

25. Küresel CEO Araştırması

Önemli sonuçları yeniden hayal etmek

Yönetici Özeti | Türkiye Sonuçları



25. yılında Küresel CEO Araştırması

CEO'ların dönüştürücü trendler karşısındaki duyarlılıklarını ve tepkilerini ortaya koyduğumuz Küresel CEO Araştırması'nın 25. yılını kutluyoruz. 1998 yılında dot-com balonu sırasında CEO'larla internetin kişisel kullanımından e-ticaretin geleceğine kadar teknoloji hakkında konuştuk. 2003 yılında finansal skandalın ardından kurumsal yönetim ve risk yönetiminin yükselişini izledik. Zaman zaman kriz dönemlerinde bu araştırmaya imza attık; CEO Araştırması 2008'de küresel finansal sistemin çöküşü ve geçen yıl pandeminin birinci yılında, küresel krizlerin CEO'ların büyüme ve stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koydu. Bugün CEO'ların karşılaştığı zorluklar daha az göz korkutucu değil. Günümüzün liderleri artık, çıkarları her zaman ortak olmayan pek çok paydaş için sürdürülebilir sonuçlar yaratmak zorunda. CEO'ların kararlı adımlar atma yükümlülüğü hiç bu kadar güçlü olmamıştı. Mevcut olan iş yapma düzeninin iklim krizini hafifletmediği, sosyoekonomik uçurumu kapatmadığı ortada. PwC'nin 25. Yıllık Küresel CEO Araştırması bu gerçekleri ortaya koyarken aslında çözüm üretecek liderler için cesur olma ihtiyacının da altını çiziyor.

Finansal, çevresel ve sosyal gelişmeler gün geçtikçe daha iç içe bir hal alırken günümüzün liderleri için yeni bir denklemler daha çözme vakti. Dünya pandemiyle geçen iki yılı geride bırakmak üzereyken küresel ekonomi 2020'nin ortalarındaki gerilemeyi tersine döndürmeye başladı. IMF; küresel milli gelirin 2022'de %4,9 büyümesini beklerken PwC'nin 89 ülke ve bölgeden 4.446 CEO ile gerçekleştirdiği 25. Küresel CEO Araştırması devam eden ekonomik dayanıklılıkla birlikte CEO'ların net bir iyimserlik içinde olduğunu ortaya koyuyor.

Büyümeye ilişkin beklentiler

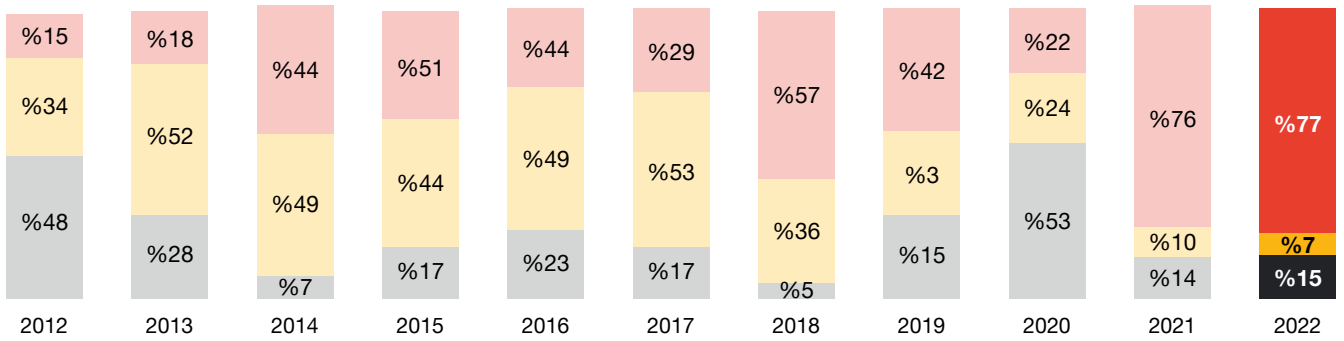
Araştırmanın gerçekleştirildiği Ekim - Kasım ayından bu yana pandeminin farklı varyantları ortaya çıksa da aşılamanın yaygınlaşması, pandeminin yarattığı belirsizliğin ortadan kalkması ve CEO'ların artık müşteri talepleri karşısında daha çevik hareket etmesi gibi etkenlerle birlikte CEO'ların bugün de aynı iyimserlik içinde olduğunu gözlemliyoruz. Araştırma sonuçlarında Türkiye'den CEO'ların iyimserlik ve güven düzeyinin yüksek olması ise Türkiye'deki CEO'ların, krizler ve ani değişen gündem ile bunların iş dünyasına etkileri konusunda daha deneyimli olmalarının bir sonucu, adaletsizlik gibi kısa vadeli gelir akışını etkilemeyecek tehditler konusunda daha az endişeliler.

CEO'ların ekonomik büyüme ilişkin beklentileri rekor düzeye çıktı.

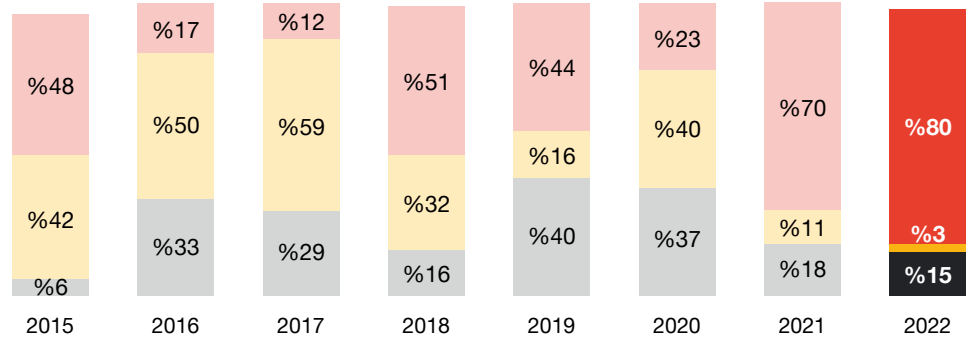
Soru: Sizce gelecek 12 ay içinde küresel ekonomik büyüme artacak mı, aynı mı kalacak yoksa azalacak mı?



Küresel CEO'lar



Türkiye'deki CEO'lar



■ Artacak ■ Aynı kalacak ■ Azalacak

CEO'lar şirketlerinin büyümesi konusunda güven duyuyorlar.

Soru: Şirketinizin gelecek 12 ay / 3 yıl içindeki gelir artışı potansiyeline ne kadar güveniyorsunuz?

('çok güveniyorum' ve 'son derece güveniyorum' yanıtları)



■ 12 aylık güven düzeyi ■ 3 yıllık güven düzeyi

Büyüme beklenen pazarlar

Küresel CEO'ların, şirketlerinin bulunduğu merkez ülke dışında, 12 ay içinde büyüme beledikleri ülkelerin ve bu ülkelerin sıralamasının son üç yıldır değişmediğini görüyoruz. ABD için büyüme beklentileri artarak devam ediyor: 2020 yılında, %29.7'lik bir oranla ilk sırayı alan ABD, birinciliğini bu sefer %40'lık bir beklentiyle koruyor. Çin'e yönelik büyüme beklentilerinin ise düştüğünü gözlemliyoruz: Çin, 2020 yılında %28.5, 2021 yılında %28.1 ve 2022 yılında %27.3'lik bir oranla ikinciliğini koruyor. Büyüme beklenen pazarlarda, üçüncü sırayı %17.9 ile Almanya alıyor. Almanya'ya yönelik beklentiler de aynı ABD'de olduğu gibi istikrarlı bir artış gösteriyor. Küresel CEO'ların büyüme belediği pazarlarda Hindistan için umutlar son üç yıldır kademeli olarak belirgin bir şekilde düşüyor. Hindistan'da önemli bir büyüme bekleyen küresel CEO'ların oranı bu sene sadece %5,3; buradan hareketle, salgın sürecinin gelişmekte olan Asya ülkelerine yatırım planını birçok nedenle değiştirdiğini söyleyebiliriz.

Türkiye'deki CEO'lar için ise yurt dışı yatırımlarda ilk üç ülkeyi iki yıldır ABD, Almanya ve İngiltere oluşturuyor. İngiltere 2020 yılında Türkiye'deki CEO'ların büyüme belediği pazarlar içinde %5 ile son sıralarda yer alıyordu. İki yıldır ilk üçte yer almasını Brexit'e bağlayabiliriz: Brexit Türkiye'deki yatırımcılar için İngiltere'ye olan ilgiyi artırdı. Küresel CEO'larla benzer şekilde, Türkiye sonuçlarında da CEO'ların Çin'e yönelik beklentileri düşük.

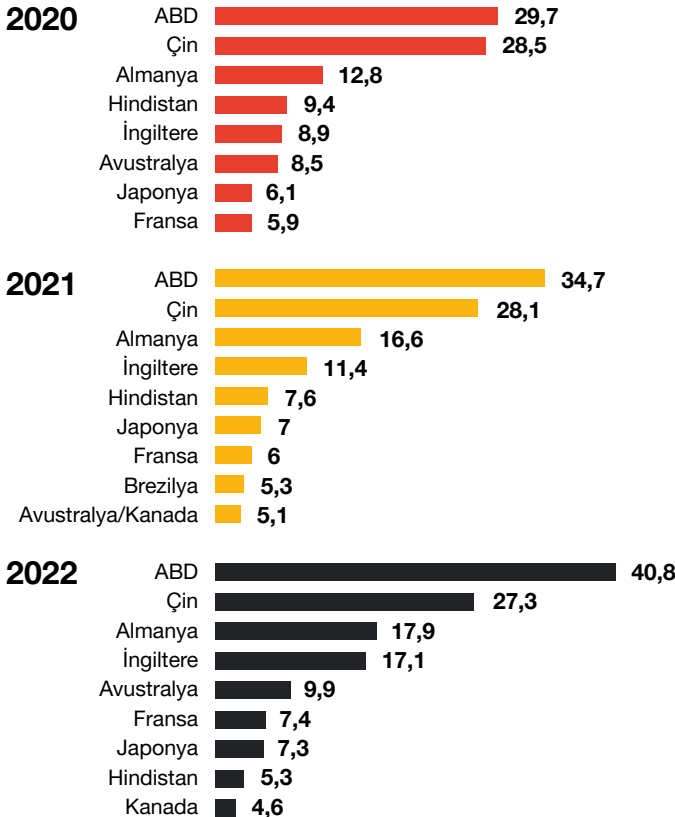
CEO'ların kendi ülkeleri dışında en yüksek büyüme beledikleri ilk üç ülke değişmedi.

Türkiye'deki CEO'lar için de ilk üç geçen yıllar aynı olurken, Çin'e dönük beklentilerin düşmeye devam ettiğini görüyoruz.

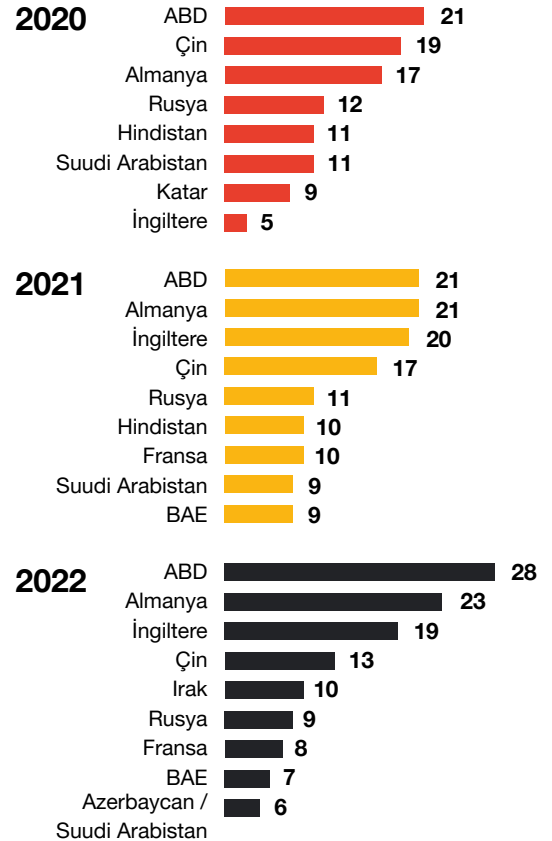
Soru: Şirketinizin merkezinin bulunduğu ülke/bölge dışında hangi üç ülkeyi / bölgeyi şirketinizin önümüzdeki 12 ay içindeki genel büyüme beklentileri açısından en önemli ülke/bölge olarak görüyorsunuz?



Küresel CEO'lar (%)



Türkiye'deki CEO'lar (%)



Risk algıları biraz daha farklı

Hem küresel çapta hem de Türkiye'deki CEO'ların kısa vadeli endişeleri, gelir kesintilerine sebep olabilecek potansiyel risklerle birebir bağlantılı. Bu yıl, küresel CEO'ların en önemli endişelerinde ilk sırayı %49 ile siber riskler alıyor. Geçen yıl gündemin ilk sırasını alan "pandemi ve diğer sağlık krizleri" bu yıl %48'lik oranla ikinci sıraya geriledi. Türkiye'de ise her üç CEO'dan biri, siber risklerin ürün ve hizmet satışını etkileyeceğini düşünse de öncelikleri halen makroekonomik riskler.

Türkiye'deki CEO'ların endişelerinde, ticareti ve ihracatı doğrudan etkileyen makroekonomik dalgalanmalar (%69) ilk sırada yer alırken, jeopolitik riskler (%43) üçüncü sırada yer alıyor. Makroekonomik dalgalanmaların yaratacağı riskler, küresel CEO'lar için %43 ile üçüncü sıradayken, jeopolitik riskler %32 ile beşinci sırada yer alıyor.

İklim değişikliği, yavaş ancak kararlılıkla artan bir ivmeyle her sene risk olarak görülen konularda oranını artırıyor. Küresel CEO'ların geçen yıl %30'u iklim değişikliğini ciddi bir risk olarak değerlendirirken, %60'ı ise iklim değişikliğini yönetsel açıdan stratejik riskler arasında görmemişti. Bu yıl, iklim değişikliğini bir risk olarak değerlendiren küresel CEO oranı %33, bu oran 2020'de %24'tü. Öte yandan, iklim değişikliği, bu yıl da Türkiye'deki CEO'ların büyük kısmının tehdit olarak gördüğü ikinci başlık olarak karşımıza çıktı, çalışmaya katılan CEO'ların %49'u iklim krizini ciddiye alıyor.

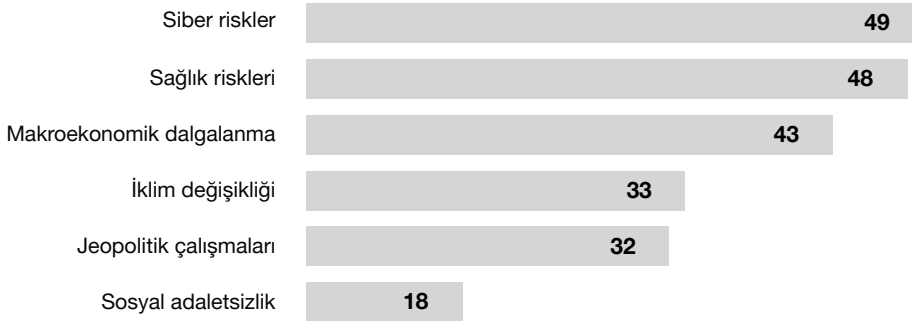
Küresel CEO'lar çok yakın oranlarla siber güvenlik ve sağlık risklerini üst sıraya koyarken Türkiye'deki CEO'lar için durum çok farklı.

Soru: Şirketinizin büyüme potansiyelini tehdit edebilecek olası ekonomik, siyasi, sosyal ve çevresel faktörler listelenmiştir. Her biri hakkında ne derece endişe ediyorsunuz?

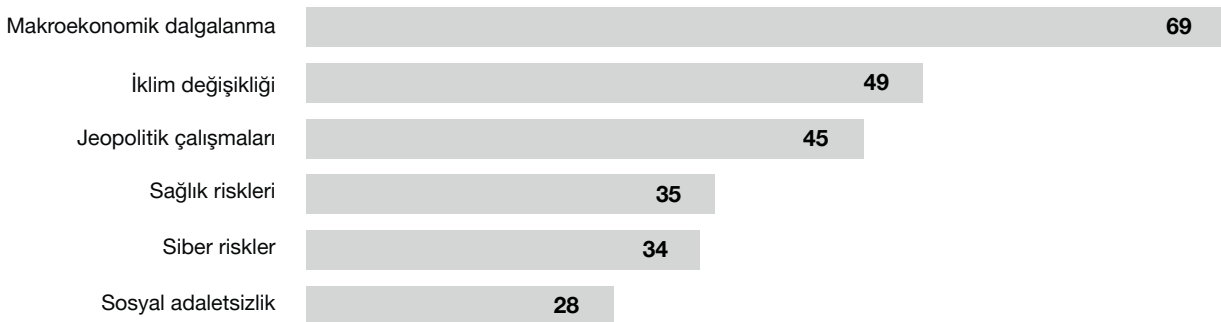
('çok endişeliyim' ve 'son derece endişeliyim' yanıtları)



Küresel CEO'lar (%)



Türkiye'deki CEO'lar (%)



Türkiye'deki CEO'lar arasında sosyal adaletsizliği önemli bir risk olarak görenlerin oranı %28, küresel CEO'larda bu oran yalnızca %18. Küresel CEO'lar için bu oran 2021'de %28'di, bu farkın yine pandemide ortaya çıkan derin eşitsizliğin yarattığı endişeden kaynaklandığını düşünüyoruz. Küresel CEO'ların geçen yıldan bu yıla artan ekonomik iyileşme beklentisindeki iyimserlik, sosyal adaletsizliğin getireceği risklere olan bakış açılarına da yansımış olabilir. Sosyal adaletsizlik şirketlerin yetenekli insan kaynağına ulaşması ve elde tutması üzerinde de endişe yaratıyor. Dünyanın her yerinde, yeni nesli elde tutmak zorlaşıyor, insan kaynakları profesyonelleri ve şirketler, yetenekli çalışanların artık iş bulmadan işten ayrıldıkları bir süreçle karşı karşıyalar.

Tehditler ne olursa olsun CEO'lar bu tehditlerin şirketlerinin gelirlerine etkisinden endişeli.

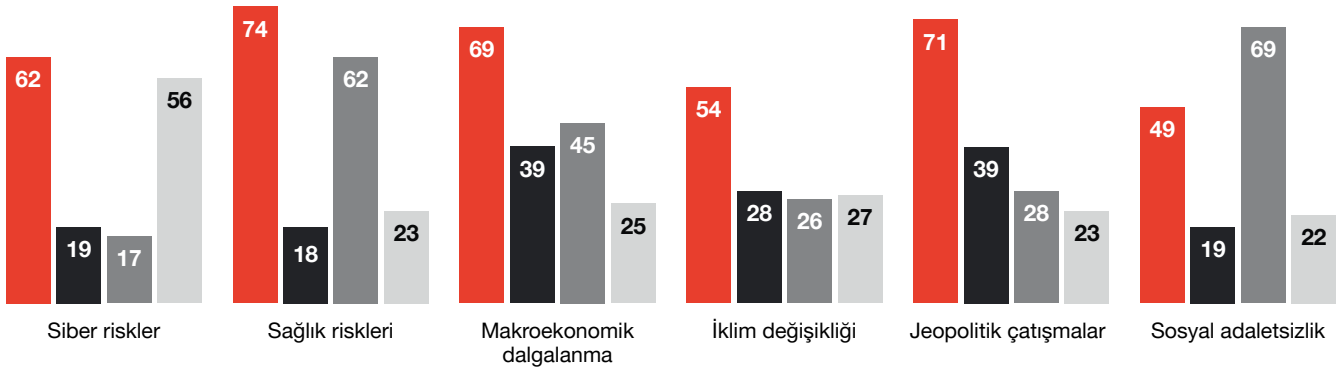
Soru: Önümüzdeki 12 ayda bu tehdidin şirketinize etkisinden ne kadar endişe ediyorsunuz?

(Sadece 'çok endişeliyim' veya 'son derece endişeliyim' yanıtları)

Bu tehdit şu alanlarda şirketimize etki edebilir:



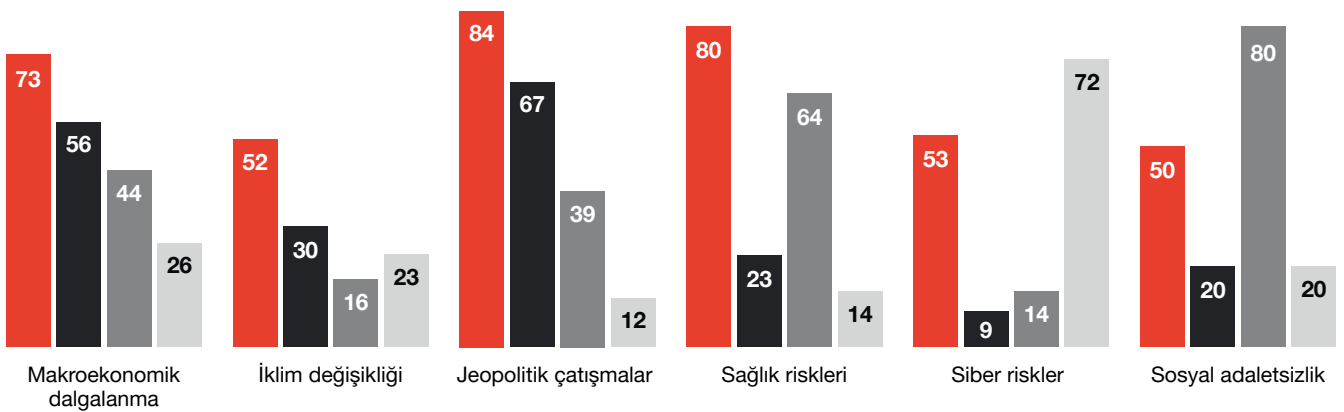
Küresel CEO'lar (%)



Türkiye'deki CEO'lar potansiyel tehditlerin şirketlerinin gelirlerine olası etkisi konusunda daha endişeliler



Türkiye'deki CEO'lar (%)



■ Ürün ve hizmet satışı ■ Sermaye tedariği ■ Yetenekli insan kaynağını çekme ve tutma ■ İnovasyon

İklim değışikliği gündemde, peki aksiyon var mı?

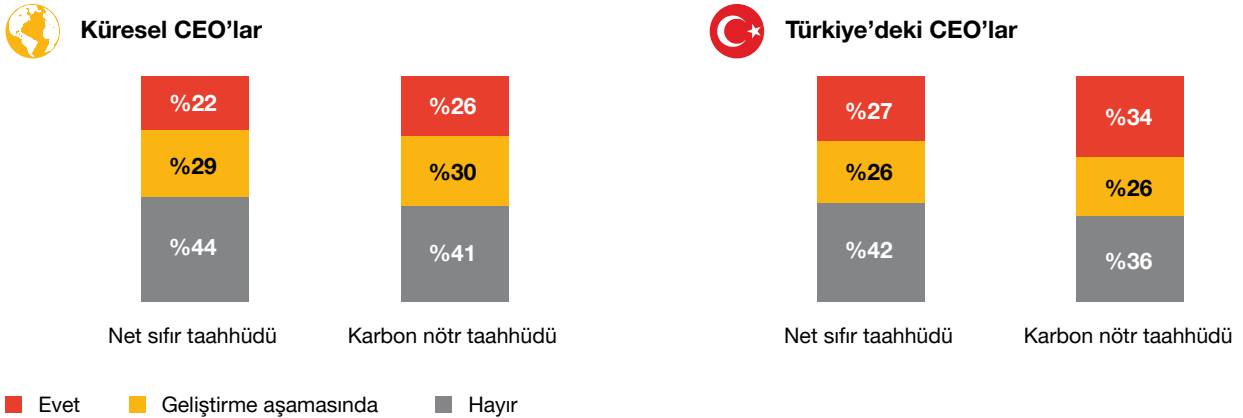
Bu iyimserliğe karşın yine de tehditler, belirsizlikler ve gerilimler de söz konusu elbette. Araştırmamız kapsamındaki saha anketi, iklim değışikliğinin kötü etkilerinin önüne geçme gayretinde olan dünya liderlerinin İskoçya'da bir araya geldiği COP26 Konferansı sırasında gerçekte. Hepimiz, Glasgow'da bir araya gelen liderlerin bu konuda harekete geçmeye hazırlanan sektörün önde gelen seçkin bir grup olduğunun farkında olarak COP26'da yapılan hızlı ilerleme taahhütlerinden etkilenmiştik. Ancak, Glasgow'a katılanlarla diğer tüm paydaşların aynı çizgiye nasıl geleceği tüm liderler için cevaplanması gereken ayrı bir soru. Saha çalışmamızın kapanmasından sadece iki hafta sonra Omicron varyantı haberleri tüm dünyada yankılanırken, pandeminin gidişatı ve toplumun yavaş yavaş normalleşme sürecine dair yeni soruları gündeme getirdi.

Net sıfır karbon ayak izi, karbon-nötr hedefi, çeşitlilik ve dahiliyet, sosyal adalet gibi pek çok ESG konusu, bugün tüm şirketlerin her ne oranda olursa olsun gündeminde yer tutuyor, ancak bu konuların strateji içerisinde yer bulması ve net bir hedefe dönüştürülmesinin ise biraz daha ağır adımlarla ilerlediğini görüyoruz.

Araştırma sonuçları, bu ve bunun gibi diğer gerginlikleri de ortaya koyuyor. Araştırmamıza göre her ne kadar çok büyük ölçekli şirketler daha iyi durumda olsalar da, küresel CEO'ların yalnızca %22'si şirketlerinin net sıfır taahhüdünde bulunduğunu dile getirdi. CEO'lar şirketlerinin finansal hedeflerini etkileyebilecek tehditler arasında en çok siber saldırı olasılığından endişe ederken bunu sağlık krizleri ve olası bir makroekonomik dalgalanma takip ediyor. Bu finansal hedefler hâlâ yöneticiler için başarı ve teşvik paketlerinin en önemli ölçütü olmaya devam ettiğinden iklim değışikliği ve sosyal adaletsizlik gibi kısa vadeli gelir akışını etkilemeyecek tehditler konusunda daha az endişeliler.

Net sıfır taahhüdü sınırlı düzeyde

Soru: Şirketinizin karbon nötr veya net sıfır taahhüdünde bulundu mu?



Net sıfır taahhüdünde bulunan şirketler hakkında ne biliyoruz:

- 25 milyar dolardan fazla olan şirketlerde yaklaşık üçte ikisi net sıfır taahhüdünde bulunurken, geliri 100 milyon doların altında olan şirketlerde bu oran %10 civarında,
- Daha çok Batı Avrupa ve Asya pasifik bölgelerinden, Kuzey Amerika ve Ortadoğu'da çok yaygın değil,
- Daha çok düşük karbon emisyonlarına teşvik olan sektörlerden (enerji),
- Net sıfır taahhüdünde bulunan şirketlerin %61'i bunu bilimsel hedeflerle belirledi.

Ancak araştırmamız, mevcut durumu yeniden ele aldığımızda nelerin mümkün olabileceğine de ışık tutuyor. Çok basit bir örnek vermek gerekirse güven olgusunun ne kadar güçlü bir etken olduğunu görüyoruz. Genele baktığımızda arzu edilen düzeyde olmasa da, dünyanın en büyük ve güvenilir şirketleri net sıfır taahhüdünde bulunurken CEO'larının başarı ölçütlerinde çalışan bağlılığı, cinsiyet çeşitliliği gibi konuları gündeme almaya başladıklarını biliyoruz. Liderler güven ile değişimi yönlendirme yeteneği arasında net bir ilişki olduğunu öne sürüyorlar, bu da kısa vadeli «benden sonraki liderin sorunu» düşüncesinin önüne geçmekle mümkün olacaktır.

Araştırmaya katılan küresel CEO'ların %44'ü, Türkiye'deki CEO'ların %42'si şirketlerinin net sıfır taahhüdü olmadığını söylüyor. Net sıfır taahhüdü olan şirketlerin büyük kısmını ise büyük ölçekli kurumsal şirketler oluşturuyor.

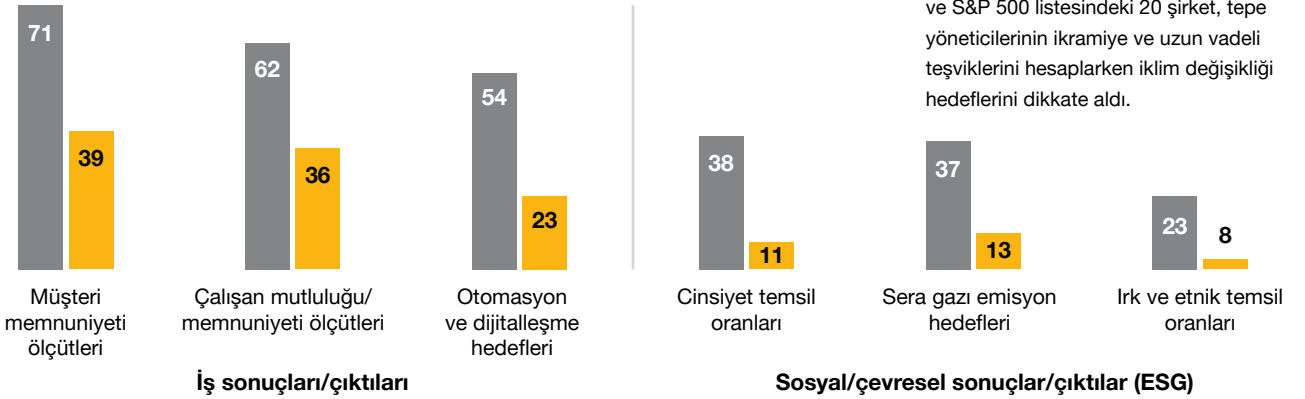
ESG konusuna artan ilgiye rağmen, şirket stratejileri ağırlıklı olarak iş sonuçları ile belirleniyor.

Soru: Aşağıda yer alan finansal olmayan sonuçlar

- Şirketinizin uzun vadeli kurumsal stratejisinde
- Yıllık ikramiye veya uzun vadeli teşvik planlarınızda yer alıyor mu?



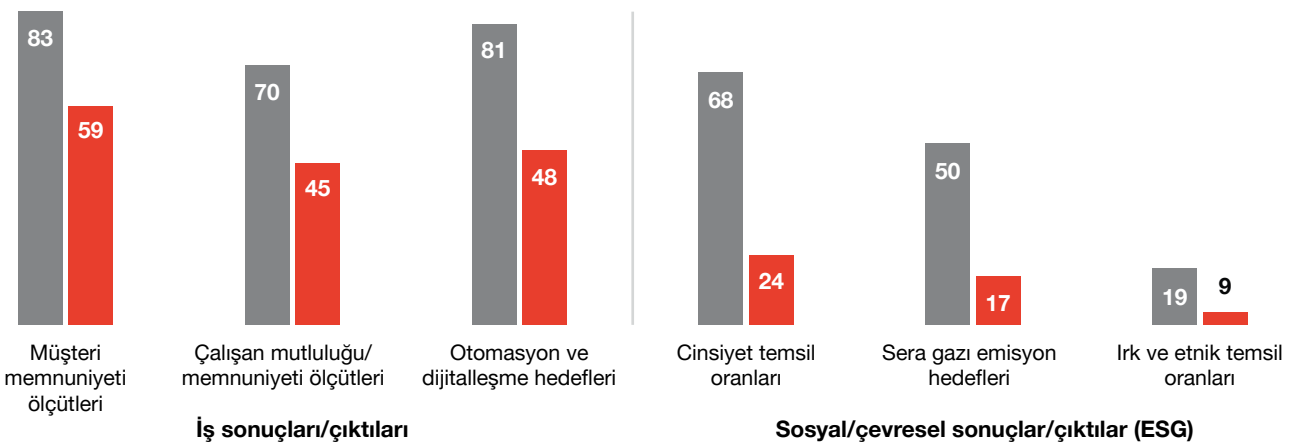
Küresel CEO'lar (%)



Türkiye'deki CEO'lar ESG konularını stratejilerine daha fazla dahil ettiklerini söylüyorlar.



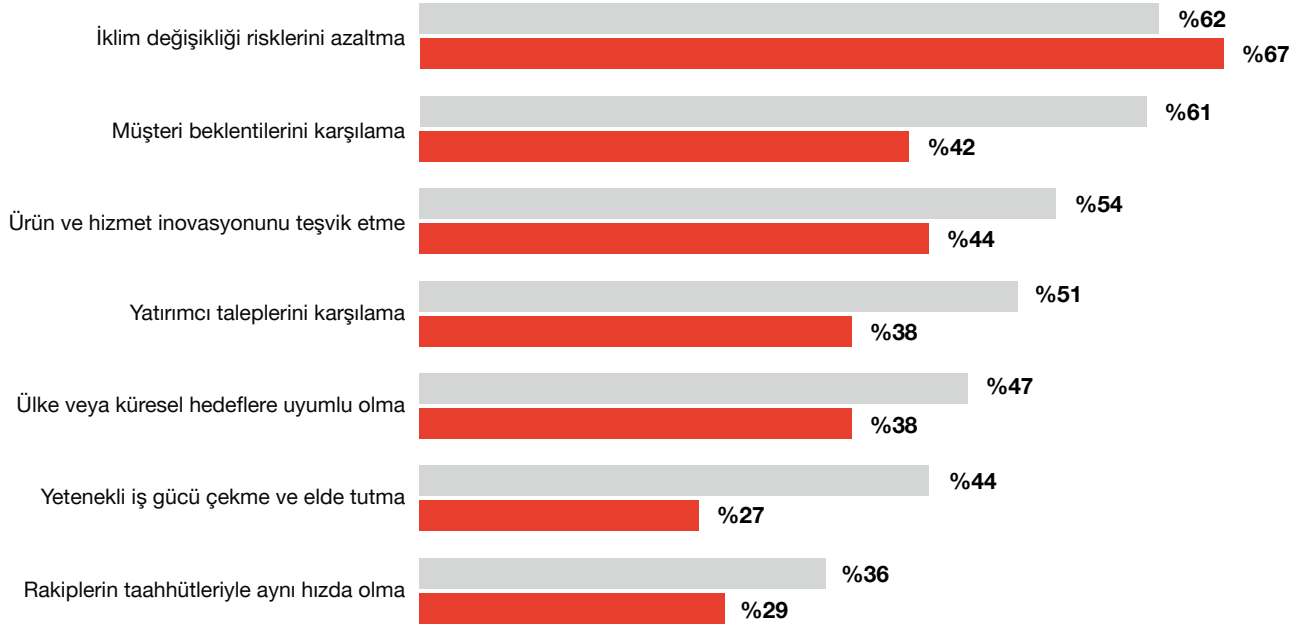
Türkiye'deki CEO'lar (%)



■ Şirketin uzun vadeli kurumsal stratejisi ■ Yıllık ikramiye veya uzun vadeli teşvik planları

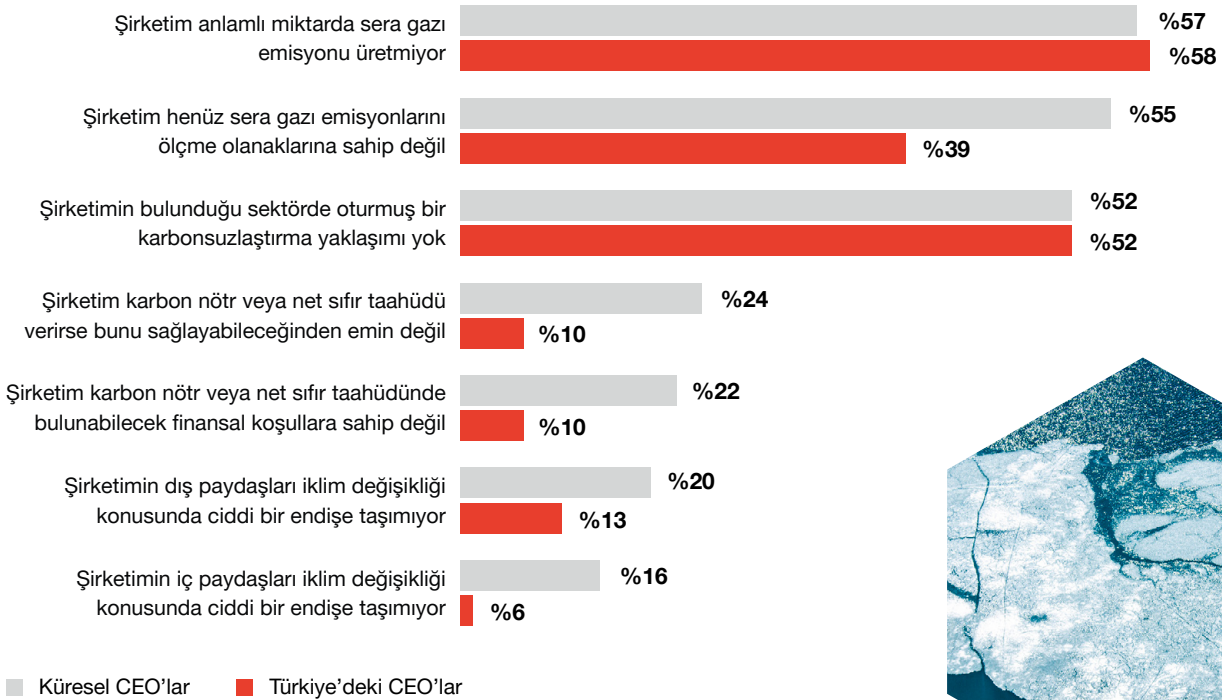
Küresel CEO'lar için net sıfır taahhüdünde müşteri beklentilerini karşılamak önemli yer tutuyor.

Soru: Aşağıdaki faktörler şirketinizin taahhüt ettiği veya geliştirmekte olduğu net sıfır hedefinde ne derece etkili oldu / oluyor?
(Sadece 'çok etkili' ve 'son derece etkili' yanıtları)

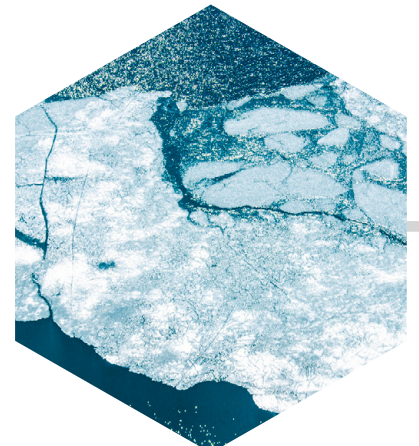


Şirketler neden karbon nötr veya net sıfır taahhüdünde bulunmuyor?

Soru: Şirketlerinizin karbon nötr veya net sıfır taahhüdünde bulunmamasıyla ilgili olarak aşağıdaki ifadeler ne kadar doğrudur?
(Sadece 'çok doğru' ve 'son derece' yanıtları)



■ Küresel CEO'lar ■ Türkiye'deki CEO'lar



Küresel CEO Araştırması'nın asıl söyledikleri

Çeyrek asrı geride bırakan Küresel CEO Araştırması her yıl CEO'ların gündemindeki konuları analiz ederken bu sonuçlar aslında geleceğe yönelik dönüşüme de ışık tutuyor. Yeni ihtiyaçlar, yeni becerileri ve yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemeyi gerektiriyor. Liderler, ödün vermenin zorluğu karşısında ustalaşmak için farklı liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyacaklar.

CEO'lar için öncelikler

CEO'lar için fırsatlar ve zorluklar aslında çok net: Kritik öneme sahip kurumsal kaynakları yöneten CEO'ların cesur eylemleri olmadan toplumun ve dünyamızın zorlu sorunları karşısında ilerlemesi sınırlı düzeyde kalacak. Bu yılki CEO Araştırması, CEO'ların gündeminin ne kadar çok farklı konuyla ne kadar dolu olduğunun da altını çiziyor. Daha geniş ve uzun vadeli toplumsal ihtiyaçlar daha fazla akıl koymayı gerektirse de, kısa vadeli finansal zorunluluklar da CEO'ların görevleri için kritik olmaya devam ediyor. Arka plandaki bu unsurlar karşısında CEO'ların önündeki beş öncelik, paydaşların giderek daha fazla talep ettiği sürdürülebilir sonuçları yaratmasına yardımcı olacak:

Gündemi baştan oluşturmak

CEO'ların önünde pek çok gündem konusu var. Tüm bu kolektif sorunların çözümü ise CEO'ların tüm ekipleri ile sürekli iletişim halinde olmasından geçiyor. ESG konusunda pek çok şirket coşku içerisinde olsa da bu konuda alınacak aksiyonlarla birlikte, kısa vadeli finansal talepleri göz önünde bulundurmamak kaçınılmaz. Gerçekten de kısıtlı zaman ve kaynakların olduğu bir ortamda öncelikleri gerçekçi bir yaklaşımla şekillendirmek, yatırımcıları bir araya getirmek ve gerçekçi bir stratejik gündem yaratmak için tek yol olabilir.

Yetenekleri yeniden şekillendirmek

Araştırma sonuçları; siber güvenlik, güven oluşturma, karbonsuzlaşmanın ölçümü ve yönetimi ile ilgili yetenek geliştirme önceliklerine de işaret ediyor.

Liderler, şirketlerinin dünyadaki yerini yeniden tasavvur etmek için çabalarırken, giderek daha geniş bir rekabet öncelikleri dizisiyle adeta hokkabazlık yapıyor. Büyüme zihniyetleri, empati ve tartışmayı ve kurum içinde farklı görüşleri kucaklama istekliliği her zamankinden daha önemli hale geliyor.

Geleceğin liderlerini şimdiden değerlendirmek

Günümüzün pek çok konuda ödün vermenin zorluğu karşısında ustalaşmak için farklı liderlik yaklaşımına ihtiyaç olduğu açık. Bunun için gerekli beceri setlerini tamamlamak ve diyalogu yeniden başlatmak için gerek kurum dışından gerekse şirket içinde yetişmiş yeni liderler ortaya çıkması gerekli olacak. Yedekleme planlaması, liderlerin ve yönetim kurullarının arzu ettikleri geleceği yaratmaya hemen başlamak için önemli bir «meydan okuma» alanı olacak.

Teşvikleri baştan ele almak

Başarı ölçütü ve bireysel teşvikler ile net sıfır taahhütleri ve diğer finansal olmayan sonuçlar arasındaki güçlü ilişki, yönetim kadrolarının bazı konuları yeniden ele almalarını gerekli kılıyor. Çalışanlardan öncelik vermeleri beklenen alanlar, mevcut performans yönetim sistemleri ve ilerlemeyi nasıl raporladıklarına dair süreçler arasındaki uyumu da detaylı gözden geçirme vakti.

İş birliklerini baştan tasarlamak

Toplumun en acil sorunlarıyla mücadele etmek bireysel bir mücadele olmayacak. Edelman'ın Glasgow öncesi yayınladığı Güven Barometresi, iklim değişikliği eylemi söz konusu olduğunda tek bir kurum tipine güvenilmediğini, ancak birlikte güçlü bir ivme yaratabileceklerini ortaya koyuyor. Bunun için işletmeleri cesur bir şekilde aksiyon almaya yönlendirecek regülasyonlar, düzenleme biçiminde işletmeleri agresif eylemde bulunmaya teşvik etmek, STK'ların hükümetleri yeni politikalar geliştirmeleri yönünde desteklemesi gibi yöntemler söz konusu olacak.

25. Küresel CEO Araştırması

pwc.com.tr/ceo-arastirmasi

İletişim

Aslıhan Dellaloğlu

Pazarlama ve İletişim, Kıdemli Müdür

0212 326 6570

aslihan.dellaloglu@pwc.com



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

2022-0008