



TOBB
EKONOMİ VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ

TOBB Meclis Üyeleri Eğitimi

İşletmecilik

ve

Yöneticilik

TOBB ETÜ SEM (Demet Varođlu / Ünsal Sığrı / Yavuz Ercil)

İşletme Fonksiyonları

- Üretim
- Pazarlama
- Finansman
- İKY
- AR-GE
- Yönetim



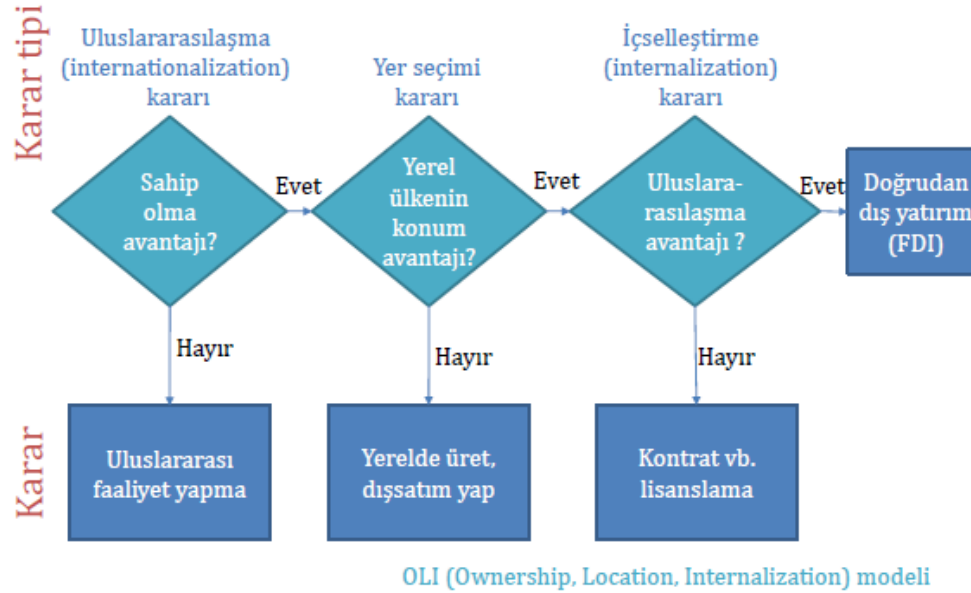
ÜRETİM

- Mal Üretimi: Küresel Rekabetçilik
 - Nerede ve nasıl üretmeli?



- Hizmet Üretimi: Bütünsel Hizmet Üretimi

Küresel Rekabet: Nerede üretmeli?



3 temel soru çerçevesinde...

1. *Sahip olma avantajı?* Firmanın üretim yapılan tesislere sahip olma avantajı olabilir. Bu durumda yurtdışında tesisleşme istenebilir.
2. *Yerelde üretimin avantajı?* Bir kısım ülkeler bazı ürünlerin yerel üretimlerine avantajlar sağlayabilir. Eğer bu avantajlar söz konusu ise dış ülkede yatırım yapılmalıdır. Bir avantaj yoksa firma kendi yerel tesislerinde üretim satış yapmalıdır.
3. *Üretim konusunda uluslararasılaşmanın avantajı?* Ürün firmaya uluslararası avantaj sağlayacaksa bu durumda doğrudan yatırım düşünülmelidir. Değilse kontrat vb. yöntemlerle işbirlikleriyle üretim yapılmalıdır.

Küresel Rekabet: Nasıl üretmeli?

1.Yeteneğin gücü: Şirketin üretimde öz yeteneği düşük ise ya bu konuda yetenek geliştirmeli ya da dış kaynak kullanımına yönelmelidir. Yüksek olması durumunda ise ya bu yeteneği başka bir firmanın kullanımına aktarmalı ya da kendisi yapmalıdır.

2.Ürünün firmanın stratejisi ile ilişkisi zayıf ya da güçlü olabilir. Güçlü olması durumunda bu ürünü firma ya kendi yapmalı ya da geliştirmelidir. Ürünün strateji ile ilişkisi zayıfsa bu konuda ya dış kaynak kullanmalı ya da yeteneğini başka bir firmaya aktararak orada üretmelidir.



Bütünsel Hizmet Üretimi



Kütüphane Deneyi:

1. Durum:

- Az ilgi, tepkisiz, gülümseme yok, göz teması ve dokunma yok
- İzlenimler olumsuz, kişiden söz eden yok, raflar-sıcaklık-ışığıktan şikâyet var.

2. Durum:

- Ters durumlar: Gülümseme, dokunuş, isim söyleme
- İzlenimler olumlu, kişiden söz eden az, ortam övülüyor.

Oysa, çalışma ortamı aynı?!

Hizmet Üretmenin Zorluğu...



PAZARLAMA



Modern anlamda,

- mevcut veya yaratılacak tüketici gereksinimlerinden hareketle,
- üretilecek mal ve hizmetleri belirlemek,
- belirlenen bu mal ve hizmetlerin üretiminden en son tüketici veya kullanıcının eline geçmesini ve tüketilmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin,
- tüketicileri tatmin ederek
- kâr sağlamak amacıyla kullanılmasıdır.

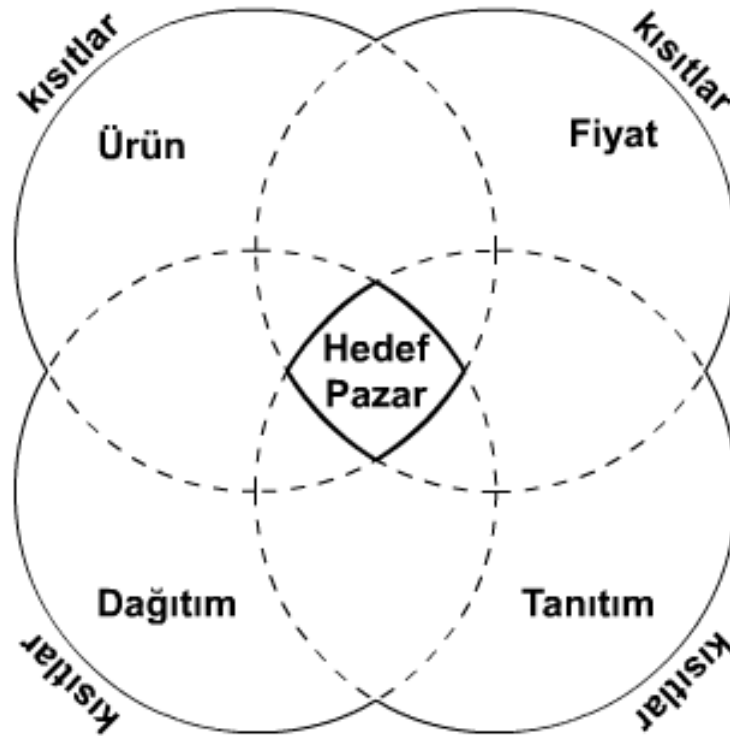
Klasik Pazarlama Karması

Ürün:

Ürün çeşidi, kalite, tasarım, özellikler, marka, ambalaj, boyutlar, hizmetler, garantiler, iadeler

Dağıtım:

Dağıtım kanalları, stoklar, nakliye, satış bölgeleri



Fiyat:

Liste fiyatı, iskontolar, kotalar, ödeme süresi, kredi koşulları

Tutundurma:

Satış tanıtımı, reklam, satış ekibi, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama

Modern Pazarlama Karmaları

Üretici yönlü

- Ürün
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma (promosyon)
- Hedef kitle
- Fiziksel olanaklar
- Süreç

Tüketici yönlü

- Müşteriye çözüm / sunulan değer
- Müşteriye maliyeti
- Ürüne ulaşmada kolaylık
- İletişim
- Dikkate alınma
- Koordinasyon
- Onaylanma



Gerilla Pazarlama

- Alışılmışın dışında taktiklerle ve beklenmeyen yerlerde, beklenmeyen zamanlarda, m¼m¼k¼n olan en k¼¼¼k b¼¼¼¼yle y¼¼¼t¼¼len pazarlama kampanyaları
- Paradan ¼ok zaman, enerji ve d¼ř g¼¼¼ gerektiren gerilla pazarlama, kulaktan kulağa pazarlama, tele pazarlama, tiř¼rtler, mektuplar, broř¼rler vb gibi bir¼ok pazarlama y¼¼¼nem ve kaynaklarının kombinasyonlarını kullanır. B¼¼yle rakiplere k¼¼¼¼k k¼¼¼¼k saldırılar yaparak onları zayıf noktalarından yıpratmayı hedefler.





São Paulo - Brezilya'da, bir eğlence parkının reklamı

FINANSMAN



Davranışsal Finans-Ekonomi

- “%90 oranında yağ içermeyen bir ürünü mü tercih edersiniz, yoksa %10 oranında yağ içeren bir ürünü mü tercih edersiniz?”
- Davranışsal finans, bireylerin yatırım kararlarını alırken risk ve belirsizlik koşulları altında sosyal, bilişsel ve duygusal önyargılardan da etkilendiğini öne süren yaklaşımdır.
- Günümüz finans piyasalarında göz ardı edilemeyecek düzeyde kadercilik, aşırı güven ve ortak hareket etme güdüleri bulunmaktadır. (İnsan, zannedildiği kadar rasyonel değildir!)

Davranışsal Ekonomi – 2 kavram

1. Sahiplik etkisi – Bir şeyin sahiplenilmesinin faydayı arttırdığı düşüncesi
2. Kayıptan kaçınma – Aynı derecede bir kayıp ile kazanç söz konusu olduğunda kayıp daha motive edicidir. Bir başka ifadeyle, kayıptan kaçınma daha güçlü bir istektir.



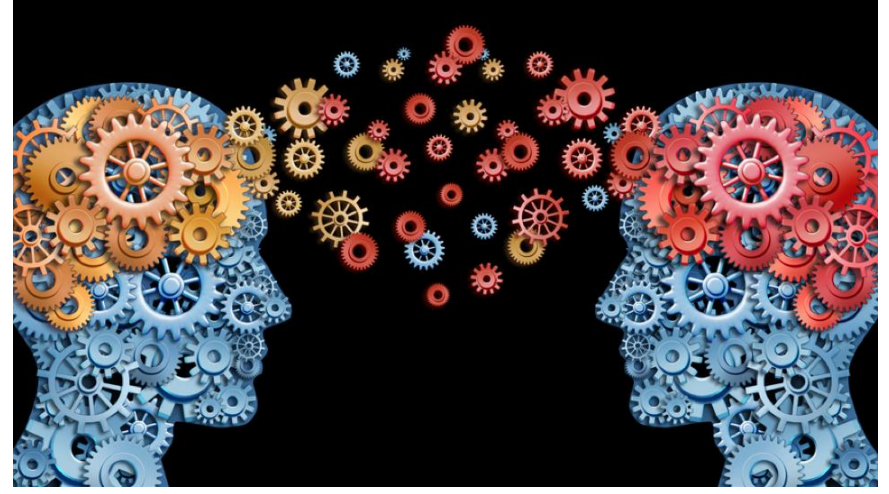
İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi)



- Psikolojik Sözleşme
- Y (Milenyum) Kuşağını Yönetmek



Psikolojik Sözleşme



- Karşı taraftan (çalışanımızdan / amirimizden / patrondan) beklentiler
- Açıkça ortaya koyma eğiliminde değiliz. Üstelik anlaşılmasını ve bilinmesini bekleriz!
- Beklentilerimiz yerine gelmediğinde (sözleşme ihlali):
 - Beklentinin gerçekçiliği üzerine yoklama çekme
 - Hayal kırıklığı
- Gerçekçi iş sunumu (iş teklifi yapılırken) ve uyumlandırma (oryantasyon) evrelerinde karşılıklı olarak «kartların olabildiğince açık oynanması» gereği

Y (Milenyum) Kuşasını Yönetmek



- Teknolojiyi iyi kullanıyor ve çok çabuk öğrenebiliyorlar.
- Kurumlarının eğitim ve gelişim olanaklarını önemsiyorlar.
- Bilgilerini uygulayabilme olanakları bulmaları önemli
- Sorumluluk almak ve kendilerini ispat etmek istiyorlar.
- Bireysel kimliklerini ve tercihlerini ortaya koyabiliyorlar.
- Otorite kavramı yerine güven kavramını önemsiyorlar.

"Y kuşasını» daha etkili yönetebilmek için:

- Onları anlamalı, fikirlerine önem vermeli, sorunlarının çözümlerini kendilerinin bulmalarına yardımcı olunmalı
- Direkt emir vermek yerine daha demokratik yönetim şekli

AR-GE

- Yenilikçilik – İnovasyon
- Değişime Direnç
- Vu-Deja



Küresel İnovasyon Endeksi

2014 → Türkiye 142 ülke arasında 68. (2013 → 74. idi)

- Verimliliği gösteren, üretime katılan işçi başına artan GSYİH hızı sıralamasında Türkiye dünyanın en iyilerinden biri olarak 6'ncı sıraya yerleşti.
- "Üretime katılan kişi başına GSYİH büyüme hızı" bir birim emeğin meydana getirdiği üretim olarak tanımlıyor ve emek verimliliğini ölçüyor. İstihdam edilen kişi başına GSYİH, GSYİH'nin ekonomideki toplam istihdama bölünmesiyle bulunuyor.
- Türkiye, bilgisayar yazılım harcamalarının GSYİH'ya oranı sıralamasında da dünya 7'ncisi oldu.
- Türkiye'nin inovasyonda başarılı olduğu alanlar; "lojistik performansı, bir birim enerji kullanımının GSYİH'ya katkısı, ticaret ve rekabet, yerel rekabet yoğunluğu, bilim adamlarının üretkenliğini ölçen H endeksi, bilgisayar yazılım harcamalarının GSYİH'daki payı, kreatif ürün ihracatı" olarak belirlendi.

Temel "Küresel İnovasyon Endeksi", 84 alt endeksin değerlerinin ortalamasıyla belirlendi. Endeksin alt endeksleri arasında "Basın Özgürlüğü", "Youtube'a Video Yükleme", Wikipedia'da Değişiklik Yapma" gibi sıralamalar da bulunuyor.

Küresel İnovasyon Endeksi – bazı alt endeks sınıfları

- Kurumlar
 - Siyasi ortam
 - hükümetin etkinliği, basın özgürlüğü, ...
 - Düzenleyici ortam
 - Hukukun üstünlüğü
 - İş ortamı
 - Bir işe başlama kolaylığı
 - Vergi ödeme kolaylığı
- İnsani Sermaye ve Araştırma
 - Eğitim harcamalarının MG'de payı
 - Okul hayatı beklentisinde sıralama

Küresel İnovasyon Endeksi – bazı alt endeks sınıfları (devamı)

- Piyasa gelişkinliği
 - Kredi
 - Kredi alma kolaylığı
 - Yatırım
 - Yatırımcıların korunması
 - Piyasa kapitalizasyonu (yzd GSYH)
 - İş aleminin gelişkinliği
 - Kalifiye işçi
 - Kreatif üretim
 - Kreatif mamul ihracatı
 - Wikipedia aylık edit (düzeltme) sıralaması

Değişime direnç



- Doğaldır, çünkü değişim olasılığı geleceğin öngörülebilirliğini tehlikeye sokar ve kişiye endişe verir.
- Ancak, değişime karşı katı bir direnç aynı zamanda gelişmenin de önünü kapatmaktadır.
- Dolayısıyla, örgütsel atalaleti azaltmak, hatta yoketmek adına...
 - İletişim kurulmalı, eğitim verme (değişimin mantığını görmelerini sağlama, ikna etme)
 - İlgili kararın alınmasında katılım sağlama
 - Kolaylaştırma, destekleme (destek grupları, kısa süreli izin, yeni beceri kazandırmaya yönelik eğitim)

AR-GE

Yenilikçilik için «Vu-Deja» gerekli...

Yaşanmış şeyleri yaşanmamış gibi varsaymak, sorunlar karşısında bizi yeni ve farklı çözümlere götürebilir.



YÖNETİM



➤ Şemsiye fonksiyon

Yönetim Fonksiyonları

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Kontrol
- Koordinasyon ve Bütünleştirme



PLANLAMA



misyon

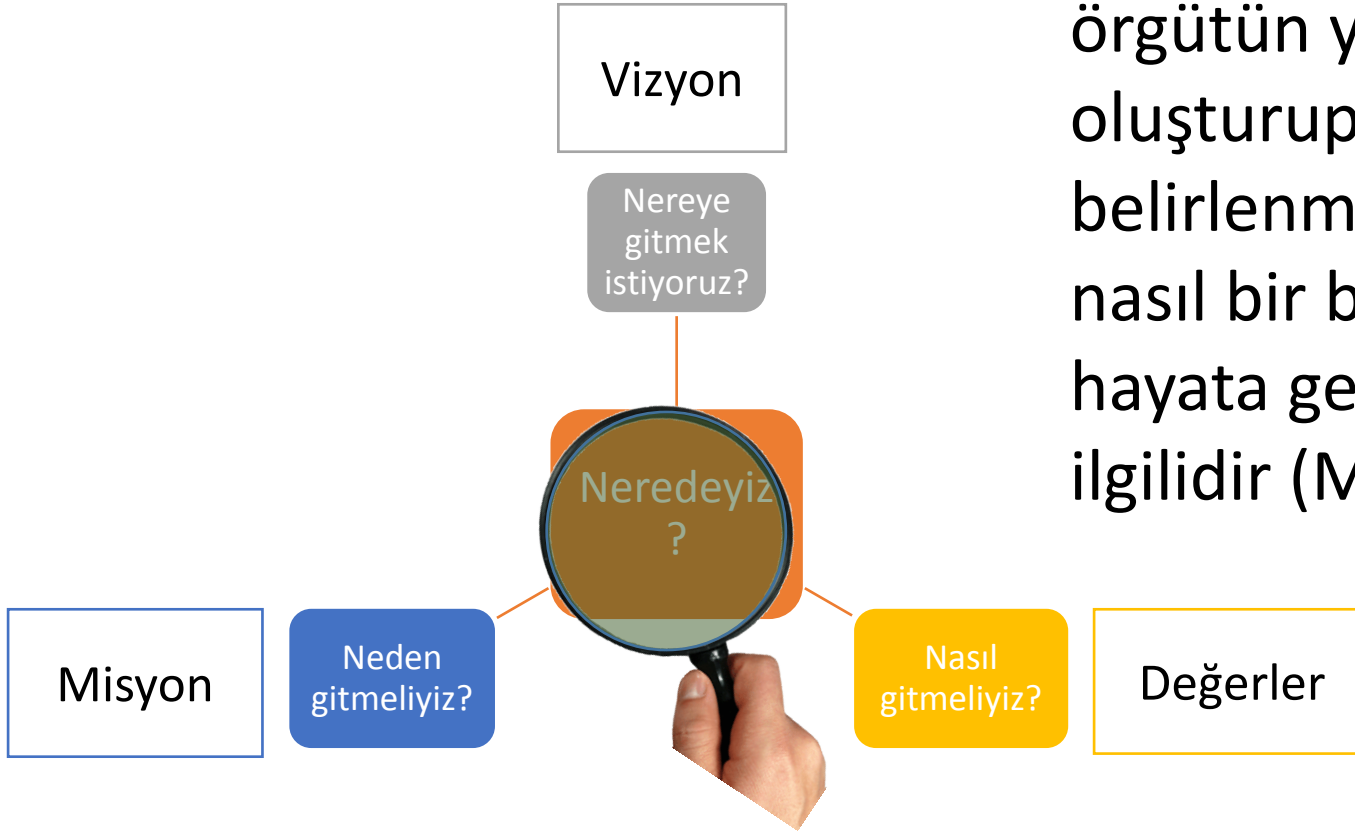
vizyon

strateji

politika

Plan Olarak Strateji:

Strateji, liderlerin örgütün yönelimini oluşturup, önceden belirlenmiş hamleleri nasıl bir bütün olarak hayata geçireceği ile ilgilidir (Mintzberg)

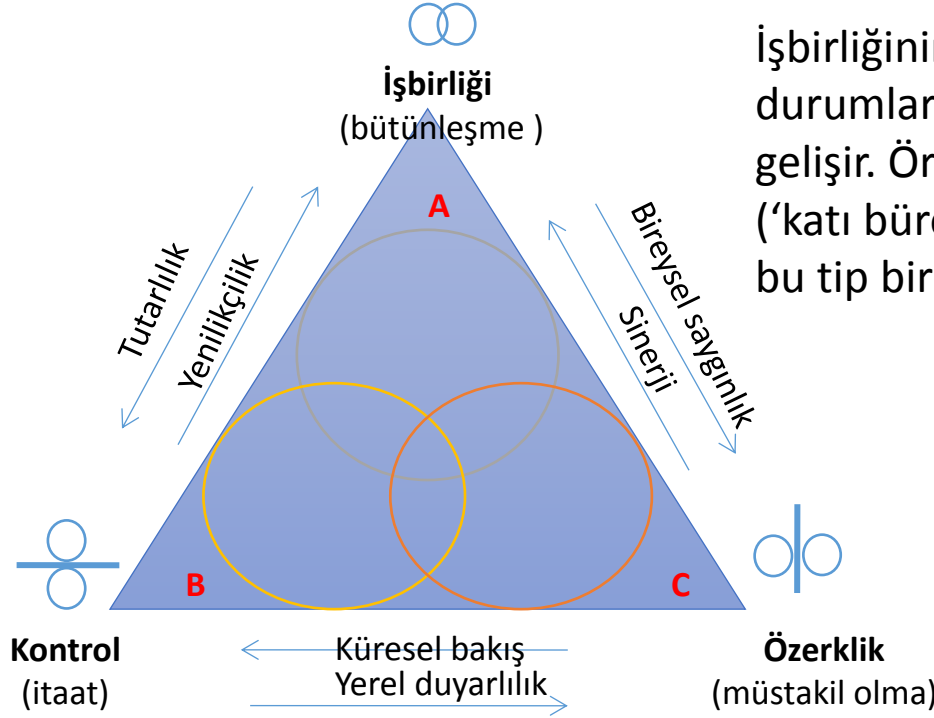


ÖRGÜTLEME



- Örgüt Yapısı Sacayağı
 - İşbirliği – Kontrol – Özerklik
- İş analizi → iş tanımı → iş tasarımı (İş tanımı)
 - Hangi işler, kimler tarafından yapılıyor?
 - İçi çok dolmuş, içi boşalmış işler?
 - Yapılması gereken, ama kimseler tarafından sahiplenilmeyen işler?

Örgüt Yapısı Sacayağı

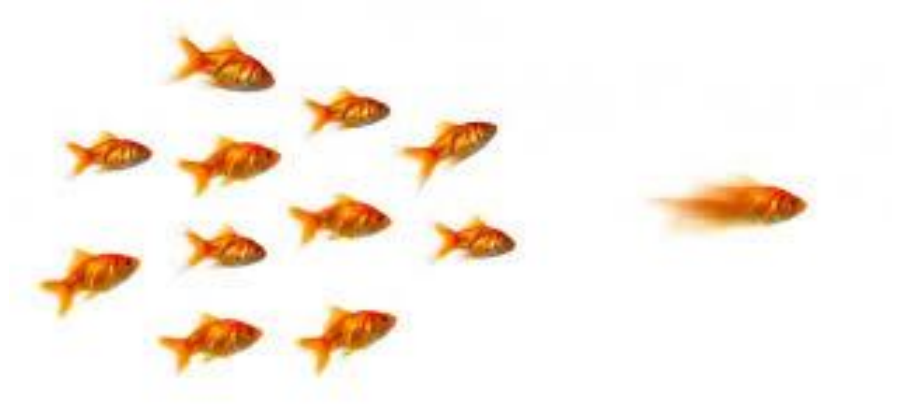


İşbirliğinin yüksek olduğu durumlarda ise yenilikçilik ve sinerji gelişir. Örneğin yönetim adhokrasisi ('katı bürokratik' olmayan bir yapı) bu tip bir örgütlenmedir.

Kontrolün çok olduğu (itaatin önemli olduğu) iş kollarında ya da toplumlarda örgütlenme ağırlıklı olarak merkezi yapılar olarak şekillenecektir. Bu, tutarlılığın gelişmesi ve küresel etkinin artmasına (standartlaşma nedeniyle) neden olur.

Özerkliğin yüksek olduğu ya da önemli olduğu durumlarda esnek örgütlenmeler gelişir. Bu durumda bireysel saygınlık ve yerel duyarlılıklar artar. Müşteri odaklılık artar.

YÖNELTME



- Emir Vermek
- Takım Olmak (Roller)

Emir çeşitleri:

- 1- yazılı emirler
- 2- sözlü emirler



İyi bir emrin taşınması gereken özellikler:

- Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Yerine getirilebilir ve makul olmalıdır.
- Kesin olmalı ve zamanında verilmelidir.
- Veriliş biçimi insanların şahsiyetlerini kırıcı olmamalıdır.
- Mümkünse gerekçeleriyle birlikte verilmelidir.
- Astların; bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır.
- Hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmeli, her ast tek bir üstten emir almalıdır.

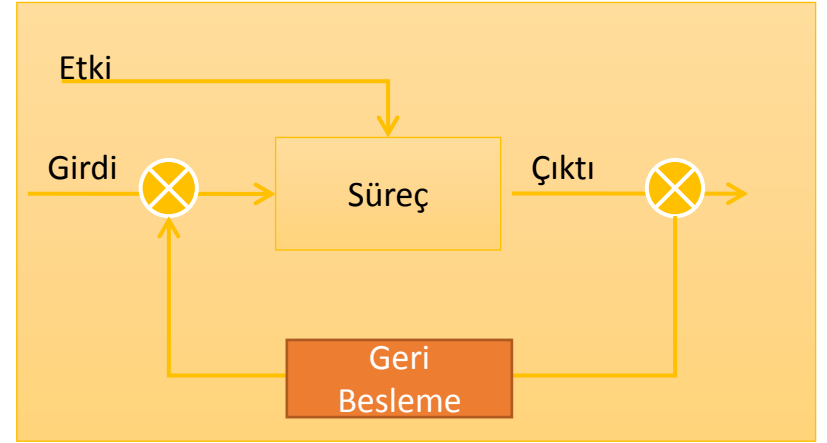
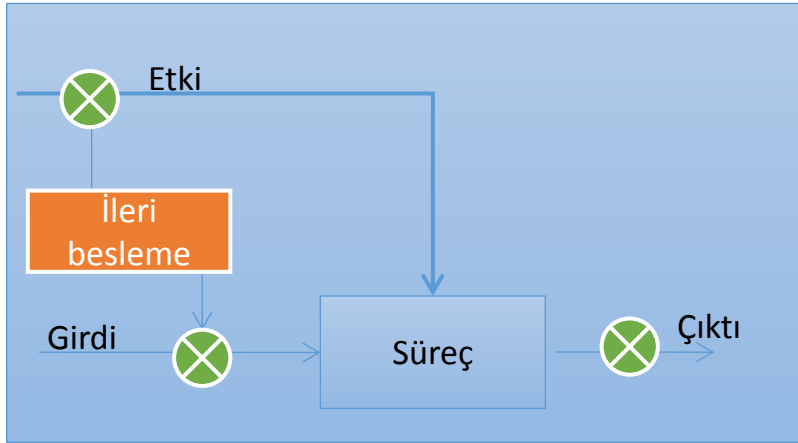
Takımlarda üstlenilen roller (Belbin)

Eyleme yönelik roller	Şekillendirici	Takıma gelişmesi için meydan okur.
	Uygulayıcı	Fikirleri eylemlere dönüştürür.
	Tamamlayıcı / Bitirici	İşlerin zamanında tam anlamıyla bitirilmesini sağlar.
İnsanlara yönelik roller	Koordinatör	Başkanlık eder.
	Takım çalışanı	İşbirliğini teşvik eder.
	Kaynak araştırmacı	Dışarıdaki fırsatları araştırır.
Düşünceye yönelik roller	Ekim yapan	Yeni fikirler ve yaklaşımları ortaya koyar.
	İzleyen-değerlendiren	Seçenekleri inceler.
	Uzman	Özel beceriler kullanarak hizmet sağlar.

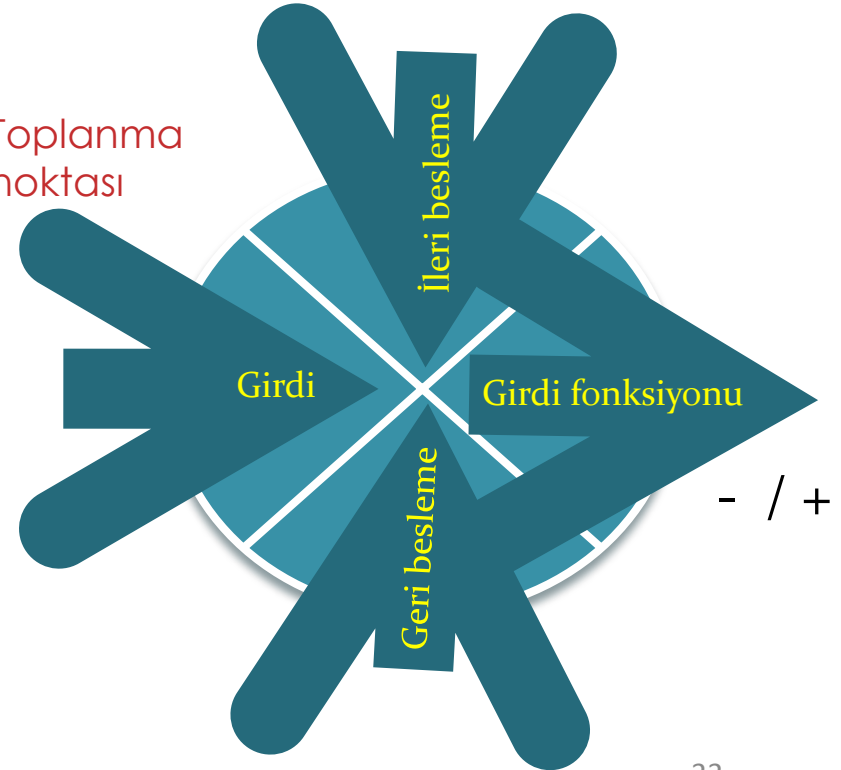
DENETLEME: Kontrol sistemleri

- geri besleme
 - Olumlu / Olumsuz

- ileri besleme



Toplanma noktası



KOORDİNASYON VE BÜTÜNLEŞTİRME



Karar Verme

Pareto İlkesi

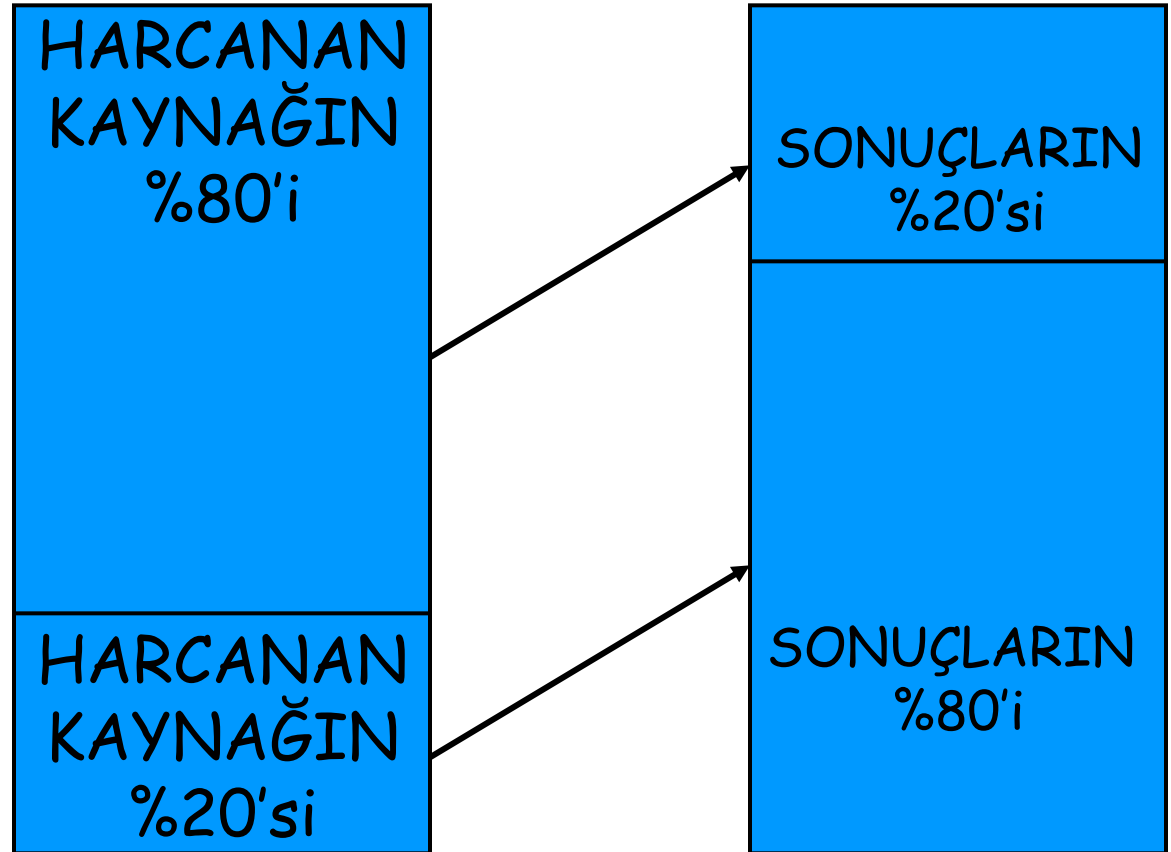
Örgüt Kültürü

Güçlü-Zayıf kültür

KOORDİNASYON VE BÜTÜNLEŞTİRME

Karar Verme Sürecinde Pareto İlkesi

STRATEJİK
İŞLERE
ODAKLANMAK
ÖNEMLİDİR



Güçlü-zayıf kültür

Güçlü kültür

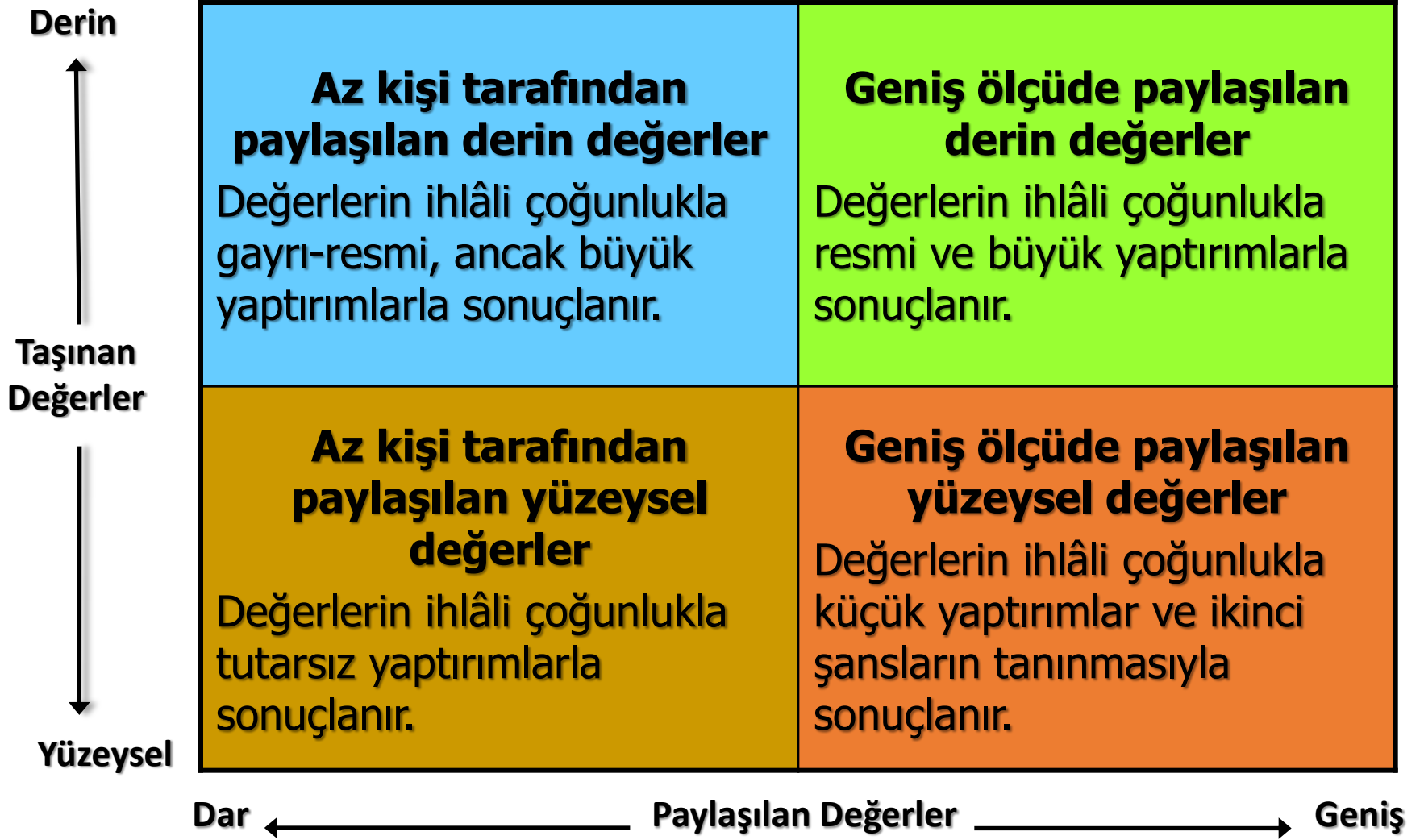
- Temel değerlerin derin ve yaygın bir şekilde paylaşılıyor olması

Zayıf kültür

- Temel değerlerin ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, çelişkili değerlerin bulunması

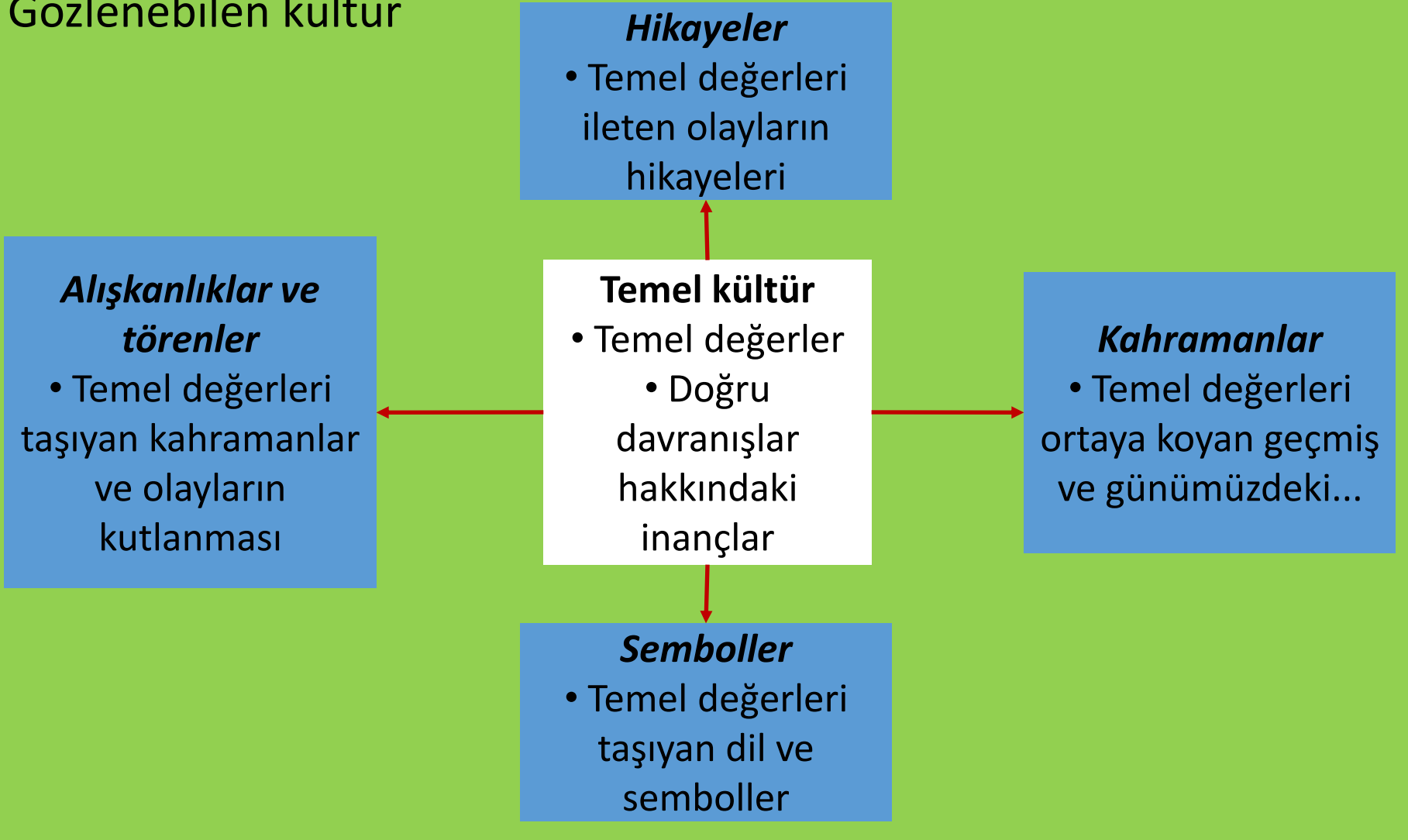


Kültürün Gücü Matrisi



Örgüt kültürünün düzeyleri

Gözlenebilen kültür



E. Schein'in Kurum Kültürü Modeli

- **Mevcut usuller** (artifacts) – görünür/gözlemlenebilir davranış şekilleri, kuralları, uygulamaları
- **Üstlenilen değerler** (espoused values) – bilinç düzeyinde bulunan, açık açık ilan edilen ve bilinen ilkeler, değerler, kurallar
- **Temel varsayımlar** – çalışanların çoğunluğu tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlar

Mevcut usuller

- *Ofisinizde açık ofis sistemi mi yoksa oda sistemi mi var? Bölmeler cam mı yoksa duvar şeklinde mi? Ayrı odalar varsa, kapılar genelde açık mı kapalı mı durur?*
- *Hemen tüm çalışma arkadaşlarınızca kullanılan rozet, kahve kupası gibi kuruma özel takılar, eşyalar var mı?*
- *Genel olarak çalışanların kıyafetleri çok resmi midir yoksa biraz daha serbest bir giyim tarzı mı mevcut?*
- *Çalışanlar arası iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli mi yoksa rahat ve samimi mi?*
- *Kurum içinde bilgileri ağırlıklı ne şekilde öğreniyorsunuz, söylentiler gibi dolaylı yollarla mı, bilgilendirme toplantıları yoluyla mı, billboard/intranet vb. kurum içi haber panoları yoluyla mı?*

Üstlenilen değerler

- Kurumların üstlendikleri değerler, misyon ve vizyon ifadeleri birbirinden çok da farklı değildir. Ör. kalite, ekip bilinci, “piyasanın en iyisi olmak” sıklıkla zikredilir.
- Ancak, kurum içi yaygın davranış ve alışkanlıklar bu değerlerle çelişebilir.
- Ör. Kurumun değerleri arasında *ekip ruhundan* bahsedilir, anma kararlar tepeden inmeci bir şekilde alınır.
- Ör. *Çalışanın kendi işinin lideri* olduğundan bahsedilebilir. Ancak, kurum içi bürokrasi çok fazla olabilir (her adım öncesi birçok onay alma gereği)

Temel varsayımlar

- *Bilinç üstüne çıkartılması için kurumun kıdemli çalışanlarıyla yapılacak odak grup toplantılarına gereksinim vardır.*
- *Mükemmeliyetçi, hata kabul etmeyen ve buna bağlı olarak karşılıklı birbirini suçlamaya eğilimli bir kültür mü var?*
- *Kurumda "Biz tek, büyük bir aileyiz" anlayışı mı var yoksa kurum birbirinden kopuk küçük topluluklardan mı oluşuyor?*
- *Güvene dayalı, eşitlikçi bir kültür mü var yoksa otoriter, emir-komuta zincirine dayalı bir kültür mü söz konusu?*
- *Elitist, üstünlük duygusunun ağır bastığı bir kültürle mi yoksa mütevazı bir kültürle mi karşı karşıyayız?*
- *Kriz durumlarında panikleyen bir kültür mü yoksa soğukkanlı, "her şeyin üstesinden gelinebilir" tipi bir kültür mü hakim?*