



**Never set a course alone!**

**Your power point!**



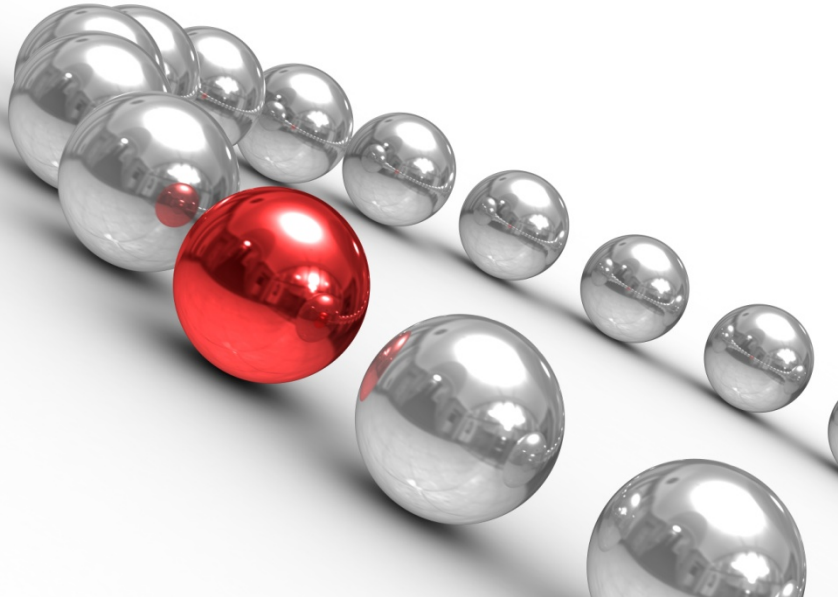
# **KURUMSALLAŞMA**

**YRD.DOÇ.DR.ERTAN BECEREN**





- **KURUM** (Bir amaç çerçevesinde hayat seyri olan oluşum, organizasyon) –  
**SALLAŞMA** (Kurumun, temel davranış örüntülerine bürünmesi ya da örf, adet ve ananesinin yanı sıra, kültürü farklı organizasyonlar)





- ✓ Kuralların egemen olduğu bir dünya.
- ✓ Bu kurallara uyanlara **AİLE** denir. Eğer bu kurallara uyanlar arasında kan bağı varsa **AİLE KURUMU** adı verilir ve bu kurumda aile kültürü ve ruhu yerleşir. Kan bağı yoksa, **KURUM KÜLTÜRÜnÜ** oluşturmuş ve ortak kurum kültürüne bağılı olarak ortak ruh inşa edilir.
- ✓ Bu kurallar organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırır.
- ✓ Bazı kurumlar, bazı durumlarda, bazı şeyleri konusunda **PRENSİPLERİMİZ** diye açıklama yaparlar. Aslında farklılık bu çizgiyle belirlenir.





- ✓ KURUMSALLAŞMA DEĞİŞİMLE BAŞLAR!
- ✓ DEĞİŞİM TAKIM KURMAKLA DEVAM EDER!
- ✓ TAKIMLAR SİNERJİ (KOORDİNE EDİLMİŞ HAREKET) ANLAMINA GELİR!
  - ✓ BU SİNERJİ MOTİVE EDİLMELİDİR!
- ✓ MOTİVE EDİLEN SİNERJİ TAKIM RUHUNU OLUŞTURUR!
- ✓ TAKIM RUHU İSE KURUMSALLAŞMAYI MEYDANA GETİRİR!
  - ✓ KURUMSALLAŞMA ORTAK RUHUN ESERİDİR.
- ✓ SİRF BUNUN İÇİN BİLE KURUMSALLAŞMA GEREKLİDİR.
- ✓ ÇÜNKÜ, KURUMSALLAŞMA STRATEJİK DÜŞÜNCENİN ESERİDİR!





- ✓ Stratejik düşünce de 3 süreç hakimdir: misyon (Biz neyiz?=Kurum felsefesi) + Vizyon (Biz ne olmak istiyoruz?=Stratejik Amaç) + Yol Haritası (Nasıl Olacağız? = Stratejik Alt Hedefler)
- ✓ STRATEJİK DÜŞÜNCENİN TEMELİNDE İSE BİLGİ YATAR!
  - ✓ OYSA TEK BAŞINA BİLGİ BİR İŞE YARAMAZ!
  - ✓ ÇÜNKÜ BİLGİDEN KATMA DEĞER ANCAK İLETİŞİMLE SAĞLANIR.
- ✓ TEK BAŞINA İLETİŞİM İSE BOŞA GEÇEN ZAMAN KAYBIDIR.
  - ✓ OYSA DOLU GEÇEN BİR ZAMAN ANCAK BİLGİYLE MUTEBERDİR.
- ✓ O NEDENLE DE BİLEŞİM ŞART OLMUŞ, ÇAĞIMIZIN ADINA DA BİLEŞİM ÇAĞI KONMUŞTUR.



- ✓ BİLEŞİM ÇAĞINDA AYAKTA KALACAKLAR İSE: DEĞİŞİM YARATANLAR + FARKLI OLANLAR + YENİLİK YAPANLARDIR.
- ✓ BU ÜÇ ÖNEMLİ UNSURU RUHUNDA BARINDIRAN İSE GİRİŞİMCİLERDİR...
- ✓ DOLAYISIYLA GİRİŞİMCİLER NEREDE OLURLARSA OLSUNLAR, NE İŞ YAPIYORLARSA YAPSINLAR, İSTER İŞVEREN İSTER İŞ GÖREN OLSUNLAR FARK ETMEZ; DEĞİŞİK OLDUKLARINI + FARKLI OLDUKLARINI VE DE YENİLİKÇİ OLDUKLARINI HER FIRSATTA KANITLAYACAKLARDIR.
- ✓ İŞTE KURUMSALLAŞMA DA; HER DEPARTMANINDA GİRİŞİMCİLİK RUHUNA HAİZ İNSAN KAYNAKLARINA SAHİP, ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE MÜMKÜN OLACAKTIR.



# 21. YÜZYILIN ÖNCELİKLI KAVRAMLARI

**DEĞİŞİM**

**FARKLILIK**

**BİLGİ + İLETİŞİM**

**YENİLİK**

**STRATEJİ**





# Kurumsallaşamamanın önündeki engeller

## 1-Değişememe

**KURUMSALLAŞMA  
DEĞİŞİMLE BAŞLAR!**





# *Aynı durumda kalmamak Başka bir biçim veya duruma geçmek*





# FARKLI YAPMAK

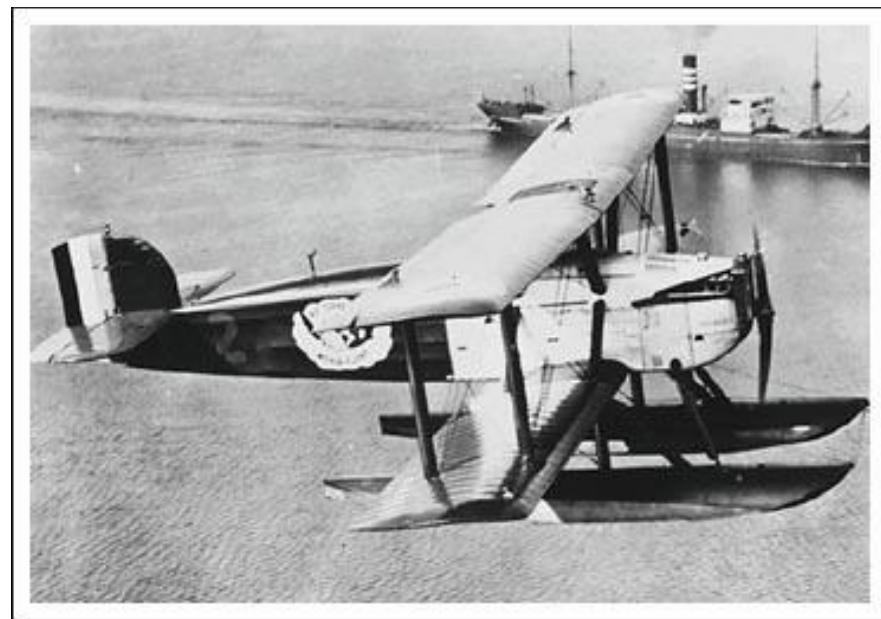
veya

# FARK YARATMAK





1906



1925





Jack Northrop's first "all-wing" aircraft, the N-1M, is pictured here on Rogers Dry Lakebed.

1940



XB-52 on lakebed; note rotation markings painted on tires.

1950





Pictured is the YF-15A making its first flight.

1970



By the early 1980s, more than 400 KC-135s had been in the Air Force inventory for a long time and some of the old warrior's shortcomings were becoming increasingly visible.

1980



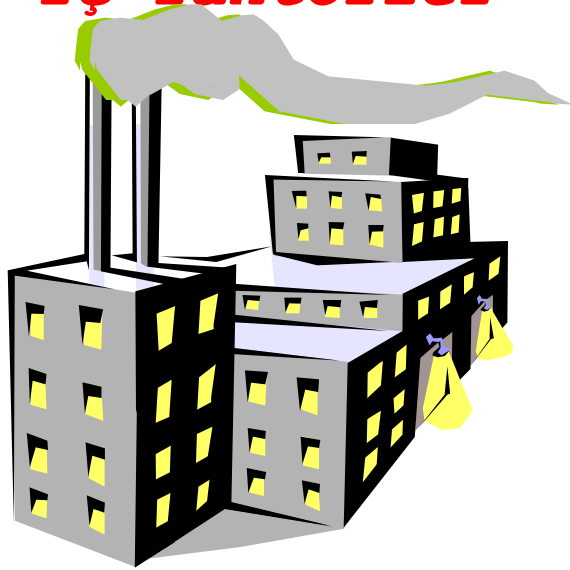
2000





# Değişimin nedenleri

*İç faktörler*



*Dış faktörler*





# Dış faktörler

- ✓ Küreselleşme
- ✓ Bilginin hızı
- ✓ Kalite olgusunun gelişimi
- ✓ Çevre bilinci
- ✓ Verimlilik ve etkinlik anlayışı
- ✓ Teknolojik değişimler
- ✓ Ekonomik ve politik faktörler
- ✓ Kültürel ve toplumsal bilincin gelişimi



# İç faktörler

- ✓ Stratejiler
- ✓ Örgüt Yapısı
- ✓ Yönetim tarzı
- ✓ İşgücü
- ✓ Sistem
- ✓ Süreç
- ✓ Kültür
- ✓ Beceri





Kurum içindeki değişim hızı,  
dışarıdaki değişim hızından  
düşükse,  
son yakındır.



Jack Welch, General Electric Eski Başkanı

# Başarılı Değişim Yönetimi için;

Değişimin gerekçesi ve yapısı açıklanmalı,  
Vizyonu yeniden tanımlanmalı,  
Değişimin dinamizmi yaratılmalı,  
Safhaları yakından izlenmeli,  
Gelişmeler açıklanmalı,  
Katılımın sürekliliği sağlanmalı,  
Değişime karşı direnç iyi yönetilmeli,  
Yetkilendirmeler hemen açıklanmalı,  
Eğitime önem verilmeli,  
İletişim açık tutulmalı.





**HAYATTA KALANLAR,  
TÜRLERİN NE EN GÜÇLÜSÜ  
NE DE EN ZEKİSİDİR;**

**HAYATTA KALANLAR  
KENDİNİ DEĞİŞİME EN ÇOK  
UYDURABİLENLERDİR.**

**Charles DARWIN**





# STRATEJİ NEDİR?

## FARK YARATMAK

(Değişik şeyler yapmak,  
hiç kimsenin yapmadıklarını yapmak.)





# GERÇEK-1

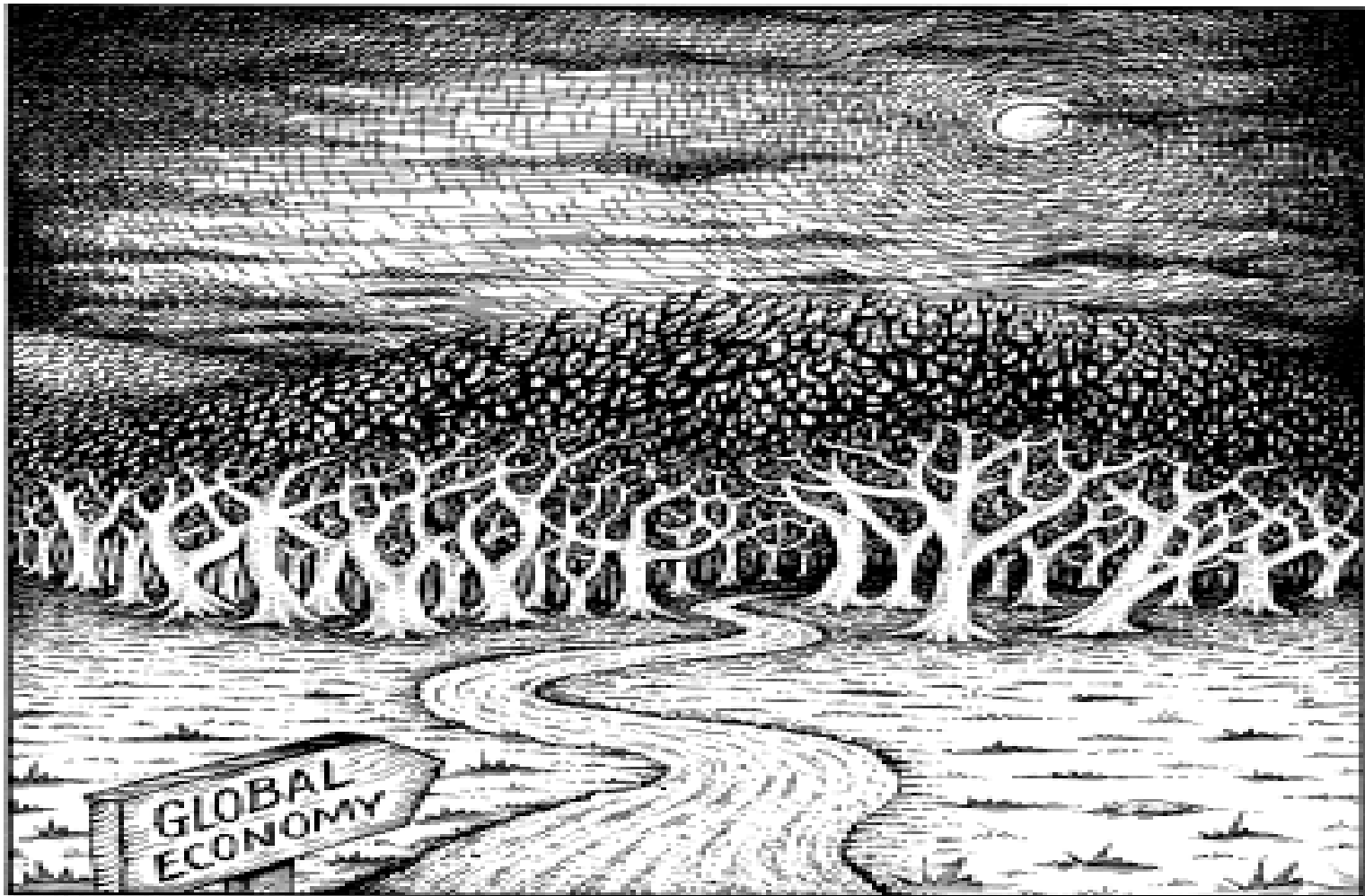
## FARKLI OLMAK ZORUNDAYIZ!

- **NEDEN**
- **FARKLI OLMAK**
- **ZORUNDAYIZ?**





# BELİRSİZ BİR DÜNYA





# HİZMET VERDİKLERİMİZ (MÜŞTERİLER)

**NAZLI**

**VEFASIZ**

**HEP YENİLİK ARAYAN**

**ÇABUK BIKAN**



# DEĞİŞİM TAKIM KURMAKLA DEVAM EDER!

2- Kurumsallaşma ancak **takım** (işidir) oyunudur.  
Takım olamamak, kurumsallaşma önünde en  
büyük tehdittir.







# DİKKAT!! TAKIM KURUYORUZ! AMA NE TAKIM, DEĞİŞİME AÇIK, YENİLİKÇİ VE FARKLI OLAN SİNERJİ YARATAN

SİZ DOĞRU TAKIMDA MISINIZ Kİ?

- ✓ ÇOK İYİ TAKIMDA ÇOK KÖTÜ KALECİ OLABİLİRSİNİZ. SİZE TOP GELMEYECEĞİNDEN DOLAYI İÇİNİZ RAHAT EDER, ALLAH VARYA EN İYİ KALECİ SEÇİLİRSİNİZ.
- ✓ ÇOK KÖTÜ TAKIMDA ÇOK İYİ KALECİSİNİZDİR, BU DEFA DA SİZE 50 TOP GELİR 5'İNİ YER 45'İNİ KURTARIRSINIZ. AMA YİNEDE SİZE KOVA KALECİ DERLER.



# SİNERJİ: BİRLİKTE ÇALIŞMAK

- ✓ Amanda Sinclair; Bazıları takımlarda mutlu ve verimli bir şekilde çalışırken, bazıları çalışmazlar. Bu tür insanların zorla takım içine sokularak çalıştırılmak istenmesi ve duygusal, pratik tercihlerini göz önünde bulundurmamak, akıllıca bir yönetimden çok sosyalleşme konusunda araştırma yapmaya denk düşer.
- ✓ Özünde iyi insan kimdir? İşi bilen mi işi bilmeyen mi? Kuruma katma değer yaratan mı yoksa referansla gelmiş işe yaramayan mı?
- ✓ Siz siz olun bir işe referansla girmişseniz 3 defa daha fazla performans sergilemelisiniz: biri referansın için, 2.si kurum için, 3. sü de kendin için.



# Konsensus: Genel karar ve oy birliđi

Karar verme işlemine katılım, kararın uygulanmasına yönelik sözlerin (vaatlerin) artmasına neden olur.



# Yetkilendirme ve yetki alma:

- ✓ Bireyin, takıma, geçerli, yaratıcı ve tutarlı katkıyı sağlayabilecek şekilde yetkilendirilmesi, işin kutsal ve bütünleşmiş olduğu konusunda takım hareketi içerisinde en güçlü yön olarak kabul edilmektedir.
- ✓ Tabii yetki alma, yetki üstlenme de kişinin cesaretinden ziyade yeteneğinin göstergesidir. Aksi takdirde yeteneği olmayan cesaret adamı da kurumu da batırır.



# Takımın tarafları: Müşteriler

- ✓ İç müşteri
- ✓ Dış müşteri

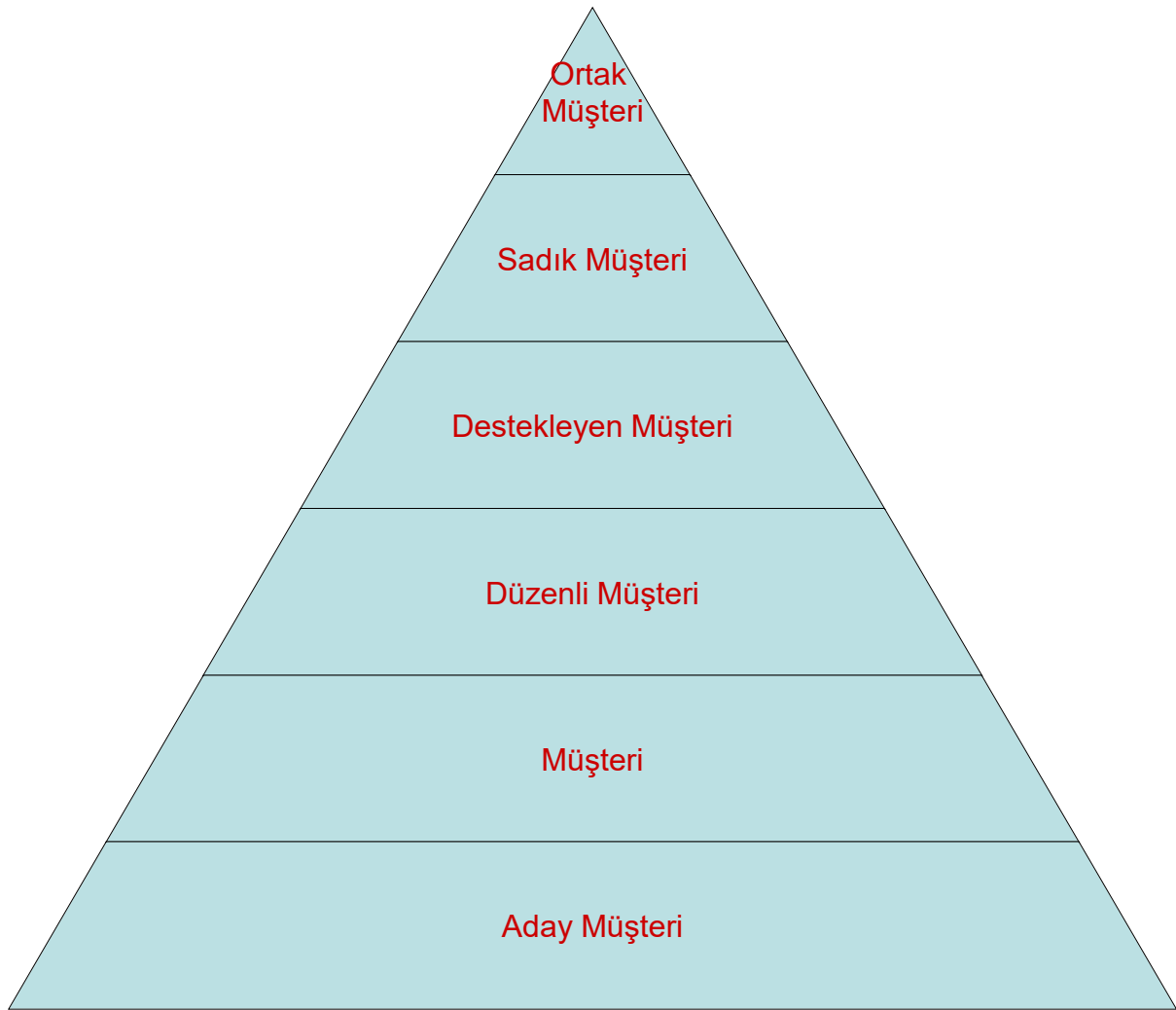




# İlişki Yönetiminde Dış Müşteri Kavramı

- ✓ Dış müşteri, bir işletmeden ürün veya hizmeti alan kişi ya da işletmelerdir.
- ✓ Başka bir ifadeyle dış müşteri, işletmenin ürettiği ürün ya da verdiği hizmetleri nihai olarak kullanan kişilerdir.





- ✓ **Aday Müşteri:** Potansiyel müşteri, gelecekte işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki alıcılardır.
- ✓ **Müşteri:** İşletmeden bir kez ürün veya hizmet satın almış olan kişi veya kurumdur .
- ✓ **Düzenli Müşteri:** İşletme ile sürekli ilişki içinde olan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde bulunan müşteridir.





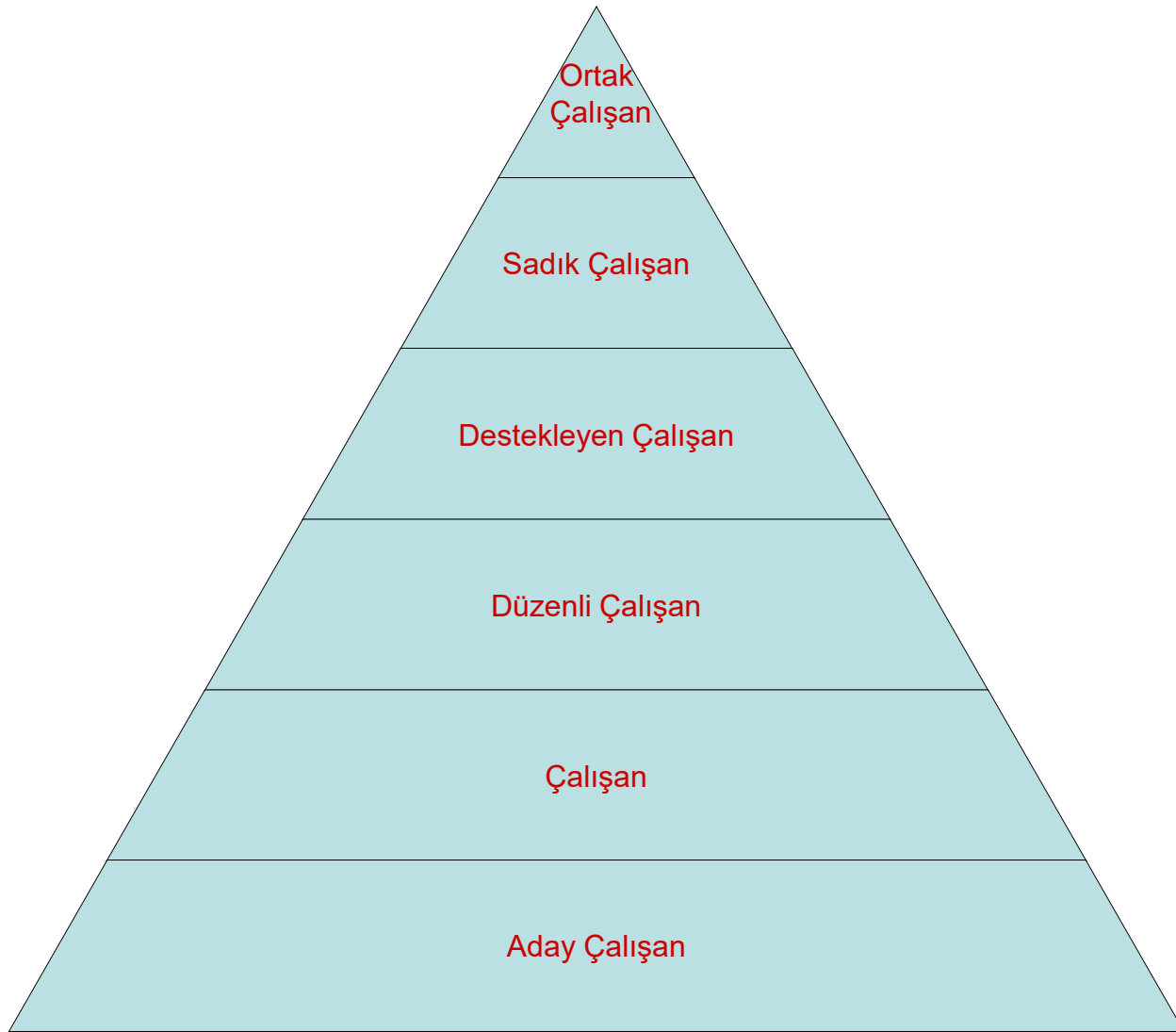
- ✓ **Destekleyen Müşteri:** Memnun, sadık; ancak, işletmeyi diğer alıcılara karşı pasif biçimde destekleyen müşteridir.
- ✓ **Sadık Müşteri:** İşletmeyi diğer alıcılara öneren, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar müşteri.
- ✓ **Ortak Müşteri:** İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünene müşteridir.



# İlişki Yönetiminde İç Müşteri Kavramı

- ✓ Dış müşteriler, ürün ya da hizmetleri nihai olarak kullanan kişilerdir. İç müşteriler ise, dış müşterilere nihai ürün sunma sürecinde görev alan işletmelerdeki diğer kişilerdir.
- ✓ Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır.







- ✓ **Aday Çalışan:** Potansiyel çalışan, gelecekte işletmenin çalışanı olmaya aday niteliğindeki, aday havuzundaki çalışandır.
- ✓ **Çalışan:** İşletmeye yeni girmiş olan, işletmeyi henüz fazla tanımayan kişidir.
- ✓ **Düzenli Çalışan:** Artık işletme tarafından kabul gören, işletme ve diğer çalışanlarla sürekli ilişki içinde olan, ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan çalışandır.





- ✓ **Destekleyen Çalışan:** Memnun, sadık; ancak, işletmeyi diğer işletmelere karşı pasif biçimde destekleyen çalışandır.
- ✓ **Sadık Çalışan:** İşletmeyi diğer çalışanlara öneren, sürekli olarak işletme hakkındaki olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar çalışandır.
- ✓ **Ortak Çalışan:** İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen çalışandır.





Asgari bir koşul olarak, insanlar, işletmenin temel değerlerini paylaşmalı, işletmenin amacı ile özdeşleşmelidirler.

Böyle olmayan çalışanlar da işletmeden gönderilmelidir; çünkü bu durumdaki tek bir kişi bile işletmede kaos yaratmaya yetecektir.





Yetenekli, işinin uzmanı  
ve  
işletmenin amaçları ile  
özdeşleşenler  
İŞLETMEDE TUTULMALI

Yetenekli, işinin uzmanı,  
ancak  
işletmenin amaçları  
ile özdeşleşmeyenler  
GELİŞTİRİLMELİ VE  
İSTENEN YÖNE ÇEKİLMELİ

İşinde uzman olmayan,  
Ancak işletme ile özdeşleşenler  
EĞİTİLMELİ VEYA  
GÖREV YERLERİ  
DEĞİŞTİRİLMELİ

Hem işinin uzmanı olmayanlar  
Hem de işletme ile  
Özdeşleşemeyenler  
İŞTEN ÇIKARILMALI



# MÜŞTERİ KAYBETME NEDENLERİ

ÖLÜM	%1
TAŞINMA	%3
RAKİBE GİTME	%5
DÜŞÜK FİYATA GİTME	%9
ŞİKAYETE YANIT ALAMAMA	%14
İLGİSİZ SATICI	%68



# Kurumsallaşamama rekabeti nasıl etkiler?

- ✓ Koordinasyonsuzluktan kaynaklanan sorun
- ✓ Üretelim mi? (Ne kadar? Kimler için? Ne miktarda?)
- ✓ Satalım pazarlayalım iyi de üretim ayağı buna cevap verebiliyor mu? Geride mi kalıyor?
- ✓ Teslim sorunu ne alemde? Müşteri memnuniyeti ne alemde?





# REKABET ?

## ZOR BİR DÜNYA



**SPS**  
CONSULTANT TURKEY  
Never set a course alone



# **BÖYLE BİR DÜNYADA AYAKTA KALMANIN YOLU?**

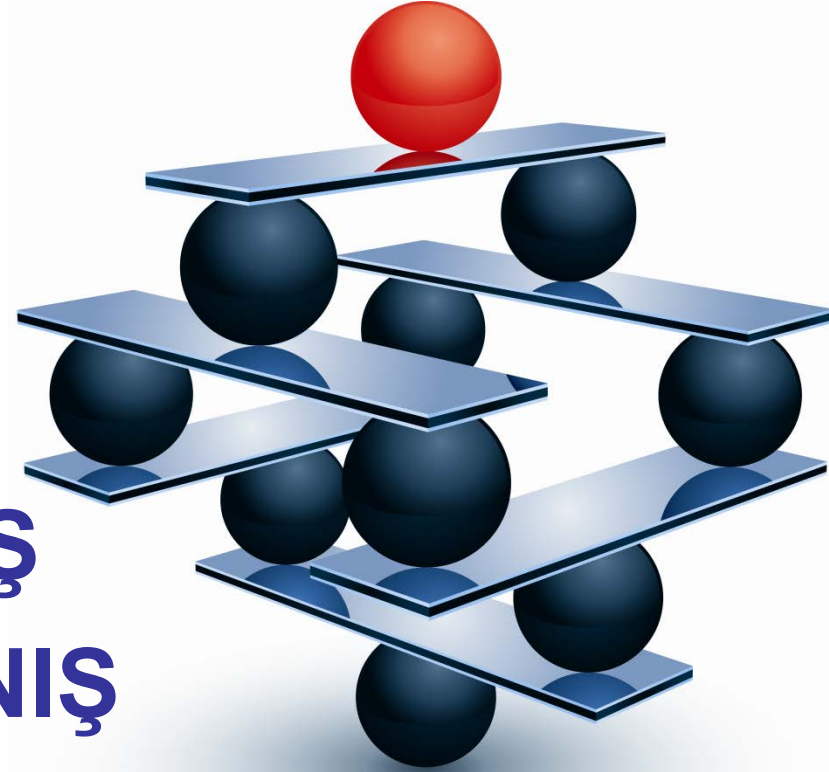
## **FARKLI OLMAK !**





# FARKLI

- FARKLI ÜRÜN
- FARKLI HİZMET
- FARKLI FİYAT
- FARKLI HIZ
- FARKLI ANLAYIŞ
- FARKLI DAVRANIŞ





# GERÇEK-2:

FARKI YARATACAK ?

iNSANNNNNNN





# DİNLEYEN



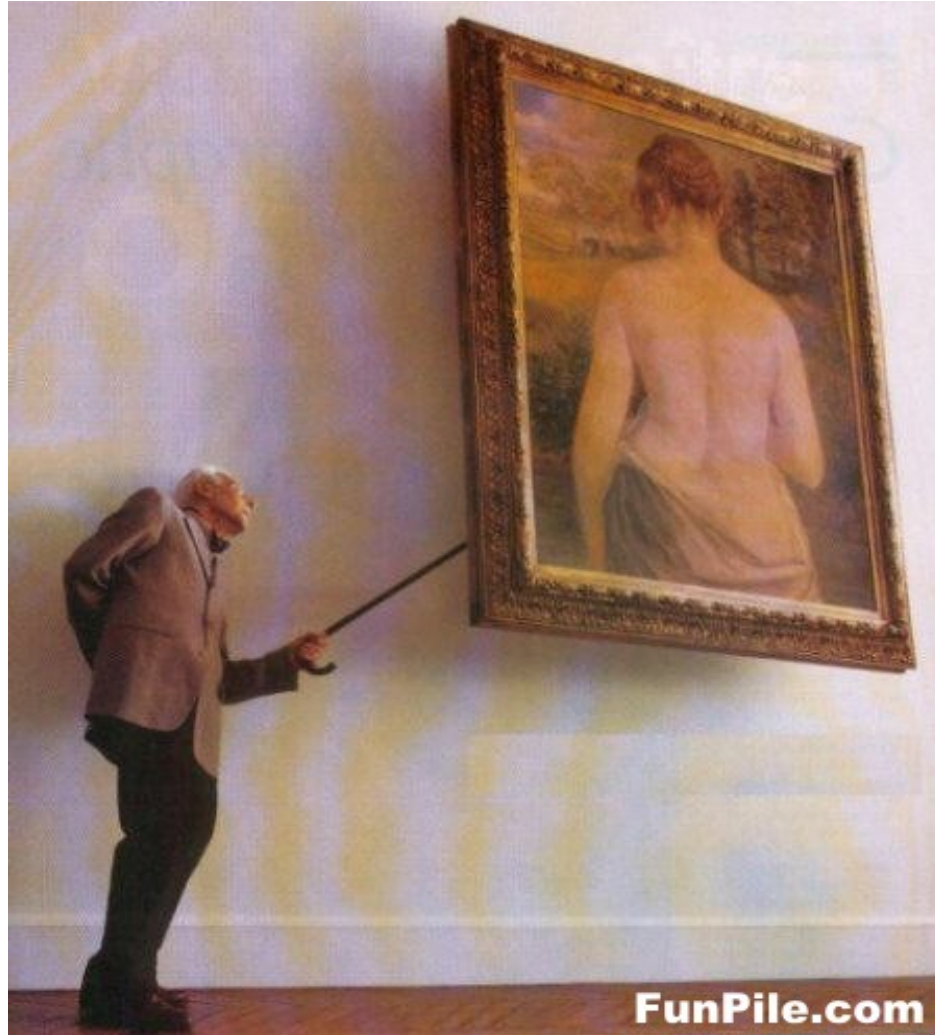
# HAYAL GÜCÜ YÜKSEK







# MERAKLI



# SİZCE ELMA SADECE NEWTON'IN MI KAFASINA DÜŞMÜŞTÜR????





# ÖZGÜVENİ OLAN





# PROBLEM ÇÖZEBİLEN





# BAŞARI ODAKLI





# MOTİVASYON

- ✓ **Kriz ve Stres Yönetimi:** bir tarafında FIRSAT diğer tarafında TEHDİT işte KRİZ bundan İbaret. Fırsatı yakalarsan motive olursun; tehdidi göremezsen strese karşı madara olursun.
- ✓ **Zaman Yönetimi:** DÜN tecavüz edilmiş olabilirsin, pasttı geçti. Ancak düne takılı kalmamak lazım. YARIN gelip geleceği belli değil ama geldi gelecek farz edelim. Peki yarın gelmesine geldi de sen yarını karşılamaya hazır mısın? İşte bunun cevabı BUGÜN de saklı.
- ✓ **Etkili İletişim Teknikleri:** Hadi işte başarılı oldun. Eşte başarılı oldun mu? Hadi eşte başarılı oldun işte başarılı oldun mu? Demezler mi adama?





# PERFORMANSA DAYALI ÜCRET YÖNETİMİNDE 3 FARKLI DEĞERLENDİRME

1. TASARRUF ENDEKSLİ  
ÜCRETLENDİRME (TEÜ)
2. İŞ HEDEFLERİ
3. YETKİNLİK ENDEKSLİ ÜCRETLENDİRME





# 1- TASARRUF ENDEKSLİ ÜCRETLENDİRME (TEÜ):

HER MAĞAZANIN AYLIK VE YILLIK OLARAK BELİRLENEN BÜTÇELERİNE GÖRE İLGİLİ AY VE YILLARA BAĞLI OLARAK YAPACAKLARI TASARRUFLAR MAĞAZA PERSONELİNE DAĞITILIR.

## BUNA GÖRE:

**“Aylık şube tasarrufu / şube çalışan sayısı”**

Not: Tasarrufların % 50'si çalışanların yaşesi için merkez tarafından el konulur, geri kalan %50 ise direkt olarak çalışanlara dağıtılır.







## 2- İŞ HEDEFLERİ

**(DİKKAT!! HEDEFLERE ULAŞILMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUS SATIŞ BEDELİNİN %50'SİNİ TAHSİL EDİLMESİDİR. PERFORMANS MAAŞLA BİRLİKTE GİTMEYEBİLİR. )**

İş hedeflerine bağlı olarak yapılandırılmış olduğumuz performansa dayalı ücret politikamız da, personelin görev tanımlamasına bağlı olarak 3 farklı uygulama esas alınacaktır. buna göre mağaza görevlileri şu isimlerle anılacaktır;





- ✓ Mağaza Satış&Pazarlama Personeli (mobil):  
Hedeften 5'li skalaya göre prim alır.
- ✓ Sekreteryaya Görevlisi (mağazada sabit):  
Mağazada kişisel satışlarından prim alır.
- ✓ Montajcı: Mağaza hedefinin üzerinde yapılan montajlardan ve kişisel satışlardan ilave prim alır.





## 3- YETKİNLİK ENDEKSİ ÜCRETLENDİRME

Bireysel yetkinlik, puanı olup; yetkinlik skalasındaki puan derecesine göre aylık hedef satış – aylık gider= aylık karlılıktan belirlenen % miktarıdır ( tam puan için %2 gibi)

AYRICA 1-5 ARASINDA  
DEĞERLENDİRMEYE TABİ TUTULAN  
SKALADA YER ALAN YETKİNLİKLER  
ŞUNLARDIR:





## 3-Yetkinlikler Bölümü Değerlendirmesi: (AP/13x5)x100

No	Yetkinlikler	Aldığı Puan
1	İşbirliği-ekip çalışması beceresi	1-5 Arası
2	Araştırma ve hızlı öğrenme beceresi	1-5
3	İletişim becerisi	1-5
4	Mesleki ve teknik bilgiyi operasyona uyumlu şekilde yansıtabilme	1-5
5	Öncelikleri belirleme - hızlı karar alma	1-5
6	Yaratıcılık ve yenilikçilik	1-5
7	Müşteri odaklı olma	1-5
8	Başarma arzusu	1-5
9	Kişisel bütünlük	1-5
10	Güncel olma	1-5
11	Kendine güvenin kullanılması	1-5
12	Şirket kültürüne uyum	1-5
13	Problem çözme becerisi	1-5





# YETKİNLİK DEĞERLENDİRİLMESİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN İKİ ÖNEMLİ HUSUS:

- Personellerimiz merkez tarafından tedarik edilen kılık kıyafet yönetmeliğine bağlı kıyafetleri kullanacaktır (Montajcı kıyafeti, sekreter kıyafeti, satış pazarlama kıyafeti). KURUMSAL KİMLİĞİMİZİ ortaya çıkaracak söz konusu kıyafetler yazlık ve kışlık olmak üzere 2 tiptir. 1 yazlık 1 kışlık merkez tarafından karşılanacaktır.
- Sabah kahvaltıları ve öğle yemekleri iş yerinde yenmeyecektir. Öğle araları ofisler boş bırakılmamak kaydıyla 1 saat öğle arası verilecektir.



# KURUMSALLAŞMA STRATEJİK DÜŞÜNCEİNİN ESERİDİR!

- Stratejik düşüncede 3 süreç hakimdir:

MİSYON: Kurum Fotoğrafı

Biz Neyiz?=Kurum Felsefesi

VİZYON: Arzu edilen durum

Biz ne olmak istiyoruz?=Stratejik Amaç

YOL HARİTAMIZ: Arzu edilen duruma ulaşmada  
öngörülen taktik planlar, programlar, metotlar.

Nasıl Olacağız? = Stratejik Alt Hedefler

# Kurumsallaşma stratejik planı

- ✓ Klasik yönetimden stratejik yönetime geçilmesinin perde arkasında stratejik plan yatmaktadır.





# TEŞEKKÜR EDERİZ

