

DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ MERKEZİ

*TURNAROUND MANAGEMENT
EXPERTS*

VERİMLİLİK ARTIŞI, YENİDEN YAPILANMA,
KARLI BÜYÜME DANIŞMANLIĞI



VERMİŞ OLDUĞUMUZ HİZMETLER

- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
- Zarar göstermeye başlamış firmalarda olumsuzlukları durdurma
- Karlı firmalarda maliyet düşürme, karlılığı yükseltme
- İşlerin kişilere bağımlılıktan çıkartılması, şeffaflaşma
- Verimlilik Arttırma
- Şirket Kurtarma
- Yön Değişikliği
- Yeniden Yapılanma
- Kriz Dönemi Yöneticiliği
- Pazar payının Arttırılması
- Zayıf satışlara Çözüm Geliştirme
- Karlı Büyüme
- Kurumsallaşma, Standartlaşma
- Geçici Yöneticilik
- Özel Projeler Yönetimi
- Birleşme ve Devir Alma Danışmanlığı
- Yönetici Koçluğu
- Yöneticiler için eğitimler



FİRMAYA YÖN
DEĞİŞİKLİĞİ
(TURNAROUND)
YAPTIRABİLMEK,
FİRMANIN KENDİ
İMKANLARI İLE
YAPABİLECEĞİ BİR ŞEY
DEĞİLDİR.

Genelde firmadaki problemleri yönetici değişiklikleri veya eğitimler ile gidermeye çalışırız. Bazen de danışmanlık firmalarına yöneliriz.

Özellikle KOBİ, aile, tek ortaklı firmalarda profesyonel yöneticilerin yön değişikliği yapabilme imkanları sınırlı olur. En büyük neden, yöneticinin işe muhtaç olması nedeniyle politik davranabilmesi, açıkça söylendiğinde ortakların hoşuna gitmeyecek önemli noktaları yumuşatabilmesi veya saklayabilmesi, konumunu güçlendirebilmek için hem alt hem üstünü sürekli memnun etmeye çalışabilme çabasıdır.

Geçici yöneticiler firmanızda uzun vadeli kariyer hedeflemedikleri için tarafsızdırlar. Onların başarısı firmada yaratabildikleri katma değer ile ölçülür. Onlar size duymak istediklerinizi değil duymanız gerekenleri söylerler.



Bir soruna bulaştığınızda, uğraşıp çekişirken bir türlü ilerleyemediğinizi fark ettiğinizde bu durum içinize işler ve sorunla adeta tek vücut olursunuz. Sorun ile birbirinize iyice dolanmış iken uygun teknikleri bularak mücadeleyi yazanabilme şansı vardır. Sorunun içine nasıl işleyebileceğinizi bilerek çoğunlukla kesin bir zafer elde edebilirsiniz. Oysa ondan ayrılıp uzaklaşırsanız kazanma şansınızı kaybedersiniz

Beş Halka Kitabı - XVII Yüzyıl Çin

BİRKAÇ ÖZET BAŞARI ÖRNEĞİ

- Sektöründe ülkemizin ve dünyanın en büyük üreticisi çok uluslu firma. Alınan önlemler ile satış cirosu % 60, satış karlılığı % 117 arttırılmış, üretim optimizasyonu ile kapasite % 20 arttırılmış ve firma zarardan başabaş noktasına taşınmıştır. Süre 1 yıldır.
- Konusunda dünya devi çok uluslu bir firma. 2,3 Milyon Euro zarardan 250 k kar noktasına getirilmiştir. Süre 2 yıldır
- Bir hizmet işletmesinde ambarlar, satın alma, tesellüm, satış noktaları, maliyet kontrolü ve genel muhasebe arasında entegre bir sistem kurulmuştur. Bu sayede efektiflik arttırılmış, personel azaltılmış ve departman giderlerinde kademeler ile % 20 civarında tasarruf sağlanmıştır. Süre 3 yıldır
- Ülkece tanınan yabancı kökenli bir bayilik zincirinin gelirleri ve net karı bir yıl içinde %100 den fazla arttırılmıştır.



SÜREKLİ PERSONEL DEĞİŞTİREN İŞLETMELER

Çok sık personel değiştirilen, başarısızlığın personel yetersizliği, tembelliği ve sadakatsizliğinden kaynaklandığını düşünen işletmelerde iş modelinin test edilmesi gerekir.

İş modeli zamanla bozulmuş ve firma piyasalardaki gelişmelere uyum sağlayamamış olabilir.

Başarılı işletmeler başarılı ve ünlü isimler yaratırlar ancak başarısız iş modelleri başarılı kişileri dahi başarısızlığa sürükleyebilirler.

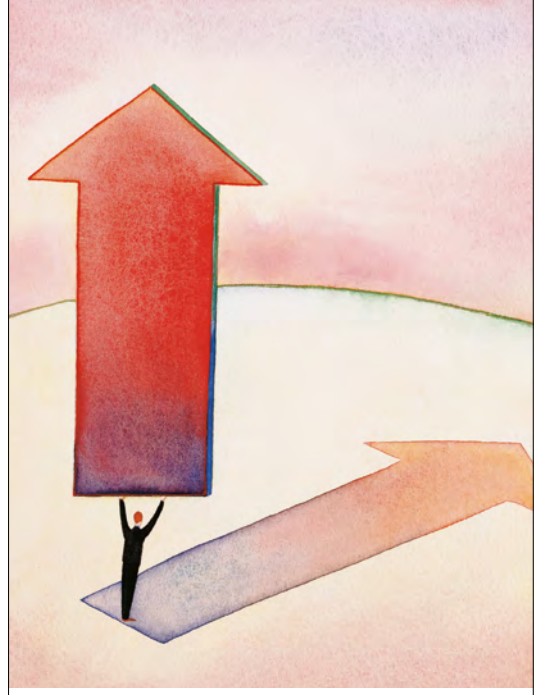


NASIL ÇALIŞIRIZ?

- Firma sahipleri, yöneticileri ve personeli ile sorunları masaya yatırırız.
- Firma raporlarını analiz eder, armutları elmaya dönüştürür kıyaslanabilir güvenilir verilere erişir, sorunları buluruz.
- Anahtar personel ile uzun görüşmeler yapar, fikirlerin yoğunlaştığı alanları ön plana alırız.
- Netleşen sorunlar üzerine çözümler üretmeye ve paylaşmaya başlarız.
- Çözüm çalışmalarına her seviye personeli dahil ederiz.
- Değişikliklere sistematik olarak karşı gelen personelin gerekiyorsa firma ile yollarını ayırır firmanın önünü açarız.
- En zor olan kısım olan uygulama seviyesini çok disiplinli ve kararlı bir şekilde ve işler standart hal alana kadar takip ederiz.
- Genelde firmanın yönetim veya icra kurulunda görev alıp uzun süre boyunca uygulamaların yerleşip yerleşmediğinden emin olmak isteriz.

ÜCRETLENDİRME

Emeğimizin karşılığı olarak belirli makul bir sabit ücret, bunun yanı sıra firmaya yapılacak ispat edilebilir türde katkıların bir yıllık kısmının belirli bir %'si ile çalışırız. Ücretlerimiz size fazlası ile geri döner.





BAĞIMSIZ YÖNETİM, DÖNÜŞÜM YÖNETİCİLİĞİ

- Geçici yöneticilerin, danışmanların firmanıza geliş sebebi, o güne kadar yerleşmiş süreçleri hızlı ve etkili bir şekilde değiştirebilme, işlerini bitirip ayrılabilme güç ve cesaretleridir.
- Geçici yöneticiler, genellikle o iş için aranan özelliklerin daha üzerinde yeterliliklere sahip olduklarından işi ve sektörü öğrenmek zorunda kalmadan derhal önlemler almaya başlayabilirler. Danışmanlık firmalarına göre daha uygun maliyetlerle servis verirler.
- Değişim isteyen firma, bazı zorluklarla karşı karşıya kalır. Bunlar; işten çıkarma, masraf kısma, alışlagelmiş uygulamaları değiştirme, personeli daha efektif veya farklı çalışmaya teşvik etme gibi iş motivasyonunu bozucu durumlardır.
- Bir değişim yöneticisi, yaptıkları ile hem alttan hem de üstten acımasızca eleştiri alabilir, engellenebilir, saldırıya dahi uğrayabilir. Sonuçta hiçbirşeyi başaramama riski de vardır. İş sadece teknik değildir. Bu ve bunun gibi nedenlerle yapılması kolay bir şey değildir.

BİR YÖNETİCİ ÖRNEĞİ

Ambar yaşı iki yılı aşmış malların kampanya yapılarak karsız derhal satılması talimatını verdiğimde ilgili ürün yöneticisinin durumun gayet farkında olduğunu anladım. Konuştuk.

O güne kadar yapmamasının sebebi, bunun, raporlarda dönem karlılık oranını oldukça düşürecek olması ve patronlara başarısız görünecek olma korkusu idi. Kredi ile çalışan bu firma, bu atıl stoklar için iki yıl boyunca kredi faizi ve ambar ücreti ödemişti!



KARLILIK ARTTIRIMI ÖRNEĞİ - ÜLKENİN LİDER ÜRETİM FİRMALARINDAN

Zaten karlı olan firmada aşağıdaki önlemler alınarak bir yıl içerisinde firmanın net karlılığı %20 daha arttırılmıştır.

Üretim Planlaması: Önceden imalat planlaması birer aylık yapılırken yeni sistem iki aylık planlama üzerine inşa edilerek imalatla tür (çeşit) değişim sayıları azaltılmış, imalat her miktar ve cinsten en optimum üretimi yapacak şekle getirilmiş, fireler ve 3. kalite mal üretimi % 40 oranında azaltılmıştır.

Satınalma: Önemli hammadde kalemlerinde sürekli pazarlıklar ve görüşmeler yapılmış, alternatif tedarikçiler ve malzemeler bulunmuştur. Bu sayede imalat maliyetleri bir yıl içinde % 16 düşürülmüştür.

Muhasebe Sistemi ve Raporlama :

Ağaç yapısında özetten detaya giden, birbiri ile kıyaslanabilen rakamlardan oluşan raporlama sistemi oluşturularak sistematik, doğru, her ayın 15 ine kadar sunulur hale getirilmiştir.

Mamul Ambarı: Yeniden organize edilmiş, sevkiyatlarda ilk giren ilk çıkar (FIFO) yöntemine geçilmiş, bu sayede yıllar önce üretilmiş, ancak arka sıralarda bekleyen mallar ilk önce sevk edilmeye başlanmış, eskiler beklerken yeni malların sevk edilmesinin önüne geçilmiştir.

Mamul ambarda yaşlandırma raporlamasına geçilmiş, yıllardır değerlendirilemeyen mallar tespit edilerek satışı sağlanmıştır. Bu sayede mamul ambarları ortalama yaşı 121 gün iken 64 güne indirilmiştir.

Hammadde Ambarı: Maksimum/minimum stoklar yeniden belirlenmiş, eldeki miktarlar ve kullanım miktarları haftalık takip edilerek haftalık sipariş sistemine geçilmiş, bu sayede kimyasal ve ambalaj malzemeleri stokları % 28 düşürülerek işletmeye ciddi finans katkısı sağlanmıştır.

ÖRNEK, ABC HOLDING A.Ş. YAPILANMASI

Aşağıdaki önlemler ile x,x Milyon TL negatif EbitDA xxx.xxx TL/yıl pozitif EbitDA haline getirilmiştir.

- Tüm bir yıl için geriye yönelik güvenilir, şeffaf ve efektif bir raporlama sistemi hazırlanmış, tüm operasyonel hatalar tespit edilmiş öneriler sunulmuştur
- Bir firmanın faaliyetleri durdurulmuş, 2 servis noktası satışa çıkartılmış, personel azaltılmış, maaş ayarlamaları yapılmış, genel müdürlük daha uygun fiyatlı bir yere taşınmıştır
- Yüksek yaşlı stoklar kampanyalar ile eritilmiş, firmaya nakit akışı sağlanmıştır.
- Efektif bir sipariş politikası ile stoklar daha az ve hızlı dönebilmiştir.
- Mamüllerin satış fiyatlandırması piyasa koşullarına uydurulmuştur.
- Kıran kırana pazarlıklar yapılarak tedarikçilerden ekstra indirimler alınmıştır.
- Gecikmiş, riske girmiş alacaklar için önlemler alınmış, geç ödeyenlere faiz taahhuk ettirilerek tahsilatlar hızlandırılmış ve alacak yaşları düşürülerek firmaya nakit girdisi sağlanmıştır.
- Eski ve gecikmiş borçlar uzun vadeye düşük faizle yayılarak yapılandırılmıştır
- Bu önlemler sayesinde kullanılan kredi miktarları ve finans maliyetleri de düşürülmüştür.

HAKKIMIZDA

Dönüşüm Yönetimi Merkezi Yönetim Danışmanlığı, 2011 yılında kuruldu. 2017 yılında Gerson Lehrman Group, Inc. bünyesine katıldı

İlk reorganizasyon ve yeniden yapılanma sürecini 1995 yılında kurduğumuz Skor Yönetim Danışmanlığı firması ile o dönemin sayılı dış ticaret firmalarından Penta Dış Ticarete uygulamıştık. Yapılandırmalar Eresin Topkapı Oteli, Onur Otomotiv, Edison Mission Enerji, Winkhause Türkiye, SKS Stakusit ve irili ufaklı başka firmalarla da devam etti. Skor'dan sonra yapılanma ve reorganizasyonlar bizi bırakmadı ve çözüme ihtiyaç duyan firmalara zor dönemlerinde yönetici veya danışman olarak yön değişikliği hizmetleri verdik. Biri İsviçre, diğeri ABD de kurulu iki lider uluslararası firmayı zarar noktasından kar noktasına taşımayı başardık. Bunlara ABD de kurulu bir inşaat firmasının Afganistan operasyonları da eklendi. Dönüşüm Yönetimi Merkezi, iş modeli tutmuş ancak artık her nasıl ise kar sağlayamayan firmaları en azından başa baş seviyesine getirme, düşük karlılıktaki firmaların ise karlılıklarını ve pazar paylarını arttırarak büyütme gibi iddialı ve zor görevleri başarabilecek bilgi, deneyim ve cesarete erişti.

DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ MERKEZİ KURUCUSU ÖZHAN ATALAY HAKKINDA

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu olan Özhan Atalay, İngiltere'de lisan eğitimi, IMD Business School Lozan'da liderlik ve dönüşüm eğitimi aldı. SMMM Lisansı sahibi ve ICBC – Institute of Certified Business Consultants Delaware USA'dan lisanslı bir yönetim danışmanıdır. İş yaşamına STFA İnşaat'ta adım attı. On yıl süren özel sektör deneyiminin ardından SkoR Danışmanlık, SMMM firmasını kuran Atalay, İngiliz firması olan JeffCote Donnison 'un Türkiye temsilcisi olarak kurumsal verim artışı, IT / ERP

sistemleri kurulması, uluslararası vergi planlaması konularında hizmetler verdi. Atalay, aynı dönemde ALM Systems adlı İngiliz firması ile otelciliğe özel bir ERP Sistemini SkoR Financials adı altında geliştirerek kurulum ve satış ve desteğini gerçekleştirdi. Bir dönem sonra profesyonel hayatta geri dönen Atalay; Hitay Holding'de İcra Kurulu Üyesi CFO, Schindler Asansör AŞ Genel Müdür Yardımcısı, Premdor Masonite Kapı A.Ş Genel Müdürü, Muratlı Karton AŞ de Genel Müdür Yardımcısı, Vega İnşaat AŞ de Genel Müdür, Century 21 Türkiye ve ERA Real Estate Türkiye'de Genel Müdür olarak görevler yaptı. İhracatçılar birliği yönetim kurulu üyeliği, Satış Guruları Platformu üyeliği, çeşitli firmalarda icra, yönetim ve danışma kurulu üyelikleri bulunan Atalay'ın 'Yöneticinin Başarısızlık Rehberi' adında da bir kitabı bulunuyor. Müşterisini yaratan satıcı adlı ikinci kitabı yazım aşamasındadır.

İLETİŞİM

info@donusumyonetimi.com

www.donusumyonetimi.com

www.facebook.com/DonusumYonetimi/

0216 472 26 83



REFERANSLARIMIZ

• Adda Denizcilik A.Ş. • ALM Systems İngiltere • Bachelo Eresin Topkapı Oteli • Can İnşaat Ltd Şti • Çağdaş Geri Kazanım Ltd. Şti • Deugro Nakliyat A.Ş. • Dewalt Türkiye • E&E Group • Edison Mission Doğa Enerji A.Ş. • ERA Gayrimenkul Türkiye • Fiteks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. • Fitaş Entertainment, Sifisan Gurubu • Gülman Şirketler Grubu • Ifateks Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret A.Ş. • İstanbul Çiçekçiler Kooperatifi • İzdaş Dış Ticaret A.Ş. • LastikVS Lastik Pazarlama ve Dağıtım A.Ş. • Muratlı Karton ve Kağıt Sanayi A.Ş. • Mustek Takım Tezgahları Ltd Şti / Mustek Mermercilik Ltd Şti • Onur Otomotiv A.Ş. • Penta Dış Ticaret A.Ş. • Penta Petrokimya Sanayi ve Ticaret A.Ş. • Premdor – Masonite Kapı Sanayi A.Ş. • Protel – Profinans Bilgisayar A.Ş. • Schindler Asansör Sanayi A.Ş. • SKS Stakusit AG • Speedy Otomotiv Servisleri A.Ş. • STFA İnşaat A.Ş. • Swissotel İstanbul • Hitay Yatırım Holding – Bilyoner.com • Uzel Gurubu (Uzel Makina, Uzel Traktör ve diğerleri) • Century 21 Türkiye • Vega İnşaat Inc • Vega Afghan Construction Co Inc • Veka Kapı ve Pencere Sistemleri A.Ş. • Winkhaus Kilit Sistemleri Ltd • www.audiophile.org Sahibinden Satılık Müzik Sistemleri • www.beniode.com Güvenilir Online Ödeme Sistemleri.

BİR DÜZENİ
DEĞİŞTİRMEK, YENİ
BİR DÜZEN BAŞLATMAK
VE BU YENİ DÜZENİ
SÜRDÜREBİLMekten
DAHA ZOR, TEHLİKELİ VE
BAŞARI ŞANSI DAHA AZ
OLAN BİRŞEY YOKTUR.

NICCOLO MACHIAVELLI 1469 - 1527

www.donusumyonetimi.com

info@donusumyonetimi.com

www.facebook.com/DonusumYonetimi/

0216 472 26 83

Nida Kule Göztepe İş Merkezi Kat 12

34732 Göztepe İstanbul