

Ezberlerin Bozulduđu Bir Sektör:
Değişim Mücadelesinde Hayatta
Kalabilmek

Tüketici Ürünleri ve Perakende

kpmg.com.tr

KPMG



EZBERLERİ BOZAN BİR ORTAM



GÜNÜMÜZÜN LİDERLERİ

Yenilikçiliği benimsemeli ve değişim konusunda ilham vermelidir.

Değişim, hayatta daima karşılaşılan ve çoğunlukla ezberleri bozan bir olgudur. Tek bir akıllı telefon uygulaması bile tüm iş modelini değiştirebiliyor ve değişimin hızı ile frekansı dünyadaki tüm pazarlarda artmaya devam ediyor. Yeni ortaya çıkan müşteri trendlerinin ve toptan satış pazarının bozulmasının normal hale geldiği günümüzün iş hayatında, tüketici ürünleri ve perakende şirketleri rekabet güçlerini koruyup kazanç elde edebilmek için stratejilerini, iş modellerini, kapasitelerini ve ürünlerini gerektiği gibi uyarlamak zorunda.

Yakın zaman önce yapılan bir KPMG anketi, neredeyse tüm Yiyecek, İçecek ve Tüketici Ürünleri şirketleri ile perakende şirketlerinin, aktif bir iş modeli dönüşümünün herhangi bir aşamasında olduklarını ortaya koymuştur. Ancak, sarf edilen tüm çabalara rağmen şirketlerin büyük bir kısmı bu dönüşümden sağlamayı bekledikleri kısa ve uzun vadeli değerler ile yatırım geri dönüşlerini elde etmekte zorlanıyor.

Peki başarılı girişimlerin ortak noktaları neler? Değişim yönetimi konusunda aktif ve uygun bir yaklaşım ve şirketin piyasadaki dalgalanmaları rakiplerinden önce tahmin edip yanıt verebilmesini sağlamak amacıyla organizasyonel çevikliği artırmaya odaklanmış bir strateji.

KPMG İnsan ve Değişim ekibi, her tür dönüşüm veya büyüme girişiminde karşılaşılabilen insanla ilgili risklerin azaltılmasına yardımcı olacak bütüncül, proaktif ve yapısal bir Davranış Değişimi Yönetimi metodolojisi uygulayarak, tüketici ürünleri ve perakende sektöründeki pek çok müşterimizin yürüttüğü değişim çabalarından bekledikleri tüm faydayı elde edebilmelerine yardımcı oluyor. Deneyimimiz ve yaklaşımımız, müşterilerimizin kendine özgü ihtiyaçlarını, kültürlerini ve stratejik hedeflerini desteklemeye yönelik kişisel çözümler geliştirmeye odaklanıyor. Bu yaklaşım, küresel ekonomide karşılaşılabilen değişim zorluklarına etkin yanıtlar verebilmemize imkan tanımanın yanı sıra, ilgili şirketin gelecekte esnekliğe ve çevikliğe sahip olmasını sağlayacak kritik değişim yönetimi kapasitelerini kurumsal hale getirebilmemizi de mümkün kılıyor.

Daha birkaç yıl öncesine kadar, değişim yönetimi bağımsız bir girişimin parçası olarak görülüyordu. Günümüzün ezberleri bozan iş ortamında, değişim yönetimi, şirketlerin gelecekte başarılı olmak için doğru şekilde uygulamaları gereken, isteğe bağlı olmayan bir kurumsal ve liderlik kabiliyetidir.

Kilit Makro Trendler ve Müşterilerin Odak Noktası



**Yeni
Tüketici**



**Sürdürülebilirlik
ve Refah**



**Dijital
Engeller**



**Küresel
Bağlantı**

Değişimin hızla gerçekleştiği ve pazardaki taleplerin her geçen gün arttığı bir ortamda şirketler çoğu zaman başarısız oluyor¹

Yiyecek, içecek ve tüketici ürünleri şirketlerinin %59'u ile perakende şirketlerinin %45'i hali hazırda en az bir önemli dönüşüm geçiriyor veya son 3 yıl içinde böyle bir dönüşümü tamamlamış durumda.



Bir stratejik değişim programına yatırılan her bir doların 15 senti kaybediliyor



1. Stratejik Girişimler ile Organizasyonel Değişimi Mümkün Kılmak, PMI, Mart 2014





EZBER BOZAN DEĞİŞİMİ KABULLENME

Tüketici Ürünleri ve Perakende pazarlarında faaliyet gösteren şirketler ezber bozan ortamlara nasıl ayak uyduruyor?



Aktif Olarak Büyümenin Peşinden Gitmek: CEO'ların %70'inden fazlası, önümüzdeki üç yıllık dönemde büyümeye odaklanmanın şirketlerinin refahı için operasyonel verimliliklere odaklanmaktan daha önemli olduğunu belirtiyor². Pek çok şirket, yeni yetkinlikler kazanmak veya yeni pazarlara girmek için organik büyümenin yanı sıra şirket satın alma ve birleşme fırsatlarını da değerlendiriyor. Tipik olarak, büyüme girişimlerine yönelik değişimi yönetebilmek için yeni düşünce yöntemleri ile güçlü bir yönetici ve yönetici kadrosu gerekir. Şirketler, yeni iş modelleri, pazarlar, ürünler, hizmetler ve müşteriler için gereken davranış ve beceri değişimleri ile mevcut kültür arasında doğru denge kurabilen bir yaklaşımı benimsemelidir.



Bütünleşik Planlama: Günümüzde pek çok şirket, yeni finansal, ticari ve tedarik zinciri planlama süreçlerini, sistemlerini ve kararlarını birbiriyle uyumlu bir şekilde hayata geçirebilmek için bütünleşik iş planlama yöntemine başvuruyor. Şirketler, başarıya ulaşabilmek için, etkin kararlar alabilmeyi destekleyen bir kurumsal yönetim ile fonksiyonlar arası işbirliğine dayalı bir kurumsal kültür oluşturmak zorunda. Yeni analitik ve iş ortaklığı becerileri kritik hale geldikçe, senaryo bazlı eğitimler ihtiyaç duyulan yeni yetkinliklerin ve davranışların geliştirilmesine yardımcı olacaktır.



Marjın Yönetilmesi: Şirketler, marjın korunması veya daha da geliştirilmesi için çoğu zaman değişim mühendisliği, otomasyon ve paylaşımlı hizmetlerden faydalanmaya veya verimlilik elde etmek için dış kaynak kullanmaya yönelir. Bu tür girişimler sırasında karşılaşılan aksaklıkların en aza indirilmesi ve iş sürekliliğinin sağlanması için güçlü bir vizyon belirlenmesi, değişimin etkilerinin iyi anlaşılması ve önceliklendirilen riskleri azaltacak bir değişim stratejisi benimsenmesi gerekir. Net bir şekilde tanımlanmış görevler, sorumluluklar ve açık iletişim aracılığıyla etkin bir iş gücü geçişi ve bilgi transferi sağlamaya büyük önem verilmelidir.



Siber Risklerin Yönetilmesi: Müşteri güveni açısından son derece önemli olan siber güvenlik ve veri gizliliği konuları son dönemlerde sürekli manşetlerde. Teknik çözümler bunlara karşı birinci öncelik olmayı sürdürse de, şirketler, güvenlik protokollerinin etkin kılınması ve ihlallerle başa çıkılması için gereken kültürel değerleri ve davranışları benimsetmeye de odaklanmak zorunda. Şirketler, çalışan eylemlerinin risk maruziyetini artırabileceği kritik kararları veya faaliyetleri iyi anlayarak ve bunlarla ilgili hedeflenmiş eğitimler vererek, uyguladıkları programların bireyler tarafından daha fazla benimsenmesini sağlayabilir ve zafiyetlerini azaltabilir.



Yeni Teknolojileri ve Verileri Kapsamak: Tüketici Ürünleri ve Perakende Sektörü'nde faaliyet gösteren şirketlerin %40'ından fazlası, önümüzdeki üç yıl boyunca, ezber bozan yeni teknolojilerin, verilere daha fazla erişimin ve gelişmiş analitik kabiliyetlerin hem içsel hem de dışsal etkenlerle tetiklenen dönüşümlerde önemli bir rol oynayacağını düşünüyor³. İster çok kanallı bütüncül bir stratejiyi hayata geçirmek ister bulut tabanlı çözümler uygulamak veya yeni dijital, mobil ya da veri etkin süreçler geliştirmek olsun, şirketler yeni beceriler geliştirmeye, farklı çalışma ve işbirliği yöntemleri bulmaya ve çoğu zaman performans ölçütleri ile çalışan beklentilerini değiştirmeye her zaman hazırlıklı olmak zorundadır. Yeni beceriler geliştirebilmek ve arzu edilen yeni davranışları tüm organizasyon çapında tutarlı bir şekilde hayata geçirebilmek için hedeflenmiş bir iletişim, eğitim ve yetkinlik oluşturma çabası sarf edilmelidir.



Düzenlemeler ve Uyum Konusunda Yapılabilecekler: Etiketleme, besin değerleri, tartışmalı malzemeler ve şeffaf tedarik zincirleri konusunda giderek katılaştan mevzuat ve artan kamuoyu baskıları, tüketici ürünleri ve perakende sektöründe faaliyet gösteren pek çok şirket için yeni bilgi ve uyum gereklilikleri doğuruyor. Şirketler, olası itibar kayıplarını ve finansal riskleri azaltabilmek ve hatta önleyebilmek için öncelikle mevzuatın çalışanları, iş ortakları, tedarikçileri ve müşterileri üzerindeki etkisini kapsamlı şekilde anlayabilmeli, ardından da her bir segmentin kendine özgü ihtiyaçlarına yanıt verebilecek uygun iletişim ve eğitim programları geliştirebilmelidir.

2. CFO'nun Teknoloji Aracılığıyla Güçlendirilmesi, KPMG, 2014

3. KPMG Dönüşüm Analizi, KPMG, 2014

Beklenen Tüm Değerin Elde Edilmesi

Değişim Yönetiminin Zorlukları:

Bir değişim girişiminin başarısını olumsuz etkileyen pek çok sorun olabilir. Mevcut durumdan memnuniyet, içsel politikalar, tutarsız yaklaşımlar, çakışan projeler, karmaşık mesajlar veya bir değişimin olası sonuçlarıyla baş etme konusunda gönülsüzlük, beklenen iş faydalarının elde edilmesini engelleyebilir veya bunları önemli ölçüde sınırlandırabilir.

Yiyecek, içecek ve tüketici ürünleri şirketlerinin %47'si ile perakende şirketlerinin %35'i, başarılı bir iş dönüşümü girişiminin önündeki en büyük engelin mevcut kurumsal kültür olduğuna inanıyor. Bu şirketlerin %43'ü, değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için gereken beceri ve kabiliyetlere sahip olmadıklarını belirtiyor⁴.

Diğer bazı durumlarda ise, %40'ı zaten değişim girişimini desteklemek için uygun kaynakları bulmakta zorlanan⁵ tüketici ürünleri ve perakende şirketleri zaferlerini çok erken ilan ediyor ve gerçek mücadele kazanılmadan diğer önceliklere odaklanmaya başlıyor. En akıllı insanların en mantıklı düşüncelerine rağmen, anlamlı ve kalıcı bir iş dönüşümü elde edebilmek hâlâ gizemli ve anlaşılması zor bir süreç.

Bununla birlikte, her değişim girişimi başarısız olmuyor. Dünyanın hemen her yerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren her ölçekteki müşterilerimizle yaptığımız çalışmalardan elde ettiğimiz deneyimler, başarılı dönüşümleri mümkün kılan bir ortak unsur olduğunu gösteriyor: etkin bir değişim yönetimi. Pek çok iş anketine ve akademik araştırmaya göre, doğru tasarlanmış ve uygulanmış değişim yönetimi çabaları, desteklenen girişim için pek çok fayda sağlayabiliyor⁶.

Değişim yönetimi ayrıca, bir taraftan dönüşümün benimsenme hızını artırırken diğer taraftan değişim çabalarıyla ilişkili olarak sıkça görülebilen üretkenlik düşüşünü en aza indirebilir ve bu sayede beklenen faydaların daha hızlı elde edilmesini sağlayabilir. Kısacası, değişimi doğru yönetebilmek insanların yeni işletme gerçeklerini benimsemelerine yardımcı olur. Bu da, insanların benimsemediği bir dönüşümde en iyi araçların veya en etkili süreçlerin hiçbir anlam ifade etmeyeceği düşünüldüğünde son derece önemlidir.

Güçlü değişim yönetimi kabiliyetlerine sahip şirketlerin aşağıdaki konularda başarılı olabilmeye şansları, değişim yönetimi kabiliyetleri daha zayıf olan şirketlere kıyasla neredeyse iki kat daha fazladır⁷:



Stratejik hedeflere ulaşma

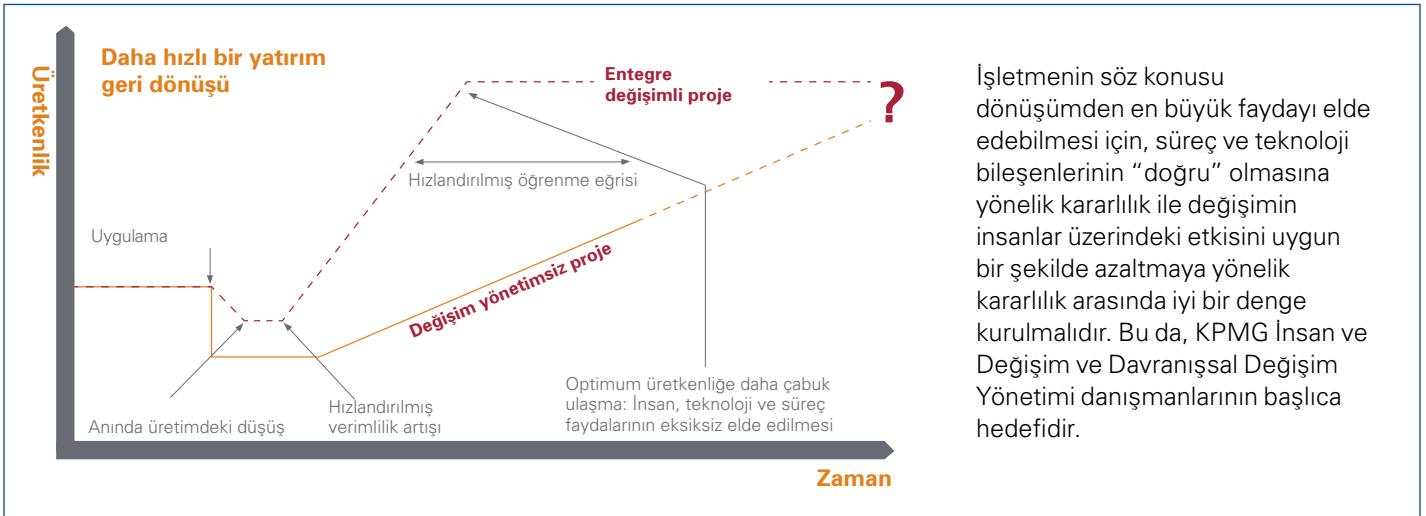


Güncel kalabilme



Bütçeyi aşmama

Değişim Yönetiminin Faydaları:



İşletmenin söz konusu dönüşümden en büyük faydayı elde edebilmesi için, süreç ve teknoloji bileşenlerinin “doğru” olmasına yönelik kararlılık ile değişimin insanlar üzerindeki etkisini uygun bir şekilde azaltmaya yönelik kararlılık arasında iyi bir denge kurulmalıdır. Bu da, KPMG İnsan ve Değişim ve Davranışsal Değişim Yönetimi danışmanlarının başlıca hedefidir.

4-5. KPMG Dönüşüm Analizi, KPMG, 2014

6. İyi stratejiler neden başarısız oluyor? Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Dersler, Economist Intelligence Unit, 2013; Değişim Yönetimi ile İlgili Olurluk İncelemesi, CEB Kurumsal Liderlik Konseyi; ve diğerleri 2007.

7. Organizasyonel Değişimin Hayata Geçirilmesi; ve diğerleri.

DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK

Proaktif ve bütüncül yaklaşımımız

KPMG'nin değişim yönetimine bakış açısı, değişim programlarının, tüm iş dönüşümlerinin özünde bulunan insan risklerine gerekli yanıtları verebilen proaktif ve yapısal bir yaklaşım gerektirdiği düşüncesine dayanır. Bu bağlamda, Davranışsal Değişim Yönetimi metodolojimiz, insanların dönüşümden elde edilmesi istenen faydaları sunmaya hazır ve istekli hale gelmesine yardımcı olur.

Müşterilerimizin aşağıdakileri gerçekleştirmesine yardımcı olan yapısal bir yaklaşımdan faydalanıyoruz:



Değişimin ve değişimle ilişkili organizasyonel ve kültürel risklerin etkilerine ilişkin eylemleri belirleme ve hayata geçirmeye hazır olma durumunu analiz etmek.



Değişimin, değişimden etkilenen herkes tarafından anlaşılması, kabul edilmesi ve sahiplenilmesi için tüm paydaşları hedeflenmiş iletişim, katılım stratejileri ve uyum çabalarıyla sürece dahil etmek.

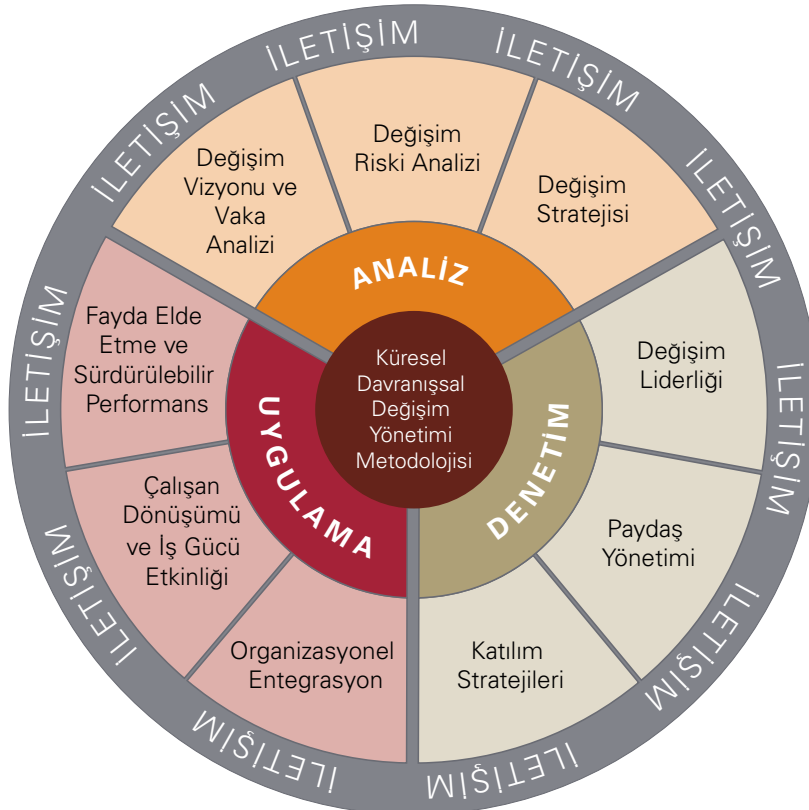


İş değerinin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde elde edilebilmesi amacıyla, süreçten etkilenen tüm paydaşların yeni çalışma yöntemlerine hazırlanma dirençlerini azaltarak istenen sonuçlara ulaşmak.

Bu metodoloji gerçek anlamda küreseldir ve tüm dünyadaki KPMG İnsan ve Değişim danışmanları tarafından tutarlı bir şekilde uygulanıyor. Metodoloji, konunun uzmanı profesyonellerden oluşan tecrübeli bir kadro tarafından risklerin, fırsatların ve gerekli destek kaynaklarının belirlenip önceliklendirilmesine yardımcı olan pek çok araç kullanılarak uygulanıyor.

Yaklaşımımız, değişim programının türünü veya büyüklüğünü dikkate almadan uygulanan "herkes için uygun" bir model değildir. Değişim bağlamsaldır ve başarıyla yönetilebilmesi hem bir bilim hem de bir sanattır. Müşterilerimizle yakın işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak kendilerine özgü ortamı ve kültürü doğru anlıyor ve yapacakları girişimin hedeflerine en uygun kişiselleştirilmiş çözümler sunuyoruz.

Değişim yönetiminin pragmatik ve yinelenen bir süreç olduğuna inandığımızdan, çeşitli metriklere ve geri bildirim mekanizmalarına göre tasarlanmış stratejiler geliştiriyoruz. Öğrendiklerimizi sürece aktif bir şekilde entegre ederek eylem planımızı en doğru şekilde oluşturabiliyor ve bu sayede olası aksaklıkları minimuma indirip değişim çabalarının etkinliğini maksimuma çıkarıyoruz. Bu disiplinli yaklaşımın tutarlı bir şekilde uygulanması, uzun vadeli faydalar sağlayabilen ve sonraki değişim girişimlerini destekleyip gelecekte yaşanabilecek zorlukların aşılmasına katkıda bulunan kurumsal değişim yönetimi becerileri oluşturulmasına yardımcı oluyor.



Aşağıdaki değişim yönetimi unsurlarından hangisi şirketinizi en fazla zorluyor?

Nereye doğru yöneldiğimiz ve ne elde etmeye çalıştığımız konusunda net bir vizyon bulunmaması	Tutarsız uygulanan veya eksik organizasyonel verimlilik yaklaşımları ve araçları	İnsanla ilgili risklerin zamanında belirlenememesi ve azaltılamaması
Liderliğin sürece yeterince odaklanmaması	Aynı anda çok sayıda değişiklik yürütme kapasitesinin bulunmaması	Etkin olmayan bilgi transferi, eğitim kabiliyeti ve eğitim kaynakları
Metriklerin uygun olmaması ve daha başarılı işler çıkaran insanları ödüllendiren teşvikler bulunmaması	Dönüşüm çabalarına katkı sağlayacak yeterli kaynakların bulunmaması	

KPMG Bakış Açısı: Değişim Yönetiminde Önde Gelen Uygulamalar:

Vizyonu Paylaşın

1

Girişiminiz için, gelecekte ulaşılması istenen durumu sorgulayıcı biçimde tanımlayan kapsayıcı bir stratejik vizyon geliştirin. Beklenen faydaları, kültürel değişimleri ve davranışsal tutumları net bir şekilde ortaya koyun, çalışanları motive etmek ve onlara ilham vermek için bu vizyonu tutarlı bir şekilde uygulayın.

Çabalarınızı Önceliklendirin

3

Kaynaklarınızı, öncelikle temel sorunları ele alabilmenize imkan tanıyacak biçimde tahsis edin. Çabaların önceliklendirilmesi ilerlemeyi hızlandırabilir ve paydaşların süreci kabul edip desteklemesine yardımcı olacak “hızlı kazanımlar” elde edilebilir.

Tüm Paydaşları Dikkate Alın

5

Değişimler hem şirket içi hem de şirket dışı tarafları etkilediğinden, paydaşlar, tedarikçiler, müşteriler, şirket dışı yatırımcılar ve hissedarlar gibi daha geniş bir kapsamda dikkate alın. Etki küçük olsa bile, değişim çabalarınızda tüm paydaşların ihtiyaçlarına yanıt verin.

Sürdürülebilir Eğitim Programları Geliştirin

7

Paydaşlarınızın kendine özgü ihtiyaçlarına göre belirlenmiş, ilgili ve hedeflenmiş eğitim programları geliştirin. Eğitimin zaman zaman geliştirilmesi gerekebileceğini unutmayın, eğitim içeriğinin güncellenmesi ve personelin yeniden eğitime tabi tutulması konusundaki süreçlerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasını sağlayın.

Değişimi Anlayın

2

Değişimin tüm etkilerini, büyüklüğünü, nasıl algılandığını ve değişimle ilgili riskleri analiz edin. Değişim stratejinizi ve destek ihtiyaçlarınızı, spesifik açılara ve fırsatlara göre oluşturun.

Liderliğin Katılımını Sağlayın

4

Girişimlerin %56'sından fazlası liderliğin eksikliğinden kaynaklanıyor⁸. Bu tuzağa düşmemek için, liderlerin, kendilerini değişimin savunucuları olarak konumlandırarak ve gelecek vizyonu ile bu vizyonun faydalarını sürekli destekleyerek “değişimi sahiplenmeleri” gerekir.

Sürekli İletişim Kurun

6

Pek çok araştırma, yapısal ve konuya odaklanan iletişimin, değişim girişimlerinin başarısına en çok katkı sağlayan unsur olduğunu ortaya koymuştur⁹. Düzenli, proaktif, anlamlı ve şeffaf bir iletişim, sürdürülen girişimin her aşamasında gereklidir. Hatta, iletişim kurulmadığında hatalı veya istenmeyen mesajlar verilebilir. Üstelik bu risk, çalışanların verdiği mesajlarda ve yönetim kurulu, yatırımcılar, analistler ve müşteriler ile yapılan görüşmelerde de geçerlidir.

Organizasyonu Yeniden Düzenleyin

8

Teknoloji, süreç ve politika değişiklikleri organizasyonun yapısında önemli etkiler yaratır. Yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlanabilmesi için de organizasyonun yeniden düzenlenmesi ve görevlerin ya da sorumlulukların değiştirilmesi gerekebilir.

8. Organizasyonel Değişimin Hayata Geçirilmesi; ve diğerleri.

9. Düşük Performansın Yüksek Maliyeti: İletişimin Vazgeçilmez Rolü, PMI, Mayıs 2013; Ibid, Organizasyonel Değişimi Mümkün Kılmak; ve diğerleri.

DEĞİŞİMİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRME TAKTİKLERİ



KÜRESEL DEĞİŞİM

Küresel çapta çeşitli dönüşümler gerçekleştirmekte olan lider bir tüketici ürünleri üreticisi daha akıllı ve daha çevik bir değişim süreci oluşturmak istemişti...

Kritik temel değişim yönetimi faaliyetleri tanımlayarak ve özelleştirilebilir planlar ile iletişim ve eğitim içerikleri geliştirerek bu değişimi etkin ve tutarlı bir şekilde yönetebilecek yerel ekipler oluşturduk.



ŞİRKET BİRLEŞMESİ DEĞERİ

İki lider fast food restoranının, gerçekleştirecekleri birleşme işleminin tam değerini hızlıca anlamaları gerektiğinde...

Arzu edilen yeni kültürün tanımlanması sürecine yöneticileri de dahil ederek ve mevcut şirket değerleri ve yaklaşımları arasındaki farkları analiz ederek, iki farklı organizasyonun başarıyla birleştirilmesini sağlayacak bir eylem planı geliştirilmesine yardımcı olduk.



SİBER GÜVENLİK

Veri ihlalleri karşısında çaresiz kaldığına yönelik manşetlerin yaygın olarak görüldüğü bir ortamda, bir perakende şirketi karşılaşılabileceği her tür siber güvenlik tehdidine karşı hazırlıklı olmak istiyordu...

Merkezi yönetimden mağaza yönetimlerine kadar organizasyonun her seviyesi için net eylem planları ve iletişim protokolleri hazırlayarak şirketin siber tehditlere hızlı ve etkin bir şekilde yanıt vermeye hazır hale gelmesine yardımcı olduk.

GELECEK VİZYONU



Lider bir tüketici ürünleri şirketinin geleceği doğru görebilmesine yardımcı olmak için...

Şirket liderlerini ve lider olma ihtimali çok yüksek olan kişileri interaktif bir oturuma dahil ettik. Bu oturumda, şirketlerinin "gelecekteki bir günlerinin" nasıl görüneceğini tasvir etmek için birlikte bazı yaratıcı yöntemler geliştirmelerini istedik.



DÜZENLEYİCİ ORTAM UYGUNLUĞU

Yeni bir yasal mevzuatla karşılaşan ve kamuoyunun yakın merceğine giren küresel bir perakendeci, uygunluk konusunu herkesin önceliği haline getirmeye ihtiyaç duydu...

Gerçekçi ve senaryo bazlı eğitimler hazırlayarak çalışanların günlük faaliyetlerini ve karar alma biçimlerini değişen yasal ortama göre nasıl, ne zaman ve neden değiştirmeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olduk.



İŞ ORTAKLIĞI

Küresel bir tüketici ürünleri üreticisinde doğru iş ortaklığı düşünce yapılarını ve kapasitelerini tesis edebilmek için...

Etkin bir iş ortaklığının organizasyona en fazla değeri katacağı belli eylem ve karar alma noktalarını belirledik ve beklenen davranışları modelleyen "başlat-durdur-devam et" faaliyetlerinin görev seviyesindeki net tanımlarını yaptık.



DEĞİŞİM YÖNETİMİ TARTIŞMALARINI BAŞLATMAK

Değişimin inanılmaz bir hızla gerçekleştiği günümüzde, iyi tasarlanmış ve kurumsallaştırılmış bir değişim yönetimi yetkinliğinin bir şirketin hayatta kalabilmesindeki kritik önemi de giderek artıyor. Peki siz, değişim yönetimi yetkinliklerinizin olgunluk seviyesini tam olarak biliyor musunuz? Değişim girişiminin sahiplerine, üst düzey proje yöneticilerine, İK liderlerine ve en önemlisi “kendinize” aşağıdaki soruları sorun ve yanıt almaya çalışın...

“Bir organizasyon olarak”

- Değişimi yönetme konusunda ne kadar etkin olduğumuzu biliyor muyuz? Neleri farklı yapmamız gerektiğini biliyor muyuz?
- Geçmiş değişim çabalarında nelerin işe yarayıp nelerin işe yaramadığını öğrendik ve bunlardan alınan dersleri geleceğe yönelik çabalarımıza gerektiği gibi yansıtabildik mi?
- Değişimi etkin bir şekilde yönetmeye yönelik kurumsal bir kültür geliştirmek için özel bir stratejimiz ve yaklaşımımız var mı?
- Tüm iş birimlerimiz değişim yönetimini kendi genel iş yaklaşımlarına entegre etmiş mi?
- Değişimin derecesini herhangi bir organizasyon seviyesinde etkin bir şekilde yönetebilmek için tüm organizasyona yayılmış çeşitli girişimleri önceliklendiriyor ve organize ediyor muyuz?
- Girişimler sadece fonksiyonel sonuçlar elde edilecek biçimde değil aynı zamanda şirket hedeflerine de ulaşılacak biçimde doğru entegre edilip uyumlu hale getirilmiş mi?
- Liderlerimiz değişimin organizasyonumuz bünyesinde nasıl başarıyla yürütüleceğini biliyorlar mı?

“Belli bir proje için”

- Fonksiyonlar arası liderlik ekibinin tanımladığı ve desteklediği net bir vizyonumuz ve hedeflerimiz var mı?
- Değişmemenin olası etkilerini biliyor muyuz? Değişimin değeri ne?
- Değişim yönetimini sadece planlamadan, iletişimden ve eğitimden ibaret mi görüyoruz?
- İş liderlerimiz ve proje ekiplerimiz değişim yönetimini sahipleniyor ve bu konuda sorumluluk alıyor mu? (yoksa değişim yönetimi sadece İK ve danışmanlar gibi başkalarından beklenen bir süreç mi?)
- Çeşitli iş girişimlerimizin etki derecesini, büyüklüğünü ve zamanlamasını biliyor muyuz?
- Ekipler her bir görevin farklı gerçekleştirmesi gereken bazı değişiklikleri (süreç, teknoloji, politika, davranışlar) tüm iş girişimleri için net bir şekilde ortaya koymuş ve bununla ilgili harekete geçmiş mi?
- İş girişimlerimizin sonuçlarını ölçüyor, düzeltici tedbirler alıyor ve başarıyı birlikte kutluyor muyuz?





İletişim:

Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.



Fikret Selamet

Tüketici Ürünleri ve
Perakende Sektör Lideri,
Denetim Bölümü, Şirket Ortağı
E: fselamet@kpmg.com



Kaveh Taghizadeh

Yönetim Danışmanlığı
Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
E: kavehtaghizadeh@kpmg.com



Hakan Aytekin

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: hakanaytekin@kpmg.com



Hande Şenova

Birleşme ve Satın Alma
Danışmanlığı, Şirket Ortağı
E: hsenova@kpmg.com



Nihat Sönmez

Vergi Bölümü,
Şirket Ortağı
E: nsonmez@kpmg.com

kpmg.com.tr



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 International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka bir üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

