



Çevik olmak ya da geride kalmak

**2019 Küresel
CEO Araştırması**

KPMG Türkiye

kpmg.com

Önsöz

Dünyanın en büyük ekonomilerinde, en büyük ve karmaşık şirketleri yöneten CEO'ların katılımıyla küresel olarak beşinci defa düzenlediğimiz 2019 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 birçok ülkeden 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 9 CEO'nun ve HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan'ın değerli görüşleri de büyük bir derinlik ve zenginlik kattı.

KPMG'nin CEO araştırmalarının beşincisi, hızla yol alan teknolojinin iş dünyasının önüne çıkardığı keskin virajı tartışmaya açıyor; büyümek bir yana ayakta kalmak için yeterince çevik misiniz? Dünya devi şirketlerin yöneticileri 'çeviklik' virajını güvenle almaya hazır mı ya da 'geride kalıp gözden kaybolma' riskinin farkındalar mı?

Dijital dönüşümün etkisindeki bugünün iş dünyasında, küresel şirketler yalnızca birer işletme değil, siyasi etki sahibi birer aktör olarak da görülüyor. CEO'lar ise bu etki sahibi kurumların gerçek yönlendirici gücü.

Değişim, hazırlıksız yakaladığını yok etme tehdidiyle üzerimize gelirken CEO'ların yönettiği kurumların yapısı artık dünden daha karmaşık, politik ve ekonomik belirsizliklere her zamankinden daha açık. Şirketler çok uluslu yapılara dönüşüyor, teknolojinin büyüttüğü rekabet geleneksel yapıları sarsıyor.

Bu genel görünüm ışığında KPMG'nin 2019 CEO araştırması gösterdi ki, küresel ekonomiye yön veren şirket yönetimlerinin ajandasındaki ilk gündem maddesi çeviklik. Teknolojinin hepimizi savurduğu virajı alabilmek için değişime ayak uydurmak, şirketlerimizi değişime uyum sağlamaya zorlamak en önemli görevimiz.

Değişerek ve dönüşerek hem şirketlerimizin içindeki çalışanlarımızın hem hizmet verdiğimiz sektörlerin beklentilerini karşılayabilir, onları anlayıp ihtiyaçları olan vizyonu sunabilir, günün sonunda iş dünyası için değer üretip sürdürülebilirliği sağlayabiliriz.

Aynı anda müşterilerin ihtiyaçları hızla değişiyor ve teknoloji bu ihtiyaçlara yanıt vermek üzere gelişmeyi sürdürüyor. Bu duruma uyum sağlamak için, şirketler çalışma biçimlerini kökten değiştirmek zorundalar.

Bu şu demek; daha fazla müşteri odaklı olmak, yenilik hızını artırmak, kurumsal sınırları aşan iş birlikleri yapmak... Mesela hiyerarşinin ve bürokrasinin en aza indiği, hızlı karar alabilen ve müşteri taleplerine anlık tepki verebilen şirketlerin bir adım öne çıktığını görüyoruz.

KPMG 2019 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 duyacağız.



Murat Alsan
KPMG Türkiye
Başkanı



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

İçindekiler

4
Temel bulgular

5
Bilinmeyen sular

17
Belirsizlik
döneminde liderlik

28
İçeriden gelen değişim

39
CEO'nun evrimi

42
Sonuçlar

43
Metodoloji ve teşekkür



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde
liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Küresel ekonomiye duyulan güven azalıyor – bununla birlikte, köklü değişimler hızla artıyor

— Dinamik risk ortamı

Küresel tarafta iklim değişikliği, risk gündeminde 2018 yılında dördüncü sırada iken bu yıl birinci sıraya yükseldi. Türkiye’de ise operasyonel riskler 2018 yılında beşinci sırada iken bu yıl birinci sırada yer alıyor

— Küresel görünüme ilişkin çelişkiler

Dünyanın dört büyük ekonomisinde - Avustralya, Birleşik Krallık, Fransa ve Çin - CEO’ların yarısından azı, küresel ekonomiye ilişkin büyüme beklentilerine güveniyor

— Yeni rekabet çağı

Türkiye’deki CEO’ların yüzde 92’si, (2018 yılında bu oran yüzde 44’te kalıyordu) değişim rüzgarının kendilerini vurmasını beklemektense şirketlerinin sektördeki köklü değişime öncülük ettiğini belirtiyor

İçeriden gelen değişim

Değişime uyum becerisini en üst seviyeye çıkarmak için, CEO’lar, şirketleri genelinde bir dijital yeniden yapılanma süreci başlatmalı

— Siber alanda değişime uyum

2019 yılında CEO’ların yüzde 40’ı (2018 yılında bu oran yüzde 60 idi), paydaşlarla karşılıklı güven ortamı tesis etmek için, güçlü bir siber stratejinin kritik önemde olduğunu ifade ediyor

— İş gücü 4.0

CEO’ların yüzde 44’ü, şirketlerindeki toplam iş gücünün yüzde 41 ile yüzde 50’si arasındaki bir oranda beceri ve yetkinlik kazandırma eğitimleri planlıyor; bununla birlikte, CEO’ların yalnızca yüzde 28’i, iş gücü yatırımlarını teknoloji yatırımlarından öncelikli tutuyor

— Teknoloji 4.0

Türkiye’de şirketlerin yalnızca yüzde 8’i, bazı süreçlerinin otomasyonunda yapay zekâ teknolojisi kullanmaya başladı. Bu oran küresel tarafta yüzde 16’ya çıkıyor. Türkiye’de sınırlı oranda yapay zekâ teknolojilerini uygulamaya koyanların oranı yüzde 56

Belirsizlik döneminde liderlik

Değişime ayak uydurmak için CEO’lar, sürekli olarak şirketlerini değişime uyum sağlamaya zorlamalı

— Çevik olmak ya da geride kalmak

CEO’ların yüzde 56’sı iş dünyasında oyunun yeni kuralının çevik bir şekilde hareket etmek olduğunu ve değişimin gerisinde kalmanın iflas ile sonuçlanabileceğini belirtiyor

— İnovasyon konusunda tutarsızlık

CEO’ların yüzde 60’ı, hata ve kusurların yenilik sürecinin bir parçası olarak kabul edildiği bir kurumsal kültür istediklerini belirtiyor olsa da; yalnızca yüzde 40’ı, şirketlerinde böyle bir kültürün mevcut olduğunu söylüyor

— Üst yönetim yeniden şekilleniyor

CEO’ların yüzde 60’ı, şirketlerinin değişime uyum becerisini artırmak için, üst yönetim kadrolarını aktif bir şekilde dönüştürüyor

CEO’nun evrimi

Değişime ayak uydurabilen CEO’lar, çeviklikle hareket eder, uyum becerileri yüksektir ve statükoya karşı gelme iradesine sahiptir

— Oyunun yeni kuralı

CEO’ların yüzde 68’i, bir CEO’nun görevde kaldığı ortalama süre azaldıkça, çeviklikle hareket etme mecburiyetinin arttığını ifade ediyor

— Gelişen düşünce yapıları

CEO’ların yüzde 72’si, kariyerlerinin başında çok yanlış bir adım attıklarını, ancak zaman içinde bunu düzelttiklerini söylüyor



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO’nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Bilinmeyen sular

2018 yılında yaptığımız Küresel CEO Araştırmasında, CEO'ların gelecek için ve kendi şirketlerinin büyüme beklentileri konusunda iyimser olduklarını gördük. Ayrıca, şirketlerin varlığını tehdit eden, jeopolitik dalgalanma ve siber güvenlik gibi tehlikeler konusundaki kaygıların arttığını belirledik. 2019 yılında ise, bu kaygılara, günümüz iş ortamının belirsizliği ve dalgalanması konusundaki ciddi endişelerin de eklendiğini görmekteyiz. Günümüzde CEO'lar, köklü değişimle başa çıkabilmek ve büyümeyi sürdürebilmek için gerekli olan yapısal uyum becerisini artırmaya her geçen gün daha fazla odaklanmakta.

Bu tür bir dinamik uyum becerisi, şirketlerin karşı karşıya kaldıkları ciddi sınavları geçebilmeleri için oldukça önemli. Küresel CEO'lara göre şirketlerinin karşılaşacağı en büyük tehditler sırasıyla, iklim değişikliği, yıkıcı teknolojiler ve ülkeselliğe geri dönüş. Türkiye'deki CEO'lara göre ise karşılarındaki en büyük tehdit operasyonel riskler. CEO'lar için yeni gelişen/yıkıcı teknoloji, siber güvenlik riski ve ülkeselliğe geri dönüş eşit önceliğe sahip ve ikinci sırada geliyor. Son sırada ise çevresel sorunlar ve iklim değişikliği tehdidi yer alıyor.

CEO'ların kendi şirketlerinin büyüme beklentisi konusunda güvenleri tam olsa da, küresel ekonomiye duyulan güven kayda değer oranda daha düşük. Küresel CEO'ların yüzde 94'ü, kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güveniyor ancak yalnızca yüzde 62'si küresel ekonomi için büyüme potansiyeli olduğunu düşünüyor. Benzer bir durum Türkiye'deki CEO'lar için de söz konusu. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 96'sı kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güvense de sadece yüzde 68'i küresel ekonomide bir büyüme yaşanacağını düşünüyor. Bununla birlikte, on yıllardır süregelen iş modelleri, dijital dönüşüm nedeniyle her geçen gün daha fazla tehdit altında ve CEO'lar şirketlerindeki yerleşik geleneksel iş modellerini kökten değiştirmek ve yeni dijital gelir kanalları oluşturmak zorundalar.

Dinamik risk ortamı

CEO'lar, gitgide daha öngörülemez olan ve hızlı değişen riskleri anlamak ve bu riskler ile başa çıkmak zorundalar. Çevresel bozulmaya dair endişeler, yeni teknolojilerin yol açtığı kökten değişim ve artan jeopolitik gerilimler, büyüme hedeflerini gerçekleştirmek veya aşmak isteyen şirket yöneticileri için yeni belirsizlik alanları yaratmakta.

“

Önümüzdeki dönemin lider şirketlerinin yeşil teknolojiyi kucaklayan ve enerji verimliliğine yatırım yapanlar olacağına inanıyoruz. Biz de buradan hareketle ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmayı hesaba katan iş modellerini hayata geçiriyor, malzeme seçiminden ürün tasarımına, üretimden geri dönüşüm programlarımıza uzanan geniş bir yelpazede karbon ayak izimizi azaltmayı sağlayacak faaliyetlere odaklanıyoruz.”

Hakan Bulgurlu
CEO
Arçelik



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu, risk gündemini ve çevresel/iklim değişikliği riskinin risk gündeminde üst sıralara çıkmasını şöyle yorumluyor: Arçelik olarak "Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın" vizyonumuz kapsamında gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak amacıyla, toplum ve çevreye karşı sorumluluk bilinciyle, kaynakların verimli kullanımına ve dögüsel ekonomi çözümlerine odaklanıyoruz. Sürdürülebilirliği hem iş modeli hem de hayat tarzı haline getiren şirketimiz, bu konuda hayata geçirdiği örnek uygulamalar sayesinde hem sektörüne hem de dünyaya örnek olmaya devam ediyor. İklim krizi konusunda farkındalığı artırmak için Arçelik ekipleri olarak uzun yıllardır dünyanın en yüksek dağlarına tırmanıyoruz. Afrika'da Kilimanjaro, Avrupa'da Elbruz, Amerika'da Aconcagua'ya tırmandık. Son olarak da 2019 yılı Mayıs ayında Everest'in zirvesinden iklim kriziyle daha fazla mücadele mesajımızı duyurduk. Önümüzdeki dönemde bu konuda daha fazla farkındalık yaratmak için çalışmaya devam edeceğiz.

Veri ekonomisinin hızla büyüdüğü ve gelişen dijital iş modellerinin yıkıcı inovasyonun en çarpıcı örneklerini ortaya koyduğu günümüzde, bu tür örnekleri kendimize bir risk olarak değil aksine bir fırsat olarak görüyoruz. Bu çerçevede ana faaliyet alanımızı güçlendirmeye odaklanırken; yeni, sürekli ve tekrar eden gelir kaynakları oluşturma hedefiyle yatırımlarımıza devam ediyoruz. Büyüme için yeni bir platforma giden yol, ürün ve hizmetleri bir arada sunan entegre çözümlerden geçiyor. Biz de tüketicilerin hayatlarını güvenceye alan ve iyileştiren entegre hane çözümlerine odaklanıyoruz.

Üretimden satış sonrası hizmetlere kadar bütün değer zincirimizi sürekli iyileştiren ve önemli ölçüde yalınlaştıran dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarına odaklanıyoruz. Bu odaklanma, ürettiğimiz ürünlerin sayısını optimize etmekten, tasarım odaklı düşünmeye, çevik inovasyona ve Endüstri 4.0 uygulamalarına kadar yayılan uçtan uca bir dönüşüme işaret ediyor.

Farklı disiplin ve meslek dallarını bir araya getiren yeni nesil Ar-Ge merkezimiz Garage'da, yenilikçi fikirleri sistematik olarak değerlendirmeye, gerçek ürün kalitesinde prototipler üretmeye, erken aşamada müşteri geri bildirimleri olarak ihtiyaçlara uygun ürün, hizmet ve teknolojiler geliştirmeye devam ediyoruz. Garage'da geçen yıl 1635 fikir ürettik, 88 prototip, 11 konsept geliştirdik. Atölye 4.0'da ise çevik üretim sistemlerinin tasarlanması, proses modelleme ve optimizasyon, akıllı otomasyon sistemleri, veriye dayalı karar verme sistemleri alanlarında geliştirdiğimiz uygulama örnekleri ile Endüstri 4.0 alanında yetkinliklerimizi artırmayı sürdürüyoruz.

146 ülkede faaliyet gösteren bir şirket olarak son dönemde artan ülkesellik ve buna bağlı artan korumacı politikalara karşı ise farklı stratejiler kurguluyoruz. Bu tip riskleri ticarete kullandığımız para birimlerini çeşitlendirerek ve üretimde tek bir coğrafyaya bağlı kalmayarak minimize etmeye çalışıyoruz. Bununla birlikte, farklı pazarlardaki müşteri ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirmek amacıyla müşteri iç görülerini yakından analiz ederek rekabet gücümüzü artırmaya gayret ediyoruz.

“

Başarılı şirketlere baktığımızda özgün fikirler ve cesur yetenekler üzerine inşa edilmiş yeni iş kültürü kendini gösteriyor. Bu iş kültürüne sahip kurumlar yenilikleri kolayca benimseyip teknolojik gelişmelerden hızla fayda sağlamaya başlıyorlar. ”

Murat Kansu

CEO

Microsoft Türkiye



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Microsoft Türkiye CEO'su Murat Kansu, yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riskinin risk gündeminde ikinci sırada bulunmasını şöyle yorumluyor: "Microsoft olarak teknolojik yeniliklerin en büyük destekçisi ve geliştiricisi konumundayız. Değişimin ve yeniliğin kaçınılmaz olduğuna inanıyoruz. Yeni teknolojilerle sektörlerin dijital dönüşümünü güçlendiriyor, kurumların ilham veren başarılarına imza atmasını sağlıyoruz. Global CEO'muz Satya Nadella "Teknoloji sektörü geleneğe değil inovasyona saygı duyar" diyor. Kurum olarak teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yıkım değil bir fırsat olarak değerlendiriyoruz ve işbirliklerimizde bu anlayışı öne çıkarıyoruz. Başarılı şirketlere baktığımızda özgün fikirler ve cesur yetenekler üzerine inşa edilmiş yeni iş kültürü kendini gösteriyor. Bu iş kültürüne sahip kurumlar yenilikleri kolayca benimseyip teknolojik gelişmelerden hızla fayda sağlamaya başlıyorlar.

iyzico CEO'su Barbaros Özbuğutu, yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riskinin içinde buldukları finansal hizmetler sektörünü büyük ölçüde etkilediğini söylüyor ve bu durum hakkında şunları söylüyor: Bence dünyada her anlamda eski ve yeninin birbirini dönüştürdüğü bir geçiş dönemi içerisindeyiz. Bunun etkisini, bizim de içinde bulunduğumuz finansal hizmetler dünyasında geleneksel bankaların yerini alan büyük fintech firmalarıyla görüyoruz. Bugün Almanya'da Wirecard, yılların Deutsche Bankası'ndan daha değerli bir konumda. Aslında yıkıcı teknolojiler üreten firmaların, doğasındaki inovatif yaklaşımları ve çevik çözüm üreten yapıları sayesinde bir sektördeki iş yapış şekillerini değiştirdiğini görüyoruz. Biz de iyzico olarak Türkiye'de KOBİ'lerin dijitalleşmesi için sunduğumuz inovatif teknolojilerle e-ticaret pastasının büyümesini sağladık. iyzico'dan önce KOBİ'ler için sanal POS almak neredeyse imkansızken, bugün Türkiye'nin 81 ilindeki 35 binden fazla üye iş yerimiz kolaylıkla ve güvenle online mağazasının ödemelerini alabiliyor. Tüketici tarafında da e-ticaretin büyümesinin önündeki en büyük engellerden biri olan güven sorununun önüne geçmek için iyzico Korumalı Alışveriş'i sunduk ve 600 binden fazla tüketici iyzico garantisiyle internetten alışveriş yapabiliyor. Tüm bu ürünlerimize ve hizmetlerimize baktığımızda odağımızda her zaman bir sorunu çözmek vardı ve bence ancak bu sayede içinde bulunduğunuz sektörün yıkıcı ve inovatif bir oyuncusu olmanız mümkün.

Finansal hizmetler alanında yeni gelişen teknolojilerin gidişatını yapay zekâ yatırımlarının belirleyeceğini düşünüyorum ve bu alanda doğru yatırımlar yapan firmaların fark yaratacağı kanısındayım. Ancak tüm bu teknolojik gelişmelerle beraber işin özünde her zaman müşteri memnuniyeti yatıyor. Müşteri odağını kaybeden, iyi bir kullanıcı deneyimi sunmayan ve daha da önemlisi müşterisinin problemini çözmeyen şirketler günün sonunda oyunun dışında kalacak ve kaçınılmaz bir yıkımı göğüslemek durumunda olacak.

SAS Türkiye CEO'su Tayfun Topkoç, risk gündemini şöyle değerlendiriyor: Çevre sorunları, özellikle iklim değişikliği dünya için çok ciddi tehditler içeriyor. Bu alanda özellikle son yıllarda gelişen Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojileri sayesinde çok detaylı veri toplar hale geldik. Bu verileri ileri analitik ve makine öğrenimi ile işleyerek çevre kirliliği, tehlike altındaki türler, endüstriyel faaliyetlerin insana ve çevreye etkisi, ölümcül hastalıklarla mücadele vb. alanlarda yasa ve politika geliştiricilere bilimsel temelli yol göstermeyi hedefleyen, kâr amacı gütmeyen çalışmalarımız var. Bu çalışmalarımızı global bir hareket olan "Data For Good" çatısı altında yürütüyoruz.

Yeni gelişen teknoloji risklerine baktığımızda özel olarak SAS'ın ana faaliyet alanı olan yapay zekâ ile ilgili bazı riskli alanlar olduğunu görüyoruz. Bu nedenle; yapay zekânın etik kullanımı, derin öğrenme konusunda şeffaflığın ve açıklanabilirliğin korunabilmesi, yapay zekânın potansiyel olarak kullanabileceği kişisel verilerin korunması ve doğru yönetilmesine yönelik hem çözümler geliştiriyoruz hem de bu alanda standartların geliştirilmesi için akademi, kamu sektörü ve uluslararası organizasyonlarla iş birlikleri yapıyoruz.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metedoloji ve teşekkür

Türkiye’de risk gündeminde ilk sırada, geçen sene beşinci sırada yer alan operasyonel riskler (yüzde 28) geliyor. Bunu aynı sırayı paylaşan yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski, siber güvenlik riski ve ülkeselliğe geri dönüş (yüzde 20) izliyor. Sonrasında ise çevre sorunları ve iklim değişikliği riski (yüzde 8) yer almakta. Küresel tarafta, çevre sorunları ve iklim değişikliği, risk gündeminde 2018 yılında dördüncü sırada iken, 2019 yılında ilk sıraya yükseldi. Bunu, Türkiye’deki gibi yıkıcı teknoloji riski ve ülkeselliğe geri dönüşün yarattığı tehditler izlemekte.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür



“ CEO’ların kabullenmesi gereken net bir gerçek var: Artık belirsizlik ortamı normalin ta kendisi... Açık ve parlak bir gökyüzünün lüks haline geldiği denizlerde CEO’lar sis içerisinde gemisini doğru rotada tutmanın çabasını vermek durumunda kalacak. Bu gerçek göz önüne alındığında, bugüne dek bizi buralara getiren formüllerin artık işlemeyebileceğini, bildiğimiz doğruların yetersiz kalabileceğini kabullenmek gerekiyor. Böylesi bir dünyada CEO’ların hem bugünü anlamaları ve güçlendirmeleri hem de geleceği hayal ederek bugünden o dünyanın yapı taşlarını döşemeleri gerekiyor. Bunu başarmanın yolu da öncelikle kendilerinden başlayarak organizasyonlarının bütününe yayılan bir “growth mindset” oluşturmaları, deneme-deneyleme ve iteratif yaklaşımlara açık olmaları, yeni fikirlerin yeşermesine uygun bir kültür ve atmosferin kurgulanmasına liderlik etmeleri gerekiyor. Rönesans insanının öldüğü, yani bir kişinin tek başına her şeyi yapabildiği dönemin geride kaldığı gerçeğinden yola çıkarsak yarının başarılı CEO’larının bir orkestra şefi gibi harmonizasyon sağlayabilmesi önem kazanıyor.



Serdar Turan

Harvard Business Review

Türkiye Genel Yayın Yönetmeni

Büyüme tehdit eden riskler

Türkiye	Küresel
Operasyonel Riskler (%24)	Çevresel sorunlar ve iklim değişikliği (%21)
Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji (%20)	Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji (%19)
Ülkeselliğe geri dönüş (%20)	Ülkeselliğe geri dönüş (%16)
Siber güvenlik (%20)	Siber güvenlik (%14)
Çevresel sorunlar ve iklim değişikliği (%8)	Operasyonel riskler (%14)

Operasyonel riskler tehdit algısında ilk sırada



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

Sonuçları Türk CEO'ların geçen yıllara göre verdiği cevaplar ve küresel CEO'ların cevapları ile karşılaştırdığımızda farklı parametrelerin öne çıktığı görülüyor. Öncelikle ülkeselliğe geri dönüş her iki yılda hem Türk hem küresel CEO'lar tarafından öncelikli riskler içinde yer alıyor. Bunun temel gerekçesinin artan korumacılığın yarattığı öngörülmezlik olduğunu söylemek mümkün.

Operasyonel risklerin sadece Türkiye'de bu kadar öne çıkması hem küresel algıdan farklılaşma olduğuna hem de Türk CEO'lar için geçen sene 5'inci sırada olan tehdit algısının ilk sıraya yerleştiğine işaret ediyor. Türk CEO'lar için operasyonel risklerin bir yıl içinde bu kadar öne çıkmasının birkaç gerekçesi olduğu söylenebilir. Öncelikli olarak, değişim hızı öngörülmez şekilde artan teknolojiye adaptasyonda, küresel şirketler kadar yatırım imkanı bulamayan şirketlerin, gittikçe karmaşıklaşan operasyonlarını yönetirken daha az hazırlıklı olduklarını söylemek mümkün.

Bunun yanında kurlarda meydana gelen volatilité, finansman imkanlarında ve tahsilatta görülen dalgalanma, şirketlerin nakit akış operasyonlarında öngörülmezlik yaratabiliyor. Küresel ticaret ve gümrük açısından değerlendirdiğimizde ise, artan korumacılık ile birlikte son derece karmaşık bir hal almış küresel ticareti yönetmek operasyonel açıdan çok daha zor ve önemli hale geliyor. Şirketlerin dış ticaret operasyonlarını yönetmek için otomasyona geçme niyetlerinin yanında uyumu artırmak için de konuyu önemsedikleri anlaşılıyor. Artan korumacılık ile birlikte her gün yeni düzenlemelerin geldiği, ürün ve ülke özelinde yeni tedbirler alındığını görüyoruz. Bu da şirketlerin belge ve beyan gibi operasyonel süreçlerini çok daha hassas yönetmelerini gerektiriyor. Zira eksik ya da hatalı operasyonun neticesinde, dış ticaret maliyetlerinin artması, daha fazla gümrük vergisi ödemek veya tedarik sürelerinin ve maliyetlerinin artması söz konusu olabiliyor.

Bu gerekçelerle küresel ticarete artan rekabet karşısında operasyondaki risklerin sonuçları şirketler tarafından ciddi bir risk olarak algılanıyor. Öngörülebilirliğin arttığı ve operasyonel alt yapının çevik olduğu bir ortamda bu risk algısının azalması bekleniyor.

Vergi riskine gereken önem veriliyor mu?

Matrah aşındırma ve kar aktarımı gibi sorunları ele almak amacıyla, hükümetler hem tek taraflı mevzuat değişiklikleri yapmakta hem de diğer ülkelerle işbirliğine gitmekte. Aynı zamanda, şirketler, vergi konusunda daha şeffaf olmaları yönünde artan kamuoyu baskısıyla karşı karşıya ve bu nedenle vergi ihtilafı tehlikesini ve itibar riskini yönetmek durumunda. Buna karşılık, 2019 risk sıralamasında vergi riskinin hem küresel tarafta hem de Türkiye'de son sırada yer aldığını görüyoruz. Bu yıl yapılan araştırmanın sonuçları, CEO'ların, vergi fonksiyonlarının performansını değerlendirme yöntemleri bakımından, vergi riskine yeterince önem verip vermedikleri konusunda bazı soru işaretleri doğuruyor.

CEO'lara, şirketlerinin vergi fonksiyonuna ilişkin en önemli performans ölçütünü sorduğumuzda, riskten ziyade şirket stratejisinin desteklenmesi konusuna daha fazla vurgu yapıldığını tespit ettik. Listenin en başında, vergi fonksiyonunun en önemli performans ölçütü olarak "şirketin kurumsal stratejisinin desteklenmesi" yer aldı. Buna karşılık, "vergi risklerinin kurumsal değer ve hedefler doğrultusunda uygun bir şekilde yönetilmesi" öncelik bakımından ikinci sırada yer aldı.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Vergi riski neden geri planda?



Şaban Erdikler – KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı

CEO'ların risk sıralamasında vergi riskini arka sıralara atmaları kanımca vergi yükünü dar kapsamlı bir şekilde algılamalarının ortaya çıkardığı bir yanılgıdır. Vergiyi kar üzerinden alınan, gelir/kurumlar vergilerinden ibaret düşünürseniz, verginin ön koşulu olarak karlılığı sağlamanın ya da sürdürmenin önceliğini inkâr edemezsiniz. Uluslararası ve uluslar üstü kurumların konuya ilgilerinin artması ile beraber, kamunun artan kaynak ihtiyacı, vergi olgusunu işletmelerin önemli bir maliyet kalemi haline getirdi.

Maliyetlerin yönetilmesinde alınacak her türlü önlem ve bu önlemler arasında geniş anlamıyla vergi kavramı içinde yer alan özel tüketim vergisi, katma değer vergisi, emisyon vergileri, çevre vergileri, resim ve harçlar, hasıllata dayalı vergiler, işletmeler için devamlı olarak yönetilmesi gereken riskler olarak giderek artan bir pay ve öneme sahip hale geldi.

CEO'ların da vergi bölümünden beklentileri, vergi stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile birleştirilmesi ve bütünleştirilmesidir. CEO'lar vergi bölümünün performansını değerlendirirken, vergi bölümünün girişimleri, önerileri ile şirketin maliyet yapısında sağladıkları, sağlayacakları iyileştirmeleri işletme stratejisi ile vergi yükünü uyumlaştırmalarını göz önünde tutmakla, reaktif bir yaklaşım içinde olmalarından ziyade proaktif bir davranış beklentisi içinde bulunmaktadır. Bu beklentiye cevap veren vergi birimleri işletmeler için su kadar, hava kadar gerekli ve yararlı olacaktır.

Konuyu yalnızca mevzuata uyum olarak algılayan, işin gerektirdiği inceleme, araştırma, alternatif yaratma süreçlerinde katkı sunmayan vergi bölümleri ise giderek anlam ve önemlerini kaybedeceklerdir.

Bununla birlikte, CEO'lar tarafından vergi fonksiyonuna ilişkin en önemli performans ölçütünün verimlilikten ziyade şirket stratejisinin desteklenmesi olarak görülmesi pek de şaşırtıcı değil. Kurum stratejisiyle bütünleştirilmemiş bir verimliliğin çok da anlamlı olmadığını düşünüyorum. Amacın kurum stratejisiyle bütünleştirilmiş, her alanda verimlilik sağlanması olarak tanımlanması gerektiği kanısındayım. Sözünü ettiğiniz vergi denetimlerinin sonuçlarının öngörülen şekilde çıkması, beyannamelerin doğru bir şekilde hazırlanması, tam tasdik raporlarının zamanında verilmesi, vergi bölümünün standart ve klasik hizmetleri arasındadır. Bunların ve benzerlerinin yerine getirilmiş olması, vergi bölümünün görevini layığıyla yerine getirdiği anlamına gelmez. Örneğin; işletmenin yapısına uygun olarak oluşturulmamış bir üretim ve dağıtım teşkilatı sebebiyle gereksiz olarak fazla özel tüketim vergisi ödeyen bir işletmenin ürünlerinin piyasada, işlerini daha iyi yöneten firmaların fiyatlarıyla rekabet edememesi oldukça sık rastlanan bir durumdur. Satış fiyatlarının yüksekliğinden şikayetçi olan ve bu yüzden yeterli satış yapamayan bir firmanın Özel Tüketim Vergisi matrahına dahil edilmeyebilecek unsurların ayıklanması gereklirse, organizasyon, üretim ve dağıtım yapısının buna göre yeniden düzenlenmesi, vergi bölümü tarafından araştırılması, analiz edilmesi ve önerilmesi gereken bir olgudur.

Bu fonksiyonunun ayırında olmayan, benzer önerileri geliştirip uygulamaya almayan vergi bölümleri modern işletmeciliğin zorunlu kıldığı atılımların yapılmasında önemli bir engel halini alır. Bu bakımdan vergi bölümünün amacı, "işletme stratejisiyle bütünleştirilmiş bir vergi stratejisinin gereklerini araştırmak, incelemek ve önermek, böylece işletme verimine katkıda bulunmaktır" şeklinde tanımlanabilir.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Küresel görünüme ilişkin çelişkiler

Bu yılki araştırmada, pek çok ülkede küresel ekonomiye güven seviyelerinin ciddi oranda düştüğüne dair bulgular elde edildi. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 96'sı kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güvense de sadece yüzde 68'i küresel ekonomide bir büyüme yaşanacağını düşünüyor:

- Türkiye'deki CEO'ların yarısından fazlası küresel ekonomiye güven duyuyor olsa da 2018'e göre büyük bir düşüş yaşandığı görülüyor. Geçen sene küresel ekonomiye güven duyan CEO'ların oranı yüzde 88'ken bu sene oran yüzde 68'e geriledi.
- Dünyanın dört büyük ekonomisindeki CEO'ların yarısından azı, küresel ekonomiye güven duyuyor; Avustralya (yüzde 38), Birleşik Krallık (yüzde 43), Fransa (yüzde 44) ve Çin (yüzde 48).
- Küresel ekonomiye güven duyan CEO'ların oranının yüzde 52'den yüzde 87'ye çıktığı ABD'yi bir uç değer olarak ayırırsak, diğer ülkelerde geçen yıla kıyasla güven seviyelerinde sert düşüşler yaşandı. Örneğin; bu yıl güven seviyesinde en büyük düşüşün (yüzde 36 oranında) yaşandığı iki ülke Avustralya ve Hindistan.



Temel bulgular

CEO'lar küresel ekonomideki dalgalanmalara uyum sağlamalı

Hakan Öekli - KPMG Türkiye Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri



Yöneticiler, olası jeopolitik zorluklar ve giderek yaygınlaşan ekonomik milliyetçiliğin getirebileceği sorunlarla baş edebilmenin yanında, değişen dünyaya uyum sağlayabilmek ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmek için şirketlerini yeni araçlarla optimize etmeye yöneliyorlar. Bu noktada çevik yöneticilerin yapması gereken en önemli şey, erken belirtileri ve uyarı sinyallerini belirleyip yorumlamaktır. Büyüme hedefi olan yenilikçi şirketler, son teknolojileri kullanarak senaryolar oluşturup bu senaryolar üzerinden olası aksiyon planları yaparak değişime uyum becerilerinden faydalanmalılar.

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

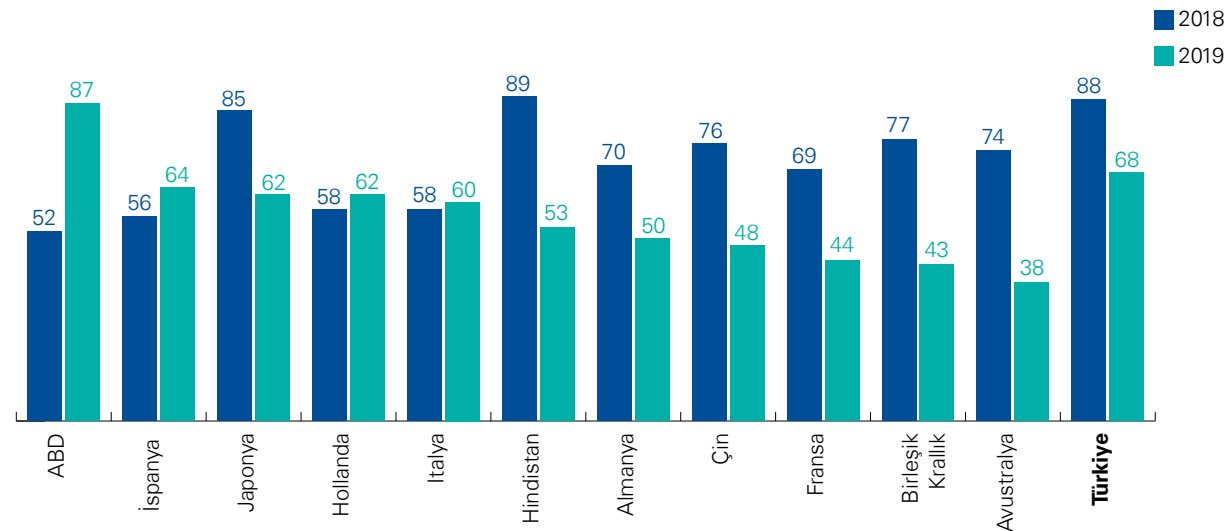
İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

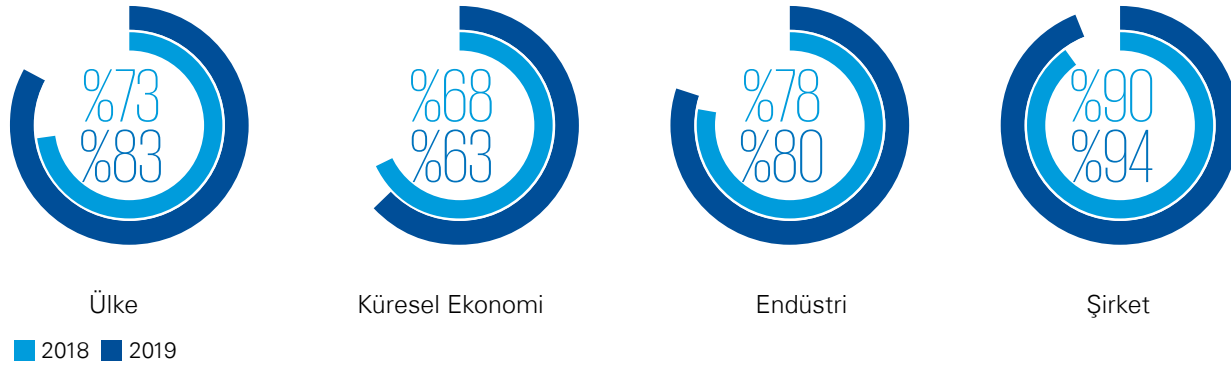
Küresel ekonomiye ilişkin 3 yıllık büyüme beklentilerine güven - ülke bazında



3 yıllık büyüme beklentilerine güven seviyeleri (Türkiye)



3 yıllık büyüme beklentilerine güven seviyeleri (Küresel)



KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı Murat Palaoglu, küresel ekonomiye duyulan güven seviyelerinde yaşanan düşüşte son yıllarda yükselişte olan korumacılığın etkisinin yüksek olduğunu belirtiyor. Palaoglu: "Küresel ekonomiye duyulan güven azalmasında korumacılığın önemli bir etki olduğu görülüyor. Zira ticaret savaşlarının da etkisiyle küresel ticaretin büyüme hızı ciddi şekilde düşüyor. Şirketlerin kendileri dışındaki çevreye duydukları güvende bir azalma olduğu değerlendirilebilir. Duyulan güvene sektör bazında baktığımızda daha yüksek güven oranları gözleniyor. Özellikle araştırmada şirketlerin kendi büyümelerine duydukları güvenin oldukça yüksek olduğunu belirtelim. Dolayısıyla CEO'ların şirketlerine ve sektörlerine yüksek güven duydukları bir ortamda küresel ticarete ilişkin duyulan güvensizliğin bir kısmının algı olduğunu, bir kısmının da ticaret savaşları ve korumacılık gibi unsurlardan kaynaklandığını söylemek mümkün."

Dirençli büyümeyi sürdürmek: gelişmekte olan piyasalar ve Çin'in "Bir Kuşak-Bir Yol" girişimi

Büyümenin sağlanacağı alanlar ve CEO'ların şirketlerinin dayanıklılığını artırmak amacıyla izlediği stratejiler açısından, gelişmekte olan piyasalar kritik bir rol oynamakta. Küresel CEO'ların yüzde 63'ü, gelecek 3 yıl zarfında coğrafi genişleme için ilk önceliklerinin gelişmekte olan piyasalar olduğunu belirtiyor. Buna karşılık, yalnızca yüzde 36'sı gelişmiş piyasalara öncelik vermekte. 2019'da Türk CEO'ların coğrafi genişleme için ilk önceliği geçen sene olduğu gibi yine gelişmekte olan piyasalar. Ancak geçen sene ile karşılaştığımızda gelecek 3 yılda coğrafi genişleme hedeflerinde tepeye gelişmekte olan piyasaları koyan CEO'ların oranının yüzde 68'den yüzde 52'ye gerilediğini, gelişmiş piyasaları öncelik olarak gören CEO'ların oranının ise yüzde 32'den yüzde 48'e yükseldiğini görüyoruz.

Gelişmekte olan piyasalarda Türk CEO'lar yüzde 38 ile ilk önceliği geçen sene olduğu gibi Orta/Güney Amerika'ya veriyor. Hemen arkasından yüzde 31 oranıyla (geçen yıl sıralamada ilk 3'te yer almayan) Asya Pasifik gelirken üçüncü sırada yüzde 23 oranıyla Doğu Avrupa geliyor.

Gelişmiş piyasalarda Türk CEO'ların geçen sene yüzde 88 gibi yüksek bir oran ile ilk önceliğinin Kuzey Amerika olduğunu gördük. Bu sene ilk önceliği Kuzey Amerika olan CEO'ların oranı yüzde 33. Aynı şekilde yüzde 33 ile Avrupa CEO'ların öncelik sıralamasında Kuzey Amerika ile aynı sırayı paylaşıyor. İkinci sırada ise yüzde 17 ile Asya ve Avustralya ve yine aynı oranı paylaşan ve Asya Pasifik geliyor.

Küresel CEO'ların büyük bir çoğunluğu (%87'si) ve Türkiye'deki CEO'ların yarısından fazlası (%64'ü) bir şirket olarak daha dayanıklı olabilmek için şirketlerinin gelişmekte olan piyasalardaki varlığını artırmakta olduklarını belirtiyor. Bu da, küresel varlık alanını genişletmenin, değişime uyum becerisi açısından kilit bir faktör olarak görüldüğünü göstermekte.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

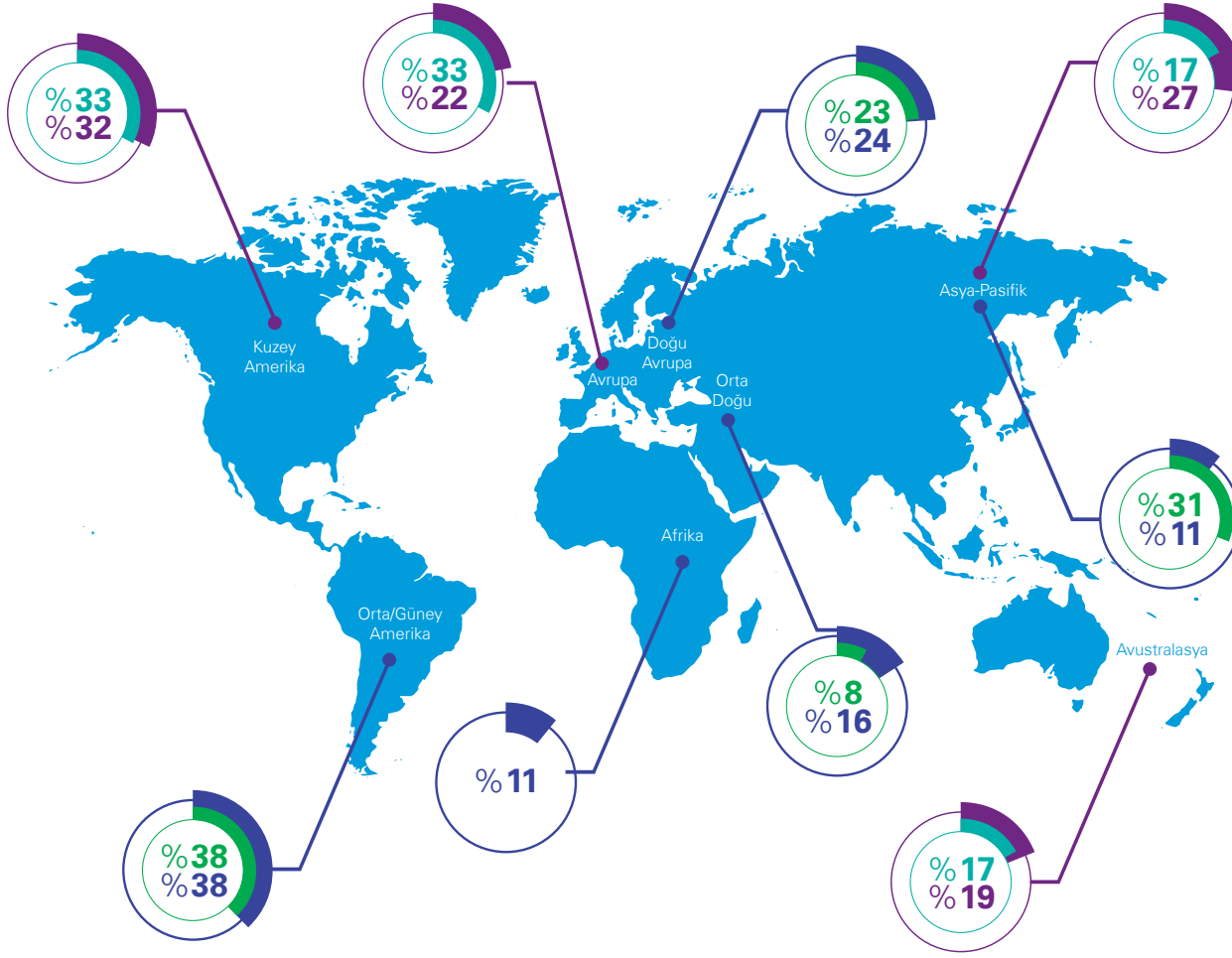
İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Dünya piyasalarında hedef bölgeler



Gelişmiş pazarlarda hedef bölgeler: ■ Türkiye ■ Küresel
Gelişmekte olan pazarlarda hedef bölgeler: ■ Türkiye ■ Küresel

Murat Palaoğlu, geçen seneye kıyasla gelişmekte olan piyasaları coğrafi genişleme önceliği olarak gören CEO'ların oranındaki gerilemeyi şöyle yorumluyor: "Geçen yıl şirketlerin CEO'ları, hem Türkiye de hem de küresel tarafta, büyümeyi açık bir fark ile gelişmekte olan piyasalarda bekliyordu. Ayrıca korumacılığın ilk olarak gelişmekte olan piyasaları olumsuz etkilediği notunu düşelim. Örneğin Türkiye anlaşmasız Brexit'den en fazla etkilenecek ülkelerden biri. Bu iki konu bir arada değerlendirilince, ülkeselliğe geri dönüş yani korumacılık büyümenin önünde büyük bir engel olduğu için en önemli tehdit olarak algılanmıştı geçen sene. Bu sene CEO'ların bu tehdide göre pozisyon aldıklarını ve araştırmanın sonuçlarına baktığımızda gelişmiş piyasaları coğrafi genişleme önceliği olarak gören CEO'ların oranının geçen seneye göre yüzde 16 arttığını görüyoruz ve büyüme pazarlarını gelişmiş ekonomilere kaydirdiklerini anlıyoruz. Dolayısı ile korumacılığın tehdit algısı da aşağıya inmiş oluyor. Aslında korumacılıktan gelişmekte olan ekonomilerin daha çok zarar gördüğünü teyit eden bir sonuç; zira gelişmiş ekonomiler bunun sonucu olarak daha fazla yatırım alabilecekler gibi görünüyor. Yatırım için öngörülebilirlik en önemli gerekliliklerden biri, dolayısıyla gelişmiş ülkelerde bu anlamda bir artış olduğu değerlendirilebilir."

Türkiye'deki CEO'ların üçte ikiye varan çoğunluğu (yüzde 64), Çin'in başlattığı "Bir Kuşak - Bir Yol" girişimini gündemlerinin ilk sırasına koyuyor ve gelişmekte olan piyasalara açılırken bu girişimin parçası olan ülke ve bölgelere öncelik verdiklerini belirtiyor.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu, Çin'in başlattığı "Bir Kuşak - Bir Yol" girişiminin kapsadığı bölgelerde faaliyetlerini artıracaklarını söylüyor ve ekliyor: Çin, İpekyolu'nun bir türevi olarak nitelendirilen "Bir Kuşak Bir Yol" projesi kapsamında hedef ülkelere yüksek düzeyde bir sermaye transferi yapıyor. Bu sermayeyi borç olarak veriyor ve yatırım miktarları İpekyolu üzerindeki bu ülkelerin çok hızlı büyümesini sağlıyor. Örnek olarak sadece Pakistan'a yapmayı planladıkları yatırımın miktarı 60 milyar doların üzerinde. Bu yatırımlar otoyol, liman, tren yolu, enerji gibi altyapı yatırımlarını kapsıyor.

Çin bir taraftan bu pazarlardan denize ulaşabilmek, enerji koridorları yaratabilmek ve bu rotaları kendi jeopolitik çıkarları için kullanmayı hedeflerken, diğer yandan da kendi şirketlerine istihdam yaratabilmeyi amaçlıyor. İpekyolu'nun bir ucunda da biz varız. Arçelik olarak o bölgeyle çok kuvvetli bir ticaret kültürümüz var. Dolayısıyla zaman içinde o bölgede güçlenme hedefimiz var. Biz de İpekyolu'nu Beko Yolu olarak değiştirerek tüm stratejimizi bunun üzerine kurguladık. İpekyolu'nun üzerindeki pazarlarda söz sahibi olmak ve uzun vadede ilk 3 oyuncu arasında yer almayı hedefliyoruz.

Amacımız Türkiye'den Asya Pasifik'e uzanan geniş coğrafyada faaliyetlerimizi artırmak. Yakın gelecekte dünyada orta sınıfın büyümesinin çok büyük bir kısmı buradan gelecek. Bugün dünyadaki orta sınıfın yüzde 20'si o bölgede yaşıyor. Bu oran 10 yıl sonra yüzde 60 olacak. Biz de o pazarlardaki büyümeden pay almak istiyoruz.

Son yıllarda yaptığımız fabrika yatırımları, kurduğumuz üretim tesisleri, iş birlikleri ve satış ofisleri ile bu bölgede varlığımızı güçlendirdik. Pakistan, Hindistan, Çin, Tayland, Vietnam, Bangladeş ve Endonezya gibi büyüme hızı yüksek ve gelecekte de ilk 20 ekonomi arasındaki yerini güçlendirecek ülkelerde yatırımlarımızı ve faaliyetlerimizi artırmaya devam edeceğiz.

Yeni rekabet çağı

Rehavet, günümüzün dinamik piyasa ortamında vahim sonuçlar doğurabilir. On yıllardır süregelen iş modelleri, dijital dönüşüm nedeniyle her geçen gün daha fazla tehdit ile karşı karşıya kalmakta. Büyük geleneksel şirketler, yalnızca piyasaya yeni giren dijital oyuncuların değil, aynı zamanda yeni bir dijital rekabet avantajı oluşturmuş olan geleneksel rakiplerinin de tehdidi ile karşı karşıya.

Değişime uyum becerisi, şirketlerin hücumla geçmesini, diğer bir deyişle kendi geleneksel stratejilerini ve iş modellerini kökten değiştirmesini gerektiriyor. Küresel CEO'ların büyük çoğunluğu (yüzde 71), şirketlerinin büyümesinin, her türlü iş normunu sorgulama ve kökten değiştirme kabiliyetine bağlı olduğunu belirtiyor. Türkiye'de ise bu fikre katılan CEO'ların oranı yüzde 44. Bununla birlikte Türkiye'de değişim rüzgarının kendilerini vurmasını beklemektense şirketlerinin sektördeki kökten değişime öncülük ettiğini belirten CEO'ların sayısında kayda değer bir artış gözlemledik. 2018 yılında, CEO'ların yüzde 44'ü şirketlerinin kökten değişime öncülük ettiğini söylüyordu. 2019 yılında ise, bu oran yüzde 92'ye yükseldi. Köklü teknoloji şirketleri, hızlı hareket eden rakiplerinin bir adım önünde yer alabilmek için, bilgi teknolojileri mimarisinde cesur atılımlar yapmak zorunda kalıyor.

İnovasyonun önündeki engeller

Alper Karaçar - KPMG Türkiye Teknoloji ve Kamu Sektörü Hizmetleri Lideri



Bence tüm CEO'lar özellikle yıkıcı inovasyon konusunda aksiyon almak istiyor. Ancak günlük operasyon ve ciro baskıları, CEO'ları bazen bu tip yatırımları yapmaktan ve dönüşüm faaliyetlerinden uzak tutuyor. Çünkü bu değişimler sadece CEO'ların tek başına yapabileceği bir şey değil, topyekun değişimlere açık olmayı gerektiriyor. Dolayısıyla stratejik olarak bu kararlar alınabilse de, uygulama konusunda hala eksiklikler mevcut.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

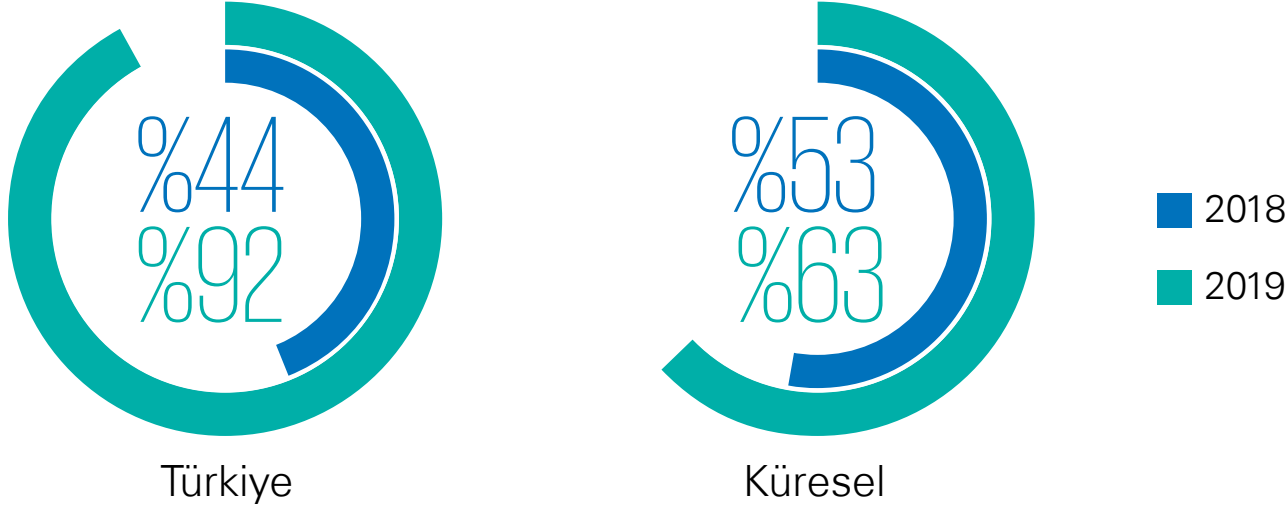
İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Şirketlerinin sektördeki kökten değişime öncülük ettiğini belirten CEO'ların oranı



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“ Bana göre şirketler için en önemli başarı kriteri, yeniliklere hızlı adaptasyon. Bu yeniliklerin en önemlisi teknoloji alanında yaşıyor. Teknolojideki değişiklikler, tüm sektörlerde müşterilerin ve çalışanların alışkanlıklarını da beraberinde değiştiriyor. ”

Murat Erkan
CEO
Turkcell



Turkcell CEO'su Murat Erkan, dijital dönüşümün süregelen iş modelleri üzerindeki etkisi hakkında şunları söylüyor: Bana göre şirketler için en önemli başarı kriteri, yeniliklere hızlı adaptasyon. Bu yeniliklerin en önemlisi teknoloji alanında yaşıyor. Teknolojideki değişiklikler, tüm sektörlerde müşterilerin ve çalışanların alışkanlıklarını da beraberinde değiştiriyor. Şirketlerin teknoloji yatırımlarını yaparken müşterilerinin hayatını nasıl kolaylaştırdıklarına bakmaları gerekiyor. Diğer taraftan, günlük hayatında mobil teknolojilere çok alışkın olan çalışanlar için de altyapılarda değişikliğe gidilmesi şart.

Türk Tuborg CEO'su Damla Birol, şirketlerinin büyümesinin, her türlü iş normunu sorgulama ve kökten değiştirme kabiliyetine bağlı olduğu fikrine kesinlikle katıldığını söylüyor ve ekliyor: Türk Tuborg'un geçmiş 10 yıllık başarı hikayesi de tamamen buna dayanıyor. Olmazsa olmaz değerlerimiz var: Kalite, Fark Yaratmak, Dürüstlük/ Samimiyet ve İşbirliği. Bunların dışında her konuyu, her iş yapış biçimini sorgulamaktan, kendimizi acımasızca eleştirmekten, kökten değişim gereken alanlara korkusuzca saldırmaktan hiç çekinmeyen bir ekibim var. Ayrıca son dönemde dijital dönüşüm de iş yapış biçimlerimizi sorgulatıp zorluyor ve dönüştürüyor.

Egon Zehnder Türkiye CEO'su Murat Yeşildere: Türkiye'de sadece iş dünyası değil, toplumun toptan bir değişim sürecinden geçmekte olduğunu kabul etmemiz lazım. Bu değişimin iş dünyasına en büyük yansımalarından bir tanesi, kurucu neslin icraattan çıkıp, kurumsallaşmaya paralel olarak profesyonel yönetici kesimin iş yönetimine gelmesi. Bu bağlamda her türlü iş normunun ve sürecinin sorgulanması daha mümkün olabilecek. Zira kurucu nesil, istisnai örnekler dışında, ne kendi yarattıkları eserleri sorgulamak ne de değiştirmek motivasyonundaydı.

Diğer taraftan, dünyadaki değişim ve yeni iş modelleri geleneksel iş yapış modellerinin sorgulanmasını bir zorunluluk haline getirdi. Bu sebeple, değişimi kabul eden, tüm süreçleri sorgulayan yöneticiler şirketlerini daha da fazla büyütme şansına sahip olanlar. Yıkıcı değişimler olmadan "yeni dünyanın" gereklerine cevap verebilmek giderek zorlaşacak.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular



Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Belirsizlik döneminde liderlik

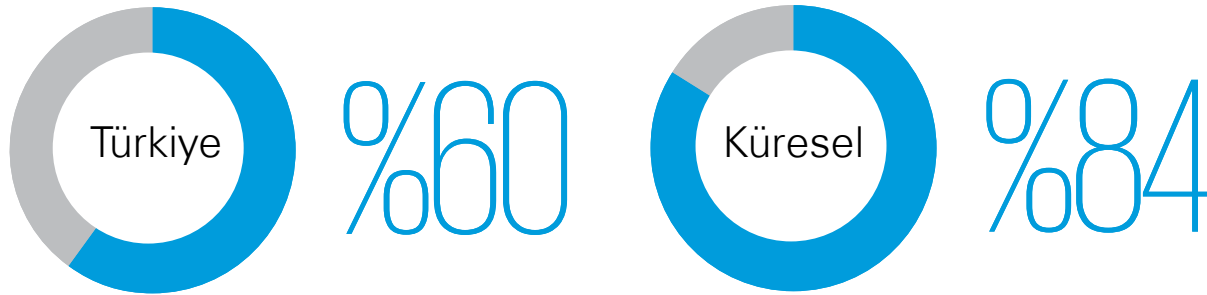
Değişime ayak uydurabilen ve köklü değişimi kendi lehine çevirebilen bir işletme yaratmak için, CEO'lar şirketlerini sürekli olarak değiştirmeye ve değişime uyum sağlamaya zorlamalıdır. Bununla birlikte, yenilikçi bir kurumsal kültür oluşturup bunu sürdürmeli, güncel ve müşteri odaklı bir çalışma modeli yaratarak kurumsal çevikliği artırmalı ve mevcut üst yönetim kadrosunun CEO'nun önceliklerine uygun bir düşünce yapısına ve kabiliyetlere sahip olup olmadığını değerlendirmeliler.

İnovasyon konusunda tutarsızlık

Şirketler, öngörülemez fakat etkili değişimlerin yaşandığı bir çağda ayakta kalabilmek için, yenilikçiliği ve yaratıcılığı besleyen bir kurumsal kültüre sahip olmak zorunda. Bu olmadan, teknolojik değişimlere, değişen müşteri taleplerine ve şirketin değer yaratma biçimi konusunda farklılaşan kurum içi görüşlere hızlıca uyum sağlamakta zorlanacaklardır.

Buna rağmen, yenilik konusunda ciddi bir tutarsızlık gözlemledik. Küresel CEO'ların yüzde 84'ü, Türkiye'deki CEO'ların ise yüzde 60'ı çalışanlarının yenilik yaratma konusunda kendilerini yetkilendirilmiş hissetmelerini ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimalinden endişe duymamalarını istediğini söylerken; küresel CEO'lardan yalnızca yüzde 56'sı ve Türkiye'deki CEO'lardan yüzde 40'ı, şirketlerinin yenilik sürecinde deneme-yanılmanın kabul gördüğü bir kurumsal kültüre halihazırda sahip olduğunu belirtiyor.

Yenilik yaratmakta çalışanlarının yetkilendirilmiş hissetmelerini isteyen CEO'ların oranı



Yenilik sürecinde "deneme-yanılmanın" kabul gördüğü bir kurumsal kültüre sahip olduğunu söyleyen CEO'ların oranı



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“ İnovasyon ancak tüm kültür unsurlarının birlikte dönüştüğü bir ortamda yeşerebilir. Temelinde bir iş fikrini en kısa zamanda yeteri kadar iş gören bir ürüne dönüştürüp pazara çıkarmak ve pazardaki müşteri davranışlarına göre sürekli iterasyonlarla iş fikrini geliştirmek, hatta pazardaki öğrenimle bazen bambaşka bir ürüne dönüştürmek var. Yani hızlı hata yapıp, hızlı öğrenmeli şirket. ”

Yeşim Pinar Kitapçı
CEO
Koçfinans



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Yeşim Pinar Kitapçı da inovasyonun bir çalışma modeli olarak şirketin tamamına yayılması gerektiğine inandığını belirtiyor ve şunları söylüyor: Dijital dönüşümü ve inovasyonu bir çalışma kültürü dönüşümü olarak görüyoruz. Sadece teknoloji yatırımı ve yeni projeler değil, çevik çalışma modellerinin şirketin tamamına yayılması, fonksiyon bazlı yapılan birimlerin kendini yöneten ürün takımlarına dönüşmesi, veriye dayalı karar süreçleri, ofis yerleşimi, davranış alışkanlıkları gibi tüm kültür unsurlarını bir bütün olarak ele alıyoruz. İnovasyon ancak tüm kültür unsurlarının birlikte dönüştüğü bir ortamda yeşerebilir. Temelinde bir iş fikrini en kısa zamanda yeteri kadar iş gören bir ürüne dönüştürüp pazara çıkarmak ve pazardaki müşteri davranışlarına göre sürekli iterasyonlarla iş fikrini geliştirmek, hatta pazardaki öğrenimle bazen bambaşka bir ürüne dönüştürmek var. Yani hızlı hata yapıp hızlı öğrenmeli şirket. Hataların başarısızlık olarak değil hızlı öğrenme aracı olarak görüldüğü, hızlı geri bildirim ortamının yerleştiği bir çalışma kültürü inovasyonun yerleşmesi için olmazsa olmaz.

Damla Birol, inovasyonun şirket kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olduğuna işaret ediyor ve bu durumu şöyle yorumluyor: Biz Türk Tuborg olarak inovasyonu sadece bir proje yahut bir kerelik bir aktivite olarak görmüyoruz. Türkiye'nin en kaliteli biralarını üretme ve sunma vizyonumuz çerçevesinde Türk biraseverlere özellikle kalite alanında iklere sunmak için sürekli çalışıyoruz. 100% Malt bira, kutuda sunulan ürünleri tozdan koruyan temiz kapak gibi inovasyonları tüketicilerimize ulaştırmakla gurur duyuyoruz.

Kurumsal kültürümüz tamamen "kalite" üzerine olduğundan sadece ürün ve ambalajda değil iş yapış biçimlerimizde de inovasyon şirketin her departman ve çalışanının her daim aklında ve gönlünde. Her bir çalışmamız da dahil olmak üzere pazar koşulları ve regüle pazarda bize tanınan haklar çerçevesinde, kendi sektörümüzle de sınırlı kalmayıp diğer sektörlerdeki değişimleri de sürekli takip ediyor ve bunun devamında daima yeni iş fikirleri ve yaratıcı yenilikler ile pazara farklılık getiren taraf olma hedefimizi sürdürüyoruz.

Murat Erkan, şirketlerin kurum kültürü olarak inovasyonu benimsemesinin, hataların kabul gördüğü bir kültürü de beraberinde getirdiğini söylüyor ve şöyle açıklıyor: Her şirketin, oturmuş bir kurumsal kültürü olması gerektiğini düşünüyorum. Bu kültürün içinde her bir şirketin, yöneticileri ve çalışanlarıyla aynı yönde ilerlemelerini sağlayacak farklı değerler olacaktır. Her şirketin benimseyeceği değerlerin içinde inovasyonu destekleyen bir değer mutlaka yer almalı. Turcell olarak, kurumsal satış ekibimizle birlikte pek çok şirket ile çalışıyoruz. Bu şirketlere sunduğumuz dijital servislerimizle şirketlerde yaşanan değişimi yakından gözlemliyoruz. Bu değişim, büyük bir oranda başarıyı beraberinde getiriyor.

Kurum kültürü olarak yeniliklere açık olmayı seçtiyseniz hatayı da kabul etmelisiniz. Denemezseniz bilemezsiniz. Hataların kabul gördüğü bir kültürde o hatalardan ders alma mutlaka vardır. Aldığınız derslerin neye mal olduğuna iyi bakmak lazım. Bir yeniliği tüm Türkiye'ye sunmayı hayal ediyorsanız küçük çaplı ve/veya seçilmiş bölgelerde test etmeniz önemli.

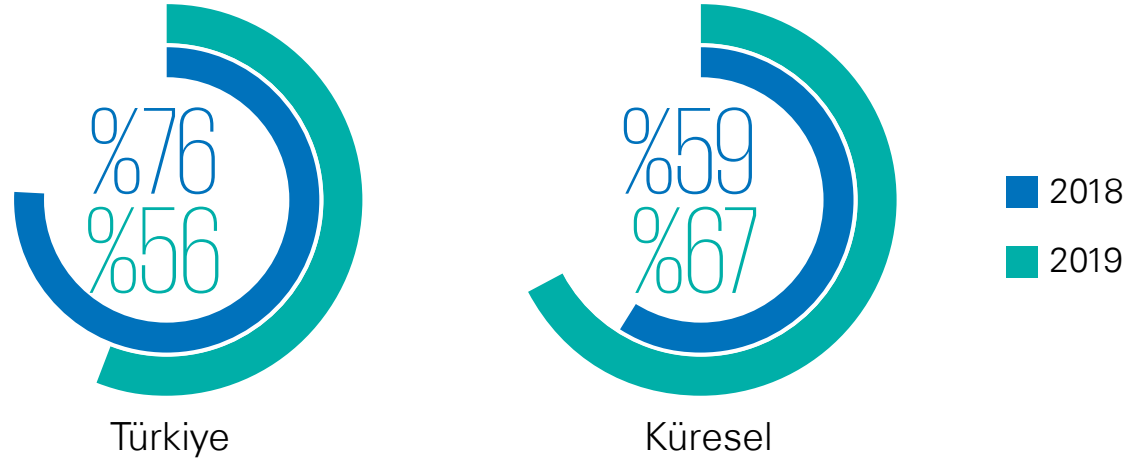
Barbaros Özbuğutu, startup ruhlu şirketlerin kültüründe sorgulama refleksinin yüksek olması gerektiğine inandığını ve bunun beraberinde hataların hoş görüldüğü bir kurumsal kültürü getirdiğini söylüyor ve ekliyor: Bu noktada, inovasyonu nasıl tanımladığınız çok önemli çünkü inovasyon hiç var olmayan bir şeyi yaratmak ya da atomu yeniden parçalamak olarak algılanmamalı. Yaptığı bir işi yarın daha iyi nasıl yapabilirim, daha yenilikçi, müşteri odaklı çözümler sunabilirim diye çalışan bir şirket de müşterilerine inovatif çözümler sunacaktır. Kurum kültürüne bu çözüm odaklı yaklaşımı oturtan şirketlerin, piyasaya yenilikçi ürünler ve hizmetler sunabileceği kanısındayım.

Bununla beraber çözüm odaklı yaklaşım beraberinde sorgulamayı getiriyor. Startup'lar veya startup ruhlu şirketlerin kültüründe sorgulama refleksinin yüksek olması gerektiğine inanıyorum. Çalışanlarının bir şeyleri sorgulamalarına izin veren, hür düşüncelerine imkân tanıyan veya bir problemi dile getirebilecekleri ortam sağlayan yerler inovasyona imkân sağlayan çalışma ortamları sunacaktır. Böyle bir kültür içerisinde de hata yapmanız hoş görülür fakat o noktada asıl olan yapılan hatalardan öğrenmeyi sağlayacak süreçler kurulması olacaktır.

Çevik olmak ya da geride kalmak

Büyük ölçekli üretimle rekabet avantajı elde etmek üzere kurulmuş olan köklü şirketler, daha küçük ama daha çevik olan piyasa oyuncularının rekabette bir adım öne geçtiğini fark ediyorlar. Bazı sektörlerde (örn. finansal hizmetler) yaşandığı üzere; sektörü kökten değiştiren oyuncular, değer zincirinin temel unsurlarını hedef alıyor. Finansal teknoloji şirketlerinin ödemeler sektörüne girişi, bu durumun iyi bir örneği. Aynı zamanda, müşterilerin ihtiyaçları hızlı bir şekilde değişiyor ve ileri teknolojiler de gelişmeyi sürdürüyor. Bu duruma uyum sağlamak için, şirketler çalışma biçimlerini kökten değiştirmek zorundalar. Bu da, daha fazla müşteri odaklı olmayı, yenilik hızını artırmayı ve kurumsal sınırları aşan işbirlikleri yapmayı gerektiriyor. Türkiye'deki CEO'ların ve küresel CEO'ların yarısından fazlası iş dünyasının yeni kuralının çeviklikle hareket etmek olduğu ve değişimin gerisinde kalmanın iflasla sonuçlanacağı fikrine katıldığını belirtiyor.

Çevikliğe verilen önem



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“Çeviklik kavramının birçok şirkette farklı biçimlerde algılandığına ve bu konuda bir kafa karışıklığı olduğuna dikkat çekmek isterim. Kimi organizasyon çevikliği “hızlı yanıt verme” olarak görürken kimisi süreçleri yalınlaştırma, kimisi ise karar verme sistemini etkinleştirme olarak tarifliyor. Aslına bakıldığında gerçek anlamda çeviklik, kurumun neredeyse bütününe sirayet eden bir organizasyon kurgusu ve biçimi olarak öne çıkıyor. Sadece 1-2 departmanın değil, kurumun bütününe hiyerarşiden arındırıldığı (olabildiğince), siloların ortadan kalktığı (olabildiğince) ve şelale yapısının terk edilip iteratif bir kurguyla tüm paydaşların kapsadığı (olabildiğince) bir yapıya geçişi ifade ediyor. Kısacası çeviklik bir çalışılma biçimi veya proje/departman yönetim aracı değil bir kurumsal kurgu felsefesi olarak görülmeye başlandı. Böyle bakıldığında çevik olmak için organizasyon biçiminin, temel kurumsal sistemlerin (gelişim, performans, süreçler vb.) yeniden tasarlanması gerekiyor. Bu da çok ciddi bir değişim yönetimi süreci. Ve kısa zamanda da sonuç vermiyor. Elbette ki bu yaklaşım her kurumda, her yapıda tam anlamıyla hayata geçirilemeyebilir. Ancak gerçek anlamda çevik bir organizasyon kurgulamak isteyen CEO'lar kendi kurumlarının dinamiklerini çok iyi bilip büyük resme ne kadar yakınsayabileceklerini görerek bu yolculuğa çıkmalı.”

Serdar Turan

Harvard Business Review

Türkiye Genel Yayın Yönetmeni

“ Veri toplama, işleme ve makine öğrenimi algoritmaları konularında 40 yılı aşkın senedir lider bir şirket olarak, uzun süre sadece işletmeleri dönüştürmek, dijitale ayak uydurmalarını sağlamak üzere yazılım servisleri sunuyorduk. Ancak artık, nesnelerin interneti (IoT) ve gelişmiş analitik (advanced analytics) kullanarak lider olmak isteyen şirketlere yazılım platformları yanında, hem bilgi birikimimizi hem de yenilikçi iş modelleri sunuyoruz. ”

Tayfun Topkoç
CEO
SAS Türkiye



Tayfun Topkoç, çevikliğin şirketlerin büyümesi için kritik öneme sahip olduğunu söylüyor ve bu konuyu şöyle yorumluyor: Çevik olma, hızlı aksiyon alma ihtiyacı aslında inovasyondan geliyor. Inovasyon geçmişte de şirketlerin büyüebilmesi için kritik öneme sahipti, öyle olmaya da devam edecek. Konuyu asıl enteresan kılan şey ise inovasyonun da kendi içerisinde durmaksızın ivmelenmesi. Siz yenilik yapmazsanız rakibiniz, yaptığı yeniliklerle çok kısa sürede sizin önünüze geçer, pazarı ele geçirebilir. Bu konu dijitalizasyon sebebiyle tüm ülkelere, sektörler, şirketlere ve gittikçe artan bir şekilde çalışanlara ve çevreye dokunuyor ve hepimizi etkiliyor. Dolayısıyla SAS olarak, dünyadaki bu hızlı değişimden tabii ki bizler de etkilendik. Veri toplama, işleme ve makine öğrenimi algoritmaları konularında 40 yılı aşkın senedir lider bir şirket olarak, uzun süre sadece işletmeleri dönüştürmek, dijitale ayak uydurmalarını sağlamak üzere yazılım servisleri sunuyorduk. Ancak artık, nesnelerin interneti (IoT) ve gelişmiş analitik (advanced analytics) kullanarak lider olmak isteyen şirketlere yazılım platformları yanında, hem bilgi birikimimizi hem de yenilikçi iş modelleri sunuyoruz. Aklımıza yazmamız gereken konu, sektörlerinde dijital lider olan şirketlerin daha az dijitalleşmiş meslektaşlarına nazaran daha yüksek üretkenliğe sahip olduğu. Öyle ki sektörlerinde yenilikçi lider olan bu şirketler, kâr marjlarını ortalamanın üç katına kadar daha hızlı bir şekilde artırıyorlar. Şimdiyse, yapay zekâ (AI) ile birleşen ileri otomasyon bir sonraki yenilik dalgasını getiriyor. Bu inovasyon trenini kaçırma lüksü hiç kimsede yok.

Hakan Bulgurlu, değişimin giderek daha hızlı ve daha az tahmin edilebilir hale geldiği dünyamızda, şirketlerin değişime tepki verme sürelerinin başarı ile başarısızlık arasındaki ince çizgiyi belirlediğini söylüyor ve ekliyor: Günümüzün hızlı değişen pazar koşullarında ve rekabetin küresel ölçeğe taşındığı bir ortamda, başarı; esneklik, çok yönlülük, gelişim ve değişimi yönetebilme, müşteri ihtiyaçlarındaki ve pazardaki değişimi önceden hissedip harekete geçebilme yeteneği ile yani çeviklikle ölçülüyor. Günümüzde hiyerarşinin ve bürokrasinin en aza indiği, hızlı karar alabilen ve müşteri taleplerine anlık tepki verebilen şirketlerin bir adım öne çıktığını görüyoruz.

Biz de Arçelik olarak kendimizi ve içinde bulunduğumuz sektörü sürekli geliştirme, her geçen gün daha da fazla dijitalleşen hanelerin yaşam tarzına yön verecek güvenilir bir çözüm ortağı olma hedefiyle çevikliği önceliklerimiz arasına koyuyoruz. Faaliyetlerimizi daha verimli ve daha etkin yapılarla sürdürebilmek için organizasyonumuzun ve pazarların bugünkü yeteneklerini sürekli olarak değerlendiriyor ve elde ettiğimiz veriler ışığında bölgesel yapılanmamızı yalınlık ve çeviklik ilkesi doğrultusunda tasarlıyoruz. Ar-Ge ve inovasyon konusundaki yetkinliklerimizi müşteri beklentilerine uyumlu şekilde geliştiriyoruz. Hızlı prototipleme yeteneğimiz, Ar-Ge'miz, yeni iş geliştirme modelimiz ve inovasyon birimimiz ile hızlı hareket edebiliyor, pazarın taleplerine hızlı tepki verebiliyoruz. Dijital ile fiziksel arasındaki ayrımın kalkmaya başladığı dünyamızda, tüketicilerin beklediği kesintisiz deneyimi de her ortamda sunmayı hedefliyoruz. Müşterilerimizden gelen taleplere en kısa sürede yanıt verebilecek yeni nesil çevik üretim modellerinin tasarlanması, uçtan uca izlenen, dijital ve veriden değer yaratan akıllı fabrikaların oluşturulması konusunda da örnek çalışmalara imza atıyoruz. Planlama aşamasından itibaren en son teknolojiyle en verimli üretimi gerçekleştirecek şekilde dijital ve robotik teknolojilerle tasarlanıp inşa edilen Çerkezköy Elektronik Fabrikası ve Romanya'da geçtiğimiz aylarda hizmete soktuğumu çamaşır makinesi fabrikası çevik üretim modelleri içinde dünya üzerindeki en iyi örnekler arasında yer alıyor.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Murat Erkan ise çeviklik konusuna şöyle yaklaşıyor: Biz yapımızı dijital çeviklik üstüne kurduk. Turkcell olarak hızlı adapte olma yeteneklerimizi, şirketler için de kullanılabilir hale getiriyoruz. Dijital İş Servisleri şirketimizle, şirketlerin ihtiyacı olan bilgi teknolojileri çözümlerini uçtan uca vermek ve onların işlerine değer katarak Türkiye'yi büyütmek bizim için çok değerli. Geleceğin dijital entegratörlük kurallarını yazmaya soyunmuş bir şirket olan Turkcell Dijital İş Servisleri, kurumsal müşterilerimize verdiğimiz hizmetleri farklılaştırmaya devam edecek.

Yeşim Pınar Kitapçı da çevikliği bir zorunluluk olarak gördüğünü söylüyor ve ekliyor: Çevik çalışma modellerinin yaygınlaşmasını inovasyon ve dijital dönüşüm için bir zorunluluk olarak görüyorum. Hızlı dene, hızlı yanıl, hızlı öğren çevik çalışmanın ana mottosu. Birkaç üst yöneticinin aklıyla, deneyimiyle başa çıkılabilecek, tanımlı, sınırları çizilmiş sorunlardan bahsetmiyoruz dijital dönüşüm dünyasında. Tüm çalışanların, paydaşların, özellikle de müşteriye en yakın olanların aklına ihtiyacımız var artık. Silolaşmış iş birimleri yerine yaratılan değer bazında kurulu, apoletsiz, kendi kendini yöneten takımlardan oluşan bir takım olarak görüyorum tüm organizasyonu. Biz 2 yıldır bilgi teknolojileri ve yazılım alanında başarıyla uyguluyoruz çevik çalışma modelini. Bu sene çevik çalışmayı tüm şirket geneline yayma kararını aldık, ilk ürün takımlarımızı kurduk, yayılımı konusunda da çevik davranıp yaşadıkça öğreneceğiz ve kendimiz için en uygun modeli keşfedeceğiz.

Murat Kansu, bu konuyu şöyle yorumluyor: Değişime ve yeni teknolojilere sırtını çeviren şirketler hantallaşıyor; büyüklükleri ne olursa olsun, yıkıcı bir şekilde ya küçülüyor ya da tarih oluyor. Yakın zamanda bunun birçok örneğini gördük. 1935 yılında ortalama bir şirketin ömrü 90 sene, 1955'te 75 yılı. Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşümün yıkıcı etkisi ile birlikte 2018 senesinde kurumların ömrü 12 yıla kadar geriledi. Her sektör için hız çok önemli hale geldi. Pazarlardaki ani değişimlere hem önceden hazırlıklı olunmalı, hem de değişen talebe anında yanıt verilmeli. Bunu yapabilmek için veriyi doğru kullanmak, fikirlerin ve ürünlerin anında hayata geçirilmesi çok önemli. MIT/Sloan, liderlik kabiliyetleri ve dijital yetkinlikleri bir arada bünyelerinde barındıran şirketleri "Dijital Ustalar" olarak nitelendiriyor. Bu şirketler, ortalamaya göre yüzde 9 daha çok gelir, yüzde 26 ek karlılık ve yüzde 12 artı pazar değerine sahip oluyorlar.

Dijital dönüşüm projelerimizi müşteri etkileşimini güçlendiren, çalışanları yetkinleştiren, operasyonları iyileştiren ve ürünleri geliştiren olmak üzere, dört kategoride sunuyoruz. Bu projeler küçük ve kısa zamanda ulaşılabılır hedeflerle planlanınca başarılı oluyor. Microsoft olarak, bulut teknolojisinin verdiği çeviklik ve iş ortaklarımızın yatay-dikey çözümleri ile müşterilerimizin projelerinin başarıya ulaşmasına yardımcı oluyoruz. Bir başka tavsiyemiz de, birçok fikri denemek; başarılı olmayanları hızlıca elemek ve başarılı olanlara ağırlık vererek farklı senaryolara hazır olmak. Bulut teknolojileri burada da devreye giriyor: Farklı senaryoların hızlıca, çok az maliyetle ve güvenle hayata geçirilmesini sağlıyor.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür



“ Şirketlerin teknolojinin etkisiyle hızlı şekilde hareket etmek zorunda oldukları kaçınılmaz bir gerçek. Müşteri beklentisinin karşılanmasında ve sektör gereklerinin uygulanmasında geride kalan şirketleri ise zor günler bekliyor.

Şirketlerin çevikleşmesi veya dijitalleşmesi denildiği zaman, çoğunlukla teknoloji ve teknoloji odaklı olmak akla geliyor. Ancak şirketlerin öncelikle, müşteri beklentilerinden yola çıkarak, stratejilerini ve buna uygun olarak, iş ve operasyon modellerini değiştirmeleri daha doğru bir başlangıç noktası olacaktır.

Yeni nesil müşteri beklentileri beş ana konuya odaklanıyor; hızlı ve güvenli çözümler, doğru zamanla, kişiselleşmiş çözümler, diğer kanallarla iletişim ve müşteri deneyimi. Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının merkeze konulduğu bir strateji, kültürel bir dönüşüm ile desteklenmeli, tabana yayılmalı, mevcutta yetişmiş yetkinlikler muhafaza edilmeli ve bu dönüşümü daha iyi yönetebilmek için uygun yapısal değişiklikler yapılmalıdır. Şirketlerin dijitalleşmesi sadece bir ekibin, bir birimin inisiyatifinde başarılacak bir olgu değildir. Tüm şirket geneline ve tüm çalışanlara nüfuz eden bir dönüşüm olmalıdır . ”

Sinem Cantürk

KPMG Türkiye

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı

Hızlı olma ihtiyacı: Şirketlerin önümüzdeki 3 yılda büyüme stratejileri

Önlerindeki belirsizliklere rağmen büyüme nereden gelecek diye sorduğumuzda, CEO'lar inorganik yöntemleri işaret ediyor. Bunların başında da üçüncü taraflarla stratejik iş birlikleri geliyor. 2018'de küresel CEO'ların yüzde 33'ü, Türk CEO'ların yüzde 52'si ilk sıraya bu seçeneği koyarken, bu sene küresel CEO'ların yüzde 34'ü, Türk CEO'ların ise yüzde 36'sı, bu yöntemin büyüme hedeflerini gerçekleştirmekte daha öncelikli olduğunu düşünüyor.

İkinci sırada ise inovasyon, Ar-Ge, sermaye yatırımları ya da işe alım vb. stratejileri içeren organik büyüme geliyor: Türkiye'de yüzde 28, dünyada ise yüzde 25. Birleşme ve satın almalar küresel CEO'lar için yüzde 17 ile üçüncü, Türk CEO'lar için ise yüzde 4 oranı ile beşinci sırada. Türkiye'de Ortak girişimler ve dış kaynak kullanımı stratejilerinin yüzde 16 ile üçüncü sırayı aldığını görüyoruz.

Birleşme ve satın alma işlemleri Türk ve küresel CEO'ların büyüme stratejilerinde arka sıralarda kalsa da, küreselde şirketlerin yüzde 84'ünün gelecek 3 yıl için orta veya yüksek seviyede birleşme ve satın alma iştahına sahip olduğunu gözlemledik. Bunlar içinde, yüksek iştaha sahip olanların oranı üçte birden fazla (% 34). 2018 yılında bu oran yüzde 27'de kalmıştı. Türkiye'deki CEO'lar için ise bu oran, %20'si yüksek seviyede olmak üzere %96'ya ulaşıyor. M&A iştahını doğuran etmenleri sorduğumuzda, küresel CEO'lar için "organik büyümenin sağlayacağından daha hızlı bir şekilde iş modelimizi dönüştürmek" yanıtının birinci sırada olduğunu gördük. Türkiye'de ise CEO'ların yüzde 50'sinin "olumlu değerlemelerin yarattığı fırsatları kullanmak" yanıtını verdiğini görüyoruz.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Önümüzdeki 3 yıl içerisinde şirketlerin büyüme stratejileri

Üçüncü taraflarla stratejik iş ortaklıkları

%36

%34

Organik büyüme

%28

%25

Ortak girişim

%16

%15

Dış kaynak kullanımı

%16

%10

Birleşme ve satın almalar

%4

%17

■ Türkiye ■ Küresel

Önümüzdeki 3 yıl içerisinde şirketlerin birleşme ve satın alma iştahı



Türkiye



Küresel

■ 2018

■ 2019



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“Artık “uzmanlaşma” diye bir şey var; herkes kendi alanının uzmanı ve kimse her şeyi bilemez. Eğer siz doğru alanlarda doğru uzmanlarla ilerlerseniz, başarıyı yakalarsınız. Ortak akıl geliştirmek, profesyonel yaklaşım sergilemek bunu gerektirir.”

Mehmet Nane
CEO
Pegasus



Pegasus CEO'su Mehmet Nane, bu konuyu şöyle yorumluyor: Stratejik iş birliklerinin önemine ben de yürekten inanıyorum; bu kapsamda biz de Pegasus Hava Yolları olarak birçok şirketle farklı alanlarda iş birlikleri gerçekleştiriyoruz ve faydasını, şirketimize katkısını gözlemliyoruz. Artık "uzmanlaşma" diye bir şey var; herkes kendi alanının uzmanı ve kimse her şeyi bilemez. Eğer siz doğru alanlarda doğru uzmanlarla ilerlerseniz, başarıyı yakalarsınız. Ortak akıl geliştirmek, profesyonel yaklaşım sergilemek bunu gerektirir.

Bizim Pegasus olarak büyüme stratejimizin odağı dijital dönüşümümüz. 2018 yılında başlattığımız dijital dönüşüm çerçevesinde internet sitemizden operasyonel süreçlerimize kadar pek çok alanda dijital çözümler ürettik. Amacımız Pegasus misafirlerinin seyahat deneyimlerini daha hızlı, kolay ve keyifli bir sürece dönüştürmek ve gerçekleştirdiğimiz örnek uygulamalarla ülkemizi global pazarda da bir adım öteye taşımak. Bu kapsamda çalışmalarımız son hızıyla devam edecek.

iyzico CEO'su Barbaros Özbuğutu, stratejik işbirlikleri hakkında şunları söylüyor: Hızla büyüyen kurumsal yapılar daha çevik hareket edebilmek için stratejik ortaklıklara ihtiyaç duyuyor. Bunun en önemli nedeni, organizasyonel yapılarındaki belirli kasların eksikliği sebebiyle bu ihtiyacı stratejik ortaklıklarla çözebilmeleri. Biz iyzico olarak halen her sene organik olarak yüzde100'ün üzerinde büyüyoruz ve ana iş modelimiz olan B2B tarafta dışarıya bağımlılığımızı asgari düzeyde tutmaya özen gösteriyoruz.

Fakat tüketici tarafında daha agresif bir büyüme stratejisi izleyip, bu alandaki potansiyel iş ortaklıklarına daha sıcak bakıyoruz. "iyzico Korumalı Alışveriş", "iyzico Bakiye ile Ödeme" gibi tüketicilere sunduğumuz alternatif hizmetlerle ve B2C alanında yapabileceğimiz ortaklıklarla, tüketicilerin sorunlarını çözerek bu alanda da daha hızlı büyüyebileceğimize inanıyoruz.

Stratejik işbirlikleri neden birleşme ve satın alma işlemlerine tercih ediliyor?



Müşfik Cantekinler – KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı

Şüphesiz, birleşme satın alma yöntemi ile inorganik büyüme, Türkiye'de CEO'ların artık hiç de yabancı olmadığı bir yöntem. Türkiye'de 2001 sonrasında çok önemli birleşme ve satın alma işlemleri gerçekleşti ve belirli dönemlerde Türk şirketleri hem satıcı, hem de alıcı tarafta çok başarılı işlemlere imza attılar.

Her ne kadar birleşme ve satın alma yolu ile kurulan stratejik ortaklıklar CEO'lar için öncelikli olsa da, maalesef özellikle geçen sene Türkiye'de oluşan ekonomik konjonktür ve jeopolitik gelişmeler sonucunda, CEO ajandalarında, sermaye yatırımları yapmak yerine, sermayeyi korumak daha büyük öncelik kazanmış durumda. Ülke ekonomimizin arzu ettiğimiz seviyede büyümediği ve yabancı yatırımın arzu ettiğimiz seviyede gelmediği bir yılda, CEO'lar birleşme ve satın alma işlemlerinin kendi operasyonlarına yapacağı pozitif etkiyi bilseler de, şu an için uygun ekonomik ortamın olmadığı düşüncesiyle, bu işlemler CEO'ların ajandalarında üst sıralarda yer bulamıyor. Bu nedenle, aslında daha az risk içeren, üçüncü taraflarla kurulan stratejik iş birlikleri CEO'ların gündeminde üst sıralara yerleşmiş durumda.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Bağlantılı şirket: CEO'lar öncülük ediyor

Pek çok şirket açısından, çevikliği sağlamak çok zor bir iş; bunun ana sebepleri ise, bilgi teknolojileri altyapılarının parçalı olması ve ön, orta ve arka ofis fonksiyonları arasında uyum ve işbirliğinin olmaması. Eskimiş bilgi teknolojileri altyapısının kısıtlamaları ve kurumsal silolar arasında işbirliği eksikliği, şirketlerin çevik olmasını ve çevrelerindeki değişimlere hızlı cevap vermesini imkânsız hale getiriyor.

CEO'lar, fonksiyonlar arası uyum ve işbirliğini artırmak konusunda kişisel sorumluluk üstleniyor. Küresel CEO'ların yüzde 79'u, Türk CEO'ların ise yüzde 68'i bu tür bir uyum ve işbirliğinin gözetimi konusunda seleflerinden daha fazla sorumluluk üstlendiklerini belirtiyor.

Bulut-tabanlı çözümler, şirket içinde ihtiyaca özel olarak geliştirilmiş bir dizi program altyapısından oluşan parçalı dijital altyapılara çözüm bulmak konusunda oldukça önemli. Bulut teknolojisi, işlerin eskimiş bilgi teknolojileri altyapısıyla yürütülme şeklini dönüştürebilecek kabiliyetler ve ileri teknolojiler sunuyor. CEO'lar, bu yeni teknolojileri yürekte benimsiyor. Küresel CEO'ların yüzde 79'u, son 3 yıla kıyasla, günümüzde şirketlerinin bulut teknolojilerinin kullanımını artırmak konusunda kendilerini daha güvende hissettiklerini ifade ediyor.

Bu da, CEO'nun teknoloji stratejisinde gitgide öne çıkan rolünü destekliyor. Bu yılki araştırmada, küresel CEO'ların yüzde 85'i, şirketlerinin teknoloji stratejisini bizzat yönettiklerini belirtti.

Türkiye'deki CEO'lardan ise, bulut teknolojilerinin kullanımını artırmak konusunda son 3 yıla nazaran daha güvenli hissedenlerin oranı yüzde 72 iken, şirketlerinin teknoloji stratejilerini bizzat yönetenlerin oranı yüzde 84.

“ Bulut teknolojisi, artan 'on premise' maliyetleri düşünüldüğünde artık bir zorunluluk. Aynı zamanda büyük teknoloji şirketleri de yeni yatırımlarını ya da mevcut ürünlerinin yeni versiyonlarını bulut teknolojileri üzerinden geliştiriyorlar. Türkiye olarak bizim de buna nasıl uyum sağlayacağımızı çalışmamız lazım. Zira bunu özel sektör tek başına yapamaz, aynı zamanda regülasyonların da buna göre düzenlemesi gerekmektedir. ”

Alper Karaçar

KPMG Türkiye

Teknoloji ve Kamu Sektörü Hizmetleri Lideri



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Üst yönetim yeniden şekilleniyor

CEO'ların yeni taleplere cevap vermesi gerektiğinden, C-level pozisyonlar son yıllarda önemli değişimler geçirdi. CEO'ya doğrudan bağlı olan mevcut pozisyonlara - örneğin, CFO (Finans Direktörü) ve CMO (Pazarlama Direktörü) - yenileri eklendi: Analitik Direktörü, Dijital Dönüşüm Lideri gibi. Bununla birlikte CEO'lar, üst yönetim kadrolarını yalnızca taze kanla güçlendirmekle de kalmıyorlar.

Küresel CEO'ların yüzde 84'ü, şirketlerinin değişime uyum becerisini artırmak için, üst yönetim kadrolarını aktif bir şekilde dönüştürmekte olduklarını belirtiyor. Türkiye'deki CEO'lar arasında ise bu oran yüzde 60. Bu noktada; bu bulgu ile şirketlerindeki iş gücü için beceri ve yetkinlik kazandırma eğitimleri planlayan CEO'lar arasında bir bağlantı ortaya çıkıyor. Şirketlerindeki toplam iş gücünün yüzde 51'inden fazlası için beceri ve yetkinlik kazandırma eğitimleri planlayan CEO'lardan yüzde 86'sı, aynı zamanda üst yönetim kadrolarını da dönüştürmeyi planlıyor. Buna karşılık, eğitim planlarının iş gücünün yüzde 40'ından azına yönelik olduğu şirketlerde, üst yönetim kadrolarını dönüştürmeyi planlayan CEO'ların oranı yüzde 75'e düşüyor.

Üst yönetim kadrolarını dönüştüren CEO'lar



Günümüzün bağlantılı ve karmaşık işletmelerindeki sorunlarla başa çıkabilmek için CEO'lar, kendi dar sorumluluk ve uzmanlık alanlarıyla sınırlı kalmayan ve şirket genelinde işbirlikleri kurabilen yöneticilere ihtiyaç duyuyor. Aynı zamanda, dijital dönüşüm alanında deneyim gibi, farklı beceriler ve vasıflar arıyorlar.

Üst yönetim kadrosunun yeniden şekillenmesini sağlamak için CEO'lar, şirket genelinde iş modelinin yenilenmesinden, çalışma modelinin yeniden tasarımına kadar bütün önceliklerini belirlemek zorundalar. Önceliklerini net bir şekilde belirledikten sonra, mevcut fonksiyonel üst yönetim kadrosunun bu öncelikleri yerine getirebilecek doğru vasıflara ve kabiliyetlere sahip olup olmadığını değerlendirebilirler. Ayrıca, üst yönetim kadrosuna bağlı çalışanlar için performans ölçüm yönteminin yeniden değerlendirilmesi ve geleceğin yönetici adayları için etkin kariyer gelişim planları yapılması da gerekiyor.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“ Üst düzey yönetimin sürekli evrilmesi ya da değişen şartlara, ihtiyaçlara göre değiştirilmesi yeni dünyanın gerekleri arasında yer alıyor. Tekrar altını çizmek isterim ki, değişimin sürekli olduğunun kabul edilmesi bence yeni liderlik tanımının içinde yer alıyor. ”

Murat Yeşildere
CEO
Egon Zehnder Türkiye



Murat Yeşildere, üst yönetimin dönüşümü hakkında şunları söylüyor: Üst düzey yönetimin sürekli evrilmesi ya da değişen şartlar, ihtiyaçlara göre değiştirilmesi yeni dünyanın gerekleri arasında yer alıyor. Tekrar altını çizmek isterim ki, değişimin sürekli olduğunun kabul edilmesi bence yeni liderlik tanımının içinde yer alıyor. Değişimin sadece teknoloji ya da dijital çerçevesinde düşünülmesi ya da öngörülmesi ise bence sığ bir bakış açısı olacaktır. Yöneticilerin yeniliklere ve daha da önemlisi yeni iş yapış şekillerine açık olması asıl farkı yaratacaktır.

Damla Birol, bu konuyu şöyle yorumluyor: Başta CEO'lar da olmak üzere, tüm üst yönetimlerin dijital çağın ihtiyaçlarını özümsemiş ve bu yönde liderlik gösterme inisiyatifi de almaya ikna olmuş olmaları bence önemli. Üst yönetim kadrolarının bu değişimin önemini ve gerekliliğini anlamış olmalarının; diğer ekipleri de bu konuda ikna etme, harekete geçirme ve dönüştürme konusunda daha doğru yol almamızı sağlayacağı bir gerçek. Çok şanslıyım ki bu konuda son derece motive ve öngörülü bir ekibe sahibim.”



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde
liderlik



İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

İçeriden gelen değişim

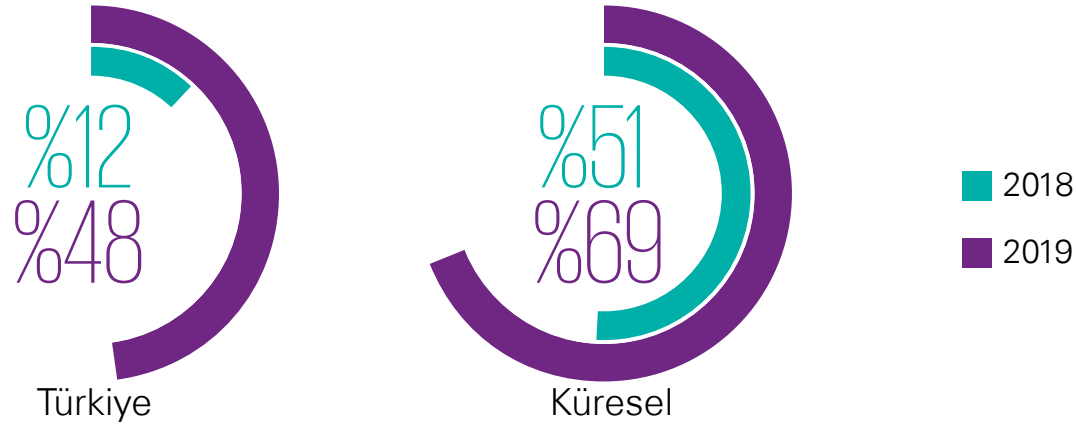
Değişime uyum becerisini en üst seviyeye çıkarmak için CEO'lar, şirketleri genelinde bir dijital yeniden yapılanma süreci başlatmalılar. Bu kapsamda, güvenlik tehditlerine dair endişelerin dijital yenilik sürecini sekteye uğratmaması için, siber alanda değişime uyum artırılmalı. Ayrıca, becerilerin ve teknoloji altyapısının yeniden şekillendirilmesi planlı bir şekilde uygulanmalı, ileri teknolojilere geçiş hızlandırılmalı ve tüm iş gücü için beceri kazandırma eğitimleri gerçekleştirilmeli.

Siber alanda değişime uyum

Dijital yenilikleri tüm şirket geneline entegre etme kabiliyeti, uzun vadeli büyümenin önünü açmak için gerekli. Ancak, siber güvenliğe dair endişeler, bu girişimleri aksatabilir. Şirketler, bu tehditlerin, dijital dönüşümle gelen büyüme potansiyeline zarar vermemesini sağlamak zorundalar.

Küresel CEO'ların yüzde 69'u, şirketlerinin olası bir siber saldırıya hazırlıklı olduğunu belirtiyor. Türkiye sonuçlarına baktığımızda ise bu oranın geçen sene yüzde 12 iken, bu sene yüzde 48'e yükseldiğini görüyoruz. Bununla birlikte olası bir siber saldırının "beklenen bir durum olduğu" ifadesine katılan CEO'ların oranı geçen sene yüzde 40 iken, bu oran 2019'da yüzde 64'e ulaşıyor.

Olası bir siber saldırıya karşı genel olarak hazırlıklı olma



Güçlü bir siber güvenlik stratejisi, paydaşlarımızla karşılıklı güveni sağlamak için kritik öneme sahip" ifadesine katılan CEO'ların oranı



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Siber alanda değişime uyum, büyümenin önünü açmak için kilit öneme sahip olduğundan; CEO'lar, etkin siber güvenliğin, yalnızca risklere karşı savunma veya riskleri hafifletme kabiliyeti anlamına gelmediği konusunda net. Görüştüğümüz CEO'ların küresel ölçekte yüzde 71'i, Türkiye için ise yüzde 44'ü şirketlerinin bilgi güvenliğini stratejik bir fonksiyon ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olarak gördüğünü belirtiyor.

Bu düşünceyi araştırmalar da destekliyor. Küresel CEO'ların üçte ikisinden fazlası (yüzde 69'u), güçlü bir siber güvenlik stratejisinin, paydaşlarla karşılıklı güveni sağlamak için kritik öneme sahip olduğunu ifade ediyor. Bu oranın, 2018 yılına kıyasla yüzde 14 arttığı görülüyor. Türkiye'de bu görüşe katılan CEO'ların oranı geçen sene yüzde 60'ken bu sene yüzde 40 olarak kaydedildi.

CEO'lar, siber alanda değişime uyum için gereken doğru kurumsal kültürü en üst seviyeden başlayarak oluşturmakta kilit bir rol oynuyor. Bu durum, şirketin karşı karşıya olduğu riskleri en ince detayına kadar anlamayı ve güvenlik uygulamalarının günlük işletme faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlamak için gereken bilgi paylaşımlarını ve eğitim programlarını yürürlüğe koymayı gerektiriyor.

Siber güvenlik artık bir zorunluluk

Sinem Cantürk - KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı



Şüphesiz ki siber güvenliğin sağlanmasındaki ilk adım stratejinin belirlenerek güvenliğin inşa edilmesi. Bu doğrultuda küresel CEO'ların siber güvenlik stratejisini kritik olarak değerlendirmeleri üst yönetim tarafında da siber güvenlik farkındalığının arttığını ve iş stratejisi ile siber güvenlik stratejisinin birbirini destekler nitelikte ilerlediğini göstermekte.

Diğer yandan Türkiye'de, siber güvenlik stratejisinin, paydaşlarla karşılıklı güveni sağlamak için kritik öneme sahip olduğu ifadesine katılan CEO'ların oranının düşüşü ise maalesef iki şekilde açıklanabilir. İlk olarak, yaşanan siber saldırılardan ötürü stratejinin oluşturulmasındansa, acil ve ilk olarak teknolojiye yatırım yapılmasına karar vermeleri olabilir. Bu durum risk bazlı bir bütçeleme, yatırım içermemesi ve iş süreçlerini destekler nitelikte olmamasından dolayı çok doğru bir yaklaşım olmayabilir.

İkinci olarak ise, her ne kadar siber güvenlik konu başlığı dünya genelinde yönetim kurulu toplantılarının ilk 5 maddesi arasına girse de, herhangi bir saldırı yaşamayan şirketler siber saldırıların kendi başlarına gelmeyeceğini düşünmekte ve siber güvenlik stratejisini sadece bilgi teknolojilerinin konusu olarak görmekteler. Ancak bir siber saldırı şirketin tüm iş süreçlerini etkileyebilir ve finansal zarar ya da itibar kaybı gibi sonuçları doğurabilir. Bu doğrultuda Türkiye'de siber güvenlik stratejisinin önemini hep birlikte vurgulamalı ve iş stratejisi ile uyumunun önemine dikkat çekmeliyiz.

Bununla birlikte siber saldırıların "beklenen bir durum" olarak yorumlanması oldukça önemli bir nokta. Bu ifadeye katılımın artması, şirketlerdeki siber güvenlik önlemlerinin alınıyor olduğunu ya da bu anlamda ilk adımların atıldığını göstermekte. Siber saldırı hazırlıklarının geçen yıla göre artmasında ise 2018 yılında yaşanan birçok siber saldırının etkili olduğunu düşünüyorum. Küresel çapta gerçekleşen siber saldırıların sonuçları şirketlere çok pahalıya mal oldu. Bu doğrultuda bu tür saldırıların bir daha gerçekleşmemesi ya da hiç yaşanmaması adına hazırlıkların artarak devam edeceği kanısındayım. Tabi ki bir yandan da unutmamak lazım ki; siber saldırılara karşı yüzde yüz güvende olmamız mümkün değil, öncelikle bu gerçeği kabul etmemiz gerekli. Doğru bir siber güvenlik stratejisi ile risklerin yönetilmesi ve risk bazlı yatırımların gerçekleştirilmesi gerekmekte.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metedoloji ve teşekkür

Murat Kansu, siber güvenliğin sağlanmasının dijitalleşmenin en önemli unsurlarından biri olduğunu belirtiyor ve ekliyor: PC, telefon ve tabletlerden sonra günümüzde internete bağlı sensörler, asansörler, trafik ışıkları, hatta özel araçlarımız tehdit altında. Bu nedenle siber güvenliğin sağlanması dijitalleşmenin en önemli konularından biri haline aldı. Bu yöndeki tehditler her geçen gün artıyor ve çeşitleniyor. Türkiye de siber saldırganların hedeflediği ülkelerden biri. Bir siber saldırı durumunda tüm şirket operasyonları bir anda sekteye uğrayabiliyor; itibar ve para kaybı yaşanabiliyor. Bu tip saldırılar küresel ekonomiye her yıl 3 trilyon dolar zarar veriyor. Bu yıl dünyada siber güvenliğin sağlanması için yapılan harcamaların geçen yıla göre yüzde 12,4 artarak 124 milyar doları aşması bekleniyor.

Dijital dönüşümün güvenle gerçekleşebilmesi ve güçlenmesi için Microsoft'ta 3500 tam zamanlı güvenlik uzmanı, her gün 6.5 trilyon küresel sinyali analiz etmek için yapay zekâ araçlarıyla çalışıyor. Siber Savunma Operasyon Merkezi'mizin savunma sistemiyle her ay 5 milyardan fazla zararlı yazılım tehdidini engelliyoruz ve müşterilerimizi koruyoruz. Diğer herhangi bir güvenlik sağlayıcısının aksine, farklı bilgi kaynaklarından gelen tehdit istihbaratını sentezlediğimiz bu merkezden kendi savunma sistemlerimize saldırılar düzenleyerek kaslarımızı güçlendiriyoruz. Microsoft Türkiye olarak artan ve çeşitlenen saldırılara karşı çalışanlarımızı ve sistemlerimizi yeni yöntemlerle korumaya başladık. Bunların arasında çok faktörlü kimlik doğrulama ve şifre yerine biyometrik verilerle giriş yöntemi bulunuyor. Office 365 Gelişmiş Tehdit Koruması ürünümüzle kimlik avı tespiti (phishing) konusunda gelişmiş analizleri kullanarak şirketlerin saldırılara karşı dayanıklılığını ve güvenliğini artırıyoruz.

Tayfun Topkoç, siber saldırıların son yıllarda hızla arttığına dikkat çekiyor: Son 10 yılda dünya genelinde siber saldırılarda kayda değer bir artış görüldü, üstelik siber suçların gelişmişlik düzeyi de giderek artıyor. Tüm çabalara rağmen herhangi bir yavaşlama emaresi de göremiyoruz. Verinin değeri, özellikle de kişisel verilerin değeri arttıkça, konu organize suçun konusu haline geliyor ve tehdit sadece dışarıdan değil içeriden de gelebiliyor.

SAS'ın uzmanlık alanı, gelişmiş analitik (advanced analytics), yapay zekâ (AI) ve ileri otomasyon bu konuda geleceğin çözümü. Düşünün, bilgi teknolojileri platformlarınıza sürekli olarak gelen çok fazla bilgi var. Bir kişinin veya bir ekibin BT'de her sistemi, her donanımı, her türlü cihazı, sensörü, uygulamayı ve ađ katmanını tam olarak kavrayabilmesi imkansız değilse bile çok zor. Bir de bunları 7/24 izlemeniz gerektiğini hayal edin. SAS'ın yaklaşımı, sürekli akan veri "çağlayanın" (streaming data) anlık analizine dayanıyor. Potansiyel tehditleri milisaniyeler içerisinde tanıyarak bunlara cevap vermek ve güvenlik uzmanlarının hayatını kolaylaştıracak, siber-sigorta primlerini de düşürecek araçlar artık mümkün.

Hakan Bulgurlu, bu konuyu şöyle yorumluyor: Teknolojiyle birlikte bilgisayar ve iletişim sistemlerinin hızla gelişmesi ve internet altyapısının yaygınlaşmasının, günümüzün en değerli varlıkları arasında yer alan verinin önemini de aynı ölçüde artırdığını gözlemliyoruz. Bu artışa bağlı olarak verinin muhafaza edilmesi başta devletler olmak üzere şirketler ve kuruluşların en önemli gündem maddeleri arasında yer alıyor. Sahip olunan veriler, ticari sırlar, fikri mülkiyetler ve patentlerin ihlale uğrama riskini en aza indirmeyi amaçlayan kuruluşlar birçok önlem alıyor ve stratejiyi hayata geçiriyor.

Biz de Arçelik olarak siber riskleri en aza indirmek için bilgi güvenliği riskinin yaratabileceği itibar, gelir, pazar payı ve marka değeri kaybının ortaya çıkmaması için bilgi teknolojileri ve operasyonel süreçlerin tüm seviyelerinde önlemler alıyor ve projeler yürütüyoruz. Stratejik siber güvenlik iş birlikleri geliştiriyor, bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri yapıyor ve bu kapsamda periyodik testler/kontroller gerçekleştiriyoruz. Bilgi Teknolojileri çatısı altında faaliyet gösteren Siber Risk Bölümümüz Arçelik'in siber risk profilini belirleyerek mevcut risk kontrol stratejileri ve siber riskin azaltılmasına yönelik projeler yürütüyor.

Barbaros Özbuğutu, siber güvenliğin risk algısında üst sıralarda olması gerektiğini belirtiyor ve konuyu şöyle yorumluyor: Siber saldırı ve bilgi güvenliği, şirketlerin risk haritasında yukarıda olması gereken bir konu. Bizim gibi ödeme tarafında çalışan, paraya dokunan şirketler için de özellikle gündemde olan bir konu. izico'nun ilk gününden itibaren gerekli önlemleri almak için azami dikkati gösterdik ve PCI-DSS sertifikasyonu ve BDDK lisansı gereksinimleri doğrultusunda altyapımızı oluşturduk. Bununla beraber organizasyonumuzu çevik tutmak adına dışardan bağımsız uzmanlarla çalışıp belirli aralıklarla olası siber saldırılara karşı önlemlerimizi alıyor ve spesifik araçlarla taramalarımızı yapıyoruz. Buna ek olarak, "pair programming" yöntemi ve penetrasyon testleri sayesinde canlı çıkacak bir kodun güvenliğini sağlıyoruz.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metedoloji ve teşekkür

İş gücü 4.0

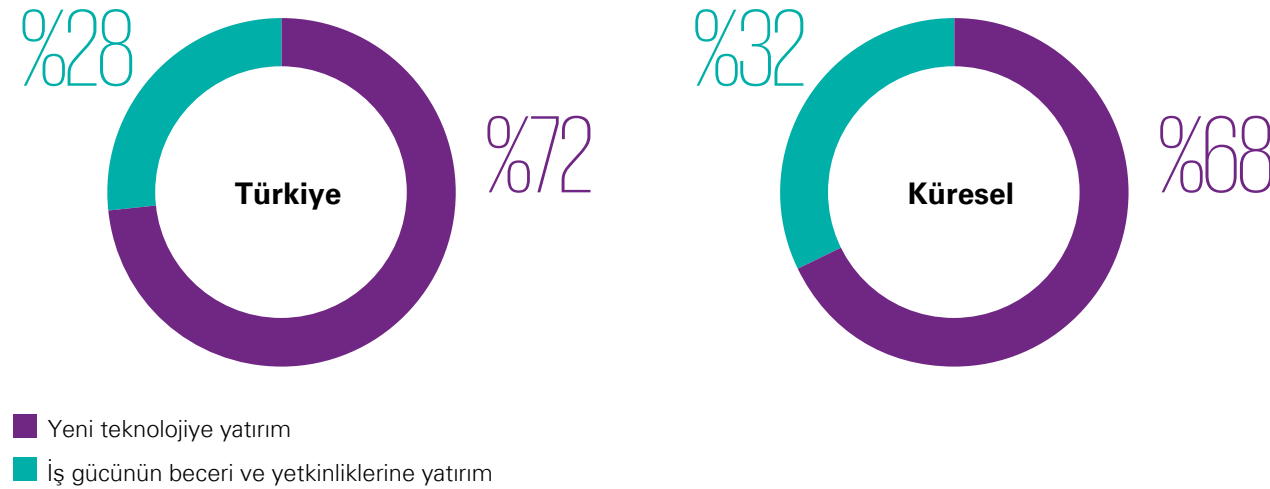
Yapay zekâdan sanal gerçekliğe uzanan yıkıcı teknolojiler, iş dünyasını kökten dönüştürme potansiyeline sahip. Pek çok görev alanı ve beceri, içinde bulunduğumuz makine çağında artık geçerliliğini yitiriyor veya dönüşüme uğruyor. Bu durum ise, en çok "mavi yakalı" olarak tabir edilen meslek gruplarını etkiliyor; ancak, gelecekte tüm meslek grupları etkilenebilir, öyle ki yüksek vasıflı görevler dahi bundan muaf değil.

Bu sarsıcı değişim, toplumlar ve hükümetler açısından geniş boyutlu problemler doğuruyor. Şirketler ve yöneticileri açısından ise; şirketlerin ihtiyaç duyduğu becerilerin ve çalışanların öğrenme ve kariyerlerinde ilerleme biçimlerinin dönüşüm geçirmekte olduğu anlamına geliyor. CEO'lar, yetenek yönetimi, iş gücü stratejisi ve personele yeni beceriler kazandırma ihtiyacı konusunda yeni bir düşünme biçimini benimsemek zorunda kalıyor.

CEO'lar, bu trendin her geçen gün hızlandığını ve odaklanmaları gereken bir konu olduğunun farkındalar. Küresel tarafta her on CEO'dan dördü (yüzde 45'i) önümüzdeki 3 yıl içinde şirketlerindeki iş gücünün yarısından fazlasına yeni dijital beceriler kazandırmayı planlıyor. Bu oran Türkiye'deki CEO'lar için ise yalnızca yüzde 8. Çalışanlarına, İş gücünün yüzde 41'i ile yüzde 50'si arasındaki bir oranda dijital beceriler kazandırmayı düşünen Türk CEO'ların oranı ise yüzde 44.

Bununla birlikte, CEO'lara sermaye yatırımlarını nasıl önceliklendirdiklerini sorduğumuzda, yapmaları gereken iş gücü değişiklikleri ile teknolojik altyapıları için gereken yatırımlar arasında bir çekişme olduğunu gözlemledik. Özellikle, çalışanlarının yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye mi yoksa yeni teknoloji alımına mı daha fazla sermaye yatırımı yaptıklarını sorduk. Küresel CEO'ların yüzde 68'i Türk CEO'ların ise yüzde 72'si yeni teknoloji alımına daha fazla sermaye yatırımı yaptıklarını ifade etti.

Yeni teknolojiye yatırım yapmak ya da iş gücünün beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yatırım yapmak



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Murat Kansu, iş gücü yatırımları hakkında şunları söylüyor: Dijital dönüşüm çağında müşterilerimize daha iyi ve daha doğru çözümler sunmak üzere bir dönüşüm içerisindeyiz. CEO'muz Satya Nadella'nın da dediği gibi misyonumuz dünyada her bireyin ve kurumun daha fazlasını başarabilmeleri için onlara güç katmak. Bunu yapabilmek için de teknolojiyi iyi tanımalı, gideceği yönü ve trendleri doğru öngörebilmeliyiz. Bu çerçevede Microsoft Türkiye operasyonlarını tam yetkin bir kadroyla yönetiyoruz ve dijital ekipler kuruyoruz. Örneğin Yapay Zekâda Kadın Hareketi oluşturduk. Çalışan kadınlarımızın tümünü, mentor eğitimleriyle birer yapay zekâ elçisine dönüştürüyoruz. Kurum içi eğitime ayırdığımız süreyi artırdık. Her çalışmamız teknoloji eğitimi alıyor. Herkesin koçluk eğitimi almasını sağlıyoruz. Yeni iş modellerini ve dijital dünyanın iş yaşamına sağladığı yeni kolaylıkları kurumumuzda uygulamaya alıyoruz.

Yeşim Pınar Kitapçı, çalışanlara yeni beceriler kazandırılması ve yeni teknolojilere yatırım yapılmasının eşit önemde olduğunu belirtiyor ve ekliyor: Mevcut yeteneklerin yeni teknolojiler için eğitilmesi ve yeni teknoloji alımına yatırım yapmak beraber ilerlemeli. Sıfırdan öğrenerek keşfetmek için çok kompleks bir yapıda yeni teknolojiler. Odağını tamamen yeni teknolojilere çevirmiş ve ürünlerine gerçek veri ile deneme alanı bulmak için bizim gibi şirketlerle işbirliklerine açık, çok başarılı girişimler, teknoloji şirketleri var. Bu işbirlikleri ile, yeni teknolojilerde iyi uygulamaları içeriye adapte etmek, örneğin dışarıda geliştirilmiş makine öğrenimi algoritmalarını süreçlerimize entegre etmek ve buradan kazanacağımız öğrenme ile kendi ekiplerimizin, kendi modellerimizi geliştirme yeterliliğine geleceği bir modeli benimsiyoruz.

Tayfun Topkoç, çalışanların yetkinlik setinin sürekli yenilenmesi gerektiğini söylüyor ve bu durumu şöyle açıklıyor: Teknoloji sektöründe çalışıyorsanız, ekibinizle birlikte yetkinlik setinizi sürekli yeniliyor olmanız gerekiyor. Yeni yetkinlikler kazanmak için hem liderlik hem de teknik konularda sektörel gelişmeleri takip etmelisiniz. Birçok kurum 'Çevik Dönüşüm (Agile Transformation)'a uyacak çalışanları bünyesine katmak istiyor. Bunun için her türlü ortama adapte olabilen, değişimi hoşgörüle karşılayan, donanımlı ve esnek çalışan profiline ihtiyacınız var. SAS Türkiye de hızlı büyüyen ve değişen bir organizasyon. Çalışanlarımızı mutlaka hem teknik hem de sosyal becerilerini geliştirmeleri için (soft skill) çeşitli eğitimlerle destekliyoruz. Bölgede düzenlenen eğitimlerin katkısı büyük.

Murat Yeşildere, iş gücünün becerilerine yatırım yapmak hakkında şunları söylüyor: CEO'ların önceliği en uzun vadeli ve stratejik yatırım olan yeteneklerin gelişmesi konusunda olmalı. Herşeyi yaratan, değiştiren, geliştiren ve kullanan insan. Donanım yapılacak yatırımların, teknolojiye yönelik olsa da, statik olduğuna inanıyorum. Yeteneklere yapılan yatırımlar ise değişime açık ve değişimi başlatan, organizasyonları dönüştüren, beklenmediği öngörüp yönetebilen nesilleri yetiştirirken, onların da benzer yatırımları yapmasına yönelik motivasyon yaratacak.

Murat Erkan da iş gücüne yeni beceriler kazandırılması ve teknoloji yatırımlarının birlikte yürütülmesi gerektiğini belirtiyor ve ekliyor: Turkcell olarak, tüm müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştıracak yepyeni ürün ve servisler geliştiriyoruz. Dolayısıyla, altyapımıza oldukça yüksek meblağlarda yatırımlar yapıyoruz. Benzer şekilde çalışanlarımızın teknoloji eğitimlerini planlıyoruz. Turkcell Akademi, mevcut çalışanlarımız için düzenli eğitimler planlıyor. Turkcell'e yeni gelen arkadaşlarımız için ise, eğitim planlaması işe giriş sürecinden itibaren başlıyor.

CEO'ların yüzde 59'u, ihtiyaç duydukları nitelikte çalışanlar bulmakta zorlandıklarını belirtiyor. Bu noktada önemli bir bulgu; Türkiye'deki CEO'ların yüzde 40'ının küresel CEO'ların ise yüzde 37'sinin iş gücünün modernize edilmesini, şirketlerinin geleceğe hazır olmasını sağlamak için seçtikleri birinci öncelikli strateji olması.

İş gücüne yeni beceriler ve yetkinlikler kazandırma taahhütlerini yerine getirmek için, CEO'lar, çalışanlarının öğrenim ve gelişimine stratejik destek vermeli ve yeterli kaynak ayırmalı. Ayrıca, CEO'lar, beceri kazandırma girişimlerinin birbirinden kopuk olmasını, kaynak ve yatırımların en büyük etkiyi yaratacakları alanlara yoğunlaştırılmasını sağlayarak, öğrenim ve gelişim faaliyetleri için etkin yönetişimin yürürlükte olmasını temin etmek konusunda kritik bir rol oynayabilirler.

“ Yetenekli iş gücünü kazanmak, geliştirmek ve elde tutmak her ölçekte şirket için çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabiliyor. Ancak her ne kadar birçok lider bu konuda söylem bazında taahhütte bulunsa da yetenekli işgücüne dair bakış açısının büyük resmi yakaladığı örnek sayısı çok az. Öncelikle CEO’lar yetenekli iş gücü konusunda bütünsel bir perspektif ortaya koymalı. Bu iş, sadece insan kaynağını elde etmek ve geliştirmekle kalmıyor. Yetenekli iş gücünden beklenen değerin yakalanması için bu kitlenin çalışacağı, etkileşimde bulunacağı ve değer katacağı kurumun atmosferinin ve kültürünün de ciddi biçimde elden geçirilmesi gerekiyor. Yeteneklerin değerini ortaya çıkarmak için güven ortamında ve temelinde bir organizasyonel kurgu, fikirlerin yeşerdiği psikolojik güvenlik açısından güçlü bir çalışma ortamı ve tüm bunları kapsayıp kucaklayan, değerler etrafında şekillenmiş bir amaç elzem. Bunların dışında iş yapma biçiminde ve performans yaklaşımında da ciddi bir bakış açısı değişimi gerekli. Şirketler, özellikle kıt kaynak olarak görülen belirli alandaki yeteneklere tek başına sahip olamayacağını bunları yeri geldiğinde freelance, yeri geldiğinde proje bazlı biçimde kullanması gerektiğini kabullenmeli. Bu noktada da kurumun iş yapma biçiminin bu tür “tamamen benim” olmayan çalışanları da kapsayacak şekilde organize etmesi gerekiyor. Özellikle de performans ve ödüllendirme sistemlerinin baştan aşağıya gözden geçirilmesi, daha yetkinlik temelli bir noktaya taşınması gerekiyor. Yapısal kurgu desteklemediği sürece hiçbir şirket iş gücü 4.0’dan beklediği değeri elde edemeyecektir. ”

Serdar Turan

Harvard Business Review

Türkiye Genel Yayın Yönetmeni

Teknoloji 4.0

Yapay zekâ tabanlı teknolojiler ve bunların akıllı otomasyondan ses tanımaya kadar farklı uygulamaları, kurumsal performansı dönüştürmek için bir fırsat sunuyor. Bu teknolojiler, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin toplandığı devasa veri havuzlarından öngörüler çıkarmak için kullanılabilir. Bununla birlikte, daha önce çalışanların yürüttüğü süreç ve işleri yerine getirir ve bunu yüksek hız ve doğrulukla yapabilirler; bu sayede insanlar da katma değeri daha yüksek olan işlere odaklanabilir.

Buna karşılık; araştırmamızın sonuçlarına göre, pek çok şirketin süreçlerinin otomasyonunda henüz yapay zekâ uygulamalarını kullanmaya başlamadığını görüyoruz. Küresel CEO’ların yalnızca yüzde 16’sı süreçlerinin otomasyonunda yapay zekâ uygulamalarını hayata geçirdiklerini, yüzde 31’i henüz deneme aşamasında olduklarını ve yüzde 53’ü sınırlı olarak hayata geçirdiklerini belirtiyor. Türkiye sonuçlarına baktığımızda ise CEO’ların yüzde 8’inin süreçlerinin otomasyonunda yapay zekâ uygulamalarını hayata geçirdiklerini, yüzde 36’sının deneme aşamasında olduğunu, yüzde 56’sının ise bu uygulamaları sınırlı olarak hayata geçirdiğini görüyoruz.

Alper Karaçar, Türkiye’nin yapay zekâ uygulamaları alanında dünya ile karşılaştırıldığında nasıl konumlandığını şöyle yorumluyor: Türkiye yapay zekâ uygulamalarında “follower” konumunda hala ve bence bunun 2 ana sebebi var; ilk olarak maliyetler: özellikle kurların yükselmesi sebebi ile dışardan bu tip teknolojilerin ithalatı ile eleman maliyetlerini karşılaştırdığımızda RPA her zaman fizibilite olarak uygun seçenek olmuyor. Yerli teknolojilerin artması bunun için büyük ölçüde önem arz ediyor. İkinci konu ise kullanım örneklerinin hala oldukça sınırlı sayıda kalması. Bu nedenle yapay zekâ tabanlı yeni teknolojilerin uygulamaya alınması konusunda CEO’ların aklında soru işaretleri doğuruyor.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

“ Değişimin yakıtının veri olacağına inanıyoruz. Bu sebeple veriyi değere dönüştürecek alanlarda; operasyonlarımızı optimize etmeye, ekosistemimizin tamamına yeni iletişim ve etkileşim kanalları yaratacak teknolojilere yatırım yapıyoruz. ”

Damla Birol
CEO
Türk Tuborg



Damla Birol, kapsamlı bir dijital transformasyonun gerekliliğine vurgu yapıyor ve bu konunun kendileri için önemini şöyle ifade ediyor: Şirket olarak son on yılımızı sürekli bir transformasyon ile geçirdik. Ürün ve süreçlerimizi dönüştürdük. Şimdi de kapsamlı dijital bir transformasyon gerekliliğine tam olarak inanıyoruz çünkü dijitalleşmeyi sadece analogdan dijitalle geçme olarak değil, sunduğumuz kaliteyi daha da geliştirecek, farklılaşmayı sağlayacak iş yapma şekillerinin değişimi olarak görüyoruz. Bu değişimin yakıtının veri olacağına inanıyoruz. Bu sebeple veriyi değere dönüştürecek alanlarda; operasyonlarımızı optimize etmeye, ekosistemimizin tamamına yeni iletişim ve etkileşim kanalları yaratacak teknolojilere yatırım yapıyoruz.



“ Şirketlerin karar verici pozisyonundaki kişiler bu değişikliği göz önünde bulundurmalı ve hatta yapay zekânın sağlayacağı faydaları şimdiden iş modellerine uygulamanın yöntemlerini araştırıyor olmalı. Örneğin, izzico’da yapay zekâ tabanlı Sahtecilik Önleme Sistemi’imiz Frauctive, milyonlarca ödeme verisini analiz ederek üye iş yerlerimizi şüpheli işlemlere karşı 7/24 koruyor bu sayede harcama itirazlarını düşürüyor ve geçerli ödemelerin kaçırılmamasını sağlıyor. ”

Barbaros Özbuğutu
CEO
izzico



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

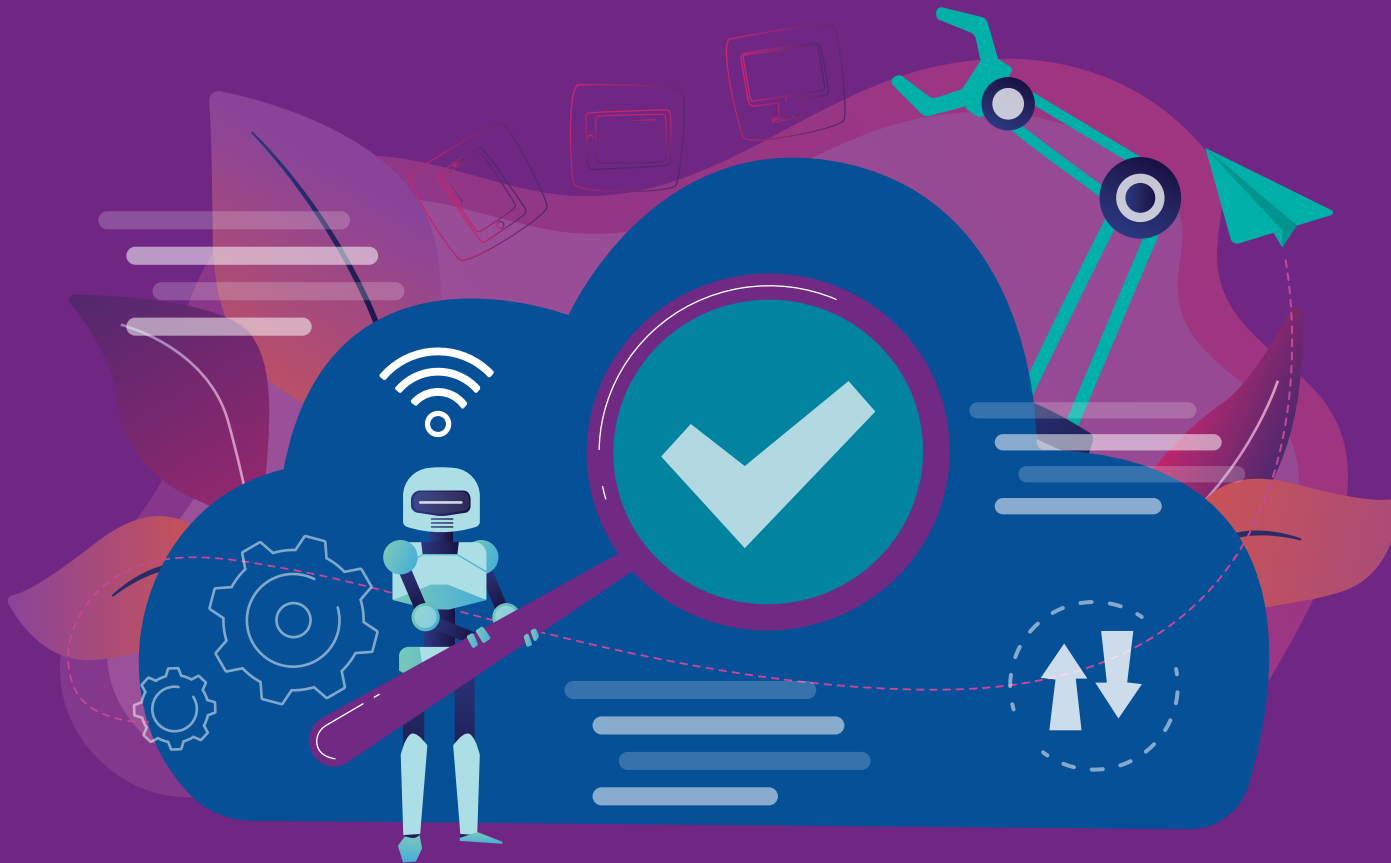
Barbaros Özbuğutu, yapay zekâ alanındaki inovasyonların iş dünyasını derinden etkileyeceğini ifade ediyor ve bu durumu şöyle yorumluyor: Yapay zekâ teknolojilerinin özellikle sanayi sektöründe büyük değişikliklere yol açacağı inancındayım. Endüstriyel devrimle beraber birçok iş kolu hayatımızdan çıktı. Teknolojik gelişmeler ve özellikle yapay zekâ alanındaki inovasyonlarla beraber de insan gücüne ihtiyaç olan pozisyonların değişim göstereceğine, bunun da iş dünyasını etkileyeceğine inanıyorum. Şirketlerin karar verici pozisyonundaki kişiler bu değişikliği göz önünde bulundurmalı ve hatta yapay zekânın sağlayacağı faydaları şimdiden iş modellerine uygulamanın yöntemlerini araştırıyor olmalı.

Örneğin, izyico'da yapay zekâ tabanlı Sahtecilik Önleme Sistemi'miz Frauctive, milyonlarca ödeme verisini analiz ederek üye iş yerlerimizi şüpheli işlemlere karşı 7/24 koruyor bu sayede harcama itirazlarını düşürüyor ve geçerli ödemelerin kaçırılmamasını sağlıyor. Frauctive teknolojisi sayesinde müşterilerimizi sahtecilik işlemlerine karşı korurken izyico'daki Risk ekibi de sadece belirli riskli işlemlerine dair gerekli incelemeleri yapıyor. Frauctive örneğinin, yapay zekâ odaklı bir teknolojinin insan iş gücünü nasıl şekillendirdiğine dair iyi bir örnek olduğunu düşünüyorum.

Hakan Bulgurlu da sektörler genelinde veri odaklı bir dönüşümün gerekliliğine dikkat çekiyor: Çağımızda hangi sektör olursa olsun, ezberleri bozmak istiyorsak çalışmalarımızı veri-odaklı inovasyon doğrultusunda şekillendirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Günümüzde, veri en değerli emtia. Veriyi ham petrol olarak kabul edersek verinin tek başına, yani rafine halde bir değeri olsa da kullanılabilir değil. Burada şirketler devreye giriyor. Şirketler, veri yığınlarını anlamlı bir bütün haline getirip işleyerek iş süreçlerine dahil ediyor. Otomasyon teknolojileri, yapay zekâ ve makine öğreniminin gelişmesiyle, bu verileri etkin şekilde işleyen ve veri havuzunu kullanarak iş modeli geliştirebilen şirketler fark yaratıyor. Arçelik olarak dijital dönüşümü bugüne kadar karşılaştığımız en önemli değişim aracı olarak görüyoruz. Bu dönüşüm sürecini ürün ve üretim süreçlerimizde gerçekleştirdiğimiz önemli çalışmalarla en doğru şekilde yönetmeyi hedefliyoruz.

Beyaz eşya sektöründe de akıllı ev konsepti ile önemli bir dönüşüm yaşanıyor ve bu pazarın daha da büyüdüğünü gözlemliyoruz. Gelişmiş sensör teknolojileri, uzaktan erişim protokolleri, ileri veri analitiği ve siber güvenlik algoritmaları alanlarında yapılan Ar-Ge faaliyetleri sonucunda geliştirdiğimiz bağlantılı ve öğrenebilen ürünlerimizle müşterilerimizin beklentilerini daha iyi karşılamayı amaçlıyoruz.

Dijital dönüşüm ile birlikte fabrikalarımızın akıllı hale getirilmesi, otomasyon seviyesinin artırılması, yatayda ve dikeyde tüm süreçlerimizin gerçek zamanlı entegrasyonu ile değişikliklere çok daha kısa sürede yanıt verebilen üretim sistemlerinin oluşturulması konusundaki çalışmalarımız daha da hız kazandı. Üretim esnasında oluşan veri ile müşterilerimizden gelen verileri birleştiriyor, kaliteli, verimli ve esnek üretim yaparken bir yandan da kendini geliştirebilen yeni üretim sistemleri tasarlıyoruz.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metedoloji ve teşekkür



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metedoloji ve teşekkür



Mehmet Nane, havacılık sektöründe yaşanan dijital dönüşümü şöyle değerlendiriyor: Teknoloji ve dijitalleşme dünyada her sektörü olduğu gibi havacılık sektörünü de yakından ilgilendiriyor ve etkiliyor. Son dönemde, biometrics – yüz tanıma uygulamaları, blockchain, tercüme teknolojisi gibi konular, tüm dünyada havacılık alanında en çok konuşulan konular. Bu alanlarda birçok yenilikçi uygulamanın sektöre adaptasyonu söz konusu. Pegasus Hava Yolları olarak, biz de dünyada havacılık alanında hangi teknolojilerin kullanıldığını detaylı bir şekilde takip ediyoruz. Takip ettiğimiz tüm bu teknolojileri, misafirlerimizin Adan Z'ye tüm seyahat deneyimlerini iyileştirmek ve onların hayatlarını kolaylaştırmak üzerine kuruyoruz. Buna ek olarak altyapılarımızda robot teknolojileri kullanarak kendi kendini yöneten sistemleri hayata geçirerek maliyetlerimizi düşürebiliyor, operasyonlarımızı daha verimli hale getirebiliyoruz. blockchain, Nesnelerin İnterneti, yapay zekâ kullandığımız teknolojilerden sadece birkaçı.

Murat Kansu ise bu konuyu şöyle değerlendiriyor: Yapay zekâ teknolojilerinde yaşanan gelişmeler karşısında heyecanlıyız. İş gücü tehdidi kimi zaman CEO'ları korkutsa da, gelişecek farklı iş kolları sektörler için yeni fırsatlar sunacak. Teknolojiyle, iş gücü de yeni bir şekil alacak. Bugün eğitim görmekte olan öğrencilerin yüzde 65'i henüz var olmayan mesleklerde kariyerlerine başlayacak. Öngörülerimize göre, 2020'de yapay zekâ sayesinde 2,3 milyon yeni iş fırsatı doğacak, öte yandan 1,8 milyon iş de ortadan kalkacak. Türkiye'de bulut bilişimi benimseyen şirketler 5 yıl içinde 15 milyar dolar net gelir elde edecekler; 2022 yılında bulut bilişimle ilgili 112 bin yeni iş imkânı doğacak.

Bugün, teknolojiye dayalı meslekler işgücünün yüzde 50'sini oluşturuyor. Bu oran, önümüzdeki on yılda yüzde 77'ye çıkacak. Dijital ağırlıklı pozisyonlar, dijital dünya dışında orta dereceli yetenekler gerektiren pozisyonlara göre 2,5 kat daha hızlı artıyor. CEO'lar da bu dönüşümden korkmayıp fırsatlara odaklanmalı. Çünkü bunu başaran, teknolojiden destek alıp iş gücünü buna göre şekillendiren şirketler daha hızlı ve etkin kararlar verebilme yeteneğine kavuşacak. Bu yetenek geleceğin iş dünyasında hayati değer taşıyacak.

En yeni gelişmeleri yıkıcı yerine dönüştürücü olarak nitelemeyi daha doğru buluyoruz. Microsoft olarak dijital dönüşümün öncüsü konumundayız. Bu nedenle dijital dönüşümü önce kendimizde görmek isteriz. Dijital dönüşüme bir kültür unsuru olarak bakıyoruz. Şirket içinde de bu yönde bir kültür değişikliği gerçekleştirdik. Kurum içinde "bilen" yerine "öğrenen" kafa yapısına önem veriyoruz. Meraklı ve öğrenmeye açık iş kültürümüzü, konusunda uzman ekip arkadaşlarımızla güçlendiriyoruz. Şirketlere gidip ürün satmaya çalışan satış temsilcileri yerine, ziyaret ettikleri şirketin ihtiyacını şirket yöneticilerinin gözünden görmeyi başaran takım arkadaşları ile çalışıyoruz. Tüm operasyonlarımıza yayılan dönüşüm anlayışını ve bunun önemini iş ortaklarımıza anlatıyoruz. Temel amacımız, müşterilerimizin bizi çözüm ortağı olarak görmesi.

Bizim dönüşümde anahtar kavramımız empati. Bir ürün ve hizmet geliştirirken ya da farklı pazarlara sunarken öncelikle sektörleri dinleyip müşterilerimizle empati kuruyoruz. İhtiyaçları tüm detaylarıyla dinliyoruz ve ortak bir yol bulup öğrendiklerimiz çerçevesinde yeni hizmetler geliştirip sunuyoruz. Böylece, dijitalleşen ve dönüşen iş dünyasında karşılıklı öğrenerek, iş ortaklarımızla birlikte büyüyoruz. Bizim dönüşümümüzün en anlamlı çıktısı, müşterilerimizi dinleyip özel çözümler sunmaya başlamak oldu.

Murat Erkan da dijital dönüşüm alanında önemli yatırımlar yaptıklarını belirtiyor ve ekliyor: Turkcell olarak vizyonumuzu "dijital operatör" olarak koyduk. Hedefimiz ise, dijital servislerimizi dünyanın diğer operatörlerine ihraç etmek. Bu hedefe ulaşmak için önemli yatırımlar yapıyoruz. "Türkiye'nin verisi Türkiye'de kalmalı" gerçeğinden yola çıkarak yeni veri merkezleri yatırımlarımızı hızlandırdık. Geçtiğimiz yıllarda dünya standartlarında Gebze ve İzmir'de 2 veri merkezi açtık. Yakın gelecekte biri Ankara'da diğeri ise Çorlu'da olmak üzere 2 yeni veri merkezini daha ülkemize kazandıracamız.

Dijitalleşmenin finansal ayağındaki dönüşümde de Paycell markası ile iddialıyız. Türkiye'nin en büyük ödeme platformu olmayı hedeflediğimiz Paycell'le birçok ilki hayata geçirdik. Artık Turkcell müşterileri Paycell uygulaması ile mobil cihazları üzerinden şehir içi taşımacılıkta kullanılan İstanbulkart'larına yüklemeleri kolaylıkla yapabiliyorlar ve isterlerse Turkcell faturalarına yansatabiliyorlar. Ayrıca Paycell ile destek verdiğimiz İstanbulkart ve yemek kartı özelliklerini tek bir kartta buluşturan milli yemek kartı projesi Paye Kart, üye işyeri sayısını her geçen gün artırıyor. Paycell markamız bugün sadece Türkiye'de değil iştiraklerimizin yer aldığı Ukrayna ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de kullanılıyor. Hedefimiz Techfin alanındaki çalışmalarımızı geliştirerek bu alanda uluslararası oyunculardan biri haline gelebilmek.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

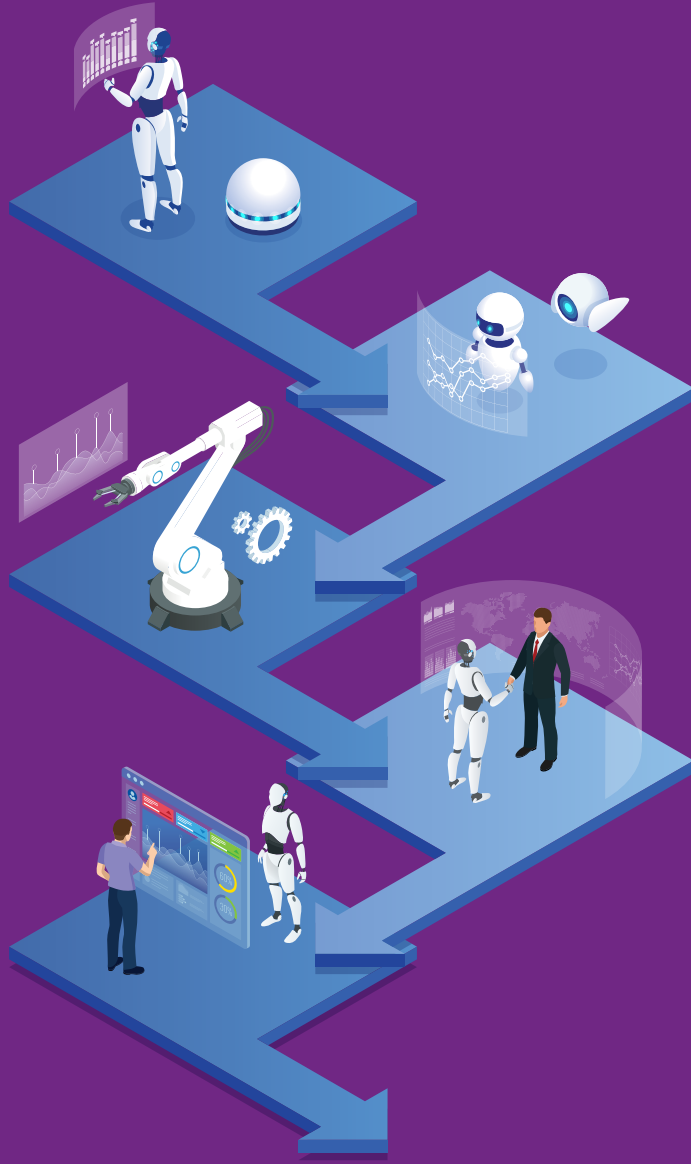
İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim



CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Bir diğer işimiz, yapay zekânın insan hayatını kolaylaştıran yönünü ele alarak yeni uygulamalar geliştirmek. Bugüne kadar yapay zekâ ile ilgili paylaşılan öngörülerde, insanların işini elinden alarak işsizler ordusu yaratacağı yönünde görüşler vardı. Son dönemde paylaşılan araştırmalara baktığımızda ise, yapay zekânın yok ettiğinden daha fazla istihdam yaratacağı tahmin edilmeye başlandı. Turkcell'de 2019 yılının belirleyici teknolojileri arasında yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), robotik, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, blockchain, veri merkezi, bulut bilişim, siber güvenlik ve analitik yer alıyor. Endüstri 4.0 kapsamında birçok teknolojiyi kullanarak dijital bir dönüşümün içerisindeyiz. AI Ops-IT Operasyonu için Yapay Zekâ, Görüntü İşleme gibi yapay zekâ uygulamamız mevcut. Bununla birlikte, nesnelerin internete bağlanmasıyla artan veri ve analitik ihtiyaçları da gerçek zamanlı raporlamalarla adresliyoruz. Yapay zekâ, veri analitiği bizim için çok önemli alanlar olacak. Enerji endüstrisinde, sağlık alanında nesnelerin interneti uygulamaları gibi sektörlerle yönelik birçok farklı kullanım senaryoları geliştirme konusunda çalışmalarımız devam edecek.

Yeşim Pınar Kitapçı, tüm iş modellerinin dijital dünyada müşteri gereksinimlerini merkeze alarak yeniden tasarlanması gerektiğinin altını çiziyor: Dijital dönüşümün hangi sektörde yer alırsa alsın şirket yöneticilerinin en öncelikli konusu olduğuna inanıyorum. Bu mevcut iş süreçlerimizi dijitalle uyarlayarak değiştirmek değil, tüm iş modellerini dijital dünyada müşteri tercihlerini/gereksinimlerini merkeze alarak tekrar tasarlamakla başarılabılır. Öncelikli alanlarımız müşterilerimizin bizdeki ve erişimimiz olan bütün temas noktalarındaki verilerini kullanarak kredi başvuru, karar otomasyonu, kredi izleme süreçlerinde makine öğrenimi algoritmalarıyla yeni modeller geliştirmek ve müşterilerimizin kredi ürünlerimize ulaşabileceği kanalları API teknolojileriyle zenginleştirmek, bu sayede kredi kullanma deneyimini büyük ölçüde ürün, hizmet satın alma deneyimine entegre etmek. Hangi sektörde olursa olsun her şirket, kendini teknoloji şirketi olarak konumlandırılmalı ve tüm iş modellerinde dijital dönüşümü hedeflemeli, bu sebeple tüm iş birimlerini ve organizasyonu kapsamlı bu dönüşüm.

CEO'nun evrimi

CEO'ların şirketlerinin büyümesi ve gelişmesine yönelik sağlamaları beklenen katkı artık değişiyor. Şirket yöneticileri, çevik olmak zorunda - değişen müşteri ihtiyaçlarına, hızlanan teknolojik yeniliklere ve rakip firmaların değişim hızına çabuk cevap verecek şekilde aksiyon almaları gerekiyor. Ayrıca, kemikleşmiş yönetim anlayışını ve kurumsal düşünme biçimini sorgulayabilmeleri için, yeni fikirlere her zaman açık olmaları lazım.

Oyunun yeni kuralı

Günümüzün dinamik piyasa ortamında, değişime uyum becerisi, kendini durmadan geliştirebilme ve hızlı değişime ayak uydurabilme kabiliyeti demektir. Bu da, CEO'ların değişen müşteri ihtiyaçlarına çeviklikle cevap verebilmelerini ve aynı zamanda çabalarını en büyük etkiyi yaratacak alanlara yoğunlaştırmalarını gerektiriyor.

CEO'lar, bir etki yaratmak için daha önceki CEO'lardan daha az zamanları olduğunu düşündüklerinden, bu gereklilik daha da acil hale geliyor. CEO'lara, günümüzde bir CEO'nun ortalama görev süresinin 5 yıl civarında olduğu ifadesine katılıp katılmadıklarını sorduk. Küresel CEO'ların yüzde 74'ü, Türkiye'deki CEO'ların ise yüzde 60'ı buna katıldıklarını ve bu sürenin kariyerlerine başladıklarında daha uzun olduğunu belirtti. Bu görüş, son araştırmaların bulguları ile de uyumlu. Buna göre, yüksek toplam piyasa değerine sahip S&P 500 şirketlerindeki CEO'ların ortalama görev süresi, 2017 yılı sonunda 5 yıldır ve 2013 yılından beri de düşüşte.

Türkiye'deki CEO'ların yüzde 68'si, ortalama 5 yıllık görev süresinin çeviklikle hareket etmeyi daha da önemli hale getirdiğini ifade ediyor.

Görev süresinin ortalama 5 yıl olduğu ifadesine katılan CEO'ların oranı



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi



Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Murat Yeşildere, CEO'ların azalan ortalama görev süresi hakkında şunları söylüyor: CEO'ların üzerindeki performans baskısı giderek artıyor. Daha da önemlisi bu performans beklentisi ile ilgili zaman baskısı da giderek artıyor, tahammül azalıyor. Giderek zorlaşan ve karmaşıklaşan bu denklemde beklentiler gerçekçi olmasa da, bu trendi değiştirebilmek mevcut sistem içinde pek mümkün değil. Durumu zorlaştıran diğer faktör ise, durumun farkında olan CEO'ların (bazılarının) örneklerle bakarak ve endişe duyarak, daha kısa vadeli aksiyonlara yönelmeleri, uzun vadeli stratejik adımlardan, yatırımlardan kaçınmaları. Bu baskı, transformasyonel liderliğin gelişmesini engellerken, pragmatizmin artmasına da sebep oluyor.

Yeşim Pınar Kitapçı, içinde bulunduğumuz dönüşüm sürecinde CEO'ların rolünün daha da önemli olacağını söylüyor ve ekliyor: Tepe yöneticiler içinde bulunduğumuz dönüşümün tüm aşamalarında şirketlere liderlik yapmalı. Bütünsel bir yaklaşımla başarıya ulaşabileceğine inanıyorum, bu da CEO'ların rolünü artırıyor. Her konuda karar alan, direktif veren, her şeyi önceden gören bir liderlik değil, takımıyla birlikte öğrenen, gelişim/öğrenme kanallarını herkes için açık tutan, yenilikler denemek için teşvik eden, yatırımla destekleyen bir liderlik gerekli. Dönüşüm çok hızlı, bu hıza adapte olmak ve önünde gitmek için tepe yönetime yönelik beklentilerin gerçekçi olduğunu düşünüyorum.

Gelişen düşünce yapıları

Yenilik ve değişimi sağlamak için, CEO'lar, şirketlerine tamamen yeni bir yön vermeye hazırlıklı olmalı. Bunun için, CEO'ların, geleneksel varsayımları ve öğretileri sorgulamaya, yani ilerlemeye engel olan statükoyu sorgulamaya hazır oldukları bir liderlik zihniyetine sahip olmaları gerekiyor. Bu araştırma, yeni fikirler üretmek ve kökten değişimi gerçekleştirmek için kritik öneme sahip üç nitelik olduğu önermesinde bulunuyor: müşterilerle yakın ilişkiler sürdürmek, müşterilerin ihtiyaçlarını öngörürken verilere dayalı öngörüler ile kendi sezgi ve tecrübeleri arasında bir denge kurmak ve duygusal uyum becerisini artırmak.

Öncelikle, şirket yöneticileri, müşterileriyle yakın ilişki içinde olmalı, onlarla diyalogu sürdürmeli ve değişen değer ve ihtiyaçlarını anlamalıdır. Örneğin; CEO'lar, müşterilerin şirket yöneticilerinin toplumsal konulardaki duruşunu bilmek istediklerinin farkında. Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 56'sı, şirketlerinin çevre, sosyal sorumluluk ve yönetim politikalarının, müşterilerinin değerlerini yansıtmalarını sağlamanın kişisel sorumlulukları olduğunu düşündüklerini belirtiyor. Küreselde yüzde 55 ve Türkiye'de yüzde 36 ise, "Şirket olarak uzun vadeli ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek istiyorsak, salt finansal büyümeden fazlasını hedeflemeliyiz." diyor.

İkinci olarak CEO'ların, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına dair verilere dayalı öngörüler ile kendi uzmanlık ve sezgileri arasında bir denge kurmaları gerekiyor. Küresel CEO'ların yüzde 71'inin ve Türk CEO'ların yüzde 76'sı kendi tecrübe veya sezgileriyle çeliştiği için verilere dayalı öngörülerini dikkate almadıklarını belirttiklerini gözlemledik. Gitgide daha sofistike hale gelen analitik çalışmalardan faydalanabilmek için CEO'lar, önlerine gelen bulgulara güvenip güvenemeyeceklerinden emin olmalı. Bu, özellikle söz konusu öngörülerin bir insan tarafından değil de bir algoritma tarafından üretildiği durumlar için geçerli. Bir kontrol ve denge sistemi kurmak çok önemli. Bu da, algoritmaların yanlış bilgilere dayanmadığından emin olmayı ve sıkı kalite kontrol tedbirlerinin yürürlükte olmasını sağlamayı gerektiriyor. Bu şekilde, CEO'lar, algoritmanın nasıl çalıştığını anlamaları dahi ilgili modellere güven duydukları için, verilere dayalı öngörülere istinaden aksiyon ve kararlar almak konusunda rahat hissedebilirler.

Üçüncü olarak, değişmeye istekli olmanın bir zayıflık değil, aksine bir güç olarak kabul edildiği bir ortam yaratmaları gerekiyor. Pek çok CEO, bir başarısızlıktan toparlanma için gereken duygusal uyum becerisini geliştirmiştir. Küresel CEO'ların yüzde 74'ü, Türkiye'de ise yüzde 72'si kariyerlerinin başında çok yanlış bir adım attıklarını ancak yanlışlarından ders çıkararak kendilerini geliştirdiklerini belirtti.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

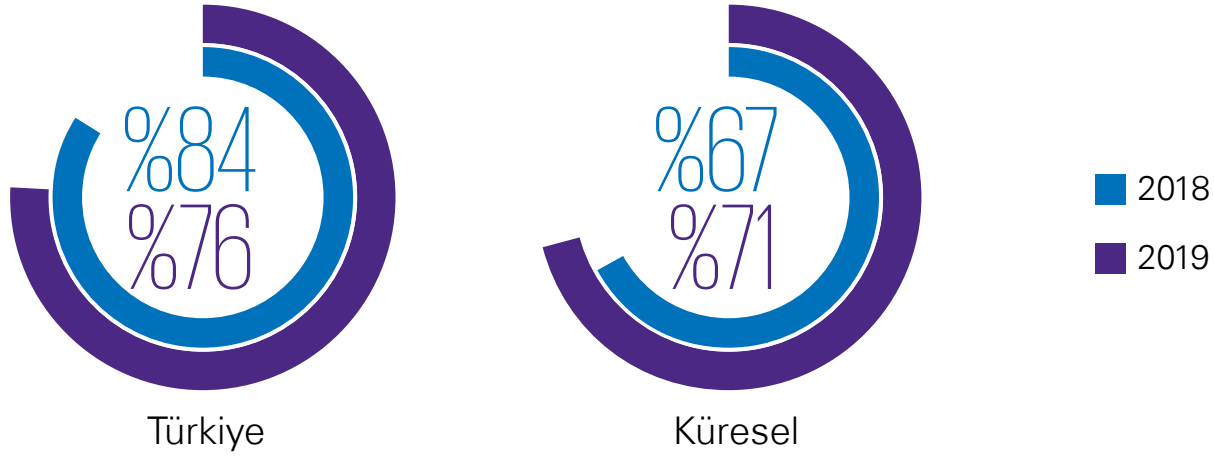
CEO'nun evrimi



Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Kendi tecrübe veya sezgileriyle çeliştiği için verilere dayalı öngörülerini dikkate almadıklarını belirten CEO'ların oranı



“ CEO’ların yönetimsel ve operasyonel yükleri artmaya devam ederken psikolojik sermayeleri konusunda da ciddi bir beklenti ve baskı oluşmaya başladı. Bugün her CEO şapkayı önüne koyup kendi kendinin ve değişimin ne kadar farkında olduğunu sorgulamalı. Artık bildiklerinin, gördüklerinin ve öğrendiklerinin yeterli kalmadığını, bunca yaştan, tecrübeden ve başarıdan/başarısızlıktan sonra yeniden öğrenme dönemine girdiklerini kabul etmeliler. Kapitalizmin geleceğinden globalleşmenin gerekliliğine, vekalet teorisinin yapısal sorunlarından değerler bileşenlerine hemen hemen her şeyin sorgulandığı, yönetim biliminin ana denkleminin yeniden yazılmaya çalışıldığı bir dönemden geçerken kendilerinin de kırılabilir olduğunu görmekten korkmamalıdır. CEO’lar, Growth mindset bakış açısıyla yeniden öğrenme, deneme/yanılma, risk alma ve farklı perspektiflere tolerans gösterme konusunda kendi farkındalıklarını sorgulamak ve geliştirmek durumunda. Bunu yaparken de bilinçli ve planlı olmalı. CEO’ların yaşam döngüsünde hangi noktada olduklarının göz önünden kaçırmamaları önemlidir. Balayı dönemi, ikinci dönem, olgunluk dönemi, kaygısızlık tuzağı ve ikinci bahar aşamalarından hangisinde bulduklarını bilmek ve beklentileri buna göre yönetmek, CEO’ların düşünsel yapısını geliştirmeleri açısından çok önemlidir. ”

Serdar Turan

Harvard Business Review
Türkiye Genel Yayın Yönetmeni



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi



Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

Sonuç

➤ Bilinmeyen sular

CEO'lar, gitgide daha belirsiz ve değişken hale gelen bir iş ortamı ile karşı karşıya. Çok karmaşık riskleri yönetebilmek için, risklerin birbirleriyle bağlantısını tam ve ayrıntılı olarak anlamaları ve üst yönetim kadrosunun aksiyon planlamasına dâhil olmasını sağlamaları gerekiyor. Küresel ekonomide muhtemel bir yavaşlama konusunda artan endişelerle birlikte; CEO'lar, bir yavaşlama olduğu takdirde şirketlerinin buna hazırlıklı olması için gereken erken uyarı sistemlerine sahip olduklarından emin olmalı ve farklı senaryolar üzerinde çalışmış olmalı. Ayrıca; dijital dönüşümün on yıllardır kullanılmakta olan iş modellerine yönelik gitgide artan tehdidi nedeniyle, CEO'lar, kendi geleneksel stratejilerini ve iş modellerini kökten değiştirmek ve uzun yıllardır şirketlerine ve buldukları sektöre hâkim olan öğretileri sorgulamak zorunda.

➤ Belirsizlik döneminde liderlik

CEO'ların, değişime öncülük etmek suretiyle şirketlerinin değişime uyum becerisini artırmaları gerekiyor; bu ise, şirket bünyesindeki gerilimlerin dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektiriyor. Bir yandan, sonuca giden yolda başarısızlığın kabul gördüğü bir kültür yaratarak yenilik girişimlerini teşvik ederken; diğer yandan, kaliteden ödün vermeyen bir disiplin anlayışını yerleştirmeleri gerekiyor. Bu amaçla, CEO'lar, üst yönetim kadrolarının kabiliyetlerini değerlendirmeli ve zayıflıklar varsa giderilmesini sağlamalı.

Ayrıca, çalışma modellerinin kökten dönüşümüne öncülük etmeli ve çalışma modelinin yeniden tasarımını ileri teknolojiler ile birleştirmek suretiyle çevik, müşteri odaklı ve bağlantılı bir işletme yaratmalıdır.

➤ İçeriden gelen değişim

CEO'lar, şirketleri genelinde bir dijital yeniden yapılanma süreci başlatmalı, siber alanda değişime uyumu artırmalı ve teknoloji altyapısının kökten yeniden şekillendirilme sürecini ve iş gücüne beceri ve yetkinlik kazandırma eğitimlerini planlı bir şekilde uygulamalı. CEO'lar, şirketlerini tehdit eden siber güvenlik risklerinin her yönüyle anlaşılmasını teşvik etmeli ve en iyi güvenlik uygulamalarının işletmenin DNA'sına yerleşmesini sağlayacak programları devreye almalı.

Hem sistemlerin hem de insan kaynağının yeniden şekillendirilmesi hedefini gerçekleştirmek için, CEO'lar, öğrenim ve gelişim ekiplerine gereken stratejik desteği ve kaynakları sağlamalı. Ayrıca, kaynak ve yatırımların en büyük etkiyi yaratacakları alanlara yoğunlaştırılması amacıyla, etkin yönetim çerçevesini tesis etmelidir. Son olarak; yeni yapay zekâ (AI) teknolojilerinin nasıl, nerede ve ne zaman en iyi sonucu verecek şekilde kullanılabileceğine ilişkin olarak, şirketlerinin AI stratejilerinde kilit rol oynamalıdır.

➤ CEO'nun evrimi

Günümüz CEO'ları, daha az zamanda daha çok iş yapmak zorunda olduğu gerçeğini kabul etmeli ve buna göre davranmalı. Yönetim doktrinlerini ve kemikleşmiş uygulamaları sorgulayarak, kendi işletmelerinde kökten değişimi içerden başlatan taraf olmalı. Müşterileriyle daha güçlü bağlar kurmaları ve müşterilerinin ihtiyaçlarını verilere dayalı analizlerden toplanan öngörüler yardımıyla öngörmeleri gerekeceğini kabul etmelidir. Ayrıca, yeni fikirlerin önyargısız bir şekilde denenebildiği ve değişmeye istekli olmanın bir zayıflık değil, aksine bir güç olarak kabul gördüğü bir ortam yaratmalıdır.



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuç

Metodoloji ve teşekkür

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 8 Ocak - 20 Şubat 2019 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, 7 CEO 1 milyar ile 9,9 milyar dolar arasında gelire sahip şirketlerde, 5 CEO ise 10 milyar dolar ve üzeri gelire sahip şirketlerde görev yapmaktadır.

KPMG Türkiye olarak katılımcılara değerli görüşlerinden ötürü teşekkür ederiz:

- Barbaros Özbuğutu, CEO, izyico
- Damla Birol, CEO, Türk Tuborg
- Hakan Bulgurlu, CEO, Arçelik
- Mehmet Nane, CEO, Pegasus
- Murat Erkan, CEO, Turkcell
- Murat Kansu, CEO, Microsoft Türkiye
- Murat Yeşildere, CEO, Egon Zehnder Türkiye
- Serdar Turan, Genel Yayın Yönetmeni, HBR Türkiye
- Tayfun Topkoç, CEO, SAS Türkiye
- Yeşim Pınar Kitapçı, CEO, Koçfinans



Temel bulgular

Bilinmeyen sular

Belirsizlik döneminde liderlik

İçeriden gelen değişim

CEO'nun evrimi

Sonuçlar

Metodoloji ve teşekkür

İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
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 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.

© 2019 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.