

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuri Doğan ATAKUŞ

**ADANA İLİ GIDA SANAYİNDEKİ İŞLETMELERİN
PERFORMANSLARININ DEğERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

ADANA, 2006

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ADANA İLİ GIDA SANAYİNDEKİ İŞLETMELERİN
PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Nuri Doğan ATAKUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

Bu tez 19 / 12 /2006 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından Oybirliği İle Kabul Edilmiştir.

İmza.....
Prof. Dr. Yaşar GÜRGEN
DANIŞMAN

İmza.....
Prof Dr. Faruk EMEKSİZ
ÜYE

İmza.....
Prof Dr. Saliha KIRICI
ÜYE

Bu tez Enstitümüz Tarım Ekonomisi Anabilim Dalında hazırlanmıştır.

Kod No :

Prof. Dr. Aziz ERTUNÇ
Enstitü Müdürü

Bu Çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No: ZF2004YL80

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ADANA İLİ GIDA SANAYİ İŞLETMELERİN PERFORMANSLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Nuri Doğan ATAKUŞ

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

Danışman : Prof. Dr.Yaşar GÜRGEN
Yıl : 2006, Sayfa : 54

Jüri : Prof. Dr.Yaşar GÜRGEN
Prof. Dr. Faruk EMEKSİZ
Prof. Dr. Saliha KIRICI

Bu çalışma ile; Tarıma Dayalı Gıda Sanayi İşletmelerinin performanslarını ölçüp ölçmediklerini belirlemek; işletme performansı ölçümü yapan işletmelerin, performanslarını ölçerken İşletme Performans Kriterleri kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla; bir tarım bölgesinde olan Adana ili araştırma alanı olarak seçilmiştir. Adana ilindeki işletmelerin; İşletme Performans Kriterlerine yaklaşımına ek olarak, uluslararası otoritelerce kabul görmüş standartlara sahip olup olmadıklarının da irdelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden, İşletme Performans Kriterlerini kullanarak performanslarını ölçen işletmelerin oranı % 94,1 olarak belirlenmiştir. İşletmelerin tümünün; İşletme Performans Kriterlerinden kalite boyutuna önem verdiği tespit edilmiştir. Performansını ölçmeyen sadece bir işletme olduğu, bunun da bir kamu işletmesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 76,5'i Türkiye'de Türk Standartları Enstitüsü'nce de kabul görmüş ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, İşletme Performans Kriterleri, İşletme Performansı, Standartlar.

ABSTRACT

M.SC. THESIS

A RESEARCH ON THE PERFORMANCE ASSESSMENT OF FOOD BUSINESSES IN ADANA PROVINCE

Nuri Doğan ATAKUŞ

DEPARTMENT OF AGRICULTURAL ECONOMICS
INSTITUTE OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES
UNIVERSITY OF ÇUKUROVA

Supervisor : Prof. Dr. Yaşar GÜRGEN
Year : 2006, Pages: 54

Jury : Prof. Dr. Yaşar GÜRGEN
Prof. Dr. Faruk EMEKSİZ
Prof. Dr. Saliha KIRICI

This study aims to determine whether agri-food industries measure their performances and, if so, whether they use Business Performance criteria in their measurements. Adana province, located in an agricultural region, was selected for this purpose. It was also aimed to analyze whether agri-food businesses in Adana province have internationally recognized standards in addition to Business Performance Criteria.

It was concluded that all companies surveyed (94.1%), except one public company, were applying Business Performance Criteria Approach and placing greater importance on quality dimension in their performance measurement. 76.5 % of the companies have ISO 9001-2000 Quality Management System Certificate, which was recognized by Turkish Standards Institute.

Keywords: Performance, Business Performance Criteria, Business Performance, Standards.

1.1 İTHAF

Babam, İlhan ATAKUŞ'a

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca ve araştırmanın her aşamasında, tez konumun seçimi ve sonuçlandırılmasına kadar geçen sürede, ilgi ve desteğini gördüğüm, deneyimlerinden faydalandığım değerli hocam Sayın Prof Dr. Yaşar GÜRGEN'e teşekkür ederim.

Tarım Ekonomisi Bölümünden; Ar.Gör. Baran YAŞAR, Ar.Gör. Seval MUTLU, Ar.Gör. Betül BAHADIR ve Dr. Ufuk GÜLTEKİN'e ve Tarım Ekonomisi Bölümü Sekreteri Nazife EBETÜRK'e göstermiş oldukları ilgi, alaka ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Tezime katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Tuna ALEMDAR'a teşekkür ederim.

Tezimin araştırma ve yazım aşamasında desteğini esirgemeyen ve sürekli yanımda olan Tutku'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca beni anlayışla karşılayan ekip arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Araştırma aşamasında; yapılan görüşmeler sırasında soruları cevaplama nezaketi ve özverisi gösteren kuruluş yetkilileri ve personeline, çalışmada emeği geçen diğer tüm kişilere teşekkürü bir borç bilirim.

Aileme...

İÇİNDEKİLER	SAYFA
ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
İTHAF.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	5
3. MATERYAL VE YÖNTEM	8
3.1. Materyal	8
3.2. Yöntem	8
4. İŞLETME PERFORMANS KRİTERLERİ.....	10
4.1. Performans İle İlgili Tanım ve Görüşler.....	10
4.2. Performans Kriterleri.....	12
4.2.1. Etkenlik.....	13
4.2.2. Verim.....	14
4.2.3. Verimlilik.....	17
4.2.4. Kalite.....	21
4.2.5. Yenilik.....	24
4.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	28
4.2.7. Karlılık	30
5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	32
5.1. Adana'nın Sanayileşme Süreci.....	32
5.2. İşletmelerin Kuruluş Tarihleri.....	33
5.3. İşletmelerin Yasal Yapıları	35
5.4. Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	36
5.5. Yöneticilerin Deneyimleri.....	37
5.6. İşletmelerde İşletme Performans Ölçümü İle İlgili Uygulamalar.....	39

	SAYFA
5.6.1. İşletme Performans Kriterlerinden Verimlilik	41
5.6.2 İşletme Performans Kriterlerinden Karlılık.....	41
5.6.3. İşletme Performans Kriterlerinden Kalite.....	42
5.6.4 İşletme Performans Kriterlerinden Çalışan Memnuniyeti.....	43
5.6.5. İşletme Performans Kriterlerinden Yenilik	44
5.6.6. Diğer Kriterler ve Standartlar.....	45
5.6.6.1 İşletme Performans Kriterlerinden Etkenlik.....	45
5.6.6.2 Standartlar.....	46
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKLAR.....	50
ÖZGEÇMİŞ.....	54

ÇİZELGELER DİZİNİ	SAYFA
Çizelge 4.1. Verimlilik Nedir ? Ne Değildir?.....	19
Çizelge 5.1. İşletmelerin Faaliyet Durumları.....	34
Çizelge 5.2. İşletmelerin Yasal Yapıları.....	35
Çizelge 5.3. İşletmelerde Çalışan Personel Sayıları.....	36
Çizelge 5.4. Personel Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	37
Çizelge 5.5. Yöneticinin İK Sektöründe Deneyimi.....	38
Çizelge 5.6. Yöneticinin Mevcut İşletmede Çalışma Süresi.....	38
Çizelge 5.7. İşletme Performans Kriterleri.....	40
Çizelge 5.8. Verimlilik Kriteri Kullanımı.....	41
Çizelge 5.9. Karlılık Kriteri Kullanımı.....	41
Çizelge 5.10. Kalite Kriteri Kullanımı.....	42
Çizelge 5.11. Çalışan Memnuniyeti Kriteri Kullanımı.....	43
Çizelge 5.12. Yenilik Kriteri Kullanımı.....	44
Çizelge 5.13. Etkenlik Kriteri Kullanımı.....	45

ŞEKİLLER DİZİNİ

SAYFA

Şekil 4.1. Bir Sistem Modeli Olarak İşletme.....	11
--	----

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ADASO	:	Adana Sanayi Odası
ATO	:	Adana Ticaret Odası
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
HACCP	:	Hazard Analysis of Critical Control Points
ISO	:	International Organization for Standardization
İK	:	İnsan Kaynakları
İPK	:	İşletme Performans Kriterleri
KYS	:	Kalite Yönetim Sistemi
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	:	Türk Standartları Enstitüsü

1. GİRİŞ

Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçen insanoğlu için bilgi, olmazsa olmaz bir gereksinim haline gelmiştir. Bu günlere gelirken, birçok evrim geçiren insanoğlu günden güne daha ileriye gitmiş ve gitmektedir.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bu çağda, küreselleşmeyle birlikte dünyadaki değişim ve gelişim trendi yeni bir boyut kazanmıştır. Gerek 21. yüzyılın getirdiği ağır ekonomik şartlar, gerekse de tüketici ihtiyaçlarının çeşitliliği, yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Kıyasıya rekabetin olduğu bu şartlar altında; hizmete ya da yapılan işe, yapılan işin, hizmetin kalitesine profesyonel bir gözle bakmak kaçınılmaz hale gelmiştir.

Ölçemediğimiz bir şeyi kıyaslayamayız, kıyaslamanın yapılamadığı, belirsizliğin olduğu durumlarda ise işletmenin durumunu analiz etmek oldukça güçleşir. Oysa şu an neredeyiz, gelecekte nerede olacağız, nerede olmak istiyoruz ve işletmemizi gelecekte neler bekliyor gibi sorulara cevap aramak, cevap bulmak ve gelişmekte olan piyasalara ayak uydurmak için, işletmelerin performansını ölçmek ve değerlendirmek günümüzde giderek önem kazanmaktadır.

Performans kelimesi İngilizce “İcra, yapma, yerine getirme” anlamında “performance” kelimesinden gelmektedir. Kelime bu geniş anlamı itibarı ile belli bir amaca yönelmiş ve önceden planlanmış herhangi bir faaliyetin sonuçlarının miktar ya da kalite olarak açıklanması şeklinde günlük yaşantılarımızda geniş bir kullanım alanına sahiptir. Örneğin; bir sporcunun ferdi performansından, bir takımın performansından, bir işçinin veya bir motorun performansından konuşma dilinde de her zaman karşılaşmışızdır. Bu yönüyle kelimeyi planlanan bir işte gösterilen başarı derecesi olarak da ifade etmek mümkündür (Ayrıçay, 1996).

Performansın belirlenmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, herhangi bir etkinlik sonucunda oluşan bir ölçüdür. Etkinlikle ilgili değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. Örneğin; iyi, kötü, başarılı, başarısız; birinci,

ikinci, 100 ton; %60 vb. (Akal, 2002). İşletmeler açısından da performans bu tanımdan farklılık gösteren bir anlam taşımamaktadır.

Bir işletmenin performansı belirli bir dönem itibariyle faaliyetlerinin sonucu ya da çıktısıdır. Bu yönüyle işletme performansı işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların bir sonucudur. İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirmenin temel amacı; işlerin ne kadar iyi yapıldığını, hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını, gerçekleştirilen etkinliklerin amaçlara olan katkısını, hedef ve stratejilere uygunluğunun araştırılmasıdır (Ayrıçay, 1996).

Genelde kabul gören bir sınıflandırma ile İşletme Performans Kriterleri (Boyutları) aşağıdaki gibi gruplandırılabilir;

- Etkenlik
- Verim
- Verimlilik (Prodüktivite)
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık

Bazı araştırmacılar; İşletme Performans Kriterlerini, bu temel kriterlere ek olarak; stil, takım kurma, otonomi ve girişimcilik, istihdamda denge, sosyal sorumluluk gibi kriterlere de yer verseler de genelde kabul gören ve pratikte çoğunlukla yararlanılan yukarıdaki sözü edilen temel kriterlerdir.

Bugün bile Türkiye’de tarıma dayalı sanayi, imalat sanayi içinde çok önemli bir yere sahiptir. Tarıma dayalı sanayinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği yörelerimizden biri de; Çukurova Bölgesi ve bu bölgede en büyük nüfusa sahip ili olan Adana ilidir. Adana ili, hem geçmişte hem de günümüzde tarıma dayalı gıda sanayi işletmelerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği illerimizden biridir. Tarıma dayalı sanayi içinde özellikle de gıda sanayi önemli bir yere sahiptir. Nitekim son zamanlarda, ülkemizin önemli holdingleri gıda sektörüne yönelmiş, çok önemli yatırımlar yapmışlardır. Gıda ve tekstil sektöründe ölçekler giderek daha çok büyümekte, buna bağlı olarak aynı üretim dalındaki işletmeler arası rekabeti de arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, bu rekabet şartları karşısında daha profesyonel

yönetilmek, çalışmak zorunda kalmışlardır. İşte burada işletmeler, performans kriterleri ile rekabet güçlerini devamlı izlemek ve değerlendirmek durumunda kalmıştır (Hudson ve Ark. 2001). Bu durum bir çok sektördeki işletmeler için önem arz etmeye başlamıştır. Ancak işletme performans kriterleri sektörler göre farklılık göstermektedir. Örneğin gıda işletmelerinde izlenmesi öncelikli olan, işlemsel işletme performans kriterleri; kalite, müşteri memnuniyeti ve yenilik olarak belirlenmiştir. Karlılık boyutuna ilişkin göstergelerde, işletme performansının belirlenmesinde önemli kritik ölçümler olarak görülmektedir. Ayrıca verimlilik ve çalışanların memnuniyeti de yaygın olarak belirtilen ölçüm alanlarıdır (Hudson ve Ark. 2001).

Sektörlere göre farklılık gösteren işletme performans kriterleri, gıda sektöründe yaygın olarak kullanılan boyutları ile dikkate alınmıştır. Özellikle araştırma bölgesi olan Adana'daki Gıda Sanayi işletmelerinde kullanılan işletme performans kriterleri ile bu kriterlerden bir kaçını uygulayan işletmeler kapsam içine alınmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi Adana; tarıma dayalı gıda işletmelerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği illerimizden biridir. Gıda sanayi için gerekli hammadde kaynaklarının avantajları ve sosyal ortamın elverişli olması gibi nedenlerden dolayı her geçen gün tarıma dayalı gıda işletmelerinin sayıları ve mevcut işletmelerin kapasiteleri artmaktadır. Bir yandan işletmeler arası bölgesel rekabet, diğer yandan ise küreselleşme sonucu oluşan rekabet, işletmeleri daha profesyonel yönetilmeye zorlamıştır. Böyle bir gelişmenin sonucunda işletmeler, performanslarını çeşitli performans kriterleri ile işlemek ve değerlendirmek zorunda kalmışlardır.

Bu araştırmanın esas amacı; Adana ilindeki gıda sanayi işletmelerinin performanslarını ölçüp ölçmediklerini belirlemek; ölçüyorlar ise ağırlıklı olarak hangi performans kriterlerinden yararlandıklarını tespit etmek ve ayrıca, bu performans kriterlerinin, Türkiye'de çoğunlukla yararlanılan performans kriterleri ile benzer ve farklı yönlerini de belirlemektir. Bunların yanı sıra, yabancı sermaye ile ortaklık yapan işletmelerle, diğer işletmeler arasındaki yönetim anlayışı farkı ve buna bağlı olarak işletme performans kriterlerine yaklaşımlarını da araştırmak,

araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu amaçlardan hareketle incelenen işletmelerin profesyonel yönetilip-yönetilmedikleri de araştırılacaktır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Sink ve Tuttle (1989), Eserlerinde; endüstriyel verimlilik ölçümü, performans standartları, performans planlaması ve performans yönetimi işlenmiştir.

Tan ve Peşkircioğlu (1991), Çalışmalarında, optimum kalite problemi, kalitesizlik kavramı ve kalitesizlik ile maliyet ilişkileri üzerinde durmuşlardır. 64 firmanın kalitesizlik maliyetlerini incelemişlerdir. Yüksek kalite ile işletmelerin pazar paylarını arttırarak karlılığı yükselttiğini, artık kalitenin mevcut yöntemler ile değil çok daha yetkin çalışmalarla kontrol altına alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Kök (1991), Çalışmasında; etkenliğin önemi üzerinde durmuş ve özellikle endüstriyel verimliliğe etkisi bakımından etkenliği incelemiş, Şeker Endüstrisine yönelik ampirik bir uygulama ele almaktadır.

Baş ve Artar (1991), Çalışmalarında; verimlilik ve verimlilik denetimi üzerinde durmuş, performans kavramının önemine değinmiş ve performansı; bir işi yapan bireyin, bir gurubun, yada teşebbüsün, o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak nereye varabildiğini belirleyen bir kavram olarak tanımlamışlardır.

Lynch ve Cross (1991), Çalışmalarında; işletme performansında ürün odaklı yaklaşımın üzerinde durmuşlar, işletmelerin performanslarını belirlerken, ürün kaliteleri, ürünlerin dağıtım zamanı, ürünlerin yeri ve şekli gibi konuların belirleyici olduğunu vurgulamışlardır.

Akal (1992), Araştırmasında; imalatçı kamu kuruluşlarında 1990 yılına ait toplam performans, verimlilik, karlılık, maliyet ve mali yapı karşılaştırmalarını kapsamaktadır.

Kuruüzüm. (1992), Çalışmasında; genel olarak işletmelerin performanslarını belirlerken, ekonomik ortam, değişim, pazar, teknik konular, teşvikler, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti gibi konular üzerinde durmuştur ve bu konuda uygulamaları irdelemiştir.

Akal (1995), Toplam Kalite Yönetimini irdelemiş, yaptığı bir çalışmada; performans ölçümlerinde, belirlenen yararların sağlanabilmesi için, sistemlerin

belirlenmesinden uygulamalarına kadar geçen süreç içerisinde pek çok kriter tarafından belirlendiğini saptamıştır.

Ayrıçay (1996), Yüksek lisans tez çalışmasında; işletmeler açısından performans boyutlarının üzerinde durmuş, performans yönetimi, performans kavramı, performans planlaması, performans kontrolü, performans ölçümü ve amaçlarını irdelemiş ve Kahramanmaraş dokuma sanayinde İşletme Performans Boyutlarını uygulamıştır. İşletme performansının ölçüm ve denetiminde tek yönlü bir anlayışın yeterli olmayacağı, işletme performansının etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi karlılık ve bütçeye uygunluk boyutları ile ele alınması gerektiğini saptamış, bu çerçevede içinde karlılığı bir amaç değil sonuç olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Ghalayini, ve ark. (1997), Çalışmalarında; bütünsel performans sistemlerini araştırmış ve bu sistemin avantajları bulunmakla beraber, tüm birimlerde bütünleştirilmesinin zorunluluğu üzerinde durmuştur.

Drucker (1998), Makalesinde; yeniliğin üzerinde durmuş, yeniliğin önemine ve özellikle yeniliğin kaynaklarına değinmiştir.

Bayram (2000), Doktora tezinde, performans ölçümünde dikkat edilecek performans boyutlarını irdelemiş, maksimum performans hedefinin gerçekleştirilmesi için dikkate alınması gereken noktaların önemine değinmiş, şirket ve bölümleri için temel performans kriterleri ve bu kriterlerin tespiti üzerinde durmuş, performans göstergeleri seçiminde dikkat edilmesi gereken ilkelerin altını çizmiştir. Kalitenin ve verimliliğinin birbirini tamamlayan iki önemli performans boyutu olduğunu vurgulamış, uygulanan Toplam Kalite Yönetimi sonucunda hem iç hem de dış müşterilerin tatmin olduğunu ve çalışanlara gerekli eğitim verilmek suretiyle etkin katılımlarının sağlanabileceği konusunda saptamalar yapmıştır.

Akal (2002), Yayınında; işletmelerde performans, işletmelerde performans kavramı, performans boyutları ve yönetimi, performans ölçüm ve denetiminde izlenecek yaklaşım, performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tasarımı ve işletilmesi, performans göstergeleri ve toplam performans ölçüm modelleri üzerinde durmuş, performans yönetimi irdelemiş ve performans boyutlarından;

etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk gibi kriterlere değinmiş ve bu kriterin işletmelerin performansları açısından önemini vurgulamıştır.

Yüksel (2004), Çalışmasında; performans ölçüm sistemlerinin gelişimi ve performans ölçüm sistemlerinin tasarımı üzerinde durmuş, etkin performans ölçüm sistemlerinin karakteristiklerini ortaya koymuş, performans ölçümünün kritik boyutlarını irdelenmiştir. İşletmelerin sadece karlılık kriterleri ile performanslarının ölçülmesinin başarısız olduğu ortaya koyan bir çalışma yapmıştır.

Can (2004), tarafından sunulan tebliğde “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi” konusu irdelenmiştir. İşletmelerde çalışma yaşamının kalitesinin bir sistem olarak yerleştirilmesinden işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve verimlilik elde ederlerken, sendikalar da üyelerine daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvencesi, insanileştirilmiş, doyurucu ve tatmin edici iş imkanı sunabileceği konusunda tebliğ sunmuş, çalışma yaşamının kalitesinin çalışanlar ve işletmeler açısından nedenli önemli olduğu belirtmiştir.

Gemicioğlu (2004), Tebliğinde; çalışma yaşamının niteliği, çalışma yaşamının kalitesi, tarihi gelişimi, standartları ve önemi açısından ele alınmıştır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Materyal

Bu araştırmanın ana materyalini Adana İlindeki Tarıma Dayalı Gıda Sanayi İşletmelerinden anket yoluyla elde edilen birincil veriler oluşturmaktadır. Bu verilerin esasını; araştırma kapsamındaki 17 işletme yetkilileri ile anket yoluyla yapılan birebir görüşmeler ve gözlemlerden elde edilen bulgular oluşturmaktadır.

Ayrıca, araştırmada birincil verilerin yanı sıra ikincil verilerden de yararlanılmıştır. İkincil veriler olarak; işletmelerin faaliyet raporları, YÖK dokümantasyon merkezi tezleri, MPM verimlilik çalışmaları ve süreli yayınları ve TOBB yıllık kapasite raporları gibi çalışmalardan yararlanılmıştır.

3.2. Yöntem

Adana Sanayi Odası'na kayıtlı Gıda Sanayi İşletmeleri, faaliyet alanları ve türleri açısından farklılık göstermektedir. Bu işletmelerin bir kısmı gıda alanında hiç faaliyet göstermeyen sadece kayıtlı işletmeler (farklı faaliyet alanları olan), bir kısmı hiç faal olmayan işletmeler, bir kısmı da hem gıda hem de gıda dışında faaliyet gösteren işletmelerdir. Dolayısıyla, örnekleme için sağlıklı bir ana kitle oluşturma zorlukları düşünülerek çalışmanın amacına uygun özelliklerde, Adana ilindeki Tarıma Dayalı Gıda Sanayi İşletmeleri "Gayeli Örnekleme Yöntemi" ile seçilmiştir.

2005 yılı itibarıyla gıda sanayi dalında TOBB'ne yıllık kapasite raporu yaptırmış işletme sayısı 289 olarak saptanmıştır. TOBB kayıtlarından, Adana ilindeki Tarıma Dayalı Gıda Sanayi İşletmelerinin; personel sayıları, ünvanları, kuruluş tarihleri, adres bilgileri ve telefon numaraları temin edilmiştir. Araştırma dönemi olan 2006 yılında ülkemizin; hem gelişmekte olan ülke statüsünde olması, hem de kalkınma hamlesinde olması sebebiyle, faal olan işletme sayılarının ve personel sayılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için, alınan kayıtlar güncellenmiş, örnek kitledeki işletme bilgileri güncellenmiştir. Bu kıyaslamaların sonucunda işletmelerin personel sayıları esas alınarak belli sayıdaki personel çalıştıran

işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. İşletme performans değerlendirmesi daha çok 100 ve 100'ün üzerinde personel istihdam eden işletmelerde azda olsa uygulandığı anlaşılmış, personel sayısı 100 ve üzeri olan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Anketin uygulandığı 01 Ocak 2006 ve 31 Mayıs 2006 tarihleri arasındaki 5 aylık dönemde, araştırma kapsamına alınan işletmelerden birinin kapanmış, bir diğerinin ise Adana ili dışına taşınmış olduğu tespit edilmiştir. Böylece TOBB'ne kayıtlı 19 işletmeden 17'si ile anket çalışması yapılabilmektedir.

Ana kitle ve örnek kitle sayısını belirlemek için yapılan bir diğer çalışmada küçük ölçekli işletmelerin daha çok aile işletmeleri görünümünde oldukları, bu nedenle kurumsallaşmamış işletmeler olduğu ve dolayısıyla İşletme Performans Kriterlerini uygulamadıkları tespit edilmiştir. Personel sayısı 100 ve 100'ün üzerinde işletmelerin tamamına yakın bir kısmında işletme performans kriterlerinden faydalandıkları saptanmıştır.

Özet olarak Adana ilinde faaliyet gösteren TOBB kayıtlı, yıllık kapasite raporu yaptırmış ve personel sayısı 100 ve 100 kişi üzeri 17 işletmeye anket uygulanmıştır.

Bilgilerin elde edilmesi aşamasında çalışma konusunun kapsamlı olması sebebiyle, öncelikle işletmelerin insan kaynakları yetkilileri ile görüşülmüş daha sonra diğer üniteler tek tek ziyaret edilerek yapılan görüşmelerden ve gözlemlerden faydalanılmıştır. Bu çalışmada; kuruluşlara ait özel bilgiler olması sebebiyle, işletme isimlerine ve işletmelerin rekabet şartlarını zorlayabileceği düşünülen bazı bilgilerine yer verilmemiştir.

4. İŞLETME PERFORMANS KRİTERLERİ

4.1. Performans İle İlgili Tanım ve Görüşler

Performans, son yıllarda günlük hayatımıza girmiş, önemi günden güne artan kavramlardan birisidir. Performansın günümüzde yapılmış bir çok tanımı vardır.

Performansın kelimesinin Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımı; başarımlar veya takat sınırı olarak ifade edilmektedir (TDK, 1992).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi, ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı yada gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 1992).

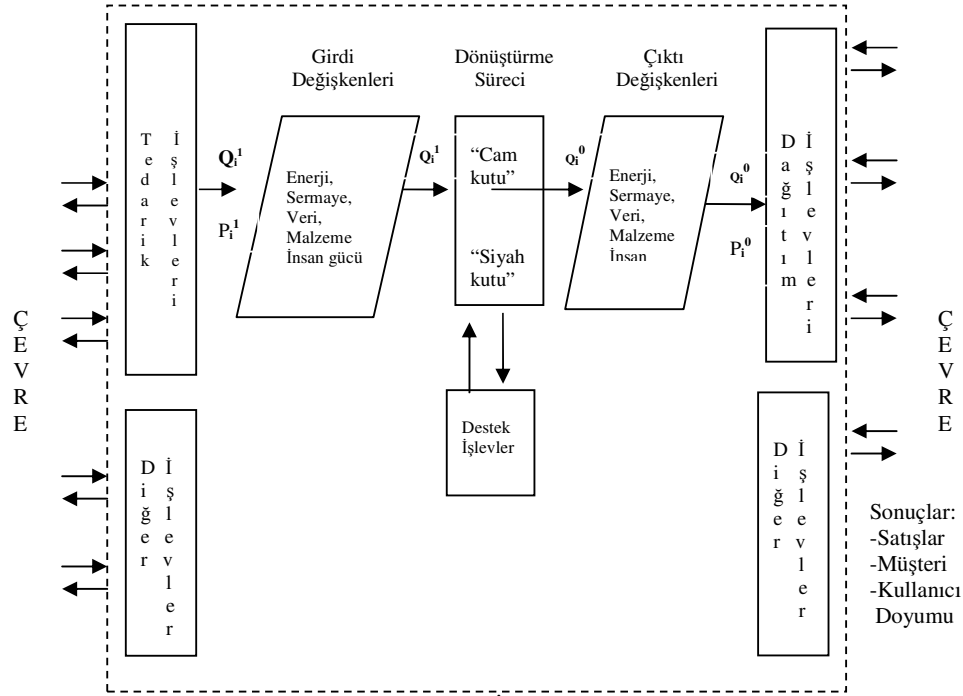
Bir başka bilim adamı da performans; belirli bir işin belirli bir zaman aralığında belirli bir çalışma hızıyla yapılması olarak tanımlamıştır (Kenger, 1986).

Performansın yapılan tanımlarına bakıldığında; daha iyi bir performans için kıyaslamaların gerekli olduğu görülmektedir. Ölçemediğimiz bir şeyi kıyaslayamayız. Bu nedenle iyi bir kıyaslamaya için performans, günlük hayatımızda ve işletme bilminde her geçen gün giderek önemli bir yer almaya başlamıştır.

Performans değerlendirmesi yapılırken işletmede, çok çeşitli grupların performansları da dikkate alınmaktadır. İşletmede her bir ünite ve bu üniteye yararlanılan alet ekipman ve insanın işletmenin performansına katkıları farklıdır. Bu yönüyle işletmeye, üst birimlerden alt birimlere doğru bir sistemler bütünü olarak da bakılabilir. Bu bakış açısıyla işletmenin performansı, pek çok unsurun ve alt sistemlerin katkılarıyla oluşmaktadır.

Her bir alt sistemde elde edilenler hem o alt sistemin hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır. Bu yüzden sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin çalışmaları ve sonuçları ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerin her alt sistemine diğer alt sistemlerle etkileşimini ve bu etkileşimin sistemin bütünü üzerindeki etkisini göstermesi gerekir (Akal, 2002).

İşletme yapısı Şekil 4.1’de bir sistem olarak ele alınmaktadır. Böyle bir modelde ana ve alt sistemlerin sınırlarının kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması için sistemin girdileri, çıktıları ve sonuçları açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Şekil 4.1’de bu sınırlar ve alt sistemler ile ana sistemler arasındaki ilişkiler bir süreç içinde gösterilmektedir.



Şekil 4.1 : Bir Sistem Modeli Olarak İşletme (Sink ve Tuttle, 1989).

Söz konusu süreç şekilde verilen duruma uygun olarak şöyle açıklanabilir. İşletmeler faaliyetlerini tamamlayıp amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişik türlerde ve yapılarda girdi alırlar. Şekil 4.1’de (Q_i¹) değişik türdeki girdilerin miktarını (P_i¹) ise bu girdilerin maliyetini göstermektedir. Temel girdi türleri enerji, sermaye, veri, malzeme ve iş gücüdür. Her girdi türünün de bir çok çeşidi vardır (örneğin; yönetici, işçi, gaz, elektrik, v.s gibi). Girdiler işletmeden işletmeye değişen düzeyde satıcı ilişkileri, teslim alma, malzeme kontrolü ve bunun gibi işlemlerden oluşan satın alma işlemi ile sağlanır.

Girdilerin temininden sonra dönüşüm süreci başlar. Bu süreçte önemli olan tüketilen girdilerin miktarı (Q_i¹)’dir. Girdiler bir dönüşüm sürecinden geçtikten sonra

çıkıtlara, yani ürüne dönüştürülürler. Dönüşüm süreci, yani üretim, çok çeşitli ve karmaşık etkinliklerden oluşur ve her etkinlik de kendi içinde çok detaylı bir incelemeyi gerektirir. Örneğin bu detaylardan sadece biri olan bir makinenin çalışması incelenecek olursa bu makinenin etkin çalışma süresinin, ekonomik ömrünün, faaliyet ömrünün, bakım-onarım süresinin, çalışma maliyetinin v.b incelenmesi gerekir. Daha sonra çıktılar satılır, dağıtımı yapılır, teslim edilir vs.

Bütün bu sürecin sonunda çıktılarla elde edilen sonuçlar, satışlar ve müşterilerin tatmin edilmesidir. Tüm bu karmaşık ilişkilerin yanı sıra sistemin bir de kendi dışındaki üst sistemlerle olan ilişkileri vardır. Çevresel etkenler olarak da adlandırabileceğimiz bu üst sistemler örgütsel sistemin içinde bulunduğu ekonomik şartları girdi maliyetleri, rekabet, teknolojik ve demografik eğilimlerdir (Sink ve Tuttle, 1989). Örneğin tüketici olarak halk, rakip firmalar, devlet v.b. dış çevresel etkenlerde performansı etkiler. İşte her iki sistemde de anlatılmak istenen; böylesine çeşitli ve karmaşık unsurların ve ilişkilerin olduğu bir sistemde, performans kavramı ile ne anlatmak istendiğini belirtmek ve hele bunu ölçmek hiç de kolay bir iş değildir. İşletme performansı böylesine çok unsurun birbirini etkilemesiyle oluşmaktadır. Böyle bir etkileşim olumlu ya da olumsuz yönde olabilecektir. İstenilen bu etkileşimin olumlu yönde olmasıdır. Bunu belirleyebilmenin tek yolu sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin (bileşenlerin), çalışanların, makinelerin, yönetimin, varlıkların, çevre faktörlerinin ve bu faktörlerin sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme her alt sistem için ayrı ayrı yapılmalıdır. Bu bakımdan değerlendirmeler çok yönlü olmalı, ölçüm sonuçlarına dayanmalı ve objektif olmalıdır (Akal, 2002).

4.2. Performans Kriterleri

Daha öncede belirtildiği gibi; genelde kabul gören bir sınıflandırma ile performans kriterleri aşağıdaki boyutlar içerisinde incelenmiştir. Bunlar; Etkenlik, Verim (Etkililik), Verimlilik (Prodüktivite), Kalite, Yenilik, Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Karlılık'tır (Akal, 2002). Bu boyutların her biri birer bağımsız kavramdır.

Ölçümlerde bu boyutların hangilerinin kullanılacağı işletmenin önceliklerine, amaç ve hedeflerine hatta yönetimin değer ve isteklerine göre belirlenir (Akal, 2002).

4.2.1. Etkenlik

İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine yönelik bir kavram olan etkenlik (Effectiveness) bir toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır.

“Yeterlilik derecesi” olarak da isimlendirilen etkenlik, bir işlemin üretim faktörleri veya üretim için önceden belirlendiği programın gerçekleştirme derecesinin bir ölçüsüdür (Oluç, 1978).

Drucker (1977) kısa ve öz bir anlatımla etkenliği “doğru işlerin yapılması” olarak ifade etmiştir. Burada “işler” den kastedilen hedefler ve amaçlardır. Etkenliğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır (Akal, 2002).

Yapılan işlerin ve seçilen amaçların doğru ve yeterli olup olmadığı, bu faaliyetlerin zamanında, doğru kalite de (müşteri beklentilerine cevap verecek nitelikte) ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği etkenlik ölçüsüdür (Reddin, 1970).

Yukarıdaki tanımlar arasında farklılıklar olsa da, ortak yönleriyle etkenlik şöyle tanımlanabilir: İşletmelerin amaçlarına ve de hedeflerine ne ölçüde ulaşmış olduğunu belirleyen bir performans kriteridir.

Kısacası etkenlik ile işletme yöneticileri; nasıl daha iyi olabiliriz, başka ne yapmalıyız, nerede olmalıyız sorularına yanıt bulabilir (Akal, 2003).

Etkenlik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasındaki yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki;

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç (Çıktı)}}{\text{Beklenen Sonuç (Çıktı)}} \quad \text{eşitliği ile gösterilebilir.}$$

Üst kısımda etkenliğin yapılan tanımına göre, dikkat edilmesi gereken çok önemli bir konuda etkenliğin ölçümünde esas alınan amaçlar ve bunların

belirlenmesin de incelenecek yöntemlerdir. İşletme amaçlarının belirlenmesi genellikle üst yönetimin görevidir. Bu durumda etkenlik göstergeleri çalışanların dışında yalnızca yönetim performansının bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Oysa etkenlik toplam performansın da çok anlamlı bir göstergesi olabilir. Bunu sağlamanın yolu örgüt amaçlarını yöneticiler ve çalışanlar, tüm işletme ve tüm birimler için ortak görüşleri içeren katılımcı bir yönetim anlayışı ile saptamaktır (Akal, 2002). Yani amaçlar yalnız üst yönetimin değil tüm çalışanların ortak katılımı ile belirlenmelidir.

İşletmelerde amaçlara göre yararlanılan etkenlik kriterleri ikiden fazla ise de uygulamada aşağıda belirtilen etkenlik oranlarında yararlanılmaktadır. Bunlar; üretim ve ekonomik etkenlik oranlarıdır.

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

$$\text{Ekonomik etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kar}}{\text{Beklenen Kar}}$$

Bu göstergelerde elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması gerekenden daha etkin, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş demektir.

4.2.2. Verim

Kimi yazarlar tarafından verim “işleri doğru yapmak” olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1977). Bu tanıma göre; verim kaynaklardan yararlanma düzeyinin yada bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır.

Bir başka tanıma göre de verim; yönetimin ya da yöneticinin başarısını da ölçen verim, örgüt kaynaklarının produktiviteye katkı derecesi olarak

tanımlanmaktadır (Certo, 1992). Yönetici, belli bir hasılayı elde etmek için kaynakları minimize edebiliyorsa bu yöneticinin veriminden bahsedilebilir. Böylece verim, yöneticinin vasfının yükseltilmesi ve geliştirilmesine de neden olan bir performans kriteri olmaktadır (Kök, 1991).

Yukarıdaki tanıma göre verim ve girdilerden 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 kriteridir. Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri performans geliştirme sürecinde, “şimdi biz neredeyiz”, “daha iyi nasıl olabiliriz” sorularına cevap verme görevini yerine getirirler. Bir işletme için mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterir. İş gücünden, makine kapasitesinden yararlanma oranları gibi (Akal, 2002).

Verim etkenlikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil araçlara yöneliktir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin hedef ve amaçları ile ilgili değildir. Örgütte yapılan ne olursa olsun verim boyutu ile değerlendirilen yapıların en iyi ve doğru bir biçimde, en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirmiş olup olmadığıdır (Akal, 2002).

Bir örgüt etken olduğu halde verimli olmayabilir, verimli olduğu halde etken olmayabilir, etken olmadığı gibi verimlide olmayabilir.

Drucker (1977) etkenlik ve verim arasındaki ilişkiyi şöyle bağlamaktadır: Etkenlik başarı için temeldir, verim bu başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir. Bir işletmenin etkenliğine katkı yapan etkinlikler, o işletmede gerçekleştirilen toplam etkinliklerin %10-15’ini oluşturur. Bu etkinlikler işletme sonuçlarını %80-90 oranında etkilemektedir. Örneğin ürün belirleme, sipariş alma, çalışanların davranışı, müşteri hizmeti gibi. Geriye kalan etkinliklerin (%85-90) verimleri ne kadar yüksek olursa olsun işletme sonuçlarına maliyet dışında hiçbir katkıları yoktur (taşıma, depolama, müşteri şikayetleri ile uğraşma, yeniden işleme gibi). Buna göre öncelikli olan işletmede en küçük bir etkinliğin bile etkenliğini sağlamak, etken olmayan tüm etkinlikleri verimi ne kadar yüksek olursa olsun azaltmak yada elemektir. Kısaca “doğru işleri doğru yapmak” gerekir.

Verim ve verimlilik arasında ise daha açık ve doğrusal bir ilişki vardır. Verim arttırıldıkça verimlilikte artar. Ancak verim, işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi irdeler. Verimlilik ise; sadece kullanılan-tüketilen kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi yani bu kaynakların üretim gücünü değerlendirir. Bu durumda verim, işletmenin tüm kaynak potansiyelinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanma olanağı araştırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Verimlilik ise bu olanağa dolaylı olarak dikkat çekmektedir.

Verim oranı aşağıdaki eşitlik ile ölçülür:

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar (Yararlı girdi)}}{\text{Tüketilen (Kullanılan) kaynaklar}} \times 100$$

Bu, verim oranına ait genel anlamda bir eşitliktir. Her bir girdi türü için bu eşitlikten hareketle yeni bir eşitlik bulunabilir. Böylece işgücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verimini ölçmek mümkün olmaktadır (Ayrıçay, 1996).

Eşitlikte görüldüğü gibi, verim basit bir ifadeyle bir işletmede belirli faaliyetlerin, amaç ya da hedeflerin gerçekleştirilmesi için tüketilmesi istenen yada beklenen kaynaklarla, üretim süreci içinde gerçekten tüketilen kaynaklar arasında yapılan basit bir karşılaştırma sonucunu göstermektedir (Akal, 2002).

Eşitliğin paydasında yer alan değerler muhasebe ve üretim kaynaklarından veya tahmini gerçekleşme raporlarından alınabilir. Paydaki değerler için standartlar veya tahmini veriler kullanılır. Bu standartlar veya tahmini veriler endüstri mühendisleri yada tahminciler tarafından mevcut koşullar için optimum olarak kabul edilebilecek değerler olarak belirlenir. Burada bütçe ve satış planlarında, üretim planlaması ve kontrolünde kullanılan veriler alınmaktadır. Bu verilerin en isabetli olanları hareket-zaman ve iş etütlerinden sağlanmış olanlardır. Buralardan elde edilen standartlar işletmenin mevcut koşullarında her faaliyete ya da ürün birimine

ilişkin olarak standartlaştırılmış metot ve çalışma koşullarında gerçekleşmesi beklenen girdi kullanım düzeylerini gösteren performanslardır. Tahminler ise geçmiş uygulamalara, tecrübelerle dayalı olarak belirlenmiş, isabet nispeti tahmini yapanların keyfiyeti ile orantılı verilerdir. Bu veriler nicel olup zaman miktar yada parasal değerler itibariyle ifade edilirler (Akal, 2002).

4.2.3. Verimlilik

Japon Verimlilik Merkezi verimliliği felsefi bir yaklaşımla ele almıştır. Japonlara göre verimlilik: gelişmeci bir düşünce yada var olan her şeyde, özellikle de insanda sürekli gelişmeyi hedefleyen bir düşüncedir. Bugünü dünden, yarını bugünden daha iyi yapabilmenin güvencesidir. Drucker'da (1977) bu tanıma yakın bir tanım üzerinde durmuştur. Verimlilik; ne kadar iyi görünürse görünsün ve de gerçekte ne kadar iyi olursa olsun mevcut durumu iyileştirme ve geliştirme arzusudur. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen şartlara adaptasyonudur. Yeni teknikleri ve yöntemleri uygulanma çabasıdır (Drucker, 1977). Böylesine geniş bir verimlilik kavramının basit ilişkiler kurarak ve sonuçlarının yorumlanarak tanımlanması ve ölçülmesi olanaksızdır. Sadece işletme düzeyinde incelenmesi bile, işletmelerde amaç ve görevlerin belirlenmesi, üretim kaynaklarının sağlanması, bunların kullanılmasına ilişkin tüm yönetim işlevlerinin olduğu kadar bütün üretim kaynakları arasındaki etkileşim ve sonuçların belirlenmesini ve yorumlanmasını gerektirir (Beaty, 1998).

İşletmede toplam verimlilik ölçümü kavramının öncüsü Davis ise verimliliği “tüketilen kaynaklarda 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” demektedir (Akal, 2002).

İşletmeciler verimliliği; belirli bir zamanda üretimden elde edilenlerin (çıktıların) fiziksel miktarı ile aynı zaman parçasında üretimde kullanılan üretim faktörlerinin (girdilerin) fiziki miktarı arasındaki oran şeklinde tanımlamaktadırlar (Pekiner, 1998).

Şimdi biz neredeyiz sorusunu yanıtlayan verimlilik, işletme karşılaştırmaları için en uygun göstergelerdir. Üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksiniminin dolayısıyla bütçe ve maliyetlerin planlamasına temel olabilecek en doğru ve kolay hesaplanan verilerdir (Akal, 2003). Genelde yaygın olarak uygulanan da bu tanımdır.

Verimliliği, belli bir zaman dilimi ve kalite düzeyini baz alarak, bir oran halinde ifade etmek gerekirse:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde gösterebiliriz.

Bu matematiksel ifade verimliliği bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretim gerçekleştirilmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayı olarak vermektedir. Verimlilik oranları belirli bir dönem sonunda gerçekleşen etkinlikleri değerlendiren, işletmelerde neyin ne kadar üretildiğini gösteren araçlardır.

Verimlilik bir işletmede işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donatım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra sermayenin kullanımı, teknoloji, örgütlenme ve yönetim, çalışma şartları, bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur. Bu ilişkinin çıktı / girdi gibi tek ve basit bir ölçütle açıklanması ise yeterli olmamaktadır. En azından kalitenin göz önüne alınmadığı verimlilik değerlendirmelerinin anlamlı olmayacağı artık açıkça kabul edilmiştir. Bu nedenle verimlilik ölçümlerinin zenginleştirilmesi amacıyla yeni yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (Akal, 2002).

Verimlilik boyutunun önemini verimlilik artışlarının yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından taşıdığı anlamda çok daha belirginleşmektedir; verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyette 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 artışı olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında bu paydan sabit ya da daha sabit olmayan oranlarda yararlanabilirler. Diğer taraftan düşük fiyatlarla müşterilerde yararlandıklarında verimliliğin olumlu sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir. Sonuç; halkın yaşam düzeyinde gelişme, azalan enflasyon ve azalan işsizlik olarak gözlenmektedir.

Verimlilik kavramının açıklık kazanması amacıyla aşağıdaki Çizelge 4.1’de verimlilik ve verimlilik kavramları ile karşılaştırılan kimi kavramlara açık bir yanıt vermektedir (Akal, 2002).

Çizelge 4.1: Verimlilik Nedir?, Ne Değildir. (Jamali, 1983)

Verimlilik Nedir?	Verimlilik Ne Değildir?
- Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi daha çok çalışmaya özendirir. - Nicel ve nitel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir. - Kar planlamasında faydalı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar. - Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	- Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir. - Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de olmayabilir de. - Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de karlı olabilir. - Kaliteyle aynı şey değildir. verimlilikteki bir artış daha iyi kaliteyi ifade etmez.

Başarılı bir verimlilik ölçümü son derece esnekler. Daha doğru bir ifadeyle her duruma göre değişen bir verimlilik ölçümü vardır. Herhangi bir duruma göre değişen bir verimlilik ölçümünün uygunluğu, bu ölçümün amacına sık sıkıya bağlıdır.

Bu nedenle en uygun, en iyi göstergelerin seçimi kolay değildir. Ancak verimlilik göstergelerinin ve oranlarının seçiminde göz önüne alınabilecek kimi kriterler vardır. Bunlar işletmenin faaliyet alanlarına göre değişir. Bu nedenle yöneticiler kendi işletme faaliyetlerine göre kriterlerden yararlanırlar.

Verimlilik ya da verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalarda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise; işletme yöneticilerinin sadece verimliliği arttırmaya yönelik çabalarıdır. İşletme yöneticileri, daha fazla üretme çabası içine giren işgörenleri stres, korku ve heyecan içine itebilmektedir. Verimliliğin zorlanması çoğunlukla istenilenin zıttı bir etki oluşturmaktadır.

Verimlilik artırma çabasında olan yöneticilerin sıkça düştükleri hatalardan biride budur. Verimliliği artırma pahasına çalışanları zorlayıcı yaklaşımları uygulamaları sonucu ortaya çıkan kayıplardır. Ayriçay'ın (1996) bildirdiğine göre; Gitlow tarafından yapılan bir araştırmada ele alınan bir şirket saatte % 20'si kusurlu olan 100 adet ürün üretirken, yönetim kurulu üst yönetimden verimliliği % 20 arttırarak saatte 120 adet üretim yapılmasını istemişlerdir. Ancak verimliliği artırma baskısı sonucunda kusur oranı % 25'e yükselirken üretim sadece 104 adet gerçekleştirilmiştir. Oysa araştırma yapılan diğer bir şirkette aynı miktar kusurlu üretimle yine 100 adet üretim gerçekleştirilirken üst yönetim sürekli olarak kaliteyi iyileştirerek verimlilik artışı sağlanabilecek konular üzerinde çalışmıştır. Üst yönetim % 20 kusurlu üretim maliyetlerinin kusurlu olmayan ürünlerin maliyetine eklendiğini düşünerek, sürecin iyileştirmesiyle kusurlu üretimde kullanılan kaynakları ek iyi ürünlerin imalatına tahsisini tasarlanmıştır. Gerçekten ek bir maliyete gerek kalmaksızın yapılan üretim süreci iyileştirmesi sonucu kusurlu üretim % 20'den % 10'a düşmüş, yani kalite iyileştirmiş, verimlilik ise artmış, kusursuz ürünler % 80'den % 90'a çıkmıştır (Ayriçay, 1996).

4.2.4. Kalite

Kalite en kısa tanımıyla; bir ürünün ya da hizmetin ihtiyaçlara cevap verme yeteneğidir. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek standartları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Bir diğer tanıma göre kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayarak, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını hakim kılan ve böylece işletmelerin kamu sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkan hazırlayan bir performans kriteridir. Bu anlayış çerçevesinde ele alınan kalite, işletme performansına büyük katkılar sağlar. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekir. Buda mümkündür. O halde kaliteyi işletme performansının bir kriteri olarak ele almak bir zorunluluktur. Günümüzün rekabetçi ortamı ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalitede etkenlik, verim ve verimlilik gereksinimleriyle iç içe olan bir gereksinim olarak temel performans zincirinde yerini almıştır (Akal, 2002).

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Akal'ın (2002) bildirdiğine göre; Garvin'in (1984) kalitenin boyutları şunlardır.

1. **Performans (işlevsellik)** : Ürünün görev, yerine getirme niteliği
2. **Uygunluk** : Ürünün belirlemelerine, belgelerine ve standartlara uygunluk durumu
3. **Güvenilirlik** : Ürünün kullanılan ömrü içerisindeki performans sürekliliği
4. **Dayanıklılık** : Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğu
5. **Hizmet Görürlük** : Ürüne yönelik sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenebilirliği
6. **Estetik** : Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği
7. **İtibar** : Ürünün geçmişi, marka ve moda değeri

Kalitenin bu boyutları birbirleri ile karşılıklı ilişki halindedir. Bir mal veya hizmet, herhangi bir kalite boyutunda mükemmel olabildiği halde diğer boyutlarda kalitesiz olarak kabul edilebilmektedir. Bazı kalite kriterleri aynı yönde doğru

orantılı olarak iyileşme gösterirken, bazı durumlarda bir boyuttaki iyileşme bir diğer boyutta kalitenin düşmesine neden olabilmektedir (Garvin, 1988). O nedenle işletmelerin kalite kriterleri işletmelerin faaliyet alanları ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilir.

Kaydos (1991) bu kriterlere ek olarak; bir ürünün sahip olduğu ve temel fonksiyonlarına ilave olarak seçilmesini sağlayan özellikler tanımını içeren nitelik/özellik yönünü de irdelemiştir.

Hizmet sektörü (Hizmetler) için kalite kriterleri ise; aşağıda verilen ana hatlarıyla ele alınmaktadır:

1. **Aktifler/Tesisler:** İnsanlar, binalar ve donanımda müşterilerin neyi gördüğü veya algıladığıdır. Bir ürünlerdeki estetiğin aynısıdır.
2. **Güvenilirlik:** Güvenli ve devamlı bir şekilde hizmetin yapılabilme seviyesidir.
3. **Cevap verebilirlik/Heveslilik:** Tam zamanında yapma ve gönüllü olarak müşterilere yardım etme becerisidir.
4. **Güvence:** Firmanın bilgi ve nazik davranış yoluyla şirketi temsil edebilme yeteneği ve bilgiden dolayı güven ve saygı ifade eder.
5. **Başkalarının duygularını anlayabilme/Empati:** Müşterilere ilginin bireyselleştirilmesini sağlayarak, bir ilgilenme davranışı ifa etmedir. Özenli bir yaklaşım göstererek müşterileri onların bakış açısı ile ele almaktır.

Şunu da özellikle vurgulamak gerekir ki; hizmetlerin kalitesi, büyük bir çoğunlukla müşterilerin beklentilerinin etkisi altındadır. Hizmetler uygun bir şekilde yapılmış olsa dahi, müşteriden müşteriye değişebilme özelliği söz konusudur. İyi bir hizmet sağlamadıkça, beklentileri ve kaliteleri çok yükseklerle yükseltmek zayıf bir ihtimal gibi görünmektedir. Bu durum ürünler içinde uygulanabilir. Hem ürün hem de hizmet sağlayan bir çok şirket, bu nedenlerden dolayı kalitenin bu boyutlarının bir kombinasyonu üzerinde önemle durmuştur. Ancak hareket noktası, daima belirlenen kriterlere ne kadar uyulduğu ve müşteri beklentilerinin ne kadar karşılandığıdır (Bayram, 2000).

Çok yönlü olması nedeniyle kaliteye yönelik, bazı bilim adamları ve kuruluşlar tarafından değişik tanımlar yapılmaktadır. Akal'ın (2002) bildirdiği üzere; bu tanımların birkaçı aşağıda verildiği gibidir.

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC)
- Kalite, belirli bir ürünün yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC)
- Kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir. (P. Crosby)
- Kalite kullanıma uygunluktur. (J. M Juran)
- Kalite ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).

Kalite kavramı bu kadar kapsamda tanımlanmasına karşın uygulamada daha çok ürün ve üretim etkinlikleri ile sınırlanmaktadır. Oysa kalite anlayışının örgütün tüm alanlarında yaygınlaştırılması gerekir. Örneğin bir bilgisayar ve bir muhasebe bölümünün kalitesi de önemlidir. Yanlış hesaplarla dolu bir mali durum tablosunun, yanlış savunulan bir davanın ya da beklenen sonucu vermeyen bir bilgisayar programının verebileceği zararlar hiç de önemsiz değildir. Dolayısıyla işletmelerde performans göstergesi olarak kalitenin ölçülmesi ve denetimi geniş açılı bir bakış ile ele alınmalıdır. Kaliteli ürün kadar kaliteli etkinlikler, kaliteli yönetimde önemli bir performans göstergesidir.

Kalite, üretimin sanayileşmesi ile birlikte üretim sürecinde düzey yönetimlerin (nezaretçilerin) denetiminde bir görev olarak el alınmıştır. Daha sonra “son ürün kontrolü” ile kalite konusunda bir adım atılmıştır. Böylece hatalı ürünlerin müşteriye sevki önemli oranda azaltılmıştır. Ancak bu uygulama o dönemde çok büyük boyutlara varan hatalı ürün maliyetine bir çözüm getirmemiştir. Hatalı üretim ve maliyetinin azaltılması yolunda ilk önemli adımlar endüstri mühendisliği ve üretim yönetimi teknikleri ile birlikte, istatistik biliminin işletme yönetiminde uygulanabilirlik kazanması ile atılmıştır. İstatistiksel süreç ve kalite kontrol yöntemleri ile üretim süreci sırasında ürünün tasarım aşamasında belirlenen toleransların sınırları dışında oluşabilecek kalite bozukluklarını önceden tahmin

edilerek hatalı üretimlerin bir düzeye kadar önlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu uygulamalarda sağlanan maliyet tasarruflarının gözler önüne serilmesi ile kalite kontrolünün bir verim arttırma ve maliyet düşürme tekniği olarak değeri hızla artmıştır. Bu sonuç işletmelerde öteden beri yanlış olarak yerleşmiş olan “iyi kalite yüksek maliyet” görüşünü yenmiştir. Kalitenin önem kazandığı işletmelerde maliyetler düşmüştür. Çünkü israf ve yeniden işleme maliyetleri azalmıştır. Ayrıca yüksek kalite, işletmelerin pazar payını da arttırarak karlılığı yükseltmiştir.

Bu yeni anlayışla artık kalitenin mevcut yöntemlerle değil, çok daha yetkin çalışmalarla kontrol altına alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Kaliteli ürün için kaliteli hammadde, kaliteli işçilik, kaliteli ambalaj ve kaliteli servisin şart olduğu kabul edilmiştir. Bütün bunların gerçekleşmesi için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı ile tanımlanan yepyeni bir yönetim anlayışı geliştirmiş, işletmelerde hızla uygulanmaya başlanmıştır (Akal, 2002).

TKY’nde etkinliğin sağlanması için bu yönetim biçiminin unsurlarına önem vermek gerekir. Bu bileşenler; yönetimin, desteği, motivasyon ve eğitim, proses kontrolü ve kalite kontrol halkalarıdır.

TKY anlayışı ile kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla kullanılabilecek çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İstatistiksel 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 özellikleri tüm üretim işlevine yönelik olumlu bir etki yaratıp işletme etkenliğini arttırıcı bir sonuç yaratmaktadır. Bunlar üretim sürecinin kısılması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sıfıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi, müşteri doyumunun arttırılması, çalışanların bilgi, deneyimlerinin ve iş doyumlarının arttırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir (Akal, 2002).

4.2.5. Yenilik

Yeniliğin tanımlarına girmeden önce, kısaca yeniliğin önemini vurgulamakta fayda vardır; Nietzsche’nin “derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür” deyişi

işletmelerin isteyerek ya da zorunlu olarak yeniliğe vermesi gereken önemin açık bir ifadesidir.

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Bununla birlikte, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yenilik işletmelerin geleceği için çok önemli bir performans göstergesidir.

Yönetimin görevlerinden biride; işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktır. Yarının işletmeleri bugünde saklı olan gereksinimlerden yola çıkarak oluşturulacaktır. Bunun içinde gerekli olan yeniliktir. İşletmelerde yeniliği sadece ürün ve hizmetler bazında sınırlamamak gerekir. Yenilik, işletmenin tüm fonksiyonlarına yayılması gereken bir kavramdır.

Yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir; yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur. Bunun yanında, geleceği de yaratmak zorundadır. (Akal, 2002).

Yenilik kavramının çok değişik anlatımlarla tanımlamak mümkündür. Bunlar; Yenilik ilk olarak dünü bir kenara bırakmak demektir.

Drucker'a (1998) göre yenilik; insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Yenilik, toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi 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 (Sink ve Tuttle, 1989).

Yenilik; ürün ve üretim vetirelerindeki yenilik ve geliştirme olup, düşüncenin üretilmesi, araştırma-geliştirme, yeniliğin ürüne veya mal ya da hizmet üretim sürecine uygulanması olmakla birlikte, mevcut ürün veya üretim süreçleri için yeni kullanıcılar, yeni pazarlar bulmaktır (Ayrıçay, 1996).

Diğer bir tanımı ile yenilik; gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında bulunan, fakat işletmenin denetleyebileceği faktörler üzerinde değişiklikler ve yenilikler yaparak işletme amaçlarının daha etkin biçimde gerçekleştirilmesine

yönelik faaliyetleri kapsar (Müftüoğlu, 1989). Yenilik, bir bakıma eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır.

Kavramla ilgili daha çok tanım vermek mümkündür. Tanımlar çoğaldıkça yenilik kavramının boyutları açık olarak ortaya çıkmaktadır. Burada daha fazla tanım getirmeden bu boyutlar kısaca özetlenmiştir:

- 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 yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur.
- Yenilik kavramının daha kesin olarak açıklanabilmesi için yenilik ve buluş arasındaki ayrımı vurgulamak gerekir. Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda; örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak (daha iyi ve daha çok ürün elde etmek gibi) yada 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 sorumluluğunu taşır; satış, muhasebe, kalite kontrolü, personel yönetimi ve elbette tasarım ve mühendislik birimleri. Bu nedenle yenilik herkesin işidir.
- 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 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. Yenilik çabalarının çoğunun başarısız olması büyük olasılıktır. Çoğu zamanda başarıya çok uzun yıllar sonra kavuşulur. Yeniliğin getireceği başarının hacmini belirlemekte olanaksızdır, gerçekleşene kadar hiçbir şey belli değildir. Ama sonuçla çok büyük bir pazar, vazgeçilmez bir ürün ya da büyük bir sanayi yaratılması da büyük bir olasılıktır (Akal, 2002).

İşletme düzeyinde yenilikler türsel olarak şöyle sıralanabilir:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **Pazar yenilikleri:** Bu tür yenilikler yerleşme alanlarında nüfus değişimlerinden, ürünlerin yeni kullanım olanaklarından, ekonomik ve sosyal koşullarda, kültürel değerlerde, toplumlar ve ülkeler arasındaki ilişkilerdeki değişimlerden kaynaklanır (Akal, 2002).

4.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Kavram olarak çalışma yaşamının kalitesinin anlamı nedir? Yapılan tanımlamalara geçmeden önce çalışma yaşamının kalitesinin iş görenler ile bunları kuşatan iş ortamının kalitesi ve bu insani boyuta ilaveten işletmelerde kullanılan teknik ve ekonomik boyut olduğudur (Arnold, ve Feldman, 1986). Bu boyut endüstriyel örgüt psikolojisi ve sosyolojisi, endüstri mühendisliği, örgüt teorisi ve gelişimi, motivasyon ve liderlik teorisi konularında bir koordinasyon görevini üstlenen disiplinler arası bir sahadır (Weichrich ve Koodntz, 1993). Amaç örgütün sağlığının olduğu kadar insanların da çalışma koşullarının kusursuz olmasıdır (Newstrnom ve Davis, 1993).

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle 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 çalışma 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. Kişisel emelleri, 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. Ancak bu ortamı sağlamak gerçekten zor bir görevdir. Çalışanları bu ortak amaçlara yönlendirmek, bunlara ulaşmak için güdüleyebilmek, tüm çalışanları aynı zamanda ve mümkün olduğu kadar aynı

düzeyde ve elbette olumlu yönde etkileyecek ortak güdüleyiciler ya da özendiriciler bulmayı gerektirir (Akal, 2002).

En son gelişimler ise çalışma yaşamına yepyeni boyutlar getirmiştir. Teknolojik gelişim iş dünyasında, geçmişte çalışan sınıf içinde ağırlığı taşıyan üretici işçilerin yerine bilgi çalışanlar denilen yeni bir sınıf yaratmıştır. Bu Allvin Toffler'in 3. Dalga diye adlandırdığı bilgi toplumu anlayışının bir parçasıdır. Bu sınıfın beklentileri kadar onlardan beklenenler de değişmiştir. Çalışanların rolü fiziksel yeteneklerinden çok yaratıcılık, yenilik, karar verme yeteneklerini kullanmaya dönüşmüş, toplumlarda görülen gelişme ve demokratikleşme, çalışma ortamında bireyciliği kaldırarak grup çalışmalarına ve katılımcı yönetimlere geçişi başlatmıştır.

Bugün artık rekabet koşullarında bir işletmenin geleceğinde ürün, müşteri ve çalışan üç temel etmen olarak ele alınmaktadır. Bunun en güzel örnekleri ilk olarak Japon endüstrisinde görülmüştür (Akal, 2002).

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise; dış müşteri ile iç müşteri arasındaki ilişkidir. Günümüzde birçok örgütün müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Burada örgütün sadece dış müşterilerine odaklandığı anlaşılmamalıdır. Olayın bir de iç müşteri yönü vardır. Ancak örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. İşletmeler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını arttırmak amacındaysalar, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp bu müşterilerini de memnun etme yoluna gitmelidirler. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşterilerin mutluluğuna bağlıdır. Bu nedenle yönetimin stratejik planlarında dış müşterileri kadar iç müşterilerini de dikkate alarak hazırlamaları gerekmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar özetlendiğinde çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranışların ve uygulamaların bir listesini ortaya koymak mümkündür. Bunlar kısa ve genel başlıklar altında şöyle sıralanabilir: (Akal, 2002)

- Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları,
- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri, vb.

Bu uygulamalar ve bunların sonucunda sağlanan katkılar bir işletmede çalışma yaşamının kalitesini belirleyen göstergeler olarak sayılabilir (Akal, 2002).

4.2.7. Karlılık

Kar satışlarla maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir. Bu iki yönlülük üzerine karı girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesinde “riski ve belirsizlikleri karşılama payı” olarak da tanımlanmak mümkündür (Baş ve Artar, 1991).

Akal’a (2002) göre, kar belli bir sınıflandırma içinde değişik yöntemlerle hesaplanmakta ve farklı adlarla tanımlanmaktadır. Bunlar:

1. **Brüt satış karı:** Net satış hasılası ile satılan malların maliyeti arasındaki farktır.
2. **İşletme faaliyet karı:** Brüt satış karından dönem girdileri denilen tüm genel girdilerin çıkarılması ile bulunan farktır.
3. **Dönem karı:** İşletme faaliyet karından üretim faaliyeti dışındaki tüm gelir ve giderlerin çıkarılması ile bulunan farktır.
4. **Net dönem karı:** Dönem karından vergi ve sosyal yükümlülükler çıkarıldıktan sonra bulunan farktır.

Karlılık analizlerinde amaca uygun olarak bu dört kalemden biri kullanılır. Yorumlarda kullanılan kar kaleminin özelliği göz önüne alınarak yapılır (Akal, 2002).

Kar elde etmek, kar ve karlılığı arttırmak işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri ve büyümeyi sağlayabilmeleri için gerekli performans kriterlerinden bir tanesidir. Ancak yalnızca kar ve karlılığı ölçerek işletmenin toplam performansı hakkında bir fikir sahibi olmak mümkün değildir. Bunun nedeni kar yada karlılığın bir işletmede uzun vadeli etkisinin olmayışından ileri gelmektedir

Karın toplum için önemine değinmek gerekirse; kar ve karlılığın bir işletme için önemli olduğu kadar toplum için de önemli olduğunu unutmamak gerekir. Ancak karlılık bir işletmede amaç olmamalıdır. Diğer bir deyişle kar işletme yönetiminin aldığı kararların, yaptığı işlerin bir nedeni ya da açıklaması olmamalıdır.

Kar bir neden değil bir sonuç olarak kabul edilmelidir, işletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararlarının ve uygulamalarının geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Drucker, 1998).

Karın ikinci işlevi belirsizlik riski için bir ödül olmasıdır. Ekonomik etkinlikler geleceğe yönelik oldukları için belirsizdirler. Bu nedenle kar geleceğin garantisidir. İşletme gelecekteki etkinliklerin hem genişletilmesi hem geliştirilmesi hem de zamanla tüketilen kaynakların yerine yenisinin sağlanması için bu kaynağı kullanır.

Kar, bütün bunların yanında toplumun ekonomik doyumunu, sağlıktan savunmaya, eğitimden sanata kadar toplam hizmetlerinin önemli bir bölümünü ödeyen bir kaynaktır. İşletmeler eğer karlı ise topluma bu katkıyı sağlayabilirler.

Bütün bunlara karşın kar yine de bir amaç olarak değil bir gereksinim ve sorumluluk olarak görülmelidir (Drucker, 1998).

Bu anlayış içinde işletmelerin davranışlarının belli bir denge gözetilerek karın en çoklanması hedefine göre yönlendirilmesi anlamlı görülebilir. Sağlanan sonuçta bir performans göstergesi olarak kabullenilebilir. Ancak burada karlılık üçlü bir denge içinde değerlendirilmelidir, kısa dönem, uzun dönem ve uzun ve kısa dönemli amaçları karşılayacak kadar minimum yada maksimum sınırlar içinde (Pekiner, 1988).

Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen bir performans kriteridir. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kar ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi uygulamaların yaygınlaştırılmasında ve gelişmesinde çok önemli olmuştur (Akal, 2002).

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Adana'nın Sanayileşme Süreci

Kapitülasyonlarla yabancı ülkelere tanınan imtiyazlar nedeniyle ülkemizde ve dolayısıyla bölgemizde sanayileşmenin azınlıklar tarafından başlatıldığı görülmektedir. Zira Adana'da ilk fabrika 1864 yılında Fransız Juskin Daude tarafından kurulan çırçır fabrikasıdır. Daha sonra Havare Terpani 1899 yılında 2688 iğlik, iplik fabrikasını kurmuştur. Lozan Antlaşmasına kadar azınlıklara tanınan imtiyazlardan yararlanan azınlıklar Adana'da irili ufaklı tarıma dayalı işletmeler kurmuşlardır (Adana Sanayi Odası, 1983).

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Adana ilindeki sanayileşmenin tarıma dayalı olduğu görülmektedir. Özellikle 1950 yılından sonra, özel teşebbüsün teşviki ile başlayan sanayileşme hareketinden en büyük paylardan birini Adana ili almıştır. 1950 yılına gelene kadar Adana'da 1 iplik, 2 bitkisel yağ, 9 çelik, 21 çırçır, 6 un değirmeni, 2 matbaa, 11 masere ile birkaç tane şekerleme atölyesi varken 1963 yılına gelindiğinde Adana'da 145 fabrikanın kurulduğu ve bu fabrikalarda yaklaşık 1400 kişinin çalıştığı görülmektedir. 1980'li yıllara gelindiğinde ise, fabrika sayısı 224'e çalışan sayısı 40.000'e ulaşmıştır. 1950 ile başlayan sanayileşme sürecinde tarıma dayalı sanayi (1983'e kadar) toplam sanayi içinde çok önemli bir pay almıştır. Zira 224 iş yerinin 203'ünü tarıma dayalı sanayi oluşturmaktadır. Bunların içinde de gıda sanayi işletme sayısı ise 63'tür (Adana Sanayi Odası, 1983).

O günlerden günümüze gelindiğinde Adana ilinde tarıma dayalı sanayinin yanında plastik, kimya ve makine sanayilerinin de geliştiği görülmektedir. Nitekim Adana'da yaratılan gelir içinde sanayinin payı % 20'lerden % 25'lere yükselmiştir.

Gerek geçmişte gerekse bugün Adana sanayileşmesinde gıda ile tekstil sanayi çok önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim yağ, un ve unlu mamuller, içki ve tütün sanayi işletmeleri hala Adana'daki sanayinin önemli alt dallarını oluşturmaktadır. Yağ sektöründeki 16 işletme ile yılda yaklaşık 450 milyon dolar ciro yapmaktadır. Un sanayisinde 36 irili-ufaklı işletme ise yaklaşık 83 milyon dolar üretim değeri

yaratmaktadır (Adana Güçbirliği Vakfı, 1999). Yağ ve un sanayisi dışında kalan diğer sanayi işletmeleri de (içki, tütün), Adana'daki tarım ekonomisi açısından çok önemli bir yere sahiptir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Adana ilinde sanayileşme sürecinin yeni olduğu söylenebilir. Böyle bir süreçte işletme sahiplerinin bir kısmı; tarım sektöründen elde ettikleri birikimler ile tarıma dayalı sanayi işletmelerini kurmuşlardır. Bu sebepten dolayı işletme sahiplerinin, tarımdaki yönetim anlayışı ile kurdukları işletmeleri yönetmek istemelerinin ve işletmelerde vazgeçilmez adam gibi davranıp, bu yaklaşımdan hala vazgeçmemiş olmalarının, işletmelerin modern yönetim anlayışıyla yönetilmesine bir engel olabileceği söylenebilir (Gürgen, 1979).

Diğer taraftan, gıda sanayisindeki işletmelerin irili-ufaklı olması ve özellikle işletmelerin küçük ölçekli olması sebebiyle, profesyonel yönetici çalıştırma olanaklarını kısıtlamış olması, bunların yine modern bir işletme şeklinde yönetimine bir engel olabileceği söylenebilir (Gürgen, 1977).

Oysa işletmeler büyüdükçe, mal sahibi yöneticilerin işletmelerinin yönetimlerini, profesyonel yöneticilere bırakmaları gerekmektedir. Aslında bu bir nevi de zorunluluktur. Zira mal sahibi yöneticiler, eğer profesyonel yöneticiler olarak yetiştirilmemişler ise, yetkileri kendilerinde toplayacaklardır. Oysa işletmeler büyüdükçe (gerek kapasite gerekse çalışan sayısı bakımından) merkezi yönetim anlayışından vazgeçip, ademi merkezi yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Gürgen, 1995b).

5.2. İşletmelerin Kuruluş Tarihleri

İşletmeler, profesyonel bir yaklaşımla yönetildikleri sürece modern yönetim tekniklerini uygulama olasılığı ve bu tekniklerin sağladığı avantajlar artar. İşletmelerde performans değerlendirmesi de modern yönetim tekniklerinden biridir. Yukarıda anlatılan Adana'nın sanayileşme sürecinin bir sonucu olarak işletme yapıları ve işletme sahiplerinin; gerek tarım sektörünün yönetim anlayışından tam olarak arınamamış olmaları, gerekse babadan oğla intikal eden köklü bir sanayicilik

deneyimlerinin olmayışları gibi nedenlerin işletmelerin profesyonelce yönetilmelerini engellediği söylenebilir. Nitekim gıda sanayisinde 289 işletmeden sadece 19 işletmenin 100 ve 100 üstü işçi çalıştırdığı ve orta ve büyük ölçekli işletme niteliğinde oldukları saptanmıştır. Bu 19 işletmeden 1 işletmenin Adana ili dışına taşındığı ve 1 işletmeninde kapmış olduğu belirlenmiştir (Çizelge 5.1). Adana'nın sanayileşme sürecinde de belirtildiği gibi; küçük ölçekli ve aile işletmelerinde modern yönetim teknikleri ve işletme performans kriterlerinin uygulanmadığı, bu tekniklerden bazılarının araştırma kapsamındaki 17 işletmeden 16'sında uygulandığı görülmüştür.

Çizelge 5.1. İşletmelerin Faaliyet Durumları

İşletme Faaliyet Durumu	İşletme Sayısı	Oran (%)
İl İçinde Faaliyet Gösteren	17	89,4
Faaliyet Göstermeyen-Kapanmış	1	5,3
İl Dışına Taşınmış	1	5,3
Toplam	19	100,0

Araştırma kapsamına giren 17 işletmelerin kuruluş tarihleri yukarıda belirtilen özellikler açısından incelendiğinde; 10 işletmenin 1980 sonrası, 7 işletmenin ise 1980 öncesi kurulduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletme sahiplerinin ve hatta yönetici pozisyonundaki sermayedarların bile geçmişe dayalı bir sanayi deneyimlerinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerdeki gibi modern yönetim tekniklerinin uygulanması ve yaygınlaşmasında bir engel oluşturduğu söylenebilir. Yani yaklaşık 289 işletmeden çok azında işletme performans değerlendirmesinin yapılmasının veya çalışanların performanslarına göre ücret ödenmesi gibi modern yönetim tekniklerinin uygulanma alanlarının kısıtlı oluşunun, Adana'nın sanayileşme süreci ile işletme yapılarına etkisi olabileceği düşünülmektedir.

5.3. İşletmelerin Yasal Yapıları

İşletmelerin yasal yapılarının yönetim biçim ve anlayışıyla yakın ilişkisi vardır. Genellikle anonim şirket türünde ve büyük ölçekli işletmelerin, kolektif veya kooperatif şirket gibi işletmelere göre daha profesyonelce yönetildikleri görülmektedir (Gürgen, 1995a).

Zira şahıs şirketlerinde ortaklar üçüncü şahıslara karşı sadece koydukları sermaye kadar sorumlu değildirler. Aksine tüm mal varlıkları ile zincirleme olarak sorumludurlar. Oysa sermaye şirketlerinde ortaklar, üçüncü şahıslara karşı sadece koydukları sermaye kadar sorumludurlar. Bu nedenle de şirkete ortak olan kişi sayısı arttıkça hem şirket sermayesi büyümekte hem de sermayedarlar şirket yönetimini profesyonel yöneticilere devretmektedirler. Buna karşılık şahıs şirketlerindeki zincirleme olarak borçlu olma ilkesi, ortak sayısını sınırlamaktadır. Bununla birlikte birbirini çok iyi tanıyan, yakın aile ilişkisi olan kişiler şahıs şirketini kurabilmektedir. Bundan dolayı anonim şirketlere göre hem daha küçük ölçekli oluşları hem de yönetimi profesyonel yöneticilere devredememeleri modern yaklaşımlarla yönetilememelerine neden olmaktadır.

Bu gerekçelerle araştırma kapsamındaki işletmelerin yasal yapıları incelenmiş ve bulgular Çizelge 5.2. de verilmiştir.

Çizelge 5.2. İşletmelerin Yasal Yapıları

İşletme Yapıları	İşletme Sayısı	Oran (%)
Anonim Şirket	14	82,3
Limited Şirket	2	11,8
Kooperatif	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelgeden de görüleceği gibi işletmelerin % 82.3'ünün anonim şirket oluşu çok olumlu olarak yorumlanabilmektedir. Bu işletmelerin şahıs işletmelerine göre daha profesyonelce yönetilme olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmelerin personel sayıları ilgili departmanlardan alınmış, işletmeler personel sayıları açısından da irdelenmiştir (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3. İşletmelerde Çalışan Personel Sayıları

İşletmelerin Personel Sayıları	İşletme Sayısı	Oran (%)
100-200	9	53,0
201-300	4	23,5
301-400	0	0
400<	4	23,5
Toplam	17	100,0

İşletmelerin anonim şirket olarak daha fazla oluşunun personel sayıları ile da ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Çizelge 5.3’deki bulgulara göre; işletmelerin 100-300 işçi çalıştıranlar arasında yoğunlaştığı görülmektedir. 400 ve daha fazla işçi çalıştıran 4 işletmeden 2’sinin anonim şirket oluşunun yanında, geriye kalan 12 işletmenin de anonim oluşunun, modern işletme yöntemlerinin uygulanma şansını arttıran bir etken olacağı söylenebilir.

Ayrıca TOBB’ne yıllık kapasite raporu yaptırmış işletmelerin, TOBB’ne bildirmiş oldukları personel sayılarında, geçmişe oranla artış olduğu gözlenmiştir. Bu, Türk ekonomisinin iyiye doğru gitmesinin ve buna paralel olarak işletmelerdeki büyümenin bir sonucu olarak yorumlanabilir.

5.4. Yöneticilerin Eğitim Durumları

İşletme yöneticilerinin eğitim durumları ile işletmelerin modern yönetimi arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Sonuç olarak; performans kriterleri ile işletmelerin durumlarının incelemesini yapacak, yorumlayacak ve gerekli önlemleri alarak yaptırımları uygulayacak yöneticilerin, her şeyden önce eğitilmiş ve deneyimli olmaları gerektiği bilinmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin eğitim durumları da incelenmiş ve bulgular Çizelge 5.4’de verilmiştir.

Çizelge 5.4. Personel Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Eğitim Durumları	Kişi Sayısı	Oran (%)
Lise	4	23,5
Ön Lisans	1	5,9
Lisans	11	64,7
Yüksek Lisans	1	5,9
Toplam	17	100,0

Yöneticilerin yaklaşık % 70'inin lisans ve yüksek lisans düzeyinde oluşları olumlu bir bulgu olarak yorumlanabilir. Zira eğitim düzeyi ile yeniliklere açık olma ve yenilikleri benimseme arasındaki ilişki olumlu yöndedir. Yani % 70 gibi bir yönetici kitlesinin modern yaklaşımları benimseterek işletme performans kriterlerini işletmelerinde uygulamaya lise mezunu olan % 23 gibi bir azınlığa göre daha açık olabileceği söylenebilir.

Ancak lise mezunu olmakla beraber, performans kriterlerinin uygulanmasına önem veren yöneticiye de rastlanmıştır. Buna karşılık üniversite mezunu olmasına rağmen lise mezunu yönetici kadar, işletme performans değerlendirmesine duyarlı olmayan yöneticiye de rastlanmıştır. Bu nedenle modern yönetim tekniklerini uygulamaya duyarlı olma ile eğitim düzeyi arasında tam bir doğrusal ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ancak % 70'lik oran içinde elbette modern yönetim yaklaşımlarını ya da teknikleri uygulamaya duyarlı olan yöneticilerin sayıca fazla oldukları söylenebilir.

5.5. Yöneticilerin Deneyimleri

Eğitim düzeyi kadar yöneticilerin, yöneticilikle ilgili deneyimleri de ile modern yönetim tekniklerini uygulamaları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir

Zira deneyimi az olan yöneticiler, uygulayacağı yeniliği belki de ilk kez karşılaşmanın verdiği çekingenlikten veya yaşın etkisinden dolayı fazla duyarlı olamayabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yöneticilikle ilgili deneyim süreleri incelenmiş ve bu konudaki bulgular Çizelge 5.5'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.5. Yöneticinin İK Sektöründe Deneyimi

Deneyim Süresi	Kişi Sayısı	Oran (%)
10 yılını Tamamlamış	12	70,6
10 yılını Tamamlamamış	5	29,7
Toplam	17	100,0

Yöneticilerin % 70'inin 10 yıl ve daha fazla deneyimli olduğu gözlenmiş, bu sonuç olumlu bulunmuştur. Zira işletmenin alt basamaklarında zaten eğitilmiş yöneticilik özelliklerini görerek gelen bu kişilerin 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapmaları olumlu olarak yorumlanabilir.

Yine Çizelge 5.6'ya bakıldığında mevcut işletmelerde çalışma süresi 10 yıl ve 10 yıldan daha fazla olanların oranı % 82'dir.

Çizelge 5.6. Yöneticinin Mevcut İşletmede Çalışma Süresi

İşletmede Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Oran (%)
10 yılını Tamamlamış	14	82,4
10 yılını Tamamlamamış	3	17,6
Toplam	17	100,0

Aynı işletmede çalışanların mı yoksa farklı işletmelerde çalışıp da alanlarındaki işletmelere transfer olanların mı daha çok yeniliklere açık olduğu konusu çok tartışmalıdır. Zira aynı işletmenin alt basamaklarından gelip yönetici olanların; işletmeyi çok iyi tanıma, işletme içinden bir dirençle karşılaşmama ve uygulamada zaman kaybetmeme gibi avantajlarının olduğu bilimsel olarak da kanıtlanmıştır (Gürgen, 1995a).

Buna karşılık dışarıdan transfer edilen (yani başka işletmelerde deneyim kazanmış birinin yönetici olarak alınması) bir yöneticinin en önemli avantajı “işletme körlüğünün” önüne geçebilme olasılığının yüksek olmasıdır. Aynı işletmede çalışan yönetici, işletmede olmaması veya yapılmaması gereken bazı işleri zamanla normal bir uygulamamış gibi kanıksayabilir. Oysa dışarıdan gelen kişiler alışkanlık haline gelen bu uygulamaların farkına varıp düzeltebilir. Dolayısıyla işletmenin modern yönetim ilkelerine uygunluğuna yönelik uygulamaları getirebilir. Ancak dışarıdan

alınan yöneticiye içten bazı direnişler oluşabilir ki bu da bir dezavantajdır. Ayrıca yeni yönetici, işletmeyi, personeli ve rakip firmaları tanıyana kadar geçecek zaman da işletme için hem bir maliyet hem de bir kayıp zamandır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki işletmelerde % 70'lik kesimin 10 yılını doldurmuş yani deneyimli olması ve mevcut işletmede çalışması süresinde 10 yılın üzerinde olan yönetici oranının % 82,4'lerde olması, işletmeler ve üst yönetimin istikrarı açısından olumlu bir uygulama olarak yorumlanabilir.

5.6. İşletmelerde İşletme Performans Ölçümü İle İlgili Uygulamalar

Gelişen piyasa koşulları karşısında işletmelerin performansını ölçmek işletmeler açısından gereklilik haline gelmiştir. Sadece klasik ölçüm kriterleri olan; verim-maliyet-kar gibi kriterleri, ölçmek artık yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni kriterler, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir. Klasik yöntemlerin dışına çıkmak, rekabet avantajı yakalayarak farklılık yaratmak isteyen bir çok işletme için, İşletme Performans Kriterlerinin (İPK) önemi artmıştır.

Araştırmanın performans kavramı ile ilgili kısmında (4.1) bahsedildiği anlamda performans kavramının bilinip bilinmediği araştırılmıştır. İşletmelerde performans kriterlerinin uygulanmasında sadece belirli kriterler alınıp irdelenmesinin ötesinde işletmede her bir üitedeki yararlanılan materyal ile insanların performanslarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmişti. İşte bu bağlamda performans ve tanımının bilinip bilinmediği sorulmuş ve yöneticilerin tümünün (17 işletme yöneticisinin) bildiği anlaşılmıştır. Ancak söz konusu 17 işletmeden bir kamu işletme yöneticisinin; işletmesinin performansını ölçülmediği, 16 işletme yöneticisinin ölçtüğü belirlenmiştir.

İşletmelerin performanslarını değerlendirirken (teorik olarak) birçok kriterden yararlandıkları da belirtilmiş; etkenlik, verimlilik, karlılık, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi genelde kabul gören ve tarıma dayalı gıda işletmelerinin de kullandığı düşünülen performans kriterleri üzerinde durulmuştur. Yine performans kriterlerinin detaylı olarak incelendiği teorik kısımda, bu kriterlerin faaliyet alanları,

büyüklikleri ve zamana bağlı olarak değişebileceği de vurgulanmıştı. Bu nedenle belirli sektörlerde veya sektörlerin alt kesimlerinde (gıda işletmelerinde olduğu gibi) bu kriterlerin sınırlandırılması veya belirlenmesi tavsiye edilememektedir. Bu kriterler işletmelere ve yöneticilerin modern yönetim kriterlerine bakış açısına göre değişebileceği de belirtilmiştir. Sonuç olarak araştırma alanındaki İPK'ni ölçen 16 işletmede daha çok hangi performans kriterlerinin daha yoğun olarak uygulandığı araştırılmış ve bu konu ile ilgili bulgular Çizelge 5.7'de verilmiştir.

Çizelge 5.7. İşletme Performans Kriterleri

Kullanılan Kriterler	İşletme Sayısı	Oran (%)
Kalite	16	100,0
Verimlilik	15	93,7
Çalışma Yaşamının Kalitesi	13	81,1
Karlılık	13	81,1
Yenilik	12	75,0
Etkenlik	1	6,2

Verim ile verimlilik kriterleri, bazı işletme yöneticileri tarafından karıştırılmakta ve verim kriteri ile verimlilik kriteri eşdeğer tutulmaktadır. Verimlilik en basit şekliyle, işletmede belirli girdiler (masraflar yapılarak) kullanarak elde edilen çıktılar (ürünler) arasındaki ilişkiyi gösterir. İşletmelerin bir faaliyet sonucudur. Oysa verim, kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığının ölçümü için kullanılan bir kavramdır. Kısaca, tüketilmesi belirlenen kaynakların, tüketilen kaynaklara oranıdır. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi işletmelerin belirlediği temel amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar arasındaki bir karşılaştırmadır. Ortada fiilen gerçekleşen bir değer karşılaştırması yoktur. Ama tahmini gerçekleşme değerleri söz konusudur.

5.6.1. İşletme Performans Kriterlerinden Verimlilik

Çizelge 5.8’de verimlilik kriterleri ile performans değerlendirmesi yapan işletmeler ve yüzde olarak oranları verilmiştir.

Çizelge 5.8. Verimlilik Kriteri Kullanımı

Verimlilik	İşletme Sayısı	Oran (%)
Evet / Ölçüyor	15	93,8
Hayır / Ölçmüyor	1	6,2
Toplam	16	100,0

Çizelgede verilen oranlara göre işletmelerin yaklaşık % 94’ü, verimliliğin işletmeler açısından önemli bir performans kriteri olduğunu ve titizlikle ölçtüklerini belirtmişlerdir. Özellikle yaygın olarak kullanılan verimlilik ölçüsü, söz konusu işletmeler için çok itibar edilen bir kriter olduğu söylenebilir.

5.6.2. İşletme Performans Kriterlerinden Karlılık

İşletmelerin performans ölçümünde yararlanılan bir diğer kriterde karlılıktır. Performans kriterleri açısından bu kriteri incelememizin nedeni, karlılığın işletmeler ve işletme performans kriterleri açısından son derece önemli olmasıdır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 81,3’ü İPK’den karlılık kriterini uygulamakta olduğu, % 18,7 oranıyla 3 işletmenin ise bu kriteri uygulamadığı tespit edilmiştir. Bu 3 işletmenin aile işletmeleri ya da üst yöneticilerinin aile fertlerinden biri olan işletmeler olduğu da belirlenmiştir (Çizelge 5.9).

Çizelge 5.9. Karlılık Kriteri Kullanımı

Karlılık	İşletme Sayısı	Oran (%)
Evet / Ölçüyor	13	81,3
Hayır / Ölçmüyor	3	18,7
Toplam	16	100,0

Karlılık kriteri bazı işletme yöneticileri tarafından bir verimlilik göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. Oysa Çizelge 4.1’de de belirtildiği gibi verimlilik, karlılığın bir göstergesi değildir. Verimliliği düşük olan işletmelerin karlılık oranı yüksek veya verimliliği yüksek olan işletmelerin karlılık oranı düşük çıkabilir. Çünkü verimlilikte girdi ve çıktıda fiziki miktarlar esas alınırken, karlılık da faaliyet sonuçları ve bunların parasal değerleri dikkate alınmaktadır.

Akal’ın (2002) belirtildiği gibi; karlılık kriterleri, brüt satış, faaliyet, net ve brüt dönem karları olmak üzere gruplandırılmaktadır. Araştırma yapılan işletmelerde genellikle net dönem karının esas alındığı görülmüştür. Bu kriterle işletmenin performansının doğru yorumlanabilmesi için işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmak gerekmektedir. Bu konu, bu araştırmanın amacını aştığından, karlılık kriterleri üzerinde araştırma yapılması halinde bu mali bilgi sisteminin de incelenmesi araştırmaya değer bir konu olarak söylenebilir.

5.6.3. İşletme Performans Kriterlerinden Kalite

Üretilen mal veya hizmetin kalitesi, müşterilerin beklentilerinin etkisi altındadır. Bu nedenle ürünler, bu beklentilere en iyi şekilde cevap verdiği sürece müşteri o ürünü kaliteli olarak benimser. Sonuç olarak, kalite kriterinin müşteri odaklı yönünü de belirtmek gerekir. Çizelge 5.10’da kalite kriteriyle ilgili bulgular verilmiştir.

Çizelge 5.10. Kalite Kriteri Kullanımı

Kalite Kriterinin Kullanımı	İşletme Sayısı	Oran (%)
Evet / Kullanıyor	16	100,0
Hayır / Kullanmıyor	0	0
Toplam	16	100,0

Yukarıdaki bulgulara göre işletmesinin performansını ölçen 16 işletme yöneticilerin tümü kalite kriterine, ürünün ya da hizmetin kalitesine çok önem

verdiği belirlenmiştir. İşletmelerin ürün kaliteleri artıp müşteri memnuniyeti de artınca satışlara da bağlı olarak performansı çok iyi olarak yorumladıkları görülmüştür.

Aslında gıda sektöründeki aşırı rekabetin de etkisiyle işletmelerin kaliteli üretimi ön plana çıkardığı söylenebilir.

Kalite kontrolü için tek bir yöntem yoktur. Malın ya da ürünün tasarımından tüketimine kadar ki aşamalarda çeşitli istatistiksel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Rakip ürünlere karşı fiyat yoluyla rekabete girişmeden cironun artış veya azalışı ile kalite arasında bir ilişki kurulmaya çalışıldığı da anlaşılmıştır.

5.6.4. İşletme Performans Kriterlerinden Çalışan Memnuniyeti

Bir İngiliz atasözüne göre “Bir zincirin gücü o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir”. Bir işletmede zincirin son halkalarını çalışanlar; yani işçi ve memurlar oluşturmaktadır. Çalışanların eğitilmiş ve bilgili olması, o zincirin gücüne ve dolayısıyla bütünün, işletmenin gücüne eşit olmaktadır. Ekip çalışması, işletmede bütün olma, işletme içerisinde en üstten yetkiliden en astta kadar diyalog ve bilgi alışverişini sağlama, öneri sistemleri ve bu gibi profesyonel yaklaşımların işletmelerde hayata geçirilmeye çalışıldığı günümüzde, çalışan memnuniyeti işletme performans kriteri arasında en önemli kriterlerden biridir. Çizelge 5.11’de çalışanların memnuniyeti kriterinin kullanımına yönelik bulgular verilmiştir.

Çizelge 5.11. Çalışan Memnuniyeti Kriteri Kullanımı

Çalışan Memnuniyeti	İşletme Sayısı	Oran (%)
Evet / Ölçüyor	13	81,2
Hayır / Ölçmüyor	3	18,8
Toplam	16	100,0

İşletmelerin % 81,2 Çalışan memnuniyeti kriterine önem verdiği ve uyguladığı belirlenmiş, % 18,8 oranla 3 işletmenin ise çalışan memnuniyetine gereken önemi verilmediği görülmüştür.

5.6.5. İşletme Performans Kriterlerinden Yenilik

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Bununla beraber, gelişme, risk alma, değişim ve yaratıcılık gibi kavramlarla bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Ancak işletmelerin geleceği için çok önemli bir kriterdir. Ancak yenilik de risk göz ardı edilmemelidir. Zira yenilik çabalarının başarısız olma olasılığı her zaman vardır.

Yenilik mutlak düşük maliyet ve yüksek kar da demek değildir. Bunda amaç, daha iyi olmanın getireceği yararlarıdır.

Yenilik yeni bir kuruluş da değildir. Yeni gereksinimleri karşılamak için mevcut koşullarla yapılan iyileştirmelerdir.

Sonuç olarak yenilikler, pazara ve müşteriye yönelik olmalıdır.

Yukarıda sözü edilen kriterlerle ilgili olarak araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerin görüşleri alınmış ve bulgular Çizelge 5.12’de verilmiştir.

Çizelge 5.12. Yenilik Kriteri Kullanımı

Yenilik	İşletme Sayısı	Oran (%)
Tamamını uyguluyor	12	75,0
Bir kısmını uyguluyor	4	25,0
Toplam	16	100,0

Yenilik kriterinin % 75 gibi büyük bir oranla işletmeler tarafından benimsendiği, % 25 oranla işletmelerin yenilik kriterinin bir kısmını uyguladığı tespit edilmiştir. Kriterin tamamını uygulamayan işletmelerin % 25 gibi bir orana sahip olması düşündürücüdür. Yukarıda da belirtildiği gibi işletmenin geleceği ile ilgili

kriterlere bazı işletme yöneticileri tarafından önem verilmemesi düşündürücü bulunmuştur.

5.6.6. Diğer Kriterler ve Standartlar

5.6.6.1. İşletme Performans Kriterlerinden Etkenlik

Geniş anlamda etkenlik, işletmenin amaçlarına ne şekilde ulaşım ulaşmadığının belirlenmesidir. İşletmenin amaçlarını her ne kadar tepe yöneticiler belirleseler de etkenlik tüm birimlerin performanslarının bir göstergesi olduğundan, amaçların da tüm birimlerin katılımıyla belirlenmesi gerekir. Bu kadar geniş bir kavram olan etkenliği; üretimin ve ekonomik etkenlik çatısı altında toplamak, etkenliğin ölçümünde ve uygulamada yöneticilerin işlerini daha kolaylaştırmıştır.

Çizelge 5.13. Etkenlik Kriteri Kullanımı

Etkenlik	İşletme Sayısı	Oran (%)
Hayır / Ölçmüyor	15	93,8
Evet / Ölçüyor	1	6,2
Toplam	16	100,0

Etkenlik kriteri ile ilgili araştırma bulguları Çizelge 5.13'te verilmiştir. Çizelgedeki sonuçlara görüldüğü üzere kriter gereken önemin verilmediği söylenebilir. İPK'den etkenlik kriterini sadece bir işletme yöneticisinin işletmede tam anlamıyla uyguladığı saptanmıştır. Bazı işletme yöneticilerinin; etkenliği tam anlamıyla ölçmedikleri, sadece üretimin ya da sadece ekonomik etkenliği ölçtükleri ya da işletme içi spesifik ölçümler yaptıkları belirlenmiştir. Etkenlik kriterini uygulamayan 15 yöneticinin her iki ölçümü birlikte yapmadıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında bu tür işletmelerin; etkenliği kısmi anlamda algıladıkları ve değerlendirdikleri söylenebilir.

5.6.6.2.Standartlar

Araştırma kapsamındaki işletmelerin uyguladıkları performans kriterlerinin dışında uluslararası düzeyde itibar gören ve ülkemizde de TSE’ce tanınan standartlardan da yararlanıp yararlanmadıkları üzerinde de durulmuştur. Nitekim işletmelerde ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ile HACCP Yönetim Sistemi gibi standartların da belgesinin bulunduğu tespit edilmiştir. Görüşülen 17 işletmeden; 13’ünün (% 76,5) ülkemizde TSE’ce kabul gören ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olduğu; 4’ünde (% 23,5) ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesi olduğu, 5’inde (% 29,4) OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki 17 işletmeden 5’inin (% 29,4) bu standartların dışında; yabancı ortaklıklarından kaynaklanan işletmelerin kendilerine özgü spesifik standartlar yada diğer ülkelere ait ve o ülkeye özgü özel standartlar kullandıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin aynı zamanda bir gıda işletmesi olması sebebiyle, gıda otoriteleri tarafından önemsenen HACCP Yönetim Sistemi belgesine sahip olup olmadıkları üzerinde de durulmuş, 17 işletmeden 11’inde (% 64,7) HACCP Yönetim Sistemi belgesi olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki standartlar, toplam kalite yönetimi felsefesini esas almaktadır (Özkurt, 2003). Özellikle kalite güvencesini sağlamak için bu standart belgelerini alan ve bu standartlara sadık üretim yapan işletmeler, bir yerde müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlama ve de kaliteyi yakalama açısından işletmelerin de performanslarının gelişmesi üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Ancak bu konuda yöneticilerle yapılan görüşmelerde; bu standartların uygulanmasına kendi isteklerinden çok, günün şartlarının da zorladığının belirtilmesi düşündürücü olarak yorumlanabilir.

Sonuç olarak açıklamaya çalışılan, gerek performans kriterlerinin gerekse TSE standartlarının, yöneticilerin arayış içine girip kendi arzularıyla uygulaması gereken kriterler olması gerektiği söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma ile ilgili genel bilgiler kısmında da açıklandığı şekliyle; çok yönlü olan performans kriterlerinin araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından aynı zenginlikle kullanılmadığı, sadece işletme performans kriterlerinden 5 boyut ile sınırlı kaldığı görülmüştür.

İşletme performans kriterlerinin uygulanması sınırlı sayıda kaldığı gibi, nitekim faal olarak çalışan yüzlerce gıda işletmesi arasından sadece 16 işletme gibi çok az sayıda işletmeler tarafından uygulandığı saptanmıştır.

Bu durumun; Adana ilindeki sanayileşmenin henüz birkaç nesile dayanacak kadar deneyim kazanmamış olmasına bağlı olabileceği, modern yönetim anlayışına göre yönetilmemelerinin de bir sonucu olduğu söylenebilir.

Ancak küreselleşen dünyada, bu işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için, mutlaka işletme performans kriterlerini işletmelerinde uygulamaları ve bu kriterlerden yararlanmaları gerektiği önerilebilir.

Araştırmada bir başka bulguda; gelişmiş ülkelerde uygulanan performans kriterlerinin kapsam, ölçüm ve sonuçlarının yorumu ile araştırma kapsamındaki işletmelerin uyguladıkları aynı kriterlerin kapsam, ölçüm ve yorumlarının incelenen işletmelerin yöneticilerince daha dar anlamda anlaşıldığı saptanmıştır. Örneğin verim ve verimlilik performans kriterleri, bazı yöneticilerce sanki tek bir performans kriteri gibi algılanmaktadır. Yahut verimlilik, sadece çıktı ile girdi arasındaki ilişki olarak dikkate alınmaktadır. Bu durumda; performans kriterlerinin önemli ölçekteki işletme yöneticilerince dahi, iyi anlaşılmadığı söylenebilir.

Oysa işletme performans kriterlerinin küreselleşen dünyada ne denli önemli olduğu bilinci önce bu işletmelerin üye olduğu sanayi odaları yöneticilerince anlaşılmalıdır. Sanayi Odaları, üyesi olan işletme yöneticilerine işletme performans kriterleri ile ilgili eğitim seminerleri düzenlemelidir. Bununla da yetinmeyip, ilgili odaların üst organlarının her yıl belli sayıdaki üyelerini modern yönetim tekniklerini (performans kriterleri dahil olmak üzere) uygulayan yabancı ülke işletmelerine

araştırma ve inceleme gezileri düzenleyerek, onlarda bu modern yönetim tekniklerini uygulama arzusunun yaratılmasının sağlanması önerilebilir.

Araştırma bulgularından bir başka sonucu da işletme performans kriterleri hala ISO ve bu gibi standartları ile karşılaştırılmaktadır. Oysa gerek TSE ve ISO standartları gerekse de gıda işletmeleri için önem arz eden HACCP, işletme performans kriterlerinden tamamıyla farklıdır. Zira bu standartlar toplam kalite felsefesini esas alır. Kalite zaten performans kriterlerinden biridir. O nedenle araştırma kapsamındaki yöneticilerin bu konularda da çalışma yapmasının, bu konulara eğilmesinin ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu önemli bulgu ve bulgularla ilgili önerilerin dışında araştırmadaki işletmelerin yönetim ve performans kriterleri ile ilgili bazı diğer bulgularda şunlardır:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin % 81,3'ü karlılığı klasik muhasebe hesaplamaları olarak görmeyerek, profesyonel bir yaklaşımla işletme performans kriterlerinin bir boyutu olarak ele aldığı saptanmıştır.
- İşletmelerin % 81,2'sinin çalışan memnuniyetine önem verdiği ve bu işletmelerin İPK'den çalışan memnuniyetini çağdaş yaklaşımlarla değerlendirdikleri belirlenmiştir.
- İşletmelerin % 75'i işletme performans kriterlerinden yeniliği benimsemiş, bu doğrultuda adımlar atmış ve yatırımlar yapmıştır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin tümünün (% 100) işletme performans kriterlerinin bir boyutu olan kaliteyi kendilerine ilke edindiği ve bir çok işletmede de kalite departmanlarının kurulduğu belirlenmiştir.
- Araştırma kapsamındaki bir işletme dışındaki işletmelerin hepsinin etkenlik kriterine gereken önemi vermediği, etkenlik kriterini ölçmediği saptanmıştır.
- İşletmelerin aynı zamanda bir gıda işletmesi olması sebebiyle; gıda otoritelerince tanınan ve gıda güvenliği olarak nitelendirilen HACCP'e 11 işletmenin sahip olduğu saptanmıştır.

- Araştırma kapsamındaki işletmelerden yabancı ortağı yada hissedarı olan işletmelerin, diğer işletmelere oranla daha profesyonel yönetim yaklaşımlarına sahip olduğu ve yönetildiği gözlenmiştir.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerim TOBB'ne bildirmiş oldukları personel sayıları ile mevcut istihdam ettikleri personel sayıları arasında farklılık tespit edilmiştir. Buda TOBB'ne yıllık kapasite raporu yaptıran işletmelerin personel sayılarının değişken olduğunu ve bazı işletmelerin personel sayılarını mevcuttan daha az bildirildiğini göstermektedir.
- Kurumsallaşmamış işletmelerde, işletme sahiplerinin işletme yönetiminde söz sahibi olmaları o işletme açısından sıkıntılar doğurmakta, işletme sermayesi ve buna bağlı olarak büyüme oranları ve olması gerekli istihdam oranı objektif değerlendirilememektedir.

KAYNAKLAR

- ADANA SANAYİ ODASI., 1983. Cumhuriyetin 60. yılında Adana Sanayi, (s24-25), Adana.
- ADANA GÜÇ BİRLİĞİ VAKFI, 1999. Adana Sosyo- Ekonomik Raporu, Adana
- AKAL, Z., 2003. Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi.
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/... (Erişim tarihi 30.10.2004).
- AKAL, Z., 2002. İletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM yayınları, no:473, Ankara.
- AKAL, Z., 1995. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı.
- AKAL, Z., 1992. İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları. MPM yayını No : 482, Ankara.
- ARNODLD, H. J., FELDMAN, D.C. 1986. “Organizational Behaviour”, McGraw Hill Book Comp.
- AYRIÇAY, Y. 1996. İşletmelerde Performans Boyutlarının Ölçülmesi ve Dokuma Sanayinde Bir Uygulama. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- BAŞ İ.M, ARTAR A, 1991. İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme modelleri. MPM Yayınları, no: 435.
- BAYRAM, D., 2000. İşletmelerde Performans Boyutu Olarak Kalite Verimlilik Maksimizasyonu ve Bir Uygulama Örneği. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Bursa.
- BEATY, J., 1998. Peter Drucker’a Göre Dünya, (Çev: Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 203s.
- CAN, A., 1990. Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım. The Economist Panorama Dergisi, no: 43.
- CERTO, Samuel C , 1992. Modern Management, Quality, Ethics And Global Environment (Allyn and Bacon editör).

- DRUCKER, P., 1977. Management Abridged And Revised Version of Management, Task and Responsibilities Practices. Pan Boks, New York.
- DRUCKER, P., 1998. Sonuç İçin Yöntem. (Çev: Bülent Tokgöz). İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- GARVİN, D., 1988. Managing Quality: A Strategic And Competitive Edge. The Free Pres, USA.
- GEMİCİOĞLU, J., 1992. “Çalışma Yaşamının Niteliği, Türk Endüstrisinden Dört İşletmenin İncelenmesi” 3. İzmir İktisat Kongresi, D.P.T. 4-7 Haziran, İzmir.
- GHALAYINI, A.M., NOBLE, J.S., CROWE, T.J, 1997. An Integrated Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. International Journal of Production Economics, no: 48.
- GÜRGEN, Y., 1995a. İşletme Yönetimi, Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, no : 11, Adana.
- GÜRGEN, Y., 1995b. Tarıma Dayalı Sanayi İşletmelerinde Personel Yönetimi ve İnsan İlişkileri, Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, no : 11, Adana.
- GÜRGEN, Y., 1997. Genel Ekonomi, Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, no : 162, Adana.
- GÜRGEN, Y., 1979. Adana ilindeki Bitkisel Yağ Sanayi İşletmelerinin Başlıca Ekonomik ve Yönetimsel Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M., 2001. Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. International Journal of Operations & Production Management, sayı : 21, s.1096-1115.
- JAMALI, S.,1983. Putting a Productivity Improvement Program Into Action. Industrial Engineering, s. 69.
- KAYDOS, W., 1991. Measuring Managing and Maximizing Performance Productivity Pres, Cambridge/Massachusetts, USA.
- KENGER , F. 1986. Performans Arttırma Planlaması. Verimlilik Dergisi.
- KOÇ, Y. Y., 1989. Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri. Turhan Kitabevi, Ankara.

- KÖK, R., 1991. Endüstriyel Verimlilik ve Etkenlik. Atatürk Üniversitesi Yayını, Yayın no : 680, Erzurum.
- KURUÖZÜM, O., 1992. Verimliliği Araştırmada İş Etüdü Teori ve Uygulamaları. İTÜ, İşletme Fakültesi, s:1497, İstanbul.
- LAWLOR A., 1985. Productivity Improvement Manuel, Universty Press, USA.
- LYNCH, R.L., CROSS, K.F., 1991. Measure Up – The essentail guide to measuring Business Performance, Mandarin, London.
- MÜFTÜOĞLU, T., 1987. İşletmelerde İnnovasyon Yönetimi ve İnnovasyonda Başarı Şartları. Vergi Dünyası, sayı : 69, s 3-8.
- NEWSTROM, J.W., DAVIS, K., 1993. Organizational Behaviour, Human Behaviour At Work. McGrawHill Book Comp, NewYork.
- OLUÇ, M., 1978. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Cilt 1, 3. Baskı, IU-İF Yayınları, Nr. 7, İstanbul.
- ÖZKURT, H., 2003. Çukurova’da Tarıma Dayalı Sanayi İşletmeleri İçinde Toplam Kalite Standartlarına Göre Yönetilen İşletmelerin Bu Uygulamadan Doğan Sorunları, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- SINK, S. ve TUTTLE T., 1989. Planing And Measurament In Your Organization Of The Future Industrial Engineering And Management Press, Institute of Industrial Engineers, Georgia, USA.
- PEKİNER, K., 1998. İşletme Denetimi. İ.Ü. Muhasebe Enstitüsü Yayınları, no:55, İstanbul.
- REDDIN, W., 1970. Managerial Effectiveness. McGraw Hill Book Comp., New York.
- TAN, S., ve PEŞKİRİCİOĞLU, N., 1991. Kalitesizliğin Maliyeti. MPM Yayınları, yayın no : 316, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU, 1992. Türkçe Sözlüğü, İstanbul.
- WEICHRICH, H., KOODNTZ, H., 1993. Management A Global Perspective. McGraw Hill Book Comp, NewYork.

YÜKSEL,H. 2004. Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi.
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2003-2/6performans.doc>. (Erişim tarihi: 08,08,2004).

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nuri Doğan ATAKUŞ
Doğum Tarihi : 16 Mayıs 1975
Doğum Yeri : Adana
Yabancı Dil : İngilizce

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi (1998-2002) Çukurova Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü. Adana.

Yüksek Lisans Öğrenimi (2002-2006) Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı. Adana.

ÇALIŞMA HAYATI

Dealer (Tanıtıcı) Rainbow; Seral Dış Ticaret LTD ŞTİ. Adana.
Trainning Manager (Eğitim Müdürü)
Marketing Director (Pazarlama Müdürü) (1993-1997)

Satış ve Trafik Memuru THY A.O. Adana Havalimanı. Adana
(1997-)