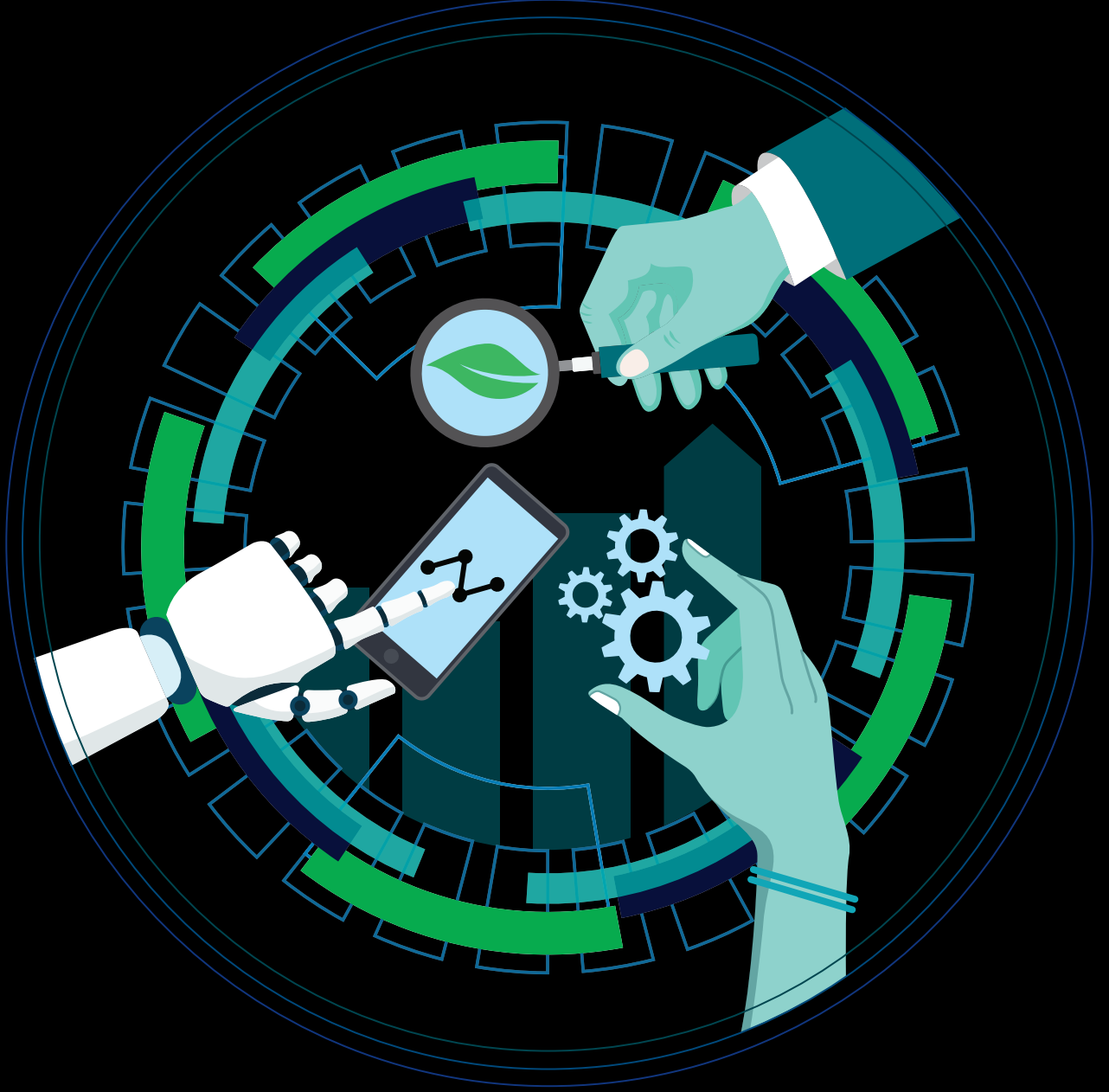


Monitor
Deloitte.



2022 Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici Anketi

Mart 2022

İçindekiler

Yeni bir sayfa: Herkes görev başına	1
Anket demografisi	2
Pandemi döneminde büyüme: Yakın gelecekteki zorluklara karşı yönümüzü belirlerken uzun vadeli fırsatların tohumlarını ekmek	3
Dijital dönüşüm: Teknoloji ve kurum stratejilerinin birbirine yakınsaması	7
Amaca Yönelik Strateji: Doğru amaca hizmet ederek başarıya gitmek	10
Sonuç	14
Yazarlar hakkında	15
Teşekkür	17

Yeni bir sayfa: Herkes görev başına

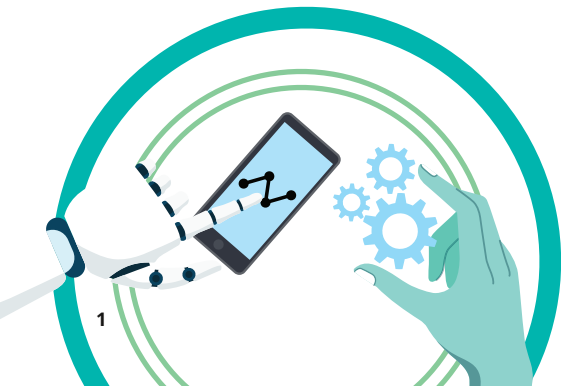
Belirsizlik ve değişimlerin öne çıktığı bir dünyada önümüzdeki dönem ile ilgili stratejimizi nasıl oluşturabiliriz? Son 24 ay bize beklenmedik durumlara hazırlıklı olmayı öğretti ve olaylara çevik bir şekilde adapte olmanın önemini gösterdi. Pandemi sürecinde tüketici davranışları değişti, küresel tedarik zincirleri bozuldu ve yetenek savaşı şiddetlendi.

Tüm bunlara ek olarak iş ortamı, benzersiz yeni stratejik olasılıkları ortaya çıkaran ileri teknolojilerle ve kurumsal “Amacın” yönetim kurullarında birinci öncelikli yönetim meselesi haline gelmesiyle gelişmeye devam ediyor.

Deloitte Danışmanlık'ın Strateji Danışmanlığı Ekibi Monitor Deloitte, Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yöneticilerin (Chief Strategy Officer - CSO'lar) kuruluşlarının uzun vadeli başarı grafiği oluştururken yakın gelecekte onları bekleyen zorlukları nasıl ele aldıklarını daha iyi anlamak adına dünya genelinde 35 ülkeden çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren farklı ölçeklere ve mülkiyet yapılarına sahip kuruluşları temsil eden 230 kıdemli Strateji yöneticisinin katılımıyla bir anket gerçekleştirdi. Geçtiğimiz yıl içerisinde büyüyen şirketlerle aynı dönemde düşük performans sergileyen şirketlerin CSO geri bildirimleri arasındaki farkları değerlendirerek, CSO'ların somut etki yaratma konusunda ne kadar etkin olduklarına ilişkin içgörüler edindik.

İşte bu yılın Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici Anketinden çıkan ana başlıklar:

- **Pandemi döneminde büyüme: Yakın gelecekteki zorluklara karşı yönümüzü belirlerken uzun vadeli fırsatların tohumlarını ekmek**—CSO'lar şirketlerinin 2022 yılı için gelir ve kârlılığı artırma becerisi hakkında genellikle iyimser bir yaklaşıma sahip. Öte yandan, 2021'de ulaşılan büyümenin büyük kısmı temel faaliyetler kapsamındaki ürün ve hizmetlere yapılan yatırımlardan gelmiş olsa da (toplam mevcut yatırımın %66'sı), CSO'lar Temel faaliyet kapsamındaki faaliyetlerin ötesinde büyüerek özellikle yeni iş alanlarını, kanalları ve kategorileri hedeflemeye yönelik (toplam gelecek yatırımın %50'si) bir odak değişikliği bekliyorlar.
- **Dijital dönüşüm: Teknoloji ve kurum stratejilerinin birbirine yakınsaması** —CSO'ların yüzde 84'ü yeni olasılıkların önünü açarak şirketin performansını artıracak ileri teknolojilerin, işletmelerinde stratejik bir mümkün kılıcı olarak önemli bir role sahip olduğu konusunda hemfikir. Ancak, CSO'ların çoğunluğu şirketlerini hala bu tür teknolojileri tam anlamıyla etkin bir şekilde kullanma konusunda gerekli olan olgunluktan uzak görüyor.
- **Amaca Yönelik Strateji: Doğru amaca hizmet ederek başarıya gitmek** —Kurumsal Amaç kavramı son birkaç yılda ilgi çeken konulardan birisi oldu ve giderek CSO görev tanımının ayrılmaz bir parçası haline geliyor. Yine de hala yapılması gerekenler var. CSO'lar kuruluşları içinde Amaca ilişkin önemli savunucular olup kurumsal amacı kurumun ve iş stratejilerinin temeline oturtabilirler. Buna ek olarak, Amaç; uzun vadeli değer ve direnci güçlendirerek CSO'lara büyümeyi hızlandırma ve şekillendirme fırsatı da veriyor.



Anket demografisi

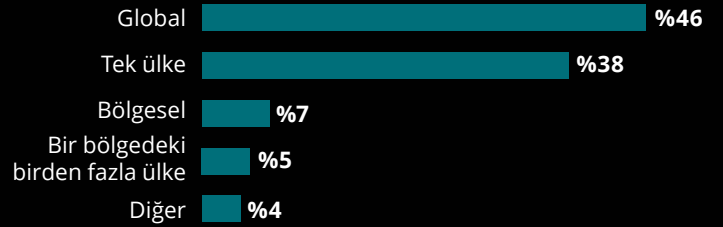
230 katılımcıyla gerçekleştirilen Monitor Deloitte CSO Anketinin üçüncüsü, **hiçbir sektörün %10'dan fazla oranda temsil edilmediği bir yapıda** çok çeşitli strateji yöneticilerini ve sektörleri bir araya getirdi.

CSO Anket katılımcılarının demografik özelliklerine genel bakış

Toplam katılımcı

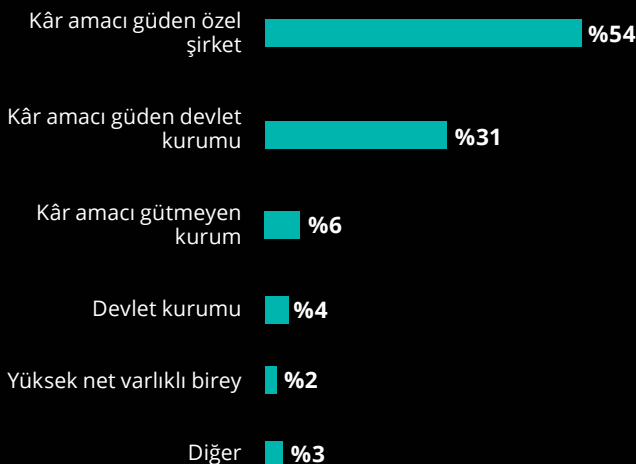


Katılımcıların coğrafi kapsamı



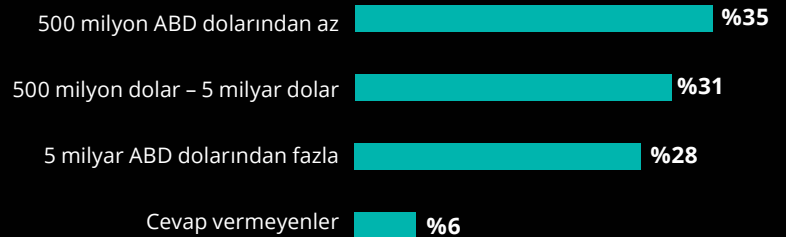
CSO Anketi katılımcıları, tam anlamıyla **günümüzün ve geleceğin** küresel CSO'larıdır. Katılımcılar arasında sağlıklı bir unvan, tecrübe ve kariyer geçmişi dağılımı mevcut olmasının yanı sıra **CSO unvanına sahip katılımcı oranının %31 olması da** güçlü bir CSO katılımını gösteriyor.

Katılımcı mülkiyet yapısı



Katılımcı şirket ölçeği

Dolar ile euro arasında 1:1'lik bir döviz kuru olduğu varsayımı kullanılmıştır.



Pandemi döneminde büyüme: Yakın gelecekteki zorluklara karşı yönümüzü belirlerken uzun vadeli fırsatların tohumlarını ekmek

Geçtiğimiz iki senede benzersiz olaylara şahit olduk. CSO'ların sadece %40'ı küresel ekonominin geleceğine iyimser bakıyor ve aslında CSO'ların dış çevrenin nasıl şekillendiği hakkında bir miktar temkinli olmaları şaşırtıcı değil. Öte yandan CSO'lar, sektörlerinin zorlukların üstesinden gelmesi (%64), şirketlerinin performansı (%77) ve etki yaratma yetenekleri (%81) hakkında genel olarak iyimser bir yaklaşım sergiliyor. Öyle ki CSO'ların yaklaşık %80'i gelecek 12 ay için gelir, kâr ya da hem gelir hem kâr artışı bekliyor.

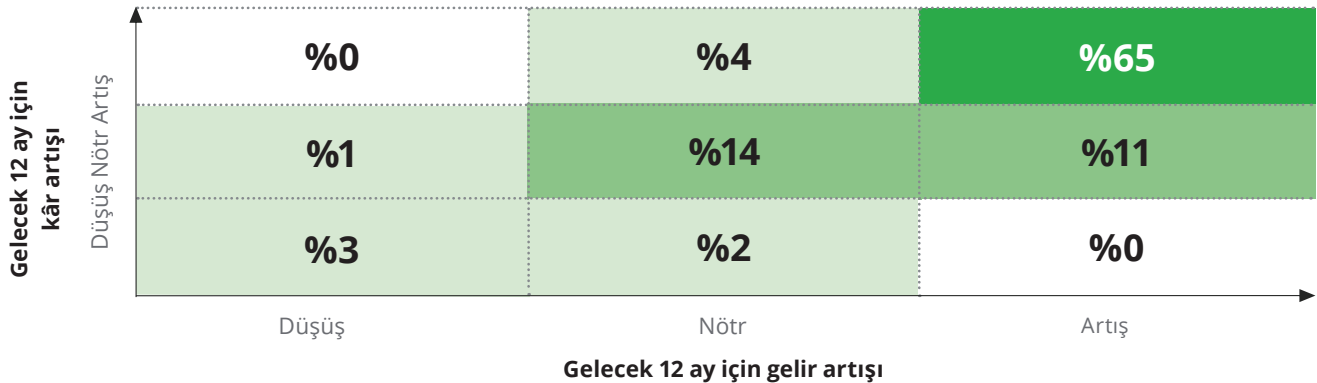
Yaşadığımız (ve muhtemelen yakın gelecekte de yaşamaya devam edeceğimiz) belirsizlik ve değişim seviyesine rağmen CSO'ların bu denli iyimser olmasının sebebi ne olabilir? Anketten elde edilen içgörülere göre bunun yanıtı muhtemelen bir şirketin

operasyonlarını koruma ve temel faaliyetleri büyütme ihtiyacını dengelerken, diğer yandan uzun vadeli büyümeyi besleyecek yatırımlar yaparak pandemi süresince yeni durumlara adapte olma, yani çok yönlü çalışma yeteneğidir.

Son 12 ayda CSO'lar temel faaliyetlerine yatırım yapmaya ve bunları büyütme için çokça zaman harcadılar. Hatta, temel faaliyetlerde büyümeyi hızlandırma CSO'lar için 2021 yılının ikinci en büyük zorluğu olarak belirlenmişti. Mevcut ürünler ve hizmetler bugün toplam portföy yatırım miktarında ortalama %66'lık bir orana sahip. Sağlıklı bir temel faaliyet, işletmenin kısa ve uzun vadeli işlevselliği için kritik önem taşır. Bu durum, talepte yaşanan ciddi dalgalanmalar, enflasyona meyilli maliyet baskıları ve tedarik zinciri bozulmaları düşünüldüğünde 2021'de çok daha kritikti.

Şekil 1. Tahmini gelir ve kâr artışı

Gelecek 12 ay için gelir ve kâr artışı öngören şirketlerin yüzdeler analizi (Popülasyon = 230).



Aynı zamanda, temel faaliyetler dışında yeni büyüme platformları oluşturmak da 2021'de CSO'lar için dördüncü en büyük zorluk olarak gösterildi. Temel faaliyetleri dengelemenin ötesinde, CSO'lar gelişimsel ve dönüşümsel fırsat alanlarında daha fazla büyüme fırsatını beslemeye hazırlar. Buna paralel olarak, CSO'lar bu yeni fırsat alanlarına ayrılan %34'lük yatırım payının gelecekte yaklaşık %50 olacağına inanıyorlar.

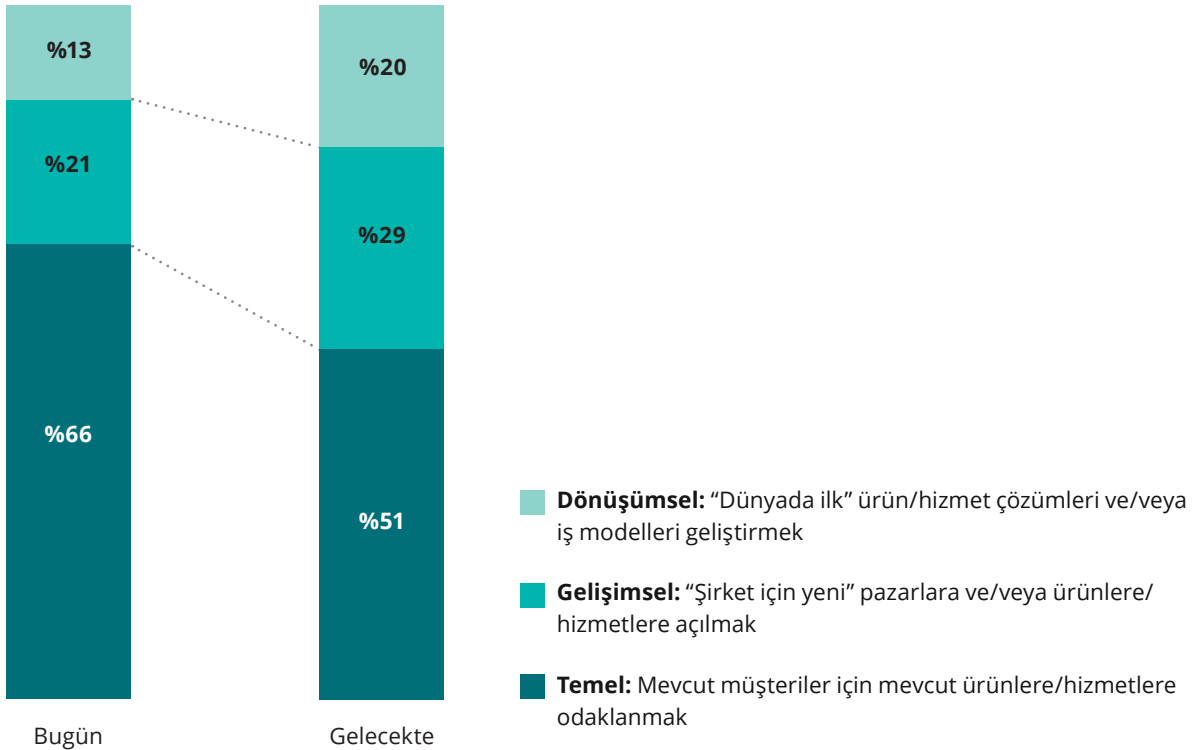
Temel faaliyetlerin ötesinde büyümeye ilişkin odak noktasındaki bu değişim, CSO'ların büyümenin önünü açmaya kararlı oldukları yerlerde daha da öne çıkıyor. CSO'lara göre mevcut Temel faaliyetlerin ötesinde en büyük üç büyüme fırsat alanı yer alıyor:

yeni ürün/hizmetler (%47), yeni pazarlama kanalları (%37) ve yeni kategoriler (%34). Temel faaliyetler içindeki daha geleneksel büyüme kolları ise öncelik listesinde alt sıralara iniyor: çapraz satış ve yukarı satış (%30), farkındalık yaratma ve kullanımı tetikleme (%25) ve fiyatlandırmayı optimize etme (%25).

Gelişimsel ve dönüşümsel fırsat alanlarına doğru bu bilinçli yönelim, CSO'ların yeni büyüme fırsatlarını tespit etmek, yeni iş alanları ve stratejik yetkinliklerin gelişim merkezi olarak hareket etmek ve pazardaki inorganik büyüme fırsatlarını değerlendirmek amacıyla geleneksel rollerinin ötesine geçmesini gerektirecek.

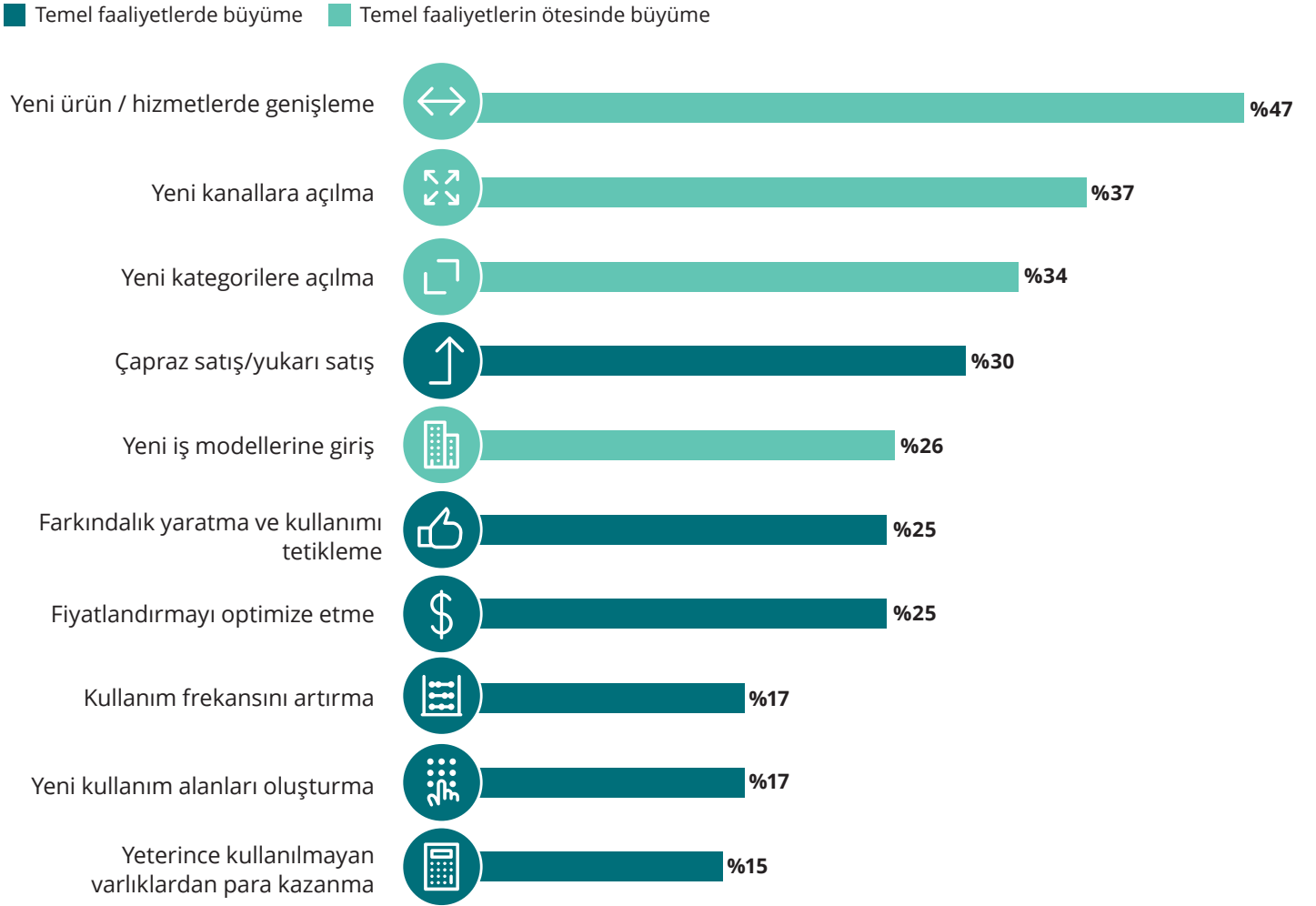
Şekil 2. Büyüme yatırımı dağılımında bugün ve gelecek karşılaştırması

Kuruluşların bugünkü ve gelecekteki büyüme yatırımlarını Temel, Gelişimsel ve Dönüşümsel girişimler genelinde nereye yönlendireceğine ilişkin analiz (Popülasyon = 230).



Şekil 3. Gelecek 12 ay için stratejik büyüme çabaları

CSO'ların büyüme elde etmek için kullanmayı planladıkları en önemli büyüme kollarının analizi (Popülasyon = 230).



2022 ve sonrasındaki dönemi planlama

Hızla değişen COVID-19 ortamına çevik bir şekilde tepki vermek 2022 yılı boyunca da baskın bir unsur olmaya devam edecek. Peki bu strateji yöneticileri için ne anlama geliyor?

- **Temel faaliyetleri koruma ve geliştirme**— Değişim ve belirsizlikler kısa süre içinde kaybolacak gibi görünmüyor.

Kuruluşunuzun önemli değişimleri tespit ve tahmin etmek için doğru algı mekanizmalarına sahip olduğundan ve gerektiği şekilde tepki verip adapte olma yolunda çevikliğini koruduğundan emin olun. Temel faaliyetlerin güçlü ve sağlıklı olması, şirketin sadece kısa vadeli işlevselliği için değil, aynı zamanda uzun vadeli başarısı için de önemlidir.

- **Gelecek için plan yapma**—Temel faaliyetlerinizin ötesinde ne gibi büyüme fırsatları var? CSO'lar, temel faaliyetlerin ötesindeki gelecek büyüme dalgalarına odaklanmalılar. Özellikle bu anlamda harcanacak vakit olmadığının da altı çizilmeli. Strateji yöneticileri, öncelikli büyüme fırsatlarını tespit etme, dengeli bir yatırım portföyü belirleme, girişimleri organize etme ve ana faaliyetlerin ötesinde bir büyüme elde etmek için yetkinlikleri destekleme konularında kuruluşlarına önderlik etmelidir.
- **Çok yönlü olma**—Temel faaliyetlere yatırım yapmak ve bu faaliyetlerin ötesinde büyümek, “ikisinden biri” şeklinde yapılacak bir tercih değil, “aynı anda” verilmesi gereken bir karardır.

Temel faaliyet alanı dışında komşu ve dönüşümsel fırsatlara yatırım yapmanın kendi içinde zorlukları olacaktır. Peki farklı şekilde ve değişik hızlarda hareket eden parçalara sahip bir yatırım portföyü nasıl yönetilir? Bu, donanma subaylarının aynı filo içindeki büyük savaş gemilerinden küçük sürat teknelerine kadar değişen deniz araçlarını yönetmede yaşadığı zorluktan farklı değildir: Portföyünüzde her bir inisiyatifin sahip olması gereken rolü tanımlayın, her birinin bağımsız kazanç sağlaması gerektiğini anlayın ve hem bireysel hem de toplu olarak misyonlarını tamamlamalarına yardımcı olmak için iç kaynakları uyumlu hale getirin.

“Stratejinin doğasında sürekli değişim vardır. Bu değişimlerin bazıları pazardaki eğilimlerden tetiklenirken, bazıları ise liderler tarafından şekillendirilmektedir.”

—Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici, önde gelen bir sağlık hizmetleri şirketi



Dijital dönüşüm: Teknoloji ve kurum stratejilerinin birbirine yakınsaması

Teknoloji baş döndürücü bir hızla ilerlemeye ve kısa süre öncesine kadar sadece hayalini kurabildiğimiz benzersiz olasılıklar yaratmaya devam ediyor. Ticari bir perspektiften baktığımızda teknoloji, çağımızın en önemli stratejik meselelerinden biridir.

Geçtiğimiz sene önemli bir eğilim olarak ortaya koyduğumuz ileri teknolojilere ilişkin olarak bu sene CSO'ların daha da büyük çoğunluğu (%84) akıllı otomasyon, kestirimci analitik, yapay zeka ve makine öğrenmesinin yanı sıra sanal, artırılmış ve karışık gerçeklik gibi ileri teknolojilerin işletmeleri için önemi giderek artacak stratejik mümkün kılıcılar olacağını düşünüyor. Bu teknolojiler, insan verimliliğinde gelişmenin önünü açacak, daha yüksek doğruluk seviyeleriyle yeni büyüme fırsatları oluşturacak, pazara yeni kanallar açılmasını sağlayacak ve yeni iş modellerini işlevsel hale getirecek.

Öte yandan, CSO'ların yaklaşık yarısı şirketlerini ileri teknolojileri etkili bir şekilde kullanma konusunda hala yetersiz görüyor.

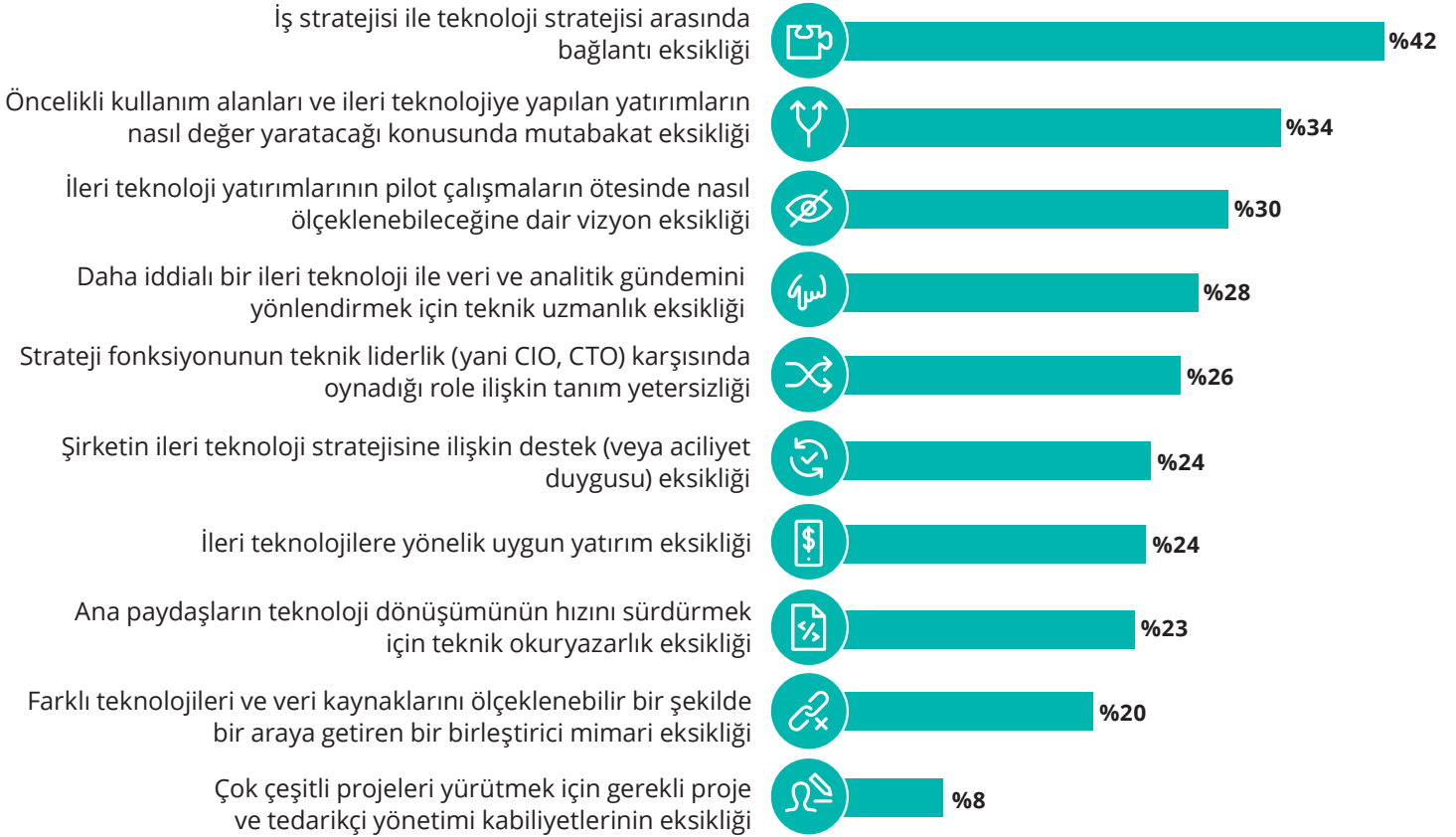
Buna paralel olarak, CSO'lar kuruluşlarının ileri teknoloji stratejisini geliştirme ve bu teknolojileri kurumsal ve ticari stratejileriyle yakından bağlantılı hale getirme konusunda daha öncü bir rol oynamayı istiyor. CSO'ların %52 gibi bir çoğunluğu, mevcut durumda şirketlerinin ileri teknolojilere yönelik stratejisini belirleme ve uygulama sürecine dahil olduklarının farkında (2021 anketinde bu oran %47'ydi) ve katılımcıların %88'i bu süreçte daha da merkezi bir rol oynamak istiyor.



CSO'ların kuruluşlarının ileri teknoloji gündemlerinin ilerletilmesi konusunda karşılaşılabileceklerine inandıkları en büyük zorluklar nelerdir? Birincisi ve en önemlisi, teknoloji stratejisi ile iş stratejisi arasında bağlantı eksikliğidir (%42). Bunu takip eden zorluk ise öncelikli kullanım alanları ile ileri teknolojiye yapılan yatırımların nasıl değer yaratacağı konusunda mutabakat eksikliğidir (%34). Son olarak, ileri teknoloji yatırımlarının pilot çalışmaların ötesinde nasıl ölçeklenebileceğine dair vizyon eksikliği de diğer bir zorluk alanıdır (%30). Bunlar esasen CSO'ların son derece yakın oldukları üç kritik roldür.

Şekil 4. Teknolojiyi stratejik bir mümkün kılıcı olarak kullanmanın önündeki başlıca engeller

Teknoloji ve veri analitiği stratejisini stratejik bir mümkün kılıcı ve rekabet üstünlüğü kaynağı olarak etkin bir şekilde kullanabilme konusunda CSO'ların karşılaştığı başlıca zorlukların analizi (Popülasyon = 230).



İlginçtir ki CSO'ların, başta Bilişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CIO), Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CTO) ve Veriden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CDO) olmak üzere, teknoloji alanındaki meslektaşlarının rollerine kıyasla rol tanımlarındaki yetersizlik başta tahmin ettiğimiz seviyede değil ama yine de Strateji yöneticilerinin dikkatini çekecek derecede önemli (%26). Öte yandan, CSO'ların sadece %18'i şirketlerinin ileri teknoloji stratejilerini geliştirmede oynamaları gereken rol konusunda başlıca paydaşlarla uyum sağlama konusunda oldukça etkili olduklarının farkında.

Peki CSO'lar, şirketlerinin ileri teknoloji stratejileri ile yetkinliklerini ilerletme söz konusu olduğunda en büyük

etkiyi hangi alanda yaratabileceklerini düşünüyorlar?

Burada birkaç faaliyet öne çıkıyor: Teknoloji stratejisini iş stratejisiyle açıkça ilişkilendirmek (%84), değer yaratımını tahmin etmek ve izlemek (%67), yatırımları yönlendirmek ve yönetmek (%66) ve öncelikli örnek kullanımları tanımlamak (%64). Anket ayrıca, CSO'ların teknoloji alanındaki meslektaşlarının (ör. CIO'lar, CTO'lar ve CDO'lar) ele alabileceğine inandıkları sorumluluk alanları hakkında da içgörüler sağlıyor: Teknik açıdan uygulanabilir süreçlerin sınırlarını zorlamak ("mümkün olma sanatı"), teknoloji çözümleri ve tedarikçileri seçmek, sağlam veri ve sistem mimarisi/altyapısı oluşturmak, öncelikli kullanım alanları sunmak ve teknoloji bilinci ve okuryazarlığı sağlamak.

“Noktaları birleştirme rolünü oynayın ve zaman zaman farklı bakış açılarını ve öncelikleri uzlaştırın. Stratejik öncelikler ile ölçek olarak en büyük değer yaratım alanları arasında bir bağlantı kurabilmelisiniz. Bazen öncelikler kuruluş içerisinde çok dağılmış olabilir.”

—Stratejiden Sorumlu Üst Düzey Yönetici, Fortune 500 endüstriyel ürünler şirketi

Her şeyi bir araya getirmek

CSO'lar kuruluşlarının gelişmiş teknoloji stratejilerinin gelişimine yardımcı olma konusunda daha merkezi bir rol oynayabilir, oynamayı ister ve oynamalıdır. CSO'ların boşlukları kapatmasına yardımcı olabilecek bazı önerileri paylaşıyoruz:

- **Teknolojik bilgi birikiminizi güçlendirin**—CSO'lar gelişmiş teknoloji stratejisinin temelleri hakkında daha donanımlı bir hale geldiler (ör. bu noktaya nasıl geldiğini, altta yatan teknolojilerin neler olduğunu ve nasıl kullanılabileceklerini anlatarak). Gelişmiş teknoloji alanındaki uzmanlıklarını iyileştirmeye devam etmeleri teknoloji liderleriyle daha da yapıcı diyaloglara olanak tanıyarak “mümkün olma sanatı”nın önünün açılmasına ve yüksek değerli örnek kullanım alanlarının tespit edilip önceliklendirilmesine yardımcı olacaktır.
- **“Mimar” rolünü geliştirin**—CSO'ların; özellikle teknoloji stratejisi ile iş stratejisini bağlantılı hale getirme, kullanım alanları ile yatırımları önceliklendirme, iş etkisini izleme, alınan dersleri kodlama ve en iyi uygulamaları öne çıkarma

konularında yukarı yönlü oynanacak önemli bir “mimar” rolü bulunmaktadır. Bu faaliyetler gelişmiş teknoloji yatırımlarının bilinçli, ölçeklendirilebilir ve etkili olmasını sağlamak için gereklidir. Üst düzey yöneticilerin rollerini tanımlamak ve uygun yönetim modelini belirlemek gelişmiş teknolojilerin kurumsal bir yetkinlik olarak sistematik kullanımını artırma yönünde atılan kritik adımlardır

- **“Orkestra şefi” rolünü benimseyin**—Gelişmiş teknoloji kullanım senaryolarının teknik uygulamaları daha çok CIO, CTO ve CDO'nun sahasına giriyor olsa da kullanım senaryolarını hayata geçirmek ve yeni teknolojilerin benimsenmesiyle amaçlanan tam etkiyi yaratmak için işletmede önemli değişiklikler gerekebilir. Bu değişiklikler arasında yeni süreçler ve prosedürler, yeni roller ve sorumluluklar, yeni beceri setleri, yeni performans ölçütleri ve teşvikleri gibi konular bulunabilir. Strateji fonksiyonu çapraz fonksiyonel faaliyetlerin organizasyonda aşağı yönlü uygulanması kapsamında benzersiz bir koordinasyon merkezi konumuna sahiptir.

Amaca Yönelik Strateji: Doğru amaca hizmet ederek başarıya gitmek

Kurumsal Amaç son yıllarda üst düzey yöneticilerin gündeminde ilk sıraya yükseldi. Amaç yeni bir konsept olmasa da daha fazla görünürlük ve önem kazandı, zira tüketiciler ve yatırımcılar şirketlerin dünyanın, toplumun ve yerel toplulukların iyiliğine ilişkin oynadıkları role giderek daha fazla dikkat eder oldular. Şirketler tüm paydaşlarının -sadece hissedarlar ve müşteriler değil tedarikçiler, topluluklar ve çevrenin de farklı ihtiyaçlarına hizmet etmek zorundadır. Amaç; ekonomik performans, rekabet üstünlüğü ve uzun vadeli değer yaratımının ayrılmaz bir parçasına dönüştü.

CSO'lar kurumsal amacın şirketleri için başlıca bir stratejik odak alanı olduğunu kabul ediyorlar: CSO'ların %73'ü amaç konusunun üst düzey yöneticilerin önceliği olduğunda hemfikir. Şirketler de amaç stratejilerini özellikle de iş stratejisiyle iyi entegre edilmiş bir şekilde belirleme ve ilerletme konusunda aşama kaydediyor: CSO'ların %77'si kuruluşlarının net tanımlanmış bir amaç stratejisi olduğunu, %77'si amaç stratejilerinin temel odak noktasının değer yaratmak olduğunu ve %78'i Amaç stratejilerinin temel kurum stratejileriyle iyi entegre edildiğini söylüyor.

Bunların kritik noktalar olmasının sebebi, kurumsal amacın kurumsal stratejiden ya da hissedar değeri yaratma ihtiyacından ayrılmaması gerekliliğidir; dolayısıyla bu anlamda "üçlü bilanço sistemi" kavramı ortaya çıkıyor: Dünya ve toplum için doğru amaca hizmet ederek finansal başarıya gitmek. Ayrıca, Amaca ilişkin girişimler şirketler için büyüme fırsatları üretmenin yanı sıra ileri teknolojilere ilişkin etik kaygılar gibi doğabilecek karmaşık zorluklarla başa çıkmak için çerçeve sağlamaktadır.



Amaç stratejisini belirleme konusunda elde edilen ilerlemeye rağmen CSO'lar özellikle amaç çabalarının etkisini ölçme ve hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurma konusunda iyileştirme için alan olduğunun farkında: CSO'ların sadece %20'si şirketlerinin amaçla ilişkili verileri toplamaya ve raporlamaya öncelik verdiğine ciddi anlamda inanıyor ve katılımcıların sadece üçte birine yakını şirketlerinin amaç stratejilerini açıkça ve tutarlı bir şekilde (hem içeride hem dışarıda) dile getirdiğine inanıyor.

Ankete katılan CSO'lara göre kurumsal amaç çabalarının çoğunluğu iklim ve çevresel sürdürülebilirlik (%62), çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) (%56) ve iş gücü gelişimi (%55) ile ilgili. Kuzey Amerika'da sağlık ve refah da yüksek bir hedef olarak gösterilirken Latin Amerika'da ise etik teknoloji ve inovasyon üst sıralarda yer alıyor.

Amaç, kurumsal bir gerekliliğe dönüşürken CSO'lar özellikle Amaçtan Sorumlu Üst Düzey Yönetici (Chief Purpose Officer) ve/veya Sürdürülebilirlikten Sorumlu Üst Düzey Yöneticinin (Chief Sustainability Officer) bulunmadığı kuruluşlarda amaç stratejilerini şekillendirmeye ve uygulamaya yardımcı olma konusundaki rollerinin kapsamını genişletmeye devam ediyorlar. Bu durumlarda CSO'lar şirketlerinin amacı konusunda birden fazla görev üstlenme eğilimi gösteriyorlar.

Şekil 5. Amaç stratejisinin önemi

Amaç stratejisinin boyutları çerçevesinde kurumsal olgunluğa ilişkin katılım seviyesinin analizi (Popülasyon = 230).

■ Katılmıyorum ■ Fikrim Yok ■ Katılıyorum ■ Kesinlikle katılıyorum

Şirketim açık ve tanımlanmış bir Amaç stratejisine sahip



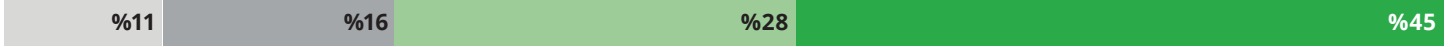
Şirketimin Amaç stratejisinin öncelikli odak noktalarından biri değer yaratmaktır



Şirketimin Amaç stratejisi Temel kurum stratejisiyle entegredir



Amaç stratejisi şirketimdeki üst yöneticilerin bir önceliğidir



Şirketimin Amaç stratejisi hakkında açık ve tutarlı bir iç şeffaflık/iletişim vardır



Şirketimin Amaç stratejisi hakkında açık ve tutarlı bir dış şeffaflık/iletişim vardır



Şirketim Amaçla ilgili verileri toplamaya ve raporlamaya öncelik verir

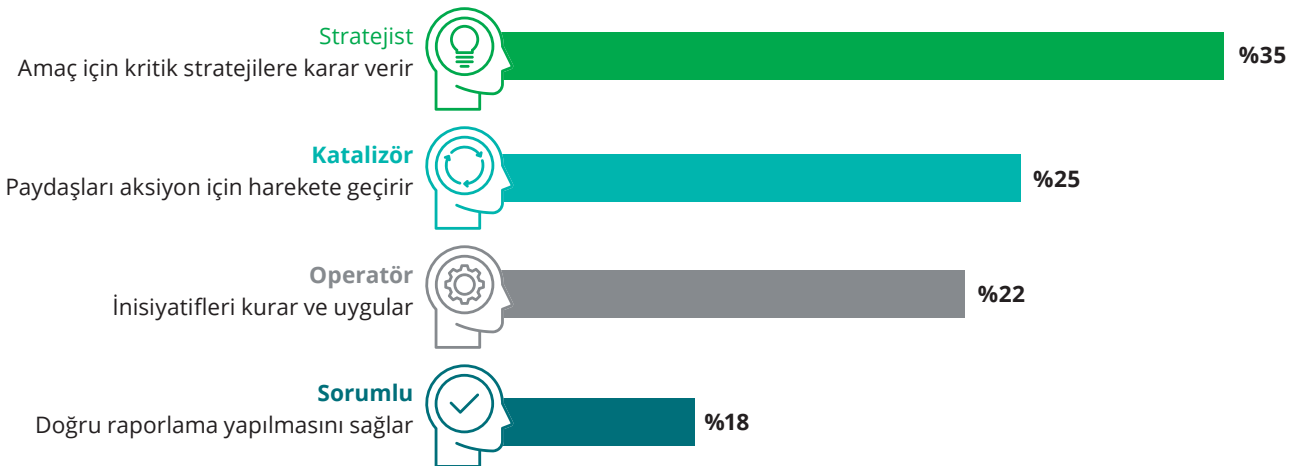


CSO'lar yetenek kazanımı, bağlılığı ve yeteneği elde tutmanın (%72) kurumsal amaç yatırımlarından gelecek ana değer kaynağı olacağını, bunu geliştirilmiş marka ve itibarın (%54) izleyeceğini ve hepsinin arkasından geliştirilmiş müşteri sadakati ve bağlılığının (%52) geleceğini tahmin ediyorlar. İlginçtir, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanındaki yatırımda görülen artışa karşın CSO'lar yükselen değerlendirme (%19) ve sermayeye daha iyi erişimin (%10) amaç temelli değer kaynakları içerisinde görece küçük kaynaklar olduğunu düşünüyorlar. Bu durum CSO'ların amaç stratejilerinin şirketlerini nasıl kazanmaya yönelttiğini ve nasıl daha yüksek hissedar getirileri sağlayacağını daha iyi anlatmalarına yardımcı olacak bir fırsat sağlayabilir.

Ek olarak, CSO'ların yalnızca %32'si yönetici primlerinin ESG, sürdürülebilirlik ve DEI hedefleri gibi amaç öncelikleriyle ilişkili olduğunu kaydetti. Bu da yönetici karar alım süreçlerini hem amacı üst yönetimde bir öncelik haline getirmek hem de amaçla ilişkili hedefleri koalamak için amaçla ilişkili hedeflerle aynı paralele getirmek için bir başka fırsattır.

Şekil 6. Amaç rolleri ve sorumlulukları

Amaç önceliklerini şekillendirirken 4 Amaç rolünün her birinde harcanan bireysel sürenin analizi (Popülasyon = 230).



Amaç savunucusu olmak

Amaç, dünya çapında yönetici ekipleri için temel bir konu haline geldikçe kuruluşların amaç vizyonlarını nasıl dile getirdikleri, amacın kuruluşun stratejisiyle nasıl bağlantılı olduğu, nasıl değer yaratacağı ve bunun içeride ve dışarıda nasıl anlatılacağı konusunda gelişmeleri gerekiyor. CSO'lar üst yönetimdeki diğer fonksiyonlarla iş birliği içinde bu kapsamlı gündemi sürdürebilecek yeteneğe sahip durumdadır ve birçoğu halihazırda bu rolü zaten yerine getiriyor:

- **Birleşik bir strateji oluşturun**—Stratejisiz amaç, amaçsız strateji olmaz. Bunlar bir ve aynı olmalı, entegre ve kendini güçlendiren bir yolla birbirinin üzerine inşa edilmeli ve üçlü bilanço sistemi etkisi yaratmalıdır. Bu rol, CSO'ların kuruluşlarının amaç gündemini geliştirirken üstlenmeleri gereken en temel roldür.

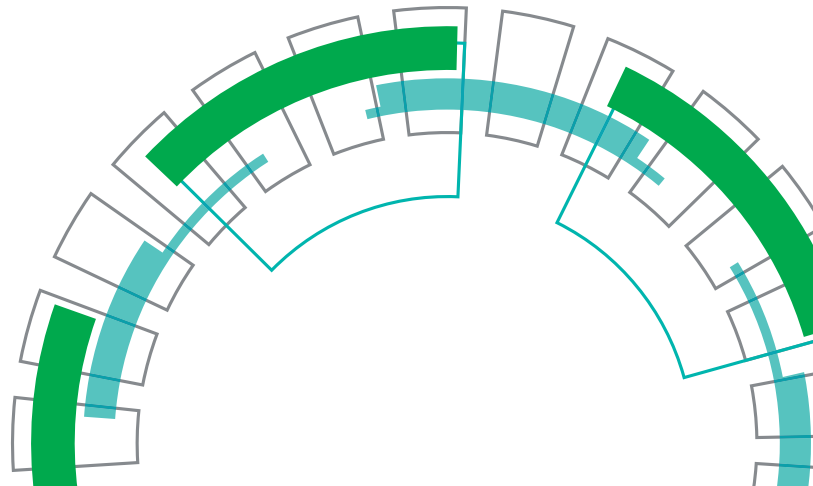
- **Amacı hayata geçirin**—Amaç, kurumsal ofislerinizde bulunan o ilham verici posterlerden ya da hissedarlara ya da analistlere gönderilen parıltılı raporlardan fazlası olmalıdır. Anlamlı, etkili ve görünür yollarla hayata geçirilmelidir. Amaç taahhütlerine göre hareket etmekten kaçınan bir şirket yarardan çok zarar görür. CSO'lar amaçla ilişkili faaliyetleri yönlendirmek ve ölçülebilir etki yaratmak ve tarafları sorumlu tutmak için bir program yapılmasına yardımcı olabilir.
- **Değeri izleyin (ve iletişimini yapın)**—Amaç çabaları doğrudan hissedar değeri yaratır ve büyüme fırsatlarıyla doğrudan ilişkilidir, yani etkiyi izlemek kritik önem taşır. Bu kapsamda biz iki set metrik öneriyoruz. İlk metrik seti karbon nötr olma, yetenek çeşitliliğini geliştirme, kaynak tüketimini azaltma ya da biyoçözünebilir olmayan atıklardan kurtulma gibi ölçmenin göreceli olarak daha kolay olduğu amaca ilişkin vaatlerin ilerlemesine odaklanan metriklerden oluşmaktadır.

İkinci metrik seti, işletme üzerindeki finansal etkiyle ilişkilidir. Bunların bazılarını ölçmek kolay olabilir (ör. düşük su kullanımı, düşük enerji tüketimi ya da daha çok geri dönüştürülmüş malzeme kullanımıyla ilişkili maliyet tasarrufu) ancak bazılarını ölçmek daha zor olabilir (ör. geliştirilmiş marka değeri sayesinde daha yüksek satışlar). CSO'lar amaçla ilişkili çabaların nasıl dünyaya ve topluma fayda sağlarken bir yandan da hissedarlar için daha yüksek bir değer yarattığını daha iyi anlatmaya yardımcı olabilecek skor kartları tanımlama ve yönetme konusunda daha merkezi bir rol üstlenebilirler.

Üst yönetim liderlerinin sahici bir amaç stratejisi üzerinden nasıl değer ürettiğine ilişkin daha fazla detaya Deloitte'un yakın tarihli bir yayınından ulaşılabilir: [“C-suite insights: How purpose delivers value in every function and for the enterprise.”](#)

“Her karar, amaç eksenli bir karar olmalıdır. Kararlarımız amacımızla tutarlı olmalıdır ki amacımızın gerçek olduğunu gösterelim.”

—Üst düzey yönetici, Fortune 500 finansal hizmetler şirketi



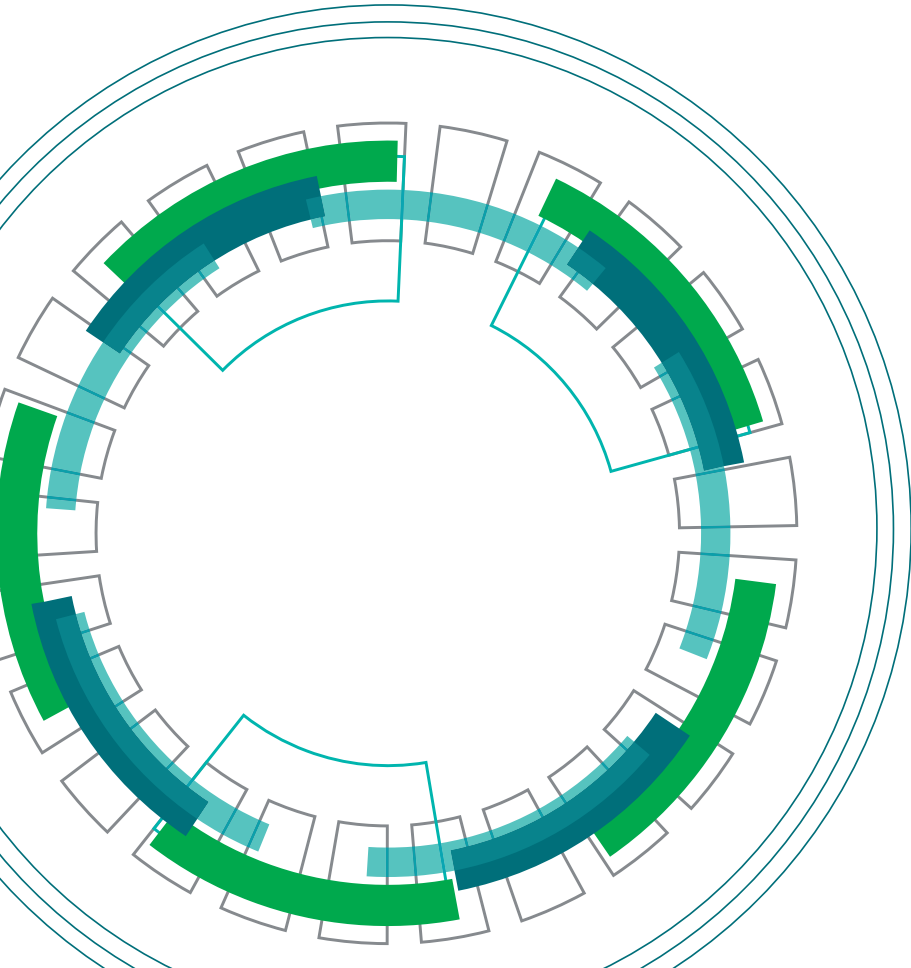
Sonuç

COVID-19 pandemisinde gördüğümüz gibi CSO'lar pazardaki değişimleri ve öngörülme yen engelleri titizlikle izlemeye devam etmek ve bunlara çevik bir şekilde adapte olmak zorundadır. CSO'lar kuruluşlarının çok yönlü çalışma yetilerini inşa etmeye devam ederek bir yandan Temel faaliyetlerini korurken bir yandan da Temel faaliyetlerin ötesindeki büyüme fırsatlarını beslemek zorunda kalacaklardır.

Öte yandan bu, kısa ve uzun vadede kuruluşlarını belirli pozisyonlarda konumlandırmaya çalışan CSO'ların hikayesinin yalnızca bir parçasıdır. CSO'lar yeni stratejik olasılıkları canlandırmak ve işletme performansında gelişim kaydetmek için gelişmiş teknolojilerden faydalanmak

üzere kuruluşlarına yardımcı olmakta da merkezi bir rol üstlenmelidir. Ayrıca, bir yandan dünya ve toplumumuzun genel refahına katkıda bulunurken bir yandan da daha yüksek sermaye getirileri sağlamanın bir yolu olarak amaç stratejisi ile kurumsal stratejiyi birbirine yakınlaştırmaları gerekir.

Aslında, gelecek belirli yıkıcı faktörlerin oluşturduğu belirsizliklerle doludur. Gelecek; teknolojiye dayanmaktadır ve aynı anda amaç eksenlidir. Strateji yöneticileri açısından gelecek en hafif tabirle zorlu ama kesinlikle heyecan vericidir. CSO'lar da bu dönüşümde çok önemli rol oynayacaktır. Şimdi herkes görev başına.



Yazarlar hakkında

Bernardo Silva | bersilva@deloitte.com

Bernardo, Monitor Deloitte'ta Stratejik Büyüme Dönüşümü liderlik ekibinin yönetici direktörü ve üyesidir. 25 yıldan fazla mesleki deneyimi vardır ve küresel tüketici eksenli işletmelerin hem organik yollarla hem de satın alma ve birleşmeler yoluyla güven içinde büyümesine yardımcı olma konusunda uzmandır. Bernardo bir strateji danışmanı olmadan önce memleketi Brezilya'da birkaç yıl boyunca Coca-Cola Company'de çeşitli marka pazarlama ve satış operasyonları görevlerinde bulundu. Kellogg School of Management'tan onur derecesiyle MBA diploması aldı ve Universidade Federal do Rio de Janeiro üniversitesinde endüstri mühendisliği bölümünden yine onur derecesiyle lisans diploması bulunuyor. Şu anda Chicago'da yaşıyor.

Tom Schoenwaelder | tschoenwaelder@deloitte.com

Tom, Deloitte'ta yöneticilik yapıyor ve Monitor Deloitte'ta Stratejik Büyüme Dönüşümü hizmetlerini yönetiyor. Ayrıca Deloitte'un Yönetici Danışmanlığı programını da yönetiyor. Daha önce, Monitor Group'ta partner pozisyonunda olan Tom 14 yıl boyunca danışmanlık yaptı ve Monitor'un New York ofisinin eş başkanıydı. Tom, işletmelerini hızlandırılmış büyüme için konumlandırmak ve kuruluş ölçeğinde dönüşümler kurgulamak üzere üst yönetim ekipleriyle yakından çalışmaya odaklıdır. Strateji, inovasyon ve işletme dönüşümü konularında sıkça konuşma yapan biridir. Tom, Harvard University'den lisans, Kellogg'dan ise MBA diploması almıştır. Şu anda New York City'de yaşamaktadır.

Francisco Salazar | frsalazar@deloitte.com

Francisco Salazar yönetici pozisyonunda bulunmakta olup şu anda Monitor Deloitte'ta küresel yönetici partner olarak çalışmaktadır. Kurumsal ve rekabetçi strateji, geniş ölçekli dönüşüm, organizasyonel ve operasyonel yeniden yapılandırma, pazarlamada mükemmeliyet ve stratejik yetkinlik inşası konularına odaklanarak 25 yıldan uzun süredir dünya çapında müşterilere hizmet veren Francisco danışmanlık ve büyük müşteri ilişkilerini yönetme konusunda engin bir deneyime sahiptir. Daha önce, Brezilya'nın en büyük bankalarından biri olan Itaú Unibanco'da kredi kartı biriminde direktörlük yapmıştır ve Latin Amerika'nın önde gelen bisiklet imalatçısı ve dağıtımıcısı olan Caloi şirketinde COO olarak hizmet vermiştir. Universidade de Brasília (UnB) üniversitesinde ekonomi alanında lisans eğitimini tamamlamış, Kellogg'da ise MBA yapmıştır. Şu anda Miami'de yaşıyor.

Wayne Nelson | wanelson@deloitte.de

Wayne, Alman Deloitte üye firmasında partner olarak EMEA'da Monitor Deloitte Strateji uygulamasını yönetiyor. Wayne kariyerine 1988'de Cambridge, MA'da Monitor Company'de strateji danışmanı olarak başladı ve 2013'te Monitor'un satın alınması kapsamında Deloitte'a katıldı. Çalışmaları kapsamında endüstriyel, tüketim malları, tıbbi teknoloji ve ilaç sektörleri bulunuyor. Wayne, Monitor'a katılmadan önce MIT Endüstriyel Verimlilik Komisyonu üyesiydi ve burada Made in America kitabına katkıda bulundu. Georgetown University School of Foreign Service'ten ve MIT'den diplomaları olan Wayne şu anda Bayes Business School, University of London'da Fahri Misafir Araştırma Görevlisi olarak çalışıyor.

Giselle Hodgson | ghodgson@deloitte.com.au

Avustralya'da Monitor Deloitte'un Strateji ve İşletme Tasarımı uygulamasında baş partner pozisyonunda olan Giselle aynı zamanda stratejik dönüşüm ve işletme tasarımı uzmanıdır. Müşterilerimizin en karmaşık problemlerini çözme, onlara stratejik seçenekler arasında yol gösterme ve dönüşüm yoluyla onları hedef ve amaçlarına ulaştırma konusunda çok başarılıdır. Bir taşımacılık sektörü uzmanı olarak insanların ve ürünlerin hareketliliğinde dönüşüm yaratmak üzere uçtan uca tedarik zinciri boyunca yük ve yolcu taşıma kuruluşlarıyla çalışır.

Gavin McTavish | gmctavish@deloitte.ca

Gavin, Monitor Deloitte Kanada'da Deloitte'un Strateji ve İşletme Tasarımı uygulamasını yönetiyor. Ayrıca, Monitor Deloitte küresel yönetici ekibinin bir üyesi olarak CEO ve CSO yönetici laboratuvarlarını yönetmektedir ve dünya çapından partner ve uygulayıcıları Monitor'un strateji araçları ve metotları hakkında eğitmekten sorumludur. Müşterileriyle çalışmalarında, Gavin çeşitli sektörlerden CEO'lara, yönetici ekiplerine ve yönetim kurullarına bilhassa Enerji, Kaynaklar ve Endüstriyel Ürünler ile Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon konuları odağında danışmanlık yapmaktadır. Müşterilere belirsizlik ve bozulma koşullarında zorlu stratejik seçimler yapma konusunda yardımcı olmaya odaklıdır.

Takeshi Haeno | takeshi.haeno@tohmatu.co.jp

Takeshi Haeno, Monitor Deloitte Tokyo'da partner ve Japonya'daki Sağlık Hizmetleri Strateji ekibinin bir lideridir. Sağlık hizmetleri sektöründe strateji gelişimi ve stratejik planlama alanında bir uzman olarak özel sektörden (ilaç, tıbbi teknoloji, sağlık BT, tüketim ürünleri, sigorta), merkezi ve yerel yönetimlerden, hastanelerden ve diğer uzun vadeli bakım tesislerinden müşterilere hizmet vermektedir. Japon sağlık hizmetleri sektörünün yanı sıra ABD ve Danimarka'da çalışmış olması dolayısıyla küresel sağlık çevreleri hakkında oldukça donanımlıdır ve küresel proje tecrübesine sahiptir. Takeshi, University of California, Berkeley Kamu Sağlığı alanında MBA ve Master diplomalarına sahiptir ve University of Hyogo MBA'de (Sağlık Hizmetleri Yönetimi) yarı zamanlı öğretim üyeliği yapmıştır. Ayrıca, 2020 Nikkei Süper Aktif Yaşlanma Zirvesi'nde konuşmacılık ve Ageing Asia tarafından düzenlenen İnovasyon Ödüllerinde uluslararası jüriye dahil olmak üzere uluslararası etkinliklerde konuşmalar yapmıştır.

Gianni Lanzillotti | glanzillotti@deloitte.com

Gianni, İspanyol LatAm için Strateji ve İşletme Tasarımı uygulamasında bir partner ve liderdir. Uruguay'da Cumhuriyet Üniversitesi'nin Yeminli Mali Müşaviridir ve Kenan-Flagler Business School'dan (University of North Carolina at Chapel Hill) MBA diploması vardır. 20 yıldan uzun danışmanlık deneyimi boyunca Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Ekvador, Peru, Meksika ve Uruguay dahil pek çok ülkede stratejik ve dijital dönüşümlerin tasarımı, gelişimi ve uygulanmasında müşterilerle birlikte çalışmıştır.

Venus Kennedy | vkennedy@deloitte.com

Venus Kennedy, Brezilya Strateji uygulamasının lideridir ve finansal hizmetler, tüketim ve sanayi ürünleri, enerji, tarım ve telekomünikasyon sektörlerindeki 15 yıldan fazla deneyimiyle Strateji, Analitik ve Birleşme ve Satın Almalar hizmet hattının Brezilya lideridir. Görevinde, müşterilerin organik ve inorganik büyüme stratejilerini tanımlayıp uygulamalarının yanı sıra Temel faaliyet problemlerini dijital dönüşüm çözümleriyle gidermelerine yardımcı olur.

Teşekkür

2022 CSO Anketi burada isimlerini verdiğimiz kişilerin liderliği ve katkıları olmadan gerçekleşemezdi: **Lauren Zwick**, **David Spivak**, **Brittany Altonji**, **Abbhi Sekar**, **Grace Bailey**, ve **Matt Engel** (Monitor Deloitte ABD ekibinden); **Cedric Dallemagne** (Monitor Deloitte EMEA ekibinden); **Chris Forrest** (Monitor Deloitte Kanada ekibinden); **Soichiro Shibata** ve **Anne Bowker** (Monitor Deloitte APAC ekibinden); **Maria Teresa Vilches** ve **Jeroen De Cuyper** (Monitor Deloitte LATAM ekibinden) ve **Ayush Rungta** ve **Srikanta Somayaji** (USI Strateji ekibinden). Ayrıca, yazarlar perspektiflerini rapora katan **Amy Silverstein**, **Shira Beery**, **Nick Jameson**, ve **Saagar Thakkar** da (Deloitte Consulting ABD ekibinden) teşekkür eder.

İletişim

Elif Düşmez Tek

Strateji, Analitik ve Şirket Birleşme ve Satın Alma Portföy Lideri
Deloitte Türkiye
etek@deloitte.com

Hakan Göl

Danışmanlık Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye
hgol@deloitte.com

Metin Deniz Kavas

Danışmanlık Hizmetleri
Strateji ve İş Tasarımı, Müdür
Deloitte Türkiye
mkavas@deloitte.com

Bahar Bağatar

Danışmanlık Hizmetleri, Müdür
Deloitte Türkiye
bbagatar@deloitte.com

Monitor Deloitte.

Deloitte kelimesi bir veya daha fazla Deloitte Touche Tohmatsu Limited'i ("DTTL"), onun küresel üye firmalar ağını ve bunların ilgili kuruluşlarını (hep birlikte "Deloitte şirketi") ifade eder. DTTL ("Deloitte Global" olarak da bilinir) ve her bir üye firması ve ilişkili kuruluşlar yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır ve üçüncü taraflar açısından birbirlerini sorumlu kılamaz ya da bağlayamazlar. DTTL ve her bir DTTL üye firması ve ilişkili kuruluş birbirlerinin değil sadece kendilerinin eylemleri ve ihmallerinden sorumludur. DTTL müşterilere hizmet sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen www.deloitte.com/about adresine bakın.

Deloitte Hakkında

Deloitte; denetim ve güvence, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı ve vergi alanları ile diğer ilişkili hizmetlerde faaliyet gösteren dünyanın önde gelen bir şirkettir. 150'den fazla ülke ve bölgede bulunan küresel üye firmalar ve ilişkili kuruluşlar ağıımız (hep birlikte "Deloitte şirketi") her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 330.000 çalışanının fark yaratan ne gibi etkiler yarattığını www.deloitte.com adresinden öğrenebilirsiniz.

Monitor Deloitte Hakkında

Geleceği güvenle karşılamak isteyen şirketler dinamik ve yıkıcı bir dünyada büyüme getiren açık, vakitli ve ilham verici doğru seçimler yapmalıdır. Monitor Deloitte'un Strateji uzmanları derin sektör içgörülerini en gelişmiş metotlarla birleştirerek liderlerin en kritik kararları vermelerine, değer yaratmalarına ve dönüşümde başarı elde etmelerine yardımcı olurlar.

Bu bildirim sadece genel bilgiler içerir ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), onun küresel üye firmalar ağı ya da ilişkili kuruluşları (hep birlikte "Deloitte şirketi") bu bildirim aracılığıyla hiçbir şekilde profesyonel tavsiyeler ya da hizmetler vermemektedir. Mali durumunuzu veya işletmenizi etkileyebilecek herhangi bir karar vermeden veya herhangi bir işlem yapmadan önce nitelikli bir profesyonel danışmana başvurmalısınız.

Bu bildirimdeki bilgilerin doğruluğu veya tamlığı ile ilgili bir beyan, garanti ya da taahhüt (aleni ya da zımni) verilmez ve DTTL, onun üye firmaları, ilişkili kuruluşları, çalışanları ya da acenteleri bu bildirimde güvenen bir kişiyle doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı oluşabilecek herhangi bir kayıp ya da hasardan sorumlu ya da yükümlü tutulamaz. DTTL ile üye firmalarından her biri ve ilişkili kuruluşları yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır.