

Liman
Kitapları

Lipczynski, John

Büyük Fikirlerin Küçük Kitapları: İşletme

Little Book of Big Ideas: Business



Çeviren: Şeyma Akın

ISBN 13: 978-975-251-020-3

Seri ISBN: 978-975-251-016-6

Liman Kitapları® / 21

1. Baskı: Mayıs 2013

Copyright © Liman Kitapları, 2011

Copyright © Elwin Street Limited, 2007

Conceived and produced by Elwin Street Limited

144 Liverpool Road, London N1 1LA | www.elwinstreet.com

Bu kitabın telif hakları Nurcihan Kesim Ajansı aracılığıyla alınmıştır.

Seri Editörü: Selçuk Durgut

Tashih: Görkem Güven

Tasarım: Muhsin Doğan

Montaj: Merkez Repro

Baskı: Tarcan Matbaası

Adres: Zübeyde Hanım Mah. Samyeli Sok. No: 15, İskitler, Ankara

Telefon: (312) 384 34 35-36 | Faks: (312) 384 34 37 | Sertifika No: 25744

LiBeRtE
liberteyayingrubu

Liman Kitapları®

Adres: GMK Bulvarı No: 108/16, 06570 Maltepe, Ankara

Telefon: (0312) 230 87 03 | Faks: (312) 230 80 03

E-Mail: info@liberte.com.tr | Web: www.liberte.com.tr

Sertifika No: 16438

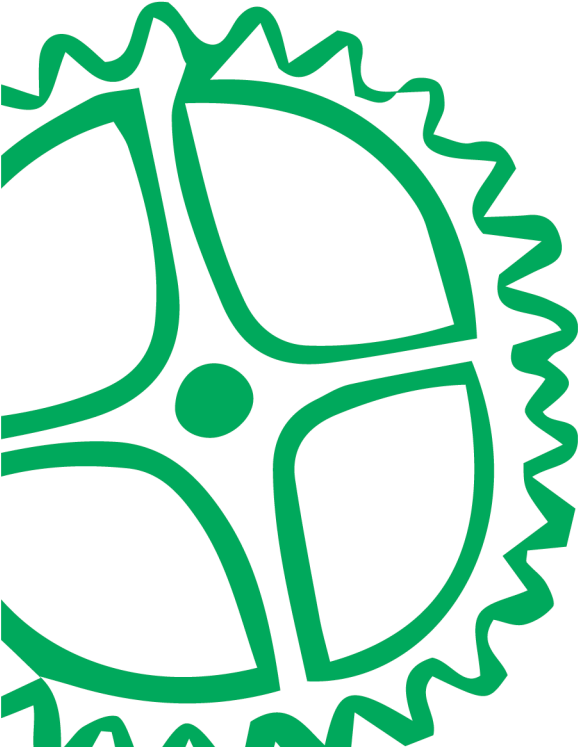
Liman Kitapları®, Liberte Yayın Grubu'nun tescilli bir markasıdır.

Büyük Fikirlerin Küçük Kitapları

İŞLETME

John Lipczynski

Çeviren: Şeyma Akın



Liman
Kitapları

İçindekiler

Giriş 6



Öncüler

Ray Kroc 8 • Thomas Edison 10 • John Jacob Astor 12 • Frederick Winslow Taylor 14 • İNOVASYON 18 • John MacArthur 20 • Charles Babbage 22 • Josiah Wedgewood 24



Sanayiciler

Richard Arkwright 26 • William Cockerill 28 • ÜRETİM HATTI 30 • Alfred Krupp 32 • Henry Ford 34 • Andrew Carnegie 36 • Cornelius Vanderbilt 38 • Samuel Cunard 40 • ANONİM ŞİRKET 42



Girişimciler

Sam Walton 44 • Richard Branson 46 • Phineas Taylor Barnum 48 • Walt Disney 50 • RISK 52 • Anita Roddick 54 • Coco Chanel 56 • Mary Kay Ash 58 • MARKALAŞMA 60



Finans Dâhileri

J. P. Morgan 62 • John D. Rockefeller 64 • Jay Gould 66 • ŞİRKET HİSSESİ 68 • Rothschild Hanedanlığı 70 • Warren Buffet 72 • Rupert Murdoch 74 • ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALAR 76



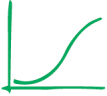
Özgür Ruhlar (*Mavericks*)

Kun Hee Lee 78 • Akio Morita 80 • Jack Welch 82 • Bill Gates 84
• Jeff Bezos 86 • Larry Page ve Sergei Brin 88 • TEKELLER 90



Strateji Uzmanları

Michael Porter 92 • Gary Hamel 94 • Ronald Coase 96 •
Russell Ackoff 98 • Robert Kaplan 100 • Kenichi Ohmae 102
• ÇOK-ULUSLU ŞİRKETLER 104 • Taiichi Ohno 106 • Herbert
Simon 108



Teorisyenler

Kaoru Ishikawa 110 • Peter Drucker 112 • Alfred Chandler 114 •
KÂRLILIK 116 • Sumantra Ghoshal 118 • Michael Hammer 120
• Charles Handy 122 • Tom Peters 124 • James G. March 126

Dizin 128

Giriş

Gelişmiş dünyada gıda, giysi ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını gidermede bütünüyle kendi kendine yeterli olan insan sayısı çok azdır. Çoğumuz, günlük hayatımızda gerekli olan yiyecek ve hizmetleri sağlayan işletmelere bağımlıyız. Her gün hangi mal ve hizmetleri satın alacağımıza karar veririz, bu da birçok işletmeyle ilişkileri beraberinde getirir. Kahvaltıda içtiğimiz kahve, okuduğumuz gazete, seyrettiğimiz kanal, işe giderken kullandığımız otomobil veya tren, hepsi bir işletme tarafından üretilmiş ve çok sayıda rakip ürünler arasından tarafımızdan seçilmiştir.

Bunun ötesinde gelişmiş dünyada ihtiyaçlarımızı sâdece hayatta kalmak amacıyla tanımlamıyoruz, aksine yaşam standardı olarak görüyoruz. Söz konusu standart, toplumdaki diğer gruplara nispeten elde edebileceğimizi umduğumuz şeylere bağlıdır. Bu beklentiler, kâr etme ihtiyacı hiç değişmeyen işletmelerin, tedariki için hevesli olacakları başka talepleri ortaya çıkarır. İşletme, toplumun talepleriyle yani her birimiz tarafından şekillenir ve buna mukabil çoğu başarılı işletme de bizim ihtiyaçlarımızı şekillendirir.

Bunu gerçekleştirmek için işletmeyle meşgûl olanların, sâhip olması gereken birtakım kilit becerileri vardır. Öncelikle ürün ve hizmetlerin üretilmesi için gerekli kaynakları elde etmek zorundadırlar. Bu kaynaklar tipik olarak işgücü, sermâye, ekipman, bina ve müstemilatı ve ham maddelerdir. İkincisi, çıktının satışından önce bu kaynakların finansal anlamda güvence altına alınmasını sağlamak zorundalar. Bunun anlamı girişimcinin işletmeyi kurmak için sermâye bulmak zorunda olduğudur – bu sermâye kendi kaynaklarından ya da başka kişi veya kurumlardan alınan borçlar olabilir. Üçüncü beceri ise neyin ne kadar miktarda üretileceğine karar vermek ve de bu üretimi elde etmek için kaynakları verimli biçimde koordine etmektir.

İşletme yöneticileri, kaynaklarının rakip alternatiflerini sürekli göz önünde bulundurmamak durumundadırlar – ellerindeki varlıklar başka bir şey üreterek daha yüksek kâr elde etmek için kullanılabilir

mi? Dördüncüsü ve en önemlisi, işletmeler piyasada arz ve talebin gelecekteki durumlarını tahmin etmek zorundalar. İşte bu son beceri başarılı iş adamı ve kadınlarını başarısız olanlardan ayırır. En başarılı işadamları yenilikçilerdir ve dokunulmamış veya büyüyen piyasaların potansiyelini fark eden ve kullanabilenlerdir.

Bu kitapta seçilen işadamlarının hepsi küresel işletmenin doğasını etkilediği ve değiştirdiği düşünülen kişilerdir. İşletmelerin piyasa şartlarını daha iyi anlaması ve kullanmasını sağlayan ve topluma önceden daha etkin hizmet sunabilen inovasyon anlayışı zerk etmişlerdir. Elbette böyle bir seçim belirli ölçüde subjektiftir ve muhakkak başka adayların da dâhil edilmesi için doğru argümanlar ileri sürülebilir. Ancak kitapta ele alınan elli kişi kesinlikle işletme teorisi ve pratiği üzerinde kalıcı bir iz bırakan seçkin gruba mensuptur.

DR. JOHN LIPCZYNSKI

İnovasyon

İnovasyon, mevcut ürün veya süreçleri geçersiz kılan ürün veya üretim yöntemlerine daha üst vasıfların uygulanması olarak tanımlanabilir. İnovasyon; çıktı, ürün kalitesi, istihdam, maaş ve kazancı etkileyerek şirketlerde önemli avantajlar sağlar. Aynı zamanda ekonomik büyüme ve sosyal refahtaki ilerlemeler arkasındaki ana itici güçtür.

İnovasyon, araştırma ve geliştirmede kilit rol oynar ve birkaç aşamaya bölünebilir. İlki temel araştırmadır ve “buluşçu” faaliyet olarak ele alınabilir. İkinci aşama, uygulamalı araştırma ve geliştirme çalışmasıdır ve kesinlikle “yenilikçi” faaliyet olarak ele alınmalıdır. Son aşama ise yeni fikrin şirkete, sanayiye ve ekonomiye yayılması veya nüfuzudur.

İnovasyona yatırım yapma kararı stratejiktir ve sâdece kısa vâdeli kâr maksimizasyonu nedeniyle belirlenmez. Bu tarz bir yatırımı etkileyen çok sayıda stratejik mesele vardır.

Ofansif bir strateji, bir şirketin yeni teknolojiler sunarak piyasaya hâkim olmasını sağlamaya çalışır. Şirket içindeki ana faaliyet odağı, yeni fikirler üretmek ve patent alarak bunları ve ilişkili yan ürünleri korumaktır. Şirket, yoğun biçimde sermâye teçhizatına ve işgücünün becerilerinin geliştirilmesine yatırım yapar. Bu şekilde geliştirilen başlıca 20. Yüzyıl yenilikleri, DuPont’un naylon (1928) ve likra (1959) geliştirmesi, IG Farben’in PVC (1954) geliştirmesi ve RCA’nın renkli televizyonu geliştirmesidir. Şirket, en saf biçimiyle olmasa da temel araştırma yapmak isteyebilir. Mevcut ve muhtemel rakiplerin önünde kalmak için şirket, birtakım deneysel geliştirme çalışmaları yapmak zorundadır ve prototipleri ve pilot programları tasarlama, inşa etme ve test etme imkânını gerektirir.

Defansif bir strateji, rakipler tarafından başlatılmış olan ürün geliştirme veya teknik değişikliklere ayak uydurmak için şirketlere dayatılan bir stratejidir. Hiçbir şey yapmaması hâlinde şirketin pazar payı yok olabilir, çünkü rakipler üretim mâliyetleri daha düşük olduğundan daha düşük fiyatlarda ürün satabilirler veya daha gelişmiş

ürünler sunabilirler. Defansif firma, ofansif bir strateji izlemek için gerekli geniş teknik kaynaklara sâhip olmayabilir veya risk almaktan çekinebilir ve sâdece kanıtlanmış ürün veya süreçlere yatırım yapmayı tercih edebilir. Defansif strateji, patent tanımının sınırları içinde uygulanabilir mevcut teknolojilere ufak tefek iyileştirmeler yapılmasına dâir girişimleri içerebilir.

Taklitçi bir strateji, şirketlere kısa vâdede bir lisans olarak veya uzun vâdede ücretsiz bilgiyi süüstimâl ederek fikirleri kopyalama imkânı verir. Böyle bir stratejinin kârlı olması için taklit edenin ucuz işgücü veya tutsak piyasa gibi kullanabildiği birtakım avantajları olması gerekir. Örneğin Orlon, Dacron ve naylon gibi alternatif ürünlerle artan bir rekabet ile birlikte DuPont'un ABD rayon piyasasından 1960'ta çekilmesinin esas nedeni düşük mâliyetli üreticilerle rekabet gücünün olmamasıydı.

Son olarak *bağımlı* stratejiler, daha güçlü ofansif şirketlerle ilişkilerinde –örneğin tedarikçi veya taşeroncu olarak– “boyun eğin” rollerin kabûl edildiği durumlarda söz konusudur. Kendilerine nakledilen teknolojileri benimserler ve genelde beraberinde teknik hizmet ve vasıflı işgücü olur. Bu tarz bir ilişki, Japon elektronik ve otomobil endüstrisinde yaygındır.



Bilgisayarın Babası

Charles Babbage

Babbage, hesap makinesi araştırmaları nedeniyle bilgisayarın babası olarak anılır. Fon eksikliği nedeniyle makinelerinden hişbiri tam olarak çalışmamış olsa da Babbage'ın üretim tecrübeleri, nesillerce iktisatçıları ve iş analizi uzmanlarını etkilemiş olan üretim verimliliği teorilerini geliştirmesine vesile olmuştur.

Doğumu:

1791,
Teignmouth,
Devon, İngiltere

Önemi:

Programlanabilir hesaplamakınelerinin geliştirilmesinden sorumludur ve ilk üretim iktisatçısı teorisyenlerdendir

Ölüm:

1871, Londra,
İngiltere

Babbage'ın her zaman logaritma gibi matematiksel tablolar ile yüksek düzeyde hesaplama yanlışları canını sıkımiştır ve böylece Cambridge Üniversitesi'nde Lucasian Matematik profesörü olduktan sonra hesaplamalardaki angaryayı ortadan kaldıracılabilen ve insan hatasına mahāl vermeyen bir makine geliştirmeyi hedefledi.

1820'de mekanik bir hesaplama cihazı olan "farklılık motoru" prototipini geliştirdi. Yatırımın başlardaki vaadi hükümet fonlarını cezbettti ancak zamanla tasarım ve yapımına ilgili sorunlar arttııkça bu fon yavaş yavaş geri çekildi. Babbage yılmadan daha hırslı bir projeye, programlanabilir bilgisayarın öncüsü olan analitik motora yöneldi. Bir kez daha böyle bir makinenin üretimindeki uygulanabilirliği, muhafazakâr (*Victorian*) mühendisliğin üstünlüğünü yendi.

Her iki makinesi için gerekli olan ince mühendisliğe ulaşamamasından kaynaklı sıkıntısıyla Babbage, evinde bir demir imālathanesi inşa etti, teknik ressamlarıyla birlikte yeni tornalar tasarladı ve vida dişleri için standart bir sistem ortaya koydu; her iki buluş Britanya makine araçları endüstrisini önemli ölçüde geliştirdi. Aynı zamanda hayat sigortası rehberi yazdı, deniz feneri sinyal sistemi geliştirdi, şifre kırma yöntemi buldu, standart demiryolu ray açıklığını ortaya koydu ve hatta şazbüfü –potansiyel engellerin yönünü değiştirmek için lokomotiflerin önüne yerleştirilen bir muhafazayı– icat etti.

Makine ve fabrika sisteminin geliştirilmesine duyduğu ilgi sonucunda Babbage, 1832’de *Üretim Ekonomisine Dâir’i* (*On the Economy of Manufacture*) yazdı. Kitap, iş bölümünün –her bir işçinin belirli bir görevde uzmanlaşması– üretim mâliyetlerinde düşüşe neden olacağını ileri sürmüştür. Çok çeşitli görevleri gerçekleştirmek için nispeten pahalı çok vasıflı işgücü almaktansa iş bölümü ile her bir işçinin beceri düzeyini tek bir göreve indirilip ortalama maaş düşürülebilmektedir. Fabrika düzeyinde mevcut olan makine bölünmezliğinden kaynaklanan ölçüğe dönüşü ilk tartışanlardandır. Buna ilâveten Babbage, şirketlerin sâbit mâliyeti daha iyi kaldıracabileceklerini ve sâdece uygulayıcı olmaktansa yenilikçi faaliyetlerini yapmak için daha iyi konumda olacaklarını belirtmiştir. Görüşüne göre iş bölümü, inovasyonun gerekli bir öncüsüydü. Yeni ürünler tasarlamak ve yapmak için gerekli bütün vasıflara sâhip olan yetenekli bireyleri bulmak zordur. Buna karşın, teknolojiyi en çok ileriye götüren şey iş bölümü veya ekip çalışmasıdır. Ayrıca inovasyonun bir dış değişken olmadığını, aksine piyasanın talep yapısı ve nisbî faktör fiyatları ile canlandığını belirtmiştir. Bu, araştırma ve geliştirmeyi analiz etmenin oldukça modern bir yöntemi idi.

Bu yazılar ve iddialar, John Stuart Mill ve Karl Marx’ı oldukça etkilemiştir. Marksist “işçi ve makine arasındaki mücadele” Babbage’ın çalışmasında sunulan analizlere çok şey borçludur.

Dış Değişken:

Bir sistemi dıştan etkileyen ve etkilediği sistemdeki değişikliklerden etkilenmeyen bir faktördür. Bunun aksine iç değişkenler, etkilediği sistemdeki diğer faktörler ile ortaya çıkar. İnovasyon oranı, piyasa sisteminin içindedir – hem piyasa güçlerini etkiler hem de piyasa güçlerinden etkilenir.



Top Kralı

Alfred Krupp

Alfred Krupp, aile şirketi olan çelik üretimi işletmesini babasından devraldı ve benzeri görülmemiş bir şekilde genişletti. Yeni teknolojiye, özellikle de yeni “Bessemer Süreci’ne” yatırım yaptı ve Almanya ve Fransa’da kömür madencilğine dikey bütünleşme sağladı. Bunun dışında tren yolu stoklarına ve yabancı devletler için silâh üretimine yönelik çıktılarını çeşitlendirdi.

Doğumu:

1812, Essen,
Almanya

Önemi:

Döküm çeliğin
tam potansiyelini
fark etti

Ölümü:

1887, Essen,
Almanya

Alfred Krupp’un babası kendisi 14 yaşındayken ölmüş ve böylece babasının Almanya Essen’deki döküm çelik, araç-gereç ve madenî para boyası üreten küçük çelik dökümhanesini işletmeye yardımcı olmak için okulu bırakmak zorunda kalmıştı. Takip eden 15 yıl boyunca işletme, Krupp’un fabrika işçileriyle yan yana çalışmasıyla zar zor ayakta durdu. Geceleyin babasının masif çelik blokları şekillendirme işlemi araştırmasını devam ettirdi. 1848’de işletmenin tek sâhibi oldu ve o sırada şirket 100’den biraz fazla çalışana sâhipti.

Çelik ürünleri geliştirmek için harcadığı yılları, meyve vermeye başladı. 1847’de geleneksel bronz silâhların yerine döküm çelikten namludan dolma silâh üretti ve 1851’de Londra Great Exhibition’da iki tonluk mükemmel döküm çelik ingotu sergiledi. Sonuç itibariyle Krupp’un Essen fabrikası dünyaca ünlü hâle geldi.

İşletme, demiryolu malzemeleri için iyi kalitede döküm çelik – özellikle de kaynaksız tekerler– üretiminde uzmanlaştı. 1850’lerin sonu itibariyle şirket çelik top üretimine girmişti; bunlar ise kısa sürede üretimin büyük payını oluşturdu – nedeni kısmen askerî olmayan ürünlere taleplerin azalması ve kısmen de 19. Yüzyıl’ın sonundaki Avrupa’nın gergin siyasî ortamıydı. Krupp’un ölümünde askerî ürünlerin, özellikle de ağır silâhlar üretimi, Krupp şirketlerinin toplam çıktısının yaklaşık yarısını oluşturuyordu;

“Top Kralı” lākabını da bu nedenle almıştı.

Fabrikalarının sürekli ve güvenli ham madde tedarikinin olması için Krupp, çelik üretimini kömür ve demir sanayisine dikey bütünleştirmişti. Aynı zamanda işletmenin teknolojik anlamda güncel kalmasını ve böylece çelik ürünlerini düşük mâliyette ve en iyi kalitede üretilmesini sağlamıştı. İş gücüne bakma konusunda da çok başarılıydı. İşçileri için özel ‘koloniler’ inşa etti, eğitimle ilgili ve sosyal imkânlar sundu ve hatta sosyal yardım ve emeklilik sistemi kurdu. Günümüzde bu yaklaşım çok ataerkil gibi görünse de (örneğin işçilerinin siyasete girmelerini yasaklamıştı), işçilerinin yüksek derecede sadakât göstermesini başardı. 1880’lerde şirket 20.000 işçi çalıştırıyordu.

Krupp’un bir diğer başarısından daha bahsedebiliriz. İki ilke koyarak işletmenin ölümünden sonra da sürmesini güvence altına aldı: ilki, kazançların işletmeye tekrar yatırıma dönüştürülmesi ve ikincisi, şirketin tek bir mirasçı tarafından yürütülmesiydi.

“Baştan beri birbirimize sâdik kaldık ve refah ve adâlete önem verdik ve de bütün inançlara karşı tarafsızlığın karşılığını, azimli çalışmayla ve fedakarlıkla aldık ... İşte bütün fabrikaların muvaffakiyetinin açıklamasıdır.”

Krupp



Animatör

Walt Disney

Walt Disney, dünyaca ünlü çizgi kahramanı Mickey Mouse'u yarattı. Film yapımcısı olarak Disney, hayatı boyunca 47 kez Akademi Ödülü için aday gösterilmişti. Uzun metrajlı çizgi film ve filmlerin başarısı temelinde bir tema parkı oluşturdu ve nihayetinde dünya çapında bir multimedya şirketi kurdu. Her şeyin üstünde aileye uygun eğlence imajını taşımak maksadıyla ismini bir marka olarak kullandı.

Doğumu:

1901, Chicago,
Illinois, ABD

Önemi:

Film yapımcısı ve
girişimci

Ölümü:

1966, Los
Angeles,
California, ABD

Yurtdışında, Fransa'da bir yıl geçirdikten sonra 18 yaşındaki Disney, Kansas City'ye döndü ve çizgi roman çizmek için reklamcılık ajansında kariyerine başladı. Burada animasyon filmleri sanat alanına girdi. 1923'te Hollywood'a gitmek için buradan ayrıldı ve kardeşi Roy ile canlı aksiyon ile animasyon çizgi filmi birleştiren bir dizi kısa film çekmek amacıyla yeterince para topladı. Bunun sonucundaki dizi, yani *Alice Comedies*, 1927'ye kadar çekilmeye devam etti; bu tarihte Disney'in animasyon karakterlerinin şov dünyasının gerçek starlarından daha popüler olduğu görülmüştü.

Disney, her zaman çizgi film üretiminde teknolojik yeniliğin önündeydi. *Mickey Mouse* 1928'de yaratıldığında Disney, animasyonu ses senkronizasyonu ile birleştirdi –bu film yapımcılığında yeni bir teknolojiydi. 1930'ların başlarında Disney çizgi filmleri, renkli çıkarılıyordu ve 1937'de “çok düzlemli kamera tekniğinde” öncülük yaptı; bununla animatörler, eyleme dâhil olmayan arka plân veya ön plânları tekrar kullanma imkânına kavuştu.

Daha sonra aynı yıl içinde Disney, *Pamuk Prenses ve Yedi Cüceler* olan ilk uzun metrajlı animasyon filmini 1,5 milyon dolara yaptı. Film endüstrisinde bir animasyon için bu, tahmin edilemez bir rakamdı. Film büyük bir başarı elde etti ve ardından *Pinokyo*, *Fantasia* ve *Bambi* geldi. Burbank'teki Disney stüdyosu hızlı

biçimde büyüdü ve sonunda çoğu animatör ve teknik personel olan 1.000'den fazla kişi çalıştırmaya başladı. Disney, her zaman teknik mükemmeliyet için çabaladı ve işin kolayına kaçmaktan sakındı; hâl böyle olunca üretim

mâliyetleri yükseldi. Örneğin, düzinelerce genç animatörler için eğitim programlarına 100.000 dolardan fazla yatırım yaptı. Bu yatırımın geri dönüşü ise pek fazla değildi, çünkü Disney kendisi için çalışacak sâdece en iyi animatörlerden birkaçını seçti.

Savaşın sonra Disney, televizyona yöneldi ve sihri bu alanda da işe yaradı. *The Mickey Mouse Club*, *Zorro* ve *The Wonderful World of Disney*, program başarılarından birkaç tanesiydi. 1955'te günümüzde tema parkları olarak bilinen eğlence parkları işine yöneldi. California, Anaheim'daki Disneyland, hem yetişkin hem de çocukları cezp etmek için tasarlanmıştı ve ölümünde park, yedi milyona yakın insan tarafından ziyaret edilmişti. Ölümünden sonra Florida Orlando'da, Japonya Tokyo'da ve Fransa Paris'te benzer parklar açıldı.

Disney, hem Amerika hem de dünyada bu kadar derin bir kültürel etki bırakan bir başka kişi olmaması bakımından eşsizdir. İş dünyası kavramlarıyla günümüze kadar devam eden aile dostu marka olarak bir ün yaratı ve bu ünü şiddetle savundu.

“İşimi hiçbir zaman ‘sanat’ olarak adlandırmadım. Bu şov dünyasının, eğlence oluşturma işinin bir parçasıdır.”

Disney



Medya Baronu

Rupert Murdoch

Murdoch, Avustralya'da küçük yerel bir gazete sahipliğinden şirketi ni, yani News Corporation'ı, dünyanın en büyük ve en güçlü medya gruplarından birine dönüştürmeyi başarmıştır; şirket varlığını sadece gazete ve dergilerle değil televizyon, film ve internete de göstermiştir. Ayrıca, gücünü sadece iş dünyasında değil aynı zamanda siyasi arenada çokça kullanmıştır.

Doğumu:

1931, Melbourne,
Avustralya

Önemi:

Eşsiz küresel
varlığıyla çeşitli
medya organları
sâhibi

Murdoch İngiltere'de Oxford Üniversitesi'nden ayrıldığına kısa bir süreliğine *Daily Express* gazetesinde çalıştı ve ardından babasının gazetesini, *Adelaide News*'i, yönetmek için Avustralya'ya döndü. Birkaç yıl içinde başka yayınlar satın almaya başladı, burada Avustralya'nın en çok satan gazetesi hâline gelen *Sydney Daily Mirror*'u özellikle anmak gerekir. Sansasyon yaratan ve skandallarla dolu hikâyeleri sonucunda tirajı arttı.

1969'da Murdoch, gözünü Birleşik Krallık'a çevirdi ve önce *News of the World*'u ve sonra *The Sun*'i satın aldı. Bir zamanlar düzeltilmiş olan *The Sun*, seks, cinayet ve skandallar yardımıyla kötü namına kavuştu –ki bu formülü, İngiliz halkı çok tuttu– ve tirajı arttıkça Murdoch mülklerinin en kârlısı oldu. Ayrıca, tıpkı *The Australian* gibi daha ciddi kitleye hitap eden İngiliz gazetesi *The Times*'i satın aldı.

Birleşik Krallık'taki gazete yayıncılığının ilk günleri, muhtemelen en çok basın sendikaları ile 1986'da yeni bir teknolojinin kullanılmasıyla ilgili kavgasıyla anılır. Sendikalar, elektronik dizgiye uzun zamandır karşı koymuşlardı; bu teknoloji, dizgi odaları baypas edip yazıları doğrudan basıma gönderme imkânı sağlıyordu. Murdoch, çalışmalarını Fleet Street'ten Wapping'e taşıdı ve böylece matbaacıları "dışarıda bıraktı". Çekişmeli altı aydan sonra sendikaların kaybettığı anlaşıldı ve mâliyetleri düşüren teknoloji, Birleşik Krallık gazete endüstrisinde yaygın bir şekilde uygulandı.

1970'lerin ortasında Murdoch, *The Sun*'ın Amerikan versiyonuna başarılı bir biçimde dönüştürdüğü *National Star*'ın satın alınmasıyla Amerikan piyasasına girdi. Ardından *New York Post*, *Boston Herald* ve *Chicago Sun-Times*'ı satın aldı.

“Hiçbir şeyi itibar için yönetmiyorum.”

Murdoch

Murdoch'ın başarı formülü, bir sır değil. Gazetelerinin halkın zevkine uygun olmasını ve pozitif, arsız bir yöntemle pazarlanmasını sağlıyor. Bunun dışında mâliyetleri sıkı kontrol altında tutuyor ve yeni fikirlerle teknolojiler benimsemekte hızlı davranıyor. Medya araçlarıyla siyasî mesajları iletmesiyle eleştirilmiştir; ki bazılarına göre bunu iktidardakilerin gözüne girmek için yapmaktadır. İngiltere'de Tony Blair hükümetine ve Amerika'da George Bush hükümetine Murdoch'un sâhip olduğu medyanın desteği, tartışmaları alevlendirmişti.

1980'lerde Murdoch, ilgili medya yönetimi alanlarına girdi. Birleşik Krallık'ta uydu televizyonu aldı ve sürekli film gösterimi ve Sky Channel için spor sunabilmek için 20th Century Fox film şirketini ve de İngiliz Premier Ligi futbol maçlarının yayın haklarını satın aldı. Amerikan televizyon piyasasına da girdi ve bu piyasaya girmek için Amerikan vatandaşı olması gerekiyordu. Kablolu televizyon, kitap yayıncılığı, müzik piyasasına yoğun ilgisi var ve Reuters'da hisse sâhibidir. Bu girişimlerinin başarısı, Murdoch'un zenginliğini devam ettirmektedir.

Dizin

Ana iş adamları girişleri için içindekiler sayfasına bakınız. İş adamlarına ait referanslar sadece ana girişin dışında geçen yerler için verilmektedir.

ahlâklı iş 54-55
anonim şirket 42-43, 68-69
araştırma ve geliştirme 85
arz zinciri 17
beş güç modeli 92-93
bilimsel yönetim 14-15
çalışan refahı 33, 35, 44, 59
çok-uluslu şirketler 104-105,
118-119
davranış teorisi 126-127
değişim mühendisliği 120-121
doğrudan satış 58-59
düzelt, sat veya kapat 82-83
faaliyet temelli maliyetleme 100
fabrika sistemi 26-27
farklılaşma 60
fırsat maliyeti 116
Ford, Henry 9, 31, 106
franchising 8-9, 54-55
hedefler doğrultusunda yönetim
112-113
hisse (stocks) 68-69, 72-73
hisse senedi (shares) 43, 68-69,
72-73
şişirilmiş hisse senedi 66,67
iç değişken 23
iflâs 42, 43
imtiyazlı şirket 21
indirimli mağaza 44-45
inovasyon 10-11, 18-19
İnternet 86-89, 103
iş bölümü 23
kalite kontrol 20-21, 25, 79,
110-111
karar analizi 108-109
kârlılık 116-117
küresel şirket 80-81
küreselleşme 102-105, 118-119

lidersiz çalışma grubu 31
maliyet analizi 15, 25
maliyet artı kuralı 106
maliyet muhasebesi 115
markalaşma 9, 25, 46-7, 51,
60-1, 73
Marx, Karl 23
Mill, John Stuart 23
montaj hattı 30, 34-35
Morgan, J. P. 37
operasyon analizi 98-99
operasyonel risk 52
ortaklık 42, 43
otonamasyon 107
ölçek ekonomileri 29, 63, 64-65
parti planı 58-59
patent 10, 27
perakendecilik 16-17, 44-45,
54-59, 86-87
promosyon 48-49
rekabet 40-41, 90-93
reklam 9, 24, 48-9, 89
Sanayi Devrimi 26-29
sentez düşüncesi 99
seri üretim 17, 34-35
sınırlı rasyonellik 108, 126
sınırlı yükümlülük 42
standardizasyon 8-9, 22, 31
stoksuz üretim 107
stratejik niyet 94
stratejik risk 52
şirket birleşmesi 76-77
taklitçi strateji 19
tam zamanında 31, 107
tasfiye 68
tatmin edici 109
tek başına tüccar 42, 43
tekeller 90-91, 117

teknik çizim 30
temel yetenekler 94-95
toplam kalite yönetimi 31
uluslararası ticaret 12-13, 29
uyumluluk riski 52-53
üretim hattı 30-31, 34-35
üretim tesviyesi 107
yalın üretim 106-107
yatay bütünleşme 104
yıllık genel toplantı 43, 68
yönetici 43
yönetimsel kapitalizm 115
zaman ve hareket analizi 14-15