

**SÜREKLİ GELİŞMEYE ÖNEM VEREN GIDA FİRMALARINDA  
PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİM SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ:  
*Süt ve Süt Ürünleri İşleme Sanayi Örneği***

Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN<sup>1</sup>

Araş. Gör. E.Recep ERBAY<sup>2</sup>

## 1. Giriş

Teknolojide yaşanan gelişme ve küreselleşmenin paralelinde dünyadaki değişim ve gelişim trendi yeni bir boyut kazanarak yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamından kazançlı çıkabilen firmalar ancak kendilerine yeni hedef ve stratejiler belirleyerek bu hedef ve stratejiler doğrultusunda kendilerini sürekli geliştirebilenlerdir.

Özellikle AB üyeliğinin gündemde olduğu şu dönemde rekabet gücümüzün yüksek olduğu gıda sanayinde her geçen gün hızla artış gösteren bu rekabetin başarıyla sürdürülebilmesi ancak geldiği noktaya yetinmeyip her zaman daha mükemmeli hedefleyen bir yönetim tarzını benimsenmesiyle mümkün olabilir. Bu tarz bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirebilmek ancak iyi tasarlanarak uygulanan bir performans ölçme ve denetim sisteminin desteğiyle sağlanabilecek görevlerdir. Bu görevleri gerçekleştirmede bir işletmede sistemin işlerlik kazanması oldukça önemlidir.

Sürekli gelişmeye önem veren gıda firmalarında performans ölçüm ve denetim sistemlerinin etkinliği belirlemek amacıyla hazırlanan bu bildiride gıda sektörünün bir alt kolu olarak kabul edilen süt ve süt ürünleri sektöründen bir işletme örnek olarak belirlenerek kuruluş için önem taşıdığı bilinen performans boyutları ve sözkonusu boyutlara ilişkin göstergeler temel alınarak işletmenin performans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin mevcut ve gelecekteki durumuna ilişkin yorumlar getirilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde işletmenin gerek *sorunlu alanlarına tanı konmasına*, gerekse *geleceğe yönelik girişimlerinin neler olması gerektiğine*, *yeni hedef ve stratejiler belirlenmesinde ışık tutulması* hedeflenmektedir.

## 2. Yöntem

Araştırmada sürekli gelişme olgusunu ön planda tutan bir yönetim anlayışının egemen olduğu süt ve süt ürünleri işleme sanayinde faaliyet gösteren sektörün öncü kuruluşlarından biri örnek seçilmiştir. Söz konusu işletmeye ait bazı veriler (6 aylık ve yıllık bilançolar, gelir tabloları ve bazı ek mali tablolar, vs.) internet yardımıyla elde edilmiştir. Ayrıca İSO yayınları, işletmeye ait faaliyet raporları ve İMKB yayınlarından da yararlanılmıştır. İncelenen işletmeye ait elde edilebilen veriler ışığında işletme için önem taşıdığı düşünülen bazı performans boyutlarına ve her bir boyuta ilişkin göstergeler baz alınarak excel paket programı yardımıyla işletmenin performans analizi yapılmıştır.

İşletmenin performans analizi kapsamında ele alınan boyut ve göstergeler şu şekilde sıralanabilir: İşletme tarafından gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti, verimlilik, kalite, yenilik, satışlar, ihracat miktarları, kârlılık göstergeleri ele alınmıştır.

## 3. Performans Kavramı

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Baş ve Artar, 1991). Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; işletmenin yıl sonunda elde ettiği kârı, yıl içinde piyasaya sürdüğü yeni ürün sayısı, gerçekleştirdiği satış miktarı, bir üretim biriminde üretimin miktarı gibi (Akal, 1992.). Performansı kısaca başarı ölçüsü olarak tanımlamak ta mümkündür.

### 3.1. Performans Boyutları

İşletme performansı işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünülmelidir. Bu sorular:

- Şimdi neredeyiz?
- Daha ne kadar iyi olabilirdik?
- Nerede olmalıyız?

---

<sup>1,2</sup> T.Ü. Tekirdağ Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü

Bu üç soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Genelde kabul gören bir sınıflandırmada performans kavramı yedi boyut ile tanımlanmaktadır. Bunlar; etkenlik (verim ve girdilerden yararlanma), etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılıktır. Ancak son dönemlerde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetin güçlü silahlarından biri olarak adlandırılan müşteri memnuniyeti de mevcut boyutlara ilave edilmektedir.

**3.1.1. Müşteri Memnuniyeti:** Firmalarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için müşterilere ihtiyaçları vardır. Yani firma gücünü yaşam kaynağı olan müşterilerinden almaktadır. Bu güç ise rekabet gücüdür.

Müşteri memnuniyeti kavramının kesin ve açık bir biçimde tanımlanması gereklidir. Bu tanımlamayı yapabilmek için kuruluşun iç ve dış tüm müşterilerinin işletme ve ürettikleri ürünler hakkındaki görüşleri alınarak yapılmalıdır. İşletmenin hem dış hem de iç müşterileriyle kurulacak iletişim müşteri açısından önceliği alan ve alacak olan performans boyutlarının, ölçüt ve göstergelerin belirlenmesinde en önemli kaynaktır.

**3.1.2. Yenilik (Innovation):** Yenilik; eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilmek olayıdır. Yenilik işletmenin geleceği ve performansı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle çağdaş işletme anlayışında performansın bir boyutu olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde bu boyutun ne düzeyde gerçekleştirildiğini araştırmak ve ölçmek zorunlu olmuştur.

Yeniliği üç başlık altında toplamak mümkündür:

1. *Ürün ve hizmet yenilikleri:*

2. *Üretim süreci ya da üretim yöntemlerinde yenilik*

3. *Kullanım yenilikleri*

4. *Pazar yenilikleri*

**3.1.4. Kalite:** Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürünlerin müşteri gereksinimlerine uygun olması ve bu sayede işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur.

Günümüzün rekabetçi ortamında diğer performans boyutlarına ek olarak müşteri memnuniyetine yönelik yönetim anlayışı içinde kalite temel performans zinciri içindeki yerini almıştır. Performansın kalite boyutunda müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda göstergelerle belirlenecek özellikler; güvenilirlik, imaj, kullanıma uygunluk, dayanıklılık, estetik, vb. olarak sıralanabilir.

**3.1.3. Verimlilik:** Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ( Prokopenko, 1992. s.3) olarak tanımlanmaktadır.

Verimlilik kavramı farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalmaktadır.

**3.1.5. Etkenlik ve Etkililik:** Etkenlik ve etkililik birbiri ile çok karıştırılan terimlerdir. Etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır. Bir kuruluş etken olmakla birlikte etkili çalışmayabilir ya da tam tersi olarak etkili çalışmakla birlikte etken çalışmayabilir. Etkililik ; gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen iken, etkenlik yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını ifade etmektedir.

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

Verim, etkenlikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yöneliktir. İşletmede yapılanlar ne olursa olsun, verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır.

**3.1.7. Kârlılık:** İşletmelerde kârlılık oranları yaygın bir performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Kâr ya da kârlılığı artırmak bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için bir ön koşul olarak ileri sürülebilir. Ancak çağdaş yönetim anlayışında, kârlılık oranlarının tek başına işletmelerin toplam performansını belirleyen çok anlamlı bir gösterge olmadığı görüşü de hakimdir. (Doğan,1991,s.42) Nitekim, kâr ya da kârlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınmayacağı ancak kısa dönemli gösterge olarak kullanılabilmesi görüşü daha yaygındır. Çünkü işletme yönetiminin kısa dönemli kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip, uzun dönemli başarıları ihmal etme olasılığı yüksektir.

Kârlılığın bir performans göstergesi olarak işletmelerde kullanılabilmesi için üretim, satışlar, maliyetler, finansman analizleri, yenilik, ürün ve çalışma yaşamının kalitesi gibi unsurlarla birlikte ele alınarak yorumlanması gereklidir.

**3.1.8. Çalışma Yaşamının Kalitesi:** "Çalışma yaşamının kalitesi" özellikle çağdaş işletme yönetiminde bir performans göstergesi haline gelmiştir. Günümüzde pek çok kuruluşun açıklıkla kabul ettiği üzere çalışma yaşamının kalitesinin artmasıyla işgörenlerin iş doyumunu daha iyi sağlanabilecek ve dolayısıyla yönetimin de kazançlarını artıracak uygun bir çalışma ortamı yaratılabilecektir.

Kısaca çalışma yaşamının kalitesi kavramıyla, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir.

#### **4. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri**

##### **4.1. Performans Ölçümü ve İşletmeler Açısından Önemi**

Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarımılanan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir. İşte burada modern yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin oluşturdukları düzen içerisinde performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin yeri ortaya çıkmaktadır.

Performans ölçümlerinin bir işletmenin durumu hakkında verebileceği yanıtlar: işlerin ne düzeyde iyi yapıldığı, işletme tarafından belirlenen hedef ve stratejilere ulaşılma düzeyi, gerçekleştirilen işlerin işletme performansına katkıları, işletmenin doğru bir yönde ve ileriye doğru bir ilerleme kaydetip kaydetmediği vb.dir.

##### **4.2. Performans Ölçümlerinde Temel Alınacak Performans Alanlarının**

###### **Belirlenmesi ve Göstergelerin Seçimi**

Yaşanan yoğun rekabet koşullarına uyum için modern bir yönetim tarzının benimsenmesi ve beraberinde firmanın işleyiş biçimini köklü olarak değiştirmek zorunludur. İşletme kültürü ya da değerlerinin de değiştirilmesini gerektiren bu süreç, kolay ve hızlı bir biçimde aşılamamaktadır. Değişimin işletme performansı üzerindeki etkililiğinin izlenmesi ve çalışmaların yönlendirilmesini sağlayacak doğru hedeflerin konulması için amaca uygun performans göstergeleri oluşturulmalı, belirli dönemler için hedefler konulmalı ve gerçekleşme durumları izlenmelidir.

Temel performans boyutlarının ve ilgili göstergelerin belirlenmesinde işletmenin faaliyet konusuna, vizyonuna, hedef ve beklentilerine göre önem taşıyan performans boyutları farklıdır. Bu nedenle ele alınacak performans boyutları işletmenin sürekli gelişme olgusu içerisindeki hedef ve amaçları yaşadığı yoğun rekabetin rakiplerini güçlü kılan yönleri gibi kriterler gözönünde bulundurularak, genel olarak yapılan sınıflandırmadan biraz farklı olabilmektedir. Günümüz koşullarında firmaların öncelik vermeleri gerekli performans boyutları;

- *Müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik, verimlilik, kârlılık* olarak sıralanabilir.

#### **5. Sürekli Gelişmeye Önem Veren Gıda Firmalarında Performans Ölçüm ve Denetim Sistemleri Etkinliği: Süt ve Süt Ürünleri İşleme Sanayi Örneği**

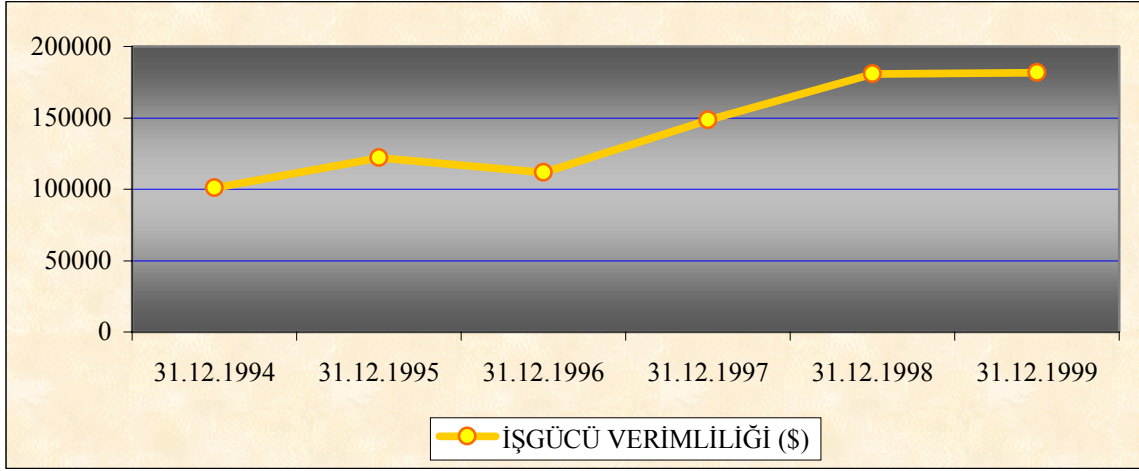
Bir firmanın sorunlu alanlarının ve nedenlerinin tespiti, geleceğe yönelik girişimlerinin neler olması gerektiği, yeni hedef ve stratejiler belirlenmesi gibi bir firma için oldukça önemli olan bu kararların verilmesine ışık tutulmasına önemli ölçüde yardımcı olduğu düşünülen performans ölçüm ve denetim sistemlerinin etkinliğini ortaya konması amaçlanan bu bildiri de örnek olarak seçilen firma süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firma sektördeki öncü firmalardan biridir. Ancak elde edilebilen veriler firma tarafından verilmesi sakıncalı görülmemeler olup araştırmanın planlanan bazı performans boyutları itibarıyla derinliğine inilmesi mümkün olmamıştır. Eldeki veriler ışığında firmanın son birkaç yılda gösterdiği performans analiz edilerek yorumlanmıştır.

Yapılan analiz kapsamında ele alınan performans boyutları işletmenin sürekli gelişme olgusu içerisindeki hedef ve stratejileri, yaşadığı yoğun rekabetin rakiplerini güçlü kılan yönleri gibi kriterler gözönünde bulundurularak belirlenmiştir.

##### **5.1. Verimlilik**

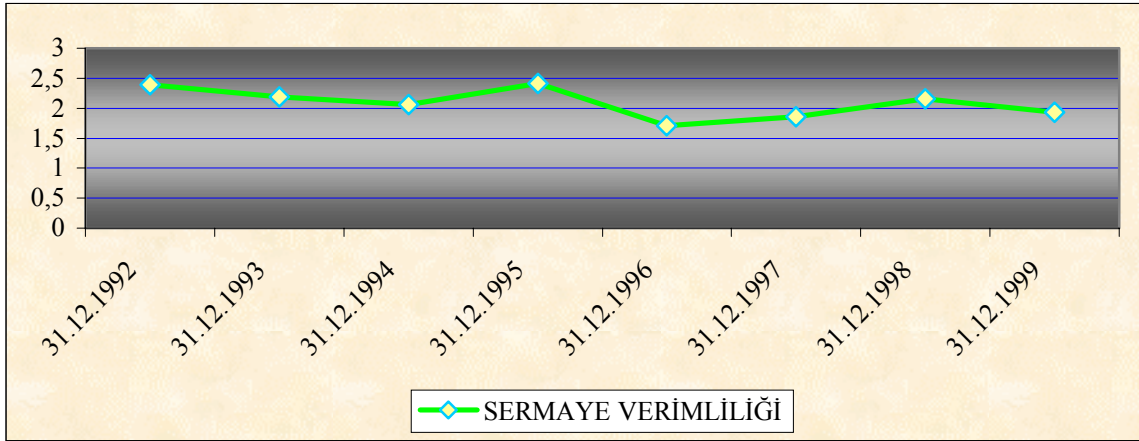
Kısaca sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak tanımlanan verimliliğin hesaplanmasında birçok değişik yöntem kullanılmaktadır. Bu hesaplamalara göre de verimlilik fiziksel, parasal yarı-fiziksel, yarı-parasal verimlilik, TFV, katma değer verimliliği gibi farklı isimlerle anılmaktadır.

Grafik 1.Yıllar İtibariyle Sermaye Verimliliği Göstergesindeki Gelişmeler (1992-1999)



Firmanın işgücü verimliliği(\$)\$ göstergesindeki gelişme eğilimlerine dolar bazında bir artış gözlenmektedir. 1994 yılında 100.000 \$ seviyelerinde olan işgücü verimliliği, firmanın 1996 yılından sonra modernleşme ve sürekli gelişme eğilimleri çerçevesinde yaptığı yeni teknolojik yatırımların tamamlanmasının etkisiyle 1999 yılında bu değer 180.000 \$'a yükselmiştir.

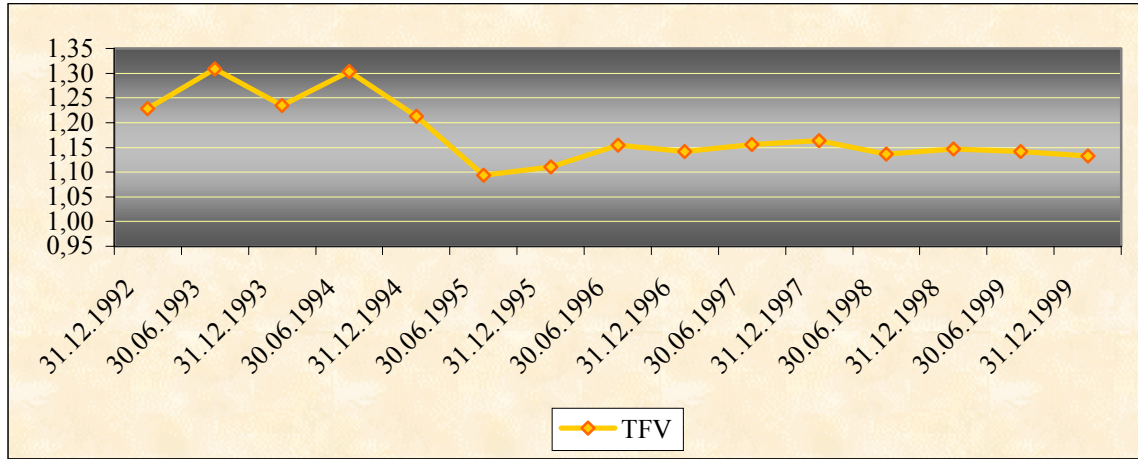
Grafik 2. Yıllar İtibariyle Sermaye Verimliliği Göstergesindeki Gelişmeler (1992-1999)



Bir firmanın mevcut sermayesinin (varlıklara) tahsis edilmesi ve yönetimin ne ölçüde başarılı yürütüldüğünü göstermekte kullanılan sermaye verimliliği göstergesine bakıldığında söz konusu firmanın sermaye verimliliği trendinde çok belirgin bir düşüş yada yükseliş gözlenmemektedir. 1995 yılında bir miktar yükseliş göstermiş olan değer 1996 yıl sonundada düşüş eğilimine girmiştir. Firma 1995 yılı sonunda sürekli gelişme ve modernleşme çerçevesinde toplam yatırım tutarının 21,3 milyon \$ 'lık tevsiyenileme yatırımına başlamış, bu yatırımlarında ancak 1997 yılında tamamlayabilmiştir. Yapılmış olan bu yatırımlarla gerek üretimi daha yeni teknolojiyle yapması gerekse daha yüksek kapasiteye ulaşarak süt üretiminde 7.250 ton/yıl, peynir üretiminde 2.620 ton/yıl, mayonez üretiminde 700 ton/yıl, tereyağ üretiminde 1.000 ton/yıl ek kapasite artışı sağlamış olmasının etkisiyle 1997 yılından sonra sermaye verimliliğinde bir miktar yükseliş eğilimi görülmektedir.

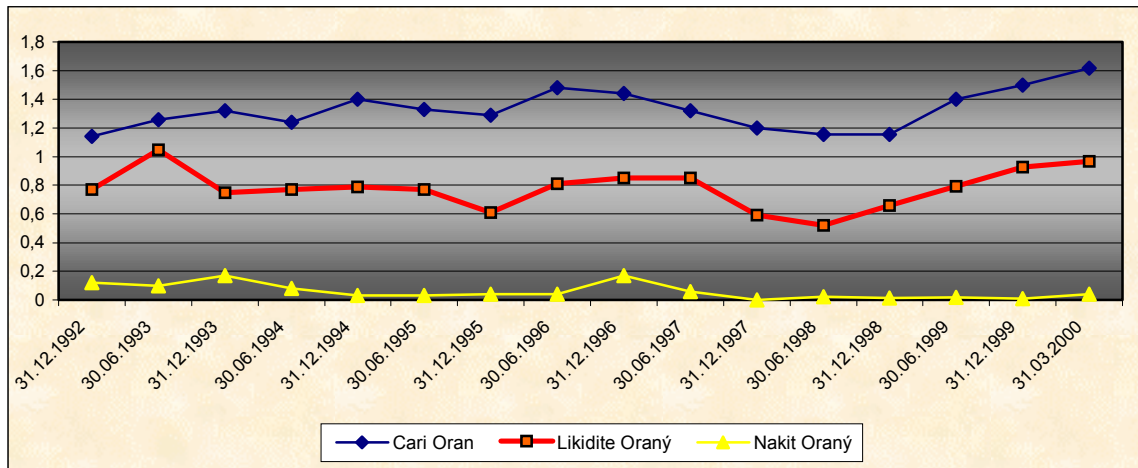
Firmanın toplam performansının satış düzeyine göre gerçekleştirdiği tüm etkinliklerin bir göstergesi olan toplam faktör verimliliği göstergesine bakıldığında zaman 1994 yılında TFV'nin düşüş eğilimine girdiği bu durumun da söz konusu yılda hükümet tarafından alınan 5 Nisan kararlarının olumsuz etkisinin olduğu göze çarpmaktadır. Firma 1996 yılından sonra söz konusu oran itibariyle yükseliş eğilimi göstermiş ve son yıllarda da stabil hale kavuşmuştur.

Grafik 3. Yıllar İtibariyle TFV Göstergesindeki Gelişmeler (1992-1999)



**Kârlılık :** İşletmelerde kârlılık yaygın bir performans boyutu olarak kullanılmaktadır. Kâr yada kârlılığı artırmak bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için bir ön koşul olarak ileri sürülebilmektedir. Ancak çağdaş yönetim anlayışında, kârlılığın bir performans göstergesi olarak işletmelerde kullanılabilmesi için satışlar, finansman analizleri, yenilik, verimlilik artışı, firmanın pazar payındaki gelişmeler gibi unsurlarla ele alınıp yorumlanması gerekmektedir.

Grafik 4. 1992-2000 Yıllarına İlişkin Likidite Oranları



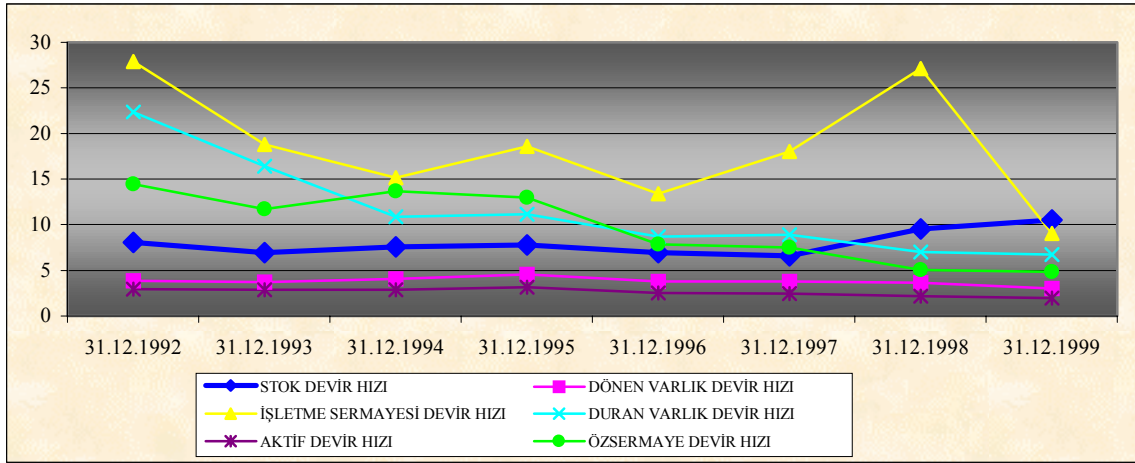
Firmanın likidite oranları Türkiye koşullarına göre yeterli kabul edilebilecek değerlerdedir. Firma 1998'de yaşanan ekonomik durgun-luktan tüm diğer sektörlerde olduğu gibi olumsuz yönde etkilenmiştir. Ancak 1999 başından itibaren önemli bir iyileşme trendine girmiştir.

İşletmeye ait cari oran özellikle son iki yılda istenilen ideal noktaya ulaşmıştır. Likidite oranı 1 seviyesinin üzerine ulaşamamıştır ancak ülkemiz şartlarında kullanılan yabancı kaynakların kısa süreli olması oranın düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle ülkemiz şartlarında likidite oranının %65-80 olması yeterli kabul edilebilmektedir (Akgüç-1998 s.29). Bunun yanında cari oranın yeterli seviyede olması işletmenin sıkıntıya düşmeyeceğinin bir göstergesidir. Nakit oranı özellikle 5 Nisan 1994 kararları ve 1997 sonlarından başlayan ve 1999 sonuna kadar etkisini gösteren ekonomik durgunluktan oldukça etkilenmiştir. 1993 ve 1996'da istenilen seviyeleri yakalayabilen firma söz edilen iki ekonomik krizden sonra düşüş eğilimi yaşamıştır. Ancak 2000 yılı başından itibaren enflasyonda ve faiz oranlarındaki düşüşe paralel olarak nakit oranının yükselmeye başladığı görülmektedir.

İşletmenin süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet göstermesi, üretilen ürünlerin çabuk bozulabilir ürünler olması (süt, yoğurt, ayran vb) firmanın stok devir hızının artmasında özellikle düşüş göstermemesinde önemli bir faktördür. Bu durumda firmayı stok devir hızına bağlı olarak daha fazla kara olarak tanımakta ve belirli bir iş hacmine ulaşmak için de finansman gereksinimini azaltmaktadır. Stok

devir hızının yüksekliğine bağlı olarak firmanın dönen varlıklar devir hızı da paralel bir eğimde seyretmektedir. Bu da firmanın daha etkili bir rekabet olanağına sahip olmasını mümkün kılmaktadır.

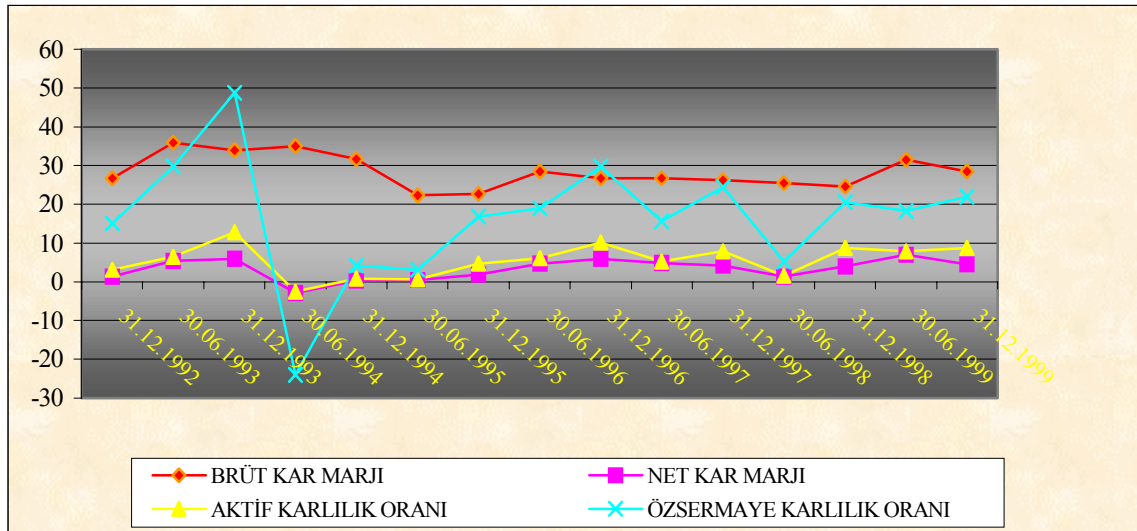
Grafik 5.1992-1999 Yıllarına İlişkin Devir Hızları



Bir firmanın özsermayesini ne ölçüde etkin kullandığının bir göstergesi olan özsermaye devir hızı özellikle son dönemlerde düşme eğilimi göstermektedir. Söz konusu firmanın satış hacmi firmanın faaliyet giderlerini karşıladıktan sonra firmaya net kar sağlayabilecek bir düzeydedir. Ancak 1995 yılından sonra güçlü rakip firmaların piyasaya girmesiyle birlikte yaşanan yoğun rekabette firmaların kar marjlarını da önemli ölçüde düşürmelerini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle 1995 yılından sonra kâr marjının düşük olmasının da etkisiyle özsermaye devir hızı da yavaş olmakta ve bu durumda yeterli olmayan bir özsermaye kârlılığına yol açmaktadır. Firma yönetimi tarafından düşük olan özsermaye devir hızının artırabilmesi için satış hacminin daha da genişletilmesi yolu tercih edilmelidir. Sürekli gelişme olgusunun ön planda tutulduğu firma tarafından satış hacmini artırmak amacıyla tercih edilen önlemler (yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda ürünlerde değişiklik yapmak, daha etkili reklam yöntemlerinden yararlanmak vb.) şekilde sıralanabilir.

Bir firmanın satışları ile net işletme sermayesi (Dönen varlıklar-kısa süreli yabancı kaynaklar) arasında yakın bir ilişki mevcuttur. İşletme sermayesinin firmada ne ölçüde etkin kullanıldığının bir göstergesi olarak işletme sermayesi devir hızı hesaplanmaktadır.

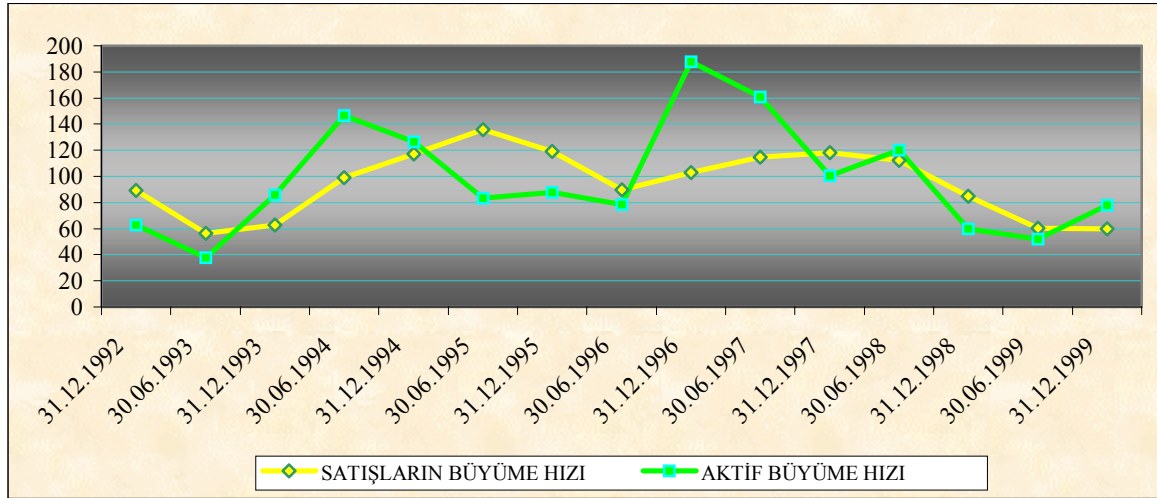
Grafik 6. 1992-1999 Yıllarına İlişkin Karlılık Oranları



Firmanın özsermaye kârlılık oranı 5 Nisan kararlarından önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmiştir. Analizi yapılan yıllar itibarıyla özsermaye karlılığı en düşük seviyesine bu dönem de inmiştir(-% 20). Daha sonra bir artış trendine girmiş olan özsermaye kârlılık oranı 1998'deki krizden

etkilenmiş ancak 1998 'den sonra son iki yıldır firmanın özsermaye kârlılık oranının düzenli bir seyir izlemeye başladığı söylenebilir.

Grafik 7. 1992-1999 Yıllar İtibariyle Satışlar ve Aktiflerin Büyüme Hızlarındaki Gelişmeler



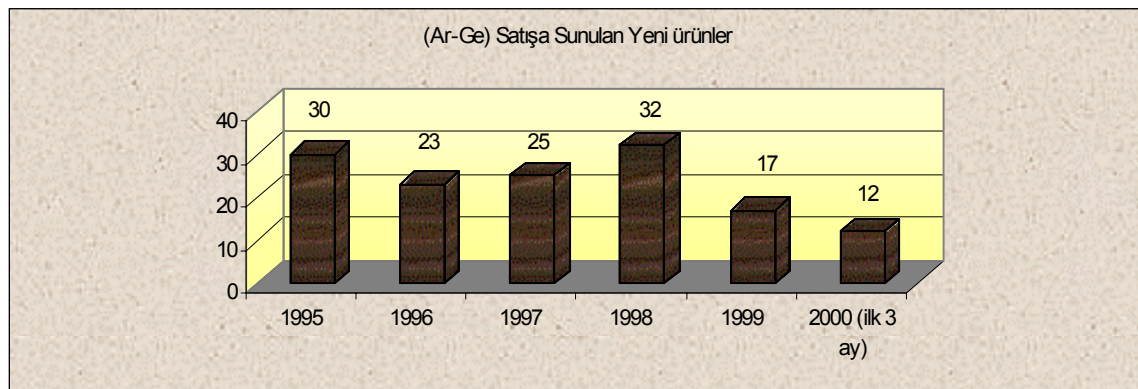
1995 yılından sonra yapılmaya başlanmış olan yeni yatırımlarında etkisiyle firmanın aktiflerindeki büyüme hızı 1996 yılından 1997'ye geçildiğinde önemli bir oranda artış daha sonraki yıllarda da aktiflerdeki büyüme hızı azalan oranlarda bir artış göstermiştir. Firma son olarak 1999 yılı içerisinde 2.200.000 Milyon TL'lik yatırım teşviği almıştır. Söz konusu yatırımın 2001 yılı sonunda bitirilmesi hedeflenmekte ve bu yatırım sayesinde, üretimini daha yeni teknoloji ile yapmak ve yüksek kapasiteye ulaşılması beklenmektedir. Söz konusu yatırım ile işletmeye kazandırılacak ek kapasite miktarları; mayonez üretimi 1.108 ton/yıl, sos üretimi 665 ton/yıl ketçap üretimi 443 ton/yıl olarak tahmin edilmektedir.

Satışların büyüme hızı değerlerine bakıldığında satışların büyüme hızı 1994 ve 1995 yıllarında önemli ölçüde bir artış göstermesine karşılık son dönemlerde sektörde faaliyet gösteren güçlü rakip firmaların artışı, yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle satışlardaki büyüme hızı azalan oranlarda bir artış seyri izlemiştir. Son olarak 1999 yılında satışlar 1998 yılına göre hemen hemen hiçbir değişiklik göstermemiştir.

**Pazar payı:** AC Zet Nielsen tarafından yapılan pazar araştırma raporuna göre incelenen firma 1999 yılında UHT sütte % 34,6, tereyağında % 22,7'lik pazar paylarına sahiptir. Bu değerler 2000 yılı ilk altı ayı için paket sütte % 45,3'lük bir pazar payına ulaşmıştır. Meyveli Sütlerde 1998 yılına göre 1999 yılı satış artışı %45 olarak gerçekleşmiştir.

**Mevcut ve Yeni Ürün Geliştirme:** Söz konusu firmanın yeni ürünlerle birlikte 252 çeşit gramaj ve ambalajda ürünün üretimini gerçekleştirmektedir. Mevcut olan bu ürünlerin "17" yeni ürün çeşidini 1999 yılında piyasaya sürmüştür.

Grafik... Yıllar İtibariyle Geliştirilen Yeni Ürün Sayıları



Firma 2000 yılı başında süt peynir ve yoğurt konularında müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirecek yeni ürünlerin yatırım finansmanında kullanılmak üzere Dünya Bankası destekli 15 milyon \$'lık uzun vadeli bir kredi almıştır. Yapılacak bu yatırımın söz konusu firmanın 220 milyon \$ olan yıllık ciro hedefi 310 milyon \$ olarak belirlenmiştir. Ayrıca yatırımın fizibilitesiyle ilgili pazar araştırmaları tamamlanarak, yeni ürünlerin seçimleri netleştirilmiş ve makine ekipmanları da seçilmiş olup yatırımların 1 yıl içinde tamamlanması beklenmektedir.

Kapasite : Günde 1.100 ton çiğ süt işleme kapasitesine sahiptir.

Çizelge 1. Ürün Grupları İtibariyle Gerçekleştirilen Üretim Miktarları ve Satış Değerleri

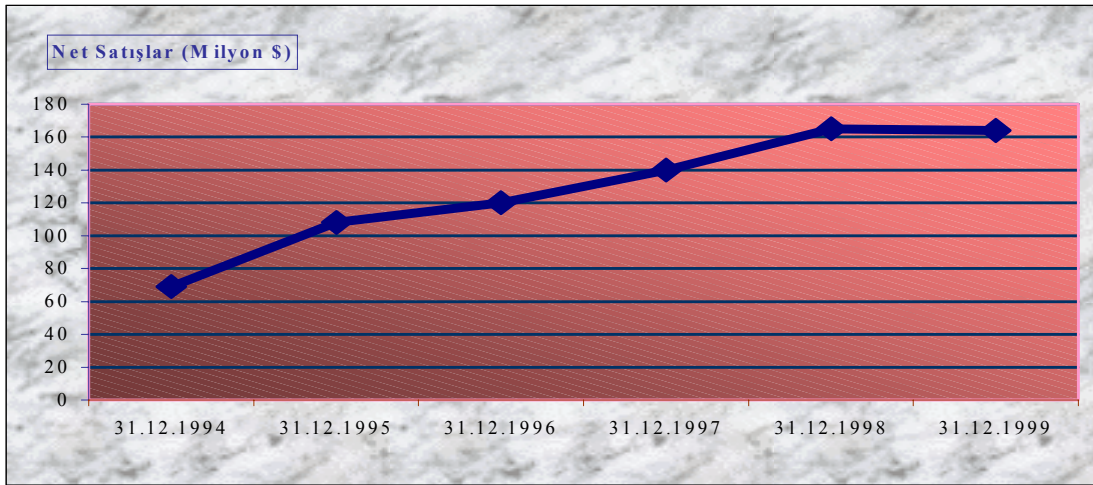
Yıllar	Süt , yoğurt (Üretim)	Süt ,yoğurt (Satış)	Peynir, Tereyağ (Üretim)	Peynir, Tereyağ (Satış)	Diğer (Üretim)	Diğer (Satış)
1998	89.688	102.964	42.728	35.271	11.533	12.285
1999	116.091	114.973	35.963	36.146	14.170	14.137

Artan kapasite miktarının ve kalitede yeniden yapılanmanın verdiği rekabet gücü sayesinde ihracat miktarında (\$) önemli düzeyde artışlar sağlanmış durumdadır. Ancak firmanın tüm satışları artış göstermekle birlikte ihracat değeri oransal olarak pek bir değişiklik göstermemektedir (%0,5-0,6).

Çizelge 2. 1992-1999 Yılları İtibariyle Satışların Oransal Dağılım (%)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Yurtiçi Satışlar Oranı	0,94	0,91	0,91	0,87	0,91	0,94	0,94	0,94
Yurtdışı Satışlar Oranı	0,03	0,04	0,06	0,05	0,06	0,06	0,05	0,06

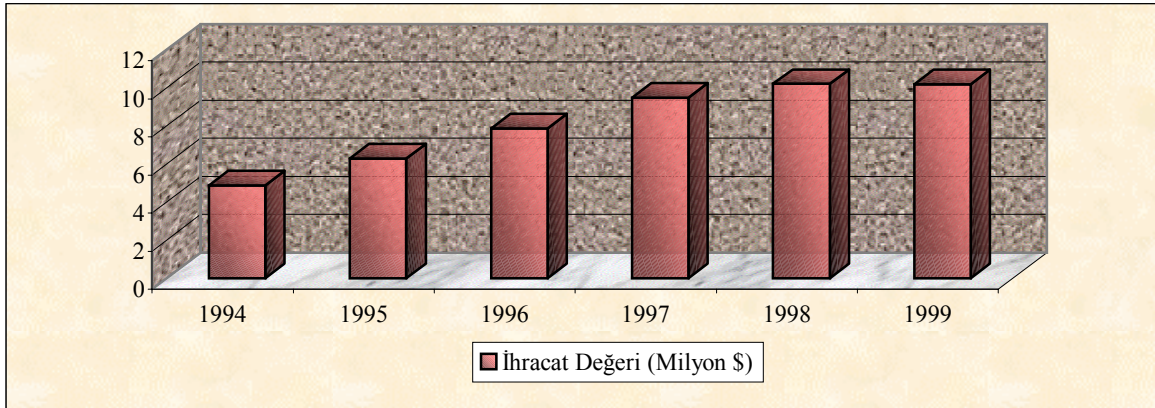
Grafik 8. Yıllar İtibariyle Firmanın Net Satışlarındaki Gelişmeler (1994-1999)



İşletme tarafından gerçekleştirilen net satışlar 1994 yılından itibaren kademeli bir şekilde artış göstermiştir. Bilindiği gibi bir işletmede satış eğrilerinin yükselmesi mutlak bir başarı göstergesi değildir. İyi giden piyasa koşulları nedeniyle satışlar artabilir. İşletmeler için asıl önemli gösterge büyüyen ve her geçen gün rekabetin yoğunlaştığı bir pazarda işletmenin artan satış hacmine paralel ürün grupları itibariyle pazar payında artış göstermesi yada aynı düzeyi koruyabilmesidir. Bu bağlamda bakıldığında firmanın 1994 yılından sonra satışlarında ve belirli ürün grupları itibariyle pazar paylarında önemli artışlar olduğu göze çarpmaktadır. Gözlenen bu artışların nedeni firmanın 1995 yılından itibaren modern bir yönetim tarzını benimseyerek sürekli gelişmeyi, müşteri istek ve beklentilerini ön planda tutan bir yönetim anlayışını benimsemiş olması ve bu yönetim tarzına paralel gerçekleştirilen modernleşme yatırımlarının da olumlu etkisiyle üretilen ürünlerin müşteriler üzerinde olumlu imaj bıraktığı ve ürünlerine önemli ölçüde bir talep artışı olduğu gerçeğidir.



Grafik 9. İhracat Değerindeki Gelişmeler



**Kalite ve Müşteri memnuniyeti:** Modern pazarlama anlayışının temeli müşteri memnuniyetine ve uzun vadede tüketici, toplum ve endüstrilerin çıkarlarının dengelenmesine dayanmaktadır. Firmaların müşteri memnuniyetini gerçekleştirme amacı geleceğin örgütü olma ve yoğun rekabet koşullarında müşteriye yönelik bir üretim anlayışını benimseyen işletmeler için vazgeçilmez bir performans boyutu olmasından kaynaklanmaktadır. Firmaların müşteri memnuniyeti konusuna odaklanması mutsuz müşterilerin firma hakkında çevrelerine olumsuz düşünceler yaymasına engel olur. Eğer firmalar mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini değerlendirmek için zaman, çaba ve para harcarsa firmanın hem mevcut hemde gelecekteki müşterilerinin istek ve beklentilerini, mevcut ürünlere ilişkin beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini belirleyebilirler.

Firma tarafından üretilen paket sütleri daha önceden kullanıp, şu anda başka markalara kayan tüketicilerin oranı %8,2'dir. Bu oranın içerisinde %28'i lezzetini beğenmediği için, %28'i fiyatının pahalı olması nedeniyle, %24'ü şu an kullandığı markayı daha kaliteli bulduğu için markayı değiştirmişlerdir. Kalite ve müşteri memnuniyeti boyutu kapsamında kullanılabilir birçok gösterge bulunmaktadır.

## 6. Sonuç

İşletmelerde performansın ölçülmesi işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları firma hedeflerine ulaşmaya özendirerek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacıyla taşımaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmada ışık tutacak bir performans analizi çok önemlidir.

Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, iyi tasarılan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir. Ölçüm sistemi yaşanan yoğun rekabet koşulları gözönünde bulundurularak rekabetin en güçlü silahları olarak adlandırılan maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik, verimlilik, kârlılık boyutlarını kapsamalıdır.

Sonuç olarak bir kuruluşta gerçekleştirilen gelişmeler ölçüm değerlendirmelerin itici gücü olduğu gibi sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçme ve değerlendirmeler de işletmenin gelişmesini desteklemektedirler. Gelişmeye yönelik ölçümler kuşkusuz işletmenin daha ileri düzeylere ulaşmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilecektir.

## Kaynaklar

- AKAL, Z. 1995, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara.
- AKAL,Z. 1992, "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri,MPM Yayınları:473, Ankara
- AKGÜÇ,Ö. 1985, "Mali Tablolar Analizi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3281, İstanbul.
- ARTAR, A. 1997, "Sanayi İşletmelerinin Ticari Faaliyetlerinde Performans Ölçüm ve Denetim Sistemi", 3.Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs 1997, MPM Yayınları No:599, Ankara.
- CARL,G.THOR. 1993, "Verimlilik Ölçüm Sistemlerinde Göstergelerin Seçimi" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları No: 1993/3, Ankara.
- KÖROĞLU, K. 1996, "İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri" MPM Yayınları No: 571, Ankara.