**UNIT 118**

**İŞLETME YÖNETİMİ (*MANAGEMENT*)**

İşletmeler kâr amaçlı kuruluşlardır. Sanayi ve ticaret şirketleri, bankalar, taşımacılık ve haberleşme şirketleri, vs. Bunların yanısıra, kâr amacı gütmeyen birçok kuruluş vardır: Vakıflar, dernekler, birlikler, kulüpler... Bunlara bir de devletleri ve BM, IMF, DSÖ, DTÖ gibi uluslararası kuruluşları eklersek, devasa bir örgütler dünyası ile karşı karşıya gelmiş oluruz.

İşte anahtar kelimemizi bulduk: **ÖRGÜT**. Aslında dersimizin bu bölümünün hakiki başlığı “Örgüt Yönetimi” olmalı. Üzerinde duracağımız hususlar, kâr amaçlı şirketler için olduğu kadar, devletler ve diğer ulusal/küresel organizasyonlar için de geçerlidir.

**Örgüt,** ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğudur. **Yönetici** ise, örgütün bu amaca “etkin ve verimli” bir biçimde ulaşması için belirli rolleri üstlenen (ve bunları gerçekleştiren) bir rehberdir. Samuel Certo, yöneticiliği şöyle tanımlıyor: *“Management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources.”* (Yöneticilik, insanları ve diğer kaynakları seferber etmek suretiyle, örgütsel amaçlara ulaşma sürecidir.) Bu tanımı ana parçalarına ayıracak olursak:

1. Yöneticilik bir süreçtir.
2. Hedefi örgütsel amaçlara ulaşmaktır.
3. Bunu insanlarla çalışarak ve diğer örgütsel kaynakları harekete geçirerek gerçekleştirir.

Yöneticiliğin çağımızdaki en gözde iki tanımı şunlardır:

1. **Peter Drucker:** “ Örgüte yön verme, önderlik etme ve amaçlara ulaşmak için örgüt kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verme işi.”
2. **Richard L. Daft:** “Örgütsel kaynakları planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme suretiyle; etkin ve verimli bir biçimde örgütün amaçlarına ulaşma süreci.”

**Örgütsel etkinlik**, örgütün belirlenmiş bir hedefi başarma derecesidir. Şirketin, müşterileri memnun edecek kalitede bir ürün geliştirmesi gibi. **Verimlilik** ise, bu amaca ulaşırken kullanılan kaynak miktarıyla alakalıdır. Kaliteli bir ürünü, şirketi iflas ettirecek bir maliyetle geliştirmişseniz, etkili fakat verimsiz bir iş yapmışsınızdır. Aynı şekilde, ordunuzun yarısını kaybettiğiniz bir savaşı pek de kazanmış sayılmazsınız! Başarının maliyeti, kendisi kadar önemlidir.

**YÖNETİM İŞLEVLERİ** (FONKSİYONLARI)

Örgüt yönetiminde başlıca dört işlev veya fonksiyonun yerine getirildiği genel kabul görmüştür:

* 1. Planlama
  2. Örgütleme
  3. Önderlik (Liderlik)
  4. Kontrol (Denetim)

**PLANLAMA:** Planlama fonksiyonu, örgütün varoluş amacını belirlemekle başlar. Buna vizyon diyoruz. Web sitesini ziyaret ederseniz, Türkiye’nin köklü sanayi işletmelerinden biri olan **Arçelik**’in vizyonunu şöyle belirlemiş olduğunu görürsünüz:

“DÜNYAYA SAYGILI, DÜNYADA SAYGIN” olarak belirlenen Arçelik Grubu Vizyonuyla;

1. Kârlı ve uzun dönemli SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME’nin sağlanması;
2. Büyümeyi gerçekleştirmek için, HEDEF PAZAR DÜNYA yaklaşımından hareketle, pazar payının arttırılması;
3. YENİLİKÇİ ürün ve uygulamalarla hızla değişen dünyada daha fazla tüketiciye ulaşılması;
4. KURUMSAL SORUMLULUK bilinciyle geleceğin garanti altına alınması;
5. Küresel bir Grup olmak için, KÜRESEL ORGANİZASYON’un bileşenlerinin entegrasyonunun ve optimizasyonunun sağlanması HEDEFLENMEKTEDİR.

Dikkat ederseniz, vizyonda esas olarak hedefler, idealler, yenilikçilik gibi değer teklifleri yer almaktadır. Yani ifadeler soyuttur; henüz Arçelik’in ne işle meşgul olduğunu; ne gibi mallar üreterek dünya pazarında söz sahibi olmak istediğini anlamış değiliz. Bunlar MİSYON ifadesinde dile getirilir. Vizyon soyut, misyon somuttur.

Birçok şirket, vizyondan hemen sonra misyon ifadesini belirleyip, somut olarak ne işle meşgul olduğunu ortaya koyar. Fakat Arçelik web sitesinde ayrı bir misyon ifadesi görmüyoruz. Onun yerine şirketin tarihçesi veriliyor; biz de işletmenin çamaşır makinesi, buzdolabı, bulaşık makinesi, fırın gibi piyasada “beyaz eşya” diye nitelendirilen ürünler ile; televizyondan kahve makinesine kadar “kahverengi eşya” diye nitelendirilen ürünlerin üretim, pazarlama ve satışına odaklı bir organizasyon olduğunu anlıyoruz. Bunların en kaliteli biçimde üretilip, piyasaya en uygun fiyatlarla sunulması Arçelik’in misyonunu oluşturur.

Vizyon ve misyondan sonra strateji ve taktiklere gelir sıra. STRATEJİ, bir örgüte uzun vadede sürdürülebilir üstünlük sağlayacak en temel politikalar bütünüdür. Mesela Arçelik, en ileri teknoloji ile Türkiye pazarında en pahalı beyaz ve kahverengi eşya satan şirket olmayı temel bir strateji olarak benimsemiş olabilir. Veya, Türkiye’de kişi başına gelirin henüz çok yüksek olmadığını hesaba katarak, “iyi teknoloji, ekonomik fiyat” stratejisini benimsemiş olabilir.

İngilizce bir formülün yardımıyla vizyon-miston-strateji ilişkisine açıklık getirecek olursak, bunlar şu soruların cevabı olarak kurgulanır:

**Vizyon:** *Where to go?* (Nereye gidelim?)

**Misyon:** *What to do?* (Ne yapalım?)

**Strateji:** *How to do?* (Nasıl yapalım?)

Taktik ise kısa vadeli, duruma özgü, küçük ölçekli strateji demektir.

Başka bir örnek verelim: Dünyanın önde gelen giyim firmalarından biri olan ZARA, hiç reklam vermez. Gazete, dergi veya televizyonlarda Zara reklamı göremezsiniz. Ama bütün AVM’lerde, en geniş ve en göze görünür mağaza onlarındır. İşte bu temel bir stratejidir. Hiçbir ürün 21 günden fazla rafta durmaz; böylece müşteriye “bir dahaki seferde bulamayabilirsin!” duygusu verilir; bu da bir satış stratejisidir. Mavi Jeans de, Leke Cins de para kazanan şirketlerdir. Birincisi Türkiye pazarında en yüksek fiyatla kot pantolon satar, diğeri ise en ucuz fiyatla. Hangisinin stratejisi doğru? İkisinin de.

Planlama fonksiyonunun bundan sonraki kısmı ise eylem planlarından oluşur. Yani neyi, ne zaman, nasıl üreteceğiz? Pazarlama ve satış faaliyetlerimiz nasıl bir takvimle düzenlenecektir? Tanıtım, promosyon ve reklam hizmetleri nasıl tasarlanıp gerçekleştirilecektir? Finansman ve diğer hizmetler??? Tüm bu soruların cevabı için ilave fonksiyonlara ihtiyaç vardır: Örgütleme, Önderlik ve nihayet Kontrol gibi.

**ÖRGÜTLEME:** Örgütün beşerî ve maddî kaynaklarını, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda en etkili olabilecek tarzda düzene sokmak demektir. Beşerî kaynağımız, yöneticilerimiz ve diğer çalışanlarımızdır. Maddî kaynaklar ise bina ve makinelerimiz, para ve kredi kaynaklarımız, vs. LCW şirketini düşünelim. Planlamamızı yaptık (Yani vizyon, misyon ve stratejilerimizi belirledik.) Sıra eyleme geçmeye geldi. Türk insanına kaliteli ve ekonomik fiyatlı giyim eşyası sunmak istiyoruz. Başlangıç olarak 1000 çalışanımız var, 100’ü beyaz yaka (yönetici), 900’ü mavi yaka olmak üzere. Neler yapmamız gerekiyor?

1. *Tasarım Departmanı.* Piyasaya sunacağımız ürünlerin tasarlanması için bir ekip kurmamız ve onlara çalışabilecekleri bir ortam sağlamamız gerekiyor.
2. *Tedarik Departmanı.* İmal edilecek ürünler için gerekli ham maddeleri (kumaş, düğme, vs.) temin edecek bir ekip.
3. *Üretim Departmanı.* Yönetici ve çalışanlarımızın sayıca en kalabalık olacağı bu grup, tasarlanan ürünleri imal etme sürecini yönetecek ve gerçekleştirecektir.
4. *Pazarlama Departmanı* (Tanıtım, reklam ve doğrudan pazarlama işleri).
5. *Satış Departmanı.*
6. *Muhasebe/Finans Departmanı*.
7. *İnsan Kaynakları.*

Diyelim ki LCW böyle başladı ama 20 yıl sonra artık büyük ölçekli, küresel bir şirket oldu. O zaman yukarıdaki fonksiyonel departmanlaşmadan önce ürün bazlı, sonra piyasa esaslı (coğrafî) departmanlaşmaya geçebilir.

**Ürün veya Müşteri Esaslı Departmanlaşma:** Mesela Şirket dört kısma bölünür: Erkek Giyim, Bayan Giyim, Çocuk Giyim ve Spor Giyim. Her biri için ayrı bir tasarım departmanı gerekebilir; çünkü erkek giyim tasarımcıları aynı zamanda iyi kadın giyim tasarımcısı olamayabilirler. Hatta satış ve pazarlama departmanlarının bile ürün gruplarına göre ayrılması söz konusu olabilir. Fakat bazı departmanlar ortak kalır; örneğin İnsan Kaynakları veya Finansman Şubesi bütün şirket birimlerine hizmet verebilir. LCW biraz daha büyüyüp dışa açıldıkça, yeni bir departmanlaşma mantığı gündeme gelebilir ve şirket **pazar esaslı** olarak yeniden örgütlenebilir: Türkiye Pazarı, Orta Doğu, Afrika, Avrupa/ABD, Asya Pazarı.. gibi. Her bir pazarın kültürel özelliklerine göre ayrı birer tasarım ve pazarlama ekibi olabilir.

**ÖNDERLİK:** Örgütümüzü planladık; yani vizyon, misyon ve ana stratejilerimizi belirledik. Sonra kaynaklarımızı sınıfladık; belirli amaçları gerçekleştirmek uğruna şubelere (departmanlara) tahsis ettik. Şimdi sıra insanlarımızın etkili bir biçimde çalışmasına geldi. Bu aşamadaki işlevimize eskiden “Sevk ve İdare” diyorduk; İngilizcede yaygın olarak “Leading” kavramı kullanılıyor. Bunu günümüz Türkçesine Önderlik veya Liderlik diye çeviriyoruz.

Pek tabii, önderlik, önderlik edilecek insanların doğru seçilmesiyle başlar. Uygun çalışma arkadaşlarınızı seçememişseniz, sonraki adımlar sizi başarıya götürmez. Önderlik fonksiyonu başlıca şu alt işlevlerden oluşur:

1. Uygun işe alım (*Staffing*).
2. Yönlendirme (Sevk; *Directing*)
3. Etkileme (*Influencing*).
4. Havaya sokma (*Motivating*).
5. Eşgüdüm sağlama (*Coordinating*).
6. Eğitme (Talim; *Training*)
7. Kariyer yönetimi.

**KONTROL:** Yönetimde nihai süreç kontroldür. Ortaya çıkan ürünün, müşteriye sunulmadan önce denetlenmesi; hedeflenmiş standartlara uygun olup olmadığının belirlenmesi. Uygun değilse, düzeltici eyleme geçilmesi; hatanın telafi edilmesi.

Şimdi bir örnek üzerinden bu dört yönetim fonksiyonunun nasıl icra edildiğini görelim:

**BEYMEN** (Gerçeğe Yakın Kurgu)

Beymen, Türkiye’nin önde gelen hazır giyim firmalarından biridir. Ürünleri bugün sadece ülkemizde değil, bölge ülkelerinde ve hatta Avrupa ve Kuzey Amerika’da da beğenilmektedir.

Osman Boyner manifaturacı bir babanın oğluydu. 1955 yılında işletme fakültesinden mezun olduğu zaman, birçok arkadaşı onun Sümerbank veya özel bir tekstil şirketine iyi bir maaşla yönetici olacağını bekliyordu. İngilizcenin yanısıra Fransızca ve İtalyanca öğrenmişti. Fakat Kayserili genç adam güvenlikli maaş yerine, eşe dosta borçlanarak iş hayatına atıldı. BEYMEN’in kuruluş sermayesi olan 50 bin lirayı dayısından, ilk işletme sermayesi olan 20 bin lirayı ise halasından borç almıştı. Çeşitli bakanlıklarda memuriyet hayatına atılan Robert Kolejli arkadaşlarının bıyıkaltı gülüşleri arasında, Sultan Hamam’da ilk dükkânını açmış, Amerikan bezi, basma ve kadife kumaş pazarlamaya başlamıştı. Dünyaya gözünü manifatura dükkanında açtığından her tür kumaştan anlıyordu.

Osman Bey küçücük dükkanının birgün bir Piyer Barden mağazası olmasını düşlüyor, bu hayalle eline geçirdiği moda mecmualarını didik didik ediyordu. Demokrat Parti’nin iktidara gelmesiyle beraber ekonomi liberalleşmiş, bir ölçüde de dışa açılmıştı. Satınalma gücü giderek yükselen Türk tüketici, yerli kumaşların yanısıra, ithal İngiliz ve diğer Avrupa kumaşlarını da arar olmuştu. “Tüccar Terzi” anlayışının egemen olduğu İstanbul’da pahalı kumaşlar ancak onlara satılabilirdi. Terziler de işin ustası olduklarından, kâr payı pek yüksek olamıyordu. Özetle, kârın kaymağı Tüccar Terzilere kalıyordu.

Osman Bey, Sultan Hamam esnafı içinde sıyrılmanın kolay olmadığını çok çabuk kavradı. Esnaf genellikle mütevekkildi; günlük geçimleri elde edilmişse, fazlasına bakmıyorlardı. Kolejli delikanlınınsa içini ihtiras ateşi yakıyordu. İmalatçı değildi, tüccar terzi değildi. Nasıl bir yol bulmalıydı?

Kâr bölgesi terzilikte idiyse, satıcılıkla terziliğin birleştiği yeni bir anlayış geliştirmeliydi. Bu fikir kafasında belirdiği günden beri gözüne uyku girmiyordu. Günümüzün hazır giyim sanayii, tüccar terzilikle esnaflığın bileşkesinden doğdu. Osman Boyner ise bu tarzın öncülüğünü yaptı. Ana ilkesi, “kitlesel sipariş” idi. Gelenekle modernliği, ısmarlama giysi ile seri üretimi birleştirmek istiyordu. Şirketinin ismi de bu arayışı yansıtıyordu: *Bey* geleneği, İngilizce kelime *Men* ise çağdaşlığı simgeliyordu.

Kuruluşunun ilk üç yılında yaptığı en önemli iş, şirketine üç anahtar yönetici kazandırmak oldu. Büyüklerinden öğrendiği iki önemli ticari ders: Önce hesabını bil ve adamını bul! idi. Sümerbank’tan Ahmet İyidiker, Mensucat Santral’dan Nedim Kasado ve Elibüyük Tekstil’den Zühal İyiçizer’i ikna edip, Beymen ailesine kattı. Sonra bunları sırasıyla üretim, pazarlama ve tasarımdan sorumlu müdür olarak atadı.

Osman Bey ‘babacan’ bir yöneticiydi. Yönetici ve işgörenleri tek tek tanır, isimlerini akılda tutar, arada bir mutlaka hatırlarını sorardı. Her çalışana işe alındığı ilk gün görevlerini söyler, yazı çiziden hazzetmezdi. Beymen’de tek yazılı belgeler, fatura ve irsaliyelerdi. Şirket, sektörün her zaman %10 üzerinde maaş verir, kışın yakacak, Ramazan ayında gıda yardımı yapardı. Çalışanlar hafta sonlarını Beymen Club’da %50 indirimli kahvaltı veya öğle-akşam yemeği yiyerek geçirebiliyor, spor yapabiliyorlardı. Halkla İlişkiler müdiresi Handan Hanım’ın öncülüğünde yayımlanan *ÇağdaşTürk* gazetesi ise her ay başarılı departman çalışanlarını ilan ediyor, birincilere birer Reşat altını veriliyordu. Tüm çalışanlar dönüşümlü olarak profesyonel eğitim kurslarına alınıyor, en başarılı olanlar şirket dışında verilen daha ileri kurslara gönderiliyordu.

BEYMEN’de en heyecanlı zamanlardan biri her yılın Ekim ayının son haftasıydı. Başlıca rakiplere ait bilgiler Strateji Departmanı tarafından yıl ortasından itibaren çeşitli kaynaklardan derlenir, Pazarlama ve Dış İlişkiler departmanları ile tartışılır ve Ekim ortasında raporlaştırılırdı. Son haftada ise bu raporlar tartışılır, bir sonraki yılın bütçe hedefleri bu tartışma ışığında belirlenirdi. Bazen yöneticiler arasında üzücü çekişmeler de maalesef olurdu. Fakat Osman Bey yönetici ve/veya çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları büyütmeden çözer, tarafları barıştırır, incinenlerin gönüllerini alırdı. Herkesle çok samimiydi, fakat iki eli kanda da olsa şirketin aylık bilanço ve kâr/zarar cetvellerini, haftalık imalat ve satış rakamlarını didik didik inceler; raporlarını geciktirenlerin canına okurdu. İş başka, arkadaşlık başkaydı.

**SORULAR:**

1. Metinde hangi yönetim fonksiyonlar icra edilmektedir? Örneklerle gösteriniz ve açıklayınız.
2. Şirket için uygun birer **vizyon** ve **misyon** cümlesi yazınız.
3. Gelecek çeyrek yüzyıldaki olası gelişmeleri göz önünde bulundurarak, BEYMEN için bir SWOT analizi yapınız.

**CEVAPLAR:**

* 1. **Planlama:** Düşünmek, tasarlamak, hedeflemek, düşlemek, kararlaştırmak.. gibi fiiller planlama fonsiyonunun parçalarıdır. Yukarıdaki metinde buna uyan ifadeler şunlardır: (a) Osman Bey küçücük dükkanının birgün bir Piyer Barden mağazası olmasını düşlüyordu. (b) Vizyon: Satıcılıkla terziliğin birleştiği yeni bir anlayış. (c) Ana ilkesi, “kitlesel sipariş”. (d) Gelenekle modernliği, ısmarlama giysi ile seri üretimi birleştirmek istiyor.
  2. **Önderlik:** (a) Sümerbank’tan Ahmet İyidiker, Mensucat Santral’dan Nedim Kasado ve Elibüyük Tekstil’den Zühal İyiçizer’i ikna edip, Beymen ailesine kattı. (İşe uygun insanlar kazandırma yani staffing.) (b) Osman Bey ‘babacan’ bir yönetici. Yönetici ve işgörenleri tek tek tanır, isimlerini akılda tutar, arada bir mutlaka hatırlarını sorar. Yönetici ve/veya çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları büyütmeden çözer, tarafları barıştırır, incinenlerin gönüllerini alırdı. (Etkileme ve havaya sokma için gerekli nitelikler.) (b) Başarılı elemanların ödüllendirilmesi (Motivasyon). (c) Tüm çalışanlar dönüşümlü olarak profesyonel eğitim kurslarına alınıyor, en başarılı olanlar şirket dışında verilen daha ileri kurslara gönderiliyor. (Eğitme ve kariyer yönetimi için hazırlık.)
  3. **Örgütleme:** Sümerbank’tan transfer edilen Ahmet İyidiker, Mensucat Santral’dan Nedim Kasado ve Elibüyük Tekstil’den Zühal İyiçizer’in sırasıyla üretim, pazarlama ve tasarımdan sorumlu müdür olarak atanmaları. (Beşerî kaynakların amaçlara göre tahsisi.)
  4. **Kontrol:** (a) Bütçe hazırlıkları, raporlamalar. (b) Osman Bey iki eli kanda da olsa şirketin aylık bilanço ve kâr/zarar cetvellerini, haftalık imalat ve satış rakamlarını didik didik inceler; raporlarını geciktirenlerin canına okurdu.

**(2. Beymen için VİZYON ve MİSYON ifadelerini kendiniz yazınız.)**

**3. SWOT ANALİZİ**

SWOT analizi, stratejik yönetim çalışmalarında kullanılan etkili bir tekniktir. Bu vesileyle örgüt, belirlenmiş vizyon ve misyonuna göre, güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyar. Ayrıca, öngörülebilir bir gelecekte, örgüt için ne gibi fırsatlar doğabileceği ve örgütü ne gibi tehlikelerin (tehditlerin) beklediği tespit edilmeye çalışılır. Parçalarına ayırırsak:

**S=** *Strengths* (Güçlü Yanlar)

**W=** *Weaknesses* (Zayıf Yanlar)

Bu ikisi örgütün iç özellikleridir.

**O=** *Opportunities* (Fırsatlar)

**T=** *Threats* (Tehditler)

Bu ikisi de ortamdan kaynaklanan durumlardır.

Biraz da hayal gücümüzü kullanarak BEYMEN için bu maddeleri uygulayalım:

**Güçlü Yanlar:** İyi yöneticiler, iş tecrübesi, marka gücü.

**Zayıf yanlar:** Finansman, küresel pazarda yetersiz bilinme, teknolojisinin eskiliği.

**Fırsatlar:** Ülke zenginleştikçe lüks giyim eşyası talebi yükseliyor, Beymen’in satışları artabilir. Rusya pazarına açılma büyük bir imkân olabilir. AB üyesi olursak, Avrupa ülkelerine gümrüksüz daha çok ürün satılabilir.

**Tehditler:** Covid-19 ve benzeri salgınlar sürüp giderse, ülke yoksullaşabilir; böylece gıda dışı harcamalara, dolayısıyla da Beymen ürünlerine talep düşebilir. Rusya ile aramız bozulursa, Rus pazarına mal satamayabiliriz. AB üyesi olmamız zor gözüküyor, dolayısıyla Beymen’in Avrupa ülkelerine satışları sınırlı kalabilir.

Google üzerinden sayısız SWOT analizi örnekleri bulup inceleyebilirsiniz.

Üçüncü ödeviniz “kişisel SWOT analizi” şeklinde olacaktır. Yani kendi vizyonunuzu (hayat gayenizi) ifade edecek; ondan sonra, bu gayeye yönelik biçimde, güçlü ve zayıf yanlarınızı; sizi bekleyen olası fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışacaksınız. Son olarak da, gayenize ulaşabilmek için, zayıf yanlarınızı nasıl giderebileceğiniz üzerinde duracaksınız (düzeltici eylem!)...