

YÖNETİM VE VERİMLİLİK

Metin BAŞARAN *

* Yönetim & Teknoloji Danışmanlık, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Şirket verimliliği yönetimin aldığı kararların bir sonucudur. Fabrika yerini, binasını, ekipman ve proses seçimini belirleyen ve uygulamaya sokan, çalışma sırasında gereksinim duyulan yatırım kararlarını alan yönetimdir. Ne tür yatırım kararı olursa olsun ekonomik analizinin yapılması yönetimin sorumluluğundadır. Şirket vizyonunun belirlenmesi ve stratejisinin geliştirilmesi, kalite, maliyet düşürme, şirket içi değişim ve teknoloji yönetimi kararları, ve müşteri-pazarlama-üretim ilişkilerinin geliştirilmesi hususunda alınan kararlar, çalışma sırasında alınan ve uygulamaya sokulan yönetim kararlarıdır. Tüm bu kararlar ve bunların uygulamadaki başarısı verimliliği belirler. Alınan kararların verimliliği artırdığının ve ekonomik yönden olumlu olduğunun göstergesi nakit akımındaki iyileşmede görülür. Bu çalışmada şirket verimliliğini etkileyen yönetim kararları analiz edilmiştir.

MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY

Metin BAŞARAN *

* Administration & Technology Consulting, Istanbul - Turkey

ABSTRACT

A company's productivity is a result of management decisions. Management chooses plant location, building design, equipment and processes, and realizes the investment, and also makes necessary investments arising during operation. Whatever the investments are, the pertaining economic analyses are management's responsibility. Administrative decisions taken and realized during operation include setting forth the company's vision and outlining its strategy development, and the management of quality, change, technology, and cost reduction. All important is, determining customer needs and coordinating production and marketing accordingly. Investments and administrative decisions made during operation and their application impact productivity. The ease of cash flow indicates the degree of productivity and soundness of economic decisions taken. It is the aim of this study to analyze the elements of management decisions that affect the company's productivity.

Keywords: productivity, management decisions, cash flow

1. GİRİŞ

Her iş parametresi bir sonuçtur ve bundan yönetim sorumludur. Verimlilik de bir iş parametresidir ve bir şirketin verimli çalışması yönetimin aldığı kararlara bağlıdır. Bu kararlar yatırım yerinin belirlenmesi dahil fabrikanın kuruluş aşamasında başlar, devreye alınmasını takiben işletilmesi sırasında devam eder. Şirket verimliliğini etkileyen bu yönetim kararları iki başlık altında toplanabilir:

- 1) Yatırım kararları;
- 2) Tesisin çalıştırılması sırasında alınan kararlar.

Söz konusu her karar bir etkinliği gerektirir ve şirketin kar etmesi veya karını artırması amacına yöneliktir. Diğer bir ifadeyle her etkinlik, dolayısıyla her karar maliyet düşürme amacına yönelik olmalıdır, çünkü karı artırmanın temel yolu maliyet düşürmekten geçer. Ancak, bir kararın başarısı diğer kararın başarısından etkilenir, çünkü kararlar arasında etkileşim vardır. Bu bakımdan alınan her kararın uygulanabilir olması, hem kendi içinde, hem de alınan başka kararlar için önemlidir. Aşağıda, şirket verimliliğini, dolayısıyla şirket başarısını belirleyen yönetim kararları ve içeriği etkinlikler analiz edilmiştir.

2. YATIRIM KARARLARI

Yatırım kararları birer mühendislik projesidir. Her proje maliyeti etkiler, çünkü verimlilik yatırım ve üretimle ilişkilidir. Projede başarılı olunduğu nispette üretimde ve hizmette verimlilik artar, maliyet düşer. Bu bakımdan, yatırıma başlamadan önce kaynak kullanımının ekonomikliği ciddi şekilde araştırılmalıdır. Enerji, malzeme, işçilik, yetişkin insan kalitesi, motivasyon, gelecekteki büyüme, gelecek güvencesi ve üretim-pazar ilişkisi verimliliği etkileyen elementler olması bakımından, yönetim yatırım yerini seçerken, öncelikle seçtiği yerin bu elementleri başarılı bir şekilde etkileyeceğinden emin olmalıdır.

Yatırım yerinin belirlenmesini takiben araştırılması gereken husus yatırımın karlılığıdır. Bunun için öngörülen yatırımın devreye alınmasını takiben üreteceği net nakit akımı önemlidir. Bu açıdan yatırım kararı geleceği öngörme esasına dayandırılmak zorundadır. Bu amaçla yatırımın ömrü nedir, bu ömür süresinde miktar, fiyat ve maliyet açısından satış tahmini ne olacaktır önceden ortaya konulmalıdır.

Yatırım kararı ile ilgili yatırım alanı ve aktif ihtiyacı tahmininin doğruluğu önemlidir, aksi halde yapılacak hatanın ileride ciddi sonuçları olacağı öngörülmelidir. Gereğinden fazla aktif harcaması boş yere yapılmış olacağı gibi, gereğinden az yapılan harcama da rekabetçi bir teknoloji ve üretim ortamı oluşturulmasını önler, uygun olmayan bir kapasite pazarı rakiplere kaptırır. Böyle bir durum şirketi kaybettiği müşterisini tekrar kazanmaya, daha büyük harcama yapmaya ve hatta fiyatını düşürmeye, yeni mamul geliştirmeye zorlar. Özetle, gereğinden fazla veya az yapılan yatırımın her ikisinin de çok masraflı olduğu kabul edilmelidir. Bu bakımdan aşağıda, verimli bir yatırım kararının oluşturulmasında yönetimin sorumlulukları ve etkinlikleri üzerinde durulmuştur.

2.1 Yatırım Alanlarını Belirleme : Bir şirketin büyümesi ve gelişmesi için fikirlerin sürekli yeni mamule odaklanması gerekir. Bu bakımdan bir yatırımda yaratıcı mamul fikri olmalı ve mevcut mamullerde rekabetçi kalmak için daha kaliteli ve düşük maliyetli üretim hedeflenmelidir. Bunları gerçekleştirmek üzere yönetim değişik alanlarda çeşitli yatırım projeleri geliştirebilir. Bu kapsamda olmak üzere yeni bir tesis kurar ve bununla ilgili prosesi belirler ve ekipmanı seçer; Mevcut tesisteki eskimiş ve teknolojisi geri kalmış ekipmanlarını yeniler; Satışlarını artırmak amacıyla üretimini, dolayısıyla kapasitesini yükseltmeye yönelir veya yeni mamul üretimine girer; İşletme maliyetlerini düşürmeye yönelik yatırım yapar; Mamul kalitesini ve servis hizmetini artıracak yeni projeler geliştirir ve uygulamaya sokar.

2.2 Ekonomik Analiz : Yatırıma karar verirken yönetim yatırımın ekonomikliğini muhakkak surette araştırmaktan sorumludur. Bunun için paranın maliyetini dikkate almalı, karar vermeden önce amacına yönelik alternatifler oluşturup bunları mukayese ederek içlerinden en uygun olanını seçmelidir. Alternatiflerin seçiminde marjinal gelire karşı marjinal maliyet hesabı yapıp karşılıklı bir mukayesede bulunmalı, ve yatırımın geri ödemesini ve verimliliğini hesaplayarak öngördüğü değerleri yakaladığını görmeden ilave risk almamalıdır.

2.3 Finansal Raporları Yorumlama : Yönetim yatırıma başlamadan önce mevcut durumu değerlendirerek geleceğe dönük verimlilik çalışmaları yapmak durumundadır. Bu amaçla şirketin bilanço, gelir raporu, ve nakit akımı raporları gibi mevcut finansal raporlarını doğru yorumlaması gerekir. Yönetimin şirketin finansman durumunu görmesi, çalışma döneminde nasıl bir performans gösterdiğini izlemesi, oluşan karın nerelerde kullanıldığının ve ne kadar nakit üretilip harcandığının farkına varması, gelecekle ilgili alınan yatırım ve işletme kararlarının verimliliği artırıcı yönde oluşmasını sağlayacaktır.

Özellikle nakit girişi ve çıkışı arasındaki farkın ne olduğunun bilinmesi önemlidir, çünkü bu fark aktiflerin ürettiği net nakit akımını, dolayısıyla şirketin değerini belirler. Şüphesiz ki net kar da önemlidir, ancak şirket hayatiyetini devam ettirmek için hem yeni yatırımlar yapmak durumundadır, hem de sermayedarlarına karını dağıtması gerekir. Yönetim, ürettiği nakit akımını artırdıkça sermayedarına kullanımı için daha fazla nakit temin etmiş olur ve aynı zamanda şirketin değeri de artar. Bu bakımdan yatırım için kar nakde dönüştürülmelidir ve dolayısıyla yönetim yatırım kararını kara değil daha ziyade nakit akımına dayandırmak durumundadır. Yatırım verimliliğinin belirlenmesindeki önemi nedeniyle yönetimin nakit akımını mümkün olduğunca hassas bir şekilde tahmin etmelidir. Aşağıda bu konuya daha fazla yer verilmiştir.

2.4 Yatırım Alternatifleri Oluşturma ve Değerlendirme : Verimlilik açısından şirkete uygun en doğru yatırımın ne olacağını yönetimin araştırması gerekir. Bunun için yönetimin yatırım alternatifleri oluşturması, alternatiflerin ekonomik analizini yapması, ve bunları karşılıklı mukayese ile bir değerlendirmede bulunması önemlidir. Değerlendirmeler eşit şartlarda yapılmalı, bu kapsamda her alternatifin şimdiki ve gelecekteki değerleri hesaplanmalı, geri ödeme zamanı ve oranı bulunmalı, yıllık nakit akımı analizi ve verimlilik hesabı ortaya konmalıdır. Maliyetlerin hesabında sermaye ve işletme maliyetleri ayrı ayrı dikkate alınmalıdır. Yatırım gelirinin her iki maliyeti de karşılaması gerekir. Her alternatifle ilgili maliyetin doğru hesaplanması şarttır ve bu sayede birim maliyet ve birim karı belirlemek, zamanla oluşacak karlılığı ortaya koymak ve geleceği planlamak mümkün olur. Bir yatırımın üretim ve iş aktivitesi seviyesini ve dolayısıyla maliyet kalemlerini değiştiriyor olması bakımından yönetim her alternatif üzerinde dikkatle durmalıdır.

2.5 Yatırımın Nakit Akımı Tahmini : Yapılan yatırımı değerlendirmede yatırım sonrası yaratılan nakit akımı tahmininin önemine yukarıda değinilmişti. Ancak, bunun tahmini kolay değildir. Çünkü çok sayıda değişken söz konusudur. Bu değişkenlerin doğru tahmini için teknik bölümün, maliyet muhasebesinin ve pazarlamanın katılımı gerekir. Bu kapsamda üretim miktarının ve birim satış fiyatının belirlenmesi ve rekabetin bulunduğu bir ortamda doğru bir fiyat-miktar ilişkisi tahmininde bulunulması önem kazanır.

Teknik bölüm yatırımın ayrıntısını ortaya koyan bölümdür. Yatırım basit bir makine alımı olabileceği gibi karışık yapıda bir proses yatırımı da olabilir. Buna göre yatırımın ekonomik karakteri, yani yatırımın gerçekleştirilmesi, çalıştırılması ve bakım maliyeti farklı olacaktır. Bunun için ayrıntılı bilgi gerekir. Benzer ekipmanlardan daha önceden edinilmiş bilgiler bu hususta yönlendirici olur. Örneğin, bakım ve montaj maliyetlerinin tahmininde, işçilik ve enerji maliyetlerinin belirlenmesinde, şirketteki ve bulunulan sanayi kolundaki genel bilgilerden yararlanır.

Maliyet ve gelir elementlerinin doğru tahmin edilmesi, öngörülen yatırımla ilgili nakit akımı hesabının hassasiyetini artırır. Yatırımların karışık içerikte olması doğru tahminde bulunmayı güçleştirir. Bu açıdan, yatırımın ayrıntısı geliştirildikçe yapılan tahminin de doğruluğu artar. Yatırımın ekonomik analizinde nakit çıkışı açısından ekipman yatırımı, çalışan sermaye yatırımı, üretim-işletme-ve bakım maliyetleri, kira harcamaları, alınan kredilerin faiz ve ana para ödemeleri, ve gelir vergisi ödemesi mümkün olduğunca ayrıntılı açıklığa kavuşturulmalıdır. Aynı şekilde, alınan krediler, işletme gelirleri, maliyetlerde yapılacak tasarruf, ekipmanların elden çıkarılma değeri, proje ömrü sonunda projeye ilgili konan net sermaye tutarının geri kazanımı ve varsa eğer yatırımla ilgili vergi iadesi, net nakit akımının hesaplanmasında nakit girişi olarak dikkate alınmalıdır.

2.6 Nakit Akımı ve Enflasyon Etkisi : Enflasyon ortamında nakit akımı hesaplanırken enflasyonun etkisi dikkate alınmalıdır. Özellikle amortisman ve faiz masrafları enflasyondan etkilenir, çünkü amortisman gideri malın alındığı andaki değere, faiz gideri sözleşmenin yapıldığı andaki miktara dayanır.

Amortisman zamanla artmaz, değerini kaybeder ve böylece sadece oluşacak vergiyi erteler, çünkü enflasyon genel fiyat seviyesini ve dolayısıyla gelir vergisini artırır. Ancak, aktifin değeri enflasyon oranıyla beraber artar ve bu durum öngörülen yatırım ömrü sonunda elden çıkarılacak aktifte artan değer üzerinden gelir vergisi oluşturur. Bu durum nakit akımında gösterilmelidir. Alınan kredinin geri ödemesi ise sözleşmede belirlendiğinden enflasyonla değişmez. Ancak enflasyon, önceden belirlenmiş olan kredi geri ödemesi miktarının değerini etkiler. Şöyle ki, kredi geri ödemesi içindeki faiz miktarı sözleşme anındaki TL değerinden belirlenmiş olduğundan üzerinde ayarlama yapılmaz. Dolayısıyla, enflasyonun etkisiyle hem faiz, hem de anaparanın maliyeti düşer.

Enflasyonun yatırımın gelir raporunu etkilemesi yanında geri ödemesini de büyük oranda etkiler. Ancak bu etki, gelecekteki satış gelirinin enflasyonla nasıl değiştiğine bağlıdır. Enflasyon olunca şirket satış fiyatını artırarak malzeme ve işçilikte olan artışları telafi etmek ister. Bununla beraber, satış geliri enflasyondaki artışı karşılayacak miktarda olsa bile amortisman seviyesi artmayacağından vergilendirilecek gelir artar ve daha fazla gelir vergisi ödenir. Gelirdeki bu artış vergi sonrası elde kalan nakit miktarını düşürür ve bu nedenle enflasyonun olmayacağı düşünülerek yapılan hesaplamayla bulunan vergi sonrası geri ödeme oranı, enflasyonun oluşması halinde düşer.

Enflasyon çalışan sermayeyi de etkiler. Enflasyon amortismanında vergi kaybına neden olup geri ödeme oranını düşürürken aynı zamanda çalışan sermayenin de düşmesine neden olur. Özellikle çalışan sermayenin yüksek olması gereken yatırımlarda enflasyonun etkisiyle yeni fiyat seviyesini korumak için ek nakit ihtiyacı doğar. Yatırım maliyetinin artması durumunda planlanan yatırım seviyesini korumak için zaman içinde yine ilave nakit gerekir. Alacaklar için de durum aynıdır. Tüm bu ek nakit ihtiyacı yatırımın geri ödeme oranını önemli oranda düşürebilir. Bu bakımdan, tüm yukarıdaki hususların hesaplamada dikkate alınmasıyla ortaya

konan nakit akımı tahmini, yatırımın kabulü veya reddi ile ilgili daha gerçekçi bir geri ödeme oranı bulunmasını sağlayacaktır.

2.7 Yatırım Riski ve Belirsizliği : Dikkate alınan yukarıdaki tüm hususlar önemli oranlarda belirsizlik ve risk içerir. Bu bakımdan yönetimin yatırım kararını vermesindeki en uygun yaklaşım her değişken için ayrı ayrı olası değerleri dikkate almak ve takiben bu olası değerler için geri ödemeyi hesaplamaktır. Böylece söz konusu yatırım için, yönetim olası geri ödeme aralıklarını ortaya koyup yatırımın risk ve belirsizlik düzeyini ölçmelidir.

3. TESİSİN ÇALIŞTIRILMASI SIRASINDA ALINAN KARARLAR

Yukarıda, şirket verimliliğinin yüksek olması için yönetimin yatırım kararı alırken yatırımla ilgili ekonomik analiz yapmasının ve verimliliği görmesinin gerektiği üzerinde durulmuştur. Ancak, bu yeterli değildir. Aynı zamanda, tesisin çalıştırılması sırasında, yönetimin aldığı tüm kararlar çalışma verimliliğini etkileyeceğinden bu kararlar verimliliği sürekli artırma amacına yönelik olmasına özen gösterilmelidir. Bunun için yönetimin üzerinde durması gereken parametreler vardır. Bu parametrelerin yönetimce belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması ve izlenmesi gerekir. Pazardaki rekabet ve teknolojiye sürekli değişim bunu gerekli kılar. Aşağıda belirtilen konu başlıkları altında söz konusu parametrelerin neler olması gerektiği incelenmiştir.

3.1 Yönetim Hedefi : Şirket hedeflerini belirleyen yönetimdir. Hedefler belirlenirken maliyetleri artırmadan sürekli büyümeyi gerçekleştirmeye bakılmalıdır. Bu açıdan yönetim, şirket için verimliliği artıran, başarıyı sürekli kılan ve geliştiren bir çalışma modeli oluşturmaktan sorumludur. Bu amaca yönelik olarak yönetimin başarının nasıl ölçüleceğini açıklaması ve çalışanlarını bilgilendirmesi, karşılaşılabilecek zorlukları öngörerek modelde üzerinde duracağı noktaları ve bu noktalar arasındaki ilişkiyi belirlemesi, karşılaşılabilecek zorlukların çözümünün neler olacağını ve nasıl aşılabileceğini dikkate alması gerekir. Bu bakımdan olası riskler doğru analiz edilmelidir. Geliştirilecek modelde sürekli değişim esas alınmalıdır. Çalışma yönteminin belirlenmesi bu bakımdan önem taşıyacaktır.

Keza yönetim, çalışanlarına hedef olarak göstermesi gereken vizyonu doğru belirlemesi gerektiğini ve vizyona uygun stratejilerin geliştirilmesindeki sorumluluğunun verimliliği etkileyeceğini kabul etmelidir. Yönetimin şirketi gelecekte nasıl görmek istediğini çalışanlarına bildirmesi, çalışanlarının bu hususta iş planlarını geliştirmelerine yardımcı olmasını ve performans geliştirme için gerekli doğru ve rekabetçi stratejilerin ortaya konmasını sağlayacaktır. Yönetim geleceği güvence altına almada stratejide başarılı olması gerektiğini düşünerek bu hususta strateji geliştirilmesini izlemek durumundadır.

3.2 Değişime Uyum : Şirket verimliliğini artırmada yönetim sistemindeki değişimin izlenmesi ve başarılı bir sistem yaratmanın önemi yadsınmamalıdır. Ancak bunu kabullenecek ve uygulamaya sokacak olan yönetimdir. Yönetim bu açıdan sorumludur ve çalışanlara örnek olacak yerdir. Yönetimin değişimin hangi noktalarda olacağını belirlemesi gerekir. Çözüm bekleyen sorunları ve ilgili performans kriterlerini belirleyen yönetimdir. Değişimde takım çalışmasının teşviki ve bireysel güç birliğinin sağlanması üzerinde durulmalıdır. Bu açıdan süreç kontrolüne ve organizasyon yapısına eğilerek yeniden yapılanma önem taşıyacaktır. Şirket değerlerinde olumlu yönde değişim takım çalışmasını artıracığı beklenmelidir. Yönetim hangi şirket değerleri anlayışında değişim gerektiğini ve bunun nasıl gerçekleştirileceğini belirlemelidir. Bunun uzantısında ücret ve terfi belirleme sistemi açıklığa kavuşturulmalıdır. Değişim kapsamında olmak üzere yönetimde yöneticilerin yönetim anlayışlarından başlayıp makinelerin ne zaman değiştirilmesi, çalışanların nasıl

motive edilmesi ve teknoloji ve problem çözüme, mamul değişimi ve pazara bakış açısına varasıya değişim anlayışı üzerinde durulmalıdır. Tüm bu hususlardaki olumlu değişimin verimliliği artırıcı, çevik ve esnek bir çalışma ortamını oluşturacağı beklenmelidir.

3.3 Maliyet Düşürme : Üretimde maliyet düşürme verimlilik ve rekabet için yönetimin üzerinde duracağı en önemli hususlardandır. Maliyet düşürme için maliyetlerin nasıl oluştuğu yönünde gerçek bir analiz yapılmalıdır. Bu açıdan yönetimin üretimde maliyet düşürme teorileri üzerinde durması, toplam kalite ve yalın üretim gibi geliştirilmiş üretim teknikleri kullanarak uygulama yollarını geliştirip maliyet düşürmeye bilimsel yaklaşımı önemli olacaktır. Maliyet düşürmede potansiyel iş gücünün kullanılması ve potansiyel üretkenlik hedeflenmelidir. Tam zamanında üretim maliyet düşürmede vazgeçilmez bir husus olacaktır. İsrafın önlenmesi açısından yönetimin sıfır hata tekniklerine yatırım yapması gerekir. Makinelerin doğru kullanımı makine hatalarından kaynaklanacak hataların önüne geçecektir. Bu bakımdan yönetimin geliştirilmiş kontrol tekniklerinin kullanılması üzerinde durması beklenir. Üretim sırasındaki fabrika içi problemlerin ortaya çıkarılması ve çözümü bakımından kaizen gibi dinamik bir iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi için yönetimin desteği gereklidir. Yönetimin, şirketin çalışma etkinliğinin artırılması için neler yapılması gerektiğini sürekli araştırması beklenir. Toplam verimli bakım, verimli çalışmadaki önemi nedeniyle üzerinde durulmalıdır. Bu açıdan bakımda çekirdek ekiplerin oluşturulması önemli olacaktır.

3.4 Teknoloji Yönetimi : Yönetimin teknolojinin verimliliğe, iş geliştirmeye ve dolayısıyla karlılığa ve kar sürekliliğine etkisini yadsımaması gerekir. Büyüme engelleyen faktörlerin teknoloji kullanımıyla aşılması ve finansal büyüme sağlanması yönetim sorumluluğundadır. Bu kapsamda olmak üzere yönetim teknolojiden ne beklediğini ve ileri teknolojiyi nasıl anladığını ortaya koymalıdır. Yönetimin teknolojiyi pazarlama becerisiyle bağdaştırması, pazarlama için klasik pazarlama tekniklerinin ötesinde teknolojiden yararlanması beklenir. Bunun için yönetimin teknoloji ağırlıklı stratejinin önemini görmesi ve problem çözümünde akademik ve mühendislik bilgisini birleştirmesi, yeni, farklı, daha iyi mamulleri ortaya koyması, teknolojiyi verimli bir şekilde rekabet için kullanması önemlidir. Yönetimin teknolojiyi geri ödemeyi kısıltacak şekilde kullanması, şirketin verimli çalıştırıldığının göstergesi olacaktır. Verimliliği artırmak amacıyla şirket becerisini yükseltecek sürekli yatırım içinde bulunulması, yeni pazarlar yaratılması gerekir ve bunun izlenmesi yönetimin sorumluluğundadır.

3.5 Kalite Yönetimi : Verimliliği artırmak için kalitede hedef toplam fabrika verimliliğini artırmayı amaçlamak olmalıdır. Bunun için yönetimin üzerinde duracağı kalite geliştirme alanlarını belirlemesi, kalite geliştirme için kaynak ayırması, kalite geliştirme araçlarının kullanılmasını sağlaması, bu yönde kalite politikası geliştirmesi gerekir. Kaliteye sürekli geliştirilmesi gereken bir olgu olarak bakılmasını sağlamaktan yönetimin sorumlu olduğu kabullenilmelidir. Sıfır hatanın yüzde yüz verimlilik demek olduğu düşünülerek kalitede sıfır hataya yaklaşımı sağlayacak her çalışma özenle ele alınmalı, bu hedefe erişilmesinde yönetim istekli olmalı, destek çıkmalıdır. Kaliteyi gerçekleştirmede yönetim, önemli bir maliyet unsuru olan zorlayıcı kontrollere gereksinimi mümkün olduğunca azaltma amacına yönelik bilimsel çözüm yollarından yararlanmalıdır. Altı sigma çalışmalarını gerçekleştirme ve ötesine geçmede, ergonomiden yararlanmada yönetim iteleyici olmalıdır. Özetle, verimlilik kaliteli çalışmanın bir sonucudur ve her alanda kaliteyi gerçekleştirmede yönetim sorumlu ve denetleyici durumdadır.

3.6 Müşteri-Pazarlama-Üretim İlişkisi Yönetimi : “Müşteri-pazarlama-üretim” ilişkisinde müşteri odaklılığı verimliliği artıran bir husustur. Bunu gerçekleştirmede yönetimin politika belirlemesi ve denetleyici olması, karşılaşılabilecek engellerin aşılmasında yardımcı olması beklenir. Satış ve pazarlamada müşteri odaklılığını artıran çalışma prensiplerini belirleyen yönetimdir. Bu amaca yönelik müşteri-pazarlama-üretim üçlüsü arasındaki ilişkiler belirlenmeli ve yönetim bununla ilgili politikaları ortaya koymalıdır.

4. SONUÇ

Bu çalışmada yönetimin şirket verimliliğine olan etkisi analiz edilmiştir. Verimlilik bir iş parametresi olup yönetim kararlarıyla doğrudan etkilenir. Verimliliği etkileyen bu kararlar, i- yatırım kararları, ii- tesisin çalıştırılması sırasında alınan kararlar olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Yönetim yatırım kararını alırken potansiyel yatırım alternatiflerini oluşturup bunları karşılıklı mukayese ile kendi seçeneğine uygun verimliliği yüksek yatırımı seçmelidir. Bunun için yönetim yatırım alternatiflerinin ekonomik analizini yapmalı ve verimliliği üretilen net nakit akımının büyüklüğüne göre belirlemelidir. Net nakit akımının hesaplanmasında şirketin mevcut finansal raporlarının doğru yorumlanması önemlidir. Nakit akımının ayrıntısına girilip hassasiyet derecesi artırıldığı nispete yatırımın geri ödemesi hesabında ve verimlilik ölçüsündeki hassasiyet yükselir. Yönetimin, üzerinde durduğu alternatif yatırımlarla ilgili her olası değer için yapacağı verimlilik hesaplamasıyla yatırımların risk ve belirsizlik düzeyini belirlemesi en uygun yatırımı seçmesini sağlar.

Tesisin çalıştırılması sırasında yönetimce belirlenen vizyon, ilgili stratejilerin oluşturulması, kalite-maliyet düşürme-şirket değişimi-teknoloji yönetimi- ve müşteri-pazarlama-üretim ilişkilerinin geliştirilmesiyle ilgili alınan tüm yönetim kararları ve uygulanmalarındaki başarı şirket verimliliğini etkiler. Bu verimlilik nakit akımındaki iyileşmede görülür. Yönetimin aldığı her karar maliyet düşürmeye, verimliliği artırmaya yönelik olmalıdır.