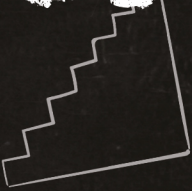


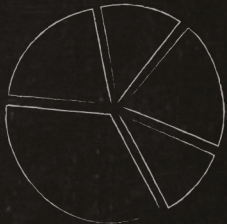
JULIAN BIRKINSHAW
KEN MARK

MBA

İŞLETMELER İÇİN
25 MODEL



	X	Y
A		
B		
C		
D		
E		
F		



Julian Birkinshaw, London Business School'da Strateji ve Girişimcilik Profesörü olarak görev yapmakta olup aynı zamanda Deloitte İnovasyon ve Girişimcilik Enstitüsü Direktörü'dür.

Aralarında *Fast/Forward*, *Reinventing Management* ve *Becoming a Better Boss* adındaki kitapların da yer aldığı on üç kitabın yazarıdır.

Ken Mark, The Martello Group'un CEO'sudur. Diversified Resources International bünyesinde Finans Direktörü olarak görev yapmış, Procter & Gamble ve Harvard Business School'da çalışmıştır. Harvard, Ivey Business School ve London Business School için vaka çalışmaları kaleme almıştır.

MBA – İşletmeler İçin 25 Model

Orijinal adı: 25 Need-To-Know MBA Models

© 2018, Julian Birkinshaw, Ken Mark

Yazan: Julian Birkinshaw ve Ken Mark

İngilizceden çeviren: Elif Sema Mutlu

Yayıma hazırlayan: Kemal Küçükgedik

Türkçe yayın hakları: © 2023 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz. Bu kitabın Türkçe yayın hakları Pearson Education aracılığıyla satın alınmıştır.

1. baskı / Ağustos 2023 / ISBN 978-625-8026-10-8

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Yeşim Ercan Aydın

Sayfa uygulama: Yeşim Ercan Aydın

Baskı: Ana Basın Yayın Gıda İnşaat San. ve Tic. A.Ş.

Mahmutbey Mah. Devekaldırımı Cad. 2622 Sk.

Güven İş Merkezi, No: 6/13 Bağcılar - İSTANBUL

Tel. (212) 446 05 99

Sertifika No: 52729

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

MBA İşletmeler İçin 25 Model

Julian Birkinshaw
Ken Mark

Çeviren: Elif Sema Mutlu

İçindekiler

Yazarlar hakkında	3
Teşekkür	9
Yayıncının teşekkürü	10
Giriş	11
Kısım 1 Yönetim	17
1 Değişim yönetimi: Kotter'ın sekiz adımlı modeli	21
2 Karar verme sürecinde bilişsel önyargılar	27
3 Duygusal zekâ	33
4 Müzakere teknikleri: BATNA	38
5 360 derece performans değerlendirme	43
Kısım 2 Pazarlama	49
6 Çok kanallı pazarlama	53
7 Pazarlamanın 4P'si	58
8 Fiyatlandırma stratejisi: Dinamik fiyatlandırma	64
9 Ürün yaşam döngüsü	70
10 Pazar segmentasyonu ve kişiselleştirilmiş pazarlama ...	76
Kısım 3 Strateji	83
11 BCG büyüme-payı matrisi	87
12 Mavi okyanus stratejisi	94
13 Temel yetkinlik ve kaynak tabanlı görüş	100
14 Beş kuvvet analizi	106
15 Oyun teorisi: Tutsak ikilemi	113
Kısım 4 İnovasyon ve Girişimcilik	119
16 Tasarım odaklı düşünme	125
17 Yıkıcı inovasyon	131
18 Yalın girişim	138
19 Açık inovasyon	146
20 Senaryo planlama	153

Kısım 5 Finans	159
21 Sermaye varlıkları fiyatlandırma modeli.....	163
22 Sermaye bütçeleme	168
23 Rasyo analizi	174
24 Firma kıymet takdiri.....	179
25 Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti	191
 Kitap önerileri.....	 198
Terimler sözlüğü	202

Teşekkür

London Business School, Ivey School of Business ve diğer okullardaki meslektaşlarımıza yönetim modellerini seçme konusundaki tavsiyeleri için teşekkür ederiz. Özellikle Avustralya Bond Üniversitesi'nden Dr. Colette Southam'a kitabın çeşitli bölümlerini incelediği için teşekkür ediyoruz. Ayrıca özellikle London Business School'daki EMBA ve MBA programlarındaki öğrencilerimize, seçim sürecimize katkı sağladıkları için teşekkür ederiz.

Yayıncının teşekkürü

Telif hakkıyla korunan materyali çoğaltmamıza izin verdikleri için aşağıdakilere minnettarız:

Ürün Portföy Matrisi'nde yer alan BCG Portföy Matrisi'nden uyarlanan sayfa 65'teki şekil, © 1970, The Boston Consulting Group (BCG); Porter, M.E.'den uyarlanan (1979) "rekabetçi güçler stratejiyi nasıl şekillendirir" başlığı altında sayfa 84'te yer alan şekil, Harvard Business Review, Mart/Nisan: 21-38. Telif Hakkı © 1979, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, tüm hakları saklıdır. Harvard Business Review'un izniyle yeniden basılmıştır; Christensen, C.M.'den alıntılanan (1997) Yenilikçinin ikilemi: Yeni teknolojiler büyük firmaların başarısız olmasına neden olduğunda başlığını taşıyan ve sayfa 106'da yer alan şekil Boston, MA: Harvard Business Review Press. Telif Hakkı © 1997, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, tüm hakları saklıdır. Harvard Business Review'un izniyle yeniden basılmıştır.

Giriş

Günümüzün iş dünyasında kullanımda olan birçok model ve yapı var, bunların hepsinin takibi ise zor. Elinizdeki bu kitabı, bu modellerin en önemlilerinin ayrımını –nereden geldiklerini, ne zaman kullanabileceğinizi, nasıl kullanacağınızı ve sağladıkları en büyük faydalarla en zayıf yönlerinin neler olduğunu– kavramanıza yardımcı olmak amacıyla kaleme aldık.

Bilmeniz Gereken 25 MBA Modeli şeklinde ifade edilen başlık, söz konusu modellerin hepsinin de işletme fakültelerinde eğitim gören ve MBA (İşletme Yüksek Lisans Derecesi) almak isteyen öğrencilere öğretildiği gerçeğini gösteriyor. MBA bir genel uzmanlık derecesidir – bir başka ifadeyle, öğrencilere iş dünyasının tüm önemli yönlerinde kapsamlı bir temel bilgi sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu kitap MBA’ın kapsama alanını gözler önüne sermektedir. Her biri bir MBA programının ilk yılındaki tipik bir zorunlu derse karşılık gelen beş bölümden oluşmaktadır. Bizler kitabın her bölümünde sadece beş modeli ele alırken, bu türden bir temel derste işlenen materyallerin kapsamına dair size bir fikir vermek amacıyla diğer önemli modellerden de söz ettik.

Bu kitabı kimler okumalı peki? MBA yapıyorsanız, halihazırda eğitimini aldığınız temel modellerin nasıl uygulanması gerektiğine dair yararlı yönergelerle birlikte kolay erişimli bir özet hemen elinizin altında, daha fazlasını öğrenmek isterseniz de tamamlayıcı okumaları listede bulabilirsiniz.

İşletme eğitimi almamış üst düzey bir yönetici veya müdürseniz, elinizdeki bu kitap kıymetli bir başvuru kaynağıdır. Astlarınız veya meslektaşlarınız işletme fakültesinde öğrendikleri, sizin pek

de aşına olmadığınız terimlerle konuşmaya başladıklarında, nelerden dem vurduklarını öğrenmek isteyeceksiniz. Aslına bakılırsa iş dünyasındaki kavramların çoğu oldukça basit ve anlaşılır kavramlardır – elinizdeki bu kitap sizin konunun ayrıntılarına vâkıf olmanızı sağlayacak en önemli yirmi beş kavram hakkında yeterince detay içerir.

Hiç kuşku yok ki bu kitap herhangi bir MBA programına dahil olmadan önce birtakım araştırmalarda bulunan veya MBA yapma düşüncesinden heyecan duyan MBA adaylarının da ilgi alanına girmektedir. Burada açıklanan modelleri ve kavramları önemli ve ilginç buluyorsanız, o zaman cesur bir adım atarak harekete geçmeli ve bir programa kaydolmalısınız. Bu kitapta “bilinmesi gereken” modelleri ele almış olsak da herhangi bir MBA programı boyunca tek bir metinde öğrenilemeyecek kadar çok şey öğrendiğinizi söylemeye gerek yok.

İçeriğe neler dahil?

Bu kitap için araştırma yaparken gerek görev yaptığımız gerekse candan dostlarımızın çalıştığı (örn. London Business School, Richard Ivey School of Business INSEAD, Wharton, Harvard) işletme fakültelerindeki ders materyallerini gözden geçirmek suretiyle öğrencilerin aldıkları “temel” derslerde öğretilen en önemli modelleri, sistemleri ve kavramları tespit etmeye çalıştık. (Çoğu programda zorunlu temel derslerin ardından, öğrencilerin uzmanlaşmasına imkân tanıyan bir dizi “seçmeli” ders verilir.) Ayrıca bir grup öğrenci ve mezuna, her bir modeli ne denli önemli bulduklarını sorarak başlangıçtaki seçimimizi gözden geçirme imkânına sahip olduk. Bu da bize seçimlerimizde ince ayar yapma olanağı sağladı.

Seçim sürecimizde ne denli titiz davranmış olursak olalım, modellere ilişkin nihai liste yine de oldukça öznel. Bu biraz da tarih boyunca gelmiş geçmiş en etkili insanları veya son yirmi yılın en iyi filmlerini seçmek gibi bir durum: Yaptığınız seçimleri desteklemekte kullanabileceğiniz birtakım veriler elinizde olmasına elinizde

dedir ama işin içine çok fazla kanaat unsuru da girdiğinden üzerinde mutabık kaldığımız listede başkalarının yüzde yüz hemfikir olmasını bekleyemezdik. Örneğin kullandığımız önemli kriterlerden biri, sizlerin ele alınan konunun gelişimine dair bir bakış açısı oluşturabilmeniz için kitabın her bölümüne “klasik” ve “çağdaş” modellerin bir karışımını bilinçli bir şekilde dahil etmekti.

Bu kitap, MBA programında öğretilen en önemli beş alan veya konuya karşılık gelen beş bölüm şeklinde düzenlenmiştir. Bölümlerin her biri, alfabetik sıraya göre düzenlenen beş farklı “bilinmesi gereken” modeli içermekte olup her bölümün başında, seçtiğimiz modellerin birbirleriyle nasıl bir bütün oluşturduklarını izah eden kısa bir genel bakış kaleme aldık. Söz konusu alanların her birinde, yer darlığı sebebiyle tamamıyla ele alamadığımız pek çok önemli konu var elbette ki. Bölüm sonlarında yer alan ilave okuma listeleri, ek bilgilerin nereden edinilebileceği hususunda yararlı tavsiyeler sunmaktadır.

Belirlediğimiz yapının iş dünyasına fazlasıyla geleneksel bir bakış şekli olduğunu itiraf ediyoruz. Bazı işletme fakülteleri, iş dünyasında bizzat karşılaşılan zorluklara odaklanmak suretiyle, öğretim programlarında disiplinler arası veya bütüncül yaklaşımlar geliştirmeye çalışmışlardır. Gelgelelim bu okullar azınlıkta kaldılar – işletme fakültelerinin büyük çoğunluğu ders içeriklerini bizim burada yaptığımız şekilde düzenlemektedir.

Kitabı makul bir uzunlukta tutmak için birtakım zor seçimler yapmak durumunda kaldık. Gerek iktisat teorisi, gerek devlet politikası, gerekse hukuki ve ticari düzenlemeler açısından olsun “makro” iş ortamını tanımlayan herhangi bir modeli dahil etmedik. Temel istatistiksel modellerden ve araçlardan uzak durmanın yanı sıra ihmal edilebilecek düzeydeki psikolojik unsurlara veya sıfırdan iş kurmanın getirdiği zorluklara göreceli olarak daha az zaman ayırdık. Bunun dışında muhasebe ve operasyon yönetimiyle ilgili kısımları ele almama konusunda zor bir karar aldık. Bunlar elbette ki önemli konular ama edindiğimiz deneyimler, bunların işletme fakültelerinin müfredatında daha az yer tutar hale geldiğini, dahası giderek daha az sayıda MBA öğrencisinin bu alanlarda işe

yerleştğini gösteriyor. Genel bir kural olarak, bütünüyle firmaya ya da işgal edilen faaliyeti ilgilendiren konulara odaklandık. Tüm bunlar nihayetinde bir firmanın “genel müdürünün” bilmesi gereken şeyler.

“Model” nedir?

Sistemleri, kavramları, modelleri ve araçları kapsama dahil etmek amacıyla “model” terimini bu kitapta oldukça genel hatlarıyla kullandık. Sözlük tanımına zoraki bağlı kalmaktansa, MBA öğrencilerinin zorunlu temel derslerinde edindikleri kilit fikirler üzerinde durmanın daha önemli olduğuna karar verdik. Örneğin “açık inovasyon” günümüzün inovasyon ve strateji dünyasında önemli bir kavramdır, dolayısıyla kendi başına bir model olmadığı halde kitabın bir bölümünü tamamen buna ayırdık.

Teknik olarak ifade edecek olursak, *model* denen şey daha karmaşık bir şeyin basitleştirilmiş bir versiyonudur – kilit unsurlarını belirlemek suretiyle belirli bir olguyu anlamanıza yardımcı olur. *Sistem* ise genellikle bir dizi farklı unsuru bir araya getirmek suretiyle çok boyutlu bir olguya dair kavrayışınızı yapılandırmanın bir yoludur. Öte yandan *kavram*, üst düzey bir fikir olup dünyaya yeni bir kavrayışla bakmayı sağlayan bir bakış açıdır. *Araç* ise belirli bir görev üzerinde azimle göreve koyulmak üzere bir düşünce bütününe uygulamanın pratik bir yoludur. Bu ayrımlar sadece akademik amaca hizmet eder; asıl önemli olan bu kitabın her bir alandaki en önemli modeller, sistemler, kavramlar ve araçlar olduğunu düşündüğümüz unsurları içermesidir.

Bu kitabı nasıl okumalısınız?

Bu kitap çoğu okuyucunun nazarında öncelikle bir başvuru kaynağı – derinlemesine incelenecek, belirli bir modelin ne işe yaradığını size hatırlatacak veya daha önce duymadığınız bir kavramı anlamanıza yardımcı olacak bir kaynaktır. Diğer okuyucular için ise bir konunun tamamı hakkında bilgilenmenin bir yolu

olabilir. Sözelimi pazarlamayla ilgili bir pozisyona geçiş yapıyorsanız, genel durum ve işleyişi düzgünce kavrayabilmeniz için burada yer alan beş pazarlama modelini okumak oldukça yararlı olabilir. İş dünyasına ilk kez giriş yapan okuyucular da olabilir elbette, bu durumda kitabı baştan sona okumak mantıklı olacaktır.

kısım

1

Yönetim

Yönetim başkaları aracılığıyla işleri yaptırma sanatıdır. İstenen hedeflere ulaşmak için bir dizi kaynağın organize edilip yönlendirilmesini içerir. Kitabın bu bölümünde, bireylerin yönetici sıfatıyla işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına yardımcı olacak önemli model ve bakış açılarından bir seçki sunulmaktadır.

Yöneticilerin yaptığı temel şeyler nelerdir? Öncelikle insan kaynağını ve mali unsurları etkili bir şekilde yönlendirme konusunda kararlar alırlar. Karar ağaçları¹ ve net bugünkü değer analizi dahil olmak üzere karar vermeye yardımcı olacak birçok analitik araç bulunmakla birlikte bizim burada odak noktamız olayların davranışsal yönüdür.

Karar verme süreçlerinin çoğu, olmasını beklediğimiz kadar rasyonel değildir. Kitabın karar vermede bilişsel önyargularla ilgili bölümünde, insanların neden genellikle hatalı çıkan acele kararlar verdiği ve gerçek yöneticilerin daha iyi kararlar almak için bu önyargıların nasıl da üstesinden gelebileceği ele alınmaktadır. Kıtaptaki müzakere tekniklerine ayrı bölüm halinde yer verilmiş olup söz konusu bölümde başkalarıyla müzakereler yürütülürken karar verme taktiklerinin ana hatlarını çizen BATNA² –müzakere edilmiş anlaşmaya en iyi alternatif– kavramı üzerinde özellikle durul-

1. İşletmelerde yaygın bir şekilde yönetimin alacağı tercihlerin, risklerin ve belirlemek istediği hedeflerin tanımlanmasında kullanılan karar ağaçları, belirli koşullar altında bir karara varılmasını sağlayan ve olası çözüm kümesinin ağaç üzerinde grafiksel gösterimini sağlayan bir yöntemdir. (ç.n.)

2. Müzakere edilmiş anlaşmaya en iyi alternatif olarak adlandırılan BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) kavramı müzakereci tarafların anlaşmaya varmadığı durumlarda başvuracakları, objektif olarak değerlendirilmiş en avantajlı hareket tarzını ifade eder. (ç.n.)

muştur.

İkinci olarak etkin yönetimin önemli bir kısmı, başkalarını işe koyulmaları ve işi etkili bir şekilde yapmaları için motive etmekle ilgilidir. Her bireyin kendine özgü kişisel itici güçleri olduğundan bu oldukça zor bir süreçtir, bir kişide işe yarayan bir başkasında işe yaramayabilir. Başkalarını nasıl algılayıp anladığımız ve onlarla nasıl ilişki kurduğumuzla ilgili bu sorunun cevapları duygusal zekâ başlığı altında ayrı bir bölümde irdelenmektedir.

Ve son olarak, yönetmek değişimin hayata geçirilmesini içinde barındırır. Büyük kuruluşlarda herkesin kendini rahat hissettiği birtakım standart ve rutin çalışma yöntemleri vardır, bundan dolayıdır ki işlerin mevcut doğrultuda ilerletilmesi aslında çok basittir. Ne var ki yönetimin asıl zorlaştığı alan, odağın başka bir yöne kaydırılmasıdır. John Kotter'in sekiz adımlı değişim yönetimi modeli, bu zorlu mücadeleye girişmenin iyi bilinen bir yolu olarak tanımlanmaktadır.

Bizler yönetim ile liderliği genelde birbirinden ayrı tutarız, ne de olsa yönetim başkaları aracılığıyla iş yaptırmakla ilgiliyken liderlik bir sosyal etki sürecidir. Bu ikisi birbirlerini tamamlayan eylemler olduğu için üst düzey yöneticilerin her ikisinde de gerçekten iyi iş çıkarması gerekir. Gelgelelim etkili lider olmak zordur çünkü nihayetinde bu diğerlerinin sizi nasıl algıladığıyla ilgilidir. Dolayısıyla iyi bir lider olmanın yolu etrafınızdakiler kadar kendinizi de tanımaktan geçer. Bu daha önce de belirtildiği üzere kısmen duygusal zekâ ile ilintili olmakla beraber başkalarından geribildirim almakla da ilintilidir. Dolayısıyla kitabın bu bölümünde ele alınan son model, liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmak amacıyla giderek daha fazla kullandıkları bir araç olan 360 derece performans değerlendirme modelidir.

MBA – İşletmeler İçin 25 Model, MBA programlarında işlenen en önemli ve işe yarar model, araç ve kavramları herkesin anlayabileceği bir biçimde açıklıyor.

Gereksiz mesleki terimleri ve akademik karmaşayı bir kenara kaldırıp tüm dünyada işlenen programlar arasından seçilen 25 anahtar modeli sadelikle anlatıyor: Nedir, ne zaman kullanılır, nasıl kullanılır ve nelere dikkat etmek gerekir?

Sorunları çözmek için yeni bir bakış açısı mı lazım? Hızlı ve doğru kararlar alabilmeniz mi gerekiyor? Teorinin inceliklerini değil de pratik uygulama modellerini mi bilmeniz gerekli? Bu kitabın içinde her türlü iş fırsatını değerlendirmeniz için neler yapabileceğiniz ve uzak durmanız gerekenler mevcut. MBA hakkında bilmeniz gerekenler bu kitabın içinde.

“Bu kitap günümüzde işletme alanında çalışan herkese lazım. Geniş çaplı kullanılan, önemli işletme model ve tekniklerini sade bir dille açıklıyor. Daha fazlasını bilmek isteyen yöneticilere yol gösteriyor.”

Şinsuke Toda, Mizuho Bankası Avrupa Bölümü Genel Müdürü

“Kolayca okunabilen bu kitap işletmelerin nasıl düşünüp hareket ettiğini harika bir biçimde anlatıyor. Karmaşık işletme modellerini kullanışlı ipuçlarıyla açıklıyor.”

Dr. Matt Carter

Çeviren: Elif Sema Mutlu

