



# KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması

**Güncel gelişmeleri takip eden, ayak uyduran,  
insana öncelik veren ve amaç odaklı**

KPMG Türkiye

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)



# Önsöz

Dünyanın en büyük ekonomilerinde, en büyük ve karmaşık şirketleri yöneten CEO'ların katılımıyla küresel olarak yedinci defa düzenlediğimiz 2021 Küresel CEO Araştırması, COVID-19 pandemisinin devam eden etkileri ve ekonomik toparlanmaya ilişkin beklentiler konusuna eşsiz bir bakış açısı getirmekte. Pandeminin seyri boyunca düzenli olarak dünyanın dört bir yanındaki iş liderleriyle temasta bulunarak Temmuz/Ağustos 2020 ve Ocak/Şubat 2021 dönemlerinde gerçekleştirdiğimiz genel eğilim anketlerimiz aracılığıyla topladığımız görüşlerin bir kısmını sizlerle paylaşmıştık. Son olarak Ağustos/Eylül ayında düzenlediğimiz anket çalışmasının sonuçlarına dayanan 2021 CEO Araştırması'nda 11 önemli pazardan 1.325, Türkiye'den ise 25 CEO'nun gelecek ile ilgili öngörülerini alarak dünya genelinde yaşanan gelişmeleri ve değişen yaklaşımları derledik. Araştırmamıza Türkiye'nin önde gelen yenilikçi şirketlerinden 5 CEO'nun değerli görüşleri de büyük bir derinlik ve zenginlik kattı.

Geçen yılki araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, Covid-19 etkisi altında geçen son iki yılda tüm dünyada üretim yavaşladı, tedarik zincirleri aksadı, iş ve yaşam tarzları kalıcı olarak değişti. Belirsizliklerin arttığı bu dönemde nihai başarı eskisinden farklı ifade ediliyor. Günün sonunda operasyonel ve kültürel dayanıklılığını korumuş, her bir adımını dikkatle atmış kurumlar hedeflerine ulaşıyor.

KPMG olarak geçen yıl, müşterilerimiz ve çalışanlarımız için 2020'de yaşadığımız olağanüstü hâl ortamını normalleştirmeye çalıştık. Mevcut işlerimizde ilave olarak, başka hangi alanlarda müşterilerimize değer katabileceğimize odaklandık ve bunun sonucunda da özellikle danışmanlık alanında bazı "yeni"leri pazara sunduk. Bir yandan da uzaktan çalışma şartlarında KPMG'lilerin daha mutlu bir şekilde çalışabileceği koşulları oluşturmak için yoğun mesai harcadık.

Pandemiye rağmen eskisinden daha iddialı bir şekilde yolumuza devam ederken, danışmanlık alanında yaptığımız yatırımların dönüşünü üst seviyelerde almaya başladık.

Teknoloji ekibimiz, Big 4 içinde en büyük ve geniş yetkinliklere sahip teknoloji danışmanlığı veren ekip haline geldi. Kurumsal Finansman ekibimiz oldukça iyi bir yıl geçirdi. Vergi ve denetim hizmetlerimizde de yine fark yarattık.

Ekonomiye değer üreten bir hizmet şirketi olarak büyüme açılımımızı güvenle sürdürüyoruz. Dünyada artan çevresel duyarlılık bilincini şirket olarak benimseyerek; daha sürdürülebilir iş alanları yaratmak ve hizmetlerimize bunu yansıtmak 2022 için önemli hedeflerimizden. KPMG olarak çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) odaklı sorunlara yönelik çözümleri hızlandıracak üç yıllık bir program başlattık. Sürdürülebilir bir gelecek hedefleyen KPMG Etki Planı İnisiyatifi, küresel bir fayda yaratmayı amaçlıyor. Önümüzdeki üç yıl içinde özellikle ÇSY uygulamalarına yönelik olacak şekilde 1,5 milyar doların üzerinde yatırım yapacağız.

Teknoloji konusunda hem kapasite hem de yetkinlik artırma yolculuğumuz da aynı hızda sürüyor. Bu alanda uzunca süredir yaptığımız yatırımların karşılığı olarak da bir teknoloji şirketi olarak anılmak hedefindeyiz. Geldiğimiz noktada gururla söyleyebilirim ki, tüm hizmetlerimizle müşterilerimize değer katmayı başardık. Hızla gelişmeye, gelişirken de dönüşmeye devam edeceğiz.

KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması'na Türkiye'den katılan ve değerli görüşlerini paylaşan tüm CEO'lara; iş dünyasındaki küresel trend ve dinamiklerin Türkiye'deki yansımalarına ışık tutmamıza yardımlarından dolayı içtenlikle teşekkür ediyorum. Önümüzdeki yıl da, araştırma bulgularının etkilerini ve isabetliliğini görmek için gelişmeleri heyecanla takip edeceğiz. Siz değerli paydaşlarımızla da hem bulguları hem de önümüzdeki dönemin karşımıza çıkarabileceği zorlukları tartışmaktan her zaman memnuniyet duyacağız.

Keyifli okumalar dilerim.

Murat Alsan  
KPMG Türkiye Başkanı



# İçindekiler

**04**

Temel bulgular

**24**

Dijital çeviklik

**06**

Yenilenmeye giden yol

**27**

İleriye yönelik öngörüler

**17**

Güvenilir amaç

**29**

Metodoloji ve teşekkür



Temel bulgular

Yenilenmeye giden yol

Güvenilir amaç

Dijital çeviklik

İleriye yönelik öngörüler

Metodoloji ve teşekkür

# Temel bulgular

KPMG CEO Araştırması, COVID-19 pandemisinin devam eden etkileri ve ekonomik toparlanmaya ilişkin beklentiler konusuna eşsiz bir bakış açısı getirmekte. Pandeminin seyri boyunca düzenli olarak dünyanın dört bir yanındaki iş liderleriyle temasta bulunarak Temmuz/Ağustos 2020 ve Ocak/Şubat 2021 dönemlerinde gerçekleştirdiğimiz genel eğilim anketlerimiz aracılığıyla topladığımız görüşlerin bir kısmını sizlerle paylaşmıştık. Son olarak Ağustos/Eylül ayında düzenlediğimiz anket çalışmasının sonuçlarına dayanan 2021 CEO Araştırmasında 11 önemli pazardan 1.325, Türkiye’den ise 25 CEO’nun gelecek ile ilgili öngörülerini alarak dünya genelinde yaşanan gelişmeleri ve değişen yaklaşımları derledik.

Araştırmamız, CEO’ların çevreleriyle etkileşimde olmaya önem verdiğini , şirketlerinin büyümesine katkı sağlamak ve bu süreçten güçlenerek çıkmak için güncel gelişmeleri takip ederek bu gelişmelere ayak uydurduğunu, insana öncelik verdiğini ve amaç odaklı hareket ettiğini gözler önüne sermekte.

Geleceğe iyimser ve kendilerinden emin bakan CEO’lar, satın alma ve diğer inorganik yöntemler üzerinden agresif bir büyüme elde etmeyi planlıyor. CEO’lar bir yandan yeni iş dünyasında çevik bir iş gücüne sahip olunması için çalışanların becerilerini geliştirirken bir yandan da net amaçlar belirleme ve dijital dönüşüm üzerinde durmaya devam ediyor.

İçinde bulunulan kötü durumdan güçlenerek daha da iyi bir şekilde çıkılması konusunda paydaşlardan artan bir baskı gören küresel şirketler; çevre, sosyal ve yönetim (ÇSY) öncelikleri konusundaki yatırımlarını artırma ve amaçlarına sadık kalma yönünde ciddi bir sorumluluk hissediyor.

İnsanların iş yerlerine geri döndüğü ve toplumun da her geçen gün işletmelerden normale dönüşü öncülük etmelerini daha fazla istediği bu dönemde CEO’lar, çalışma hayatının geleceği konusunda büyük çaplı değişiklikler yapmaktan imtina ediyorlar. Bununla birlikte çalışanlarının esnekliğin devam etmesi yönündeki taleplerini de farkındalar.



## Yenilenmeye giden yol

Devam eden belirsizliğe ve istikrarsız risk ortamına rağmen CEO'lar büyüme konusunda kendilerinden emin ve iyimser bir tablo çizerken amaçlarına ilişkin güçlü bağlılıklarını koruyor ve büyümeyi sağlamanın yollarını arıyorlar.

### Ekonomik büyümeye duyulan güven artıyor

CEO'ların yüzde 60'ı küresel ekonominin büyüme kaydedeceğinden emin (bu yılın Ocak/Şubat döneminde bu oran yüzde 42 seviyesindeydi). Yeni varyantların normale dönüş sürecini yavaşlatmasına rağmen CEO'ların güven seviyesi 2020 yılı başlarındaki pandemi öncesi seviyelere dönmüş durumda. Türkiye'de ise küresel ekonominin büyüyeceğini düşünenlerin oranı yüzde 72.

### Net amaçlar belirlemek

Kamuoyunun liderlerden toplumsal sorunlar konusunda ilerleme kaydedilmesini beklediği şu dönemde katılımcıların yüzde 64'ü, şirketlerinin birincil hedefinin tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmak adına yaptıkları her işin bir amaca hizmet etmesini sağlamak olduğunu belirtiyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 71. (Ocak/Şubat 2020 döneminde bu oran yüzde 54 seviyesindeydi).

### Büyümeye ve dijital gündeme hız kazandırmak

Küresel CEO'ların yüzde 87'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 96'sı şirketlerinin büyüme kaydedeceğinden emin ve bu bağlamda söz konusu büyümeye ulaşılması ve dijital yetkinliğin elde edilmesi noktasında şirket birleşmeleri ve satın almaların kritik öneme sahip olduğu gözlemleniyor.

## Güvenilir amaç

İş dünyasında eskisinden daha da iyi bir konuma gelmesi yönünde artan paydaş baskısı sonucunda CEO'lar, ÇSY'yi iş stratejilerine dahil etmeye başladılar.

### Toplumsal sorunlar konusunda elini taşın altına koymak

Küresel katılımcıların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 64'üne göre CEO'lar toplumsal sorunların ele alınması konusunda gelişme kaydedilmesiyle ilgili olarak giderek daha fazla kişisel sorumluluk üstleniyor. Bununla birlikte, Küresel CEO'ların yüzde 56'sı ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 28'i kamuoyunun, yatırımcıların ve hükümetlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusundaki beklentilerinin artış hızı göz önüne alındığında bu beklentileri karşılamakta zorlanabileceklerini itiraf ediyor.

### Sürdürülebilirliği güçlendirmek için iş birliği yapmak

İklim değişikliği konusunda ilerleme kaydedilmesi için hem şirketlerin hem de hükümetlerin aksiyon alması gerekecek gibi gözüküyor. Bu bağlamda küresel CEO'ların yüzde 30'u ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 68'i gelirlerinin yüzde 10'undan fazlasını daha sürdürülebilir bir geleceğe yatırım için kullanmayı planladığını belirtiyor. Küresel CEO'ların yüzde 75'i ve Türk CEO'ların yüzde 80'i ise COP26 iklim değişikliği zirvesine katılan dünya liderlerinin iklim konusuna gereken önceliği vermesi gerektiğini dile getiriyor.

### ÇSY stratejisi ile finansal getiriler arasında ilişki kurmak

Yüksek büyüme oranına sahip şirketlerde görev yapan CEO'ların yüzde 52'si, ÇSY programlarının finansal performansı daha ileriye taşıdığını düşünüyor. Türkiye'de ise bu oran %56

## Dijital çeviklik

CEO'lar çalışma hayatı için daha esnek bir gelecek inşa ederek ve dijital ekosistemler kapsamında hareket ederek şirketlerinin dijital avantajını güçlendiriyor.

### Çalışma hayatı için esnek bir gelecek inşa etmek

CEO'ların gelecekte hem işverenler hem de çalışanlar için uygun olan bir çalışma modeline karar vermesi gerekiyor. Katılımcıların sadece yüzde 37'si çalışanlarının büyük kısmının haftada en az iki gün uzaktan çalışacağını belirtirken yüzde 51'i ise ortak ofis alanlarına yatırım yaptıklarını söylüyor. Türkiye'de ise çalışanlarının haftada en az iki gün uzaktan çalışacağını belirtenlerin oranı yüzde 24. Bununla birlikte esnek çalışmaya uygun ortak ofis alanlarına yatırım yaptıklarını belirtenlerin oranı ise yüzde 40.

### Köklü değişim yaratanları değişime zorlamak

CEO'lar köklü değişim ve yenilik söz konusu olduğunda önde ve avantajlı konumda olmak istiyorlar. Küresel CEO'ların yüzde 67'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 76'sı yıkım teşhisi ve inovasyon süreçlerine yönelik yatırımları artıracaklarını belirtiyor.

### Dönüşüm ve dayanıklılık için ortaklıklar kurmak

Küresel CEO'ların yüzde 70'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 73'ü, dijital dönüşümün hızlı temposunun devamlılığı için yeni ortaklıklar kurmanın kritik öneme sahip olacağını söylerken, yaklaşımlarına siber risklere karşı dayanıklılık hususunu dahil etmeyi de göz ardı etmiyor.

# Yenilenmeye giden yol

Pandemi, CEO'ların liderlik özelliklerinin test edildiği bir dönem oldu. Çalışanlarının sağlığını ve refahını gözeten, belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda önemli kararlar alan ve liderlik yaklaşımlarını dijital bir ortama göre uyarlayan yöneticiler gerçek liderler olarak öne çıktılar. Bugün CEO'lar, şirketleri pandeminin devam eden etkileri ile başa çıkmaya çalışırken yeni sorunlarla karşı karşıya kalmış durumda.

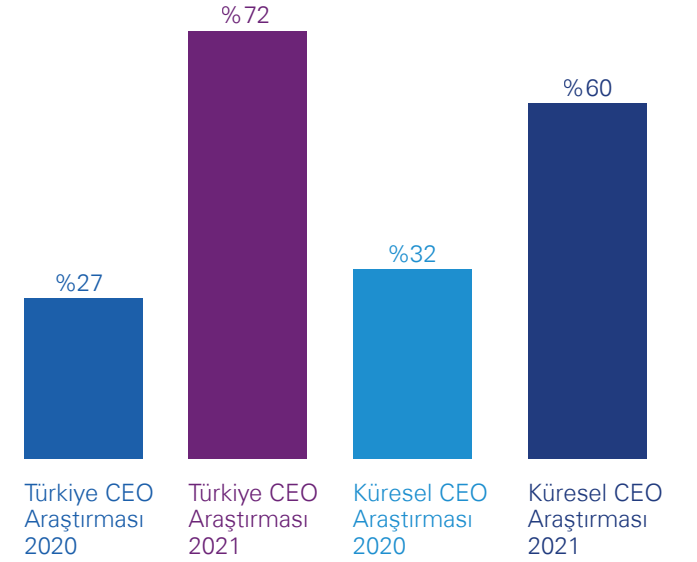
CEO'lar, büyüme kaydetme ve şirketlerini dönüştürme potansiyeli ile inişli çıkışlı bir küresel toparlanma olasılığı ve yeni virüs varyantlarının etkileri nedeniyle oluşan belirsizlik arasında bir denge kurmaya çalışıyor.

Çevreleriyle etkileşimde olmaya önem veren CEO'lar hızla değişip gelişen bir ortamda başarılı olmanın ön koşulunun güncel gelişmeleri takip ederek bunlara ayak uydurmak olduğunu farkındalar. Bunun için da arka, orta ve ön ofis fonksiyonlarını müşteri odaklı olacak şekilde birbirine bağlayan bir dijital merkez kurulması gerekiyor. Diğer bir deyişle, iş modelinin güncel ihtiyaçlara uygun olduğundan emin olunmalı; yani hangi faaliyetlerin sonlandırılacağına veya bünyeye dahil edileceğine karar verilmeli ve yatırım harcamaları yeni dijital büyüme fırsatlarına yönlendirilmeli. Aynı zamanda bir yandan dijital yeniliklere yatırım yapmaya devam ederken bir yandan da siber risklere karşı dayanıklı hale gelmesi gerekmektedir. Tüm bunlarla birlikte, CEO'ların insana öncelik veren bir zihniyette olması ve sadece yeni teknolojilere değil, çalışan becerilerinin geliştirilmesine de yatırım yapmaları gerekiyor. Son olarak, CEO'ların amaç odaklı bir anlayış geliştirerek paydaşların güvenini kazanmaları ve refah seviyesi daha yüksek, adil ve sürdürülebilir bir dünya inşa edilmesine katkı sağlamaları gerekiyor. Amaç odaklı CEO'lar başladıkları işlerin sonunu getiren ve dikkat çekici ÇSY programlarını içeren geçmiş taahhütlerini ve sözlerini yerine getiren liderler olarak öne çıkıyor. Sürdürülebilir büyüme bu üç önceliğin birlikte yerine getirilmesi sayesinde mümkündür.

## Büyüme oranlarının yeniden yükselmesi

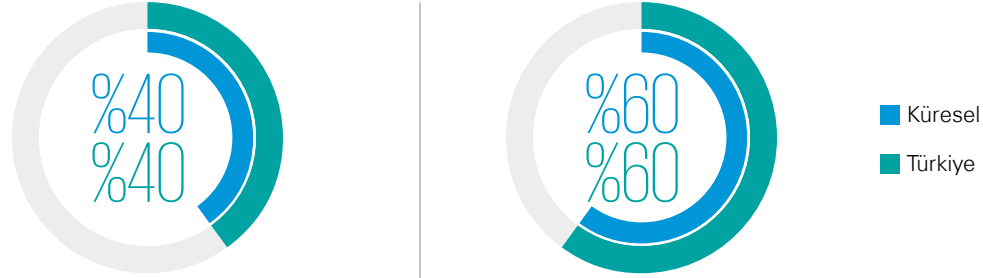
COVID-19 pandemisi nedeniyle devam eden belirsizlik ortamına rağmen anket sonuçları, CEO'ların bakış açılarında ve güven seviyelerinde bir değişim olduğunu gösteriyor. CEO'lar büyüme konusuna artık daha iyimser bakıyor: Pandemi öncesindeki dönemden bu yana ilk kez küresel CEO'ların yarısından fazlası (Küresel CEO'ların yüzde 60'ı ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 73'ü) önümüzdeki üç yıl içinde küresel ekonominin büyüme kaydedeceğinden emin.

Tablo 1: Pandeminin neden olduğu belirsizlik devam etmesine rağmen CEO'lar küresel ekonominin büyüme kaydedeceğinden emin



Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması

Tablo 2: Kalifiye insan kaynağı oluşturmak, büyüme ve performans açısından giderek daha önemli bir faktör haline geliyor



İş gücümüzün beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik daha fazla sermaye yatırımı yapıyoruz

Yeni teknoloji alımına yönelik daha fazla sermaye yatırımı yapıyoruz

Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması

Genel olarak bakıldığında yeni varyantların normale dönüş sürecini yavaşlatmasına rağmen CEO'ların güven seviyeleri 2020 yılı başlarındaki seviyelere dönmüş durumda. Ancak, söz konusu büyümenin elde edilebilmesi için şirketlerin büyüme planlarını hayata geçirecek uygun becerilere sahip doğru insan kaynağını istihdam etmeleri gerekecek. Araştırmamızın sonuçlarına göre hem küresel tarafta hem de Türkiye'de katılımcıların yüzde 88'i önümüzdeki üç yıl içinde çalışan sayısını arttırmayı planlıyor.

### Riske sektörel bakış

En üst sıradaki üç risk arasında ayırım yapılırken sektöre özgü bir bakış açısı ile değerlendirme yapılmıştır. Böylece sektör bazında büyüme konusunda karşılaşılan en önemli soruna dair daha net bir tablo ortaya çıkmaktadır.

- Perakende/tüketici segmenti CEO'larının dörtte birinden fazlası (yüzde 28'i) ve ayrıca imalat (yüzde 25) ile otomotiv (yüzde 26) sektörü CEO'ları tedarik zinciri riski üzerinde durmaktadır.
- Enerji (yüzde 37) ve altyapı (yüzde 19) CEO'ları iklim değişikliğini vurgulamaktadır.
- Teknoloji (yüzde 31), telekomünikasyon (yüzde 32) ve bankacılık (yüzde 17) sektörlerinin CEO'ları ise siber güvenlik konusuna odaklanmıştır.



“Pandemi, tüm sektörlerde küresel tedarik zincirlerinin dayanıklılığının gözden geçirilmesine neden olurken, doğru tedarik zinciri yönetimi iş sürekliliğini sağlayan kilit unsurlardan biri haline geldi.”

**Can Caka**  
Anadolu Efes  
CEO



Tablo 3: Büyümenin önündeki öncelikli tehditler

Küresel CEO Araştırması 2021	Küresel CEO Araştırması 2020	Türkiye CEO Araştırması 2021	Türkiye CEO Araştırması 2020
<b>Rank</b>	<b>Rank</b>	<b>Rank</b>	<b>Rank</b>
<b>#1</b> Siber Güvenlik	<b>#1</b> Yetenek Riski	<b>#1</b> Tedarik Zinciri Riski	<b>#1</b> Tedarik Zinciri Riski
<b>#1</b> Çevre/İklim Değişikliği Riski	<b>#2</b> Tedarik Zinciri Riski	<b>#2</b> Vergi Riski	<b>#2</b> Yetenek Riski
<b>#1</b> Tedarik Zinciri Riski	<b>#3</b> Ülkeselliğe Geri Dönüş	<b>#3</b> Siber Güvenlik	<b>#3</b> Ülkeselliğe Geri Dönüş
<b>#2</b> Yeni Gelişen/Yıkıcı Teknoloji Riski	<b>#4</b> Çevre/İklim Değişikliği Riski	<b>#3</b> Çevre/İklim Değişikliği Riski	<b>#4</b> Çevre/İklim Değişikliği Riski
<b>#2</b> Regülasyon Riski	<b>#4</b> Siber Güvenlik	<b>#3</b> Yeni Gelişen/Yıkıcı Teknoloji Riski	<b>#5</b> Siber Güvenlik
<b>#2</b> Operasyonel Riskler	<b>#6</b> Yeni Gelişen/Yıkıcı Teknoloji Riski	<b>#6</b> Mevzuat Riski	<b>#6</b> Yeni Gelişen/Yıkıcı Teknoloji Riski

Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması and KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması COVID-19 Özel Sayısı

Tablo 2'den görülebileceği üzere CEO'lar aynı zamanda dijital dönüşüm hedefleri ile dijital yeteneklere sahip bir iş gücüne yatırım yapma arasındaki ayrımı da azaltmış durumda. Büyüme kaydetme sürecinde teknoloji yatırımlarına öncelik veren CEO'ların oranı giderek artarken yüzde 40'luk bir kesim ise çalışanlara yatırım yapmaya daha fazla önem veriyor. Türkiye'deki CEO'ların da yatırımlarını küresel taraf ile aynı oranda önceliklendirdikleri görülüyor.

CEO'lar bir yandan büyüme kaydetmeye çalışırken bir yandan da varsayımların ve tahminlerin sürekli olarak değişim gösterdiği son derece belirsizlik içeren bir dönemde şirketlerini yönetmek gibi ciddi bir sorumlulukla da karşı karşıya. Tablo 3'ten görülebileceği üzere kesin olan çok az gösterge var ve ön plana sadece tek bir risk çıkmıyor. Küresel tarafta büyümenin önünde birbirine eşit derecede önemli üç risk bulunuyor: tedarik zinciri, siber güvenlik ve iklim değişikliği. Bunların hemen ardından ise yıkıcı teknolojiler ile regülasyon ve operasyonel riskler geliyor. Türkiye özelinde CEO'lar tedarik zinciri riskini ilk sıraya koyarken, ikinci sırada Vergi riskinin ve üçüncü sırada ise aynı orana sahip siber güvenlik, iklim değişikliği ve yeni Gelişen Teknoloji risklerinin bulunduğunu görüyoruz.

— Tedarik zinciri riski: Araştırmaya katılan CEO'ların yüzde 78'i tedarik zinciri kullanan işletmeleri yönetirken bu grubun yüzde 56'sı son 18 aydır tedarik zincirlerinin giderek daha fazla baskıya maruz kaldığını belirtiyor

— Vergi riski: CEO'ların dörtte üçü (yüzde 75'i) pandemiye müdahale amacıyla kamu finansmanı üzerinde oluşan baskının küresel vergi sistemi konusunda çok taraflı bir iş birliği yapılması önceliğini artırdığını düşünüyor. Aynı zamanda katılımcıların yüzde 77'si önerilen küresel minimum vergi rejiminin şirketlerinin büyüme hedefleri açısından büyük önem arz ettiğini belirtiyor. Bu arada, söz konusu CEO'lar regülasyon ve vergi riskleri konusunda pandemi öncesine göre daha endişeli. Anket sonuçlarına göre ayrıca CEO'ların yüzde 74'ü kamuoyunun işletmelerine duyduğu güven ile işletmelerinin vergi yaklaşımının şirket değerleriyle ne ölçüde uyumlu olduğu arasında güçlü bir bağ olduğunu da farkında. İşletmelerin eskisinden daha da iyi bir konuma gelmeyi hedeflediği şu dönemde CEO'ların büyük bir çoğunluğu (yüzde 69'u) yaptıkları vergi ödemelerini geniş kapsamlı ÇSY taahhütleri çerçevesinde kamuya açıklama konusunda daha fazla baskı hissediyor.





**Anadolu Efes CEO'su Can Çaka, değişen risk gündemini şöyle değerlendirdi:** Pandemi, tüm sektörlerde küresel tedarik zincirlerinin dayanıklılığının gözden geçirilmesine neden olurken, doğru tedarik zinciri yönetimi iş sürekliliğini sağlayan kilit unsurlardan biri haline geldi. Arz ve talep dengesini sağlamak için stok yönetimi, ham maddeye erişim ve lojistik, maliyetlerin artışı gibi karşı karşıya kalınan pek çok sorunla şirketler bir dayanıklılık testi verdi. Bununla birlikte yine KPMG tarafından Mayıs 2020'de gerçekleştirilen **"İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri"** anketinde ülkemizdeki şirketlerin %14'ünde kriz yönetim prosedürünün bulunmadığını, %33'ünde ise kriz yönetim prosedürlerinin yetersiz olduğunu okumuştum. Bu noktada Anadolu Efes olarak bu konuyu çok önemseyeceğimizi, bununla birlikte iş sürekliliği ve kriz yönetimi prosedürlerimizle olası senaryolara karşı planlamamızın hazır olduğunu belirtmek isterim.

Yeni Gelişen Teknolojiler de sektörlerin kesişim kümesi. Hem önemli bir risk hem de önemli bir fırsat alanı. Şirketlerin sektöründe yıkıcı inovasyonları teşvik ederek, yeni gelişen teknolojileri gerek kurum içinde gerekse kurum dışında iş birlikleriyle içselleştirmesi gerekiyor. DEX bu kapsamda Anadolu Efes olarak dijital dönüşüm yolculuğumuzun önemli bir kilometre taşı. Teknoloji alanında ortaya konan gelişmeler siber güvenlik riskini daha fazla gündeme taşıyor. Geçtiğimiz günlerde okuduğum bir makalede dünya üzerinde her 39 saniyede bir siber saldırı gerçekleştiği belirtiliyordu. Bu kapsamda Yeni Gelişen Teknolojiler özelinde siber güvenlik riskini gözeten doğru adaptasyonları tasarlanmanın önemli olduğunu düşünüyorum.

İklim değişikliği ise bugün tüm dünyada şirketlerin karşı karşıya olduğu finansal risklerden biri olarak öne çıkıyor. Bununla birlikte bu riski bir fırsata çevirmek de yine şirketlerin elinde. Black Rock'un CEO'su Larry Fink, bu yıl CEO'lara gönderdiği mektupta gelecek dönemde ortaya çıkacak 1000 unicorn şirketin ağırlığını sürdürülebilir büyümeyi ve dünyayı karbondan arındırmayı teşvik eden, yenilebilir enerjiyi erişilebilir hale getiren girişimlerden olacağını belirtmiş. Bu noktada Anadolu Efes olarak 2030'a kadar operasyonlarımızda net sıfır olma taahhüdü vermiş olmamızın yanı sıra iş birlikleri ile buradaki pozitif etkimizi artırmak için de çabalyoruz. Örneğin iş birliği yaptığımız girişimlerden biri olan Ecoding ile hayata geçirdiğimiz ağaçlandırma projesinde geçtiğimiz yıl ürettiğimiz yeşil şişeli ürünler vesilesiyle 3 milyon tohumu toprakla buluşturduk. Yeşillendirme çabalarımız 2022 yılında da devam ediyor.

Bu projenin yanı sıra "Gelecek Tarımda" programımız kapsamında 1982'den bu yana yürüttüğümüz tarımsal Ar-Ge çalışmalarıyla kuraklığa dayanıklı, daha az su ve enerji kullanımı gerektiren tohum çeşitleri geliştiriyoruz. Türkiye'de bugüne kadar 17 arpa tohumu ve 7 şerbetçi otu çeşidi geliştirdik ve tescil ettirdik. Aynı zamanda TÜBİTAK ile de 2 yıllık bir proje yolculuğuna çıkıyoruz. Ayrıca Rusya'da 2 yeni arpa çeşidi geliştirdik ve 200'ün üzerinde çeşit için denemeler ise devam ediyor. Yakın dönemde ise akıllı tarım özelinde bir üniversite ile iş birliğine başlayacağız. Bu çalışmalar iklim değişikliği ile mücadelede attığımız adımlardan birkaçını oluşturmakta.



“Özellikle yeni teknolojilerin hızla hayatımıza girdiği ve müşteri taleplerinin öncelikleri değiştirdiği perakende sektöründe, siber güvenlik ile ilgili çalışmaların da bu talep ve hızla yetişmesi gerekmektedir.”

**Halil Erdoğan**

ebebek  
CEO



**ebebek CEO'su Halil Erdoğan risk sıralamasında üst sıralarda olan siber güvenlik riski hakkında şunları söyledi:** Risk sıralamasında 3. sırada olarak belirtilen risklerden en öncelikli konumuz Siber Güvenlik. Her sektör için bir gerçek olan siber güvenlik risklerinin temelde ortak noktaları olsa da sektör dinamiklerine göre bu riskler ve önlemler değişebilmektedir. Özellikle yeni teknolojilerin hızla hayatımıza girdiği ve müşteri taleplerinin öncelikleri değiştirdiği perakende sektöründe güvenlik ile ilgili çalışmaların da bu talep ve hıza yetişmesi gerekmektedir. Maalesef birçok firmada halen bilgi güvenliği yatırımları lüks bir harcama gibi gözükmekte ve bütçelerden kısılan ilk kalemlerde yer almaktadır. Bununla birlikte belli bir noktadan sonra yapılacak güvenlik yatırımlarının risk azaltıcısı etkisi çalışanların iş yapabilme kabiliyetinin azalmasından çok daha düşük kalmaktadır. Siber güvenlik ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında;

#### 1. seviyede klasik önlemlerde;

- Çift katmanlı firewall, kimlik yönetimi-mfa, antivirus, antispam, güvenli vpn erişimleri, veri şifreleme, sertifikalar

#### 2. seviyede ise;

- Global siber istihbarat otomasyon çözümleri,
- SIEM çözümleri ve SOC hizmeti,
- EDR hizmeti,
- Çoklu veri yedekleme (Lokal, uzak lokasyon ve şifrelenmiş kartuş yedekleri),
- DRC,
- Yazılım geliştiriciler için yılda en az 2 kez düzenlenen güvenli kod eğitimleri,
- Çalışanlar için bilgi güvenliği eğitimleri,
- Çoklu sızma testleri,
- Phishing testleri,
- ISO 27001 sertifikasyon çalışmaları,
- PCI-DSS sertifikasyon çalışmaları yürütülmektedir.

Tablo 4:



Küresel

Türkiye

“Büyük şirketlerin gerek finansal açıdan gerekse iş gücü açısından acil küresel sorunlara çözüm bulma konusunda hükümetlere yardımcı olacak kaynaklara sahip olduğunu” kabul edenlerin oranı



Küresel

Türkiye

“Kamuoyu, hükümetlere duyulan güven azaldıkça, cinsiyet eşitsizliği veya iklim değişikliği gibi toplumsal sorunlar konusundaki boşluğu işletmelerin doldurmasını beklemektedir” diyen katılımcıların oranı

## Net amaçlar belirlemek

İklim değişikliğinden toplumsal gerginliklere kadar uzanan birçok sorunun bir araya gelmesi sadece geniş çapta bir belirsizlik yaratmakla kalmamış, aynı zamanda kurumların günümüz dünyasında sahip oldukları rolün de sorgulanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda paydaşların işletmelerden beklentileri artmış ve şirketler ile liderlerinin eylemleri de giderek daha fazla gözetime tabi bir hale gelmiştir. Günümüzde CEO'lar, hissedarlara yatırımcıların beklendiği geliri sağlamayı ve aynı zamanda toplum için daha iyi bir gelecek inşa edilmesine katkıda bulunmayı hedefliyor.

Kurumsal amaç bu hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından kilit unsur olmaya devam ediyor. İnsanlar artık mal ve hizmet satın aldıkları şirketlerin neyi temsil ettiğine ve hangi amaca hizmet ettiğine her zamankinden daha fazla önem veriyor. Amaç; bir şirketin toplumdaki rolü, çevreye olan etkisi, ne denli uzun vadeli değer yarattığı ve içinde bulunduğu toplumda nasıl faaliyet gösterdiği ile alakalı. Amaç, aynı zamanda şu sorunun yanıtını oluşturuyor: “Şirketimiz neden faaliyet gösteriyor ve güncel gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyet göstermeye nasıl devam edecek?”

CEO'lar amacın önemini farkında. Örneğin, araştırma sonuçlarına göre küresel katılımcıların yüzde 87'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 88'i markalarına itibar kazandırmak açısından amacın çok önemli olduğunu belirtiyor. Tablo 4'ten görülebileceği üzere bu durum iş dünyasında çok paydaşlı kapitalizme geçişi yansıtmakta. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (küreselde yüzde 64'ü ve Türkiye'de yüzde 72'si) amacın işletmelerinin birincil hedefi olduğunu belirtirken sadece yüzde 13'lük bir kesim hissedarlar değerinin yönetimi üzerinde duruyor. Türkiye'de ise bu oran yalnızca yüzde 8.

Tablo 5: Katılımcıların büyük çoğunluğu “amacın” çoğu CEO açısından birincil iş hedefi olduğunu söylüyor



Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması



CEO'lar aynı zamanda amaçtan somut değer elde etmeye ve amacı iş ve çalışma modellerinin bir parçası haline getirerek maddi değer ve büyüme sağlamaya odaklı. Araştırmamızın sonucuna göre küresel CEO'ların yüzde 89'u ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 92'si finansal performans elde etme konusunda amacın önemli bir rol oynadığını belirtiyor.

## Büyümeye ve dijital gündeme hız kazandırmak

CEO'ların yüzde 87'sinin şirketlerinin büyüme kaydedeceğinden emin oldukları dikkate alındığında iyimserlik artmış denilebilir ve inorganik stratejiler bu hedefe ulaşılmasında anahtar rol oynayacaktır.

Tablo 6:



Küresel

**Küresel CEO'lar** üçüncü taraflarla stratejik iş ortaklıkları kurulması (yüzde 29), Birleşme ve Satın Almalar (yüzde 24), ortak girişimler (yüzde 11) ve dışarıdan hizmet alımı (yüzde 6) dahil olmak üzere öncelikle **inorganik taktikler** kullanacaklarını söylüyor



Türkiye

**Türkiye'deki CEO'lar** ise üçüncü taraflarla stratejik iş ortaklıkları kurulması (yüzde 31), Birleşme ve Satın Almalar (yüzde 22), ortak girişimler (yüzde 14) ve dışarıdan hizmet alımı (yüzde 6) olmak üzere öncelikle **inorganik büyüme** yollarını izleyeceklerini dile getiriyor



Küresel



Türkiye

İnovasyon ve Ar-Ge aracılığıyla organik büyümeyi en önemli büyüme faktörü haline getiriyor:

CEO'ların, tüketici tercihlerinde yaşanan dijitalleşme kaynaklı değişimler başta olmak üzere pandemi sırasında pazarlarda meydana gelen değişimlere hızla karşılık vermenin yollarını aradıkları dikkate alındığında hızla yeni kabiliyetler kazanma ve büyüme fırsatlarından yararlanma konusunda Birleşme ve Satın Almalar muhtemelen anahtar rol oynayacak. Küresel CEO'ların yüzde 87'si önümüzdeki üç yıl içerisinde yeni anlaşmalar yapmayı planladıklarını belirtiyor. Bu grubun yüzde 50'si Birleşme ve Satın Alma konusundaki iştahlarını "yüksek" olarak nitelendiriyor ve bu bağlamda CEO'ların şirketleri üzerinde kayda değer etki yaratacak satın almalara yönelmesi muhtemel gözüküyor. Türkiye'de ise önümüzdeki 3 yıl içerisinde yeni anlaşmalar yapmayı planlayan CEO'ların oranı %96. Bu grubun yüzde 40'ı Birleşme ve Satın Alma iştahlarını "yüksek" olarak tanımlıyor.



Birleşme ve Satın Almalar, dijital yenilikler getirme ve teknolojik kabiliyetler edinme noktasında bilhassa önemli olacağı benziyor. Pandemi boyunca dijital teknolojilerde görülen ivme, pazarların artık daha hızlı işlediği anlamına geliyor. Tüketici davranışları gibi konularda ticari faaliyetlerin hızına yeniden bir ayarlama gelmesiyle CEO'ların artık şirketlerinin bu yeni dinamiğe ayak uydurmasını ve lider konuma yükselmesini sağlamaları gerekiyor. CEO'lar bulut teknolojisine öncelik veren bir yaklaşıma geçiyor. Bu bağlamda katılımcıların yarısı (küreselde yüzde 50'si ve Türkiye'de yüzde 44'ü) büyüme hedeflerine ulaşmak için önümüzdeki üç yıl içerisinde üçüncü taraf bulut teknolojisi tedarikçileriyle ortaklık yapmayı planladıklarını belirtiyor

Tablo 7: Araştırma sonuçları, CEO'ların şirketlerinin sınırlarını zorlamaları gerektiğinin farkında olduklarını gösteriyor:



Küresel



Türkiye

“Yatırımları dijital fırsatlara kaydırma ve dijital bakımdan demode olan faaliyetlere son verme konusunda daha hızlı hareket etmemiz gerekiyor”.



Küresel



Türkiye

“Dijital fırsatlar konusunda ilk hamle yapan veya hızlı takipçi konumunu elde etmeye yönelik agresif bir dijital yatırım stratejisine sahibiz”



**Migros CEO'su Özgür Tort, dijitalleşmeye verdikleri önemi anlattı ve şunları söyledi:** Migros olarak dijitalleşmeyi amaç olarak değil, sürdürülebilir büyümeye giden yolda önemli bir araç olarak görüyoruz. Yarattığımız dijital dönüşümü ve öğrenen sistemlerimizi tüm paydaşların emrine sunarak tüketiciye fayda yaratmak için çalışıyoruz. Dijitalleşmeyi iş yapış biçimlerimizde ve operasyonlarımızda verimlilik, etkili büyüme ve müşterilerimizle aramızdaki bağı kuvvetlendirme başlıkları altında değerlendiriyoruz. Tüm dünyada da hızla gelişen dijital perakende konusunda Türkiye'deki öncü şirketlerden biri olarak; Migros Sanal Market, Migros Hemen, Macroline ve Taze Direkt ile e-ticaret tarafında hizmet veriyoruz. 81 ilin tamamına hizmet veren Migros Sanal Market ve diğer tüm e-ticaret markalarımız ile son 2 yılda online satışlarda 6 kata yakın büyüme sağladık.

Ayrıca, online kanallardaki gelişimi arttırmak için bu sene önemli bir adım atarak 10 milyon TL sermayeli yeni bir şirket kurma kararı aldık. Bağlı ortaklıklarımız, müşteriye daha çeşitli hizmet sunarken yeni kar merkezleri oluşturuyor. Geçtiğimiz yıl 81 ilin tamamında online hizmet vermeye başlayan Migros Sanal Market'in satışları, Migros'un konsolide cirosunun yaklaşık %15'ine (Tütün ve alkol hariç) ulaştı. Önümüzdeki dönemde bu işbirliklerimizin sayısı artabilir, onlar bizim finansal ve operasyonel olarak hareket kabiliyetimizi genişletecek.

Fiziksel ve dijital perakendeyi en iyi harmanlayan şirket olarak, müşterilerimizin değişen ihtiyaç ve taleplerini yakından gözlemliyor, en iyi alışveriş deneyimini sunabilmek için ileri teknoloji tüm iş yapış biçimlerimize entegre ediyoruz. 68 yıllık tecrübemiz, güçlü altyapımız, çağın ötesinde öngörülerimiz ve çevik yönetim anlayışımızla dünya perakendesine örnek olan yeni teknolojileri hızlıca hayata geçiriyoruz. Bu doğrultuda mağazalarımızda hızı arttıran ve teması azaltan birçok uygulama geliştirirken, ödemedeki veri analizine, yapay zekadan, perakende finans sistemlerine kadar pek çok alanda tasarladığımız inovatif çözümlerimiz bulunuyor.

Uygulamalarımızı geliştirirken müşterilerimizi dinlemek, onlardan aldığımız geri bildirimler çok önemli. Bu bildirimler neticesinde online market sektöründe bir ilke imza atarak, Migros Sanal Market'in gönderim seçenekleri arasına '45 Dakikada Teslimat' alternatifini ekledik, hızımıza hız kattık. Mağazada bulabileceğiniz 40 bin çeşit ürünü 45 dakikada adrese teslim ediyoruz. Türkiye'de yine bir ilke daha imza atarak blockchain teknolojisini müşteri kanadında hayata geçirdik. Müşterilerimizin mağazalarımızda satılan MB (MigrosBlockchain) logolu 750 çeşidin üzerindeki meyve ve sebzelerin tarladan rafa kadar olan yolculuğuna erişimini sağlıyoruz. Yenilikçi vizyonumuz ve güçlü dijital altyapımız ile yakın zamanda, çalışan müşterilerimizin günlük çalışma temposunda hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla yeni bir formatı daha hayata geçirdik. Müşterilerimize fiziksel mağazalarımızda kendi akıllı telefonlarını kullanarak, ürün barkodlarını okutarak ve kasaya gitmeye gerek kalmaksızın toplam alışveriş tutarını takip edebilme olanağı sunan MKolay deneyiminden yola çıkarak MKolay Kantin formatını geliştirdik. Ayrıca, temel ihtiyaç ürünlerine 7/24 erişimini sağlamak için otomat formatındaki self servis mağazalarımızı devreye aldık. "Tıkla Gel-al" hizmetini erişime sunarak bu hizmetin verildiği mağazalarımızdan müşterilerimizin alışverişlerini kendilerinin teslim alabilmesini sağladık. Stok tutarsızlığı ihtimalini hesaplayan yapay zeka destekli sistemini geliştirerek ürünlerimizin kamera sistemleriyle incelenmesi ile ürün bulunurluğunu artırdık.



“ Migros olarak dijitalleşmeyi amaç olarak değil, sürdürülebilir büyümeye giden yolda önemli bir araç olarak görüyoruz. Yarattığımız dijital dönüşümü ve öğrenen sistemlerimizi tüm paydaşların emrine sunarak tüketiciye fayda yaratmak için çalışıyoruz ”

**Özgür Tort**  
Migros  
CEO



Türkiye’de Ar-Ge merkezine sahip ilk ve tek gıda perakende şirketi olarak, girişimcilik ekosistemine değer katmak amacıyla kurduğumuz Migros Up programı kapsamında ise, perakende sektöründe değişen ihtiyaç ve beklentilere inovatif çözümler sunmak ve gelişen yeni sektörlerde yer almak için girişimcilerle bir araya geliyor, tüm paydaşlarımızla geleceği birlikte tasarlıyoruz.

Migros Up son 1 yılda 250’den fazla girişimi işbirliği yapmak üzere inceledi. Migros’un güçlü ve geniş ekosisteminin çok yönlü ihtiyacına yanıt verebilecek çeşitli girişimler arasından 50’den fazlasını Migros iş birimleri ile tanıştıran olası iş birliklerini tetikledi. Şirketini kurmuş ve ürünü satışa hazır girişimlerden ilk dönemde dördüyle ortak inovasyon projesini başlatıp 3 ay içinde tamamladı. Hayata geçirdiğimiz projeler arasında depolarımızda başlattığımız elektrikli scooter teknolojisini baz alan, palet transpalet yerine kullanılacak yepyeni bir araç olan Wamo, patent başvurusunu yaptı. Wamo ile aynı anda 3 mağazanın mali toplanırken, günlük atılacak adım sayısı yüzde 80 oranında azaltılıyor. Diğer bir projemizde IOT’den yararlanarak akıllı bir kimlik kartı ve yapay zeka algoritması aracılığıyla mağazalarımızdaki servis reyonu çalışanlarımızın düzenli olarak el hijyenlerini gerçek zamanlı takip edebiliyoruz. Bunun yanında mağazamızda satılan kuruyemişlerin kabuklarını ileri dönüşüm teknolojisi ile reyona dönüştürüp mağazamızda kullandık. Tüm Türkiye’nin ileri dönüşüm farkındalığına öncülük ettik. Migros Up platformunun destekçisi olduğu Evcrude Picture Animation Studio iş birliği ile tasarladığımız perakende sektörünün ilk sanal influencer’ı Mia Starway ile müşterilerimizle eğlenceli bir alışveriş deneyimi sunuyoruz. Yeni dönemde enerji verimliliği ve taze meyve sebze değer zinciri üzerine odaklandığımız projelerle devam ediyoruz.

Paydaşlarımızla birlikte yarattığımız çok sayıda yeni girişim ve uygulamalarla da ekosistemimizi genişletiyoruz. Robotik teknoloji alanındaki paydaşımız ile geliştirdiğimiz, yerli mühendisler tarafından üretilen dünyada alanında ilk olan robot destekli ürün toplama asistanı TARO’yu kullanıma aldık. Online siparişlerdeki ürün toplama hızımız 5 kat artıran TARO, Migros Sanal Market’te önemli verimlilik yaratıyor. Paket Taxi ile ortaklık kurarak lojistik altyapımızdaki hızımızı ve sayımızı artırdık, hizmetimizi önemli derecede yaygınlaştırdık. Ödeme sistemleri alanındaki şirketimiz Moneypay Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş. ile geliştirdiğimiz Money Pay ile müşterilerimize anında kasada finansal hizmetler, havale/EFT imkanı sağlıyoruz. Ayrıca, pazarlama alanında bir ilke imza atarak Türkiye’nin ilk perakende medya şirketi Mimedat’ı kurduk. Data, iletişim kanalları ve reklam teknolojilerini bir araya getiren Mimedat, markaları doğru alanda ve doğru hedef kitle ile buluşturma hizmetini sunuyor.





**Anadolu Efes CEO'su Can Caka**, Dijitalleşmenin, aslında 2010'lu yıllarda iş dünyasını, iletişim modellerimizi ve gündelik yaşamlarımızı belirleyen temel paradigmalardan biri olduğunu söylüyor ve ekliyor: Bugün içinden geçtiğimiz pandemi süreci de bizlere gelecek dönemlerde iş yaşamının ve ortamının beklentilerimizin ötesinde dijitalleşeceğini gösterdi, göstermeye de devam ediyor. Bu zorlu şartlar altında hem ürün ve servislerini hem de paydaşlarıyla olan ilişkilerini veri odaklı hale getiren, mobil ve kanal çeşitliliği sunan, analitik yaklaşımlar sergileyen, karar süreçlerinde yapay zekayı kullanabilen, süreç otomasyonlarından faydalanan, bulut ve açık kaynak kod dünyasını kucaklayan ve akıllı ofis benzeri dijital teknolojileri yöneten kurumlar bu sınava başarıyla verecekler.

Sektörden bağımsız tüm firmaların mevcudiyetini devam ettirebilmesi için tüm coğrafyalarda süreçlerini daha çevik, daha yalın ve standart hale getirerek üretkenliğini ve kârlılığını arttırması gerekiyor. Çalışanların daha katma değerli işlere odaklanması ve bunun sonucunda verimliliğin artması en önemli konulardan biri. Hız kazanmak, daha az enerji tüketerek üretmek, fabrikaların ve tedarik zincirinin daha akıllı yapılması gibi konular kritik.

Anadolu Efes olarak 90'lardan beri dijitalleşmeye yatırım yapan bir şirketiz. Sektörde, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli roller üstlendik, bu konuda önderlik ettik. Bununla birlikte dünyadaki teknolojik gelişmeleri her zaman yakından takip ediyoruz. Zamanın ruhuna uyum sağlama vizyonu ile hareket eden bir şirket olarak Dijital Mükemmellik Yolculuğumuz DEX'in hazırlıklarını 2019 yılında gerçekleştirdik. Dönüşüm aşamalarını ise 2020 yılında hayata geçirmeye başladık. Anadolu Efes olarak hedefimiz, dijital ve mobil bir şirket haline gelmek ve ekosistemimizdeki tüm paydaşlarımızı da yani distribütör, bayi ve tekel gibi satış noktalarımızı da bu yolculuğa dahil ederek, ortak değer yaratmak. DEX ile dijital ve mobil Anadolu Efes'i inşa ediyoruz.

Dünyada dönüşüm çok hızlı ilerliyor, her gün yepyeni bir dünyaya uyanıyoruz. Yenilikleri takip etmek, onlara adapte olacak planları geliştirmek ve bu planları hayata geçirmek şirketler için oldukça önemli. Burada bir ekosistem yaratabilmek için stratejik iş ortakları, start-up'lar ve akademik ortaklıklarla ekosistemimizi zenginleştiriyoruz. Bu alanda yarattığımız iş birliklerine değinmem gerekirse örneğin, 2013 yılından beri destek verdiğimiz ve birlikte çalıştığımız Pubinno dünyada bar teknolojileri sektöründeki 6'ncı büyük girişim haline geldi. Geliştirdikleri "Akıllı Musluk" (Smart Tap) teknolojisi, işletmelere birayı müşterilerine ideal soğuklukta ve her seferinde doğru miktarda servis etmelerine olanak sağlıyor. Aynı zamanda ürün israfının da önüne geçiyor.

Bir diğer örnek de akıllı tarım alanından verebilirim. Tedarik zincirimizin önemli bir halkası olan çiftçilerimizle yürüttüğümüz pilot akıllı tarım programı ile tarımı modernleştiriyor ve hammaddelerimizin tedarikçileri olan arpa ve şerbetçiotu çiftçilerinin hayatlarını önemli ölçüde kolaylaştırıyoruz. Tarlalara yerleştirilen akıllı sensörler toprağı analiz ediyor, tarlanın sağlığını ve neye ihtiyaç duyduğunu uydu üzerinden anlık olarak çiftçiye bildiriyor. Çiftçilerimiz böylelikle hiçbir sorunu gözden kaçırmadan doğru alanlarda doğru müdahalelerde bulunabiliyor. Teknoloji kullanımının yanı sıra çiftçilere verilen eğitimler sayesinde tarlalarda verimlilik, ürünlerde kalite artıyor. Aynı zamanda aşırı gübre ve ilaçlamaların neden olduğu yeraltı su kaynaklarının kirlenmesi gibi ekolojik bozulmaların da önüne geçilmesini sağlıyoruz.



Temel bulgular

Yenilenmeye giden yol

Güvenilir amaç

Dijital çeviklik

İleriye yönelik öngörüler

Metodoloji ve teşekkür



# Güvenilir amaç

Günümüzde kurumsal bir amaca sahip olunması ticari bir zorunluluk haline geliyor. Müşterilerden kurumsal yatırımcılara kadar kilit paydaşlar, çeşitliliği sağlamaktan gezegenimizi korumaya katkıda bulunmaya kadar birçok konuda şirketlerden olumlu bir etki yaratmalarını bekliyor.

Ancak, amaç konusunun beraberinde getirdiği ortak bir zorluk söz konusu: CEO'lar amacı bir niyet beyanı olmaktan çıkarıp geniş kapsamlı taahhütlerini yerine getirerek gerçek eylemlere nasıl dönüştürebilecek? Kayda değer bir ÇSY programına yoğunlaşılması önemli fırsat ve zorlukların tespit edilmesine yardımcı olabilir ve CEO'ların amaçlarını ne şekilde gerçekleştirebileceklerini göstermelerine imkan sağlayabilir.

## İnsana öncelik vererek toplumsal fayda sağlamak

Son 18 aydır dijitalleşmenin giderek hız kazanmasıyla birlikte dünya eskisine göre daha hızlı bir hal alırken aynı zamanda daha ayrımcı ve fevri bir yere dönüştü. Büyük ekonomilerde toplumsal gerginliklerin tırmanışta olduğu görülüyor. CEO'lar kamuoyunda hakim olan bu havanın farkında olmanın yanında araştırmaya göre, şirketlerin hissedarlara sağlanacak toplam getiri ve yaratılacak toplam sosyal fayda konusunda oynayabilecekleri rolü kabullenmeye de hazır durumda.

Araştırmamızın sonuçları CEO'ların, ÇSY'nin sosyal boyutu konusunda ilerleme kaydedilmesi ile ilgili hissettikleri sorumluluk ile kritik öneme sahip olan çeşitlilik konusundaki beklentileri karşılama kabiliyetleri arasında ciddi bir fark olduğunu ortaya koyuyor. Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 81'i toplumsal sorunların çözümü ile ilgili gelişme kaydedilmesi konusunda kişisel sorumluluk hissettiklerini belirtiyor. Öte yandan küresel katılımcıların yarısından fazlası (yüzde 56'sı) kamuoyunun, yatırımcıların ve hükümetlerin kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik (KÇE) konusundaki beklentilerinin artış hızı göz önüne alındığında bu beklentileri karşılamakta zorlanabileceklerini itiraf etmekte. Bu oranın Türkiye'de küresel tarafa kıyasla oldukça düşük olduğunu görüyoruz (yüzde 28). Buna ek olarak, Küresel CEO'ların yüzde 46'sı pandeminin iş yerlerindeki kadınlar üzerinde olumsuz etkisinin yönetim seviyesinde cinsiyet eşitliği hedeflerini tutturmayı zorlaştırdığını belirtiyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 52 seviyesinde.

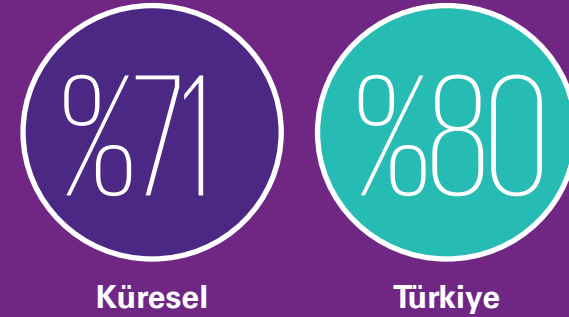




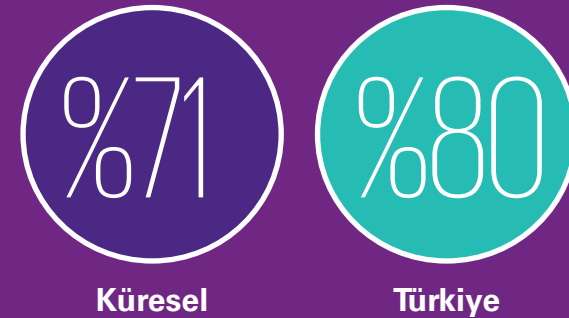
Şirketlerde KÇE konusunda ilerleme kaydedilmesi için muhtemelen iki alanda aksiyon alınması gerekecektir. Öncelikle, KÇE'nin hangi unsurlarının çalışanlar açısından önemli olduğunu kavramak için CEO'ların çalışanları bizzat dinlemesi gerekecektir. İkinci olarak, CEO'ların bu öncelikler ile ilgili ilerleme kaydedilmesine yönelik net ve ölçülebilir hedefler belirlemesi gerekecektir.

Tablo 8:

Toplumsal sorunların çözümü ile ilgili olarak giderek daha fazla şahsi sorumluluk alacaklarını belirten CEO'ların oranı



Kamuoyunun, yatırımcıların ve hükümetlerin kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik (KÇE) konusundaki beklentilerinin artış hızı göz önüne alındığında bu beklentileri karşılamakta zorlanabileceklerini dile getiren CEO'lar

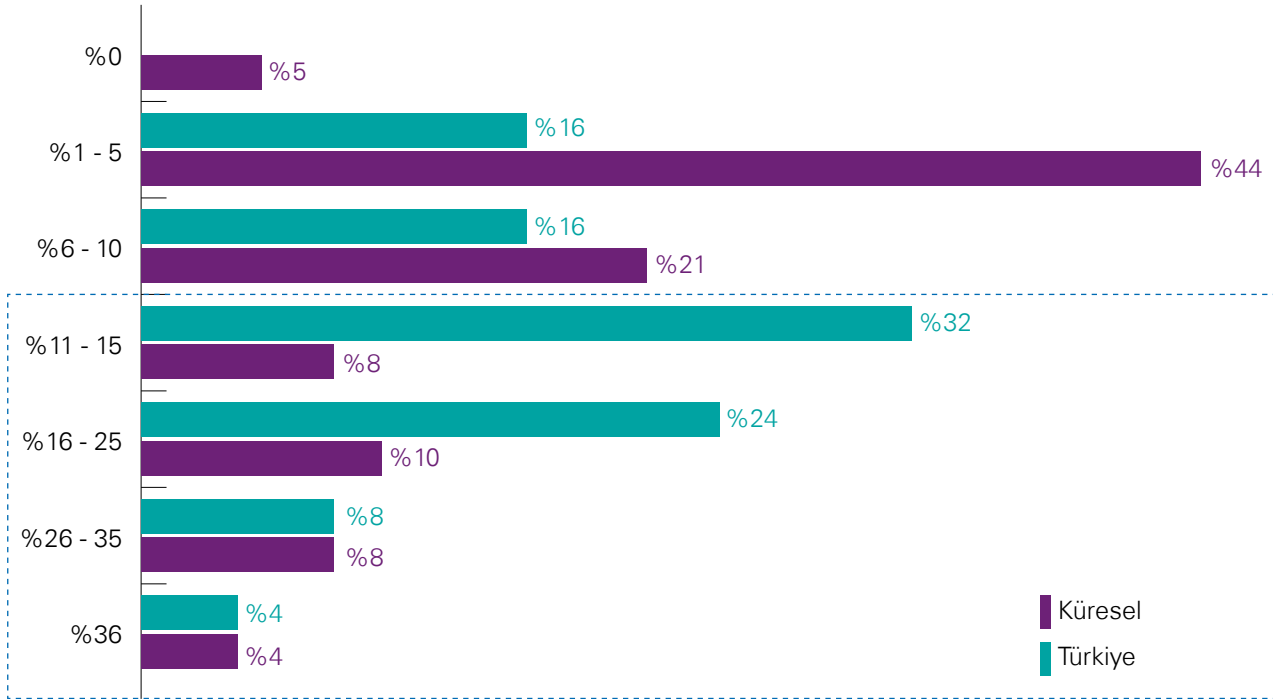


## Sürdürülebilirliği güçlendirmek için iş birliği yapmak

İklim değişikliğini kontrol altına almak ve net sıfır hedefi doğrultusunda karbon salınımlarını azaltmak konusunda harekete geçmek hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. BM'nin Ağustos 2021'de yayınlanan Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) kapsamında yayımladığı en son analizde küresel ısınmanın 2040 yılına kadar 1,5°C seviyesine ulaşacağı tahminine istinaden "insanlık için kırmızı alarm" noktasına geldiği belirtilmektedir.

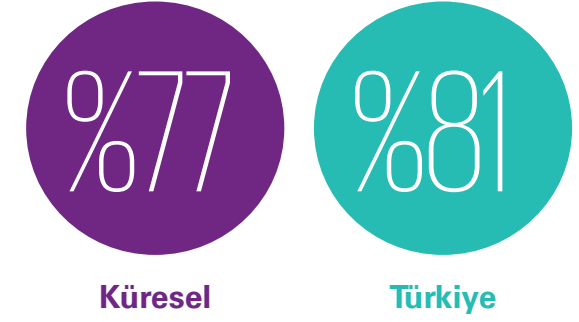
İklim değişikliği ve ekonominin karbondan arındırılması gibi sürdürülebilirlik meselelerine çözüm bulunması konusunda ilerleme kaydedilebilmesi için şirketler ve hükümetlerin tam anlamıyla iş birliği yapması gerekecek. Tablo 9'dan da görülebileceği üzere CEO'lar daha sürdürülebilir uygulamaları yürürlüğe koymak amacıyla kayda değer miktarda sermaye ayırmayı hedefliyor. Bu bağlamda küresel katılımcıların yüzde 30'u gelirlerin yüzde 10'undan fazlasıyla bu hedefe yönelik çalışmalara yatırım yapmayı planlıyor. Türkiye'de ise CEO'ların yüzde 68'i gelirlerinin yüzde 10'undan fazlasıyla sürdürülebilirlik programlarına yatırım yapacağını dile getiriyor.

Tablo 9: CEO'ların sürdürülebilirlik programlarına yatırmayı planladıkları gelir yüzdesi

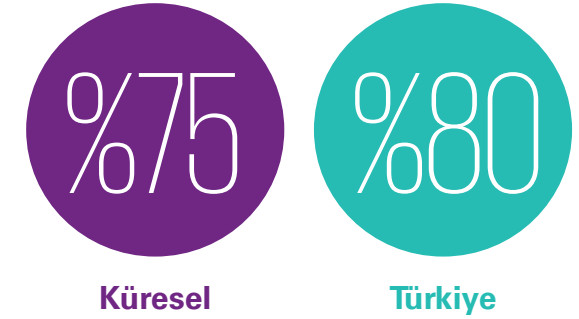


Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması

Tablo 10:



İş dünyasında iklim ile ilgili yatırımların hızlandırılması için devlet teşviki gerektiğini belirtenlerin oranı



COP26 İklim Değişikliği Zirvesi'ne katılan dünya liderlerinin iklim değişikliği gündemine gereken önceliği vermesi gerektiğine inananların oranı



Temel bulgular

Yenilenmeye giden yol

Güvenilir amaç

Dijital çeviklik

İleriyeye yönelik öngörüler

Metodoloji ve teşekkür

## ÇSY stratejisi ile finansal getiriler arasında ilişki kurmak

Kamuoyu daha iddialı ÇSY hedefleri konmasını istiyor; ancak, CEO'lar bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken adımları atıyor mu? Çevreleriyle etkileşimde olmaya önem veren günümüz CEO'ları bir yandan dijital inovasyondan faydalanarak sürdürülebilir iş performansı elde etmeyi başarırken diğer yandan da artan toplumsal beklentileri karşılayarak güvenilir bir amaca hizmet edebilen kişiler olarak ortaya çıkıyor. Bunların hiçbiri birbirinden bağımsız yapılamaz. Öyle ki küresel CEO'ların dörtte üçü (küreselde yüzde 75'i ve Türkiye'de yüzde 88'i) dijital ve ÇSY yatırımlarının birbirinden ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğunu söylüyor. CEO'ların daha sürdürülebilir hale gelmek için kayda değer miktarda sermaye ayırmayı planladığı düşünüldüğünde dijital yatırımlarının ÇSY ihtiyaçları ile uyumlu olması büyük önem arz etmekte.

Ancak, her ne kadar CEO'lar toplumsal ve çevresel önceliklerin çok önemli olduğunu düşünseler de ÇSY programları ile somut sonuçlar arasında bağlantı kurma konusunda pek de ikna olmuş değiller. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere ÇSY stratejisi ile finansal getiriler arasında ilişki kurulabilmesi için yapılması gereken daha çok şey var. Büyüme oranı yüksek olan (önümüzdeki üç yıl içinde yıllık yüzde 5'in üzerinde gelir artışı öngören) şirketlerde görev yapan küresel CEO'ların yüzde 52'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 63'ü, yürüttükleri ÇSY programlarının finansal performansı artıracığını düşünürken bu oran, farklı kurumlardan CEO'ları içeren daha geniş kapsamlı örnek grubuna bakıldığında küresel tarafta yüzde 37'ye ve Türkiye'de yüzde 49'a düşüyor. CEO'ların yaklaşık dörtte biri (küreselde yüzde 24'ü ve Türkiye'de yüzde 18'i) ÇSY programlarının finansal performansı azaltabileceğini söylüyor.

CEO'lar, ÇSY performansını yatırımcılar gibi kilit paydaşlar açısından değer ifade edecek bir biçimde raporlama ve duyurma konusunda şirketlerinin zorlandığını düşünüyor. CEO'lara ÇSY performansını kilit paydaşlara bildirme kabiliyetlerini olumsuz etkileyen en kritik zorluğun ne olduğunu sorduğumuzda en öne çıkan zorluk (küresel katılımcıların yüzde 42'sinin ve Türkiye'den katılımcıların yüzde 37'sinin seçtiği) "etkileyici bir ÇSY hikayesi anlatmada zorlanması" oldu.

Şirketlerin ÇSY performansının yatırımcılar tarafından yoğun bir şekilde incelendiği bir ortamda ÇSY performansının doğru bir şekilde açıklanması kritik öneme sahip: Küresel CEO'ların yüzde 58'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 66'sı, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve müşteriler gibi paydaşlardan ÇSY konularıyla ilgili olarak daha fazla raporlama ve şeffaflık sağlanması yönünde artan taleplere maruz kalıyor.



“

Akfen Holding olarak kurulduğumuz 1976 yılından bu yana faaliyet gösterdiğimiz farklı sektörlerdeki şirketlerimizin tümünde sürdürülebilirlik anlayışı zaten yer alıyordu. O zamanlar bunun temelinde "verimlilik" esası bulunuyordu. Yatırımlarımızın çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında sürdürülebilir olmaları, gerek yatırım aşamasında gerekse de sonrası çalışmalarda önceliklerimiz arasında yer almakta. ”

**Hamdi Akın**

Akfen Holding

Yönetim Kurulu Başkanı



Temel bulgular

Yenilenmeye giden yol

Güvenilir amaç

Dijital çeviklik

İleriyeye yönelik öngörüler

Metodoloji ve teşekkür

### **Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, şirketleri bünyesinde gerçekleştirdikleri ÇSY projelerini anlattı:**

Akfen Holding olarak aslında kurulduğumuz 1976 yılından bu yana faaliyet gösterdiğimiz farklı sektörlerdeki şirketlerimizin tümünde sürdürülebilirlik anlayışı zaten yer alıyordu. O zamanlar bunun temelinde “verimlilik” esası bulunuyordu. Yatırımlarımızın çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında sürdürülebilir olmaları, gerek yatırım aşamasında gerekse de sonrası çalışmalarda önceliklerimiz arasında yer almaktadır.

Bu faaliyetlerimizi uluslararası alanda prestijli alanlar ile destekledik. Akfen olarak sürdürülebilir gelişmeyi ve iyi kurumsal vatandaşlık uygulamalarını destekleyen gönüllü bir girişim olan Türkiye’de Birleşmiş Milletler’in Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni (WEPS) imzalayan ilk Holding unvanını aldık.

Tüm dünyada kendisine önemli bir yer edinen sürdürülebilirlik anlayışının sadece ülke özelinde değil bölgesel ve küresel kalkınmanın da en önemli unsurlarından birini oluşturmasından hareketle bu önemli alanı sosyal sorumluluk projelerimize entegre ettik.

Akfen Holding’in sosyal sorumluluk projelerini üstlenen Türkiye İnsan Kaynakları Eğitim ve Sağlık Vakfı (TİKAV) kanalıyla ülkemizin birçok farklı noktasında kadınlar, gençler ve çocukları temeline koyduğumuz eğitim odaklı çeşitli projelerimiz ile yaşadığımız toplumun yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefledik. 2021 yılı itibarıyla bu alanlara sanatı da ekleyerek, TİKAV’ın faaliyet alanını genişlettik.

TİKAV aracılığıyla, Bireysel Gelişim Programı ve Uluslararası Ödül Programı Türkiye programları ile gençler, Ulusal Projelerimiz ile kadın ve çocuklar olmak üzere şimdiye kadar direkt olarak 30 bin kişiye dokunduk. Gelecek 5 yılda bu sayıyı 100 bin kişiye çıkartmayı hedefliyoruz.

Yatırımlarımızda sürdürülebilirliğe dikkat etmemiz bir yandan toplumsal görevlerimizi yerine getirmemizi sağlarken, diğer yandan finansman koşullarını da daha ulaşılabilir kılıyor. Sadece su, güneş ve rüzgârdan 706 MW’lık elektrik üretimi yaparak 2 milyon kişiye her yıl temiz enerji sağlayan yenilenebilir enerji yatırımlarımızı hayata geçirmemizde bu tür koşullardan önemli ölçüde faydalandık. Akfen Yenilenebilir Enerji olarak sahip olduğumuz santrallerde ürettiğimiz yeşil ve temiz enerji sayesinde 4 milyon tona yakın karbondioksit eşdeğer azalımı sağladık. Bu rakam yaklaşık 562 bin ağacın sağladığı temiz havaya eşdeğer olarak kabul ediliyor. Öte yandan şirketimiz, uluslararası derecelendirme kuruluşu Moody’s’in bir şirketi olarak varlık yöneticilerini ve yatırımcıları bilgilendirmek üzere kurulan Vigeo Eiris’in hazırladığı sürdürülebilirlik raporunda 67 skor üzerinden A1 notu alarak dünyadaki 4914 şirket arasından 46’ncı sırada yer aldı.

Bugün Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO) şirketimiz, SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamında Çevresel, Sosyal, Kurumsal, Yönetim (ÇSY) çalışmalarını tamamladı.

Acacia Maden şirketimiz 6 ayda bir Çevre ve Halka İlişkiler Raporu hazırlayıp yaptığı sürdürülebilirlik çalışmalarını ilan ederken, Akfen Çevre ve Su şirketimiz ile her yıl yaklaşık 10 bin ton atığı yönetiyoruz ve 1.500 ton atık ekonomiye geri kazandırılıyor. Her yıl ortalama olarak 34 milyon yolcu ve 7 milyon aracın ulaşımını sağladığımız İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) şirketimiz ile de deniz araçlarımız ve kara tesislerimizden kaynaklanan tehlikeli ve tehlikesiz atıkların bertarafını ve geri dönüşümünü sağlamaya yönelik anlaşmalarda bulunuyoruz.

Bugün Akfen Holding’in iştirak ve bağlı ortaklıklarının çalışmalarını Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri’nin (WEPS) uygulanması ve Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Hedefler (SDGs) doğrultusunda Sürdürülebilirlik Raporu’muzu da hazırlamaya devam ediyoruz.

Ayrıca tüm iştirakler ve yöneticilerimiz ile Türkiye’nin sürdürülebilir ekonomik büyümesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş Deniz Temiz Derneği (TURMEPA), Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKDD), Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD) gibi dernek ve sivil toplum örgütünde de aktif olarak rol alıyoruz.

Bununla birlikte son dönemde “etki yatırımları” olarak da bilinen, finansal getiri yanında pozitif, ölçülebilir sosyal ve çevresel etki yaratmayı amaçlayan girişimlerle de yakından ilgileniyoruz.

Akfen Holding olarak gerçekleştirdiğimiz yatırım ve insan odaklı projelerle ülkemizin sürdürülebilir ekonomik kalkınmasında itici güçlerinden biri olurken, diğer yandan taşıdığımız ve sahip çıktığımız değerler bakımından da örnek bir şirket olma heyecanımızı 45 yıldır devam ettiriyoruz.

Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için kurum kültürümüzün merkezinde yer alan sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımızı bugün zamanın getirdiği yeniliklere bağlı çeşitli güncellemeler ışığında Sürdürülebilirlik Envanteri olarak 2019 yılı itibarıyla rapor olarak yayınlamamız son yıllarda aldığımız aksiyon artışı olarak sayılabilir.



Temel bulgular

Yenilenmeye  
giden yol

Güvenilir  
amaç

Dijital  
geçiş

İleriyeye yönelik  
öngörüler

Metodoloji ve  
teşekkür

**Anadolu Efes CEO'su Can Çaka ÇSY aktiviteleri ve sürdürülebilirliğin önemi hakkında şunları söyledi:** İçinden geçmekte olduğumuz pandemi dönemi, iklim değişikliğinin etkileri, yaşanan kuraklıklar ve doğal felaketler, sürdürülebilirlik bakış açısının önemini bir kez daha ortaya koydu. Bugün, sürdürülebilirlik sadece zorunlu bir iş modeli değil, aynı zamanda bir çeşit düşünme ve yaşam biçimi. İş dünyasındaki momentumun da bu nedenle ESG yaklaşımı çerçevesinde hareketlendiği bir dönemi yaşıyoruz. Biz sürdürülebilirliği şirketin tüm kademeleri tarafından içselleştirilmesi gereken bir yolculuk olarak görüyoruz.

Bu yolculukta Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı rehber alıyoruz. 2010 yılından beri de bu alandaki performansımızı Global Reporting Initiative (GRI) tarafından yayınlanan raporlama kriterlerini baz alarak Sürdürülebilirlik Raporu'muz aracılığıyla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. Geçtiğimiz yıl sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımızın önceki yıllara göre daha da hızlandığı bir dönemi geride bıraktık. Temmuz ayında yayınladığımız son raporumuzla birlikte vizyonumuzu ortaya koyan 2030 sürdürülebilirlik hedeflerimizi açıkladık. Bu hedefler çerçevesinde aksiyon planlarımızı çalışmaya başladık. Hedeflerimize ulaşabilmemiz için attığımız adımları bu yıl güncellenen yönetim yapımızla, benim de liderlik ettiğim Global Sürdürülebilirlik Komitemiz ve yönetim kurulumuzca yakın takip ediyoruz. Komitemiz ilgili konularda hedef ve politikaların belirlenmesi, performansın izlenmesi ve denetlenmesi gibi konularda rol alarak şirketin kararlılıkla sürdürülebilirlik stratejisini takip etmesini sağlıyor.

Komitemizin de düzenli olarak gelişimi takip ettiği 2030 hedeflerimiz 3 ana başlıkta toplanıyor. "Çevre için sıfırlıyoruz", "Sosyal etkimizi artırıyoruz" ve "Fırsat eşitliğiyle güçleniyoruz" diyoruz.

Bu kapsamda tüm operasyonlarımızda net sıfır karbon salımına ulaşmayı ve tüm operasyonlarımızda tescilli bir sıfır atık organizasyon olmayı ve plastikle mücadelemizi sürdürmeyi taahhüt ediyoruz.

Dayanışmanın +1'i olmaya, sosyal etkimizi artırmaya devam edeceğiz. Bu kapsamda kültür-sanat ve spora, yerel kalkınma ve kadının güçlenmesine, girişimcilik ekosistemine destek veren projelere yatırım yapmayı sürdüreceğiz.

Anadolu Efes olarak her zaman adil, eşitlikçi, insan haklarına saygılı bir çalışma ortamı sunduk, bundan sonra da sunmayı taahhüt ediyoruz. 2020 yılında Sürdürülebilirlik Akademisi'nin Intertek iş birliği ile verdiği İş'te Eşit Kadın Sertifikası'nı Türkiye'de hızlı tüketim ürünleri sektöründe almaya hak kazanan ilk şirket biz olduk. Hedefimiz Türkiye dışındaki operasyonlarımızın da bu yaklaşımı belgelendirmeleri. Ayrıca 2030'a kadar kadın çalışan oranımızı %30'dan %50+1'e çıkartacağız. Bu alanda gerek toplumda gerekse iş ortaklarımız nezdinde farkındalığın artırılması için çalışmalarımıza devam edeceğiz.

Bu yıl hedeflerimiz çerçevesinde çalışmalarımızı sürdürürken raporumuzda geçtiğimiz yıllardan farklı olarak Dünya Ekonomik Forumu Uluslararası İş Konseyi'nin belirlediği Paydaş Kapitalizmi Metrikleri'ni de gözeterek bu alandaki performansımızı raporumuza yansıtacağız.





Temel bulgular

Yenilenmeye  
giden yol

Güvenilir  
amaç

Dijital  
çeviklik

İleriyeye yönelik  
öngörüler

Metodoloji ve  
teşekkür

### **Migros CEO'su Özgür Tort, ÇSY aktiviteleri ve sürdürülebilirliğin önemi**

**hakkında şunları söyledi:** Migros olarak, müşterilerimize sadece ürün ve hizmet değil 'değer' sunmayı, çalışanlarımıza yatırım yapmayı, tedarikçilerimizle birlikte büyümeyi ilke edindik. Bu sebeple, tüm paydaşlarımız adına hem bugün hem de geleceğe dönük, uzun vadeli fayda yaratma amacıyla tüm iş kararlarımızı sürdürülebilirlik filtremizden geçirerek alıyoruz. Migros İyi Gelecek Planımız çerçevesinde, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla odağımıza aldığımız sürdürülebilirlik yaklaşımımızın ana stratejilerimizi besliyor.

Global arenada Consumer Goods Forum ve GS1'nin Yönetim Kurulu'nda yer alarak toplum sağlığı, gıda israfıyla mücadele ve ürün verilerinin dijitalleştirilmesi ve standartlaştırılması alanındaki global çalışmaların ülkemizde yaygınlaştırılması çalışmalarına öncülük ediyoruz.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin ilk yayınlandığı 2014 yılından bu yana, endekste aralıksız yer alan tek perakendeciyiz. Ayrıca Türkiye'nin karbon ayak izini ölçen ve azaltan ilk perakende şirketiyiz. Satış metrekaresiz başına karbon salınımımızı 4 yılda yüzde 26 azalttık. Yeni bir ilave hedef koyarak 2030 yılına kadar yüzde 35 karbon azaltımı amaçlıyoruz. Patentli bize ait olan sulu soğutma sistemimizle mağaza dolaplarımızda neredeyse gaz kullanmıyoruz. Bundan sonra açacağımız yeni mağazalarımızda da bu sulu soğutma sisteminin kullanımını yaygınlaştıracamız. Elektrik tüketimimizi azaltmak için soğutma, iklimlendirme ve aydınlatmayı merkezden kontrol ediyor ve yeni nesil sistem değişimleriyle optimizasyon sağlıyoruz. İklim değişikliğiyle mücadele ve su yönetimi alanındaki CDP (Karbon Saydamlık Projesi) raporlamalarıyla üç kez İklim Liderleri, 2020 yılında da Su Liderleri arasında yer aldık. 2030 yılına kadar su tüketimini yüzde 10 azaltma hedefimiz bulunuyor.

Gıda atıklarının azaltılması için Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, 2030 yılına kadar gıda imha oranlarını yüzde 50 indirmeyi hedefliyoruz. Dünya Kaynakları Enstitüsü tarafından başlatılan "10x20x30" girişimine katılan ilk Türk perakende şirketi olduk. Böylece, gıda imha oranlarımızı azaltma taahhüdümüze 23 gönüllü tedarikçimizi de dâhil ettik. Olgun meyve sebzeleri ve tüketim tarihi yaklaşan gıdaları yüzde 25-50 indirimli olarak satışa sunuyoruz. Hala satışa dönüşmeyen ancak besleyiciliğini koruyan, sağlıklı gıda ürünlerini ise dijital bir platform üzerinden gıda bankaları ve sosyal marketlere bağlıyoruz.

Bu operasyonel geliştirmeler ve bağışlarla 1 yılda 24 milyon öğünlük gıdayı kurtardık. Ayrıca tarlada gıda kayıplarını yok etmek için tüm mahsulü çiftçiden satın alarak, satış kriterlerimize uyanları müşterilerimize sunduğumuz, kalanların üretim alanında değerlendirilmesini sağladığımız modeller üzerinde çalışıyoruz.

Mağazalarımız ve genel merkezlerimizdeki plastik atıkların azaltılması için de ardi ardına projeler hayata geçiriyoruz. İş Dünyası Plastik Girişimi'ne dahil olarak 2023 yılına kadar 500 tona yakın plastik atığın önüne geçmeyi hedefledik. Plastik kullanımı azaltma ve ormansızlaşmayla mücadele için ortak çözüm niteliğinde "Poşetsiz Alışveriş Hareketi"ni başlattık. Plastik poşet kullanımını azalttıkça Ege Orman Vakfı aracılığıyla bugüne kadar dikilen yarım milyon fidana yenilerini ekliyoruz.

Müşterilerimizin alışveriş kararlarını daha bilinçli vererek daha sağlıklı tüketim yapmaları için başlattığımız Sağlıklı Yaşam Yolculuğu programından bugüne kadar 3,3 milyon kişi yararlandı. CGF'in örnek projeleri arasında yer alan program, başka ülkelerde de uyarlandı.

Cinsiyet ve fırsat eşitliğine dayalı politikalarımız doğrultusunda, tüm çalışanlarımızın; kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunuyoruz. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kariyer planlamalarını mevcut görevleri, yetkinlikleri ve gelişim alanlarına göre yaptığımız detaylı çalışmalar sonucunda gerçekleştiriyoruz. Her mağazamızda en az bir kadın yönetici olması için çalışıyoruz. Kadın yönetici oranı yüzde 30 ile sektörün hayli üzerinde olmasına karşın 2027'ye kadar bu oranı yüzde 35'e çıkarmayı hedefimiz bulunuyor. Şirket içinde olduğu gibi, toplumsal hayatta da kadınların güçlenmesi ve iş hayatına katılımlarının desteklenmesini amaçlıyoruz. Aile Kulüpleri ve Kadın Akademisi ile kadınlara meslek edindirme ve kişisel gelişim eğitimleri sunuyoruz. Üç yılda 1 milyon kadına ulaşmayı hedefliyoruz.

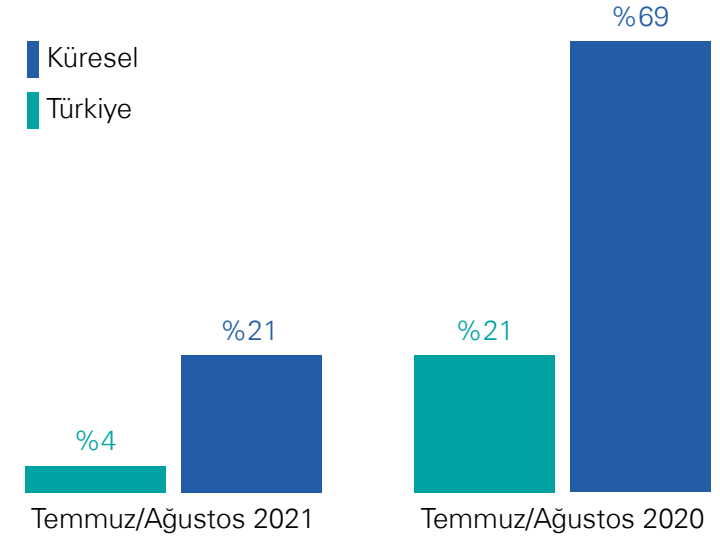
# Dijital Çeviklik

## Çalışma hayatı için esnek bir gelecek inşa etmek

İnsanların iş yerlerine geri döndüğü ve hükümetlerin de her geçen gün işletmelerden normale dönüşü öncülük etmelerini daha fazla istediği bu dönemde CEO'lar ofiste çalışma konusunda büyük çaplı değişiklikler yapmak yerine daha çok esneklik getirme üzerinde duruyor.

- Küresel CEO'ların yüzde 21'i ve Türkiye'deki CEO'ların sadece yüzde 4'ü pandemi ve değişen çalışma alışkanlıkları nedeniyle fiziki alanlarını veya ofis mekanlarını küçültmeyi planlıyor (veya halihazırda küçültmüş durumda). Bu oran, katılımcıların küresel tarafta yüzde 69 ve Türkiye'de yüzde 21'inin küçülme planları yaptığını belirttiği 2020 yılı CEO Araştırması (Temmuz/Ağustos 2020) sonuçlarıyla kıyaslandığında çok sert bir düşüşü ifade etmekte. Buna ek olarak, küresel katılımcıların yüzde 37'si şirketlerindeki çalışanların büyük bir kısmının haftanın en az iki günü uzaktan çalışacağını belirtti. Bu oran Türkiye'de yüzde 24 seviyesinde kaldı.
- Diğer yandan, CEO'lar esnekliğe öncelik veriyor. Küresel CEO'ların yarısından fazlası (yüzde 51'i) ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 40'ı çalışma hayatının hızla değişmesi nedeniyle oluşan taleplerin farkında olduğundan esnekliği artırmak amacıyla ortak ofis alanlarına yatırım yapma yoluna gidecektir. Bir önceki araştırmamızda bu konuyla ilgili gözlemlediğimiz yüzde 14 oranı ile kıyaslandığında bu anlamda kayda değer bir artış söz konusu. Katılımcıların yüzde 42'si daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşma fırsatından faydalanmak için ağırlıklı olarak uzaktan çalışacak personel alımı yapmayı planladıklarını belirtiyor. Bu oran Türkiye'de yüzde 16 seviyesinde kaldı.

Tablo 11: Fiziki alanlarını küçültmeyi planlayan (veya halihazırda küçültmüş olan) CEO'lar:





**Anadolu Efes CEO'su Can Çaka, çalışma hayatında esneklik hakkında şunları söyledi:** Pandemi, çalışma modelleri başta olmak üzere iş dünyasında bir dizi çok yönlü dönüşümü tetikledi. Anadolu Efes olarak biz de pandemiyle birlikte değişen koşullara, teknolojik altyapımızın da sayesinde hızla adapte olduk. Bu dönemde evden çalışarak iş sürekliliğini sağladık. Biz zaten esnek çalışma modelini kültüründe barındıran bir şirkettik, yıllardır süregelen esnek çalışma pratiğimiz vardı. Yeni dönemde ise bu pratikleri yazılı politikalara dönüştürme ihtiyacı doğduğunu görüyoruz. Daha fazla esnek çalışma isteğinin, kuralları net bir biçimde kurumsallaşması gerekiyor. Bu açıdan departmanlar bazında çeşitli pilot uygulamalarla esnek çalışma modelini kurumsallaştırmak için çalışıyoruz.

**Ebebek CEO'su Halil Erdoğan esnek çalışma modelleri hakkında şunları söyledi:** Çalışma modelinin çok iyi bir dengede yönetilmesinin oldukça kritik olduğu görüşündeyiz. Pandemiden dolayı sosyal hayattan izole olmuş bir çalışanın aynı zamanda kendini en rahat hissettiği evini iş yerine çevirmesinin onda oluşturacağı duyguyu çok iyi tanımlayarak çalışma hayatını dizayn etmemiz son derece önemli. O nedenle bu süreci dengeli bir şekilde tanımlamak için en uygun metodolojinin çalışanlardan ve ekip yöneten yöneticilerimizden gelen geri bildirimler olduğunu düşünerek hareket edip, her şeyi birlikte inşa ediyoruz. Aylık anketler uygulayarak geri bildirim almak üzere periyodik aralıklarla bu anketleri devam ettirip çalışma şeklimizi canlı ve esnek bir yapıda tutuyoruz. Teknoloji odağımızla alt yapı ve güvenlik sistemimiz ile çalışma ortamının ihtiyaç duyduğu hedef odaklı sürdürülebilir iş yapış şekli ortaya koymamızın ölçülebilirlik ve verimlilik anlamında çok değerli olduğunun bilinciyle hareket ettiğimizi paylaşabiliriz.



## Köklü değişim yaratanları değişime zorlamak

CEO'lar, şirketlerin yeni değer kaynakları yaratabilmesi bakımından dijitalleşmenin kritik öneme sahip olduğunun farkında. Bu bir fırsat olmakla birlikte, aynı zamanda bir risk. Dijital teknolojilerin kazandığı ivme sonucunda, yıllardır uygulanan iş modellerinin hızla demode ve anlamsız hale gelmesi söz konusu.

Araştırmaya göre CEO'lar, orta ile uzun vadede başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğu konusunda uzun zamandır yapılan varsayımları da tekrar gözden geçirmeleri gerektiğinin farkında. Büyüme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla almayı planladıkları aksiyonları kendilerine sorduğumuzda CEO'ların yaklaşık üçte ikisi yıkım teşhisi ve inovasyon süreçlerine yatırım yapmayı planladıklarını belirtiyor (bkz. Tablo 8). Bu da ekiplerin alışılmışın dışına çıkarak farklı düşünmesini sağlamak açısından çok önemli bir adım. Geçmiş varsayımları ve geleneksel zihin yapılarını sorgulamak ve tamamen farklı bir pazar ortamı ile ilgili yeni fikirler konusunda beyin fırtınası yapmak oldukça önemli. Küresel CEO'ların yüzde 72'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 52'si rakipleri tarafından yıkılmayı beklemek yerine faaliyet gösterdikleri sektörü aktif olarak yıkıma uğratmayı tercih ettiklerini de belirtiyor.



Temel bulgular

Yenilenmeye giden yol

Güvenilir amaç

Dijital çeviklik

İleriyeye yönelik öngörüler

Metodoloji ve teşekkür

Tablo 12: Özellikle yıkıcı ve yenilikçi kabiliyetler oluşturmak üzerinde durarak, büyüme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çeşitli dijital taktiklere başvuran CEO'lar



Kaynak: KPMG 2021 Küresel CEO Araştırması

**ebebek CEO'su Halil Erdoğan:** Yeni teknolojiler ve buna bağlı değişen tüketici davranışları sektörümüzü değiştirdiği gibi şirketleri, çalışanları ve iş yapış tarzlarımızı da etkilemektedir. Bu kapsamda yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek, süreçlerimizi sadeleştirerek ve dijitalleştirerek verimliliği sağlamak öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor. Bu doğrultuda da standart teknolojik yatırımlara ek olarak VR, AR, IOT, Big Data, RPA gibi yatırımlara da odaklanmaktayız.

### Dönüşüm ve dayanıklılık için ortaklıklar kurmak

Dünya genelinde şirketler, dijital ekosistemler kapsamında faaliyet göstermekte olup operasyonel performansı ilerletmek, yeni dijital gelir akışlarını tespit etmek ve şirketin amacını gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde etkileyici dijital müşteri deneyimleri yaratmak amacıyla ortaklar ve tedarikçiler ile iş birliği yapmakta. CEO'lar iş birliğinin ve esnek bir yaklaşımın önemini farkında. Bu bağlamda küresel katılımcıların yüzde 70'i yeni ortaklıklar kurmanın dijital dönüşüm hızını sürdürmek açısından kritik önem arz edeceğini söylüyor. Bu oran Türkiye'de yüzde 73.

Öte yandan, ortaklar ile sistemlerini dijital olarak bağlantılı hale getirip veri paylaşımı yaparken müşteri verileri başta olmak üzere sistemlerin ve verilerin güvenliğini de sağlamaları gerekiyor.

Siber güvenlik riskleri, büyümeye ket vurmanın yanında dijital gelişim ve kapsam önünde de engeller oluşturuyor. Amaç odaklı ve sürdürülebilir siber güvenlik uygulamaları; dijital ekosistemlerin gelişmesini, saldırılar sonrası kolaylıkla toparlanmasını ve işletmenin iyi yönetildiğine dair güvenin artmasını sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre CEO'lar; ortaklıklar ve ekosistemler bünyesinde siber güvenlik uygulamalarının kurulmasının önemini farkında.

- Küresel katılımcıların yüzde 79'u "Ortak ekosistemimizi ve tedarik zincirimizi korumak, kendi kurumumuz için siber güvenlik önlemleri oluşturmak kadar önemlidir" diyor. Bu oran Türkiye'de yüzde 96.
- Küresel CEO'ların yüzde 75'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 56'sı ise "Güçlü bir siber güvenlik stratejisi, kilit paydaşlarımızla karşılıklı güveni sağlamak için kritik öneme sahiptir" diyor.

Küresel şirketlerin yüzde 58'i ve Türkiye'deki şirketlerin yüzde 76'sı olası bir siber saldırıya karşı tam olarak hazırlıklı olduklarını ve CEO'larının, siber güvenliğin şirketin her alanında uygulamada olmasını sağlamaya odaklandığını belirtiyor. CEO'ların yüzde 48'i dijital anlamda dayanıklılık geliştirmek üzere aldıkları en önemli önlemin tedarik zincirlerinin ve tedarikçi ekosisteminin güvenliğine ve dayanıklılığına odaklanmak olduğunu söylüyor. Bu oran Türkiye'de yüzde 36.

# İleriye yönelik öngörüler:

## Büyüme ve dayanıklılık

Birçok şirket pandemiyi son derece başarılı bir şekilde üstesinden gelmiş ve ciddi seviyede bir değişim, belirsizlik ve yıkıcılığın söz konusu olduğu bir ortamda mücadele ederken ne kadar dayanıklı olduğunu göstermiştir. Dayanıklılık aynı zamanda ekonomik toparlanma açısından da kilit faktör olacaktır. Örneğin, iklim riskini ve diğer riskleri yönetmek ve ayrıca devam eden köklü dijital değişimle başa çıkmak konusunda kilit faktör olacak. Tedarik zinciri riskinin yönetiminden siber saldırılara karşı savunma mekanizması kurulmasına kadar belirli müdahaleler sırasında CEO'ların etraflarında dayanıklı insanlar buldurması gerekecek.

- Çalışanların şirket içerisinde iş birliği yapmak için ihtiyaç duydukları dijital araçlara, verilere ve becerilere sahip olduğundan emin olun ve böylece onlara ortaya çıkan risklere hızlı ve yaratıcı bir şekilde müdahale etme olanağı verin.
- Dayanıklılık, bir kriz esnasında azim ve kararlılığı koruyan, motive ve işine bağlı çalışanlardan oluşan bir ekibe sahip olmayı gerektirir. Bu da ekibi etkili bir amaç doğrultusunda hareket geçirmek demektir.

## ÇSY ve finansal değer

Araştırmamız, ÇSY programlarının pozitif finansal etkileri konusunda halen ikna olmamış çok sayıda CEO olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, ÇSY programlarının birçok amaca hizmet ettiğini göstermektedir. Örneğin, ÇSY programları şirketin düzenleyici standartlara uymasını sağlayabilir. Çeşitlilik ve eşitlik gibi yerel topluluklar açısından kritik öneme sahip ÇSY sorunlarının çözümüne katkıda bulunabilir. ÇSY'nin aynı zamanda finansal büyüme getirmesini sağlamaya yardımcı olması açısından CEO'ların iki konuya ağırlık vermeleri gerekiyor:

- Karbondan arındırma çalışmaları gibi, uzun vadeli değer yaratmak için gerekli kritik ÇSY yatırımlarının tespit edilmesi.

Bu kapsamda önemli sürdürülebilirlik fırsatları ve risklerine yönelik dijital çözüm yatırımlarına yer verilmelidir.

Ayrıca, ÇSY girişimlerinin inovatif nitelikte yeni ürün ve hizmet sunma fırsatları sayesinde doğrudan nasıl gelir artışı sağlayabileceğinin belirlenmesi de önemlidir.

- Kararlılık seviyesini ortaya koymak ve şirketin yatırımcılar ile diğer paydaşlara etkileyici bir ÇSY hikayesi sunabilmesini sağlamak amacıyla ÇSY performansıyla ilgili raporlama konusunda kriterler ve standartlar oluşturulması.

## Çalışma hayatının geleceği

CEO'lar, çalışma hayatının geleceği dendiğinde insanların nerede çalıştığından çok daha fazlasının ifade edildiğini farkında. Performansı yüksek olan şirketler, teknolojik gücünü ve çalışanlarına beceri kazandırma kabiliyetini kullanabilen kurumlardır. Bunun için ise, hızlı ve çevik bir biçimde çalışan, motive ve yüksek nitelikli bir insan kaynağına sahip olmak gerekir.

- CEO'lar, çalışma hayatının geleceğine dair alınacak kararların çalışanların şirkete bağlılıklarını artırmaya yönelik olmalarını sağlamalıdır. Biliyor ki liderler, çalışanlarının artık ofise dönmelerini istiyor; ancak birçok çalışan halen avantajlı gördükleri evden çalışma modelinde devam etmeyi istiyor.

Etkin dinleme, empati ile iletişim kurma ve uzun vadede doğru dengeyi bulma konusundaki kararlılık çözüm getirecektir.

- CEO'ların teknolojik modernizasyonun yanı sıra dijital yetkinlikler konusunda da yatırım yapmaları gerekiyor. Bunun amacı sadece çalışanların bu yeni araçları kullanabilmesi değil, aynı zamanda çalışanların teknolojiyi doğal bir biçimde işlerine entegre etme çabasında olduğu dijital öncelik veren bir kültürün gelişmesini sağlamaktır.

# Özet

Güncel gelişmeleri takip eden, bu gelişmelere ayak uyduran, insana öncelik veren ve amaç odaklı olan günümüzün etkileşime önem veren CEO'ları liderliğin güncel zorluklarını dikkate almakta. CEO'lar eşitsizliğe çözüm getirmek ve net sıfır hedefini başlatabilmek için gereken ÇSY yatırımlarını ve gerekli dönüşümü başlatarak hedefledikleri taahhütleri yerine getirebilmektedir. CEO'lar bir yandan dijital çeviklik ve iş modeli inovasyonu yoluyla büyüme ve refah sağlamayı amaçlarken diğer yandan da agresif teknoloji yatırımları kadar insani yetkinlik ve becerilere de yatırım yapılmasını sağlamayı hedeflemekte. CEO'lar kârlılık ve uzun vadeli büyüme sağlama amacını gözetmekle birlikte aynı zamanda gezegenimize ve insanlara karşı sahip oldukları daha geniş kapsamlı sorumluluklarının da farkındadır.



Temel bulgular

Yenilenmeye  
giden yol

Güvenilir  
amaç

Dijital  
çeviklik

İleriye yönelik  
öngörüler:

Metodoloji ve  
teşekkür

# Metodoloji ve teşekkür

KPMG 2020 Küresel CEO Araştırması'nın içerisinde yayımlanan küresel araştırma verileri dünyanın en büyük ekonomilerinden Avustralya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, İtalya, Japonya, İspanya, İngiltere ve ABD'den 1325 ve Türkiye'den 25 CEO/Genel Müdür ile gerçekleştirilen anket çalışmasına dayanmaktadır. Görüşler 11 kilit sanayi sektöründeki (varlık yönetimi, otomotiv, bankacılık, tüketici ve perakende, enerji, altyapı, sigorta, yaşam bilimleri, endüstriyel üretim, teknoloji ve telekom) liderlerin görüşlerini kapsamaktadır.

KPMG Türkiye olarak katılımcılara değerli görüşlerinden ötürü teşekkür ederiz:

**Can Çaka, CEO, Anadolu Efes Bira Grubu**

**Halil Erdoğan, CEO, ebebek**

**Hamdi Akın, Yönetim Kurulu Başkanı, Akfen Holding**

**Özgür Tort, CEO, Migros**



Temel bulgular

Yenilenmeye  
giden yol

Güvenilir  
amaç

Dijital  
çeviklik

İleriye yönelik  
öngörüler

Metodoloji ve  
teşekkür

## İletişim:

### Detaylı bilgi için:

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

### İstanbul

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

### Ankara

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

### İzmir

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

### Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi  
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5  
D:19-20 Nilüfer  
T : +90 232 464 2045

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](http://kpmgvergi.com)



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır.

© 2022 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir.  
Tüm hakları saklıdır.

