

YÖNETİM DERS NOTU

Güz 2023- Vizeye kadar işlenen bölüm

Prof. Dr. Bilçin Tak Meydan

Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/ deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Dersin Gereklere

1. Derse devam etmek,

2. Ödev yapmak,

3. Proje yapmak.

2.1. Gönüllülük esastadır.

2.2. En az 4, en fazla 8 öğrenciden oluşan 5 ayrı proje grubu oluşturulacaktır.

2.4. Proje yönetim ilkelerine göre düzenli sanal toplantı ve işbölümü yapılarak çalışılacaktır.

2.5. Dönemin son dersinde proje grupları sunum yapacaktır.

2.6. Projenin niteliğine ve öğrencinin projeye katkısına göre ders geçme notuna puan eklenecektir.

3. İş dünyasına ilişkin web siteleri, youtube kanalları ve HBR, Ekonomist, Forbes, Capital vb. iş dergilerinin online izlenmesi.

İŞLETMELER NASIL BİR ÇEVREDE FAALİYETTE BULUNMAKTADIR?

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU BAĞLAM VE KESİTLERİ

- Sosyal aktör olarak işletme, bağlamadan etkilenir. Bağlam değişir, işletmenin davranışı, konumu, öncelikleri değişir.
- Bağlam (konteks) , işletmenin faaliyet ölçeği ve kapsamına göre genişleyebilir veya daralabilir. Örneğin uluslararası ölçekte faaliyette bulunan işletmeler, **küresel bir konteks** içinde var olurlar.

İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU BAĞLAM VE KESİTLERİ (Devam)

- **1. Ekonomik Bağlam**

- 1.1. Müşteriler

- 1.2. Tedarikçiler

- 1.3. Rakipler

- 1.4. Kredi kuruluşları

- 1.5. Mesleki örgütler

- 1.6. Uluslararası ticari birlikler

İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU BAĞLAM VE KESİTLERİ (Devam)

- 2. **Yasal Bağlam** (Yasa koyucu kurumlar , hükümet, yerel yönetimler, uluslararası ticareti düzenleyen mevzuat)
- 3. **Siyasi Bağlam** (Hükümet politikalarının değişimi)
- 4. **Teknolojik Bağlam** (Rakipler, Ar-Ge kuruluşları, üniversiteler)
- 5. **Sosyo-kültürel Bağlam** (Toplumun yaşam tarzındaki değişimler, medya)

Başarılı Yönetim İçin..

1. Yöneticilerin işletmenin faaliyette bulunduğu bağlamı ve bu bağlamda meydana gelen değişimleri doğru “okumaları” /anlamaları ve yorumlamaları,
2. Bu anlama ve yorumlama doğrultusunda verilere dayalı olarak karar verilmesi ,
3. Verilen kararların uygulanmasının sağlanması,
4. Karar doğrultusunda uygulanan faaliyetlerin kontrol edilmesi gereklidir.

BAŞARILI BİR YÖNETİMİ GÜÇLEŞTİREN FAKTÖRLER

1. Belirsizlik altında karar verilme zorunluluğu
2. Yöneticilerin yetkin olmaması
3. Karar vermeyi kolaylaştıracak verilerin mevcut olmaması
 - 3.1. Dışarıya ait verilerin eksik, yanlış veya yetersiz olması
 - 3.2. İşletmenin kendi faaliyetleri ile ilişkili (maliyetleri, satışları vb. gibi) veri tabanlarının olmaması, yetersiz olması

Başarılı Yönetimin Ön Koşulları

- 1.Çevreyi/pazarı iyi anlamak.
 - Rakipler/yerel-global
 - Müşteriler/satın alma davranışları
 - Toplumun sosyal/kültürel/ekonomik yapısı
 - Politik/yasal gelişmeler
- 2. İnsanı anlamak.
 - İnsan unsurunu anlamak
 - Örgüt amaçları ile birey amaçlarını uyumlaştırmak.

TEMEL KAVRAMLAR: YÖNETİM VE YÖNETİCİ

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Yönetim

- Sanayi devrimi sonrasında işletmelerin büyümesi ve çok sayıda istihdam etmeye başlaması ile yönetim ihtiyacı doğmuştur.
- Yönetim ve insan unsuru birbirinden ayrı düşünülemez.
- İşletmenin kısa ve uzun dönemde yürüteceği faaliyetlerin yönetimini ifade etmektedir.

Bunlara Bakalım: Amazon, Vestel, Koç Topluluğu ve Foxcom'da ..
Kaç kişi çalışıyor?

Yönetici Kimdir?

- Yönetici;

İşletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanların faaliyetlerini **planlayan** ve **organize eden**, onları örgüt amaçlarına **yönelten**, aralarında **koordinasyonu** sağlayan ve yürüttükleri faaliyetleri **kontrol** eden kişidir.

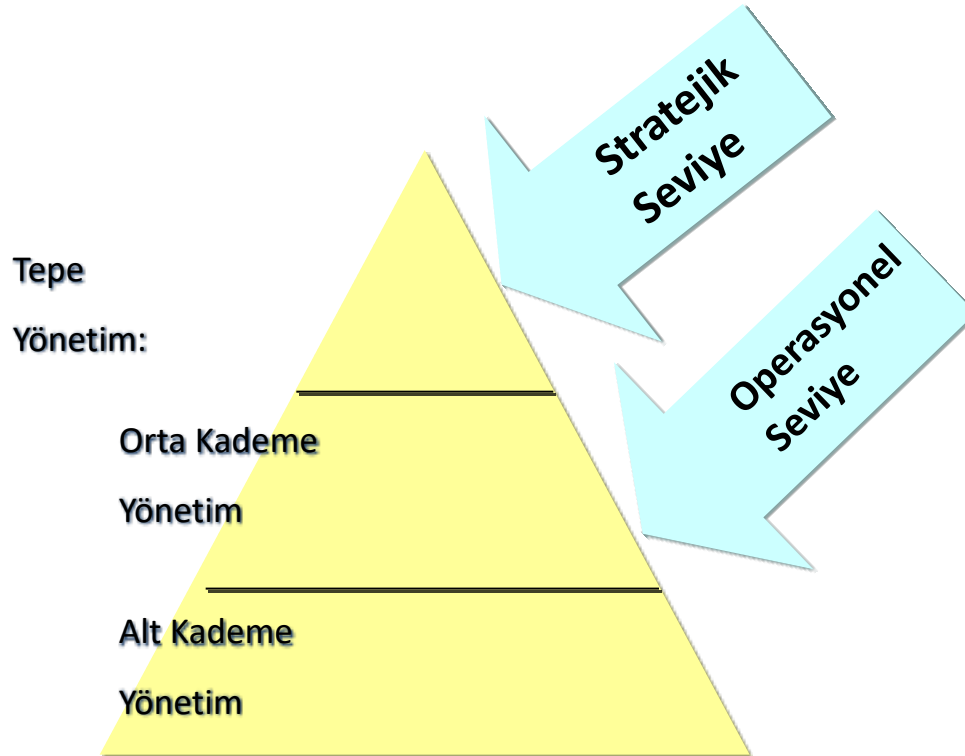
Yönetisel Kademeler



- Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Yönetsel Seviyeler



Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Yöneticiler Hangi Becerilere Sahip Olmalıdır?

Katz'ın Yönetmel Beceriler Yaklaşımı:

- **Teknik beceriler:** Belirli bir alanda teknik bilgi ve ustalığa sahip olma (ilk /alt kademe yöneticiler için önemi daha fazladır.)
- **İnsan ilişkileri geliştirme becerisi :** Diğer insanlarla birlikte çalışabilme becerisi (Orta kademe yöneticiler için önemi daha fazladır.)
- **Kavramsal Beceriler:** Organizasyonla ilgili soyut ve karmaşık durumları anlama ve kavramsallaştırma yeteneği (Üst kademe yöneticiler için önemi daha fazladır.)

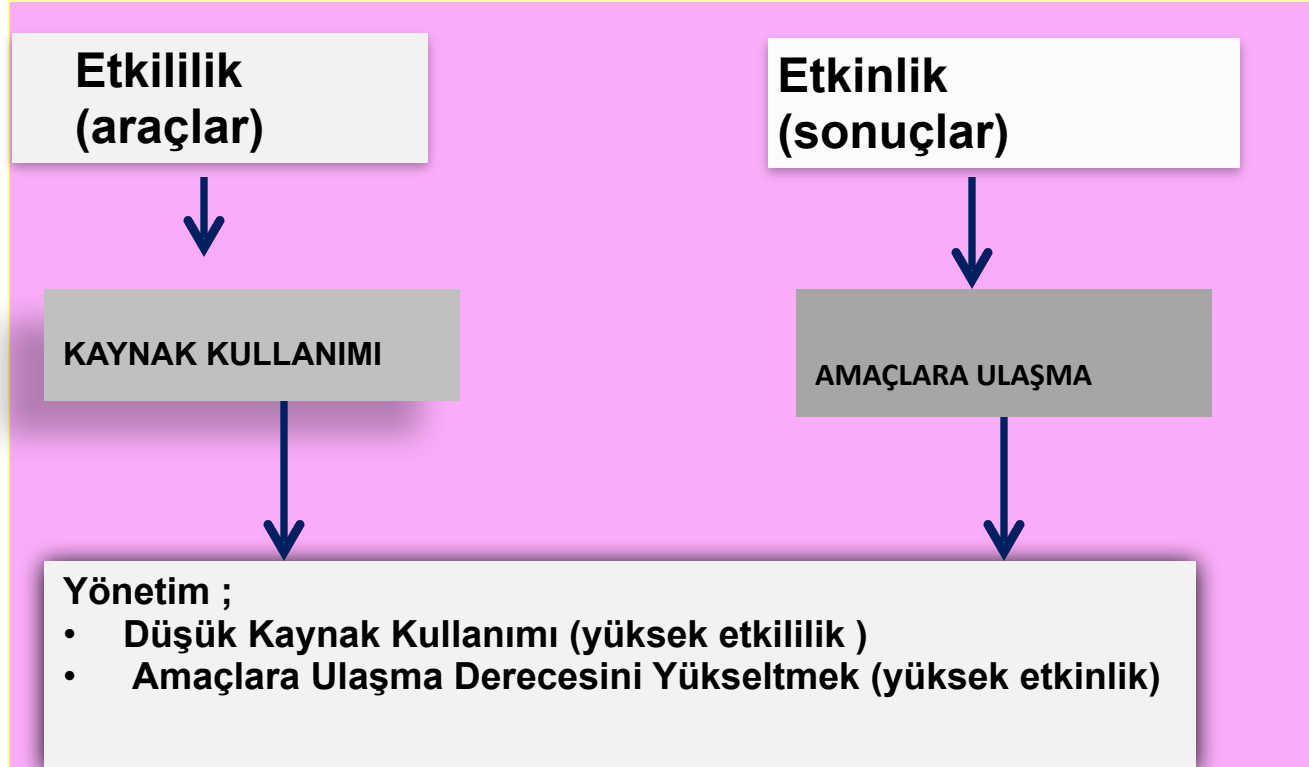
Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

YÖNETİM

- **YÖNETİM, işletmenin ETKİN ve ETKİLİ şekilde çalışmasını sağlamaktır.**
- **Minimum Kaynak Kullanımı (yüksek etkililik) ile Maksimum Etkinliğe ulaşmak esastır.**
- **Bu nedenle yönetim Sonuçlara (amaçlara) ve Süreçlere/ yapısal işleyişe odaklanır.**
- **Etkinlik (effectiveness)**
 - **“Doğru işleri yapmak”**
 - **Organizasyonel amaçlara ulaşmak**
- **Etkililik (randımanlı çalışmak-efficiency)**
 - **“İşleri doğru şekilde yapmak”**
 - **En az girdi ile en çok çıktıyı üretmek**

Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Etkinlik ve Etkililik



- Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

YÖNETİCİLER NE YAPMAKTADIRLAR? YÖNETSEL ROLLERİ TANIMLAYAN YAKLAŞIMLAR

Mintzberg'in Yönetsel Roller Yaklaşımı

– Bireylerarası Roller

- Rol modeli, lider, ilişki kurma ve birleştirme

– Enformasyon (Bilgi) Sağlayıcı Roller

- İzleme, bilgiyi yayma ve dile getirme

– Karar Almaya İlişkin Roller

- Uyuşmazlıkları Çözme, Kaynak tahsis etme ve Müzakere etme .

Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Fonksiyonel Yaklaşım

- **Planlama:** Hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaştıracak stratejilerin oluşturulması, faaliyetleri bütünleştirecek ve koordine edecek planların geliştirilmesi
- **Örgütme:** Neyin, nasıl ve kim tarafından yapılacağına karar verilir. Hedeflere ulaştıracak organizasyonel yapının oluşturulması
- **Yönetme:** Çalışanların motivasyonu ve onlara liderlik edilmesi esastır. Hedeflerin gerçekleşebilmesi için çalışanların harekete geçirilmesini ifade eder.
- **Kontrol Etme:** Faaliyetlerin planlandığı şekilde tamamlanmasını sağlamak esastır. Sonuçların izlenmesi, karşılaştırılması ve düzeltilmesini ifade eder.

Bu faaliyetleri yürütürken her aşamada koordinasyon ihtiyacı dikkate alınmalıdır.

Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Yöneticiler Ne Yapar? (devam)

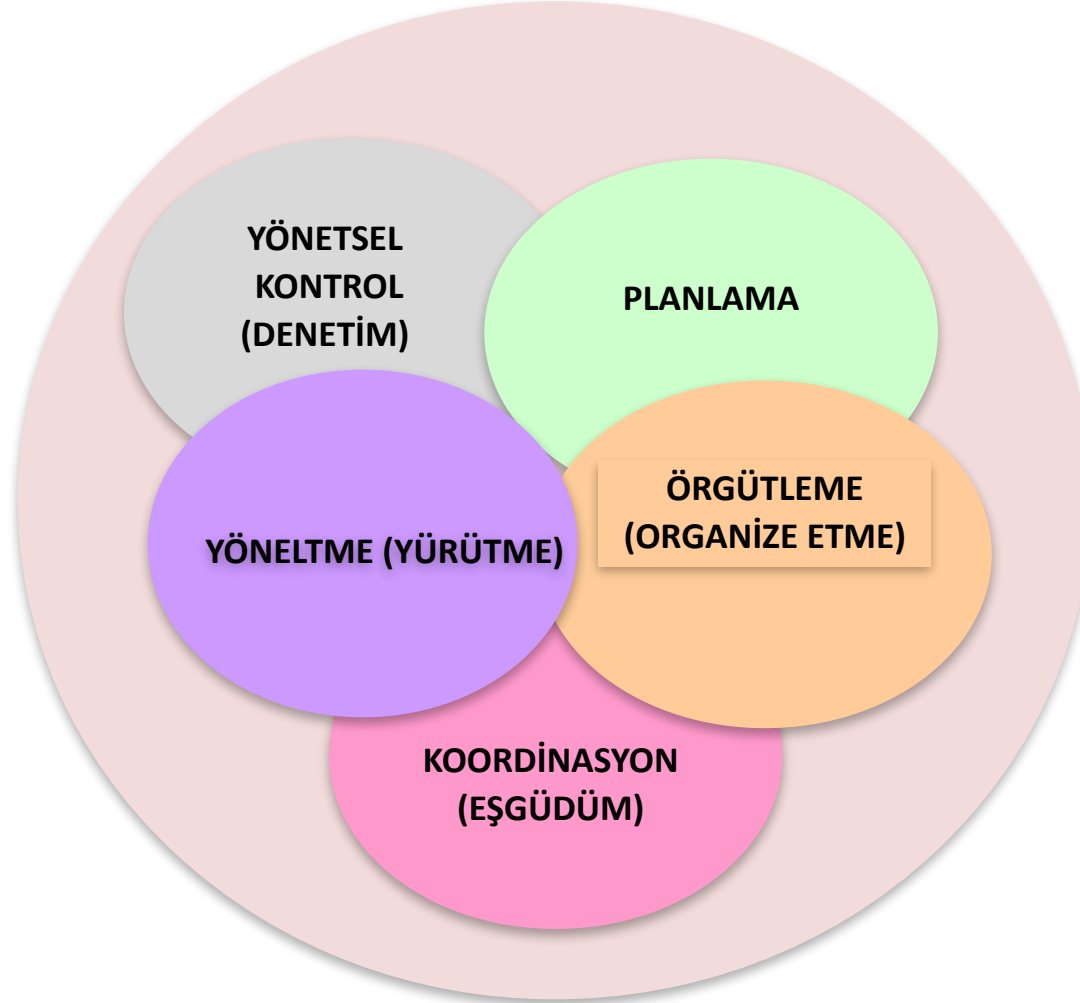
- **Etkileşim**
 - Çalışanlar ile
 - Organizasyon ile
 - Organizasyonun Dış Çevresi ile etkileşimde bulunma
- **Yansıtma**
 - Derinlemesine düşünme
- **Eylem**
 - Kararları uygulayabilme

Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

YÖNETİM SİSTEMİNİN FONKSİYONEL ANALİZİ

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

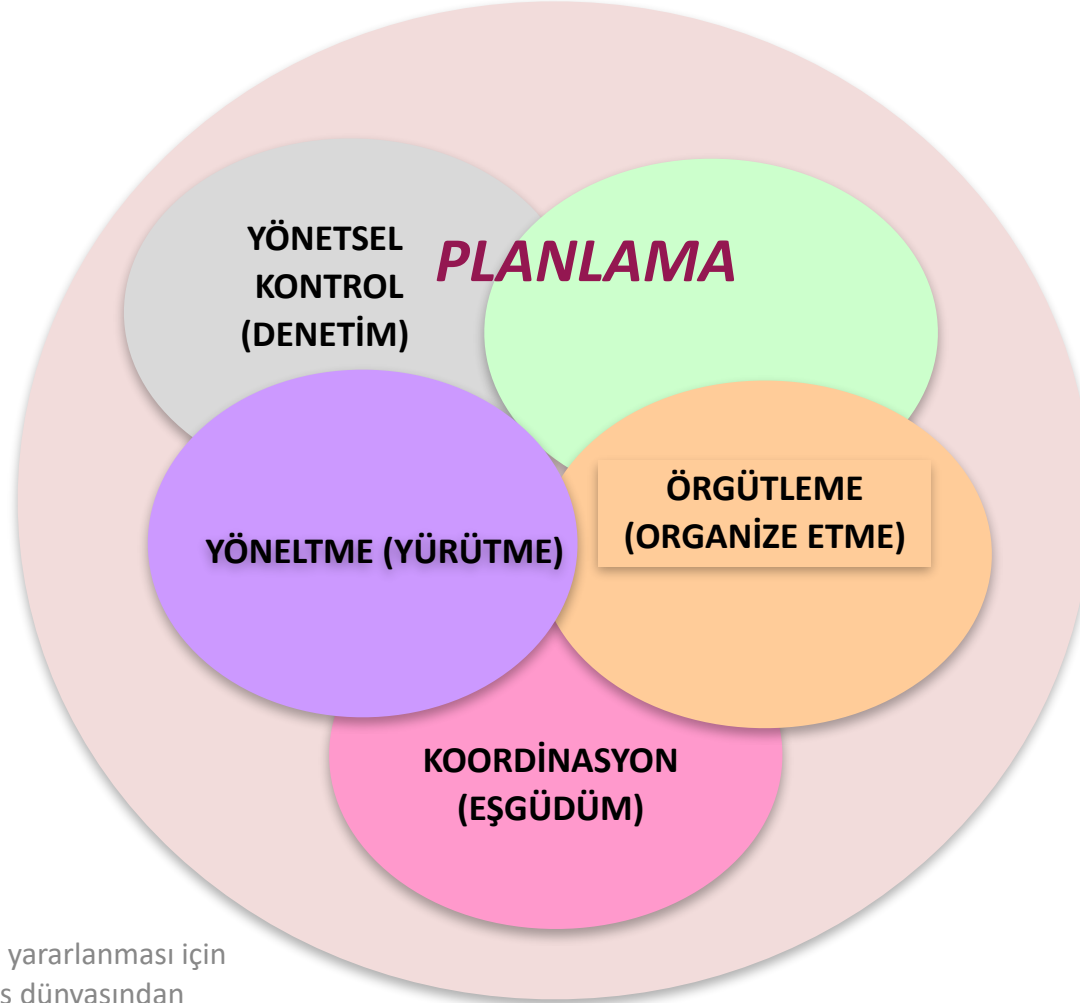
YÖNETİM SİSTEMİ



Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/ deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

1. PLANLAMA

YÖNETİM SİSTEMİ



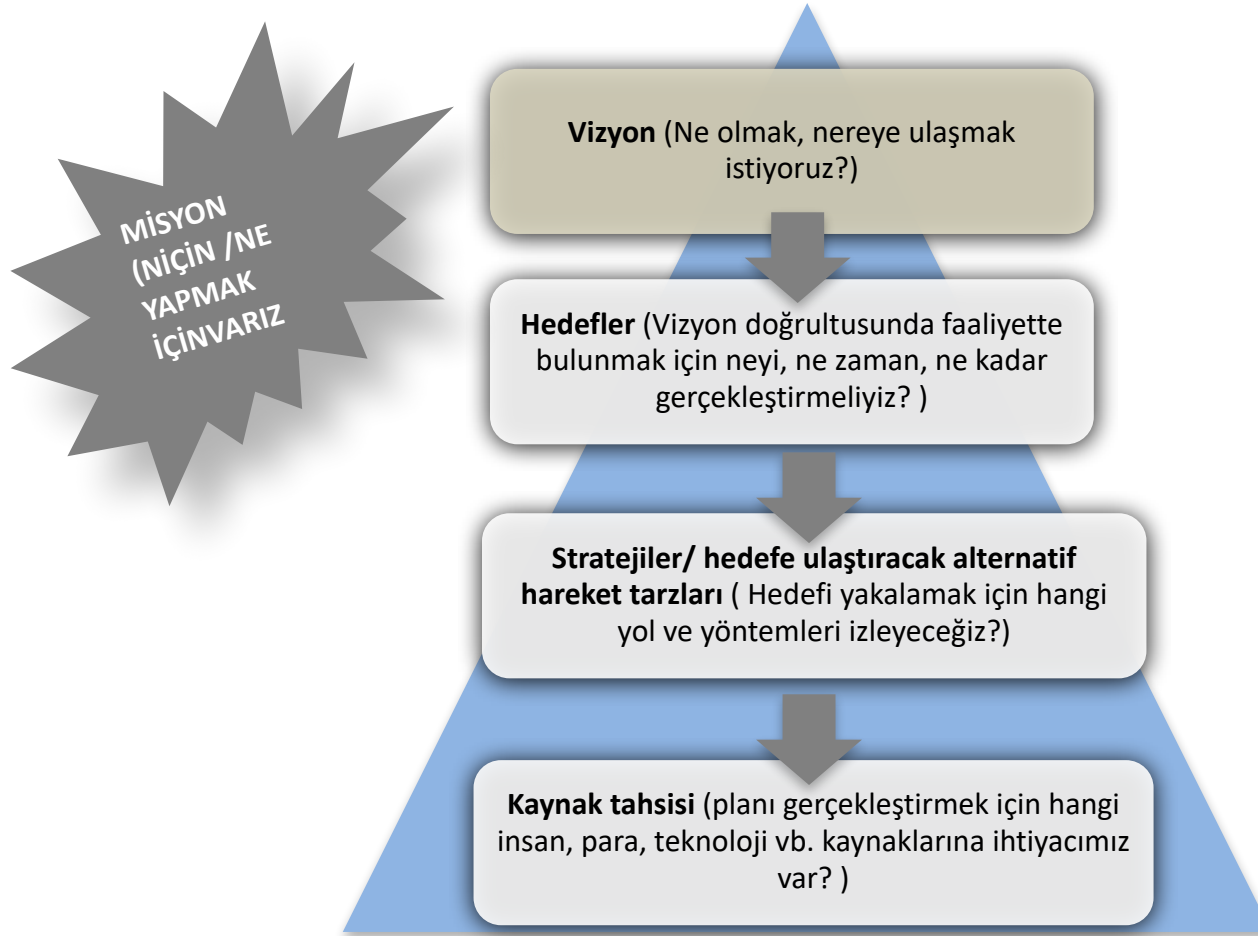
Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Yöneticiler Neden Planlama Yapar?

- Planlar, amaçların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin dokümanlardır. Kaynakların ilgili faaliyetlere nasıl dağıtılacağı ve aktarılacağı belirlenmesini sağlar.
- **Planlamanın Amaçları**
 - Yön belirtir
 - Belirsizliği azaltır
 - Kaynakların boşa harcanması riskini minimize eder
 - Denetim için standartlar oluşturur

Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Planlama Süreci



Planlama Sürecinde Yanıt Aranılan Temel Soru

Sosyal aktör olarak Örgüt(işletme) ;

hangi vizyon doğrultusunda,

nasıl bir misyonla,

hangi ana rekabet stratejisini (maliyet liderliği veya farklılaştırma) izleyerek,

hangi hedeflere, nasıl (hangi stratejileri/ alternatif yol ve yöntemlerle ve hangi kaynakları kullanarak ulaşacak?

Misyon

Niçin varız?

Misyon; işletmenin var olma sebebidir.

Örnek Misyon İfadesi:

Kamu ve özel sektör kuruluşlarına yönetici adayları yetiştirmek, işletme biliminin gelişimine katkıda bulunmak

Misyon, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda rehberlik eder. Yönetmel kontrol ihtiyacını azaltır.

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Misyon Örnekleri

Samsung'un misyonu 'Değişen bir dünyadayız ve Samsung olarak hedefimiz size bu dünyanın ortasında bir yer açmak. Tüm çabamız yeni ufuklar açacak ve insanların hayatını zenginleştirecek yenilikçi teknolojiler, süreçler ve ürünler geliştirmektir'

Microsoft'un misyonu 'Dünyanın her yerinde insanların ve işletmelerin kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlamak'

Arçelik'in misyonu ise 'Müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza en yüksek faydayı sağlamak için çevre dostu, yenilikçi, güvenilir, teknolojik ve rekabetçi ürünleri sunarak, yaşanan her ortamdaki hava kalitesini yükseltmektir'



*Misyonumuz;
İlham veren ve insan ruhunu
zenginleştiren bir marka olmak. Her
seferinde bizimle ilk tanışmanız ve ilk
kahveniz olabileceğini düşünerek servis
veriyoruz.*



Misyonumuz ;

Temiz, sıcak ve keyifli bir ortamda uygun fiyata, yüksek kalitede ürün ve üstün hizmet sağlamak.

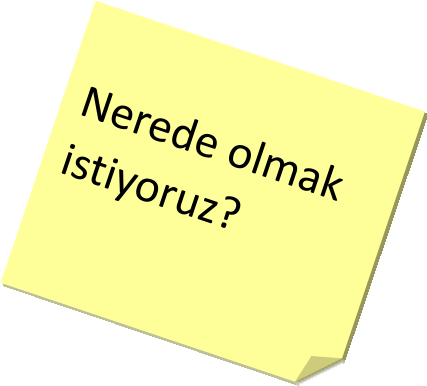
Amacımız, her zaman her bir misafirimize Kalite, Servis, Temizlik & Değer sunmaktır.



**Misyonumuz;
Dünyadaki her sporcuya
ilham vermek ve yenilik
getirmektir.**

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Vizyon



Nerede olmak
istiyoruz?

Vizyon, işletmenin gelecekte olmak istediği yerdir.

Örnek Vizyon İfadesi:

2020 yılında Avrupa'nın en iyi 5 tekstil şirketinden biri olmak

Vizyon, çalışanlarda ortak gelecek duygusu yaratır.

Vizyon Örnekleri

Starbucks'ın Vizyonu:

"Vazgeçilmez ilkelerimizi muhafaza ederek büyümek yoluyla, Starbucks'ı dünyanın bir numaralı en iyi kalite kahve sağlayıcısı yapmak"

Mc. Donalds'ın Vizyonu:

Dünyanın en iyi hızlı servis ve restoran deneyimi olmaktır.



Vizyon 2020:

Samsung Electronics'in geleceği için vizyonumuzu tanımlayan temel prensip "**Dünyaya İlham Ver, Geleceği Oluştur**" şeklindedir.

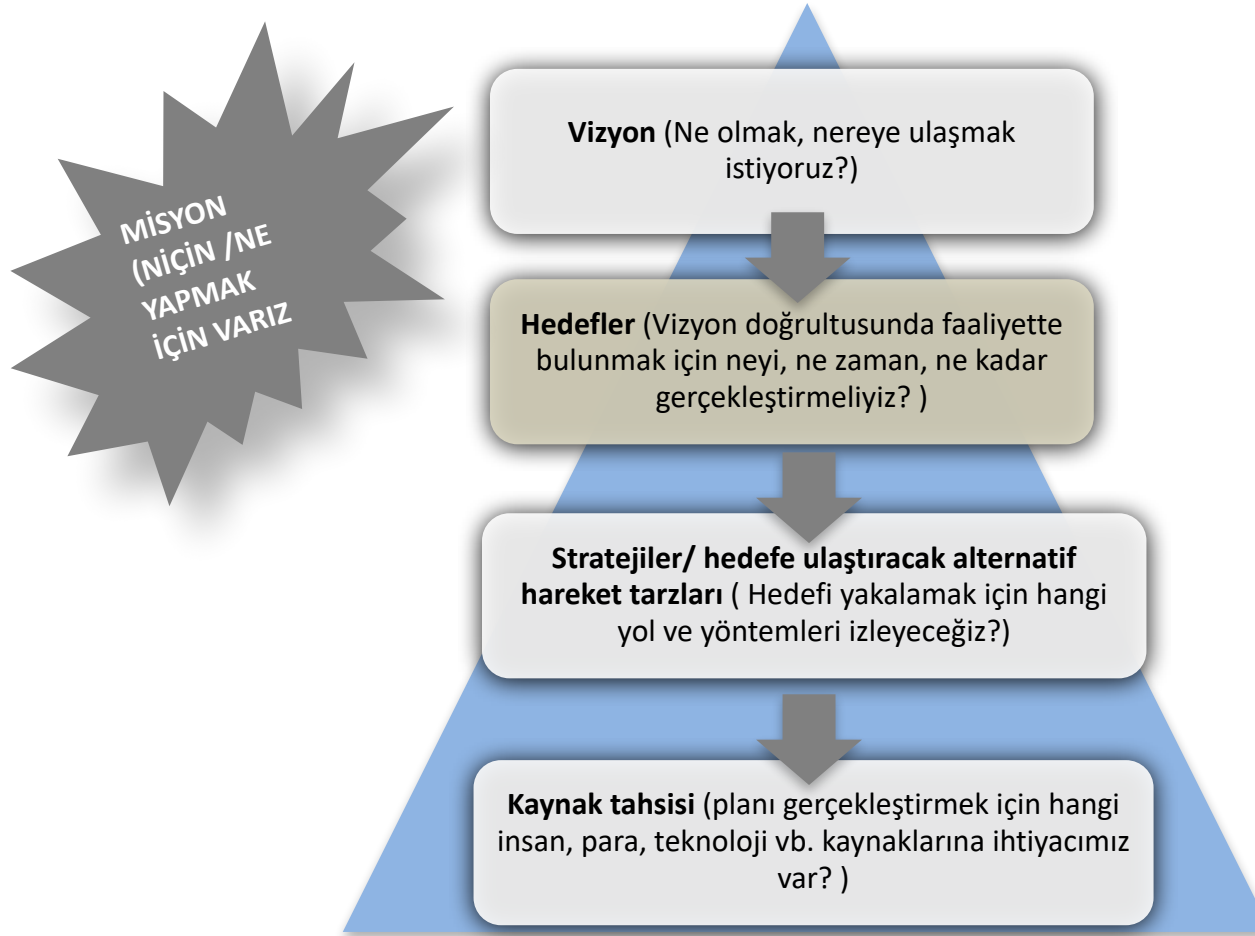
Ortak bir anlayış geliştirmek ve vizyonu ölçülebilir kılmak için hedefimiz: "2020 yılında Samsung Electronics'in genel marka değerini ilk 5'e yerleştirecek olan 400 milyar ABD Doları yıllık satış hacmine ulaşmak" tır.

Kültürümüzün, iş faaliyetlerimizin ve yönetimimizin artık parçası olan üç ana stratejik dayanak bu sonuca giden girişimlerin yönetilme şeklini tanımlamaktadır:

1. 'Yaratıcılık',
2. 'Ortaklık'
3. 'İnsan Gücü'

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Planlama Süreci-Hedef



Hedef Türleri

- Finansal hedefler: Organizasyonun beklenen içsel finansal performansını ile ilgilidir.
- Stratejik hedefler: Organizasyonun dış çevresindeki faktörlere (ör. Rakipleri) ilişkin performansı ile ilgilidir.
- Gerçek / ifade edilen- edilmeyen hedefler: İşletmelerin deklare ettikleri , gerçekten izledikleri hedefler ile aynı olmayabilir.

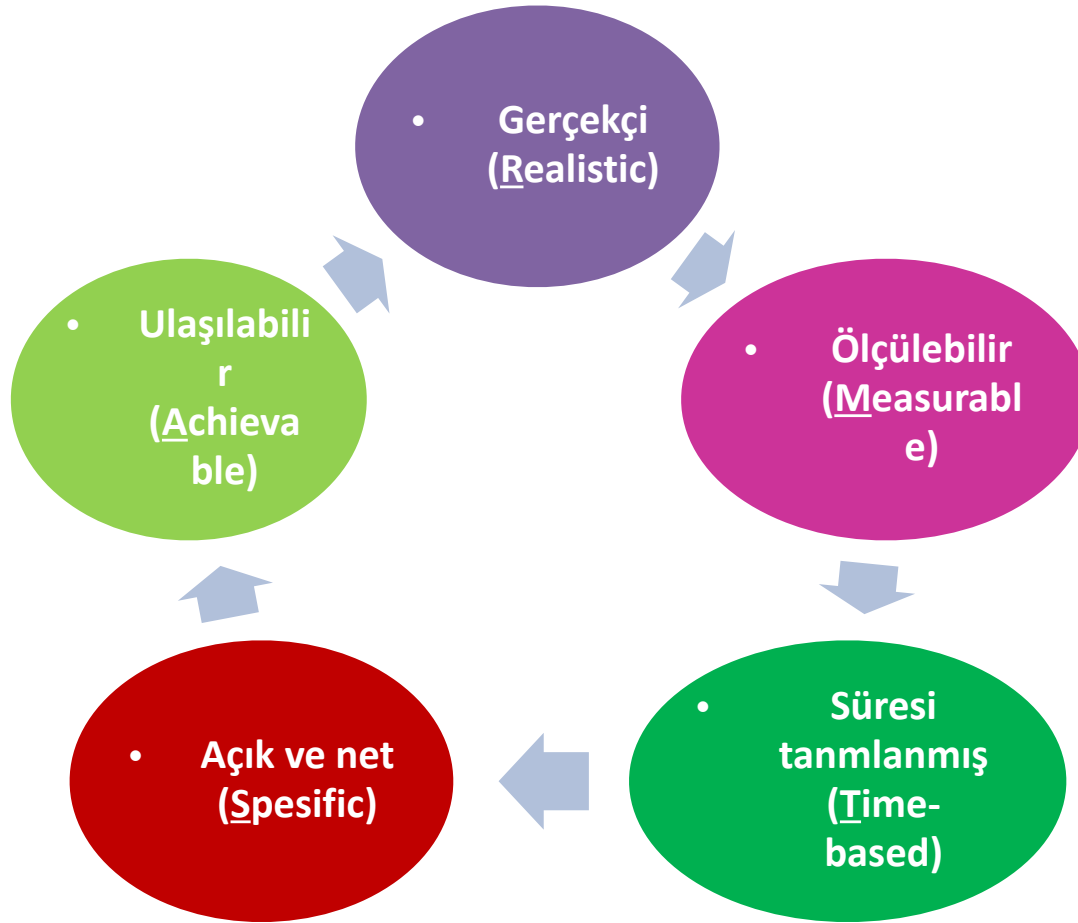
- Kaynak: Robbins, Coulter, 'Management, 9. baskı, Prentice Hall, 2007

Hedef Belirleme

Vizyona ulaşmak
için hangi hedefleri
takip etmeliyiz.

- Hedef koyma, bireyler, gruplar ve organizasyon için arzulanan sonuçların ve yön/ performans gelişim kriterlerinin belirlenmesidir.
- Hedefler; süre, değer ve yön belirtmelidir. Doğru bir hedef , ‘Ne, ne kadar ve ne zaman’ sorularına cevap üretmelidir.
- Hedefler kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenebilir. Teknolojik gelişim hızı nedeniyle bazı sektörlerde ve pazarlarda orta ve uzun vadeli hedef belirlemek güçtür.
- “Maliyetleri düşürmek” doğru hedef örneği değildir.
- Doğru hedef ifadesi: 2014 yılı sonunda imalat maliyetlerini %15 oranında düşürmek.

SMART TEKNIĞİ İLE HEDEF OLUŐTURMA

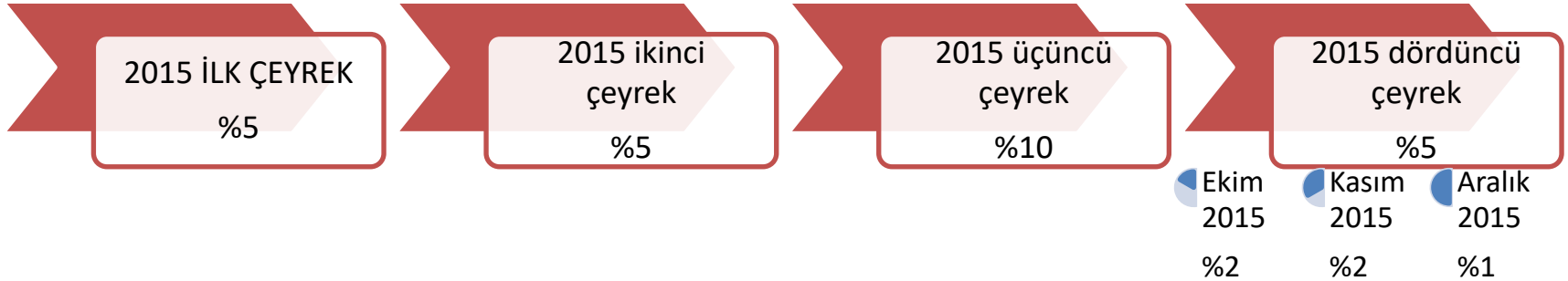


Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Sınıf Çalışması: Hedefleri hangi intervaller içerisinde izleyebiliriz?

Hedefin vizyona ulaşma açısından ne ölçüde kritik olduğuna göre karar verilir. Eğer Kritik Performans İndikatörü (KPI/CSF) olarak belirlenmiş ise sık ve dikkatle izlemek için aylık hatta haftalık hedefler koyularak izlenebilir.

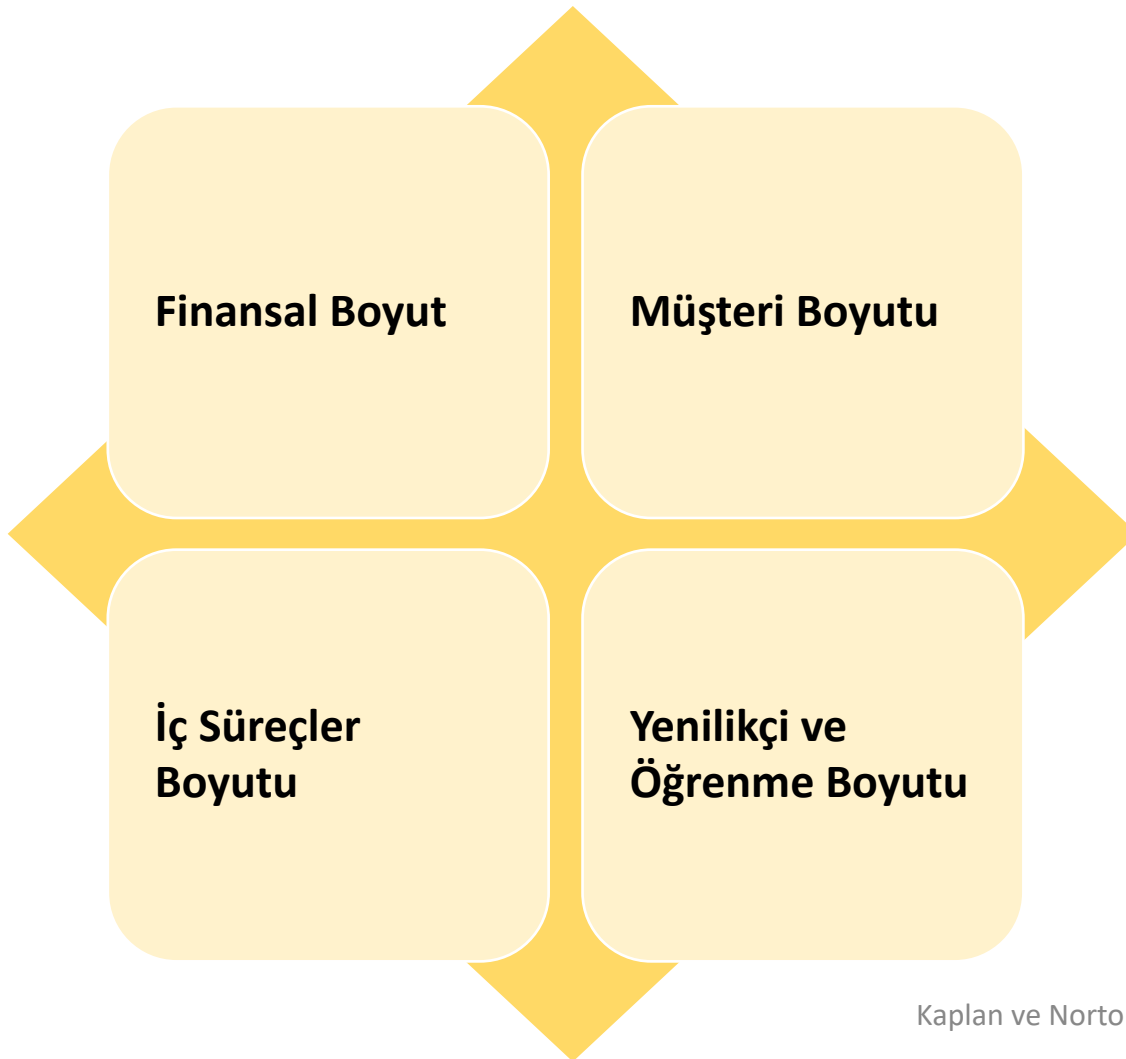
Hedef: 2016 yılı sonuna kadar yoğurt imalat maliyetlerini %25 düşürmek



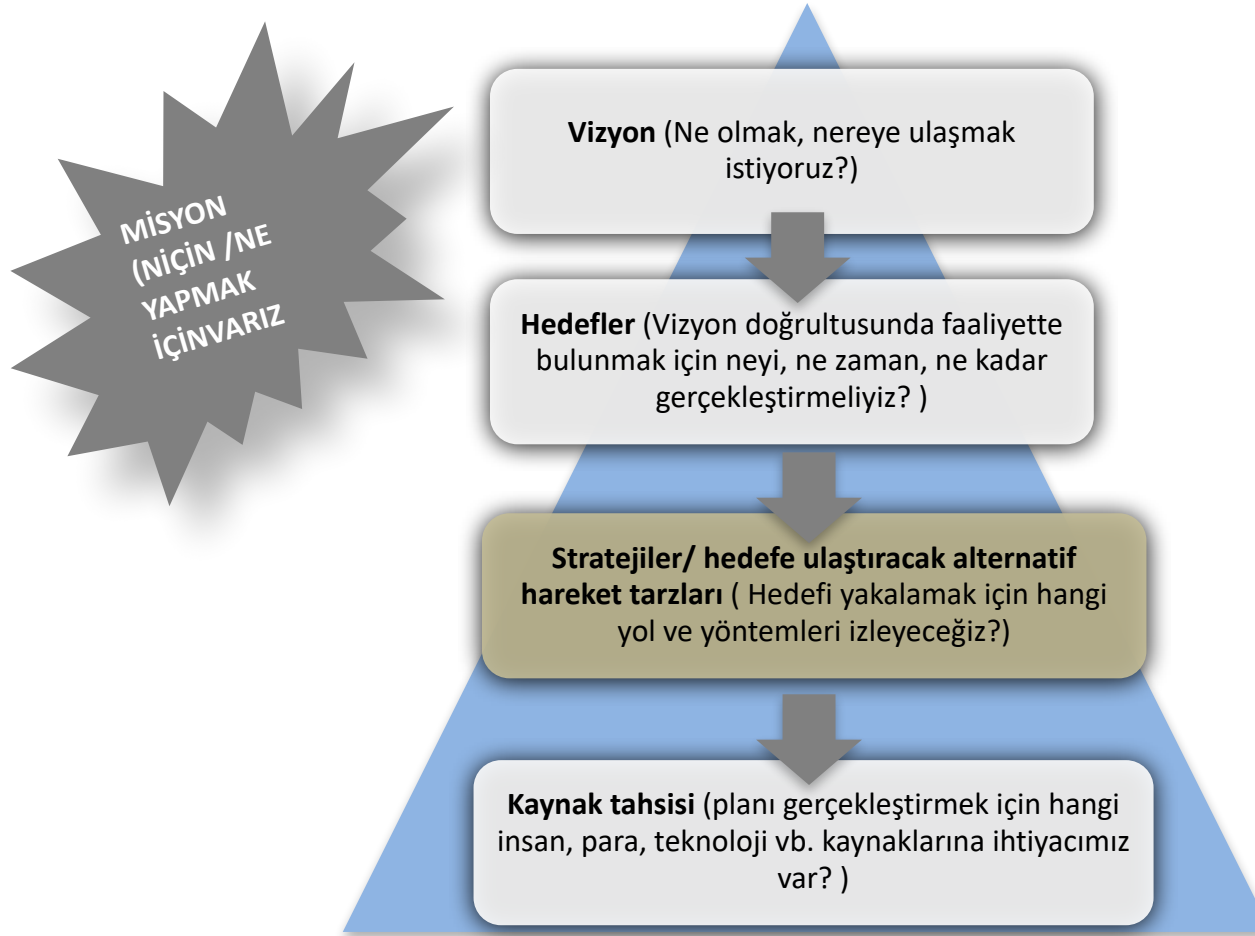
İŞLETMENİN KURUMSAL PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK SİSTEM KURMAK

- İşletmenin belirlediği hedefler, bir bütün olarak kurumsal performansının ölçüm sistemini oluşturur.
- Yaygın şekilde endüstri işletmeleri tarafından benimsenen modellerden biri, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Kurumsal Karne/Dengeli Performans Skor Kartları (Balanced Scorecard) sistemidir.
- Bu sistem, bir firmanın performansının sadece finansal göstergelerden oluşamayacağı tezine dayanmaktadır. Dört ana boyutta toplanan göstergelerin takib edilmesini öngörmektedir.

Kurumsal Karne Modeli (Balanced Scorecard)



Planlama Süreci- Strateji



Hedeflere Ulaştıracak Stratejilerin Belirlenmesi

Hedeflere
Nasıl
ulaşacağız?

Hedeflere ulaştıracak alternatif hareket tarzları (stratejiler) belirlenir ve karşılaştırılarak en uygun yol, yöntemlere karar verilir.

Sınıf Çalışması: Hedeflere ulaştıracak alternatif stratejilerin üretilmesi

Vizyon: 2020 yılında Avrupa'nın en büyük 5 tekstil markası arasına girmek

Hedef 1: 2016 yılı sonu itibariyle Avrupa'ya yapılan satışların payını %18 arttırmak (Vizyona ulaşma düzeyinin ölçümü açısından kritik bir hedef)

Strateji1.1: Avrupa'da imalat tesisi kurmak

Strateji1.2: Bilinen bir Avrupalı satış zinciri ile anlaşma yapmak

Strateji1.3: Kendi satış mağaza zincirini oluşturmak

Strateji1.4: Avrupa'da mevcut bir markayı satın almak

Strateji 1.5: Fason imalat yaparak Avrupalı bilinen markaların tedarikçisi olmak (Yeşim Tekstil'in Nike için üretim yapması gibi)

Hedef 2:2018 yılı sonu itibariyle fire ve ıskarta oranlarını %20 düşürmek (Maliyet liderliği stratejisi izlenerek Avrupa pazarına girileceği için kritik bir hedef)

Strateji 2.1: Teknolojik yenileme yapmak

Strateji 2.2: Tedarik sürecini iyileştirerek girdi kaynaklı kayıpları azaltmak

Strateji 2.3: İşgücünün yetkinlik düzeyini arttırmak

Sınıf Çalışması:

Hedef: 2016 yılı sonuna kadar yoğurt imalat maliyetlerini %25 düşürmek

- Strateji 1: Teknoloji yatırımı yapmak
- Strateji 2: İş gücü verimliliğini arttırmak
- Strateji 3: Süt tedarik sistemini yeniden yapılandırmak

Hedeflere
Nasıl
ulaşacağız?

Doğru Stratejiye Karar Verme Kriterleri

1. **Etkinlik:** Hedefe ulaştırma potansiyeline sahip olup-olmama (zamanında ve istenen seviyede iyileşmeye yol açma)
2. **Gerektirdiği Kaynak Miktarı:** İşletmenin bu stratejinin izlenmesi durumunda ihtiyaç duyulacak finans/insan/teknoloji vb. kaynağa sahip olup-olmadığı

Sınıf Çalışması-Hedef ve Strateji İlişkisi

VİZYON: 2020 yılında dünyanın en büyük ilk beş kahve üreticisi eri arasına girmek

HEDEF1: 2018 yılında toplam ciromuzun %80'ini kendi markamız ile yapacağımız global satışlardan elde etmek

Strateji 1.1: Kendi markamız ile dünyada bir kafeteryalar zinciri oluşturmak. (Hedefe ulaştırma etkinliği yüksek ama zaman ve gerektirdiği kaynak miktarı çok yüksek.)

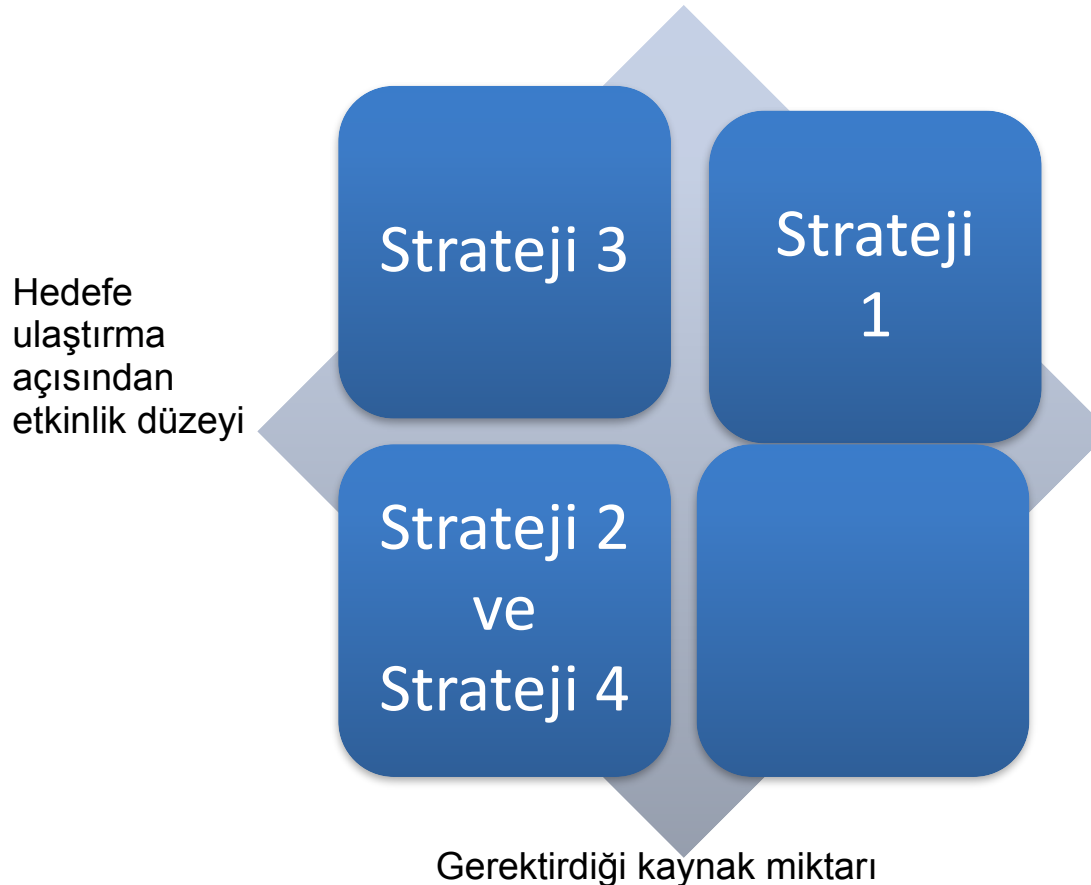
Strateji 1.2: Starbucks, Gloria Jean's gibi Franchising vererek girişimcilerin bizim kahvemizin sunulduğu kafeteryalar açmalarını sağlamak. .(Hedefe ulaştırma olasılığı düşük. Çünkü tanınmamış bir markadan franchising almak isteyen girişimci bulmak zordur. Gerektirdiği kaynak miktarı düşüktür.)

Strateji 1.3: Illy, Segafredo kahve markalarının yaptığı gibi kendi kahvemizin, kendi markamız ile ünlü-prestijli restoran ve kafeteryalarda servis edilmesini sağlamak. (Hedefe ulaştırma olasılığı yüksek, kaynak miktarı düşük)

Strateji 1.4: Tchibo 'nun Davidoff için kahve üretmesi gibi başka markalar adına kahve üreterek satmak. (Hedefe ulaştırma açısından etkinliği düşük; gerektirdiği kaynak miktarı düşük)

Sınıf Çalışması- Stratejileri Karşılaştırma ve Doğru Stratejiye Karar Verme

Bu stratejileri ‘hedefe ulaştırma ’ ve “gerektirdiği kaynak miktarı” kriterlerine göre değerlendirelim:

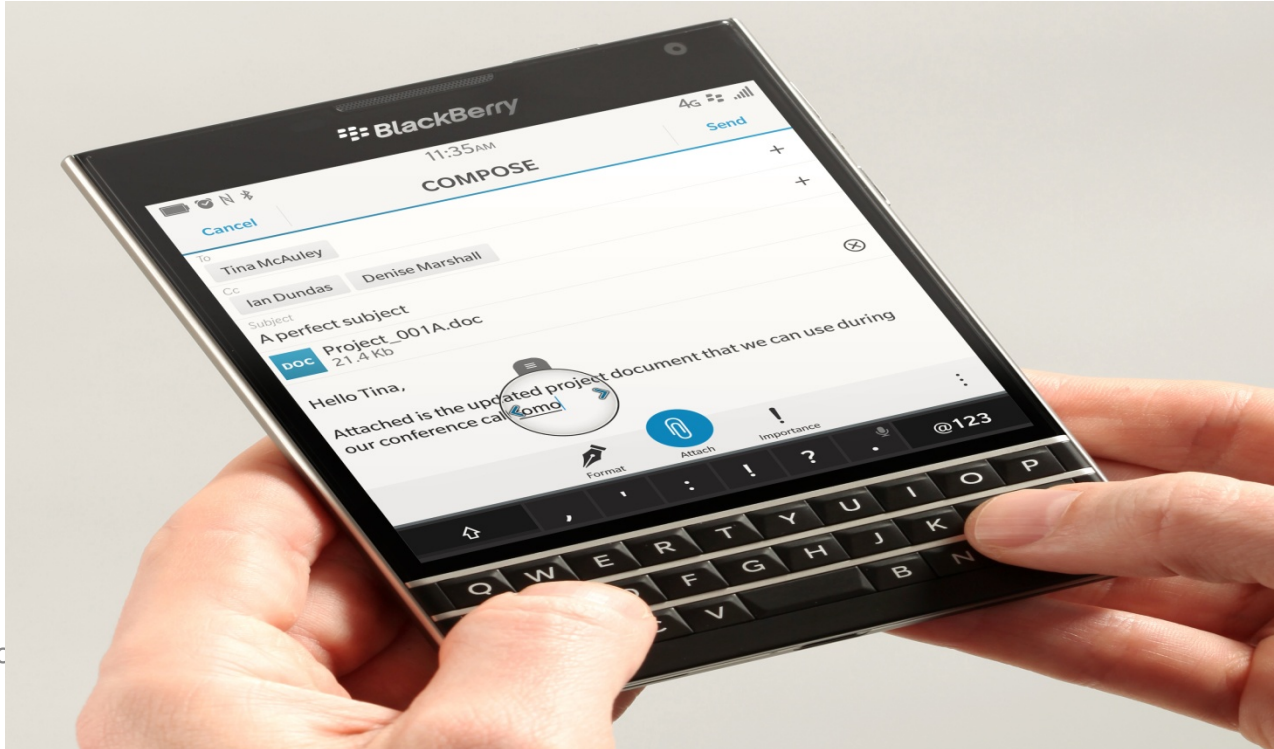


Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

Sınıf Çalışması- Stratejileri Karşılaştırma ve Doğru Stratejiye Karar Verme (YORUM)

- Hedefe ulaştırma açısından etkin ve gerektirdiği kaynak miktarı düşük olan STRATEJİ 3 'ün seçilmesi önerilebilir.
- Kendi markası ile dünya liginde yer almak isteyen bir işletmenin , başka firmaların markası altında üretim yapması (Strateji 4) , hedef ile uyumsuz bir stratejidir.
- Strateji 2 ve strateji 1 imkansızdır. Çünkü beş yıl içerisinde bir firmanın marka yaratarak dünya çapında bir zincire dönüşmesi mümkün değildir.

SINIF ÇALIŞMASI: Stratejiler, pazar koşullarına ve yönetimin tercihlerine göre zaman içerisinde değişebilir.



Bu ders no

olarak

Blackberry Örneği:

- Apple ve Samsung karşısında rekabet edemeyen Blackberry (RIM Şirketi) bu pazar bölümünden çekilerek, tamamıyla iş dünyasına hitap eden ürün ve hizmetler üretmeye yöneliyor.
- Şirketin CEO'su Chen, “stratejilerinin, iş dünyasına güvenli bir akıllı telefon ve yeni yazılımlar ile hizmet etmek” olduğunu ifade etmiştir.
- Dünyanın bir zamanların pazar liderlerinden olan akıllı telefon üreticisi, **Passport** adını verdiği kare bir ekran ve klavyeli ürün ile pazara geri döndü. Bir satırda 50 karakter yazılabilen telefonun profesyonellere yönelik çözümler sunduğu belirtiliyor.

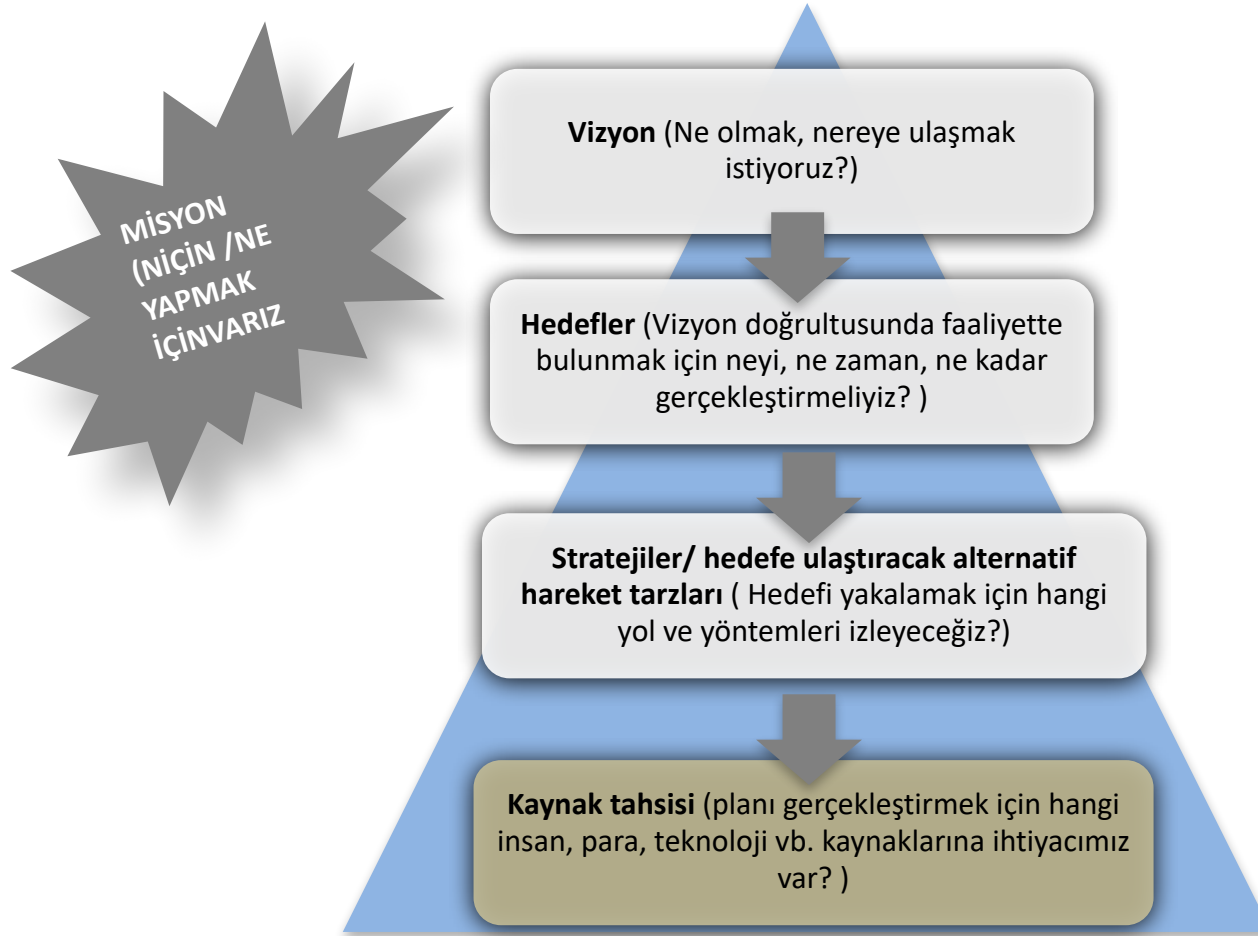
Sınıf Çalışması: Mevcut Stratejiyi Geliştirme Örneği

- 1. Kahve Dünyası Örneği:** Kahve dünyası başlangıçta prestijli alışveriş cadde ve AVM'lerde iyi konumlu kafeteryalar açarak faaliyette bulunmaktaydı. Daha sonra , paketlenmiş kahve ve diğer kendi markalı ürünlerini kendi kafe zincirlerinde ve marketlerde satmaya başlamıştır. Son olarak da Shell ile stratejik işbirliği yaparak benzin istasyonlarında hem kahve satışı ve hem de kahve servis hizmeti vermeye başlamıştır. Bu durum müşterilerin Shell benzin istasyonlarını seçme olasılığını arttırdığı için Shelle'e; ürünlerinin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağladığı için Kahve Dünyası açısından fayda yaratabilecek bir stratejidir.

Sınıf Çalışması: Mevcut Stratejiyi Geliştirme Örneği

2. Illy Cafe Örneği: Daha önce Türk pazarında prestijli Kafeterya, pastane ve restoranlarda , ‘Burada Illy kahve servis edilmektedir’’ diye marka vurgulanarak satış stratejisi uygulanmakta iken daha sonra buna ek olarak kendi markası ile kafeler açarak (Illy Coffee Shop) pazarda faaliyette bulunmaya başlamıştır. Böylece Starbucks, Costa, Nero ve Gloria Jeans gibi kafe zincileri ile rekabete başladığı düşünülebilir.

Planlama Süreci-Kaynak Tahsisi



Kaynak Tahsisi

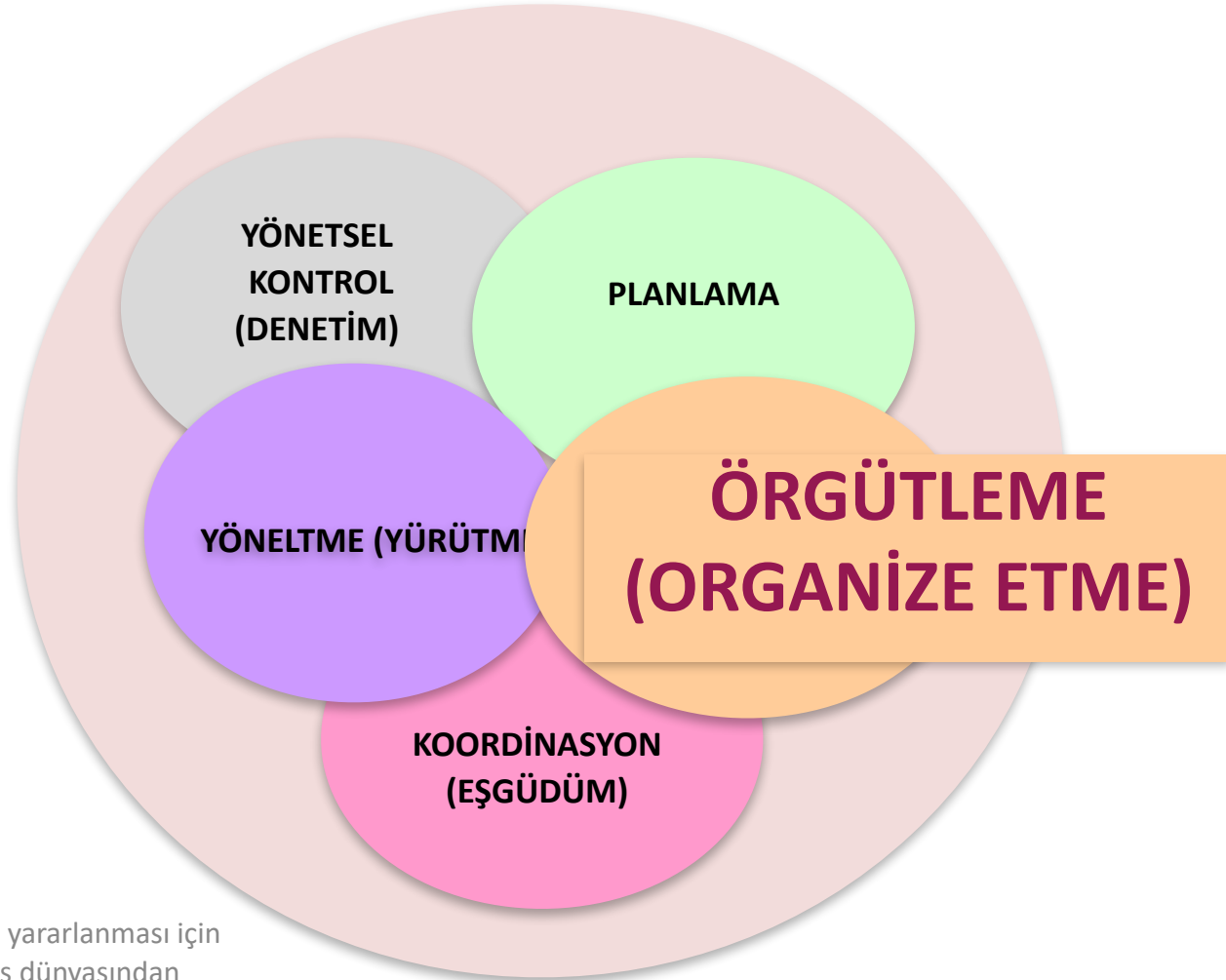
Vizyona ulaşmak
için hangi kaynaklara
ihtiyaç var?

İşletmenin planını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyacağı insan, finans, teknoloji vb. kaynakların belirlenmesidir.

Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

2. ÖRGÜTLEME

YÖNETİM SİSTEMİ



Bu ders notu öğrencilerin yararlanması için akademik yayınlar ve iş dünyasından gözlem/deneyimlere dayalı olarak hazırlanmıştır. Ticari amaçla kısmen veya tamamen kesinlikle kullanılamaz.

SÜREÇ 1

ÇIKTI 1

SÜREÇ 2

ÇIKTI 2

PLANLAMA SÜRECİ

STRATEJİK

ve

OPERASYON
EL

PLANLAR

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

ORGİNAZASYON

ŞEMASI

ve

ORGANİZASYON

EL KİTABI

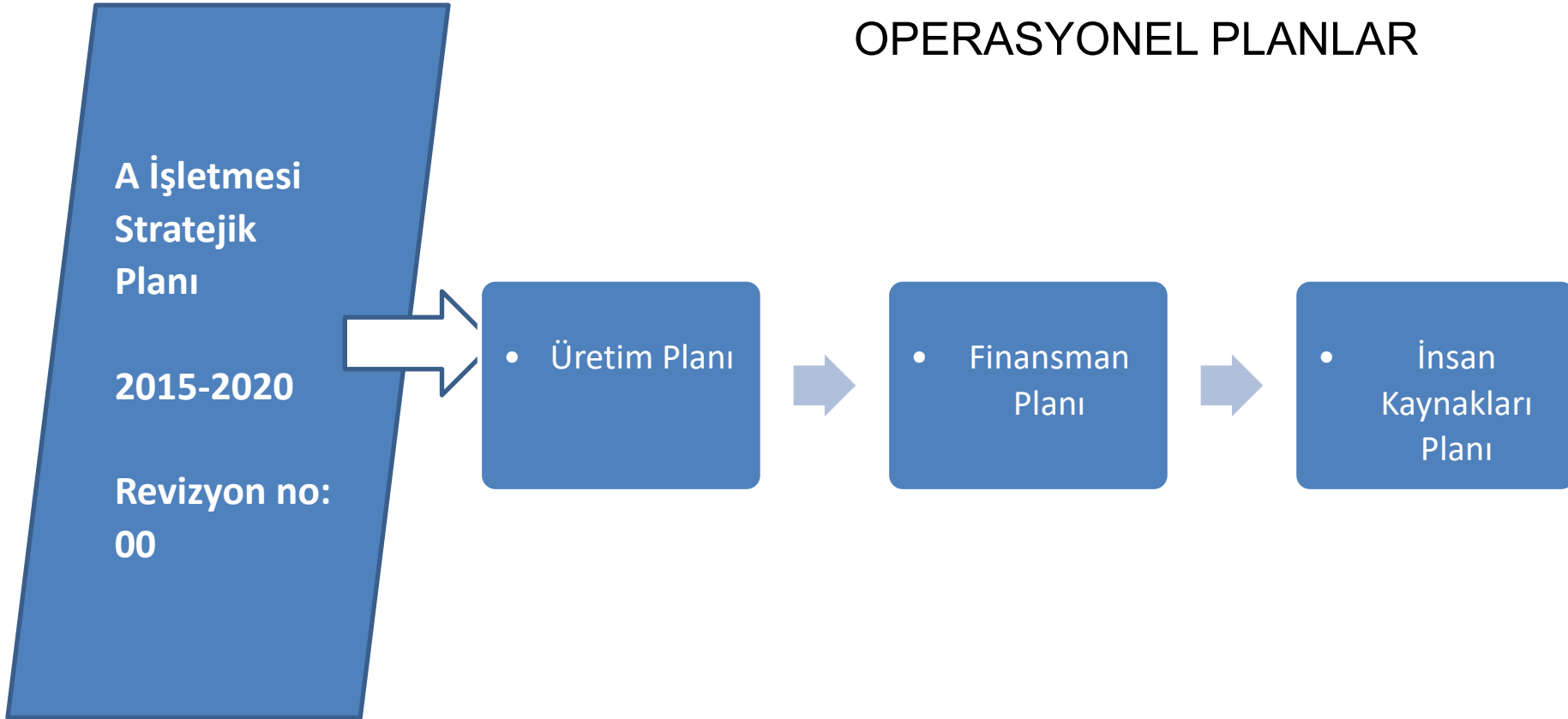


PLANLAMA SÜRECİNİN ÇIKTISI ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN GİRDİSİDİR.

Örgütleme Süreci

Stratejik plan ve ona bağlı olarak hazırlanan operasyonel planlar örgütleme sürecinin girdisidir.

OPERASYONEL PLANLAR



Örgütleme (devam)

İşletmenin stratejik planını
gerçekleştirmek için nasıl bir örgüt
yapısına ihtiyacı vardır?

Örgütleme (devam)

Organizasyon yapısı durağan değildir. Bir işletmenin stratejisi değişirse örgüt yapısı da değişir.

Altın kural: Yapı , Stratejiyi izler. (Alfred Chandler: 1962)

Örgütleme Süreci Adımları

1. Vizyona Ulaşmak İçin Hangi Faaliyetler Yürütülmeli?



2. Bu Faaliyetleri Nasıl Gruplandıracağız?



4. Temel Koordinasyon Mekanizması nasıl olacak?



6. Yetki-Sorumluluk ilişkileri Nasıl Şekillenecek?



8. Nicelik-Nitelik itibariyle İnsan Kaynağı İhtiyacı Nedir?



10. Atama ve Görevlendirmenin yapılması

ÇIKTI

ORGANİZASYON

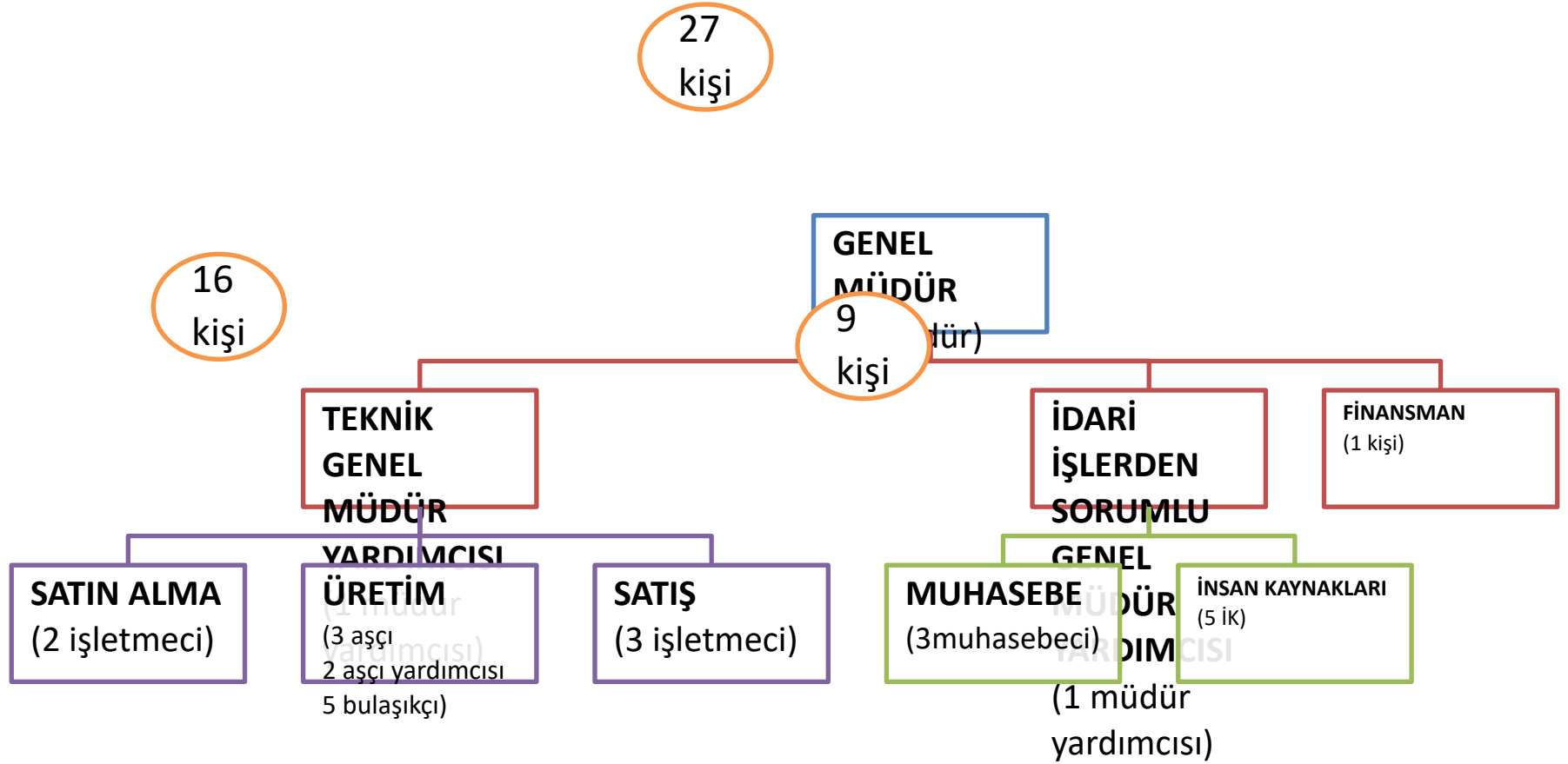
ŞEMASI

**VE
ORGANİZASYON**

EL KİTABI

SINIF ÇALIŞMASI:

LEZZET HELVA İMALAT SATIŞ LTD. ŞİRKET ORGANİZASYON ŞEMASI (Temel koordinasyon mekanizması ve nitelik- nicelik itibariyle işgücü ihtiyacının belirlenmesi)

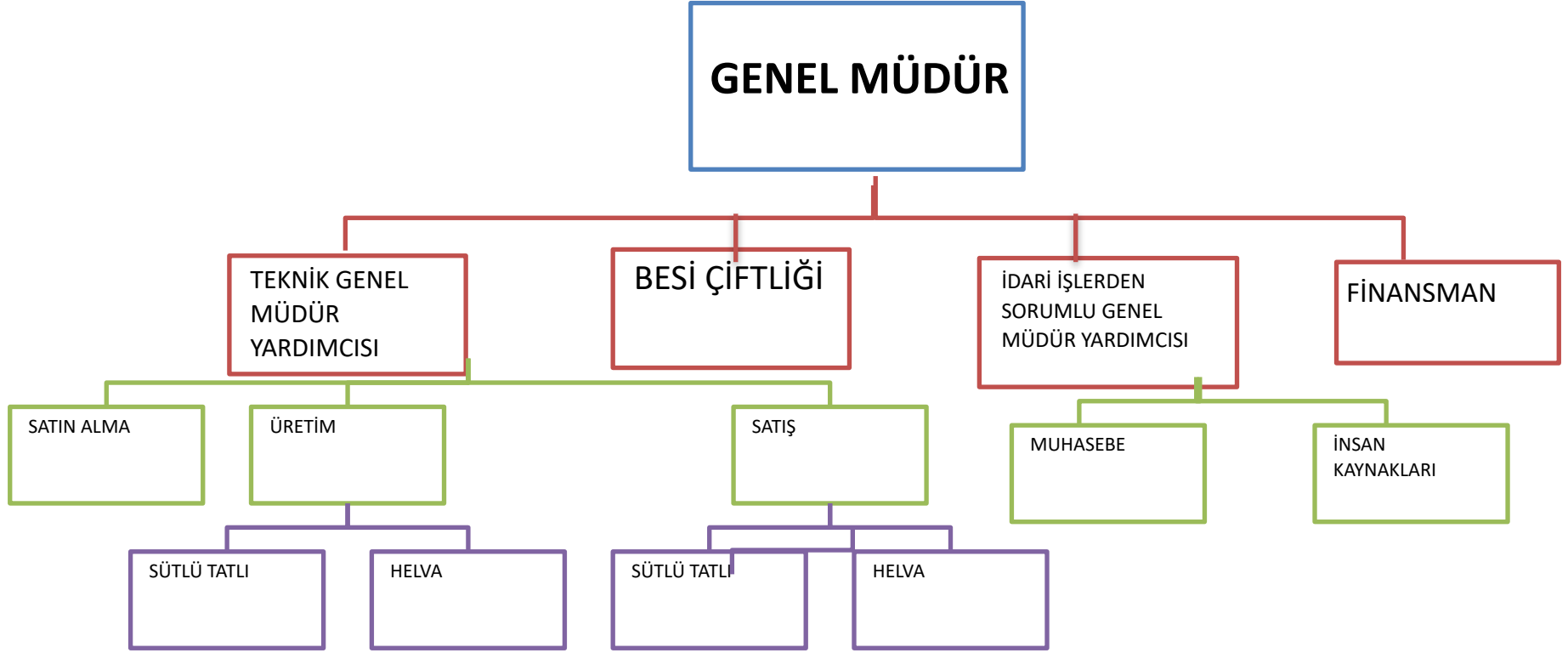


‘Yapı , Stratejiyi İzler’

Rekabet stratejisi değiştiğinde, örgüt yapısı da değişir..

1. Rekabet stratejisini değiştirme (Strateji 1 ‘i terkedip strateji 3’e geçme)
2. Yeni pazarlara girme- çekilme kararları (yerel-ulusal /ulusal –çokuluslu pazarlara geçiş)
3. Ürün/hizmet yelpazesini genişletme (Microsoft Nokia’nın cep telefonu iş birimini satınalmış ve örgüt şeması değişmiştir. 2016 yılında cep telefonu işbirimini Foxcom’a sattığında örgüt şeması yeniden değişmiştir.)
4. Outsourcing ; bazı temel ve /veya destek faaliyetlerin hizmet alımı/taşeron sistemine aktarılması (Taşeron firma yoluyla istihdam sağlanması / Performans değerlendirme sürecinde Assessment Center’lardan -Bilgi depolama yapan firmalardan hizmet alımı)
5. Pazar segmenti değiştirme/ Nişlere çekilme : (Ör:Coats; Fermuar yaparken yelken bezi ve yangın bezleri yapmaya başladı; Blackberry Passport ile iş dünyasına akıllı telefon üretme kararı aldı.)
6. Hizmet –mamul-üretim sürecini radikal bir biçimde değişmesi (İnternet bankacılığı, internetten alışveriş örnekleri)
7. Küçülme (downsizing)/Bir faaliyet Alanından çıkma kararları (Nokia cep telefonu iş birimini satmış ve organizasyon yapısı değişmiştir.)

SINIF ÇALIŞMASI:
LEZZET HELVA İMALAT SATIŞ LTD. ŞİRKETİ ÜRÜN YELPAZESİNİ
GENİŞLETTİĞİNDE ORGANİZASYON ŞEMASI NASIL DEĞİŞİR?



Sınıf Çalışması:

Şirket satınalma stratejisi izleyerek ulusal ölçekten global ölçğe geçme kararı örneği

Birçok markaya 1979 yılından beri far ve stop tedariki sağlayan Bayraktarlar Grubu şirketi Farba, 5 fabrikası bulunan Odelo'yu bünyesine kattı.



Sınıf Çalışması:

Şirket satınalma stratejisi izleyerek ulusal ölçekten global ölçeğe geçme kararı: Yıldız Holding, United Biscuits'ı alarak dünyanın üçüncü büyük bisküvi şirketi oldu

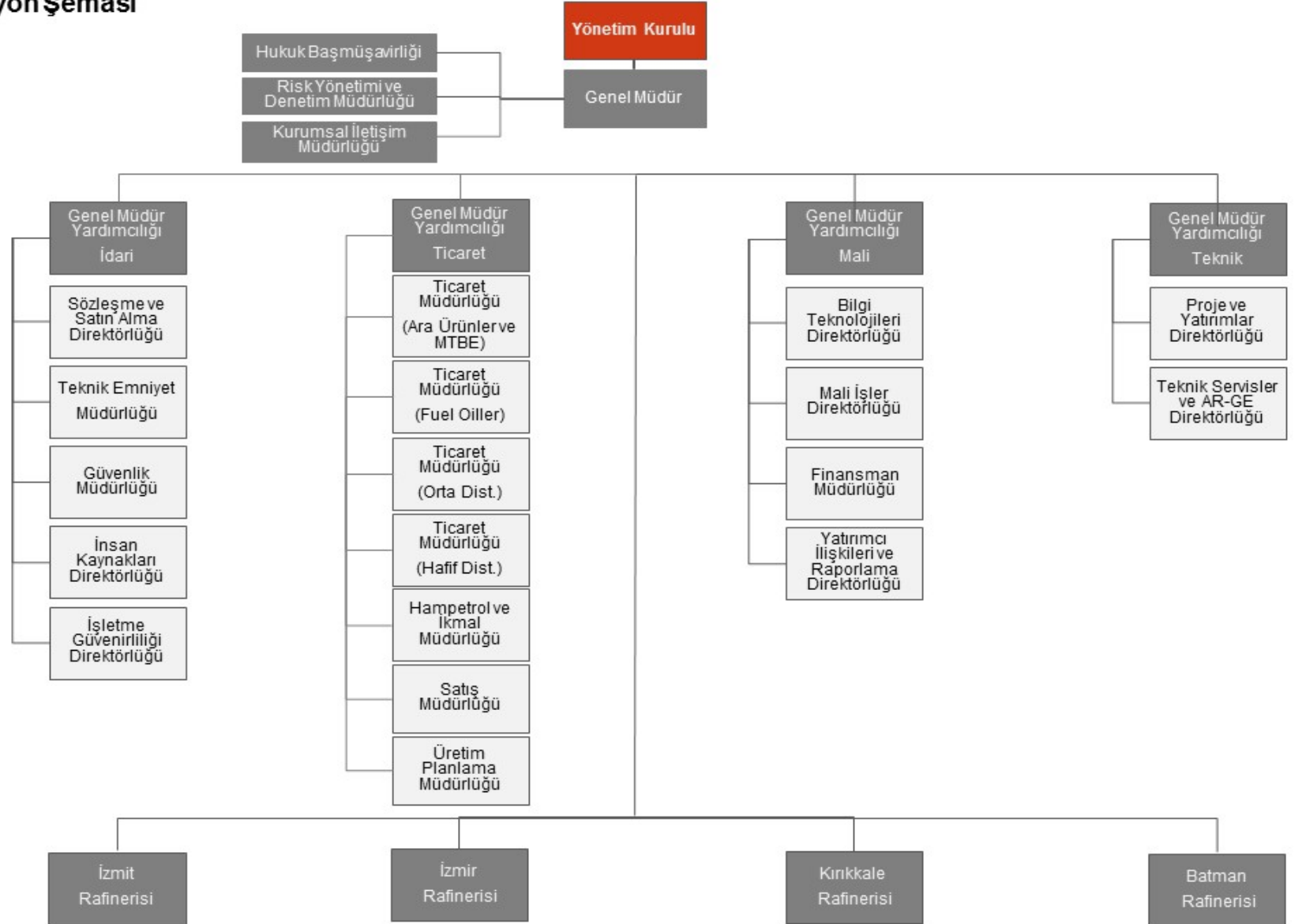
- Yıldız Holding, dünyanın altıncı büyük bisküvi üreticisi United Biscuits'ı satın aldı. Yıldız Holding bu işlemle, dünyanın üç numaralı bisküvi şirketi konumuna yükseldi.
 - ABD'li Kellogg's Co. ve geçtiğimiz yıl İngiliz Burton's Biscuit'i alan Kanadalı emeklilik fonu Ontario Teachers Pension Plan ile yarışan Yıldız Holding, kökleri 184 yıl öncesine dayanan United Biscuits'ı bünyesine kattı.
 - United Biscuits'in Avrupa'da 11, Nijerya, Suudi Arabistan ve Hindistan'da da birer olmak üzere toplam 14 fabrikası bulunuyor. Şirketin 7.171 çalışanı var.
- Son



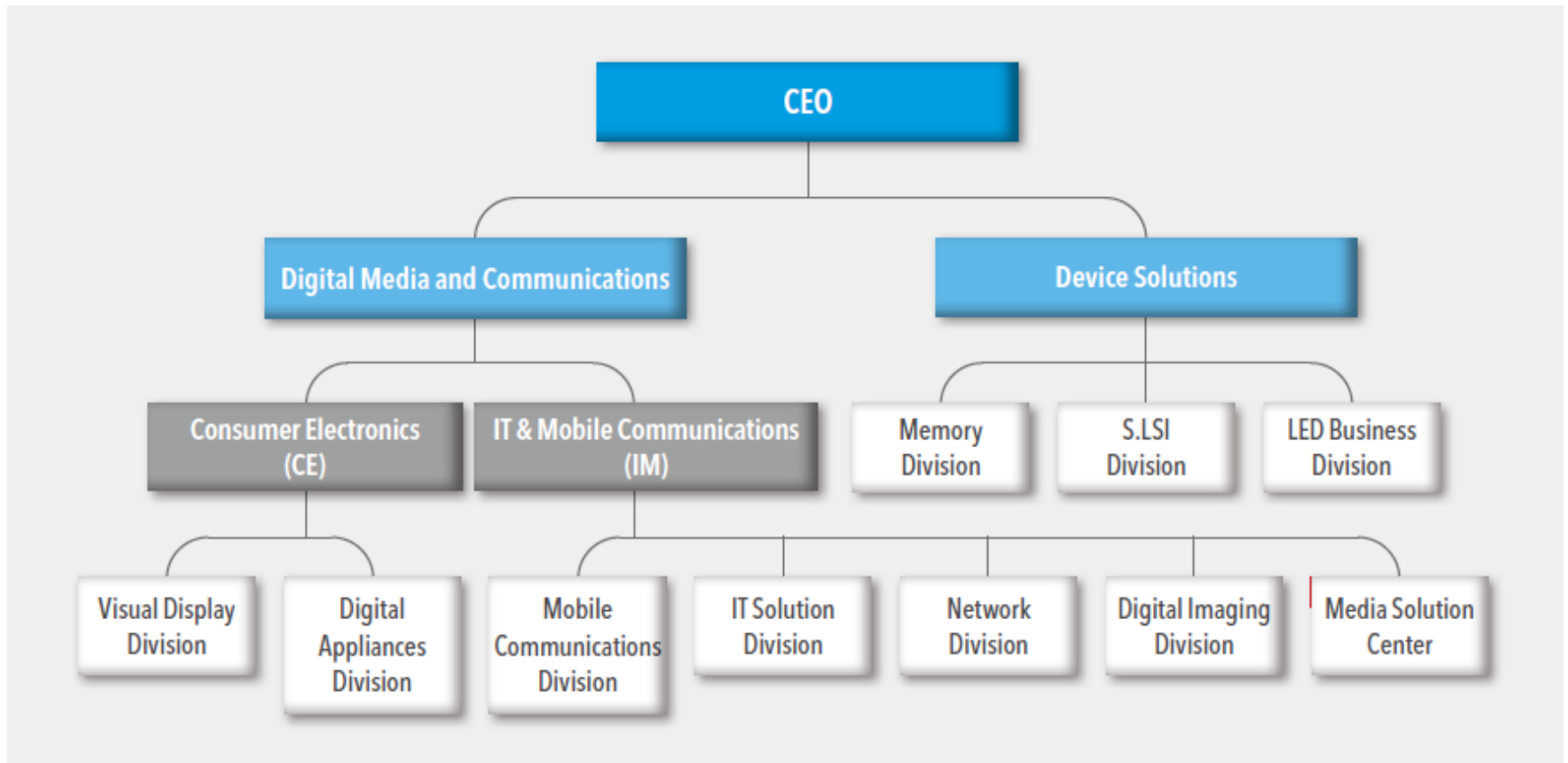
Organizasyon Şeması Örnekleri

TÜPRAŞ AŞ.

Organizasyon Şeması



Samsung



COCA COLA ORGANİZAYON ŞEMASI

