



İşletme Yönetimi Eğitimindeki Son Gelişmeler

Prof. Dr. Mustafa A. AYSAN
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Özet

Küreselleşme ile ticaret alanında artan rekabet, maliyet mühendisliği tekniklerinin önemini artırmıştır. Bu gelişmeler ayrıca işletmelerde yönetimin ve iç ve dış denetim tekniklerinin önemlerinin artmasına da yol açmıştır. Bunların yanında bilgi teknolojisindeki gelişmelerin işletme yönetimi eğitiminde devrim niteliği taşıyan yeniliklerin ortaya çıkmasına neden olduğunu da belirtmek gerekir. Harvard Business School, her sene yaptığı gibi 2004 yılı Ekim ayında da, eski öğrencilerinin bilgilerini yenilemek amacı ile tartışmalı toplantılar düzenlemiştir. Bu toplantılarda otuzdan fazla konu ele alınmış ve tartışılmıştır. Bu yazıda, sözü edilen tartışmalar, işletme yönetimi eğitimine dönük tarafları ile ele alınarak özetlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İşletme eğitimi, rekabet, Harvard Business School, maliyetler.

Abstract: Latest Improvements on the Education of Business Management

The importance of the cost engineering techniques has increased by the increasing competition between globalization and commerce. These developments also had an increasing effect on the established precautions of the in and out auditing techniques and management departments of the organizations. Among these, we should consider that the improvements on the Information techniques have caused revolutionary innovations on the education of business management. Harvard Business School, as usual, had established argumentative meetings for their former students in order to restore their knowledge in October, 2004. More than 30 subjects were discussed at those meetings. Mentioned arguments with the parties directed with the education on business management were summarized in this paper.

Key Words: Business education, competition, Harvard Business School, costs.

1. Giriş

Avrupa Birliği'ne hazırlık çalışmaları içinde, işletmelerimizin, Avrupa pazarlarında yaşamlarını sürdürmelerinin sağlanmasına büyük öncelik verilmeli ve bu yöndeki çalışmalar hızlandırılmalıdır. Avrupa'da, ABD'de ve dünyanın öteki gelişmiş ülkelerinde ve hatta hızla kalkınan Çin'de, en ileri tekniklerle yönetilen ve rekabette bizim işletmelerimize kolaylıkla üstünlük sağlayabilecek pek çok işletmeler vardır. İleri yönetim teknikleriyle çalışan işlet-

melerin, bir çoğu eskimiş yöntemlerle çalışan bizim işletmelerimize karşı rekabette üstünlük sağlayabileceklerdir.

AB'ye hazırlık çalışmaları içinde işletmelerimizi, rakiplerine üstünlük sağlayacak yönetim tekniklerine kavuşturmamız gerekecektir. Ekonominin temel taşlarına oluşturan işletmelerin yönetimiyle ilgili son gelişmelerin, izlenmesi, yurda getirilmesi ve bu işletmelerde çalışacak öğrencilerin bu konularda bilgilendirilmeleri gerekecektir.

İşletmelerin yönetiminde bilgisayarların kullanılmasından sonra uygulanmaya başlanan yöntemler, geleneksel işletme yönetimi tekniklerinden farklıdır. Geleneksel işletme yönetimi teknikleri, işletme ve çevresi hakkında elde edilebilen sınırlı bilgilerle karar verilmesinin zorunlu olduğu ortamlara göre hazırlanmış bulunmaktadırlar ve bu varsayımla geliştirilmiş bulunmaktadırlar. Oysa, her türlü bilginin, bilgisayarlardan kolayca elde edilebilmeye başladığı günümüzdeki işletmecilik uygulamalarının yarattığı ortam, işletme yöneticilerinden değişik yetenekler istemektedir. Yakın zamanlara kadar, işletme yöneticileri, tüm zamanlarını, alacakları kararlar için gerekli bilgilerin sağlanmasına harcamak ve yine de eksik bilgilerle karar vermek durumunda idiler. İçinde

üst yönetim yetkilerinin, gelecek kuşaklara devredilmesi sorunlarının önem kazanmasına neden olmuştur. Küçük işletmelerin yönetim ve büyüme sorunları, işletmecilik alanının en önemli konuları biçimine dönüşmüşlerdir.

İşletmelerin yönetiminde bilgisayar kullanımının artması, işletmeler arasında rekabetin büyük boyutlara ulaşmasını ve artan rekabetin parasal noktalarda yoğunlaşmasını gerektirmiştir. Müşteriler, artan rekabet ortamında, en iyi kaliteli ürünleri, en düşük fiyata daha kolay arayarak, daha kolay elde edebildiklerinden, işletme yönetiminde öteden beri büyük önem taşıyan "maliyet yönetimi", "maliyet mühendisliği" tekniklerinin etkin kullanımı, küçük-büyük tüm işletmelerde, varlığı sürdürmenin tek yolu biçimine dönüşmüştür.

İşletmelerin yönetiminde bilgisayar kullanımının artması, işletmeler arasında rekabetin büyük boyutlara ulaşmasını ve artan rekabetin parasal noktalarda yoğunlaşmasını gerektirmiştir.

Bugünkü ortamda, bilgisayar aracılığı ile alış-veriş (e-ticaret) yöntemlerinin sayısı ve kapsadığı ürünler hızla artmakta, tüm işletme uygulamalarında ve özellikle, perakende ticaret alanında büyük bir devrimin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu tür ticaret, alış-verişte, kalitenin, markanın, firma güvenilirliğinin, müşteri egemenliğinin, personelin bilgisayar kullanımındaki ileri yeteneklerinin büyük önem kazandığı bir perakende ticaretin yaygınlaşmasını sağlamakta ve yepyeni tekniklerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Ekonomik bilgilerin, eksiksiz biçimde elde edilebilir hale gelmesi, gençlerin yeni işletmeler kurmalarını kolaylaştırmış, yeni işletmelerin kurulmasındaki ve başarısındaki hızlanma, küçük işletmelerin yönetim sorunlarına ilginin artmasına neden olmuştur. Küçük işletmelerde, profesyonel işletme yöneticilerinin çalıştırılması, yönetim yetkilerinin, bu yöneticilere devri zorunluluğunu artırmış, girişimcilerin kurduğu ve başarıya ulaştırdıkları işletmelerde.

Yeni buluşların ve yeni işletmelerin artması ile ortaya çıkan büyük finansal gereksinimler, yeni işletmelere sermaye sağlanması, yüksek tehlikeleri (riskleri) üstlenebilmek için yüksek getiri bekleyen sermaye tutarlarının artmasına neden olmuş ve bu

amaçlarla kurulan fonlar (risk sermayesi), işletmeden işletmeye gezinecek yüksek parasal kaynaklar biriktirmişlerdir. Kuşkusuz bu ortamda, büyük kazançlarla elde edilebilen servetler kadar, kısa sürelerde kaybedilen büyük servetler ve batan işletmeler de vardır. Son yıllarda, bir yandan işletmelerde "İyi Yönetişim" (Corporate Governance) ve öte yandan, işletmelerin iç ve dış denetim tekniklerinde de büyük gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bilgi kullanımında ulaşılabilecek yüksek yetenek ve teknoloji, işletme ömrünün belli başlı kaynağı biçimine dönüşmektedir.

Bilgi teknolojisindeki son gelişmeler, bu gelişmelere uygun insan eğitim ve öğretimine büyük bir ihtiyaç yaratmış ve işletme yönetimi, öğretiminde bir devrimin yaratılmasını gerektirmiştir. Bu alanda bilimsel araştırma ve eğitim veren okullara meydan okuyan bu ortam, ülkemizin işletme eğitim ve öğretimi sunan üniversiteleri ve yüksek okulları için de geçer-

lidir. Üniversitelerimizin bu büyük meydan okumanın gerektirdiği gelişmeyi sağlayabilmeleri zorunludur. Avrupa Birliğine üyelik için hazırlanmaya başladığımız bu günlerde, yurdumuz işletmelerinin **uzun** süreli yaşamlarının sağlanabilmesi için buna büyük ihtiyacımız vardır. Ülkemizdeki üniversite eğitiminin bu alanlarda büyük eksiklerinin karşılanması, uluslararası pazarlarda işletmelerimizin başarısı için kaçınılmaz görünmektedir.

Dünyanın ünlü lisans-üstü işletme okullarından Harvard Business School'un (HBS) 30 Eylül - 3 Ekim tarihleri arasındaki mezunlar toplantısında, mezunlarının bilgilerini yenilemek ve onlara bu daldaki son gelişmeleri açıklamak amacıyla sunduğu tartışmalı toplantıların konuları, dünyada işletme yönetimi eğitimi alanında ortaya çıkan son gelişmeleri kapsamakta idi. İki gün içinde sunulan 32 ayrı kon-

bulunan Wal-Mart'm her davranışı, haber olmaktadır. Ama gelişmeler, sadece bundan oluşmamaktadır; büyük mağazaların bir çoğu, kendi markaları ile kendi geliştirdikleri ürünleri gittikçe daha çok Pazarlamaya başlamışlardır. Bir çok mağaza, müşteri bağımlılığını artırmak amacıyla, iyi müşterileri için, özel avantajlar sunan kartlar düzenlemekte ve dağıtmaktadırlar. Bu alanda gelecek nasıl görünmektedir? Yakında promosyon için, otomobillerin dağıtıldığını da görecek miyiz? Bu konferans, bu iş dalındaki son gelişmeleri özetlemiş, geleceği biçimlendirecek eğilimlerin tartışılmasına vesile olmuştur.

2) Küçük İşletmelerin Yönetimi ve Büyütülmesi: Eskitilemeyen Temel Sorunumuz:

Mezunlarımız, son yıllarda, gittikçe artan hızda, küçük ve orta boy işletmelerde işler almayı yeğlemekte ve okulumuz, eğitim programlarında bu gelişmeye uygun olarak küçük işletmelerin sorunlarına daha çok yer vermeye çalışmaktadır. Okulumuz, (Harvard İşletme Okulu), bu eğilimlere uygun olarak, küçük işletmelerle ilgili araştırmalarına hız vermiş ve küçük işletmelerin sorunlarını ele alan derslere, programlarında

Yakın geçmişte yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, dünya ekonomisinin 1990'lardaki hızlı büyümesini, teknolojideki ilerlemelerle internetteki gelişmelerden çok, satış hacmi 3 trilyon doları aşmış bulunan perakende ticarete yaratılan verim artışlarına borçluyuz..

daha çok yer vermeye başlamıştır. Çalıştıkları alanlar ne olursa olsun, ister ileri teknoloji alanında çalışsın, ister geleneksel alanlarda, ister sanayi alanında, ister hizmetler dalında çalışsın, ister tüketim **malı** üretsın, ister büyük sanayiye girdi üretimi yapsın, bu tür işletmelerin başarı koşulları, onları başarıya götürecek genel yönetim ilke ve uygulamaları, derslerimiz içinde ele alınmaktadır. Konferansı vermiş olan Profesör Kent Brown'un sözleriyle, "Ekonomi içinde yerleşmiş küçük işletmelerin içinde, genel müdürün (tepe yöneticisinin) asıl uğraşısı, ayrıntılı uygulama ve işlerden alınacak sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Onun için Önemli olan eldeki işlerin yetiştirilmesidir. Bu davranış biçimi doğaldır; çünkü bu tür firmaların kaynakları son derecede sınırlı-

kısa açıklamalar, aşağıda sunulmuştur:

1) Perakende Ticaretteki Büyük Devrim

Yakın geçmişte yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, dünya ekonomisinin 1990'lardaki hızlı büyümesini, teknolojideki ilerlemelerle internetteki gelişmelerden çok, satış hacmi 3 trilyon doları aşmış bulunan perakende ticarete yaratılan verim artışlarına borçluyuz. Bir zamanlar, ekonomik ortamın uyuklayan ve tembel bir kesimi olarak değerlendirilen bu alan, son yıllarda hareketlenmiş, atılgan biçimde ilerlemeler kaydederek, şimdilerde, düzenli biçimde, gazetelerin baş sayfalarında sık sık boy göstermeye başlamıştır. Bu alanda neler oluyor? En başta, bu alanın lideri olan ve yıllık cirosu 200 milyar doları aşmış

İldir. Oysa bu firmaların da, uzun süreli stratejik sorunları vardır. Konferansında Prof. Bowen, zamanımızdaki gelişmeler içinde, bu tür firmaların karşılaşmakta oldukları, uzun süreli stratejik sorunları, bu firmaların büyütülmesi sorunlarını ve uygulamalarını sergilemiştir. Sonunda toplantı katılanların tartışmalarına açılmış ve karşılıklı olarak bu alandaki deneyimler karşılaştırılmıştır.

3) Maliyet, Yatırım, Yenilikler ve Yarattıkları Değerler

İçinde alıştığımız işletme nerede olursa olsun, küresel rekabet ortamında çalışmak zorundadır. İşletmelerin aşmak zorunda oldukları rekabet çitması çok yükselmiştir ve şirketlerin uymaları gereken rekabet standartları, çok yükseklere çıkmıştır. Konferansta, pazarlarda, rekabette, işletmelerde ve yönetim yöntemlerinde ortaya

4) (Büyüyen İşletme'de) Yükseliş, Tepe'deki Yerin Korunması ve Çöküş'ün Önlenmesi

Öteden beri hızla büyüymeye aday olan işletmenin yaratılması, kurulması ve yaşatılması, son derecede riskli ve rastlantıya bağlı bir olay olarak ele alınır. Konferansta sunuşu yapan Prof. Christensen, araştırmalarının, bunun böyle olmadığını gösterdiğini öne sürmüştür. Büyümeye aday yeni işletme kurmak ve onu büyütme, eskiden düşünüldüğü kadar riskli ve rastlantıya bağlı görünmemektedir. Neyi aradığını ve bunu nasıl araştıracağını bilenler için bu yol pek o kadar tehlikeli ve rastlantıya bağlı değildir. Bu konferansta sunucunun, "The Innovator's solution" (Yaratıcının çözümü) adını taşıyan ve araştırmalarının sonuçlarını özetleyen son kitabındaki bulgular sunulmuş ve tartışılmıştır.

5) Başarılı Ailelerin Birlikleri ve Birliklerin Kullanılması

Bu tartışmalı toplantıda, Harvard Üniversitesi'nin başışçı hizmetleri danış-

manı olan konferansçı, başarılı ailelerin özelliklerini ve başışlarıyla ilgili davranış biçimlerini incelemiştir. Önceki vak'a etütlerinden yararlanan konferansçı, ailelerin paraya karşı davranışlarının ve parayı kullanım biçimlerinin, ailenin refahı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Tartışmalar sonunda, aile bireylerinin, gerçek aile servetinin dört temel unsurunun, beşeri, entelektüel, sosyal ve finansal servetinin, oluşmasındaki katkıları incelenmiştir.

6) Müşteri Gücünün İşletme Başarısına Dönüştürülmesi

Konferans, hizmet üretiminde ve kullanıma sunulduğunda müşteri gücünün yönetilmesinin, başarılı stratejik yollarını araştırmıştır.

7) Risk Sermayesi ve 1979'dan Bu Yana Yeni İşletmelere Sermaye Sağlanması

Yeni bir "endüstri" kolunun doğuşu; bu noktadan nereye? Özellikle yeni işletmelere risk sermayesi ve dışardan ortaklar sağlanması konusundaki son gelişmeleri ele almış olan bu konferansta kullanılan küçük vak'a etütleriyle, bu alandaki son gelişmeler incelenmiştir.

8) Okulun (HBS) Başarı Modelleri Programı

Bu konferans, Harvard İşletme Okulu'nun kendi öğretim programlarıyla ilgiliydi. Okul, öğrencilerinin, mezun olduktan sonra, işletmelerde başarılı olma koşullarını oluşturma biçimlerini araştırmaya ve bu örnekleri sınıfa taşımaya çalışmaktadır. Bu konferansta okulun, bunu nasıl yaptığı ve okulda, öğrenci için başarı modellerinin nasıl oluşturulduğu anlatılmıştır. Okulda bu başarı modelleri, aşağıdaki yöntemlerle elde edilmeye çalışılmakta ve bu konuda oldukça başarılı sonuçlar alınmaktadır:

1) Okulda Örnek alınacak bir çalışma ve tartışma ortamı yaratılmıştır;

2) Lisans-üstü, doktora ve üniversite sonrası programlarındaki tüm öğrencilere, kendi gelecek başarı koşullarını yaratma-

İçinde alıştığımız işletme nerede olursa olsun, küresel rekabet ortamında çalışmak zorundadır. İşletmelerin aşmak zorunda oldukları rekabet çitması çok yükselmiştir ve şirketlerin uymaları gereken rekabet standartları, çok yükseklere çıkmıştır.

larını ve kendilerine en uygun başarı modellerini seçmelerini kolaylaştıracak öğrenim, programlarının ve en son yönetim teknik araçları ile ilgili öğrenim modellerinin sunulması sağlanmıştır;

3) Dersler, güçlü bir araştırma programı ile desteklenmiştir; desteklenmektedir; ve

4) Okulun mezunlarına, ömür boyu dost kalması ve hayatlarının her aşamasında okuldan gerek duydukları sosyal ve mesleki bilgilerin tümünü alabilmelerini sağlayacak bir ortam sağlanmıştır.

9) Müşteri Odaklı Sağlık Hizmetleri

ABD' deki en büyük hizmet kesimini oluşturan sağlık hizmetleri, büyük bir değişimden geçmektedir. Bu konferansta bu değişimin büyük boyutları özetlenmiş, sağlık hizmetini sağlayanlarla alanlar ve bedelini Ödeyenlerin karşılıklı hak ve çıkarları gözden geçirilmiştir. Bu büyük değişim, kullanıcılar, maliyetini ödeyenler ve hizmeti sağlayanlar olarak bizleri nasıl etkileyecektir? Değişime uyum sağlamaya yardımcı olabilir miyiz? Konferansta bu konuda tartışmalar yapılmıştır.

10) "Dengeli Notlandırma Tekniği" ile Strateji Odaklı Örgütlerin Yaratılması

Bir arkadaşı ile birlikte, işletmeler için "Dengeli Notlandırma Tekniği"ni yaratmış olan Prof. Robert A. Kaplan, bu konferansta, işletmelerin başarı ölçüm yöntemlerinin kullanılması ile bu tekniğe ulaşmanın ve bu tekniği kullanarak işletmenin bir stratejik planlama modeline uyum içinde yönlendirilmesinin yollarını araştırmıştır. Konferansta, bu tekniği başarılı biçimde uygulayan işletmelerden örnekler verilmiş ve uygulamadan çıkarılabilecek dersler gözden geçirilmiştir. Bu tekniğin kullanılması ile tespit edilen stratejilerin hızla uygulanabilmesi için uyulması gereken 5 temel ilkenin özellikleri ve yararları da tartışılmıştır. Bu beş ilke şunlardır: 1) işletmenin misyonu ve stratejileri, faaliyet ölçütleri biçimine dönüştürülmelidir; 2) stratejiler, uygulayıcı birim ve grupların sorumlu oldukları kısımlara bölüştürülmeli ve birim ve grupların bu alandaki sorumlulukları tayin edilmelidir; 3) etkili duyum, ha-

berleşme, kişisel hedeflerin saptanması, hedeflere uygun bütçe ve ödüllü ücret ödeme sistemleri kullanılarak, stratejiler işletmede çalışan tüm birim ve grupların sorumluluğu biçimine dönüştürülmelidir; 4) kullanılan bütçe ve raporlama teknikleriyle, strateji uygulaması, alınan sonuçların değerlendirilmesi, gereken düzeltmelerin yapılması için gerekli geri-besleme düzenlemeleriyle, stratejilere uygun yaşam biçimi, işletmenin sürekli bir uğraşısı biçimine dönüştürülmelidir; 5) tüm bu çalışmaların hedeflere ulaştırılmasını sağlayacak bir yönetim liderliğinin, değişimi yönetmesi sağlanmalıdır. Konferansın sonunda Prof. Kaplan, bu tekniği kullanarak büyük sonuçlar almış özel ve kamu işletmelerinden çok sayıda Örnekler vermiş ve bu örneklerden çıkarılacak dersleri katılımcılarla tartışmıştır.

11) Başarılı (Geleceği Parlak Olmuş) Girişim Deneyimlerinden Çıkarılacak Dersler Girişimcinin Pazarlanması

Geleceği parlak bazı yeni girişimler için yapılan pazarlama çalışmaları, geliştirilen vak'a etütleri ve öğrenci odaklı öğretim programlarıyla ilgili araştırma projelerine dayanılarak incelenmiştir. İncelenen şirketlerin çoğu, yüksek teknoloji alanından seçilmişlerdir. Bu şirketleri yönetenlerce kullanılan bir çok yeni yönetim yöntemleri olsa da, bu örneklerden temelde elde edilen ders, eskidir: deneyimli İnsan kaynağı ve güçlü ortaklar, geleceği parlak görünen yeni işletmelerde de başarının en temel etkenleridir.

12) Yüksek Riskli İşletmelere Sermaye Sağlama Hedefli (Venture Capital) Hisse Senedi Fonlarının Yönetimi

Son 15 yılda, ABD'deki özel hisse senedi fonları (yüksek riskli işletmelere yapılan yatırımlar, borçlanarak elde edilen şirket hisseleri ile batık kredileri satın alma işlemlerine yatırılan paraların toplam tutarı), 5 milyar dolardan 300 milyar dolara yükselmiştir. Diğer ülkelerde, benzer fonlardaki büyüme daha da hızlıdır. Ancak 2000 yılından başlayarak, bu tür fonlar, karların olağan üstü hızla düştüğü ve hareketin azaldığı bir dönemden geçmektedir.

Bu gün bu "endüstri", bir dönüm noktasına gelmiştir. Önceki dönemlerdeki hızlı genişleme, düşüşün de hızlı olmasını zorunlu kılmıştır; önceki dönemde hayali, geçekdişi ve çok yüksek değerlendirmeler, son üç yılda aynı hızda düşüşe geçmiştir. Bu konferans, bu dramatik gelişmeyi gözden geçirdikten sonra, bu alanda hızla azalmakta olan fon kaynakları karşısında, bu tür fonları yönetenlerin, almaları gereken önlemler ve değişen yatırım ortamına uyum sağlayabilmek için yapabilecekleri şeyler üzerinde durmuştur. Konferans, gelecekte ülkemizin finansal pazarlarında ortaya çıkacak gelişmeler için alınabilecek derslerle dolu tartışmaların yapılmasını sağlamıştır.

13) Yirmi Birinci Yüzyılın Başında

Bu konferansta Prof. Warren McFarlan'ın "Bilgi Çağında Yönetim" kitabı, vaka etütleri ile ele alınmış ve tartışılmıştır. Çağdaş işletmelerin, bilgi çağında gerek duydukları bilgi ve rapor sistemlerinin özellikleri ve olası biçimleri ele alınmıştır. Son 40 yılda gelişen bilgi çağının ortaya çıkardığı hızlı gelişmeler sonunda 2004 yılında işletmelerin bilgi ve rapor gereksinimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

14) Profesyonel Hizmet Firmalarında Liderlik

Bu konferansta, yatırım bankacılığı, danışmanlık ve hukuk alanlarında çalışan hizmet işletmelerinde liderlerin davranışlarının özellikleri, hizmet pazarlarında işletmenin rekabet gücünü artırma ve işletme içinde çalışma uyumunun sağlanması olanakları, uygulama örnekleri ve vak'a etütleriyle ele alınmış ve tartışılmıştır. Tartışmalarda, a) çıkar çatışmaları, b) konsolidasyon, ve c) hizmet pazarında rekabet koşulları gibi konular üzerinde yoğunlaşma sağlanmıştır.

15) Kurumsal Yönetişimin (Corporate Governance) Sağlanması İçin Yönetim Kurulu Üyelerine Sunulması Gereken Bilgiler:

İşletmelerde kurumsal yönetişimin sağ-

lanması ve sürdürülmesi konusundaki sorumluluklarının bir parçası olarak yönetim kurulları, işletmenin tepe yönetiminin stratejik hedeflere ulaşmaktaki etkinliğini yönetmek ve stratejik hedeflere ulaşma derecesi ile ilgili bilgilerin ortaklara ulaştırılmasını sağlamak sorumluluğunu da taşımaktadırlar. Konferansta belirtilmiştir ki, işletmelerde yönetim kurulları üyelerine ulaştırılan bilgiler, onların bu işlevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerini kolaylaştırmamaktadır. Tartışmalar içinde, yönetim kurulu üyelerinin bu işlevlerini yerine getirmelerini kolaylaştıracak bir "bilgi paketi"nin geliştirilmesine çalışılmıştır.

16) Bilimsel Çalışma, Kar Amaçlı İşletmeye Dönüştürülebilir mi? Biotek Örneği

Geleneksel olarak, bilimsel çalışmalar ve kar amaçlı işletme alanları, biri birlerine çok uzak durmuşlardır. Bilimsel çalışmalar, daha çok üniversitelerin, devlete ait laboratuvarları ve kar amacı gütmeyen kuruluşları egemenlik alanlarında kalmışlardır.

Geleneksel olarak, bilimsel çalışmalar ve kar amaçlı işletme alanları, biri birlerine çok uzak durmuşlardır. Bilimsel çalışmalar, daha çok üniversitelerin, devlete ait laboratuvarları ve kar amacı gütmeyen kuruluşları egemenlik alanlarında kalmışlardır. Kar amaçlı işletmeler ise, özel girişim ve rekabet pazarları alanlarında egemen olmuşlardır. Ancak bugünkü ekonomik koşullar içinde bu iki alanın biri birine yaklaştıkları ve biri birinin içine girdikleri görülmektedir. Kar amaçlı işletmeler, gittikçe artan oranda bilimsel çalışmalara ilgi duymakta ve üniversitelere daha sık başvurmakta, üniversite de bu alanda sahip oldukları bilimsel yeteneği paraya çevirmeye gittikçe daha fazla istekli olmaktadır. Bu konferansta, bu iki uçtaki kuruluşların biri birlerine en çok yaklaştıkları bioteknoloji alanındaki tarihi gelişme ele alınmış ve "bilimsel çalışma, kar amaçlı bir işletmeye dönüştürülebilir mi?" sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu konuda geleneksel olarak geliştirilmiş bulunan, bilimsel çalışma sonuçlarının pazarlanabilmesi amacıyla risk sermayesi sağlanması, entelektüel mülkiyet ruhsatlarının verilmesi gibi yöntemlerin ve geçmişte oldukça başarılı biçimde kullanılmış bulunan ileri teknoloji alanındaki

örgüt biçimlerinin, günümüzde gelişmekte olan "bilimsel çalışma" odaklı kar amacı güden işletmelerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda yeterli olmadıkları konusu ele alınmıştır. Tartışmalar arasında, bioteknoloji gibi temel bilimsel çalışma alanlarına uygulandıklarında, geleneksel yöntemlerin yetersiz kalması gerçeği karşısında geliştirilebilecek yeni yönetim teknikleri konusunda tartışmalara da yer verilmiştir.

17) Liderliğin Anlamı

Büyük lider, nasıl tanımlanır? Bir çok düşünürler, bu soruya çok değişik yanıtlar verirler. Bu konferansta, şu tanımlama önerilmiştir: Büyük lider, önderlik ya da hizmet ettiği kişilerin yaşamını anlamlı kılmayı ve onlara amaç aşılmasını bilen

Büyük lider, önderlik ya da hizmet ettiği kişilerin yaşamını anlamlı kılmayı ve onlara amaç aşılmasını bilen kişidir.

başlayan lider örnekleri ve "düşme" nedenleri incelenmiştir. Konferansın sonunda yaşama anlam katma ile işletmede ortaklar için değer yaratma kavramlarının ilişkileri üzerinde tartışmalar yapılmıştır.

18) Columbia Uzay Mekiği Faciasından Çıkarılacak Liderlik Dersleri

İlk bakışta, *Columbia'nın* son yolculuğu öncesinde ortaya çıkan kısa greve karşı, yönetimin büyük ölçüde duyarsız kalmış olmasının, sorumsuz yönetici davranışlarının tipik bir örneğiymiş gibi görülebilir. Ancak, daha yakından ve derinine bakılınca, beşeri ve örgütsel sistemlerin belirli özelliklerinin, geleceğin çok belirsiz olduğu hallerde, örgütlerin düşük performans gösterme eğilimine girmelerine neden oldukları görülmektedir. Kaygan rekabet koşullarına göğüs germeye çalışan işletmelerde de aynı güçlerin harekete geçtiği görülmektedir. Kazanın resmi inceleme raporlarından ve kendi araştırmalarından yararlanan sunucular, bu konferansta, Columbia olayında, NASA'nın, var olan riskleri olduğundan küçük görmüş olmasının nedenlerini bulmaya ve Örgütlerin, buna benzer tehditlere ve belirsiz tehditlere karşı kendilerini korumalarının ve

büyük başarısızlıklara uğramayı Önlemenin yolları araştırılmaya çalışılmıştır.

19) (Finansal) Değerleme Yanlışlarının Önlenmesi

Bir çok yönetici, işletme kararlarının değer artışı yaratması gerektiği görüşündedir. Fakat çoğu zaman yöneticilerin, değer tahmin yöntemleri konusunda kafaları karışık ve değerlendirme yanlışları, olumsuz işletme kararlarının verilmesi sonucunu yaratabilirler. Bu konferansta, sunucunun, değerlendirme konusundaki son yirmi yıllık çalışmaları ve deneyimleri içinde tespit etmiş olduğu değerlendirme yanlışlarından doğan kötü karar örnekleri ile ilgili tartışmalar yapılmış ve değerlendirme yanlışlarını önleme yöntemleri incelenmiştir. Çalışmalarına gelecek katkıların devam etmesini sağlamak amacıyla, örnek verilen değerlendirme yanlışlarını yapanların adları gizli tutulmuş olsa

da, örnek verilen değerlendirme yanlışları gerçektir; yaşanmıştır. Konferansta, gelecek nakit akımlarının tahmin etme yöntemlerindeki hatalardan kaynaklanan değerlendirme yanlışları, vade sonu değerlerinin tahmininden, kullanılan iskonto oranlarının yanlış seçiminden, katsayıların yanlış seçiminden doğan yanlışlar incelenmiştir. Konferansın sonunda, değerlendirme yanlışlarını önleme konusundaki öneriler de tartışılmıştır.

20) Girişimcilikte Aklın Egemenliğini Araştırmak

Konferansın sunucusu, yazmakta olduğu girişimcilikle ilgili kitabının bir özetini sunmuştur. Yazar, yakında çıkacak kitabında, yeni girişimlerin doğuşu, yönetimi ve finansmanı konusunda, bir rasyonel çerçeve çizmeye çalışmaktadır. Çizilen çerçeve, yazarın son 23 yıl boyunca gözlemlediği ya da içinde yaşadığı yüzlerce yeni girişimden edinilen deneyimlere dayanmaktadır. Araştırmadan çıkarılan bazı sonuçlar, konferansta şöyle özetlenmiştir:

- Başarılı girişimciler, sadece risk alıcı, gözü kara kişiler değildir; başarılı girişimcinin temel özelliği, risk ile getiri arasındaki ilişkiyi başarılı biçimde yönetebiliyor olmasıdır.

- Bazı ortak sorular, girişimcilerin her aşamada daha iyi kararlar vermelerini sağlayabilecek özelliktedirler:

Neler doğru sonuç verir ? Neler yanlış sonuç verir? Risk-getiri oranını iyileştirmek için yönetim, hangi kararları vermelidir?

- Uygulama, çoğu zaman, görüş söylemekten çok daha önemlidir.

- Kimden sermaye sağlandığı, çoğu zaman, hangi koşullarla sağlandığından çok daha önemlidir.

İşletmede akıl yolu, iyi ve kötü sonuçlu deneyimlerden geçer; amaç, aklın iyi organize edilmesini ve çok sayıda karar durumunda en iyi yolun seçimi konusunda verilen kararların zaman içinde iyileşmesini sağlamak olmalıdır.

21) Enron Macerası

Bir zamanların en yaratıcı işletmesi olan bu büyük şirketin çökmesine neden olan patolojiyi inceledikten ve gözden geçirdikten sonra sunucu, dinleyicilerinden, kurumsal

Rakiplerinin saygısını çeken pazar liderlerinin, karları yüksek, rekabetteki konumları güçlü, kendi alanlarında rekabet koşullarını kendi çıkarları yönünde biçimlendirme konusundaki egemenlikleri tamdır.

yönetişim konusunda alınan son önlemlerin ve şirketin batışı ile ilgili Andrew Festow ve Jeff Skilling'in de suçlanmasının, gelecekte halkı, Enron tipi skandalların zararlarından koruyup koruyamayacağını tartışmalarını istemiştir. Tartışmaların canlılığı içinde pek çok değerli önerilere de yer verilmiştir. 22) Etkili Müzakerenin

(Negoti-ation) Özellikleri

Müzakere (pazarlık), tüm zamanlarda, anlaşmazlıkların çözümünde ve karşılıklı uzlaşmaya ulaşmada kullanılan önemli bir araç özelliği kazanmıştır. İşletmenin içinden ve dışından etkili katılımcıların rol aldığı çağdaş işletme yaşantısının, daha yatay ve daha geçirgen örgüt yapılarının, artan bir değişim hızının, çeşitliliğin ve küreselleşmenin egemen olduğu çağımız işletme ortamında müzakere, etkili yöneticinin bir yaşam biçimi haline almıştır. Bu gelişmeler karşısında Harvard İşletme Okulu, belli başlı işletme okulları arasında "Müzakere" konusunu, yüksek lisans (MBA) programının zorunlu dersleri ara-

sına koyan okullardan biri olmuş, teknik özellik taşıyan bir çok ileri pazarlık konularını, seçilmiş dersler arasına almış ve yönetici eğitim programlarında da müzakere derslerine yer vermeye başlamıştır. Bu konferansta, okulda, konu ile ilgili olarak yapılmış bulunan araştırma sonuçları ve ders geliştirme çalışmaları özetlenmiş, etkili müzakereler yapabilmek için bilinmesi gereken kavramların neler olduğu listelenmiş ve bu kavramların değişik durumlara uygulanmasının değişik biçimleri üzerinde tartışmalar yapılmıştır.

23) Sürdürülebilir Pazar Liderliğinin Sağlanması

Rakiplerinin saygısını çeken pazar liderlerinin, karları yüksek, rekabetteki konumları güçlü, kendi alanlarında rekabet koşullarını kendi çıkarları yönünde biçimlendirme konusundaki egemenlikleri tamdır. Buna ek olarak, pazardaki liderliğin bazı özellikleri, lider işletmeyi, mali, rekabet durumu ve toplum içindeki kültürel saygınlığı ile dayanaklılığı

kavuşturmaktadır. Buna karşılık, liderliğin yitilmesi çok kolaydır. Bu konferansta, sunucunun yönetiminde katılımcılar, pazarda liderliğin temel özelliklerini inceleyecekler, liderlikte kalıcılığı sağlayacak mekanizmaları gözden geçirdikten sonra, liderliği kazanmanın, onu korumanın ve gerektiği hallerde onu yeniden kazanmanın yollarını araştırmışlar; konu ile ilgili değişik görüşler üzerinde tartışmalar yapmışlardır. Konferansta sunulan bilgiler, sunucunun uzun yıllar boyu kazanılmış deneyimlerine, Pazar liderleri örnekleri üzerinde yapılmış vak'a etütlerine ve çok sayıda uygulama araştırmalarına dayandırılmıştır. Pazar liderlerinin, yüksek karlılığın sağlanması ve korunması konusunda alacakları fiyatlama, pazarlama stratejisi, satış planlaması, yönetimi ve kontrolü alanlarında verecekleri kararların özellikleri de incelenmiştir.

24) Başarıda Kalıcılığa Ulaşmak

Okulumuzun mezunları, işletme liderleri ve girişimciler olarak iş ve özel yaşamlarında türlü başarılarla ulaşımlardır. 150

vak'a etüdünü tamamlamış ve bir çok yönetim kurulu üyelikleri ile önemli deneyimler sahibi olmuş bu konferansın sunucusu, son yıllarda, insanların yaşamında kalıcı başarılarla ulaştıracak özelliklerle ilgili bazı sonuçlara ulaşmış bulunmaktadır; konferansta bu sonuçları özetlemiş, dinleyicilerine görüşlerini aktarmış ve tartışmaları yönetmiştir. Sunucunun bu alandaki gözlemleri, son yıllarda sayıları artan "nasıl başarılı olunur" el kitaplarının kolaylık izlenimi veren reçetelerinden çok farklıdır. Başarı, denge içinde biteviye yükselen, bir "en yükseğe çıkına" yolu değildir; başarı, genç yaşlarda başlayan ve inişli çıkışlı yollarda ilerleyerek elde edilen bir sürecin sonucunda elde edilmektedir. Tek bir başarılı alanda yoğunlaştığımız. Zamanlarda, bizi oraya getiren temel dürtülerimiz, uyarı mesajları göndermeye başlayacaklardır; bu mesajlar, bir çoğumuzda huzursuzluk yaratırlar. Buna karşılık, elde etmek istediğimiz şeyi başkalarının elde ettiğini görünce, onlardan kendimize dersler çıkarmaya bakarız. Konferans, kişileri kalıcı başarıya ulaştıracak güdülerin neler olduğu konusunda bir çerçeve çizmeye çalışan bir tartışmayla sona ermiştir.

25) Büyük Yöneticilerden Alınacak Dersler

Andrew Carnegie'den Sam Walton'a kadar, büyük işletme liderlerinin tarihini son kitabında gözden geçirmiş olan konferansın sunucusu, büyük başarılarla ulaşan kişilerin davranış biçimlerinin İnsanı şaşırtacak kadar biri birine benzediklerini göstermiştir. Bu konferansta, bu günün ve dünün büyük işletme liderlerinin yaşam, ve davranış biçimlerindeki benzerlikler kadar, farkları da gözden geçirdikten sonra bu fark ve benzerliklerden çıkarılabilecek sonuçların tartışılması sağlanmıştır. Konferans, 2010 yılının, büyük işletme liderlerinden ne gibi özellikler isteyeceği konusundaki spekülasyonlar üzerindeki görüşmelerle son bulmuştur.

26) Stratejik Çeviklik Sürekli Değişimin Yönetimi

Bu konferansta sunucu, bazı işletmelerin batış nedenleri gibi "dikenli" bir konuyu incelemiş ve kendi araştırmaları ile ortaya çıkardığı, bazı bulguları gözden

geçirmiştir. Bu bulgular, değişime uyum sağlamakta bazı işletmelerin, benzerlerinden daha çevik olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenler üzerindeki tartışmalar, örgütlere çeviklik kazandırmanın yollarını araştırmıştır. Sürekli değişimin egemen olduğu zamanımızda, yeniliklere açık çeviklikte stratejilere, örgüt yapılarına ve akla yakın düşünme sistemlerine sahip olmak yolu ile işletmelerin, değişime uyum sağlamakta çeviklik göstererek ömürlerini uzatabileceklerini göstermiştir; tartışmalar, katılımcıların konuyu ele almalarını ve kendi deneyimleri ile katkıda bulunmalarını sağlamıştır.

27) Harvard İşletme Şirketi'nin İçyüzüne Bir Bakış

Bu konferansta, Harvard Üniversitesi'nin yatırım (endowment) fonlarını yöneten Harvard İşletme Şirketi (HİS) genel müdürü, fonların yönetiliş biçiminin ayrıntılarını açıklamıştır. Genel müdür, HİS'in örgüt yapısı, yönetim kurulunun oluşum biçimi ve yönetimindeki etkili rolü, fonun varlık yapısı, yatırım ve alım-satım stratejileri, başarı derecesi ve faaliyet sonuçları, ücret politikası ve risk kontrol yöntemleri ile ilgili olarak oldukça ayrıntılı bilgiler sunmuş, son yılların gerçekleştirmelerini gözden geçirmiştir. Geniş katılımlı toplantı, HİS'in, son yıllarda karşılaştığı sorunlar ve meydan okumalar üzerinde yoğun tartışmalar yapılmasını sağlamış ve mezunlara, okulun mali durumu ile ilgili bilgilerin sunulmasını sağlamıştır. Şirketi, 1 Eylül 1990'dan beri yönetmekte olan genel müdür, geliri üniversitenin harcamalarına tahsis edilen yatırım fonlarının, üniversitenin emeklilik fonlarının, yardımseverler tarafından yapılan planlı periyodik ve tek seferlik bağışların yönetilmesinden sorumludur. Bu fonların toplam tutarı, 30 Haziran 2003'te 23 milyar dolara ulaşmış bulunan hatırı sayılır bir servettir. Genel müdürün 1983'ten HİS'te görev aldığı Eylül 1990 arasındaki önceki görevinde, Rockefeller Vakfı'nın yatırımlarla ilgili en üst sorumluluğunu taşımış olduğu için, tartışmalara oradaki deneyimlerini de getirmiştir. Orada yönettiği fonların tutarı 2 milyar dolar iken, ondan önceki görevinde, New York belediyesinde yönettiği

fonların tutarı 20 milyar doları bulmaktaydı. Konferansta açıklanan tüm bu deneyimler, uzun süren yoğun tartışmalara neden olmuştur.

Mezunlara, cumhurbaşkanlığı seçimleri, dünyayı saran terör felaketleri, mezunların sorunları, DNA araştırmaları, okulun uluslararası ilişkileri konusunda da konferanslar sunulmuş olsa da, yukarıda Özeti verilmiş olanlar işletme yönetimi ile ilgili oldukları için seçilmişlerdir. Konferansların tümünde, sunuşları yapan uzmanların sonuçlarını açıkladıkları araştırmaların ayrıntıları ele alınmış, daha sonra soru-yanıt ve tartışmalarla konular mezunların görüşlerine açılmıştır. Böylece, mezunların, işletmecilikteki son gelişmeler konusunda bilgi sahibi olmaları, bilgilerini tazelemeleri sağlanmıştır.

Görüldüğü gibi, dünyanın en ünlü işletme okullarından biri, mezunlarının bilgilerini tazelemek ve onlara bu alandaki son gelişmelerle ilgili bilgi sunmak için, bu konuları ele almıştır. Ülkemizde mezunlarına bu tür hizmet sunan yüksek öğrenim okullarımız yoktur. Bununla birlikte, ülkemizde yüksek öğrenimde işletmecilik eğitimi yapan okullarımızın yöneticileri, bu konulardaki yeniliklerin Öğrencilerine sunulmasını sağlama olanaklarını araştırmalıdır. Kuşkusuz onların da bu konuda

çalışmaları ve hazırlıkları vardır. Yukarıdaki konferanslar dizisi ve özet görüşler, onlara bu konulardaki çalışmalarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Professor G. Felda Hardyman: Models of Success, Bildiri, 30.09.2004, ABD.
- Profesör Robert S. Kaplan: Creating Strategy - Focused Organization with Balanced Score Card, Bildiri, 30.09.2004, ABD.
- Professor Joseph B. Lassiter: Learning from High - Potential Ventures: Entrepreneurial Marketing, Bildiri, 30.09.2004, ABD.
- Professor Josh Lerner: Venture Capital and Private Equity: Renaissance or Regression?, Bildiri, 01.10.2004.
- Prof. Mc Farlan: Managing in the Information 1.10.2004, ABD.
- Professor Ashis Nanda: Leadership in Professional Service Firms, Bildiri, 01.10.2004, ABD.
- Professor Krishna Palepo: What Information Do Boards Need to Perform Their Corporate Governance Function?, Bildiri, 01.10.2004, ABD.
- Professor Gary P. Pisano: Can Science Be a Business? The Case of Biotech, Bildiri, 02.10.2004, ABD.
- Professor Michael Roberto: Leadership Lessons from the Columbia Space Shuttle Disaster, Bildiri, 02.10.2004, ABD.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DURUM

Yıl	Banka	Şube	Çalışan	Yıl	Banka	Şube	Çalışan
1980	43	5654	125.312	1993	70	6228	144.707
1981	45	6244	126.564	1994	67	6105	139.046
1982	48	6353	131.396	1995	68	6240	144.793
1983	45	6281	133.455	1996	69	6442	148.153
1984	47	6202	134.656	1997	72	6819	154.864
1985	50	6268	138.201	1998	75	7370	166.492
1986	55	6348	143.376	1999	81	7691	173.988
1987	56	6417	148.995	2000	79	7837	170.401
1988	60	6528	151.262	2001	61	6908	137.495
1989	62	6593	153.067	2002	54	6106	123.271
1990	66	6560	154.089	2003	50	5966	123.249
1991	65	6477	152.901	2004	48	6106	127.151
1992	69	6206	146.853				

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği. * Referans Gazetesi, 29.02.2005.