

ÖZET

Çağdaş yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte, performans yönetimi kavramı da gelişmiştir. İşletme yönetiminin temel görevi, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. Bu anlayışla işletme performansının ölçüm ve denetiminde kullanılan yaklaşımlar da örgütün tamamına yönelik olarak sistem yaklaşımı çerçevesinde oluşturulmaktadır.

Bu araştırmanın ilk bölümünde performans kavramı, performans yönetimi ve performans boyutları anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tanıtılması ve performans ölçümlerinde izlenmesi önerilen bir yaklaşım ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde önerilen yaklaşımda bu araştırma için seçilen üç anahtar alan olan üretim, stok ve satış yönetimi konuları ile bu alanların performans göstergeleri incelenmiştir.

Son bölümde ise Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.'de yapılan uygulama çalışması ve değerlendirme sonuçları yer almaktadır.

ABSTRACT

With the contemporary management comprehension improvement, performance management concept is developed. Main function of corporation management is to realize the goals and functions of organizations in the best level. The approaches that are used for the measure and check of corporation performance are constituted in the frame of system approach.

In the first part of this research, performance, concept, management of performance and dimensions of performance are told.

In the second part there's an interview for the measurement and checking of performance and the approach for the measurement of performance is shown.

In the third part the three keys are chosen for this research; production, stock and management sale. Also the charts of performance of those subjects are placed.

In the last part, the study of application and analysis of values for Eti Gıda Sanayi and Ticaret A.Ş. are shown.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	VI
TABLolar.....	VII
ŞEKİLLER.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS-PERFORMANS YÖNETİMİ-PERFORMANS BOYUTLARI

I. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1. İşletmelerde Performans Kavramı.....	4
2. İşletmelerde Performans Anlayışı ve Gelişimi.....	8
II. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	18
1. Performans Planlaması.....	25
A. Stratejik Planlama ve Kontrol.....	27
B. Stratejik Planlama Sürecinin İşleyişi.....	29
2. Performans Kontrolü.....	34
A. Yönetim Kontrolü.....	36
B. Görev Kontrolü.....	38

III. PERFORMANS BOYUTLARI.....	40
1. Etkenlik.....	43
2. Verim ve Girdilerden Yararlanma.....	46
3. Verimlilik.....	51
A. İşletme Düzeyinde Verimlilik Ölçümünün Rolü.....	55
B. İşletmelerde Verimlilik Ölçümünün Önemi.....	56
C. Teknoloji ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	58
D. Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü.....	59
4. Kalite.....	63
A. Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	65
B. Toplam Kalite Yönetimi.....	67
C. Kalite ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	71
5. Yenilik.....	75
A. Yenilik Kavramının Boyutları.....	76
B. İşletmelerde Yenilik Türleri.....	77
C. Yenilik Performansı.....	78
6. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	79
A. İşletmelerde Çalışma Hayatının Kalitesini Oluşturan Sistem Faktörleri.....	81
B. Ölçüm Yöntemleri.....	82
7. Karlılık.....	84
8. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi.....	86

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ-TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ-PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNDE İZLENİLMESİ ÖNERİLEN YAKLAŞIM

I. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ.....	89
1. Ölçme ve Önemi.....	89
2. Performans Ölçümlerinin Rolü.....	90

3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler.....	91
II. TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ.....	93
1. Hızlı Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı.....	93
A. Özü ve Yapısı.....	93
B. Teşebbüs Performansının Değerlendirilmesi (TPD).....	96
C. TPD'nin Uygulaması.....	97
D. Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi.....	107
E. Endüstriyel Performans Değerlendirmesi.....	111
2. APC Modeli-Amerikan Verimlilik Merkezi Modeli.....	111
3. Toplam Performans Ölçüm Modeli-Oran Ağacı.....	115
III. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNDE İZLENİLMESİ ÖNERİLEN YAKLAŞIM.....	118
1. Ölçümü Yapılacak Sistemin Tanımlanması.....	120
2. Ölçümü Yapılacak Performans Boyutlarının, Anahtar Performans Alanlarının Belirlenmesi ve Göstergelerin Seçimi...	122
A. Performans Boyutlarının Önemi.....	122
B. Performans Boyutlarının Belirlenmesinde Geçerli Kimi İlkeler.....	123
C. Anahtar Performans Alanları.....	125
D. Göstergelerin Seçimi.....	126
E. Göstergelerin Seçiminde Dikkat Edilecek İlkeler.....	128
3. Ölçümler İçin Veri Toplama ve Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	129
4. Sistemin Uygulanması, Denetlenmesi ve Sürdürülmesi.....	130

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNDE SEÇİLEN 3 ANAHTAR ALAN : ÜRETİM, STOK, SATIŞ

I. ÜRETİM KAVRAMI VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	131
1. Üretim Yönetiminin Amaçları.....	133

2. Üretim Yönetiminin Fonksiyonları.....	133
3. Üretim Planlama ve Kontrol.....	134
A. Kapasite Planlaması.....	136
a. Kapasite Çeşitleri.....	137
B. Üretim Kontrolü.....	139
a. Üretim Kontrolünün Amaçları.....	141
II. ÜRETİM YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN GÖSTERGELER.....	142
1. Ürün Tasarımında Performans Göstergeleri.....	142
A. Üründe Kullanılan Değişik Parça Sayısı.....	142
B. Standart-Ortak-Özel Parçaların Yüzdesi.....	143
C. Üretim Süreci İçinde Gereken İşlem Sayısı.....	144
D. Hedef Maliyetleri Tutturma.....	144
E. Ürünün İstenme Özelliği.....	144
F. Diğer Göstergeler.....	145
2. Üretim Planlaması, Kontrolü ve Üretim Süreci Göstergeleri.....	146
A. Toplam Geçiş Süresinin Toplam Sipariş Gerçekleştirme Süresine Oranı.....	146
B. Üretimde Ürün Değişikliği ve Hazırlık İşlemleri Süresi.....	147
C. Programa Uygunluk Göstergeleri.....	148
D. Standardizasyon.....	149
E. Üretim Yönetimine İlişkin Diğer Göstergeler.....	150
III. STOK YÖNETİMİ.....	151
1. Stokların Sınıflandırılması.....	151
2. Stoklarla İlgili Maliyetler.....	153
3. Stok Yönetimine İlişkin Göstergeler.....	154
IV. PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİMİ.....	159
1. Satış Yönetiminin Boyutları.....	161
A. Satış Tahminleri.....	162
2. Satış Yönetiminin Fonksiyonları.....	163
3. Satış Yönetimi ve Pazarlama Karması.....	165
4. Pazarlama Performansı.....	167
5. Satış ve Pazarlama İşlevine İlişkin Göstergeler.....	170

A. Satış ve Pazarlama Etkenliklerinin Verim, Verimlilik ve Etkenlik Göstergeleri.....	171
a. Temel Satış Göstergeleri.....	171
b. Satış Tahminlerinin Gerçekleşme Oranı.....	172
c. Müşteri Doyumu.....	172
B. Pazara Uyum Performansına İlişkin Analizler.....	174
C. Pazar Araştırmaları.....	175
D. Teknik Destek Göstergeleri.....	176
E. Satış Personelinin Performans Ölçüm ve Denetimi.....	176

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİ GIDA UYGULAMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SINIRLILIKLARI, YÖNTEMİ.....	179
1. Araştırmanın Amacı.....	179
2. Araştırmanın Önemi.....	179
3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	180
4. Araştırmanın Yöntemi.....	180
II. ETİ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. TANITIMI.....	181
1. Tarihçe.....	181
2. Eti Organizasyon Yapısı.....	182
A. Eti Grup Başkanlığı Organizasyon Şeması.....	182
B. Eti Gıdanın Organizasyon Şeması.....	182
3. Proses Akış Şeması.....	183
A. Eti Gıda (Merkez).....	183
B. Eti Gıda (Organize).....	184
C. Proses Akış Şeması Açıklaması.....	184
III. UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME.....	187
SONUÇ.....	203
KAYNAKÇA.....	207
EKLER.....	i

KISALTMALAR

a.g.k.	= Adı geçen kaynak
APC.	= Amerikan Verimlilik Merkezi
Ar-Ge.	= Araştırma Geliştirme
ASQC.	= Amerikan Kalite Kontrol Derneği
Fab.	= Fabrika
H.Ort.	= Hareketli Ortalama
HVDY.	= Hızlı Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı
JIS.	= Japon Sanayi Standartları
MPM.	= Milli Prodüktivite Merkezi
OPP.	= Bir Ambalaj Malzemesi
P/D.	= Toplam Geçiş Süresinin Toplam Sipariş Gerçekleştirme Süresine Oranı
Pers.	= Personel
s.	= sayfa
TAG.	= Toplam aktiflerin Getirisi
Top.	= Toplam
TPD.	= Teşebbüs Performansının Değerlendirilmesi
Üret.	= Üretim
v.b.	= Ve Benzeri

TABLÖLAR

TABLO I	: Plan Türleri.....	27
TABLO II	: Karlılık ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	97
TABLO III	: XYZ İşletmesi Son 5 Yıl Verileri.....	103
TABLO IV	: APC Modeli-Performans Raporu.....	113
TABLO V	: Ocak 1995-Ekim 1997 Dönemi Fabrikalara Göre Satışlar (Ton).....	188
TABLO VI	: Ekim 1997 Dönemi Revize Satış Kotası Gerçekçi Belirleme Performansı.....	192
TABLO VII	: Ağustos 1997-Ekim 1997 Dönemi Üretim Miktarı.....	194
TABLO VIII	: Mayıs 1997-Ekim 1997 Dönemi Üretim Şirketleri İtibariyle Siparişleri (Bölge Siparişleri Dahil) Karşılama Performansı (Ton).....	195
TABLO XIX	: Mayıs 1995-Ekim 1997 Dönemi Eti Gıda Üretim Hatları Kapasite Kullanım Durumları.....	197
TABLO X	: Mayıs 1997-Ekim 1997 Dönemi Bozüyük Üretim Hatları Kapasite Kullanım Durumları.....	198
TABLO XI	: Eti Merkez Malzeme Yönetim Performansı.....	199
TABLO XII	: Eti Bozüyük Malzeme Yönetim Performansı.....	200
TABLO XIII	: Eti Organize Malzeme Yönetim Performansı.....	210

ŞEKİLLER

ŞEKİL I	: Bir Sistem Modeli Olarak İşletme.....	5
ŞEKİL II	: Verimlilik Ağacı.....	7
ŞEKİL III	: Pazarlama Gelişimi.....	11
ŞEKİL IV	: Performans Yönetim Süreci.....	22
ŞEKİL V	: Planlama-Kontrol-Ölçüm İşlevleri Arasındaki İlişki.....	24
ŞEKİL VI	: Stratejik Yönetimde 3 Aşama.....	30
ŞEKİL VII	: Çevre Şartları İle İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki.....	31
ŞEKİL VIII	: Performans Gelişimi.....	42
ŞEKİL IX	: Kalite ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	72
ŞEKİL X	: Yedi Performans Boyutunun İlişkisi.....	87
ŞEKİL XI	: Verimlilik Denetim Döngüsü.....	95
ŞEKİL XII	: Verimlilik Değerlendirme Sürecinin Bileşenleri.....	95
ŞEKİL XIII	: TPD Akış Şeması.....	98
ŞEKİL XIV	: Karlılık Trendlerinin İrdelenmesi.....	104
ŞEKİL XV	: Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi.....	107
ŞEKİL XVI	: Sermaye/İşgücü İlişkisi.....	110
ŞEKİL XVII	: Oran Ağacı.....	116
ŞEKİL XVIII	: Genel Ölçüm Yöntemi.....	119
ŞEKİL XIX	: Üretim Kontrol Faaliyetleri.....	139
ŞEKİL XX	: Pazarlama Sistemi.....	160
ŞEKİL XXI	: Satış Yöneticisinin Faaliyetleri.....	163
ŞEKİL XXII	: Pazarlama Karması ve Satış Yönetimi.....	166

GİRİŞ

Alışlagelmiş klasik ölçüm sistemlerinin çoğunda işletme performansı çok dar boyutlarda ölçülmektedir. Mali analizler, maliyet ve üretim kontrolü sistemleri dışında performans ölçümleri sadece verimlilik ölçümleri ile sınırlı kalmaktadır. Oysa klasik anlamda "daha az maliyetle daha çok üretim" ya da "üretimin ve üretim kaynaklarının verimini artırmak" olarak tanımlanan verimliliğin günümüzün işletme yönetimi anlayışında işletme performansını yeterince ölçemediği de artık genel bir kanıdır. Bu nedenle yeni yönetim anlayışlarında performanslar çok daha farklı boyutlarda ölçülmeye başlanmıştır. Temelde verimliliğe yani çıktı/girdi ilişkisine bağlı kalınmakla birlikte en azından;

- * Gerçek çıktı yanında gerçekleşmesi gereken çıktı.
- * Çıktı kalitesi.
- * Ne nasıl üretildi ve ne, nasıl üretilebilirdi?
- * Çıktının işletme amaçlarına katkısı,

gibi konularda veri ve bilgi sağlayabilecek ölçümlere gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimler verimlilik yanında eski ve yeni kavramları ve bunların ölçümünü gündeme getirmiştir. Bu kaynaklar performans yönetiminin boyutlarını oluşturmaktadır.

Bugün artık işletmelerin geleceği ulusal değil, uluslararası rekabet yeteneğine bağlıdır. Bugünün rekabet ögeleri ise geçmişe göre değişimler göstermektedir. İşletmelerde düşük maliyet-fiyat yine önemli olmakla birlikte müşteri-kalite- çalışanlar üçgeni içinde yeni yeteneklere yönelik gereksinimler hızla oluşmaya başlamıştır. Bu gereksinimleri yeni yönetim anlayışları karşılayabilmektedir. Bu anlayış kısaca müşterilerin isteklerini miktar, kalite ve hizmet olarak en iyi düzeyde karşılayabilmek, işletmenin gerek amaçlarına uygun doğru işleri yapmak, bu işleri en doğru biçimde yapmak, sürekli gelişimi yenileşerek sağlamak, çalışanlara iş doyumu vermek, yönetimi kontrol eden değil, yönlendiren niteliğe kavuşturmak ve en önemlisi işletmeyi geleceğe hazırlamak olarak açıklanmaktadır.

Bu anlayış çerçevesinde oluşturulacak performans yönetimi, işletmeyi geleceğe hazırlayan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmeler tüm bu ölçütleri gözönüne alarak performans ölçüm ve denetim sistemlerini oluşturmak zorundadır.

Bu araştırmada işletme performansına, ölçüm ve denetimlerine bu çerçeve içinde yaklaşılmıştır. Amaçlanan işletme düzeyinde performans ölçüm ve denetim sistemleri için en doğru ve en iyi bir yönetimin belirlenmesi değildir. “Uygun bir performans ölçüm ve denetim sistemi için ilkeler, bunlara uygun bir yaklaşım ve ölçümlerde kullanılabilecek göstergeler neler olabilir?” gibi sorulara yeterli yanıtlar verebilmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS - PERFORMANS YÖNETİMİ - PERFORMANS BOYUTLARI

I. PERFORMANS KAVRAMI

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır ¹.

Başka bir ifade ile, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. ²

Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.

¹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, İkinci Basım. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları No:473, Ankara, 1996, s.1.

² İ. Melih Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi : Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölümü, Ankara, 1990, s.13.

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer ise, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özelliği azaltılmış, nesnelliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin herbiri bir performans göstergesidir, iyi, kötü; başarılı, başarısız; birinci, ikinci; 100 ton; %60 vb³.

1. İşletmelerde Performans Kavramı

Bir işletme düzeyinde performans yukarıdaki açıklamadan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

Her işletme örgütsel bir sistem olarak görülmektedir. Her örgüt belli amaçlar ve görevler için kurulmaktadır. İşletmeler de belli amaç ve görevler doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürmektedirler.⁴

Sistem açısından bakıldığında, örgütler, çevrelerinden çeşitli kaynakları (input) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal-hizmetleri (output) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görünür. Yani çevresiyle süregelen bu alışveriş örgütü bir açık sistem olarak tanımlamaya neden olmaktadır.⁵

Örgütsel sistemler sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle de tanımlanabilmektedir. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma

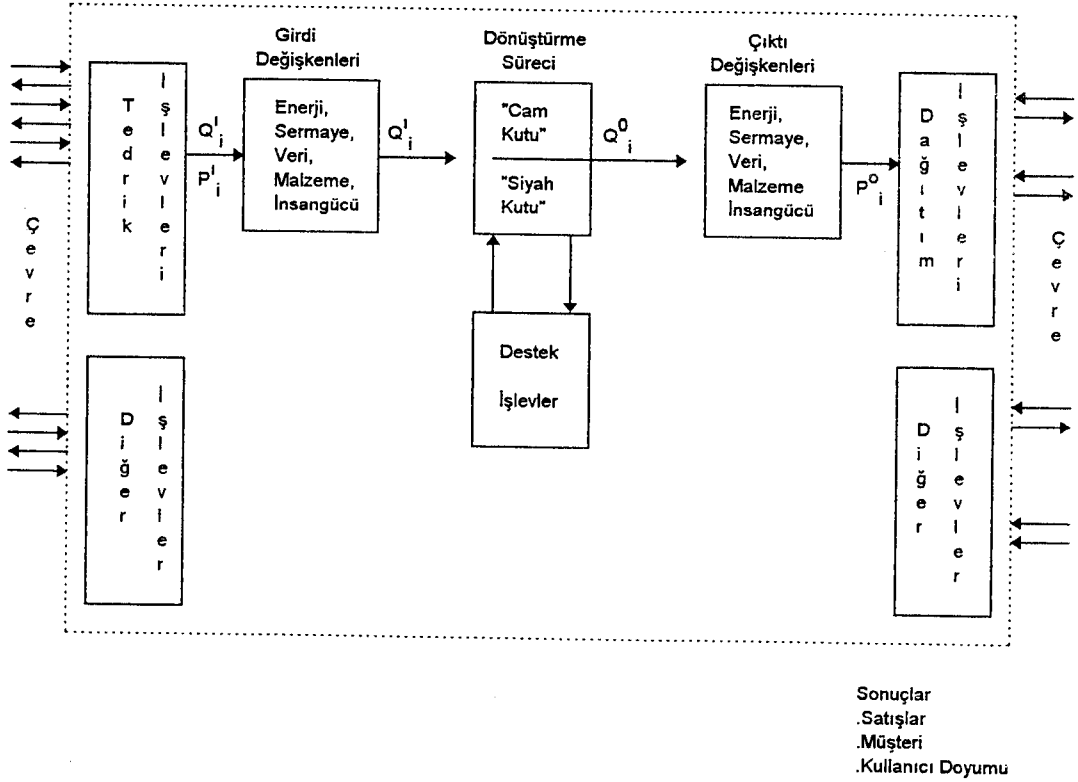
³ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s.1.

⁴ A.g.k., s.1.

⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği : Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Dördüncü Basım. Beta Yayım, İstanbul, 1993, s.168.

grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilmektedir. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluşturmaktadır. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esas olmaktadır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranmaktadır.

ŞEKİL - I
BİR SİSTEM MODELİ OLARAK İŞLETME



Şekil I 'de işletme yapısı bir sistem modeli olarak gösterilmektedir. Bu model hem ana sistemin hem de tüm alt sistemlerin sınırlarının kesinlikle belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun için sistemlerin girdileri, çıktıları ve sonuçları açık olarak tanımlanabilmektedir. Şekil I bu sınırları ve alt sistemlerle ana sistem arasındaki ilişkileri bir süreç içinde görüntülemektedir.⁶

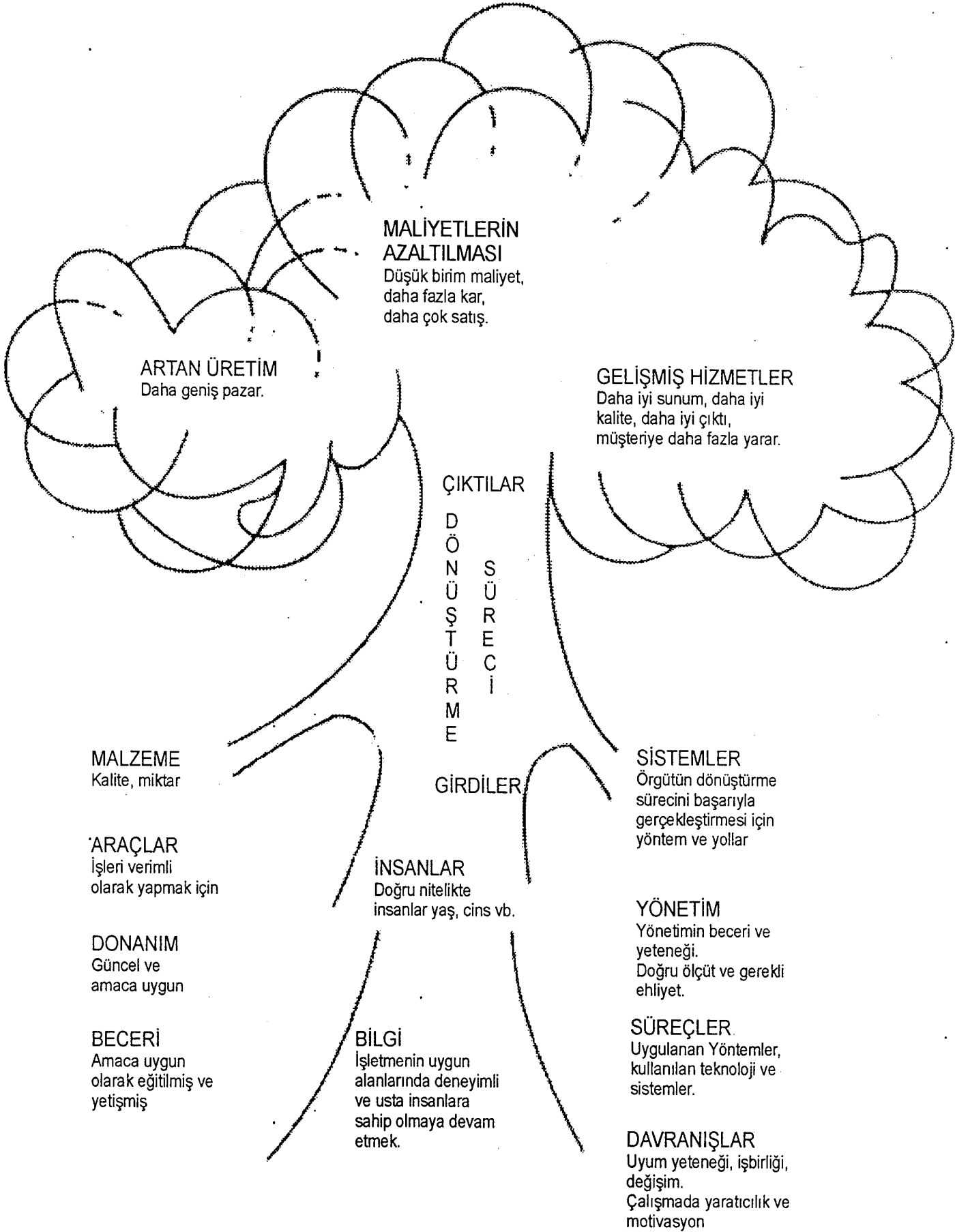
⁶ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 2.

Bu süreç, şekildeki görünüme uygun olarak şöyle açıklanmaktadır: İşletmeler görevlerini gerçekleştirmek için değişik türlerde ve bileşimlerde girdi alırlar. Şekilde, Q^1_j değişik türdeki girdilerin miktarını, P^1_j değişik türdeki girdilerin maliyetini göstermektedir. Temel girdi türleri enerji, sermaye, veri, malzeme ve işgücüdür. Her girdi türünün de çeşitlemeleri vardır. Örneğin; yönetici, işgören, gaz, elektrik gibi. Girdiler satın alma işlevi ile sağlanmaktadır. Satın alma işlevi örgütten örgüte değişen düzeyde, satıcı ilişkileri, teslim alma, malzeme kontrolü vb. işlemleri kapsamaktadır.

Girdiler sağlandıktan sonra dönüşüm süreci başlamaktadır. Bu süreçte önemli olan tüketilen girdilerin miktarı (Q^1_j)'dır. Girdiler dönüşüm sürecinde çıktılarına yani ürün ve hizmetlere dönüştürülür. Çıktılar, dönüştürme sürecine giren girdilerdir. Yalnızca biçimleri değiştirilerek, çıktı miktarı (Q^1_j)'na dönüşmektedirler. Dönüşüm süreci çok ve karmaşık etkilerden oluşmaktadır ve her etkinlik kendi içinde bile çok ayrıntılı bir inceleme istenmektedir. Örneğin sadece bir makinenin çalışması incelenecek olsa makinenin etken çalışma süresinin, duruş süresinin, bakım-onarım süresinin, çalıştırma maliyetinin vb. incelenmesi gerekmektedir. Daha sonra çıktıların dağıtımı yapılır-satılır, teslim edilir, teslim alınır vb. Bu ürünlerin dağıtımdan önce her çıktı türünün fiyatlarının (P_j) belirlenmesi gerekmektedir. Bütün bu sürecin sonunda çıktılarla elde edilen sonuçlar; satışlar ve müşterilerin doyumu olmaktadır.

İşletme, daha önce de belirtildiği gibi kendi içindeki, alt sistemlerin yanı sıra dış sistemlerle de sürekli bir ilişki halinde bulunmaktadır. Dış çevresel etmenler olarak adlandırılan bu sistemler pazar, ekonomik koşullar, rekabet, girdi maliyetleri, teknoloji, demografik eğilimler vb. sayılabilmektedir.

ŞEKİL II VERİMLİLİK AĞACI



Şekil II ise, işletmede performans kavramını bir ağaç modeliyle açıklamaktadır. Modelde, kökler sistemin girdilerini, gövde dönüşüm sürecini, dal ve yapraklar da sistemin çıktılarını göstermektedir. Model bir işletmede performans bileşenlerinin çeşitliliğine ve bu bileşenlerin özelliklerine bağımlı olarak performansın yöntemi, ölçümü ve denetimi açısından uygulamaların olası çeşitliliğine ve karmaşıklığına dikkati çekmektedir.

Her iki şekille anlatılmak istenen, böylesine çeşitli ögelerin ve ilişkilerin var olduğu bir sistemde performans kavramı ile ne anlatılmak istendiğini açıklamanın hele bunu ölçümlemenin hiç de kolay olmadığıdır. Görülmektedir ki, işletme performansı pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Buradaki etkileşim olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. İstenen bu etkileşimin olumlu yönde olmasıdır.

Bu belirlemenin tek yolu sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin, çalışanların, makinelerin, yönetimin, tüm varlıkların, çevrenin-çalışmalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi olmaktadır. Değerlendirmelerin her alt sistem için ayrı ayrı yapılması gereği bulunmaktadır. Ayrıca değerlendirmelerin, her alt sistemin diğer alt sistemlerle etkileşimini ve bu etkileşimlerin ana sistem içinde birleştiğinde oluşan toplam etkiyi belirlemesi gerekmektedir. Bu nedenle değerlendirmeler çok yönlü olmak durumundadır. Değerlendirmeler ölçüm sonuçlarına dayanmalıdır.⁷ Performans ölçme ve değerlendirme kavramı ile birlikte performans yönetimi, denetimi, standart ve hedefi, etkililiği, etkenliği, açığı gibi kavramlara daha ilerideki bölümlerde yer verilecektir.

2. İşletmelerde Performans Anlayışı Ve Gelişimi

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve

⁷ A.g.k., s.1-5.

görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenebilmektedir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlı bulunmaktadır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilmektedir.

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışı olduğu söylenebilir. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karını en yüksek düzeyde tutabilmektir.⁸ Kar, satışlarla maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir⁹. Ancak kar işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmesi gerekmektedir. Peter Drucker bu görüşü şöyle açıklamaktadır: "Kar bir neden değil bir sonuçtur, kar bir amaç değil bir kısıttır; kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer karlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. İflas eden bir işletme ise hiç bir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin -eğitim, sağlık, savunma vb.- yerine getirilmesini sağlayan temel

⁸ A.g.k., s. 5.

⁹ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 49.

kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır."¹⁰

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi yani verim üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretimde giderek sabit bir gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın sonucu olmuştur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya başlamıştır. Makinelerden maksimum düzeyde yararlanma yolları araştırılmış, enerjinin daha az kullanımıyla daha çok üretim yolları aranmıştır.

İzleyen dönemlerde toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıkleşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri (vergi, faiz, yatırım vb. politikalar), iç pazarları dış rekabete açmak zorunluğu doğuran ekonomik koşullar ve bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışları işletmelerde yönetim anlayışında çok daha büyük değişimlere neden olmuştur.

Bu dönemlerde maliyet artık ana dikkat alanı olmaktan çıkmış, verimlilik ise çok daha geniş ilişkiler çerçevesinde düşünölmeye başlanmış ve bir davranış biçimi olarak algılanan bir kalıba girmiştir. Yeni Japon felsefesi bu anlayışı taşımaktadır.

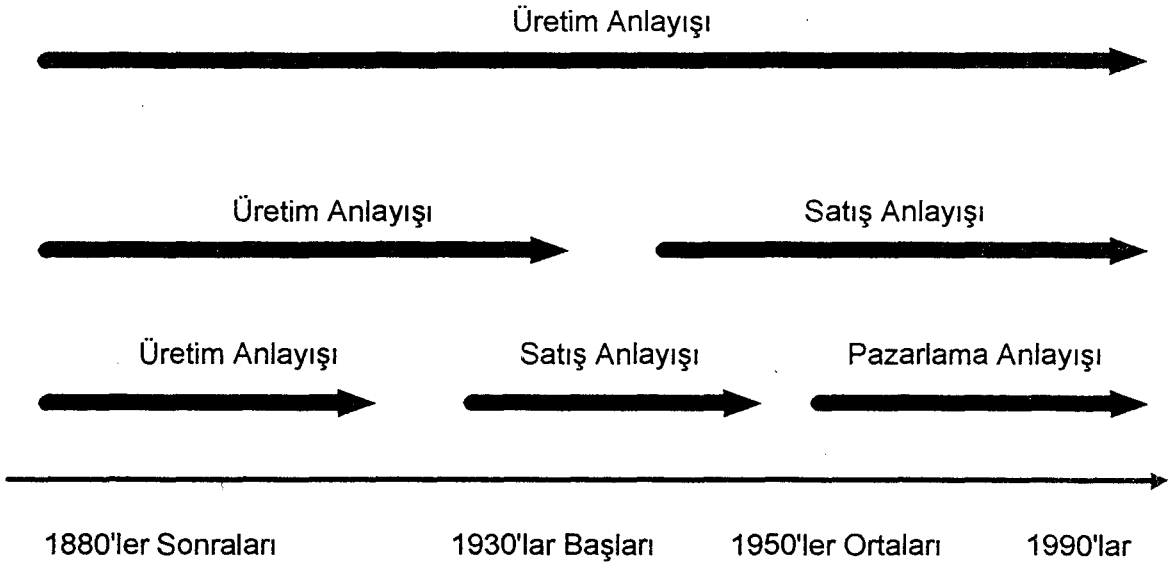
Bu süreç içinde yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim "pazarlama devrimi-müşteriye yönelme" olmuştur.¹¹

¹⁰ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s.5.

¹¹ A.g.k., s. 5-6.

Bu yeni anlayışı açıklamadan önce pazarlamanın gelişimine kısaca yer vermek gerekmektedir. Pazarlama Gelişimi başlıca üç dönemde incelenmektedir. Şekil III 'de gösterilen pazarlamanın üç gelişme dönemi aşağıda kısaca açıklanacaktır.¹²

ŞEKİL - III PAZARLAMA GELİŞİMİ



Üretim Anlayışı Dönemi: Bu ilk dönemde işletmeler tipik olarak üretim yönlü veya üretim anlayışındadır. Üretim ve mühendislik yöneticileri işletme yönetimine hakim olup, satış bölümünün esas işi, fiyatı bile çoğunlukla üretim veya finansman bölümlerince belirlenen outputu satmaktır. Büyük Ekonomik Kriz (1929-1938)'e kadar devam eden bu dönemde "pazarlama bölümü" zaten yoktur, esas işi satışı ve satışçıları yönetmek olan; satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yönetim anlayışı, "**ne üretirsem onu satarım**" şeklinde özetlenebilir; çünkü yöneticilerde, "iyi bir mal kendi kendini satar" düşüncesi hakimdir.

¹² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Altıncı Basım. Der Yayınları, İstanbul, 1994, s. 9.

Satış Anlayışı Dönemi: Büyük Kriz, ekonominin temel sorununun artık, "üretmek, daha çok üreterek büyümek" olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır. Malları "üretmenin" değil, "satmanın en büyük sorun" olduğu; işletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklam faaliyetlerinde insanları etkileme tekniklerinin geliştirildiği; aldatıcı-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde "baskılı satış teknikleri" yaygın olarak kullanılmıştır. Dönemin tipik düşünce tarzı, "**ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim**" şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerde yaratıcı reklam ve yaratıcı satışçılıkla tüketicinin satışa olan direncinin aşılacağı ve onun malı satın almaya ikna edileceği görüşü hakimdir. "Satıcılar pazarı"nın mevcut olduğu böyle ortamlarda "satış anlayışı" denilen pazarlama yönetimi uygulamasının görülmesi doğaldır.

Pazarlama Veya Pazarlama Anlayışı Dönemi: Üretilmiş malı ne pahasına olursa olsun, **yanıltıcı** ve **aldatıcı yollara** bile başvurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme-tüketici ilişkisine imkan vermediğinin zamanla açık-seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla 1950'ler ortalarında işletmelerde pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca, "**tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama**" diye ifade edilebilen bu anlayış; 1960'larda ve 1970'lerde başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu anlayış, "alıcılar pazarı" şartlarında, işletme yöneticilerinin benimsemeye zorlandıkları bir anlayış olmuştur.

Sadece satışla ilgili faaliyetlerin değil, çeşitli bölümlerde dağınık olarak yer alan tüm pazarlama ile ilgili faaliyetlerin artık bir "pazarlama bölümü" altında biraraya getirilmesi yoluna gidildiğinden, bu döneme "**pazarlama dönemi**" veya "**pazarlama bölümü dönemi**" diyenler de vardır.

Öte yandan, 1970'ler ortaları ve özellikle 1980'lerin sosyal ve ekonomik şartları, tüketici hoşnutsuzluğu, çevre sorunları, doğal kaynaklarının tamamen

tükenme tehlikesi, çeşitli hukuki ve politik etkiler, pazarlama yönetimini beşeri ve toplumsal yöne; sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeğe, hayat standardından, hayatın kalitesine önem vermeğe doğru itmeye başlamıştır. Pazarlamanın üçüncü döneminin uzun vadeli toplum refahını içeren daha olgunlaşmış şeklini ifade eden bu gelişme henüz gelişmiş ülkelerde bile yaygınlaşmış değildir.

Pazarlama anlayışı, yeni bir pazarlama tanımı olmayıp, "modern anlamda pazarlamadır" ve günümüzde gelişmiş ülkelerde genel olarak kabul görmüş bir **pazarlama yönetimi biçimidir**. Bu yönetim biçiminin belki de en başta gelen özelliği, işletme yönetiminin tüketicilere sunduğu mal ve hizmetlerin mübadele edilmesiyle ilgili olarak yapılan kapsamlı çalışmalarda, "tüketicie ve tüketici doyumuna" büyük önem verilmesidir. Bu yüzden, pazarlama bir satış işlemi olmaktan çıkmakta ve tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri daha üretim öncesinden başlayıp, satış işlemi ile devam etmekte ve satış sonrası yapılan çalışmalarla tamamlanmaktadır.

Şu halde, pazarlama anlayışı mal ve hizmetlerin pazarlanmasında **tüketicieyi ve tüketici doyumunu, ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir**. Bu yaklaşım, tüketiciyi ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan; gerekli örgütsel düzenlemelerle tüketiciye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme bölüm ve personeline benimseten ve böylece koordineli çalışmalarla tüketicileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin etme yolunda satışları ve uzun vadeli karı sağlamayı temel alan bir yönetim anlayışıdır. Çeşitli pazarlama bilim adamlarının açıklamalarından en önde gelen **ortak nokta, başta pazarlama olmak üzere, işletmenin tüm bölümlerince, tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesini ve tüketici doyumunu yoluyla kar sağlamanın vurgulanmasıdır**¹³.

İşletmeler ne satmak istiyoruz sorusu yerine müşteri ne satın almak istiyor, müşteri kimdir, onun için değerli olan nedir, müşteri nasıl satın alır, ne

¹³ A.g.k., s. 9-11.

istiyor sorularına yanıt aramak durumuna gelmişlerdir. Bu "satıştan pazarlamaya geçiş" anlayışında müşteri işletmenin işini belirleyen kişi olmuştur. İşletmenin üretim kaynaklarını gelire, malzemelerini ürüne çevirme gücü, müşterinin o işletmenin ürün ya da hizmetlerini satın alma isteğine bağlanmıştır. Müşterinin ürün ya da hizmetlerle ilgili düşünceleri ve değerleri yönetimin kararlarını önemli düzeyde etkilemeye başlamıştır. Yöneticiler, iş nedir, ne, nasıl yapılmalıdır, iş gelişecek midir sorularının yanıtlarını müşteride aramaya başlamışlardır.

Bu gelişim işletmelerde "pazarlama" ve "verimlilik" kavramlarını gündeme getirmiştir.

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta "yeni rekabet" ve "geleceğin örgütü" olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışla egemen olan görüş işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir. Bu anlayış işletmeleri yeni gereksinimlerle karşı karşıya getirmektedir. Gelişen ekonomi ve endüstri dünyası artık bir yarışa girmiştir. Yöneticiler yeni rakipleri kimdir? Daha başkaları çıkabilir mi? Rakiplerin performans düzeyleri nedir? Gelecekte nasıl bir performans göstereceklerdir? Bunlar karşısında performansımız ne olmalıdır? gibi sorularla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sorun artık işletmelerin salt kendi yaptıkları ve yapacakları ile ilgili olmayıp, başkalarının davranışlarını da içermektedir. Ayrıca rakipler dışında çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknolojik değişimi, müşteriler ve kamuoyu da önemli bir başka grubu oluşturmaktadır.

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir. İşletme yönetiminde öncelik alacak konuları belirleyen bu boyutlar 1984 NASA Verimlilik Ve Kalite Sempozyumu'nda şöyle sıralanmıştır.

- Rekabet savaşı
- Kalite ve verimlilik konusunda yönetimin katkısını sağlama
- Hedef ve sorumlulukları kaynaştırma
- Yenilikçiliği ve risk almayı özendirme
- Katılımcı yönetimi geliştirme
- Bireysel yetenekleri açığa çıkarma - bürokrasiyi kontrol altına alma
- Yeni teknolojiyi destekleme - modernleşme
- İnsan sermayesini maksimize etme-eğitim ve öğretimi geliştirici stratejiler hazırlama
- Kalite ve verimlilik uygulamalarını artırma - kalite ahlak ilmi oluşturma.

Performans anlayışındaki gelişmeler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir:

Talebe Göre Üretim : Yeni üretim anlayışında, işgücü ve makinelerden maksimum düzeyde yararlanmak ve toplam birim maliyetleri düşürmek için yarı mamul üretimini özendiren, yığın üretime geçişi öneren klasik üretim anlayışı artık terkedilmiştir. Şimdi üretimi maksimize etmek yerine talep tahminleri bile temel alınmayıp sadece gerçekleşen taleplere yani müşteri siparişlerine göre üretim politikası işletmelere egemen olmaya başlamıştır. Bu politika stok yönetiminde olduğu gibi üretim yöntemleri ve satınalma politikalarında da önemli gelişmelere neden olmuştur (0 Stok, JIT, MRP vb. yöntem uygulamaları).

Yüksek Katma Değer : Bugünün işletmeleri müşteri tarafından kabul edilebilir hizmeti sağlamak ve pazar payını artırmak için maliyet ve kalite yanında yaratıcılığı ve yeniliği ön plana almak durumundadırlar.

Talebe göre üretim, özel müşteri isteklerini karşılama, ürünlerin yaşam sürelerindeki kısalma gibi zorunluluklar, ürün tasarımında ve üretim süreçlerinde yaratıcılık ve zekanın yüksek düzeyde kullanımını gerektirmektedir. Bu da geleneksel, az işgücü niteliği gerektiren, mekanik yığın üretim sürecine göre daha yüksek katma değer demektir. Bu anlayış, yönetimlerin tüm üretim sürecinde katma değer yaratan -üretken- ve yaratmayan -destek ve yardımcı- etkinlikler üzerinde yoğunlaşmasına ve katma değer yaratmayan etkinliklerin olabildiğince azaltılmasını sağlayacak önlemleri araştırmasına ve uygulamasına yol açmaktadır.

Pazar Uyumu : Ekonomik koşullarda, toplum yaşamında, teknoloji dñnyasındaki hızlı değişim, ÷rñn ve hizmet pazarındaki daha seğici mñřteriler, işletmelerin, iřgñcñ ve teknik kapasitelerinde, ÷rñn tasarımı ve karmalarında, satış politikalarında hızlı ve anında değişimlere olanak sağlayacak bir esneklik gerektirmektedir.

Bu gelişim işletmelerde yığın ÷retimden parti/sipariş ÷retimi yñntemlerine geğişi zorunlu kılmaktadır. Bunun yanısıra işletmeler paręa ve yarı montaj ağırlıklı ÷retim, kesiksiz malzeme akışı, bilgisayar destekli yñntem ve ÷retim yñntemleri gibi yeni dñzenlemelerle esneklik yeteneklerini artırmaya yñnelmektedirler.

Sñreę Kontrolu : Esneklik ve uyum politikalarının başarısı çok hassas bir sñreę kontrolunu gerekli kılmaktadır. Sñreęlerde kalitenin, kesinliğin ve yinelenebilirliğin sağlanması, ÷retimde mikro işlemcilerin ve yñksek teknolojinin kullanımını gerektirmektedir. Bilgisayarlı kontrol sistemlerinin yaygınlaşması bu gereğin sonucu olmaktadır.

Kısa ÷retim Sñresi : Yeni ÷retim anlayışı ÷rñnñ mñřteriye en kısa sñrede teslimini esas almaktadır. Bunun için malzeme sipariş sñreci ile birlikte, tasarım, ÷retim ve teslim sñrelerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu sñrecin kısaltılması amacıyla yeni ÷retim yñntemleri ve politikalar geliştirmektedir. Bu konuda verilebilecek pek çok ÷rnek vardır; yığın ve bñyñk parti ÷retimlerinin yerine kñęñk parti ÷retimleri; katma değer yaratmayan -iş hazırlama, taşıma, depolama, bekleme gibi- etkinliklerin ve hammadde, yarımamul ve son ÷rñn stoklarının olabildiğince azaltılmasını ya da ortadan kaldırılmasını sağlayacak kesintisiz ÷retim yñntemleri gibi.

İsrafın ÷nlenmesi : Hem çevrenin korunması, hem ekonomik nedenler, işletmelerde israfın ÷nlenmesini ÷ncelikli olarak gñndeme getirmektedir. Kñtñ kalitenin neden olduğu atık ve yeniden işleme, enerji ve malzemenin tutumsuzca kullanılması, atıl kapasite gibi sorunlara acil çñzñmler aranmaktadır. ÷retim sñreęlerinde teknoloji-emek-malzeme kullanımında optimal bileşimi sağlayacak kaynak seçim yñntemleri, hassas ÷retim sñreę kontrol sistemleri ve yeni kalite sistemleri ile bu sorunları en dñřñk dñzeeye indirmek amaçlanmaktadır. Kalitenin en ekonomik hata ya da kabul edilebilir israf oranlarını belirleyerek sağlanmasını ilke edinen politikaların terkedilip sıfır

hata politikasına geçiş, bulunan çözüm yollarının en gelişmiş örneklerini oluşturmaktadır.

Çalışanların Davranışları Ve Performans : Ne denli gelişmiş teknoloji ve ne kadar mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın yaklaşımlarda insan ögesi yine ön planda bulunmaktadır. Ancak bu alanda temel değişim, insanları artık bireysel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşler olmaktadır.

Yine Japon çalışma felsefesinin ürünü olarak gelişen bu anlayış, işletmelerde verimliliği artırmak için çalışanların katılımını en üst düzeye getirerek çalışanlar arasında işbirliğini sağlamak gerektiğini savunmaktadır.

Thomas J. Murrin (Westinghouse Cooperation) "eğer insanların beyinlerini işe getirmelerine olanak sağlarsanız, onlar da onu kullanırlar" diyerek aynı görüşü farklı biçimde ifade etmektedir. Bu görüş işletmelerde önsezi ve akılcı düşünce yeteneği gelişmiş, yaratıcı yeteneklerini kullanma olanağı sağlamış, çevrede tanınma ve takdir edilme isteği karşılanmış bir işgücü gereksinimi ortaya çıkarmakta, yönetimi personel politikalarını bu anlayışla düzenlemeye yöneltmektedir.

Yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak kabul gören bu görüşler işletme yönetimlerinin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler bugünün işletmelerinde hangi geliştirme çalışmalarının nerelerde odaklaştırılacağına ilişkin kararlara temel oluşturmaktadır. Bu ilkeler örgütlerin stratejilerine ve taktiklerine yansıtıldıkça, performans ölçüm ve denetim sistemlerinde de değişimlere neden olmaktadır. Artık muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü, iş ölçme yöntemleri gibi klasik sistemler ile birlikte işletme performansını yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren, performans geliştirmesini amaçlayan daha sistemsel ölçüm ve denetim sistemleri kullanılmaktadır. Çünkü artık işletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verim-maliyet-kar gibi performans boyutları ile belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri doyumu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performansı amaçlayan çağdaş işletmeler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uygun olarak gerçekleştirmekle, ürün,

teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar.

Geleneksel anlayışlarında ısrar eden, çevrenin koşullarına uyamayan yönetimlerin var olduğu işletmelerde ise önemli performans sorunları ile karşılaşabilmekte ve başarılı olamayabilmektedir.¹⁴

II. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimine performansla ilgili kavramların tanımlanmasıyla başlamak yararlı olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi performans kavramı işletmeler için bakıldığında, o işle amaçlanan hedefe ulaşılabilme derecesinin nicel veya nitel olarak ifade edilmesidir, şeklinde tanımlanabilir. Amaçlanan kar maksimizasyonu olabileceği gibi, en yüksek kapasiteyle üretim ya da salt kalite olabilir. Modern yönetim yaklaşımlarında tek bir performans göstergesi yerine örgütün bütününe yönelik bir performans anlayışı gelişmektedir.

Performans Yönetimi; iyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için sistem yaklaşımı kullanılarak performans yönetimi sistemini geliştirmektir. Bu sistemde yer alan unsurlar, örgüt ve liderlik, varlıklar -aktifler-, hedefler, çalışanların katılımı, performans denetimi -ölçme ve değerlendirme-, ödüllendirme ve verimlilik kazançlarının paylaşımı, haberleşme unsurlarıdır.

Performans Denetimi: Performansın formal biçimde ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve performans konusunda gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri besleme sağlanmasını içiren bir sistem olup, aslında performans yönetim sisteminin bir alt sistemidir.

Performans standart ve hedefi; denetim sürecinin iki ana unsuru planlama ve performans hedeflerinin konulmasıdır. Performans hedeflerinin ortaya konmasıdır. Performans hedeflerinin ortaya konmasında bazı

¹⁴ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 6-12.

standartlardan yararlanılır. Bu standartlar, teşebbüsün geçmiş yıllarının uygulanmalarına ilişkin veriler esas alınarak saptanan "tarihi standartlar"; ilgili teşebbüsün üyesi olduğu sanayiye ilişkin veriler esas alınarak saptanan "sanayi standartları", teşebbüsün ilişkin olduğu endüstri dalındaki en başarılı teşebbüs veya teşebbüslerin verilerine dayanılarak saptanan "ideal veya hedef standartları"; ilgili teşebbüsün cari bütçesindeki verilere dayanılarak hesaplanan "bütçe standartları" olarak çeşitli kategorilerde ele alınabilir. Teşebbüsün teknik yapısını oluşturan işletmede teknik açıdan performansa ilişkin standartlar ve gidilecek hedefler ise, zaman ve hareket etüdüleri gibi mühendislik teknikleri ile saptanmaktadır. İşletmeyi tedarik-üretim-sunum alt sistemlerinden oluşan bir sistem kabul edersek, girdi ve çıktı standartlarından söz etmek olanaklıdır.

Performans denetiminde standartlar, öncelikle çıktı açısından ve miktar, kalite, maliyet veya zaman terimleriyle konulmaktadır. Söz gelimi belirli bir zamanda üretilen ürünlerin miktarı, hizmet, sunulan müşteri sayısı, bütçede belirli bir sapma yüzdesi, belirlenmiş bir hata oranı yüzdesi vb. Ancak özellikle, cari performans çıktılarının ölçülmesinin güç olduğu zamanlarda veya daha titiz bir performans denetimi istendiğinde "girdi standartları" da saptanır. Bu konuda, girdi kaynaklarının kullanımındaki etkinlik standartının yanısıra kural ve süreçsel işleyişlere uyma, işe bağlılık hatta dakiklik bile sayılabilir.

Performans hedefi, cari dönemde yukarıda sözü edilen standartlar göz önüne alınarak, mevcut olanaklar ışığında, ölçülebilen bir son ürün veya bir çeşitli işler seti olarak ifade edilerek konulmuş olan ve arzulanan başarıım düzeyidir.

Performans Etkililiği: Hedef olarak konulmuş bulunan çıktıya nitel ve nicel olarak ulaşma derecesidir.

Performans Etkenliği: Hedef çıktıya ulaşmak için kullanılan girdi kaynaklarının kullanımında oluşan cari değerin bu konudaki standart değere oranıdır. Kısaca kaynakların etken kullanılma derecesine ilişkin bir göstergedir.

Performans Açığı: Arzulanan performans hedefi ile gerçekleşen eşdeyişle cari performans düzeyi arasındaki fark olup, girdi ya da çıktı performans standartları veya hedeflerinin ifade edildiği terimlerle ifade edilir.¹⁵

Performans kavramlarının böylece tanımlanmasından sonra performans yönetimi kavramını daha geniş biçimde açıklamak uygun olacaktır. Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışından başka birşey değildir.

İlgili yazında "verimlilik yönetimi", yönetim kontrol sistemi olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür.

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

¹⁵ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik*, s. 13-15.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilmektedir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmaz olmaktadır.

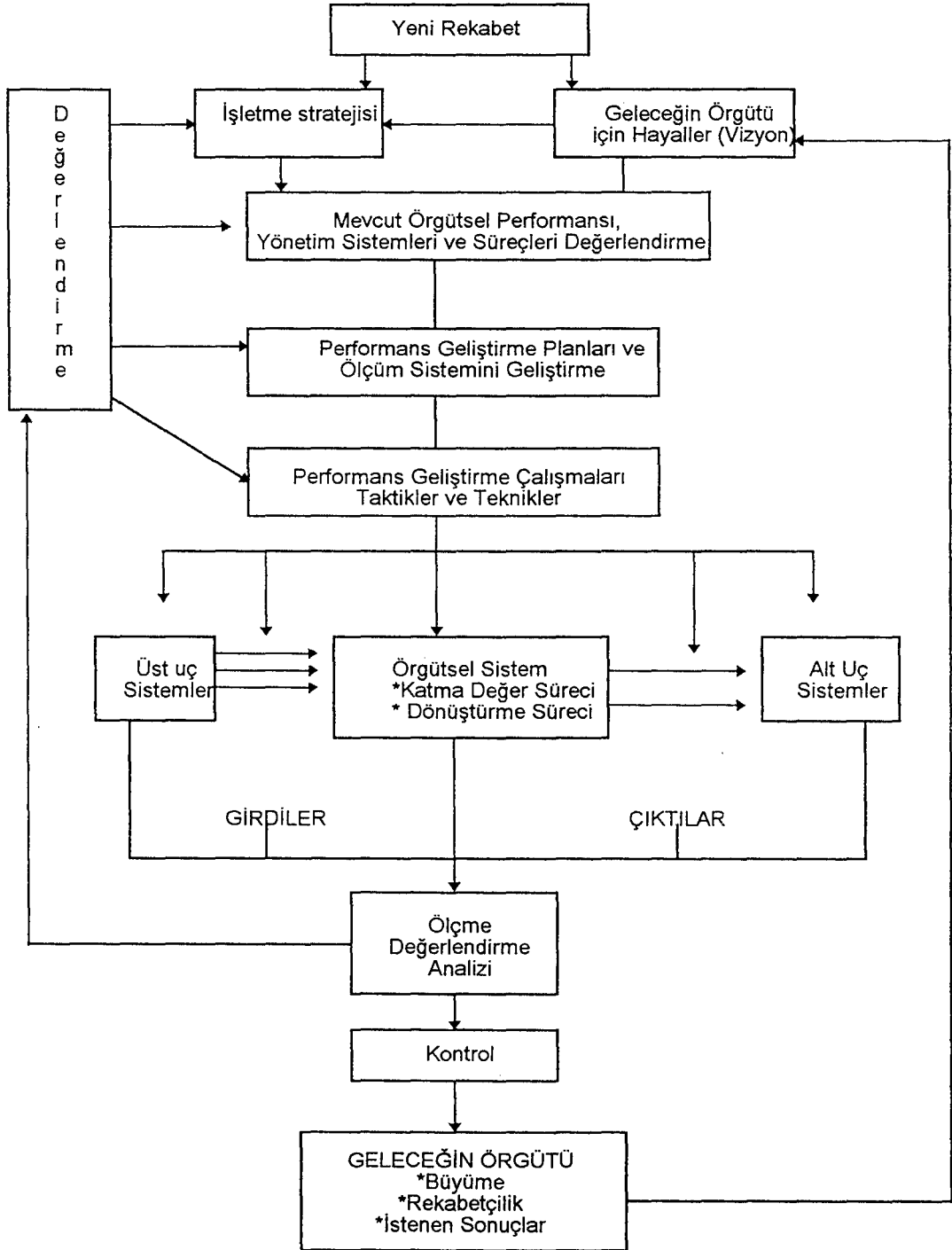
Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performansı geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı sistemsal stratejik planlara uygun nesnel bir yapı göstermektedir. Genelleme yapılırsa bu görevlerin çerçevesi "bu yıl karlıyız o halde iyi durumdayız" ya da "bu yıl karımız düşük, bazı maliyetlerimizi azaltmalıyız" gibi basit sinyallere dayalı kararlarla ve mevcut performansın geçmiş ya da standart performanslarla ya da en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarla sınırlanmaktadır. Oysa performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.

Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir:

- Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek, uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Bu süreç içinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin örgütü olarak var oluşunu garantilemektir.

ŞEKİL - IV PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ



Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil IV'de görülmektedir.¹⁶

Bu süreçte klasik yönetim görevleri -planlama, yönlendirme, yürütme, kontrol-temelde aynıdır. Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, sistemsel bir sistemin kurulması için destek vermektedir.

Şekil IV'de görüntülenen süreç kısaca şöyle açıklanabilir:

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı performans geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynarlar.

Sistemin üretim ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı yönlendirme, aracı "geri bildirim" düzenidir. Kontrol geri bildirimi işleterek, örgüt performansından beklenenlerin (büyüme, üstün rekabet gücü

¹⁶ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 52.

vb.) gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eşgüdümleyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişime ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.

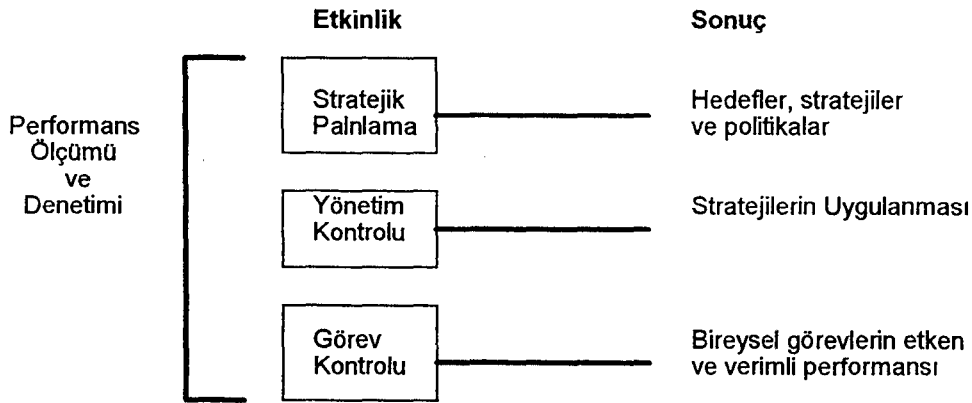
Görüldüğü gibi performans yönetim sistemi sürekli işleyen bir kısır döngü içinde (performansı geliştirme planlaması - ölçme - değerlendirme - kontrol aşamaları içinde) sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni gerçekleştirmiş olur.

Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetimi sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir.

Bu ilişki Şekil V 'de basit bir biçimde görüntülenmiştir. İzleyen bölümlerde önce performans planlaması ve kontrolü daha sonra ölçüm ve denetim sistemleri ayrıntılarıyla işlenmiştir.¹⁷

ŞEKİL - V

PLANLAMA-KONTROL-ÖLÇÜM İŞLEVLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ



¹⁷ A.g.k., s. 54.

1. Performans Planlaması

Planlama bir işletmede geleceğe ait düşünceleri sistematik olarak belirleme, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Bu süreç planlarla sonuçlanır. Planlar, planlama ile saptanan amaçlara ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgelerdir.

Planlama bu açıklamaya göre işlevsel olarak şöyle tanımlanabilir: Planlama örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.

Her işletme ortaklarının, müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını gözetken çok yönlü amaçlar için vardır ve bunlar için varlığını sürdürür. Bu amaçlar kısa-orta-uzun dönemlidir. Planlama bu amaçları gözeterek, ne yapılmalıdır, ne zaman yapılmalıdır, kim yapmalıdır, nasıl yapılmalıdır konularında karar alır. Bu kararlar işletmede nereden nereye gidileceğini gösteren trafik lambalarıdır.

Örgütsel sistemde tüm işlevlerin herbiri; satış, ürün tasarımı, satın alma, üretim, stoklama, kalite kontrolü, bakım, finansman, muhasebe, endüstriyel ilişkiler hep plan kapsamındadır. Örneğin sadece satış işlevinin gerçekleşmesi için en azından satış tahmin planı, buna uygun üretim programları, gider bütçeleri, yeni yatırım bütçeleri gibi planların hazırlanması gerekir.

Planlama için gerekli veriler şu kaynaklardan sağlanır:

- Örgütün etkinliklerinin kayıtları (muhasebe, pazarlama, üretim vb.)
- Rakiplerin eylemleri (reklamlar, maliyet istatistikleri)
- Endüstrideki gelişim (yeni ürün ve hizmetleri)
- Hükümet kararları (politikalar, anlaşmalar, yasalar, kararnameler)

- Genel ekonomik koşullar (fiyat düzeyleri, talep değişimleri vb.).

Bu bilgilerle hazırlanan planlar, planlama sürecinde saptanan amaçların ve gerekli etkinliklerin birimlere ve çalışanlara iletiminde ve örgütün tüm birimleri ve çalışanları arasında bu yönde işbirliğini ve eşgüdümü gerçekleştirmekte ve daha da önemlisi yönetimin kontrol görevinde bir araç olarak kullanılırlar.

Planlar bu nitelikleriyle performans yönetiminin temel bilgi kaynaklarıdır. Performans yönetimi planlardan çıkarak işletmenin amaçlarına uygun olarak, örgütün performansını sürekli maksimize etmek için planlanan etkinliklerin gerçekleşmesini izler, kontrol altında tutar ve sistemde veya çevresel koşullarda oluşan değişimler nedeniyle planlardan sapmalara ya da planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çeker.

Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinden çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında,

- performans geliştirme amacına,
- planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına,
- planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine özel bir ağırlık verilmektedir.

Performans yönetimi anlayışı ile yürütülen bir planlama sürecinde kullanılan plan türleri ve nitelikleri Tablo 1'de görülmektedir. Ancak vurgulayarak belirtmek gerekir ki performans yönetiminde temel plan stratejik plandır.

TABLO 1 - PLAN TÜRLERİ

Nitelik		Tanım	
Süre	Uzun (5+yıl)	Orta (2-4 yıl)	Kısa (1 yıl-1 hafta)
Düzey	İşletme	Bölüm	İşlem
İşlev	Genel Yönetim	Araştırma+Geliştirme	Reklam
Amaç	Strateji	Proje veya Program	Görev
Kapsam	Tüm İşletme	Bölüm-Ürün Hattı	Kalite Bölümü

A. Stratejik Planlama Ve Kontrol

Performansın planlanması ve geliştirilmesi sürecinde stratejik planlama önemli bir rol oynar. Performansı ölçme ve denetim sisteminin tasarımı önemli düzeyde stratejik planlama ve kontrolüne bağımlılık gösterir.

Strateji, beyin gücüne dayalı, gelecekle ilgili düşsel bir düşüncenin, dünya ve toplum olaylarına ilişkin bilgi ve tahminlerin irdelenmesi ve analizine dayalı bir çalışmanın ürünüdür.

Bir işletmede stratejik planlar denince, bütçeye göre hazırlanan, pazar ve mali koşullardan fazlası ile etkilenen, yatırımlar ve üretime yönelik sadece üst yönetime bilgi veren klasik plan tipleri akla gelmemelidir. Stratejik planlar, örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran, performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardır. Bu planlarda ürün ve çeşitleri, pazar ve müşteriler, teknoloji, üretim kaynakları, pazarlama, yatırım, personel gibi konulardaki beklentileri ve gereksinimleri değerlendirerek belirlenen amaç ve görevlere yer verilir.

Stratejik planlamanın en önemli özelliği tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktır. Bu özelliği ile stratejik planlar işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar. Araştırma ve geliştirme planları, satış ve pazarlama planlamaları, mali planlar ve üretim planları stratejik planlarla uyumlu olarak hazırlanmalıdır. Aksi halde ayrı ayrı yapılan planlar işletmede karışıklığa neden olabilir. Örneğin üretim bölümü az çeşit, düşük maliyet ve yüksek miktarı hedefleyen otomasyona yönelik yatırım planları hazırlarken, pazarlama bölümü satış planlarını çok çeşit, az miktar ve esneklik üzerine kurar. Alt düzey amaçları arasında çakışan ve çarpışan amaçlar arasında dengenin kurulması ancak üst yönetim tarafından hazırlanan gerçekçi stratejik planlar çerçevesinde mümkün olabilmektedir.

Klasik yönetimlerde stratejik planlar doğrudan üst yönetim tarafından hazırlanır. Bu yaklaşımda planlar gizli bürokratik bir nitelik taşır. Bu niteliği ile de çalışanlara ne yapmaları gerektiğini açıklayan basit bir araç olmaktan öteye gidemez. Bunu önleyebilmek için yönetimin alt grup amaçlarını birbirleriyle gelişmeden üst düzey amaçları ile biraraya getirerek sinerjik bir plan ortaya koyması gerekir. Bunu tam anlamıyla gerçekleştirebilmek pek kolay değildir, ancak gerekliliği de kaçınılmazdır.

Örgütte çalışan herkesin örgütsel sistemle ilgili uzun-orta-kısa vadeli çeşitli görüşleri vardır. Bu görüşlerde çoğu zaman çok geçerli görüşlerdir. Yönetimin bu görüşlerden yararlanarak hazırlayacağı stratejik planlar çok daha yararlı olmaktadır. Günümüzde bu yaklaşımı destekleyen yönetimler hızla artmaktadır. Bu amaçla çalışanların planlama sürecine etken olarak katılabilmelerini sağlayan yönetimler geliştirilmektedir. "Performans Etkinlik Grupları, Etken Öğrenme Grupları, Görevlendirilmiş Grup Teknikleri, Delphi Tekniği" gibi teknikler bu amaçla yaygın olarak kullanılan tekniklerdir.

Stratejik planların ikinci önemli özelliği uzun vadeli olmalarıdır. En az 5 yıllık süreleri kapsarlar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır.

Stratejik planlama uzun dönemlidir ama geleceğin kararları ile değil mevcut kararların geleceği ile ilgilidir. Konu gelecekte ne olacağı değil, gelecekte yapılması istenilenler için plan yapmaktır. Çünkü işletmenin uzun dönemdeki varlığını kısa dönem kararları oluşturmaktadır. Kısa dönemli kararlar bir yıl içinde uygulamaya geçilse bile sadece o yıl için değil gelecek yılları da etkileyici olacaktır. Kısa dönem kararlarının gelecekte etkili olabilmesi ise bütünsel tek bir karar planına bağlı olarak alınmaları ile sağlanır. Yönetim bu alandaki başarıyı her tür kararını sistemsel bir yöntemle uzun dönemli planlar çerçevesinde alarak sağlayabilir. Bu da stratejik planlama ile mümkündür.

Stratejik planlamanın bir başka özelliği ise işletmelere risk alma ve girişimcilik yeteneklerini artırma olanağı sağlamasıdır. Ancak bunu riskleri önleyebilme niteliğiyle karıştırmamak gerekir.¹⁸

B. Stratejik Planlama ve Kontrol Sürecinin İşleyişi

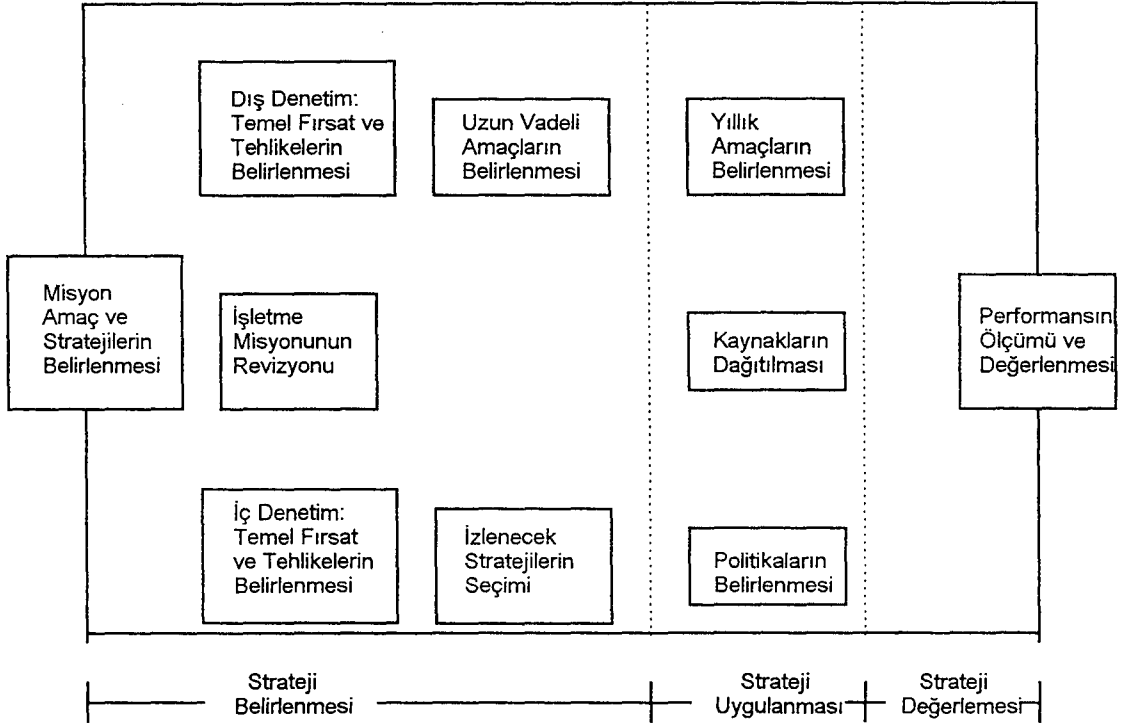
Stratejik yönetim 3'e ayrılarak anlatılır:

1. Strateji belirlenmesi
2. Strateji uygulanması
3. Strateji değerlemesi.

¹⁸ A.g.k., s. 50-57

ŞEKİL - VI

STRATEJİK YÖNETİMDE 3 AŞAMA



Şekil VI 'da görüldüğü gibi, stratejik yönetim süreci; misyon, amaç ve stratejilerin belirlenmesi ile başlar. Misyonlar en genel amaçlardır ve bunlar işletmelerin var olmasının genel nedenlerine dair genel ifadelerdir. Uzun ve kısa vadeli amaçlar daha özgün ve çok defa rakamlarla ifade edilebilen amaçlardır. İşletmenin misyonu bu amaçların temelini oluşturur ve bu amaçlar misyona ulaşmak için belirlenir. Çevre analizi, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesini ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğini araştırılmasını sağlar. İşletme çevresinin bir bölümü dinamik, sürekli değişir nitelikte bulunmasına rağmen, diğer bölümü statiktir.¹⁹

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır; çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının

¹⁹ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1995, s. 54-55.

Çünkü bu analiz, yöneticilere karar alırken rehber olacak ve temel bir istikamet gösterecektir.

Fırsat, kelime anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, **"başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması"**dır. Yeni bir mamülün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır.

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Göreli pazar durumu, göreli yapı, göreli üretim ve teknik kapasite, göreli ar-ge potansiyeli, göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği.

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır. Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır; a) bu gelişmenin işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması ve b) buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması.

Çünkü bu analiz, yöneticilere karar alırken rehber olacak ve temel bir istikamet gösterecektir.

Fırsat, kelime anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, **"başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması"**dır. Yeni bir mamülün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır.

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Göreli pazar durumu, göreli yapı, göreli üretim ve teknik kapasite, göreli ar-ge potansiyeli, göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği.

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır. Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır; a) bu gelişmenin işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması ve b) buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması.

Bir işletme için **zayıflık**, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, **işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur**. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir. Bir işletme için üstün tarafların bilinmesi kadar, zayıf taraflarının bilinmesi de önemlidir. Çünkü zayıf taraflarının ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır.

İşletme içi analizi ise, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyeti olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir.²¹

Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir. Bu iş yapılırken kullanılan yöntem strateji matrisi ve portföy analizi denilmektedir. Seçilen stratejilerin uygulanması, fiilen gerçekleştirilmesidir. Gerçekleştirme büyük ölçüde bir organizasyon kurulması ve bunun işletilmesidir. İşletmenin birçok beşeri sorunu olacağı açıktır. Nitekim organizasyon insanlardan oluşur, bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalışmak stratejilerinin uygulanmasının en önemli yönüdür. Stratejiler uygulandıktan sonra sonuçlara bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir.²²

²¹ A.g.k., s. 114-116.

²² Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik...*, s. 53-54.

Uygulama sürecinde ve sonrasında performans ölçüm ve denetimleri devreye girer. Stratejik planların başarı ile gerçekleştirilmesinde performans ölçümlerinin rolü çok önemlidir. Ölçümlerle planların uygulamaya geçilmesi süresi içinde olumsuz sonuç veren uygulamalar vakit geçmeden belirlenebilir, sorunlar ortaya çıkarılır.

Stratejik kontrol performans ölçümleriyle birlikte başlatılır. Stratejik kontrol aşamasında ölçüm sonuçları sürekli olarak değerlendirilir ve performansın stratejik planlara uygun olarak gerçekleştirilmesine çalışılır. Olumsuz gelişmelerin nedenleri belirlenerek üst yönetime önlem alınmak üzere bildirilir. İşletme içinde ve dışında kontrol edilemeyen koşulların ortaya çıkması durumunda stratejik planlar düzeltilir ya da değiştirilmeleri sağlanır.²³

2. Performans Kontrolü

Kontrol, planlanan amaçlar gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir.

Stratejiler, fonksiyonel politikalar, örgütün yapısı ve kültürüyle ilgili çalışmalar, işletmede yapılması gereken faaliyetlerin kapsamını ve sınırlarını belirler. Stratejik ve uygulama planları, ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış yöntem ve iş süreçleri ve uygulama programlarının hazırlanmasıyla uygulama başlatılmış olur. Uygulamanın tamamlanmasından sonra bütün bu çabalar, yönetimin son fonksiyonu olan kontrol ile anlam kazanır²⁴.

Kontrol, ister klasik yönetim anlayışında ister performans yönetiminde olsun aynı anlamı taşır ve tüm sistemlerin yapısı içinde yer alır. Sistemlerin amacı belli bir görevi yerine getirmektir. Kontrolün amacı da bu görevin planlarla belirlenmiş kabul edilebilir sınırları içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

²³ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 57-58.

²⁴ Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 246.

Daha başka bir değişle kontrol, planlarla belirlenen sınırlar içinde, sistemi beklenen performansına ulaştıran bir araçtır. Beklenen performans, sistemlerde amaçları gerçekleştirmek için gereken çıktılardır, bu çıktıların kontrolü eğer uygun çıktılar seçilirse sistemin performansının göstergesi olmaktadır.

Daha ayrıntılı olarak tanımlanacak olursa, kontrol bir sistemi oluşturan tüm bileşenlerin yani değişkenlerin davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreçtir.

Kontrol bu anlamıyla şu öğelerden oluşur:

- İstenilen performansın belirleyicileri; hedefler, amaçlar ve özellikle planlar
- Gerçekleşen sonuçların istenen performansla karşılaştırılması (performans ölçümü)
- Düzeltme işlevi; kontrolün temel yararı budur. Eğer gerçekleştirilen etkinlikler istenen sonuçlardan farklı sonuçlar oluşturuyorsa buna karşın düzeltmeler yapılmıyorsa kontrollerin (ölçüm ve değerlendirmelerin) dolayısıyla planların hiç bir yararı yoktur.

Her kontrol sisteminde dört temel öge vardır:

- Kontrolün konusu: Bu öge performans yönetim sürecinde hedefler ve amaçlara göre belirlenmiş sistem sonuçlarıdır.
- Kontrol aracı: Bu öge performans ölçüm sistemleridir.
- Değerlendirme amacı: Bu öge performans ölçümlerinin sonucuna göre süreçte düzeltme ve önlem alma gereksinimine dikkat çekmektir. Planlanan ve gerçekleşen performanslar arasında sapmalar varsa sistem kontrol dışına çıkmıştır. Kontrol bu aracı kullanarak sistemi yönetenlere düzeltici bilgi akışı sağlar.

- Düzeltme ve geliştirme aracı: Kontrolün bu ögesi sistemde uygun değişiklikleri yapma görevidir.

Kontrol burada üç yönlü çalışır:

Önleyici kontrol: Bu kontrol daha gerçekçi ve doğru planlama için geri bildirimden yararlanarak işletmenin hedef ve amaçlarında gerekli değişimleri yapmak biçiminde gerçekleştirilir. Bu kontrol, sürecin işleyişi sırasında yapılır ve geleceğe yönelik önlemlerin zaman geçirmeden alınmasını sağlar.

Özendirici kontrol: Bu kontrol performansların değerlendirilmesinden sonra ya da daha önce informal yollarla gerçekleştirilir. Performans hedefleri çalışanlara iletilir. Çalışanlara neyi nasıl yapılacağı, planlar ve amaçlar ile açıklandıktan sonra neyi ne kadar iyi yaptıkları ölçüm sonuçları ile bildirilerek özendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri sağlanır.

Düzeltilici kontrol: Bu kontrol performans değerlendirilmelerinden sonra yapılır ve düzeltilmesi gereken etkinlik alanlarını belirlemekte kullanılır.

Kontrol bu düzeni geri bildirim yolu ile sağlar. Ancak bu bilgi akışı sağlandıktan sonra yönetimin eyleme geçmesi gerekir. Aksi durumda hiçbir sonuç alınmaz, sadece bilgiler raporlar halinde kalır. Performansta hiçbir değişikliğe yol açılmaz. Performans ölçüm ve kontrolü ancak yönetimin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile sonuç verir.

Performans yönetiminde kontrol iki düzeyde gerçekleştirilir; yönetim kontrolü ve görev kontrolü.

A. Yönetim Kontrolü

Yönetim kontrolü işlevi orta ve kısa dönemli temel planların; stratejik planların, ana yıllık planların, bütçelerin, satış ve finansman planlarının, üretim

planlarının gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yürütülen bir görevdir. Çeşitli sorumluluk, kar ve maliyet merkezleri düzeyinde yürütülen bir işlevdir. Performans yönetimini kapsamında yürütülen yönetim kontrolleri, klasik kontrollere göre daha ayrıntılıdır ve amaç ve yaklaşım olarak değişiklik gösterir. Klasik anlamda kontrol yine klasik bir dizi lme ve değerlendirme yöntemleri ile mevcut koşullarda yapılanı belirler. Uygulanan yöntem, gerçekleşen performanslarla, karşılaştırılabilir performanslar arasında yapılan bir değerlendirmedir. Karşılaştırılabilir performanslar, bütçe verileri, tahmini veya standart performanslardır. değerlendirmeler, olumsuz gerçekleşmeleri önleyici ve düzeltici kararların alınmasına belli bir düzeye kadar yardımcı olmaktadır. Klasik anlamda yürütülen bu yönetim kontrolleri, st yönetime bilgi olarak sunulmakla birlikte st yönetimin geleceğe yönelik kararları almasında, uygun amaçları belirlemesinde pek etkili olmamaktadır. Çünkü bu tür kontroller daha çok üretime yönelik olarak ve alt düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Uygulamada ise her yöneticinin gerçekçi davranıp davranmadığı ve değerlendirme sonuçlarına yeterli önemi verip gerekli önlemleri alıp almadığı da şüpheli kalmaktadır. Bu ve benzer nedenler klasik kontrollerin performans yönetimi açısından yetersiz kaldığını göstermektedir.

Performans yönetiminde kontrol işlevine daha farklı bir bakışla bakılmaktadır. Kontrol "ne yapıldı, nasıl yapıldı" yerine "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz" ve bir adım daha ilerisini de gözeterek "başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapılmalı" sorularına göre yapılmaktadır.

Kontrolün temel görevi yönetime mevcut ve gelecek dönemlerle ilgili performansı geliştirici olanakları göstermek ve kısa dönemli sorunların zmne yardımcı olmaktır. Bu nedenle yönetime performanslarla ilgili çok boyutlu bilgi vermek durumundadır. Yönetim kontrolu bu görevi yüklediği için örgütlerin performans anlayışındaki gelişimlere koşut olarak kendini geliştirmek zorundadır.

Geçmiş dönemlerde fiyat-maliyet-üretim miktarı açısından değerlendirilen örgüt performansları bugün artık daha çok kalite, etkinlik, çalışma yaşamının kalitesi ve özellikle müşteriye hizmet anlayışına göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kontrol sistemlerinin de bu yönlü performanslarının nasıl gerçekleştirileceğine, nasıl değerlendirileceğine yanıt verecek bir yapıya göre düzenlenmeleri gerekir. Bu gereksinimler nedeniyle yönetim kontrolleri giderek nicelik yanında nitel bir yapı kazanmaktadırlar. Örneğin günümüzde bir kamu işyerinde temizliğin sağlanmasında halkın katkısı artırıcı bir başarı, o kurumun bir performans göstergesi sayılabilmektedir. Bu türden nitel göstergeler oldukça yaygınlaşmaktadır. Doğal olarak bu gelişmeler yönetim kontrolunda kullanılan performans ölçüm ve denetim sistemlerini de çok yakından etkilemektedir. Bununla birlikte bir genelleme yapılacak olursa yönetim kontrollerinde hala nicelik ağırlık taşımaktadır. Kontrollerde kullanılan verilerin de daha çok parasal olduğu görülür. Ancak sistemin kapsam ve kalitesini artırmak için parasal olmayan nicel verilerin ve mümkün olduğunca da nitel verilerin kullanılmasına özen gösterilmektedir.

Performans yönetim kontrol sürecinin klasik kontrollerden farklı bir yaklaşımı da katılımcı yönetim görüşüdür. Kontrol sadece alt ve üst yönetim düzeyleri yerine hem denetlenen, hem de denetleyenler tarafından ve performans planlamasıyla birlikte başlanarak yapılan bir görev olarak yürütülmektedir. Bu yaklaşım kontrol sistemine örgütü bütünlük içinde dengede tutan ve tüm düzeyleri ve tüm etkinlikleri kapsayan bir özellik kazandırarak performans yönetimine çok önemli bir rol yüklemektedir.

B. Görev Kontrolu

Görev kontrolu alt düzey yönetimlerde günlük olarak ve belli kurallar çerçevesinde yürütülen bir işlemdir.

Görev kontrolu alt düzey yönetimler tarafından yapılan aylık, haftalık ve günlük iş programları çerçevesinde kaynakların dağıtımı ve kullanımına yönelik

bireysel etkinliklere kadar inen çalışmaların etken ve verimli olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi amacını taşır.

Kontrol sürecinde etkinlik sonuçları genellikle kalite, zaman ve miktar gibi performans göstergeleriyle değerlendirilir. Kontrol amacıyla kullanılan karşılaştırılabilir performanslar belirlenmiş standart çalışma yöntemleri ve standart zamanlara dayalıdır. Bu nedenle veriler genellikle kesin ve sayısaldır. Parasal veriler çok ender kullanılır. Bu durum görev kontrolu amacıyla kullanılacak ölçüm sistemlerinin çok çeşitli olabilmesine olanak sağlamaktadır. Kullanılacak lm ve değerlendirme sistemleri ayrıntıya inen nitel dolayısıyla her birimin hatta her etkinliğin gereksinmelerine göre tasarımılanmaktadır.

Ölçümler sonucunda plan ve programlardan sapmalar anında belirlenmektedir. Böylece sorunlar kaynağında zmlenebilmekte, performansın yönlendirilmesi ve gelişimi daha kolay gerçekleştirilmektedir.

Performans yönetiminin temel ilkesi uyarınca görev kontrolünde de yönlendirici ve özendirici niteliğe ağırlık verilmektedir. Bunun için iş programlarının hazırlanmasında ve performans standartlarının hesaplanmasında çalışanların katılımı sağlanmaktadır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik uygulamalara (liyakat değerlendirilmesi, özendirici ücret sistemleri vb.) yer verilmesi görev kontrolunun performansı geliştirici rolünü önemli derecede artırmaktadır. Kontrolün sürekli ve günlük olarak yapılması ve çalışanlara değerlendirmelerle ilgili bilginin en kısa zamanda verilmesi de kontrolün güdüleyici etkisini artıran bir uygulamadır²⁵.

²⁵ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 59-63.

III. PERFORMANS BOYUTLARI

Performans boyutlarını anlatarak varılmak istenen nokta, örgütsel bir sistem olarak işletmelerde performans kavramının boyutlarını belirlemek ve performansı saptamak amacıyla nelerin ölçülmesi gerektiği ve bunların ne tür göstergelerle ölçülebileceğini ortaya koymaktır.

İşletme performansı geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir.

Şimdi Neredeyiz?

Burada amaç, örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir. Bu başlık altındaki sorulara gerçekçi yanıt alabilmek için öncelikle işletmede işimiz nedir ya da amacımız nedir sorusunun doğru olarak yanıtlanması gerekmektedir. Bu yanıt alındıktan sonra, bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır, mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır gibi sorularla mevcut durum değerlendirmesi yapılabilmektedir. Sorulara alınacak yanıtlar, işletmenin elde ettiği sonuçların, temel işletme amacına katkısını da ortaya koyabilmelidir.

Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?

Bu soru ile işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletme potansiyel gücü ile ne elde edebilirdi, ne elde etmiştir sorusu temel alınmaktadır. Örneğin pazar kısıtları, kurulu teknoloji kısıtı gibi koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılır. Alınacak yanıtlar mevcut ürünleri ve üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve performansı geliştirme olanaklarına dikkat çekebilmektedir.

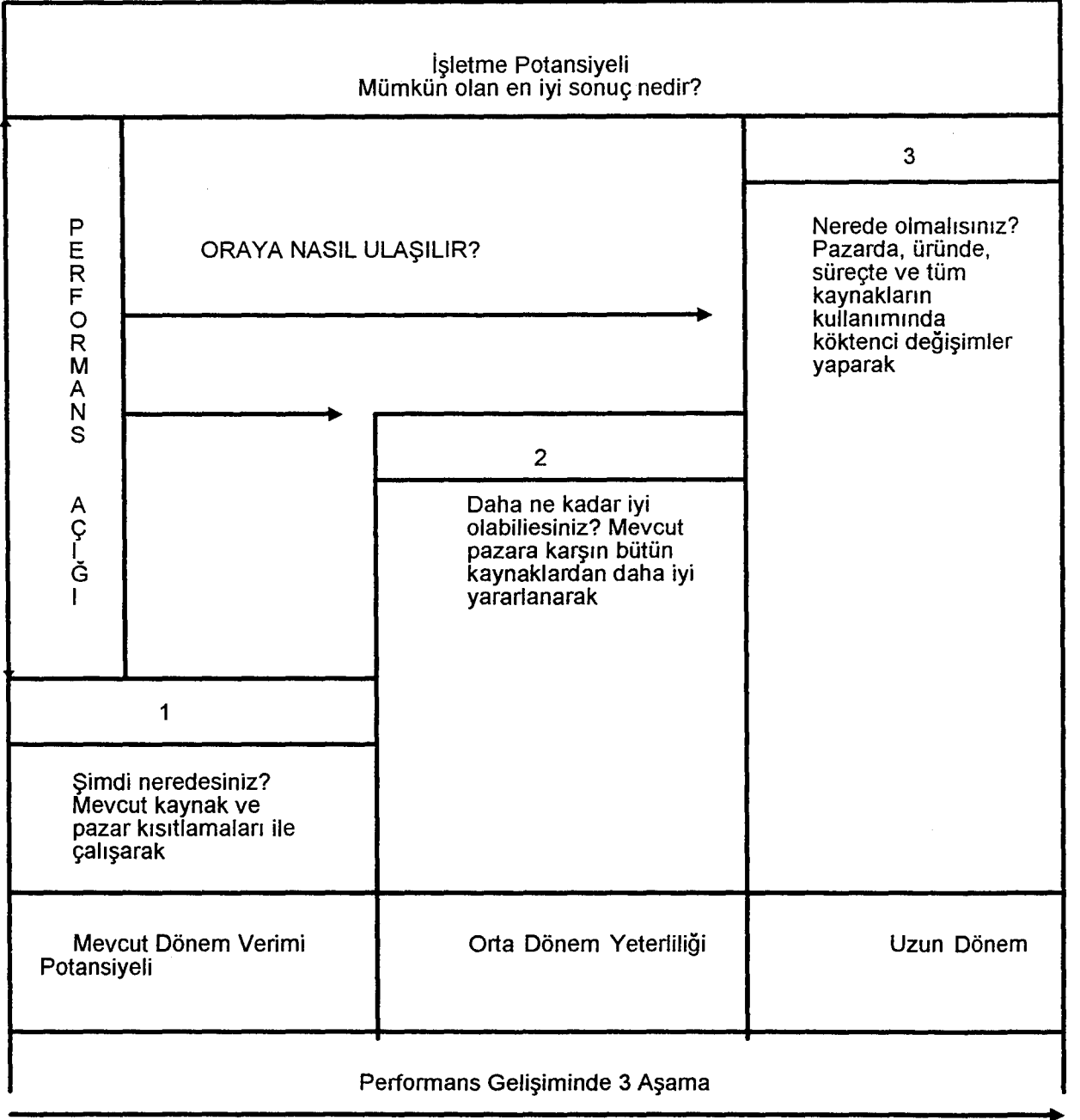
Nerede Olmalıyız?

Bu soru uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

Şekil VIII'de bu üç temel soru işletme performansının tamamlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Aynı zamanda işletmelerde performansın geliştirilme alanlarına bir çerçeve çizmektedir. İrdelemeler, işletmenin yaşamını sürdürme ve büyümesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, ürün ve süreç tasarımlarında yapması gereken yenilikleri ve değişiklikleri ortaya koymaktadır. Ancak bu soru alanlarının yanıtlanabilmesi için nelerin, nasıl ölçülmesi ya da değerlendirilmesi gerektiği ortaya konmalıdır. Performans kavramının boyutları açıklandığında, bu göstergeler belirleyici olarak bu sorulara yanıt oluşturulacaktır.²⁶

²⁶ A.g.k., s. 13-15

ŞEKİL - VIII
PERFORMANS GELİŞİMİ



1. ETKENLİK

Lawlor'a göre, etkenlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Bu tanımdaki "yararlı" kavramı, sağlanan mal ve hizmetlerin gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır²⁷.

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkenliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkinlik bu tanımda görüldüğü gibi "amaçlara" yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıları ile ya da sonuçları ile ilişkilendirerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutu olduğu söylenebilir. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür.²⁸

Kaynakların etken kullanımı ile kastedilen şey ise şudur; Fiili değer, standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans nedir? Etkenlik analizinde yanıt aranan soru budur.

Schermerhorn'da, etkenliği kaynak maliyetlerine ilişkin hedefe yönelik başarımın ölçüsü olarak ele almaktadır. Yazara göre, üretim bölümünün çeşitli kısımları göz önüne alındığında, üretim kotasını kaynak kullanımı açısından en az maliyetle gerçekleştiren kısım şefi en etken şeftir.

Buraya dek yapılan açıklamalara dayalı olarak etkenliği tanımlamak gerekirse, "Etkenlik, bir girdi unsurunun başka bir ifade ile üretim kaynağının

²⁷ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 33.

²⁸ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 15-16.

fiili kullanım durumunun belli tekniklerle örneğin, endüstri mühendisliği teknikleri vb. saptanmış standartlara kıyaslanması ile bulunan bir gösterge"dir²⁹

Etkenliğin başka bir tanımı "doğru şeylerin yapılmasıdır". Burada "şeyler" hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Bu tanımda etkenlik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenen miktarda gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite ürün ya da hizmetten sağlanan yarar ile belirlenir. Örneğin müşteri beklentilerinin karşılanması, gerçekleştirilen sonucun işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkısı gibi.³⁰

Etkenlikle ilgili tanımlarda kavram kargaşası yaşanmaması için, bazı kavramlar ve aralarındaki bağlantıların ortaya konmasında yarar bulunmaktadır.

Etkenlik daha önce de belirtildiği gibi işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir.

Etkenlik; Amaçlara ulaşma ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlardır. Etkenliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarla elde edilen nitel ve nicel değerlerin ifadesidir.

Amaçlar ise, işletmenin kısa ve uzun dönemli varlığının gereği olarak kabul ettiği ilkeler, hedefler, stratejiler çerçevesinde belirlenenlerdir. Örneğin pazar payını artırmak vb. İşletmenin ürün ve hizmetleri bu tür amaçları karşılama yeteneğine göre değerlendirildiğinde etkenlik söz konusu olmaktadır. Bu anlamda etkenlik, etkenliklerin çıktısı ile etkenliklerin amacı arasında ilişki

²⁹ Baş-Artar, **İşletmelerde Verimlilik...**, s. 33.

³⁰ Akal, **İşletmelerde Performans...**, s. 16-17.

kurarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir araç olmaktadır.

Etkenlik kavramında çıktı "gerçekleşen etkenliklerin sonucu olarak" tanımlanmaktadır. Burada sonuç ise amaçları nitel ve nicel boyutları ile ifade eden bir terimdir. Sonuç bazı kaynaklarda "yararlı çıktı" olarak da tanımlanmaktadır.³¹

Etkenlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır.

- Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkenlik ölçümleri ile "nasıl daha iyi olabiliriz"e yanıt olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla işletmede gerçekleştirilenlerle, eğer kaynaklar daha etken kullanılabilseydi neler elde edilebilirdinin karşılaştırılması yapılır. Burada hedeflenen çıktı söz konusudur.

- Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: Burada amaç yeni ve daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Etkenlik ölçümleri ile başka ne yapmalıyız, nerde olmalıyız sorularına en uygun yanıtlar alınabilmektedir. Etkenlik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki,

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Kestirim)}}$$

eşitliği ile açıklanabilir.

³¹ A.g.k., s.17.

Etkenliğin teknik ve ekonomik anlamda ölçülmesinde en yaygın göstergeler şunlardır:

$$\text{Üretim Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen (Planlanan) Üretim}}$$

$$\text{Üretim Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kar}}{\text{Beklenen Kar}}$$

Bu göstergelerde elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması beklenenden daha etken, birden küçükse beklenenden daha küçük performans göstermiş demektir.³²

Örgütleri açık sistemler olarak kabul eden örgütlerde etkenlik iç ve dış çevrenin etkileşimi içinde ele alınmaktadır. Etkenlik verimliliğinde içine alan ve stratejik değişime dayanan bir kavramdır. Verimlilik örgütün iç yapısı ile ilgilidir ve örgütsel etkinliğin sadece bir yönüdür. Buna karşılık etkenlik işletmenin dış çevresiyle uyumunu da içine alan stratejik kararlara dayalı ve örgütün tümünün değerlendirilmesinde kullanılan dinamik bir kavramdır³³.

2. Verim Ve Girdilerden Yararlanma

Verim çıktı açısından ölçü olarak kullanılmakta ve kısa bir zaman süresini içermektedir³⁴. Bu bakımdan ay, yıl vb. daha uzun bir zaman süresi içinde ölçülen verimlilikten farklıdır.³⁵

Verim kavramı genellikle atölye, fabrika veya çalışma postası için kullanılır.

³² A.g.k., s.18-19.

³³ A. Hamdi İslamoğlu, "Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi", I. Verimlilik Kongresi : Bildiriler, MPM Yayınları No:454, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s.367.

³⁴ Serdar Küçükberksun, *İşletmelerde Produktivite Denetimi*, Sönmez Endüstri Holding A.Ş. Yayın No: 1, İstanbul, 1983, s. 20.

³⁵ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik*, s. 18.

Çalışma Postası Randımanı: Fiziksel birim olarak ölçülen çalışma postasının randımanı, işçilerin fiili zaman sürecindeki üretimidir. Çalışma makinaların karakteristik düzeni, üretilen mamul tiplerinin bağımsızlıkları, üretim birim birimlerinin çeşitliliklerini ve dolayısıyla üretim farklılıklarını ortaya çıkarır³⁶.

Verim ve girdiden yararlanma kavramları, bir işletmenin ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Verim kimi yazarlarca "işleri doğru yapmak" olarak da tanımlanmaktadır. Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri performans geliştirme sürecinde "şimdi biz neredeyiz?", "daha iyi nasıl olabiliriz?" sorularına yanıt verme görevini yerine getirirler. Bir işletmede mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterirler.

Verim amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Örgütte yapılanlar ne olursa olsun, verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır.

Verim ve etkenlik arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir. Verim etkenliğe bağımlı bir olgu durumundadır. Bir örgüt etken olduğu halde verimli olmayabilir, verimli olduğu halde etken olmayabilir, etken olmadığı gibi verimli de olmayabilir. Etken bir işletme verim düşüklüğü nedeniyle batabildiği gibi, yüksek verimli bir işletme eğer yanlış işler yapıyorsa, etkenliği düşükse yine batabilir. O halde bir işletmenin verimi ne kadar yüksek olursa olsun,

³⁶ Küçükberksun, **İşletmelerde Produktivite...**, s. 20.

gerçekleştirdiklerinin örgüt hedef ve amaçlarına katkısı azsa, etkenliği düşükse uzun dönem başarısı riskli demektir³⁷.

Verim Oranları

Verim boyutunda, potansiyel kaynaklar ve kullanılan tüketilen kaynaklar arasındaki ilişkiler genelde iki ayrı oranla incelenmektedir. Potansiyel kaynaklardan yararlanma düzeyi irdelendiğinde Verim oranları, mutlak değerlerle irdelendiğinde Girdilerden Yararlanma Oranları kullanılmaktadır.

Verim Oranı;

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)}}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}} \times 100$$

eşitliği ile ölçülür.

Bu eşitlik her tür girdi için kullanılabilir. Böylece işgücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır. Eşitlikte görüleceği gibi verim, bir işletmede belirli etkinliklerin, amaç ya da hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için tüketilmesi istenen ya da beklenen kaynaklarla, üretim süreci içinde gerçekten tüketilen kaynaklar arasında yapılan basit bir karşılaştırma sonucunu göstermektedir.

Girdi kullanımında saptanmış standart ya da tahmini düzeylere ulaşılması durumunda verim 1.00 (%100) olur ve beklenen (standart) performansa erişilir. 1.00'den büyük bir oran standarttan daha yüksek bir verim düzeyini gösterir. Oranın 1.00'den küçük olması ise verimsizliğin -düşük verimin- göstergesi olmaktadır.

³⁷ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 20.

Girdilerden Yararlanma Oranı

Yararlanma oranları üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının durumuna göre kullanılabilir gücü ya da potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür.

$$\text{Yararlanma Oranı} = \frac{\text{Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynakları)}}{\text{Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Girdi)}} \times 100$$

eşitliği ile ölçülmektedir.

Verim oranları ile yararlanma oranları arasında önemli bir ayrım vardır. Verim oranlarında gerçek girdi kullanımı, standart ya da tahmini olarak hesaplanan optimum girdi kullanımları ile karşılaştırılmaktadır.

Yararlanma oranlarında ise karşılaştırma, mevcut koşullarda var olan tüm kullanılabilir girdi miktarı temel alınarak yapılmaktadır. Sonuçta girdilerden yararlanma düzeyi belirlenir ama bu yararlanmanın ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştiği açıklanamaz. Bu olgu verim oranları ile açıklığa kavuşturulur.

Teknik Verim Oranı (Randıman)

Verim boyutuna dar bir bakış açısından yaklaşan başka bir oranda teknik verim oranı ya da daha çok kullanılan adıyla "Randıman" Oranıdır. Bu oran "girdilerden elde edilen yararlı çıktı" ilişkisi olarak açıklanmakta ve bir üretim kaynağının performansını ya da kaynağın kullanımdaki verimin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamıyla verim, bir yerde çıktı/girdi ilişkisini tanımlıyor olması nedeniyle bir verimlilik göstergesi olma özelliğini de taşımaktadır.

$$\text{Teknik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler-Kayıplar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

eşitliği ile gösterilir.

Bu eşitliğe göre oran 1.00'den büyük olamaz, oran 1.00'e yaklaştıkça verimlilik artar ve maliyetler düşer. Girdilerin kullanıldığı süreçte çeşitli nedenlerle oluşabilecek girdi kayıplarına ne kadar çok azaltılabilirse teknik verim oranı da o derece artacaktır.

Bu oranın 1.00'den büyük olamayacağı görüşü bir süreç içinde teknik anlamda "kullanılandan fazlasının alınamayacağı" ilkesine dayanmaktadır. Çıktıyı oluşturan girdi veya girdiler olduğuna göre, elde edilen çıktı, kullanılan girdi miktarlarından fazla olamaz, dolayısıyla çıktı/girdi eşitliği fiziksel olarak 1.00'i geçemez. Girdinin çıktıya dönüştürülmesi sırasında kayıpların olması da kaçınılmaz olduğuna göre oranın 1.00'e eşit olması kuramsal bir olgudur.

Teknik verim ölçümü sadece çıktı ve girdinin aynı birimlerle ifade edildiği ve çıktı bileşeninde tek tük ya da homojen girdilerin kullanımı gibi koşullar altında mümkündür; makine randımanı, pamuk randımanı, un randımanı, et randımanı gibi verim göstergeleri bu ölçümlere birer örnektir. Örneğin bir motorun teknik randımanı %95 ise, motorun aldığı enerjinin sadece %95'ini devinim gücüne çevirebildiği anlaşılır.

Ekonomik Verim

Muhasebe ve ekonomi açısından verim oranları süreç içinde yaratılan katma değer nedeniyle bir çıktı/girdi ilişkisi içinde yorumlanmaktadır.

Oran genellikle parasal değerlerle yapılan analizlerde anlamlı olmaktadır. Bu bağlamda,

$$\text{Ekonomik Verim} = \frac{\text{Yararlı Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi} + \text{Kar}}{\text{Girdi}} \geq 1 \text{ 'e eşitlenir.}$$

Bu eşitlikten çıkararak ekonomist ve muhasebeciler,

$$\text{Kar Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı} - \text{Girdi}}{\text{Girdi}} = \left(\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \right) - 1$$

eşitliğine ulaşmaktadırlar.

Burada verim ya da verimliliğin bir'e eşit ya da bir'den büyük olması amaçlanmaktadır. Çünkü bütün işletmeler yaşamlarını sürdürmek ve büyümek için çıktı değerlerini (satışlarını) en azından girdi maliyetlerine eşitlemek ve daha fazla olmasını sağlayarak karlı bir işletme olmak zorunluluğundadırlar.³⁸

3. Verimlilik

Geniş anlamda verimlilik giderek performansla eşanlamlı olarak ele alınan bir kavram olmaya başlamıştır³⁹.

Verimliliğin, performansla eşanlamlı kullanılmasının nedeni geçmiş dönemlerdeki yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Düşük maliyet ve en çok üretimin işletme başarısının kesin göstergesi sayıldığı endüstrileşme sürecinin gelişme döneminde çıktı/girdi ilişkisiyle ölçülen verimlilik yadsınamaz bir yönetim ilkesi ve başarının tek ölçütü olarak kendini kabul ettirmiştir. Bu etkisi bugün de sürmektedir.

³⁸ A.g.k., s. 21-24.

³⁹ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 36.

Performans çok geniş ve çok boyutlu bir kavramdır. Verimlilik ise daha dar kapsamlı ve işletme performansının sadece bir boyutunu açıklayan ve bu boyutu ölçebilen bir kavram olarak açıklanmıştır.⁴⁰

Genel anlamda bakıldığında verimliliğin çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlardan birkaçı şöyledir:

Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların -emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımıdır⁴¹.

Verimlilik; işletmenin belirli bir süreç içerisinde elde ettiği çıktılar ile bu süreçte tükettiği olanaklar arasındaki ilişkidir⁴².

Verimlilik; belirli bir üretim miktarı ile, bu üretimi elde etmek için kullanılan üretim faktörleri arasındaki orandır⁴³.

Geniş bir tanımlama olarak ele alındığında, verimlilik, üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir. Dar anlamda ise, işletmede üretime katılan bir faktör birime düşen üretimin veya elde edilen her bir birime düşen üretim faktör miktarının ölçülmesi ve dönemler itibarıyla bu rakamların birbiriyle karşılaştırılması demektir.

Diğer bir anlamda verimlilik, çıktıların girdilere oranlanmasıdır. Tanım makro açıdan ele alındığında verimlilik, gereksinmelerin karşılanması için ekonominin üretim gücünün derecesi şeklinde düşünülebilir. İşletme düzeyinde yapılan çalışmalar gözönüne alındığında, öncelikle verimliliğin en az

⁴⁰ Akal, **İşletmelerde Performans...**, s. XI.

⁴¹ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi : Uygulamalı Elkitabı**. Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan. MPM Yayınları No:476, Ankara, 1995, s. 3.

⁴² Ali Hikmet Tözün, Mustafa Tanyeri, Ayşen Dalgeç, E. Yasemin Yeğinboy ve Bahattin Taylan, **İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir, 1991, s. 3.

⁴³ Mehmet Şahin, **Üretim Yönetimi**, Eskişehir, 1996, s. 67.

olanaklarla, en çok sonuçları çözümlemeye çalışan ekonomik ilkeye bağlı kalınmasını gerektirir. Bu ilke doğrultusunda verimlilik, sonuçlar/olanaklar şeklinde yorumlanabilir. Buna paralel olarak, verimlilik kavramı kendisiyle birlikte bir ölçme olayını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle verimlilik, bir yandan ekonomik faktörleri etkilerken, bir yandan da bu faktörlerden etkilenir. Zaten verimlilikte genel hedef, verimlilik artışı ile ulusal ekonomiyi güçlendirmek ve toplumun yaşam düzeyini yükseltmektir⁴⁴.

Verimlilik, belirli amaçları gerçekleştirmek için kullanılan araç ve kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasına ilişkin bir kavramdır. Bu kavramın işletme yönetimi literatüründe tanımı "en az harcama ve özveride bulunarak mümkün olan azami üretim veya hizmette bulunmak" olarak yapılmaktadır. Eldeki kaynaklar, hammadde, malzemeler, makina ve teçhizat ile insan emeğidir. Bunlar, en iyi biçimde değerlendirilerek en yüksek üretim ya da hizmet miktarı hedeflenmektedir. Açıkladığımız söz konusu kaynaklar, üretilen birim mamul ya da birim hizmet başına en az miktarda harcanacak biçimde kullanılmalıdır⁴⁵.

Verimliliğin ölçümü için dünyada tanınan fomül şudur:⁴⁶

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}}$$

Büyük Britanya kökenli bir yazar olan Lawlor'a göre verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüden etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür⁴⁷.

Görüldüğü gibi temelde aynı ilkelere bağlı kapsam olarak farklı pekçok verimlilik tanımlaması yapılmıştır. Genel olarak iki ayrı verimlilik tanımı vardır.

⁴⁴ Tözün ve diğerleri, *İşletmelerde Planlama...*, s. 3.

⁴⁵ Erol Eren, "Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, İstanbul, Kasım 1995, s. 86.

⁴⁶ Şahin, *Üretim...*, s. 67.

⁴⁷ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 36.

Bunlardan birincisi çok geniş kapsamlı olup, verimliliği doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi olarak açıklamaktadır. Japon Verimlilik Merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışılan bu görüş verimlilik kavramına felsefi bir yaklaşımdır. Japonlara göre "verimlilik gelişmeci bir düşünce ya da varolan herşeyde özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir. Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır"ı savunan bir inançtır. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır. Yeni teknikler ve yönetimleri uygulama çabasıdır. İnsanın gelişmesini savunmaktır."

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiği için konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzeltmesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik kavramı yerine "işletme-örgüt performansı" kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimlilik ise örgüt performansını açıklayan etkenlik, verim, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik gibi temel performans boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir. İşte verimliliğin ikinci tanımı bu çerçevede yapılmaktadır. Bu tanım yeni bir tanım değildir. Gündeme geldiği ilk günden beri değişmeyen klasik verimlilik tanımıdır.

Anonim bir tanımlamaya göre verimlilik mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır.

Peter Drucker'a göre verimlilik "en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge"dir.

İşletmelerde toplam verimlilik ölçümü kavramının öncüsü Davis ise verimliliği "tüketilen kaynaklardan elde edilen ürünlerde değişim" olarak tanımlamakta ve "Eğer herhangi bir üretim birimi, o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artmıştır"

demektir. Bu tanıma göre verimlilik mevcut üretim sürecinde uygulanan yöntemlerde, girdi miktarında, üretim kapasitesinde, çıktı karmasında oluşan tüm değişimlerin çıktı/girdi ilişkileri düzeyinde göstergesi olmaktadır.

Verimlilik bir işletmede işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanısıra, sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ve günümüzde çok değer kazanan bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur. Bu ilişkinin çıktı/girdi gibi tek ve basit bir ölçütle açıklanması ise yeterli olmamaktadır. En azından kalitenin gözönüne alınmadığı verimlilik değerlendirmelerinin anlamlı olmayacağı artık açıkça kabul edilmiştir. Bu nedenle verimlilik ölçümlerinin zenginleştirilmesi amacıyla yeni yeni yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmektedir.⁴⁸

A. İşletme Düzeyinde Verimlilik Ölçümünün Rolü

İşletme düzeyinde verimlilik kavramı tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefe olarak anlaşılmalıdır. Örneğin üretim faaliyeti verimli olarak yürütülmelidir ve bu üretim yönetiminin sorumlu olduğu bir görevdir. Kalite sağlama faaliyetleri en az maliyetle daha kaliteli ürün üretmek için verimlilik düşüncesine uygun biçimde yapılmalıdır. Pazarlama faaliyetleri de verimlilik düşüncesine uygun biçimde yapılmalıdır. Kısaca, tüm işletme faaliyetleri, verimlilik ilkesine uygun olarak yönlendirilmeli ve ilgili verimlilik oranlarıyla değerlendirilmelidir.

Verimlilik ölçümünün işletme yönetiminde özel bir rolü vardır. Genel olarak verimlilik ölçümü işletme ve yönetimin çeşitli faaliyetlerinin toplu değerlendirme indekslerini üretmek için tasarlanmış bir işlemdir. Bu nedenle verimlilik ölçümlerinden şu roller beklenir:

⁴⁸ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 24-26.

- Üretimin ve diğer işletme faaliyetlerinin performansının değerlendirilmesi,

- İşletmeyi oluşturan sistemin tüm davranışlarını ve nedenlerinin analizi,

- İşletmenin stratejik faktörlerinin tahmini ve planlaması. Örneğin, işgücü talebi, teknik gelişme, operasyon hızı, birim maliyet ve fiyat, ücret oranları ve karlar gibi işletmenin toplam verimliliğini oluşturan tüm faktörler

- İşletmenin sosyal sorumluluğunun açıklanması. Bu işletme verimliliği/performansı ile sosyal verimlilik/refah arasında ilişki kuran bir ölçüdür⁴⁹.

B. İşletmelerde Verimlilik Ölçümünün Önemi

Verimlilik işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır. Verimlilik boyutu ve işletme açısından taşıdığı önemi Teaque and Eilen (1973), verimlilik niçin ölçülmelidir başlığı altında şöyle açıklamışlardır:

Stratejik amaç: İşletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak için.

Taktik amaç: İşletme performansını işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için.

Planlama amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararların karşılaştırılması için yani girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak için. Ölçümlerde sağlanan bilgilerle üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksinmelerinin dolayısıyla maliyet tahminlerinin ve bütçelerin işletme amaçlarına uygun olarak yapılabilmesi sağlanmış olur.

İç yönetim amaçları: İşçi-işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma yaşamını iyileştirmek için.

⁴⁹ Kazım Koroğlu, **İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri : K. Kurosawa Modeli**, MPM Yayınları No:571, Ankara, 1996, s. 1.

Verimlilik boyutunun önemi verimlilik artışlarının yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından taşıdığı anlamda çok daha belirginleşmektedir; verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kar demektir. Verimli bir yönetim ve çalışma ile sağlanacak bu yararların yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılması doğaldır. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışlarından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kar ve ücret artışları olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında ve bu paydan sabit ya da daha düşük fiyatlarla müşteriler de yararlandıklarında verimliliğin olumlu sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir. Sonuç olarak halkın yaşam düzeyinde gelişme, azalan enflasyon ve azalan işsizlik olarak gözlenmektedir.⁵⁰

Tüm bu açıklamalardan sonra kısaca verimlilik ve verimlilik artışının önemini toplum ve işletme açısından şöyle özetlenebilir:

- * Daha iyi bir çalışma ortamında ve daha kısa süreli bir çalışma ile işgören işgücü hakkını tam olarak alabilir,
- * İşletme yeni yatırımlar gerçekleştirerek istihdam olanağı sağlayabilir,
- * İşletmenin daha düşük maliyetle üretim yapması sonucunda daha ucuz ve bol mal tüketiciye sunulabilir,
- * Ara malların düşük maliyetle üretilmesi tüm sektördeki işletmelerin çıktı fiyatlarında bir düşüş ortaya çıkabilir,
- * Ek yatırımlar gerçekleştirilerek işletme daha yüksek kazançlar elde edebilir,
- * Sağlıklı bir ekonomik büyüme ile ülke hızla kalkınabilir,
- * Arz ve talep dengesi sonucu toplum daha yüksek refah düzeyine erişebilir,
- * Verimlilik, toplumu oluşturan her bir bireyi yakından ilgilendirir ve etkiler⁵¹.

⁵⁰ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 26-27.

⁵¹ Tözün ve diğerleri, *İşletmelerde Planlama...*, s. 11.

C. Teknoloji ve Verimlilik Arasındaki İlişki

Teknoloji, "malların üretim ve geliştirmesinde uygulanabilen teknik ve yönetim, bilgi kümesi" ya da kısaca "mal veya ürünlerin üretimi ve yeni ürünlerin yaratılmasında bilimin uygulanması" olarak tanımlanabilir.

Bir işletmede teknoloji 3 biçimde mevcut olabilir.

- Belirli bir teknolojiyi içeren bir ürün, bilgisayar, makine, alet veya bir cihaz biçiminde.
- Teknoloji, bir ürünün üretiminde, bir malın yapımı veya işleminde kullanılan üretim tekniği veya işlem tekniği şeklinde.
- Ya da nihai ürünün üretimini destekleyici ve tüketim veya kullanımında kullanılan hizmetler teknolojisi biçimindedir.

Verimlilik daha önce açıklandığı üzere en genel anlamda, belli bir zamanda birim üretim faktörüne isabet eden üretim miktarı veya o faktörün ortalama ürünü olarak tanımlanmaktadır.

Bilindiği gibi teknoloji ve verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Teknoloji, verimliliği önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Fakat tek ve yeterli koşul olduğu söylenemez. Çünkü uygun bir teknolojiye sahip olmak farklı, bu teknolojinin daha verimli kullanılabilmesi daha farklı bir olaydır. Sadece gelişmiş bir teknolojiye sahip olabilmek, verimliliği arzu edilen düzeye çıkaran bir olgu veya olay değildir. Ancak genellikle verimlilik ile teknolojiyi özdeşleştirilmektedir. Oysa teknoloji verimlilik için zorunludur fakat yeterli değildir. Teknoloji yanında verimliliği etkileyen pekçok faktör bulunmaktadır. Sonuç olarak;

- Teknoloji sadece teknik, mühendislik veya ekonomik yönü olan bir olgu değil; aynı zamanda insan faktörünü içeren sosyal, kültürel, psikolojik, tarihsel ve hatta inanç ve dini yönü olan bir olgudur. Belki de, teknoloji-verimlilik

ilişkinin sağlıklı açıklamada en isabetli yöntem, toplum bilimciler tarafından verilen şu tanımdan hareket etmektedir. Bunlara göre teknoloji, "yalnızca madde ve insan eliyle yapılan ürün ve yöntemlerdeki değişimler değil, aynı zamanda toplumdaki sosyal, kültürel ve psikolojik değişimleri içeren bir öğedir".

-Bir ülkede verimliliğin artırılmasında ve dolayısıyla kalkınmanın hızlandırılmasında, sadece gerekli teknolojiye sahip olunması ve özellikle de söz konusu teknolojinin belli kesimleri ve zümrelere yönlendirilmesi yeterli sayılmamalıdır. Bir ülkede uygun teknolojilerin üretimi veya transferi; ülke çapına yayılmalı, özlem birliği duyan yaygın bir orta sınıf tarafından desteklenip benimsenmelidir. Bunun pratik anlamı; sadece belli kişilere, kesimlere, kurumlara ve hatta belli eğitim kurumlarına bel bağlanmamalıdır.

- Sahip olunan uygun teknolojilerin gereği gibi kullanılabilmesi, en az bu teknolojilerin üretilmesi kadar önemlidir. Her ikisi de, teknik bir kapasite veya alt yapı yanında; uyumlu bir kültürel, sosyal ve hatta tarihsel bir alt yapı gerektirdiği söylenebilir.⁵²

D. Verimlilik + Kültür = Verimlilik Kültürü

Kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır⁵³.

Kültürün bilimsel ve evrensel özelliklerini şöyle özetlenebilmektedir:

- Kültür, ferdi olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi bir yaşayış şeklidir.

- Kültür, sosyal bir mirastır. Genç kuşaklara öğrenme ve şartlanma yoluyla geçirilir. Kültürün korunması ortak bir dilin varlığı ile mümkündür.

- Kültür bir birikimdir.

⁵² Muammer Doğan, "Teknoloji ile Verimlilik Arasındaki İlişki", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, İzmir, 1991, s. 15-16.

⁵³ Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Dördüncü Basım. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87, Eskişehir, 1990, s. 71.

- Kültür, bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Her toplum kültürünü oluşturan bu idealleri gerçekleştirmeye çalışır.

- Kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır.

- Kültürde değişme ne şekilde olursa olsun bir uyum ve yorum olmak zorundadır.

- Her kültür, içindeki bütün unsurların oluşturduğu organik bir bütündür. Yani; kültürün bütünü, unsurlarının toplamından farklı ve daha büyük bir sentezdir⁵⁴.

Gittikçe küçülen günümüz dünyasında her alanda ortaya çıkan bütünleşme eğilimleri toplumların tüm dünyayı hedef alan örgütlenme ve çabalara y neltmelerini zorunlu bir hale getirmiştir. Bunda başarılı olmanın temelinde ise, kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile bunu sağlayacak yönetim sistemlerinin kurulup geliştirilmesi bulunmaktadır. Nitekim, gerek maddi gerekse beşeri kaynakların hem miktar hem de nitelik itibarı ile kıt olduğu  lkeler emek, sermaye, makine, malzeme, bilgi ve teknoloji gibi üretim için gerekli olan kaynakların en verimli ve etkin şekilde kullanmak zorundadır⁵⁵.

Tüm insanların topluca sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımında, tek tek bireylerin sahip olduğu kaynakların kullanımına kadar kapsamlı ve duyarlı bir verimlilik yaklaşımı bizleri; fabrikalarda çalışanlardan hizmet üretenlere, ev kadınlarından toplumu yönlendiren kişilere, sokaktaki insandan eğitimcilere kadar herkesin verimlilik ilkelerini kavramak ve ona göre davranmak durumunda olduğu yeni bir kavrama götürmektedir. İnsan faaliyetlerinin temelinde kültürün yattığı da göz önüne alındığında verimlilik kültürü olarak ifade edilebilecek olan bu kavram verimliliğin bir toplumun tüm kurumlarında bir yaşam tarzı ve hayat felsefesi olmasının sonucudur. Toplumun tüm kesimlerinde ekonomik refah ve sosyal

⁵⁴ Cemile G r ay, "Verimlilik+K lt r=Verimlilik Kültürü", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 9, Sayı II, İzmir, 1994, s. 211-214.

⁵⁵ G r ay, "Verimlilik...", s. 215-216.

huzur için güvenilir bir yol olmasının yanısıra hedefi toplum olan bu kavram aynı zamanda bir zorunluluğun sonuç olarak ifadesidir⁵⁶.

Toplumun tüm kesimlerde olduğu gibi verimlilik kültürü, örgüt kültürünün en önemli unsuru haline gelmiş olmalıdır.

Örgüt Kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır⁵⁷.

Verimlilik kültürü örgütün tüm birimlerinde, tepe yönetiminden, alt düzeyde çalışanlara kadar yaşam biçimi olarak benimsenirse, örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Örgütün yapısı, çalışmaların tutumları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları, amaçlar, planlar, stratejiler, üretim biçimlerinin şekillendirilmesinde verimlilik kültürü etken olacağından sonuçlarda da verimlilik önemli ve olumlu bir gösterge olarak karşımıza çıkar.

Her türlü değişime ve gelişmenin temelinde insan unsuru bulunduğundan kalkınma yalnız kapitale değil insan unsuruna da dayandığında bir bütünlük taşır ve ulaşılabilir hedef halini alır. Bu nedenle kıt olan kaynakların verimli ve etkin kullanımı dışında verimlilik kültürü yaratılmasını zorunlu kılan faktörlerden bazılarını genel olarak şöyle belirtebiliriz:

- **Ölçüm zorunlulukları:** Gerek verimliliğin gerekse kültürün çok sayıda faktörle etkileşim halinde olmalarının sonucu olarak somut ölçülebilirliklerinin zorlaşması,
- **Süreçlerin karmaşıklığı:** Üretim süreçlerinin her geçen gün daha kompleks bir hal alması,

⁵⁶ A.g.k., s. 216.

⁵⁷ Dinçer, **Stratejik Yönetim...**, s. 234.

- **İleri teknolojiler:** Eskiden 100-200 yılda bir gerçekleşen teknolojik devrimler yerini çok hızlı bir şekilde ortaya çıkan değişimlere ve getirdiği kültür unsurlarına adapte olmadan bir yenisinin günlük yaşantımıza girmesinin kültürde yer alan maddi ve manevi unsurların içiçe geçmesi,

- **Motivasyon ve insan yönetiminin öneminin artması:** Teknik ne kadar mükemmel olursa olsun onu şekillendirecek ve en iyi şekilde kullanacak olanın insan olması, onun manevi dünyasına inmeyi ve bu konuda bilinç oluşturarak, her alanda verimli olmayı sağlamanın yaratılması gerekliliği,

- **Toplumsal ve örgütsel yapı:** Gerek toplumda gerekse toplumu oluşturan kurumlarda fonksiyonların ve bağlantıların tam olarak belirtilmemiş olması nedeniyle ortak davranışları elde etme gerekliliği,

- **Üretim toplumundan bilgi toplumuna geçiş:** Artık toplumlar bilgi toplumu haline gelmiştir. Bilginin niteliği önemlidir. Soyut bir kavram olması nedeniyle somut çıktıların verimlilik şeklinde elde edilmesinin gerekliliği,

- **Üretimde kalitatif olmaya önem verilmesi:** Üretimin sayısından çok niteliğine verilen önemin artması, şeklinde gelişmeler sonuçta bir verimlilik kültürü yaratılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.⁵⁸

Temelinde tek tek insanların tutumları yatan verimlilik olgusu, günümüzün rekabetçi ve çevre sorunları ile kaynakları giderek azalan dünyasında ister gelişmiş ister gelişmekte olsun tüm ülkelerde kıt kaynakların en rasyonel şekilde kullanımı sorununu gündeme getirmektedir. Çözümünün ise, verimliliğin bilinç ve yaşam tarzı olarak oluşturulmasında yattığı bu olgu aynı zamanda toplumlarda nesilden nesile aktarılan ve kültür olarak ifade edilen bir davranış kalıbıdır. Yaratılmasında ve geliştirilip değiştirilerek sürekliliğinin sağlanmasında aile, eğitim kurumları ve çalışma hayatının önemli roller üstlendiği verimlilik kültürü özellikle yüksek öğretim kurumlarına, öğrencilerine, ailelere ve çalışma hayatına dönük olarak yapması gerekli çok sayıda işlev yüklemektedir. Zaman zaman tek olarak zaman zaman da Milli

⁵⁸ Gürçay, Verimlilik..., s. 216-217.

Prodüktivite Merkezi (MPM) gibi uzman kuruluşlarla birlikte yapacağı çalışmalar ülkemizde kalıcı ve dinamik bir verimlilik kültürü oluşmasını sağlayacaktır⁵⁹.

4. Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur⁶⁰.

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutlar şöyle özetlenebilir;

Tasarım Kalitesi (Üretim Öncesi Aşama): Bir ürünün en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir. Tasarım kalitesi kapsamında şu alt ögeleri sıralamak olanaklıdır⁶¹:

- Performans : Ürünün görevi yerine getirme niteliği ⁶².
- Estetik : Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği.

Uygunluk Kalitesi (Üretim Aşaması): Bu boyut, tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara üretim esnasında uyulup uyulmadığını ifade eder.

Kullanım Kalitesi (Üretim Sonrası Aşama): Üretim sonrası ve satış sonrasında işletme ve ürün güvencesi kapsamındaki kalite boyutlarıdır. Bu üçüncü boyut kapsamında şu alt ögeler sayılabilir:

⁵⁹ A.g.k., s. 222-223.

⁶⁰ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 28.

⁶¹ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 64.

⁶² Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 28.

- Güvenirlilik : Ürünün kullanım ömrü boyunca performans sürekliliği.
- Dayanıklılık : Ürünün kullanım ömrü uzunluğu açısından, tasarım kalitesindeki belirlemelere uygunluğu.
- Hizmet Görürlük : Ürünün tasarım kalitesinde belirlenen performans ve estetik boyutları açısından meydana gelen sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenebilirliği.
- Ürün ya da Marka İmgesi : Ürünün ya da aynı teşebbüsün diğer üretim çıktılarının geçmiş dönemdeki tasarım ve uygunluk kaliteleri açısından müşterilerde oluşturduğu düşünce.⁶³ Ürünün geçmişi, marka ve moda değeri⁶⁴.

Kalitenin çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle kaliteye yönelik değişik tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

* Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tarafından yapılan tanıma göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

*Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonunun tanımına göre kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

* Japon Sanayi Standartları (JIS) tarafından yapılan tanıma göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.

* Kalite konusunda uzmanlardan A. Feigenbaum kaliteyi; kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin, müşterinin beklentilerini karşılayabilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım özelliklerinin toplamı olarak tanımlamaktadır.

* Kaoru Ishikawa'ya göre kalite; kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

* P. Crosby tarafından kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır.

⁶³ Baş- Artar, *İşletmelerde Performans...*, s. 64.

⁶⁴ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 28.

* G. Taguchi ise kaliteyi; ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar olarak ifade etmektedir.

* J.M. Juran ise kaliteyi; amaca ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır⁶⁵.

* ISO 8042 Kalite Sözlüğünde ise, "kalite; bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı" şeklinde tanımlamaktadır⁶⁶.

Bütün bu tanımlar özetlenecek olursa şöyle bir ortak tanıma ulaşmak mümkündür: Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinmelerini karşılama, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır.

A. Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite konusu tarih boyunca insanoğlu tarafından sürekli incelenmiş bir konudur. Eski Mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir. Ortaçağ Avrupası'nda yetişen zanaatçılar, hem imalatçı ve hemde kalite denetçisi olarak çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı Sultanı II. Beyazıt tarafından çıkarılan "**Kanunname-i İhtisab-ı Bursa**"da satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.

Çağdaş anlamda kalite yönetimi, içinde bulunduğumuz yüzyılda evrim geçirerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu gelişmeler "**formen kalite kontrolü**" aşamasının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Benzer işlerin kümelenmesiyle

⁶⁵ Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, Üçüncü Basım. Konya, 1996, s. 64.

⁶⁶ Nurettin Peşkiroğlu, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO Standartları", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1994/1, MPM Yayını, Ankara, 1994, s. 95-116.

bu "**görevleri**" yerine getiren işçileri denetleyen "**formen**" kalite kontrolden de sorumlu kimse olmuştur.

Birinci Dünya savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "**muayene**" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya savaşının daha güç olan koşulları, büyük miktarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak "**istatistiksel kalite kontrolü**" aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayeneciler, örnekleme planları ve kontrol grafikleri gibi araç ve tekniklerle donatılmışlardır⁶⁷.

W.E. Deming ve P. Crosby gibi uzmanlar süreç kontrollerine ve sıfır hata programlarına ağırlık verilmesini savundular. Böylece ortaya çıkan ürünler şartnamelere uyacaktı. Şirketler ilk defada doğru yapmanın daha düşük maliyetle daha iyi ürünler yaratacağının bilincine varmışlardır. İstatistiksel süreç kontrolleri uygulandı ve tekrarlı işlerin, hataların, fire ve hurda oranlarının azaltılması için her fırsat değerlendirildi. 1987 öncesi bu çalışmaları yapan kuruluşların ürünlerinde kayda değer iyileşmeler görüldü. Ne yazık ki salt uygunluk kalitesi güden şirketlerin başarılı olamayacağı görüldü. Sıfır hata her zaman müşterileri tatmin etmedi. Şartnameler hatalı olabilirdi veya her zaman müşterinin satın almak istediklerini yansıtmayabilirdi. Kalite ödülleri (DEMING, BALDRIGE, Avrupa Kalite Ödülü gibi) beraber Müşteri Odaklı olmanın gereği doğrultusunda **Müşteri Memnuniyeti** aşamasına geçilmiştir. Şirketler kalite programlarının amacının müşterileri mutlu etmek olduğunun ayırdına vardılar. Böylece müşterilerle daha fazla konuşmaya, onların çeşitli konulardaki memnuniyetlerinin ölçülmesine geçildi. Ödüllerde müşteri memnuniyeti en

⁶⁷ Sıtkı Gözlü, **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi : Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, 1994, s. 54.

yüksek puan kriter oldu. Fakat geleneksel olarak anketlerle ölçülen müşteri memnuniyeti kalite ödül kriterinin yaymaya çalıştığı özü tam anlamıyla yansıtmamaktadır. Şirketler neden müşterilerini kazandıklarını veya kaybettiklerini anketlerle anlayamamaktadırlar. Bu da iki temel eksiklik yüzündendir. Birincisi rakiplerin müşterilerden bilgi alınmasının zorluğudur. İkincisi de ürünün performansının güncel ve gelecekteki rakip ürünlerle kıyaslamasının yapılmasındaki eksikliklerdir. Böylece, kalite ödül kriterleri daha gelişmiş aşamanın temellerini atmıştır; bu da **Rakiplere göre Pazarda Oluşan Kalite ve Değer**'dir. Kalite ödül kriterleri müşteriye hizmetin çok iyi ölçütleri olabilir, ancak şirket yönetimi için komple bir rehber değildir. Şirketin hangi işlere girmesi gerektiği, finansal sonuçların nasıl ölçüleceği, sermayenin nasıl dağıtılacağı, yaratıcılığın nasıl yönlendirileceği gibi. Bunun sonucu olarak Kalite Ödülleri ve değerlendirme kriterleri bir diğer aşamaya yönelirler; **"Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi"**. Kuruluşlar bu aşamada diğer aşamalarda da öğrendiklerini temel alarak stratejileri ve toplumdaki rollerini geçmiştekenden daha iyi düşünmekte ve anlayabilmektedir.⁶⁸

B. Toplam Kalite Yönetimi

"Toplam Kalite Kontrolü" terimi ilk defa Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa, toplam kalite kontrolü anlayışını daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiş ve "Firma Çapında Kalite Yönetimi" veya "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımını ortaya koymuştur. Bu anlayışı uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur.⁶⁹

Bu yeni anlayış önceliği aldığı zaman artık kalitenin mevcut yöntemlerle değil çok daha yetkin çalışmalarla kontrol altına alınması gerektiği de anlaşılmıştır. Kaliteli ürün için kaliteli bir pazar araştırması, kaliteli tasarım, kaliteli üretim, kaliteli hammadde, kaliteli işçilik, kaliteli ambalaj ve kaliteli servis esas olduğu anlaşılmıştır. Bütün bunların gerçekleşmesi için "Toplam Kalite

⁶⁸ İrfan Onay ve Adal Koroğlu, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1996, s. 109-110.

⁶⁹ Tekin, *Üretim...*, s. 73.

Yönetim" veya "Toplam Kalite Kontrolü" adı ile tanımlanan yepyeni bir yönetim anlayışı gelişmiş, işletmeler de hızla uygulamaya başlanmıştır. Bu yönetim biçiminin temel özellikleri şunlardır :

- Kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışı
- Takım ruhu, katılımcı yönetim ve uzlaşmaya dayalı yönetim felsefesi
- Değişkenlikleri azaltmaya dönük ürün ve sistem tasarımı, denetim sistemleri
- Girdi kaynaklarından son tüketime kadar uzanan zincirin her halkasının önemli olduğu bilinci⁷⁰ .

Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişmeyi hedefleyen, dinamik, yaratıcı bir yönetim sistemidir. Toplam kalite yönetimi, yalnızca mal ve hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda verimliliğe de ağırlık veren bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi, pazarlama, tasarım, üretim, denetim, dağıtım gibi bütün işletme bölüm, birim ve bireylerinin katılımcılığını gerektirir⁷¹ .

Toplam kalite yönetiminin amaçları şöyle özetlenebilir :

Kalite yönetiminin esas amacı, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin en ekonomik düzeyde karşılamaktır. Başka bir ifadeyle kalite yönetiminde amaç, çok yüksek maliyetle çok yüksek kalitede mal veya hizmet üretmek değil, tüketicilerin gelir düzeylerine uygun olarak en ekonomik kalite düzeyinde mal veya hizmet üretebilmektir. Üretici açısından kalite yönetiminin amacı yüksek kaliteli mal veya hizmet üreterek iç ve dış pazarlarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

⁷⁰ Akal, *İşletmelere Performans...*, s. 30.

⁷¹ Şahin, *Üretim...*, s. 202.

Kalite yönetiminin ana amaçlarına bağlı olarak birtakım alt amaçları da bulunmaktadır. Kalite yönetiminin başlıca alt amaçları şunlardır;

- İşletmelerde etkinliği ve verimliliği arttırmak,
- Yüksek kalite düzeyinde mamüller üretilmesini sağlamak,
- Üretim giderlerinin azalmasını sağlamak,
- Mamul dizaynını geliştirmek,
- Kalite ve güvenirlilik konusunda mamullere ve markaya olan güveni sağlamak,
- Müşteri şikayetlerini azaltmak,
- Fabrikaya hatalı mamul girişini önlemek,
- Rakip firmalara karşı kalite üstünlüğü sağlamak,
- Siparişleri zamanında karşılamaya çalışmak,
- Personelin kalite bilincinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Üretim hattında meydana gelen kayıpları ve gecikmeleri önlemek,
- Düşük kaliteli, hatalı mamul sayısını ve miktarını azaltmak,
- Kalite standardizasyonunu sağlamak,
- Mamulün pazarlamasını kolaylaştırmak⁷² .

Toplam Kalite Yönetiminin yararları kısaca şu şekilde açıklanır :

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla kullanılabilecek çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İstatistiki süreç kontrolleri, kalite kontrol çemberi, öneri ve özendirme sistemleri ve en gelişmiş yöntemler olarak sıfır hata ve sıfır stok uygulamaları burada sözü edilecek gelişmelerdir. Bu gelişmelere dayalı uygulamaların sadece kaliteyi sağlama değil, üretimi iyileştirici tüm üretim işlevine yönelik sinerjik bir etki yaratıp işletme etkenliğini artırıcı bir sonuç yaratmaktadır. Bunlar üretim süreçlerinin kısılması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sıfıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi, müşteri doyumunun artırılması, çalışanların

⁷² Tekin, Üretim..., s. 73.

bilgi ve deneyimlerinin ve iş doyumlarının artırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir.

Bütün bu yararları kısaca iki başlıkta toplamak mümkündür. Birincisi kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetlerin önemli düzeyde azaltır. İkincisi gelişmiş-iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki olgu, işletmelerin özellikle etkenliklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır.

İşletme açısından bu sonuçlar çok önemlidir. Japon işletmelerinin günümüzdeki başarıları ve rekabette kazandıkları öncelik bu uygulamaların ürünüdür⁷³.

Toplam kalite yaklaşımının bir performans boyutu olarak görülmesi, işletmelerde sorun çözme gruplarının ya da güncel söyleşyle kalite kontrol çemberlerinin kurulması ve ISO-9000 uygulamalarını doğurmuştur. İşletmelerdeki ISO-9000 sistemleri ve kalite kontrol çemberleri, işletmenin tüm kesimlerinde kalite ilerlemesine katkıda bulunmaya çalışır.

Sıfır hatalı üretimi ve dünya standartlarının üzerindeki bir kaliteyi, işletmenin çeşitli kesimlerinde yer alan bireyler gerçekleştireceklerdir. O halde, önce işletmedeki tüm bireylerin kaliteli olmaları gerekir. ISO-9000 sistemleri ve kalite çemberleri, işletmedeki insana saygıyı artırmayı ve insanların sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı hedeflemişlerdir. İşletmenin bütün kesimlerinde iyi ile yetinmemek ve daha iyinin de iyisini gerçekleştirmeye çalışarak, giderek artan oranda bir performansa ulaşmak, çağımızın yeni üretim anlayışıdır. Çalışılan yeri, yaşamaya değer, anlamlı bir ortam haline getirerek, çalışanlara, zoru başarmanın tadını tattırmak ve bu yolla bütün işletmecilik faaliyetlerinde verimli olmak gerekir⁷⁴.

⁷³ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 30.

⁷⁴ Şahin, *Üretim...*, s. 75.

C. Kalite ve Verimlilik İlişkisi

Japon kalite kontrol sisteminin özellikleri Yoshikazu Tsuda tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Bir üretim sürecinde, kalitedeki ve üretim miktarındaki değişim arasında 8 tür ilişki mümkündür. Bunlar:

1. Üretim miktarı artarken, kalite de artar.
2. Üretim miktarı artarken, kalite aynı kalır.
3. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite artar.
4. Üretim miktarı artarken, kalite düşer.
5. Üretim miktarı azalırken, kalite artar.
6. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite düşer.
7. Üretim miktarı azalırken, kalite aynı kalır.
8. Üretim miktarı azalırken, kalite düşer.

1, 2 ve 3. durumda verimliliğin arttığı; 6, 7 ve 8. durumda verimliliğin azaldığı açıktır. Fakat 4 ve 5. durumda, verimliliğin artıp artmadığı açık değildir.

Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki aşağıdaki formülde verilmiştir:

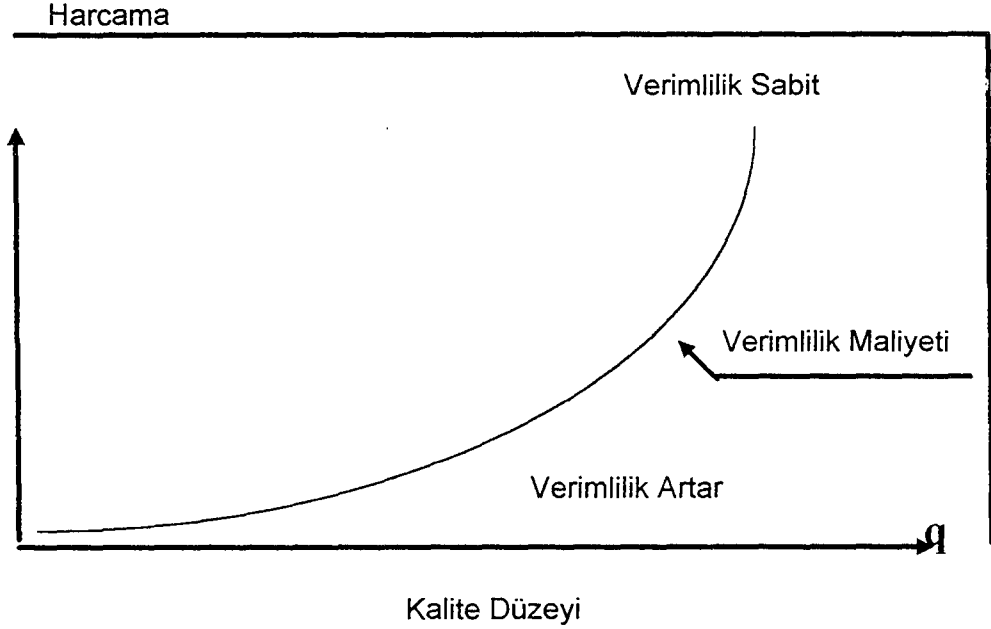
$$\text{Üretim maliyeti} = \frac{\text{Toplam etkili girdi miktarı (parasal olarak)}}{\text{Kalite düzeyini tatmin eden ürünlerin toplam miktarı}}$$

Toplam etkili girdi miktarı, toplam girdi miktarı eksi müşteri tarafından kabul edilemeyecek çok hızlı yıpranma değerine eşittir.

Burada kalite değiştikçe maliyet de değişir ve dolayısı ile maliyet değişimi verimlilik değişimini etkiler. 4 ve 5. maddelerde anlatılan durumda, ürünün kalitesindeki ve miktarındaki değişimler üretim eğrisi üzerinde ise,

verimlilik değişmez; çünkü üretim eğrisi sabit üretim koşullarında kalite düzeyi değiştirilerek elde edilmiştir.

ŞEKİL - IX KALİTE VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ



Değişimlerin maliyet eğrisinin içinde veya dışında olması durumunda, konuma göre verimlilik artar veya düşer. Burada eğrinin dışı verimlilik artış bölgesidir. Böylece, kalitenin verimlilik artırma alanının en önemli faktörlerinden biri olduğu ve kalite yönetiminin verimlilik yönetiminin önemli bir aracı olduğu açıkça görülmektedir⁷⁵.

Günümüzün kuruluşları, geleceğin örgütleri olma yolunda ilerlerken, hızlı teknolojik yenilikler, dinamik bir sosyal-ekonomik çevre, küreselleşen rekabet, karmaşık örgüt yapılanmaları gibi çok önemli sorunlarla karşı karşıyadırlar. Bu sorunlarla başedebilmek için verdikleri uğraşta sınırsız sarıldıkları can simitlerinden biri de kalite ve verimlilik ikilisine dayalı sosyo-teknik bir yaklaşımdır. Japon mucizesinin kaynağı olan bu ikili, iş dünyasında her

⁷⁵ Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi...*, s. 221-222.

düzeyde ve her etkinlik alanında gelişme ve gelecek garantisinin temel stratejik ilkeleri olarak artık her kesime kabul ettirmiştir.

Kalite ve verimlilik, performansı belirleyen iki temel boyuttur. Ancak bu iki boyutun birlikte yorumlanması günümüzün iş dünyası için yeni ve son derece akılcı bir yolun başlangıcı olmuştur.

Klasik performans anlayışında "bir sistemde yaratılan çıktılarla, bunları yaratmak için kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanan verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yoktur. Oysa bugün çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. Diğer bir deyişle "kalitesiz bir üretim, parasız bir ürün demektir" ve "kalitesiz üretim, mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olarak verimliliği düşürmektedir".

Verimlilik ve kalite arasındaki bu etkileşimin farkedilmesi, üretim sürecinin bütününde, kaliteli üretimle yüksek verimliliğe ulaşmanın yollarını açmıştır. Klasik bir kalite anlayışı da bu ikili ilişki içinde daha kapsamlı bir çerçeveye oturmuştur. Klasik anlayışta kalite "standartlara ve belirlemelere uygunluk", "amaca uygunluk" gibi tanımlarda iki tür kaliteden söz edilmektedir; üretim kalitesi ve ürün kalitesi. Üretim kalitesi, kötü işçiliği ve iş yöntemlerini, gecikmeleri ve israfı önleyerek üretimde sağlanacak verimdir. Ürün kalitesi, daha gelişmiş ürün standartları ile müşteriye, kuruluşca belirlenen niteliklere en uygun ürünü sunmada sağlanan performans olarak tanımlanmaktadır. Oysa yeni kalite anlayışında daha farklı bir yaklaşım vardır. Kaliteye bu yeni anlayışı kazandıran dünyada oluşan tek-pazar egemenliği ve bunun getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. "İşletme ne üretirse onu satar" anlayışı yerini, "bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Artık pazarlara müşteri egemen olmuştur. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi hoşnut etmek için onun beklentilerini ve gereksinimlerini önceden belirleyerek, bunlara uygun ürün ve hizmeti en hızlı, kaliteli ve verimli bir biçimde üreterek pazara sunmak gerekir.

Bu nedenle kalite kavramı içine yenilik ve değişim boyutları da girmiştir. Bu çerçeve içinde bugün kalite, "ürün ya da hizmet üretiminde müşterilerin beklentilerini yanıtlama düzeyi", "müşterilerinin son ürün ya da hizmetle ilgili duyduğu doyum, hoşnutluk düzeyi" olarak tanımlanmaktadır.

Kaliteye getirilen bu tanımlama, kalitenin artık sadece muayene yöntemleri ile sağlanma çağını kapatmıştır. Kalite, verimlilik gibi başlı başına bir disiplin dalı olmuştur. Deming ve arkadaşlarının yeni kalite anlayışının başlangıcını oluşturan "ilk defasında doğru yapın" ilkesi ile de kalite ve verimlilik ilişkisi ayrılmaz bir bütün oluşturmuştur. Deming bu ilişkide, üretimde iyiyi kötüden ayırmadan yol almanın israf olduğunu, bunun işgücü, malzeme, makine, bilgi ve zaman kaybına neden olduğunu açıklamakta, verimlilik ve kaliteyi birleştirmektedir. Buna göre, iyi kalitede ürün ya da hizmet üreterek müşterinin beklentilerini karşılamak, onu hoşnut etmek, verimliliği artıracak tek yoldur.

Verimlilik artışlarının, yaşam standartlarını yükselten, enflasyonu düşüren ve yüksek istihdama olanak sağlayan gücü ise hala çok önemlidir. Pek çok ülkenin karşılaştığı ekonomik sorunların çoğunun yavaş artan ya da azalan verimliliğe bağlı olduğu da açıktır. Dünya pazarındaki rekabetçi yapılanmada ise temel başarı etmeni müşterilerdir. Müşteri tercihlerini belirleyen en önemli boyut da kalitedir.

İşte bu iki olgu iş dünyasını "kalite verimlilik" bağlantısına götürmüştür. Kaynaklar ne kadar verimli kullanılırsa kullanılsın, kaliteli çıktıya ulaşılmazsa, verimliliğin bir anlamı kalmadığı ve kaliteyi geliştirerek verimliliğin artmasının en iyi yol olduğu kabul edilmiştir. Bu görüş yeni bir yönetim anlayışının da başlangıcı olmuştur. Bu yeni yaklaşım **Toplam Kalite Yönetimidir**⁷⁶.

⁷⁶ Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performas Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1996, s. 83-85.

5. YENİLİK

Yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir; yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve ondan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur; bunun yanında geleceği yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugünde saklı olan gereksinimlerden çıkarak dizgesel bir çözümleme ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir⁷⁷.

Walcoff 'a göre yenilik, ürün veya üretim süreçlerindeki yenilik veya geliştirme olup, düşüncenin üretilmesi, Ar-Ge, yeniliğin ürüne veya mal ya da hizmet üretim sürecine uygulanması olmakla birlikte mevcut ürün veya üretim süreçleri için yeni kullanıcılar, yeni pazarlar bulmaktır.

Drucker'a göre yenilik teknik olmaktan çok ekonomik ve özellikle "toplumsal" bir kavramdır. Japonların başarısının temelinde toplumsal yenilik yatmaktadır. Yeniliğin toplumsal boyutta geliştirilmesi, teknik boyutta geliştirilmesinden çok daha güç olmaktadır.⁷⁸

Yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevirilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister. Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir. Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır⁷⁹.

⁷⁷ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 31.

⁷⁸ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 25-26.

⁷⁹ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 31,

A. Yenilik Kavramının Boyutları

* Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.

* Yenilik hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur.

* Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir değerdir. Yenilik işletme içinden değil dışından kaynaklanır. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olmalıdır. Yenilikler ürüne yönelik birer teknoloji harikası olmak zorunda değildir. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur.

* Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak, daha iyi ve daha çok ürün elde etmek ya da yeni gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır. Eğer tüm olanakların dışına taşıp yepyeni bir olanak yaratılarak yeni bir sonuç alınıyorsa bu bir buluştur. Buluşlara göre yenilikte, ekonomik ve sosyal yarar daha ağır basar. Bu özelliği nedeniyle yenilik işletmede sadece mühendislik ve araştırma alanlarında değil, tüm alanlarda da ortaya konulabilir. İşletmenin her birimi yenilik sorumluluğu taşır.

* Yenilikte ekonomiklik daha farklı olarak algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü ya da hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek yeterli değildir. İşletme daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmede sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur.

* Yenilik mutlak düşük maliyet ya da yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etken olmanın getireceği yararlardır. Yeniliklerin kar getirmesi uzun yıllar alabilir. Ama başarılı

getireceği yararlarıdır. Yeniliklerin kar getirmesi uzun yıllar alabilir. Ama başarılı yeniliklerde hemen olmasa bile yüksek kar olasılığı çok fazladır. Bu yüksek kar oranı daha sonraları azalarak devam eder. Ürün ya da hizmet olgunluğa eriştikten sonra kar artışları azalır, bu nokta artık yeniliğin özelliğini kaybettiğinin göstergesidir.

* Yenilikte risk fazladır.⁸⁰

B. İşletmelerde Yenilik Türleri

İşletme düzeyinde yenilikler türsel olarak şöyle sıralanabilir:

Ürün ve hizmet yenilikleri: Bu tür yenilikler yeni bir doyum yaratır ya da yeni bir gereksinimi karşılar. Genellikle teknolojik değişimlerden kaynaklanırlar. Örneğin siyah-beyaz TV'den renkli TV'ye, teksir makinelerinden Xerox çoğaltıcılara, hesap makinelerinden bilgisayarlara geçiş bu tür yeniliklerdir.

Üretim süreci ya da üretim yöntemlerinde yenilik: Bu tür yenilikler bilgi ve beceri değişimlerinden kaynaklanır. Maliyeti düşüren, iş yöntemlerini basitleştiren, kaliteyi iyileştiren değişimler bu türün örnekleridir.

Kullanım yenilikleri: Bu tür yenilikler mevcut teknolojiyi yeni bir ürün amacıyla kullanmak ya da eski ürünler için yeni kullanım alanları bulmak biçiminde olabilir. Eskimolara yiyeceklerini donmaktan kurtarmak için buzdolabı satmayı beceren bir satıcı işletme açısından ekonomik bir yenilik gerçekleştirmiş sayılır.

Pazar yenilikleri:Bu tür yenilikler yerleşme alanlarında nüfus değişimlerinden, ürünlerin yeni kullanım olanaklarından, ekonomik ve sosyal

⁸⁰ A.g.k., s. 31-32.

koşullarda, kültürel değerlerde, toplumlar ve ülkeler arasındaki ilişkilerdeki değişimlerden kaynaklanır⁸¹.

C. Yenilik Performansı

Eğer yenilik bir örgütsel performans boyutu ise, bu boyutta da bir ölçmenin gerekliliğinden söz etmek gerekmektedir. Drucker'a göre yenilikte başarı şansa bağlı bir olgu olmakla birlikte, kimi teşebbüsler yenilik yönetimindeki performanslarını yüksek tutuyorlarsa burada şansın ötesinde bir şeylerden söz etmek gerekmektedir.

Yenilik yönetiminde performans açısından şu göstergeler kullanılabilir :

- * Yenilik projelerinin yüzde kaçını başarılı olmaktadır,
- * Yenilik projelerinde hasılat/maliyet oranları ne olmuştur?
- * Başarılı yenilik projelerinin şirket büyümesine ve karlılığına etkisi ne olmuştur?
- * Teşebbüs yenilikte liderliği elinde tutmakta mıdır?

Bu ve benzeri göstergeler diğer teşebbüslerle karşılaştırmalı olarak ele alınırsa daha da anlamlı olabilecektir.⁸²

Yenilik bütün bu açıklamalarla anlaşıldığı gibi işletmenin geleceği ve performansı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle çağdaş işletme anlayışında performansın bir boyutu olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde bu boyutun ne düzeyde gerçekleştirildiğini araştırmak ve ölçmek zorunlu olmuştur. İşletmede yenilik ne düzeyde gerçekleşiyor, yeniliklerin performansa etkisi oluyor mu, ne düzeyde, bu katkı yeterli mi? Performans ölçüm ve denetim sistemleri ile bu sorulara doğrudan ölçümlerle yanıt bulmak oldukça zordur. Ölçümler genellikle dolaylı göstergelerle ya da toplam performans modelleri

⁸¹ A.g.k., s. 33.

⁸² Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 32.

kullanılarak yapılır. Pazarın büyümesi, tasarım ve üretim sürecindeki yönetim geliştirmeleri, işletme içinde önerilen yenilikler, uygulanan yeniliklerin sayısı, mevcut yöntemlerden vazgeçilen ya da değiştirilenlerin sayısı, işletmenin yenilikleri nedeniyle kamuoyundaki imajı, aldığı ödüller vb. konularda geliştirilen göstergelerle işletmenin yenilik boyutunda sağladığı performansı ölçömlmek mümkün olmaktadır⁸³.

Çağımızdaki teknolojik gelişmelerin, nüfus gelişmelerinin, değer yargılarındaki değişmelerin, yasal değişmelerin, ekonomik ilişkilerdeki gelişmelerin ve diğer gelişmelerin yarattığı olanaklar, işletme işlevlerine de yansıtılmalı ve sözkonusu işlevlerin işleyişlerinde de performans artırıcı yenilikler yapılmalıdır. Yönetim pazarlama, üretim, personel, finans, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler işlevlerinin geleneksel uygulamaları, ancak bir düzeye kadar verimli olabilmiiştir. Bu işlevlerin boyutlarında ve uygulamalarında, çağın bulguları ve gerçekleri ışığında gerekli yenilikler, kesinlikle rakiplerden önce yapılmalıdır. nasıl derisini değiştiremeyen yılan öölürse, işlevlerinin işleyişinde çağın gereği olan değişiklikleri yapmayan işletmeler de, bir gün ekonomik yaşamdan çekilmek zorunda kalacakları söylenebilir.⁸⁴

6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Fransızca konuşan ölkelerde ve Fransa'da "**çalışma şartlarının geliştirilmesi**"; sosyalist ölkelerde "**işçilerin korunması**"; İskandinav ölkelerinde "**çalışma çevresi**" ve "**işyerinin demokratikleşmesi**"; İngilizce konuşulan ölkeler ile İngiltere ve Almanya'da "**iş'in insancillaştırılması**" tabirleri yaygın olarak kullanılmakta iken, Japonya'da "**hayatın kalitesi-ikigal**" ve "**çalışma hayatının kalitesi-hatarakigal**" birbiriyle özdeşleşmiş ve günlük hayatta çok sık değinilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸³ Akal, **İşletmelerde Performans...**, s. 35.

⁸⁴ şahin, **Üretim...**, s. 74-75.

Geniş anlamda "alışma Hayatının Kalitesi", çalışmayı direkt ya da endirekt etkileyen, -iş yapısı, organizasyonu, ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetimi ve organizasyonu, işde kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim vb.- faktörleri bütünleştiren bir kavramdır⁸⁵.

Dar anlamda ise; iş'in, bireyin çalışma yaşamında olumlu bir değer olarak yer almasıdır. Bu da için, işi bizzat yapanlarca anlamlı ve işlevsel kılınmasına bağlıdır. Çalışma hayatının kalitesinin bu anlamdaki ifadesi, kendisini "işçinin yönetimine katılması" tanımıyla göstermektedir. Ancak katılım, çalışma hayatının kalitesinin sadece bir boyutudur; zorunlu ve temel boyutudur.⁸⁶

Kısa bir değişle çalışma yaşamının kalitesi ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir etmendir. Ancak alışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da, kendi dünyaları içinde yaşar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. Kişiler emelleri ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. Örgüt yönetimi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların davranışlarını ve beklentilerini de bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü ortak emeller ve amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır.

⁸⁵ Abdullah Can, "alışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", I. Verimlilik Kongresi : Bildiriler, MPM Yayınları No:454, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s. 91-92.

⁸⁶ A.g.k., s. 92.

Bu konu çok uzun yıllardan beri davranış bilimi olarak bilinen bir disiplin dalının araştırma alanı olmuş ve olacaktır. Hawthorne araştırmaları ile başlatılan Marlow, McGregor, Mayo, Herzberg, Vroom, Katz ve Kohn ve diğer pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından insan davranışları ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılmış ve yapılan araştırma sonuçları artık kesinlikle şunu ortaya koymuştur; örgüt, çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı da kesinlikle o düzeyde olumlu olarak etkilenecek ve artacaktır.

Japonya'da kalite kontrol sistemleri, öneri sistemleri, amaçlara göre yönetim, toplam performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi yeni ve gelişmiş uygulamalardaki temel amaç çalışanın rolünü artırarak performansı geliştirmektir. Bütün bu uğraşlar çalışanların katılımını moral, yaratıcılık ve inisiyatif olarak en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.⁸⁷

A. İşletmelerde Çalışma Hayatının Kalitesini Oluşturan Sistem Faktörleri

- * Şeffaf ve düz, katılımcı yönetim ve organizasyon yapısı amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları oluşturması,
- * İşle bağlantılı katılım sağlanması, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri oluşturulması,
- * İş'in geniş beceriye göre yeniden oluşturulması, yükselme olanakları,
- * İş'in rasyonalizasyonu,
- * Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanılması,
- * Ücret ve ücret dışı teşvik programları oluşturulması,
- * Sağlıklı ve güvenilir, uygun ve modern çalışma ortamı ve çevresi sağlanması,
- * Sosyal programlar geliştirilmesi,
- * İstihdam güvencesi sağlayıcı programlar uygulanması,

⁸⁷ Akal, *İşletmelerde Performans....*, s. 35-37.

* Sürekli eğitim imkanlarının sunulmasıdır.⁸⁸

Çalışma hayatının kalitesini oluşturan sosyo-teknik sistem içerisinde yer alan alt sistemlerin unsurlarının hiç birisini tek başına uygulamaya koymak ve etkili sonuçlar elde etmek mümkün değildir. Örneğin, hiyerarşik açıdan çok kademeli, her şeyin yönetmelik ve prosedürlere dayandırıldığı, tüm sevk ve idare ile kontrol yetki ve sorumluluğunun seçkin azınlığa verildiği, haberleşme açısından kapalı bir sistem görüntüsü içerisindeki bir organizasyon yapısına sahip ve istihdam güvencesi ile ücret ve ücret dışı teşvik sistemlerinin bulunmadığı bir işletme bünyesinde; katılımcı gruplar (kalite çemberleri, problem çözme grupları, iş komiteleri, işçi-işveren kurulları v.s.) etken olmamakta, başarılı sonuçlar alınamamaktadır. Bu nedenle sistem; kendini oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle entegre ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlayacak şekilde tasarımlanır ve uygulamaya konulur⁸⁹.

B. Ölçüm Yöntemleri

Çalışma yaşamının kalitesinin belirlenmesinde kullanılacak ölçüm yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. İstatistiki göstergeler: İşgücü devir oranı, devamsızlık, grev ve anlaşmazlıklar, işe geç kalmalar, kazalar gibi sonuçlar çalışma yaşamının kalitesinde işgücü davranışlarını belirleyebilen göstergelerdir. Ancak bu oranlar nedenlere inmez ve olayları gerçekleştirdikten sonra açıkladıkları için yeterince anlamlı değildir.

2. Toplam performans göstergeleri de çalışma yaşamının kalitesini dolaylı olarak gösterecek en önemli göstergelerden sayılabilir. Etkenlik boyutunda yer alan göstergeler bu anlamda en yararlı göstergelerdir.

⁸⁸ Can, "Çalışma Hayatının...", s. 93.

⁸⁹ A.g.k., s. 93-94.

3. Fiziki çalışma koşullarına ilişkin ölçümler ve bunların standartlarla karşılaştırılması: Aydınlatma, havalandırma, ısı, gürültü, toz, titreşim, görsel ve zihinsel yoğunluk, bedensel çaba vb. ile ilgili ölçümler.

4. Anketler, Görüşmeler, Gözlemler: Çalışanların çalışma ortamına ilişkin davranış ve düşüncelerinin nesnel olarak belirlemenin en uygun yolu geliştirilmiş psikometrik ve sosyo-psikolojik analiz yöntemleri, sözlü ya da yazılı olarak yapılan anket ve görüşmelerdir. Bu konuda ilgili yazında çok başarılı yöntemler geliştirilmiştir ve uygulanmaktadır⁹⁰.

Sonuç olarak, çalışma kalitesinin işletmenin bir performans değerlendirme göstergesi olarak nasıl ifade edilebileceği konusunda şunları söylemek olanaklıdır:

İşyerinde insancıl bir çalışma ortamının fiziksel unsurları başka bir deyişle ergonomik boyutları ile ilgili olarak "yeterli ya da yetersiz", "iyi-orta-kötü" gibi nitel değerlendirmeler yapılabilir. Ancak bu nitel değerlendirmeler, ilgili yazında verilen standartlara dayandırılarak sayısal olarak ifade edilebilir. Sözelimi, aydınlatma, işletme içi tozluluk düzeyi, doğaya atılan su ve hava kirlilik unsurlarının düzeyleri, haftalık çalışma saati vs. konularda bu tür standartlardan söz etmek olanaklıdır.

İşyerindeki çalışma ortamının psikolojik, psiko-sosyolojik boyutları açısından sosyometrik ve psikometrik (stres puanı vb.) bir takım niceliksel ölçümlerden yararlanılabilir. Ancak yine de genelde niteliksel değerlendirmeler daha yaygın kullanılmaktadır. Sözelimi, yönetime katılma uygulamalarının mevcut olup olmadığı, giderek bunların gerçekten ciddi birer uygulama olup olmadığı vs. Örgütsel performansın çalışma yaşamının kalitesi boyutu sağlanan performans artışı diğer nicel olarak ifade edilebilen performans değerlendirme göstergelerinde etkisini sayısal olarak gösterecektir. Sözelimi, bir Sorun Çözme Grubu uygulaması kapsamında icra edilen bir

⁹⁰ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 38-39.

faaliyet, işletmeye toplam maliyet bazında %24'lük bir maliyet tasarrufu sağlamış ve bu da sonuçta varsayalım %5'lik bir toplam sermaye karlılığı artışını getirmiş olsun. Böylece bu faaliyetin örgütsel performansa katkısını "dolaylı" olarak da ortaya koyma olanağını sağlamış olabiliriz.⁹¹

7. KARLILIK

(Kar, bir üretim faktörü olarak girişimin, üretim faaliyetine katılması karşılığında elde ettiği gelir olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, üretim sonucunda yaratılan mal ve hizmetlerin değerlerinden, toprağın geliri rant, işgücünün geliri ücret ve sermayenin geliri faiz düşüldükten sonra kalan miktar karı oluşturmaktadır⁹².)

Kar, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği net gelirlerin toplamıdır. Başka bir deyişle, işletmenin belli bir dönem sonunda elde ettiği toplam girdiler arasındaki olumlu farktır. Bu fark olumsuz olduğu durumda zarar adını almaktadır.⁹³

(Karlılık ise, işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği karın, aynı dönemde işletmede kullandığı sermayeye oranıdır⁹⁴:

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} = \frac{(\text{Üretim Miktarı} \times \text{Fiyat}) - \text{Üretim Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

Kar ve karlılık işletmelerde bir performans boyutu olarak alınması eleştirilen bir konudur. Kar ya da karlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınmayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Bu görüş nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etmeleri olasılığıdır. Böyle

⁹¹ Baş- Artar, *İşletmelere Verimlilik...*, s. 24.

⁹² C. Necat Berberoğlu, *Genel Ekonomi II*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, s. 172.

⁹³ Rıdvan Karalar, *Genel İşletme Ekonomisi*, Ankara, 1993, s. 51.

⁹⁴ Şahin, *Üretim...*, s. 70.

durumlarda yöneticiler kısa dönem karı pahasına, araştırma-geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarıma ve hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından ki bu konular işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir, fedakarlık edebilmektedirler.

Diğer bir konu da kar ve karlılığın çoğu durumda işletme içi faktörlerin kontrolü olmayan dışsal koşullardan fazlasıyla etkilenebilmesidir. Bu etkinin ağırlık kazandığı dönemlerde kar ya da karlılık ile işletme performansı arasında doğrudan ilişki kurmak anlamlı olmayacaktır.⁹⁵

Tüm bu eleştirilere rağmen kar ve karlılık çeşitli değerlendirmelerde ölçüt olarak da kullanılmaktadır. Karla ilgili olarak işletmelerde yapılan değerlendirme dört ayrı yönden ele alınabilir.

Kar İşletmelerin İşleyişini Değerlendirme Aracıdır: İşletmenin tüm faaliyetlerinde, bir bütün olarak kar ve karlılık bir performans değerlendirme aracıdır. İşletmeler düzeyinde ya da endüstri düzeyinde kara ilişkin çeşitli standartlar oluşturulabilir ve bu standartlar değerlendirmede kullanılabilir. Örneğin, satış hedefleri, maliyet hedefleri belirlendiğinde bu alandaki işleyiş sonuçlarının ölçütleri ortaya konmuş olmaktadır. Bunların her biri kendi konusunda geçerli olan sonucu verecektir. Ancak bunlardan elde olunan sonuçların tümünün değerlendirilmesi genelde karın oluşum biçimini belirtecektir.

Kar İşletmeleri Denetleme Aracıdır: İşletme yönetiminin plan ve politikalarının başarılı olup olmadığını denetlemede kar bir araç olarak kullanılır. Özellikle işletme üst yönetiminin belli bir dönemdeki başarısını belirlemede, kar merkezleri biçiminde bölümlenmeye giderek buralardan sorumlu olanlara ilişkin değerlemeler yapılmaktadır.

⁹⁵ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 39.

Kar Çalışanları Özendirme Aracıdır: İşletmenin işleyişinin karlılığı, işletmedeki tüm çalışanların alacakları karşılıkların belirlenmesinde etkileyici olur. Bir işletmenin yüksek karlar sağlaması, yüksek bir ücret düzeni ve yüksek bir yaşam standardı için önem kazanır. İşletmeyi karlı bir düzeye çıkaracak biçimde çalışması, genellikle kara bağlı değerlendirmeyi ön plana çıkarabilecektir. Ancak, her zaman kara bağlı bir değerlendirme sisteminin kurulacağını söylemek doğru olmaz. İşletmelerin karlılığı, toplu sözleşmelerde ücretlerin belirlenmesinde temel bir gösterge olarak her zaman ele alınmaz.

Kar Gelişmenin ve Sürekli Varolmanın Aracıdır: Hiç bir işletme uzun süre karsız olarak çalışamaz. Yeni yatırımlara gitmek karlılık bulunması durumunda olasıdır. Ayrıca, temelde karlı olmayan bir alana girişimcilerin yatırım yapamayacakları da açıktır. İşletmelerin büyüyebilmesi ve yaşam sürelerini uzatabilmeleri, güdecekleri kar politikaları ile doğrudan bağlantılıdır.⁹⁶

Tüm bunların yanında kar ve karlılık işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. İşletmeler her ne kadar karlılık amacıyla kurulmuşlarsa da ürettikleri mal ve hizmetlerle, iş olanaklarıyla makro anlamda ekonomiye katkılarıyla toplum için önem taşımaktadırlar. Kar ve Karlılık işletmede amaç olmamalıdır. Bir neden değil bir sonuç olmalıdır.

8. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi

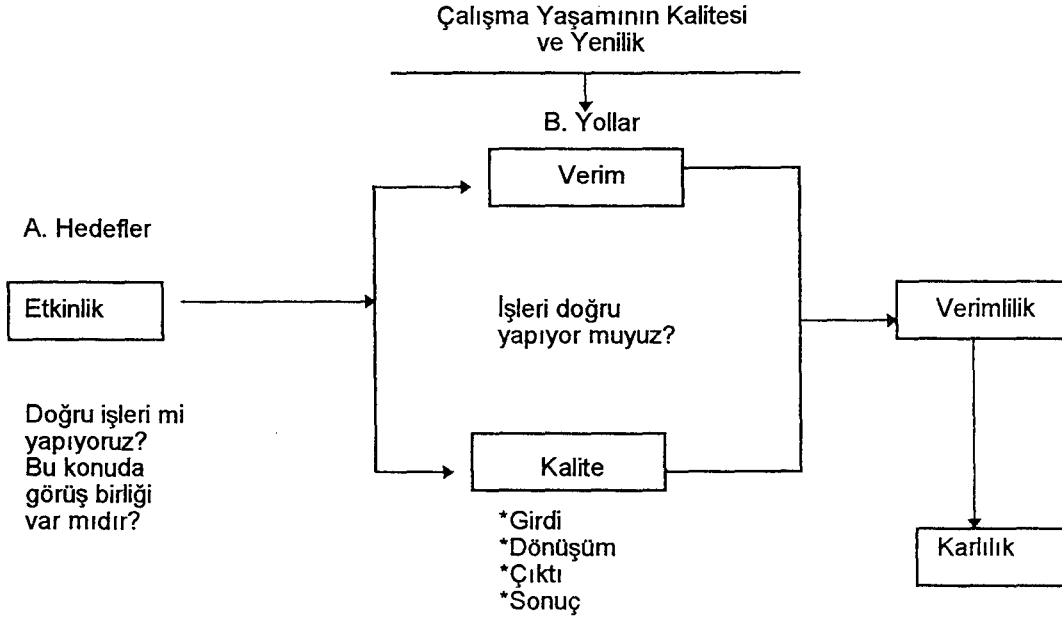
Yönetimin performans boyutları arasında oluşturacağı denge önemli olmaktadır. Bu denge Şekil X'da açıkça görülmektedir.⁹⁷

⁹⁶ Karalar, *Genel İşletme...*, s. 51-52.

⁹⁷ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 48.

ŞEKİL - X

YEDİ PERFORMANS BOYUTUNUN İLİŞKİSİ



Bu şekile göre akış soldan sağa doğrudur. Yönetim önce etkinliğe önem verecektir; yapılması gereken doğru işler nedir? Daha sonra dikkat verim ve kaliteye yönelir; doğru işleri doğru biçimde gerçekleştirmek için hangi kaynaklar ne miktarda tüketilecektir, kalite nasıl, ne düzeyde sağlanacaktır? Eğer sistem bu üç boyutu çok iyi bir biçimde yönetebilirse verimlilik bunları izleyecektir. Çalışma yaşamının kalitesi ve yenilik bu dengede tamamlayıcı öğelerdir. Bunlar verimlilik ve karlılık arasındaki ilişkiyi düzenlerler. Karlılık kısa dönemli bir beklentidir. İşletmenin uzun dönemli beklentisi ise yaşamını sürdürecektir büyüme sağlamak ve en iyiye ulaşmaktır.

Şekil X'da görülen denge Japon işletmeciler tarafından tam anlamıyla anlaşılmış ve uygulamaya geçirilmiştir. Japon işletmelerinin yenilikçi davranışları, çalışma yaşamının kalitesine verdikleri değer, etkinlikleri, kaynaklardan yararlanma düzeyleri, kalite anlayışları ve verimlilikleri incelendiğinde bu açıkça farkedilmektedir. Ancak pek çok ülkede hatta Amerika'da bile bu denge genellikle sağdan sola doğru kurulmaya çalışılmaktadır. Bunun anlamı uzun dönemli başarıların kısa dönemli verimlilik

ve karlılık karşısında feda edilmesidir. Bu tür yaklaşımların temel nedeni işletmelerin mali yönetim anlayışına bağımlılıklarıdır. Bu yaklaşım Lee Lacocca tarafından çok güzel açıklanmıştır. "Mali analizciler yapıları nedeniyle savunmacı, tutucu ve kötümserlerdirler. Satış ve pazarlamacılar ise atak, fırsatçı ve iyimserdirler. Bunlar hadi yapalım dedikçe, kasa başındakiler bunun niye olamayacağını ispatlamaya uğraşırlar. Eğer bu konuda direnemezlerse, işletme iflas edebilir. Eğer çok fazla direnirlerse işletme pazara uyum sağlayamayacak ve rekabete dayanamayacaktır. İşletme her iki tarafa da gereksinim duymaktadır". O halde gereken, dengeyi sağlamaktır. Bir işletme bu dengeyi sağlayamadıkça uzun dönemde başarılı olamaz. Bu denge karmaşıktır, devingendir. İşletme esnek olmadıkça, ölçüm ve kontrol sistemlerini iyi düzenlemedikçe bu dengeyi kurmak zordur⁹⁸.

Buraya kadar, genel olarak performans kavramı, performans yönetimi ve performans boyutları anlatılmaya çalışılmıştır. Sonraki bölümde ise daha özele inilerek, performans ölçüm ve denetimi ile işlevsel düzeyde üretim, satış, stok performansları ele alınacaktır.

⁹⁸ A.g.k., s. 47-49.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ - TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ- PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNDE İZLENİLMESİ ÖNERİLEN YAKLAŞIM

I. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİ

1. Ölçme ve Önemi

Ölçme ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

Ölçme, bir değişkeninin miktarı veya derecesini tespit etmektir.

Ölçme, belli bir alanda veya konuda elde edilmiş başarıyı uygun yöntem ve araçlarla tayin etmektir⁹⁹.

Ölçme, bir bilgiyi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerin temsil eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler nitel ya da nicel olup sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir (ölçeklerdir), örneğin uzunluk, ağırlık, renk ölçekleri, büyüklük ölçekleri gibi.

⁹⁹ Pars Tuğlacı, **Okyanus Türkçe Sözlük**, Cilt III, Pars Yayınevi, İstanbul, 1974, s. 2230.

Ölçümler toplumun her kesiminde olduğu gibi işletmeler için de zorunluluktur. Büyük, küçük, özel, kamu, kar amaçlı ya da değil her işletmede ölçümler yapılır, veriler toplanır, işlenir ve bilgi olarak kullanılır.¹⁰⁰

Performansın ölçülmesi, mevcut bilgilerin miktarına ve değerine bağlıdır. Başarıyı sağlıklı bir şekilde ölçebilmek için performans sonuçları hakkında, tutumlar ve hedefler hakkında bilgi sahibi olmak ve karşılaştırma zemini oluşturacak standartları bilmek gereklidir.¹⁰¹

2. Performans Ölçümlerinin Rolü

Performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır: İşler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mıdır, doğru yönde iyiye gidiliyor mu? vb.

Ölçümlerle sağlanan bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir.

İşletme düzeyinde performans ölçüm ve denetimlerinin rolü kısa başlıklar altında şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını yaratmak ve sürdürmek.
- Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek.
- Yönetimin planlama yeteneğini artırmak.

¹⁰⁰ Akal, **İşletmelerde Performans...**, s. 64.

¹⁰¹ Rota Yönetim Danışmanlık "Performans Değerlendirmesi" **Yayınlanmamış Seminer Notları**, İstanbul, Kasım 1997, s. 2/2.

- İşletmenin mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak.

- Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak.

- Yöneticileri ve çalışanları özendirmek.¹⁰²

Ölçümlerin yönetime verdiği hizmet şöyle özetlenebilir:

- Yönetime aldığı kararların, gerçekleştirdiği eylemlerin sonucunu, bu sonuçların performansı geliştirmeye yönelik katkılarını gösterir, yönetimin ilgisini performans üzerinde yoğunlaştırır.

- Sorunlu ve ilgi gerektiren alanları ortaya koyar, buralarda gelişme olanaklarına dikkati çeker.

- Kaynakları hangi önceliklerle nerelerde kullanma gerektiğini göstererek planlama ve kontrol görevlerinin daha etkin olarak yapılmasına olanak sağlar¹⁰³.

3. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler

- Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

- Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönlendirici olmalı, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir.

- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

- Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için

¹⁰² Akal, **İşletmelerde Performans...**, s. 65.

¹⁰³ A.g.k., s. 68.

tüm ilgili yanların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyleri nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.

- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçmiş olmadan verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.

- Sistem, performanstaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır.

- Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır, örneğin çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, iskontolar indirilmiş olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.

- Sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır.

- Etken bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır.

- Ne kadar yetkin bir ölçüm sistemi kullanılırsa kullanılsın, performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır, değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Herşeyin ölçülebileceği sayı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.¹⁰⁴

¹⁰⁴ A.g.k., s. 69-71.

II. TOPLAM PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

İşletme performansı kavramının dar anlamdaki karlılık ve verimlilik boyutlarının yanısıra etkenlik, verim ve kalite gibi daha yeni boyutları da içeren bir kavram olarak algılanmaya başlanması performans ölçümlerinde de değişik ve yeni yöntemlerin geliştirilmesine neden olmuştur.

Bu modeller genellikle dinamik ve bütünleşik bir yapıda kurulan ve çoğunlukla bilgisayara dayanan ölçüm modelleridir. Performansı değişik boyutları ve karmaşık yapısıyla ele alan bu modellerde temel görüş işletmede toplam performansı geliştirmek amacıyla belirlenen örgütsel amaçlara yönelik gelişmelerin ölçülebilmesi ve değerlendirilmesidir.

Çok çeşitlilik gösteren bu modellerin ayrıntılı olarak tek bir çalışma ile kapsanması olanaksızdır. Bu çalışmada örnek olarak seçilen bazı modellere yer verilmiştir. Bu modellerden bir kaçı şu şekilde özetlenebilir.¹⁰⁵

1. Hızlı Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı (Quick Productivity Apraisal Approach : QPA)

A. Özü ve Yapısı

Bu basit ve pratik yöntem, küçük ve orta boy teşebbüsler için Filipinler Geliştirme Akademisi'nin Verimlilik Geliştirme Merkezi'nde geliştirilmiş ve denenmiştir. Bu yöntem dünyanın her ülkesindeki küçük ve orta boy teşebbüslerde kullanılabilirbir yöntem olduğundan dolayı yaygınca bilinmektedir.

Hızlı verimlilik değerlendirme yaklaşımı (HVDY) birleşik bir denetim yaklaşımı olup, örgütün tümünü kapsayan bir performans geliştirme programının hem tanı koyma hem de yürütme aşamalarını kapsamaktadır. Bir

¹⁰⁵ A.g.k., s. 283-285.

teşebbüsün karlılık ve verimlilik performansının ve güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir değerlendirmesidir.

HVDY'nda iki aşamalı bir amaç benimsenmiştir :

- * Sorunlu alanların ayrılması ve geliştirme için öncelikli alanların belirlenmesi.

- * Örgütün tümü için verimlilik göstergelerinin oluşturulması.

HVDY üç bileşenden oluşmaktadır :

- * Teşebbüs performansının değerlendirilmesi (TPD)

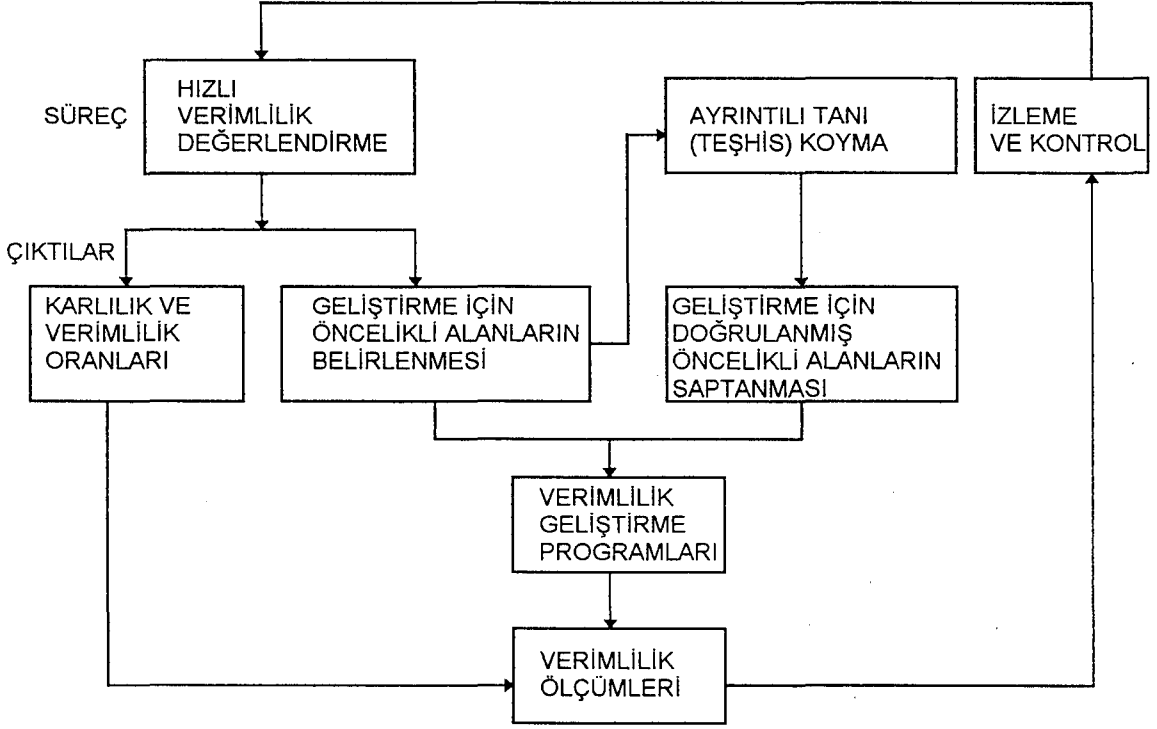
- * Nitel değerlendirmeler

- * Endüstriyel performans değerlendirmesi

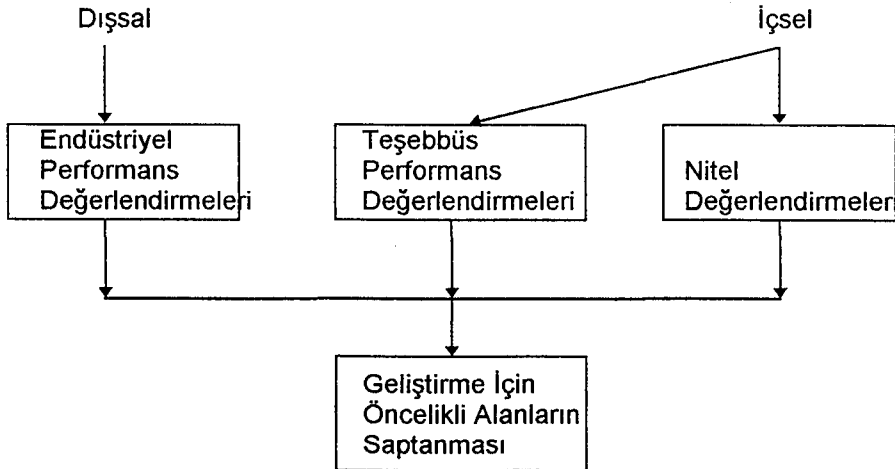
Aşağıdaki Şekil XI de verimlilik denetim döngüsü ve Şekil XII de verimlilik değerlendirme sürecinin bileşenleri görülmektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Baş-Artar, *İşletmelerde Verimlilik...*, s. 157.

ŞEKİL XI VERİMLİLİK DENETİM DÖNGÜSÜ



ŞEKİL XII VERİMLİLİK DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ



B. Teşebbüs Performansının Değerlendirilmesi (TPD)

TPD, geçmiş dört (en azından üç) döneme (yıl, çeyrek yıl, ay) ilişkin finansal tablolara dayanılarak saptanmış karlılık ve verimlilik eğilimlerinin incelenmesidir. TPD'nin ana amacı, uygun bir verimlilik geliştirme programı oluşturmak için, örgütün tümünde sürekli kontrol ve izleme yapmaya yarayan verimlilik göstergeleri yoluyla sorunlu alanların belirlenmesidir.

TPD'nin uygulanması sırasında iki ana karşılaştırma yapılmalıdır :

- (i) cari performans ile geçmişteki bir baz yılı performansı arasında,
- (ii) cari performans ile hedef performans arasında.

İlk karşılaştırma, performansın hangi oranda arttığı veya azaldığını göstermektedir. İkinci karşılaştırma ise, koyulan performans hedefi ile gerçekleşen performans düzeyinin karşılaştırmasıdır.

Bir örgütün toplam performansının analizi için yalnızca karlılığın kullanılması, karlılık değişimlerinin nedenlerinin belirlenmesinde güçlük yaratır. Acaba karlılıktaki değişimler, verimlilikteki değişimlerden mi kaynaklanmaktadır?

Karlılık ve verimlilik arasındaki ilişkiler Tablo II 'de görüldüğü gibi ele alınabilir.¹⁰⁷

¹⁰⁷ A.g.k., s. 158.

TABLO II

KARLILIK - VERİMLİLİK İLİŞKİLERİ

Durum	EĞER		O HALDE	
	Karlılık	Verimlilik	NE OLUR	NE YAPMALI
1	Yüksek	Yüksek	Mali durum güçlü istikrarlı olur.	Verimlilik düzeyini koru veya daha arttır.
2	Yüksek	Düşük	Yüksek karlılık uzun dönemde devam edemeyebilir. Çünkü uzun dönemde düşük verimlilik karları silip süpürecektir.	Verimliliği arttır.
3	Düşük	Yüksek	Teşebbüs kısa bir süre sonra zararına çalışmaya başlayabilir ve kapanmanın eşiğine gelebilir.	Karlılığı arttır; pazarlama stratejisini,pazarlama araştırmasını, satış tutundurma çabalarını özellikle reklamlarını ve fiyatlama politikasını güçlendirir.
4	Düşük	Düşük	Kapanma / İflas	Verimliliğini geliştirir ve pazarda güçlen.

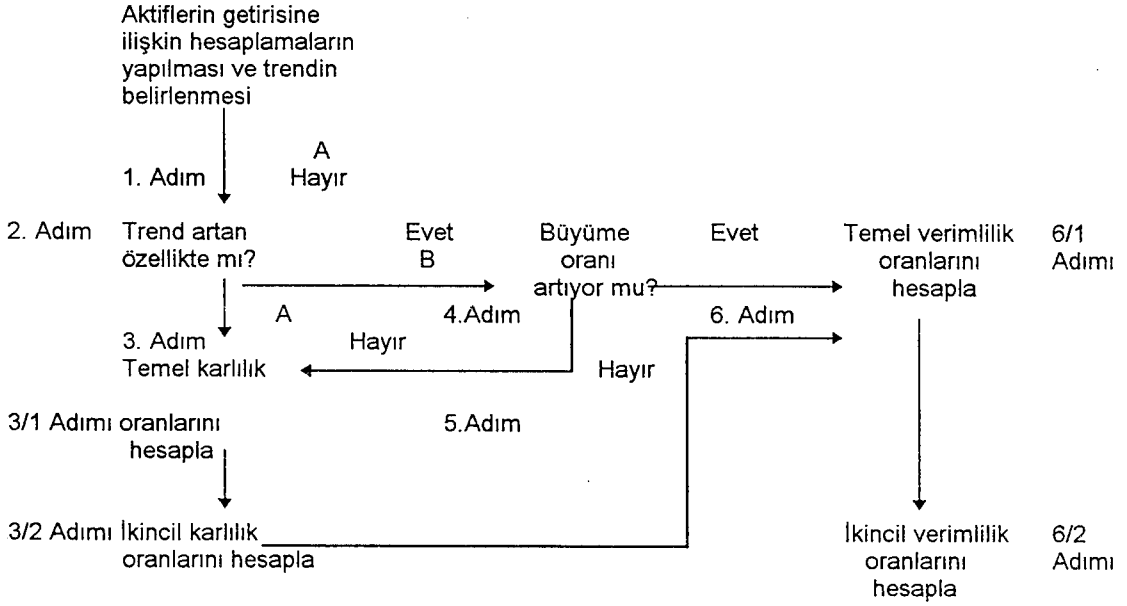
C. TPD'nin Uygulanması

Geçmiş dönemlerin (en azından üç yıl ya da üç çeyrek yıl ya da üç ay) finansal tabloları (örneğin, bilanço ve gelir tabloları) elde edilerek, aşağıdaki Şekil XIII 'de belirtilen adımlar izlenir.¹⁰⁸

¹⁰⁸ A.g.k., s. 159.

ŞEKİL XIII

TPD AKIŞ ŞEMASI



1. Adım : Toplam aktiflerin getirisi (TAG) (getiri net kar biçiminde tanımlanarak) oranın hesaplanması,

2. Adım : Toplam aktiflerin getirisi oranına ilişkin trendin belirlenmesi,

3. Adım (A dalı):Eğer TAG oranı azalıyor veya sabitse 3/1 Adımı; artıyor, azalıyor ya da sabitse 3/2 Adımı izlenir.

3/1 Adımı :Temel karlılık analizi oranlarının hesaplanması,

- (a) Net kar/Net satışlar
- (b) Mal ve hizmet satışları maliyeti/Net satışlar
- (c) Dönem giderleri/Net satışlar
- (d) Faiz ve komisyon giderleri/Net satışlar

3/2 Adımı :İkincil karlılık analizi oranlarının hesaplanması,

Net satışlar

$$(a) \text{ Toplam aktifler devir hızı oranı} = \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Toplam aktifler}}$$

Net satışlar

$$(b) \text{ Alacaklar devir hızı oranı} = \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Toplam stoklar}}$$

$$(c) \text{ Duran varlıklar devir hızı oranı} = \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Duran varlıklar}}$$

$$(d) \text{ Stok devir hızı oranı} = \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Toplam stoklar}}$$

3/2 adımında verilen oranlara ilişkin trendler belirlenir ve daha sonra 6.Adıma geçilir.

4. Adım (B dalı) : Eğer toplam aktiflerin getirisi oranı trendi artıyor ise, toplam aktiflerin getirisi oranındaki büyüme oranı hesaplanır.

$$\text{Büyüme oranı} = \frac{\text{Cari dönem toplam aktif getirisi oranı} - \text{Geçmiş dönem toplam aktif getirisi oranı}}{\text{Geçmiş dönem toplam aktif getirisi oranı}} \times 100$$

(yüzde olarak)

5. Adım : TAG oranındaki büyüme oranı azalıyor veya sabitse 3. Adıma geçilir.

6. Adım : 2 alt adımdan oluşur.

6/1 Adımı : Temel verimlilik oranlarının hesaplanması ve trendlerinin belirlenmesi.

$$\text{Toplam verimlilik} = \frac{\text{Katma değer}}{\text{İşçilik girdisi + Sermaye girdisi}}$$

İşgücü verimliliği

$$(a) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Çalışılan toplam işçilik saatleri}}$$

$$(b) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Toplam çalışanlar sayısı}}$$

$$(c) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Ücret maaşlar toplamı}}$$

Sermaye verimliliği

$$(a) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Maddi ve maddi olmayan aktifler toplamı}}$$

$$(b) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Maddi varlıklar + Finansal varlıklar}}$$

$$(c) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Maddi varlıklar}}$$

$$(d) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Duran varlıklar}}$$

$$(e) \frac{\text{Katma değer}}{\text{Tesis, makine ve cihazlar}}$$

6/2 Adımı : İkincil verimlilik oranlarının hesaplanması ve trendlerinin belirlenmesi;

İşgücü verimliliği

(a) İşçinin türüne göre :

$$\frac{\text{Katma değer}}{\text{Direkt işçi sayısı}} \quad \text{veya} \quad \frac{\text{Katma değer}}{\text{Endirekt işçi sayısı}}$$

(b) Vardiyaya göre :

Katma değer	veya	Katma değer
Birinci vardiyada çalışılan saat toplamı		İkinci vardiyada çalışılan saat toplamı

(c) Fonksiyonel alana göre :

Katma değer
Üretim bölümünde çalışanlara ödenen ücret ve maaşlar toplamı
veya
Katma değer
Finans bölümünde çalışanlara ödenen ücret ve maaşlar toplamı

Sermaye verimliliği :

(a) Maddi ve maddi olmayan varlıklar kapsamındaki kalemler (pazarlanabilir menkul kıymetler, kasa, alacaklar, alacak senetleri, arsa-arazi, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenleri vb.) bazında verimlilik oranlarının hesaplanması. Örneğin;

Katma değer
Pazarlanabilir menkul kıymetler

(b) Maddi ve finansal varlıklar kapsamındaki kalemler (kasa, alacaklar, alacak senetleri, arsa-arazi, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenleri vb.) bazında verimlilik oranlarının hesaplanması. Örneğin;

Katma değer
Alacaklar

(c) Maddi varlıklar kapsamındaki kalemler (stoklar, arsa-arazi, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenleri, makine ve donatım, döşeme ve demirbaş, taşıt araçları vb.) bazında verimlilik oranlarının hesaplanması. Örneğin,

$$\frac{\text{Katma değer}}{\text{Stoklar}}$$

(d) Duran varlıklar kapsamındaki kalemler (arsa-arazi, binalar, yeraltı ve yerüstü düzenleri, makine ve donatım, döşeme ve demirbaş, taşıt araçları vb.) bazında verimlilik oranlarının hesaplanması. Örneğin;

$$\frac{\text{Katma değer}}{\text{Tesis, makine ve cihazlar}}$$

(e) Makine ve donatım kapsamındaki kalemler (hidrolik pres, torna, matkap vb.) bazında verimlilik oranlarının hesaplanması.

$$\frac{\text{Katma değer}}{\text{Matkap}}$$

Nitel değerlendirmeler

(i) Karlılığın değerlendirilmesi

Aşağıdaki örnek XYZ işletmesinin son beş yılına ilişkin finansal verilerdir;

TABLO III
XYZ İŞLETMESİ SON BEŞ YIL VERİLERİ

	Dönemler					Trend
	1	2	3	4	5	
Toplam Aktif Getiri Oranı (%)	1,8	2,6	2,8	3,5	4,3	
TAG Büyüme Oranı (%)		44	8	25	23	

Tablodan da görüleceği üzere toplam aktifler getiri oranı artmaktadır. O halde yapılacak iş TAG oranına ilişkin büyüme oranını hesaplamaktır. Büyüme oranı azalma eğilimindedir. Dolayısıyla öncelikle temel karlılık oranları analiz edilmelidir.

Toplam aktif getiri oranındaki bozulma bu oranın iki bileşeninden kaynaklanabilir:

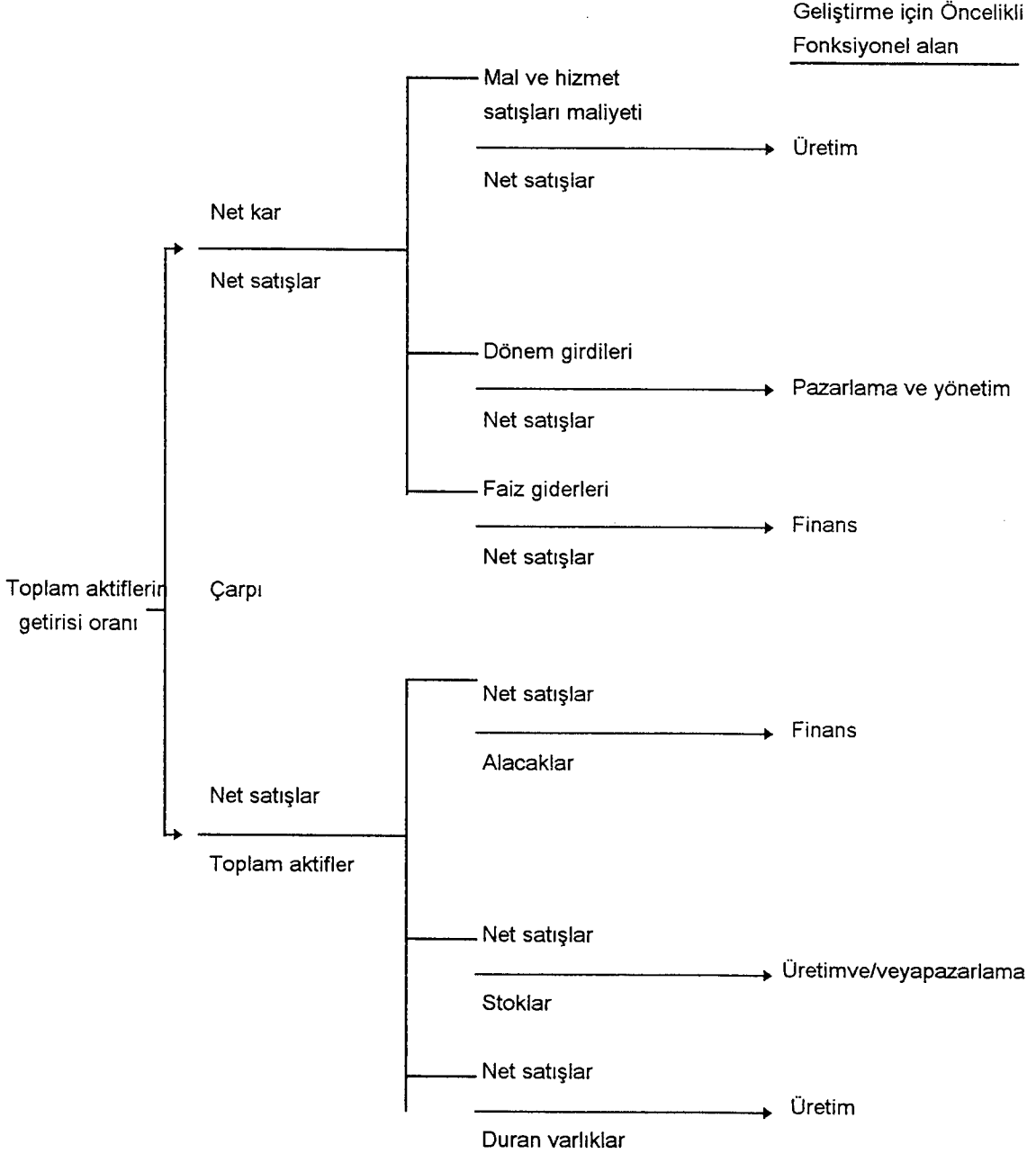
- * satış karlılığı (net kar/net satışlar) oranı,
- * toplam aktifdevir hızı (net satışlar/toplam aktifler) oranı.

Analiz edebilmek için bu iki ana bileşeni başka bir ifade ile oranı, alt oranlara ayırmak olanaklıdır. Aşağıdaki Şekil XIV 'de bu özetlenmiştir :¹⁰⁹

¹⁰⁹ A.g.k., s. 163.

ŞEKİL XIV

KARLILIK TRENDLERİNİN İRDELENMESİ



Yukarıdaki şekilde verilen göstergelerde artan özellikte bir trend belirlenmesi halinde geliştirmede öncelikli fonksiyonel alan üzerinde durularak

bu alanın geliştirilmesi gereği rahatça söylenebilir. Ancak ayrıntılı tanı koyma aşamasında daha ince ve kapsamlı incelemeler yapılmalıdır.

Örneğin, mal ve hizmet satışları maliyeti kalemi öncelikli ise bir sonraki tanı koyma aşamasında aşağıdaki kalemler irdelenir :

- * kullanılan direkt ilk madde ve malzeme,
- * direkt işçilik,
- * genel imalat giderleri,

ve ayrıca

- * mamul mal stokları,
- * yarı mamul stokları,
- * varsa alt müteahhitlik giderleri.

Öncelikli alanlar, örgütün fonksiyonel birimleri biçiminde de tanımlanabilir (Örneğin mal ve hizmet satışları maliyeti→üretim bölümü). eğer dönem giderlerinin satışlara oranı artıyorsa, dönem giderleri kapsamındaki kalemlere bakılması önerilir. Fonksiyonel alan olarak, pazarlama ve genel yönetim öncelikli alanlar olmaktadır.

Eğer faiz ve komisyon giderlerinin net satışlara oranı artıyorsa, öncelikli alan finans olacaktır. Finansal yönetimin (fazla borçlanıp borçlanmadığı, borçların güvenliği ve tatminkar getiri yatırımlara yönlendirip yönlendirmediğı vs.) ele alınması önerilebilir.

Toplam aktif devir hızı oranına ilişkin trend azalma yönünde ise bu durum toplam aktif getiri oranına ilişkin trendde de azalma olacağı anlamına gelmektedir. Böyle olursa, toplam aktifleri oluşturan farklı kalemlere bakılmalıdır:

- * alacaklar
- * stoklar
- * duran varlıklar.

Alacaklar devir hızı oranına ilişkin trend azalma yönünde ise bu durumda teşebbüsün kredi ve tahsilat sistemi üzerinde durulmalıdır. Burada öncelikli alan yine finansıdır.

Stok devir hızı oranına ilişkin trend azalan bir özellikte ise şunlara bakılmalıdır :

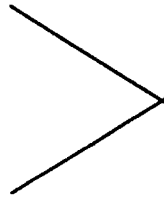
- * ilk madde ve malzeme stokları
- * yarı mamul stokları
- * mamul mal stokları.

Hangi alt stok kaleminin devir hızı oranında azalan bir eğilim varsa, ona göre öncelikli alan üretim ya da pazarlama ya da her ikisi birden olabilir.

Duran varlıklar devir hızına ilişkin azalan bir trend, birim duran varlık değeri başına satışların düşüklüğüne işaret eder. Bu durumda öncelikli alan üretilmektedir.

Böylece, yapılan karlılık trend analizleri sonucunda toplam aktiflerin getirisi oranındaki azalmanın satış karlılığından mı, toplam aktif devir hızından mı yoksa her ikisinden birden mi kaynaklandığı belirlenmiş olur. Geliştirme için öncelikli alanlar aşağıdakilerden biri veya bir bileşimi olabilir :

- * üretim
- * pazarlama
- * finans
- * yönetim

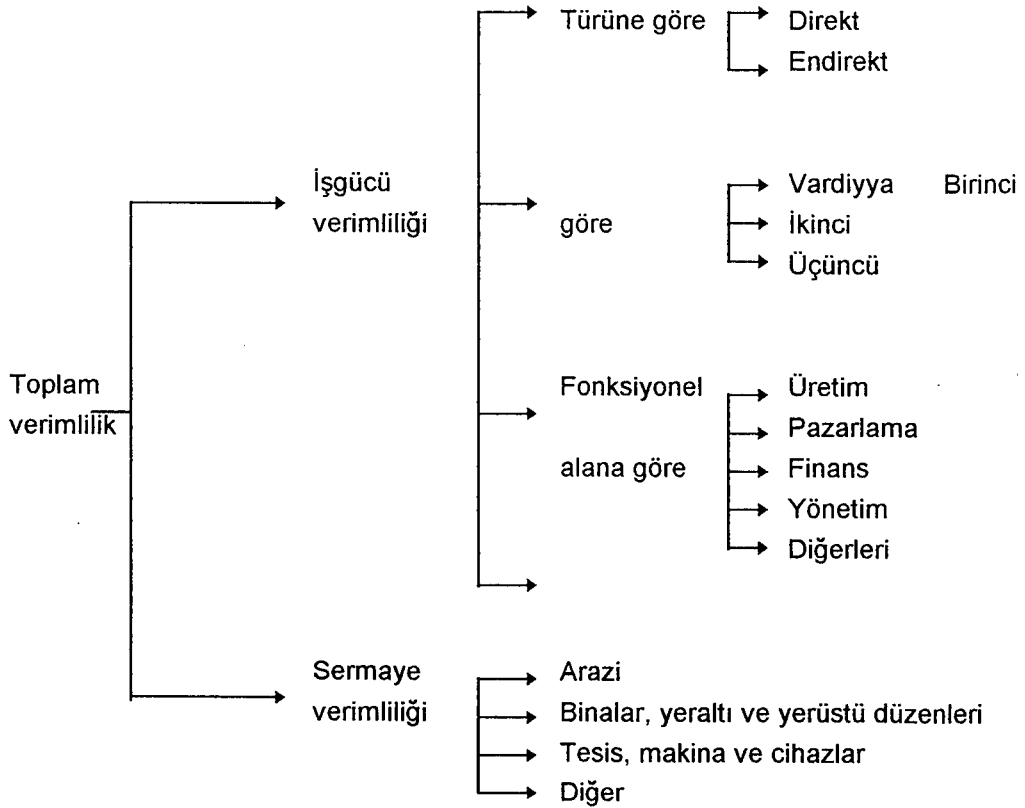


Bu öncelikli alanları daha ayrıntılı tanı koyma için bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

D. Verimlilik Trendlerinin Değerlendirilmesi

Toplam verimlilik oranına ilişkin trend, teşebbüsün toplam performansına ilişkin bir göstergedir. Trendin azalan ya da yükselen bir seyir izlemesine ilişkin nedenler üzerinde durmak gerekmektedir. Bu konuda aşağıdaki Şekil XV, konuya nasıl yaklaşılabacağına ilişkin bir fikir vermektedir.¹¹⁰

ŞEKİL XV
VERİMLİLİK TRENDLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ



¹¹⁰ A.g.k., s.165.

İşgücü verimliliği, işgücünün ne ölçüde iyi kullanıldığını gösterir. İşgücü verimliliğine ilişkin trendin azalan bir seyir izlemesi, geliştirme için öncelikli alanın işgücü olduğu anlamını ifade etmektedir. Bu durumu daha iyi anlayabilmek için ikincil verimlilik oranlarına bakmak önemli bir gerekliliktir. Sözgelimi, işgücü verimliliğine ilişkin trendin azalan bir seyir izlemesine neden olan, katkıda bulunan belli bir işçi türünün belirlenmesi, sorunun tanımlanması ve nedenlerin analizini kolaylaştıracaktır.

Örgütün fonksiyonel alanlara (üretim, pazarlama, finans vb.) göre bölümlenmesi, sorunun kaynağının yerini saptamada yardımcı olabilir.

Sermaye verimliliğinin değerlendirilmesi de mevcut sermayenin (varlıklara) tahsis edilmesi ve yönetiminin ne ölçüde iyi yapıldığını gösterir. Sermaye verimliliğine ilişkin trend azalan bir seyir izliyorsa, sermaye verimliliğine ilişkin ikincil oranlar kesinlikle gözden geçirilmelidir. Sermaye verimliliği trendindeki azalan seyir, duran varlıklar kalemlerinin birinde veya bir bileşimindeki sorunlardan kaynaklanabilir.

Diğer yandan işgücü verimliliğindeki artış, mutlaka işçilerin daha üretken olduğu anlamına gelmeyebilir. Bu durum yeni bir (makine veya) donanımdan kaynaklanmış olabilir. Sermaye ve işgücü arasındaki ilişkiler, sermaye yoğunluğu (sermaye/işgücü) trendinin değerlendirilmesi vasıtasıyla irdelenerek, işgücü verimliliği ve sermaye verimliliğinin izlediği seyirler daha iyi açıklanabilir.

Sermaye/işgücü oranındaki artış işgücü birimi başına giderek daha fazla sermaye kullanıldığını gösterir. Sermaye/işgücü oranına ilişkin trendin azalan

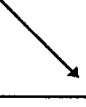
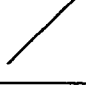
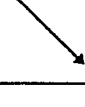
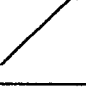
bir seyir izlemesi ise sermaye birimi başına giderek daha fazla işgücü kullanıldığını gösterir.

Aşağıdaki Şekil XVI, örgütte ne olduğunu ve düzeltilmesi için ne yapılması gerektiğini gösteren bir şemadır.¹¹¹

Böylece hızlı verimlilik değerlendirme yaklaşımının içsel bileşenleri, yönetime karar verme sürecinde gerekli bilgileri kazandıracak verimlilik ölçümünün adım adım gerçekleşmesini sağlayacaktır.

¹¹¹ A.g.k., s. 167.

ŞEKİL XVI
SERMAYE / İŞGÜCÜ İLİŞKİSİ

Durum	Eğer			O zaman	
	İşgücü Verimliliği	Sermaye Verimliliği	Serm/İşg. Oranları	Ne Olur	Ne yapılması gerekir
1				Verimlilik Düzeyi İyi	Mevcut düzeyi devam ettir veya daha da artır.
2				Verimlilik Düzeyi İyi	Mevcut düzeyi devam ettir veya daha da artır.
3				Verimlilik İstenen Düzeyde Değil	Sermaye verimliliğini artır.
4				Tatmin Edici Verimlilik Düzeyi	İşgücü verimliliğini artır; a) Diğer işlere verilecek işgücünün belirlenmesi ve geliştirilmesi b) Diğer işlere verilecek işgücünün yeniden eğitimi
5				Verimlilik Düzeyi Düşük	Öncelikle sermaye verimliliğini sonra işgücü verimliliğini artır. Mevcut işgücünün makinalara uyumunu sağla
6				Tatmin Edici Verimlilik Düzeyi	Sermaye verimliliğini artır.
7				Verimlilik İstenen Düzeyde Değil	İşgücü verimliliğini artır.
8				Verimlilik Düzeyi Düşük	Önce işgücü verimliliğini sonra da sermaye verimliliğini artır.

E. Endüstriyel Performans Değerlendirmesi

Bir dışsal verimlilik değerlendirmesi olarak teşebbüsün endüstriyel performans değerlendirmesi için,

* yeterli istatistiki veri sağlanabiliyorsa, endüstriyel indeksin hesaplanması ile aynı yolla teşebbüsün performansı da hesaplanıp karşılaştırılabilir, veya

*teşebbüsle aynı endüstride faaliyet gösteren diğer teşebbüslere ilişkin performanslar ile karşılaştırılabilir.¹¹²

2. APC Modeli - Amerikan Verimlilik Merkezi Modeli

Bu model Amerikan Verimlilik Merkezi tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. "Toplam Faktör Verimlilik Ölçüm Modeli" olarak da adlandırılmaktadır.

Model, "Karlılığı" iki temel bileşene göre değerlendirmektedir. Bunlardan biri verimlilik diğeri fiyat kurtarmadır. Verimlilik kaynak kullanımlarına ilişkin kısmi ve toplam verimliliğin, fiyat kurtarma ise girdi maliyetleri ile satış fiyatları arasındaki görece değişimin diğer bir deyişle işletmenin birim maliyet değişikliklerini fiyatlarla dengeleme yeteneğinin göstergeleri olarak kullanılmaktadır.

Modelin yapısını oluşturan ilişkiler aşağıdaki eşitliklerle belirlenmektedir.

¹¹² A.g.k., s. 154-167.

↓	↓	↓
ÇIKTI DEĞERİ	= ÇIKTI MİKTARI	X BİRİM FİYATI
KARLILIK	= VERİMLİLİK	X FİYAT KURTARMA
↑	↑	↑
GİRDİ DEĞERİ	= TÜKETİLEN MİKTAR	X BİRİM MALİYET

Bu ilişkilerin matematiksel gösterimi ise şöyledir :

$$\text{Karlılık} = \text{Satışlar} / \text{Maliyet}$$

$$= (\text{Çıktı Miktarı} \times \text{Fiyat}) / (\text{Girdi Miktarı} \times \text{Maliyet})$$

$$\text{Karlılık İndeksi} = \text{Verimlilik İndeksi} \times \text{Fiyat Kurtarma İndeksi}$$

APC modeli verimlilik, fiyat kurtarma ve karlılıktaki değişimlerin sonuçlarını parasal olarak da hesaplar. Bu parasal etkileşim şöyle gösterilmektedir.

$$\begin{matrix} \text{Karlılık} & = & \text{Verimlilik} & + & \text{Fiyat Kurtarma} \\ (\text{Parasal Değer}) & & (\text{Parasal Değer}) & & (\text{Parasal Değer}) \end{matrix}$$

Bu ilişkiler temel alınarak modelde üç temel performans indeksi kullanılmaktadır. Ölçümler temel dönemle, karşılaştırılan dönemin verileri arasında yapılmaktadır.

Performans İndeksleri

$$\begin{aligned} \text{1. Verimlilik İndeksi} &= \frac{\text{Mevcut Dönem Üretim Miktarı} / \text{Baz Dönem Üretim Miktarı}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Miktarı} / \text{Baz Dönem Girdi Miktarı}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2. Fiyat Kurtarma İndeksi} &= \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Fiyatı} / \text{Baz Dönem Çıktı Fiyatı}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Fiyatı} / \text{Baz Dönem Girdi Fiyatı}} \end{aligned}$$

$$3. \text{ Karlılık İndeksi} = \frac{\text{Mevcut Dönem Çıktı Değeri} / \text{Baz Dönem Çıktı Değeri}}{\text{Mevcut Dönem Girdi Değeri} / \text{Baz Dönem Girdi Değeri}}$$

Performans indeksleri, işletmenin baz dönemi ve mevcut dönemlerine ait girdi ve çıktı kalemlerinin her birinin fiyat ve miktarları veri alınarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalara ilişkin bir örnek Tablo IV'de verilmiştir.

Tablodaki ilk üç kolon verimlilik, fiyat kurtarma ve karlılık (verimlilik x fiyat kurtama) indekslerini göstermektedir. İndeksler her bir girdi kalemi ve toplam girdiler için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Rapor incelendiğinde görülen şudur: Toplam karlılıktaki %4.5'luk azalma, (100-95.5) fiyat kurtarmadaki önemli bir düşüşten kaynaklanmaktadır, işletme girdi maliyetlerindeki artışı müşterilerine fiyatlarla yansıtamamıştır, bu düşüşün bir bölümü de verimlilikteki artışla kapatılmıştır.

TABLO IV
APC MODELİ - PERFORMANS RAPORU

Girdi	Performans İndeksleri			Karlılıktaki Parasal Etki		
	Karlılık	Verimlilik	Fiyat Kurtarma	Karlılık	Verimlilik	Fiyat Kurtarma
İşgücü	91.5	112.0	81.7	(3.307)	3.511	(6.818)
Malzeme	88.3	97.9	90.3	(3.099)	(478)	(2.621)
Enerji	87.8	113.6	77.3	(460)	367	(827)
Sermaye	106.4	100.7	107.7	2.196	261	1.935
Toplam	95.5	104.2	91.7	(4.670)	3.661	(8.331)

Bu raporda, bütün girdilerin toplam performansa katkılarını açıkça görmek mümkündür. Performans indeksleri bölümü öz olarak verimlilik ve fiyat kurtarmaya ilişkin kısmi ve toplam ölçümleri vermektedir.

Raporun ikinci bölümü, indekslerdeki değişmelerin parasal etkilerini göstermektedir. Bu bölüm incelendiğinde, girdi kaynaklarının verimliliğindeki artış ve azalışların birbirlerine göre önemlerine dikkat çekilerek kar değişimleri daha sağlıklı olarak analiz edilebilmektedir. Bu bölümde karlılıkta görülen azalmanın (4.670), fiyat kurtarmadaki çok olumsuz gelişimden kaynaklandığı görülecektir. Fiyat kurtarmanın olumsuz etkisinin bir bölümü, verimlilikten sağlanan maliyet tasarruflarıyla karşılanmıştır.

APC modelinde parasal karlılık değeri gelir tablolarında yer alan dönemlere ait kar değişimlerine göre değil satışların karlılığı ya da satış marjı olarak bilinen karlılık oranları arasındaki farkın mevcut dönem satışıyla çarpılması sonucu bulunan değerdir. Parasal olarak verimliliğin katkısı, çıktı miktar değişim oranı ile girdi miktar değişim oranları arasındaki fark baz dönem fiyatları ile ifade edilerek bulunur. Karlılık değişiminin payı da aynı biçimde hesaplanır ancak değer değişim oranları esas alınır. Fiyat kurtarma payı ise karlılık payı ile verimlilik payından arta kalan değerdir.

APC modeli yönetime işletmenin verimlilik performansını ve onu oluşturan bileşenlerin durumunu çok hızlı olarak kavrayabilme olanağı verdiği için gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesine çok yardımcı olmaktadır. Ayrıca bilgisayar destekli olarak kullanılabilen bu model benzer modellerde de olduğu gibi benzeşim yöntemi uygulanarak geleceğe yönelik miktar, fiyat ve

karlılık düzeylerinin en uygun bileşenlerde belirlenmesine ve çeşitli seçenekler için beklenebilir sonuçların görülebilmesine de olanak sağlamaktadır.¹¹³

3. Toplam Performans Ölçüm Modeli - Oran Ağacı

Performans ölçüm ve denetimlerinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de işletme performansının teknik ve mali yönlerden birbiriyle bütünlük gösteren çeşitli oranları biraraya getiren modellerle ölçülmesidir. Bu amaçla geliştirilmiş ve çeşitli oranlardan oluşturulmuş bu modeller Oran Ağaçları olarak adlandırılır. Bu modellerden bir tanesi aşağıda açıklanmıştır. Bu oran ağacında işletme performansı dört ayrı gösterge grubuyla ölçülmektedir. Bu gruplar ekonomik göstergeler, maliyet göstergeleri, üretim göstergeleri ve mali göstergeler olarak adlandırılmıştır (Şekil XVII).¹¹⁴

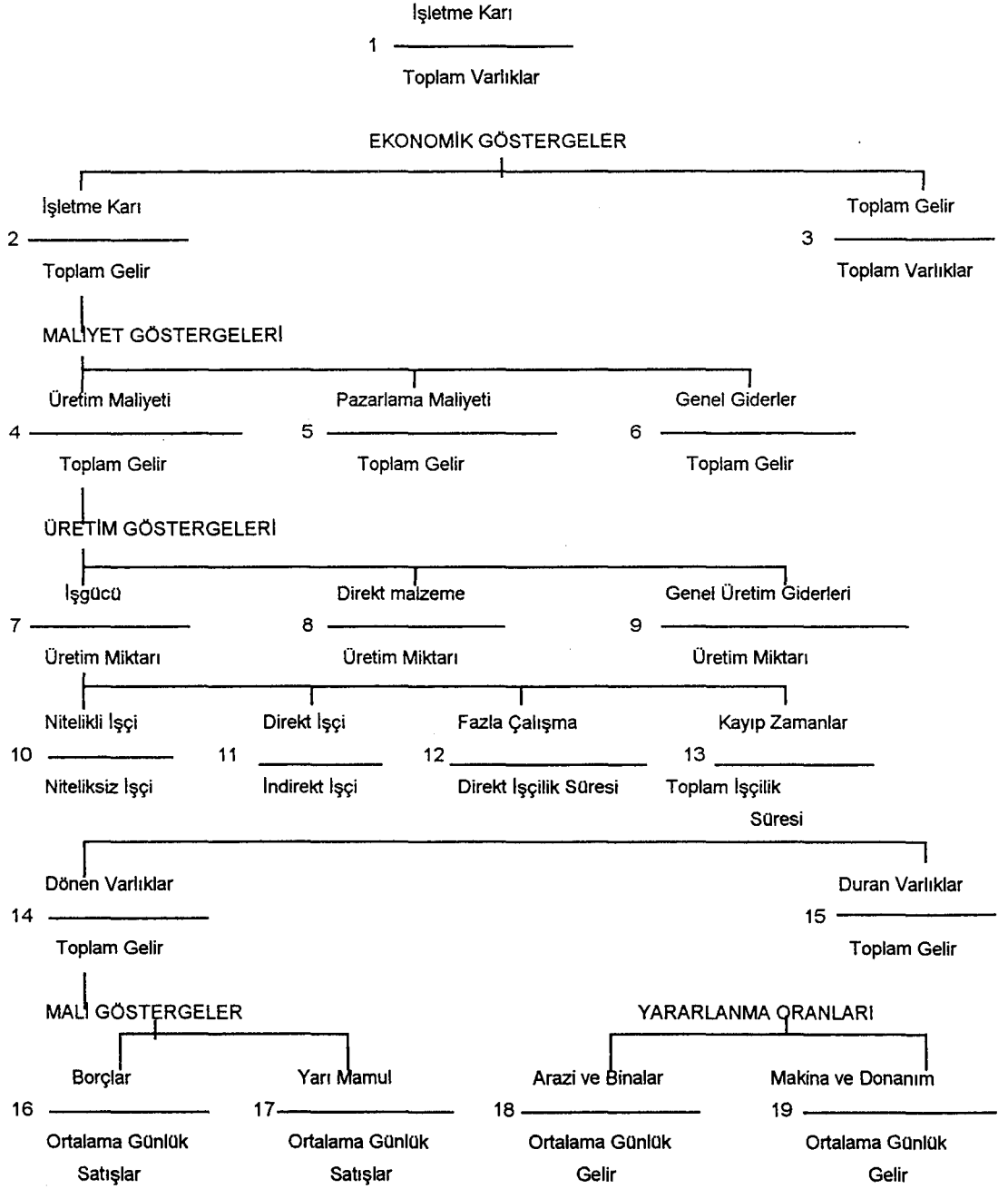
Bu tür modeller işletme içinde dönemsel karşılaştırmalar şeklinde yapılacak ölçüm ve denetimlerde kullanıldığı gibi verilerin sağlanabildiği durumlarda işletmelerarası karşılaştırmalarda da kullanılmaktadır.

Dönemsel işletmeler içi karşılaştırmalarda oranları işletmenin beklenen hedefleri ya da geçmiş dönemlere ilişkin en iyi performansları ile karşılaştırmak gerekir. İşletmelerarası karşılaştırmalarda ise sonuçları iş kolu düzeyine ilişkin ortanca değerler ya da endüstri standartları ile karşılaştırmak gerekir.

¹¹³ A.g.k., s. 288-291.

¹¹⁴ A.g.k., s. 331.

ŞEKİL XVII ORAN AĞACI



Bu oranlarda belirlenen hedef ya da ortalamalardan daha yüksek gerçekleşmeler işletme performansı açısından pek çok olumsuzluğun göstergesi olmaktadır.

Bu anlamda modelde kullanılan bazı oranların yorumu:

Oran 4 : Gerekenden fazla ve verimsiz üretim harcamalarına işaret eder.

Oran 8 : Aşırı bozuk mal, standardizasyon eksikliği ya da alımlarda verimsizlik göstergesidir.

Oran 9 : Ortalama enerji maliyetinden daha yüksek bir maliyetin, bakım-onarım ya da amortisman düzeylerinde aşırılığın göstergesi olabilir.

Oran 13: Uygun olmayan çalışma ortamının, zayıf kadro ilişkilerinin, uygun olmayan fabrika yerleşiminin ya da personele ilişkin sorunların göstergesidir.

Oran 17: İş akışı, yerleşme düzeni, üretim devre süresi ve plansız siparişlerin karşılanması ile ilgili sorunların göstergesi olabilir.

Oran 19: Aşırı kapasite ya da fazla pahalı makine ve donanımın varlığını gösterir. Bu durum düşük işçilik maliyeti (Oran 7) sağlanamadığı takdirde önemli bir verimsizlik göstergesidir.¹¹⁵

Toplam performans ölçüm modellerinden burada sadece üç tanesinden bahsedilmiştir. Oysa ilgili yazında pek çok model'e rastlanmaktadır. Bu çalışmada tüm bu modelleri kapsadığı düşünülen bir yaklaşım önerilmiştir. Örgütlerin toplam performans ölçüm ve denetiminde kullanılması önerilen yaklaşım aşağıda açıklanmaktadır.

¹¹⁵ Akal, a.g.k, s. 330-332.

III. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNDE İZLENİLMESİ ÖNERİLEN YAKLAŞIM

Ölçüm ve değerlendirme sistemleri şu üç soruyu yanıtlamalıdır.

1. Neredeyiz?
2. Nerede Olmalıyız?
3. Başka Nerede Olabiliriz?

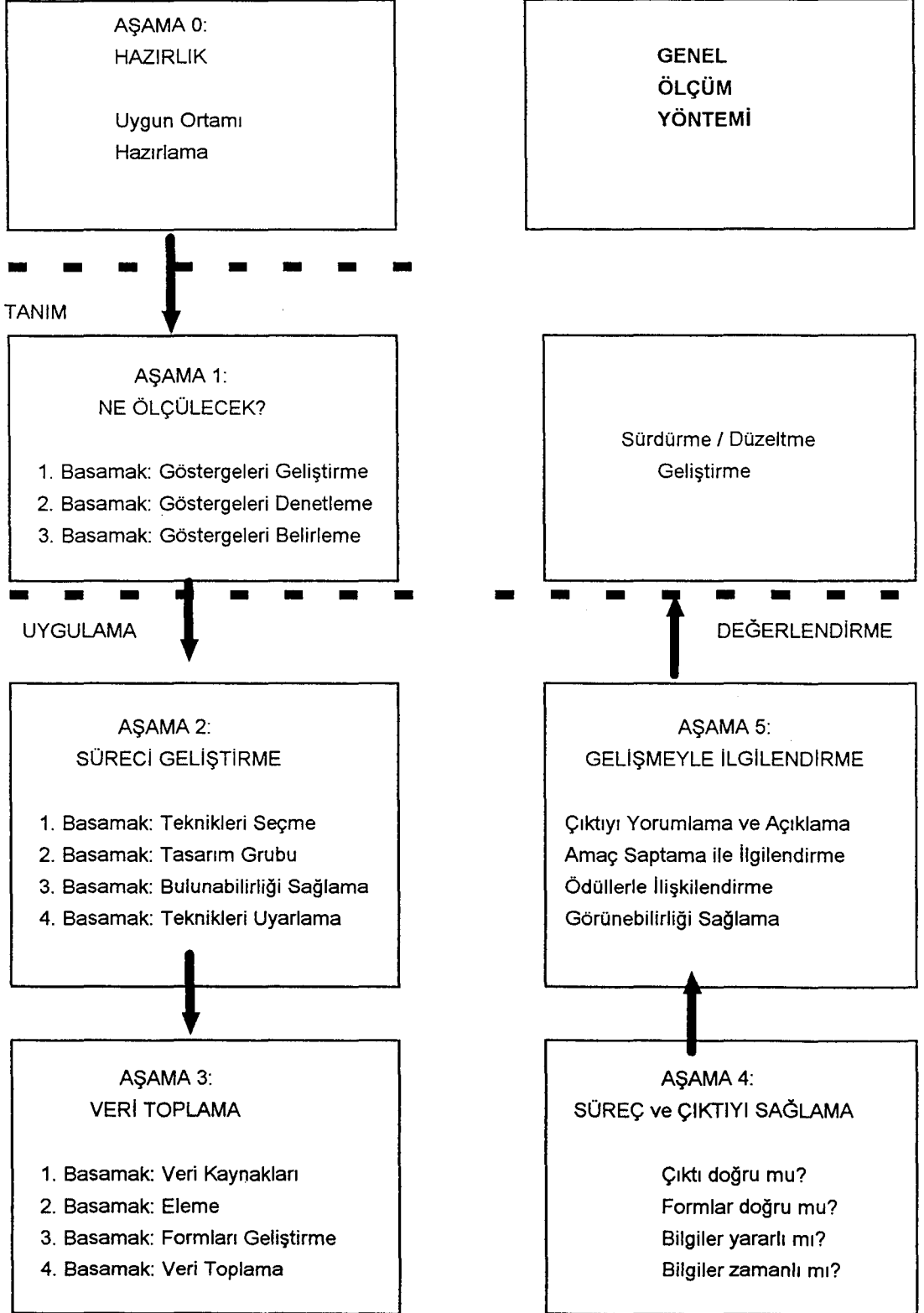
Bu sorulara alınan yanıtlar, kuruluştaki alınan kararların ve yapılan çalışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlarını, nedenlerine inerek açıklar, geleceğe yönelik girişimlerin neler olması gerektiğini, bu girişimlerden beklenen başarı düzeyleri için hedefleri gösterir, yani performans yönetimine ışık tutacak bilgileri ortaya koyar. Bu sorulara sağlıklı yanıtlar alabilmek için ölçüm sistemleri sistematik olarak hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Neyin, niçin, nasıl ölçüleceği açık ve kesin olarak belirlenmelidir.

Ölçüm sistemlerinin tasarımı sırasında izlenecek yaklaşım aşağıda açıklanmıştır (Şekil XVIII).¹¹⁶

¹¹⁶ Akal, *Toplam Kalite...*, s. 92.

ŞEKİL XVIII

GENEL ÖLÇÜM YÖNTEMİ



1. Ölçümü Yapılacak Sistemin Tanımlanması

Bu ilk aşamada kuruluşun vizyonu, değerleri, görev tanımı, uzun ve orta dönemli hedefleri, stratejik plan ve programları ortaya konulur. Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi için girdi-çıkı analizleri yapılır, süreç ve işlemler, kaynaklar, örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri, iç ve dış çevre ilişkileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler toplanır.¹¹⁷

Bu aşamada ölçüm denetim sorumlularını ve görevlilerini belirlemek gerekir. Grupta ölçüm teknikleri konusunda eğitilmiş teknik elemanlar yanında analiz edilecek birimi çok iyi tanıyan elemanlara da gereksinim vardır. Ayrıca uygulanabilirliği zor olmakla birlikte yönetim grubunda çalışmalara hiç değilse aralıklı olarak katılmalarına çaba göstermek gerekir.

Ölçüm sistemlerinin tasarımına geçilirken gerçekleştirilmesi gereken çok önemli bir çalışma da sistemin örgüt için önemini kavratmak ve bu konudaki inancını pekiştirmektir. Bu koşulu sağlamak için işletmede üst yönetimden en alt düzeye kadar bir kültür değişimi yaratmak gerekebilir. Performans ölçüm sisteminden beklenenler ve amaç açık ve kesin olarak ortaya konmalıdır. Eğitimler, tartışmalar ve çalışanların sistem tasarımına ve uygulamasına katılımı ile işletmelerde mutlaka uygun ortam yaratılarak çalışmalara başlanmalıdır.

Sistemin tasarımına ve kullanımına yönelik bir çerçeve oluşturacak ön bilgiler şunlardır:

- İşletmenin görevi, ilkeleri ve uzun dönemli hedefleri nelerdir?

¹¹⁷ A.g.k., s. 91-92.

- Ölçüm sisteminin uygulanacağı birimler nerelerdir?
- Bu birimlerin görevleri, hedef ve amaçları nelerdir?
- İşletmenin tümüne ve ölçüm yapılacak birimlerin herbirine ilişkin stratejik planlar var mıdır?
- Birimlerin hedef ve amaçları işletmenin genel hedef ve amaçlarına uyumlu mudur?
- Ölçüm sistemleri ile gerçekleştirilmek istenen nedir?
- Ölçüm sistemlerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında kimler görevlendirilecektir?
- Sistemde elde edilen bilgiler kimlere sunulacaktır?
- Mevcut ölçüm sisteminin yararlı ve sakıncalı yönleri nelerdir?
- Ölçme teknikleri için önceden saptanmış belli tercihler var mıdır?
- Ölçümlerin hangi düzeylerdeki verilere dayalı olarak yapılması istenmektedir?
- Ölçüm ilkelerine ilişkin bir ön belirleme var mıdır?
- Ölçümlerin uygulanacağı birimlerde amacın gerçekleştirildiğini en başarılı biçimde gösterebilecek göstergeler nelerdir?
- Ölçüm sistemlerinde kullanılabilir performans hedefleri var mıdır?
- İşletmedeki diğer ölçüm sistemleri ile kurulması düşünülen ölçüm sistemi arasında bir bağlantı düşünülüyor mu? (Performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri vb.)

Çalışmaların Planlanması

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tasarımı ve uygulamaya geçirilişi mutlaka belli bir sürece yayılmalıdır. Bu sürecin uzunluğu işletmenin

niteliğine, ölçümlerin kapsamına (hangi düzeylerde ölçüm yapılacaktır), çevre koşullarına ve işletmenin mali ve teknik olanaklarına göre değişecektir.¹¹⁸

2.Ölçüm Yapılacak Performans Boyutlarının,Anahtar Performans Alanlarının Belirlenmesi Ve Göstergelerin Seçimi

Birinci aşamada elde edilen veriler ve bilgiler, ölçümlerin yönünü gösterecektir. Kuruluş için önemli olan performans boyutları, ölçüm yapılacak anahtar ve bunlarla ilgili ölçütlerin ve göstergelerin seçimi bu çerçevede içinde yapılır.¹¹⁹

Bir işletme, örgütsel sistem analizinden geçirilip neyi, ne amaçla ve nasıl gerçekleştirdiği gerektiği ile ilgili yeterli bilgi toplandığında o işletmenin performansının nasıl tanımlanacağı ve bu tanımın yapılabilmesi için nelerin ölçülmesi gerektiği az çok ortaya çıkar ama yeterli değildir. Bunların ne tür göstergelerle (ölçütler) ve nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Bu çok önemli ve kimi karmaşık bir konudur.

Ölçüm sistemlerinin bu aşamasında şu konular üzerinde yoğunlaşılır.

A. Performans Boyutlarının Önemi

Performansın yedi boyutu; etkenlik, verim-girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık, bütçelenebilirlik, herbiri birer bağımsız kavramdır. Ölçümlerde bu boyutlardan hangilerinin

¹¹⁸ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 97-99.

¹¹⁹ Akal, *"Toplam Kalite..."*, s. 92-93.

kullanılacağı işletmenin önceliklerine, amaç ve hedeflerine hatta yönetimin değer ve isteklerine göre belirlenir.

Bir örgütsel sistemin performans ölçümlerinin çok özel amaçlı olanlar dışında çok boyutlu olarak tasarlanması geniş kabul gören bir uygulamadır. Ölçümlerin geliştirme ve kontrol amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi için böyle bir yaklaşım gerekir. Maliyet ve mali durum analizleri, üretim planlarının ve gerçekleştirmelerin değerlendirilmesi, çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi, yatırımların planlanması gibi çok amaçlı bir ölçüm sisteminde performansın yedi boyutundan en az birkaçının birden kullanma gereksinimi olacaktır.

Ölçüm sistemleri böyle tasarlanacaksa her boyutla ilgili birer göstergeler ailesi geliştirilir.

Çünkü bu performans boyutlarının hiçbirisi tek bir gösterge ile ölçülememektedir. Her bir boyutun ölçülebilmesi için doğrudan ya da dolaylı yoldan kullanılabilecek göstergeler vardır. Bu amaçla çok çeşitli, sayısız denebilecek kadar çok sayıda göstergeler geliştirilmiştir ve gerekirse yenileri de kolayca geliştirilebilir.

B. Performans Boyutlarının Belirlenmesinde Geçerli Kimi İlkeler

Ölçüm sistemlerine temel alınacak performans boyutlarının önceliğini ve önemini belirleyici temel öğeler;

- * analiz biriminin büyüklüğü,
- * analiz biriminin amaç ve işlevleri,

- * analiz biriminin türü (teknolojik yapı-üretim tipi-hizmet, montaj grubu vb.),
- * örgütsel yönetim biçimi ve örgütsel yapı,
- * işçi-işveren ilişkileri,
- * politika, ekonomik ve sosyal çevre koşulları olarak sıralanabilir.

Performansın yedi temel boyutu üst düzeyden en alt düzeye kadar yönetim görevini yüklenen herkes için önemlidir.

Hangi örgüt düzeyinde olursa olsun ölçüm sistemleri tüm yönetim görevlerinin ölçümünü içermek durumundadır, yani çok boyutlu olmak durumundadır, ancak boyutların önemi ve önceliği düzeylere bağlı olarak değişecektir. Tüm örgüte yönelik ölçümlerde performans boyutlarının belki de hepsine eşit ağırlık vermek gerekebilir, ancak örgütün herhangi bir gider merkezinde kalite, verim ve yenilik boyutları daha ön plana geçebilir.

Karlılığın yerine ya da onun yanısıra verilen kaynaklarla mümkün olduğu kadar çok ürünün ya da hizmetin üretilmesi ya da belli miktarda ürün ya da hizmeti mümkün olan en az kaynak kullanımı ile sağlamayı temel amaç olarak belirleyen örgütlerde verim ve verimlilik önceliği alabilir. Çok daha farklı olarak kalite ve yeniliği uzun dönem hedefi olarak belirleyen yönetimlerde ölçüm sistemlerinin çok daha değişik biçimlerde tasarlanması gerekir.

Performans ölçüm sistemlerinde öncelik verilecek performans boyutlarının seçiminde, performans geliştirme planlama süreci içinde belirlenen "anahtar performans alanlarının" da belirleyici bir rolü vardır. Aşağıda anahtar performans alanları ile ilgili bilgi verilmiştir.

C. Anahtar Performans Alanları

Anahtar performans alanları ölçümlerin hangi konularda ve hangi göstergelerle yapılacağına ışık tutarlar. Bu alanlar işletme performansının değerlendirilmesinde nabız noktalarıdır.

Bu alanlar uzun dönemli hedefler, stratejik planlama ve işletmenin kısa dönemli planları ve performans geliştirme çabaları ile ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulduğu yerlerdir. Bunlar bir yerde örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel amaçlar olarak da tanımlanabilir.

Örneğin müşteri doyumunu önemli bir performans hedefi olarak saptayan bir süpermarkette, temiz dükkan, iyi stoklama ve müşteriye nezaket üç temel performans alanıdır.

Bir başka işletmede kalite, maliyet, bir diğerinde teknolojik üstünlük, imaj anahtar performans alanları olarak seçilebilir.

Anahtar değişkenleri şu özellikleriyle tanımlayabiliriz:

- Örgütün başarılı ya da başarısız olduğunu açıklayan önemli noktalardır. Dönem sonlarında bu noktalarda gelişme olup olmadığını değerlendirmek için kullanılırlar.

- Genellikle yönetimin kontrolü dışındaki etmenlerden kolayca etkilenebilirler, değişkenlerdir.

- Beklenmeyen davranışları, işletmede hemen önlem alınmasını gerektirecek kadar önemlidir.

- Doğrudan ya da dolaylı olarak ölçülebilir özellik taşırlar.¹²⁰

Bu çalışmada anahtar performans alanı olarak belirlenen üretim, stok ve satış yöntemi konuları daha sonraki bölümde anlatılacaktır.

D. Göstergelerin Seçimi

Anahtar performans alanları işletme düzeyinde bütünleşik alanlar olarak da belirlenebilmektedir. Üretim, stok, satış yönetimi bu anlamda anahtar alanlardır.

Bu alanlar ölçümlerin odaklaştırılacağı alanlardır. Daha sonra bu alanlar için öncelik taşıyan performans boyutları (etkenlik, verim, verimlilik vb.) belirlenir. Daha sonra da bu boyutlarda yapılacak ölçümlerde kullanılacak göstergeler seçilir.

Örneğin kaliteyi alacak olursak, araba başına hatalı parça sayısını, müşterilerin ilk 90 gün içindeki şikayetlerini ve garanti hizmetleri ile ilgili taleplerini gösterecek göstergeler seçilir. Verim için standart maliyetle karşılaştırma oranları, stok tutma oranları, gerçekleştirilen maliyet tasarrufları, adam-saat başına katma değer; etkenlik için bulunabilirlik, ün ya da imaj değerlendirmeleri, vb. seçilebilir.¹²¹

Üretim, stok ve satış yönetimi ile ilgili göstergeler, bu konuların sonunda verilecektir.

¹²⁰ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 100-105.

¹²¹ A.g.k., s. 108.

Bu alışmalar görünürde çok basit olmakla birlikte çok kapsamlı ve karmaşıktır. Tüm işletmenin genel performans ölçümünü esas alan sistemlerin yanında bir de işletme içinde her düzey ya da birime inen sistem tasarımları istendiğinde için karmaşıklığı ve zorunluluğu daha da artacaktır.

Göstergelerin belirlenmesinde izlenecek yaklaşımdaki temel anlayış şöyle özetlenebilir:

- Ölçümlerle sorun çözme, karar alma ve performans geliştirme gibi yararlar sağlamak için göstergelerle işletme stratejisi ve amaçları arasında açık bir ilişki kurulması gerekir. Aksi durumda llenlerle işletme amaç ve stratejileri arasında hiçbir ilişki kurulmamış olur.

- Ölçümlerde ikinci önemli konu, "nemli olanı" lmektir. Zaman ve kaynak kısıtlamaları arasında gerçekten önemli olan göstergeleri seçmek zordur.

- Ölçümlerde kullanılacak göstergelerin seçiminde dikkat edilecek bir başka nokta da göstergelerin performans planlama sürecinde hazırlanan taktik planlar ve proje planları uyarınca sağlanan sonuçların örgüt performansını etkileme düzeyini belirleyebilecek niteliklere sahip olmasıdır.

Göstergelerin yanıtlaması gerekenler kısaca şöyle sıralanabilir :

Göstergeler;

- gelişmeleri ortaya koyuyor mu?
- nerelerde gelişme yapılması gerektiğini gösteriyor mu?
- işlerin ne kadar iyi yapıldığını gösteriyor mu?

E. Göstergelerin Seçiminde Dikkat Edilecek İlkeler

- Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır. Ancak bunları sağlamak için istenen amaçtan da uzaklaşılmalıdır.
- Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimine uygun göstergeler seçilmelidir.
- Göstergeler durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir.
- Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge (gösterge ailesi) seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir. Yine de sayıca azlığa dikkat edilmelidir.
- Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur.
- Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçlar vermelidir.
- Göstergeler için kullanılan veriler çok fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır. Bu nitel bilgilerin önemli olmadığı anlamına gelmez. Sayısal göstergeler bir de nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanırlar ve kuvvetlenirler.
- Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine göre uyarlanabilir olmalıdır.
- Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilere dayandırılmalıdır. Yönetimin kontrolü dışındaki etmenlerle ilgili ölçümler o kadar yararlı değildirler.

- Performans gelişimlerin, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Parasal ve parasal olmayan göstergeler arasında bir denge kurulmalıdır.
- Ölçümlerde asıl amaç amaçlara ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde iç etmenlere olduğu kadar dış etmenlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.
- Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grup-takım göstergeleri yeğlenmelidir¹²².

3. Ölçümler İçin Veri Toplama Ve Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Ölçüm sistemlerinin tasarımındaki bu üçüncü aşamada, veri kayıt ve bilgi sistemi geliştirilir. Bu sistem üç bölümden oluşur.

Birinci bölümde, göstergeler için ölçülmesi ve toplanması gereken veriler, tanımları, nereden sağlanacağı, hangi yöntemlerle ve hangi sıklıkta toplanacağını gösteren çizelgeler yer alır.

İkinci bölümde, göstergelerin hesaplanma biçimlerini ve değerlerini gösterecek çizelgeler vardır.

Üçüncü bölüm ölçüm sonuçlarına ve değerlendirmelere ilişkin raporlaarı içerir. Raporlar verilecekleri dönemlere, sunulacak düzeylere ve kullanım amaçlarına göre düzenlenirler.

¹²² A.g.k., s. 108-111.

4. Sistemin Uygulanması, Denetlenmesi Ve Sürdürülmesi

Sistem tasarımı tamamlandıktan sonra uygulamaya geçilir. Sistem uygulamaya geçirildikten sonra olumlu ve olumsuz tepkilerle karşılaşılması doğaldır. Olumsuz tepkilerin tartışma ve uzlaşmalarla halledilmesi gerekir. Uygulamaların yeterliliği, bundan sonra da sürekli olarak denetlenmelidir. Zamanla ortaya çıkacak yeni gereksinimlere paralel olarak sistemde gerekecek düzeltmelere ve geliştirmelere süreklilik kazandırılmalıdır¹²³.

¹²³ Akal, "Toplam Kalite...", s. 95.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNDE SEÇİLEN 3 ANAHTAR ALAN: ÜRETİM, STOK, SATIŞ

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada performans ölçümünde anahtar alan olarak üretim, stok ve satış yönetimi performansları belirlenmiştir. Ölçümler bu alanlara dayandırılacak ve şirket performansı, özelden genele bu alanların başarısına göre ölçülecektir. Bu kısımda bu alanların kısaca tanıtılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu alanlar için örnek performans göstergeleri açıklanacaktır.

I. ÜRETİM KAVRAMI VE ÜRETİM YÖNETİMİ

Bir ülkenin ekonomik kalkınması, ancak üretim ve gelirin artırılması ile mümkün olabilmektedir. Üretim, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kaynak kıtlığından dolayı büyük önem taşımaktadır. Bu ülkelerde toplam yatırım alternatifleri arasında en fazla toplam üretim artışı sağlanacak

olanların seçilmesi ve kaynakların optimal kullanımının sağlanmasında oldukça önemlidir. Bu sebeple, yeni mamullerin geliştirilmesi ve üretilmesi özellikle bu mamullerin hangi sanayi dallarında geliştirileceği ve üretilceği konusu, ülkenin ekonomik gelişmesinin hızını ve yönünü etkilemesi açısından çok önemlidir¹²⁴.

Bir canlının yaşamını sürdürebilmesi, organlarını oluşturan hücrelerine kadar uzanan damarlarda her an taze kan bulunması ile mümkündür. Bir ülke ekonomisi için üretim, canlılarda yaşamı sağlayan kan gibidir. İnsangücü ve diğer kaynakların yerinde kullanılması ile gerçekleştirilen yeterli düzeyde üretim, ekonominin sağlıklı bir şekilde yaşaması ve gelişmesi için ön şart olarak kabul edilir¹²⁵.

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse, üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli giderlerin, dönüştürme sürecinde çeşitli işlemlerden geçilerek mal veya hizmet olarak çıktılarını elde edilmesidir¹²⁶.

Üretim yönetimi kapsam bakımından oldukça geniş, faaliyet hacmi çok yüklü bir işletmecilik fonksiyonudur. Buna göre üretim yönetimi için şöyle bir tanım yapmak mümkündür :

Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makina ve insangücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde (kalitede), istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir¹²⁷.

¹²⁴ Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Cilt 1, Üçüncü Basım. Konya, 1996, s. 1.

¹²⁵ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, Dokuzuncu Basım. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:01, İstanbul, 1996, s. 1.

¹²⁶ Tekin, **Üretim...**, Cilt 1, s. 3.

¹²⁷ Kobu, **Üretim ...**, s. 4.

Başka bir değişle üretim yönetimi, mal veya hizmet üreten sistemlerde fiziksel kaynakların yönetimi biçiminde özetlenebilir¹²⁸.

1. Üretim Yönetiminin Amaçları

Üretim yönetimi; hangi malların, ne miktarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından yapılacağı sorularına en düşük maliyeti (veya en fazla karı) sağlayan cevabı bulmaya ve bu suretle;

- a) Tüketici isteklerinin fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanması,
- b) Stok düzeyinin mümkün olduğu kadar düşük tutulması veya stok devrinin arttırılması,
- c) İşletmenin insangücü ve makina kaynaklarından yararlanma derecesinin yükseltilmesi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır¹²⁹.

2. Üretim Yönetiminin Fonksiyonları

Üretim yönetimi başlıca üç temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; planlama, organizasyon ve kontroldür.

Planlama aşamasında, işletmenin üretim yönetimi amaçları dikkate alınarak; üretim alt sistemlerinin organizasyonu, üretim politikaları, üretim programları ve üretimle ilgili faaliyetlerle ilgili gerekli çalışmalar yapılır. Planlama aşamasında ayrıca, talep tahminlerine uygun olarak; üretim planlaması, işgücü planlaması, malzeme ihtiyaç planlaması, gelişim planlaması, işlem planlaması, üretim metotları, personel planlaması, ödeme

¹²⁸ Aykut Top, **Üretim Sistemleri : Analiz ve Planlaması**, İstanbul, 1994, s. 11.

¹²⁹ Kobu, **Üretim...**, s. 8.

planı, finansal planlama, çalışma sermayesi ve nakit akışı ve bilgisayar destekli üretim, üretim sistemlerinin planlanması gibi işlemler yapılmaktadır. Planlama işleminin temelini üretim planlaması oluşturmaktadır. Bu konu daha sonra açıklanacaktır.

Organizasyon aşamasında, üretim alt sistemleri içerisindeki bilgi akışı ve görevlerin dağılımı yapılır. Ayrıca üretim alt sistemlerinin düzenli ve başarılı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli şartlar belirlenerek, alt sistemlerin amaçları görev ve sorumlulukları tespit edilir.

Kontrol aşaması, Kontrol sistemlerinde görevli personel tarafından hazırlanan üretim denetimiyle ilgili bilgiler değerlendirilerek üst yönetime sunulur. Kontrol aşamasında üretim planlamasıyla üretim alt sistemlerinin etkinliğinin planlama ve gerçekleşme dereceleri karşılaştırılır. Planlanan üretim ile üretim faaliyeti sonucunda elde edilen üretim arasındaki farkın nedenleri araştırılır. Eğer elde edilen sonuçlarla planlanan durum arasındaki negatif fark büyükse, mevcut girdilerle elde edilmesi gereken üretimin sağlanabilmesi için gerekli düzeltme işlemi yapılır.¹³⁰

3. Üretim Planlama Ve Kontrolü

Üretim planlaması, gelecekteki üretim faaliyetlerinin ve miktarlarının sınırlarını ve düzeylerini belirleyen bir fonksiyondur. Üretim planlaması, işletmenin mevcut kaynaklarını rasyonel olarak kullanarak istenilen kalitede mamüllerin üretilmesi konusunda karar alma işlemidir. Başka bir ifadeyle üretim planlaması, işletmenin üretim faaliyetlerinin istenilen miktar, kalite, yer,

¹³⁰ Tekin, *Üretim...*, Cilt 1, s. 9.

zamanda; kimler tarafından nasıl, ne şekilde ve ne zaman yapılacağına ilişkin faaliyetlerden meydana gelmektedir.

Üretim planlamasının temel amacı, belirli bir mamülün üretimini istenilen miktarda ve nitelikte gerçekleştirmektir. Bunun sağlanabilmesi, gerekli üretim faktörlerinin yeterli miktarda ve uygun zamanda sağlanabilmesi ile mümkün olur. Üretimi düşünülen mamülün nitelikleri ve miktarı; hammadde, malzeme, işgücü ve sermaye maliyetleri gibi üretim faktörleriyle doğrudan ilgili olmaktadır¹³¹.

Yönetimin temel sorumluluklarından olan planlama, etkin ve verimli olmalıdır. Planlamada etkinliğin ölçüsü, eldeki kaynakların sınırladığı ölçüler içinde önceden belirlenmiş hedefe ulaşıp ulaşılmadığıdır. Verimlilik ise en az kaynak kullanımı ile en etkin şekilde arzu edilen çıktıya ulaşmanın bir ölçüsüdür¹³².

Bir üretim planının hazırlanmasında üç temel stratejiden biri seçilir:

Talebi izleme stratejisi: Üretim hızı talepteki değişimleri çok yakından izler ve bu nedenle stok düzeyi sifıra yakındır. Buna karşılık üretim hızı değişimlerinde yapılan işe alma ve işten çıkarma işlemlerinin maliyeti yüksektir.

Sabit üretim hızı stratejisi: Planlama dönemi boyunca üretim hızı sabit tutulur. Talep ile üretim arasındaki farklar stok bulundurma veya bulundurmama maliyetlerinin artmasına yol açar. Bu stratejinin avantajı kolay planlama ve sifır hazırlık masraflarıdır.

¹³¹ Tekin, *Üretim ...*, Cilt 1, s. 247.

¹³² Top, *Üretim Sistemleri...*, s. 97.

Karma strateji: İlk iki stratejinin sakıncalarını dengelemek amacı ile orta yol izlenir. Örneğin, üretim hızı talebe göre her ay yerine 3 ayda bir değiştirilir.

Belirli bir mamul için üretim planının hazırlanmasında en uygun stratejinin seçimi, her stratejinin kağıt üzerinde ayrı ayrı değerlendirilmesi sonunda mümkün olur. Karma stratejide alternatif sayısı çok fazla olabileceğinden hesaplamaların uygun bilgisayar programları kullanılarak yapılması yerinde olur¹³³.

A. Kapasite Planlaması

Talep tahmini ve mamul planlamasının, kapasite planlaması ile çok yakın ilişkisi vardır. Özellikle üretilmesi planlanan malların; gelecek dönemdeki beklenen talebi, kapasite planlamasının temelini oluşturur. Planlanan kapasite, gelecek dönemdeki talebi, tam olarak karşılayabilmeli ve işletmeye en yüksek karı sağlayabilmelidir.

Kapasite seçimini, maliyet masrafları, talep miktarı, finansman olanakları, kuruluş yeri, teknolojik olanaklar, günlük, haftalık ve aylık çalışma süresi, yönetim ve planlama yeteneği gibi etkenler etkiler. Bütün bu etkenler gözönünde bulundurularak, kıvamlı (optimal) bir kapasitenin seçilmesi gerekir. Kıvamlı kapasite, karı maksimum yapan üretim miktarıdır¹³⁴.

Üretim kapasitesi; işletmenin belirli bir süre içerisinde mevcut üretim faktörlerini rasyonel biçimde kullanarak meydana getireceği üretim miktarıdır¹³⁵.

¹³³ Kobu, Üretim..., s. 411.

¹³⁴ Şahin, a.g.k., s. 168-169.

¹³⁵ Tekin, Üretim..., C.1, s. 179.

a. Kapasite Çeşitleri

Kapasite kavramı bir işletmede mal ve hizmet üretebilme gücünü ifade etmektedir. Belli başlı kapasite çeşitleri şöyle özetlenebilir:

Teorik (Maksimum) Kapasite: İşletmede üretim sürecinde kullanılan makina ve teçhizatın hiç bir duraklama olmaksızın, yetenekli işgücü kullanılarak üretilbileceği maksimum üretim miktarına teorik kapasite denir. Örneğin; Bir tuğla fabrikasının yıllık teorik kapasitesinin 7.800.000 Adet/Yıl tuğla olması durumunda, bu fabrikanın yetişmiş iş gücüyle bir yıl boyunca hiç durmadan çalışarak 7.800.000 adet tuğla üretebileceği anlaşılmaktadır.

Pratik Kapasite: İşletmelerdeki işgücü, makina ve teçhizatın üretimde hiçbir aksama olmaksızın uzun süre teorik kapasite düzeyinde çalışması mümkün değildir. Üretimde birtakım nedenlere bağlı olarak; tamir, bakım, arızalar ve duraklamalarla karşılaşarak, çeşitli üretim kayıpları meydana gelebilir. Bunun sonucunda teorik, kapasitenin altında üretim yapılmaktadır. Teorik kapasiteden çeşitli duraklamaların sonucu meydana gelen üretim kayıpları çıkarılarak pratik kapasite bulunur. Örneğin 7.800.000 Adet/Yıl tuğla üreten fabrikanın pratik kapasitesi 6.900.000 Adet/Yıl tuğla olarak gerçekleşebilir.

Fiili Kapasite: Pratik kapasite işletmenin her zaman üretebileceği mamul miktarını göstermektedir. İşletmenin belirli bir sürede elde ettiği üretim miktarının yeterli talep olması durumunda satılan kısmına fiili kapasite denir. Başka bir ifadeyle fiili kapasite, pratik kapasitenin yeterli talep olması nedeniyle satılan kısmı oluşturmaktadır. Pratik kapasitenin yararlanılmayan kısmına boş

kapasite denir. Talepteki düşmeler, üretimdeki aksamalar gibi nedenlerle fiili kapasite pratik kapasitenin altında olabileceği gibi, talebin mevsimlik dalgalanmalara bağlı olması sonucu meydana gelen talep artışları sebebiyle de fiili kapasite, pratik kapasitenin üzerine çıkabilir.

Çalışma Derecesi: Pratik kapasiteyle fiili kapasite arasındaki orana çalışma derecesi denir. Çalışma derecesi aşağıdaki formülle hesaplanabilir;

$$\text{Çalışma Derecesi} = \text{Fiili Kapasite} / \text{Pratik Kapasite}$$

Çalışma derecesi 1'e eşit ise, işletmenin tam kapasiteyle üretim yaptığı ortaya çıkmaktadır. Çalışma derecesi 1'den büyükse, fiili kapasite pratik kapasitenin üzerinde olup, maksimum kapasite düzeyine yaklaşmaktadır. Çalışma derecesi 1'den küçükse bu durumda eksik kapasite kullanımı söz konusu olmaktadır.

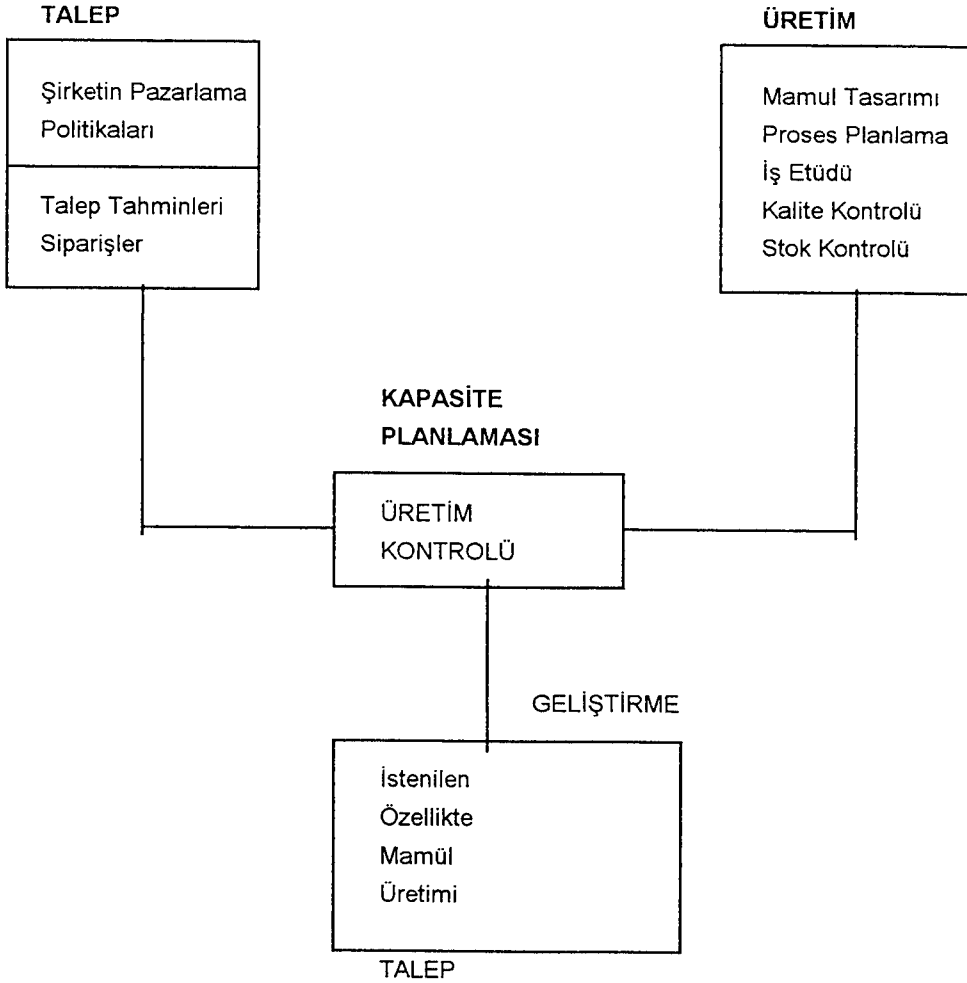
Optimum Kapasite: Üretim birimi başına düşen toplam maliyetin en düşük olduğu kapasite optimum kapasitedir. Optimum kapasite pratik kapasiteye yakın olmaktadır. İşletmenin üretim kapasitesi optimum kapasiteden uzaklaştığı sürece, üretim birimi başına düşen değişken ve sabit maliyetler artmaktadır. İşletme yöneticileri optimal kapasite büyüklüğünü etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörleri objektif ölçülere göre değerlendirerek kapasite planlaması yapılmalıdır.¹³⁶

¹³⁶ Tekin, *Üretim...*, s.187-189.

B. Üretim Kontrolü

Üretim ve satışlar arasındaki ilişkiler dikkate alındığında üretim kontrolü, işletmenin arz ve talep ilişkilerini birleştiren ve dengeleyen faaliyetler olarak tanımlanabilir. Üretim kontrolünün amacı, işletmenin mevcut kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamakta etkili olan faktörlerin gözönüne alarak işletmenin faaliyetlerini koordine etmeye yönelik çalışmaları düzenlemektir. Aşağıda Şekil XIX'da üretim kontrolüyle ilgili faaliyetler görülmektedir.¹³⁷

ŞEKİL XIX
ÜRETİM KONTROL FAALİYETLERİ



¹³⁷ A.g.k., s.188.

Yukarıda Şekil XIX'da görüleceği üzere üretim kontrolüyle talep, üretim ve kapasite planlama arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

İşletmelerde kontrol; işletmelerin planlama faaliyetleri değerleriyle gerçekleşen faaliyet sonuçlarını karşılaştırarak, meydana gelen sapmaları ortaya çıkaran faaliyetlerdir. Üretim kontrolü; üretim planlamasıyla üretim akışına uygun olarak hazırlanan plan ve programların, işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen değerlerle karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Üretim planlamasıyla sıralama ve programlama işlemlerinden sonra üretim kontrolü yapılmaktadır.

Üretim kontrolüyle yapılması gerekli işlemler şunlar olmaktadır; Birinci olarak; üretim faaliyetine ilişkin siparişlerin üretime başlanarak sağlanan ilerlemeler ve gerçekleşen üretim miktarı tespit edilir. İkinci olarak, üretim faaliyeti önceden yapılan plan ve programlara karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır. Üçüncü aşamada ise; üretim planlaması faaliyetiyle gerçekleşen sonuçlar arasında bir sapma (fark) varsa, bu durum düzeltilir.

Son aşamadaysa, gelecekteki planlama faaliyetlerini kolaylaştırmak ve geri besleme mekanizmasını sürekli çalışır tutabilmek için eldeki bilgiler tekrar yeniden bir değerlendirme işlemine tabi tutulmaktadır.

a. Üretim Kontrolünün Amaçları

Üretim kontrolünün başlıca amaçları şunlardır;

- Pazarlama araştırması sonucunda elde edilen bilgilere göre siparişlere uygun miktar ve kalite üretim yapılmasını sağlamak. Üretim kontrolüyle, işletmenin tüketici ihtiyaçlarına uygun özellikte mamüller üreterek beklenen (istenilen) üretim kapasite düzeyinde üretim yapma durumu kontrol edilir. İşletme beklenen kapasite düzeyinde üretim yapmadığı takdirde tüketici ihtiyaçları zamanında karşılanamayacağı için gelecek dönemde talepte düşüşler meydana gelebilir. İşletmenin sahip olduğu yönetim ve organizasyon yapısı da üretilecek mamül miktarını ve kalitesini yakından etkilemektedir.

- İşletmenin bölümleri arasında bilgi aktarmayı sağlayacak haberleşme sistemini kurmak. Üretim işlemi sırasında işletmenin bütün bölümleri arasındaki bilgi akışı ve haberleşme önemli rol oynar. Üretim miktarında ve mamülde meydana gelen değişikliklerin zamanında işletmenin bütün bölümlerine bilgi olarak aktarılarak üretimin bu değişikliklere uygun olarak yapılması sağlanmalıdır.

- Üretim sisteminin gelişimi, üretim kontrolüyle yapılmakta olup, üretim kontrolü bu sistemin göstergesi durumundadır. Üretim sürecinde birbirinden farklı işlemlerin ve değişik üretim aralıklarının birbiriyle uyumlu hale getirilerek üretim sisteminin etkin ve verimli çalışma durumunun ölçümü üretim kontrolüyle belirlenir.

- Üretim programlarının gerçekleştirilme durumu üretim kontrolüyle belirlenir. Gelecek dönemdeki planlama ve kontrol işlemlerini geliştirmek amacıyla sağlanan üretim programlama bilgilerinin üretimde kullanılarak işletmenin üretim performansının artmasına yardımcı olmaktadır.

İşletme yöneticileri üretim kontrol sistemini mevcut ve gelecek dönemdeki ihtiyaçları gözönünde bulundurarak kurmalıdır. Üretim kontrol sistemi işletmenin öteki kontrol faaliyetleriyle birlikte entegre olacak şekilde düzenlenerek işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlamalıdır¹³⁸.

II. ÜRETİM YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN GÖSTERGELER

1. Ürün Tasarımında Performans Göstergeleri

Ürün tasarımı, araştırma ve geliştirme birimleri tarafından gerçekleştirilen bir işlevdir. Yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri iyileştirme, teknolojik gelişim ve üretim yönetimine ilişkin araştırma etkinliklerini kapsar.

Bu etkinliklerin, üretim yönetimi açısından performanslarını değerlendirmek için kullanılabilir göstergeler aşağıda açıklanmıştır.

A. Üründe Kullanılan Değişik Parça Sayısı

Herhangi bir ürünün üretiminde kullanılan malzeme türleri, satın alınan ya da içinde üretilen parçalar ve yarı montaj gruplarının sayısı ne kadar az

¹³⁸ Tekin, **Üretim...**, s. 251-253.

sayıda tasarlanırsa, tasarım işlevinin ve üretim sürecinin performansı da o düzeyde gelişme gösterir.

Ürün tasarımında malzeme ve parça standardizasyonuna gidilerek, gereksiz malzeme ve parça kullanılmasının önlenmesi mümkündür. Bu gelişme satın alma, üretim, depolama ve stoklama etkinliklerinde de performansın artırılmasına dolaylı olarak katkıda bulunacaktır.

B. Standart-Ortak-Özel Parçaların Yüzdesi

Tasarımın üretim açısından performansını belirleyen bir gösterge olarak bu oran,

$$= \frac{\text{Standart / Ortak / Özel Parça Sayısı}}{\text{Toplam Parça Sayısı}} \times 100$$

eşitliği ile hesaplanır.

Parça türüne göre üretim açısından tasarımın performansı değerlendirilirken öncelikle standart parça sayısı sonra ortak parça sayısının daha fazla olması iyi bir durum olarak kabul edilir. Özellikle ürünün alt bileşenlerinde standart parça sayısının yüksek olması yeğlenir. Bir üretim sürecinde standart ve ortak parçalarda yoğunlaşabilme montaj kolaylığı sağlayabileceği gibi taleplere hızlı yanıt verme ve pazara uyum yeteneğini artırma açısından büyük yararlar sağlar.

C. Üretim Süreci İçinde Gereken İşlem Sayısı

Parça sayısında olduğu gibi üretim süreci içindeki işlem sayıları da performansı etkileyen bir etmendir. İşlemleri birleştirmeye, malzeme ve tasarım değişiklikleri ile azaltmaya hatta ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar sonucunda sağlanan azalmalar tasarımcıların önemli bir performans göstergesidir.

D. Hedef Maliyetleri Tutturma

Hedef Ürün Maliyeti

Gerçekleşen Ürün Maliyeti

Hedef maliyet pazara duyarlı bir maliyetlendirme yönetimidir. Önceden belirlenmiş bir pazar payına sahip olabilmek için belirlenen satış fiyatına göre hesaplanır. Rekabetçi pazarlarda ürünlerin satış fiyatları ilk üretim maliyetlerinden bağımsız olarak gerçekleştirilir. Eğer hedef maliyet, ürünün gerçekleşen/tahmini maliyetinden düşük ise ürün maliyetinin tsarımından başlayarak düşürülmesi çabalarına ağırlık verilir.

"Hedef Maliyet = Satış fiyatı - İstenen Kar" olarak hesaplanır.

E. Ürünün İstenme Özelliği

Modern yaşamda müşterilerin yeniliklere karşı ilgisi fazladır ve hergün yeni gereksinimleri ortaya çıkarmaktadır. Tasarım performansını bu anlamda ölçebilecek bir gösterge de ürünlere olan istemin düzeyidir.

$$= \frac{x \text{ ürünü için Sipariş Sayısı}}{\text{Toplam Sipariş Sayısı}}$$

Eğer bir ürün yılda bir kezden fazla sipariş almıyorsa o ürün eskimiş olarak kabul edilir ve tasarımda değişim ya da yeni ürün tasarımı gündeme gelir.

F. Diğer Göstergeler

- $\frac{\text{Bölüm Bütçesi}}{\text{İşletme Bütçesi}}$
- $\frac{\text{Bölümün Gerçekleşen Giderleri}}{\text{Bölümün Bütçelenen Giderleri}}$
- $\frac{\text{Bölümün Gerçekleşen Giderleri}}{\text{Geliştirilen Proje Sayısı}}$
- $\frac{\text{Tasarım Araştırılması Maliyetleri}}{\text{Satışlar}}$
- $\frac{\text{Tasarım Projeleri Maliyetleri (Yıl)}}{\text{Tasarım Projeleri Sonucunda Tasarruf (Yıl)}}$
- Yeni Ürün geliştirmelerinin Sayısı (Değerli) (1-5 Yıl)
- Süreç Geliştirmelerinin Sayısı (Değerli) (1-5 Yıl)
- Geliştirilen Eski Ürünlerde Sağlanan Tasarruf

- Kabul Edilen Projeler
- Önerilen Projeler
- Tamamlanamayan Projeler (1 Yıl - 5 Yıl)
- Toplam Planlanan Projeler (1 Yıl - 5 Yıl)
- Tasarımda Görevli Teknik Personel
- Tasarımda Görevli İdari Personel
- Toplam Üretim Etkinliklerinde Görevli Personel
- Tasarımda Görevli Personel

2. Üretim Planlaması, Kontrolü ve Üretim Süreci Göstergeleri

A. Toplam Geçiş Süresinin Toplam Sipariş Gerçekleştirme Süresine Oranı (P/D Oranı)

P/D oranı temel performans göstergelerinden biridir. Tasarımdan alımlara, satışlardan dağıtıma ve tüm üretim sürecinde yer alan etkinliklerin tümünü kapsayan bütünlüklü bir değerlendirmeye olanak veren bir orandır .

P, toplam geçiş (üretim süreci) süresi olup bir ürün veya siparişe ilişkin olarak hammaddenin siparişinden son ürünün elde edilmesine kadar geçen süredir. Bu süre dha açık olarak şöyle ifade edilebilir :

$$P = \text{Toplam Tedarik ve Üretim Süresi}$$

= Tedarik Süresi + Tasarım Süresi + Üretim Hazırlık Süresi + Üretim Süresi +Taşıma Süresi + Bekleme Süresi (yetersiz kapasite, dengesiz akış hızı ve bakım-onarım vb. nedenlerle).

D, sipariş gerçekleştirme süresi, müşterinin sipariş tarihinden, ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süredir.

P/D oranının ideal değeri 1'dir. Oranı 1'e yaklaştıran her yaklaşım olumlu olarak yorumlanır. Oranın 1'den küçük olması ise en ideal durumdur, çok ender olarak gerçekleştirilebilir. P süresinin D süresinden küçük olması stratejik bir amaçtır. Çünkü bu olgu stoksuz üretimi (0 stok) sağlayarak maksimum üretim verimine ulaşmak demektir.

B. Üretimde Ürün Değişikliği ve Hazırlık İşlemleri Süresi

Ürün tiplerinde çeşitlilik ve ürün karmaşıklığı nedeniyle üretim sürecinde üründen ürüne geçişi sağlayan hazırlık işlemlerine ilişkin sürelerin uzunluğu ve bu işlemlere harcanan toplam süreler üretim performansını etkileyen önemli bir etmendir. Bu sürelerin kısaltılması üretim performansını hem kapasite kullanımı, hem de stok maliyetleri yönünden olumlu olarak etkiler.

Hazırlık süreleri ile ilgili performans ölçümleri amacıyla şu göstergelerden yararlanılabilir.

Hazırlık Süreleri
• _____
Toplam Üretim Süresi

Hazırlık Süreleri
• _____
Toplam Standart Süre

Hazırlık Süreleri

Hazırlık Süresi (Parti)

Kullanılabilir Makine Süresi

Parti Miktarı

C. Programa Uygunluk Göstergeleri

Gue Şemaları

Frank Gue tarafından geliştirilen bu çizelgeler mevcut verilerle kolayca hazırlanabilmektedir.

Çizelgeler her üretim biriminde ya da her iş istasyonunda planlananlarla gerçekleştirilen etkinlikleri karşılaştırarak performans durumunu ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirme süresi aylık, haftalık, günlük olabilir.

Bu şemaları hazırlamak için iş programına alınan etkinlikler, sipariş veya işlemlerin planlanan-gerçekleşen termin sürelerine göre tamamlanma durumları belirlenir. Sonuçlar "Geç-Zamanında-Erken" olarak sınıflandırılır ve şema işlenir. Şemanın gösterdiği dağılım, performansın açık bir göstergesidir.

Diğer Göstergeler

- Programa uygun gerçekleştirmelerin %'si
- Programa göre daha uzun çalışma süresi %'si

Belli Bir Dönemde Gerçekleşen Üretim

Belli Bir Dönemde Planlanan Üretim

$$\bullet \frac{\text{Gecikerek Tamamlanmış İş + Süreçte Kalan İş}}{\text{Tamamlanmış İş}} \quad (\text{belli bir dönem için haftalık.3haftalık})$$

$$\bullet \frac{\text{Siparişlerde Değişme Sayısı (Miktar/Süre)}}{\text{Toplam Siparişler}}$$

- Programa göre x sürede uzun zamanda başlatılan iş emirleri

$$\bullet \frac{\text{Programdan Önce Başlatılan Siparişler}}{\text{Toplam Siparişler}}$$

- Malzeme, işçi, enerji, makine arızası nedeniyle oluşan boş zaman analizleri.

D. Standardizasyon

Standardizasyon herhangi bir süreç, yöntem ve ürünle ilgili bileşenlerde formal ve değişmez bir yapı oluşturarak, o konularda aynı türden sorunların oluşmasını önleyen ve olaylarda tekrarlanabilirliği sağlayan bir yoldur. Ürün tiplerinin standardizasyonu yanında üretim yöntemlerinde de gerçekleştirilen standardizasyonlarla hem kalite, hem de üretim sürelerinde ve maliyetlerde önemli tasarruflar sağlanması doğal bir sonuçtur.

Gerek üretim süreci içinde gerekse idari işlerde standardizasyon işletme performansının önemli bir göstergesi sayılabilir. Aşağıda bu yönde değerlendirmeler için kullanılabilecek göstergelerden örnekler verilmiştir.

Standart Parça Sayısı	Standartlaştırılmış İşlem Sayısı
• _____	• _____
Toplam Parça Sayısı	Toplam İşlem Sayısı
Standart Ürün Tipi	N Tipi Standart Ürün Satışı (Üretimi)
• _____	• _____
Toplam Ürün Tipleri	Toplam Satışlar (Üretim)

E. Üretim Yönetimine İlişkin Diğer Göstergeler

Bu Yıl Gerçekleşen Üretim	Üretim Miktarı	Toplam Üretim Süresi
• _____	• _____	• _____
Baz yılı Üretimi	Çalışan Sayısı	Eşdeğerlenmiş Üretim Miktarı
Üretim Miktarı	Gerçek Çıktı	Toplam Üretim Süresi
• _____	• _____	• _____
Çalışılan Günler	Kuramsal Çıktı	Toplam Geçiş Süresi
Direkt İşçilik Saatleri	İndirekt İşçilik Saatleri	Bekleme Süreleri
• _____	• _____	• _____
Direkt Standart İşçilik Saatleri	Direkt İşçilik Saatleri	Direkt İşçilik Süreleri
Toplam Üretim Süresi	Birim Başına İşçilik Saatleri	Makine Çalışma Süreleri
• _____	• _____	• _____
Direkt İşçilik Saatleri	Birim Başına Standart İşçilik Saatleri	Hazırlanma Süreleri
Toplam Makine Süresi	Hazırlık İşleri Süresi	Katma Değer Yaratmayan Etkinlik Maliyetleri
• _____	• _____	• _____
Toplam Üretim Süresi	Toplam Üretim Süresi	Toplam Üretim Maliyeti
Toplam Değişken Maliyetler	Gerçekleşen Genel Üretim Giderleri	Toplam Prim Ücretleri
• _____	• _____	• _____
Toplam Standart Değişken Maliyetler	Bütçelenen Genel Üretim Giderleri	Toplam Ücretler

Malzeme Giderleri	Bakım Giderleri	Hatasız Üretim Miktarı	vb. ¹³⁹
• _____	• _____	• _____	
Toplam Üretim Maliyeti	Toplam Üretim Maliyeti	Toplam Üretim	

III.STOK YÖNETİMİ

Performans Ölçme Değerlendirme Sistemlerinde anahtar alanlardan biri de stok yönetimi olarak seçilmiştir.

Bir üretim sisteminde üretilen mamule dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisi **stok** kavramı içinde düşünülebilir. Stoklar söz konusu varlıkların miktarları veya parasal değerleri ile ölçülür.¹⁴⁰

1. Stokların Sınıflandırılması

Stok tanımına giren bütün varlıkları birarada incelemek yanılgılara sebep olabilir. Stok edilen varlıklar arasında; cins, değer, kullanılma yeri, stoklama biçimi gibi faktörler açısından farklılıklar vardır. Bunları amaca uygun biçimde sınıflandırarak incelemede fayda vardır.

Hammadeler: İşletmede imalata giren ve üzerinde işlem yapılarak değer kazandırılan tüm varlıklar hammaddedir.

Yarı mamuller: Üzerinde yapılması gerek işlemler henüz tamamlanmamış bulunan ve iş istasyonları arasındaki ara depolarda biriktirilen

¹³⁹ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 204-215.

¹⁴⁰ Kobu, *Üretim...*, s. 281-282.

varlıklardır. Bunların yarı mamul niteliği bir süre sonra, tüm işlemlerin tamamlanması ile mamule dönüşür.

Mamuller: Fabrika içinde yapılması düşünülen işlemlerin tümü tamamlandıktan sonra müşteriye teslim edilmek üzere ambara konulan varlıklardır. Mamuller, belirli bir aşamayı tamamlayıp belirli bir yerde hareketsiz durdukları için, sayma, değerlendirme ve kontrol açısından pek güçlük göstermezler. Hammadde ve yarı mamullerde belirsizlik nispeten fazla olduğundan kontrolleri daha güçtür.

Hazır parçalar: Mamulün bir kısmını oluşturan ve genellikle dışarıdan tedarik edilen varlıklardır.

Yardımcı malzemeler: Mamulde doğrudan kullanılmayan veya yer almayan, tamir parçaları, kesme sıvısı, makina yağı vb. malzemelerdir.¹⁴¹

Stok yönetimi, stok kontrolünün gerektiği fonksiyonları kapsamaktadır. Stok kontrolüyle, stok düzeylerini en ekonomik yapabilecek stok kararları alınır. İşletmenin üretim faaliyetleri sırasında hammadde yardımcı madde vb. maddelere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler bu maddeleri stoklama yoluna giderler. Her stok birimi başına, üretim aşamasında düşen maliyetler dikkate alınmalı ve buna göre karar verilmelidir.¹⁴²

¹⁴¹ A.g.k., s. 282-283.

¹⁴² Tekin, Üretim..., Cilt 2, s. 3-4.

2. Stoklarla İlgili Maliyetler

Stok yönetiminde; stok politika ve hedefleri, toplam stok maliyetlerini minimum yapma amacına yönelik olarak tespit edilir. Stok yönetim sistemlerinin iyi bir şekilde çalışması, stok kontrolünün etkinliğini artıracak ve stok kontrol maliyetlerinin düşmesine sebep olacaktır. Stok yönetim sisteminin iyi çalışmaması durumunda stok bulundurma maliyetleri başta olmak üzere stok maliyetleri artacaktır¹⁴³.

Stok yönetimi maliyetleri basit bir sınıflama ile üçe ayrılır:

Sipariş maliyetleri: Yeni bir sipariş verileceği zaman ortaya çıkan maliyet unsurlarıdır.

Stok bulundurma maliyetleri: Elde bulundurma maliyetleri adı ile de bilinirler. Bir varlığın stokta bulunması ile veya bu yolda çaba harcanması sonunda meydana gelirler.

Stok bulundurmama maliyetleri: Elde bulundurmama maliyetleri de denir. İstenilen varlığın stokta bulunmaması veya yeterinden az bulunması ile ortaya çıkarlar.

Etkili bir stok kontrolü bu maliyetler arasında optimal denge noktasını bulan politikaların saptanması ve işlemlerin uygun yöntemlerle yürütülmesinden ibarettir.¹⁴⁴

Emniyet stokları, yeni siparişler gelinceye kadar elde bulundurulan stokları ifade eder. Stoksuz kalma ihtimaline karşı bulundurulan stok miktarları

¹⁴³ A.g.k., s. 9.

¹⁴⁴ Kobu, Üretim..., s. 289.

kadar, bir stok bulundurma maliyeti olacaktır. Stoklardan dolayı stok bulundurma maliyeti artarsa, bu durumda stok bulundurmama maliyeti azalır. Tersî durumda, stok bulundurmama maliyetinin artması halinde stok bulundurma maliyeti azalmaz¹⁴⁵.

3. Stok Yönetimi İşlevlerine İlişkin Göstergeler

Stoklara bağlanan işletme sermayesinin toplam sermayeye oranının %40-60 dolaylarına kadar yükselebileceği düşünüldüğünde stokların işletmelerinin maliyet ve karlılık açısından performansı etkilemede taşıdığı önem çok dikkat çekicidir.

Bunun yanında stoklar üretim sürecinin performansını da etkileyen bir role sahiptirler. Bu özellikleri dolayısıyla stok yönetiminde sağlanan performans, toplam yönetim performansının bir göstergesi olmaktadır.

Stok yönetiminde düşük stok bir etkenlik göstergesidir. Ancak bu sonuca ulaşmak kolay değildir. Bu sonucu finansman, alım, üretim ve satış işlevleri arasında yapılacak eşgüdümlü çalışmalarla gerçekleştirmek gerekir. Stok yönetimindeki başarı bu çalışmalarda sağlanacak uyuma bağlıdır. Bu gereklilik stok yönetiminin taşıdığı anlam değerlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde stok yönetimi belli başlı iki açıdan önem taşır. Birincisi, iyi bir stok yönetimi, müşteriye talep ettiği zamanda ve miktarda ürün sağlayabilme olanağı yaratır. Aksi halde işletme satış ve müşteri kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır.

¹⁴⁵ Tekin, Üretim..., Cilt 2 s. 13.

İkincisi, üretim sürecinde üretim akış hızının denge ve sürekliliğini sağlayarak zaman ve maliyet açısından en ekonomik üretimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Bu konuda başarı sağlamanın en kolay yolu tüm stok türlerinde stok tutma olarak düşünülebilir. Ancak stok tutma politikasının hele yüksek stok tutmanın olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Bu nedenle çok dikkatlice izlemesi gereken bir konudur.

Bir işletmede stok düzeylerini yükseltici etmenlere göz atıldığında, uygun bir stok politikasıyla işletmenin üretim, satış ve dolaylı olarak finansman potansiyeline kazandırılacakları kolayca görebilmek mümkündür.

İşletmede, stok tutma politikası başarıyla izlenmediğinde bunun getireceği sakıncaların da çok önemli olduğunu unutmamak gerekir. Hatalı politikalar satılamayan aşırı stoklara para bağlanmasına, değeri düşen ve eskiyen stok kalemlerinin oluşmasına yol açarak işletmeye büyük ekonomik kayıplar verebilir.

Bu nedenle stok politikasının analizi işletmenin alım, satış ve üretim planlaması politikalarının performansını belirleyici göstergeleri ortaya çıkarmada son derece etkilidir.

Burada önemli olan doğru ürünü ya da malzemeyi doğru sürede ve doğru miktarda stoklamaktır.

Başarılı bir stok tutma politikası uygulandığında işletme çok şey kazanacaktır. Aşırı kapasite kullanımı ve aşırı stok maliyetine karşın yine de önemli yararlar söz konusudur. İşletme, ürün bulunabilirliği, talep dalgalanmalarına uyum sağlama esnekliği, tahmin hatalarını karşılama olanağı, sipariş gecikmelerini önleyerek müşteriye hizmette zamanlılık ve üretimin dengeli ve sürekli akışı ile üretim sürecinin verimini artırmak gibi önemli performans alanlarında gelişme sağlayabilecektir.

Stok Yönetimine İlişkin Performans Göstergeleri

$$\bullet \text{ Son Ürün Stok Devir Oranı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Yıllık Stok Değeri}}$$

Bu oran satılan mallar maliyetine göre de hesaplanabilmektedir. Ortalama stok değerleri dönem başı ve dönem sonu ortalaması olarak alınır. Stokların yıl içinde büyük dalgalanma gösterdiği durumlarda ortalama stoklar aylık değerlerin ortalamasına göre hesaplanır.

Son ürüne ilişkin stok devir oranı ürün tiplerine göre ayrı ayrı da hesaplanabilir. Bu durumda ürün tiplerine göre hızlı-normal-yavaş dönen stoklar değerlendirilmiş olur.

Bir işletmede satışların yüksekliğine karşın bu oranın düşük olması aşırı stok politikasının göstergesidir.

$$\bullet \text{ Yarı Mamul Stokların Devir Oranı} = \frac{\text{Satılan Mallar Maliyeti}}{\text{Yarı Mamul Stokları}}$$

Kullanılan Hammadde Maliyeti

$$\bullet \text{ Hammadde Stokları Devir Oranı} = \frac{\text{Kullanılan Hammadde Maliyeti}}{\text{Hammadde Stok Değeri}}$$

Bu üç oran stok yönetimi dışında üretim ve satış işlevlerinin performansının da bir göstergesi olarak kullanılmaktadır.

Stok Değeri

$$\bullet \text{ Stokların Kullanılan Sermayeye Oranı} = \frac{\text{Stok Değeri}}{\text{Kullanılan Sermaye}}$$

Bu oranda stok değeri dönem bilançosunda yer alan değerlerdir. Bu oran kullanılan sermayenin stoklara bağlanan bölümünü gösterir ve yönetme stok birikmesini önlemekte yol gösterir.

Bu oranın stok devir hızı oranı ile birlikte kullanılması daha anlamlıdır.

Bu oranın yükselmesi stok artışlarının karşılanma kaynağı olan kısa dönemli borçlarda artış göstergesidir. Eğer satışlarda ve satış fiyatlarında bir düşme olursa, işletmenin mali krize düşme olasılığı böyle bir stok politikasıyla gündeme gelebilecektir.

Karşılanan Stok Talepleri/Gün

$$\bullet \text{ Stok Karşılama Oranı} = \frac{\text{Karşılanan Stok Talepleri/Gün}}{\text{Toplam Stok Talepleri/Gün}}$$

Bu oran üretim sürecinde malzeme ve yarı mamul stok düzeylerinin ya da alım ve üretim süreci akış performansının temel bir göstergesidir. Son ürün için ise satış tahminlerinde ve üretim planlamasında sağlanan başarıların bir ölçüsü olabilir.

$$\bullet \text{ Stok Yenileme Oranı} = \frac{\text{Gerçekleşen Stok Yenileme Süresi}}{\text{Planlanan Stok Yenileme Süresi}}$$

Bu oran işletmede uygulanan stok politikasının alım, üretim ve satış planlarının gerçekleşme performanslarının bir göstergesidir. Özellikle mamul ve yarı mamul stok düzeylerinin ve stok sipariş sürelerinin saptanma yöntemlerinin uygunluğunun ve bunların getireceği maliyetlerin analizine dikkati çeker.

$$\bullet \text{ Stok Eksikliği Nedeniyle} = \frac{\text{Stok Eksikliği Nedeniyle Gecikmeli Tamamlanan İşler/Aylar}}{\text{Toplam Tamamlanan İşler/Aylık}}$$

Geciken İş Oranı

Bu oran stok yönetiminde sağlanan başarının bir göstergesidir. Stok nedeniyle üretim sürecinde doğan ek maliyetlerin ve geciken ya da gerçekleştirilemeyen satışların önemine dikkat çeker.

• Hammadde, Malzeme, Yarı Mamul ve Son Ürün Stoklarında Kalem İtibariyle Pareto Analizleri

Bu yönde yapılacak Pareto Analizleri, yönetime hangi kalemlerde stok yönetimine daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini gösterdiği gibi dolaylı olarak bu yönde alınabilecek performans artırıcı önlemlerle de ışık tutar.

Diğer Göstergeler

• Kullanılan Malzeme Miktarı İçinde Ek Siparişlerle Sağlanan Malzeme Yüzdesi

- Planlanan Malzeme Siparişleri Üzerinde Yapılan Ek Siparişlerin Yüzdesi

- Malzeme İsrafı = Depo Çıktıları - Tüketilen Malzeme Miktarı

- Hasarlı-Eski-Satılamayan Son Ürün Maliyeti ve Toplam Malzeme Maliyetine göre Yüzdesi

- İstenmeyen Ürün Türleri ve Stok Yüzdeleri

- Malzeme, Yarı Mamul ve Son Üründe Stok Boşalma Sıklıkları (malzeme, parça ve ürün türlerine göre).¹⁴⁶

IV. PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİMİ

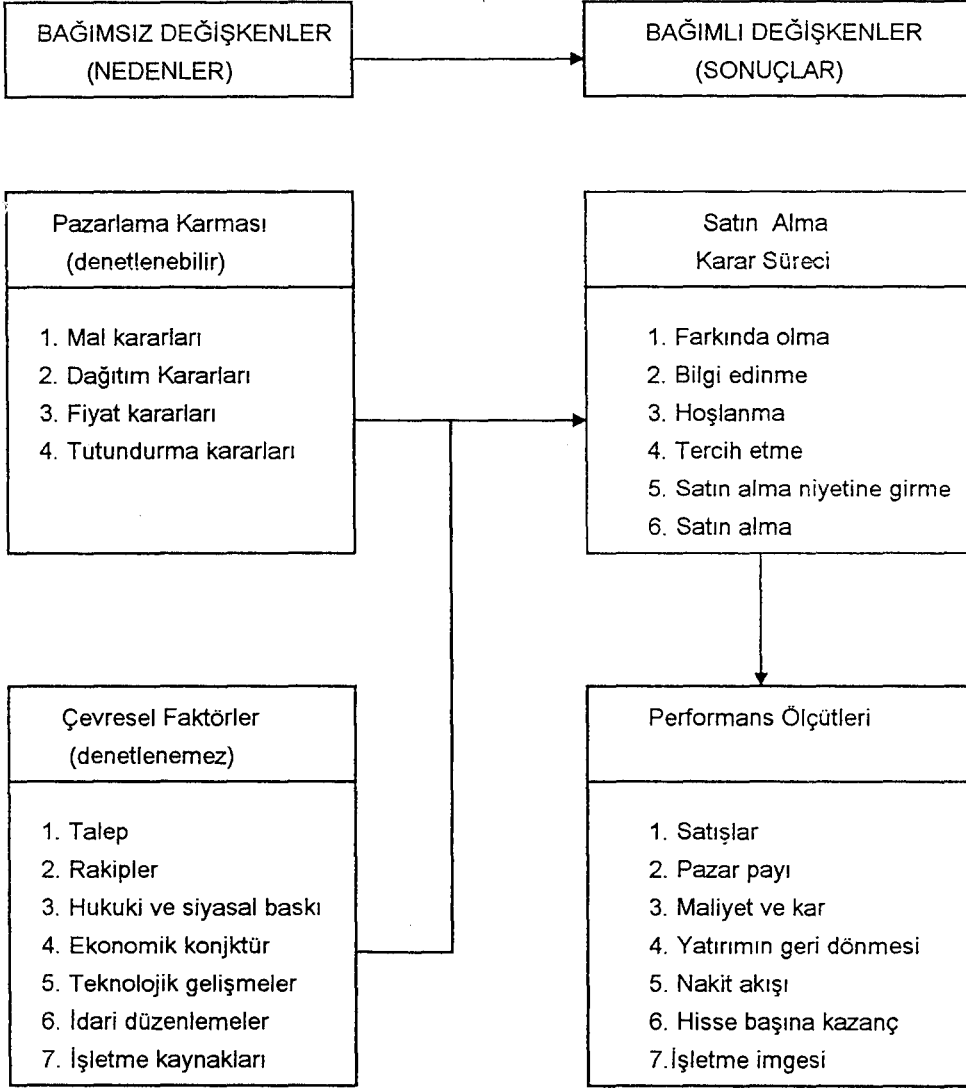
İşletme yönetimi açısından Pazarlama; işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin "geliştirilmesi", "fiyatlandırılması", "tutundurulması" ve "dağıtılması"na ilişkin planlama ve uygulama sürecidir¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 239-244.

¹⁴⁷ Mucuk, *Pazarlama...*, s. 5.

ŞEKİL XX

PAZARLAMA SİSTEMİ



Şekil XX'de Pazarlama Sistemi görülmektedir.¹⁴⁸ Pazarlama karması ve çevresel faktörlerin satın alma kararlarına etkileri ve performans ölçütleri sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. Bağımlı değişkenler olarak gösterilen pazarlama karması ve çevresel faktörler satın alma karar sürecinin nedenlerini

¹⁴⁸ Thomas C. Kinnear ve James R. Taylor, **Marketing Research: An Analytical Approach**, Mc Graw Hill International Book Co., Tokyo, 1983, s.

performansı ortaya çıkmaktadır. Performans ölçütleri pazarlama sisteminin çıktıları oluşturur.

1. Satış Yönetiminin Boyutlar

Satış gücünün pazarda başarılı olması, işletmenin pazarlama plan ve programlarının da başarıya ulaşması anlamına gelir.

Satış yönetimi yalnızca satışlarla bağlantılı değildir. Bunun yanında, işletme hedeflerinin belirlenmesi, yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmesi, planlanması ve denetlenmesi, firma imajının pazarda kuvvetlendirilmesi-sarsılmaması gibi ek işlevlere sahiptir. Bu sorumluluklar firmanın mamul ve hizmetlerine, tepe yönetimi ve pazarlama yönetiminin ilkelerine ve firmanın tüketici ya da üretim yönlü olmasına göre değişebilmektedir.

Satış yönetimi pazarlama ile doğrudan ilintilidir. Pazarlama bölümünden alınacak direktiflerle mamul ya da hizmetin satışı için çaba gösterilmektedir. Pazarlama, hedef pazarın ya da olası müşterilerin ihtiyaç ve istemlerini doyuracak karmayı oluştururken, satış yönetimi pazarlamanın bir boyutu olarak önceden bu ihtiyaçları teşhis etmeli ve bunları giderecek öneriler geliştirmelidir.

Satış yönetimi doğrudan satış olan temel işlevi yanında, bunun etkinlikle sağlanmasında yardımcı olacak ikincil işlevlerden de sorumludur.

Satış yönetiminin temel işlevleri:

- Satış (gücü) bölümünü örgütlemek,
- Satışçıların devşirilmesi, seçimi, eğitilmesi ve yönetilmesi,

- Satış, satış yöneticisi ve satışçıların verimliliklerinin ölçülmesidir.
- Satış tahmini, satış bütçesi ve kotaların tayini, bölge düzenlemeleri, satış analizlerinin vb. planlaması,

A. Satış Tahminleri

Bu işlem gelecekteki belirli bir dönemde işletme tarafından oluşturulan bir pazarlama planı kapsamında ve bir dizi ekonomik koşullar altında, satışların miktar veya TL. olarak tahmin edilmesi demektir.

Satış tahminlerini talep tahminlerinden ayıran en büyük özellik satış ve talep kavramlarının yapısından kaynaklanır. Satış verileri, bize belirli bir zaman içerisinde, belirli bir malın satılan miktarını verir. Ancak, malın "satılan miktarı" çoğu kez malın talebiyle karıştırılır. Bir başka deyişle, belirli bir sürede, eğer malın "x" miktarı satılmışsa, o dönemdeki malın talebi de "x" miktarı olarak varsayılır. Gerçekte satış ve talep kavramları aynı şeyler değildir. Ancak, bir mala karşı aniden ortaya çıkan bir talep karşısında ya da işletmenin mal, üretim, dağıtım, stoklama vb. politikalarının özelliği nedeniyle, işletmenin stokları bu artan talebi karşılayamaz duruma gelir ve işletme stok dışı kalabilir. Bu nedenle, olağan koşulları gözönünde bulunduran satış tahminleriyle, olağan dışı koşulları ve işletmenin maksimum üretim ve pazarlama çabalarını da içeren talep tahminlerini birbirinden ayırmak gerekir.

Satış tahminleri temel bir planlama aracı olarak işletme içinde özetle şu amaçlarla kullanılır :

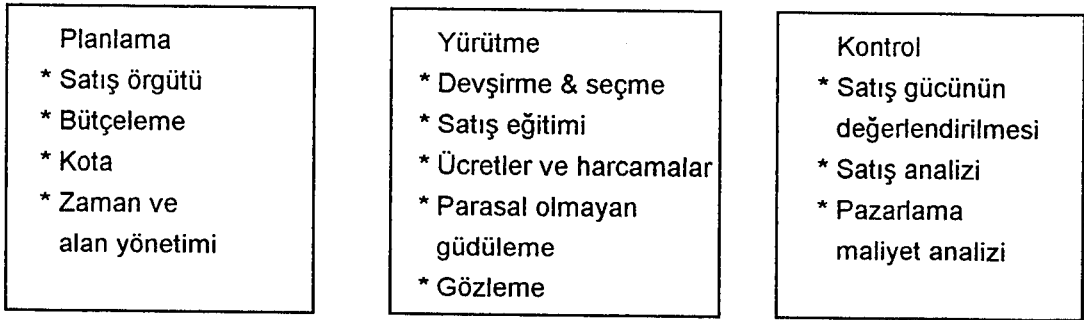
- Pazarlama ve satış programlarının planlanmasında
- Satış kotalarının saptanmasında

- Kaynakların planlanmasında
- Satış stratejilerinin planlanmasında
- Nakit akımlarının belirlenmesinde
- Yatırım harcamaları hesaplamasında
- Üretim programlarının hazırlanmasında
- Stokların denetiminde
- İnsangücü gereksinimlerinin planlanmasında
- Satış gücü performansının ölçülmesinde
- İşletme içindeki kişi ve bölümlerin performansının ölçülmesinde.¹⁴⁹

2. Satış Yönetiminin Fonksiyonları

Satış yöneticisinin temel fonksiyonları üç ana grupta toplanabilir. Şekil XXI 'de görüleceği gibi bunlar:¹⁵⁰

ŞEKİL XXI SATIŞ YÖNETİCİSİNİN FAALİYETLERİ



¹⁴⁹ Nuri Çalık, **Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No:94, Eskişehir, 1992, s. 73-79.

¹⁵⁰ Sahavet Gürdal, **Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul, s. 5.

Planlama: Satış yöneticisinin temel fonksiyonlarından biri olan planlama genel olarak amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kapsar. Satış gücünün örgütlenmesi, mevcut ve olası satış hacimlerinin tahmini, bütçeleme yaplması, bu amaçlar ve planlarla öncelik verilecek faaliyetlerin ve kotaların tayin edilmesi, çabaların yer ve zaman olarak ayırılması gibi planlama sürecinin izlenmesi satış yöneticisinin görevidir.

Yürütme: Satış yöneticisinin amaçlara ulaşmak için kullandığı araçlardır.

Devşirme ve seçim; firmaya yeni elemanların alınmasına yardımcı olur. Yeni alınan elemanlarla birlikte mevcut satışçılar da grup ve özel programlar çerçevesinde eğitilerek geliştirilebilir. Satış eğitiminde satış becerisinin geliştirilmesi, mamul bilgisinin ve işletmenin üretici ya da tüketici yönlü öğretilmesi amaçlanmaktadır.

Satış yöneticisi; satışların verimliliklerinin arttırılması için objektif bir ücretlendirme yapmalıdır. Bunun için maaş, prim ya da karma ücret politikaları oluşturmalıdır. Bütçe sınırları içerisinde yapılacak her türlü harcamalar (seyhat, otel, satış geliştirme, reklam vb.) firma hedeflerine ulaşmada etkinlik sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

Satış yöneticisinin en güç faaliyetlerinden birisi, satışçlaların parasal ve parasal olmayan araçlarla güdülenmesidir. Satışçının başarılı ya da başarısızlık durumlarında ne ile ödüllendirileceği ya da cezalandırılacağı ortaya konmalıdır. Bu aynı zamanda satışçlaların gözlenmesi-izlenmesiyle de ilgilidir.

Kontrol: Satış yöneticisinin sorumluluk alanı olduğuna göre, denetim alanı da vardır. Gerek satışların, gerekse satışçlaların ölçümlenmesi, satış

analizi ve pazarlama maliyet analizi baz alınarak yapılmalıdır. Elde edilen sonuçlara göre, mevcut durum gözden geçirilerek sorunların nedenleri ve çözüm yolları aranmalı ve gerekli düzeltmeler yapılarak firma amaçları gerçekleştirilmelidir.

3. Satış Yönetimi ve Pazarlama Karması

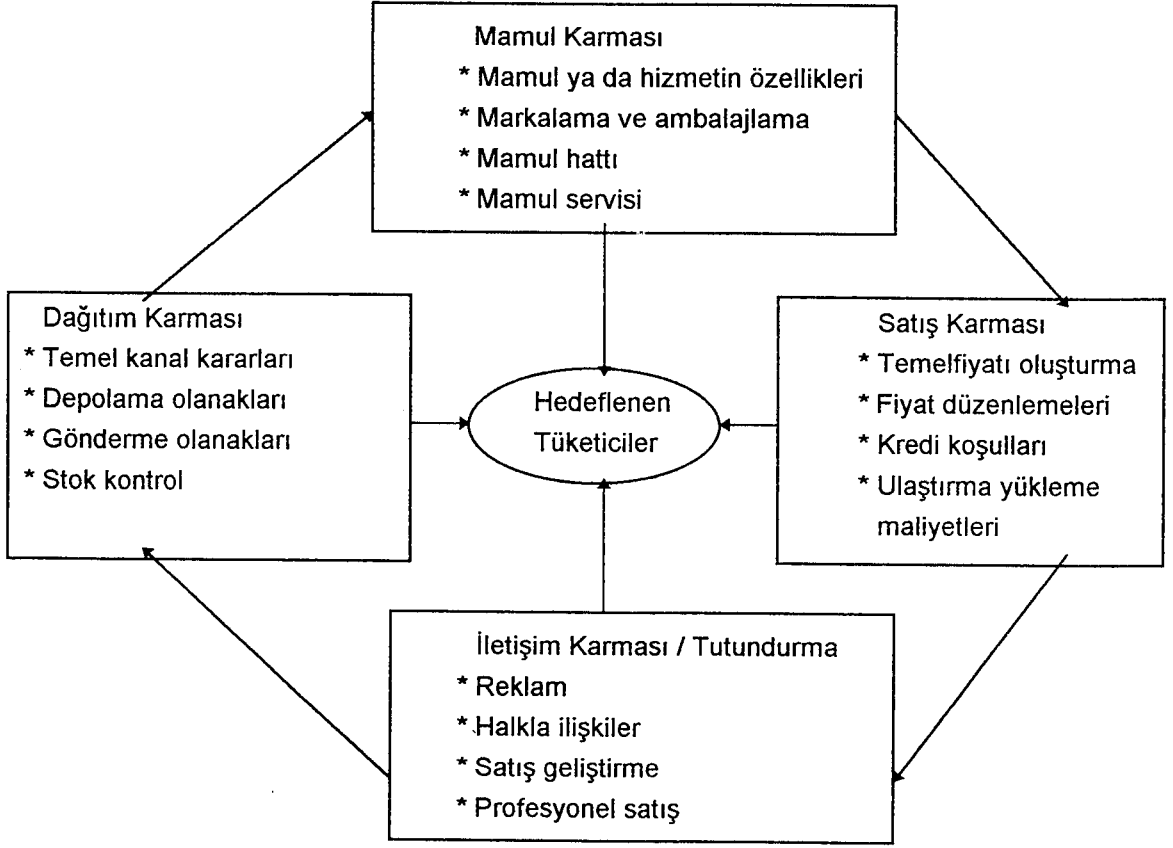
Pazarlama stratejisinin etkinliği pazarlama bileşenlerinin birlikte kullanılmasına bağlıdır. Pazarlamanın firmaca kontrol edilebilen bu değişkenleri, pazar istemini düzenleyen stratejik araçlardır. Bunlar Şekil XXII'de görüldüğü gibi,¹⁵¹

- * Mamul
- * Fiyat / satış
- * Lojistik / dağıtım
- * İletişim

¹⁵¹ A.g.k., s. 8.

ŞEKİL XXII

PAZARLAMA KARMASI VE SATIŞ YÖNETİMİ



Pazarlama ya da satış yöneticisi, öncelikle uygun pazarlama karmasını oluşturmalı ve uygulamaya koymalıdır. Bunun için mamul ya da hizmetin özelliklerine göre, alıcıların kabul edeceği fiyattan uygun kanallarla tüketicilere ulaştırılması gerekir.

Tüm bileşenler tüketici doyumunu odak noktası olarak alır. Mamulu tanımak, bilgi vermek, tüketicileri inandırmak ve ikna ederek alıma yöneltmek iletişim karmasıyla sağlanır.¹⁵²

¹⁵² A.g.k., s. 4-15.

4. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansını ölçme, pazarlama faaliyetleri sonuçlarının mukayese edileceği bir ölçme kriterini yani performans standartının varlığını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan performans standartlarının oluşturulması pazarlama kontrolü açısından gerekli ve önemli ilk adımı oluşturur. Standartlar da bir dayanağa göre oluşturulmak durumundadırlar. Bu dayanak en genel anlamı ile, pazarlama planıdır. Çünkü pazarlama planlarındaki hedefler bir anlamı ile, performans standartlarını ortaya koyarlar. Bu standartların bir pazarlama kontrol modeli içinde, sorumlu yöneticilerle uyumlu olarak, işletme içi ve dışı çevresel şartlar da dikkate alınarak belirlenmiş, başarılabılır hedeflerin bir ölçüsü olarak tesbit edilmesi gereklidir. Böylece pazarlama kontrolü ve pazarlama performansını ölçme açısından önemli olan ilk adım tamamlanmış olacaktır.

Pazarlama performansını ölçmede ikinci önemli adım, performans standartlarına göre mukayese edilebilir şekilde pazarlama faaliyetleri sonuçlarını elde edebilme ve değerlendirmedir. Bu noktada, biçimsel bir pazarlama planının pazarlama performansını değerlendirme için gerekliliği ve pazarlama planı ile ortaya konmuş hedefler veya standartlara göre performans değerlemenin önemli bir kontrol unsuru olduğu ifade edilebilir. Faaliyet sonuçlarını bu standartlara göre toplamak ve analiz etmek, pazarlama performansını gerçeğe uygun ölçebilmek açısından önemlidir. Çünkü pazarlama kontrolü açısından önemli olan, gerçeğe en yakın pazarlama performansını gerçeğe uygun ölçebilmek açısından önemlidir. Çünkü pazarlama kontrolü açısından önemlidir. Çünkü pazarlama kontrolü açısından önemli olan, gerçeğe en yakın pazarlama performansının ortaya konmasıdır.

Pazarlama performansını değerlerken dikkat edilmesi gereken bir başka nokta, değerlendirmelerin dar çerçevesiyle yaklaşımlarla yapılmasından kaçınılmasıdır. Örneğin pazarlama performansı olarak sadece satış hacmi ile ilgilenmek veya sadece satışlarla ilgilenmek, gerçek sonuçları ortaya çıkarmayı engeller. Çünkü performans analizleri sadece satışlarla sınırlı olmayıp, pazarlama faaliyetleri içerisine giren, müşterileri ziyaret, sipariş sayıları, taşıma mesafeleri, pazarlama maliyetleri vb. gibi diğer verileri de kapsamalıdır. Bu şekilde satış analizi, pazarlama maliyet analizleri ile birlikte kullanılabilir ve karlılık analizleri ile de yanlış yönetilen pazarlama çabaları düzeltilebilir. Diğer taraftan, ölçümde kullanılan kriterler en azından, sektör içerisinde mukayeseye de elverişli olmalıdır. Pazarlama performansı sadece işletmeye bağlı değerlerle değil, sektördeki diğer işletmelerin performansları ile mukayese edilmek suretiyle daha fazla anlam ifade eder. Ancak burada da dikkat edilmesi gereken nokta, işletmeler arasındaki subjektif farklılıklardır. Örneğin; satış büyüme oranı, siparişlerin satışa dönüşme oranı, satış hasılatı içinde servis maliyetleri oranı vb. gibi değerler, işletmeler arası mukayeseye elverişli olmakla birlikte, firmanın geçmişteki imajının gelecek faaliyetlere etkisi, firmanın dağıtım kanallarını değiştirme kabiliyeti, firmanın sektördeki rekabet gücü vb. gibi subjektif kriterler ise mukayeseyi zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, pazarlama performansını değerlendirme ile ilgili geliştirilen bir modelde organizasyon dışı etkiler de eklenmiştir. Bu modele göre pazarlama performansı, harcanan çabaya karşılık pazarlama program sonuçlarından yönetimin tatmini olarak tanımlanmış ve buna rakiplerin tepkileri, pazarlama kanalı kurumlarının tepkileri ve çevresel faktörler gibi işletme dışı etkiler eklenmiştir. Bu da göstermektedir ki pazarlama performansını ölçmede işletme ve yönetimlerine has özellikler önemlidir ve dolayısıyla dikkate alınmalıdır.

Pazarlama performansını değerleme, işletme içinde performans standartlarını gerektiren, sektör bazında işletmeler arası mukayese imkanı verecek ve pazarlama performans indeksi olarak ifade edebileceğimiz, ortak değerleri ifade eden bir indekse ihtiyaç duyulacaktır. Pazarlama performans indeksinde asgari olarak, aşağıdaki kriterlere göre ölçümler yapılmış olmalıdır.

- * pazar hacmindeki gelişim
- * pazar payındaki değişim
- * satışlardaki değişim (miktar ve hasılat olarak)
- * pazarlama maliyetlerindeki değişim (kontrol noktalarına göre pazarlama maliyetleri ayrıntılı olarak değerlendirilebilir).

- * satışı sayısı
- * satışı değişim oranı
- * yıl içinde kazanılan müşteri sayısı
- * yıl içinde kaybedilen müşteri sayısı
- * sipariş karşılama oranı
- * satış iade oranı
- * müşteri şikayet sayısı
- * yeni mamul sayısı
- * iskonto oranları
- * sektör ortalamasına göre fiyat

Yukarıda sıralanan kriterlere göre aynı sektör içerisinde işletmelerin pazarlama performanslarını ölçmek için işletmelere ait bu değerlerin elde edilmesi yanında, sektörün toplamına ait değerlerin de elde bulunması gereklidir. Elde bulunan bu değerlerle önce sektörün ortalama değerleri hesaplanır. Daha sonra işletmelere ait değerler, bulunan bu ortalama değere göre karşılaştırılır. Tabi bu karşılaştırmada sektör ortalama değerinin üzerinde

ve altında bulunması gereken değerler dikkate alınır. Örneğin, işletmenin pazar payındaki gelişme oranı sektör ortalama değerinin üzerinde olursa olumlu olarak değerlendirilirken, satış iade oranı sektör ortalama değerinin altında olması halinde olumlu olarak değerlendirilecektir.

Bu şekilde, her sektör için pazarlama performans indeksleri oluşturulması işletmeler ve yöneticilerinin kontrol konusunda daha ciddi eğilmelerini sağlayacaktır.¹⁵³

5. Satış ve Pazarlama İşlevine İlişkin Göstergeler

Günümüzde satış ve pazarlama etkinlikleri, işletmelerin etkenlik, verimlilik, kalite ve karlılık gibi temel performans boyutlarında analiz edilmesi gereken çok önemli bir işlev kapsamındadır.

Satış ve pazarlama kavramı artık ürünün tüketiciye ulaştırılması görevini aşan bir konuma gelmiş, üretim öncesinde müşterinin beğeni ve isteklerinin belirlenmesi ile başlayarak neyin, ne kadar ve hangi kalitede üretileceğini saptayıp üretime yön veren ve stratejik planların, kısa ve orta dönemli hedeflerin saptanmasına temel oluşturan ve kısaca işletme performansını önemli derecede etkileyen bir görev yüklemiştir.

İşletmelerde tasarım, üretim ve finansman alanlarında sağlanacak yüksek performanslar artık satış ve pazarlama etkinliklerinde sağlanacak üstün performansa bağlanmaktadır. Unutulmamalıdır ki, bir üretim ne kadar etken olursa olsun eğer üretilen ürün satılmazsa hiçbir sonuç alınamaz. Bu nedenle

¹⁵³ Özcan Kılıç, "Pazarlama Kontrolü ve Satış Denetimi", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 4, Sayı 20, Mart-Nisan 1990, s. 37-39.

satış ve pazarlama etkinliklerinin verim, verimlilik ve karlılık açısından ölçümü işletme performansında önemli bir alan göstergesidir.

A. Satış ve Pazarlama Etkinliklerinin Verim, Verimlilik ve Etkenlik Göstergeleri

a- Temel Satış Göstergeleri

• Toplam Satışlar

• Net Satışlar

$$\bullet \text{ Satış İndeksleri} = \frac{\text{Mevcut Dönem Satışları}}{\text{Baz Dönem Satışları}} \times 100$$

$$\bullet \frac{\text{Gerçekleşen Satışlar}}{\text{Planlanan Satışlar}}$$

$$\bullet \frac{\text{Brüt (Net) Satışlar}}{\text{Satılan Mallar Maliyeti}}$$

$$\bullet \frac{\text{Satılan Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Üretim Miktarı}}$$

$$\bullet \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net (Brüt) Satışlar}}$$

$$\bullet \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Satış Maliyetleri}}$$

$$\text{ya da } \bullet \frac{\text{Satış Maliyetleri}}{\text{Net Satışlar}}$$

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{İşletme Sermayesi (dönem ortalaması)}}$$

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{Sabit Varlıklar (dönem ortalaması)}}$$

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$$

$$\bullet \frac{\text{Bölüm Bütçesi}}{\text{Satışlar}}$$

$$\bullet \frac{\text{Alınan Siparişler (TL)}}{\text{Bölüm Bütçesi}} \quad \text{vb.}$$

b- Satış Tahminlerinin Gerçekleşme Oranları

Bu oranlar çok genel etkenlik göstergeleridir. Ayrıca tahmincilerin tahmin yapma yeteneklerini geliştiren, daha doğru tahminlerin yapılmasında yararlı olan oranlardır.

• $\frac{\text{Satılan Miktar (ürün karmasına göre)}}{\text{Planlanan Miktar}}$	• $\frac{\text{Satılan Eşdeğer Ürün Miktarı}}{\text{Planlanan Eşdeğer Ürün Miktarı}}$
• $\frac{\text{Satışlar (TL)}}{\text{Planlanan Satışlar (TL)}}$	• $\frac{\text{Planlanan Satışlar}}{\text{Gelen Siparişler (Kabul Edilen+Kabul Edilmeyen)}}$
• Satışların bölgelere, ürünlere, fiyatlara ve kara göre planlananlarla karşılaştırması	• Program dışı üretime sokulan ek siparişlerin %'si
• Planlanan hedefi aşan sipariş %'si	

c- Müşteri Doyumu

Müşteri doyumunu gerçekleştirme amacı geleceğin örgütü olma ve rekabet koşullarında müşteriye yönelik bir üretim anlayışını kabul eden işletmeler için vazgeçilmez bir performans göstergesidir.

Müşterilerin pazarlama performansına ilişkin doyum sağlayıcı beklentileri üç ana alan üzerinde özetlenebilir :

1. Kalite
2. Teslim
3. Teknik Destek

Kalite Göstergeleri

İade Edilen Satışlar (hata-kırılma-bozulma nedenleriyle)

$$\bullet \frac{\text{Müşteri Şikayetleri Sayısı}}{\text{İade Edilen Satışlar (hata-kırılma-bozulma nedenleriyle)}}$$

Red Edilen Ürünler (Satışlarda)

$$\bullet \frac{\text{Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Red Edilen Ürünler (Satışlarda)}}$$

Hatalı Teslimler

$$\bullet \frac{\text{Ortalama Günlük Satışlar}}{\text{Hatalı Teslimler}}$$

Ağırlıklandırılmış Şikayetler

$$\bullet \frac{\text{Hizmet Verilen Müşteri Sayısı}}{\text{Ağırlıklandırılmış Şikayetler}}$$

Teslim Göstergeleri

Teslim işlevleri müşterilerin siparişlerinin gerçekleştirilmesi ve onlara istedikleri malın istedikleri anda ve yerde ve istenilen biçimde sunulmasını içerir.

Teslim Etkinliklerinin Performansına İlişkin Göstergeler:

• Günlük teslim edilen siparişler

• Hatalı ve eksik teslimat nedeniyle geri gelen ürün oranı

• Anlaşmayla çözümlenen satış şikayetleri oranı

• Aynı ürün cinsinden ya da aynı müşteri tarafından yenilenen satışların sayısı

• Teslimde gecikmeler nedeniyle

- kaybedilen satışlar (geri alınan siparişler)
- alınamayan siparişler

Toplam Satışlar

Siparişe Bağlanan Satışlar

Toplam Satışlar

$$\bullet \frac{\text{Sipariş Sayısı}}{\text{Toplam Satışlar}}$$

• $\frac{\text{Toplam Siparişler}}{\text{Günlük Ortalama Satışlar}}$	• $\frac{\text{Toplam Satışlar}}{\text{Satış Ziyaretleri}}$	• $\frac{\text{Müşteri Şikayetlerini Çözümleme Maliyeti}}{\text{Satış Maliyetleri}}$
• Zamanında teslim edilen siparişlerin %'si	• Geç teslim edilen siparişlerin %'si	

B. Pazara Uyum Performansına İlişkin Analizler

Bir işletmenin pazara uyum performansı ekonominin tümü ve kendi iş kolları düzeyinde değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerde çeşitli göstergeler kullanılabilir.

İşletmenin pazar payının ölçülebilmesi için önce toplam işkolu düzeyindeki pazar hacminin ölçülmesi gerekir. Bu ölçümler ürün türlerine ya da ürün grupların göre yapılır. Ürün gruplandırılması isteğe göre geniş veya dar tutulabilir. Örneğin saat pazarı için saatler, alarmlı-alarmsız, mutlak-salon, bay-bayan kol saatleri, klasik-moda saatler olarak gruplandırılabilir.

Pazar payı performansına ilişkin göstergeler:

- $\frac{\text{İşletmenin Pazar Payı}}{\text{Mevcut Pazar Hacmi}} \times 100$
- $\frac{\text{Son Dönem Pazar Payı}}{\text{Geçmiş Dönem Pazar Payı}}$

C. Pazar Araştırmaları

Pazar araştırmaları, müşteri sayısını tahmin etmek, satış bölgelerini, değişik ürün modellerine uygun pazarları, pazarın özelliğine uygun reklam yaklaşımını ve muhtemel satış ve pazarlama maliyetlerini belirlemek amacıyla yapıldığı gibi işletmenin satış politikalarını denetleme amacıyla da yapılabilir. Bu araştırmalarda müşteri şikyetlerinin türleri, artma ve azalma oranları ölçülebilir. Elde edilen veriler yeni ürünleri ve mevcut ürünleri geliştirmeye, süreç geliştirme çalışmalarına yol gösterici olabilir.

Pazara uyum performansını ölçölmekte kullanılabilecek dolaylı ve dolaysız göstergelere aşağıda çeşitli örnekler verilmiştir.

• Yeni Müşteri Sayısı	Potansiyel Müşterilere Ürün Tanıtımı Sayısı • _____
	Yeni Müşterilerden Gelen Talep Sayısı
Reklam+Promosyon Giderleri Toplamı • _____	Yeni Ürün Satışları • _____
Toplam Siparişler	Toplam Satışlar
Yeni Müşterilere Satışlar • _____	Yeni Müşteri Sayısı • _____
Toplam Satışlar	Toplam Müşteri Sayısı
Pazarlama Ürün Türleri • _____	• Yeni ürün siparişlerinin payı
Geliştirilen Yeni Ürünler	
• Standart fiyatlara göre fiyat sapmaları	Fabrika Satış Fiyatları • _____
	Tüketici (perakende) Fiytlar
Satışlar • _____	365 gün (yıl)
Reklam+Promosyon Giderleri	• Ortalama Satış Süresi = _____
	Stok Devir Oranı

D. Teknik Destek Göstergeleri

Teknik destek göstergeleri satış sonrası servislerini, garanti koşullarını, şikayetlere yaklaşımları, teknik bilgi ve bakım olanaklarını, yedek parça bulunabilirliğini vb. alanlardaki uygulamaları değerlendirirler.

Bu göstergelere örnekler:

- Yedek parça taleplerinin x gün içindeki karşılanma %'si
- Yedek parça satışlarında artış %'si
- Bakım-onarım hizmetlerini x gün içinde gerçekleştirme %'si
- Bakım-onarım hizmetlerinin yinelenme sıklığı

Kısa Sürede Yinelenen Bakım Hizmetleri

Toplam Bakım Hizmetleri

- Teknik Sorulara Yanıt Verme Oranı
 - Mektupla
 - Telefonla
 - x gün içinde yanıtlama oranı

E. Satış Personelinin Performans Ölçüm ve Denetimi

Satış personelinin performansının değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın yöntem satışlarla, satış giderleri (örneğin ücretler, seyahat, telefon giderleri vb.) arasındaki ilişkinin ölçülmesidir.

Diğer bir yöntem gerçekleşen giderlerle standart maliyetlerin karşılaştırılmasıdır. Ancak bu tür standartların belirlenmesi oldukça zordur. Çünkü bu değerler ürün tiplerine, sipariş miktarlarına, satış değerlerine göre

çok değişkenlik gösterirler. Bu nedenle daha çok tahmini maliyetlerin kullanılması yoluna gidilir.

Satış personelinin performansında daha kolay bir yaklaşım satışların karlılığının analizidir. Bu analizlerde satışların gelişimi yanında satış karmasına da dikkat etmek gerekir. Yüksek satışlar her zaman yüksek kar getirmeyebilir.

Satış performansında izlenmesi gereken önemli bir konu stratejilerde hedeflenen satış karmasını gerçekleştirme durumudur.

Satış personelinin performans değerlendirmesinde satış karmasının yanı sıra satışların yıl içindeki düzenliliği ya da dalgalanmaları da gözönüne alınmalıdır. Satış düzeylerindeki düzenlilik üretim verimi açısından önemlidir. Eğer satış personeli buna değer vermiyorsa, satışların mevsimlik indirimlerde ya da yıl sonunda artırma yolu yeğliyorsa bu tam bir başarı göstergesi olarak kabul edilmemelidir.

Satış Personelinin Performans Ölçümüne İlişkin Örnek Göstergeler¹⁵⁴

Alınan Siparişler	Satışlar	Satışlar (TL/Miktar)	Alınan Siparişler
• $\frac{\text{Planlanan Siparişler}}{\text{Planlanan Satışlar}}$	• $\frac{\text{Planlanan Satışlar}}{\text{Satış Personeli Sayısı}}$	• $\frac{\text{Satışlar (TL/Miktar)}}{\text{Satış Personeli Sayısı}}$	• $\frac{\text{Alınan Siparişler}}{\text{Satış Personeli Sayısı}}$
Satış Personelinin Çalışma Süresi	Bu yılın Müşteri Sayısı	Bu Yılın Müşteri Sayısı	Bu Yılın Müşteri Sayısı
• $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Satış Personelinin Çalışma Süresi}}$	• $\frac{\text{Ortalama Müşteri Sayısı}}{\text{Geçen Yılın Müşteri Sayısı}}$	• $\frac{\text{Geçen Yılın Müşteri Sayısı}}{\text{Geçen Yılın Müşteri Sayısı}}$	• $\frac{\text{Geçen Yılın Müşteri Sayısı}}{\text{Geçen Yılın Müşteri Sayısı}}$
Müşteri Ziyaretleri Sayısı	Satış Sayısı	Satışlar	Satışlar
• $\frac{\text{Müşteri Ziyaretleri Sayısı}}{\text{Satış Personeli Sayısı} \times 365}$	• $\frac{\text{Satış Sayısı}}{\text{Satış Personeli} \times 365}$	• $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Satış Personelinin Ziyaret Sayısı}}$	• $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Satış Personelinin Ziyaret Sayısı}}$

¹⁵⁴ Akal, *İşletmelerde Performans...*, s. 216-226.

Siparişe Bağlanan Ziyaretler	Yeni Ürün Tanıtım Ziyaretleri	Satış Maliyetleri
• _____	• _____	• _____
Toplam Satış Ziyaretleri	Yeni Ürün Satışlar	Müşteri Ziyaretleri Sayısı
Satış Maliyetler	Satışlar	Alacaklar
• _____	• _____	• _____
Satışlar	Toplam Satış ve Pazarlama Maliyeti	Ortalama Günlük Satışlar
Ödenmemiş Fatura Sayısı	Geçen Yıla Göre Satışlarda Artış	
• _____	• _____	
Toplam Fatura Sayısı	Satış Personelinin Eğitim Maliyetleri	
• _____	• _____	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİ GIDA UYGULAMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SINIRLILIKLARI, YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; günümüzde gittikçe önem kazanan performans yönetimi kavramıyla birlikte şirket performansını ölçmektir. Araştırma ETİ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'de yapılmıştır. İşletme performansının ölçümü üç anahtar alan olarak seçilen üretim, stok ve satış alanlarında yapılmıştır. Bu ölçüm sonuçları genellenerek, şirketin performansı belirlenmeye çalışılmıştır. Kısaca amacımız; üretim, stok ve satış durumuna göre işletme performansını belirlemektir.

2. Araştırmanın Önemi

Günümüzün teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlerine bağlı olarak değişen yönetim uygulamalarında, performans ölçüm ve denetim sistemlerinin rolü ve önemi giderek artmaktadır. Yoğun rekabet koşullarında işletmeler “Şuanda ne durumda olduklarını” performans ölçümleriyle

belirleyebilmektedirler. Böylece örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını ve amaçlarına ulaşma düzeylerini irdeleyebilmektedirler.

Bunun yanında performans ölçümlerinde elde edilen sonuçlarla işletmeler “Daha ne kadar iyi olabilirdik?” sorusunun cevabını bulabilirler. Mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirmesini yapabilirler.

En son olarak, performans ölçüm sonuçlarından hareketle “Nerede olmalıyız?” sorusunu cevaplandırır, bununla amaçlarını gerçekleştirebilirler. Rekabet koşullarında pazarda, üründe, süreçte ve tüm kaynakların kullanımında yeni hedefler belirleyip, örgüt içinde yeni strateji ve politikalar oluşturup, buna bağlı olarak köktenci değişimlere gidebilirler.

Bu araştırmada Eti Gıda'nın üretim, stok ve satış alanlarındaki mevcut durumu belirlenerek performans düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Gelecekte uygulanabilecek değişimler ve çalışmalar için öneriler oluşturulmaya çalışılacaktır.

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma yapılırken konunun genişliği yanında, Türkçe literatürde kaynak yetersizliği ve yeni bir konu oluşu nedeniyle sınırlılıklar yaşanmıştır. Ancak araştırma verilerini almamda göstermiş oldukları anlayış ve kolaylık için Eti Gıda yönetimine teşekkür ederim.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yapılırken Eti Gıda yöneticileri ile görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bunun yanında işletmenin etkinlikleri ile ilgili veriler, pazarlama ve üretim verileriyle personel verilerinden elde edilmiştir.

Elde edilen verilere ilişkin ölçümler raporlar halinde tablolara dönüştürülmüştür. Satış durumunu gösteren tablolar grafikler haline getirilmiştir.

II. ETİ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. TANITIMI

1. Tarihçe

Eti Gıda 1961 yılında kurulmuş olup, 1962 yılında 22 personel ve 3 ton/gün kapasite ile üretime başlamıştır. 1971 yılında kapasite 8 ton/gün'e çıkarılarak, ilk ihracat 1974 yılında Kıbrıs'a yapılmıştır.

1977 yılında Bozüyük tesisleri üretime geçmiş ve personel sayısı 1347'ye ulaşmıştır.

1992 yılında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde, Eti Gıda'nın yeni fabrikası inşa edilmeye başlanmış olup 1995 tarihinde ürünlerin bir kısmı bu fabrikada üretilmeye başlanmıştır.

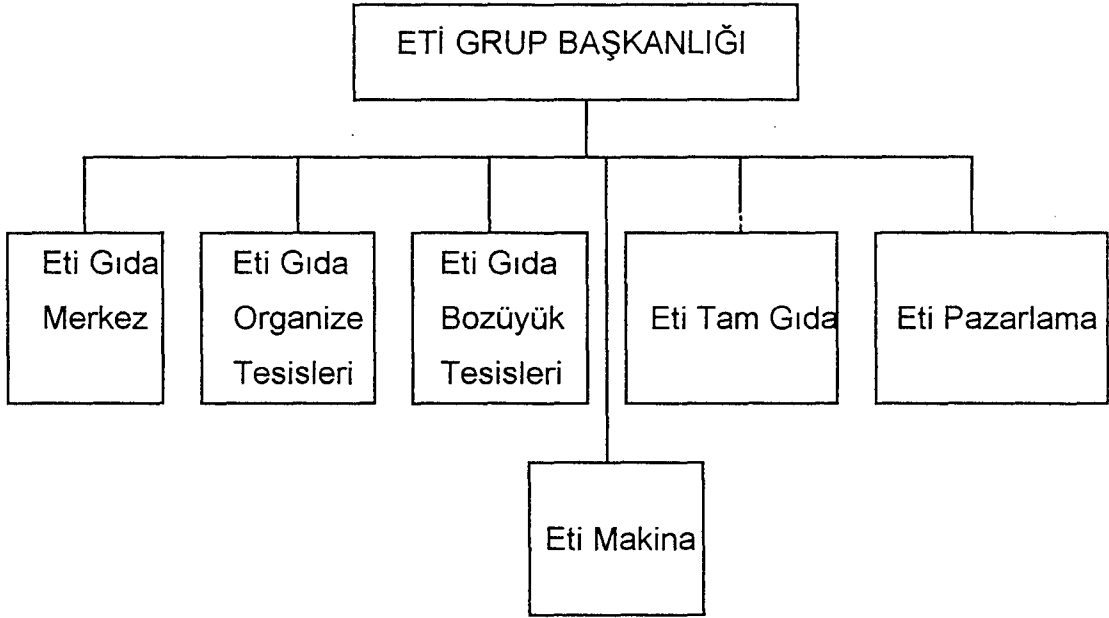
Bugün ETİ yaklaşık 70 çeşit ürünüyle Eti Gıda, Bozüyük Tesisleri ve Eti Tam Gıda ile birlikte imalat sanayi kuruluşları içerisinde ilk 150 arasındadır.

1997 yılında sadece Eti Gıda yaklaşık 40 çeşit ürün ve 1415 personel ile 130 ton/gün kapasite ile üretime devam etmektedir.

Eti Gıda Kasım 1996 da ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi sahibi olmuştur. Kasım 1997'de bu belgenin kapsamı genişletilerek Bozüyük ve Organize Fabrikaları da bu belgeye dahil edilmiştir. Eti bisküvi sektöründe ilk ISO 9002 sahibi işletme ünvanını kazanmıştır.

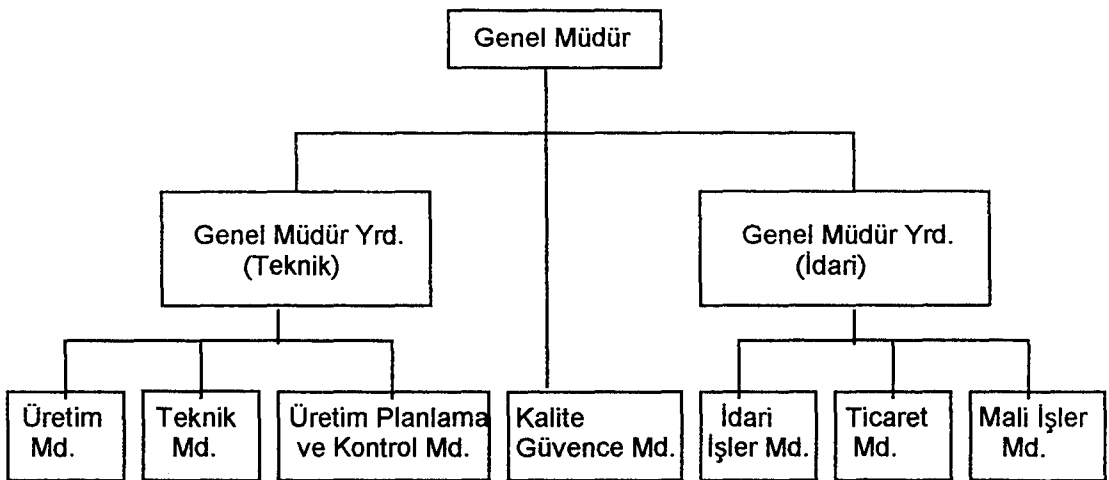
2. Eti Organizasyon Yapısı

A. Eti Grup Başkanlığı Organizasyon Şeması



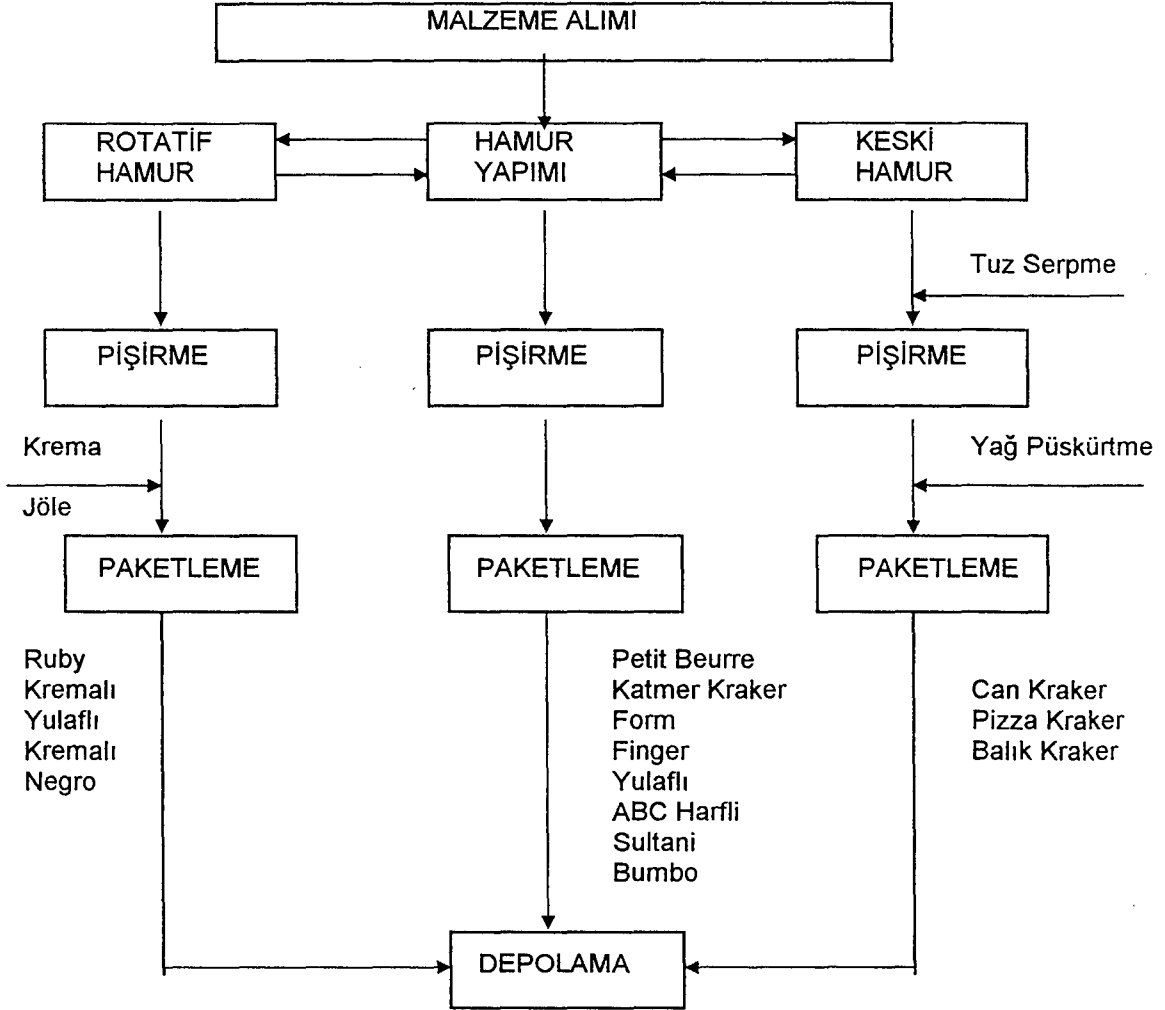
Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. üç ayrı fabrika olmasına rağmen Eti Gıda Merkez; Eti Gıda Organize ve Eti Gıda Bozüyük fabrikalarını kapsar. Yönetimi tek bir Genel Müdürlükle yapılmaktadır. Tam Gıda ve Pazarlama ayrı ayrı anonim şirketlerdir.

B. Eti Gıda'nın Organizasyon Şeması

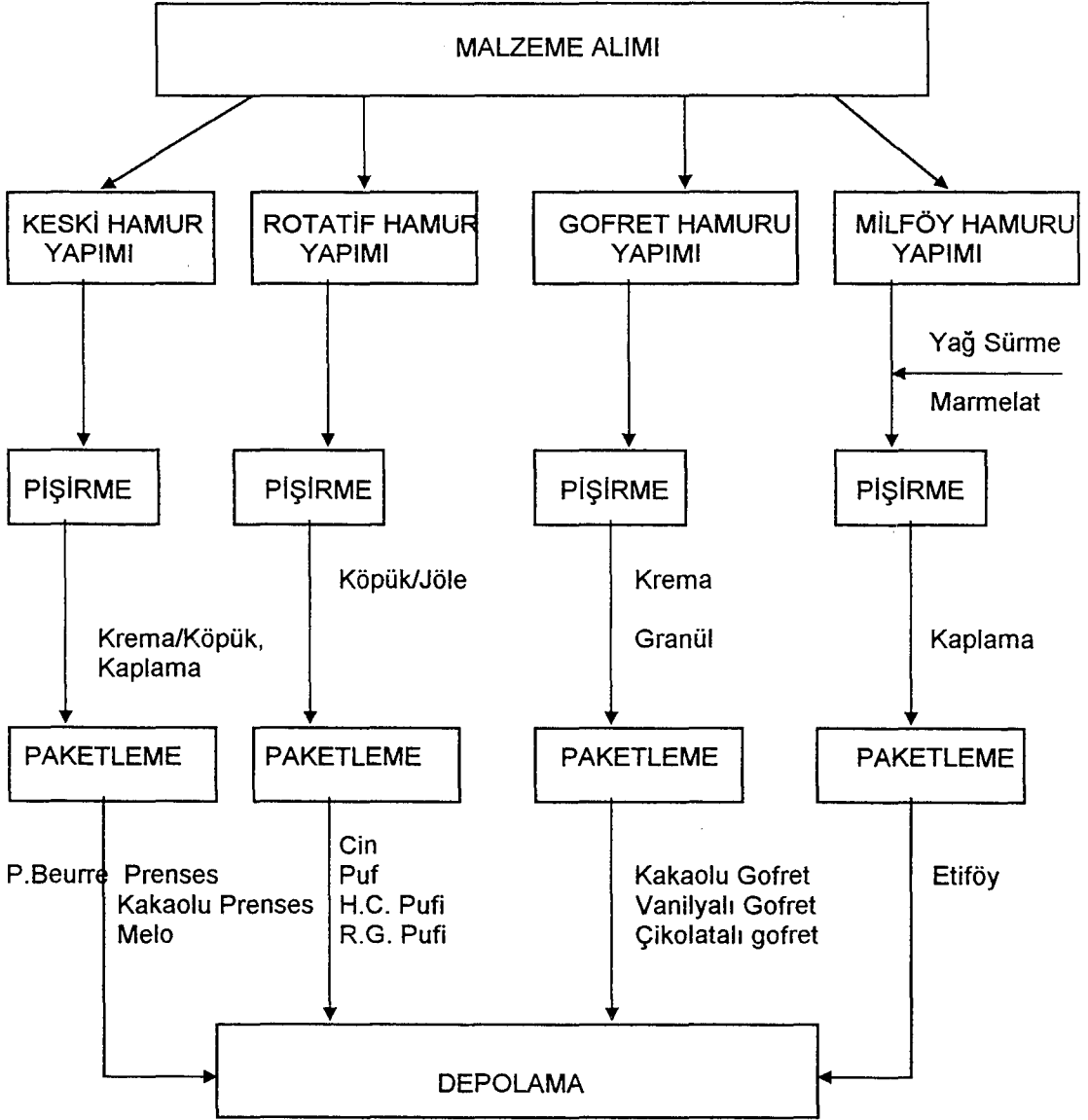


3. Proses Akış Şeması

A. Eti Gıda (Merkez)



B. Eti Gıda (Organize)



C. Proses Akış Şeması Açıklaması

ÜRETİM

Yukarıdaki şemalarda görüldüğü gibi üretim aşamaları aşağıdaki gibidir:

- Hamur Yapımı
- Pişirme

- Paketleme
- Depolama

HAMUR YAPIMI

Hamurlar rotatif, keski, gofret hamuru ve milföy hamuru olmak üzere dört şekilde üretilir.

Rotatif Hamurlar; Yağ ve şeker oranı yüksek, su oranı düşük olan, ufalanabilir özellikteki hamurlardır.

Keski Hamurlar; Yağ ve şeker oranı düşük, su oranı yüksek olan, yufkalanabilir özellikteki hamurlardır.

Gofret Hamurları; Yağ ve şeker oranı çok düşük, su oranı yüksek olan, emülsiyon özellikteki akıcı hamurlardır.

Milföy Hamuru; Keski olarak hazırlanan hamur üzerine sürülen yağ ve yapılan katlamalar sayesinde çok katmanlı yapı elde edilen hamurdur.

Hamur yapı safhasında, un hariç diğer girdilere ön karıştırma uygulanır. Homojen bir karışım elde edildikten sonra unun ilavesi ile rotatif ve keski hamur cinsine göre son karıştırma uygulanarak, hamur elde edilir. Yapımı tamamlanan hamurlar hamur arabalarına alınır ve besleme kanallarına verilir.

Milföy hamurunun karıştırma safhası tek aşamalı olup, bütün girdiler aynı anda mikser kazanına atılarak karıştırılır. Yapılan hamurlar, mikser kazanından direkt olarak hatta verilir. Organize'deki fabrikada da yapılan tüm hamurlar arabalara alınmadan direkt hatta beslenmektedir.

PİŞİRME

Fırın başında hamurlar, bisküvi cinsine göre kalıptan geçirilerek, şekillendirildikten sonra direkt ya da endirekt fırınlarda pişirmeye verilir. Ürün cinsine göre pişirmeden önce şekillenmiş hamur üzerine tuz serpilir ya da

pişirmeden sonra yağ püskürtülür. Milföy üretiminde ise belli kalınlıktaki hamur üzerine, marmelat depozit edilir ve belli ebtlarda kesilen hamur pişirilir.

PAKETLEME

Piştirme işlemleri bittikten sonra, ürün cinsine göre ürünler paketleme makinalarına beslenerek, ya direkt olarak paketlenir ya da iki bisküvi arasına krema, tek bisküvi üzerine jöle-granül veya köpük-granül eklendikten sonra paketlenir. Paketlenen ürünler karton kutu içerisine yerleştirilir ve bantlama makinalarında ağızları kapatıldıktan sonra, depolanmak üzere mamul ambara gönderilir.

DEPOLAMA

Paketleme işlemleri tamamlanmış olan ürünler, mamul ambarda sevk edilmek üzere istiflenir.

III. UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

TABLO V

TABLO V’de Ocak 1995 - Ekim 1997 dönemi fabrikalara göre satışlar görülmektedir. Eti Gıda 1996 yılı ilk 10 ayının satışlarında 1995 yılının aynı dönemine göre artış gözlenmektedir. 1997 de ise aynı dönemde bir düşüş görülmektedir. Tam Gıda da ise genel olarak satışlarda artış eğilimi vardır. Bozüyük satışlarında ise 1995 yılına göre 1996 yılında azalma, 1997 de ise artış eğilimi mevcuttur. Genel satışlarda ise bir artış eğilimi gözlenmektedir. Bu durum grafiklerde de açıkça görülmektedir.

Satış performans göstergesi olarak satış indeksleri eşitliğinden yararlanılmıştır. Bu eşitlik;

$$\text{Satış İndeksleri} = \frac{\text{Mevcut Dönem Satışları}}{\text{Baz Dönem Satışları}}$$

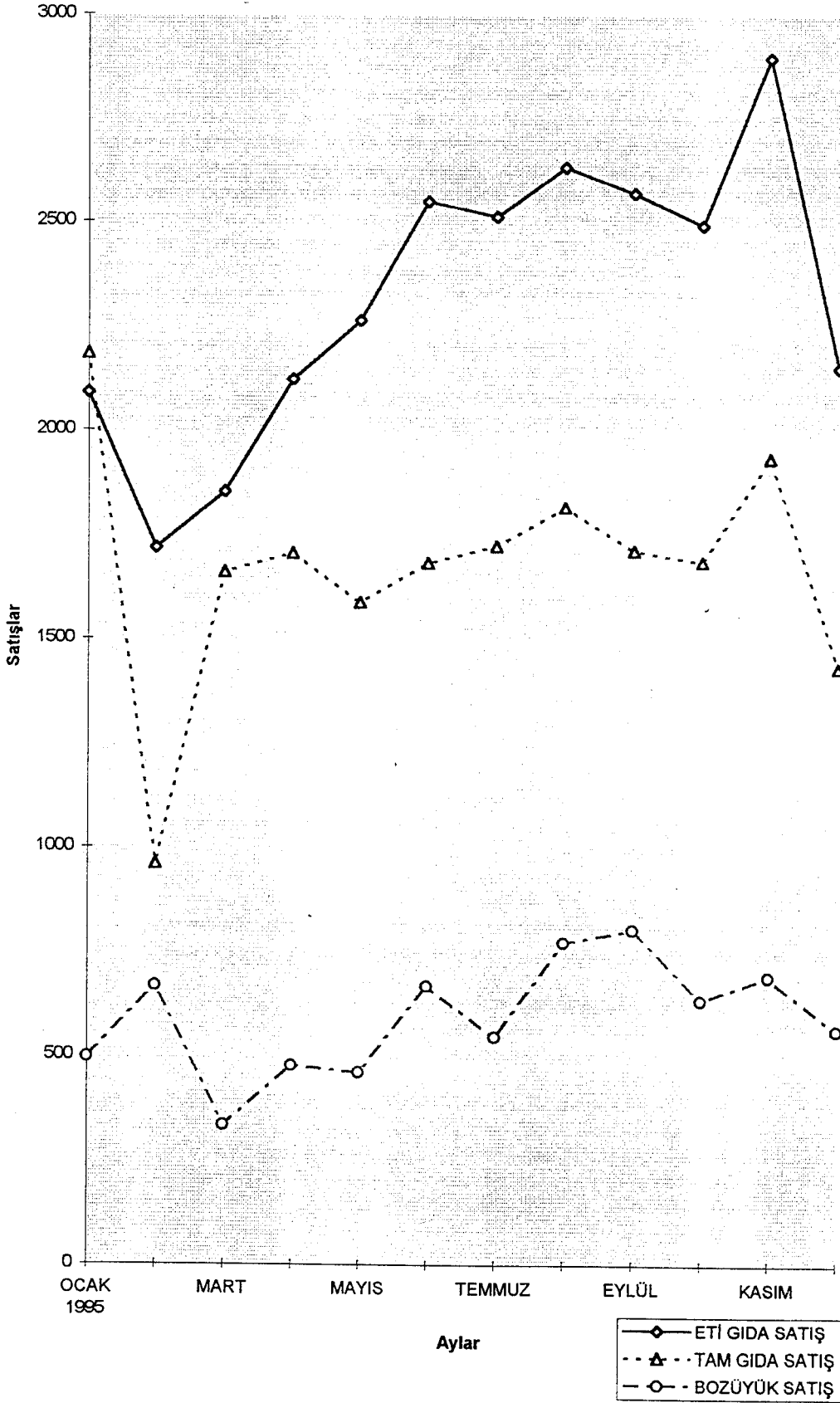
Satışlardaki bu düzensizliklerin talep yetersizliğinden kaynaklanmadığı düşünülmektedir. Eti, yeni bir pazarlama organizasyonuna geçmiştir. Bölge müdürlükleri sisteminden dispritolük sistemine geçiş ve bunun getirdiği adaptasyon güçlükleri, politika değişiklikleri 1996’dan 1997’ye satışın düşük olmasına neden olduğu belirtilmektedir.

TABLO V
OCAK 1995-EKİM 1997 DÖNEMİ FABRİKALARA GÖRE SATIŞLAR(TON)

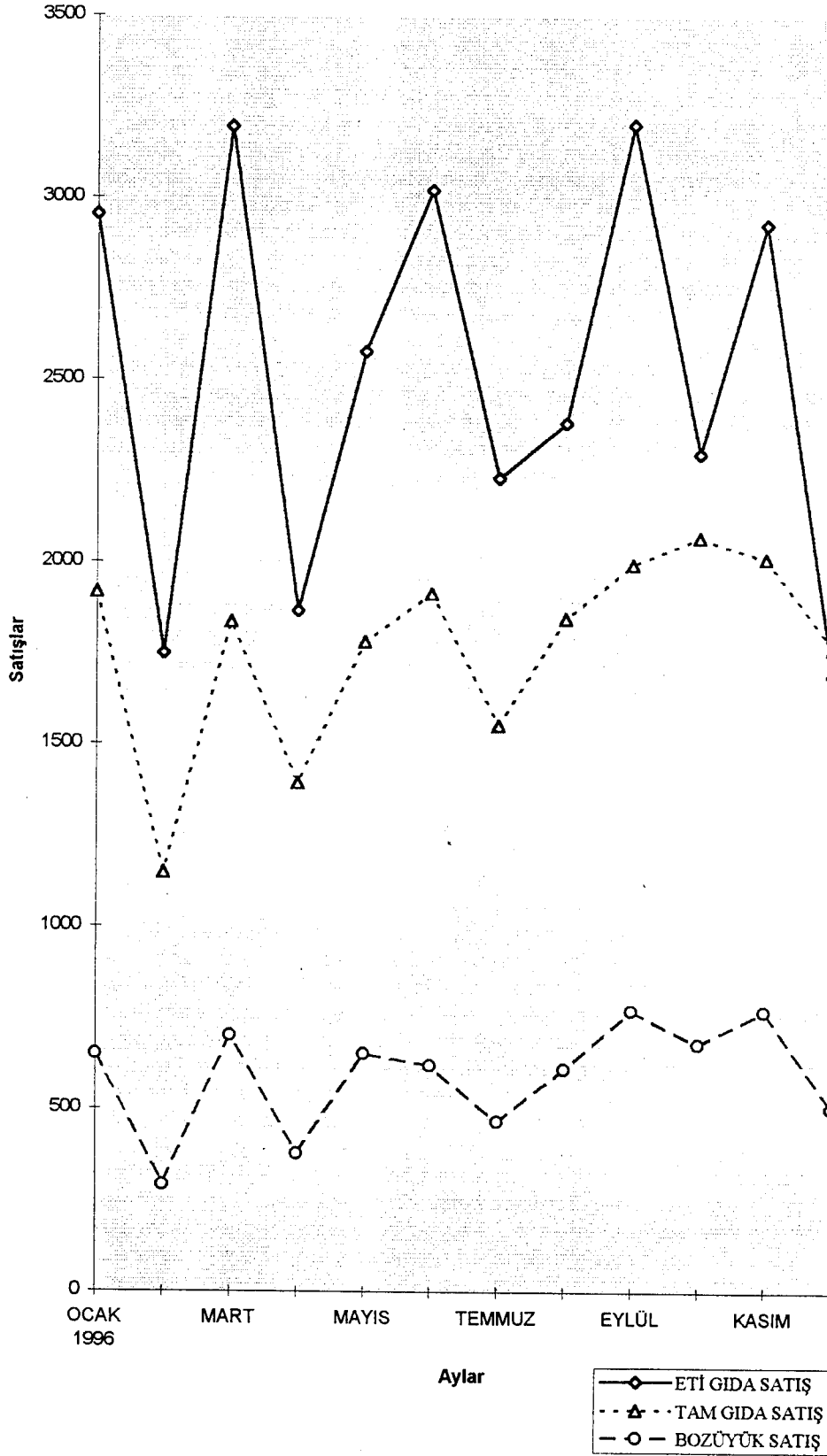
	ETİ		TAM		BOZÜYÜK		GENEL	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1995 OCAK	2090	2369 +	2185	1859 +	496	480 +	4772	4709 +
SUBAT	1716	2080 -	961	1645 +	668	557 +	3346	4283 +
MART	1852	1886 -	1658	1601 +	333	499 +	3845	3988 -
NİSAN	2121	1896 -	1704	1441 +	476	493 +	4302	3831 -
MAYIS	2263	2079 +	1586	1649 +	459	423 -	4308	4152 +
HAZİRAN	2548	2311 +	1681	1657 +	668	534 +	4898	4503 +
TEMMUZ	2511	2441 +	1721	1662 +	545	557 +	4778	4661 +
AĞUSTOS	2631	2564 +	1815	1739 +	772	662 +	5220	4965 +
EYLÜL	2568	2570 +	1711	1749 +	804	707 +	5085	5027 +
EKİM	2492	2564 +	1685	1737 -	634	737 +	4812	5039 +
KASIM	2896	2652 +	1935	1777 +	692	710 +	5524	5140 +
ARALIK	2151	2513 +	1432	1684 -	563	629 +	4147	4828 +
TOPLAM	27839		20074		7110		55037	
1996 OCAK	2953	2667 +	1916	1761 -	651	635 +	5521	5064 +
SUBAT	1748	2284 +	1147	1499 -	291	502 -	3187	4285 +
MART	3195	2630 +	1834	1632 +	702	548 +	5728	4812 +
NİSAN	1865	2268 +	1393	1458 +	377	457 -	3636	4184 +
MAYIS	2577	2544 +	1781	1669 +	652	577 +	5011	4791 +
HAZİRAN	3020	2487 +	1913	1695 +	620	550 +	5554	4734 +
TEMMUZ	2231	2609 +	1553	1749 +	467	580 +	4252	4939 +
AĞUSTOS	2383	2545 -	1845	1770 +	611	566 -	4841	4882 -
EYLÜL	3202	2605 +	1995	1798 +	771	616 -	5968	5020 -
EKİM	2300	2628 +	2069	1970 +	680	687 -	5050	5286 +
KASIM	2928	2810 +	2012	2025 +	770	740 +	5711	5576 +
ARALIK	1692	2307 -	1767	1949	505	652 +	3966	4909 +
TOPLAM	30090		21225		7097		58425	
1997 OCAK	2294	2305 -	1872	1884 +	559	611 -	4725	4801 -
SUBAT	2081	2022 -	1697	1779 +	569	544 +	4348	4346 +
MART	2308	2228 -	2111	1893 +	616	581 +	5037	4703 -
NİSAN	2342	2244 -	2083	1964 +	613	599 +	5039	4808 +
MAYIS	2506	2385 -	2184	2126 +	816	682 +	5507	5194 +
HAZİRAN	2133	2327 -	2189	2152 +	551	660 +	4874	5140 +
TEMMUZ	2803	2481 -	2234	2202 +	606	658 +	5644	5342 +
AĞUSTOS	2444	2460 -	2269	2230 +	941	700 +	5655	5391 +
EYLÜL	3262	2836 +	1861	2121 +	650	732 +	5773	5691 +
EKİM	2968	2891 +	2401	2177 +	812	801 +	6182	5870 +
1995 İLK 10 AY	22798		16712		5860		45371	
1996 İLK 10 AY	25473		17450		5827		48752	
1997 İLK 10 AY	25145		20904		6738		52788	
DEĞİŞİM%(95/96)	12 +		4 +		1 -		7 +	
DEĞİŞİM%(96/97)	1 -		20 +		16 +		8 +	

- (1) HAREKETLİ ORTALAMA (H.ORT.) son 3 aylık ortalama satışı göstermektedir.
(2) "+" ve "-" işaretleri, bir önceki yılın aynı ayındaki "hareketli aylık satış" seviyesine göre, artış ya da azalışı göstermektedir.
(3) DEĞİŞİM % ; önceki yılın aynı dönemine göre artış ya da azalışı göstermektedir.

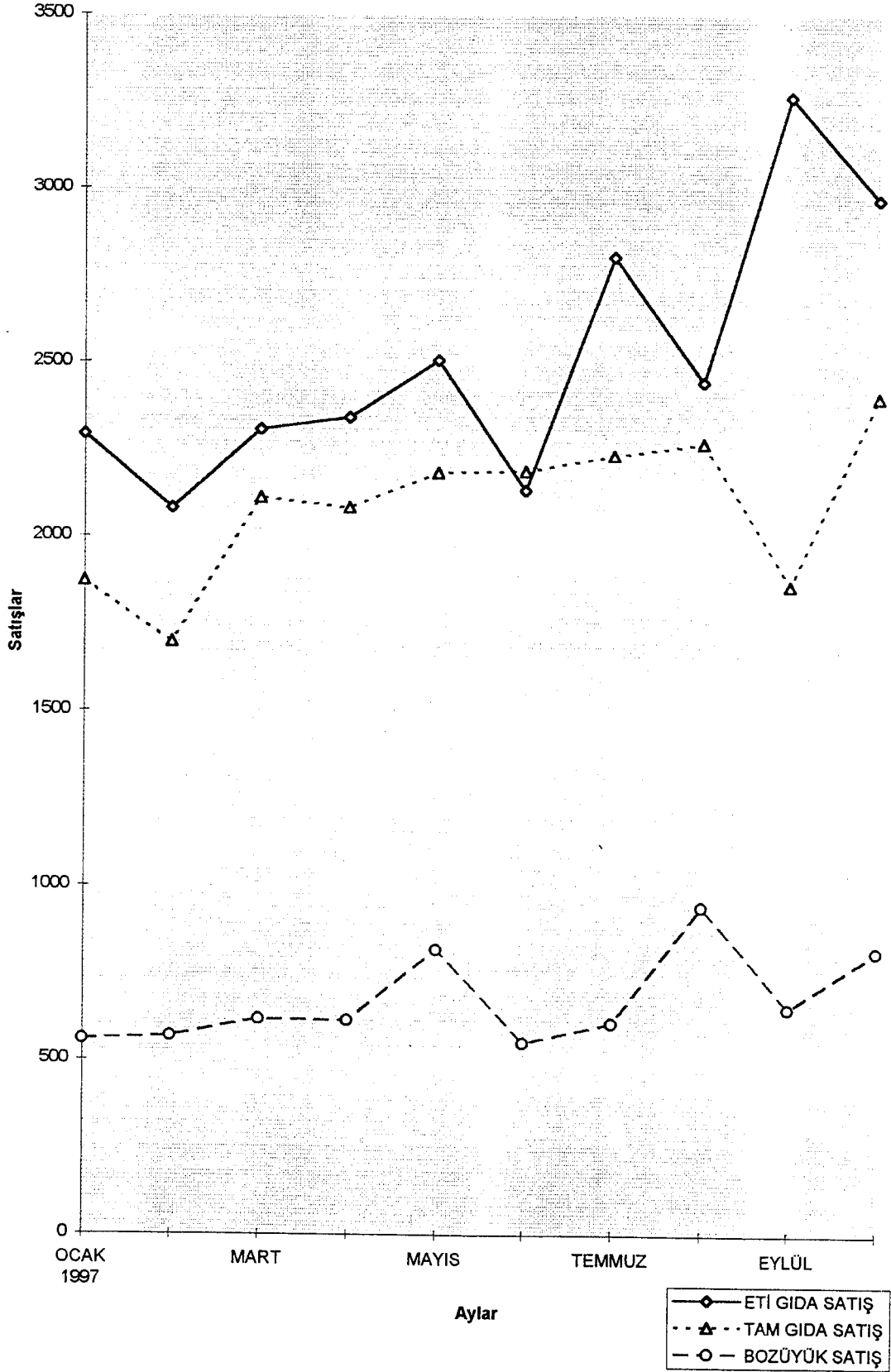
1995 Yılı Fabrikalara Göre Satışlar



1996 Yılı Fabrikalara Göre Satışlar



1997 Yılı Fabrikalara Göre Satışlar



TABLO VI
EKİM 1997 DÖNEMİ REVİZE SATIŞ KOTASI
GERÇEKÇİ BELİRLEME PERFORMANSI

		ETİ	TAM	BOZÜYÜK	GENEL
40. HAFTA	KOTA	861,7	615,9	204,9	1682,5
	SATIŞ	630,2	404,5	198,7	1233,4
	PERFORMANS(%)	73,1	65,7	97	73,3
41. HAFTA	KOTA	44,5	375,9	68,2	886,6
	SATIŞ	973,9	617,1	290,1	1881,1
	PERFORMANS(%)	220,1	164,2	425,4	212,2
42. HAFTA	KOTA	548,7	485,3	121,2	1155,2
	SATIŞ	958,5	683,5	251,5	1893,5
	PERFORMANS(%)	174,7	140,8	207,5	163,9
43. HAFTA	KOTA	9337	788,2	253,1	1975
	SATIŞ	342	442,5	69,8	854,3
	PERFORMANS(%)	36,6	56,1	27,6	43,3
44. HAFTA	KOTA	826,3	702,2	197,8	1726,3
	SATIŞ	520,9	562	126,3	1209,2
	PERFORMANS(%)	63	80	63,9	70
TOPLAM	KOTA	3613	2967,6	845,3	7425,9
	SATIŞ	3425,4	2709,6	936,4	7071,4
	PERFORMANS(%)	94,8	91,3	110,8	95,2
SON	KOTA	16571,3	13690,4	4388,9	34650,6
6 AY					
KONSOLİDE	SATIŞ	16229,9	13230,6	4418	33878,5
	PERFORMANS(%)	97,9	96,6	100,7	97,8

AÇIKLAMALAR

(1) PERFORMANS ÖLÇÜSÜ : $100 - (\text{KOTA} - \text{SATIŞ} / \text{KOTA}) * 100$

(2) SATIŞ KOTASI : Üretim şirketlerinde üretilen ürünlere göre gruplandırılmış satış hedefidir.

(3) KOTA : Üretilmemiş (Yeni ürün) mamuller çıkartılarak hesaplanmıştır.

(4) SATIŞ : Kotası olmayan ürünlere ait satışlar çıkartılarak hesaplanmıştır.

TABLO VI

Tablo VI'de Ekim 1997 dönemi revize satış kotası gerçekçi belirleme performansı görülmektedir. Buna göre planlanan satışlar içinde fiili satışlar belirtilmiştir. Satış hedeflerine göre satış performansı genel olarak iniş ve çıkış eğilimindedir. Yine pazarlamanın yeni organizasyonu satışların kotayı aşmasını ya da eksik kalmasına neden olduğu söylenebilmektedir.

TABLO VII

Tablo VII'de Ağustos 1997-Ekim 1997 personel başına düşen üretim miktarı görülmektedir. Performans göstergesi olarak (Toplam Üretim) / (Toplam Çalışan Sayısı) ve (Üretim) / (Üretim Personeli) kullanılmıştır.

Buna göre kişi başına üretim miktarı Tam Gıda'da en yüksek durumdadır. Bunu Eti ve Bozüyük izlemektedir.

TABLO VII
AĞUSTOS 1997 - EKİM 1997 DÖNEMİ ÜRETİM MİKTARLARI

		ETİ	BOZÜYÜK	TAM	GENEL
EKİM	ÜRETİM	3.403,5	783,7	2.247,8	6.435,0
	TOP. FAB. PERS.	1129	294	619	2042
	ÜRET./TOP.PERS	3,01	2,7	3,6	3,2
	ÜRETİM PERS.	870	236	456	1562
	ÜRET./ÜRET.PERS.	3,91	3,3	4,9	4,1
SON	ÜRETİM	3.238,5	781,1	2.389,5	6.418,1
3 AYLIK					
ORTALAMA	TOP.FAB.PERS	1066,3	289,3	602	1957,6
	ÜRETİM PERS.	825,3	234	447	1506,3
	ÜRET./ÜRET.PERS.	3,92	3,3	5,4	4,3

AÇIKLAMALAR

PERSONEL SAYISI :Ay Başı ve Ay Sonu personel sayısının ortalaması alınarak ve yıllık izindeki personel sayısı çıkartılarak hesaplanmıştır.

TABLO VIII
MAYIS 1997-EKİM 1997 DÖNEMİ ÜRETİM ŞİRKETLERİ İTİBARIYLA
SİPARİŞLERİ (BÖLGE SİPARİŞLERİ DAHİL) KARŞILAMA PERFORMANSI (TON)

		ETİ		TAM		BOZÜYÜK		GENEL		
		MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	MUŞT. DEPO	TOPLAM
MAYIS	SİPARİŞ	1841	994	1642	1074	610	446	4093	2514	6607
	SEVKİYAT	1684	911	1413	811	490	326	3587	2048	5635
	EKSİK SEVK.	157	83	228	263	120	120	505	466	971
	PERF.%	92	92	86	76	80	73	88	82	85
HAZİRAN	SİPARİŞ	1557	556	1619	648	381	171	3557	1375	4932
	SEVKİYAT	1047	551	1490	606	373	167	3333	1.324	4657
	EKSİK SEVK.	87	5	128	42	8	4	223	51	274
	PERF.%	95	99	92	94	98	98	94	96	95
TEMMUZ	SİPARİŞ	2381	775	1918	594	466	153	4765	1522	6287
	SEVKİYAT	2137	686	1718	494	464	145	4319	1325	5644
	EKSİK SEVK.	244	89	200	101	2	7	446	197	643
	PERF.%	90	89	90	83	100	96	91	87	90
AGUSTOS	SİPARİŞ	2021	488	2031	405	914	106	4966	999	5965
	SEVKİYAT	1984	478	1872	464	769	101	4625	943	5568
	EKSİK SEVK.	37	10	159	40	145	5	341	55	396
	PERF.%	98	98	92	90	84	95	93	95	93
EYLÜL	SİPARİŞ	2851	452	1634	294	566	108	5051	854	5905
	SEVKİYAT	2823	449	1576	285	565	108	4964	842	5806
	EKSİK SEVK.	30	3	58	9	1	0	89	12	101
	PERF.%	99	99	97	97	100	100	98	99	98
EKİM	SİPARİŞ	2545	425	2057	346	698	101	5300	872	6172
	SEVKİYAT	2526	413	2023	333	695	100	5244	846	6090
	EKSİK SEVK.	20	12	35	12	3	1	58	25	83
	PERF.%	99	97	98	97	100	99	99	97	99
GENEL	SİPARİŞ	13169	3690	10901	3361	3635	1085	27732	8136	35868
	SEVKİYAT	12624	3488	10092	2893	3356	947	26072	7328	33400
	EKSİK SEVK.	575	202	808	467	279	137	1662	806	2468
	PERF.%	96	95	93	86	92	87	94	90	93

AÇIKLAMALAR

- (1) Sipariş bazında; EKSİK SEVKİYAT-FAZLA SEVKİYAT değerlendirilmiştir.
(2) (SİPARİŞ+FAZLA SEVKİYAT=SEVKİYAT +EKSİK SEVKİYAT)
(3) PERFORMANS ÖLÇÜSÜ: 100-((FAZLA SEVKİYAT+EKSİK SEVKİYAT)/SİPARİŞ*100)

TABLO VIII

Mayıs 1997-Ekim 1997 dönemi üretim şirketleri itibariyle müşteri siparişleri karşılama performansı görülmektedir. Bu tabloda ise gelen siparişlere göre yapılan sevkiyatın karşılaştırılmasıyla performans ölçülmüştür. Mayıs 97'den Ekim 97'ye kadar gelen siparişler, sevkiyat tarafından artış göstererek karşılanmıştır. Buna paralel olarak performansı da artış göstermektedir.

TABLO XIX-X

Üretim hatlarının kapasite kullanım durumları görülmektedir. Fiili çalışma saatiyle teorik çalışma saati karşılaştırılarak performans ölçülmüştür. Genel olarak performans sonuçlarına göre Mayıs'tan Temmuz'a doğru bir düşüş, Ekim'e doğru da bir artış söz konusudur. Bunun en büyük nedeni yıllık izinler olduğu düşünülmektedir.

Tablo XIX'da Sade Gofretten itibaren üretim Eti Organize yeni tesislerinde yapıldığı için kapasite tam olarak kullanılamamıştır. Tesislerin yeni oluşu nedeniyle bu üretim hatlarından tam verim alınamamaktadır. Bu durum da kapasite ortalamasını düşürmektedir.

Tablo X'da ise Bozüyük üretim hatlarının kapasite ve doluluk oranı Eti'ye göre daha yüksektir.

TABLO XIX
MAYIS 1997-EKİM 1997 DÖNEMİ ETİ GIDA ÜRETİM HATLARI KAPASİTE KULLANIM DURUMLARI

		KREMALI	P.BEUR.	CAN	BALIK	CİN H.	SADE GOFRET	KAPLA. GOFRET	PUF	ORLANDİ	P.BEURE2	ÇİK. GOFRET	GENEL
MAYIS	F. ÇALIŞMA SAATI	391,8	552,1	553,7	341,5	177,8		67,7	164,3		177,5	125,1	2551,5
İŞ GÜNÜ:26	T. ÇALIŞMA SAATI	585	585	585,0	585	585		624	585		585	585	5304
	DOLULUK %	67	94,4	94,6	58,4	30,4	0	10,8	28,1	0	30,3	21,4	48,1
HAZİRAN	F. ÇALIŞMA SAATI	272,2	360,7	363,9	320,2	190,1		79,7	144,9			378,8	2110,5
İŞ GÜNÜ:25	T. ÇALIŞMA SAATI	562,5	562,5	562,5	562,5	562,5		600	562,5			562,5	4537,5
	DOLULUK %	48,4	64,1	64,7	56,9	33,8	0	13,3	25,8	0	0	67,3	46,5
TEMMUZ	F. ÇALIŞMA SAATI	355,9	228,4	421,5	179,1	106,5		5,2	133,4		416,3	6,7	1853
İŞ GÜNÜ:27	T. ÇALIŞMA SAATI	607,5	607,5	607,5	607,5	607,5		648	607,5		607,5	607,5	5508
	DOLULUK %	58,6	37,6	69,4	29,5	17,5	0	0,8	22	0	68,5	1,1	33,6
AĞUSTOS	F. ÇALIŞMA SAATI	461,4	272,5	623	245	195,2		97,9	412,8		190,9		2498,7
İŞ GÜNÜ:25	T. ÇALIŞMA SAATI	562,5	562,2	639,7	562,5	562,5		600	562,5		562,5		4614,7
	DOLULUK %	82	48,4	97,4	436	34,7	0	16,3	73,4	0	33,9	0	54,1
EYLÜL	F. ÇALIŞMA SAATI	416	542,2	489,3	307,2	440,8		1,3	265,4		4	290,2	2752,8
İŞ GÜNÜ:26	T. ÇALIŞMA SAATI	585	585	585	585	585		624	585		585	585	5304
	DOLULUK %	71,1	92,7	83,6	52,5	75,4	0	0,2	45,4	0	0,1	49,6	51,9
EKİM	F. ÇALIŞMA SAATI	441,7	543,5	490,3	274,1	497,3		38,5	54,2		345,4	7,2	2692,2
İŞ GÜNÜ:25	T. ÇALIŞMA SAATI	573,7	589,2	573,7	573,7	573,7		612	573,7		573,7	573,7	5217,1
	DOLULUK %	77	92,2	85,5	47,8	86,7	0	6,3	9,4	0	60,2	1,3	51,6
GENEL	F. ÇALIŞMA SAATI	2339	2499,4	2941,7	1667,1	1607,7		290,3	1175		1130,5	808	14458,7
İŞ GÜNÜ:154	T. ÇALIŞMA SAATI	3476,2	3491,7	3553,4	3476,2	3476,2		3708	3476,2		2913,7	2913,7	30485,3
	DOLULUK %	67,3	71,6	82,8	48	46,2	0	7,8	38,8	0	38,8	27,7	47,4

AÇIKLAMA :

TEORİK ÇALIŞMA SAATI; REVİZYONDA ÇALIŞILAN SAAT ÇIKARTILARAK HESAPLANMAKTADIR.

TABLO X
MAYIS 1997-EKİM 1997 DÖNEMİ BOZÜYÜK ÜRETİM HATLARI
KAPASİTE KULLANIM DURUMLARI

		ETİMEK	KEK	GENEL
MAYIS	F. ÇALIŞMA SAATİ	468,9	559,8	1028,7
İŞ GÜNÜ:26	T. ÇALIŞMA SAATİ	666	624	1290
	DOLULUK %	70,4	89,7	79,7
HAZİRAN	F. ÇALIŞMA SAATİ	364,2	575,4	939,6
İŞ GÜNÜ:27	T. ÇALIŞMA SAATİ	600	600	1200
	DOLULUK %	60,7	95,9	78,3
TEMMUZ	F. ÇALIŞMA SAATİ	392,3	441,5	833,8
İŞ GÜNÜ:27	T. ÇALIŞMA SAATİ	648	648	1296
	DOLULUK %	60,5	68,1	64,3
AĞUSTOS	F. ÇALIŞMA SAATİ	418,8	599,9	1018,7
İŞ GÜNÜ:25	T. ÇALIŞMA SAATİ	606,4	614,2	1220,6
	DOLULUK %	69,1	97,7	83,5
EYLÜL	F. ÇALIŞMA SAATİ	334,3	604,6	938,9
İŞ GÜNÜ:26	T. ÇALIŞMA SAATİ	624	624	1248
	DOLULUK %	53,6	96,9	75,2
EKİM	F. ÇALIŞMA SAATİ	387,1	589,6	976,7
İŞ GÜNÜ:25	T. ÇALIŞMA SAATİ	639	612	1251
	DOLULUK %	60,6	96,3	78,1
GENEL	F. ÇALIŞMA SAATİ	2365,6	3370,8	5736,4
İŞ GÜNÜ:156	T. ÇALIŞMA SAATİ	3783,4	3722,2	7505,6
	DOLULUK %	62,5	90,6	76,4

AÇIKLAMA :

TEORİK ÇALIŞMA SAATİ; REVİZYONDA ÇALIŞILAN SAAT ÇIKARTILARAK HESAPLANMAKTADIR.

TABLO XI MALZEME YÖNETİM PERFORMANSI ETİ GIDA MERKEZ

(MALZEME STOK GÜN SAYISINA GÖRE İLK 40 MALZEME)

MALZEME ADI	BR	EMNİYET STOKU	TEDARİK SÜRESİ (*)	SİPARİŞ MİKTARI		STOK MİKTARI		GÜNLÜK ORT. STK.	GÜN.ORT. STK.DEG. (X MİLYON)	GÜN.ORT. KUL(*2)	KAÇ GÜN STOK (*3)
				MINİMUM	MAXİMUM	MINİMUM	MAXİMUM				
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN(MG01)	KG	3500	7	10000	10000	11320	21320	19370,8	2529	111,9	173
TEREYAĞI AROMASI	KG	50	40	200	200	200	410	336,5	1363	9,5	35
VANİLİN(ŞEKERSİZ)	KG	420	52			775	1600	1168,7	2660	44,6	26
MELAS ŞURUBU	KG	3000	6	15000	15000	1800	16800	10450	2084	416,7	25
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN(MG08)	KG	500	7	1638	1638	1572	2228	1812,5	229	80	23
YAĞSIZ SÜT TOZU	KG	1000	18	2000	3000	825	5791	3573,4	2512	257,2	14
PETİT BEURRE(1KG) KARTON KUTU	AD	10000	14	15000	15000	21579	38154	30186,9	927	2172,3	14
ELMA AROMASI	KG		44	120	120	5	120	88,3	408	6,7	13
PEKTİN(PK02)(LM AS-101)	KG	80	82	400	400	25	406	251,2	694	20	13
PETİT BEURRE(475 GR) OPP	KG	650	14	500	2500	230	3266	1763,6	1622	138,6	13
PETİT BEURRE(1 KG) OPP	KG	500	14	200	2000	429	2691	1448	1264	11,4	13
FİNGER(1KG) OPP	KG	250	14			756	1057	932,9	882	72,4	13
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN(MG07)	KG	10000	7	3480	14500	18482	33132	24522,9	3427	1991,8	12
CARMINE EXTRA POWDER(E-120)	KG	50	47			80	125	102,7	919	9,6	11
PEKTİN(PK03)(LM 104 AS)	KG	70	82	150	350	125	625	380,2	936	33,9	11
PETİT BEURRE(175 GR) OPP	KG	900	14	241	2000	300	3456	1646,9	1184	152,4	11
(2X6000000)MMLİK AÇMA ŞERİT	MT	1000000	16			972000	3672000	2217857,1	727	210461,5	11
TAM YAĞLI SÜT TOZU	KG	1000	18	2000	2000	1850	5650	3740,9	2269	379	10
HASHAŞ	KG	950	13			1550	4150	2662,3	685	258,3	10
PEYNİR SUYU TOZU	KG	300	18	1000	2000	2125	5125	3874,1	610	401,8	10
PETİT BEURRE(475 GR) KARTON KUTU	AD	10000	14	10000	20000	9947	36313	23268,5	848	2261,7	10
PETİT BEURRE(175 GR) KARTON KUTU 1	AD	16000	14	15000	30000	27003	63586	42866,9	1016	4185,8	10
DEKSTROZ	KG	200	9			494	950	715,7	88	84,1	9
AMONYUM HİDROJEN KARBONAT	KG	5000	9	13000	13000	11200	28900	18250	1462	1926	9
PİZZA KRAKER(40 GR) KARTON KUTU	AD	12000	14	25000	25000	17363	75580	45389	1218	4809,7	9
GLİSERİN	KG	250	9	1000	4000	250	4750	2271,5	428	276,3	8
GLÜKOZ ŞURUP(GŞ04)	KG	850	9	2500	2500	5050	7575	6153,6	530	737,6	8
SERPME TUZ(ST01)	KG	100	3			930	1350	1145	28	142,5	8
ELMA PÜRESİ	KG	460	29	1000	10000	18	21769	9392,4	1437	1172	8
NİŞASTA (MISIR)	KG	1300	10	2000	2000	700	5744	2521,8	222	326,5	8
NİŞASTA (PREJELATİNİZE)	KG		16	225	500	17	550	303,7	74	35,9	8
DÖKME SİYAH KARTON KUTU	AD	5000	14	10000	10000	1300	11171	5692,5	152	708,4	8
FİNGER(160GR) KARTON KUTU	AD	5000	14	10000	10000	17575	29312	23952	509	2953	8
FİNGER(160 GR) OPP	KG	150	14	1000	1000	252	1027	666,2	672	79	8
PİZZA KRAKER(40 GR) OPP	KG	850	14	1200	1200	607	2899	1863,7	2309	236,9	8
KURU GLÜTEN	KG	540	52			1250	3850	2497,1	502	382,3	7
TRİ SODYUM SİTRAT	KG		47	200	300	18	200	130,8	306	18,9	7
KALSİYUM LAKTAT	KG		47	99	99	36	49	44	122	6,5	7
DÖKME MAVİ KARTON KUTU	AD	4000	14	10000	10000	3323	13978	7261,5	191	1034,5	7
AFRİGO GOFRET(37 GR) KARTON KUTU	AD	3500	14	10000	10000	4779	14854	9504	121	1307,8	7
TOPLAM :									40169		

AÇIKLAMALAR :

(*)1 Tedarik Süresi (TS)

: Alternatif satıcı firma tedarik sürelerinin medyanı.

(*)2 Günlük Ortalama Kullanım

: (Güncel ay içinde yapılan malzeme stok çıkışı-Üretimden ambara iade edilen malzeme miktarı)/Çıkış yapılan gün sayısı

(*)3 Kaç Günlük Stok

: Günlük ortalama stok/Günlük ortalama kullanım

MEDYAN : Büyüklüklerine göre sıralanmış bir veri grubunda, ortadaki değer.

TABLO XII MALZEME YÖNETİM PERFORMANSI ETİ GIDA BOZÜYÜK TESİSLERİ

(MALZEME STOK GÜN SAYISINA GÖRE İLK 40 MALZEME)

MALZEME ADI	BR	TEDARİK		SİPARİŞ MİKTARI		STOK MİKTARI		GÜNLÜK ORT. STK.	GÜN.ORT.		KAÇ GÜN STOK
		EMNİYET STOKU	SÜRESİ (*1)	MINIMUM	MAXIMUM	MINIMUM	MAXIMUM		STK.DEG. (XİMİLYON)	GÜN.ORT. KUL(*2)	
YULAF	KG	10000	7	15130	18530	487367	541234	512933,2	15080	3569,5	144
KURU GLÜTEN	KG	10000	52			12250	14450	13155	2610	283	46
(2X600000)MM'LİK AÇMA ŞERİT	MT	235000	16			775850	919850	836516,7	151	19333,3	43
(50X66000)MM'LİK ŞEFFAF OPP	MT	4000	7			11088	13974	12433,5	14	412,3	30
BONSANTE BETA KAROTEN	KG	350	44	500	500	325	825	613,8	1562	23,1	27
CURD AROMASI (AR42)	KG	200	52			450	500	471,9	985	18,8	25
ASKORBİK ASİT	KG	2	9	3	3	4	7	4,8	7	0,2	25
PEKTİN(PK06)	KG	600	82			625	750	675,8	1479	32,6	21
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN(MG01)	KG	4000	7	5000	5000	3000	13000	9871	1386	553,4	18
BİTKİSEL MARGARİN(MG13)	KG	6000	52			4140	8820	6059,4	3066	333	18
SODYUM HİDROJEN KARBONAT	KG	350	5	1000	1000	340	1281	851,3	40	47,6	18
YULAF EZMESİ(350 GR) 12'Lİ	AD	1750	14	5000	5000	2954	7989	6518	225	369,8	18
TUZSUZ ETİMEK(130 GR) OPP	KG	500	14	1000	1000	836	1333	1117,3	838	61,5	18
ÖZEL BUĞDAY UNU(TİP1)	KG	60000	3	16500	17500	43635	63591	53855,9	3606	3105,6	17
KAKAO (ALKALİZE)	KG	11000	52			12600	17100	14544,2	2703	936,2	16
DİYET ETİMEK(120 GR) OPP	KG	350	14			1085	1486	1228,4	805	75	16
NORMAL ETİMEK(125 GR) OPP	KG	500	14	1000	1000	407	1195	903,4	604	60,5	15
(19X25000)MM'LİK C.T.PVC	MT	75	8	600	600	75	650	359	2	24,1	15
540 MM'LİK SHRINK POLİETİL	KG	200	14			616	759	671,9	163	43,5	15
ÖZEL BUĞDAY UNU(TİP1)	KG	60000	3	16500	17500	63760	91078	77702,2	5530	5364,7	14
PEKTİN(PK04)	KG	600	82	400	400	225	600	395,3	1034	27,4	14
TUZSUZ ETİMEK(130 GR) KARTON KUTU	AD	7000	14	10000	10000	9031	26869	19894,6	684	1414,5	14
NORMAL ETİMEK(125 GR) KARTON KUTU	AD	7000	14	10000	10000	16220	27170	20895,8	720	1596,8	13
VANİLİN (ŞEKERSİZ)	KG	15	52	50	50	47	97	65,9	135	5,6	12
SÜTLÜ TOFE AROMASI	KG	100	11			85	130	107,6	198	8,8	12
VANİLYA CUSTARD AROMASI	KG	500	52	500	500	181	691	373,8	1225	30,8	12
BROWNİ(40 GR) STANJ KUTU	AD	15000	22			36165	60666	46990,3	1481	4056	12
PORTAKAL KABUĞU PÜRESİ	KG	2000	11	1000	1000	1702	3479	2516,6	1653	222,5	11
PERGAMİN KAĞIDI	KG	100	3	100	100	81	204	144,6	38	13,3	11
YEMEKLİK(SOFRA TUZU)	KG	800	3	1000	2000	400	2900	1709,9	73	168,1	10
SİTRİK ASİT	KG	100	5	100	150	106	281	176,4	44	17,1	10
PORTAKAL PULPU	KG	2500	21	1500	2000	2835	5334	4104,6	1180	401,3	10
YULAF EZMESİ(350 GR)	KG	100	14			97	167	129,9	40	12,9	10
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN(MG05)	KG	40000	7	10000	20000	22900	65240	42385,5	6961	4871,4	9
SODYUM ASİT PİROFOSFAT	KG	400	7	500	1000	148	1556	878,9	154	96,1	9
FINDIKLI KAKAOLU TOPKEK(40 GR)	AD	24000	14	1850	25000	24160	56761	42569	1007	4737,2	9
DİYET ETİMEK(120 GR) KARTON KUTU	AD	5000	14	10000	10000	7279	17829	13025	419	1448,8	9
POTASYUM SORBAT	KG	150	8	150	200	85	400	230,3	323	30,2	8
PORTAKAL MARMELAT TOPKEK(45 GR)	KG	1000	14	1500	1500	402	4015	2265,9	3103	274,3	8
(12X6000)MM'LİK ŞEFFAF OPP	MT	15	3			462	528	495	1	66	8
TOPLAM:											
AÇIKLAMALAR :									61331		

(*1) Tedarik Süresi (TŞ)

(*2) Günlük Ortalama Kullanım

(*3) Kaç Günlük Stok

: Alternatif satıcı firma tedarik sürelerinin medyanı.

: (Güncel ay içinde yapılan malzeme stok çıkışı-Üretimden ambara iade edilen malzeme miktarı)/Çıkış yapılan gün sayısı

: Günlük ortalama stok/Günlük ortalama kullanım

MEDYAN : Büyüklüklerine göre sıralanmış bir veri grubunda, ortadaki değer.

TABLO XIII MALZEME YÖNETİM PERFORMANSIYETİ GIDA ORGANİZE TESİSLERİ

(MALZEME STOK GÜN SAYISINA GÖRE İLK 40 MALZEME)

MALZEME ADI	BR	EMNİYET STOGU	TEDARİK SÜRESİ (*1)	SİPARİŞ MİKTARI		STOK MİKTARI		GÜNLÜK ORT. STK.	GÜN.ORT. STK.DEG. (X MİLYON)	GÜN.ORT. KUL(*2)	KAÇ GÜN STOK (*3)
				MINIMUM	MAXIMUM	MINIMUM	MAXIMUM				
KAKAO YAĞI	KG	1500	17	1500	2500,0	3175	7871	5586,8	4455	17,7	316
R.G. PUFİ (20 GR/84X8) BOX	AD	2000	14			4025	4061	4043	718	36	112
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN (MGO1)	KG	1600	7	10000	10000	4800	26482	16163,7	2292	159,2	102
(80X66000)MM'LİK ŞEFFAF OPP	MT	3300	7			16038	16038	16038	28	198	81
GLİSERİN	KG	375	9	3000	3000	1000	5152	3317,9	624	44,3	75
KEBOY	KG	1000	7			2700	2850	2775	311	41,7	67
(2X6000000)MM'LİK AÇMA ŞERİT	MT	50000	16	1200000	1200000	2410000	3635000	2828692,3	569	43136,4	66
ETİ FÖY ELMALI(200 GR) KUTU	AD	5000	14	15000	15000	18725	34665	29202	1199	449	65
CANTH. (%10 RVI)(PEM)	KG		52			10	12	11	248	0,2	55
GUMARABİK	KG	2	38	100	100	100	102	101,2	264	2,4	42
DEKSTROZ	KG	600	9	1000	1000	1100	3102	2050,3	267	49,8	41
JELATİN(220 BLOOM)	KG	40000	82	2500	10000	1450	13825	7339,7	6905	181	41
RİBOFLABİN(SARI BOYA)	KG	2	9	3	3	4	9	6,6	83	0,2	33
PUF (18 GR) KARTON KUTU	AD	17500	14	20000	20000	58733	92187	80946,1	2104	2461	33
FINDIK AROMASI (AR38)	KG	15	12	25	25	25	43	34,1	115	1,1	31
NİŞASTA (PREJELATİNİZE)	KG	100	16	17	475	225	537	432,5	118	15	29
TALK	KG	2	16			120	125	122,5	17	4,3	28
PETİT BEURRE(475 GR) KARTON KUTU	AD	6000	14	10000	10000	8097	26649	19734,3	657	729	27
PUF (18 GR) ALÜMİNYOM FOLYO	KG	260	14			1515	1822	1648,9	2475	61	27
TAM YAĞLI SÜT TOZU	KG	1000	18	1000	1000	5450	7858	6808,3	4190	261,7	26
KAKAO (NÖTR)	KG	500	19	1000	1000	700	3062	2265,4	304	90	25
(200X220)MM'LİK SÜLFİK	KG	20	5			74	77	75,5	8	3	25
KAVRULMUŞ HİNDİSTAN CEVİZİ AROMASI	KG	250	12	100	100	525	1088	773,3	1453	32,9	24
KAKAO LİKÖRÜ	KG	1000	15	1500	1500	3425	8359	6365,3	3007	26,8	24
ELMA AROMASI	KG	20	44	5	90	75	120	88,4	408	4	22
BİTKİSEL MARGARİN (MGO9)	KG	80	7	82	655	66	730	399,5	61	18,8	21
DÖKME SİYAH KARTON KUTU	AD	2500	14	2500	10000	584	11586	5717,8	153	268,7	21
YEMEKLİK(MUTFAK TUZU)	KG	350	6			1150	4750	2950,2	94	152,2	19
PETİT BEURRE (175 GR) KARTON KUTU 1	AD	7500	14	20000	20000	24725	45065	33755,4	719	1888,1	18
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN (MGO8)	KG	1500	7	1638	2457	3785	7668	5670,4	779	336	17
HİDROJENE BİTKİSEL MARGARİN (MG10)	KG	2350	46	50000	10000	3750	12890	8378	4931	483,2	17
YAĞSIZ SÜT TOZU	KG	1500	18	20000	2000	3050	8625	6098,6	3814	355,2	17
ETİFÖY ELMALI (40 GR) STANDART	AD	15000	22			16740	81780	54585	1252	3252	17
ETİFÖY ELMALI (40 GR) KARTON KUTU	AD	5000	14			1890	10020	6620,6	306	406,5	16
ETİFÖY ELMALI (40 GR) OPP	KG	1000	31	2800	2800	839	2901	2015,6	2220	128,9	16
(36X575000)MM'LİK ŞEFFAF OPP	MT	50000	7	172500	287500	73600	487600	295190,6	250	18208,3	16
ÇİKOLATA AROMASI	KG	45	13			125	175	150	172	9,7	15
SUDYUM METABİSÜLFİT	KG	50	7			225	625	414,6	22	27,6	15
ETİ FÖY ELMALI(200 GR) OPP	KG	500	31			2343	2505	2423,6	2722	162	15
PVC(260 MICRON)	KG	3000	7	5000	5000	7159	13640	10064,2	3465	681,2	15
TOPLAM:											
ACIKLAMALAR :									53779		

AÇIKLAMALAR :

(*1) Tedarik Süresi (TS)

: Alternatif satıcı firma tedarik sürelerinin medyanı.

(*2) Günlük Ortalama Kullanım

: (Güncel ay içinde yapılan malzeme stok çıkışı-Üretimden ambara iade edilen malzeme miktarı)/Çıkış yapılan gün sayısı

(*3) Kaç Günlük Stok

: Günlük ortalama stok/Günlük ortalama kullanım

MEDYAN : Büyüklüklerine göre sıralanmış bir veri grubunda, ortadaki değer.

TABLO XI-XII-XIII

Malzeme stok gün sayısına göre ilk 40 malzeme görülmektedir. Malzeme yönetim performansı ölçümleri amaçlanmıştır. İlk 40 malzemenin stok miktarları bu tabloda yer almaktadır. İlk kalemlerde stok miktarları tedarik süresine göre çok yüksek miktarlarda iken aşağıya doğru bir azalış eğilimi göstermektedir. Örneğin; Tablo XIII'de kakao yağı ilk kalemin günlük ortalama kullanımı 17.7 kg'dır. Bunun tedarik süresi 17 gündür. Emniyet stoğu 1500 kg'dır. Oysa verilen sipariş miktarının yüksekliği dolayısıyla 316 gün gibi çok yüksek bir stok mevcuttur. Bu kalemde stok düşürülmeli ve sipariş miktarı düşürülerek tedarik süresi düşünülerek sipariş verilmelidir. Çünkü bu stok büyük maliyetlere yol açmaktadır. Performans da dolayısıyla düşük olmaktadır.

Bu kalem örneğine göre tabloların stok performansları da ilk kalemde 40. kaleme doğru artış olduğu gözlenmektedir. Yani tedarik süreleri gözönüne alınarak stok miktarlarında azaltıma gidilmiştir. Ancak genel bir yorum olarak stok politikası ve buna bağlı olarak stok performansı etken değildir, denebilir.

SONUÇ

Çağdaş yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte, işletme yönetiminde performans ölçüm ve denetim sistemleri büyük önem kazanmıştır. Özellikle işletmenini rakipleriyle yarışarak yaşamlarını sürdürme ve büyümeleriyle ilgili sorularında yönetime yol gösterici katkıları büyük olmuştur.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze dek sürekli değişen ve gelişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilmektedir.

Günümüzde teknolojik, ekonomik, sosyal değişimlere paralel olarak işletmelerin yönetim uygulamaları da gelişme göstermektedir. Bununla birlikte performans tek bir birimin başarısını ölçen bir araç olmaktan çıkmış, işletmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan performans yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Performans yönetimi anlayışında, işletme performansı işletmeyi oluşturan sistemin tüm bileşenlerinin etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam sonuç olarak algılanır. Bu sonuç hem nicel hem nitel olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme için çok kapsalı ve bütünlük bir yapı taşıyan sistematik ölçüm yöntemleri gerekir.

Performans yönetimi anlayışı ile hazırlanan ölçüm sistemleri bu gerekleri yerine getirebilmektedir. Bu sistemler mevcut klasik sistemlerin dışına taşarak stratejik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulmaktadır; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına örneğin kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu vb. göre ölçülebilmektedir.

Yönetim görevlerini yerine getirebilmek için işletme performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Performans ölçümleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşılayan temel yönetim araçlarıdır.

Ölçümler ise belli bir düzen içinde yapılmalıdır. Bunun içinde işletme yapısına uygun ölçüm ve denetim sistemi kurulmalıdır.

Performans ölçüm ve denetim sistemleri için çeşitli model ve yaklaşımlar önerilmiş ve dünyada bunlar çeşitli uygulama alanları bulmuştur. Ancak bu model yada yaklaşımlarda en önemlisi ya da en iyisi diye bir sınıflamaya gidilemez. Her işletme kendi sistemine göre bir model uygulayabilir ya da adapte edebilir.

Bu araştırmada izlenilmesi önerilen bir yaklaşım verilmiş ve bu yaklaşım çerçevesinde araştırma sonuçlarına varılmaya çalışılmıştır.

Hangi örgüt düzeyinde olursa olsun, ölçüm sistemleri tüm yönetim görevlerinin ölçümünü içermek durumundadır, yani çok boyutlu olmalıdır. Ancak boyutların önemi ya da birimlerin önceliği işletme yapısına bağlı olarak değişecektir. Bunun için işletme düzeyinde anahtar performans alanları seçilerek ölçümler yapılabilecektir. Anahtar performans alanları ölçümlerin hangi konularda ve hangi göstergelerle yapılacağına ışık tutar. Bu alanlar uzun

dönemli hedefler, stratejik planlama ve işletmenin kısa planları ve performans geliştirme çabaları ile ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulduğu yerlerdir. Bunlar bir yerde örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel amaçlar olarak da tanımlanabilir.

Bu araştırmada seçilen anahtar alanlar, Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılan uygulama nedeniyle, üretim, stok ve satış performanslarıdır.

Eti Gıda uygulama çalışması sonucu elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir; Üretim alanında elde edilen verilere dayalı olarak, teorik kapasiteye göre fiili kapasite performansı Eti Gıda'da ve Bozüyük Tesislerinde 1997 yılının Temmuz ayına doğru azalış, Aralık ayına doğru artış eğilimindedir. Bunun bir nedeni yıllık izinler olabilir. Ayrıca Eti Gıda Organize Tesisleriyle birlikte ele alınmıştır. Bu tesisler yeni olduğu için verim düşük olmakta, tam kapasite ile çalışamamıştır, denebilir.

Stok alanında mamül stokları yeteri kadar bulunmaktadır. Çünkü siparişleri karşılama performansı yüksektir. Ancak Malzeme Yönetim Sisteminde stok politikasında bir istikrarsızlık söz konusudur.

Satış Performansı ise genelde bir artış eğilimi göstermekte ise de inişli çıkışlı bir eğri izlemektedir. Talep eksikliği olduğu düşünülmemektedir. Ancak satışlardaki düşüşler yeni kurulan pazarlama organizasyonuna bağlanmaktadır. İşletmelerdeki değişimlerin doğal sonucu olan bu gibi etkiler sistem yerine oturunca kadar sürebilecektir.

Eti şirket performansının yükseltilmesi için çeşitli öneriler söz konusu olabilir. Bu öneriler;

1- Üretim kapasitesi performans ölçümleri düzenli ve belirli aralarla yapıp, düzenli olarak kontrol edilmeli ve bu anlamdaki olumsuzlukların giderilmesi için tedbirler alınmalıdır.

2- Organize Tesislerindeki yeni teknolojiler için ve diğer alanlarda eğitime önem verilmelidir.

3- Yeni bir ücret ve ödül sistemi oluşturulabilir.

4- Stok politikalarında yeni bir düzenleme yapılabilir.

5-Sistemli ve kapsamlı bir pazar araştırması yapılarak, satış organizasyonu buna göre düzenlenebilir.

6- Dispritörlerin eğitimi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazardaki rakipleri gözönünde bulundurarak yeni rekabet stratejileri oluşturulup, geçmişteki stratejiler gözden geçirilmelidir.

7- Ayrıca reklam ve promosyon çalışmaları artırılmalıdır.

8- Katılımcı Yönetim uygulamalarıyla sorunlar daha doğru tesbit edilip, daha geniş anlamda gözlenebilir.

9- Sorunlara çözüm önerileri yine bu yöntemle getirilebilir.

10- Yeni hedef ve politikalar bu ölçüm sonuçlarına göre belirlenebilir.

11- Ölçüm ve denetim sistemi sürekli kontrol altında tutulmalı, yeni uygulamalarla alınan olumlu sonuçlar ya da olumsuzluklar gözardı edilmemelidir. Ölçüm sonuçlarının düzenli bir takibi gerekmektedir.

13- Tüm çalışanlar ortak amaçlar etrafında hedef birliği ederek, daha iyi duruma gelmek için çalışmalıdırlar. Şirket içinde sadece üretim, stok, satış alanlarında değil her alanda özenli çalışmalara devam edilmelidir.

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin bu çok boyutlu ve karmaşık yapısı nedeniyle, sistemin planlamasından kontrolüne kadar çok iyi organize edilmesi gerekmektedir.

Son olarak, işletme performansı günümüz rekabet ve değişim koşullarında önemi açıkça görülen bir duruma sahiptir. Dolayısıyla işletmeler ölçüm ve denetim sistemlerini oluşturup, sistematik bir şekilde uygulamalıdırlar.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime. **Üretim Planlaması: Yönetim ve Uygulamaları**, Beşinci Basım. MPM Yayınları No:280, Ankara, 1996.

----- . **Tam Zamanında Üretim**, Üçüncü Basım. MPM Yayınları No: 542, Ankara, 1997.

AKAL, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, İkinci Basım. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları No:473, Ankara, 1996.

----- . "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1996.

BAŞ, İ. Melih ve Ayhan Artar. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölümü, 1990. <

BERBEROĞLU, C. Necat. **Genel Ekonomi II**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

CAN, Abdullah, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", **I. Verimlilik Kongresi: Bildiriler**, MPM Yayınları No:454, Ankara, 27-29 Kasım 1991.

CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama**, Eskişehir, 1985.

ÇALIK, Nuri. **Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No:94, Eskişehir, 1992.

- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1991.
- DOĞAN, Muammer. "Teknoloji İle Verimlilik Arasındaki İlişki", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 1991.
- EREN, Erol. "Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerinde Etkileri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, Kasım 1995.
- GÖZLÜ, Sıtkı. **Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Pespektifi**, İstanbul, 1994.
- GÜRÇAY, Cemile. "Verimlilik + Kültür = Verimlilik Kültürü", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 9, Sayı II, İzmir, 1994.
- GÜRDAL, Sahavet. **Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul, 1990.
- HATİBOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1995.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi. "Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi", **I. Verimlilik Kongresi: Bildiriler**, MPM Yayınları No:454, Ankara, 27-29 Kasım, 1991.
- KARALAR, Rıdvan. **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara, 1993.
- KILIÇ, Özcan. "Pazarlama Kontrolü ve Satış Denetimi", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 4, Sayı20, Mart-Nisan 1990.
- KİNNEAR, Thomas C. ve James R. Taylor, **Marketing Research: An Analytical Approach**, Mc Graw Hill International Book Co., Tokyo, 1983.

KOBU, Bülent. **Üretim Yönetimi**, Dokuzuncu Basım. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:1, İstanbul, 1996.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Dördüncü Basım. Beta Yayım, İstanbul, 1993.

KÖROĞLU, Kazım. **İşletmelerde Verimlilik Ölçme - Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri : K. Kurosawa Modeli**, MPM Yayınları No:571, Ankara, 1996. 

KÜÇÜKBERKSUN, Serdar. **İşletmelerde Prodüktivite Denetimi**, Sönmez Endüstri Holding A.Ş. Yayın No:1, İstanbul, 1983.

MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Altıncı Basım. Beta Yayım, İstanbul, 1993.

ODABAŞI, Yavuz. **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:851, Eskişehir, 1995.

ONAY, İrfan ve Adal Koroğlu. "Toplam Kalite ve Müşteri için Üstün Değer Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1996.

ÖZKALP, Enver. **Sosyolojiye Giriş**, Dördüncü Basım. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87, Eskişehir, 1990.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO Standartları", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 1994/1, Ankara, 1994.

PROKOPENKO, Joseph. **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı Elkitabı**. Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan. MPM Yayınları No:476, Ankara, 1995.

ŞAHİN, Mehmet. **Üretim Yönetimi**, Eskişehir, 1996.

TEKİN, Mahmut. **Üretim Yönetimi**, Cilt 1-2, Üçüncü Basım. Konya, 1996.

TENEKECİOĞLU, Birol. **Makro Pazarlama**, Eskişehir, 1992.

TOP, Aykut. **Üretim Sistemleri: Analiz ve Planlaması**, İstanbul, 1994.

TÖZÜN, Ali Hikmet, Mustafa Tanyeri, Ayşe Dalgeç, E. Yasemin Yeğinboy ve Bahattin Taylan. **İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir, 1991. 

TUĞLACI, Pars. **Okyanus Türkçe Sözlük**, Cilt III, Pars Yayınevi, İstanbul, 1994.

-----, Rota Yönetim Danışmanlık "Performans Değerlendirmesi"
Yayınlanmamış Seminer Notları, İstanbul, Kasım 1997.

EKLER

OCAK 1996-EKİM 1997 DÖNEMİ ÜRÜN SATIŞLARI (TON)

	BALIK KRAKER 40GR		PIZZA KRAKER 40GR		ABC		KATMER KUTU		KATMER 450GR		KATMER 180GR		CAN 33GR	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	187	158	89	84	17	16	12	10	28	24	52	46	51	45
ŞUBAT	71	117	39	58	5	10	4	8	19	23	29	40	21	38
MART	213	157	101	76	11	11	10	9	39	29	75	52	44	39
NİSAN	51	112	54	65	13	10	3	6	18	25	51	52	20	28
MAYIS	86	117	127	94	20	15	9	7	23	27	55	60	22	29
HAZİRAN	76	71	67	83	7	13	10	7	28	23	80	62	21	21
TEMMUZ	153	105	120	105	13	13	4	8	24	25	47	61	30	24
AĞUSTOS	132	120	106	98	18	13	5	6	24	25	48	58	27	26
EYLÜL	228	171	152	126	15	15	13	7	43	30	85	60	58	38
EKİM	189	183	207	155	28	20	5	8	25	31	39	57	38	41
KASIM	224	214	162	174	21	21	12	10	27	32	55	60	46	47
ARALIK	81	165	136	168	13	21	9	9	19	24	53	49	21	35
1997 OCAK	93	133	98	132	25	20	9	10	32	26	48	52	25	-31
ŞUBAT	94	89	93	109	19	19	7	8	25	25	46	49	24	-23
MART	58	-82	91	94	16	20	10	9	27	-28	56	-50	21	-23
NİSAN	50	-67	106	97	20	18	7	8	31	28	66	56	19	-21
MAYIS	84	64	182	126	12	16	8	8	33	30	67	63	20	-20
HAZİRAN	88	74	61	116	10	14	4	6	35	33	72	68	21	-20
TEMMUZ	170	114	60	101	8	-10	8	-7	73	47	130	90	26	-22
AĞUSTOS	23	94	64	62	9	9	8	7	23	44	46	83	29	-25
EYLÜL	85	93	195	-106	24	14	11	9	49	48	116	97	40	-32
EKİM	70	-59	61	-107	22	18	17	12	64	45	100	87	53	41
1996 İLK 10 AY	1386		1062		147		75		271		561		332	
1997 İLK 10 AY	815		1011		165		89		392		747		278	
DEĞİŞİM %	-41		-5		12		19		45		33		-16	

	ÇUBUK 40GR		PEYNİRLİ ÇUBUK		SUSAMLI ÇUBUK 60GR		ÜZÜMLÜ KEK 45GR		KAKAOLU KEK 38GR		PAYKEK KAYISI		PAYKEK MEYVA	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	182	175	179	186	164	163	47	42	33	29	27	20	42	38
ŞUBAT	173	179	68	143	111	138	13	27	11	19	7	18	21	36
MART	231	195	121	123	143	139	27	29	20	21	3	12	37	33
NİSAN	201	202	126	105	143	132	13	18	10	14	13	8	21	26
MAYIS	252	228	152	133	204	163	28	23	14	15	18	11	35	31
HAZİRAN	148	200	199	159	197	181	26	22	18	14	29	20	44	33
TEMMUZ	226	109	118	156	138	180	14	23	8	13	17	21	33	37
AĞUSTOS	184	186	141	153	142	159	17	19	11	12	18	21	38	38
EYLÜL	214	208	169	143	194	158	27	19	27	15	23	19	30	34
EKİM	283	227	177	162	160	165	11	18	9	16	13	18	38	35
KASIM	189	229	126	157	133	162	17	18	12	16	33	23	63	44
ARALIK	233	235	200	168	216	170	22	17	15	12	22	23	35	45
1997 OCAK	177	200	146	-157	141	163	25	-21	15	-14	27	27	27	42
ŞUBAT	135	182	105	150	115	157	42	30	33	21	16	22	49	37
MART	157	-156	158	136	164	140	26	31	24	24	34	26	28	35
NİSAN	153	-148	175	146	167	149	58	42	37	31	18	23	51	43
MAYIS	171	-160	144	159	268	200	64	49	50	37	28	27	65	48
HAZİRAN	175	-166	153	-157	123	186	60	61	38	42	17	21	46	54
TEMMUZ	281	209	123	-140	211	201	61	62	34	41	10	18	33	48
AĞUSTOS	73	176	238	171	139	-158	66	62	57	43	41	23	101	6
EYLÜL	194	183	147	169	222	191	88	72	56	49	33	28		45
EKİM	160	142	212	199	177	179	46	67	51	55	52	42	98	65
1996 İLK 10 AY	2094		1450		1596		223		161		168		339	
1997 İLK 10 AY	1676		1601		1727		536		395		276		100	

	PETİT BEURRE K.K		PETİT BEURRE 1 KG.		PETİT BEURRE475GR		PETİT BEURRE175GR		FİNGER K.K.		FİNGER 1 KG.		FİNGER 160 GR.	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	54	46	166	137	312	280	271	258	30	24	72	64	63	56
ŞUBAT	23	38	90	125	232	262	210	232	8	18	46	60	31	42
MART	50	42	167	141	318	287	322	268	24	21	87	68	60	51
NİSAN	20	31	61	106	190	247	132	221	6	13	34	56	28	40
MAYIS	37	36	106	111	249	252	231	228	14	15	51	57	44	44
HAZİRAN	47	35	139	102	327	255	375	246	24	15	68	51	54	42
TEMMUZ	20	35	82	109	189	255	204	270	9	16	38	52	36	45
AĞUSTOS	28	32	87	103	194	237	219	266	9	14	52	53	50	47
EYLÜL	55	34	185	118	365	249	338	254	22	13	90	60	41	42
EKİM	29	37	94	122	185	248	121	226	9	13	49	64	40	44
KASIM	45	43	128	136	297	282	240	233	18	16	67	69	49	43
ARALIK	29	34	87	103	145	209	113	158	6	11	35	50	22	37
1997 OCAK	34	36	139	-118	247	-230	172	-175	11	12	73	-58	60	-44
ŞUBAT	27	30	87	-104	201	-198	176	-154	10	9	45	-51	34	39
MART	24	-28	91	-106	174	-207	202	-183	8	10	51	-56	43	-46
NİSAN	29	-27	99	-92	202	-192	182	-187	9	-9	58	-51	49	42
MAYIS	34	-29	122	-104	239	-205	225	-203	13	10	58	-56	44	45
HAZİRAN	16	-26	126	116	238	-226	228	-212	9	10	55	57	45	46
TEMMUZ	31	-27	193	147	358	278	297	-250	13	12	81	65	59	49
AĞUSTOS	24	-24	84	134	139	245	134	-220	6	-9	46	61	33	46
EYLÜL	26	-30	212	163	341	279	285	-239	19	13	113	80	104	65
EKİM	48	-36	202	166	331	270	313	244	9	-11	59	73	28	55
1996 İLK 10 AY	363		1177		2561		2423		155		587		447	
1997 İLK 10 AY	303		1355		2470		2214		107		639		499	
DEĞİŞİM %	-17		15		-4		-9		-31		9		12	

	YULAFLI 155GR.		SULTANI 160 GR.		FORM 45 GR		CİN 29 GR		PUF		HİNDİSTANCEV.PUFI		GRANÜLLÜ PUFİ	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	88	84	44	39	31	28	256	236	50	74	40	55	39	56
ŞUBAT	47	66	22	31	14	23	115	215	85	61	67	48	65	46
MART	97	77	36	34	33	26	236	202	122	86	94	67	73	59
NİSAN	44	63	39	32	36	28	235	195	108	105	90	84	93	77
MAYIS	108	83	33	36	56	42	105	192	175	135	141	108	139	102
HAZİRAN	140	97	55	42	53	48	68	136	173	152	146	126	137	123
TEMMUZ	76	108	31	40	35	48	131	101	78	142	60	116	63	113
AĞUSTOS	104	107	53	46	33	40	142	114	86	112	64	90	69	90
EYLÜL	94	91	40	41	38	35	90	121	142	102	103	76	113	82
EKİM	101	100	42	45	42	38	123	118	44	91	39	69	46	76
KASIM	115	103	48	43	44	41	168	127	79	88	27	56	70	76
ARALIK	64	93	24	38	30	39	116	136	42	55	22	29	30	49
1997 OCAK	77	85	46	39	35	36	103	-129	53	58	47	32	45	48
ŞUBAT	55	-65	29	33	31	32	145	-121	60	52	49	39	49	41
MART	93	-75	41	39	51	39	188	-145	55	56	47	48	49	48
NİSAN	112	87	60	43	51	44	239	-191	53	56	47	48	46	48
MAYIS	98	101	49	50	70	57	94	-174	56	-55	49	-48	47	-47
HAZİRAN	110	107	41	50	68	63	77	137	60	-56	35	-44	56	-50
TEMMUZ	103	-104	47	46	49	62	61	77	64	-60	29	-38	57	-52
AĞUSTOS	167	127	82	57	70	62	74	-71	202	-109	88	-51	176	95
EYLÜL	99	123	50	60	45	55	218	-118	23	-96	31	-49	21	84
EKİM	105	124	55	62	38	51	80	124	38	-88	40	53	32	76
1996 İLK 10 AY	899		395		371		1501		1063		844		837	
1997 İLK 10 AY	1019		500		508		1279		664		462		575	
DEĞİŞİM %			27		37		-15		-38		-45		-31	

	PRENSES		KAKAOLU PRENSES		MELO		AFRİGO		KAKOLU GOFRET		VANİLYALI GOFRET		ÇİKOLATALI GOFRET	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	131	95			42	34	7	7	18	14	16	13		
ŞUBAT	73	97			34	36	6	6	9	13	8	12		
MART	98	101			45	40	7	7	10	12	9	11		
NİSAN	50	74			41	40	8	7	9	9	7	8		
MAYIS	55	68			45	44	6	7	10	10	9	8	86	
HAZİRAN	41	49			34	40	4	6	6	8	6	7	98	106
TEMMUZ	73	56			48	42	4	5	2	6	2	6	23	69
AĞUSTOS	93	69			66	49	2	3		3		3	47	56
EYLÜL	79	82			64	59	5	4		1		1	46	39
EKİM	67	80			52	61	4	4	11	4	11	4	36	43
KASIM	90	79			61	59	6	5	11	7	9	7	53	45
ARALIK	58	72			31	48	4	5	4	9	4	8	32	40
1997 OCAK	85	-78			44	45	9	-6	11	-9	11	-8	51	45
ŞUBAT	53	-65			39	38	9	7	9	-8	8	-8	48	44
MART	64	-67			51	45	9	9	9	-10	8	-9	40	46
NİSAN	40	-52			41	44	8	9	9	9	8	8	40	43
MAYIS	42	-49			67	53	9	9	13	10	12	9	49	43
HAZİRAN	40	-41			26	45	3	7	4	9	4	8	13	-34
TEMMUZ	40	-41			30	-41	3	5	5	7	5	7	16	-26
AĞUSTOS	38	-39	77		36	-34	9	5	6	5	7	5	22	-17
EYLÜL	114	-64	130		68	-45	6	6	11	7	10	7	39	-26
EKİM	57	-70	50	86	75	-60	8	8	4	7	10	9	32	-31
1996 İLK 10 AY	760				471			53						
1997 İLK 10 AY	573				477			73						
DEĞİŞİM %	-25				1			38						

	SPRINT Y.		SPRINT Ç.		PONKI		CİCİ BEBE 1 KG		CİCİ BEBE400 GR		CİCİ BEBE 190 GR		6-12YATAMINLI BİSKÜİ	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	10	6	10	7	8	11	125	122	52	39	453	408	11	19
ŞUBAT	6	7	5	7	6	10	115	111	37	39	266	336	9	11
MART	8	8	8	8	6	7	163	134	55	48	474	398	8	9
NİSAN	7	7	7	7	10	7	129	136	30	41	248	329	9	9
MAYIS	8	8	8	8	6	7	180	157	41	42	332	351	10	9
HAZİRAN	5	7	5	7	2	6	169	159	53	41	383	321	13	11
TEMMUZ	2	5	1	5	3	4	146	165	43	46	389	368	7	10
AĞUSTOS	1	3	2	3	3	3	154	156	43	46	465	412	9	10
EYLÜL	7	3	9	4	9	5	155	152	60	49	439	431	7	8
EKİM	7	5	8	6	5	6	201	170	42	48	267	390	8	8
KASIM	5	6	7	8	5	6	183	180	54	52	387	364	7	7
ARALIK	6	6	6	7	2	4	163	182	42	46	290	315	4	6
1997 OCAK	10	7	12	8	9	-5	181	176	83	60	357	345	6	-6
ŞUBAT	6	7	6	8	4	-5	210	185	71	65	369	339	6	-5
MART	11	9	9	9	6	-6	319	237	63	72	381	-369	25	12
NİSAN	8	8	8	8	5	-5	143	257	62	65	344	365	29	20
MAYIS	5	8	5	-7	2	4	236	266	70	65	343	356	11	22
HAZİRAN	6	-6	4	-6	3	3	261	247	106	79	524	404	5	15
TEMMUZ	7	6	9	6	4	3	309	269	62	79	545	371	4	-7
AĞUSTOS	2	5	3	5	5	4	232	267	87	85	379	-383	5	-5
EYLÜL	8	6	8	7	6	5	173	238	66	72	228	-284	4	-4
EKİM	6	5	5	-5	6	6	353	253	72	75	198	-268	7	-5
1996 İLK 10 AY	61		63		58		1537		456		3716		91	
1997 İLK 10 AY	69		69		50		2517		742		3368		102	
DEĞİŞİM %	13		10		-14		64		63		-9		12	

	PEYNİRLİ SUSAMLI		SUSAMLI 90 GR		PIKNİK		KAKAOLU PIKNİK		PORTAKALLI BİSKÜVİ		FANTASİYA FİNDIKLI		DROPLU FANTASYA	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK			67	54	85	68	67	59			8	5	7	5
ŞUBAT			35	46	39	55	37	49			5	5	5	5
MART			23	2	81	68	73	59			5	6	5	6
NİSAN	119		46	35	34	51	34	48			4	5	4	5
MAYIS	55		39	36	42	52	58	55			7	5	7	5
HAZİRAN	32	69	57	47	69	48	79	57			5	5	6	6
TEMMUZ	29	39	34	43	45	52	46	61			5	6	6	6
AĞUSTOS	42	34	51	47	61	58	51	59	126		9	6	10	7
EYLÜL	25	32	56	47	77	61	72	56	40		5	6	6	7
EKİM	26	31	43	50	45	61	57	60	186	117	5	6	6	7
KASIM	32	28	42	47	83	68	63	64	90	105	5	5	5	6
ARALIK	11	23	27	37	32	53	48	56	67	114	2	4	3	5
1997 OCAK	29	24	39	-36	44	53	68	60	86	81	9	5	9	6
ŞUBAT	20	20	36	-34	46	41	59	58	60	71	7	6	7	6
MART	23	24	49	-41	52	-47	89	72	94	80	5	7	5	7
NİSAN	22	22	38	41	45	-48	98	82	67	74	7	6	8	7
MAYIS	19	21	47	45	51	-49	62	83	57	73	11	8	11	8
HAZİRAN	18	-20	45	-43	51	49	71	77	53	59	5	8	5	8
TEMMUZ	44	-27	86	59	96	66	70	68	89	66	11	9	11	9
AĞUSTOS	15	-26	30	54	26	58	112	84	92	78	5	7	6	7
EYLÜL	27	-29	75	64	60	61	36	73	29	70	10	9	10	9
EKİM	22	-21	85	63	86	-57	73	74	81	37	13	9	13	10
1996 İLK 10 AY			451		578		574				58		62	
1997 İLK 10 AY			530		557		738				83		85	
DEĞİŞİM %			18		-4		29				43		37	

	MİS 110 GR		NORMAL ETİMEK		TUZSUZ ETİMEK		DİYET ETİMEK		BUMBO	
	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.	SATIŞ	H.ORT.
1996 OCAK	9	7	51	39	45	34	19	16	16	13
ŞUBAT	6	7	27	37	22	31	10	14	7	11
MART	8	8	41	40	32	33	19	16	11	11
NİSAN	8	7	47	38	42	32	20	16	10	9
MAYIS	7	8	43	44	32	35	23	21	10	10
HAZİRAN	8	8	68	53	60	45	31	25	9	10
TEMMUZ	6	7	39	50	35	42	21	25	7	9
AĞUSTOS	7	7	56	54	44	46	25	26	8	8
EYLÜL	10	8	29	41	27	35	14	20	13	9
EKİM	8	8	36	40	32	34	16	18	12	11
KASIM	6	8	53	39	35	31	20	17	19	15
ARALIK	3	6	100	63	26	31	14	17	10	14
1997 OCAK	13	7	50	68	45	35	24	19	24	18
ŞUBAT	1	-6	36	62	32	34	19	19	48	27
MART	17	10	54	47	42	40	22	22	132	68
NİSAN	16	11	78	56	43	39	25	22	87	89
MAYIS	10	14	79	70	49	45	29	25	43	87
HAZİRAN	14	13	65	74	62	51	37	30	28	53
TEMMUZ	14	13	79	74	66	59	40	35	23	31
AĞUSTOS	18	15	26	57	23	50	13	30	48	33
EYLÜL	18	17	79	61	65	51	42	32	43	38
EKİM	22	19	26	44	21	35	14	23	37	43
1996 İLK 10 AY	77		437		371		198		103	
1997 İLK 10 AY	143		572		448		265		513	
DEĞİŞİM %	86		31		21		34		398	

AÇIKLAMALAR : (1) H. ORT.; son 3 aylık ortalama satış göstermektedir.

(2) '+' ve '-' işaretleri, geçen yılın aynı ayındaki hareketli aylık ortalama satış seviyesine göre, artışı göstermektedir.

(3) DEĞİŞİM %; önceki döneme göre satışlardaki artış ya da azalışı göstermektedir.