

Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Strategy Officer - CSO) Çalışması

– Yönetici Özeti –



strategy&

Yönetici özeti

- Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici Araştırması'na 187 CSO katıldı.
- CSO rolü kurumlar açısından çok önemliyken, CSO'ların **yalnızca yüzde 25'i kurumlarına değer yaratma konusunda «çok başarılı» olduklarını söylüyor.**

CSO'ların daha fazla değer yaratabilmesi için 3 gelişim alanı:

- 1.** CSO'lar kurumlarının gündemini başarılı bir biçimde belirlemeli – «Değişime tepki vermek yerine öne çıkarak değişimi başlatmalılar».
- 2.** CSO'ların %65'i önceliklerinin çok net olmadığını söylüyor; bu konu mutlaka ele alınmalı.
- 3.** Stratejik planlama süreci CSO'ların sorumluluklarının başında geliyor ancak çoğu CSO sonuçtan pek memnun değil. Bu sürecin gözden geçirilmesi gerekiyor.

Daha fazlasını yapabilirler

CSO'ların fark yaratma potansiyeline rağmen, çoğu CSO yarattıkları değerden çok memnun olmadıklarını söylüyor.



Çalışmaya katılanların sadece **%25**'i kurumları için değer yaratmada «çok başarılı» olduklarını söylüyor

Yalnızca **yarısı** iç müşterilerinin kendilerini iyi bir iş ortağı olarak algıladıklarını belirtiyor



CSO'lar kurumlarının gündemini başarılı bir şekilde belirlemeli

- Üst yönetimin yüzde 86'sı kurumlarının temel stratejik sorularını ele almamaları nedeniyle endişeli
- CSO'ların yüzde 68'i değişime tepki vermek yerine öne çıkarak değişimi başlatmaları gerektiğini düşünüyor
- Çoğu CSO sözünü dinletme konusunda zorluk yaşıyor

CSO'lar kurumlarının gündemini belirlemeli ve temel stratejik soruları ele aldıklarına emin olmalılar

Bunun için ise;

- kuruma anlamlı veri getirmeliler
- kurumun yanıtlanmamış sorularını belirlemeliler
- üst yönetimin gündeminde belirleyici olmalılar
- kurumu stratejisinden sorumlu tutacak mekanizmalar oluşturmaları
- kurumun geleceğini şekillendirmesine yardımcı olmalılar

CSO'lar rol ve önceliklerini net olarak tanımlamalılar

- Çoğu CSO birçok farklı alanla ilgilenmek durumunda kalıyor
- CSO rolü diğer üst yönetim rolleriyle kesişiyor (iş geliştirme, dijitalden sorumlu üst düzey yönetici gibi)
- CSO'ların yüzde 65'i önceliklerinin çok net olmadığını belirtiyor

CSO'ların ve kurumsal strateji ekiplerinin neye odaklanmaları gerektiğine yönelik herkes için geçerli bir model yok, bu nedenle...

CSO şirketin hangi faaliyetler üzerine odaklanması gerektiğine, üst yönetimin en çok hangi konuların üzerinde durmak istediğini de göz önünde bulundurarak karar vermeli



CSO'lar kendilerini nasıl konumlandırmak istediklerine karar vermeliler: doğrucu, meydan okuyan, kolaylaştırıcı, dış kaynak sağlayıcı, değişim birimi ya da avantaj muhafızı



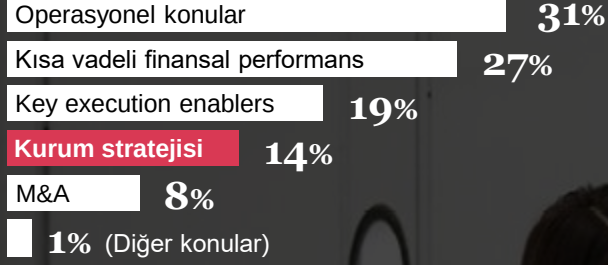
Başarılı CSO'lar kurumun gündemini belirleyebilir

Başarılı CSO'ların çoğu...

- Kurumun temel stratejik sorularının üst yönetimin gündeminde yer aldığına emin olur
- Kurumun etkin bir şekilde değişimi yönetmesini sağlar
- Önemli kararlarda söz sahibi olur

Araştırma katılımcılarına göre, CSO'lar kurumları için daha fazla değer yaratabilmek için öncelikle değişime tepki vermek yerine daha fazla öne çıkarak değişimi yönlendirmeliler

Kurumun gündemini belirlemek



Üst yönetimin %86'sı kurumun temel stratejik sorularına odaklanmadıkları konusunda endişeli, zira üst yönetimin zamanını en çok hangi konulara ayırdığına bakıldığında **stratejinin 4. sırada** yer aldığı görülüyor



CSO'ların %47'si sektörlerinin önümüzdeki 5 yıl içerisinde ciddi bir dönüşüme uğrayacağını düşünüyor. CSO'ların **%68'si** değişime tepki göstermek yerine öne çıkarak **değişimi başlatmaları** gerektiğini düşünüyor



Çoğu CSO söz hakkı edinmek konusunda sorun yaşıyor...

- CSO'ların %28'si diğer tecrübeli üst düzey yöneticilerle eşit söz hakkı olduğunu söylüyor
- CSO'ların %53'ü CEO'larla büyük ekip toplantıları dışında ayda 2 defadan fazla bir araya geldiklerini belirtiyor. Bu CSO'lar **kurumları için değer yaratmada daha başarılılar**

Çoğu kurum stratejik planlama sürecinden memnun değil

Stratejik planlama süreci CSO'ların vaktinin çoğunu alıyor

CSO'ların çoğu (%82'si) stratejik planlamanın sorumluluklarının «çok önemli» bir kısmını oluşturduğunu belirtiyor.

Stratejik planlama süreci

Stratejik planlanma süreci için gösterilen yoğun çabaya karşılık, çoğu kurum sonuçtan pek memnun değil

Kurumlarının stratejik planının çok güçlü olduğunu söyleyen CSO'ların oranı

10%

Kurumsal planlarının çok yeterli olduğunu düşünen CSO'ların oranı

27%

Kurumlarının onları rakiplerine karşı üstün kılacak bir stratejisinin olmadığını düşünen CSO'ların oranı

65%

CSO'lar stratejik planlama sürecinin iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyor

Stratejik planlama sürecinin «çok bürokratik» olduğunu düşünen CSO'ların oranı

39%

Stratejik planlama sürecinin piyasadaki değişimi ıskalamaya eğilimli olduğunu söyleyen CSO'ların oranı

37%

Stratejik planlama sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetmeliler

- Stratejik planlama sürecine yönelik harcanan yoğun çabaya karşılık (araştırmaya katılanların yüzde 82'si bu sürecin «çok önemli» olduğuna işaret ediyor), çoğu CSO sonuçtan pek memnun değil
- CSO'ların yüzde 40'ı stratejik planlama sürecinin çok bürokratik ve bugünkü piyasa şartlarındaki çoğu değişimi ıskalamaya «eğilimli» olduğunu düşünüyor



Değerli olması için stratejik planlama süreci gerçekten «stratejik» olmalı



CSO'lar...

- stratejik planlama sürecini finansal planlamadan ayırıştırırken sonuçları birbirine bağlamalılar
- imkansızı başarmaya çalışmak yerine en önemli stratejik sorulara odaklanmalılar
- girdileri ve sorumluluklarını belirgin şekilde iyileştirmeliler
- stratejisine uygun davranıp davranmadığı konusunda kurumlarını sorumlu tutmalılar

CSO'ların kurum içerisinde benzersiz ve kritik bir rolü var. Bu üç tavsiyeyi dikkate almaları bu rolden daha fazla yararlanmalarına yardımcı olacak.

CSO çalışmasının bir sonraki sayısında yer almak isterseniz, cds@pwc.com adresine yazabilirsiniz