



KPMG 2020: Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Türkiye'de Yılın Finansal Danışmanlık
Şirketi - 2020 Mergermarket

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



Önsöz



Murat Alsan
KPMG Türkiye Başkanı

Dünyanın en büyük ekonomilerinde, en büyük ve karmaşık şirketleri yöneten CEO'ların katılımıyla küresel olarak altıncı defa düzenlediğimiz 2020 KPMG Küresel CEO Araştırması için Ocak ve Şubat aylarında kilit sektörlerde faaliyet gösteren 1.300 CEO'nun görüşü alındı. Mart ayında COVID-19 krizinin ortaya çıkması ile küresel çapta yaşanan değişimleri ve CEO'ların genel düşüncelerinin ve önceliklerinin pandeminin de etkisi ile nasıl değiştiğini anlayabilmek için dünya genelinde 315 ve Türkiye'den 15 CEO'nun katılımı ile bir devam anketi düzenledik. Ankete Türkiye'den katılan CEO'ların yanıtlarını, küresel sonuçlarla karşılaştırmalı olarak inceleyen bu raporumuza, Türkiye'nin önde gelen yenilikçi şirketlerinden 5 CEO'nun değerli görüşleri de büyük bir derinlik ve zenginlik kattı.

2019'da düzenlediğimiz araştırma bize değişimin, hazırlıksız yakaladığını yok etme tehdidiyle üzerimize geldiğini ve CEO'ların yönettiği kurumların yapısının artık dünden daha karmaşık, politik ve ekonomik belirsizliklere her zamankinden daha açık olduğunu göstermişti. Değişime çevik bir şekilde ayak uyduramayanın geride kalacağını görmüştük. Ancak kimse değişimin, bu kadar kısa zamanda ve bu boyutta yaşanacağını tahmin etmiyordu. Pandeminin başlaması ile birlikte alışık olduğumuz her şeyi geride bırakarak sosyal ve ekonomik anlamda karşı koyamayacağımız bir değişimin içerisinde bulduk kendimizi.

2020 Küresel CEO Araştırması'nın sonuçları pandemi sonrasında yaşanan değişimin boyutlarını ve etki alanlarını net bir şekilde gösteriyor. CEO'lar yeni gerçeklikte işe alım stratejilerini değiştiriyor, fiziksel çalışma alanlarında küçülmeye gidiyor. Şirketler, kapanan sınırlar ve etkilenen küresel ticaret dinamikleri nedeni ile tedarik zinciri stratejilerini tamamıyla yeniden oluşturuyor. İK uygulamaları uzaktan çalışmanın da etkisi ile köklü bir değişim geçiriyor. Tüketici davranışları değişiyor ve "müşteri odaklı" olma ihtiyacı her alanda öne çıkıyor. Şirketler, bu geniş perspektifli değişime uyum sağlayabilmek için dijital olgunluk seviyelerini artırıyor. Küresel olarak ESG'ye verilen önem daha önce hiç olmadığı seviyelerde. Özetlemek gerekirse COVID-19 krizi, doğru kurumsal liderliğin nasıl olması gerektiğini yeniden şekillendiriyor.

KPMG olarak değişime açık olmak ve öncelik vermek kurumsal stratejimizin pandemi öncesinde de önemli bir parçasını oluşturuyordu. 2019'da KPMG, küresel ağı genelinde, önümüzdeki 5 yılda, otomasyon, yapay zeka ve bulut tabanlı teknolojiler gibi geleceğimizi şekillendirecek dijital teknolojilere 5 milyar dolarlık bir yatırım gerçekleştireceğini açıkladı. KPMG Türkiye olarak biz de küresel girişimlerle eş zamanlı bir şekilde, dönüşen iş dünyasındaki yeni ihtiyaçlara yanıt vermek adına Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı kapsamında

sunduğumuz hizmet portföyümüzü genişlettik. 150 kişilik profesyonel ekibimiz ile Bilgi Teknolojileri Dönüşümü, Yeni Nesil Teknolojiler ve Dijitalleşme, Veri ve Analitik, Teknoloji Etkinleştirme ve Siber Güvenlik hizmetleri olmak üzere beş farklı alanda hizmet sunmaya başladık. Bu kapsamda, KPMG Türkiye olarak, küresel ağı Lighthouse lisansını alarak, veri, analitik, akıllı otomasyon ve yapay zeka teknolojileri alanında dünyadaki mükemmeliyet merkezleri arasına girdik.

Dünya, iklim değişikliği, çevresel bozulma, eşitsizlik gibi sorunlarla baş etmeye çalışıyor. COVID-19 pandemisi de açık bir şekilde daha iyi bir geleceği hep birlikte inşa etmemiz gerektiğini bizlere gösteriyor. Bu doğrultuda KPMG Türkiye'nin ekonomik, çevresel ve sosyal performansının ele alındığı ilk sürdürülebilirlik raporumuzu yayınladık. 2020 yılının sonunda KPMG Türkiye olarak karbon nötr kuruluş olduk. 2019'da azaltılması mümkün olmayan 1498 ton CO2 eş değeri karbon ayak izi, karbon azaltımı ve iklim finansmanı alanında lider bir şirket olan Natural Capital Partners ile iş birliği sonucunda "the CarbonNeutral Protocol" çerçevesine uygun olarak hesaplandı ve sıfıra indirildi. Satın alınan I-REC (International Renewable Energy Certificates) sertifikaları ile yüzde 100 yenilenebilir elektrik tükettik. Şirket içinde gönüllülüğü teşvik etmek amacıyla, önemli bir adım daha atarak KPMG İklim Savaşçıları Ağı'nı kurduk. Avrupa ve Asya'daki KPMG ekiplerinden gönüllülerin de yer aldığı İklim Savaşçıları Ağı ile iklim değişikliği ve diğer çevre sorunlarına dikkat çekmek ve bu alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarına kaynak sağlamayı amaçlayan etkinlikler gerçekleştirdik. Rainforest Trust ile yapılan iş birliği kapsamında 2020 yılı içindeki faaliyetler sonucu 4919 hektar yağmur ormanı korundu, bu sayede yaklaşık 2,1 milyon ton CO2 eş değeri karbonun depolanmasına katkı sağlandı. Önümüzdeki dönemde bu çalışmalarımızı olgunlaştırmayı, sürdürülebilirlik odaklı projelere odaklanmayı devam ettireceğiz. Değişmek zorundayız çünkü tüm paydaşlarımızın karşılaştığı sorunların kapsamı önemli ölçüde değişti. İçinde yaşadığımız belirsiz ve karmaşık dünyada değişimi başarıya dönüştürmeliyiz.

KPMG 2020 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.

İçindekiler

Öne çıkan bulgular	04
Amaç	06
Başarı	12
Öncelikler	22
Yeni gerçeğe ilişkin düşünceler	30
Metodoloji ve teşekkür	32

Öne Çıkan bulgular

KPMG 2020 CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı, salgının gündemde yer ettiği bu dönemde CEO'ların değişen önceliklerine ışık tutuyor. KPMG olarak, birçok önemli pazar pandeminin etkilerini baştan sona hissetmeye başlamadan önce, Ocak ve Şubat aylarında 1.300 CEO ile bir anket çalışması düzenlemiştik. Pandemi sonrasında genel düşüncenin ve önceliklerin ne şekilde değiştiğini anlamak için 315 CEO ile bir takip anketi düzenledik. Sonuçlar pandemi sürecinde yaşanan değişimi gözler önüne seriyor:

Yetenek ve yeni çalışma gerçekliği:

Şirketler, uzaktan çalışmanın potansiyel yetenek havuzunu genişletmesinden dolayı işe alım stratejilerini değiştirmek istiyor. Şirket liderleri pandemiye de göz önünde bulundurarak kısa vadede ofis alanlarını yeniden gözden geçirecek.

Değişen risk gündemi:

Salgının başlamasından bu yana "Yetenek riski", "Tedarik zinciri riski" ve "Ülkeselliğe geri dönüş"ün önünde şirketlerin büyümesi için en önemli tehdit unsuru olarak ortaya çıktı. Türkiye'de ise "Tedarik zinciri riski" büyümenin önündeki tehditler sıralamasında ilk sırayı aldı. Ardından "Yetenek riski" ve "Ülkeselliğe geri dönüş riskleri" geliyor.

Dijital hızlanma:

Şirket liderleri büyük ölçekli dijital dönüşümün taşıdığı önemden emin ve çoğunluğu bu ivmelenmeye pandemi döneminde tanıklık etti.

Amaç

Bugünkü sağlık krizinin ve insani krizin ortasında, CEO'lar kritik toplumsal zorluklara ilişkin güvenilir ve amaca odaklanmış şirketler oluşturmaya odaklanıyor.

Yenilenen amaç algısı

Küresel CEO'ların yüzde 79'u pandeminin başlamasından bu yana organizasyonlarının amacına duygusal yönden daha güçlü bağlar hissettiklerini söylüyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 93.

Empatiden aksiyona

Küresel CEO'ların yüzde 39'u kendi sağlıklarının veya aile üyelerinin sağlıklarının COVID-19'dan etkilendiğini ve yüzde 55'i ise pandemiye yönelik gösterdikleri stratejik tepkilerini değiştirdiklerini söyledi. Türkiye'de ise kendi veya aile üyelerinin pandemiden etkilendiğini belirten CEO'ların oranı yüzde 40. Pandemiye yönelik gösterdikleri stratejik tepkileri değiştirdiklerini söyleyen CEO'ların oranı ise yüzde 63.

Eşitliği savunma

2020'nin başlarında küresel CEO'ların yüzde 65'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 58'i, şirketlerinin toplumsal sorunlara ilişkin boşlukları doldurmasını istediğini söylüyordu. Bugün ise Küresel tarafta CEO'ların yüzde 81'i ırkçılıkla mücadelede yeni önlemleri hayata geçiriyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 83.

Başarı

CEO'lar, krize müdahalenin yanı sıra, işlerini uzun vadeli büyüme ve başarı hedefiyle konumlandırıyor.

Artan güçlükler

Bugün küresel CEO'ların yaklaşık üçte biri (yüzde 32) yılın başına kıyasla küresel ölçekte uzun vadeli ekonomik büyüme tahminlerinde artık daha güvensiz hissediyorlar. Türkiye'de ise sene başına kıyasla güvensiz hisseden CEO'ların oranı yüzde 27.

Dijital büyümede ilerleme

Küresel CEO'ların yüzde 80'i pandeminin dijital dönüşüme ivme kazandırdığını ve en büyük ilerlemenin dijital operasyonlarda olduğunu söylüyor. Yüzde 30'luk bir dilim, bu ilerlemenin kendilerini şu anda olmaları gereken konumdan çok daha ileri bir noktaya götürdüğünü ifade ediyor. Türkiye'de pandeminin dijital dönüşüme ivme kazandırdığını düşünenlerin oranı yüzde 87. Yüzde 27'lik bir dilim ise dijital anlamda olmaları gerekenin çok daha ilerisinde olduklarını belirtiyor.

Yetenek riski

"Yetenek riski" yılın başından bu yana 11 sıra yükselerek uzun vadeli büyüme yolunda 1 numaralı tehdit oldu. Aynı şekilde Türkiye'de de "yetenek riski", "tedarik zinciri" riskinin ardından CEO'lar açısından en öncelikli risk olarak gösterildi.

Öncelikler

CEO'lar, COVID-19 sonrası gelecekte başarılı olabilmek için gereken yetkinlikleri inşa etmek üzere dönüşüm alanlarına öncelik veriyor.

ESG'nin önemi artıyor

Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'den katılım gösteren CEO'ların yüzde 87'si salgının getirdiği iklim değişikliği kazanımlarına odaklanmak istediklerini söylüyor. Küresel CEO'ların Yüzde 65'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde %67'si ise iklim risklerini yönetmenin, önümüzdeki 5 yıllık sürede işlerini korumalarında önemli bir rol oynayacağını söylüyor.

İş yapmanın geleceği

Küresel CEO'ların yüzde 77'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si salgın sonrasında kullanılan dijital iş birliği ve iletişim araçlarını geliştirmeye devam edeceklerini söylüyor. Yüzde 73'ü ise uzaktan çalışmanın, mevcut yetenek havuzlarını genişlettiğini düşünüyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 87.

Müşteri odaklı tedarik zinciri

Küresel CEO'ların Yüzde 67'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 80'i değişen müşteri ihtiyaçlarına daha esnek yanıt verme gerekliliği karşısında salgının sarsıcı etkisinin bir getirisi olarak küresel tedarik zinciri yaklaşımlarını yeniden düşünmeleri gerektiğini söylüyor.

Amaç

Küresel katılımcıların yüzde 79'u ve Türkiye'deki katılımcıların yüzde 60'ı paydaşlarının ihtiyaçlarını daha iyi yönetebilmek için COVID-19 sonrasında amaçlarını yeniden değerlendirmek zorunda kaldı.

İnsanların sağlığı ve geçim kaynakları ile şirketlerin ve sanayilerin geleceği üzerinde sert sonuçları olan COVID-19, CEO'ların liderlik yeteneklerini ve kişisel esnekliklerini en geniş çerçevede sınamıştı. Dünyanın en büyük şirketlerinin üst düzey yöneticileri, hem toplumsal hem de ekonomik açıdan artan bir amaç ve etki sahibi olma yaklaşımıyla liderlik etmek için bu benzersiz tarihi anı kullanıyor. Yeteneğe ve kurumsal sorumluluğa öncelik verip, şirketlerini yeni gerçekliğe adapte ederek empati odaklı bir liderlik anlayışı sergiliyorlar.

Yenilenen amaç algısı

Pandemi ile birlikte, CEO'ların çoğunun, şirketlerinin temel hedefini tamamen kâr odaklı olmaktan çıkararak topluma yönelik sorumluluklarını da dikkate alan bir amaç algısı ile şekillendirdiklerini gördük. Küresel CEO'ların sadece yüzde 23'ü ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 30'u şirketlerinin genel hedefini "hissedar değeri için yönetim" şeklinde belirtirken, küresel tarafta CEO'ların yüzde 54'ü ve Türkiye'de yüzde 61'i, birden fazla paydaşa odaklanan daha geniş kapsamda amaca yönelik bir yaklaşımı benimsedi. Küresel tarafta her beş CEO'dan biri (yüzde 22) ana hedeflerinin toplumu iyileştirmek olduğunu söylüyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 9 seviyelerinde kaldı.

Pandeminin başlangıcından bu yana CEO'ların amaç algısındaki değişim



Covid-19 krizinin başlangıcından bu yana amaçlarına karşı daha güçlü bir duygusal bağ hissettiklerini söyledi.



Amaçlarının paydaşların (çalışanlar, toplum, müşteriler, iş ortakları ve yatırımcılar) ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapmaları gerektiğini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu söyledi.



Amaçlarının COVID-19 ile ilgili kararları hızlı ve etkili şekilde almak için net bir çerçeve sunduğunu söyledi.

■ Türkiye ■ Küresel

Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı



“ Pandemi süresince GE olarak, her şeyden önce çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve tüm paydaşlarımızın sağlığını ön planda tuttuk. 130 yıllık global bir şirket olarak edindiğimiz engin deneyimlerden de faydalanarak, öncelikle kendi bünyemizde bir kriz takımı kurduk. ”

Canan Özsoy

GE Türkiye

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

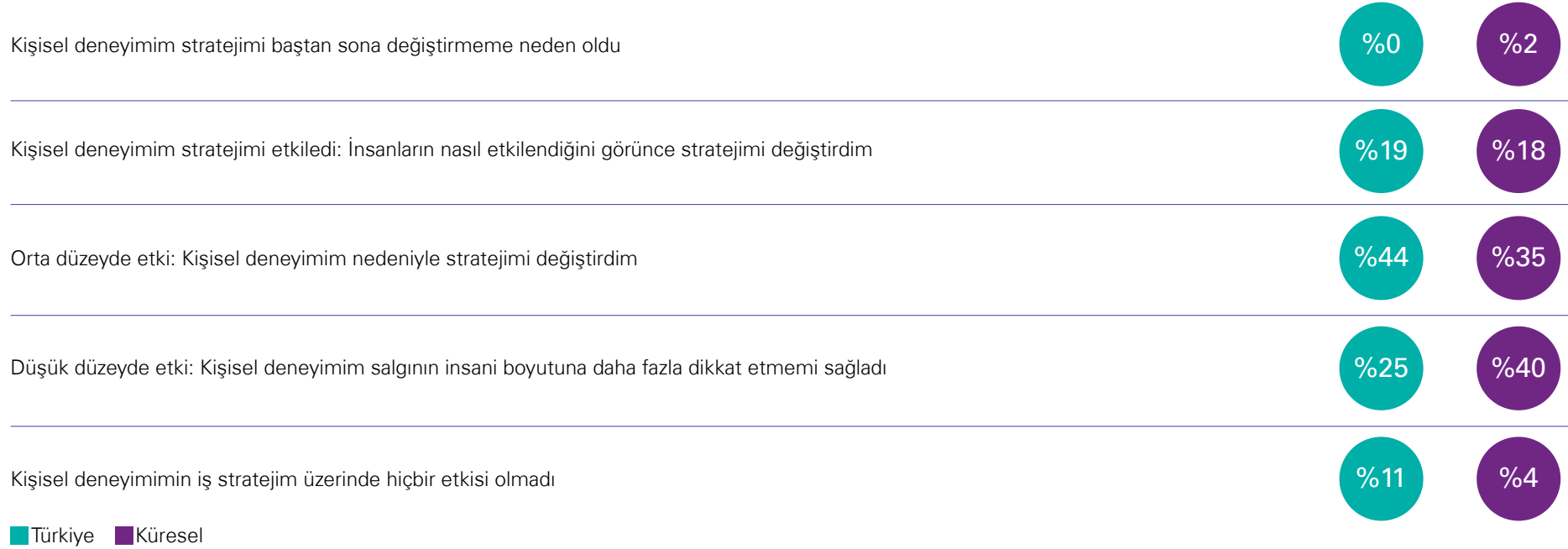
Araştırmamızın sonuçları gösteriyor ki; amaç, pandeminin başlangıcı ile birlikte CEO'lar için temel yapı taşı oldu. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 92'si kriz başlangıcından bu yana kurumsal amaçlarına karşı daha güçlü bir duygusal bağ hissettiklerini söyledi. Bununla birlikte, pandeminin büyük yıkıcı etkisi, birçok CEO'nun mevcut amaçlarının gerçekten paydaşların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını sorgulamasına neden oldu. Türkiye'de katılımcıların yüzde 60'ı COVID-19 sonrasında amaçlarını yeniden değerlendirmek zorunda kaldıklarını belirtti.

Empatiden aksiyona

Salgında amaca yönelik giderek artan kişisel ve duygusal bağ, CEO'ların çalışanları ve toplulukları ile benzer sağlık ve ailevi zorluklarla karşılaştığı gerçeğini gözler önüne seriyor. Nitekim, Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin üçte birinden fazlasının (yüzde 40) sağlığı veya ailelerinden birinin sağlığı COVID-19'dan etkilendi.

CEO'lar, yalnızca en iyi bilgiye dayalı kararları değil, aynı zamanda belirsizlik anında alınması gereken kararları da en doğru şekilde alabilmek için salgından ve kendi kişisel deneyimlerinden dersler çıkarmakta kararlı. Aşağıdaki grafikte de gösterildiği üzere Türkiye'de krizin sağlık etkilerinden kişisel olarak etkilenenlerin yalnızca yüzde 11'i salgına yönelik yaklaşımlarında hiçbir değişiklik yapmadı. Türkiye'de, CEO'ların yüzde 63'ü stratejik tepkilerini tamamen veya bir dereceye kadar değiştirdi. Bir diğer yüzde 25'lik dilim, stratejilerini değiştirmemekle birlikte, salgının insani yönüne daha fazla odaklandıklarını belirtti.

CEO'ların veya ailelerinin sağlıklarının etkilenmesi sonucunda salgına yönelik stratejileri nasıl değişti



Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan Özsoy, pandeminin stratejik kararlar üzerindeki etkisi hakkında şunları söyledi:

Pandemi herkesi yakından etkiledi. Hepimiz sağlığı odağımıza aldık; günlük yaşamda ve iş yaşamında sağlığımızı her zamankinden daha fazla önemsemeye başladık. Biz de GE olarak, her şeyden önce çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve tüm paydaşlarımızın sağlığını ön planda tuttuk. 130 yıllık global bir şirket olarak edindiğimizengin deneyimlerden de faydalanarak, öncelikle kendi bünyemizde bir kriz takımı kurduk. “Ulusal Kriz Yönetimi Ekibi” adını verdiğimiz bu takımda önceliğimiz ekiplerimizi korumaya almak oldu. Ekiplerimizin sağlığı ve korunmasından sonra ikinci önemli önceliğimiz ise işimizin devamlılığıydı. Bunun için fabrikalarımızın pandemi koşullarına uygun olmasına, üretimini sürdürmesine, enerji santrallerinde ve özellikle de hastanelerde servis ekiplerimizin hizmetlerinin devamlılığına odaklandık. Çünkü artık, işlerin devamı, öncelikle sağlık kurallarının sağlanmış olması anlamına geliyor. Takımımızın çalışmaları kapsamında sürekli olarak eğitimlerimizi sürdürdük, önlemleri ve güncellemeleri paylaştık. Burada İK, şirket yönetimi, güvenlik ekibimiz, iletişim ekibimiz, EHS ekibimiz ve şirket doktorumuz çok verimli ve etkili bir şekilde beraber hareket etti; iletişim ekibimiz düzenli olarak güncelleme ve bilgilendirmelerde bulundu. Bugüne kadar ailelerimizden veya çalışanlarımızdan bu hastalığı geçirenler oldu ama neyse ki hiçbir çalışanımızı kaybetmedik. Bundan sonraki dönemlerde de çalışanlarımızın sağlığını koruyarak müşterilerimizle sürdürdüğümüz işlerin devamlılığını sağlayacağız.



“ Borusan olarak, başarının “insana verilen değer” ile doğru orantılı olduğuna inanan bir grubuz. Bizim için, stratejik kararlarımızı hayata geçirmek, iş sonuçlarımızda başarıya ulaşmak mutlaka çok önemli. Ancak bunu yaparken, çalışanlarımızın, paydaşlarımızın ve toplumumuzun sağlığına ve iyiliğine katkı sağlamak da bir o kadar önemli. İnsan, ikamesi en güç ve varlığı en kıymetli kaynak bizim için. ”

Erkan Kafadar
Borusan Holding
CEO

Borusan Holding CEO'su Erkan Kafadar

pandeminin stratejik kararlar üzerindeki etkisini şöyle yorumluyor:

Mart ayında pandeminin Türkiye sınırlarında da başlamasıyla, masaya yatırdığımız ilk konu, insan ve iş stratejimiz oldu. Çalışanlarımızı korurken işimizi sürdürmek en büyük hedefimizdi. Bunları hiçbir zaman birbirinden ayrı düşünmedik. Bunun yanı sıra, sadece çalışanlarımızın sağlığı değil, bizim için toplumun ve paydaşlarımızın sağlığına, iyi olma haline destek olmak da birinci öncelik haline geldi. Çalışanlarımız için her yerleşkede aldığımız en üst düzeyde önlemlerin yanı sıra, hızla şirket içindeki iletişim ve etkileşim çalışmalarımızı arttırdık. Çalışanlarımızın ne hissettiklerini, yaşadıklarını anlamak için onlarla çok daha sık bir araya gelerek, her seviyeden liderlerin bulunduğu görüşmeler düzenledik. Nabızlarını yakından takip etmek için anket çalışmaları gerçekleştirdik. Geri bildirimler doğrultusunda ihtiyaçlarına uygun alanlara maddi manevi yatırımlarımızı artırdık. Bu süreç hepimiz için zorluydu. Bence en önemlisi, bu zorlukların içinde sağlığımızı tüm boyutlarıyla koruyabilmek oldu. Bu süreçte, sağlığa yatırım yapan tüm organizasyonlar kazandı.

Çalışmalarımızı bu doğrultuda topluma, iş dünyasına ve paydaşlarımıza en doğru şekilde aktarmak için Dayanışma Destek Platformu'nu kurduk. Borusan'ı dayanışmanın merkezine konumlandık ve COVID-19 mücadelesi sırasında üretim alanında, finansal ve toplumsal alanda kazandığımız bilgi birikimini bizler gibi üreten herkesin kullanımına sunduk.

Sürecin başında “İşimi korurum. Çalışanımı korurum. Paydaşlarımı korurum.” demiştik. Dayanışma Destek Platformu'nu da bu üç ilke etrafında şekillendirdik. “Dayanışma Buluşmaları” webinar'larında sektörden uzmanları ve Borusan'ın üst düzey temsilcilerini bir araya getirdik. Kriz yönetimi anlayışımızı, finansal güçlüklerle mücadele tecrübemizi, üretimde devamlılık konusundaki birikimimizi toplumla paylaştık. Şirketlerimizin salgın politikalarını ve önlemlerini platformumuzda paylaştık.

Çalışmaya devam eden iş yerlerimizde iş ortamını, servis, yemekhane ve soyunma odası gibi ortak paylaşım alanlarının tamamını sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uygun düzenledik.

Düzenli aralıklarla canlı yayınlar yaparak içinde bulunduğumuz dönemi, aksiyonlarımızı açık ve net bir iletişim ile tüm çalışanlarımız ile paylaştık, paylaşmaya devam ediyoruz. Şu anda bir geçiş dönemi yaşıyoruz. Bir yandan COVID-19 pandemisinin seyrini yakından izlerken, bir yandan da yeni normale geçiş için planlamalarımızı yapıyoruz. Ofis çalışanlarımız için; grup şirketlerimizde çalışanlarımızın %25, %50 ve %75 oranlarında, kademeli olarak ofise dönecekleri bir plan hazırladık. Yeni dönem çalışma koşulları üzerinde çalışıyoruz.

SOCAR CEO'su Zaur Gahramanov, pandeminin stratejik kararları üzerindeki etkisini şu şekilde değerlendirdi: Mart 2020'den itibaren Türkiye'yi de etkisi altına alan COVID-19 salgını, dünya genelinde ekonomilerde ağır tahribat yaparken iş hayatı ve iş yapış şekillerinde de büyük bir değişime neden oldu. Aralık ortası itibarıyla açıklanan rakamlara göre dünya genelindeki vaka sayısı 73 milyonu geçmiş durumda. Sayılar her geçen gün artıyor ve virüs, 'yaş, cinsiyet, gelir durumu, sektör veya gelişmişlik düzeyi' diye herhangi bir ayırım yapmıyor. Toplumun her kesiminde kendini gösteren, küresel bir sorun ile karşı karşıyayız. Bu nedenle herkesin, her kesimin üzerine düşeni fazlası ile yapması gerekiyor.

Bu bakış açısı ile SOCAR Türkiye olarak, ilk andan itibaren tüm şirketlerimizi kapsayan bir kriz yönetimini devreye aldık. Önceliğimiz de en değerli gücümüz olan çalışanlarımızın sağlığını korumak oldu. Türkiye'de henüz vaka görülmemiş olmasına rağmen 5 Mart'ta ilk İcra Kurulu toplantımızı gerçekleştirerek önleyici kararlar aldık. Türkiye'de ilk vakanın görülmesinden 5 gün sonra 16 Mart'tan itibaren kritik pozisyonda olmayan ve işlerini ofis dışında da yürütebilecek personelimiz için 'uzaktan çalışma' uygulamasını başlattık. Bu arada tüm saha proje çalışanlarını sadece işe esas ve kritik aktivelerle sınırladık; sahada iş yapan yüklenici firma sayısını minimuma indirdik. 19 Mart tarihi itibarıyla Petkim, STAR Rafineri, Petkim RES ve SOCAR Depolama'nın bulunduğu İzmir Aliağa Yarımadası'nda saha çalışanlarımızın vardiya sayısı 3'ten 2'ye çektik. Evde kalmanın etkisi ile mesken abonelerinin doğalgaz tüketimi ve internet kullanımları artarken Kayserigaz, Bursagaz ve Millenicom şirketlerimizde çalışanlarımızın gösterdiği büyük özveri ile müşterilerimize kesintisiz hizmet sunduk. Öte yandan pandemi döneminde oluşturduğumuz 'Çalışan Destek Hattı'nda tıp, psikoloji, hukuk, sağlıklı beslenme, teknoloji gibi konularda uzmanlar, 7 gün 24 saat çalışanlarımızın sorularını yanıtladı. Özetle bir yandan çalışan ve paydaşlarımızın sağlığını korurken diğer yandan Türkiye'nin hammadde ihtiyacına, tüketicilerin taleplerine yanıt vermeye, çözüm sunmaya ve üretmeye devam ettik. Bu dönemde stratejik anlamda, tüm şirketlerde olduğu gibi bizde de dijitalleşme öne çıktı. Dijital altyapı yatırımları konusunda önemli bir aşama kaydetmiş olmamız sayesinde hızlı aksiyon alarak bu döneme hızlı bir şekilde adapte olabildik. Yalın ve çevik organizasyon yapısına geçerek pandemi dönemini olabilecek en iyi şekilde geçirdik.

Pek çok şirket gibi bizim de önceliklerimiz arasında 'sürdürülebilirlik' yer alıyor. "Ekonomik-Çevresel-Sosyal-Yönetişimsel" konularda birbirinden bağımsız faaliyetlerin doğrudan iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi, konunun kurum kültürünce içselleştirilmesi ve orta, uzun vadeli sürdürülebilirlik yol haritasını oluşturmak amacıyla 'Sürdürülebilir Yönetim Sistemi Projesi'ni başlattık. Sera gazı emisyonlarının takibi, atık yönetimi, çevre etki analizleri, deniz canlılarını izleme programı gibi önemli projeleri hayata geçirmeyi planlıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörler, hem taşıdığı istihdam potansiyeliyle bölge halkına olanaklar sunuyor hem de üretim kapasitesiyle ülkenin gayri safi milli hasılasına pozitif katkıda bulunuyor. İyi bir kurumsal vatandaş olarak, bu pozisyonumuzu sürdürülebilirlik çalışmalarımızla daha da ileri bir seviyeye taşımayı hedefliyoruz.



Eşitliği savunma

Yılın başında, CEO'ların toplumun başlıca sorunlarının üstesinden gelmek için kişisel olarak öncülük etmeye daha da hazır olduklarını gördük. Küresel CEO'ların yaklaşık üçte ikisi (yüzde 65) ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 58'i içinde bulundukları toplumların, şirketlerin toplumsal sorunlardaki boşluğu doldurmasını beklediğini söyledi. Aynı zamanda, küresel CEO'ların yüzde 76'sı ve Türkiye'deki yüzde 65'i "toplumsal konularda değişim lideri" olma yönünde kişisel sorumluluklarının olduğunu söyledi.

Küresel CEO'ların yüzde 81'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 83'ü organizasyonlarının halihazırda ayrımcılığa ve ırkçılığa karşı yeni önlemler aldığını ve bu önlemleri kamuoyuna açıklamayı planladığını söylüyor.

Farklı yeteneklerden yararlanabilmek, salgının kendine özgü zorluklarını yönetebilmek için kritik öneme sahip. Topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek ve çeşitlilikten faydalanabilmek adına CEO'lar ayrımcılık karşıtı yaklaşımlarını güçlendirmek istiyor. George Floyd'un 25 Mayıs'ta öldürülmesinin ardından başlayan geniş çaplı protestolardan sonra, küresel CEO'ların yüzde 81'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 83'ü, ya 2020'de ayrımcılığa karşı yeni önlemler aldığını açıkladı ya da yakın vadede açıklamayı planlıyor.

Ayrımcılık ve ırkçılıkla mücadele önlemlerini hayata geçiren CEO'lar için ilk üç öncelik alanı:

1

Performans yönetimi

2

Müttefiklik eğitimi gibi destekleyici müdahaleler

3

Bilinçsiz önyargıları yönetebilmek veya ortadan kaldırmak için kişisel eğitimler

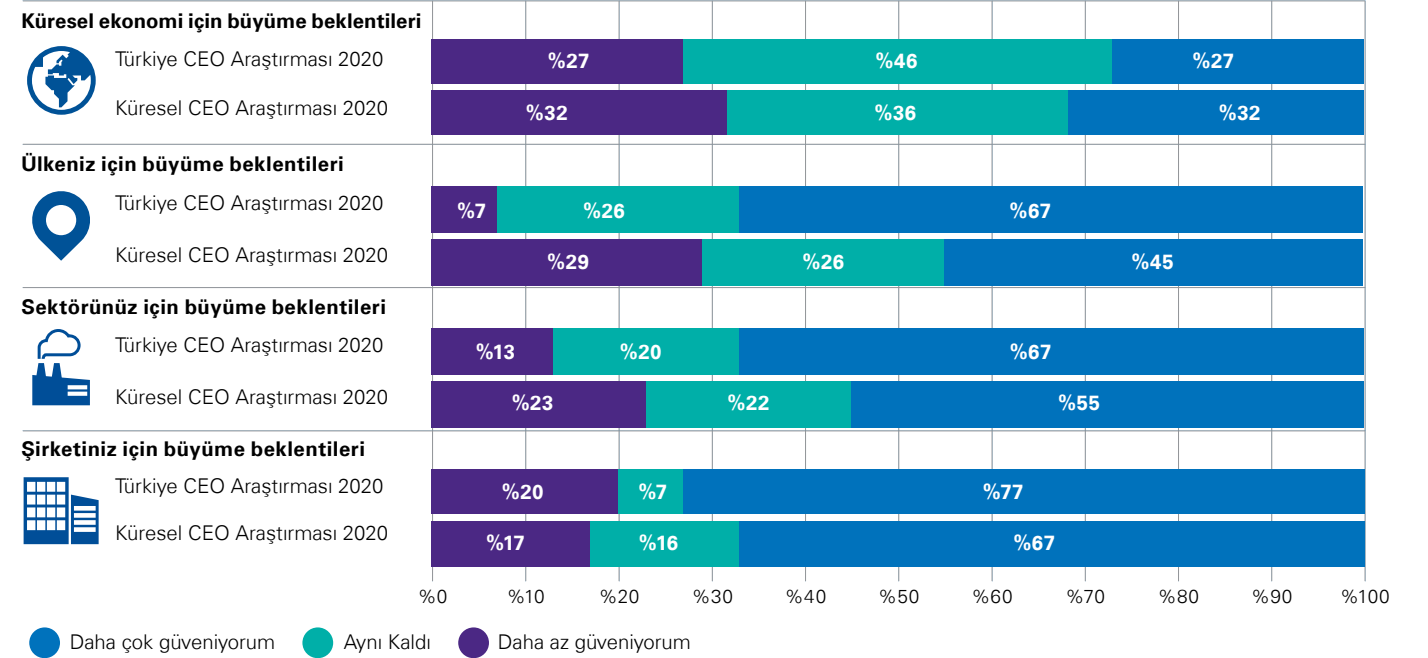
İrkçılık karşıtı önlemleri performans hedefleriyle ilişkilendirmek, spesifik ve ölçülebilir çeşitlilik hedefleri belirlemek için kullanılabilir ve iş yerinde eşitliğin sağlanmasının tüm liderlerin ve yöneticilerin sorumluluğu olmasını sağlayabilir.

Başarı

Artan zorluklar

Araştırmamız, COVID-19 krizinin CEO'ların küresel ekonomik büyümeye olan güvenini sarstığını gösterdi. Bugün küresel CEO'ların yaklaşık üçte biri (yüzde 32) ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 27'si yılın başına kıyasla küresel ölçekte 3 yıllık büyüme tahminlerinde artık daha güvensiz hissediyorlar. Ancak CEO'lar önümüzdeki 3 yıl için, şirketlerinin büyüme beklentileri konusunda o kadar da karamsar değil. Küresel CEO'ların yalnızca yüzde 17'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 20'si kendi şirketlerinin büyüme beklentileri tahminlerinde daha az güvenli hissediyor. CEO'lar daha fazla kontrole ve etki gücüne sahip oldukları kendi şirketlerinin 3 yıllık büyüme beklentileri konusunda açıkça kendilerinden daha eminler.

CEO'ların yılın başına kıyasla önümüzdeki 3 yıla ilişkin küresel, ülke, sektör ve şirket büyüme güvenleri



Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Küresel büyüme beklentilerine güven azalıyor



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

Küresel ticaret trendi, pandemi öncesinde de artan korumacılık gibi nedenler ile bir daralmaya işaret ediyordu. COVID-19, hali hazırda kendi kırılgan dinamikleri ile mücadele eden küresel ticareti şiddetli bir şekilde etkiledi. Büyüme ile küresel ticaret arasındaki doğru orantı, büyüme üzerindeki etkileri ve beklentileri de şekillendirdi. Küresel ticaretteki daralma ve kırılganlık, büyüme üzerindeki güveni olumsuz etkiledi. Bununla birlikte pandemi ve etkilerinin maalesef aylar içinde ortadan kalkmayacağı, ekonomik ve yapısal etkilerinin orta ve uzun vadede kalıcı olacağı değerlendirilmeye başlandı. CEO'ların daha önceki yanıtları bizlere genel olarak büyümeyi geliştirmekte olan ekonomilerde yakalamayı planladıklarını gösteriyordu. Muhakkak ki korumacılık ve üzerine yaşanan pandemi en çok geliştirmekte olan ekonomileri etkiledi. Daha çok etkilenecek ekonomilerde büyüme planlarını revize eden CEO'ların cevapları dolayısı ile ekonomik büyüme konusunda daha güvensiz sonuçlar verdi.

Türk CEO'ların büyüme konusunda daha olumsuz bir beklenti içinde olmalarının bir etkeni de muhakkak Türkiye'nin kendisine özgü dinamikleri. Örneğin pandemi ile ilk etapta sınır ülkeler ve AB ile dış ticaretin durma noktasına gelmesi ve ihracat pazarımızın yüzde 70'inden fazlasında bir anda yaşanan kesilme, büyüme ve yatırım planlarında güvensizliği artırdı.

Ayrıca öngörülebilirlik arayan CEO'lar için yıl içinde yaşanan kur dalgalanmalarının da beklentileri olumsuz etkilediğini söylemek mümkün, zira küresel ticaret genelde döviz üzerinden yapılıyor.

Tüm bunların yanında son düzlükte küresel tadarık zincirinden daha fazla pay almak için fırsatların da bulunduğu görülmesi, pandeminin küresel ticarete olumsuz etkisinin Dünya Ticaret Örgütü'nün ilk etapta yüzde 13 daralmaya işaret eden iyimser senaryosundan dahi daha iyi gerçekleşmesi ve dijital müşteri deneyimine olan hızlı uyum, her şeye rağmen umut veren gelişmeler olarak öne çıkıyor.





“ Ekonomi dünyasının tüm tarafları, aldıkları hızlı aksiyonlar ve önlemler sayesinde pandemi sürecine hızla adapte olmayı başardı. Öte yandan, salgın sürecinde dijital dönüşümün öneminin artmasıyla birlikte bu alanda ciddi yatırımlar yapılmaya başlandı. Bu durum, gelecekte sadece şirketler için değil ülke ekonomileri ve dolayısıyla dünya ekonomisi için büyük atılımların temelini oluşturacaktır. ”

Ufuk Uyan
Kuveyt Türk
Genel Müdür

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan önümüzdeki 3 yıla ilişkin küresel ekonomiye duyulan güven seviyelerindeki düşüşü şu şekilde değerlendirdi: Koronavirüs salgını, dünya ekonomisini olumsuz etkilemeye devam ediyor. Ancak ekonomi dünyasının tüm tarafları, aldıkları hızlı aksiyonlar ve önlemler sayesinde sürece hızla adapte olmayı başardı. Öte yandan, salgın sürecinde dijital dönüşümün öneminin artmasıyla birlikte bu alanda ciddi yatırımlar yapılmaya başlandı. Bu durum, gelecekte sadece şirketler için değil ülke ekonomileri ve dolayısıyla dünya ekonomisi için büyük atılımların temelini oluşturacaktır.

Aşıyla ilgili gelişmeler, geleceğe yönelik olumlu bakış açımızı güçlendiriyor. İnsanlık, tarih boyunca çok büyük sıkıntılara, sorunlara maruz kalmış ancak her defasında engelleri aşma başarısı göstermiştir. İnsanlığın COVID-19 salgınının üstesinden gelerek önümüzdeki yıllara daha güçlü bir şekilde ilerleyeceğine inanıyoruz. Belirsizliklerin devam ettiği günümüzde geleceğe yönelik net bir tarih vermek mümkün olmasa da küresel ekonomide toparlanma döneminin yakın bir zamanda başlayacağını ifade edebiliriz. COVID-19 aşısı sadece insanlara değil ekonomiye de ilaç olacaktır.

GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan Özsoy,

Pandeminin küresel ekonomi üzerindeki etkilerini şu şekilde değerlendirdi: Pandeminin biz CEO'lara hatırlattığı en önemli kavram "tahmin edilemezlik" oldu. Bugüne kadar ekonomik öngörülerle, büyüme ve iş tahminleriyle işimizi yürütüyorduk ama gördük ki bir anda ortaya çıkan global bir pandemi bütün planları altüst edebiliyor. Buradan çıkardığımız en önemli ders, tahmin edilemezliği de hesaba katmamız gerektiği idi. Kurumlar için önemli olan şey yalnızca doğru tahminler yapmak ve gelişen durumlara göre tahminleri revize etmek değil. Esas olan, her şeye hazırlıklı olmak.

Yani, resilience dediğimiz, dayanıklılık ve esneklikle koşullara adapte olabilmek şimdi her kurumun sahip olması gereken birinci yetkinlik olmalı. Geleceğe karşı hissettiğimiz güvensizliğin üzerinden bu anlayışla gelebiliriz.

Tabii, her kriz içerisinde kendi fırsatlarını da barındırır. Krizlerde birçok soruna çare bulunur, çözümler ve inovasyonlar hızlanır. Covid-19'dan sonra da her alanda daha dijital bir toplum olma yolunda hızlanacağımızı öngörebiliyoruz. Böyle dönemlerde büyüme arzu ettiğimiz oranda olamayabilir. Yine de mümkün olan her fırsatı değerlendirmek, olabildiğince bu dönemi verimli geçirmek ve geleceğin olası değişkenlerine dayanıklı olmak gerekiyor.

Bundan sonrasına baktığımızda, 2021 yılının büyük bir "reset - yeniden ayarlama" yılı olma potansiyeli taşıdığını düşünüyorum. Yeni dönemde ekonomik ve sosyal sistemlerimizi yeni temeller üzerine inşa etmemiz gerekecek. Bu ayarlama, ekonomilerin yönünü, toplumların önceliklerini, iş modellerinin doğasını değiştirebilir ve herkese fayda sağlayan yenilikler sunabilir. Bu dönemi kolektif bir canlanma dönemi olarak da düşünebiliriz. Sıkıntılı noktaları tespit edip, düzelterek bir yenilenme, canlanma yaşayabiliriz. Bu açıdan bakarsak, önümüzdeki dönemle ilgili ekonomik ve büyüme odaklı tahminlerimizi şimdilik esnek bırakıyoruz. Bu aşama, eski normallerimiz değilse bile yeni normallerimizi tanımlamak ve yenilenmek üzerine odaklanıyor. Bir yandan da aşırı konusundaki gelişmeler bütün denklemleri olumlu yönde etkileyecek fırsatlara işaret ediyor. Temin edilecek aşılara bir yıl içinde toplumumuzun önemli bir bölümü koruma altına alınabilir. 2021 yılı, sağlığınıza dikkat etmeye devam ettiğimiz ve pandemi koşullarının geçmediği bilinciyle hayatımızı sürdürdüğümüz bir geçiş yılı olacak. Dolayısıyla dünya, ülkemiz ve kendi işimiz için tahminlerimizi daha temkinli bir çerçevede tutmaya gayret ediyoruz.



“ Pandemi ile birlikte teknoloji ekiplerimizin iş yükü ciddi anlamda arttı. Teknolojik altyapı ve insan kaynağının şirketimiz için ne kadar kritik olduğu bir kez daha ortaya çıktı. Bu süreçte operasyonel süreklilik, kesintisiz iletişim ve siber güvenlik konuları planlarımızda daha öncelikli olarak yer almaya başladı ve bu alanda çalışmalarımızı yoğunlaştırdık ”

Zaur Gahramanov

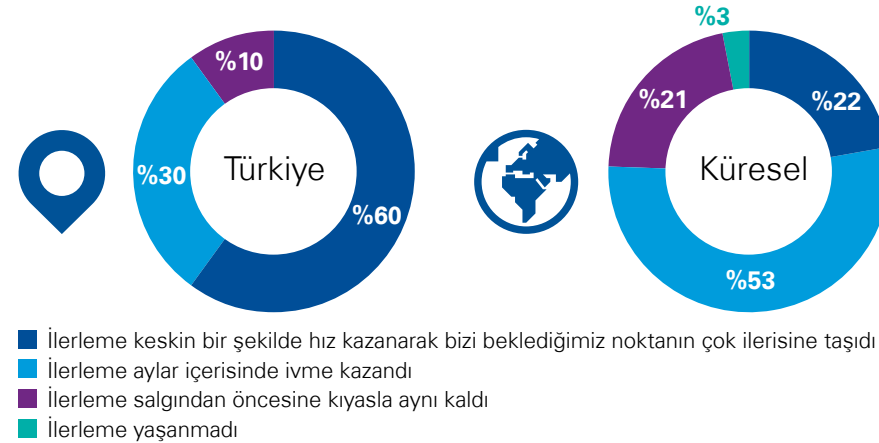
Socar
CEO

Dijital büyümede ilerleme

Daha önce gördüğümüz gibi CEO'lar, kendi şirketlerinin önümüzdeki 3 yıl içindeki büyüme beklentilerine daha çok güveniyorlar. Güven seviyesindeki bu artışın nedeni olarak kendi şirketlerindeki mekanizmalar üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları gösterilebilir. COVID-19 sürecinde yeni nesil dijital teknolojilere verilen önem ve yapılan doğru yatırımlar CEO'ların ve şirketlerinin bu zorlu süreci nasıl tamamlayacaklarında belirleyici bir faktör olacak.

Fiziksel mesafe gibi faktörlere ek olarak COVID-19'un ortaya çıkması ile e-ticaretin gücü giderek artarken, şirketler müşterilerin ne istediğini ve teslimatı nasıl gerçekleştireceklerini yeniden düşünmek zorunda kalıyor. Küresel CEO'ların yüzde 75'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 90'ı, salgının kusursuz bir dijital müşteri deneyimi yaratma sürecini hızlandırdığını belirtti. CEO'ların 5'te 1'inden fazlası (yüzde 22) ise bu ilerlemenin "keskin bir şekilde ivme kazandığını ve bizi beklediğimiz noktanın çok daha ilerisine taşıdığını" söyledi. Türkiye'de ise pandeminin dijital dönüşüme ivme kazandığını düşünenlerin oranı yüzde 87. Yüzde 27'lik bir dilim ise yaşanan bu ilerleme sayesinde dijital anlamda olmaları gerekenin çok daha ilerisinde olduklarını belirtiyor.

Dijital müşteri deneyiminde ilerleme



Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Şirketlerin bu dönemde karşılaşacağı en büyük zorluklardan bir tanesi pandemiye karşı kısa vadede önlemler almaktansa uzun vadeli değeri sağlayabilecek yatırım alanlarını bulabilmek olacak. CEO'lara dijital dönüşümü hızlandırmakta karşılaştıkları en büyük sorunun ne olduğunu sordumuzda, "gelecekteki operasyonel senaryolara ilişkin bilgi eksikliği" yanıtını aldık. Şirketlerin, COVID-19 sebebi ile yaşanan değişimlerin (değişen müşteri davranışları gibi), salgının geçici etkisinden ziyade kalıcı bir eğilimin kanıtı olup olmadığını anlamaları gerekmekte.

Dönüşümün merkezinde veri olacak



Gökhan Mataracı - KPMG Veri ve Analitik Lideri ve Teknoloji Sektör Lideri

Araştırmamıza katılan küresel CEO'ların yüzde 75'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 90'ının salgının kusursuz bir dijital müşteri deneyimi yaratma sürecini hızlandırdığını belirtiyor. 5'te 1'inden fazlası ise bu ilerlemenin "keskin bir şekilde ivme kazandığını ve bizi beklediğimiz noktanın çok daha ilerisine taşıdığını" dile getiriyor. Bu değişime ve değişimin hızına adapte olmak bir zorunluluk haline geldi. İş stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi gereken bir dönemdeyiz. Tüketici beklentileri, rakiplerin hareket alanları ve ekonomik etkiler yeniden değerlendirilmeli. Yaşanan bu dönüşümün iş modellerini de etkilemesini bekliyoruz. Bu nedenle ön ofis ile başlayacak dönüşüm, operasyonun dijitalleşmesine ek olarak akıllı otomasyon ve karar verme mekanizmalarının daha doğru ve daha hızlı aksiyon alabilmesi için ileri analitik uygulamalarının kullanımının artması ile devam edecektir. Dönüşüm bunlarla sınırlı kalmayarak giderek dijitalleşen iş yapma şekilleri ile birlikte kurum içindeki yeteneklerin evrilmesine de neden oluyor. Bu da, var olan yeteneklerin yeni iş koşullarına göre adaptasyonu, daha doğru bir deyişle yetkinliklerin artırılması ve yeni rollerin oluşmasını, yani yeni iş kollarının oluşmasını tetikliyor. Dönüşümün temelinde her zaman olduğu gibi insan var. Kurumların dijital olgunluğu insan yetenekleri ile sınırlı dolayısıyla bu ivmelenmeye ayak uydurmak için insana odaklanılması sürdürülebilir bir iş modelinin temelini oluşturuyor.

Dönüşümün merkezinde ise veri olduğu görüşündeyim. Verinin değeri hiç olmadığı kadar önemli bir hale geldi ve yeni nesil teknolojiler iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olarak görülüyor. Peki biz verilerimize ne kadar ve nasıl değer veriyoruz? Veri hacminin katlanarak arttığı bu dönemde, iş dünyasında pek çok kişi bu soruyu soruyor ve farkına vardıkları şey; veriye verecekleri değerin bir sınırının olmadığı. Maddi varlıkların aksine, verilerin değeri, daha fazla kullanım şekli ve ondan alınan daha fazla içgörü ile büyüyebilir. O halde, verilerden para kazanmanın yani verilerin ekonomik değerini artırma sürecinin, tüm işletmeler için bu kadar önemli ve büyüyen bir alan haline gelmesi şaşırtıcı değil. Veriden para kazanma yoluyla işletmeler, verileri bir varlık olarak değerlendirmeye başlayabilir ve değerini en üst düzeye çıkarmanın avantajlarından yararlanabilir. İş stratejilerimizin arasında veri ve veriden elde edilen içgörünün ekonomik karşılığını, başka bir deyişle bilanço tablomuzda veriyi bir kalem olarak göreceğimiz zamanların yakın olduğu görüşündeyim.

Socar CEO'su Zaur Gahramanov, pandemi sürecinde hızlanan dijitalleşme ile ilgili şunları söyledi: SOCAR Türkiye olarak 2019 yılında özellikle rafineri-petrokimya iş biriminde büyük çaplı bir dönüşüm ve entegrasyon süreci başlatmıştık. Sürecin önemli bir parçası da teknoloji entegrasyonu alanında yürütülüyordu. Tabii ki pandemi ile birlikte teknoloji ekiplerimizin iş yükü ciddi anlamda arttı. Teknolojik altyapı ve insan kaynağının şirketimiz için ne kadar kritik olduğu bir kez daha ortaya çıktı. Bu süreçte operasyonel süreklilik, kesintisiz iletişim ve siber güvenlik konuları planlarımızda daha öncelikli olarak yer almaya başladı ve bu alanda çalışmalarımızı yoğunlaştırdık. Özellikle uzaktan kesintisiz ve verimli çalışma altyapımızı güçlendirecek alanlara yönelik yatırımlarımızı artırdık, kapasitemizi genişlettik.

Ani gelişen iş yükü ve altyapı ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmek adına bulut teknolojilerinden daha etkin faydalanmaya başladık. İş sürekliliği ile ilgili yatırımlarımızı ve projelerimizi önceliklendirdik.

Pandemiden çıkış döneminde karar destek aşamalarının dijitalleşmesinin ve ileri analitik, makine öğrenimi, robotik gibi uygulamalarla kararların otomatikleştirilmesinin çok önemli yer tutacağına inanıyorum. Verimlilik ve değişen koşullara hızlı ayak uydurabilme kapasitesi ve bunu destekleyen teknolojilerle ilgili atılan kritik adımlar önümüzdeki dönemde biz şirketlerin ajandalarında en önemli yeri kaplayacak gibi görünüyor.

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, pandemi ile hızlanan dijital büyümeyi bankacılık sektörü açısından şöyle değerlendirdi: Kullanıcı sayısındaki artış ve kullanım yoğunluğu bakımından dijital bankacılığın son yıllarda kazandığı ivme, COVID-19 sürecinde daha da arttı. Daha önce dijital bankacılığı kullanmayan yüz binlerce müşteri, internet ve mobil şubeler başta olmak üzere dijital kanalları deneyimleme fırsatı buldu.

Kuveyt Türk olarak teknoloji, inovasyon ve müşteri memnuniyetini odağımıza alarak geliştirdiğimiz ürün ve hizmetlerimizin katkısıyla Aralık ayı itibarıyla dijitalde 1,8 milyon müşteriye ulaştık. Dijital işlem oranımız yüzde 90 seviyesinde gerçekleşiyor. Geçtiğimiz sene bu oran yüzde 86 seviyesindeydi. Doğunluk seviyesine çok yakın olduğunu düşündüğümüz yüzde 90'lık bu oranla, 2021 sonunda varmayı planladığımız hedefimize şimdiden ulaşmış olduk.

Dijital stratejimize değinecek olursak, Kuveyt Türk olarak, değışen müşteri beklentilerini ve dijital gelişmeleri yakından takip ederek bu alanda öncü adımlar atıyoruz. Biz aslında dijital kanalların önemini salgınla değil çok daha önce öngörmüş, dijitalleşme alanında 2012 yılından bu yana çok önemli projeleri hayata geçirmiş ve aksiyonları vaktinde almış bir katılım finans kuruluşuyuz.

Müşterilerimize sunduğumuz hizmetlerin büyük kısmını COVID-19 salgını öncesinde dijital taşımak suretiyle şubelerimizi, 'finansal süreçlere yardımcı olan ve müşteri ilişkilerini yürüten alanlar' olarak kurgulamıştık. Her zaman dijital trendleri birebir takip ediyor ve kurumumuz bünyesinde uygulamaya çalışıyoruz. İnovasyon stratejimizde Türkiye'nin en inovatif 5 bankası arasına girmek yer alıyor. Dijital dönüşüm kapsamındaki 3 yıllık yol haritamızı 2019 itibarıyla netleştirdik ve aktif çalışmalara hızlıca başladık. Yol haritamızda bulunan 37 projeden 23'üyle ilgili çalışmalarımız salgına rağmen aksamadan devam etmektedir. Dijitalleşme sürecini yıllar önce başlatmış bir kurum olarak bu dönüşümün yaşanan süreçte ziyadesiyle faydasını gördük ve görmeye de devam ediyoruz. Koronavirüs salgını, dijital alanda atmış olduğumuz adımların ve kat ettiğimiz yolun doğruluğunu ve önemini teyit etti.

Borusan Holding CEO'su Erkan Kafadar, Borusan Grubu olarak dijitalin öneminin uzun yıllardır farkında olduklarını ve yatırımlarını bu tarafa yönlendirdiklerini belirtiyor ve ekliyor: Biz Borusan olarak genlerimizden gelen değışime uyum ile zaten yıllar öncesinde dijitalin önemini anlayan ve fark eden bir grup olarak yatırımlarımızı bu doğrultuda yapmıştık. Dolayısıyla bu geçiş bizim için hiç zor olmadı. Borusan olarak, dijitalleşmede hayli ilerlemiş durumdayız. Bu alandaki yatırımlarımız, bizim için yeni yılda önemli bir rekabet avantajı olacak. Özellikle bir noktayı vurgulamak istiyorum; süreçlerini dijitalleştirmeyi başarmış şirketler şüphesiz gelecek yıl daha başarılı olacak. Pandemi döneminde oluşan dijital alışkanlıklar devam edecek. Yani dijitalleşmenin önemi tahmin ettiğimizden çok daha büyük.

Önümüzdeki dönemde değışimi net olarak görebileceğimizi düşünerek stratejik planlarımızı doğrultusunda belirlediğimiz inisiyatiflerin gerçekleştirilmesini sağlayacağız. Planımızda yer alan inisiyatifleri şirketlerimizin geniş katılımıyla gerçekleştireceğiz. 2021'de stratejik planlamamızın ana hatlarını bozmadan, ancak hızla değışen piyasa koşullarına uyum sağlayacak dinamik bir planlama süreci içinde yolumuza devam edeceğiz. İşlerimiz için önem taşıyan sektörlerdeki talep gelişimlerini gözlemleyerek, gerekli adımları atacağız. Global ekonomik canlanmaya paralel bir şekilde yurt dışındaki işlerimizin performansı da yükselecek.

Dijitalleşmenin en önemli boyutlarından biri de tabi ki insan kaynakları süreçlerimize yaptığımız yatırımlar. 2019 yılında, tüm insan kaynakları süreçlerimizi tek bir platforma taşıdık ve bu yatırımın birçok olumlu etkisini gördük. Maliyetlerde verimlilik, standardize edilmiş ve çalışan deneyimini kolaylaştırmaya yarayan bu altyapı, 2020 yılında bize en çok zaman ve mekandan bağımsız süreç yürütme esnekliği verdi. Bu sayede, her nereden çalışıyor olursak olalım, tüm süreçlerimiz kesintiye uğramadan tamamlandı. Burada dijital altyapımız kadar onu etkin bir şekilde kullanan çalışanlarımızın da rolü büyük.

Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü, dijital dönüşümün pandemi öncesinde de gündemlerinde olduğunu belirterek pandemi ile hızlanan süreci değerlendirdi: Yıldız Holding olarak dijitalleşmeyi tedarik zincirinden tüketiciye kadar uzanan, uçtan uca bir yaklaşımla ele alıyoruz. Bu süreçte başarı için kritik faktör de kurum kültürünün değışime ve inovasyona açık olması. Biz de bu amaçla, kurum içerisinde kültürümüzü geliştirebileceğimiz önemli adımlar atıyoruz.

Fakat kuşkusuz pandemide dijitalleşme sürecimiz daha da hızlandı. Yeni yatırımlar ve çözümler üzerinde çalışmaya ve bunları hızla hayata geçirmeye başladık. Tüm iş süreçlerimizde dijital araçlardan maksimum seviyede yararlandık. Çalışanlarımızın dijital teknolojilere adaptasyonunu desteklemek amacıyla özel eğitimler başlattık. İşlerimizi dijital ortamlara taşımanın ötesinde çalışanlarımızın sosyalleşme ihtiyaçlarını da karşılayacak dijital çözümler geliştirdik. Çalışanlarımıza ve adaylarımıza yönelik "Nasılsın" adlı chatbot, "Dijital Koridor" adlı rastlantısal online sohbet platformu, gençler için "Virtual JOB Experience" adlı online staj programı, dijital "Job@Talks" buluşmaları gibi çözümler ürettik.

Ayrıca online platformlarla ticaretimizi ve iş birliğimizi artırmaya yönelik çalışmalar yaptık. Türkiye'de ürettiğimiz, dünyada büyük bir beğeniyle tercih edilen ürünlerimizi her geçen gün daha da katma değerli hale getirmek için Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımıza devam ettik. Yıldız Holding'in en önemli avantajlarından biri, geleneğindeki değerlere sahip çıkarken inovasyonu da ilke edinmesi. Katılımcı bir inovasyon ortamı, özellikle "yeni normal" çalışma kültürümüzün olmazsa olmazı.

Değişen riskler

Şirket liderleri, uzun vadeli büyümenin yollarını planlarken, pandeminin başlaması ile karşılarında değişen ve yönetilmesi gereken yeni riskler buldular. Şirketlerin var olduğu önemli pazarlarda ikinci COVID-19 dalgasının başlaması, bu riskleri daha da çetrefilli hale getirdi.

Ocak ayında CEO'lar yetenek riskini, büyümenin önündeki 11 diğer riskin arkasında gösteriyordu. Ancak salgının başlamasından bu yana küresel tarafta yetenek riski; tedarik zinciri, ülkeselliğe geri dönüş ve çevre/iklim değişikliği riskinin önünde işletmelerin büyümesi için en önemli tehdit unsuru olarak ortaya çıktı. Türkiye’de ise tedarik zinciri riski ilk sırada yer alırken bunu yetenek riski, ülkeselliğe geri dönüş ve çevre/iklim değişikliği riskleri izledi.

Tedarik zinciri riski, yılın başında dokuzuncu sıradayken pandemi sonrasında üst sıralara ilerledi. Artık daha ciddi bir stratejik tehdit olarak küresel tarafta ikinci Türkiye’de ise ilk sırada yer alıyor. COVID-19 öncesinde de, hem küresel ticarete yaşanan gerilimler hem de ciddi iklim kaynaklı sorunlar nedeni ile artan belirsizliğin bir sonucu olarak tedarik zinciri riski gündemde yer ediyordu. Ancak şirketler dünya genelinde yaşanan karantina dönemlerinde umutsuzca tedarik zinciri sürekliliğini sağlamaya çalıştıklarından, salgın bu sorunu daha da keskin bir noktaya getirdi.

Şoklara karşı dayanıklı olabilecek ve yeni fırsatlar yaratma esnekliğini sunabilecek dayanıklı ve esnek tedarik zincirleri oluşturmak, şirketlerin büyümeyi sürdürmesi ve COVID-19 sonrasında rekabet üstünlüğü elde etmesi için kritik öneme sahip olacak. Esnek ve dayanıklı tedarik zincirleri, CEO'ların, artan ülkeselliğin emtia transferini hem daha zor hem de daha maliyetli hale getirebileceğini bildiği bir dünyada özellikle daha da önem kazanacak. Bu sorunu "Müşteri merkezli tedarik zinciri" bölümünde daha ayrıntılı şekilde inceleyeceğiz.



Büyümenin önündeki öncelikli tehditler

Türkiye - Temmuz/Ağustos 2020

-  Tedarik zinciri riski (%22)
-  Yetenek riski (%18)
-  Ülkeselliğe geri dönüş (%16)
-  Çevre ve iklim değişikliği riski (%14)
-  Siber güvenlik (%8)

Küresel - Temmuz/Ağustos 2020

-  Yetenek riski (%21)
-  Tedarik zinciri riski (%18)
-  Ülkeselliğe geri dönüş (%14)
-  Çevre ve iklim değişikliği riski (%12)
-  Siber güvenlik (%10)

Türkiye - Ocak/Şubat 2020

-  Çevre ve iklim değişikliği riski (%40)
-  Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji riski (%20)
-  Siber güvenlik riski (%16)
-  Mevzuat riski (%8)
-  Marka ve itibar riski (%8)

Küresel - Ocak/Şubat 2020

-  Çevre ve iklim değişikliği riski (%22)
-  Ülkeselliğe geri dönüş (%19)
-  Siber güvenlik (%15)
-  Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji (%11)
-  Operasyonel riskler (%11)

Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Tedarik zinciri riski tehdit algısında ilk sırada



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

CEO'lara göre, büyümenin önündeki tehditler arasında tedarik zinciri riski, yetenek riski ve ülkeselliğe geri dönüş en ön sırada yer alıyor. Pandeminin küresel ticarete etkileri sonucu, tedarik zinciri ve ülkeselliğe geri dönüş alanlarındaki risklerin ciddi şekilde arttığını gözlemliyoruz. Dolayısı ile pandeminin küresel ticarete olan olumsuz etkilerinin risk algısı üzerinden büyüme beklentilerini olumsuz etkilediğini tespit edebiliyoruz.

Tehdit sıralamasını hem geçen yıllara göre hem de Türk ve küresel CEO'ların cevaplarına göre karşılaştırdığımızda, bazı sonuçlar elde etmek mümkün. Örneğin, hem lokal hem küresel sonuçlarda, ülkeselliğe geri dönüş 3 yıldır ilk 5 tehdit arasında yer alıyor. Türk CEO'lara göre biraz daha üst sıralarda yer almasının dışında çok bir fark gözlemlenmiyor. Bunun da gerekçesi muhakkak gelişmekte olan ülkelerin korumacılıktan yani ülkeselliğe geri dönüşten daha çok etkilenecek olması.

Yetenek riskinin hem Türk hem küresel CEO'lar tarafından önemsendiği anlaşıyor. Türk CEO'lar için ilk sırada değil de ikinci sırada yer alması, yeteneğe verilen önemin azlığından değil, birinci sırayı ele geçiren tedarik zinciri riskinin daha yüksek bir tehdit olarak görülmesinden kaynaklanıyor. Tedarik zincirini yeniden değerlendirme nedenlerine baktığımızda, değişen müşteri ihtiyaçlarının yanında dayanıklı olmak ve tedarik zinciri riskini azaltma amaçlarının öne çıktığını görüyoruz. Türk CEO'ların ise riski azaltma önceliklerinin daha yüksek olduğunu görüyoruz. Dolayısı ile pandemi ile sınır ülkeler ve AB ile yapılan ticaretteki ani kapanma sonucu tedarik zincirinde ciddi sorunlar yaşayan CEO'ların bunu risk olarak algılamaları, büyümede bir tehdit olduğunu değerlendirmeleri ve bu durumu yönetmeye çalışmaları doğal bir sonuç olarak ortaya çıkıyor. Bunun yanında dış ticaret açığında meydana gelen akut olumsuz etkileri gidermek için gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri vb. korumacı ticaret politikası önlemlerinin de tedarik zincirine radikal etkileri olduğunu söyleyelim. Zira bu uygulamalar daha ziyade menşe odaklı oluyor ve artan gümrük vergisi yükünü yönetmek için CEO'lar başka ülkelerden tedarik etme opsiyonlarını değerlendirmek durumunda kalıyorlar.

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, pandemi ile değişen risk gündemini şöyle değerlendirdi: Sektör bazında değerlendirecek olursak, yetenekli çalışan konusu, finans sektöründe önümüzdeki yıllarda önemini ziyadesiyle arttıracaktır. Günümüzde her alanda olduğu gibi finans dünyasında da çalışan beklentileri değişiyor. Köklü değişim ve dönüşümleri beraberinde getiren bu yeni süreçte hizmetler dijital ortama taşınıyor olsa da tüm bu çözümlerin arkasında insan emeği yer alıyor. Bu nedenle, gelecekte finans sektöründe "rotası dijital, odağı insan" olan, diğer bir ifadeyle insani ilişkilerindeki güçlü yanlarına ek olarak dijital yönü kuvvetli olan ve teknolojik trendleri yakından takip eden çalışanlara yönelik talebin artacağını söyleyebiliriz.

Kuveyt Türk olarak çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını geliştirebilecekleri ve trendleri daha yakından takip edebilecekleri uygulamaları hayata geçiriyoruz. Gelecek 10 yılda, alanı ne olursa olsun, yeni istihdam edilen çalışanların sadece teknolojiyi etkin kullanan değil aynı zamanda teknoloji üretimine katkıda bulunabilecek kişiler olmaları, tercih edilmelerinde önemli bir kriter olacak. Biz de, bilişim teknolojileri dışı alanları dâhil olmak üzere dijital zekâsı (DQ) yüksek, süreçlerin dizaynına öncülük edebilecek, müşteri deneyimi ile teknolojik gelişmelerin sentezini çevik şekilde yapabilecek profildeki adaylara öncelik veriyoruz.

Dijital dönüşüm, bilgi teknolojileri, iş zekâsı, süreç geliştirme ve iş geliştirme gibi alanlarda işe alım kapasitemizi giderek artırıyoruz. Özetle, insan kaynakları alanında hayata geçirdiğimiz uygulamalar ve çalışmalarla yetenek riskini azalttığımızı ifade edebiliriz.

Öte yandan, çevresel risk başta olmak diğer riskleri de göz ardı etmeden, onlarla ilgili çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Çatı Güneş Enerjisi Santrali (Çatı GES) finansmanı ile çevre dostu yenilenebilir enerji üretimi yapan tüm işletmelerin yanında yer alıyoruz. Bu kapsamda, elektrik fatura tutarlarıyla uyumlu, esnek taksit tutarı ve vade yapısıyla, başta demir çelik, metal sanayi, seramik, çimento, cam sanayi, orman ürünleri sanayi, tekstil dokuma ve kimya sanayii gibi enerji maliyeti toplam maliyetlerinin içinde önemli yer kaplayan tüm KOBİ ve ticari müşterilerimizin öz tüketim amacıyla yapacakları Çatı GES yatırımlarına finansman desteği sağlıyoruz. Çünkü gelecek nesillerin enerji ihtiyacını karşılamak ve çevreye verilen zararı azaltabilmek için sürdürülebilir enerji kaynaklarına yönelmenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Yenilenebilir enerji kaynakları, bir taraftan enerjide devamlılığı ve ihtiyacı karşılama konusunda önemli bir rol oynarken, diğer taraftan enerji çeşitliliğini mümkün kılarak hem işletmelerin önündeki çevresel riskleri bertaraf ediyor hem de enerjide dışa bağımlılığı azaltarak ülke ekonomisine katkıda bulunuyor.



Öncelikler

ESG'nin yükselişi

Salgın, CEO'lar için kariyerlerinin gidişatını belirleyecek boyutta ekonomik bir sorun yarattı. Sorunun boyutu düşünüldüğünde, birçok kişi üst düzey yöneticilerin çevre, sosyal ve yönetim (ESG) konu başlıklarının önemini yeniden gündeme getirmekte zorlanacaklarından endişe duyuyordu. Ancak araştırmamız, CEO'ların bu konuyla ve özellikle de ESG'nin "S"siyle yani (social) sosyal meselelerle hâlâ çok meşgul olduklarını gösteriyor. CEO'ların neredeyse üçte ikisi (yüzde 63), salgına verdikleri tepkinin odağının ESG programlarının sosyal bileşenine kaydığını belirtti.

Bu, CEO'ların ESG'nin "E"sinden (environment) yani çevre meselelerinden uzaklaştığı anlamına gelmiyor. Üst düzey yöneticiler, iklim değişikliğinin önümüzdeki yıllar için ciddi bir ekonomik ve insani tehdit olacağını ve organizasyonların, yeni ve sürdürülebilir bir ekonomiyi destekleyecek şekilde yeniden inşa edilmesi gerektiğini çok iyi biliyorlar. İklim değişikliği konusuyla ilgili taşıdıkları ciddiyet, birçok kişinin iklimle ilgili riskleri yönetmenin kendi iş güvenliklerinin ve uzun vadeli miraslarının anahtarı olduğuna inanmalarında vücut buluyor. Küresel CEO'ların yüzde 65'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si iklimle ilgili riskleri yönetmenin önümüzdeki 5 yıl boyunca işlerini devam ettirmelerinde en önemli faktörlerden biri olacağı görüşünde.

Küresel CEO'ların yüzde 65'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si iklimle ilgili riskleri yönetmenin, önümüzdeki 5 yıl boyunca işlerini sürdürmelerinde önemli bir faktör olacağını söylüyor.

Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si salgında elde edilen iklim değişikliği kazanımlarını sürekli hale getirmek istediklerini söylüyor. Çevresel kazanımların etkisinin yanı sıra sosyal performansın ve yönetim performansının ölçülmesi ve paylaşılması çok önemli olacak. Davos'ta bu yılın başında düzenlenen Dünya Ekonomik Forumunda (WEF), WEF Uluslararası İş Konseyi, önerilen ESG metrikleri ve raporlama açıklamalarının bulunduğu bir makale yayımladı. WEF tarafından yönetilen ve Bank of America, KPMG ve diğer 4 büyük denetim şirketinin uzmanlarından oluşan özel bir ekip tarafından hazırlanan makale, çeşitli ESG metriklerini tanımlıyor. Bu metriklerin benimsenmesi, finansal olmayan bilgilerin ve iş performansının ESG ile ilgili kısımlarının raporlanmasında tutarlılık ve şeffaflık sağlayacak. Bu da, uzun vadede yaratılan değerın gösterilmesi açısından kritik öneme sahip.



“Kurucumuz merhum Sabri Ülker'den bu yana “müşteri odaklı israfsız şirket modeli” şirketlerimizin DNA'sında var. Bu anlayış, tüm çalışmalarımıza yansırken özellikle çevre odaklı faaliyetlerimizin de zeminini oluşturuyor. COVID-19 salgını, sürdürülebilir gıda sistemlerinin dünyamızın ve insanlığın geleceği için ne kadar kritik olduğunu gösterdi”

Mehmet Tütüncü

Yıldız Holding
CEO

ESG artık bir zorunluluk

Richard Betts - KPMG Türkiye Sürdürülebilirlik Direktörü



İklim değişikliği sık sık insanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük risk olarak tanımlanıyor. Buna ek olarak, geçen yıl salgın nedeniyle çok büyük aksaklıklar yaşandı. Bilimsel araştırmalar, yaygın çevresel bozulma, ormansızlaşma ve vahşi yaşamda kaçak avlanma gibi sürdürülemez uygulamalar nedeniyle pandemik riskin nasıl büyük ölçüde arttığını ortaya koyuyor. Mevcut gidişata bakıldığında, küresel ısınma nedeniyle yeni salgın riskinin de büyük ölçüde artacağını söyleyebiliriz. Bu nedenle, birbiriyle son derece bağlantılı dünyamızda, iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı veya sağlıkla bağlantılı sorunlar gibi sistemik ESG risklerinin üstesinden gelmek, bunlarla tek başına değil, birlikte mücadele etmemizi gerektiriyor.

KPMG'nin halihazırda birçok ESG taahhüdü ve girişimi bulunmakta ve bilimin bize anlattıklarının farkında olarak, eylemlerimizi hızlandırıyoruz. Kasım 2020'de KPMG, 2030 yılına kadar küresel olarak “net sıfır” firma olmayı taahhüt etti ve bu hedefi destekleyen bir dizi yeni iklim eylemine imza attık. Türkiye'de yerel olarak ilk “Sürdürülebilirlik Raporumuzu” yayınladık ve sertifikalı CarbonNeutral® şirket olduk. İlk olarak Türkiye'de ve ardından uluslararası olarak, iklim değişikliği ve çevresel bozulmayla mücadeleye yardımcı olmak, farkındalık ve fon yaratmak için bir “İklim Savaşçıları” ağı kurduk. Rainforest Trust UK ile ortaklık yaparak, 5.000 hektardan fazla yağmur ormanı için koruma sağlanmasına destek olduk.

Ayrıca, KPMG kısa süre önce TNFD'nin (Doğa ile İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü) küresel Çalışma Grubu'na Kurucu Üye olarak katıldı. Amacı, kurumların doğa ve doğa ile ilgili riskler üzerindeki bağımlılıklarını ve etkilerini değerlendirmek, yönetmek ve raporlamak için bir çerçeve sağlamak ve küresel finansal akışların doğa-olumlu sonuçlara yönlendirilmesini sağlamak olan bu yeni küresel girişimde KPMG'yi temsil ediyorum.

800 yıl önce, İngiltere Kralı John ve bir grup isyancı baron tarafından imzalanan Magna Carta (“büyük tüzük”), insanların temel hak ve özgürlüklerine olan inancı uyandırmaya yardımcı oldu. Bu mirastan ilham alan Prens Charles'ın Sürdürülebilir Piyasalar Girişimi, doğa, insanlar ve gezegen için yeni bir haklar sözleşmesi olarak görebileceğimiz, yeni bir küresel tüzük olan Terra Carta'yı başlattı. KPMG'nin bu girişimin kurucu ortağı olmasından çok memnunum. Doğayı, insanları ve gezegeni küresel değer yaratımının merkezine yerleştiren bu cesur yeni planı alkışlıyoruz. Artık harekete geçme zamanı. Bugünümüzü ve sürdürülebilir geleceğimizi güvence altına almakta iş dünyasının çok önemli bir rolü bulunuyor.

Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü, ESG'ye verilen önemin son yıllardaki artışı hakkında şunları söyledi: Yıldız Holding'de sürdürülebilirliği ürün, toplum ve çevre boyutlarıyla bir bütün olarak ele aldığımız için ESG projeleri de bu çalışmalarımızın uzun yıllardır ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor. Kurucumuz merhum Sabri Ülker'den bu yana "müşteri odaklı israfsız şirket modeli" şirketlerimizin DNA'sında var. Bu anlayış, tüm çalışmalarımıza yansırken özellikle çevre odaklı faaliyetlerimizin de zeminini oluşturuyor. COVID-19 salgını, sürdürülebilir gıda sistemlerinin dünyamızın ve insanlığın geleceği için ne kadar kritik olduğunu gösterdi.

İşimizin sürdürülebilirliğini sağlamak için tüm şirketlerimizle çevresel performansımızı geliştirmeye ve etkimizi azaltmaya odaklanıyoruz. Sera gazı salımlarını düşürmeyi ve etkin bir enerji yönetimi gerçekleştirmeyi önemsiyoruz. Atıkları azaltırken dolaşımdaki ürün ve malzemelerin değerini ve kullanımını artırmayı amaçlayan döngüsel ekonomi modellerini benimsiyoruz. Çevresel etkileri en aza düşürmek için Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşmenin gücünden faydalanıyoruz.

Öte yandan, toplum odaklı çalışmalarımızda da faaliyet gösterdiğimiz bölgelerdeki topluluklar, çalışanlarımız ve tedarikçilerimiz gibi tüm paydaşlarımıza yönelik girişimlerimizi sürdürüyoruz. Pandemi öncesinde de büyük hassasiyet gösterdiğimiz konuların başında iş sağlığı ve güvenliği geliyor. COVID-19'un dünya gündemine girdiği günden itibaren en büyük önceliğimiz çalışan sağlığı ve üretimin devamlılığı olduğunu ifade ediyoruz. Pandemi döneminde, çalışanlarımızın güvenliği ve sağlığı için ek istihdamdan tesis içi iyileştirmelere ve yeni sertifikasyonlara kadar pek çok yatırım yaptık. Eğitim ve denetimlerimizi daha da artırdık. Çalışanlarımız için dijital tabanlı uygulamalar geliştirerek kurum kültürümüzü ve dayanışma ruhumuzu destekledik.

Diğer taraftan, dünyanın farklı yerlerinde faaliyet gösteren bir yapı olarak, Türkiye başta olmak üzere içinde bulunduğumuz toplumları da desteklemeye odaklanıyoruz. Pandemi öncesinde de sosyal sorumluluk en güçlü yanlarımızdan biriydi ama pandemiyle birlikte bu alandaki çalışmalarımızı daha da artırdık. Yerel tedarikçilerin desteklenmesinden kadın emeğini değerlendirmeye yönelik girişimlere, Kızılay aracılığıyla sağlık çalışanlarına ürün desteğine, çiftçi eğitimlerine, dezavantajlı gruplara aynı ve maddi yardımlara kadar çok sayıda proje gerçekleştirdik.

Yönetişim anlamında ise her zamanki gibi şeffaf bir anlayışla hareket etmeyi sürdürüyoruz. Fakat pandemide özellikle "katılımcı liderlik" kaslarımızın kuvvetlendiğini, karar alma süreçlerinin hızlandığını söyleyebilirim. "Kendi kendini yönetebilen takımlar" oluşturmaya gayret ettik ve çalışanlarımızın da en başından itibaren karar ve uygulama sürecinin içinde olduğu bir yönetim anlayışını benimsedik.



Borusan Holding CEO'su Erkan Kafadar, Borusan Grubu olarak pandemi süresince gerçekleştirdikleri ESG faaliyetlerini anlattı: Pandemi döneminde ne yazık ki toplumsal eşitsizlikler daha da ön plana çıktı. Bu nedenle kurumların toplumsal konularda daha fazla rol üstlenmesini gerektiren bir dönemden geçtiğimizi söyleyebiliriz. Biz de Borusan Grubu olarak bu noktada topluma katkı alanında bazı çalışmalar yaptık. Bunlardan en öne çıkanları toplumsal cinsiyet eşitliği ve eğitim alanlarında gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımız oldu.

Örneğin, Askıda Ne Var sosyal girişim platformu ile birlikte başlatılan #AskıdaEğitimVar projesi ile uzaktan eğitime erişimde zorlanan üniversite öğrencilerini desteklemeyi amaçladık. 11.290 üniversite öğrencisine dizüstü bilgisayar, internet paketi, kitap seti, online kurs, online seminer, online İngilizce eğitim ve sesli kitap aboneliği gibi ürün ve hizmetleri ücretsiz olarak ulaştırdık.

Bir diğer projemiz de "Borusan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Hane içi Şiddet Rehberi" bu alandaki çalışmalarımızın en yeni sonucudur. Kadınların şiddete giden yolda işaretleri görebilmeleri, bunu önlemek veya başlarına geldiği takdirde ne yapabileceklerini bilmeleri önemli. Borusan Grubu olarak tüm şirketlerimizi kapsayan destek mekanizmalarını ücretli idari izin, hukuki ve psikolojik destek, gerekli durumlarda avans, kreş, taşınma ve sağlık harcamaları yardımı, farklı pozisyonlarda rotasyon imkanı ve iş yerinde güvenlik önlemlerinin sağlanması gibi ana başlıklarda ele alıyoruz. Bu rehberin kadın çalışma arkadaşlarımızın yanı sıra tüm erkek çalışma arkadaşlarımız için de çok yararlı olacağına inanıyoruz.

Rehberin yanı sıra, konunun Borusan çalışan ve paydaşları tarafından içselleştirilebilmesi için, "Bu şirket kadına şiddete kapalı" söylemini içeren pankartlar grup şirketlerine ve fabrikalara asıldı. Bu söylemlerin "Bu toplantı odası / atölye / fabrika / tesis kadına şiddete kapalı" gibi lokasyon bazlı uyarlamaları da yapıldı.

Ayrıca Borusan Kocacıyık Vakfı'nın "Uzaktan Eğitime Kimse Uzak Kalmasın" başlıklı kampanyası da bizim için çok önemli ve paylaşmak isterim. Yıllardır eğitime destek olma misyonu ile çalışan vakfımız vasıtasıyla, Türkiye'nin 7 bölgesinden ihtiyaç sahibi 2.500 öğrencimize tablet ve bilgisayar ulaştırmanın ve eğitimlerine katkıda bulunmanın mutluluğunu yaşadık.

Bu yıl grup stratejimizi sürdürülebilirlik perspektifinden tamamen yeniledik. Grup şirketlerimizin de sürece dahil olduğu kapsamlı bir çalışma yaptık. Çevresel, sosyal ve finansal olmak üzere üç sac ayağı altında iklim, insan ve inovasyon başlıklı bir stratejik çerçeve oluşturduk. Yatırımlarımızı da bu 3 alanda yoğunlaştırmak üzere 2021 planlarımızı yaptık.

İleriye dönük olarak sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda, tüm grup şirketlerimizde özellikle karbonsuzlaşma ve yeni ürün / hizmet inovasyonu alanında yatırımlarımızı artırmayı planlıyoruz.



SOCAR CEO'su Zaur Gahramanov, ESG'nin öneminin özellikle içinde bulundukları sektörde arttığını belirtiyor ve ekliyor: Son dönemde özellikle yatırımcılar ve finansal kuruluşlar nezdinde büyük önem arz eden ESG (Environmental, Social, Governance) konuları, pandemiyle birlikte içinde bulunduğumuz sektörde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle daha da fazla önem kazandı. Yakın zamanda biz de bu alandaki aksiyonlarımızı artırmak ve hızlandırmak adına pek çok çalışma yaptık. Grup stratejimiz kapsamında bununla ilgili öncelikli alanlar belirledik. Bu alanlar arasında karbonsızlaştırma (decarbonization), döngüsel ekonomi (circular economy), yeşil finans (green financing) kaynaklarına erişim en ön planda yer alıyor. Önümüzdeki dönemde bu alanlara yönelik çalışmalarımız artarak devam edecek. Bunun yanı sıra, ESG konularındaki yönetim yapımızı kuvvetlendirmek ve geliştirmek adına birtakım çalışmaları da gündemimize aldık. Pandemi döneminde sosyal sorumluluk projelerimizi de sağlık alanına yoğunlaştırdık. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde ihtiyaçlar doğrultusunda kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerle işbirliği yaparak toplumsal projelerde görev üstlendik.

GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan Özsoy, GE olarak tüm dünyada çevre, toplum ve iletişim konularına son derece önem veren, bu alanlarda kendini sürekli olarak geliştiren, uluslararası standartların ötesinde uygulamaları olan bir şirket olduklarını söylüyor ve ekliyor: İş liderlerimizle beraber sıklıkla özellikle çevre ve güvenlik konularında senaryo ve simülasyon çalışmaları yapmaya her zaman devam ettik. Farklı senaryolara hazırlıklı olmaya çalıştık. Global düzeyde yeni bir pandemi, senaryolarımızdan biri olmasa da ESG alanındaki güçlü kasımız, bizi pandemiye çabuk adapte olmaya ve önlemler geliştirmeye yönlendirdi. Dünya Sağlık Örgütü sıklıkla bu pandeminin son pandemi olmayabileceğine dikkat çekiyor. Önümüzdeki dönemde, özellikle dünyadaki "iklim sorunu" nedeniyle tetiklenen ısınmayla birlikte farklı hastalıklar karşımıza çıkabilir. Belki de buradan aldığımız derslerle gelecekte yaşanabilecek benzer deneyimlere daha hazırlıklı olacağız. GE olarak, pandemi ile yatırımlarımız arasında bir ilişki kurmuyoruz. Yani pandemi, yatırım planlarımızda bir değişikliğe neden olmadı. İşlerimizi ve hizmetlerimizi kesintisiz sürdürüyoruz.

Bu dönemde, GE Sağlık iş kolumuzda öncelikle cihaz teslimatına hız kazandırdık. Hızlı cihaz tedariki ve kurulumu sağladık. BT sistemleri, COVID-19 ile ilgili viral pnömoninin tanımlanmasında büyük bir rol oynuyor. Biz de özellikle bu ürünler kapsamında GE Sağlık olarak, COVID-19 ile mücadeleyi bir adım ileriye taşıdık. Türkiye'nin ilk "Konteyner Bilgisayarlı Tomografi (BT)" sisteminin kurulumunu Cerrahpaşa Hastanesi Acil Servisi bahçesinde gerçekleştirdik. Ayrıca servis ve bakım anlaşmalarımızın yeniden yapılandırılması, cihaz konfigürasyon değişikliklerinin yapılması, hastanelerde kurulu cihazlarımızın tam kapasite çalışmasının sağlanması gibi çalışmalar yaparak müşterilerimize desteğimizi sürdürdük. Ülke genelinde atıl bekleyen ventilatörleri de yeniden kullanıma kazandırdık. Pandemi döneminde Sancaktepe, Yeşilköy ve Hadımköy'deki üç Acil Durum Hastanesine toplam 400 adet kritik ekipman desteği sunduk. Sağlıkta bu çalışmalarımız meyvesini verdi. AmCham/ABFT tarafından organize edilen "I Am Champion Awards" etkinliğinde "Covid-19 ile Mücadeleye En Çok Katkı Sağlayan Proje" ödülünü aldık. Yenilenebilir Enerji alanında devam eden faaliyetlerimiz sayesinde Bergama'da 2017 yılında temelini atıp 2018'de devreye aldığımız rüzgâr türbini kanat fabrikamızı 2019 yılında büyüttük ve bugün buradaki üretimimizi hem Türkiye'ye hem de ihracata yönelik olarak başarıyla sürdürüyoruz.

Bugün dünyanın zorlayıcı sorunlarını çözmek için çalışmaya ve geleceğe güvenle bakmamızı sağlayacak adımlar atmaya devam ediyoruz. Bu dönemde iş döngülerini, değişimleri ve büyümeyi yönetirken geleceğe hizmet etmeyi odağımıza almayı sürdürüyoruz. Bu yıl GE olarak günümüz dünyasının zorluklarına göğüs geren ve gelecekte ilham alan yeni bir motto belirledik. "We rise to the challenge of building a world that works." Daha iyi çalışan bir dünya için güçlülere meydan okuyoruz ve tüm GE ailesi olarak birbirimizden güç ve ilhamla çalışmaya devam ediyoruz.



İş yapmanın geleceği

COVID-19, dünya genelinde iş yapma alışkanlıklarımızın radikal bir şekilde değişmesine sebep oldu. Birçok organizasyon tek bir gecede sanal çalışma düzenine geçmek zorunda kaldı. Pandemi, iş dünyasını köklü bir şekilde değiştirerek alışmamız gereken yeni bir düzen oluşturdu. Bu noktada devreye giren dijital iletişim ve iş birliği araçları hiçbir zaman olmadığı kadar önemli bir hale geldi. Küresel CEO'ların yüzde 77'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si bu sürecin başında kullanmaya başladıkları dijital iş birliği ve iletişim araçlarını kullanmaya devam edeceklerini ve bu araçları geliştireceklerini söyledi. Küresel CEO'ların yüzde 73'ü ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si uzaktan çalışmanın mevcut yetenek havuzunu oldukça genişlettiği görüşünde. Küresel katılımcıların yüzde 69'u ise önümüzdeki dönemde fiziksel iş alanlarını küçülteceklerini belirtiyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 60.

CEO'lar pandemiye çalışma ve iletişim kurma şeklimizi yeniden değerlendirme fırsatı olarak görüyor



Dijital iş birliği ve iletişim araçlarının kullanımını geliştirmeye devam ettiklerini söyledi

■ Türkiye ■ Küresel



Uzaktan çalışmanın potansiyel yetenek havuzunu genişlettiğini söyledi



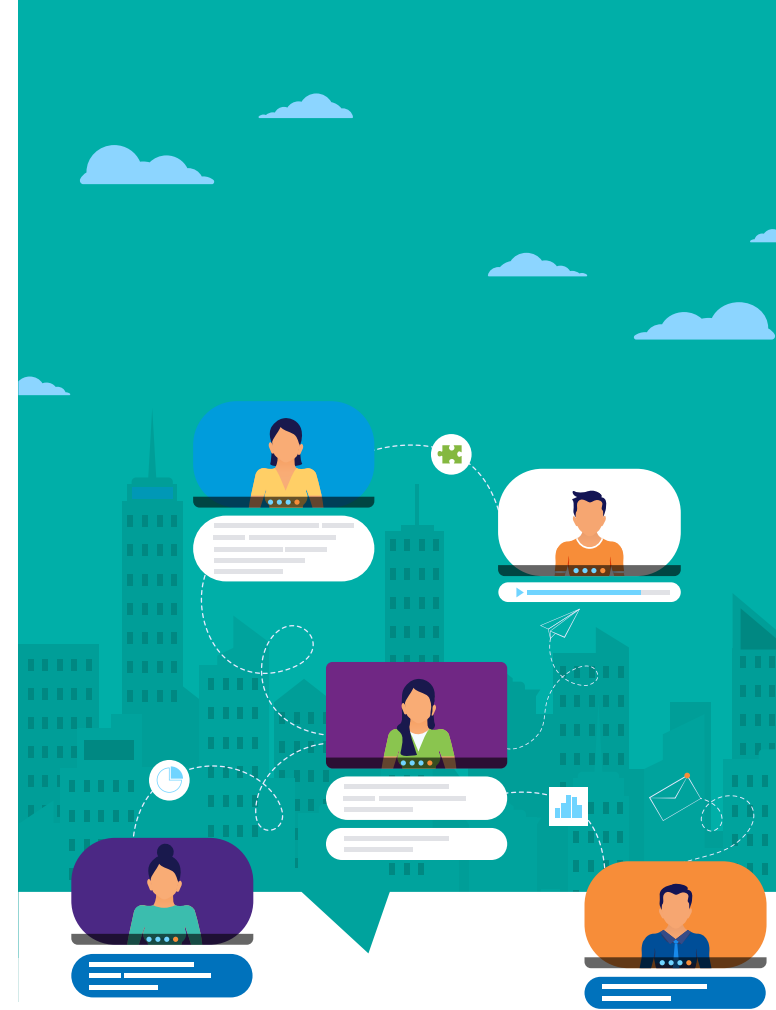
Ofis alanlarını küçülteceklerini söyledi



Çalışanlarla olan iletişimlerinin pandemi sırasında ilerlediğini söyledi

Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Öte yandan, analitik süreçler, yapay zeka, süreç otomasyonu ve Nesnelerin İnterneti gibi yeni nesil teknolojilerde yaşanan gelişmelerle birlikte gelecekte şirketler çok daha farklı bir yapıya bürünecek. Şirketler daha gelişmiş, dijitalleşmiş ve çok farklı bir yetenek profiline sahip olacak ve iş gücü yeni becerilere sahip daha az sayıda insandan oluşacak. CEO'ların çalışanlarla ilgili bazı zor kararları vermesi ve teknoloji alanındaki yatırımlara öncelik vermesi gerekecek. Araştırmamızda küresel CEO'ların yüzde 67'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 73'ü sermaye yatırımlarını, iş gücünün becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek yerine teknolojiye yönlendireceklerini söylüyor.



Değişen çalışma şekilleri iş dünyasını dönüştürüyor



Tuğba Kavak - KPMG Türkiye, İnsan ve Değişim Yönetimi Danışmanlığı Kıdemli Müdür

Bugün baktığımız pencereden Covid-19, iş dünyasındaki birçok dengeyi değiştirdi gibi gözükmeyle birlikte, belki de aslında zaten gelecek olan bir düzenin zaman planını öne çekti diyebiliriz. Zaman planındaki bu değişimi en çok gördüğümüz alanları da 3 temel başlıkta kategorize edebiliriz; dijital dönüşüm, hibrit çalışma modelleri ve yetenek yönetimi.

Dünya Ekonomik Forumu uzun zamandır geleceğin dünyasındaki işlerin ve yetenek ihtiyaçlarının 2025 itibarıyla çok büyük değişiklik göstereceğinin altını çiziyordu. KPMG olarak, dünya genelinde 1.300 İK lideri ile birkaç ay önce gerçekleştirdiğimiz araştırma sonuçlarımız da şirketler için kilit kavramlar arasında iş gücünü şekillendirme ve yeteneği yönetmenin öne çıktığını göstermekte. Aynı araştırmamıza katılan İK yöneticilerinin yüzde 72'si iş gücünü şekillendirmenin en iyi yolunun yetenek geliştirmek ve yetenekleri yeniden şekillendirmek olduğunu söylüyor. Bu veriden de yola çıkarak önümüzdeki dönemde bugünkü iş gücü ile ilerlenemeyeceğini ve kurumların çalışanlarının yetkinliklerini dönüştürme konusuna kaynak aktaracağını öngörebiliriz.

Bugünün dünyasında dijitalleşme için ayrılan bütçeler, yarının dünyasında çalışanlarının yetkinliklerini geliştirme, ve böylelikle yeni dünya düzeninde var olmalarını sağlama ve kurum katkılarını artırma eksenine doğru kayacaktır.

Bu doğrultuda, kendini değiştirip dönüştürebilen yetenekler özellikle uzaktan çalışma ile birlikte coğrafi sınırlardan bağımsız bir şekilde çalışabilme özgürlüğünü yakaladıkları noktada, kurumları ciddi bir yetenek riski bekliyor olacak. Modern dünyada kısıtlı kaynakların kullanımındaki en temel yaklaşımlardan biri olan kaynağın değerinin yükselmesi ve ihtiyaç sahipleri arasındaki dengeli bölüşüm yaklaşımlarını yetenekler için de konuşur noktaya geleceğimizi bugünden söyleyebiliriz. Bu durum, bir yeteneğin rakip kurumlar arasında paylaşılması, freelance çalışma şeklinin tam zamanlı çalışanlara oranla yaygınlaşması, bugün çoğunlukla kurumlar arasında gerçekleştirilen NDA yani gizlilik sözleşmelerinin, kurumların çalışanları ile imzalaması gibi birçok yeni çözüm arayışını beraberinde getirecek.

Tüm bu yeni uygulamalar ile birlikte çalışma hayatı ekosistemi içerisindeki emeklilik sistemleri, sigorta sistemleri ya da iş hukuku gibi çevresel sistemlerin de yeniden düzenlenmesini gerektirecektir. Bu noktada, sadece kurum politikalarının değil, aynı zamanda ülke politikalarının da beyin göçü perspektifinden daha geniş bir şekilde yeni çalışma düzenine uygun revize edilme ihtiyacını önümüzdeki birkaç yıl içerisinde önceliklendireceğini bugünden öngörebiliriz.

Kurumlar için yetenek riskini inceleyecek olursak, konuya 2 boyuttan yaklaşabiliriz. En temelde, araştırma sonuçlarımızın gösterdiği “mevcut yetenek havuzunun genişlediği” bulgusu, mesafe ve zaman sınırlarının kalkması ile kurumların önceki düzende erişemedikleri yetenekleri artık bünyelerine katabilme konusunda bir engellerinin olmayacağı gerçeğine dayanıyor. Fakat bu durum ancak kurumların yetenekleri çekme güçleri kadar mümkün olabilecek. Diğer taraftan ülkelerin ekonomik güçleri de yetenek savaşlarında ön plana çıkan unsurlarsan biri olacak. Yeteneklerin tercih sıralamalarında; özellikle toplam gelir paketi ve çalışma koşulları açısından, daha refah, iş-özel yaşam dengesini önemseyen ve finansal olarak yüksek imkanlara sahip ekonomiler içerisindeki kurumların üst sıraya çıkabileceğini söyleyebiliriz.

Dolayısıyla bu güce sahip olmayan kurumlar ve ülkeler için yetenek havuzunun genişlemesinin ciddi bir tehdit unsuru olacağını söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yetenek olarak tanımlanan kritik iş gücünü kurumda tutmak için mevcut eforların birkaç adım öteye daha taşınması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor. Geleceğin iş hayatı içerisinde artık çalışan ya da müşteri deneyiminin ötesinde insan deneyimi kavramını daha sık duyacağız. Çalışanlarını, müşterilerinden ayırmayan ve benzer paternlerde deneyim yaşatan kurumlar yine bir adım daha öne geçecekler.

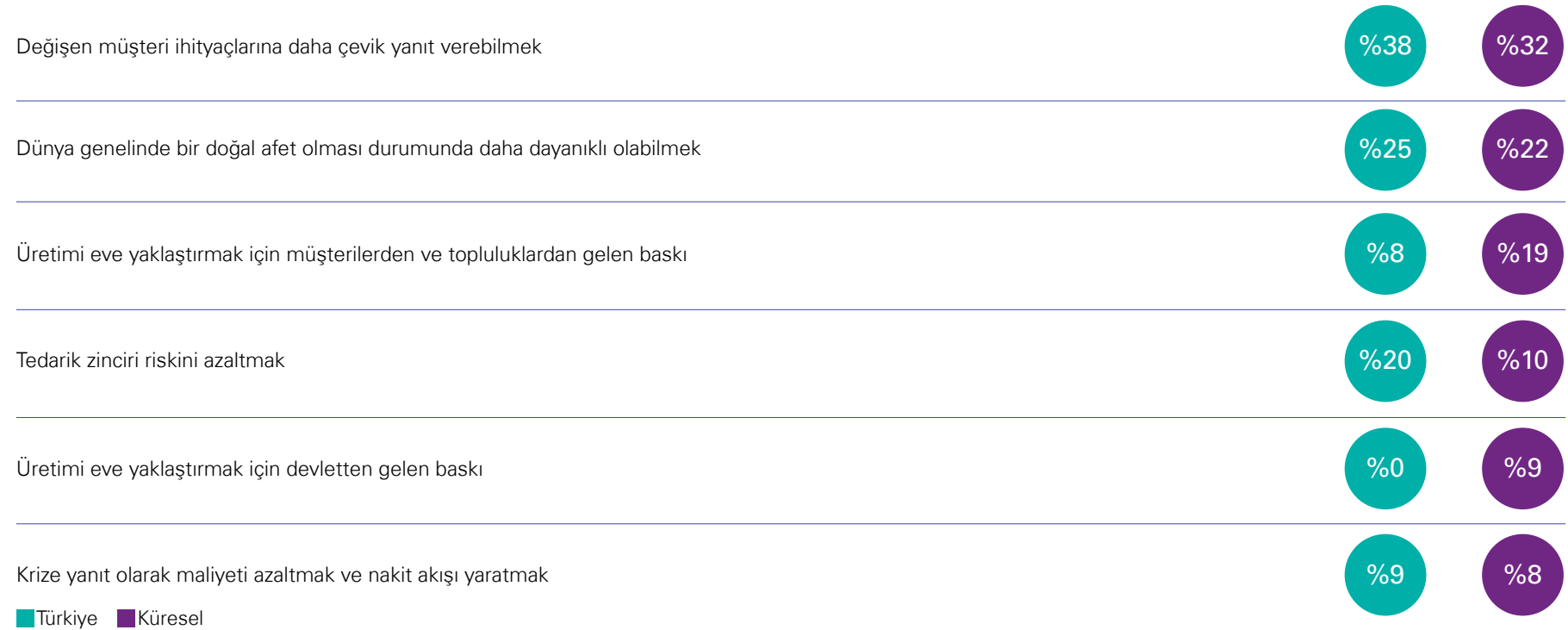
Bir diğ er boyut ise, hayatımıza hızla giren ve teknolojik gelişmelerin hızına paralel olarak, etki alanı yakın gelecekte hızla genişlemeye devam edeceği düşünülen: dijital yetkinlikler. Küresel CEO araştırma sonu larımlarımız doğrultusunda, globalde yeni teknoloji alımına yatırım yapan CEO ların oranı %68 iken, iş gücünün beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yatırım yapan CEO'ların oranı %32. Bu oranlar Türkiye'de ise %73 teknolojik yatırım, %27 beceri ve yetkinliklere yatırım olarak gözükmekte. Bununla birlikte, İnsan Kaynaklarının Geleceği araştırma sonu larımlarımız İK liderlerinin mevcut iş gücünün henüz yetkinliklerinin yeterli düzeyde olmadığı ve önümüzdeki dönemde her 10 çalışandan en az 3' n n becerilerinin yeniden yapılandırılması gerektiği görüşünde. Bu da ciddi bir yetkinlik gelişim programına duyulan ihtiya ın göstergesi. Bu noktada da kurumlar, dijitalleşme stratejileri hayata geçmeye başladıktan sonra, sonuçlarının beklenilenin bir miktar daha gerisinde olduğunu gördükleri noktada, dijitalleşmeye yapılan yatırımın bu defa çalışanlarını dönüştürmek için yapılması gerektiğinin farkına varacaklar.



Müşteri odaklı tedarik zinciri

Pandemi süresince en ağır şekilde etkilenen alanların başında tedarik zincirleri geliyor. Küresel CEO'ların yüzde 67'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 80'i küresel tedarik zincirlerini yeniden değerlendirmek zorunda kaldıklarını belirtti. Ancak CEO'lar, bu yeni gerçeklikte tedarik zincirlerinin nasıl bir rekabet avantajı getirebileceğini sorgulamak için bu fırsatı kullanıyor. CEO'lara tedarik zincirlerini yeniden değerlendirmelerini tetikleyen ana etkenin ne olduğunu sordüğümüzda ilk sıradaki nedenlerinin "değişen müşteri ihtiyaçlarına daha çevik yanıt verebilmek" olduğunu gördük. İkinci sırada ise "dünya genelinde bir doğal afet olması durumunda daha dayanıklı olabilmek" geliyor.

CEO'ların tedarik zincirlerini yeniden değerlendirme nedenleri



Kaynak: KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Özellikle karmaşık tedarik zincirlerine sahip olan birçok şirketin, süreklilik sorunlarına ve devam eden belirsizliklere ve kesintilere odaklandığını görüyoruz. Bu gibi sorunları ortadan kaldırmak adına, tedarik zincirlerinin geleceğinde; tedarik zincirlerinin karmaşıklığını ve maliyetini ortadan kaldırmak, uçtan uca görünürlük sağlamak, otomasyona ve diğer gelişmiş teknolojilere yatırım yapmak ve tedarikçiler ile iş ortakları arasında çevikliği sağlamak gibi konuların kritik öneme sahip olacağını görüyoruz.

Tedarik zincirlerindeki değişim



Serkan Ercin - KPMG Türkiye Strteji ve Operasyonlar Şirket Ortağı

Tedarik zinciri riskinin, bu senenin başında yüzde 2 ile 9. sırada iken; pandeminin etkisi ile küresel ölçekte hissedilen volatilitte, küresel ticaret rotalarındaki bağımlılıklar ve değişiklikler ile yüzde 18 ile küresel sıralamada 2. sıraya Türkiye’de ise 1. sıraya yükseldiğini görüyoruz. Bu durum, ardı ardına ticarete kapatılan ülkelerin haberleri ile tedarik zincirinde iş sürekliliğinin sağlanabilmesi için söz konusu görece belirsiz ve anlık risklerin etkin yönetimini, CEO’ların ajandasında üst sıralara taşıdı. CEO’lar bu dönemde tedarik zinciri üzerinde; insan yönetiminden, operasyonel maliyetlere, teknolojik altyapıdan, süreçlere ve paydaşlara kadar birçok hamle yaptılar. CEO’lar tedarik zincirleri risklerini yönetmek için hızlı bir şekilde aldıkları kararların iş etkilerini daha uzun vadede hissedecekler.

Yıldız Holding CEO’su Mehmet Tütüncü, pandemi sonrasında müşteri odaklı tedarik zincirlerinin artan önemi hakkında şunları söyledi: Pandemi öncesinde olduğu gibi, bugün ve pandemi sonrasında da değişime uyum sağlamak için esneklik ve dayanıklılığın gerekli olduğuna inanıyorum. Dolayısıyla sadece tedarik zincirinde değil, her noktada çevikliğin ve dayanıklılığın çok kritik olduğu konusunda meslektaşlarıma katılıyorum.

Yıldız Holding ağırlıklı olarak gıda ve gıda perakendesi alanlarında hizmet verdiği için özellikle tedarikçilerimiz ve çiftçilerimizle dayanışma içinde hareket ediyoruz. Pandeminin getirdiği zorluklara karşı iş sürekliliğimizi sağlamak açısından öncelikle çalışanlarımızı ve tedarikçilerimizi korumamız gerekiyor. Şirketlerimizde yerel tedarikçilerle çalışmaya ağırlık verdiğimiz için bu anlamda daha avantajlı olduğumuzu söyleyebilirim. Örneğin, ŞOK Marketler doğrudan ve yüzde 100 yerel tedarikçilerle çalışıyor. Bu model sayesinde ürünler halka hızlı ve taze bir şekilde sunuluyor ve ekim planlaması üreticilerle birlikte yapılıyor. Bu da tedarik zincirinin daha sağlıklı işlenmesini, değişen ihtiyaçlara göre daha hızlı ve çevik şekillendirilebilmesi anlamına geliyor.

Yeni gerçekliğe ilişkin düşünceler

Amaç

Çalışanların, müşterilerin ve toplumların güvenini korumak ve geliştirmek isteyen CEO'lar, şirketlerinin amacının mantıklı ve geçerli olduğunu ve bir fark yarattığını göstermek zorunda. Bazıları için bu, genel amaç beyanlarından daha özel ve ölçülebilir yaklaşımlara geçişi ifade ediyor. Salgın, amacın gücünü gösterdi. Ancak başarılı olmak için "amaç" şirketin stratejik yapısına entegre edilmeli ve CEO'lar, hedefledikleri somut sonuçlara ulaşabildiklerinden ve amaçlarının gerçek manada topluma hizmet ettiğinden emin olmak için en ön saflardan liderlik etmeli.

Başarı

Dijital ilerleme, sektörlerin geleceğini şekillendiriyor. Öte yandan, organizasyonların müşteri davranışlarının nasıl değişeceği ve ortaya çıkan taleplerin nasıl karşılanacağı konusunda derin bir bilgiye ihtiyacı olacak. Veri odaklı iç görüş ve senaryo modellemesi, hangi büyük değişimlerin yaşanabileceğini anlamak bakımından kritik önem taşıyor. Salgın öncesi dönemde birçok organizasyon için dijital dönüşümün önündeki en büyük zorluk, eskimiş bilgi teknolojilerinin yükü, karmaşıklığı ve verinin etkili bir şekilde kullanılamamasıydı. Bu zorluklar henüz ortadan kalkmadı ve organizasyonların, bulut teknolojileri ve çevik tekniklerden yararlanan kurumsal silolarda siber açıdan güvenli bir BT dönüşümüne odaklanmaları gerekecek. Şirketlerin yetenek tabanlarına odaklanmaları ve güçlü bir dijital yetenek temeli oluşturmasının vakti geldi.

Öncelikler

Liderler, salgın sonrasında elde edilen iklim kazanımlarından geri adım atmadığımızdan emin olmak ve gelecek için sürdürülebilir ve yeşil bir ekonominin temellerini atmak zorunda. Tüketiciler, amaç odaklı markalara ve sürdürülebilir ürünlere ve hizmetlere giderek daha fazla odaklanıyor. Öte yandan şirketler de bu ihtiyaçları karşılayabilmek için ürün ve hizmet portföylerini geliştiriyor. Yatırımcılar ise aynı anda iklim riskinin "E"sine (environment) özel bir vurgu yaparak, kuruluşların ESG performansına giderek daha fazla odaklanıyor. Salgın, insanlar için ciddi sonuçları olan büyük bir krize dönüştü. Ancak aynı zamanda sürdürülebilir ve sosyal açıdan sorumlu şirketlerin kendilerini gösterdiği bir dönem de oldu. Dayanıklı ve esnek tedarik zincirlerinin yanı sıra güçlü ESG raporlama programları ve daha çevik ve sanal bir gelecek için gerekli çalışanlara ve becerilere odaklanan bir yetenek stratejisi taşıyan kuruluşlar güçlü bir konumda olacak.

Özet

Belirsizliğin yoğun olduğu dönemde, CEO'lar uzun vadeli sonuçları getiren önemli kararlar almak zorunda kalıyor. CEO'lar, işlerinin geleceğini tehdit edebilecek ciddi bir ekonomik baskı yaşarken, çalışanlarını korumak için ellerinden geleni yapmak zorunda. Ayrıca, CEO'lar emtia ve insan hareketlerinin kısıtlandığı bir dönemde tüm tedarik zinciri yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalıyor. Toplumlarına fayda sağlayacak bir "Amaç" ile hareket ederek, içinde bulundukları ekonomik ve insani krizin ortasında, çalışanları ilk sıraya koyuyorlar. Özetle COVID-19 krizi, doğru kurumsal liderliğin nasıl olması gerektiğini yeniden şekillendiriyor.

Metodoloji ve teşekkür

KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması'nın içerisinde yayımlanan küresel araştırma verileri dünyanın en büyük ekonomilerinden Avustralya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya, İspanya, İngiltere ve ABD'den 315 ve Türkiye'den 15 CEO/Genel Müdür ile gerçekleştirilen anket çalışmasına dayanmaktadır. Görüşler 11 kilit sanayi sektöründeki (varlık yönetimi, otomotiv, bankacılık, tüketici ve perakende, enerji, altyapı, sigorta, yaşam bilimleri, endüstriyel üretim, teknoloji ve telekom) liderlerin görüşlerini kapsamaktadır.

KPMG Türkiye olarak katılımcılara değerli görüşlerinden ötürü teşekkür ederiz:

Erdal Kafadar, CEO, Borusan Holding

Canan M. Özsoy, Yönetim Kurulu Başkanı & Genel Müdür, GE Türkiye

Mehmet Tütüncü, CEO, Yıldız Holding

Ufuk Uyan, Genel Müdür, Kuveyt Türk

Zaur Gahramanov, CEO, SOCAR

İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

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

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas Bulvarı
No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5
D:19-20 Nilüfer
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 adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır.

© 2021 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir.
Tüm hakları saklıdır.