

Yeniden keşifler çağında büyüme

Yönetici Özeti | Türkiye Sonuçları



Dünya genelinde varoluşsal tehditlerle karşı karşıya kalan birçok şirket, dönüşüm yolunda yeni adımlar atıyor. Peki bu yeterli mi, başarılı olmak için ne yapmak gerekiyor?

Geçen seneki araştırmamızın bulguları, küresel CEO'ların neredeyse %40'ının şirketlerinin mevcut gidişatına devam etmesi halinde gelecek 10 yılda ekonomik olarak varlığını sürdüremeyeceğini düşündüğü ortaya koymuştu. Araştırmanın gösterdiği bu dönüşüm zorunluluğu, müşterilerimizin de dikkatini çekti; PwC şirket ortakları dünya genelinde CEO'lar ile bu konuda birçok görüşme yaptı. Bu görüşmeler sırasında, birçok CEO'nun kendine ve üst yönetim ekibine sorduğu soru şuydu: "Biz %40'ın mı yoksa %60'ın mı içindeyiz?". Tüm bu görüşmelerden çıkan genel sonuç şu oldu: Liderler kendilerine doğru hızla gelen değişim dalgalarının ne kadar büyük olduğunu ve şirketlerinin uzun yıllar ayakta kalmalarını istiyorlarsa, daha dönüşümcü bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğinin farkındalar.



CEO'ların %45'i eğer mevcut rotasında devam ederse, şirketlerinin gelecek on yılda ekonomik olarak varlığını sürdüremeyeceğini düşünüyor.

Bu yıl gerçekleştirilen 27'incisini gerçekleştirdiğimiz Küresel CEO Araştırması, şirketlerin büyük bir çoğunluğunun köklü değişiklik için en azından bazı temel adımları attığını gösteriyor. CEO'lar, şirketlerinin iş modellerinde kayda değer değişiklik yapmak için çaba gösteriyorlar; ancak yine de, şirketlerinin uzun vadede ayakta kalıp kalamayacağı konusunda giderek daha fazla endişeleniyorlar. Bu yılki araştırmaya 105 ülke/bölgeden 4.702 CEO ve Türkiye'den 62 CEO katıldı. CEO'lar küresel ekonomik büyüme konusunda geçtiğimiz yıla göre daha iyimser; ancak yine de CEO'ların %45'i, şirketlerinin mevcut gidişatları devam ederse, on yıldan daha uzun süre ekonomik olarak varlık gösterip gösteremeyeceğinden emin değil. Araştırmanın diğer önemli bulguları arasında şunlar yer alıyor:

- Dönüşüm yapma isteği artıyor. CEO'lar önümüzdeki üç yılda, teknoloji, iklim değişikliği ve küresel iş faaliyetlerini etkileyen diğer mega trendlerin hemen hemen hepsinin getirdiği dönüşüm baskısının, son beş yıla kıyasla daha fazla olacağını düşünüyor.
- Şirketlerinin ayakta kalması konusunda daha bilinçli olan ve "endişeli %45"nin içinde yer alan CEO'ların iş modellerini dönüştürmeyle ilgili aksiyon alma oranı daha yüksek. Küçük ölçekli şirketlerin CEO'ları, şirketlerinin uzun vadede ayakta kalabilmesiyle ilgili tehditleri daha fazla hissediyor.
- CEO'lar, karar alma toplantılarından e-postalara kadar şirketlerinin birçok rutin faaliyetinde çok büyük verimsizlik olduğunu düşünüyorlar; bu tür görevlere ayrılan zamanın yaklaşık %40'ının gereksiz yere harcandığına inanıyorlar. Bu verimsizliğin maliyeti ise tüm kârlara koyulan 10 trilyon dolarlık vergiye eşit. CEO'ların yaklaşık %60'ının verimi artıracağını düşündüğü üretken yapay zekâ ise şirketleri bazı rutin yüklerden kurtarabilir.
- Her 10 CEO'dan 4'ü, iklim dostu yatırımlardan daha az getiri elde etmeyi kabullendiğini belirtiyor; bu da, çoğunlukla yüzde bir ila dört daha düşük bir getiri anlamına geliyor. Bu durum, CEO'ların şirketlerinin sürdürülebilirliğini artırmak için bazı şeylerden feragat etmeye istekli olduklarını gösteriyor.
- Bu arada, CEO'ların üçte ikisi, bir önceki yıla kıyasla %20 veya daha az kaynağı (finansal ve iş gücünü) yeniden düzenlediklerini belirtiyorlar. Kaynakları yeniden düzenleme ve dönüşüm ile finansal performans arasındaki bağlantı, başarılı olmak için belirli bir noktaya kadar daha agresif şekilde kaynak ayrılması gerektiğini gösteriyor.

Riskler yüksek, sonuçları da ağır olabilir. CEO'lar değişimin aciliyetinin ve hem paydaşları hem de toplum için sürdürülebilir sonuçlar yaratmaları gerektiğinin farkındalar. Bu zorluğu ve organizasyonlarda anlamlı bir dönüşümle ilişkili fırsatları açıklayabilmek için bu yılki araştırmamızın bulgularını üç ana başlık altında, dokuz bölümde değerlendirdik.

Dönüşüm zorunluluğu

İlk iki bölümde ekonominin mevcut durumu ve bazı CEO'ların iş modellerinin uzun vadede ayakta kalamayacağı yönündeki endişeleri inceliyoruz.

1. Süregelen dönüşüm zorunluluğu
2. Baskılar ve tehditler

Ufuktaki varoluşsal değişim

Sonraki üç bölümde ise daha fazla dönüşüme neden olacak iklim değişikliği ve teknolojik ilerlemeler mega trendlerinin durumu analiz ediyoruz.

3. Süregelen küresel çalışmalar
4. Yapay zekânın getirdiğı fırsatlar
5. Yapay zekânın getirdiğı zorluklar

Dönüşüm rehberiniz

Son dört bölümde şirketlerin sürekli dönüşüm yolculuğuna hızlı bir başlangıç yapabilmesi için alması gereken en önemli aksiyonlar özetliyoruz.

6. Engelleri fırsata çevirin
7. Atmanız gereken en önemli adımları tespit edin
8. İklim değişikliği öncelikleriyle ilgili beklentileri yeniden şekillendirin
9. Algılarınızı açık tutun



Dönüşüm zorunluluğu

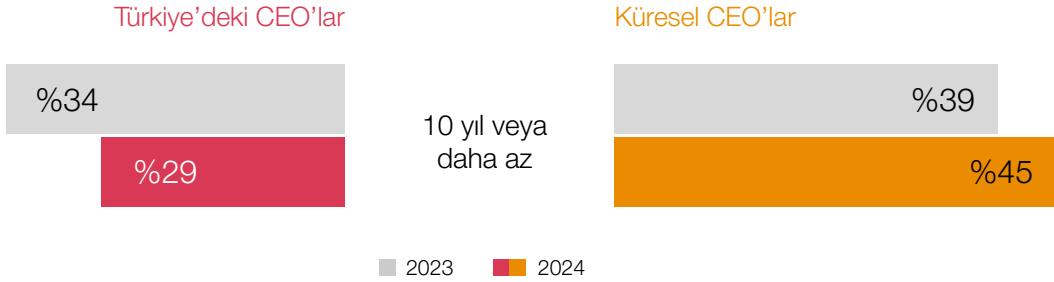
Bu başlıkta ekonominin mevcut durumu ve bazı CEO'ların iş modellerinin uzun süre ayakta kalamayacağı yönündeki endişelerini inceliyoruz.

1. Süregelen dönüşüm zorunluluğu

Teknolojik ilerlemeler, iklim değişikliği ve hız kazanan diğer [küresel mega trendler](#) CEO'ların adaptasyon gücünü zorlamaya devam ediyor. 27. Küresel CEO Araştırması'na katılanların %97'si son beş yılda değer yaratma ve sunma şekillerini değiştirmek için en azından bazı adımları attıklarını belirtiyor. Yine son beş yılda CEO'ların %76'sı, şirketlerinin iş modeline büyük veya çok büyük etkisi olan en az bir aksiyonu aldıklarını belirtiyor. Bu bulgu, CEO'ların endişelerinin arttığını gösteriyor. Araştırmaya katılanların %45'i şirketlerinin mevcut gidişatla önümüzdeki on yılda ayakta kalıp kalmayacağından emin değil; oysa bu oran geçtiğimiz sene bu oran %39'du. Küresel CEO'lar ve Türkiye'deki CEO'lar arasında önemli bir iyimserlik farkı var; küresel CEO'lar mevcut durumda devam ederse ekonomik olarak varlıklarını on yıldan daha fazla sürdüremeyecekleri konusunda geçen seneye kıyasla daha kötümser.

Dönüşüm zorunluluğu giderek daha acil hale geliyor

S. Şirketiniz mevcut gidişatına devam ederse, sizce ne kadar süre ekonomik olarak işletilebilir olacağını düşünüyorsunuz?

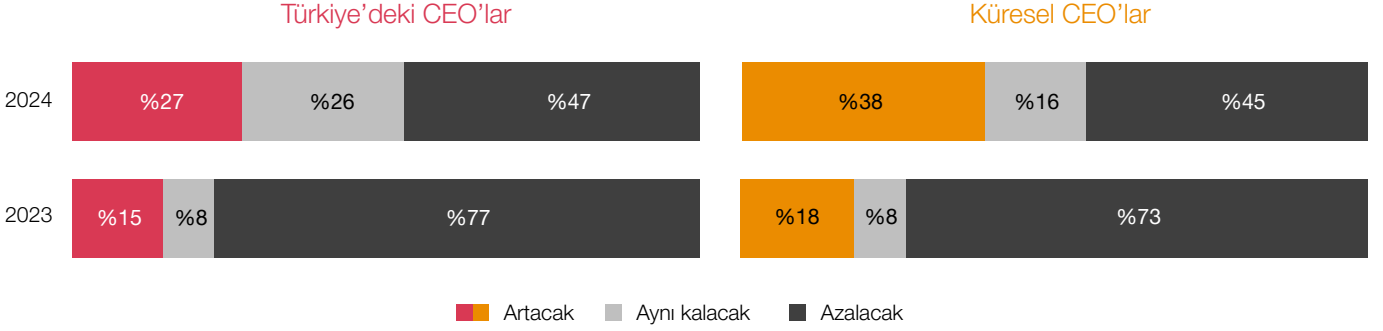


Türkiye'deki CEO'ların %29'u mevcut gidişat devam ederse şirketlerinin 10 yıldan az ekonomik olarak varlığını sürdürebileceğine inanırken, bu oran geçen sene %34'tü.



CEO'ların küresel ekonomik büyümedeki iyileşme beklentisi bu yıl geçtiğimiz yıldan iki kat fazla...

S. Önümüzdeki 12 ayda sizce küresel ekonomideki büyümede (örn. GSYİH) ne gibi değişiklikler olacak?



CEO'ların, şirketlerinin uzun vadede ayakta kalabilmesiyle ilgili endişelerinin artması, yakın vadeli ekonomik kaygıları yansıtmıyor. Örneğin, küresel ekonomik büyümenin yavaşlayacağını düşünen CEO'ların oranı geçtiğimiz yıldan daha düşük. 2024 yılında büyümenin artacağını düşünenlerin oranı ise daha yüksek (geçtiğimiz yıl %18 olan oran, bu yıl %38). Yine de bu, CEO'ların tümüyle iyimser olduğu anlamına gelmiyor. %45'lik bir kesim küresel ekonomik büyümenin azalacağı görüşünde. Türkiye'deki CEO'lar da küresel ekonominin geleceğinden geçen seneye kıyasla (%15) daha umutlu (%27) küresel ekonomik büyüme konusunda karamsarlık yerini iyimserliğe bıraksa da yine de küresel ekonominin düşüşe geçeceğini düşünenlerin oranı azımsanmayacak bir ölçüde (%47).

CEO'lar hem önümüzdeki 12 ay, hem de önümüzdeki 3 yıl için şirketlerinin büyüme beklentileri açısından geçtiğimiz yıla kıyasla kendilerine daha az güveniyor. Türkiye'deki CEO'lar ise, kendi şirketlerinin gelecek 12 ayda gelir artışı potansiyeline olan güveni her sene olduğu gibi, bu sene de küresel CEO'lara kıyasla daha yüksek (Türkiye'deki CEO'lar %50, küresel CEO'lar %37).

Büyüme beklenen pazarların sıralaması Türkiye'deki CEO'lar için değişken. Geçen sene büyüme beklenen pazarlarda Almanya (%28) ilk sırada ve Amerika Birleşik Devletleri (%25) ikinci sıradayken, bu sene sıralama tersine döndü (ABD %34, Almanya %31). Geçen sene ilk beşe giremeyen Çin (%8), bu sene %19 ile üçüncü sırada yer alıyor. Geçtiğimiz sene listede %13 ile yer alan Rusya, bu sene büyüme beklenen pazarlar listesinde kendisine yer bulamadı. Geçen sene %6 ile alt sıralarda kendine yer bulan Suudi Arabistan, bu sene %16 ile üst sıralara çıktı. Küresel CEO'ların büyüme beklediği pazarlarda ise sıralama son dört sene olduğu gibi bu sene de değişmedi, ilk üç sırada Amerika Birleşik Devletleri (%29), Çin (%21) ve Almanya (%15) var.

Küresel CEO'lar için büyüme beklenen pazarlar hemen hemen geçen senekiyle aynı, ancak Türkiye'deki CEO'ların büyüme beklediği pazarlarda belirgin değişiklikler var.

S. Önümüzdeki 12 ayda, kendi ülkeniz dışında kalan büyüme beklediğiniz pazarlar hangileridir?

Türkiye'deki CEO'lar			Küresel CEO'lar		
2022	2023	2024	2022	2023	2024
ABD %28	Almanya %28	ABD %34	ABD %41	ABD %40	Amerika %29
Almanya %23	ABD %25	Almanya %31	Çin %27	Çin %23	Çin %21
İngiltere %19	İngiltere %17	Çin %19	Almanya %18	Almanya %18	Almanya %15
Çin %13	Rusya %13	Suudi Arabistan %16	İngiltere %17	İngiltere %18	İngiltere %14
Irak %10	Fransa %11	İngiltere %15	Avustralya %10	Avustralya %11	Hindistan %8

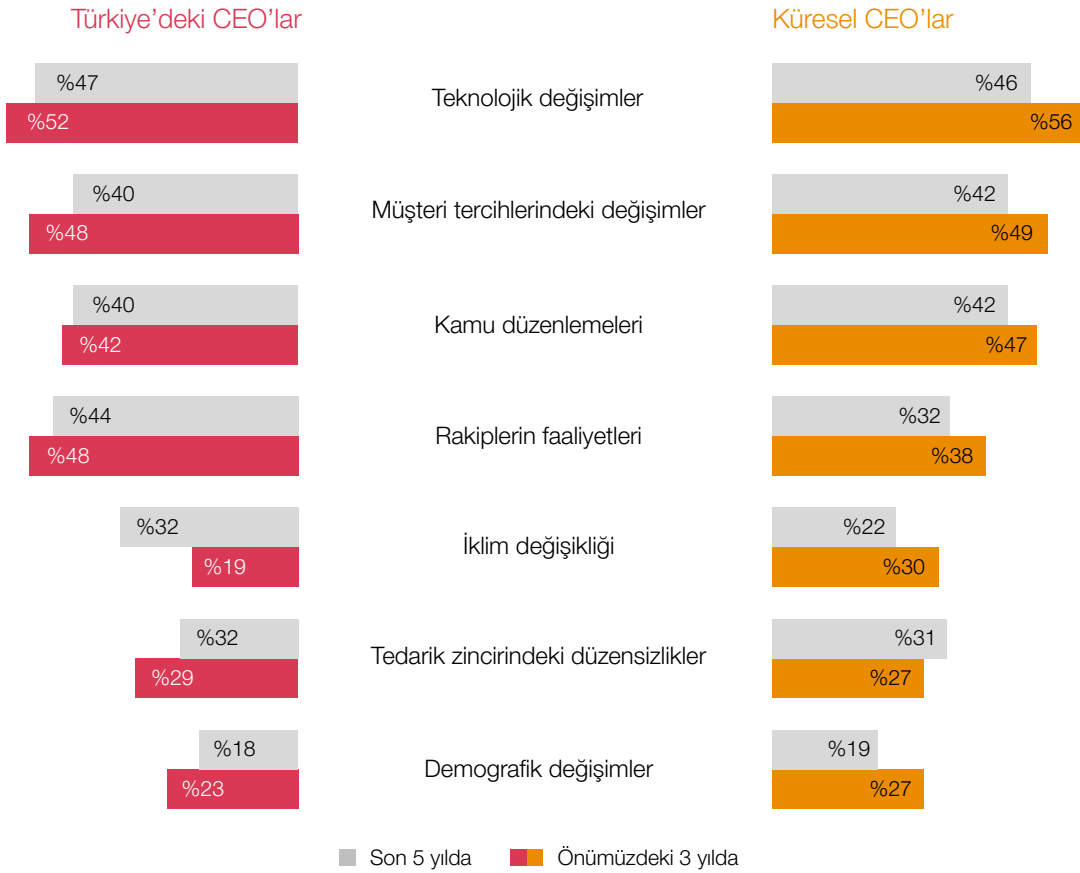
2. Baskılar ve tehditler

Dönüşüm ihtiyacının artacağına dair diğer bir gösterge de CEO'ların, iş modellerini değiştirmesine yol açacak faktörlerden kaynaklanan baskının, önümüzdeki üç yıl içinde kayda değer şekilde artacağını beklemesi. Örneğin, CEO'lar teknoloji, müşteri tercihleri ve iklim ile ilgili değişikliklerin, son beş yıla kıyasla, değer yaratma ve sunma şekillerine çok daha fazla etki etmesini bekliyorlar. CEO'lar önümüzdeki üç yıla ilişkin beklentilerini sıralarken, yalnızca tedarik zincirindeki kırımların etkisinin azaldığı görülüyor.

Her ne kadar CEO'lar, önümüzdeki üç yılda son beş yıla kıyasla dönüşüm hızının daha da artacağını düşünse de...

S. Aşağıdaki faktörlerin son beş yılda ve önümüzdeki üç yılda şirketinizin değer yaratma ve sunma şeklini ne ölçüde değiştirdiğini ve değiştireceğini belirtiniz.

(Yalnızca 'büyük ölçüde' ve 'çok büyük ölçüde' diyenlerin cevapları gösterilmiştir)

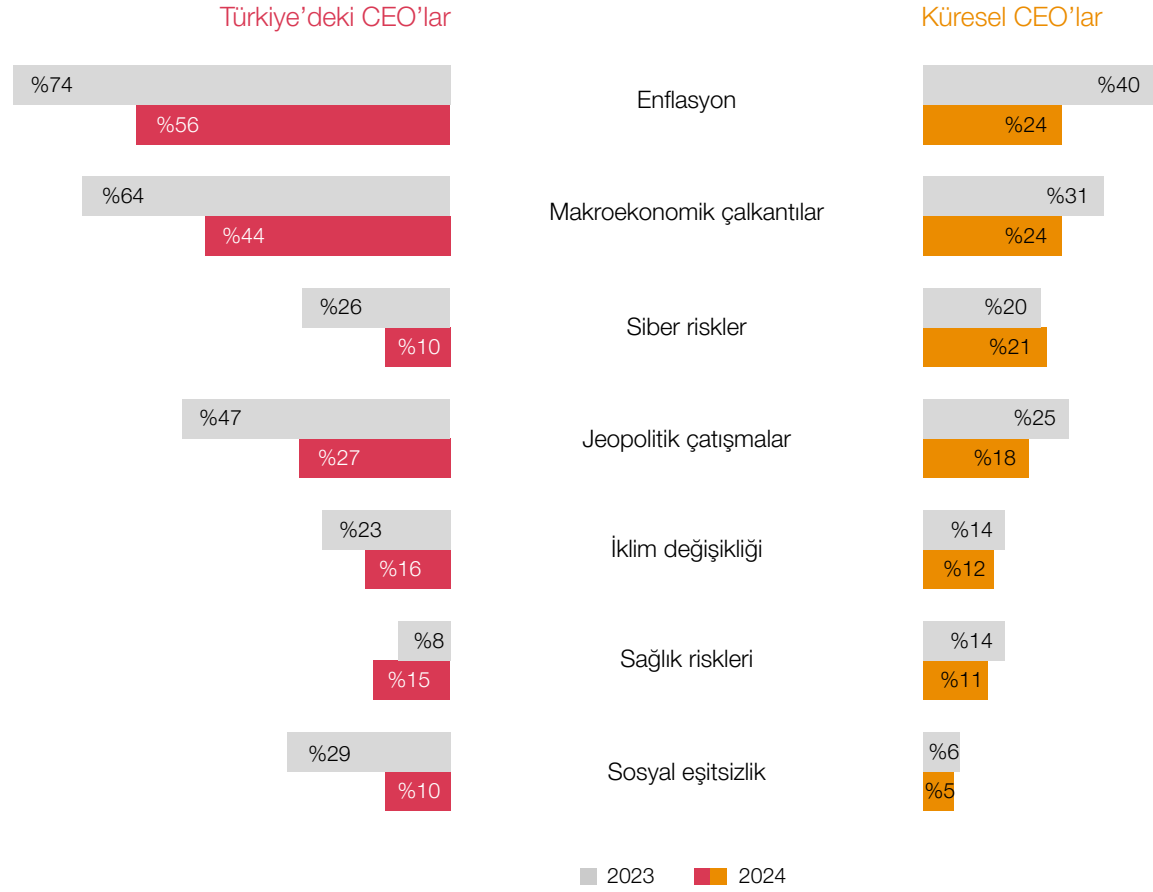


Bu gibi trendlerin giderek daha fazla önem kazanması, CEO'ların geçtiğimiz yıldan bu yana azalan yakın vadeli risk algısıyla taban tabana zıt. Yine de coğrafi olarak CEO'lar hala bazı endişeler taşıyorlar. Örneğin, genel anlamda küresel CEO'lar, enflasyon riskine daha az maruz kalacaklarını düşünseler de ABD'deki CEO'lar için enflasyon hala en önemli endişe kaynaklarından biri olmaya devam ediyor. Her ne kadar Orta ve Doğu Avrupa ile Orta Doğu'daki CEO'lar için hala en büyük endişelerin başında gelseler de jeopolitik tehditler, sıralamada geriledi. Bunun nedeni, şirketlerin kendilerini bazı çatışmaların etkilerinden korumak için zaten önlem almış olmaları da, diğer çatışmaların tüm etkilerinin henüz belli olmaması da olabilir. Batı Avrupa'daki, özellikle Fransa ve Almanya'daki CEO'ların önümüzdeki 12 ay için endişeleri arasında siber riskler başı çekiyor. ABD'deki CEO'lar da siber riskleri endişe listelerinin başına koyuyorlar.

...bir önceki yıla kıyasla önümüzdeki 12 ayda daha az tehdide maruz kalacaklarını düşünüyorlar

S. Sizce, şirketiniz önümüzdeki 12 ayda aşağıdaki önemli tehditlere ne ölçüde maruz kalacak?

Tehdide 'yüksek derecede maruz kalacak' ve 'çok yüksek derecede maruz kalacak' diyenlerin cevapları gösterilmiştir



Türkiye'deki CEO'lar için hala en önemli risk enflasyon (%56) olarak görülüyor. Geçtiğimiz sene enflasyondan "yüksek ölçüde ve oldukça yüksek ölçüde" etkileneceğini düşünen Türkiye'den CEO'ların oranı %74'tü. Küresel CEO'lar da geçtiğimiz sene %40 olan bu oran, bu sene %24. Türkiye'deki güncel ekonomik gelişmelerle uyumlu olarak, ikinci sıradaki risk faktörü makroekonomik çalkantılar (%44) olarak karşımıza çıkıyor (küresel CEO'lar %24). Oranlar geçtiğimiz yılın beklentilerine göre oldukça iyimser olsa da risk sıralamasında üst sıralarda kalmaya devam ediyor.

Türkiye'deki CEO'lar için sağlık riskleri halen endişe verici olsa da, CEO'ların %40'ı sağlık risklerinden düşük seviyelerde etkileneceklerini düşünüyorlar, küresel CEO'lar için bu oran %27. Türkiye'deki CEO'lar, küresel CEO'lara kıyasla, jeopolitik çatışmalardan (%27) daha çok etkileneceklerine inanıyorlar.



Ufuktaki varoluşsal değişim

Bu başlıkta, daha fazla dönüşüme neden olacak mega trendlerden iklim değişikliği ve teknolojik ilerlemelerin durumunu analiz ediyoruz.

3. Süregelen küresel çalışmalar

CEO'lara dönüşüm için baskı yapan mega trendler arasında, CEO'ların en fazla "yeniden keşif" yaptığı trend iklim değişikliği. CEO'lar iklimle ilgili koydukları hedeflerin bazılarını tutturduklarını, bazılarını ise tutturamadıklarını söylüyorlar. CEO'ların yaklaşık üçte ikisi, enerji verimliliğini artırmak için çalışmalara başladıklarını; %10'u bu çalışmaları tamamladıklarını; yaklaşık yarısı da iklim dostu ürün ve hizmetler geliştirmek için planlar yaptıklarını söylüyor. Batı Avrupa'daki CEO'ların enerji verimliliği yüksek ve iklim dostu inovasyonlarla ilgili girişimlerde bulunma oranı daha yüksek. Tüm dünyadan CEO'lar, iklim dostu yatırımlardan daha düşük getiri elde etmeyi kabul ediyorlar. Ancak, birçok CEO da diğer iklim aksiyonları için herhangi bir plan yapmadıklarını söylüyor. Örneğin, katılımcıların yarısından biraz azı, iklim riskini finansal planlamalarına dahil ettiklerini; neredeyse üçte biri ise böyle bir planları olmadığını dile getiriyor. Bunun nedeni, CEO'ların, iklim değişikliğinin uzun vadeli ve kalıcı etkilerini hesaba katmadan, son zamanlarda yaşanan ekstrem hava olaylarından sonra, iklim riskini sigorta kapsamına dahil etmeleri olabilir. Ya da CEO'lar, tedarik zincirlerinde bu olaylarla ilgili aksaklıklar olabileceğini hesaba katmadan, yalnızca kendi kurumsal sınırları içinde düşünmüş olabilirler.



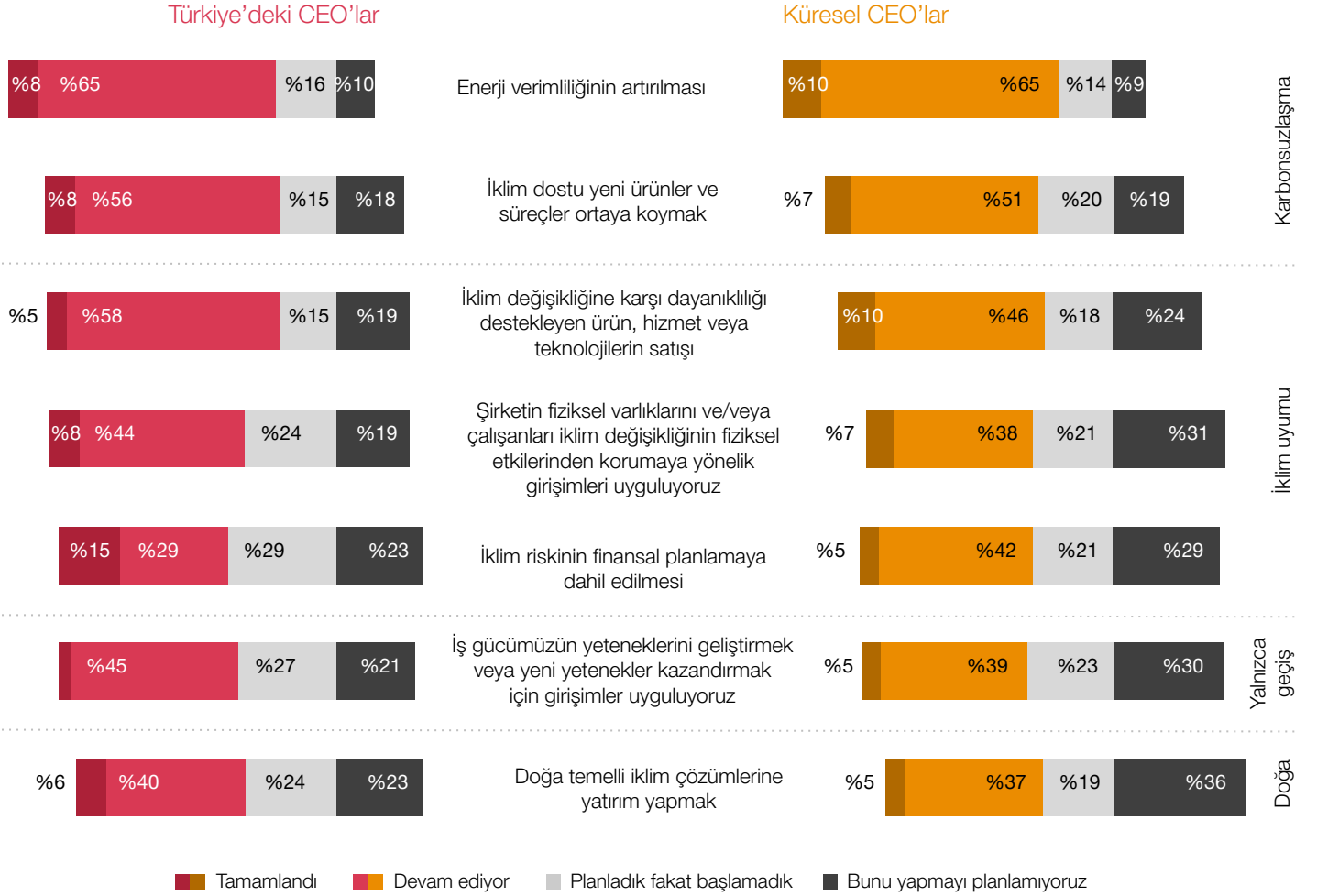
PwC'nin tahminlerine göre, küresel GSYİH'nın yaklaşık 58 trilyon ABD dolarına eşdeğer olan %55'i doğaya orta veya yüksek derecede bağımlı.

CEO'ların şirketlerinde almayı düşünmedikleri iklimle ilgili iki diğer aksiyon var ki, bunların toplumsal sonuçları büyük olabilir. Bunların ilki, net sıfır ekonomisine adil geçişin önemli bir parçası olan, iş gücüne yeni becerilerin kazandırılması veya mevcut becerilerin iyileştirilmesi. İkincisi ise, şirketlerin doğaya dayalı iklim çözümlerine yatırım yapması. Şirketler, doğaya ne kadar bağımlı olduklarını anlarırsa, bu tür yatırımların da ne kadar hayati olduğunu anlayabilirler. Aslında, PwC'nin tahminlerine göre, küresel GSYİH'nın %55'i yani yaklaşık 58 trilyon dolar, orta veya yüksek düzeyde doğaya bağımlı.



CEO'ların birçoğu karbonsuzlaşma konusunda ilerleme kaydettiklerini raporluyor; ancak, bir kısmı da iklimle ilgili diğer aksiyonları planlamadıklarını belirtiyor

S. Şirketlerin iklim değişikliği riskine hazırlanmak için alabileceği aksiyonların listesi aşağıda verilmiştir. Hangi ifade şirketinizin bu aksiyonlarla ilgili ilerleme derecesini en iyi tanımlıyor?



Türkiye'deki CEO'lar da iklim değişikliği için sorumluluk almaya hazır. Enerji tüketimini azaltmak üzere aksiyon aldıklarını söyleyenlerin oranı %65, aksiyonlarını tamamlayanların oranı ise %8 gibi düşük sayılacak bir oranda. Ancak, hiçbir aksiyon almayı düşünmeyenlerin oranının (%10) aksiyon alanlardan ve aksiyon almayı planlamış (%16) olanlardan düşük olması ise umut vad ediyor. Bu oranlar küresel CEO'ların tercihleriyle birbirine yakın.

Geçtiğimiz 12 ayda iklim dostu yatırımların geri dönüşünün düşük olmasını şirketlerinin sorun etmediğini söyleyen CEO'ların oranı %42 (küresel CEO'larda bu oran %41).

Türkiye'deki CEO'lar için şirketlerin karbonsuzlaşmasının önündeki en büyük engel sektörlerinde iklim dostu teknolojilerin eksikliği (%27), bunu düzenlemelerin karmaşıklığı takip ediyor (%20). Küresel CEO'lar içinse, düzenlemedeki belirsizlikler (%24) yapılan yatırımların düşük getirileri olması (%23) karbonsuzlaşmanın önündeki en önemli engel.

Hem küresel CEO'lar hem de Türkiye'deki CEO'ların %40'tan fazlası, son beş yılda şirketlerinin değer yaratması için şirket kapasitesini artırmaya yönelik yeni teknolojiler benimsediklerini söylüyorlar.

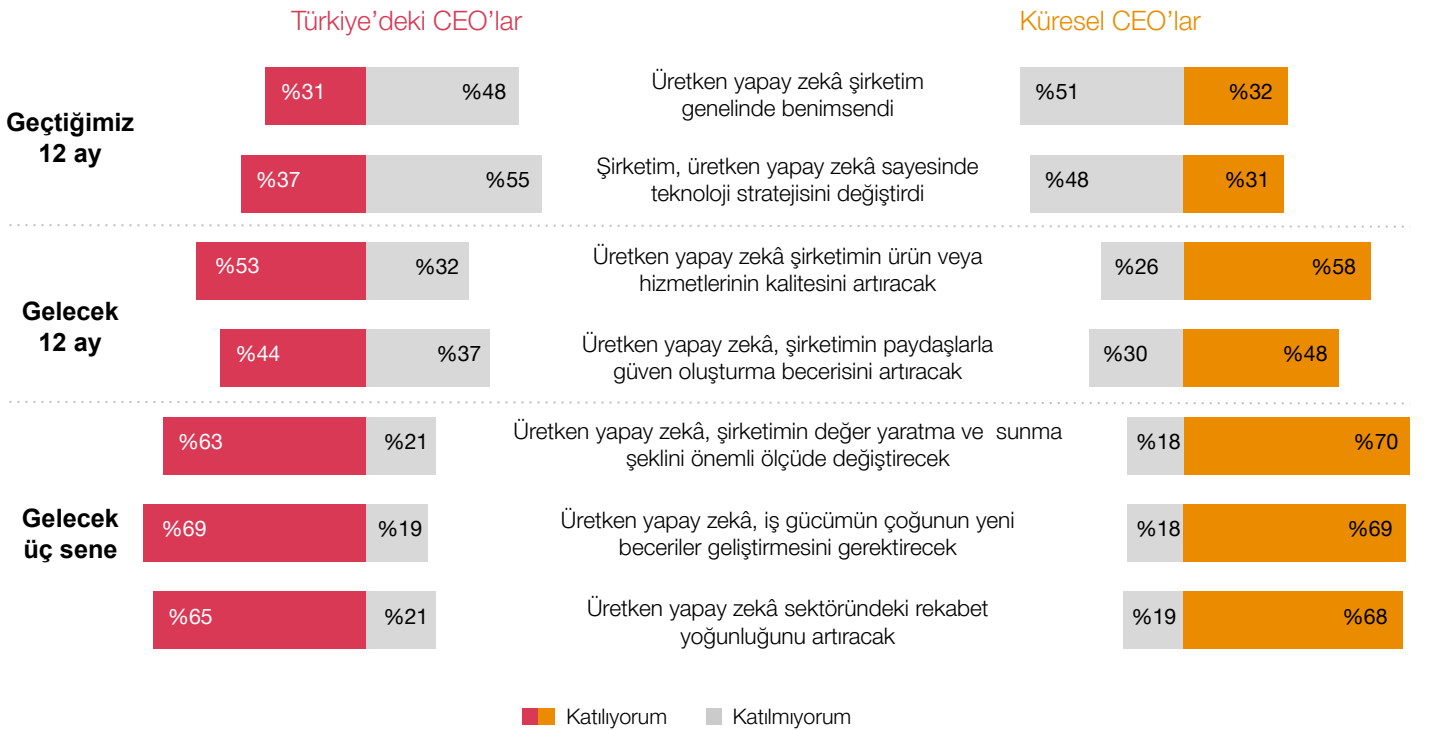
4. Yapay zekânın getirdiği fırsatlar

Varoluşsal ve sistemsel sonuçları olan ikinci mega trend ise teknolojik ilerlemeler. Özellikle de şirketlerin faaliyet gösterme şeklini oldukça fazla etkileyecek özelliklere sahip üretken yapay zekâ teknolojisini inceledik. Üretken yapay zekâ, kritik bir eşiğe yaklaşıyor; yani, bu teknolojinin iş modellerini değiştirmesi, iş süreçlerini yeniden tanımlaması ve tüm sektörleri dönüştürmesi bekleniyor.

Hem Türkiye'deki hem de dünyadaki CEO'ların %60'ından fazlası gelecek 12 ayda üretken yapay zekânın, çalışanların şirketteki verimliliklerini artıracığını düşünüyor, %50'den fazlası kendi verimliliklerini artıracığına inanıyor.

Her ne kadar üretken yapay zekânın kullanımı ve stratejiye entegrasyonu sınırlı olsa da CEO'lar ileride yapay zekânın etkisinin artmasını bekliyorlar

S. Üretken yapay zekâyla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?



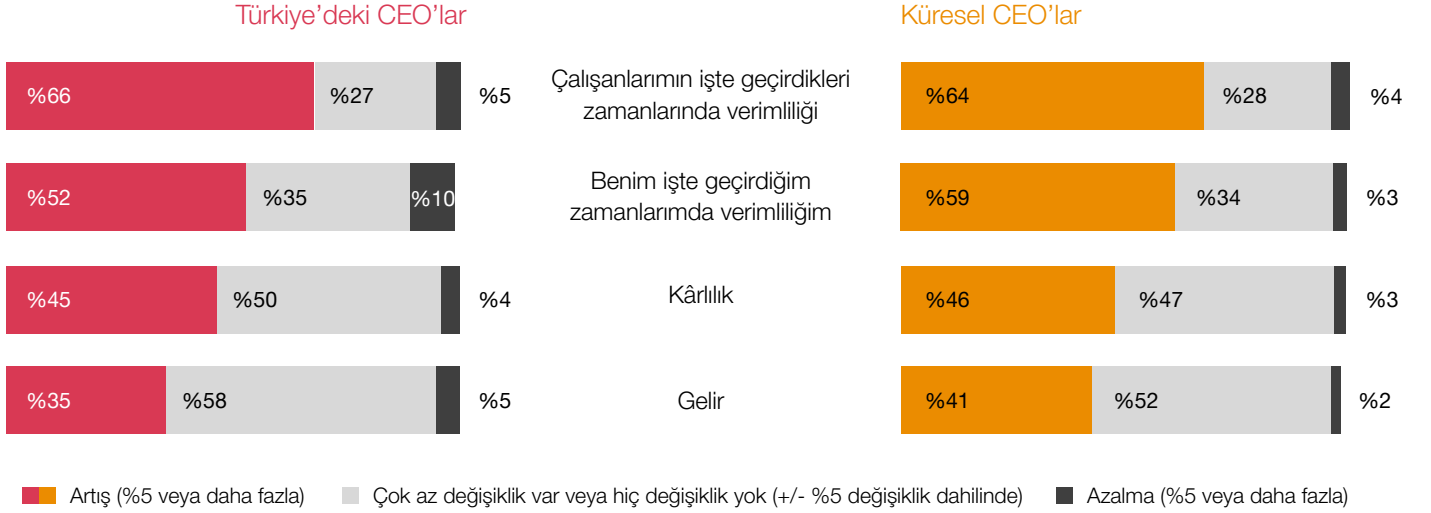
Bu yılki araştırmaya katılan CEO'lar, üretken yapay zekânın hem benimsenme hızının, hem de dönüşüm yaratma potansiyelinin çok yüksek olduğunu belirtiyorlar. Örneğin, CEO'ların neredeyse yarısı, önümüzdeki yıl üretken yapay zekânın, paydaşları arasında güven inşa etme kabiliyetlerini artırmasını, yaklaşık %60'ı ise ürün veya hizmet kalitesini iyileştirmesini bekliyor. Her 10 katılımcıdan neredeyse 7'si ise önümüzdeki üç yılda üretken yapay zekânın rekabeti artıracığını, iş modellerinde değişikliklere neden olacağını ve iş gücünde yeni beceri ihtiyacı doğuracağını düşünüyor: Türkiye'deki ve dünyadaki CEO'ların %69'u gelecek üç yıl içerisinde üretken yapay zekâyı uyum sağlamak için şirket çalışanlarının yeteneklerini geliştirmesi gerekeceğine inanıyor.

Görünüşe göre, şimdiye kadar yaşananlar bu beklentileri destekliyor. Üretken yapay zekâyı şirketlerinde kullanmaya başladıklarını söyleyen CEO'lar, yani katılımcıların yaklaşık üçte biri, hem önümüzdeki 12 ayda hem de önümüzdeki üç yılda yapay zekânın dönüşüm potansiyeline sahip olduğunu belirtiyorlar. Türkiye'deki CEO'ların %31'i geçtiğimiz 12 ayda üretken yapay zekâyı benimsediğini söylerken, %48'i benimsemediğini belirtiyor. Geçtiğimiz 12 ayda, şirketlerinin teknolojik stratejisini üretken yapay zekânın potansiyel yararları sebebiyle değiştirdiğini söyleyen CEO'ların oranı %37 (küresel CEO'lar da bu oran %31).

Genel anlamda CEO'lar, üretken yapay zekânın kısa vadede şirketlerine birçok olumlu etki yapmasını bekliyorlar. Bu etkiler arasında, hem artan ürün kalitesi ve müşteri güveni hem de artan verim sayesinde gelirlerin yükselmesi yer alıyor. Bu trend, şirketlerin %60'ının üretken yapay zekâyı tümüyle veya ağırlıklı olarak bir risk değil; bir fırsat olarak gördüğünü ortaya koyan PwC'nin [2023 yılı Küresel Risk Araştırması](#) ile de uyumlu.

CEO'lar üretken yapay zekânın gelirlere çok büyük katkı yapmasını bekliyor

S. Üretken yapay zekâ önümüzdeki 12 ay içinde sizce şirketinizde aşağıdakilerden hangilerini ne ölçüde artıracak veya azaltacak?



Toplumsal düzeyde ise üretken yapay zekânın etkileri henüz belirsiz. Verimin artmasıyla ilgili olumlu etkilerin bazıları, en azından kısa vadede çalışan sayısının azaltılmasıyla ortaya çıkabilir. CEO'ların dörtte biri, 2024 yılında üretken yapay zekânın etkisiyle, çalışan sayılarını en az %5 oranında azaltmayı planlıyor. Büyüme ve gelirlerle ilgili yeni fırsatların netleşmesiyle birlikte, bazı alanlarda verimi artırmak için çalışan sayısını azaltmaya başlayan şirketler, diğer alanlardaki işe alımlarla bunları zaten dengeliyor olabilir. Örneğin, teknoloji şirketleri CEO'larının %14'ü üretken yapay zekâ nedeniyle önümüzdeki yıl çalışan sayısını azaltmayı; %56'sı ise 2024 yılında yeni çalışanları işe almayı düşünüyor. Bu oranlar, araştırmamızdaki küresel ortalamanın da neredeyse 20 puan üzerinde (genel olarak CEO'ların %39'u şirketin çalışan sayısını önümüzdeki 12 ayda %5 veya daha fazla artırmayı düşünüyor).

Tüm bu bulgular, CEO'ların bunu yapabilmek için [çalışanlarını üretken yapay zekâ sürecine dahil etmeleri](#) gerektiğini gösteriyor. Yapay zekâyla ilgili plan ve kararlarda şeffaf, amaca dayalı ve güven verici olabilmek, yapay zekâdan (ve işleri ile ilgili sonuçlarından) uzak duran çalışanların da bu teknolojiyi denemek ve onu kullanarak yenilikler yapmak konusunda daha rahat hissetmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak, CEO'ların artık yapay zekânın kısa vadeli iş kayıpları ile uzun vadeli istihdam yaratma potansiyeli arasındaki dengeyi anlamak, açıklamak ve yönetmek gibi, kabullenmeleri gereken, yeni bir rolleri var.



5. Yapay zekânın getirdiği zorluklar

Üretken yapay zekânın yayılma hızı artarken, bu alandaki birçok uzman da bu teknolojinin kapsama alanı genişledikçe artabilecek istenmeyen sonuçlarıyla ilgili endişelerini dile getiriyor. Araştırmamıza katılan CEO'lar da aynı yöndeki hissiyatlarını ortaya koydular. Örneğin, üretken yapay zekâyla ilgili, CEO'ların en büyük endişesi siber güvenlik riskleri olmaya devam etti; CEO'ların yarısından fazlası, bu teknolojinin şirketlerindeki dezenformasyonu artıracağını düşünüyor. CEO'ların üçte biri de üretken yapay zekânın önümüzdeki 12 ayda belirli müşteri ve çalışan gruplarına karşı önyargıları artıracağını düşünüyor. CEO'ların yine neredeyse üçte biri ise bu görüşe katılmıyor; üretken yapay zekânın organizasyonlardaki rolünün kapsamı ve karmaşıklığı arttıkça, önyargının da daha dikkat çeken bir alan olacağını söylüyorlar. Şirketlerinde üretken yapay zekâyı geniş çapta kullanan CEO'lardan aldığımız cevaplara göre, üretken yapay zekâyı almak, ilginç bir şekilde bu risklerle ilgili endişeleri azaltmıyor.

Üretken yapay zekâ riskleri söz konusu olduğunda, CEO'lar en çok siber güvenlik konusunda endişeli

S. Üretken yapay zekânın önümüzdeki 12 ay içinde şirketinizde aşağıda belirtilenleri artıracağına ne ölçüde katılıyor veya katılmıyorsunuz?



Türkiye'deki CEO'ların da yapay zekâyı dair en büyük endişelerini siber güvenlik riskleri (%63) oluşturuyor, bunu %44 ile yanlış bilginin yayılması takip ediyor. Bu iki endişe, küresel CEO'ların endişeleriyle ortak.

Bu bulguların hepsini bir arada incelediğimizde, CEO'ların yapay zekâ konusunda topluma karşı bir sorumluluğu olduğunu görüyoruz: şirketlerinin yapay zekâyı sorumluluk sahibi olarak kullanmasını sağlamak. Aslında, inovasyonun hızı ve yeni norm ve düzenlemelerin uygulanmasındaki kaçınılmaz gecikme düşünülürse, üretken yapay zekâyı yönetme sorumluluğunun büyük bir kısmının şimdilik şirketlerde olduğu söylenebilir.



Dönüşüm rehberiniz

Bu başlıkta sürekli dönüşüm yolculuğuna hızlı bir başlangıç yapmak için almanız gereken dört aksiyonu özetliyoruz.

6. Engelleri fırsata çevirin

Organizasyonlarda kayda değer dönüşümle ilgili zorlukların ve fırsatların daha iyi anlaşılmasıyla, CEO'lar engelleri fırsata dönüştürmeye başlayacaklar. CEO'lara büyük ölçekli kurumsal dönüşüm çalışmaları yaparken sık karşılaştıkları engelleri sorduk. Aldığımız cevaplara göre, birçok engel sektöre özgü. Örneğin, altyapıya ilişkin zorluklar, enerji; elektrik ve altyapı ile taşımacılık ve lojistik sektörlerinde dönüşümü, orta veya büyük ölçüde etkiliyor. Bu sektörlerde altyapı zorluklarının dönüşümü engelleme oranı, enerji sektöründe %61, elektrik ve altyapı sektöründe %58, taşımacılık ve lojistik sektöründe ise %56 iken küresel ortalama %37. Ayrıca, araştırma, şirketlerinin uzun vadede ayakta kalabilmesinden endişeli olan CEO'ların, dönüşüm engelleriyle ilgili farkındalık seviyelerinin de daha yüksek olduğunu gösterdi.

Yine de bazı engellerin ne kadar büyük etkisi olduğunu anlayabilen CEO'ların çok az olması şaşırtıcı bir durum. Örneğin, CEO'ların yalnızca %25'i yönetim kurulu desteğinin olmamasını, dönüşüm çalışmalarının önünde orta ölçekli bir engel olarak tanımlarken, CEO'ların %30'u iç paydaşların desteğinin olmamasını bu şekilde tanımladı. Benzer şekilde, CEO'ların yalnızca %27'si, yönetim kurulu desteğinin olmamasını, karbonsuzlaşmayla ilgili çalışmalarının önünde orta veya büyük ölçekli bir engel olarak tanımladı. Türkiye'deki CEO'lar için de benzer şekilde, yönetim kurulu desteğinin olmaması karbonsuzlaşmanın önünde bir engel değil.

CEO'ların en çok endişe duyduğu dönüşümle ilgili engellerin çoğu aslında CEO'ların kendi etki alanları içinde olan engeller

S. Aşağıdaki faktörlerden hangileri şirketinizin değer yaratma ve sunma şeklini kısıtlıyor?

(Yalnızca 'çok büyük ölçüde', 'büyük ölçüde' ve 'orta ölçüde' diyenlerin cevapları gösterilmiştir)

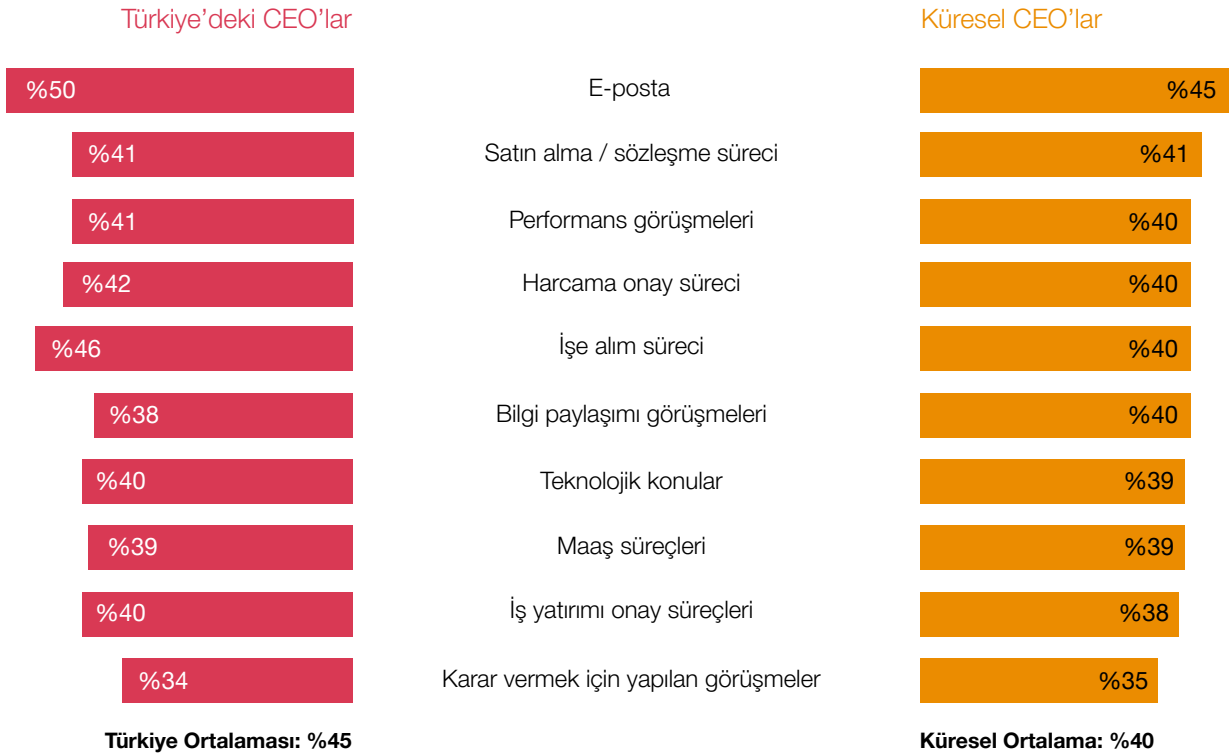


■ CEO'ların etki alanının sınırlı olduğu engeller

Diğer yandan dönüşümle ilgili dile getirdikleri engeller büyük ölçüde CEO'ların etki alanları içerisinde kalıyor; şirket içindeki bürokratik süreçler, operasyonel öncelik rekabeti, sınırlı finansal kaynaklar, iş gücü becerileri ve teknolojik kapasite bunlardan bazıları. Verimlilik CEO'lar için endişe önemli bir endişe kaynağı: Ortalama olarak CEO'ların %40'ı, toplantılar, idari süreçler ve e-postalar için gereksiz yere zaman harcadığını belirtirken; %35'i, genellikle CEO'ların doğrudan kişisel olarak kontrol edebildiği karar alma toplantıları için gereksiz yere zaman harcadığını söyledi. Bu verimsizliğin maliyeti ise bizim tahminlerimize göre, tüm kârlara koyulan 10 trilyon dolarlık vergiye eşit. Bu da satın alma paritesinde küresel GSYİH'in yaklaşık %7'sine denk geliyor.

Çok daha önemli olan başka bir engel var: CEO'lar idari verimsizliğin %40 seviyesinde olduğunu düşünüyor

S. Şirketinizde aşağıdaki faaliyet ve süreçlere harcanan zamanın yüzde kaç verimsiz geçiyor?



Türkiye'deki CEO'lar için, dönüşümün önündeki en önemli engel kısıtlı finansal kaynaklar (%39) bunu düzenleyici çevre (%34) takip ediyor. Türkiye'deki CEO'lar için de, yetkin olmayan iş gücü de yeniden keşif yapmanın, dönüşümün önünde önemli bir engel. CEO'ların büyük bir kısmı, altyapı sorunlarını ve şirketteki bürokratik süreçleri dönüşümün önünde önemli bir engel olarak görmüyor.



7. Atmanız gereken en önemli adımları tespit edin

Gerçek ilerleme, liderlerin ve şirketlerin değer yaratma, sunma ve yakalama şekillerini değiştirmek için belirli adımlar atmalarıyla gelecek. Bu yılki araştırmanın verileri analiz edildiğinde, şirketlerin raporladığı kâr marjlarıyla; teknoloji geliştirme ve uygulama, yeni fiyatlandırma modelleri ve stratejik ortaklıklar gibi katılımcıların iş modeline büyük veya çok büyük etkisi olan işletme adımları arasında pozitif korelasyon olduğu görüldü. Bu durum hem bireysel dönüşüm adımları hem de oluşturduğumuz birleşik dönüşüm endeksi için geçerliydi. Verilere göre, iş modellerine çok büyük etkisi olan aksiyonların getirileri, kısıtlı etkiye sahip aksiyonların getirilerinden yüzde 3 ila 5 daha yüksek.

Dönüşümle ilgili aksiyonlar daha yüksek kâr marjlarıyla ilişkilendiriliyor

S. Son 5 yılda aşağıdaki aksiyonlar şirketinizin değer yaratma, sunma şeklini ne ölçüde değiştirdi?

S. Son mali yılda şirketinizin kâr marjı ne kadardı?

Küresel CEO'lar



Elbette atılacak doğru adımlar, şirketlerin stratejilerine, faaliyet modellerine, faaliyet gösterdikleri sektörlere ve rekabet ortamlarına göre şirketten şirkete değişiyor, ancak öne çıkan iki nokta var. Bunlardan ilki, performansı yüksek şirketlerin bilinen özelliklerinden biri olan, kaynakları hızlı ve çevik şekilde yeniden düzenleyebilmenin, CEO'lar için kritik öneme sahip olması. CEO'ların yaklaşık üçte ikisi bir önceki yıla kıyasla %20 veya daha az kaynağı yeniden düzenlediğini söylerken; CEO'ların yaklaşık %30'u %10 veya daha az kaynağı yeniden düzenlediğini belirtti. Yıllık olarak ne kadar fazla kaynak yeniden düzenlenirse, dönüşüm seviyesi ve kâr marjları da o kadar yüksek oluyor.



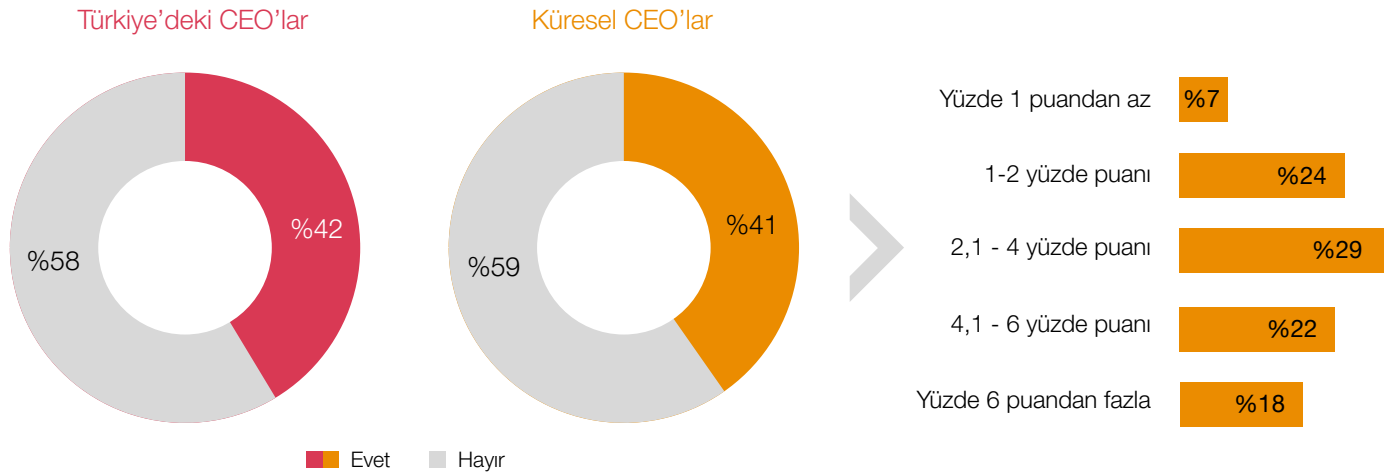
8. İklim değişikliği öncelikleriyle ilgili beklentileri yeniden şekillendirin

CEO'lar önceliklerini belirlerken; birçoğu, iklim değişikliğini, risklerin yanında [belirgin fırsatlar](#) da içeren ve sektöre dönüşüm getiren bir faktör olarak görüyor. CEO'ların yaklaşık üçte biri, iklim değişikliğinin önümüzdeki üç yılda değer yaratma ve sunma şekillerini değiştirmesini beklediklerini belirtiyor; bu oran, geçtiğimiz beş yıl için CEO'ların dörtte birinden daha azdı. Bu, CEO'ların %41'inin neden iklim dostu yatırımlar için diğer yatırımlara göre daha düşük getiri hedefi koyduğunu da açıklıyor; bu CEO'ların yarısından fazlası ise kimya sektöründen. Coğrafi olarak, iklim dostu yatırımlar için daha düşük getiri hedefi koyan CEO'ların oranı, Asya Pasifik bölgesinde daha yüksek; yine de bu CEO'lar arasında iklim değişikliği riskine fazla ya da aşırı fazla maruz kaldıklarını düşünenlerin oranı, diğer bölgelerden yüksek değil.

Her 10 CEO'dan dördü, iklim dostu yatırımlardan oldukça düşük getiri elde etmeyi kabulleniyor

S. Son 12 ayda, iklim dostu yatırımları değerlendirirken şirketiniz diğer yatırımlara kıyasla daha düşük getiri elde edebileceğini kabullendi mi?

S. İklim dostu yatırımlar için kabul edilebilir getiri oranı diğer yatırımlardan ne kadar düşüktü?



[PwC'nin 2024 yılı Küresel Yatırımcı Araştırmasının](#) sonuçları da buna paralel. Bu araştırmaya katılanların üçte ikisi, kısa vadede kârlılığı azaltsa da ESG yatırımlarının yapılması gerektiğini söylemişti. Getiri hedefleri, kurumsal kaynak ayırma kararlarını alırken dikkate alınacak en önemli konulardan biri. Bu yüzden de, CEO'ların iklim değişikliği ile ilgili zorlukları kabullenirken, getiri beklentilerini esnek tutmaları iklim değişikliğiyle ilgili ilerleme kaydetme açısından olumlu bir gösterge. İlgili PwC araştırmasında, [yeşil teknoloji](#)de özel yatırımcı ilgisinin daha emisyon yoğun sektörlerle kaydına ilişkin bulgular da elde edildi.



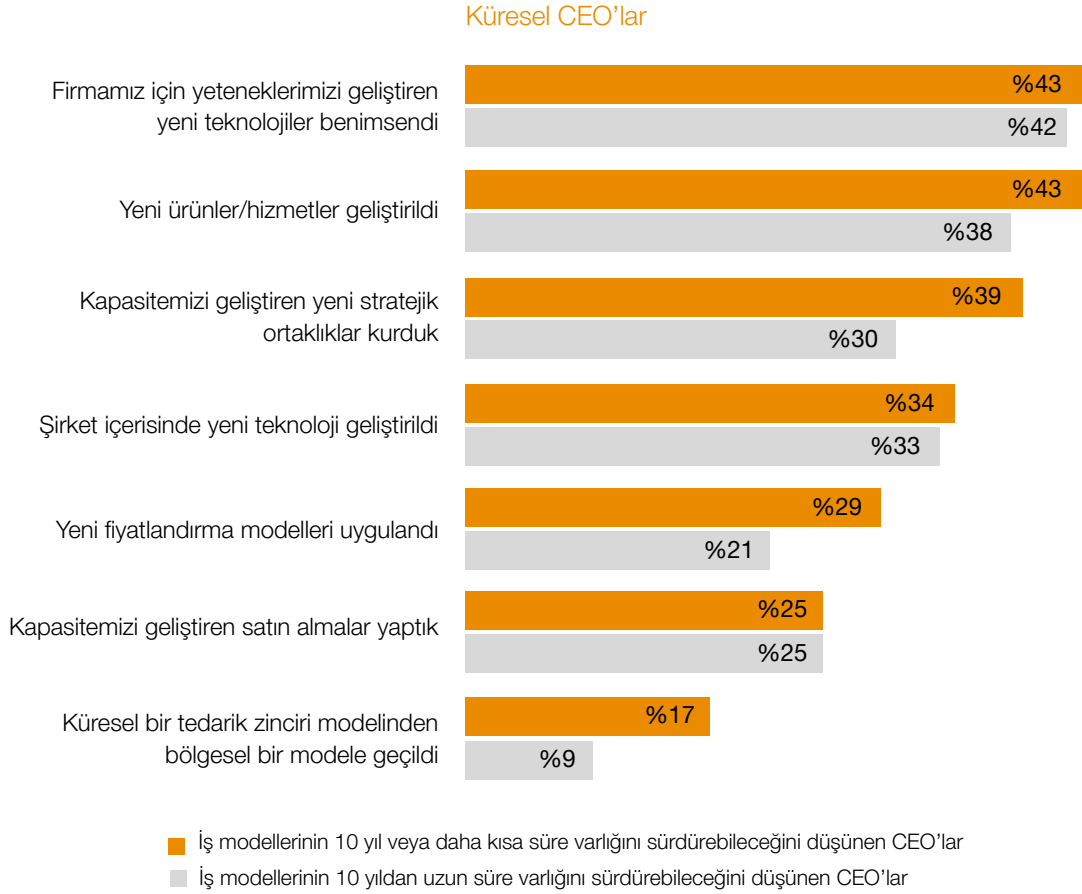
9. Algılarınızı açık tutun

Şirketlerin ekonomik anlamda varlığını sürdürebilmeleri konusunda kendilerine daha az güvenen CEO'lar, karşılaştıkları tehditler konusunda daha bilinçliler. Bunun sebebi, şirkete, sektöre ve coğrafyaya bağlı olarak, şirketlerin bu tehditlere daha açık olmaları veya riskler arasındaki bağlantıyı farklı şekilde algılamaları olabilir. PwC'nin [Küresel İç Denetim Çalışması](#)nda, bir şirketin risk, uyum ve iç denetim ekiplerinin, bu tür tehditleri fark etmek için 'erken uyarı' ve 'risk öngörü' antenlerini nasıl etkin şekilde açabileceklerinin altı çiziliyor.

Küresel CEO'lar içerisinde şirketlerinin uzun vadede ayakta kalabilmeleri konusunda kendilerine daha az güvenen CEO'ların dönüşümle ilgili aksiyon alma olasılığı daha yüksek

S. Aşağıdaki eylemler şirketinizin son beş yılda değer yaratma ve sunma şeklini ne ölçüde etkiledi?

(Yalnızca 'büyük ölçüde' ve 'çok büyük ölçüde' cevapları gösteriliyor)



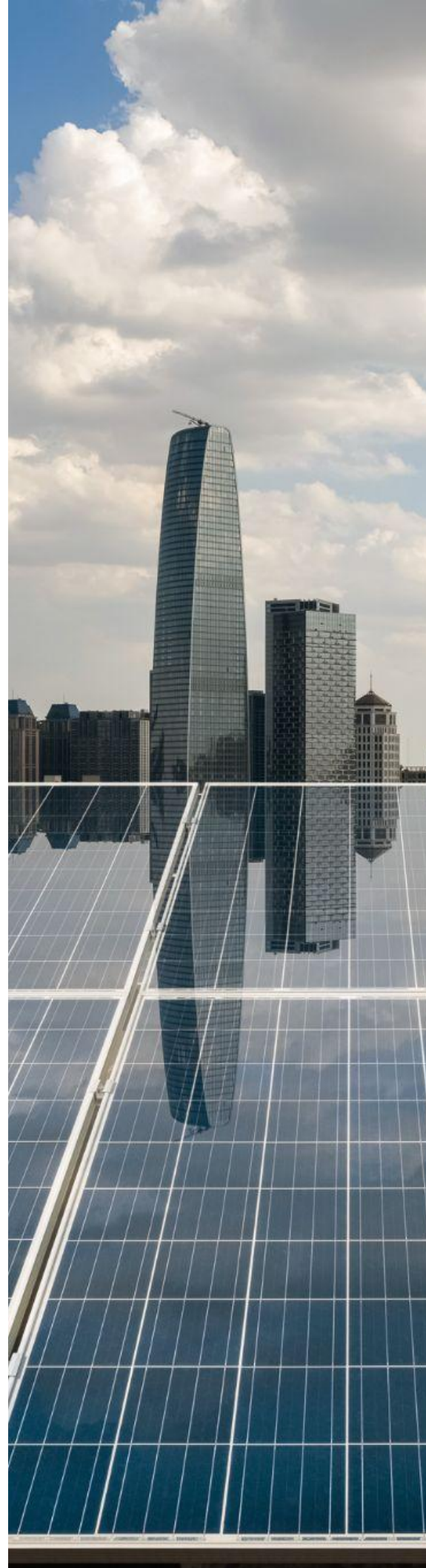
CEO'ların aynı zamanda şirketlerinin uzun vadede ayakta kalabilmeleriyle ilgili de daha endişeli olduklarını ve değişikliklere adapte olabilmek için daha fazla çaba harcadıklarını görüyoruz. Bu durum, özellikle de şirketlerinin yeni stratejik ortaklıklar kurduklarını, küresel tedarik zinciri modellerinden bölgesel tedarik zinciri modellerine geçtiklerini veya yeni fiyatlandırma modelleri uyguladıklarını söyleyen CEO'lar için geçerli.

Sürdürülebilir değişim

Bu yılki araştırmanın tüm sonuçları; CEO'lar arasında kritik stratejik dönüm noktalarından geçtikleri, durumun aciliyeti ve aksiyona karşı önyargı konusunda bir farkındalık olduğunu gösteriyor.

Örneğin, CEO'ların iklimle ilgili yasal düzenlemeler veya yapay zekâ gibi şirketin gelecekteki başarısı için kritik önem taşıyan yeni alanlarda uzman kişileri yönetim ekiplerine katmaları gerekiyor. Bunun yanında, departman ve birim liderlerini farklı inisiyatiflerin başına getirmek yerine, tüm üst yönetim ekibinin, değişimi aynı zamanda yönetişim ve kontrol sistemlerini benimsemesini sağlamak da kritik önem taşıyor. Ayrıca, birçok şirketin, cevabı olmayan bir dizi soruna çözüm getirecek yeni mekanizmalara ihtiyacı var. Bu da, çözümleri sunup onay beklemektense, problemleri birlikte çözmek için yeni formatlar, ilerlemeyi ölçmek ve çalışanları ödüllendirmek için yeni yollar bulunmasını gerektiriyor. Dahası, CEO'ların hissettikleri aciliyeti diğerlerine de iletmek için plan yapmaları gerekiyor; böylelikle, herkes durumun önemini anlayabilir ve çözüm için payına düşen görevi üstlenebilir. Mevcut işlerinde usta olan çalışanlar, gelecekte üstlenecekleri işte belki bu kadar iyi olamayacaklarından endişe duyarak değişikliğe direnebilir. Bu yüzden, dönüşüm konusunda ciddi olan CEO'ların, endişeleri anlamanın, merakı ve öğrenmeye açıklığı ödüllendirmenin ve çalışanların değişime adapte olmasına yardım etmek için yöneticileri teşvik etmenin yollarını bulması gerekiyor.

Bu zorunluluklardan bazıları liderlere tanıdık gelebilir; ancak yine de tüm bunlar, değer yaratmada geleneksel yaklaşımları değiştirmek için gereken stratejik keşif yolculuğuna önderlik etmek konusunda CEO'lardan beklentileri yükseltiyor. Durmaksızın değişen bir dünyaya adım atarken CEO'ların önünde, şirketlerini ve kendilerini yeniden şekillendirmek, krizi avantaja çevirmek ve hedefleri gerçeğe dönüştürmek için benzersiz fırsatlar var.



27. Küresel CEO Araştırması

pwc.com.tr/ceo-arastirmasi

İletişim



Aslıhan Dellaloğlu

Pazarlama ve İletişim, Direktör

0212 326 6570

aslihan.dellaloglu@pwc.com



© 2024 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2024-0001