

## 17. Çözüm Ortaklığı Platformu

&

# Stratejik CFO Olarak Sürdürülebilir ve Sağlıklı Büyüme

Swissotel The Bosphorus, İstanbul

20 Aralık 2018



# Asıl soru: Bu ortamda şirketler sürdürülebilir büyümeyi nasıl yakalayabilir?

## Temel tartışma noktaları

Şirketimiz **değişen pazar şartlarına** doğru cevabı verebiliyor mu?

Ekonomik **belirsizlik zamanlarında** varlıklarımızı ve yetkinliklerimizi kullanarak **nasıl büyüyebiliriz?**

**Maliyet yapımızın rekabetçi olmasını** nasıl sağlayabiliriz?

**Doğru ürün ve hizmet portföyümüz** bulunuyor mu?  
Ürünlerden **beklenen kâra** ulaşıyor muyuz?

**İş modelimiz** pazarın ve müşterilerin ihtiyaçları ile **uyumlu mu?**

**İşimizi doğru parametrelerle yönetiyor** muyuz?

# Fakat çoğu şirket “Büyümeye hazır” değil



# Çoğu şirketin iyi ve net bir şekilde tanımlanmış stratejileri bulunmuyor

*İyi ve net bir şekilde tanımlanmış stratejileri bulunmuyor*

**%32**

“Stratejilerinin başarıya ulaştıracağından oldukça emin”

**%24**

“Stratejilerini operasyonel girişimlere dönüştürmüş”

**%17**

“Stratejileri organizasyonun tamamında iyi anlaşılmiş”



# Şirketler kaynaklarını stratejileri ile uyumlu bir şekilde tahsis etmiyor

Kaynaklarını stratejileri ile uyumlu bir şekilde tahsis etmiyor

%66

“Düşük önceliğe sahip girişimler **çok fazla finansman alıyor**”

%78

“Bütçelendirme **strateji ile uyumlu değil**”

%81

“Yöneticiler **zamanlarını stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde kullanmıyor**”



# Şirketler büyümeyi sürdürecektir organizasyonlar oluşturmamıştır

Büyümeye sürdürecektir organizasyonlar oluşturmamıştır

**%77** “Karar verme süreci yavaş ilerliyor”

**%79** “Yöneticiler sorumluluk almıyor”

**%81** “Performans yönetimi yıldızlara ayrıcalık göstermiyor”

**%83** “Kültür stratejiyle tam olarak uyumlu değil”



# Şirketlerin standart bir yaklaşımla sürdürülebilir tasarruf yaratmaları mümkün değildir



Tasarruf  
yöntemi



Riskler





# ***Bu konuya Strategy& olarak nasıl yaklaştığımıza bir bakalım***

<https://www.youtube.com/watch?v=WAJfORLE9KQ>

# Gördüğümüz gibi, «Büyüme için Uygun» şirketler üç şeyi düzenli olarak yapıyor

## Uygulama



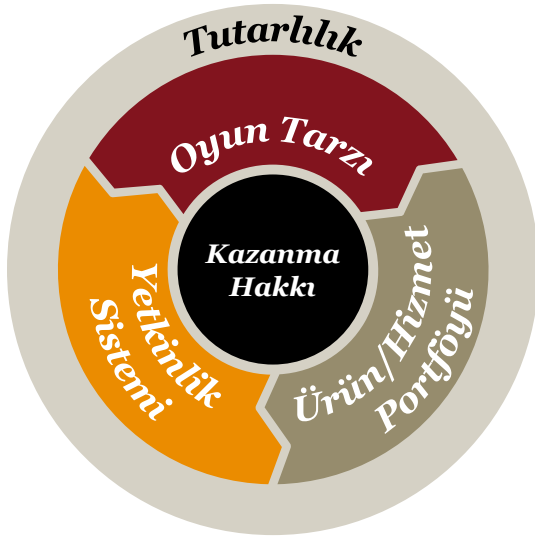
# *Stratejileri ile uyum içinde yetkinliklerine, maliyetlerine, büyümeye ve değişime odaklanıyorlar*



*Şirketin DNA'sına değişimi yerleştiren ve sürdürülebilir bir geleceğe olanak veren bir ortam ve kültür oluşturur*

# Fakat ilk adım olarak tutarlı bir strateji belirlenmeli

## CDS+G çerçevesi



## *İş Yapış Şekli*

**Pazarla nasıl yüzleşeceksiniz?**

Başarılı şirketler, müşteriler için nasıl değer yarattıklarını net bir şekilde anlar

## *Yetkinlik Sistemi*

**Size rekabet avantajını ne sağlıyor?**

Değer yaratmanın arkasındaki güç, şirketlerin değer tekliflerini sağlamalarına olanak tanıyan 3-6 farklılaştıran yetkinliklerin oluşturduğu sistemdir

## *Ürün/Hizmet Portföyü*

**Neyi, kime satacaksınız?**

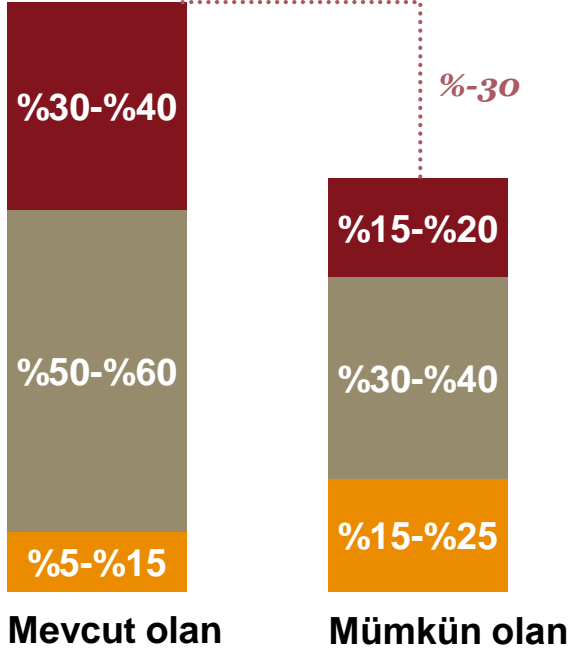
Benzer yetkinlik sistemlerini kullanan ürünlere ve hizmetlere sahip olan şirketlerin getirileri daha fazladır

# 1. Farklaştıran yetkinliklere odaklanılması



*şirketlerin büyüme güçleri, onları rakiplerinden ayıran ve başarılarına büyük katkı sağlayan birkaç yetkinlikten oluşan sistemleridir*

## 2. Maliyet yapısının düzenlenmesi



### Yetkinlik Bazında Maliyet Yapısı

#### *“Lights-On”*

##### *Sıfıra indirme stratejisi:*

Rakiplerinizin aşağısında kalan maliyet seviyelerini hedefleyin. Mümkün olan en az sayıda personele inerek ve düşük maliyetli iş modellerini benimseyerek verimliliği artırın.

#### *Minimum Gereklilikler*

##### *Sıfıra indirme stratejisi:*

Verimliliği artırın ve maliyetleri düşürün. “Yeterince iyi” kaliteyi koruyun.

#### *Farklılaştırıcı Yetkinlikler*

##### *Sıfıra indirme stratejisi:*

Üst seviyelere çıkmak için yatırım yapın. Kalite, inovasyon ve üretkenlik için tasarlayın.

### ***3. Tutumlu büyümeyi desteklemek için organizasyonu yeniden tasarlayın***

Kaynakları merkezileştirin ve paylaşın

Süreçleri standartlaştırın ve özelleştirin

Dış kaynak kullanımı

Katmanları ve seviyeleri yalınlaştırın

Yöneticileri destekleyin

Karar yetkilerine açıklık getirin

Sorumluluk bilincini güçlendirin

Teşvikleri strateji ile uyumlu hale getirin

***Maliyet tasarruflarını sürdürün***

***Büyümeye olanak tanıyın / sürdürün***

## 4. Kültürü geliştirin

*Kültür çabuk  
değişmez*



*Kültürü, faaliyet modelini ve  
organizasyon tasarımını  
dengeleyin*

*Kültür bir enerji  
kaynağıdır*



*Değişimi yaymak için “viral  
yöntemler” kullanın*

*Her şey kötü değil*



*“Bazı kritik davranışları”  
tespit edin*



# Örnek: IKEA – “pek çok insanın günlük hayatını daha iyi hâle getirmek için”

*“Kaynakları israf etmek IKEA’da ölümcül bir günahdır... Pahalı çözümler ... genellikle yetersiz bir çalışmanın eseridir”*

1

- Tüketici öngörüsü
- Mağaza deneyimi
- Ürün tasarımı ve inovasyon
- Tedarik zinciri

Farklılaştırıcı Yetkinlikler

2

- Tedarik zinciri verimliliği
- Tutarlı / idareli genel merkez
- Sürekli iyileşme

Maliyet Yapısı

3

- Küreselin ve yerelin arasındaki denge
- Ekipler arası işbirliği
- Verimlilik ve inovasyon için teşvikler

Organizasyon

4

- Tutumlu
- “İsraf yok”
- Alçak gönüllük
- Rol model yöneticiler

Kültür

# *Strategy& olarak büyüme için uygunluk yaklaşımımızı üç aşamada belirlemekteyiz*

**Büyüme için Uygunluk (FFG)**

**Aşama 0:**  
Mevcut Durum Değerlendirmesi

**Aşama 1:**  
Maliyet Optimizasyonu Stratejisi Tasarımı

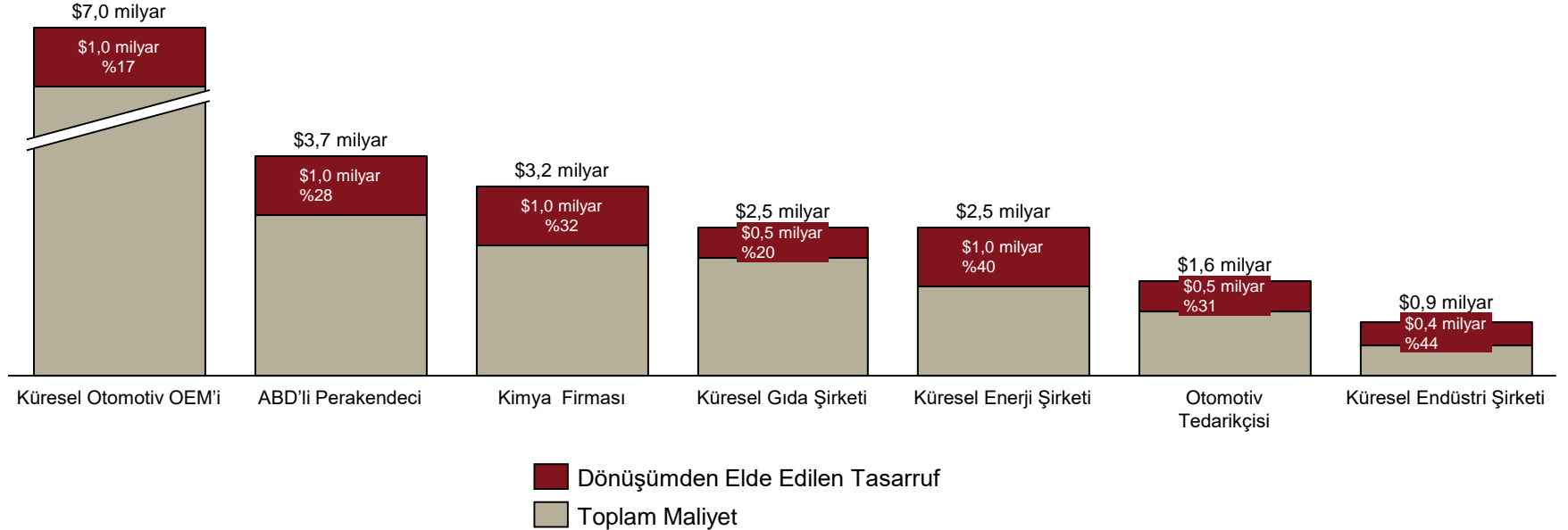
**Aşama 2b:**  
Ayrıntılı İnisiyatif ve Yol Haritası Geliştirme

**Aşama 2a:**  
Hızlı Kazanım Uygulama

**Aşama 3:** Program Yönetimi ve Uygulama

# En son Büyüme için Uygunluk (FFG) deneyimlerimiz önemli performans iyileştirmeleri sağlamıştır

## En Son Transformasyon Projelerinin Sonuçları (%17 ile %44 arasında)



# *Sürdürebilir ve sağlıklı büyüme...*

[https://www.youtube.com/watch?v=gq33c93O\\_6Y](https://www.youtube.com/watch?v=gq33c93O_6Y)

# *Strategy* & Impact

© [2018] PwC. Tüm hakları saklıdır.

PwC, PwC ağını ve/veya bu ağın, her biri ondan bağımsız ve ayrı bir kuruluş olan üye şirket ya da şirketlerini ifade eder.

Ayrıntılı bilgi için [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz. Burada sunulan içerik sadece genel bilgilendirme amacı taşır ve profesyonel danışmanlardan alınan danışmanlığın yerine kullanılmamalıdır.