

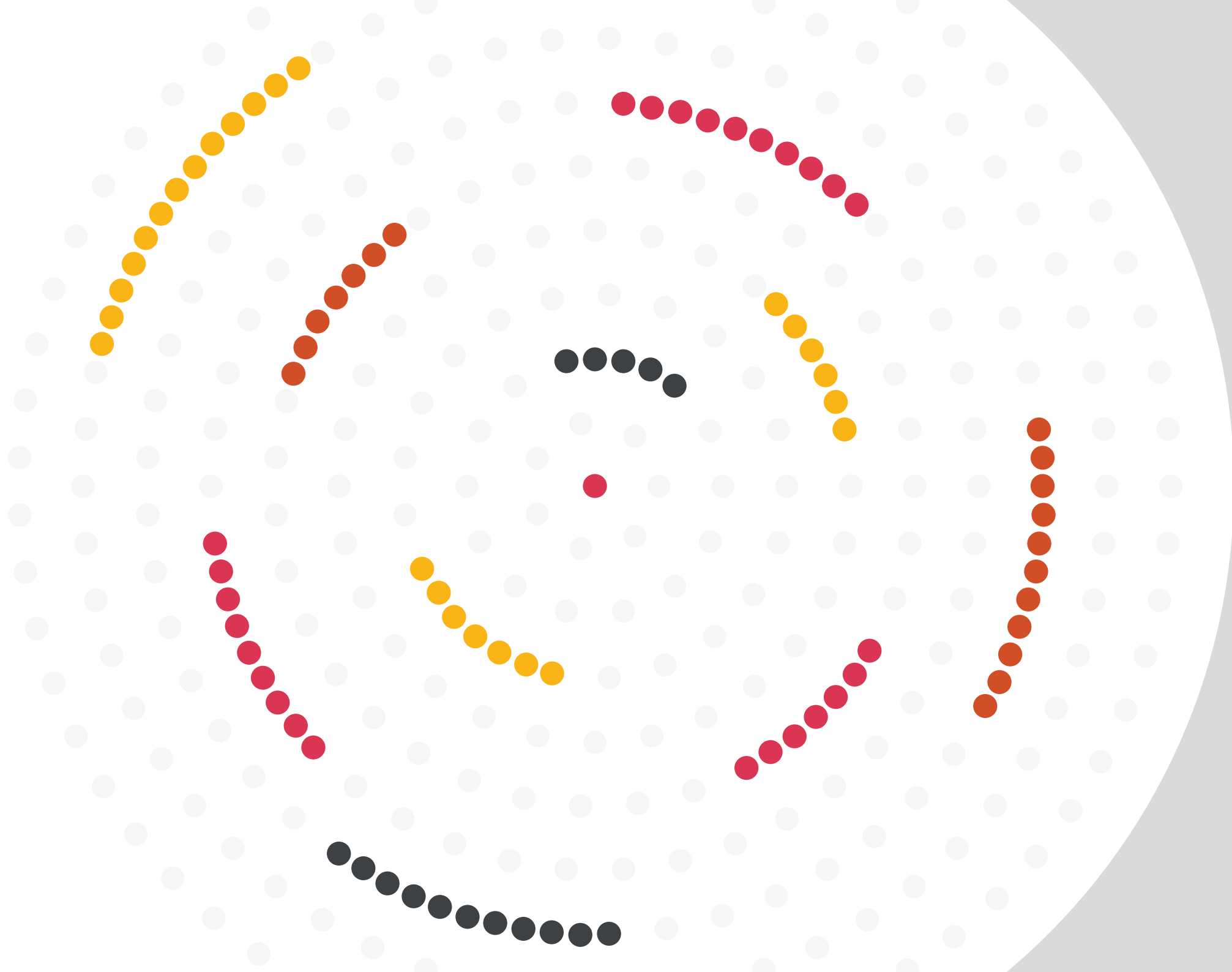
Gelecek Trendleri Araştırması

Yeni Denklem'in Yeni Trendleri



Türkiye'de 40. yıl





İçindekiler

Yeni Denklem'in Yeni Trendleri

04

Yeni Şimdi Başlıyor

05

Giriş

06



10



17



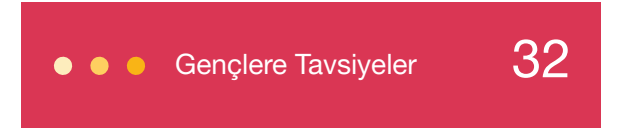
19



23



27



32

Teşekkür

34

Metodoloji

35



Yeni Denklem'in Yeni Trendleri

PwC olarak Türkiye'de 40. yılımızı geride bırakırken, şirket tarihçemizin bu önemli kilometre taşında Türkiye'de hizmet sunduğumuz iş dünyası ve toplum için anlamlı bir iz bırakmak istedik. Geleceğin dünyasını bugünden anlamaya çalışmak adına KONDA Araştırma ve Danışmanlık A.Ş. ile birlikte **Gelecek Trendleri Araştırması**'nı gerçekleştirdik.

Araştırmamız kapsamında, Türkiye'nin özel sektör, sivil toplum ve akademi dünyasının önde gelen 250 katılımcı ile çevrim içi anket gerçekleştirdik. Sevgili Bekir Ağırdır, anket çalışmasının bulgularını, farklı alanlardan 17 kanaat önderi ile yaptığı derinlemesine görüşmelerde çeşitli yönleri ile değerlendirdi.

Türkiye'de 40 yılı aşkın süredir, dokunduğumuz her sektörde güveni temel alan bir yaklaşımla çalışıyoruz. Gelecek için yolda karşılaşılabileceğimiz potansiyel zorlukları önceden tespit etmeye ve bu güçlüklerin üstesinden gelmek için çözüm önerilerini paydaşların gözünden sunmaya gayret ediyoruz.

PwC Türkiye olarak pandemi döneminde hazırladığımız bu çalışma, tüm bu değişimlerin tetiklediği fırsatlara ve zorluklara liderlerin gözünden bakma amacı taşıyor.

KONDA'ya iş birliği için teşekkür ederken, araştırmamızın anket aşamasına katılan herkese ve derinlemesine görüşmeler için vakit ayıran tüm kanaat önderlerine şükranlarımızı sunarız.

Dünya artık geri döndürülemez bir şekilde yeni denklemini kuruyor. Çalışmamızın bu yeni denklemin değişkenlerini anlamaya ışık tutacağını ümit ediyorum.

Cenk Ulu

PwC Türkiye Kıdemli Ortağı

Yeni Şimdi Başlıyor

Dünya bir çağ değişiminin eşiğinde.

Yerkürenin ritmi değişiyor, iklim değişikliği, kuraklık, doğal kaynakların azalması gibi bir dizi zorunluluk ekonominin ritmini de değişime zorluyor.

Teknolojik sıçrama gündelik hayatın ritmini hızlandırırken düşünme ve iş yapış modellerinin zihin haritası değişiyor.

Pandemi, ekonomik kriz, savaşlar gibi küresel buhranlar, blockchain, merkeziyetsiz finans, yapay zekâ, metaverse gibi fırsat alanları bireyleri, şirketleri, bildik toplumsal yapıları, hukuku, küresel ilişki ve organizasyonları da değişime zorluyor.

Yeni şimdi başlıyor aslında.

PwC Türkiye ve KONDA iş birliğiyle gerçekleştirilen **Gelecek Trendleri Araştırması**'nın en önemli bulgusu bence şudur: Ülkenin, iş dünyasının karar verici pozisyonundaki insanları dünyanın gidişatı, olası riskler ve fırsatlar konusunda oldukça yüksek bir farkındalık içindedirler.

Bu farkındalık doğal olarak da küresel ekonomide önemli roller üstlenmeleri için arzu ve gayret üretecektir. Öte yandan iş insanları ülkenin gerçekliğinin, sorunların ya da fırsat alanlarının da farkındadırlar. Bu farkındalık ise daha gerçekçi kararlar verebilme maharetlerine katkı sağlayacaktır.

Gelen çağın, yeninin ne olacağını, nasıl olacağını bilemesek de değişimin ülkenin iş insanları olmadan da olamayacağını düşünüyorum. Ne değişecekse hep beraber yaptıklarımızla değişeceğini düşünüyorum. Bu türden araştırmalar da gelecek adına nereye doğru odaklanalım, neler yapalım sorularına cevap arayışıdır.

Araştırmanın ve raporun yararlı olması dileğiyle.

Bekir Ağırdır

KONDA Araştırma ve Danışmanlık A.Ş.
Yönetim Kurulu Üyesi



Giriş



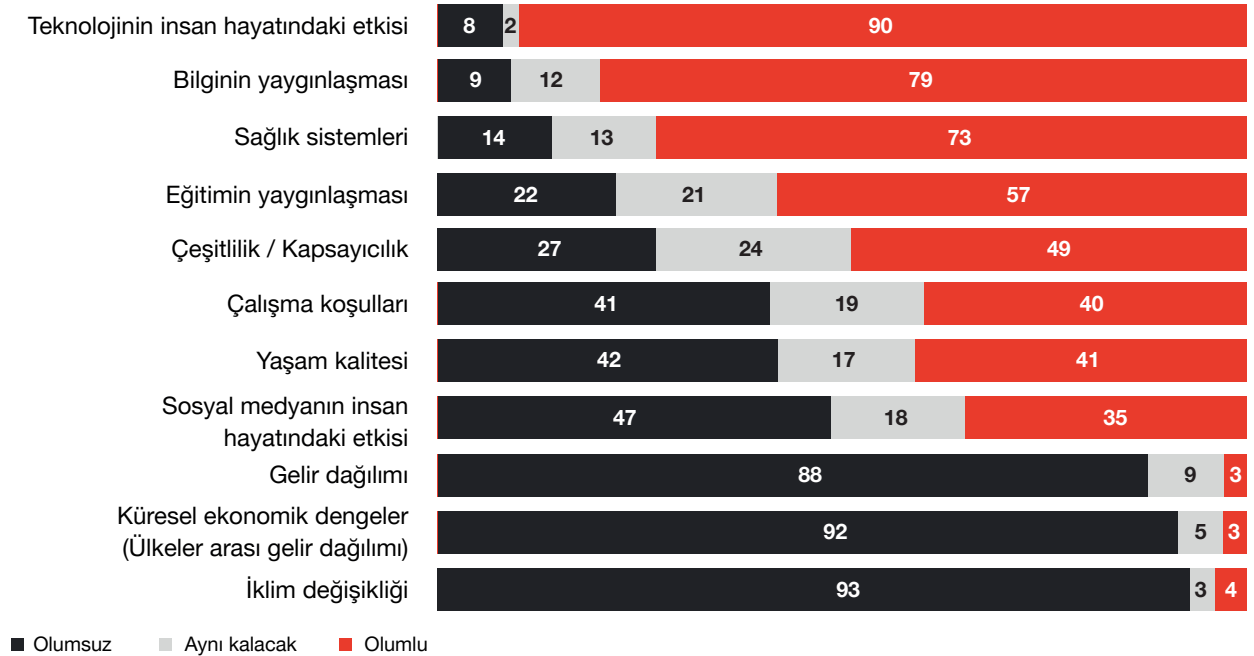
Gelecek Trendleri Araştırmamıza Türkiye’de iş dünyasına yön veren farklı uzmanlık alanlarından ve sektörlerden üst düzey yönetici, akademisyen ve kanaat önderlerinden oluşan 250 kişi katıldı. Katılımcılar; gelecek öngörülerini, dünyanın ve Türkiye’nin gelişiminde belirleyici olacak temaları, fırsatları ve endişelerini anlattılar. Araştırmamızın diğer bulgularına geçmeden önce, bu öngörülerini sunalım.

Katılımcılara sağlık, teknoloji, ekonomi, eğitim gibi farklı başlıklardaki genel eğilimlerin on yıl içerisinde ne yönde değişeceğini sorduk. Olumlu yönde gelişme göstereceği düşünülen konularda katılımcıların büyük çoğunluğu teknolojinin insan hayatına etkisinden söz ederken, teknolojiyle bağlantılı olarak bilginin yaygınlaşacağına inanıyor. Olumlu yönde ilerleyeceğini düşündükleri başlıklar içerisinde üçüncü sırada sağlık sistemleri yer alıyor.

Katılımcıların en karamsar oldukları konuların başında ise iklim değişikliği var. Katılımcıların neredeyse tamamı bu konuda olumlu yönde bir gelişme olacağına inanmıyor. Gelir dağılımındaki eşitsizlik konusunda ise her on kişiden dokuzu olumsuz yönde ilerleme olacağına inanıyor.

Gelecek 10 yılda beklenen küresel değişimler

Aşağıda saydığımız konuların önümüzdeki 10 yıl içerisinde ne yönde değişeceğine dair tahminlerinizi paylaşır mısınız? (%)



Dünyanın ve Türkiye'nin gelişimi

Dünyanın ve Türkiye'nin gelişiminde önemli rol oynayacak faktörlerin arasında dijitalleşme başı çekiyor. Bununla birlikte sıralamada dijitalleşmeyi takip eden beş konunun dünya ve Türkiye açısından farklı oranlarda öneme sahip olduğu görülüyor.

Katılımcılar dünyanın gelişiminde etkili olacak konular için %80-90 bandında daha kesin görüş belirtiyor. Buna karşın Türkiye sonuçlarına baktığımızda, dijitalleşme dışında bu kadar yüksek oranda ortaya konmuş bir konu görülüyor. Türkiye için %60-65 bandında daha çekimser yanıtlar karşımıza çıkıyor.

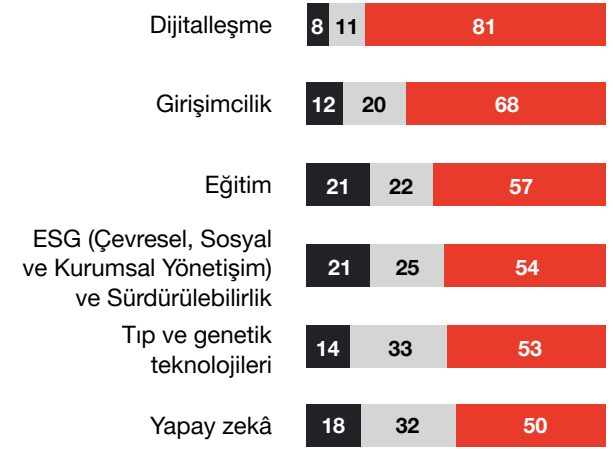
Her üç katılımcıdan ikisi, Türkiye'nin gelişiminde girişimciliğin önemli bir rolü olabileceğine inanıyor. Girişimcilik ruhunun beslenmesi, yerli-uluslararası yatırımın cazip hale getirilmesi, start-up ekosisteminin geliştirilmesi gibi konular gerek akademik gerek iş dünyası tarafından sık sık gündeme getiriliyor. Derinlemesine görüşme yaptığımız liderler de bu konunun altını çiziyor.

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde aşağıdaki konuların dünyanın gelişiminde nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz? (%)



■ Önemsiz ■ Ne önemli ne önemsiz ■ Önemli

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde aşağıdaki konuların Türkiye'nin gelişiminde nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz? (%)



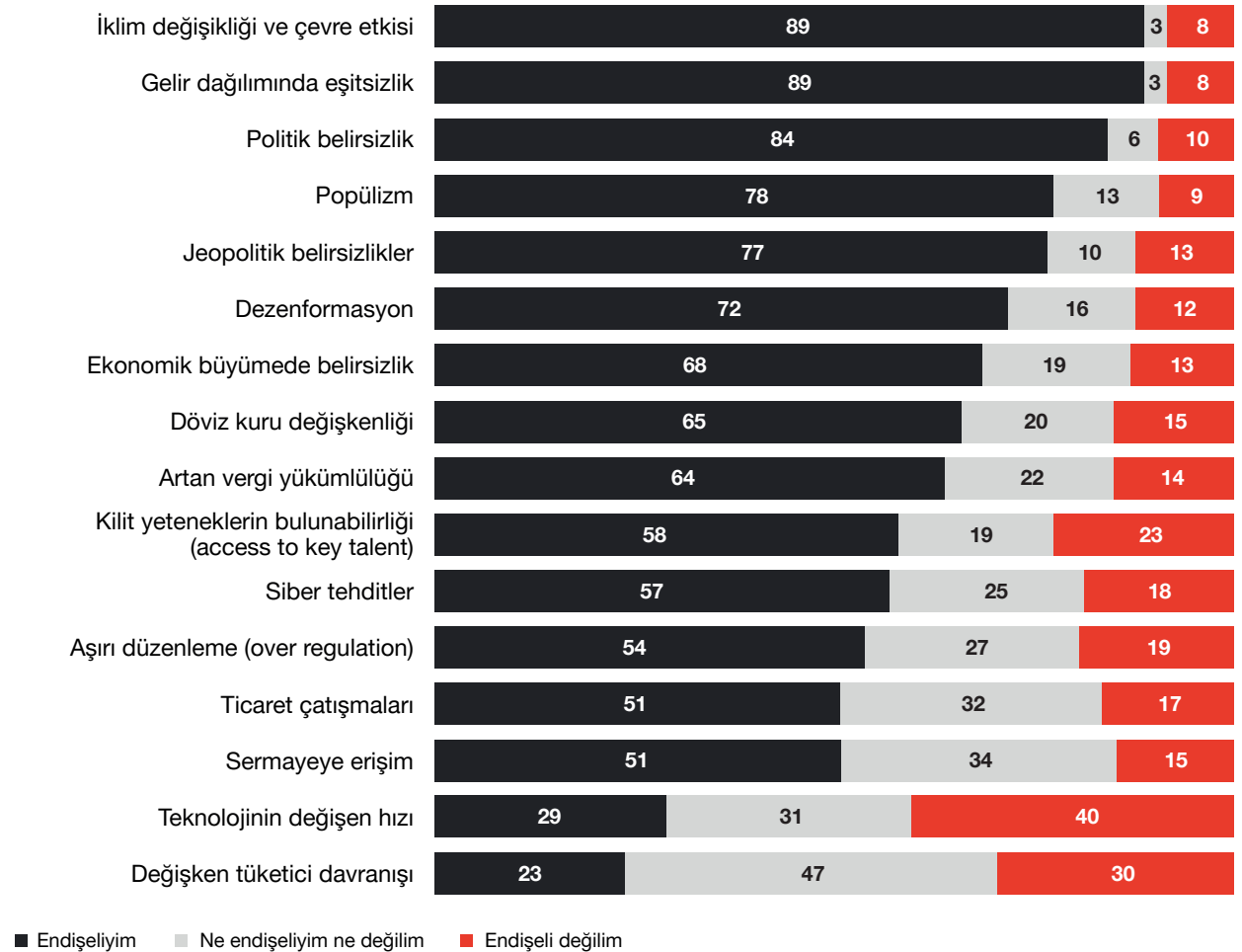
Ne kadar endişeliyiz?

Gelecek Trendleri Araştırmamız kapsamında katılımcıların ekonomik, politik, sosyal ve çevresel gibi farklı alanlarda geleceğe dair endişelerini de ortaya koymaya çalıştık.

İklim değişikliğinin gelecekte olumsuz yönde ilerleyeceğini söyleyen katılımcılar, doğal olarak konu endişelere geldiğinde de ilk sıraya iklim değişikliği ve çevre konusunu koydular. Teknolojik gelişmelerin gelecekte oynayacağı rol kabul görürken, teknolojinin değişim hızı ise tedirginlik yaratmıyor.

Katılımcıların kendi iş ve yönetim sorumlulukları olan alanlarda görece özgüvenli olduklarını söylemek mümkün. Buna karşın, katılımcıların gelir dağılımındaki eşitsizlik, politik ve jeopolitik belirsizlik gibi kendi kontrolleri dışındaki alanlarda tedirgin olduklarını görüyoruz.

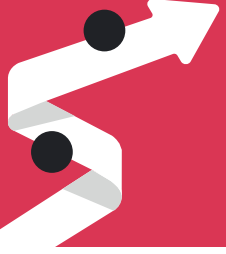
Öngördüğünüz gelecek beklentilerine ilişkin aşağıdaki ekonomik, politik, sosyal ve çevresel faktörlerin her biri hakkında ne kadar endişelisiniz? (%)



Araştırmamız kapsamında anket ve derinlemesine görüşmeler ile elde ettiğimiz bulguları aşağıdaki başlıklar altında değerlendirdik.



Yeni Ekonomik Denklemin Değişime Öncü Sektörleri



Gelecek Trendleri Araştırmamız, yöneticilerin ekonomi ve iş dünyasının kendi iç dinamikleriyle değişeceği kanaatinde olduklarını gösterirken sektörel sınırların yavaş yavaş kaybolmaya başladığını teyit ediyor. Gelir dağılımı ve nakitsiz ekonomi gibi konular da önümüzdeki dönemde makro bazda ön plana çıkıyor.

Dünyada takip edilen değişim ve dönüşüm, küresel ekonomide yeni gündem maddelerinin oluşmasını beraberinde getirdi. Küresel salgın süreci, gelir dağılımındaki bozulma gibi bazı mevcut küresel ekonomik sorunları derinleştirirken diğer yandan değişen toplumsal ve finansal ihtiyaçlar ile ekonomik aktivite ve sektörel gelişim açısından yeni fırsatlar ortaya koydu.

Son yıllarda tedarik zincirinde gözlenen sorunlara ek olarak artan talep ve emtia fiyatlarındaki yükseliş, küresel enflasyonist risklerle birlikte politika yapıcıların öngörülenden daha hızlı müdahalesini gerektiriyor.

Gelişen teknoloji ve iktisadi davranış ve ihtiyaçlardaki değişim, finansal sistemin daha merkeziyetsiz bir yapıya dönüşümünü beraberinde getirirken açık bankacılığın gelişimi ile nakit kullanımında gözlenen azalma da sektörel ve ekonomik dinamikler açısından öne çıkan gelişmeler oldu.

Son olarak çevresel faktörler ve iklim değişikliğinin gerektirdiği çözümler, iktisadi ve sektörel bakış açısının makro finansal boyuttan yeşil, mavi ve döngüsel ekonomi temalarına odaklanmasını sağlarken uluslararası kuruluşların da fonlarını özellikle bu alanlardaki kalkınmaya ve gelişime ayırdıkları takip edildi.

Gelir dağılımı endişe konusu

Gelir dağılımında adaletsizlik, dünyada çözülmesi gereken yapısal ekonomik sorunlar arasında başı çekiyor. Son yayınlanan World Inequality Lab'in **Dünya Eşitsizlik Raporu**'na göre, küresel nüfusun en zengin %10'luk kesimi 2021 yılı itibarıyla küresel gelirin %52'sine sahipken dünya nüfusunun en yoksul yarısı ise gelirin yalnızca %8,5'ini elde edebiliyor. Gelirin toplumun bütününe dağılımı, bölgesel bazda farklılaşma gösteriyor. Avrupa'da en zengin %10'luk kesimin toplam gelirden aldığı pay %36 iken bu oran MENA (Ortadoğu ve Kuzey Afrika) Bölgesi'nde %58'e ulaşıyor. Rapor COVID-19 salgın sürecinde ülkeler arası gelir farklılıklarının derinleştiğini ortaya koyuyor.

Araştırmamızın bulgularına göre de “gelir dağılımında eşitsizlik” gelecekte en çok endişe edilen ikinci faktör olarak karşımıza çıkıyor.

Öngördüğünüz gelecek beklentilerine ilişkin aşağıdaki ekonomik, politik, sosyal ve çevresel faktörlerin her biri hakkında ne kadar endişelisiniz? (%)



Ülkeler likidite bolluğundan eşit şekilde yararlanamıyor. Bundan kaynaklanan risklerin nasıl yönetileceği dünyanın önündeki kritik bir mesele. Ekonomideki sorunlarla gelir dağılımı gibi toplumsal sorunların nasıl, nerede, ne şekilde dengeleneceği ciddi bir soru işareti.

Hakan Aran, Türkiye İş Bankası Genel Müdürü



Gelir dağılımındaki eşitsizlik meselesi toplumsal finansal sağlığımız için de risk oluşturuyor. Teknolojinin değişim hızı; değişen tüketici davranışları ve ekonomik aktivite kapsamında canlılığı artırırken bir yandan da riskleri gözden kaçırmaya neden olabilir. Büyümeye dayalı bir sistem ile daha sorumlu tüketen bir dünya ihtiyacını paralel yönetebilmek, geleceğimizi belirleyecek en kritik konulardan biri.

Ebru Dildar Edin, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Nakitsiz ekonomiye organik geçiş

Tüketiciler pandemiyle birlikte özellikle ödemelerde sosyal mesafeyi korumak ve teması mümkün olduğu kadar engellemek adına temassız ödeme seçeneklerini tercih ederken temel ihtiyaçlarda e-ticaret kullanımı arttı. Strategy&'in 12 ülkede gerçekleştirdiği **Ödemeler ve Açık Bankacılık Araştırması 2020** çalışmasına göre, Türkiye’de alışveriş ve hizmetler için ödeme yaparken genel ödeme tercihinin nakit olarak seçen tüketicilerin oranı 2018 yılındaki %53 seviyesinden 2020 yılında %46’ya geriledi. Bankalararası Kart Merkezi’nin verileri de bu sonuçları destekler nitelikte.



Nakitsiz ekonomiye geçiş hızlanacak.

%77

Araştırmamıza katılan kişilerin %77’si nakitsiz ekonomiye geçişin hızlanacağını öngörüyor. Nakit kullanımındaki düşüş orta-uzun vadede kayıt dışı ekonominin milli gelir içerisindeki payını düşürecek bir etki yapma potansiyeline sahip. Bu da ekonomik büyüme ve kalkınmaya da destek olacak nitelikte bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Nakitsiz harcamaların artması ile birlikte kayıt altına giren büyük veri doğru analiz edildiğinde şirketlerin karar verme mekanizmalarındaki etkinliği artıracaktır.

Öne çıkan sektörler

Günümüz dünyasında değişimin hızına ayak uydurmak hızlı dönüşmeyi gerekli kılıyor. Böylesi bir dönemde dijital, sosyal pek çok faktörün yanı sıra pandemi de farklı ve yeni diyebileceğimiz sektörlerin ön plana çıkmasına neden oldu.

Teknolojik sıçrama, ekonomik gelişmeler ve değişen iş modelleri sektörleri de dönüştürüyor. 10 yıl öncesi ile kıyasladığımızda ekonomi içerisindeki payları ile sektör sıralamalarının da önemli ölçüde değiştiğini izliyoruz. Bu durum aslında bir çağ değişimine de işaret ediyor, bu da iş yapma biçimi ve zihniyetinin de dönüşümünü beraberinde getiriyor.

Araştırmamız, dünyada sanayi toplumunun imalat esaslı sektörleri yerine teknoloji esaslı sektörlerin daha fazla ön plana çıkacağını gösteriyor. Dünyanın önümüzdeki 10 yılda hangi sektörler öncülüğünde gelişeceği konusunda yanıtlar teknoloji, bilişim ve iletişim teknolojileri sektörlerini sıralamada ilk ikiye yerleştiriyor.

Hızla dönüşen dünyada artan ihtiyaçlar ve sınırlı kaynaklar çerçevesinde enerji, altyapı ve doğal kaynaklar sektörü küresel gelişime katkıda bulunmaya devam edecek üçüncü sektör olarak karşımıza çıkıyor. Küresel salgın sürecinin kişilerin sağlık ve özbakımlarına bir miktar daha önem verme gereksinimi, ilaç ve yaşam bilimleri ile sağlık sektörünün gelişime öncülük edecek sektörler olarak ilk beşte yer almasını sağlıyor. Bu sektörü ise yine teknolojik gelişmelere bağlı olarak yazılım sektörü takip ediyor.

“

Dünyanın gelecek on yılında en önemli değişimlerden birisi enerji sektöründe olacak. Çünkü insanlığın geleceğini belirleyecek değişimlerden birisi enerjideki arz talep dengesizliğini düzeltmekle olacak.

Simone Kaslowski, TÜSİAD Eski Yönetim Kurulu Başkanı

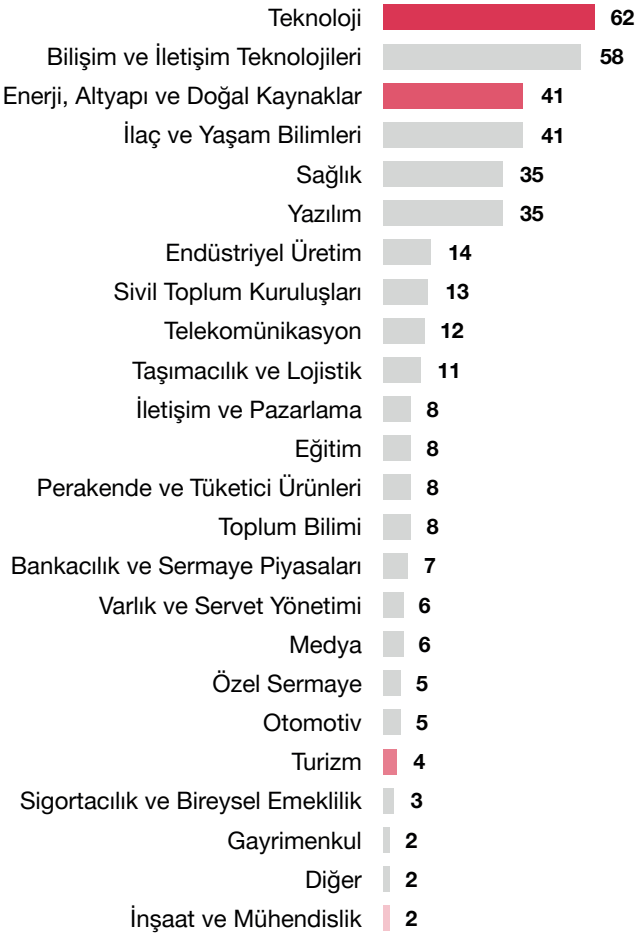
“

Dijital teknolojilerdeki hızlı değişim; iş modellerini, iş yapış şekillerini kalıcı olarak sarstı. Yeni şirketler, yeni iş modelleri doğdu. Dijital dönüşüm tüm sektörleri değiştirmeye devam edecek.

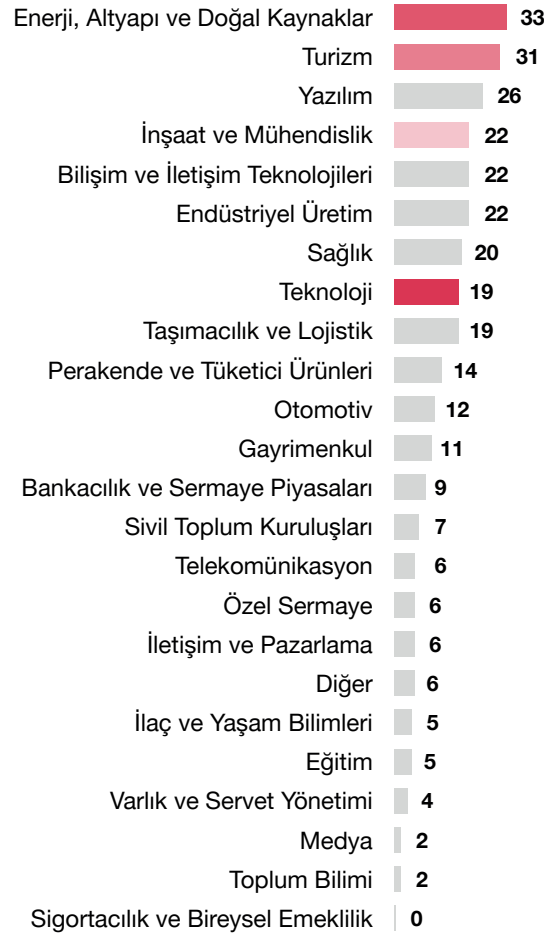
Levent Çakıroğlu, Koç Holding CEO'su



Dünya hangi sektörler öncülüğünde gelişecek? (%)



Türkiye hangi sektörler öncülüğünde gelişecek? (%)



Türkiye’de öngörülen sektör öncülüğü sıralaması dünyadan farklı

Türkiye’nin önümüzdeki 10 yılda hangi sektörler öncülüğünde gelişeceğine dair öngörülere bakıldığında ise ilk 5 sektörde dünyadan farklı ön plana çıkan sektörler görüyoruz.

Araştırmamıza katılanlar, Türkiye için önemli bir gelir kaynağı olan turizm sektörünün, dünyada son sıralarda olmasına rağmen önümüzdeki dönemde de Türkiye’nin gelişimine en çok öncülük edecek ikinci sektör olacağına işaret ediyor.

Diğer yandan dünya için son sırada yer alan inşaat ve mühendislik sektörünün Türkiye’nin gelişimine katkı yapacak ilk 5 sektör arasında 4. sırada olması öngörülmüyor.

Dünyada ilk sırada gösterilen teknolojinin ise Türkiye’de öncülük edecek 8. sektör olacağı tahmin ediliyor.

Bu bulgulara göre katılımcılar Türkiye için dünyaya paralel olan ve olması gereken üzerinden öngöründe bulunmak yerine günümüzdeki mevcut durumun ve var olan sektörel önceliklerin devam edeceğini öngörüyorlar. Dünya için gündemde olan trendler gelecek beklentilerine yön verirken Türkiye için var olan durum ve gerçekliğin bir süre daha devam edeceği düşüncesi hakim. Bu sonuca teknoloji perspektifinden baktığımızda araştırmaya katılanların dünyadaki teknolojik sıçramanın ürettiği değişimi gördükleri, ancak Türkiye için halen var olan sektörlerin kapasiteleri üzerinden düşündükleri anlaşıyor.



Araştırmaya katılan yöneticilerin dünya ve Türkiye için yaptıkları sektörel sıralamalar son derece doğru. Belki lojistik sıralamada daha yukarılarda olabilirdi, çünkü Türkiye'nin önünde lojistik alanında müthiş fırsatlar var.

Mahfi Eğilmez, Ekonomist, Eski Hazine Müsteşarı

Önümüzdeki 10 yılda gelişimde öncü sektör olacağı öngörülen ilk 5 sektör içinde dünya ve Türkiye açısından araştırma katılımcılarının mutabık kaldığı tek sektör enerji, altyapı ve doğal kaynaklar sektörü.

Dünyanın gelişimine öncülük edecek sektörlerle ilişkin öngörülerin 6 sektörde yoğunlaştığının izlenmesine rağmen Türkiye'de dünyadaki gibi bir yoğunlaşma takip edilmiyor. Örneğin dünyada önümüzdeki 10 yıldaki gelişime ilk sırada öncülük etmesi beklenen teknoloji sektörünün aldığı oran %63 iken Türkiye'de ilk sıradaki enerji, altyapı ve doğal kaynakları sektörünün oranının %33 olduğunu görüyoruz. Dünyada teknolojik değişimin hemen her sektörde derin bir dönüşüme hizmet etmesi bekleniyor. Buna karşın, Türkiye'de daha temel bir konu olduğu düşünülen enerji, altyapı ve doğal kaynaklar sektöründeki gelişim; öncelikle kendine yeteceği ve dışa bağımlılığı azaltacağı beklentisi ile daha öne çıkıyor. Özellikle yerli ve yenilenebilir kaynak kullanımının yaygınlaştırılması enerji ithalatının düşmesi için bir çıkış yolu olarak görülmekte ve dolayısıyla Türkiye'nin gelişimine katkı sağlayacak yeni yatırımlara kaynak yaratması beklenmektedir.



Türkiye için öncü sektörler olarak enerji, turizm, yazılım sıralamasını doğru bulmakla birlikte yazılımın daha çok teknolojik gelişmelerle iç içe olacağını düşünmekteyim. Bunların yanı sıra unutmayalım ki ülkemiz önemli bir endüstriyel üretim merkezidir ve kaliteli üretimin bir çok farklı pazara zamanlı ulaşımı için avantajlı bir konumdadır. Ayrıca, sağlık sektörü büyük teknolojik devrimi yaşayacak, insan hayatı uzayacak, koruyucu sağlık sistemi çok önemli olacaktır.

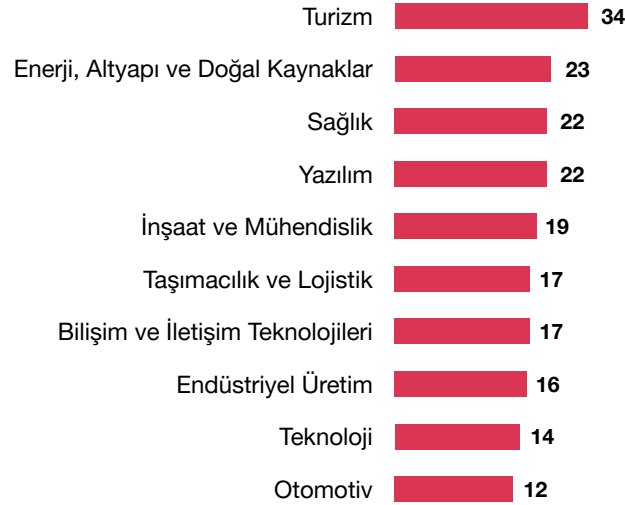
Cenk Alper, Sabancı Holding CEO'su

Katma değer hangi sektörde?

Türkiye için mevcut durumdan beslenen ve gerçekçi bakış diyebileceğimiz öngörüler, sektörlerin katma değer yaratma potansiyeline ilişkin beklentilerde de kendini gösteriyor. Bu konuda turizm çok belirgin bir şekilde öne çıkarken enerji, sağlık ve yazılım sektörünün de diğer sektörlerle göre ön planda olduğunu söyleyebiliriz.

Bu sıralama ve sıralamaya esas olan sayısal oranlar dikkate alındığında; yöneticiler Türkiye'nin öncü sektörlerinin yarattıkları katma değer konusunda da temkinli bir öngörüye sahipler.

Türkiye'nin önümüzdeki 10 yıl içerisinde aşağıdaki sektörlerden hangisi ya da hangilerinde belirgin bir katma değer sağlayacağını düşünüyorsunuz? (%)



“

Türkiye için endüstriyel üretimin daha önemli olması gerekir. Bunun yanı sıra küresel ölçekteki değişim ve ABD-Çin rekabeti gibi gerilimler bazı sektörler için fırsat alanı açıyor. En çok ihracatçı AB ülkelerine yaparken, en büyük fırsatımız ABD pazarında.

Simone Kaslowski, TÜSİAD Eski Yönetim Kurulu Başkanı

Sektörel sınırlar kalktıkça rekabet de farklı bir boyut kazanacak

Teknoloji, finansal hizmetlerden otomotive kadar pek çok sektörün temel bir bileşeni haline gelirken artık sektörleri net çizgilerle ayırmak mümkün değil. Ödeme hizmetlerinin finans sektörünün yanı sıra teknoloji hatta telekomünikasyon sektörü tarafından da sağlandığı bir dönemde, önümüzdeki on yılın daha da karmaşık bir yapıya bürüneceğini biliyoruz. Bu durum, belirli sektörlerde hakim konumdaki lider şirketlerin de farklı sektörlerden yeni oyuncularla rekabet edeceğine işaret ediyor. Bu yeni rekabet biçimi yeni iş birliklerine de sahne olabilir. Farklı yetkinlik ve erişimlere sahip şirket ve sektörler güçlerini birleştirme imkanına sahip. Bu gücü kolektif kullanma becerisini geliştirebilen şirketler ve sektörler daha önce görmediğimiz bir ekosistem de yaratabilir. Bu tür iş birliklerinden asıl faydayı da tek bir platformdan çok çeşitli ürün ve hizmetlere ulaşma imkanına sahip nihai kullanıcılar sağlayacak.

Artık tüm sektörler nihai fayda sağlayıcısı verisinin doğru analiz edilmesi ile yönetilmek zorunda. Bu hem yapılan yatırımın yerindeliğini sağlıyor, hem de rekabetçi avantajlar yaratıyor. Bu bağlamda tüketici verisi açısından Türkiye, nüfusuna oranla çok yoğun sosyal medya kullanıcısına ve genç bir topluma sahip. Bununla birlikte toplumun farklı alım gücü ve tüketici davranışı sergileyen katmanlardan oluşmasından ötürü adeta bir tüketici laboratuvarı işlevi görmeye devam edecek.



Aslında sektörleri böyle geleneksel biçimde tanımlamak ve ayırmak mümkün değil artık. Çoğu sektör yakın gelecekte iç içe geçecek. Otomobil ile yazılım ayrı değil. Yakın gelecekte sektörlerin birbirlerine geçişkenliği öne çıkacak ve sektörel ekosistemler oluşacak.

**Serdar Turan, Harvard Business Review
Türkiye Genel Yayın Yönetmeni**



Tüm endüstriler dijitalleşiyor. Dijital göç her iş alanında, her sektörde, her kamu kurumunda, hizmetinde ve hayatın her alanında yaşanıyor. Dijitalleşme yeni fikirlerin yayılması için de müthiş bir fırsat sunuyor.

Nazım Salur, BiTaksi ve Getir Kurucusu

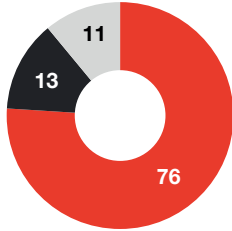
Çalışma Hayatı



Çalışma hayatı dönüşürken, çalışma modelleri çeşitleniyor. Küresel salgının etkisiyle birlikte hız kazanan eğilimler, nerede ve nasıl çalıştığımızı önemli ölçüde belirliyor. Yöneticiler, pandemi öncesi koşullara dönmeyeceğimizi göz önünde bulundurup, hibrit ve esnek çalışma modellerini benimsiyor.

Gelecek Trendleri Araştırmamıza göre her 4 katılımcıdan 3'ü ofis yaşamının dönüşeceğini ve ofis alanlarının yarı yarıya azalacağını düşünüyor.

Tüm dünyadaki beyaz yakalıların ofis alanları yarıdan azına düşecek.



■ Olmayabilir ■ Ne olabilir ne olmaz ■ Olabilir

PwC Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması 2021

bulgularına göre geleneksel işe alım modelleri geçerliliğini yitirirken; çalışanların şirketlerin/ kurumların ihtiyacı olan becerileri sundukları kişisel markaların oluşacağı görülüyor. Teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımının artmasıyla hayatımıza giren kısa süreli, serbest işlere dayanan gig ekonomisi de gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Z kuşağının sosyal medya ve bağımsız çalışan işlere yatkınlığı gibi faktörlerden dolayı kişisel markalarına olan güveni ve beklentileri yüksek.

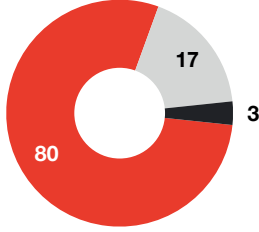


Parlak beyinler ile daha üniversite eğitimleri sırasında iken ilişki kuruluyor. Şimdi pandemi sonrası uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla ülkelerin sosyal sermayeleri, genç beyinler küresel şirketlerle daha kolay ilişki kurabiliyor.

Cenk Alper, Sabancı Holding CEO'su

İş yaşamındaki çalışan sirkülasyonunun artması ile proje bazlı işlerin uzun ve tekil kariyerlerin yerini alması bekleniyor. Araştırmamızda, katılımcıların %80'i bu görüşte.

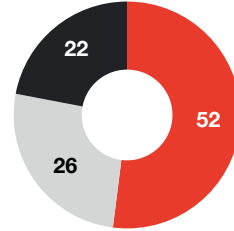
Uzun ve tekil kariyerlerin sayısı azalıp, proje bazlı iş yapan insanların sayısı artacak.



■ Olmayabilir ■ Ne olabilir ne olmaz ■ Olabilir

Bir şirketin gerek finansal gerekse sosyal anlamda başarı elde edebilmesi işverenine güvenen ve ona sadık bir çalışan topluluğuna bağlı. Bu kapsamda şirketlerin mevcut resmi doğru analiz ederek çalışan memnuniyetini sağlamaları önemli bir unsur olarak görülüyor. Buna bir gösterge olarak araştırmamıza katılan her 2 kişiden 1'i "çalışanla ortaklık" sisteminin mümkün bir senaryo olduğu görüşünde. Çalışanların, geleceğin çalışma hayatına dair beklentilerinde, pozitif bir kültürde esnek çalışma, değerli hissetme ve değer yaratan işler yapma arzusu öne çıkıyor.

Çalışanla ortaklık sistemi tüm iş dünyasında artacak.



■ Olmayabilir ■ Ne olabilir ne olmaz ■ Olabilir

Pandeminin sonuna yaklaştığımızı düşündüğümüz şu dönemde bazı yöneticiler ofislere dönmekten heyecan duyuyor olsa da tam zamanlı iş yerinde çalışmak artık tek seçenek değil. Yöneticiler, hibrit ve esnek çalışma modellerini benimseyerek ofiste olsun ya da olmasın tüm çalışanlar için en iyi ekip çalışmasını kurgulama yönünde strateji belirlemek durumundalar.

Uzaktan çalışma, avantajlarının yanı sıra yüksek bir tükenmişlik riskini de beraberinde getiriyor. Liderlerin çalışanlarının iyi olma hallerine özen gösterme konusuna, izin kullanımını teşvik etme, psikolojik sağlık konusunda destek sunma ve kişilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılama gibi yöntemlere odaklanması gerekiyor. Bu da en az diğer faktörler kadar eşit derecede önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkıyor.

Teknoloji



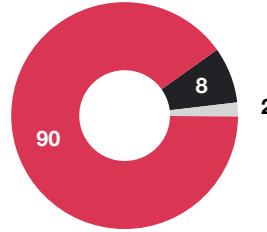
Dünyadaki değişimle birlikte hayatımız artık daha dijital ve teknolojik inovasyon odaklı bir hale geliyor. Dijital kavramı, sadece teknolojinin kendisini ifade etmiyor. Aynı zamanda teknolojiyi bir araç olarak kullanarak problemlere ve ihtiyaçlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşmayı, tüm paydaşlara eşsiz deneyimler yaşatmayı ve kurum performansını artırmaya yönelik yöntemler geliştirmek anlamına geliyor.

Özellikle salgın sürecinde uzaktan çalışma koşullarına büyük ölçüde uyum sağlandığını tecrübe ettik. Kurumsal dünyada iş modellerinin günden güne değişmesi, dijital dönüşümün yapılan işe değer yaratacak şekilde kullanılmasını daha da önemli bir ihtiyaç haline getiriyor. Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, diğer tüm trendleri tetiklemesi ve aynı zamanda bu trendlerden etkilenmesiyle yeni denklemin temelini oluşturan taşlardan biri haline geliyor.

Araştırmamızın endişelere ilişkin sorusunda teknolojiyi neredeyse en sonda gösteren katılımcıların tamamına yakını önümüzdeki on yılda teknolojinin insan hayatına etkisinin olumlu yönde olacağını düşünüyor.

Teknolojinin insan hayatındaki etkisinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde ne yönde değişeceğine dair tahminlerinizi paylaşabilir misiniz? (%)

Teknolojinin insan hayatındaki etkisi



■ Olumsuz ■ Aynı kalacak ■ Olumlu

Teknolojik gelişmelerin kurumların stratejilerine, operasyonlarına, çalışan/müşteri/toplum gibi tüm paydaşlarına etkisine baktığımızda, ortak noktalarının “büyük veri” odaklı bir dünya, her katmanda işleyen bir entegrasyon yapısı ve birlikte çalışabilirlik olduğu da açık bir şekilde ortaya çıkıyor.



Bugün teknoloji ve adaptasyon süreci çok kısaldı, LinkedIn’de en çok aranan ilk on işe baksak on yıl önce bu işlerin olmadığını görürüz.

Türkiye teknoloji hub’ı olabilir. Genç ve girişimci nüfus bu fırsatı zorlayabilir. Göç politikaları değiştirilerek, ABD ve Avrupa genç nüfus ihtiyacını göçle karşılamaya yönelecek. Eğer Türkiye genç insanlarını kaybetmek yerine onlara fırsat alanı açabilirse başarabiliriz. Türkiye bir laboratuvar, burada başarılabilen her iş dünyada da başarılı olacaktır. Girişimcilik etrafında yeni ve güçlü bir ekosistem oluşturmalıyız.

Murat Özyeğin, Fiba Holding Yönetim Kurulu Başkanı

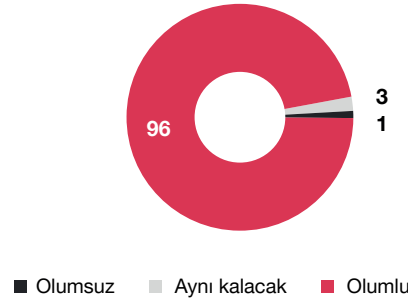
Dijitalleşme ihtiyacı

Pandeminin kazandırdığı ivme ile uzaktan da yönetilebilen, standart ve kurallara dayalı, gerçek zamanlı izlenebilir ve bütünleşik bir yapı kurmak artık tüm kurumlar için zorunlu bir ihtiyaç. Bununla birlikte kurumlar her açıdan ölçülebilir ve her alanda iyileştirmeye açık bir yapı olma gayretinde.

Bütün bu ihtiyaçlar bizi dijital strateji, dijital iş modeli, dijital ürün, hatta dijital müşteri/ çalışan gibi kavramlarla tanıştırırken bir yandan da dijitalleşmeyi özümsememizi sağladı. Dijitalleşme yaklaşımlarının faydaları sayesinde daha etkin, verimli süreçlere sahip olmaya başlayan şirketler; inovasyonu ve uyumu önde tutan bir yapıya dönüşme sürecine girdiler.

Bu bağlamda, dünyanın ve Türkiye'nin gelişiminde önemli rol oynayacak konular sıralamasında dijitalleşme araştırmaya katılan tüm yöneticilerin hemfikir oldukları alan olarak öne çıkıyor.

Dijitalleşmenin dünyanın gelişiminde nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz? (%)



Dijitalleşmenin Türkiye'nin gelişiminde nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz? (%)



“

Önümüzdeki on yılda dijital emtialar önem kazanırken veriyi işleyen, kullanan ve faydaya dönüştüren sektörler öne çıkacak. Beklentileri karşılayan ve yeni beklentiler oluşturmayı başaran sektörler dünyanın ve Türkiye'nin gidişatını etkileyecek. Teknolojiye yapacağımız akıllı ve yerinde yatırımlarla Türkiye bunu başarabilir. Türkiye'yi dünyaya bağlayan, dünya ile entegre sektörler başarıyı üretecek.

Ümit Önal, Türk Telekom CEO'su

Önce yetkinlik dönüşümü

Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerden maksimum faydayı elde etmek ve riskleri fırsata dönüştürebilmek adına, dijital yetkinliklere ve STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) yetkinliklerine olan ihtiyaç hayati bir önemde görülmeli. Özellikle inovasyon yetkinlikleri, dijital ve teknolojik yetkinlikler ile müşteri deneyimine ilişkin yetkinlikler, odak yetkinlikler olarak değerlendirilmeli.

Bu isteğin çalışanlar tarafında da olması ise ayrı heyecan noktası. **PwC Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması 2021**, çalışanların da daha fazla dijital beceri, daha fazla kapsayıcılık ve daha fazla esneklik istediğine işaret ediyor. Bunun en somut örneği çoğu çalışanın pandemi sırasında uzaktan çalışıp yeni dijital beceriler edinmiş olması. Öte yandan, dijital becerilere en çok ihtiyaç duyanlar ise onları elde etme olasılığı en düşük olanlar. Bu eğilim devam ederse, dijital uçurumun genişlemesi riskiyle giderek daha fazla karşı karşıya kalacağız. Aynı araştırmaya göre gençler %58'lik bir oranla önümüzdeki dönemde STEM becerilerinin gelecekte önem kazanacağına inanıyor.



Eğitim teknolojileri ve eğitim yöntemleri çok değişecek. Farklı bir eğitim sistemi kaçınılmaz hale geliyor. Türkiye eğitim sistemini yenilerken teknolojiyi esas alan bir modelle sıçrama imkanı bulabilir. Yapay zekâ yazılımın da önüne geçecek, yazılımda önde olmak önemli değil, yapay zekâ için çaba göstermek gerek. Yapay zekâ tıp alanında yeni bir çağır ve fırsat alanı açacak.

Faruk Eczacıbaşı, Türkiye Bilişim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı



Mobil teknolojilerde insanlığın başardığı henüz olması gerekenin %5'i; %95'lik iş ise yapılmayı bekliyor. Bu da hem Türkiye hem de gençler için büyük bir şans. Bu dünyada küçük başlamak mümkün. En önemlisi de İstanbul gibi bir test alanında olmamız. İstanbul ekonomisi, sosyal dokusu ve imkanlarıyla her bir yeni iş ve girişim için müthiş bir fırsat alanı sunuyor. İstanbul için başarılı olan bir teknoloji, iş, girişim ya da uygulamanın dünyada başarılı olma ihtimali çok yüksek.

Nazım Salur, BiTaksi ve Getir Kurucusu

Teknolojik gelişmeler

Dijital dönüşümü ve sıçramayı tetikleyen teknolojik gelişmeler robotikten, artırılmış gerçekliğe; makine öğrenmesinden nesnelerin internetine kadar pek çok başlığı barındırıyor. İş dünyasının gündeminde önemli yer tutmaya başlayan veri madenciliği, robotik süreç otomasyonu, yönetim gibi konularsa bu gelişmelerin kurumların işleyişinde verimli bir şekilde kullanımına destek sağlıyor.

“

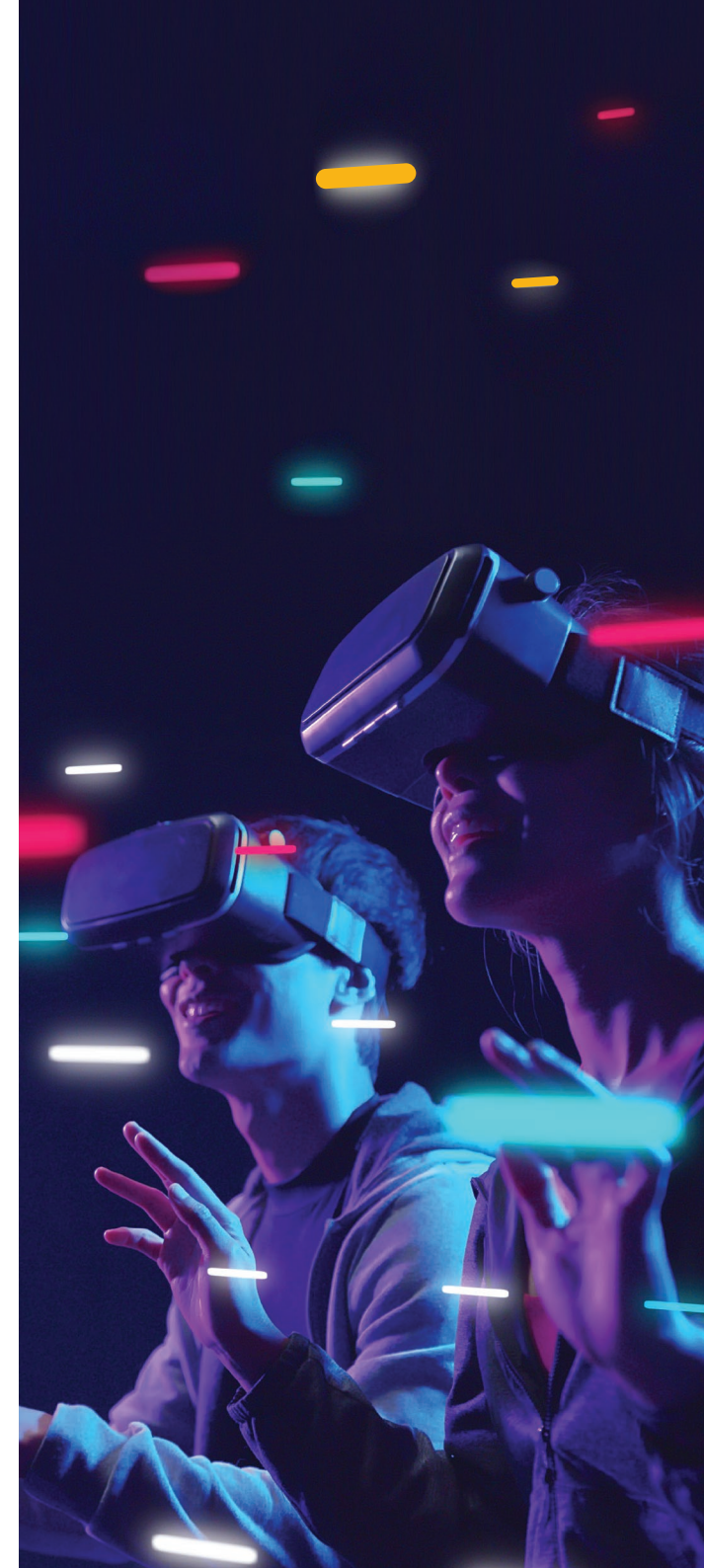
Büyük veri, veri analitiği, makine öğrenmesi, yapay zekâ konularındaki gelişmelerin daha yüksek değer yaratması için özellikle karar süreçlerini beslemesi, veriye dayalı karar verme disiplininin esas olması önemli. Bu bir zihniyet değişimi gerektiriyor. Bulut teknolojiler, metaverse, quantum işlemciler gibi değişimler sektörler kadar iş yapma ve karar süreçlerini kökten değiştirecek.

Levent Çakıroğlu, Koç Holding CEO'su

“

10 yıl sonrasının dünyası internet değil metaverse dünyası. Fiziksel dünyadaki varlığımızı, kapasitemizi, maharetimizi metaverse dünyasına tercihen uyumlu hale getirmek ve bu dünyada var olmak için fırsatlar yaratmak gerekiyor. Bana göre başlangıç noktası “gaming ve entertainment”. Türkiye’de hâlâ sağlam bir sosyal sermaye var, teknoloji, e-ticaret ve oyun şirketleri var. Bunları daha da çoğaltmak gerekiyor. Türkiye’nin şansı gençlerin gayretli, istekli ve yenilikçi olmaları, bu açıdan kapasiteyi artırmak gerekiyor. Oyun ve eğlence sektörü ile e-ticaret alanlarında uygulama geliştirme potansiyeli var. Blockchain’de de fırsat var ama knowhow’ı çekebilmek ve bu alanda gençlerin yetişmesini sağlamak gerekiyor.

Derya Matraş, Meta Ortadoğu, Afrika ve Türkiye Başkan Yardımcısı



Sürdürülebilirlik



Gerçek ve tüzel kişilerin yerküre ile ilgili bilinçlenmesinin yeni bir süreç olduğunu söylemek mümkün. 80'li yıllarda daha çok enerji ve madencilik gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin üretime dönük yatırımlarında çevre üzerindeki etkilerini ölçmek ile başlayan sürdürülebilirlik yaklaşımı bugün çevresel etkinin çok ötesine geçti.

Kalkınmanın sürdürülebilirliğine vurgu yapan ESG kavramı, derinliği ve kapsamı değişmekle birlikte artık hem iş dünyasının hem toplumun her kademesinde yerini buluyor.

Araştırma katılımcıları da küresel iklim değişikliğindeki gidişatın parlak olmadığını söylerken endişe duydukları konuların arasında da iklim değişikliği önemli bir yer tutuyor. Küresel ısınmayı fiziki olarak da hissettiğimiz bir dönemde herkesin bu konuda endişeli olması çok doğal.

İklim değişikliğinin artık farkındayız

Araştırmamız iklim değişikliği sorununa ilişkin farkındalığın oldukça yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Katılımcıların çok büyük çoğunluğu bu meselenin daha da derinleşeceği görüşünde.

%93

İklim değişikliği olumsuz yönde ilerleyecek.

İklim değişikliği pek çok alanda gidişatı etkileyen bir unsur

Araştırmanın genelinde iklim değişikliği meselesinin katılımcılar tarafından farklı yönleri ile altının çizildiğini görüyoruz. Katılımcılara göre; gelecekte iklim değişikliği şirketlerin para kazanma yöntemlerini etkileyebilir. Belki de bu nedenle önümüzdeki on yıl içinde de bu konu gündemden düşmeyecek; araştırmamıza katılanların yarısı iklim konusunun gelecekte sıradanlaşacağını düşünmüyor.

%70

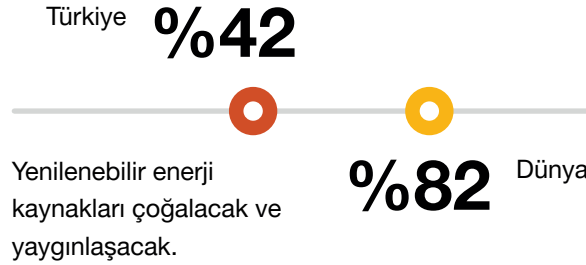
İklim değişikliği şirketlerin para kazanma yöntemlerini etkileyebilecek.

PwC'nin 25'incisini gerçekleştirdiği **Küresel CEO Araştırması**'na göre dünya genelinde CEO'ların %33'ü iklim değişikliği konusunu risk unsuru olarak dile getiriyor. Türkiye'deki CEO'ların ise iklim değişikliği konusunda daha endişeli olduğunu görüyoruz, %49'luk bir oranla Türkiye'deki CEO'lar en çok endişe ettikleri konular içerisinde makroekonomik dalgalanmanın ardından ikinci sıraya iklim değişikliğini koyuyorlar.

Yenilenebilir enerji iklim değişikliğini tersine çevirebilir mi?

İklim değişikliğiyle bağlantılı bir diğer konu da enerji. Her 3 kişiden 1'i mevcut enerji kaynaklarının azalacağını düşünüyor. Bununla beraber alternatif arayışların öne çıkacağı konusunda görüşler ortaklaşıyor. Dünya genelinde yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaşacağı konusunda çoğunluğun olumlu görüşte olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye için ise dünya ile aynı seviyede olmasa da yenilenebilir enerjinin yaygınlaşacağı görüşü gelecek öngörülerinde arasında ilk onda yer alıyor.

Özetle araştırmamıza katılanlar yenilenebilir enerjiye dair öngörülerinde daha iyimser bir tablo sergiliyor. Ancak, yenilenebilir enerjiye dair bu iyimserliğin, iklim değişikliğine dair endişelerin giderilmesinde yeterli olmadığını görüyoruz.



Sürdürülebilirliğin finansmanı

2021'in Kasım ayında gerçekleşen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı'nda (COP26) 197 ülke tarafından kabul edilen Glasgow İklim Paketi fosil yakıtların aşamalı olarak kaldırılması, iklim değişikliğini önlemeye dönük uyum süreçleri için gelişmiş ülkeleri finansmanı iki katına çıkarmak gibi teşvik edici öneriler sunuyor. Ancak bunun küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlı tutma hedefine ne kadar hizmet edeceği büyük bir soru işareti.

PwC'nin **Net Sıfır Ekonomi Endeksi 2021** raporuna göre ülkeler 2030 hedeflerine yönelik koşullu ve koşulsuz taahhütlerini yerine getirirse, öngörülen ısınmanın 2100'e kadar ancak 2,4°C düzeyinde olması bekleniyor. Bu taahhütlerin dahi yerine gelmesi önemli finansman kaynağı ihtiyacı demek.

Dünya Ekonomik Forumu'nun **Financing the Transition to a Net-Zero Future** raporu, küresel ekonomide net-sıfır emisyon dönüşümünü sağlamak için 50 trilyon ABD doları ek yatırım gerektiğini ortaya koyuyor.

“

İklim değişikliğine dirençli bir ekonomi, yenilenebilir enerji, enerji verimliliği gibi konuların teknolojik gelişmelerle beraber yükselişe geçtiği bir gerçek. Türkiye'nin bu konulardaki mevcut kapasitesinin, hızla daha da iyileştirilmesi gerekiyor. Kapsayıcı stratejiler ile alternatif enerji kaynaklarına yatırımların artırılması bu dönüşümde büyük rol oynayacak.

Ebru Dildar Edin, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

ESG'nin rolü

Araştırmamıza katılanlar %87'lik bir oranla, ESG konularının önümüzdeki dönemde dünyanın gelişiminde önemli bir rol oynayacağına inanıyor. Türkiye için bu öngörü ise %54 düzeyinde.

ESG konuları dünyanın ve Türkiye'nin gelişiminde nasıl bir rol oynayacak? (%)



Raporumuzda Yeni Ekonomik Denklemin Değişime Öncü Sektörleri bölümünün altında daha detaylı ele aldığımız üzere katılımcıların hem bireyler arasındaki hem ülkeler arasındaki ekonomik dengelerin gidişatından endişeli olduğunu görüyoruz. Buna karşın çeşitlilik ve kapsayıcılık yüksek oranda olumlu gelişmeler görülecek alanlar olarak karşımıza çıkıyor. Araştırmamıza katılan her iki kişiden biri dünyada cinsiyet eşitliğinin toplumun genel bir talebi haline geleceğini öngörürken, bu beklenti Türkiye için %22 düzeyinde kaldı.



ESG konusunda yapacaklarımız Türkiye'nin geleceği için çok önemli. Gelecek olan yabancı yatırımcı ve sermaye bu kriterden ödün vermeyecek. Artık yabancı sermaye ve yatırımcı için bunun kadar önemli olan bir başka mesele de insan hakları ve hukuk alanında yapacağımız reformlar. Yatırımcıların ticari beklentileri kadar bu konularda nasıl koşullar olduğu da yatırım kararlarında etkili olacak.

İsak Antika, Actera Group Kurucusu ve Yönetici Ortağı

Çözüm için iş birliği

ESG gibi dünyanın tamamını ilgilendiren konular hükümetler ve uluslararası örgütler düzeyinde ele alınıyor ve tartışılıyor. Bununla birlikte bu konulara ilişkin küresel kurallar veya bu kuralları uygulayacak kurumlar oluşturulmuş değil. Evrensel yapısı itibarıyla, ESG çalışmalarının başarısı için tüm dünyada sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler, devlet ve özel sektörün daha kapsamlı bir iş birliğine ihtiyaç var.

“

İnsanlar açken gezegenin de sorunlarını yüklenmeye gönüllü olmayacaklardır. O nedenle gelir dağılımında düzeltmeler yapmadan topyekûn insanların, ülkelerin gezegen için çalışmaları mümkün olmayacaktır. İklim değişikliği meselesini romantik bir bakıştan kurtarmak, daha gerçekçi, daha uygulanabilir politikalar geliştirmek gerekiyor.

Levent Erden, Next Academy Kurucusu

“

Herkes iklim değişikliği meselesini konuşuyor, farkındalık yükseliyor, özellikle de genç kuşak sermayedar ve yöneticilerde yeşil dönüşüme destek verecek projeler ve de somut işler çoğaldı. Bu konu gençler için bir fırsat alanı gibi görünüyor ama yetenek havuzunu oluşturmada zorlanılıyor. Dışarıya beyin göçü bu çabaları eksiltiyor.

Hakan Güldağ, Dünya Gazetesi (NBE) Yönetim Kurulu Başkanı



Toplum



Toplumsal hayata dair öngörülerini sorduğumuz katılımcılar için hangi türde olursa olsun artan göç ön planda olan konulardan biri. Eğitim ve sağlıkta da pandeminin etkilerini gördüğümüz sonuçlar öne çıkıyor.

Araştırma katılımcıları, büyük veri ve analizin artan önemini, göç artışını, gelir dağılımındaki adaletsizliğin sosyal tepkileri artırma potansiyelini, doğal ve organik gıda talebinde yükseliş ile eğitimin teknolojiye göre yeniden şekillenecek olmasını dünyaya ilişkin gelecek öngörülerinde ilk 5 sıraya koydu.

Türkiye için öngörülerde ise göç artışı ile gelir dağılımındaki adaletsizlik kaynaklı sosyal tepkilere dair beklentiler, dünyada olduğu gibi ilk 5 gelecek öngörüsü arasında yer alırken dünyadan farklı olarak kuşaklar arası çatışma ve sosyal medyaya dair dönüşüm Türkiye’de ilk 5’te ön plana çıktı.

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde gerçekleşmesi muhtemel aşağıdaki öngörülere ne oranda katıldığınızı belirtir misiniz?*

Dünyaya dair öngörüler		
1	Büyük veri ve analizin önemi artacak	%93
2	Göç artacak	%93
3	Gelir dağılımındaki adaletsizlik sosyal tepkileri artıracak	%85
4	Doğal veya organik gıdaya talep gitgide artacak	%84
5	Okullar, eğitim, öğrenme yöntemleri teknolojiye göre yeniden şekillenecek	%82

Türkiye’ye dair öngörüler		
1	Göç artacak	%74
2	Gelir dağılımındaki adaletsizlik sosyal tepkileri artıracak	%61
3	Kuşaklar her zamanki kadar birbiriyle çatışmaya devam edecek	%57
4	Doğal veya organik gıdaya talep gitgide artacak	%57
5	Sosyal medyada hep daha yeni uygulamalar ve alanlar oluşacak, her şeyin her zaman bir yenisi olacak	%45

* Kesinlikle gerçekleşecek ve gerçekleşecek yanıtları

Göç, farklı nedenlerle artışını sürdürecektir

Göç konusu, geleceğe ilişkin öngörülerde ön plana çıkan önemli sonuçlardan biri oldu. Göç ve toplumsal mobilitenin gerek dünya gerekse Türkiye’de artması bekleniyor. Günümüzde göçü, zorunlu koşulların gerektirdiği göç ve daha kaliteli bir hayat için gönüllü yapılan göç şeklinde ikiye ayırabiliriz. Doğal afet, savaş gibi dışsal faktörlerin zorunlu kıldığı lokasyon değişimi dünyadaki toplam göçün önemli bir bölümünü oluşturur. Bu noktada, yaşanan jeopolitik gerilimler ile son 10 yılda mültecilerin sayısında gözlenen belirgin bir artışa ve toplam dünya nüfusu içerisinde payının gelişimine bakmak yeterli olacaktır. 2022 yılı başında yayınlanan **Dünya Göç Raporu**’na göre, 2020 yılında 55 milyon kişi kendi ülkesi içinde yer değiştirmek zorunda kalırken, 26 milyon yeni mültecinin kaydı yapıldı. Hayat kalitesinde iyileştirme amacıyla yapılan gönüllü göç kanallarının da özellikle son yıllarda belirgin bir ivme kazandığı izleniyor.

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde gerçekleşmesi muhtemel aşağıdaki öngörüye ne oranda katıldığınızı belirtir misiniz?



Göç artacak.

%93

Bu tür gönüllü göçleri iki başlıkta tanımlamak mümkün:

- Ekonomik ve hukuki anlamda daha adil bir toplumda yaşamak adına özellikle kalifiye elemanların gerçekleştirdiği ülkeler arası göç
- Özellikle salgın süreci sonrası yeni çalışma biçiminin benimsenmesi ile yaşam kalitesinde maddi ve manevi iyileşme sağlama amacıyla ülke sınırları içerisinde gerçekleştirilen göç

Araştırmamız, önümüzdeki 10 yılda her 4 kişiden 3’ünün Türkiye’de göçün artacağı konusunda hemfikir olduğunu gösteriyor. Yukarıda belirttiğimiz göç tanımları dikkate alındığında, dünyadaki toplam mülteci sayısına en yüksek oranda ev sahipliği yapan ülkenin Türkiye olması, gelecek beklentilerine ilişkin araştırmada göç artışının ön plana çıkmasının önemli faktörlerinden birisi. Ancak son yıllarda gönüllü göçte gözlenen belirgin artış da kayda değer.



Dijitalleşmeyi başaran, öne çıkaran ülkeler dünyanın beyinlerini kendine çekiyor. Bu konudaki akımın gücü önlenemez noktaya geldi. Ülkelerin kendi meseleleri, siyasal konjonktür değişse bile bu eğilim sürecek.

Genk Alper, Sabancı Holding CEO’su

Bu noktada son yıllarda, özellikle eğitim seviyesi yüksek nüfusun satın alma gücünü koruma ve yaşam şartlarını iyileştirme nedeniyle daha gelişmiş ülkelere önemli ölçüde beyin göçü gerçekleştirdiği izleniyor.

Diğer yandan, pandemi süreci, uzaktan çalışmanın getirdiği fırsatlar ile çalışan kesimin hayat koşullarının zor olduğu metropollerden daha sade bir yaşam sürebileceği şehirlere geçmesini sağlarken emekli kesimin de öncesinde yalnızca yaz aylarında kullandığı konutlarına temelli yerleşmeyi tercih etmesine neden oluyor.

Kuşaklar arası çatışma, doğal olarak devam edecek

Araştırmamıza katılanların %57'si Türkiye'de kuşakların her zamanki kadar birbirleriyle çatışmaya devam edeceğini ortaya koyuyor. Bu oran dünyaya ilişkin gelecek öngörülerinde ilk 10'da bile yer almazken Türkiye'de üçüncü sırada.



Kuşaklar her zamanki kadar birbiriyle çatışmaya devam edecek.

%77

Elbette burada geleneksel yönetim biçimlerinin etkisi önem arz ediyor ancak gerçekleştirdiğimiz derinlemesine görüşmelerde kuşaklar arası çatışma kavramının çok da önemli olmayacağı görüşü ortaya çıktı. Katılımcılar bu konunun abartılmaması gerektiği ve gelecekte belirleyici bir rolü olmayacağı konusunda hemfikir.



Kuşaklar arası çatışma önceki yüzyılın kavramı. Bugünkü mesele yeni dünyayı kavramak ya da kavrayamamak ile ilgili. Kültürel değişime ayak uyduran ile uyduramayan gerilimi belirleyici olacak.

Levent Erden, Next Academy Kurucusu

Eğitimde dönüşüm sürececek

Akıllı sistemlerin ve internetin yaygınlaşması, pandemi döneminde tecrübe edilen uzaktan eğitim modellerinin önümüzdeki süreçte eğitim dünyasında belirgin değişimler yaratabileceğini düşündürüyor. Araştırmamıza katılanların %82'si, okul, eğitim ve öğrenme yöntemlerinde esaslı bir dönüşüm beklentisi içinde.



Okullar, eğitim, öğrenme yöntemleri teknolojiye göre yeniden şekillenecek.

%82

OECD'nin **Education at a Glance 2021** raporu da öğrencilerin ihtiyaçlarını anlamak ve eğitim stratejilerini buna göre tasarlamak için sadece sistem ve modellere değil öğretmenlere de ciddi anlamda yatırım yapılması gerekliliğini ortaya koyuyor. Öğretmenlerin teknolojiyi kullanma ve eğitime uygulama konusunda belirli bir bilgi ve beceri setine sahip olmaları yeni nesil eğitim modellerinin temelini oluşturuyor.

Araştırmamıza göre katılımcıların %69'u alternatif eğitim modellerinin gelişeceğine ve okulsuz eğitimin artacağına inanıyor. Teknolojik inovasyon, bilgi edinimi ve yetenek gelişimine yönelik talebi şekillendirerek sadece eğitimi etkilemekle kalmıyor, aynı zamanda eğitim sektörünün kendisini de dönüştürüyor.



Alternatif eğitim modelleri ve okulsuz eğitim artacak.

%69



Eğitimde teknoloji daha fazla kullanılır hale gelmiş olsa da eğitim sisteminde köklü değişimin henüz gerçekleşmediğini düşünüyorum. Bu alanda büyük fırsat görüyorum ve böylesine önemli bir toplumsal meselede kamu ve özel sektörün birlikte sorumluluk almaları gerektiğine inanıyorum.

Levent Çakıroğlu, Koç Holding CEO'su



Eğitim hem bugün hem de gelecekte Türkiye için hep ön planda olacak ama başarı Türkiye'nin bu konuda yeni bir model geliştirmesine ve seferberlik ruhuyla çabalamasına bağlı. Öğretmenleri "bilen" konumundan öğrencilere "koçluk" yapan role dönüştürmek hızlı bir çıkış fırsatı yaratabilir.

Faruk Eczacıbaşı, Türkiye Bilişim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı



Dijital ekrana doğmuş, büyümüş kuşak her şeyi değiştirecek. Sosyalleşmiyorlar, dokunmayı bilmiyorlar, yüz okuyamıyorlar, konuşmak yerine mesajlaşıyorlar, onlar tüm bunları oyun üzerinden yapıyorlar. Onların dünyasında eğitim de liderlik de değişecek.

Seymur Tarı, TURKVEN Genel Müdürü

Sağlığa verilen önem artacak

Yeni ilaç ve tedavilerin bulunması, aşı uygulamalarının yaygınlaşması ile birlikte pandemi endemiye dönerken, araştırmamıza katılanların çoğunluğu bağışıklık sistemini korumak için bütünsel sağlık, koruyucu tıp vb. alternatif yolların aranacağı konusunda ortak bir kanı ortaya koyuyor.



Salgın sonrası insanlar kendi bağışıklık sistemini ayakta tutmak için alternatif yöntemler kullanmayı artıracaklar.

%72

Araştırmamıza göre katılımcılar, önümüzdeki yıllarda dünya genelinde insanların sağlıklarını daha fazla önemseyeceklerine inanıyor. Bireysel sağlığın insanlar için çok daha önemli bir mesele haline gelmesinde elbette, teknolojinin sağlık ve yaşam kalitesini artırıcı işlevinin de büyük rolü var. Burada birbirini besleyen bir ilişkinin varlığı söz konusu. Teknoloji yaşam ömrünün uzamasına katkı sağlarken, yaşam ömrünün uzaması da tıp teknolojisi sektörünün büyümesine katkı sağlıyor.



İnsanlar sağlıklarını çok daha fazla önemseyecekler.

%79

İnsan sağlığı, beslenme ve organik tarım birbiriyle yakından ilişkili konular. Bu ilişkiyi destekler şekilde araştırma katılımcıları doğal veya organik gıda trendinin artmasını bekliyor.



Doğal veya organik gıdaya talep gitgide artacak.

%84

PwC'nin Tüketici Dünyasının Geleceği raporu da doğal gıdaya dönük yükselen talep ve beslenme konusunda sergilenen büyük özen, küçük çiftçilerin, yani küçük çaplı butik üretimlerin de önünü açacağını ortaya koyarken sağlık ve çevresel sürdürülebilirlik konularındaki hassasiyet ve kişiselleştirilmiş ürünlere yönelik ilginin de gıda sektörünü değiştirmeye devam edeceğine işaret ediyor.

“

Türkiye, sağlık sektöründe e-Nabız, HES kodu gibi öne çıkan uygulamalarıyla yenilikçi adımlar atarak bu alandaki başarısını gösterdi. Yakında 5G teknolojisinin getirdiği hız ve esneklik sayesinde uzaktan ameliyatlar mümkün olabilecek. Bunun erken denemelerini şimdiden görmeye başladık. Dijitalleşme ve büyük veri kullanımı da sağlık alanında daha büyük fırsatları beraberinde getirecek.

Ümit Önal, Türk Telekom CEO'su

Gençlere Tavsiyeler



Araştırmaya katılanların dünya ve Türkiye beklentileri oldukça farklı olsa da gençlere verdikleri tavsiyelerin dünyadaki trendlere dönük beklentileri ile uyumlu olduğunu görüyoruz.

Araştırma katılımcılarımızın gençlere meslek seçimi tavsiyelerinde iki husus ortaya çıkıyor. Bunlardan ilki geleneksel sektörlerden ziyade teknolojik dönüşüm ve değişen dünya ihtiyaçlarına uygun mesleklere yönelme önerisi. Bir diğeri ise önerilen mesleklerin Türkiye’de gidilecek çok yolu olan ve potansiyel vadeden gelişime açık alanlar olduğu.



Gençler yapay zekâ ve blockchain konusundaki gelişmelere gözlerini dikmeli. Gençler için sosyal girişimcilik, siyaset, çevre teknolojileri gibi alanlar fırsatlar vadediyor.

İsak Antika, Actera Group Kurucusu ve Yönetici Ortağı

Türkiye’de zeki, çalışkan ve ümit vadeden bir gence gelecekle ilgili tavsiye verecek olsanız aşağıdaki hangi alanlara yönelmesini önerirdiniz?



STEM tavsiyesi

Araştırmanın önceki bölümlerinde tıp ve genetik teknolojileri ile yapay zekâ konuları Türkiye’nin gelişiminde öne çıkmaya da gençlere tavsiye edilen alanlarda üst sıralarda yer aldı. Katılımcıların Türkiye öngörülerinde oldukça gerçekçi bir değerlendirme yaptıklarını göz önünde bulundurduğumuzda, tavsiyeler bu alanların gelişime çok açık olduğuna dair bir işaret olabilir. Diğer yandan önümüzdeki 10 yılda turizmin Türkiye’nin gelişimine en çok katkısı yapacağı inancı ortaya korsa da gençlere bu alanın tavsiye edilme oranı çok düşük. Bu da ümit vadeden gençlerin insanlığa daha fazla katkı yapması beklenen fen bilimleri ve sayısal ağırlıklı (STEM) alanlara odağını kaydırma tavsiyesi olarak görülebilir.



Gençler için Türkiye’de en önemli fırsat alanını yazılım sektöründe görüyorum. Dünyada ise veri analizi alanı daha önemli olacak.

Gençlere insan odaklı işler, insanı anlama esaslı işler önerirdim. Yazılım bile kendi başına bir şey değil. Asıl insanı, tüketiciyi, müşteriyi anlayabilmek gerekli ki işini doğru tasarlayabilsin. Ürünü itirme devri değil, ürün tasarlayabilmek için insanı anlamak önemli. Bu nedenle davranış bilimleri, psikoloji gibi disiplinler daha gerekli olacak.

Kerim Türe, Modanisa Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su

Yeni dünya, yeni yetenekler

Bugün dünyaya baktığımızda, gençlerin sahip olduğu beceriler ile iş dünyasının ihtiyaç duyduğu beceriler arasında kapanması gereken bir fark olduğunu görüyoruz. Yeni dünya yepyeni dijital beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu kılıyor. Aslında gençler de bu ihtiyacın farkında. **PwC Geleceğin Çalışma Hayatına Dair Umutlar ve Endişeler Araştırması 2021**, Türkiye’deki gençlerin önümüzdeki dönemde dijital beceriler, yaratıcılık, inovasyon gibi yeteneklerin ön plana çıkacağına farkında olduğunu gösteriyor. Gençlerin %89’u geleceğin dünyasında da çalışabilmek için yeni beceriler öğrenmeye açık olduklarını söylüyorlar.

Gençler elbette doğru becerileri geliştirmeye dönük olarak eğitim hayatlarından başlayarak, dijital becerilerini geliştirmeye odaklanmalı, kariyerlerinde bu becerileri geliştirmeye dönük fırsatlar sunan şirketleri tercih etmelidir. Gençlerin aradaki bu farkı kapatabilmesi ise kamu kurumları, özel sektör, eğitimciler ve sivil toplum liderlerinin bir arada çözüm üretmesi ile mümkün. Bu sayede gençler için daha kapsayıcı ekonomiler ve toplumlar oluşturarak sürdürülebilir sonuçlar yaratmak mümkün olacaktır.



Gençlere tavsiyem içinde bulunduğumuz dünyanın ve Türkiye’nin farkına varmaları. Önemli bir paradigma değişiminin arifesindeyiz, yalnızca ekonomi değil tüm sistemler insanlığı ileri götürmüyor artık. Büyük yenilenme gerek. Sosyal ve teknolojik eksenleri beraberce dikkate alarak odaklanmak gerekir. Müzik ile yapay zekâyı birleştirmek, tıp ile nano-robotik teknolojileri birleştirmek önemli olacak. Büyük veriye odaklanırken, aynı zamanda mikro verinin işaret ettiği anlamı da görmek, yakalamak gerekli.

Serdar Turan, Harvard Business Review Türkiye Genel Yayın Yönetmeni

Teşekkür

Gündeme getirdiğimiz ilk günün tam bir yıl sonrasında elimize aldığımız bu çalışma için pek çok kişi yoğun ve titizlikle emek verdi. Fikri anlattığımız ilk günden itibaren PwC kadar gönülden sahiplenen KONDA'dan Bekir Ağırdır, Aydın Erdem ve Sevecen Tunç'a teşekkür ederiz. Anket çalışmasına katılan, isimlerini sayamadığımız herkese ve derinlemesine görüşmelerle araştırma bulgularına farklı perspektif getiren tüm kanaat önderlerine şükranlarımızı sunarız.

Cenk Alper

Sabancı Holding CEO'su

İsak AntikaActera Group Kurucusu ve
Yönetici Ortağı**Hakan Aran**Türkiye İş Bankası
Genel Müdürü**Levent Çakıroğlu**

Koç Holding CEO'su

Ebru Dildar EdinSürdürülebilir Kalkınma Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı**Faruk Eczacıbaşı**Türkiye Bilişim Vakfı
Yönetim Kurulu Başkanı**Mahfi Eğilmez**Ekonomist,
Eski Hazine Müsteşarı**Levent Erden**

Next Academy Kurucusu

Hakan GüldağDünya Gazetesi (NBE)
Yönetim Kurulu Başkanı**Simone Kaslowski**TÜSİAD Eski Yönetim Kurulu
Başkanı**Derya Matraş**Meta Ortadoğu, Afrika ve
Türkiye Başkan Yardımcısı**Ümit Önal**

Türk Telekom CEO'su

Murat ÖzyeğinFiba Holding
Yönetim Kurulu Başkanı**Nazım Salur**

BiTaksi ve Getir Kurucusu

Seymur Tarı

TURKVEN Genel Müdürü

Serdar TuranHarvard Business Review
Türkiye Genel Yayın Yönetmeni**Kerim Türe**Modanisa Yönetim Kurulu
Başkanı ve CEO'su

Metodoloji

KONDA ile birlikte gerçekleştirdiğimiz **Gelecek Trendleri Araştırmamız** çevrim içi anket metodunu kullandığımız ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdiğimiz aşamalardan oluştu.

Çevrim içi anket aşamasında araştırmamıza 250 kişi katıldı. Bu çerçevede Türkiye’de iş dünyasına yön veren farklı uzmanlık alanlarından ve sektörlerden üst düzey yönetici, akademisyen ve kanaat önderlerine ulaştık.

Araştırmamızın derinlemesine görüşmeler aşamasında ise değerli deneyimleriyle Türkiye’nin önde gelen iş dünyası, akademisyen, ekonomist ve medya temsilcileri ile görüştük.

Katılımcı profili

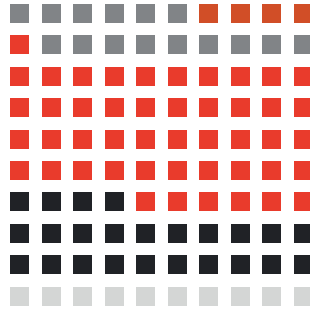


%36
Kadın



%64
Erkek

Yaş grupları



%4 - 30 yaş ve altı

%15 - 31 - 40 yaş

%47 - 41 - 50 yaş

%24 - 51 - 60 yaş

%10 - 61 yaş ve üzeri

Özel sektörden üst düzey katılımcılar



%30
Kadın



%70
Erkek

Araştırmamızın tüm aşamalarına katılan değerli katılımcılarımıza bir kez daha teşekkür ederiz.

Gelecek Trendleri Araştırması

İletişim



Cenk Ulu

PwC Türkiye Kıdemli Ortağı
0212 326 6967
cenk.ul@pwc.com



Cihan Harman

PwC Türkiye Müşteri ve Endüstri Grupları Lideri
0212 326 6067
cihan.harman@pwc.com



pwc.com.tr/gelecektrendleri

© 2022 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağına üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2022-0040

