

YENİ BAŞARI KRİTERLERİ

GİRİŞ

İşletme, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimidir. İşletme kurulurken temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. İşletmenin kârlı çalışması işletmenin başarı derecesinin ölçülmesinde ve denetlenmesinde ölçü olarak kullanılan bir araçtır. İşletmenin diğer temel amacı ise topluma hizmettir. İşletmeler, elde ettikleri kârın bir bölümünü devlete vergi olarak verirken, diğer bir bölümünü de ortaklarına ve çalışanlarına dağıtarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır ve daha başarılı ve uzun ömürlü olma avantajını elde ederler.

Bir işletmenin başarılı olup olmadığını veya başarı derecesini tespit ederken finansal tablolardan rasyo oranlarına bakılarak, işletmenin özellikle çift haneli bir şekilde büyüyüp büyümediğine ve işletmenin pazar payını artırıp artırmadığına bakılarak değerlendirilir. Son dönemlerde, artan rekabet koşulları, yoğun teknolojik gelişmeler, artan müşteri bilinci ve ekonominin ve alışkanlıkların çok hızlı bir şekilde değişmesi işletmeleri farklı boyutlarda aynı anda yarışmaya zorlamaktadır. Rekabetin farklı boyutlara taşınması nedeniyle işletmelerin stratejik amaçları ve hedefleri değişmekte buna paralel olarak yeni başarı kriterleri eklenmektedir. Önceki dönemlerde finansal başarı, pazar payını artırma ve agresif büyüme yeterliyken yeni dönemde farklı başarı kriterleri eklenmiştir. Bu başarı kriterleri işletmenin mevcut durumunu koruması, değişim yönetimi, yetenek yönetimi, sürdürülebilirlik ve maliyet yönetimidir. Bu konularda başarı sağlanması işletmenin finansal tablolarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

YENİ BAŞARI KRİTERLERİ

Mevcut Durumu Koruma

Büyüyen piyasalarda işletmenin mevcut piyasa payını korumak için uyguladıkları korunma amaçlı bir stratejidir. Mevcut durumun korunması, bu konuda hiçbir çalışma yapmamak değildir. Sürekli piyasa kontrolü yapılacak ve durumun korunmasına çalışılacaktır. Hızla büyüyen piyasalarda deneyim etkisi ve büyük ölçekten yararlanma söz konusu ise, mamul güçlü ve yaşam seyri gelişme aşamasında ise, işletmenin iç kaynaklarında belirli üstünlükler varsa ve piyasadaki lider firmalar atak bir strateji izlemiyorsa uygulanan bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2004). Böyle durumlarda; fiyatları aşağıya çekmek, teslim ve ödeme koşullarında iyileştirme yapmak ve ürünlerde kaliteyi vurgulamak ya da belirli bir piyasaya ağırlık vermek gibi stratejiler uygulanabilir.

Ayvacı (2012) göre: marka bilinirliği ve pazar payı anlamında lider veya yüksek olan işletmeler, bu pozisyonlarını korumak ve en beğenilen olmak için yatırımlarına devam etmek zorundadır. Bu amaçla işletmeler pazara yenilikçi, çevreci, lider ve katma değer ürün sunmaları ve markaya sürekli yatırım yaparak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Değişim Yönetimi

İşletmelerin faaliyette bulunduğu doğal, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda daha yoğun bir şekilde yaşadığımız bu değişim ve gelişmeler, en çok işletmeleri etkilemektedir. Değişimle birlikte, hızlı bir rekabetinde yaşandığı günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ancak, değişen çevrelere uyum sağlamaları ile mümkün olabilecektir (Çalışkan, 2007). Günümüzde pazar ve teknoloji kaynaklı çevresel değişimler işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Bu değişim karşısında işletmelerin sürekli bir gelişme ve dönüşme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Yeni ürün ve üretim yöntemlerine yönelik teknolojik son derece hız kazanmıştır. Yeni ürünleri yaratan işletmeler müşterilerin artan gereksinimlerine uygun çözümler yaratma yoluyla pazarda lider konumda olabilirler. Yeni üretim yöntemleri geliştirerek maliyetlerde tasarruf sağlamanın yanı sıra yeni ürünlerin yaratılması da daha olanaklı hale gelmektedir (Pinar, 2006). İşletmelerin rekabet ortamında önemli derecede avantajlar sağlayabilecek değişim yönetimi, örgütler açısından son derece önemli bir kavramdır. Değişime ayak uydurabilme ve değişimi iyi yönetilme işletmelere çok büyük rekabet avantajları sağlayacaktır. Başka bir ifade ile finansal anlamda güçlü işletmeler değil, değişime iyi yöneten veya ayak uydurabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Yetenek Yönetimi

McCauley ve Wakefield (2006) göre; yetenek yönetimi işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi ve geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkan bir yaklaşımdır

Son yıllarda bir işletmenin pazardaki farklılığı, giderek daha fazla insan gücündeki farklılığa dayanır hale gelmiştir. Birbirleriyle rekabet eden işletmeler hızlı değişim ve belirsizlik karşısında; küreselleşmede ayakta kalabilmelerinin yolunun çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmaktadırlar (Keçecioğlu vd., 2005: 25). İşletmelerin başarı sağlamasında anahtar role sahip çalışanların işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerinden uygun bir şekilde yararlanılması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramı bugün insan kaynakları yönetiminde temel başarı faktörü haline gelmiştir. Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasının giderek zorlaştığı bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, yetenek yönetimi stratejileri ile sahip oldukları yetenekli çalışanlardan işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yararlanabilmektedirler. Ayrıca, yetenek yönetimi ile çalışanlara eğitim ve kendilerini geliştirme olanakları tanınmakta, bu da onların işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletmede kalmalarını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Ayrıca işletmeler aynı zamanda değişim yönetiminde başarıya ulaşabilmesi için yeteneklerini de iyi yönetebilmesi gerekmektedir. Özellikle mevcut duruma hızlı adapte olabilmenin yolu çalışana yatırım yapmak ve değişim yönetimidir. Sonuç olarak farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu bilinip, sahip olunan bu değerler iyi bir şekilde yönetilirse, rekabet üstünlüğü sağlanabilir ve işletmenin başarısına olumlu katkı sağlanabilir.

Sürdürülebilirlik

Chapin, Torn ve Tateno (1996) göre; sürdürülebilirlik kavramı genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin sürdürülebilme kapasitesini ifade eder. Bu genel anlamıyla

sürdürülebilirlik birçok farklı şekillerde algılanabilmekte ve tanımlanabilmektedir. Başka bir açıdan Salzman, Ionescu-Somers ve Steger (2005) ise sürdürülebilirlik, temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneğidir. Şirket sürdürülebilirlik yönetimi ise, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara şirketin stratejik ve kar odaklı cevap verme şekli olarak tanımlanabilir. İşletmeler açısından sürdürülebilirlik sadece ekonomik bakımında değil sosyal ve çevresel anlamda da sürdürülebilirlik doğrudan işletmeye etki etmekte ve bunu misyon edinen işletmeler gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmaktadır. Sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği benimseyen işletmeler hem rekabet üstünlüğü sağlamakta hem de işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır. Ayvacı (2012) yaptığı çalışmada sürdürülebilirliği ana gündemi haline getirebilmeyi başaran ve stratejik planlamada sürdürülebilirliğe yer veren şirketler geleceğin şirketleri olacağından ve bununla birlikte toplumunun farkındalığının artması sonucunda sürdürülebilirlik konusunu önemseyen şirketler tüketicilerce tercih edileceğinden bahsetmiştir. İşletmeler tüm organizasyonlarında farkındalık sağlamalı ve hedeflerininse çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe giden yolda çalışmalarını artırmalı ve yeni projeler gerçekleştirmelidir.

Sonuç olarak günümüz yönetim anlayışında, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri; dış ve iç çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlayabilme becerilerine bağlıdır. Bu değişime uyum sağlayabilme becerisini sadece yeterli olmamakta, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve avantajı yakalayabilmeleri de işletmeler açısından zorunlu hale gelmektedir.

Maliyet Yönetimi

Örgütler faaliyet konuları ile ilgili mal ve hizmetleri temin edebilmek için katlandığı çeşitli üretim faktörlerin para ile ifade edilebilen değerine o ürünün maliyeti denir. Berliner ve Brimson (1988) göre; maliyet yönetimi ise, mamul maliyetlerini doğru olarak belirlemek, işlemleri geliştirmek, israfı önlemek, maliyet taşıyıcılarını belirlemek, faaliyetleri planlamak ve işletme stratejilerini oluşturmak için faaliyetlerin yönetimi ve kontrolüdür.

Günümüzde rekabet çok fazla artmasından ve değişken piyasa koşullarından dolayı işletmeler rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için maliyet yönetimine çok fazla önem vermek zorundadır. Bu duruma bağlı olarak maliyet yönetimi de sürekli yenilenmekte ve stratejik yönetim muhasebesi kapsamında birçok yeni yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Yeni dönemde şirketler verimliliği üst seviye çıkarmalı ve fiziki sermaye, teknoloji ve insan kaynağı arasında koordinasyonlar kurarak, kaynak verimliliği artıracak tedbirler alması gerekmektedir. İşletmeler bunları gerçekleştirmek için asgari envanterle, tam zamanında üretime ağırlık vermeli ve böylece iş ortakları tarafından tercih edilme konusunda daha da kuvvetlenecektir. Asgari envanterle, maksimum verimli üretimi, müşterilerin ve piyasanın istediği zaman ve koşullarda sağlayan, aynı zamanda işletme sermayesini çok kullanabilen daha dinamik ve karlı bir kurum haline gelmede avantaj sağlayacaktır (Ayvacı, 2012). Bu gerçekleştiren işletmelerin mali tablolarına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

3. SONUÇ

Her şeyin değiştiği günümüzde ve her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri; yaşanan bu değişime uyum sağlayabilme yetenekleri mümkün olacaktır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan örgütlerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün daha da zor hale gelmektedir. İşletmeler aynı zamanda değişim yönetiminde başarıya ulaşabilmesi için

yeteneklerini de iyi yönetebilmesi gerekmektedir. İşletmeler tüm organizasyonlarında farkındalık sağlamalı ve hedeflerininse çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe giden yolda çalışmalarını artırmalı ve yeni projeler gerçekleştirmelidir. Bununla beraber işletmeler piyasadaki rekabetçi ortamdan en az kayıpla çıkması veya kar elde edebilmesi ancak maliyet yönetimine önem vermek yoluyla sağlanabilir.

Sonuç olarak önceki dönemlerde finansal başarı, pazar payını artırma ve agresif büyüme yeterliyken yeni dönemde farklı başarı kriterleri eklenmiştir. Bu başarı kriterleri işletmenin mevcut durumunu koruması, yetenekleri ve değişimi iyi yönetmek, sürdürülebilirlik ve maliyet yönetimidir. Bu konularda başarı sağlanması işletmenin finansal tablolarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun Can (2004), “Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet”, Rekabet Dizisi, 1. TİSK Yayınları Yayın No: 254 Ankara: 173.

ALKAN, Hasan (2001), “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetimindeki Yeni Yaklaşımlar:Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme”, *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi*, Seri A, Sayı:2 , s.177-192.

AYVACI, Özden Aydın (2012), “Yeni Başarı Kriterleri”, *Capital Dergisi*, Sayı 2012/1, s.95-97.

BERLİNER, Callie, Brimson James A. (1988), “*Cost management for today's advance manufacturing: the CAM-I conceptual design*”, Boston: Harvard Business School.

BURSAL, Nasuhi, Ercan Yücel (2000), “*Maliyet Muhasebesi*”, 8.baskı. İstanbul: Der Yayınları.

CHAPİN III, F.S., Torn, M.S. ve Tateno, M. (1996). “Principles of Ecosystem Sustainability”. *American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.

ÇALIŞKAN, Abdullah (2007), “Organizasyonel Değişim Yönetimi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL Özge (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı17(3):145-166.

<http://www.belgeler.com/blg/2c0q/temel-stratejiler>, 20.03.2012.

KEÇECİOĞLU, T., C. Çetin ve B. Çapraz (2005), “Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri”, XIII. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 12-14 Mayıs.

KORKMAZ M., S. Baykara ve G. Akman, (2012), “İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 28.

KOŞAN, Levent, Erol GEÇGİN (2011), “Müşteri beklentisi ve maliyet yönetimi Hedef maliyet sistemi ve örnek bir uygulama”, *Mali Çözüm*,(106):53-67.

MCCAULEY, Cindy, Micheal Wakefield (2006), “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”, *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4).

PINAR, İbrahim (2006), “Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar”, Marmara Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 7, s.29-42.

SALZMAN, O., IONESCU-SOMERS, A. and STEGER, U. (2005), “The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options”, *European Management Journal*, Vol. 23, No 1, pp27-36, February 2005.

TOKGÖZ, Nuray, Naime Önce (2009), “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X I, S I.

ÜLGEN, Hayri, S. Kadri Mirze (2007) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul.

YAVUZ, Alpagut (2010), “Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14):63-86.

2.Ulusal Orta Anadolu Kongresi (2002), “Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri”, 17-19 Ekim, Niğde.