

# YÖNETİM SORUNLARI

---

# ÜRETİM RAPORU 2014



## İçindekiler

<b>YÖNETİCİLERE MEKTUP .....</b>	<b>4</b>
<b>PROJEYE GİRİŞ .....</b>	<b>5</b>
<b>NEDEN ÖNEMSEMELİYİZ? .....</b>	<b>6</b>
Yalın İşlemleri .....	8
Performans ve Hedef Yönetimi .....	8
Yetenek yönetimi .....	9
Organizasyonun Yapısı.....	9
<b>PROJE: ÖRNEKLER.....</b>	<b>10</b>
<b>PROJE: KAPSAM .....</b>	<b>12</b>
<b>ÖZET SONUÇLAR: İMALAT .....</b>	<b>13</b>
<b>SONUÇLAR HANGİ FAKTÖRLERLE AÇIKLANABİLİR? .....</b>	<b>15</b>
Rekabet .....	16
Küreselleşme .....	17
Beşeri Sermaye .....	18
İşgücü Piyasası Mevzuatı .....	19
Yönetici algıları ve bakış açıları .....	20
<b>BÖLGESEL FARKLILIKLAR .....</b>	<b>22</b>
<b>BÖLGESEL ODAK: AVRUPA .....</b>	<b>23</b>
Yönetim alanına göre firma performansı: Avrupa .....	25
Sanayisine göre firma performansı: Avrupa.....	28
<b>SON NOKTALAR.....</b>	<b>29</b>

## YÖNETİCİLERE MEKTUP

**Sayın Müdür,**

Bu önemli araştırma projesinde, bize yardımcı olmak için zaman ayırdığınız için içten teşekkürlerimizi iletmek istiyoruz.

Yönetim araştırma projesi, kuruluşlar ve ülkeler arasında yönetim uygulamaları farklılıklarını keşfetmek için uluslararası bir araştırma girişimidir.

Proje, İngiltere'de London School of Economics'ten (LSE) Centre for Economic Performance (CEP) tabanlı, LSE, Stanford Üniversitesi ve Harvard Business School'dan araştırmacılara dayalı ve çeşitli ulusal Merkez Bankaları, dünyadaki çeşitli Maliye Bakanlıkları ve İşverenler Federasyonları tarafından onaylanan ortak bir girişimdir. Ayrıca Dünya Bankası ve de Inter-American Kalkınma Bankası dahil olmak üzere büyük uluslararası kuruluşlar, bu projeyi onaylamaktadır. 2004'den bu yana, 33'den fazla ülkede, dört sektörde (üretim, perakende, sağlık ve eğitim) arasında, 15.000 yönetici ile derinlemesine yapılan görüşmeleri toplamaktayız.

Toplanan tüm bilgilerin tamamen gizli olduğundan emin olabilirsiniz. Şirket veya yöneticilerin hiçbirinin ismi, hiçbir şekilde belirtilmiş veya yayınlanmamış, sadece veri olarak, toplu sonuçları açıklanmıştır. Cevaplarınız, yukarıda belirtilen üç ana üniversitenin, Araştırma Etik Kurullarının, araştırma gizlilik kuralları ile sıkı bir şekilde korunmaktadır. Ayrıca, yönetim uygulamaları ve örgütsel yapıları dışında, hiçbir şirketin mali tabloları görüşmelerimizde tartışılmamıştır.

Bu raporu okurken beğeneceğinizi umar, zamanınız ve değerli katkılarınız için tekrar teşekkür ederiz.

Bu araştırma konusunda geribildiriminizi memnuniyetle duymayı, sizden haberler almayı ve iletişimde kalmayı umuyoruz. Lütfen görüş ve önerilerinizi [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk) e-postasına gönderin.

Saygılarımızla,

**Araştırma Ekibi**  
**Ekonomik Performans Merkezi**  
**London School of Economics**

## PROJEYE GİRİŞ

Dünya Yönetimi Araştırması, London School of Economics (LSE), Stanford Üniversitesi, Harvard Business School, Oxford Üniversitesi ve Cambridge Üniversitesi akademisyenlerinin ortak bir araştırma projesidir ve firmaların içindeki yönetim uygulamalarına ve bunların verimliliklerini nasıl etkilediğine bakar. Sektörler ve bölgeler arasında örgütsel performans içinde ve karşısında büyük farklılıklar vardır ve bunun nedeni, araştırmada şimdiye kadar, sadece olağan emek, sermaye ve malzeme girişleri dikkate alınarak açıklamak mümkün olmamıştır.

Geleneksel olarak, bu açıklanamayan farklılığın bir kısmı, firmaların arasındaki yönetim kalitesinin farklı seviyelerine atfedilmiştir. Ancak, yönetim düzeyi uygulamalarında, sistematik ve karşılaştırılabilir nicel hiçbir veri kümesi yoktu: şimdiye kadar. Dünya Yönetimi Anketi'nin varoluş nedeni bu boşluğu doldurmak içindir. 2001 yılından bu yana Kuzey ve Güney Amerika, Okyanusya, Avrupa, Asya ve Afrika'da, 33 ülkede, 13.000 görüşme yaptık ki, ilk büyük ölçekli uluslararası yönetim verikümesi, verimlilikteki bu açığı ortaya çıkartmada, yönetimin, gerçekte, yararı olup olmadığını araştırmak içindir.

Yönetim uygulamalarının, firmalar ve ülkeler arasında büyük farklılıkları ve bu uygulamaların firma ve ulusal performansla güçlü bağlantıları olduğunu gördük. İyi yönetim ile ilişkili önemli faktörler, rekabetçi piyasalar, çok uluslu durumlar, çalışanların becerileri, aidiyet ve denetimdir ve bunların tümü aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Şimdiye kadar topladığımız veriler, sadece şirket yöneticileri ve işletme sahipleri için yararlı değil, ayrıca çeşitli akademik çalışmaların yanı sıra, kamu politikasını bilgilendirme amaçlı çok sayıda politik raporlarda kullanılmakta, verimliliğe ve inovasyona yol açan modern yönetim uygulamalarını anlamada ve benimsenmesinde hissedarlara yardımcı olmaktadır.

Şu anda küresel ekonomik gelgitler ve üretim artışı açısından yıllardır gördüğümüz en zorlu zamanlarda birini yaşamaktayız. Bu araştırma, imalat sektörü için politikalarının gelecekteki gelişimi için anahtar ve dünya çapında geniş etkileri bulunmaktadır ve daha önce de belirtildiği gibi, birkaç Merkez Bankası'nın yanı sıra, üniversiteler ve imalat dernekleri tarafından da güçlü şekilde kabul edilmiştir. Bu projeye girdileriniz ve devamlı yardımınız, projenin başarısının devamı ve ayrıca ilgili politikaların geliştirilmesi için son derece önemlidir. Yine, katkınız için derinden teşekkür ederiz.

## NEDEN ÖNEMSEMELİYİZ?

2001 yılında, projenin kuruluşundaki ana dayanak noktası, performans ve verimlilik ile güçlü bir ilişki olasılığı açısından yönetim uygulamaları idi.

Bu hipotezi açıklamada, sanayinin uluslararası ekibimiz ve akademik uzmanlarımız, firmalar ve sanayi genelinde uygulamaları yakalamak için, önde gelen işletmeler ve yönetim danışmanlık firmaları ile işbirliği içinde, bir görüşme aracı geliştirdi.

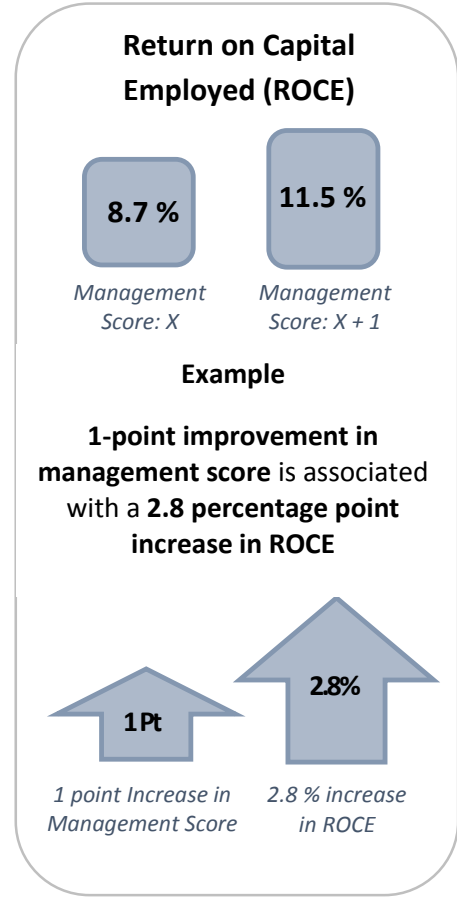
Bu görüşme aracını kullanarak, yönetim uygulamaları konusunda, geniş bir yelpazede, yanıtları değerlendirip incelemiş ve belgelendirmiştik. Yönetim uygulamalarındaki varyasyonları anlamak amacıyla, bu yanıtların düzenlenmesi ve kodlanmasında büyük çabalar sarf edildi.

Üretim şirketleri ile yaptığımız daha önceki çalışmalar, verimlilik, işletme sermayesi getirisi, satış büyümesi, pazar payında büyüme ve piyasa sermayesi gibi, yönetim uygulamaları ve şirket performansı arasında, güçlü bir ilişki olduğunu gösterdi.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, çeşitli performans ölçütlerinde gelişme ile yönetim puanının gelişmesinin ilişkili olduğunu bulduk.

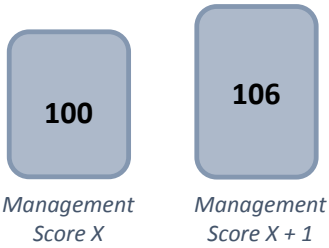
Bu tür gelişmelerin, yönetim uygulamalarına nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için anahtar, verimliliğe neyin yol açtığını saptamaktır. Geçmiş araştırmalarımız, firmaların varolmalarını sağlamak ve sermayeden en iyisini elde etme anlamında, yönetim uygulamalarının iyileştirilmesinin önemli bir kaldıraç olduğunu göstermektedir. Yönetim kalitesinin artırılması, ölçerse, bir puan bir % 65'lik sermaye artışına veya bir % 25'lik emek artışına eşdeğerdir ve; sektör, karlılık, geçmiş verimlilik, büyüme ve boyutundan bağımsız olarak tüm şirketler için geçerlidir.

Yönetiminde bir puanlık artış bir gecede elde edilemese de, önemlidir. Çünkü bu, emek ve sermayedeki eşdeğer artıştan, potansiyel olarak belirgin bir şekilde daha az maliyetlidir.

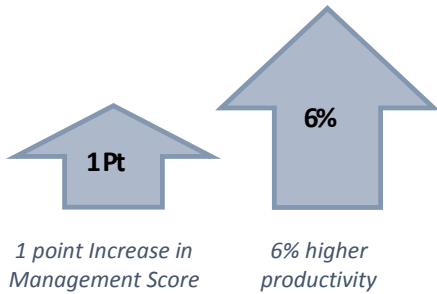


**Better management practices are associated with better company outcomes\***

**Productivity<sup>1</sup> (Indexed)**

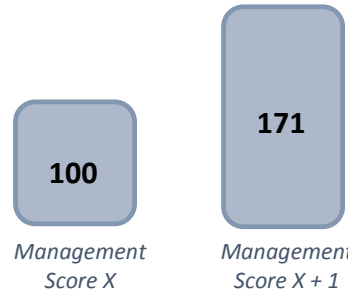


**1-point improvement in management score is associated with 6% higher productivity**

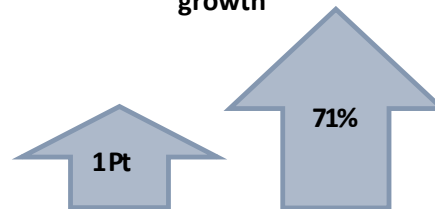


<sup>1</sup>Sales per employee

**Market Share Growth (Indexed)**



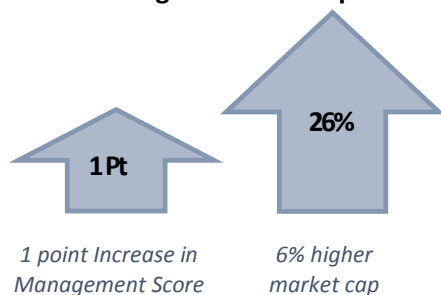
**1-point improvement in management score is associated with 71% higher market share growth**



**Market Capitalization<sup>2</sup> (Indexed)**

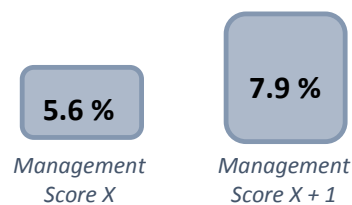


**1-point improvement in management score is associated with 26% higher market cap**

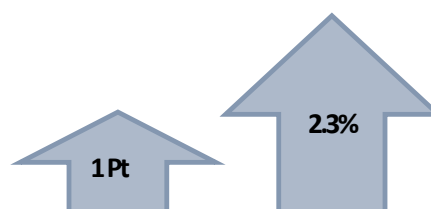


<sup>3</sup>Tobin's Q assuming constant book value

**Sales Growth**



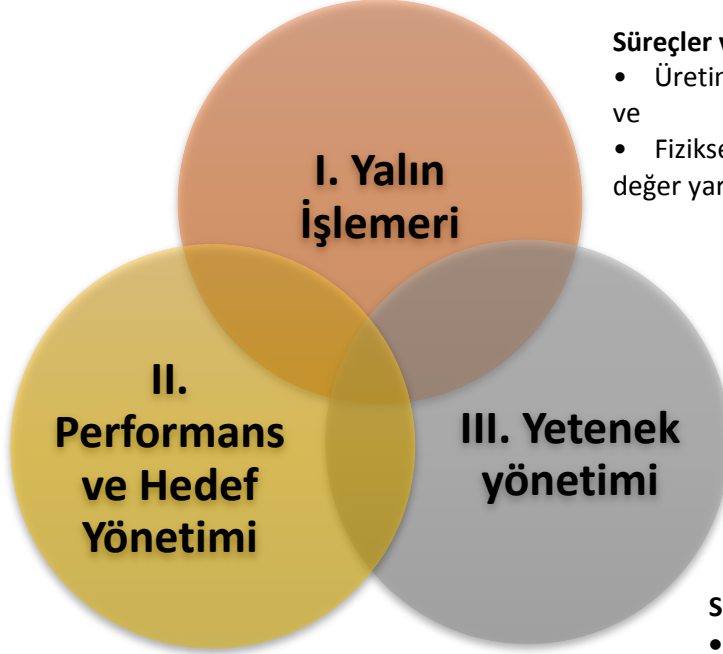
**1-point improvement in management score is associated with a 2.3 percentage point increase in sales growth**



\* The data in this graph uses over 6,000 firms from our sample

## PROJE: YÖNTEM

Yönetim uygulamalarını incelemek için, üretim tesislerinde üretimden sorumlu yöneticiler ile, 45-60 dakikalık mülakatlar yaparız. Yönetimin üç ana alanına bakarız:



### Süreçler ve davranışlar ki bunlar:

- Üretim hatlarını en iyi duruma getirir ve
- Fiziksel varlıklarından maksimum değer yaratır

### Süreçler ve davranışlar:

- Fiziksel ve beşeri ticari yönleri bağdaştırır ve
- Organizasyondaki tüm çabaları doğru şekilde hizalar

### Süreçler ve davranışlar:

- İşgücü kalitesini en iyi duruma getirir ve
- İnsan sermayesini en üst düzeye çıkarır

Bu üç alan, daha derinlemesine her alanı kapsayacak şekilde, 18 yönetim konusuna ayrılır. Bu bize, işletmenin kendine özgü bölümlerinin yönetimini incelememizi sağlar.

### Yalın İşlemleri

Görüşmenin ilk bölümü, fabrikanın kendine özgü işlemlerini, üretimi en uygun hale getirmek için, ne tür modern süreç ve davranışların uygulandığını kapsar. Bu bölümde ele alınan üç temel konu şunlardır:

- Yalın ya da modern süreçler nasıl uygulanmaktadır
- Neden bu süreçler getirilmiştir
- Sürekli iyileştirme yönünde tutumlar nedir

### Performans ve Hedef Yönetimi

This section is divided into 2 subsections, the first covers performance management in the plant, and more specifically how performance is measured, tracked and reviewed.

The principal topics addressed in this section are:

- How performance is tracked



- How performance is reviewed
- How differing levels of performance are managed

The second subsection deals with the targets and objectives of the company:

- Types of targets and objectives
- How the targets are broken down and communicated to the workers
- Timescale of the targets
- Motivation behind the targets

## Yetenek yönetimi

Yönetim sorularının üçüncü bölümü, şirket içinde yetenek yönetimini sorgular.

Bu bölümde ele alınan başlıca konular şunlardır:

- Yetenek firmaya nasıl çekildi ve geliştirildi
- İyi performans nasıl tespit edildi, geliştirildi ve ödüllendirildi
- Performans düşüşlerini yönetmek için neler yapılır
- 

## Organizasyonun Yapısı

Firmanın müdür ve işçi özerkliğinin yanı sıra, şirketin hiyerarşik yapısı ile organizasyon yapısını çeşitli yönleri ile dikkatle inceleriz.



**Yöneticiler** için şunları anlamak istiyoruz:

- İşe alma ve çıkartmaya ilişkin bağımsız karar verebilmeleri
- Yeni ürünlerin tanıtımdaki rolleri
- Merkez ofisin imzası olmadan yapabildikleri maksimum sermaye harcamaları
- Satış ve pazarlama özerklikleri

**İşçiler** için şunları anlamak istiyoruz:

- Fabrikada işin hızını kim ayarlar
- Görevlerin, işçiler ve takımlar arasında nasıl tahsis edileceğine kim karar verir

Şunların tümü dikkate alınarak incelenir:

- İşletme müdürünün aşağı ve yukarıdaki hiyerarşilerin sayısı
- Önceki 3 yıl içindeki, hiyerarşi seviyelerinde değişiklikler
- Denetim kapsamı (kaç rapor Müdüre doğrudan gelir)

## PROJE: ÖRNEKLER

### **Yalın İşlemleri**

En iyi uygulama örneğinde: Yalın süreçler firmanın tüm alanlarında tamamen hayata geçirilmiş ve bir kaç yıldır da uygulanmaktadır. Yalın, şirket kültürünün bir parçasıdır ve şirketin iş hedeflerine ulaşmada ve dolayısıyla sektörde en iyi olması anlamında uygulanmaktadır. Firma çalışanları normal görevlerinin bir parçası olarak, sürekli üretim sürecini analiz ederler. Firmanın iyileştirilmesi süreçlerinin devamını amaçlayan düzenli toplantılarda, üretimin Kritik alanları iyice analiz edilir. Özel bir veri tabanında kayıtlı her sorun Kritik süreçleri takip eder ve her konunun, bir yönetici tarafından gözden geçirilip, imzalanması gerekir.

Ortalama düzeyde örnekte: Firma bazı yalın süreçleri uygulamaktadır, ancak bu firmanın belli alalarında sınırlı veya başlangıç sürecindedir. Bu işlemlerin uygulanması, maliyetleri azaltmaya ve böylece üretim sürecinin verimliliğini artırmaya yöneliktir. Çalışanlar, sorunları üretim sürecinde tespit eder ve olası çözümler, çalışanları ve yöneticileri içeren düzenli toplantılarda tartışılır.

Zayıf bir örnekte: Firma, herhangi bir yalın ya da modern süreçleri uygulamamakta, geleneksel yönetim biçiminde istinat etmektedir. Firmanın iyileştirme veya işlemlerin belgelenmesi konusunda, resmi veya gayri resmi hiçbir mekanizması yoktur. Müdür, yenilik sürecinin teşvik edici veya destekleyici hiçbir şeyin yapılmadığı bir ortamda üretimin gerçekleştiğinden söz etmiştir.

### **Performans Yönetimi**

En iyi uygulama örneğinde: Firma, resmi ve sürekli ölçüm yapan bir dizi iyi göstergesi kullanarak performansı izlemektedir. Kayıtlar, tüm personelin erişebileceği şekilde, bilgisayar sistemlerinde, otomatik olarak güncellenir. Personelin, fabrika çevresindeki çeşitli görsel sistemler ile, göstergelere karşı performanslarını kontrol etmeleri sağlanır. Performans, toplantılarda gündeme gelen her bir sorun için yapılan eylem planlarının sonucunda, kıdemli yöneticileri de içeren, düzenli toplantılarla gözden geçirilir. Toplantı sonuçlarının hepsi ve eylem planlarının tüm detayları personele tebliğ edilir. Eylem planları yeterli ilerleme sağlamak için sürekli izlenir.

Orta Düzey örnekte: Firma, günlük olarak izlediği ve üst düzey yönetimini de içeren düzenli toplantılarda ölçtüğü çeşitli performans göstergelerine sahiptir. Personel, şirketin sisteminde yayımlanan performans verilerine erişimi vardır. Bu aylık olarak güncellenir. Müdür, bu toplantılardan kaynaklanan eylem planlarından, potansiyel sorunların giderilmesini sağlayacak eylemleri düzenli olarak denetlemekten sorumludur.

Zayıf bir örnekte: Firma sadece bir tutar göstergesi kullanarak performansını izler. Kıdemli Yönetim bu verileri görür, ama personelin geri kalanına tebliğ edilmez. Performans, üretimdeki belirli sorunları gidermek için yapılan toplantılarda, gayri resmi olarak gözden geçirilir. Sorunları veya plandaki gecikmeleri düzeltmek amacı ile, az ya da hiç eylem planı yapılmaz.

### **Hedef Yönetimi**

En iyi uygulama örneğinde: Firmanın, iyi bir denge ile finansal ve finansal olmayan ve ekonomik

değişimleri yansıtacak ve ulaşılabilirliğini sağlayacak şekilde düzenli olarak gözden geçirilen, uzun vadede başarısının anahtarı olarak düşünülmüş hedefleri vardır. Bu hedefler, firma içinde, aşağı doğru bireysel işçilere basamaklandırılır. Amaçlar ve hedefler, hedeflerine karşı performanslarını karşılaştırmak ve rekabeti teşvik etmek için bireysel işçilere net bir şekilde iletilir.

Orta örnekte: Firmanın, yöneticilerin ön değerlendirmesinin bölümünü oluşturan, ancak öncelikli olmayan somut bazı finansal olmayan hedefleri vardır. Performans ölçümleri ve hedefleri açıktır ve diğer bölümlere paylaştırılmıştır. Hedefler, hammaddeye erişim ve makine yeterliliği gibi, başarısını etkileyecek çeşitli faktörler dikkate alınarak belirlenir. Takım veya bölüm performansı kamuya açıktır ve tüm personel tarafından erişilebilir.

Zayıf bir örnekte: Firmanın hedefleri, sadece finansal ve operasyonel ve büyük ölçüde kısa dönemli tabiatlıdır. Firmanın aşağı basamaklanmadığı genel hedefleri vardır ve personeli kendi hedeflerinden çoğunlukla habersizdir. Hedefler genellikle geride kalır ve yönetimin deneyime bağlı olarak ayarlanır.

### **Yetenek yönetimi**

En iyi uygulama örneğinde: Yetenekleri çekme ve geliştirme, firmanın tüm kademelerinde, hedefler ve ödüller yoluyla resmileştirmiştir. Yöneticilere ve yönetici olmayanlara performans esasına göre ödeme yapılır ve hedeflerine ulaşmada finansal ve finansal olmayan ödüller verilir. Düzenli yorumlarla her çalışanın performansını değerlendirme ve en iyi ve en kötü performans tanımlanması yerleşmiştir. Performans altındakilere hemen performans iyileştirme planları uygulamaya konur. En iyi performansa olana, firma içinde yükselmesi için gerekli becerileri geliştirmesine yönelik, kişiselleştirilmiş kariyer planlaması yapılır. Firmanın, gelecek vaad eden çalışanlar kadar, firma içinde en iyi performansa, en iyi olanakları sunan bir politikası vardır.

Orta örnekte: Firmadaki üst yönetim, yetenekleri çekmenin ve geliştirmenin önemli olduğuna inanıyor, ama bunda yöneticilerin sorumlulukları yoktur. Tüm personel düzenli olarak değerlendirilir ve kendi bireysel performansına dayalı ödemeler alır. Performans altı bu değerlendirme yoluyla tespit edilir ve ya çıkarılır ya da firmada daha az kritik pozisyonlara taşınır. En iyi performans, bu yorumlarla tanımlanır ve teşvik etmek üzere potansiyel adaylar olarak tanımlanır.

Zayıf bir örnekte: Firma yetenek çekmek veya geliştirmek için hiçbir sisteme sahip değildir. Yöneticiler de, işçiler de performanslarına bakılmaksızın eşit olarak ödenir ve kötü performans için bazı disiplin önlemlerinin dışında (işçiler asla kovulmaz) sonuçlarından sorumlu tutulmaz. Firmada terfi sistemi yoktur ve yükselmek için çok dar bir yer bulunmaktadır ve kimse yıllarda terfi almamıştır.

## PROJE: KAPSAM

Proje Almanya, Fransa, İngiltere ve ABD anketleri ile başladı ve yavaş yavaş dünyanın hemen hemen tüm kıtasına, 33 ülkeyi kapsayarak yayıldı. Sonuçlarımızın temsili nitelikte olmasını sağlamak için, her ülke ve sanayideki işyerlerinin kapsamlı bir listesini alır ve çalışmaya katılması için yöneticileri rastgele seçeriz. Fabrika imalatı için örneklem, 50-5000 çalışanı olan firmaları içermektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllü olduğundan, yanıt oranlarını kayderiz ve hiçbir taraflı sonuç olmamasını sağlarız. 2004 yılından bu yana bu proje için, 15.000 yönetici ile röportaj yaptık.

### *Projenin Coğrafi kapsamı*



# ÖZET SONUÇLAR: İMALAT

## ALINTI SÖZLER

*Avrupa'da, sahipliklik tanımlamasının zorlukları*

*Müdür: "Bizler Mafyaya aitiz."*

*Analist: "Bunun "Diğer" kategorisi uygun olduğunu düşünüyorum... yine de, 'İtalyan' çokuluslu? diye yazabilirim sanırım. "*

*Bazı yöneticiler çok dürüst*

*Analist: "Bir yönetici olarak ne kadar prim aldığınızı sormamım bir sakıncası var mı?"*

*Yönetici: "Hayır. Hatta eşime bile ne kadar prim aldığımı söylerim!"*

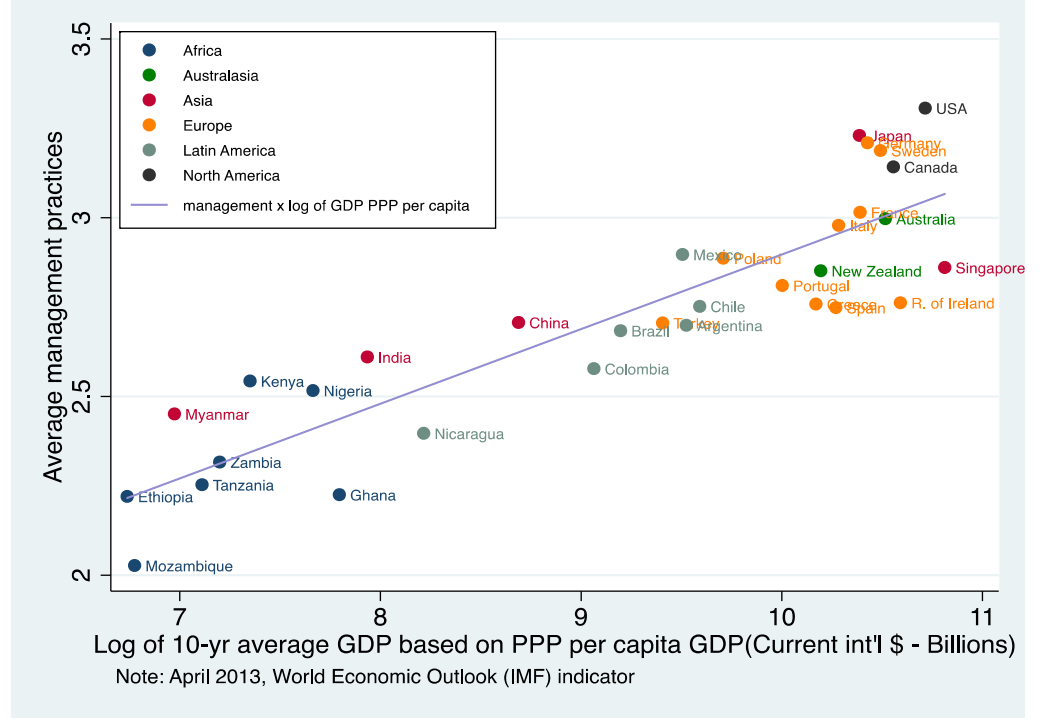
*Analist: "Açıkçası bu oldukça doğru bir kararımış ... "*

*Bazıları tam bilgi vermemeyi seçti...*

*Yönetici: "Size ne kadar olduğunu söylemeyeceğim, ama yeteri kadar ÇOK seksi primler! "*

## ÖZET SONUÇLAR: İMALAT

Th Dünyada üretkenliğin ve zenginliklerin bir dengesizliği bulunmaktadır, ve sanayi, bir ülkenin GSYİH'nın büyük bir parçası yapar. GSYİH'i etkileyen şeylerin bazıları nedir? Biz yönetimi, bunlardan biri olarak görüyoruz. Ülkelerin kişi başına daha yüksek GSYİH var ise, aynı zamanda, beklendiği gibi, daha iyi bir yönetimi de vardır.



Sonuçlar endüstriler, ülkeler ve bölgeler arasında ve içinde büyük farklılıklar göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi daha gelişmiş ekonomilerin genellikle en iyi yönetimleri varken, Brezilya ve Hindistan gibi gelişmekte olan ekonomilerde daha az iyidirler. Afrika ve Latin Amerika ülkelerinde de, ortalama olarak daha az iyi yönetildiği görünür.

## ALINTI SÖZLER

*Britanya'dan bir sohbet*

*(Erkek yönetici  
Avusturyalı kadın  
görüşmeci ile konuşuyor)*

**Müdür:** "Aksanız çok hoş ve konuşa tarzınıza bayıldım. Fabrikaya yakın bir yerde buluşmak ister misiniz?"

**Analist:** "Üzgünüm, ama her akşam saçlarımı gelecek ay için yıkarım..."

*Hindistan'dan bir sohbet*

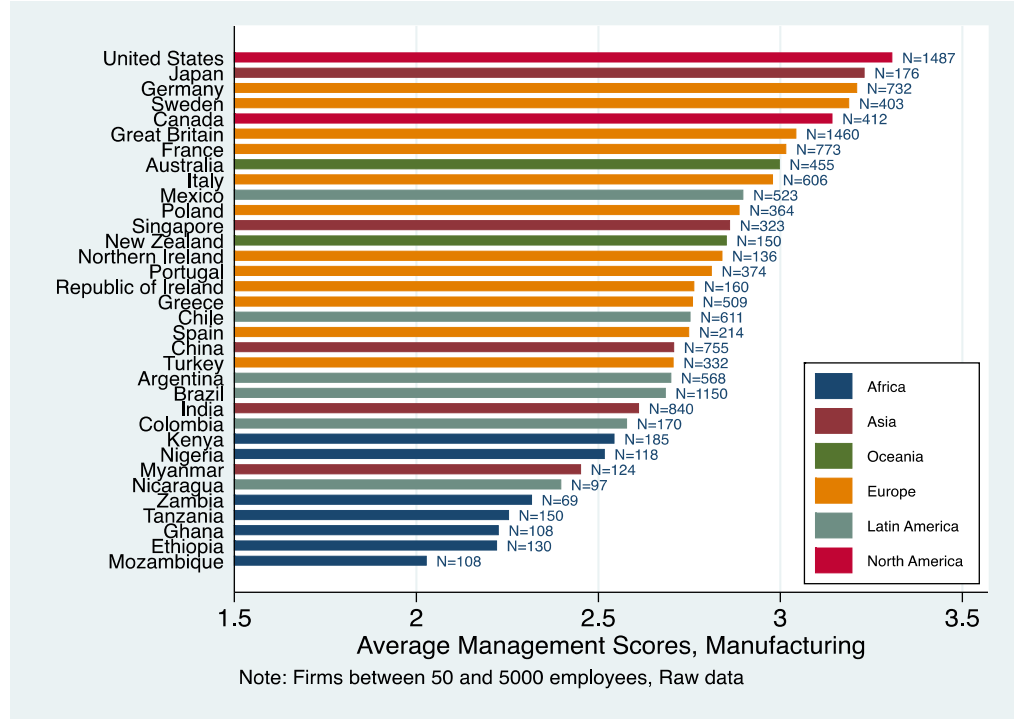
**Müdür:** "Brahmin misin?"

**Analist:** "Evet, niye sordunuz?"

**Müdür:** "Ve evil misiniz?"

**Analist:** "Hayır?"

**Müdür:** "Mükemmel, mükemmel, oğlum bir gelin arıyor ve bence siz mükemmel olursunuz. Ailenizle bunu konuşmak için bağlantı kurmalıyım."



Note: Firms between 50 and 5000 employees, Raw data

### {Ortalama Yönetim Uygulamaları, Üretim

**Not: Ham data, 50 ile 500 arasında çalışanı olan firmalar}**

Ancak bu, Avrupa ve Kuzey Amerika için, hiç de iyi bir haber sayılmaz. Hatta oldukça tersine – aslında bu ortaya çıkmış bir gerçektir ama bunu ancak gözlemleyebiliyoruz, çünkü verilerimiz var. Şimdi *biliyoruz ki bu göreceli* bir üstünlük alanı ve Avrupa buna kayıtsız olmamalıdır. Verilerimizden anlaşılacağı gibi, firmalar inanılmaz bir öğrenme kapasitesine sahiptir ve aynı firma ile zaman içinde görüşmelerimiz sırasında, yapılandırılmış yönetim uygulamaları seviyesinde genellikle bir iyileşme saptanıyor. Yani çok büyük olasılıkla, önümüzdeki birkaç yıl içinde, gelişmekte olan ülkelerde, Avrupa'nın mevcut verimlilik avantajını silebilecek önemli gelişmeler göreceğiz.

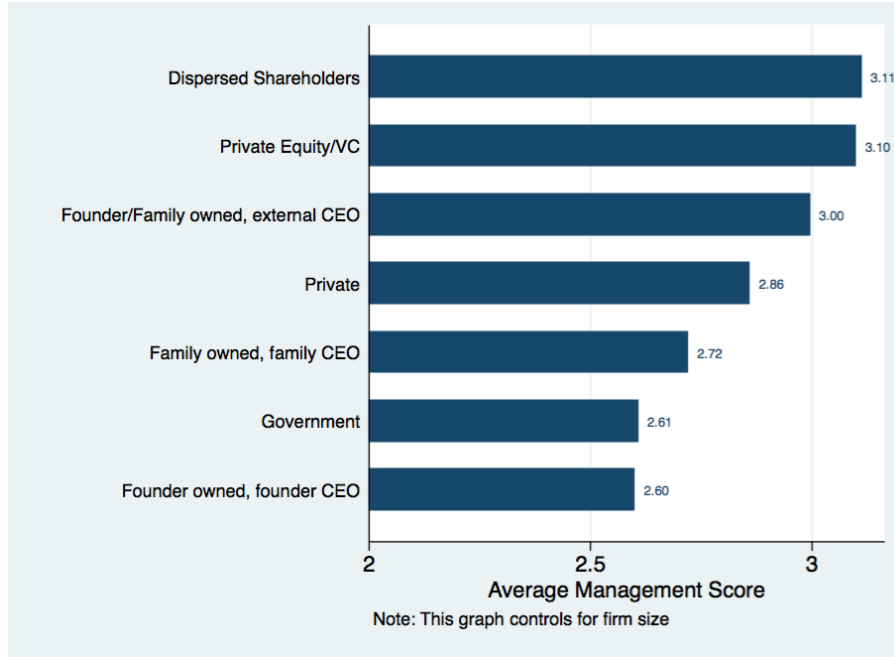
Biz bu raporu, bunun gerçekleştirilmesine yönelik ilk adım olmasını arzu ediyoruz ve umarız bu rapordaki bazı bilgileri alır ve bunun üzerinden eleştirel bir şekilde düşünürsünüz. Bu gibi projelere katılan, sizin gibi sürekli iyileştirmeye yön veren, ve gelecek yıllarda artan verimliliğe yol açan siz yöneticilere, herhangi bir konuda ihtiyaç duymanız halinde, yardımcı olmaktan mutluluk duyarız.

## SONUÇLAR HANGİ FAKTÖRLERLE AÇIKLANABİLİR?

Yönetim uygulamalarında neden böyle değişkenlik gördüğümüzü açıklayabilecek birkaç neden keşfettik. Bunlar: rekabet, küreselleşme, beşeri sermaye ve mevzuatlar.

Yönetim uygulamaları, mülkiyet yapıları arasında da önemli ölçüde değişir. Aşağıdaki grafikte, incelenen tüm ülkelerden sahiplik durumuna bölünen şirketleri içermektedir.

## Ortaklık yapısı vs firmaların ortalama yönetim puanı



### Ortalama Yönetim Puanı

Not: Bu şema firma büyüklüğünü değerlendirir

Bu kurucu / aile mülkiyetinde yönetilen firmaların diğer firmalardan daha az iyi yönetilme eğiliminde olduklarını görmekteyiz, burada önemli nokta kurucu/aile mülkiyeti olması değil, daha ziyade ana konu kontrol (ie. Aile / aileden olmayan CEO). CEO olarak bir kurucu / aile üyesi olan kurucu / aile şirketleri de yönetim uygulamalarının ortalama kalitesi açısından sıralamanın altlarında bulunmaktadır, ancak ne zaman ki, kurucu / aile şirketleri harici bir (aileden olmayan) CEO ile yönetildiğinde, özel sektöre ait diğer firmalar kadar iyi yönetilirler.

Bu, aile şirketlerinin birçok ülke ekonomisinin, önemli bir özelliği olduğunu düşünürsek, araştırmamızda anahtar bir buluştur. Bu, kurucusu / aileye ait ve kontrollü firmalarda, zincirlerinden kurtulmayı bekleyen inanılmaz bir verimlilik artışı demektir. Kurucu ve aile CEO'larının sınıfsal olarak kötü olduğu ve firmalarının da kötü yönetilmesine neden olduğu gibi bir iddiamız olmadığını hatırlatmak önemlidir. *Bunun potansiyel iyileştirmede önemli bir alan olduğuna inanıyoruz, çünkü tüm yöneticilerin en iyi uygulamaları yerine getirebileğine şiddetle inanıyoruz, ve bu araştırmanın gündemdeki bir sonraki adım, neden uygulanamadığını öğrenmektir.*

## Rekabet

Amerika Birleşik Devletleri'nin kötü yönetilen firmalarla kendisi arasında, hemen hemen hiçbir bağ bırakmama nedenlerinden biri (Latin Amerika ve Afrika ülkelerine kıyasla) ABD'de rekabet oranının diğer yerlerden, önemli ölçüde daha yüksek olmasıdır. Rekabet, uzun süre verimliliğin etkili etmeni olarak öne çıkarılmıştır; çünkü firmaların düşük seviyelerde yapılandırılmış yönetimini ya geliştirmek ya da pazardan çıkmak için zorlar. Rekabet firmalara, bir sürü rakipten kopyalayıp öğrenmek için de imkan sağlamaktadır. Bu nedenle, incelediğimiz her ülke ve sektörde, rekabeti daha yapılandırılmış yönetim uygulamaları ile arasında kuvvetli bir bağlantı olması şaşırtıcı değildir.

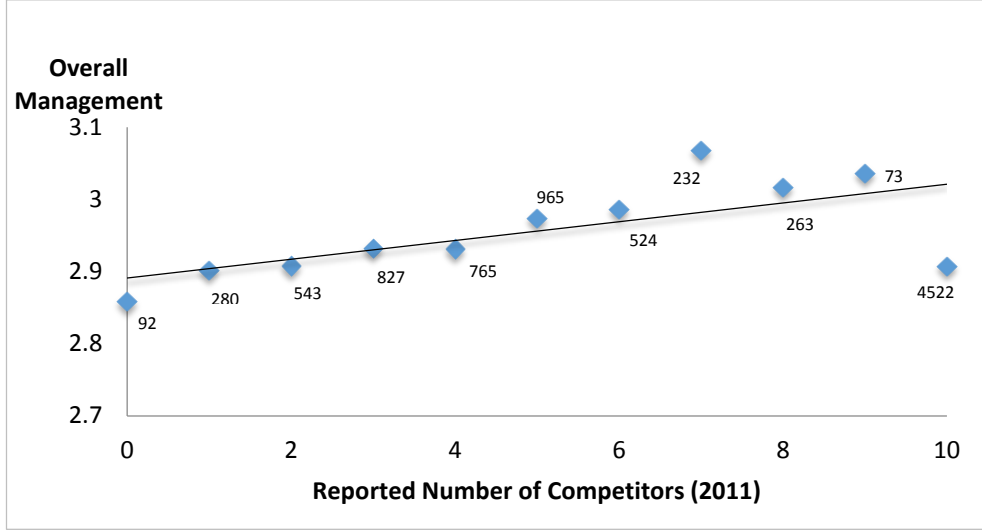
Bu nedenle, yönetim uygulamalarını artırmada açık bir politik araç, ürünün pazarındaki rekabetini artırır



-firmaların girmelerini sağlamak, ticarete herhangi bir düzenleyici engelini kaldırma, DYY veya pazara giriş veya şiddetle politikara karşı güvensizlik. Kısacası, rekabeti koruyucu politikalara, bu nedenle daha fazla önem verilmelidir.

Görüşmenin başında, yöneticilere kaç tane önemli rakibi olduğunu sorarız. Bildirilen rakip sayısı ile firmaların içindeki yönetim uygulamalarının kalitesi arasında net pozitif bir bağlantı olduğunu görürüz.

### Ortalama yönetimi ile Rakiplerin sayısı



Yönetim Toplam Rakiplerin Bildirilen sayısı (2011)

### Küreselleşme

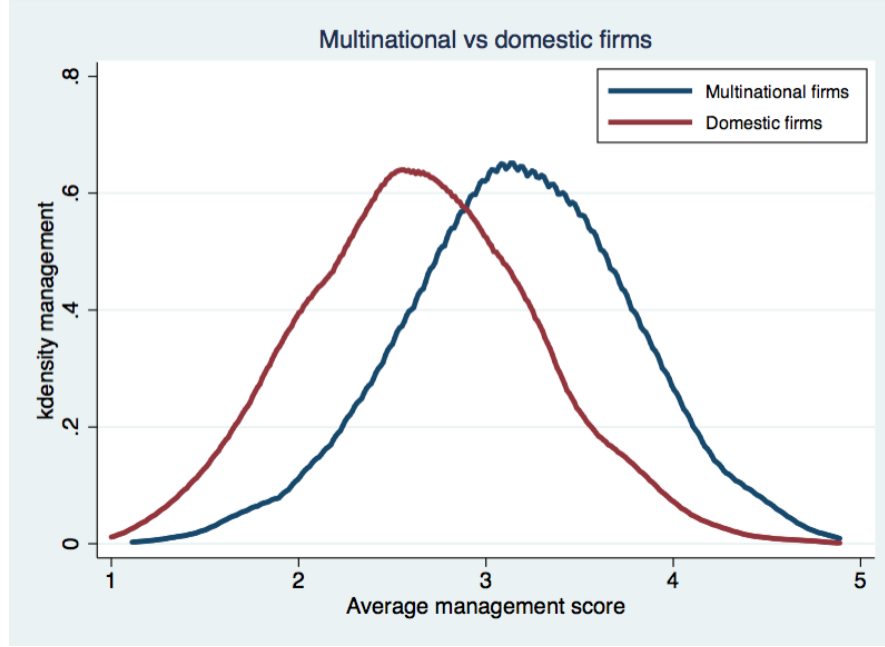
Çokuluslu firmalar, yerli-odaklı firmalarından verimlilik, işçi ücretleri ve ArGe harcamaları gibi çeşitli boyutlar açısından, genellikle daha iyi performans gösteriyor. Bu yenilikçi ve rekabetçi çabanın çoğu, global pazarda sıkı bir rekabetin sonucudur. Yukarıda gösterildiği gibi, bu rekabet ile, daha iyi yönetim uygulamalarının bağlantılı olduğu kanıtlayan bulgular vardır.

### Yerli vs çokuluslu Ortalama yönetim puanları - kıtasında sadece firmalar



Ortalama çokuluslu firmaların yüksek seviyelerde yapılandırılmış yönetimi ile düşük düzeyde yapılandırılmış yönetimli firmalar, önemli ölçüde daha küçük bir oranla bağlanabilirler, aşağıdaki grafiklerde bu vurgulanmıştır.

### Yerli'ye karşı çokuluslu Ortalama yönetim puanları - Sadece firmalar



### Beşeri Sermaye

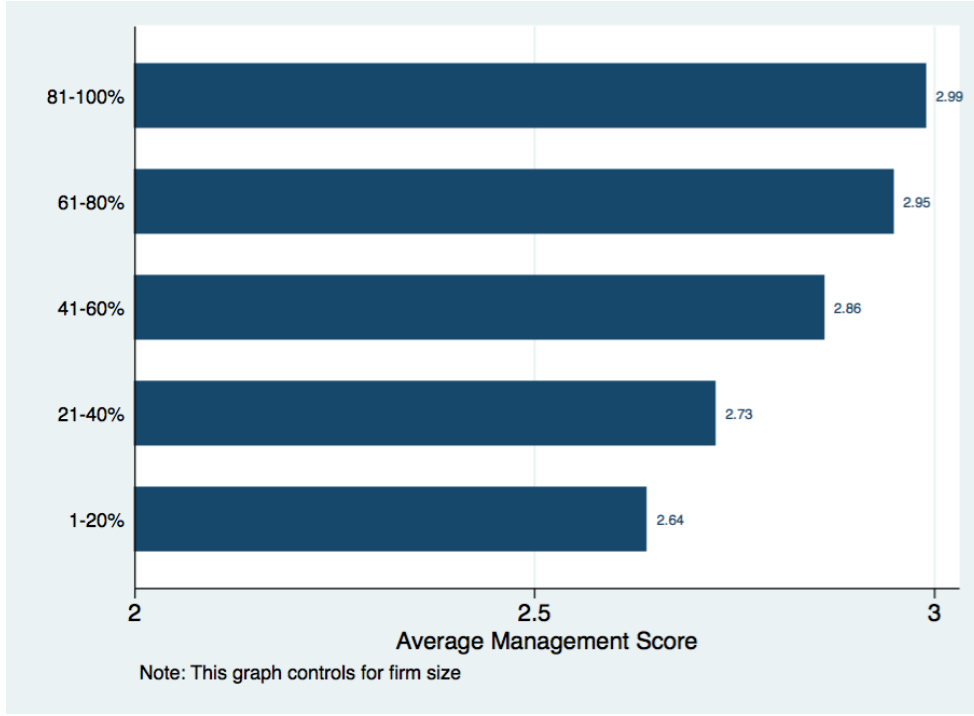
Beşeri sermaye ve beceriler, ülkeler arasında, verimliliğe yol açan önemli bir anahtar olarak işaret edilmiştir. Araştırmamızda, daha iyi yönetilen firmaların, daha yüksek bir oranda diplomalı çalışanları olduğunu görürüz. Eğitilmiş daha çok yöneticiye sahip olmanın yararlı olması belki şartıdır değil, ancak, yönetici olmayanların eğitimi ile, yönetim puanları arasında eşit derecede, kuvvetli bir ilişki olduğunu da görmekteyiz. Üniversite diplomalı çalışanların ve yöneticilere oranı ile yönetim yapıları düzeyinin arasında güçlü bir ilişki buluyoruz. Bu, sadece en iyi uygulamaların *bilgisi* değil, aynı zamanda, en iyi uygulamaların *icraatının* önemi göz önüne alındığında bir anlam kazanır. Şirketlerdeki kültürel değişiklikler, sadece çalışanlar arasında bu değişiklikler anlaşıldığında başarılı olur, ki işçiler yüksek öğrenim düzeylerine sahip olduklarında ve bu değişiklikler hakkında tartışmalara dahil olduklarında çoğu zaman daha kolay başarılabilir. Bir çalışanın, günlük olarak neyi nasıl yaptıklarının şirkete ve kendilerine olan etkisini anlarsa, daha fazla çalışması daha olasıdır.

Ortalama eğitim düzeyinin genellikle düşük olduğu alanlarda, yetenekli işgücü yaratmak zor olabilir. Ancak bulgularımıza dayanarak, yöneticilerin yanı sıra, çalışanların da işgücü becerilerini geliştirmeye yönelik devamlı bir eğitimin artı bir teşvik olduğu açıktır.

Bu illa ki, çalışanların üniversiteye kaydedilmesi demek değildir, bu, en çok ihtiyaç duyulan alanlarda becerileri tanımlayıp, bunları hedefleyerek, eğitim ve atölyeler açarak, beşeri sermayeyi geliştirmeye yönelik yatırım yapmak anlamına gelebilir. Bunlar, sayıları anlamaya yönelik sınıflar gibi basit veya şirketin

ulaşmaya çabaladığı konu ve çalışanın buna nasıl uygun olacağı üzerine sınıflar olabilir. Örneğin, yönetici "kâr marjlarını % 10 oranında artırmak istiyoruz" derken, çalışanlar bunun ne anlama geldiğini konusunda hiçbir fikirleri olmazsa, bunu söylemin de pek yararı olmayacaktır. Ancak, eğer çalışan, bir günlük bireysel üretim hedeflerinde, 2 çuval pirinci eksik üretirlerse, kar marjını % 0,5 oranında azaltacağını, ve bunun, ücret artış olasılığına da yansıtacağını anlarsa, çalışan kendi sorumluluklarını hem daha iyi bir anlar, hem de bu hedeflere ulaşmak için daha fazla motive olacaktır.

*Firmaların ortalama yönetim puanı'na karşı üniversite mezunu çalışanları %*



## İşgücü Piyasası Mevzuatı

Çalışma mevzuatları genellikle haksız işverenlere karşı işçiler için önemli güvenceleri olabilir; ancak çok sert işgücü piyasasını oluşturmada ve bir firma içinde yetersizliklere neden olabilirler.

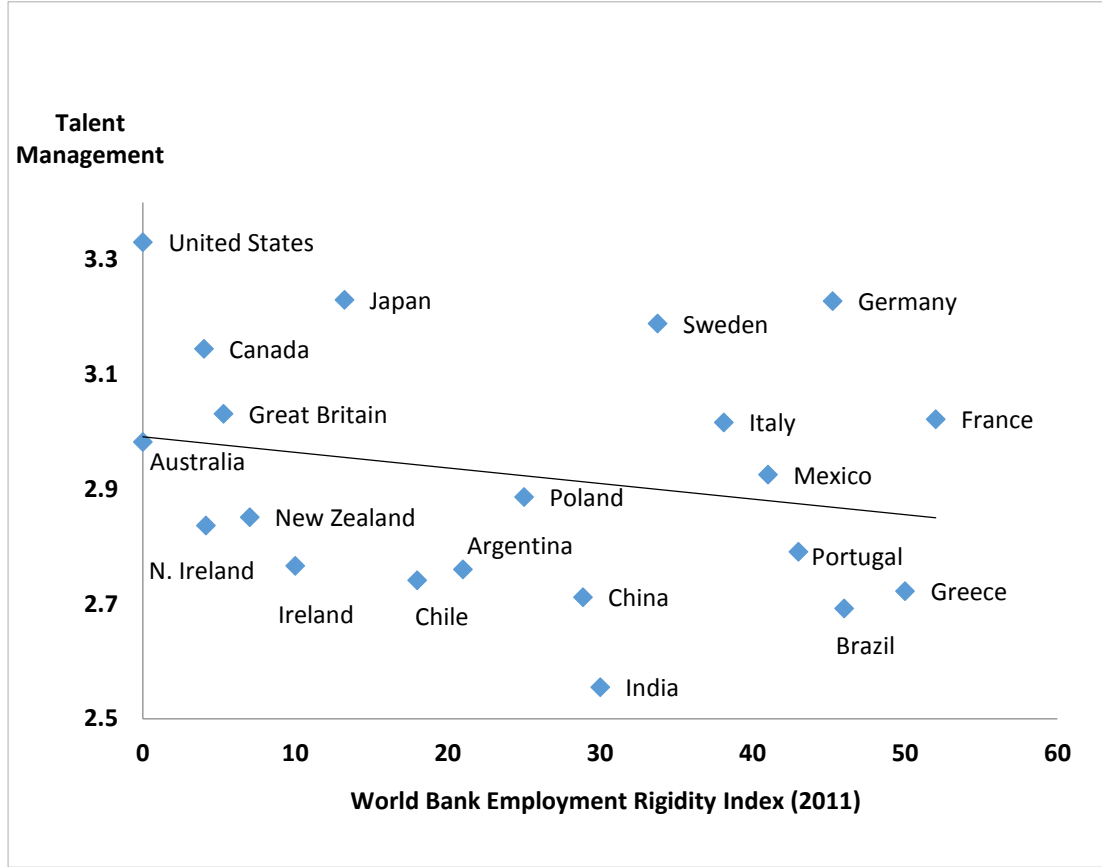
*Doing Business Projesi* dünya çapında iş düzenlemeleri önlemleri sağlar. Dünya Bankası, ülkeleri iş yapma kolaylığı konusunda, 2009'dan 2011'e kadar sıralandırdı; bu endeksin önemli bir bileşeni İstihdam Katılığ Endeksi (REI) olmasıdır. Sıralamasında, İKE, zorlukla işe almak ve çıkartmak, standart olmayan çalışma saatlerinin ve yıllık ücretli izinlerin zamanlaması olarak değerlendiriliyor.

Yüksek İKE ile düşük yetenekli yönetim puanı arasında bir bağlantı bulmuştuk. Birleşik Devletler en düşük İKE'ye sahip ülkelerden biri ve aynı zamanda da en yüksek yetenek yönetimli ülke skoruna sahip. Öte yandan, işgücü piyasası düzenlemeleri, diğer yönetim uygulamaları türlerinde iç karartıcı bir etkiye sahip değildi.

Bunun bireysel yöneticileri ve firmaların elinde olmadığını anlamamıza rağmen, yine de yetenek yönetimine *en azından biraz* yapıyı tanıtmının bir faydası olduğuna inanıyoruz. Örneğin, kötü performansla çalışanlarının, işten çıkarılmalarına yasal emek ortamı izin vermese de, a) bu kötü

performansın kimlere ait olduğunu tanımlaya b) tekrar eğitim vermeye ve daha iyi yapmaya teşvik etmeye çalışmaya c) (b) başarısız olursa, en azından yerlerini firma içinde değiştirerek, verimliliğe zararlı olmayacak bir konumda tutmaya müsait bir yapıya yer verilmelidir.

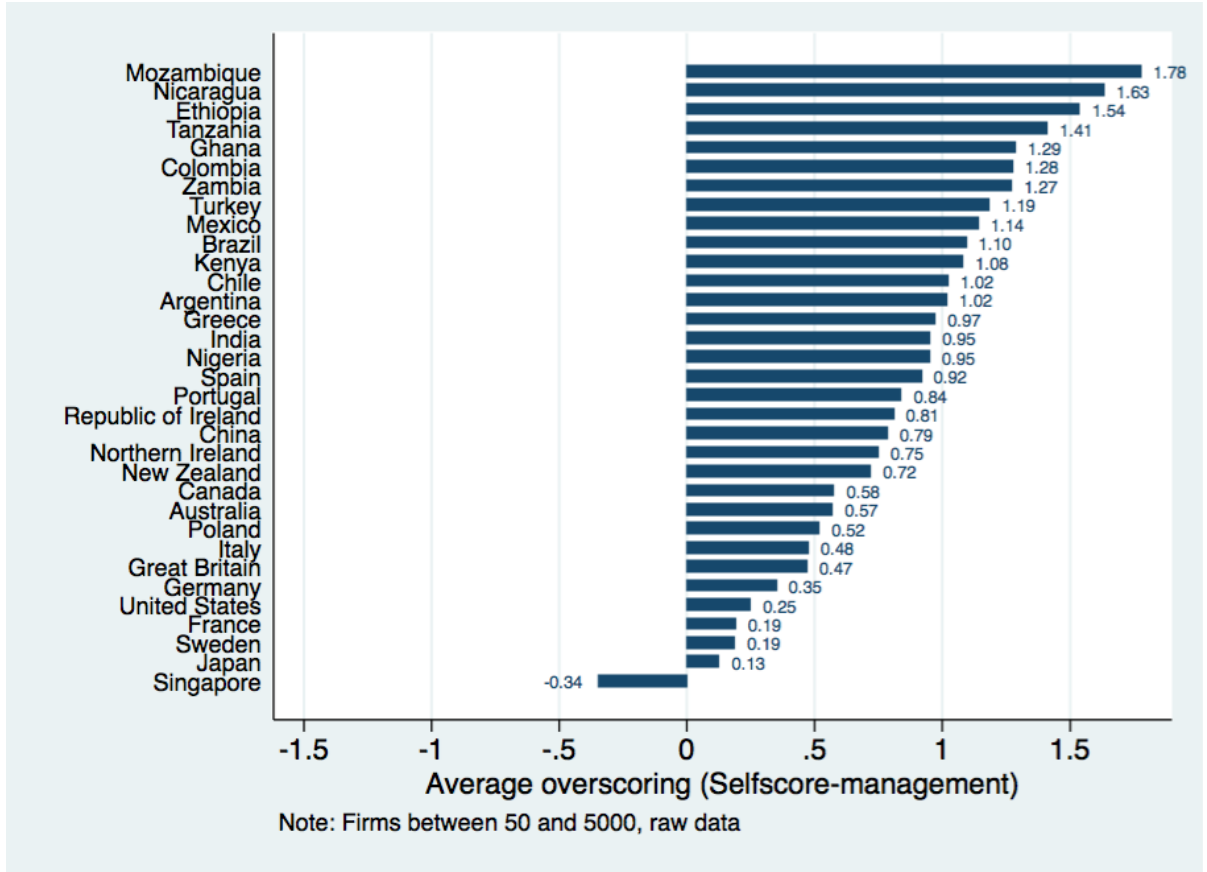
### *Uluslararası yetenek yönetimi puanlarına karşı işgücü piyasası mevzuatı derecesi*



### **Yönetici algıları ve bakış açıları**

Yapılandırılmış yönetim seviyelerinin önemli bir ilertecisi, kendi işyerlerinin yapılandırılmış yönetim düzeyinin yönetici algısından kaynaklanır. Anketimizdeki son soruda yöneticilerin 1'den 10'a bir ölçekle firmasındaki yönetim uygulamalarının düzeyini puanlandırmasını ister ve sonuçların ortalaması oldukça etkileyicidir. Dünya çapındaki yöneticilerin, işyerlerinin yönetim uygulamaları takip edildiğine inanması, ölçümlerimizin göstereğinden ciddi anlamda daha iyi oldukları açıktır. Bunun ortaya çıkarttığı ana sorun, yöneticiler iyileştirme fırsatlarının farkına varmazsa, herhangi bir girişimcinin de bunu yapmasını ikna etmeleri pek olası değildir. Bu boşluk ülkeler arasında aşağıda gösterilmiştir.

## Ülkeler arasında bilgi boşluğu



{Fazladan notlama Ortalaması (Öz-notlama Yönetimi)}

Not: Ham veri, 50 ile 500 arasındaki firmalar}

## BÖLGESEL FARKLILIKLAR

Ülkeler arasında yönetim tarzlarında bazı temel değişiklikler fark ettik.

### AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE KANADA

- İyi yönetim uygulamaları, özellikle güçlü yetenek yönetimi
- Yönetim özgürlüğü (kurumsal GM işletme yöneticilerine işe alma ve yatırım konusunda kontrolüne fazlasıyla izin verir )
- Düz hiyerarşiler (birkaç yönetsel katmanlar)

### AVRUPA

- Çok yaygın yönetim uygulamaları
- Çokuluslu şirketler, Avrupa'da genellikle iyi bir şekilde işletilir ancak ülkelerinin özelliklerini korur (yani ABD firmaları yönetim özgürlüğü, Japon firmaları ise çok 'yalın')
- Kuzey Avrupa'da güçlü yönetim özgürlüğü, Güney Avrupa'da, daha merkezi kontrol

### HİNDİSTAN

- Zengin devlet/bölgelerdeki (örneğin Tamil Nadu veya Hindistan'da Maharashtra, Güney Doğu Brezilya) firmaların daha iyi yönetildiği görülür
- Avrupa ve ABD'li çokuluslu şirketler, güçlü yönetim uygulamalarını beraberinde getirdikleri görülür
- En iyi yerli firmalar, herhangi bir Avrupa, ABD veya Japonya'daki gibi, iyi şekilde de yönetilir.
- Güçlü merkezi destek ile sınırlı yönetsel özgürlük

### JAPONYA

- Dünya sınıfı 'yalın' ile, işlemler sürecinde son derece iyi yönetiliyor ve sanayilerin neredeyse tamamında sürekli iyileştirme var
- Yetenek yönetimi daha karışık şirketlerin, genellikle kötü performanslı işçilerle başa çıkmakta zorlandıkları görülüyor
- Sert hiyerarşik yapılar – fabrika yöneticileri sınırlı takdir yetkisine sahip ve firmalar içinde birçok katmanlar oluyor

### ÇİN

- Çokuluslu şirketler, güçlü yönetim uygulamalarını beraberlerinde getirdikleri görülürken, yabancı ortak girişimler daha düşük performans gösteriyor
- Özellikle diğer Asya ülkelerine ile kıyaslandığında, firmalar arasında yönetim uygulamalarında varyasyon daha az
- Firmalar, fabrika müdürünün sınırlı takdir yetkisi ya da kontrolü ile daha hiyerarşik örgütsel yapılar gösterir

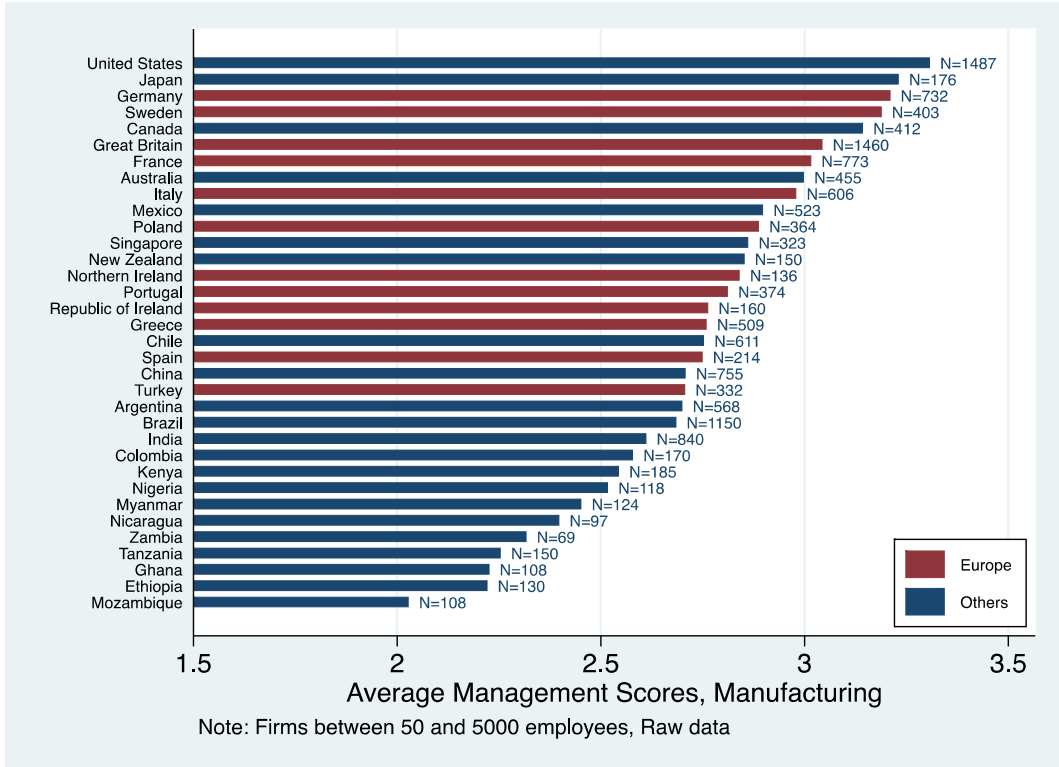
### MEKSİKA & ARJANTİN

- Çok uluslu firmalarda, yenilikler için güçlü istek ve iyileştirmelere doğru sistematik bir sürece yöneliş
- Yöneticiler, insan yönetiminin en iyi uygulamalarını yerleştirmede köklü kültürel normların önemli bir engel teşkil ettiğini sıklıkla vurguladı
- Yöneticilerin yönetim uygulamalarını değerlendirmede, kendilerine fazla güvenmeleri, hem iyi ve hem kötü yönetilen firmalarda görülür ve uygulamalarının firmanın verimliliği ile güçlü ilişkisi bulunur

## BÖLGESEL ODAK: AVRUPA

Bir etken, derinlemesine düşünüldüğünde, bu farklılıkların kuruluş düzeyinde yerleştirilmiş yönetim uygulamalarının kalitesi ile bağlantılabilir. Doğal olarak, bir işyerinin yönetiminin bir dizi ayırt edici özellikleri olabilir. Yönetim kalitesi çeşitliliğinin yanı sıra, onun ekonomik performansı ile ilişkini anlama, bir sektörün ortaya çıkmasını ve genişlemesini ve hem de bir bütün olarak ekonomik kalkınmaya katkısını anlama yolunda önemli bir adımdır. Bununla birlikte, özellikle düşük ve orta gelirli ekonomilerde, iyi verilerin kıtlığı nedeniyle - ampirik ekonomistlerin bu konuya önem vermeleri ancak son zamanlarda daha yeni başladı.

Aşağıdaki şekilde de açık görüldüğü gibi, Avrupa'da yönetim uygulamaları, hem ortalama ve hem de ortalamanın üzerinde olduğunu buluruz. Almanya, İsveç, Birleşik Britanya ve Fransa gibi ülkeler ile "Batı Avrupa" ile İtalya, Portekiz, Yunanistan ve İspanya olmak üzere "Güney Avrupa" arasında açık bir ayırım vardır. Genel olarak, yine de, Avrupa'da, Latin Amerika ve Asya gibi gelişmekte olan ekonomilerde ortalama rakip firmalara göre daha oturmuş yönetim yapılarının olduğu da açıktır.

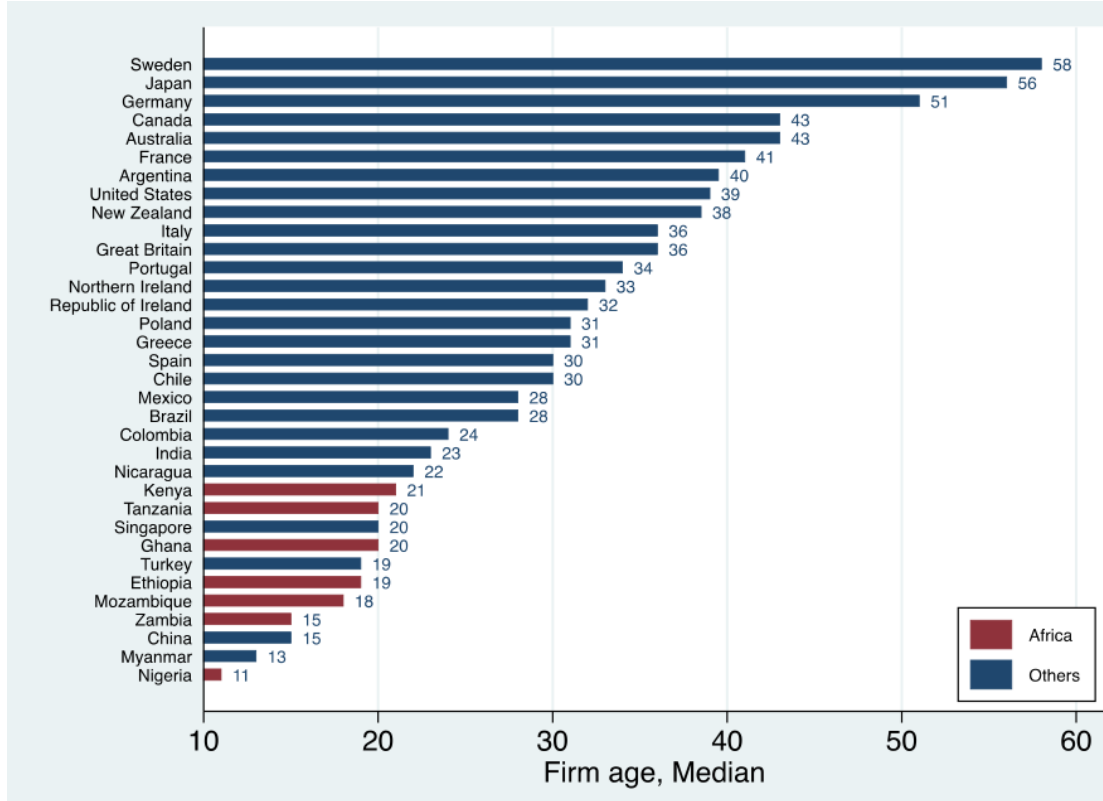


**Ama ne tür firmalarla görüşüyoruz?** Anket sonuçlarımız, Fransa'da 260 çalışanlı, orta ölçekli imalat firmalarının 41 yaşında olduğunu göstermektedir. Almanya'da 450 çalışanlı orta ölçekli firma 51 yaşında. Büyük Britanya'da 250 çalışanlı orta ölçekli firma 36 yaşında. Yunanistan'da 200 çalışanlı orta ölçekli firma 31 yaşında. İtalya'da 212 çalışanlı orta ölçekli firma 36 yaşında. Kuzey İrlanda'da 210 çalışanlı orta ölçekli firma 33 yaşında. Polonya'da 250 çalışanlı orta ölçekli firma 31 yaşında. Portekiz'de 180 çalışanlı orta ölçekli firma 34 yaşında.

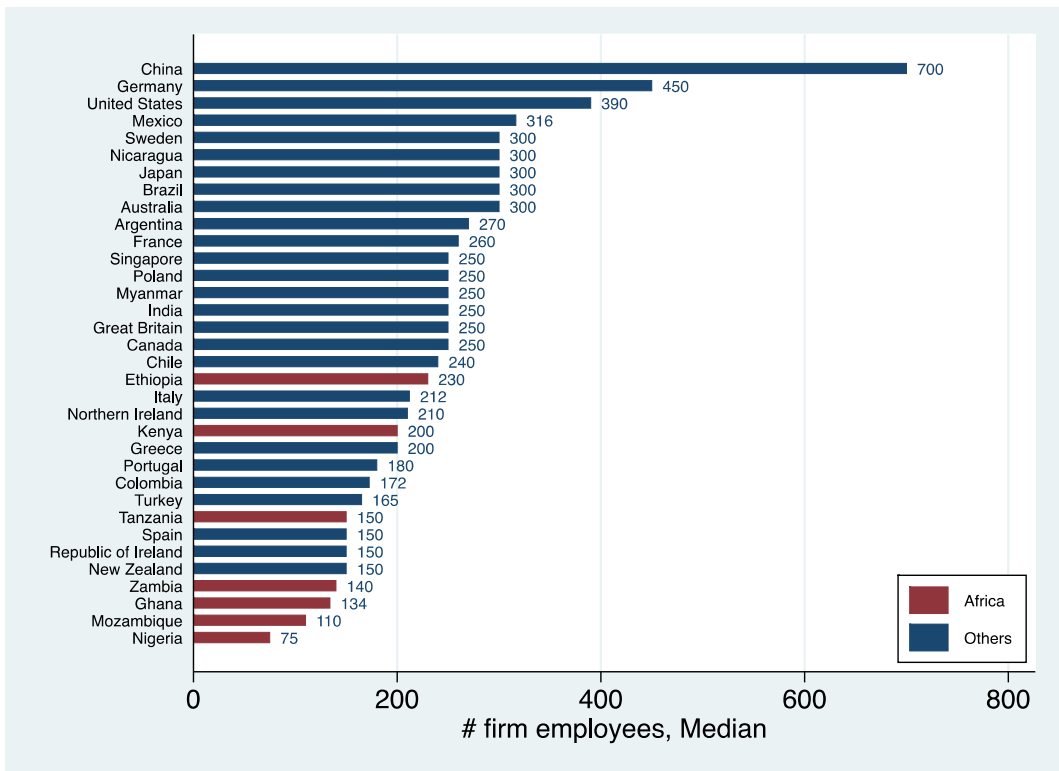
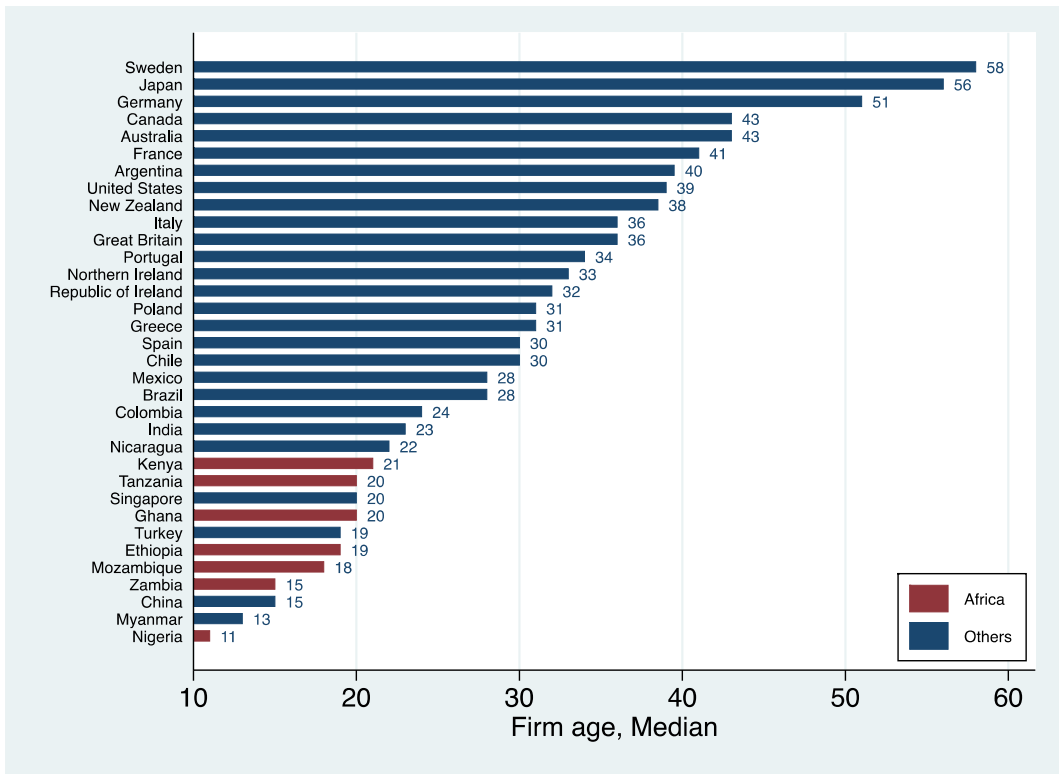
İrlanda Cumhuriyeti'nde 150 çalışanlı orta ölçekli firma 32 yaşında. İspanya'da 150 çalışanlı orta ölçekli firma 30 yaşında. İsveç'te 300 çalışanlı orta ölçekli firma 58 yaşında. Türkiye'de 165 çalışanlı orta ölçekli firma sadece 19 yaşında. Karşılaştırma amacıyla, Kuzey Amerika'da orta ölçekli firma, 40 yaşındadır ve 350 çalışanı vardır ve Afrika'da 150 çalışanlı orta ölçekli firma 19 yaşında, Asya'da 400 çalışanlı orta ölçekli

firma 21 yaşında, Latin Amerika'da 270 çalışanlı orta ölçekli firma 30 yaşındadır.

Açıkça görülmektedir ki, Avrupalı firmalar dünyanın en eski firmalarıdır. Büyüklüğü açısından ise, oldukça geniş dağılımlıdır. İspanya ve İrlanda Cumhuriyeti'ndeki firmalar, ortalama Afrika firmaları gibi, ortalama olarak küçük. Almanya ve İsveç'te firmalar, Asya firmalarına yakın, örneklemimizdeki kıtasal ortalama en büyük firma boyutundadır. Bunlar önemli faktörlerdir; çünkü tüm veri kümesinde gözlenlediğimiz belirgin gerçekler: Firmanın yaşı ve yönetimi arasında güçlü bir bağlantı görürüz (firmaların bu uygulamaları tam olarak yerleştirmeleri için birkaç yıl olgunlaşmaları gerekir, bu yüzden genç firmalar bunlara daha az sahip olma eğilimindedir), ve ayrıca Firmanın büyüklüğü ve yönetim arasında da güçlü bir bağlantı var (büyük firmalar yerleşmiş yapılara daha fazla sahip olma eğilimindedir).





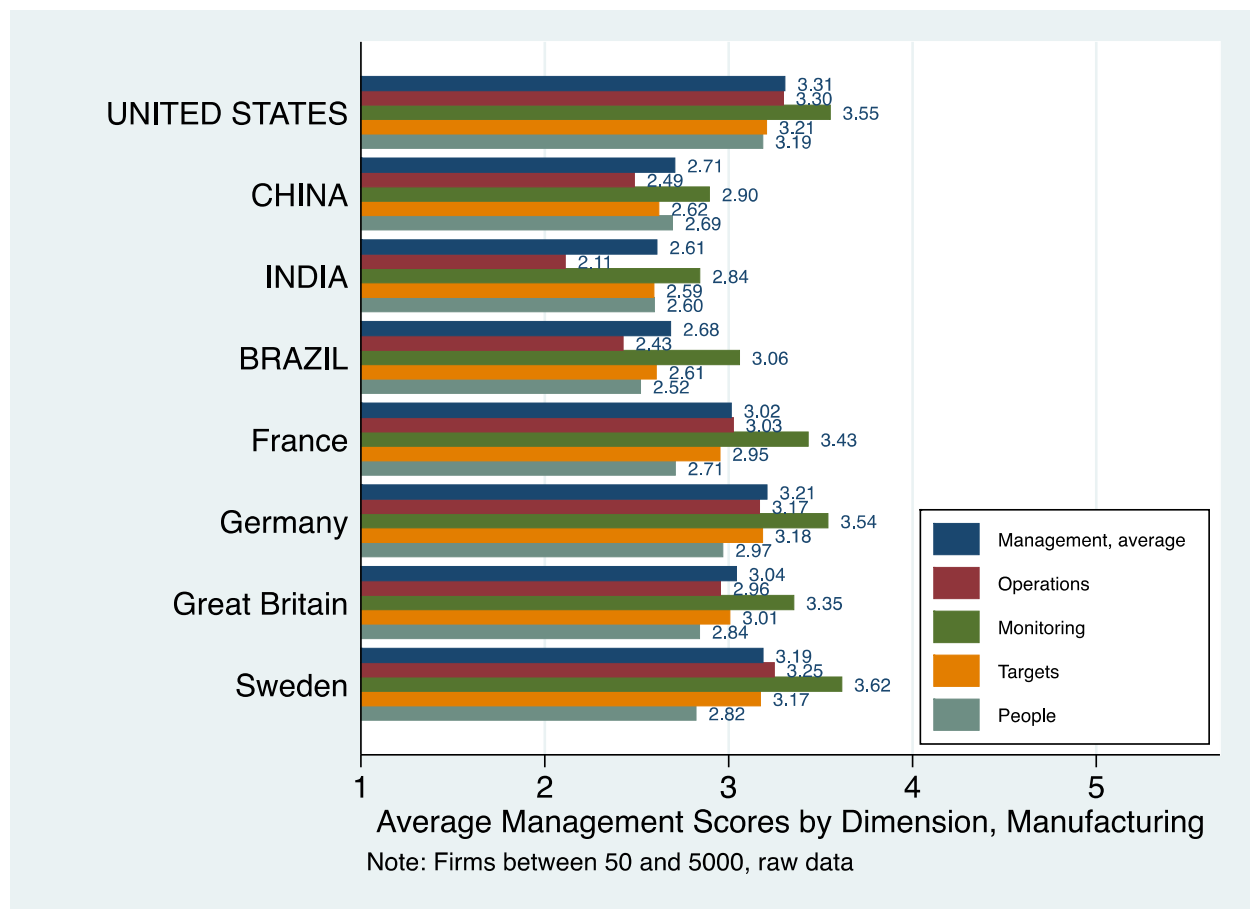


## Yönetim alanına göre firma performansı: Avrupa

Ülkeler arasında firmalardaki yapılandırılmış yönetimin ortalama seviyesine basit olarak bakmanın ötesinde, değişik bileşenlerine yönetim endeksinin *içine* bakmak da önemlidir. Daha önce de belirtildiği gibi, yönetim endeksinin dört farklı bölüme ayırdık: işlemler, izleme, hedefler ve yetenek/insan yönetimi. ABD, Çin, Hindistan ve Brezilya, gibi şiddetli rakip piyasalar ile Avrupa karşılaştırıldığında, "Batı" Avrupa ülkeleri neredeyse lidere, ABD'ye, genellikle yakın eşleşerek, işin üstesinden oldukça iyi gelir.

Yine, gelişmekte olan ekonomilerin mevcut dezavantajının nerede yattığını anlamak önemlidir ve bu alanlarda avantaj sağlamak için iyileştirilmeye devam edilmesini gözetmek ve ana rakiplerin olduğu alanlarda arayı kapatmaya odaklanmak da önemlidir.

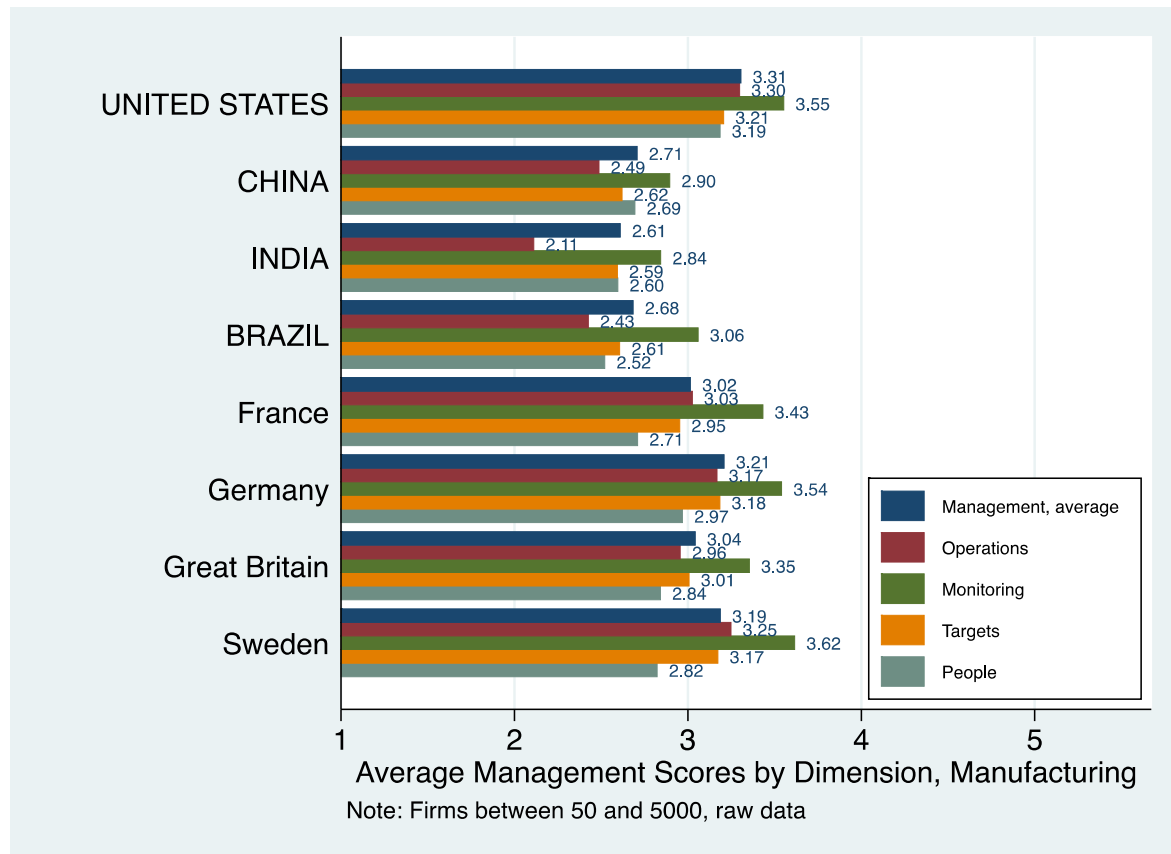
Operasyonlar, modern üretim süreçlerini ne derecede uygulanmakta olduğu kadar, bu uygulamaların arkasındaki gerekçeyi de ölçer. **Operasyonlarda Avrupa'nın ortalama puanı 2.94'dür.** 2,94 ortalama puanı, bir dizi iyi modern üretim sürecinin, çoğunlukla resmi olarak, ama bazı zayıflıkları ile hayata geçirildiği anlamına gelir. Ayrıca, bu skor firmaların, bu uygulamaları hayata geçirme nedeni olarak, sadece kârdan (yani "yekün") daha fazlasını düşündükleri, yenilikçi uygulamalara gelince "eğrinin ilerisinde" olmanın önemini kavramaya başladıkları anlamına geliyor. Firmalar, bunları çoğu zaman, "oyunda kalmak" adına başka firmaların yaptıklarını takip etmek için hayata geçiriyor olabilirler.



İzlenme açısından, **Avrupa için ortalama puan 3.29'dir.** Bu şu anlama gelir, ortalama firma bir dizi iyi anahtar performans göstergelerine (KPI) sahip ve bu verileri düzenli olarak toplar, muhtemelen yeterli sıklıkta değilse de (yani haftada veya iki haftada bir) ve genellikle sadece üst yöneticilerin kullanımındadır. Aynı zamanda bu, APG'yi yorumlayan düzenli bir yönetici toplantısı olduğunu, ama toplantıların gayet resmi bir yapısı ve zamanlamasına karşı, diğer çalışanlara sonuçların iletimi, hala eksik ve gayri resmi olduğu anlamındadır. Yönetim alanında 4 veya daha yüksek bir skorun anlamı, iyi bir dizi APG olmalı, mümkün olduğunca sürekli olarak ölçülmeli ve ana APG atölyede görüntülenmeli ki, böylece tüm çalışanlar bunları görebilsin. Bunlar, daha sonra düzenli olarak, en azından haftalık ve yapılandırılmış bir yönetim toplantısında gözden geçirilir, sorunlar tespit edilir ve kök nedenleri bulunur ve ele alınır. Bu

toplantıların sonuçları, sonra, sürekli iyileştirme sağlamak için, açıkça personelin tamamına iletilir (ve anlaşılmiş olduğundan emin olunur!).

**Avrupa için ortalama puanı -hedef-ayar 2.93.** Bunun anlamı, ortalama bir firma bir dizi resmi hedefi bulunmaktadır, ama bu hedefleri belki de eyleme dönüştürücü ve net zaman dilimlerinde ölçülebilir olmalarından çok, 'geniş amaçlar' olma eğilimindedir. Hedef-ayarında 3 puan ya üzerindeki bir skor, firmaların ayrıca hedeflerini, ekonomik olarak önemli ve zor, ama yöneticiler ve çalışanlar için başarılabılır gibi, kıyaslamada, iyi bir mantık yürütmeye sahip olmaları gerekir. Ancak, hedeflerin ilk etapta ölçülebilir ve harekete geçirici olmadığında, bu daha sonraki noktanın doğal olarak ulaşılması daha zordur. Ayrıca, firmaların, tüm çalışanların sadece hedefleri değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmada rollerini anlamaları için, burada bir sistemin de hazır olması lazımdır. Örneğin, "Gelecek mali yıl içinde personel ve malzeme kaybı ile meydana gelen azalmayı, ROCE % 1 artırmak" gibi ölçülebilirliği ve bir zaman çizelgesi eklenerek harekete geçiriciliği açısından iyidir, ama bu ROCE kavramı çalışan tarafından anlaşıldığında belirgin olacaktır. Daha iyi bir skor için, burada bu hedef ile bireysel çalışanların günlük sorumlulukları arasında oluşturulacak bir bağlantı olmalıdır.

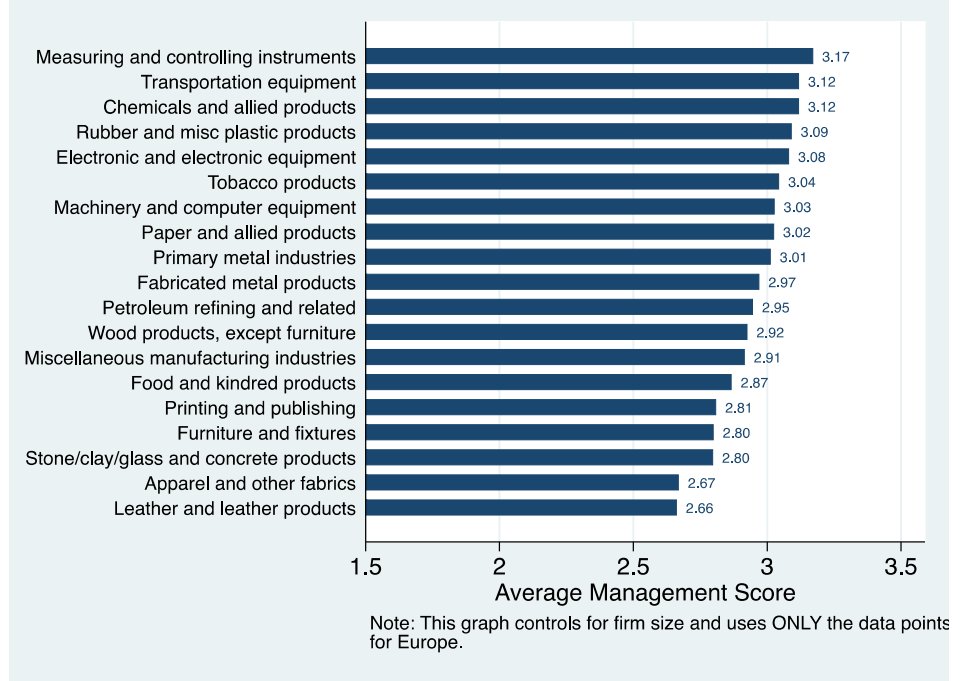


Son olarak, **Avrupa'da insan yönetimi için puan ortalaması 2.77'dir.** Bu demek ki, ortalama bir firma, kötü performans veya yüksek performans konusunda, yeteri kadar proaktif değildir. Zayıf performanslı, 2 ve 3 arasında bir puan ortalaması olan firmanın, bu zayıf performanslıları belirlenmede gayri resmi bir sisteme sahip olduğu ve bunların tespit edilmelerinden önce, sonuçları ile yüzleşmeden, bir süre aynı rolde kaldıkları anlamına gelir. Yöneticileri, bunları tespit etmesinden sonra, başka bir role kaydırabilecekleri bir sistem vardır, ancak sonuçta bu süreç genellikle uzun olup, her zaman iyi belgelenmemiştir. 2.77 skoru, ayrıca, ortalama bir firmanın yetenekli insanları kendi firmasına çekmenin ve tutmanın önemini fark edememiş, üst personeline çok az ayrıcalıklı fırsatlar sunarken, en iyileri korumak için çok azını yapıyor demektir. Müdür gayri resmi olarak, pek çok şey yapmayı deneyebilir,

ancak çalışanların bu farklı düzeylerdeki verimliliklerinin üstesinden gelecek, kurulu hiçbir işlem yoktur.

## Sanayisine göre firma performansı: Avrupa

Araştırmamızdan kaynaklanan belirgin bir diğer önemli gerçek de, üretim içinde, ortalamada, yüksek veya daha düşük seviyelerde yapılandırılmış yönetime sahip olma eğilimli bazı alt-sanayiler olmasıdır. Genellikle yüksek -teknoloji alt-sanayi elektronik ve bilgisayar gibi endüstrilerde yerleşmiş daha fazla yönetim yapıları bulunurken, mobilya ve tekstil gibi düşük teknolojilerde, yönetim sıralaması puanı daha alt uçlarda yer almakta.



Avrupa'da sanayi türleri baktığımızda, yüksek

ortalama puan örnekleri netleşmeye başlar. Özellikle de gelişmekte olan ekonomilerle karşılaştırıldığında, Avrupa örneklerine hakim olan karışık alt sanayiler, diğer ülkelerdeki karışık alt sanayilerden, daha yüksek teknolojiye sahip ve (ortalama olarak) daha iyi yönetilen firmalar olma eğilimi gösterirler. Özellikle, Avrupa örneğinde, en iyi yönetilen ilk beş alt sanayi, örneğin % 35.5'ini oluştururken, en kötü yönetilen 5 alt sanayi numunenin sadece % 14.3'ünü oluşturur.

## SON NOKTALAR

Firma yönetimi ile verimlilik arasındaki bağlantıyı kabul edersek, bu bulgular, kötü yönetim uygulamalarının, birçok ülkedeki düşük seviyelerde verimliliğin arkasındaki bir etken olabileceğini göstermektedir. Bu, aynı zamanda politika geliştirmek için de bir fırsat sunar: Afrika'daki gibi düşük ve orta gelirli, ekonomilerde özellikle önemlidir ki, nispeten düşük sermaye yatırımı ile, yönetim uygulamalarında birçok yenilik yapılması gerçekleştirilebilir.

İşyerlerinde daha iyi yönetim sürücülerini anlamak, politika geliştirmede verimli bir alandır. Bu akademik çalışmayla ilgili temel politika, en iyi birçok uygulama yönetimi değişikliklerinin, yüksek düzeyde fiziksel sermaye yatırımı gerektirmediği, ama daha ziyade şeylerin yapılma *süreçlerini* değiştirmek için, kendi firması içinde derin bir kültür değişimine yol alacak sahipleri/yöneticileri adına bir yatırım gerekliliği gerçeğinden kaynaklanır.

Bu raporun, firmanızdaki, mekanızdaki yönetim yapılarını eleştirel olarak değerlendirmede doğru bir ilk adım olarak hizmet edeceğini umar ve bizimle paylaşmak istediğiniz herhangi bir yorum veya görüşlerinizi memnuniyetle bekleriz. Bu raporun açılış mektubunda belirtildiği gibi, görüş ve sorularınızla, bizimle lütfen [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk) e-postadan bağlantıya geçin.

## DESTEKÇİLERİMİZE TEŞEKKÜR EDERİZ

Yönetim Konuları (The Management Matters) projesi, üniversite bazlı, kar amacı gütmeyen bir araştırma girişimidir. Ortak olduğumuz özel sektör şirketlerinden herhangi bir finans almamaktayız.

Bize uzun dönemde mali ana destekleri sağlayan, aşağıdaki hayır kuruluşlarına teşekkür etmek isteriz. İleri Yönetimi Araştırma Kurumu, Anglo - Alman Vakfı, Ekonomik ve Sosyal Araştırma Konseyi ve Yükseköğretim Eğitim Yenilik Fonu.



**Knowledge Transfer:**  
Higher Education  
Innovation Fund

Aşağıdaki fon sağlayıcılar, bireysel anket dalgalarında bizi cömertçe desteklediler: Asya Kalkınma Bankası, BIS, Uluslararası Büyüme Merkezi, Kauffman Vakfı, Ulusal Bilim Vakfı, Sloan Vakfı, Dünya Bankası ve Düşük Gelirli Ülkelerde Özel Girişim Geliştirme (PEDL).



**Private Enterprise Development  
in Low-Income Countries**

## PROJE ORTAKLARI

### **Nicholas Bloom**

Stanford University  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Raffaella Sadun**

Harvard Business School  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **John Van Reenen**

London School of Economics  
Centre for Economic Performance

## PROJE MÜDÜRLERİ

### **Renata Lemos**

University of Cambridge  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Daniela Scur**

University of Oxford  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## PROJE YÖNETİCİLERİ

### **Raissa Ebner**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Kerenssa Kay**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

# ANALİZCİ VE TAKIM LİDERLERİ 2013-2014

## EUROPE TEAMS

---

### FRANCE

**Team supervisor:**  
Raissa Ebner

**Research analysts:**  
Louise Dufлот  
Kevin Kabongo  
Delphine Pedeboy  
Maigari Souaibou

### GERMANY

**Team supervisor:**  
Friederike Schroeder

**Research analysts:**  
Szilvia Berki  
Sydney Goldamann  
Rene Alexander Kern  
Fabian Mushovel  
Carsten Ruckriegel

### GREAT BRITAIN

**Team supervisor:**  
Epidamn Zeqo

**Research analysts:**  
Maria-Luiza Apostolescu  
Christina Davidson  
Simon Fernandes  
Monique Miller  
Okon Enyenihi  
Alaya Whittingham-Forte

### GREECE

**Team supervisor:**  
George Karyofyllis

**Research analysts:**  
Maria Bazdani  
Elmo Mazanis  
Alexis Savvides

### PORTUGAL

**Team supervisors:**  
George Karyofyllis

**Research analysts:**  
Érica Da Rocha

### ITALY

**Team supervisor:**  
Hanna (Didi) Williams

**Research analysts:**  
Chiara Bergamaschi  
Salvatore Molino  
Paolo Ronchi  
Giovanni Tricarico  
Mario Zappala

### TURKEY

**Team supervisor:**  
Yeliz Guray

**Research analysts:**  
Onur Ekin Bayildiran  
Deniz Kelemence  
Ferhat Oztutus  
Bahar Sezer

## AFRICA TEAMS

---

### NIGERIA

**Team supervisors:**  
Raissa Ebner  
Kerenssa Kay

**Research analysts:**  
Okon Enyenihi  
Elizabeth Huho  
Chinwe Ikpeama  
Anne Mutulu  
Ben Ngundu  
Opeoluwa Ogundare  
Sarah Osembo

## ASIA TEAMS

---

### MYANMAR (BURMA)

**Team supervisors:**  
George Karyofyllis

**Research analysts:**  
Thet Maung  
Tar-Tar Tun



# ANALİZCİ VE TAKIM LİDERLERİ 2013-2014

## LATIN AMERICA TEAMS

---

### BRAZIL

**Team supervisors:**

Vera Forjaz  
Gabriela Magalhães  
Diego Pagot  
Edmar da Rocha

**Research analysts:**

Louisa Acciari  
Fernanda Boeira  
Paulo Carvalho  
Gabriel da Costa  
Jacqueline Howell  
Eduardo Lazzarotto  
Jorge Louzada  
João Moro  
Renata Pepl  
Diego Scardone  
Raquel Scarlatelli  
Maria Pia Tissot  
Marcos Todeschini  
Yuri Yamashita

### MEXICO, ARGENTINA, CHILE, NICARAGUA AND COLOMBIA

**Team supervisors:**

Raissa Ebner  
Yeliz Guray  
Esther Osorio

**Research analysts:**

Rodrigo Aguilar  
Josep Agusti Roca  
Johana Alvarez  
Ana Apalategui Careaga  
Maria José Contreras  
Carlos Cruz Blanco  
Carla García Voltaína  
Laura Sanchez Moreno  
Marinandrea Valderrama Bohorquez  
Andreina Varady  
Pilar Vazquez Arango  
Diana Virviescas Mendoza

## AFRICA TEAMS

---

### ETHIOPIA

**Team supervisors:**

Tsegay Tekleselassie

**Research analysts:**

Tiobesta Yitnashewa  
Bitania Wube

### GHANA, KENYA, ZAMBIA, TANZANIA

**Team supervisors:**

Kerenssa Kay

**Research analysts:**

Felix Agyemang  
Rpfadzo Chidawu  
Georgia Ciulla  
Vijay Hassani  
Chilombo Musa  
Ruth O'Hagan

## ANALİZCİ VE TAKIM LİDERLERİ 2006-2013

Rana Ahmad  
Frederique Ait Touati  
Alam Aguilar-Platas  
Claudia Asazu  
Johannes Banner  
David Bergal  
Michael Bevan  
Vishal Bhartia  
Blaise Bolland  
Shane (Jack) Bolland  
Simone Bohnenberger-Rich  
Joshua Booth  
Agathe Bourgon  
Medhi Boussebba  
Sean Brandreth  
M Braha  
Carolyn Breit  
Matteo Calabresi  
Emilia Carlqvist  
Guillaume Carreno  
Diego Cattaneo  
Agnieszka Chidlow  
Dinesh Chreyan  
Julie Columbus  
Andrés Curia  
Paolo Dasgupta  
Alberic de Solere  
Bodhisatva Deb  
Kanan Dhru  
Kaan Dikmen  
Paul Dinkin  
Blake Driscoll  
Filippo Fabbris  
João Luís Ferreira  
Arianna Frascchetti  
Michelle Friedman  
Yuewen Fu  
Luis Matias Gallardo Siritto  
Christos Genakos  
Jose Ignacio Guerrero  
Michael Hooper

Jue Huang  
Simon Ingold  
Nat Ishino  
Elena Jaeger  
Stefan Jelinek  
Y Jiang  
Ali Asgar Kagzi  
Christine Kaulfers  
Ilja Koren  
George Koveos  
Kevin Krabbenhoeft  
Vasileios Kyriakopoulos  
Rehana Lalani  
William Lamain  
Nikki Lamba  
Warrick Lanagan  
Qin Li  
Li Lin  
Z Liu  
Yuetian Lu  
Manish Mahajan  
Vaggelis Makris  
Niccolo' Manzoni  
Shu Mao  
Milka Marinova  
Simone Martin  
Alison McMeekin  
Marty McGuigan  
Michela Meghnagi  
Sebastian Meitz  
Karelin Mendez Saavedra  
Jilda Mercx  
Anna Mitchell  
Anita Ngai  
Miljevik Nikolina  
Eisuke Ohashi  
Bolu Olufunwa  
Ai Orito  
Melania Page  
Himanshu Pande  
Ketki Paranjpe

Jayesh Patel  
Patrick Dydynski  
Killian Pender  
Greg Pytel  
Mingxuan Qi  
Raswinder Gill  
Marcelo Reis  
Matt Rivron  
Lanny Rubin  
Laura Sambris  
Carlos Santos  
Denise Savage  
Tejas Savant  
Eva Marie Schindler  
Scott Sameroff  
Asama Sharef  
Raquel Silva  
Shweta Singh  
Upneet Singh  
Nicolas Smolarski  
Linnea Charlotta Soderberg  
Aude Spitzmuller  
Gregor Stegen  
Christian Stiefel  
Vickram Suri  
Robert Svenning  
Narasimhan Swaminathan  
Marcus Thielking  
Matthias Traut  
Rui Trigo de Morais  
Maria E Tsani  
Maki Umemura  
Sébastien Vézina  
Dorfman Vadim  
Riddhi Ved  
Takehiro Watanabe  
Carina Wendel  
Fabian Wigand  
Joanna Wylegala  
May Yoon

