

# İŞ DÜNYASINDA OYUNUN YENİ KURALI 'ÇEVİKLİK'

2019 CEO Araştırması'na göre Türkiye'deki CEO'ların yüzde 56'sı iş dünyasında oyunun yeni kuralının 'çeviklik' olduğunu söylüyor. Geçen yıl yüzde 44 olan değişime öncülük ettiğini belirten Türk CEO'ların oranı ise bu yıl yüzde 92'ye yükseldi.



## Büyüme tehdit eden riskler

### Türkiye

-  Operasyonel Riskler (%24)
-  Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji (%20)
-  Ülkeselliğe geri dönüş (%20)
-  Siber güvenlik (%20)
-  Çevresel sorunlar ve iklim değişikliği (%8)

### Küresel

-  Çevresel sorunlar ve iklim değişikliği (%21)
-  Yeni gelişen/yıkıcı teknoloji (%19)
-  Ülkeselliğe geri dönüş (%16)
-  Siber güvenlik (%14)
-  Operasyonel riskler (%14)

**K**PMG'nin beşinci kez düzenlediği 2019 CEO Araştırması'na ekonomiye yön veren 11 ülkeden bin 300 CEO katıldı. Araştırmada Türkiye'den de 25 CEO yer aldı. "Çevik Olmak ya da Geride Kalmak" başlığıyla yayımlanan araştırma sonucuna göre on yıllardır süregelen geleneksel iş modelleri büyük bir hızla değişimden geçerken, teknoloji dönüşümünü erteleyen şirketler her zamankinden daha fazla zorlanıyor...

CEO'lar, yönettikleri şirketin ayakta kalması için çeviklik yeteneğine sahip olması gerektiğini söylüyor.

KPMG 2019 CEO Araştırması'ndan öne çıkan bazı başlıklar şöyle:

Türkiye'deki CEO'ların yüzde 56'sı iş dünyasında oyunun yeni kuralının 'çeviklik' olduğunu söylüyor. Küresel tarafta bu oran yüzde 67.

1935'te bir şirketin ortalama ömrü 90 yıl, 1955'te ise 75 yıl. Teknoloji ve dijital yıkıcı dönüşümün etkisiyle bu süre 2018'de 12 yıla geriledi.

### Risk sıralamasında ilk beş değişiyor

CEO'ların ajandasındaki risk sıralamasında ilk beş değişiyor ama hepsi sürekli yer değiştiriyor. Küresel araştırmada iklim değişikliği geçen yıl risk gündeminin dördüncü sırasındayken bu yıl ilk sıraya yükseldi. İkinci sırada yıkıcı teknolojiler, üçüncü sırada ekonomik milliyetçilik geliyor.

Türkiye'de ise geçen yıl beşinci sırada olan operasyonel riskler bu yıl liste başında. İkinciliği üç risk paylaşıyor; 'yıkıcı teknoloji', 'siber güvenlik riski' ve geçen yıl terminolojiye giren 'ülkesellik'. Ülkeselliğin risk sıralamasında üstte kalmasının sebebi,



artan korumacılığın yarattığı öngörülmezlik... Çevre ve iklim değişikliği ise Türk CEO'ların listesinde son sırada.

### Ticaret savaşları 'güveni' vurdu

Küresel CEO'ların yüzde 94'ü, kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güveniyor ancak yalnızca yüzde 62'si küresel ekonomi için büyüme potansiyeli olduğunu düşünüyor. Benzer 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 (Geçen yıl küresel ekonomiye güven duyan CEO'ların oranı yüzde 88'ken bu yıl oran yüzde 68'e geriledi).

Küresel ekonomiye duyulan güvenin azalmasında son yıllarda yükselen koru-

macılık etkili oluyor. Çünkü ticaret savaşlarının da etkisiyle küresel ticaretin büyüme hızı ciddi şekilde düşüyor.

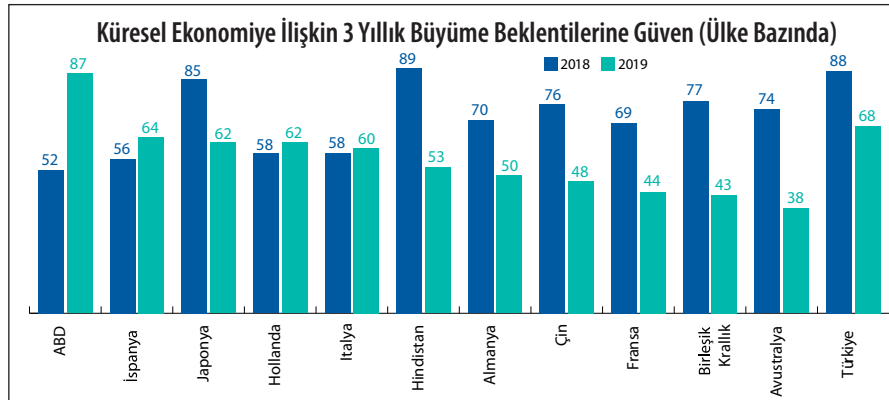
### Türk CEO'lar değişimin öncüsü

Türkiye'de değişim rüzgârının kendilerini vurmasını beklemeden şirketlerinin sektördeki kökten değişime öncülük ettiğini belirten CEO'ların sayısında kayda değer bir artış var. 2018 yılında, CEO'ların yüzde 44'ü şirketlerinin kökten değişime öncülük ettiğini söylüyordu. 2019 yılında bu oran yüzde 92'ye yükseldi.

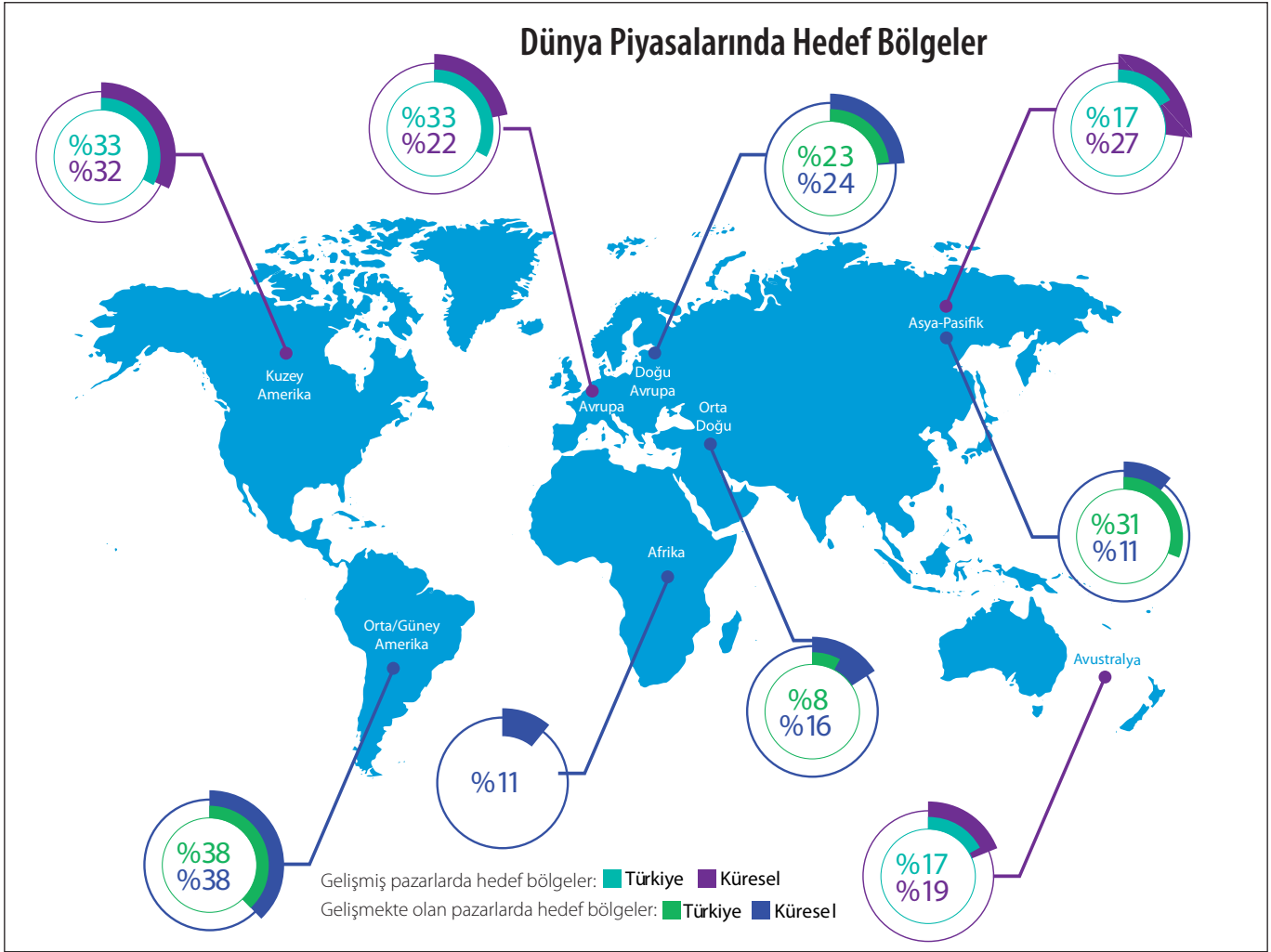
Belirsizliklere rağmen 'Büyüme nereden gelecek?' diye sorulduğunda, CEO'lar inorganik yöntemleri işaret ediyor. Bunların başında da üçüncü taraflarla stratejik iş birlikleri geliyor. 2018'de küresel CEO'ların yüzde 33'ü, Türk CEO'ların yüzde 52'si ilk sıraya bu seçeneği koyarken, bu yıl küresel CEO'ların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

### Yapay zeka işe giriyor

Yapay zekâ tabanlı teknolojiler kurumsal performansı dönüştürmek için fırsatlar sunuyor. Bu teknolojiler, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin toplandığı devasa veri havuzlarından öngörüler çıkarmak için kullanılıyor. Türkiye'de ise CEO'ların yüzde 8'i süreçlerinin otomasyonunda yapay zekâ uygulamala-



## Dünya Piyasalarında Hedef Bölgeler



rını hayata geçirdiklerini, yüzde 36'sı deneme aşamasında olduğunu, yüzde 56'sı ise bu uygulamaları sınırlı olarak hayata geçirdiğini söylüyor. Küresel CEO'ların yüzde 74'ü ortalama görev sürelerinin beş yıl olduğunu söylüyor. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 60'ı bu görüşte. Tamamı, kariyerlerine başladıklarında bu sürenin daha uzun olduğunu belirtiyor. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 68'i bir CEO'nun görevde kaldığı ortalama süre azaldıkça, çeviklikle hareket etme mecburiyetinin arttığını ifade ediyor.

### Müşteri ihtiyaçları değişiyor

Bu arada sonuçları değerlendiren KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, "CEO'ların şirketlerinin büyümesi ve gelişmesine yönelik sağlamaları beklenen katkı artık değişiyor. Değişen müşteri ihtiyaçla-

rına, hızla gelişen teknolojik yeniliklere ve rakiplerin değişim hızına aynı hızla karşılık vermek gerekiyor" dedi.

Küresel şirketlerin artık yalnızca birer işletme değil siyasi etki sahibi aktör olarak da görüldüğünü belirten Alsan, şöyle devam etti: "CEO'lar 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 büyüdüğü rekabet geleneksel yapıları sarsıyor."

Alsan, teknolojinin Türkiye'deki CEO'ların gündeminde çok hızlı yükseldiğini belirterek, "Türkiye'deki iş liderleri, teknolojinin sektörleri yıkararak dönüştür-

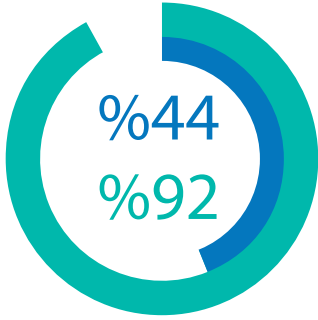
düğünün artık farkında. Teknoloji yıkmadan önce kendilerinin öncülük ederek sektörlerini dönüştürmeye başladıklarını gördük" diye konuştu.

### CEO'lar neler yapmalı?

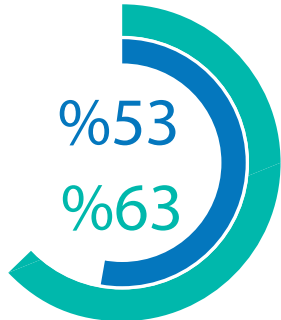
CEO'lar, gitgide daha belirsiz ve değişken hale gelen bir iş ortamı ile karşı karşıya. Çok karmaşık riskleri yönetebilmek için, risklerin birbirleriyle bağlantısını tam ve ayrıntılı olarak anlamaları ve üst yönetim kadrosunun aksiyon planlamasına dâhil olmasını sağlamaları gerekiyor. Küresel ekonomide 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. Ayrı-



### Şirketlerinin Sektördeki Kökten Değişime Öncülük Ettiğini Belirten CEO'ların Oranı



■ 2018 Türkiye  
■ 2019



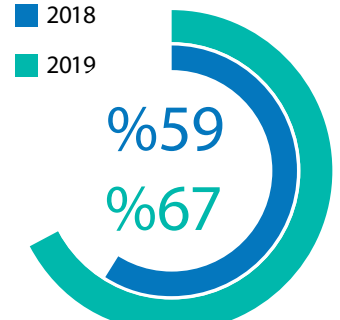
Küresel

ca; 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,

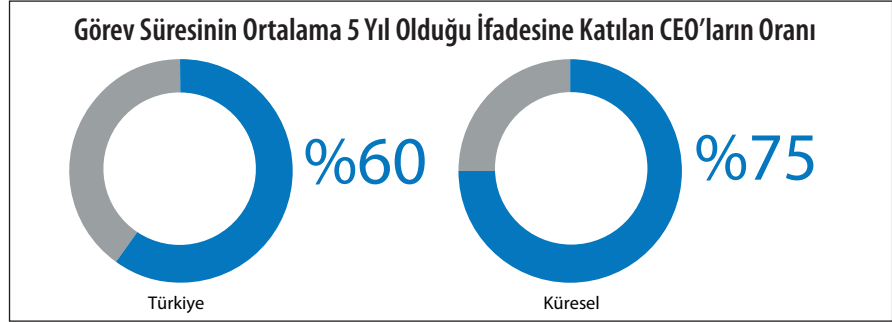
### Çevikliğe Verilen Önem



Küresel



Türkiye



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 kullanılabilmesine 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.

CEO'lar, üst yönetim kadrolarının kabiliyetlerini değerlendirmeli ve zayıflıklar varsa giderilmesini sağlamalı.

Ayrıca, çalışma modellerinin kökten dönüşümüne öncülük etmeli ve çalışma modelinin yeniden tasarımı 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 alt yapısının 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

