve daha katmanlı organizasyonel yapıları artık işlevini yitirdi. Bunun yerine değer yaratmak üzere 'işe akan', daha yalın, dinamik organizasyonlar çok daha etkin hale geldi.

Bu süreçte büyük verinin anlamlı analiziyle hangi erken sinyalleri okuyacağınızı seçmek işin kritik bir parçası. Büyük veri setine trendsel bakmak kadar zaman zaman derine inip tekrar yukarı çıkmak da faydalı oluyor diye düşünüyorum. Verileri sadece uzaktan takip etmekten ziyade işin özünden kopmayarak tüketicinizi, müşterinizi, ürününüzü/hizmetinizi, tedarik zincirinizi, tüm iş ortaklarınızı ve ekosisteminizi anlamak asıl çevikliği yaratıyor.

Çeviklikte anahtar olduğunu düşündüğüm, her dönem 'yalın' kalmayı sağlayacak, ama özellikle zor zamanlarda daha da önemli olan, temel finansal iş prensiplerinin altını çizmeyi isterim. Gerçekten değer yaratmayan yatırımı yapmamak, problemli iş alanlarını çözemiyorsak zamanlı karar vererek sonlandırmak ve özellikle içinde bulunduğumuz iş dinamiklerinde de nakdin verimli kullanımı sağlamak bunların başında geliyor diye düşünüyorum."

müşteriler/veri

Dijital odaklı liderler ve şirketler, bu konularda daha iyi sonuçlar elde ediyor:

- Müşterilere öncelik tanıma
- Veri analitiğinden elde ettiği içgörüleri kullanma
- Markayı güven üzerine inşa etme
- Açık ve farklı iletişim kurma

%86 karar alırken kestirimsel veri modelleri ve analitiğini daha çok kullanmayı bekliyor.

%60 geçtiğimiz 3 yıl boyunca veri analizinin sağladığı içgörülere güvendiğini ve önerilerini göz ardı etmediğini belirtiyor.

%70 yeni müşteri kazanmak için kaynakların çok fazla harcanması nedeniyle mevcut müşterilerin kaybedileceğini düşünmüyor.

%86 güçlü bir siber güvenlik stratejisinin güven oluşturmak için kritik öneme sahip olduğunu düşünüyor.

Kadın liderler, veri analitiğine açık ve sonuçlarına güven duyuyor. Kararlarını gerçeklere dayanarak alan veri odaklı katılımcılar, dijital müşteri kitlesinin ihtiyaçları konusunda da iyi bir anlayışa sahip; bu nedenle siber güvenliğe çok önem veriyor. Yeni platform/network ortamındaki iletişim becerilerinin başarıya giden yolda kritik öneme sahip olduğunun da farkında.

2018'de 40 trilyon dolar harcama yapan kadın tüketicilerin dünya genelinde ekonomik gücü artarken bu bulgular özellikle önem kazanıyor. Türkiye'deki her 5 kadın liderin 3'ü, geçtiğimiz 3 yıl boyunca veri analitiğinin sağladığı içgörülere güvendiğini ve sonuçlarını dikkate aldığını söylerken, yüzde 86'sı karar alırken kestirimsel veri modelleri ve analitiğini daha çok kullanmayı beklediğini ifade ediyor.

Dikkat çeken bir sonuç, erkeklerin yüzde 80'ini oluşturduğu 2018 Türkiye CEO Araştırması katılımcılarının yüzde 84'ünün, veri analitiği yerine kendi tecrübe veya sezgilerine dayanarak karar verdiğini söylemesi. Bu bulgular, kadın liderlerin tüm dünyada karar alırken veriye içgüdülerinden çok daha fazla önem verdiğini kanıtlıyor.

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Büyümenin en önemli iki aracı:

%42 inovasyon, Ar-Ge ve işe alım dahil olmak üzere organik büyüme

%31 stratejik anlaşmalar

Büyümeye ulaşmak için alınacak başlıca iki aksiyon:

%55 inovatif startuplarla işbirliği

%55 online platform sağlayıcılar üzerinden ürün ve hizmet satmak

süreçler/platformlar

Dijital odaklı liderler ve şirketler, bu konularda daha iyi sonuçlar elde ediyor:

- Teknoloji ve müşteri beklentileri etrafında yeni süreçler oluşturma
- Şirket için doğru ekosistemi bulma (ör. anlaşmalar, startuplar)
- Platformları kullanarak ölçeklendirme yapmaya çalışma

Büyümeye ulaşmak için stratejiler ile alınacak aksiyonlar konusunda Türkiye'deki kadın liderler ile küresel kadın liderlerin yanıtları birbirine paralel. Dünya genelinde kadın liderler, büyüme konusuna güçlü bir girişimci perspektifiyle, pragmatik açıdan yaklaşıyor.

Aynı zamanda inovatif iş modelleri ile alternatif iş yapış şekillerine açık, büyüme hedeflerine ulaşmak için yeni startuplarla ve online platform sağlayıcılarla işbirliğine yöneliyor.

Erkek yöneticilerin çoğunlukta olduğu 2018 Küresel CEO Araştırması Türkiye Sonuçları'nda startuplarla ve online platformlarla işbirlikleri yine önemli olarak nitelendirilse de öncelikli sayılmıyor.

Özge Yılmaz, şirketlerin geleceği için yalnızca kâr ve pazar payını artırmanın yeterli olmadığını vurguluyor:

"Teknolojideki gelişmeler bir yandan şirketlerin inovatif ürün ve servisler yaratmalarını sağlarken bir yandan da iş yapış şekillerini ve yaşam biçimlerini değiştiriyor. Bunun sonucunda ise, kurumların müşterileri ve iş ortaklarıyla olan ilişkileri yeniden şekilleniyor. Değişime ayak uydurabilen şirketler teknolojik gelişmeleri fırsata çevirebiliyor. Bunun için şirket yöneticilerinin iyi birer değişim mimarı olması ve doğru dijital 'know-how' ile doğru ekibi bir araya getirmesi gerekiyor.

Değişen koşullara uygun olarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinin yanı sıra şirket içindeki jenerasyon farklılıklarının iyi yönetilmesi yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında yer alıyor.

Geleneksel yaklaşımda kar ve pazar payını artırma şirketlerin en önemli başarı kriteriydi. Günümüzde ise sürdürülebilirlik kavramı ön plana çıktı. İnovasyon, toplam kalite yönetimi, marka bilinirliliği ve müşteri sadakati gibi pek çok konuda etkili çözümler geliştirebilen şirketler başarılarını sürdürebiliyor."

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

yetenek/şirket kültürü

Dijital odaklı liderler ve şirketler, bu konularda daha iyi sonuçlar elde ediyor:

- Yetenekleri teknoloji kullanımına bağlı olarak işe alma
- Geleneksel rol modellerini ve sınırları yeniden düşünme
- Çeşitliliğin performans üzerinde etkisi olduğunu anlama

%59 büyüme hedeflerinden bağımsız olarak yeni yetenekleri işe almayı planlıyor.

%100 veri bilimcilerin gelecek büyüme planları için kritik öneme sahip olduğunu düşünüyor.

%53 haleflerinin kadın olmasını bekliyor.

%90 kadınları güçlendirme programlarının hâlâ gerekli olduğunu düşünüyor.

Bildiğimiz iş dünyası, önümüzdeki birkaç yıl içinde temelden değişecek. Sanal iş yerleri yaygınlaşacak ve yapay zekânın iş tasarımı üzerinde güçlü bir etkisi olacak.

Kadın liderler, bu değişimle başa çıkmak için doğru yetenekleri işe almanın gerektiğinin farkında; büyüme oranına bakmaksızın şimdiden ilgili yetenekleri işe almaya başladıklarını belirtiyor.

Araştırmaya Türkiye'den katılan kadın liderlerin tamamı, veri bilimcilerin gelecek büyüme planları için kritik öneme sahip olduğunu düşünüyor. Bunu yüzde 86 oranıyla dijital dönüşüm yöneticileri, gelişen iş gücü uzmanları ve senaryo ile risk modelleme uzmanları takip ediyor.

Öte yandan, Türkiye'deki her 10 kadın liderden 9'u, iş yerine kadınların dahil edilmesi ve çeşitliliğin artırılması konusunda istenilen sonuçlar elde edilene kadar baskının sürdürülmesi gerektiğini ve kadın güçlendirme programlarının gerekli olduğunu düşünüyor.

Simay Alsan
Genel Müdür,
Borusan Oto

"Teknoloji ve dijitalleşme döneminde de liderin önceliğinin insan olması gerektiğine inanıyorum. Lider için en temel başarı, doğru insanları bir araya getirebilmek ve onların en verimli olabilecekleri, yaratıcı, disiplinli çalışabilecekleri iş ortamını oluşturabilmektir. Doğru insanlardan oluşan, yeterli çeşitliliğe sahip ve dinamiği iyi tasarlanmış ekipler; yaratıcı, yeni fikirler üreten, hızla harekete geçebilen ve sonuç alan organizasyonlar oluşturuyor.

Farklılıkların korunması, karar almada katılımın sağlanması ve ekip disiplininin oluşturulması liderin sorumluluğundadır. Hala alınacak çok yol olmakla birlikte, iş dünyasının bilinen katı tutumları bu rahat iklimi oluşturmak üzere her gün daha fazla sorgulanıyor. Çalışma saatlerinde esneklik, gelişen teknolojik imkanlarla evden çalışabilme olanakları, kıyafet serbestliği ve hiyerarşinin azalması gibi konular çalışanların daha fazla değer katmasına yardımcı oluyor."

Özgür Tokgöz Altun, artık yalnızca yeteneği çekmenin değil, elinde tutmanın da her zamankinden zor olduğu iş dünyasında çalışanların mutluluğunu sağlamak için iş ortamının esnekleşmesi gerektiğine dikkat çekiyor:

"Dijitalleşme ile birlikte iş hayatı daha esnek hale gelirken, zaman ve mekândan da bağımsızlaşıyor. Bu doğrultuda, çalışanlara, ihtiyaç duydukları tüm araçlara ve bilgiye tek bir sistem üzerinden erişebildikleri, bunları istedikleri gibi özelleştirebildikleri, sosyal medya kanallarını etkin kullanarak bilgiyi hızlıca paylaşabildikleri ve dış partilerle işbirliği yapabildikleri, fonksiyonlara ve süreçlere bağlı kalmadan ihtiyaç duydukları konu uzmanları ile kolayca iletişim kurup 'görev odaklı' çalıştıkları, şirket içindeki tüm ihtiyaçlarını mobil uygulamalar ile yönetebildikleri ve hayallerini gerçekleştirebildikleri bir iş ortamı sunmak önem taşıyor."

Küresel kadın liderler, dijital çağın stratejik ve operasyonel gereklilikleri hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip.

Küresel kadın liderler, yeni teknolojiler konusunda rahat, verilere güveniyor ve anlaşmalara/işbirliklerine yatırım yapmak istiyor. Ayrıca, yeni gelişmelere hızla ayak uydurabiliyor.

Küresel kadın liderler, dijital iş ortamında başarıya ulaşmak için gereken kişisel ve profesyonel yeteneklerini geliştirirken networking ve iletişim becerilerine güçlü biçimde odaklanıyor.

Küresel kadın liderler, kişisel ve profesyonel alandaki güçlü yönlerinin oldukça farkında; içinde bulunduğu şirket ve ekibi başarıya taşıyan pozitif getiriler sağlıyor.

Son olarak, dünya genelinde ortaya koyduğu uzmanlık, iş zekâsı ve yarattığı güvenle halihazırda liderlik yapan çok sayıda kadın rol modelin olduğunu vurgulamak istiyoruz. Küresel kadın liderler, özel sektördeki rollerinin önemini kanıtlayarak, kadınların yaşamın diğer alanlarındaki konumlarını da güçlendiriyor.

Araştırmaya katılan tüm kadın liderlere teşekkür ederiz.

Küresel demografik veriler ve metodoloji

Bu raporda yayımlanan veriler, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 42 farklı ülkede, 699 küresel kadın lider ile yapılan online anket sonuçlarına dayalıdır. Katılımcıların yüzde 64'ü yönetim kurulu üyesi, CEO/başkan, üst düzey yönetici veya başkan yardımcısı pozisyonunda; yüzde 60'ı da en az 6 yıldır aynı şirkette çalışıyor. Yüzde 37'si, geliri 500 milyon dolardan fazla olan şirketlerde çalışıyor. Araştırma katılımcıları, 14 farklı sektörde faaliyet gösteriyor.

Metodoloji

Araştırma, KPMG Küresel CEO Araştırması'nın soru setinin büyük kısmını içeren online bir anket üzerinden yürütüldü. 6 Mart 2018 ile 13 Nisan 2018 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Katılımcılar anketi anonim şekilde yanıtladı.

Anket linki, Management Circle ve KPMG üye firmaları tarafından açıkça yayımlanmak yerine dünya çapında özellikle seçilen kadın liderlere gönderildi.

Bazı ülkelerde, lider pozisyonlarındaki seçilmiş kadınlarla iletişim kurmak için sosyal medya kullanıldı.

Grafik 22: İş unvanına göre katılımcılar

Grafik 23: Şirket gelirine göre katılımcılar

Grafik 24: Şirketteki çalışma süresine göre katılımcılar

Grafik 26: Ülkelere ve bölgelere göre katılımcılar

EMA

Almanya
Andorra
Arnavutluk
Avusturya
B. Arap Emirlikleri
Belçika
Birleşik Krallık
Çek Cumhuriyeti
Finlandiya
Fransa
Güney Afrika
Hollanda
İrlanda
İspanya
İsveç
İsviçre
İtalya
Macaristan
Man Adası
Manş Adaları
Nijerya
Norveç
Polonya
Portekiz
Rusya
Suudi Arabistan
Türkiye
Ukrayna
Yunanistan

Kuzey ve Güney Amerika

ABD
Arjantin
Brezilya
Kanada
Meksika

Asya Pasifik

Avustralya
Çin
Filipinler
Hindistan
Hong Kong
Japonya
Malezya
Myanmar
Singapur

Grafik 25: Sektörlere göre katılımcılar

Profesyonel hizmetler	%14
Bankacılık	%13
Tüketici ürünleri ve perakende	%13
Endüstriyel üretim	%7
Teknoloji	%7
Kimyasallar, ilaç ve sağlık	%7
Enerji ve doğal kaynaklar	%7
Gayrimenkul ve altyapı	%5
Diğer	%5
Sigorta	%5
Medya	%5
Otomotiv	%4
Varlık yönetimi	%4
Taşımacılık, lojistik ve eğlence	%3
Telekomünikasyon	%3

Not: Yüzdelik değerler yuvarlandığı için toplamları %100'e eşit olmayabilir.

Notlar

Teşekkür

Burçak Güven
YKK Programı Kurucusu
Forbes Genel Yayın Yönetmeni

Burçin Ressamoğlu
Sodexo Birleşik Krallık CEO'su

Gamze Çuhadaroğlu
Danone Türkiye Entegrasyonu ve
Danone Su Genel Müdürü

Hande Yaşargil
YKK Programı Kurucusu
Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı

Özgür Tokgöz Altun
Vodafone CFO'su

Özlem Yeşildere
Koton CFO'su

Özge Yılmaz
Fiba Faktoring Genel Müdürü

Perihan İnci
İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Simay Alsan
Borusan Oto Genel Müdürü

KPMG Türkiye

Nesrin Tuncer
Denetim Bölüm Başkanı,
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
ve Çeşitlilik Lideri

Ekin Özgülşen

Tuna Güleryüz

Umut Otyakmaz

KPMG hakkında

Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan ve sektöründeki en büyük dört uluslararası şirketten biri olan KPMG, üye firmalar ağı sistemiyle 154 ülkede, 200 bin çalışanıyla finansal hizmetler, tüketici ürünleri ve endüstriyel sektörlerden, gıda, perakende, enerji, telekomünikasyon, kimya gibi pek çok sektöre danışmanlık hizmeti veriyor.

KPMG Türkiye ise İstanbul merkez ofisinin yanı sıra Ankara ve İzmir ofisleriyle, 1982 yılından beri yaklaşık 1250 çalışanıyla her sektörden 4 binin üzerinde firmaya sektörler özelinde hizmet verirken, rekabette ihtiyaç duydukları endüstriyel trendler hakkında değer yaratan çözümler sunuyor.

www.kpmg.com.tr

YKKD hakkında

Biliyoruz ki tüm dünyada kadınlar çok daha az terfi ediyorlar, daha az kazanıyorlar ve kâr-zarar yönetimi gerektiren pozisyonlara daha az atanıyorlar. Ekonomimizi yönlendiren kurumların en üst karar mercilerinde yer alan kadınların oranı oldukça düşük. Yönetim Kurulunda Kadın, şartların nasıl değişebileceğini ve nesil atlamadan kadınlara fırsat eşitliği sağlanabileceğinin sorgulanmasıyla 2012 yılında bir inisiyatif olarak Praesta TR ve Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı Hande Yaşargil ve Forbes TR Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven tarafından kurulmuştur.

2017 senesi itibarıyla "Yönetim Kurulunda Kadın Temsilini Artırarak Toplumsal Kalkınmayı Desteklemek" ana misyonu ile dernekleşmiştir.

YKKD, ülkemizde kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek amacına hizmet eden ilk oluşum olmasının yanısıra, Yönetim Kurulu Üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği Türkiye'nin tek sertifika programı ve ülkenin en etkin iş insanları ve kanaat önderlerinden mentorluk alma imkanı tanıyan şirketlerarası mentorluk programı ile hedefe yönelik çalışmalar yapar. Program, 18 ay süren her döneminde yeni bir kadın menti ile çalışıp onları daha daha güçlü rollere hazırlarken, Yönetim Kurullarına yüksek nitelikli yöneticiler arayan şirketlere de kaliteli bir seçenek sunmuş olur.

YKKD şu anda 50 kadın lider ile üçüncü dönemini sürdürdüğü bu özgün programı devam ettirirken, yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılması yönünde iletişim, işbirliği, farkındalık ve bilgi paylaşım platformu olarak çalışmalarını hayata geçirmektedir.

www.yonetimkurulundakadin.com

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 garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

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