

YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Aytaç GÖKMEN

Çankaya Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü,
Öğretmenler Caddesi No:14, Yüzüncü Yıl, Balgat, Ankara, 06530
E-posta: agokmen@cankaya.edu.tr

Özet

Bir işletmenin performansının artması ya da azalmasına etki eden en önemli öğelerden bir tanesi yöneticinin işletme faaliyetlerinin gidişatına yaptığı müdahaleler ve olumlu etkileme gücüdür. Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç, modern işletme idaresinin temel yapı taşlarından biri olan ve işletmenin başarımında birincil derecede öneme sahip olan tepe yöneticisinin değişimi sonucunda işletmede uygulanmaya başlanan yeni yönetim anlayışı ve usulleri ile işletmelerde performans seviyesinin aratabileceği ve böylelikle bir işletmede büyük yatırımlar yapmadan, sadece yönetici değişimi ve mevcut kaynakların optimal kullanılması ile verimlilik ve üretkenliğin artırılabilirliğidir. Bu tarz bir anlayışın bir yansıması ise Ankara X Süt Fabrikası'nda gerçekleşmiştir. X Süt Fabrikası genel müdürü, fabrika müdürü ve pazarlama müdürünün değişmesinden sonra işletmede mevcut sistem anlayışının değiştirilmesi ve mevcut kaynakların akılcı kullanımı sonucunda işletmede daha az girdi ile daha yüksek çıktı elde edilmesi sağlanmış ve verimlilik artırılmıştır. İşletmenin günlük enerji tüketimi azalmış, ürün gamı genişlemiş, dağıtım ağı iyileştirilmiş, yeni şubelerin açılması ile satışlar artmış, fabrika kapasitesi yükselmiş ve bütün bunlar işletmeye artı değer ve yükselen kâr oranları olarak geri dönmeye başlamıştır. Araştırmanın vaka çalışması Ankara'da faaliyet gösteren X Süt Fabrikası olup, araştırma yöntemi ise üst düzey yöneticiler ile derinlemesine mülakat ile veri toplama tekniğidir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, yönetici, değişim, performans.

Alan Tanımı: Değişim Yönetimi (İşletme ve Yönetim)

THE EFFECT OF EXECUTIVE VARIATION ON THE PERFORMANCE OF ENTERPRISES

Abstract

One of the important factors affecting the performance of an enterprise is the facilitating role of the executive to its operations. The aim of this study is to demonstrate that it is possible to enhance productivity and efficiency in an enterprise without making considerable investments but only appointing or changing the executives with more appropriate ones and using the current sources. The reflection of such rationality is observed in the X Milk Factory in Ankara. It could be possible to enhance the productivity and efficiency in the X Milk Factory by means of appointing new executives to the posts of main executive, factory manager and marketing manager without making new investments and utilizing the current sources. As a result, the daily energy consumption of the enterprise declined, product range widened, distribution network improved, sales increase by way of establishing new branches, the capacity of the factory increased and these developments

affected the enterprise as rising profitability. The case study was made in the X Milk Factory located in Ankara and the method of the study is to interview with executives.

Key Words: *Enterprise, management, change, performance.*

JEL Classification: M-10, M-11, M-12.

1. GİRİŞ

İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak ve fayda yaratmak için kurulan birimlerdir. İşletmeler kurulurken de çeşitli amaçları temel alırlar. Bunlar ise kar etmek, süreklilik ve yarar sağlamak olabilir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ise en önemli etkenlerden biri insan kaynağı ve bunun yönetilmesidir. Yönetici ise başkaları aracılığı ile iş yapan ve işletmeyi amaçlarına ulaştıran kişidir. Bu mottada önceli olan yöneticinin yeterli özelliklere sahip olması ve işletmeyi en uygun biçimde yönlendirebilmesidir. Bu çalışmanın amacı, bir işletmenin mevcut kaynaklarını kullanarak, sadece yönetici değişimi ve uygun örgütsel değişim ile verimlilik ve diğer etkenlerin olumlu biçimde artırılabilmesidir. Çalışmanın araştırması ise Ankara merkezli X Süt Fabrikası'nda üst düzey yöneticiler ile derinlemesine mülakat yolu ile yapılmıştır.

2. İŞLETME, YÖNETİM, YÖNETİCİ, PERFORMANS VE VERİMLİLİK

Kişî çevresine bakıp, kısa bir değerlendirme yaptığında, kamu ya da özel mal, hizmet ya da fayda üreten her birimin bir işletme olduğu kanısına varacaktır. İşletmenin bir tanımı yapılacak olursa; belirli seviyede kâr etmek, mal, hizmet ya da fayda yaratmak amacı ile üretim faktörlerini bilinçli ve sistematik olarak bir araya getirip tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve/veya pazarlayan ekonomik, sosyal ve teknik birimlerdir. Bir işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için sahip olunacak yapı ise kârlılık, verimlilik, ekonomiklik, sosyal sorumluluk ve kalite açısından etkin olmalıdır (Efil, 2004:3).

Bir işletmenin kurulmuş olduğu amaçlara verimli bir biçimde ulaşmasının sağlayan kanal ise yönetimdir. Yönetimi tanımlamak istersek karşımıza birçok tanım çıkar. Yönetimi Sayın Koçel (2003) "sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak tanımlamaktadır. Ancak, yönetimi bilinen en yaygın tanımı ile açıklarsak mal, hizmet veya fayda üretmek için bir işletmenin maddi ve beşeri sermayesinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesidir. Yönetim işlevini gerçekleştiren ve amaçlara ulaşmada biribeil derecede sorumlu olan kişî ise yöneticidir. Yönetici ise başkaları aracılığıyla iş görür veya işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için maddi ve beşeri sermayesinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesidir. Yöneticiyi geniş anlamda ikiye ayırmak mümkündür. Sahip ve profesyonel yönetici. Sahip yönetici bir işletmenin asli sahibidir ve de risk ve getirisi kendisine ait olmak üzere işletmeyi kendi adına yönetir. Profesyonel yönetici ise, yöneticiliği kendisine meslek edinmiş ve iş karşılığında belirli bir ücret alan kişîdir; yani risk ve getirisi başkasına ait olmak üzere bir işletmeyi idare eden amirdir. Durum 21. yüzyıl açısından değerlendirildiğinde ise, dünyanın dört bir yanında yaşanan ekonomik, finansal, kültürel, toplumsal ve ticari gelişmelerin teknoloji, iletişim ve taşımacılıkta yaşanan muazzam değişim ve küreselleşme ile dünyanın her ülkesini ve ekonomik yapısını kolayca etkileyebileceği sonucu yöneticilik artık, özellikle tek bir kişînin yapabileceği bir iş olmaktan çıkmış ve özellikle profesyonel yöneticilere bırakılması gereken bir mesele haline almıştır (Koçel, 2003: 15-25; Efil, 2004: 7-8, Eren, 2008: 3-12).

Bu anlamda profesyonel yöneticilere düşen ise işletme performansını ister yeni yatırımlar ile isterse mevcut kaynakları ile maksimize etmektir. Bununla beraber, yöneticinin işletmenin yoğun rekabet koşullarına uyum sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi için kontrol altında tutması gereken ve işletme performansını önemli derecede etkileyen etmenler vardır. Bu etmenler ise verimlilik, etkinlik, kalite, yenilik, kârlılık, çalışma ortamı ve güvenliği, sosyal sorumluluk ve liderliktir. Bu kavramları biraz açacak olursak, kalite bir mal ya da hizmetin tüketici beklentilerini karşılama derecesidir. Yenilik, bir buluşun piyasaya çıkması ve ticari değer kazanmasıdır. Kârlılık, gelir ile gider arasında pozitif farktır (Efil, 2004: 5-6, Eren, 2008: 3-12).

Verimlilik ise bu öğeleri destekleyen temel taşıdır ve yöneticinin başarması gereken asli hedeflerden biri olmalıdır. Verimlilik, en basit anlatımı ile bir çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdilerin çıktıya oranlanmasıdır. Buna faktör verimliliği denir (malzeme, arazi, donanım, emek, sermaye vb... içerir). Başka bir anlatımla verimlilik, en az girdi ile en çok çıktıyı sağlamak, aynı girdi oranı ile daha çok çıktı sağlamak ve daha az girdi ile aynı çıktıyı sağlamaktır. Bir yönetici için önemli olan ise verimlilik ile beraber, hem kalite, hem de işletme kârlılığının artmasıdır ki ancak böylece işletme performansı yüksek seviyelere çıkabilir (Timur, 2005: 8-9). Ancak, bu durum her işletme de hedeflene olmasına rağmen, gerçekleşen durum olmamaktadır. Burada anahtar unsur ise yönetici olmalıdır. Yönetici belirlenen amaçlara ulaşmak için, işletmenin bütün kaynaklarını uyumlu, verimli ve etkin kararlar alabilecek ve uygulayabilecek beceriye sahip olmalıdır. Bu anlamda yönetici önder de olmalıdır; yani bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmeli v bu amaçları gerçekleştirmek için harekete girip, motive edebilmektedir. Bu manada, yönetici çevresinde oluşan ekonomik, finansal, teknolojik, sosyokültürel, yasal, ticari, uluslararası ve diğer değişimlere karşı açık olmalı v ebu değişimlere uygun olarak işletmesini de değişimler yönünde farklılaştırmalıdır (Genç,2005: 22-23). Konunun devamı ise bu değindiğimiz değişim ve yönetici üzerine olacaktır.

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Küreselleşme, kısıtlayıcı koşulların kaldırılması ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler örgütler arasındaki rekabeti arttırmış ve örgüt yapıları, süreçleri ve sınırları üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Bütün örgütler çevresel eğilimlere ve müşteri taleplerine, beklentilerine duyarlı hale gelmeye hedeflemiştir ve de değişik örgüt yapılarını uygulamaya başlamışlardır. Örgütsel değişim çoğunlukla karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütsel değişim, bir örgütün etkinliğini arttırmak için mevcut konumundan, istenilen gelecekteki konumuna nakledilmesidir. Günümüz dünyasında örgütsel değişim, örgütlerin çevrelerindeki sürekli yenilenmeden kaynaklanmaktadır. Değişim bir sorun çözme sürecidir. Değişim sorunun tespiti ile başlar, sorun iyice irdelenir, sorunu çözmek için genel stratejiler belirlenir, bu stratejiler arasından uygun olanı seçilir, uygulanan stratejinin etkililiği sınanır ve istenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir (Boshoff : 2005; Welford: 2006; Burnes : 2004).

Örgütsel değişim bir örgütün etkinliği sağlamak için var olan durumdan, olması istenilen gelecekteki duruma nakledilmesidir. Değişime, bir örgütün uğraşı ve hedeflerinde farklılaşma olarak da bakılabilir. Değişimin ölçeği işlem ve prosedürlerde ufak değişikliklerden, uluslararası pazarlara giriş, birleşme ve genel yeniden yapılanma uğraşlarına kadar değişir. Bu süreç statükonun varlığından, başarılı değişim sürecine kadar gider. Örgütsel değişimi etkileyen etmenler ise yönetimin desteği, değişime açıklık, personel desteği, değişim uygulamasının kolaylığı, esneklik ve uyum yeteneği, iyimserlik, değişimin planlanması ve değişimin özelliği olarak sıralanabilir. Değişimi açık, olumlu ve iyi bir tutum ile karşılayan örgütler rekabet ve

değişen pazar ortamına daha rahat uyum sağlarlar. Ancak, değişime açık olmak her zaman rastlanan bir olay değildir. Değişime direnç ise daha çok birey ile ilgili bir durum olmasına rağmen, örgüt seviyesinde yönetim ve örgüt içi gruplarında değişime direnç gösterdikleri bilinir. Bunu çözenin bir yolu değişime direnç göstermeyecek bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Böyle bir örgüt kültürü de uygun iletişim kanalları kullanılarak, personele değişim ile ilgili bilgi aktarmak, personeli değişim konusunda özendirmek ve personeli değişimin bir parçası haline getirmektir. Bu süreç personelin eğitilmesi, yenilikler ve yeni teknoloji hakkında bilgilendirilmesi ile desteklenmelidir. Bu nedenle başarılı bir değişim süreci için değişime açık bir kurum kültürü oluşturmak önemlidir. Değişime daha açık örgütlerin, değişime daha az direnecekleri ve değişim sürecini daha kolaylıkla kabullenecekleri söylenebilir (Tan, Tiong: 2006; Smid ve diğerleri: 2006).

Bir örgütte değişim için ortam yaratmak ve bu süreci uygulamak, örgütün değişimi çevresel değişkenler ve kısıtlar çerçevesinde özümleme yeteneğine bağlıdır. Buna ek olarak değişim yönetiminde, örgütün içinde bulunduğu koşullar yöneticinin değişime etki etme gücünü farklılaştırır. Yöneticinin değişimi etkilemede çeşitli özellikleri olması gerekir; ama önemli olan değişime dair bir vizyonun yaratılmasıdır. Değişim sürecinin, değişim uygulamasını liderin belirli bir vizyon çerçevesinde güçlü ve ikna edici bir kişilik ile yapması ve örgüt kültürel biçimini ve yapısını bu yönde değiştirmesi önemlidir. Değişim gerektiren bir durum ile karşılaşıldığında, yöneticinin görevi paylaşılan hedefler doğrultusunda çalışanları harekete geçirmektir. Bu nedenle, liderler eğer değişimi yöneteceklerse ve başkalarını motive edeceklerse bu konuda becerikli olmalıdırlar. Daha açık olarak ifade etmek gerekirse yönetici değişimi yönlendiren anahtar etmenlerdir. Yönetici, çalışanları kendilerine inandıkları, liderin talimatlarını yaptıkları ve isteklerini kabul ettikleri zaman, çalışanlarının güvenlerini ödünç alırlar. İşte, yönetici bu güvenle çalışanlarını motive eder ve süreçleri planlar, örgütler, yöneltir, koordine eder ve denetler. Yönetici örgüt çevresinin doğasını, örgüt yapısı, işlişi, süreçleri, üretim hacmini, verimliliği, üretkenliği ve kültürünü etkileyerek, çalışanların değişime yönelik tavır ve motivasyonlarını etkileyebilirler. (Kavanagh, Ashkanasay: 2006; Smid ve diğerleri: 2006).

Bir işletmede değişim yönetiminin uygulanması ve performansın artırılması için yönetici tarafından odaklanması gereken noktalar ise işletmenin politikja ve usulleri, yapısal ilişkiler, roller, hedefler, öncelikler, standartlar, kaynaklar, örgüt kültürü, grup süreçleri, haberleşme kanalları, üretim süreçleri, iş akışı, iş tasarımı, teknolojik yapı ve de çalışanların bilgisi, yetenekleri, tutumları ve davranışlarıdır (Koçel, 2003: 696). Bununla beraber değişim esnasında değişimin nedenlerinin tamamen açıklanması ve çalışanlara mevcut aşamaya nasıl gelindiğinin, mevcut durumu ve yapılmak istenilenin anlatılması yerinde olur. Çalışanların ne düşündüğünün ve beklentilerinin ne olduğunun hesap edilmesi, örgütün kilit üyelerinin sürecin içine dahil edilmesi, değişim süreci içinde seslerini duyurmalarına izin verilmesi yerinde olur; çünkü, insanlar yapılandırılmasına yardım ettiklerini desteklerler. Gelecekte örgütün nasıl olacağı, yeni davranış kalıpları ve çalışanlardan nelerin beklendiğinin ortaya konulması için yeni örgütsel vizyon çalışanlara açıkça aktarılmalıdır ve neyi, kimin, nerede, nasıl ve ne zaman yapacağına dair bir yol haritası çalışanların davranış kalıplarını belirlemeleri için ortaya konulmalıdır (Fisher: 2005; Brotheridge: 2005).

Değişim sürecinde yönetici değişime fikir ve inançları ile yön vermeli ve takip edilmesini sağlamalıdır; bunun içinde çalışanlarda bireysel güven ve isteği yaratmalıdır. Yönetici değişim süresince ve sonrasında devamlı olarak çalışanlar ile temas halinde olmalıdır, vizyonu, şahsi hareket ve tavırları ile dönüşümsel lider rolünü oynamalıdır. Böylece yeni oluşturulan süreçler, ürünler, yöntemler, iş alanları, değerler ve normlar çalışanlarca daha rahat benimsenir ve çalışanlar

değişimi önceki beklentilerinin bile üzerine çıkabilirler (Kavanagh, Ashkanasay: 2006; Rowland, Higgs: 2005).

4. YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI: X SÜT FABRİKASI ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu kısmında bir işletmede kaynaklar ve varlıklar sabitken sadece yönetici değişiminin yapılması ile işletme performans ve verimliliğinin nasıl arttığı üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın araştırma safhası Ankara merkezli bir gıda işletmesinde yöneticiler ile görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Ancak, yöneticilerin talepleri doğrultusunda işletmenin ismi kullanılmayacaktır. Çalışma dahilinde bu işletme X Süt Fabrikası olarak anılacaktır.

X Süt Fabrikası Ankara'da geçmişte çok eskilere dayanan bir işletmedir. Firmanın iş kapsamı süt ve süt ürünleri üzerinedir. X Süt Fabrikası Türkiye'nin modern anlamda süt ve süt ürünleri üreten ilk fabrikasıdır. 1957 yılında işletmeye açılan süt fabrikası, 1964 yılında genişletilmiş, günlük 25.000 litre kapasiteye ulaşmıştır. 1971 yılında fabrikada saatte 10-12 bin şişe yıkayacak ve dolduracak bir ünite kurulmuştur. Fabrika zaman içerisinde çeşitli makine, araç, donanım ve tesislerle takviye edilerek geliştirilmiştir. Fabrikada en son teknoloji ile üretilen süt ve süt mamulleri ile Ankara halkının süt ihtiyacının büyük bir kısmı karşılanmaktadır. Tesis yurdun muhtelif yerlerinde kurulmuş 15 adet, modern cihazlarla donatılmış süt toplama merkezleri aracılığıyla süt üreticisini ve üretimini desteklemektedir. Böylece yöre hayvancılığının desteklenmesine büyük katkılar sağlanmaktadır. Ayrıca fabrikanın diğer bir fonksiyonu da üreticiden alınan sütün en teknik şekilde pastörize süt ve mamulleri haline dönüştürerek pazara sürekli ve ekonomik bir biçimde arz etmektedir. Şu an için X Süt Fabrikası'nın satışa sunduğu ürünler içerisinde birçok çeşit yoğurt, peynir, süt, dondurma ve kefir vardır.

Bir işletmede stratejiyi belirleyen ve uzun vadeli planları yapan tepe yönetimdir. Bu nedenle, tepe yönetim alacağı rasyonel ve sağlam kararlar ile işletmenin geleceğe güven içinde yürümelerini sağlar. X Süt Fabrikası'nda tepe yönetimin değişimi 2008 yılı başında tarihinde gerçekleşti. Kıyaslamayı daha iyi yapabilmek için 2008 öncesi dönemi incelersek, fabrika kapasitesi 120 ton, ama günlük üretim 25 tondur. Fabrika eski bir işletme olmasına rağmen bir tek Ankara piyasasına hizmet vermekteydi ve bu geliştirmek için yöneticilerin herhangi bir girişimi yoktu. Bununla beraber fabrikada özellikle yönetim kademesinde görev ve sorumluluk birbirine geçmiş ve bir belirsizlik yumağı vardı. Örneğin, üretim ile ilgili bir sorun olduğu zaman hiç kimse sorumluluk almak istemiyor, sorunun çözümü gecikiyor ve tepe yönetim karar alana kadar vakit kaybediliyordu (mesela talep var ama hammadde geciktiği için üretim yapılamıyor ve sipariş gecikiyor). Hâlbuki Ankara'nın bu en eski süt ve süt ürünleri fabrikası mevcut üretim olanakları ile sadece en uygun yönetim tarzına ihtiyaç duyuyordu.

2008 itibarı ile yeni yönetimin iş başına geçmesi ile X Süt Fabrikası'nda dinamizm arttı. Yönetim ile yapılan söyleşi sonucu sağlanan bilgiye göre tesiste yapılan en temel ve de performans ve verimliliğe etki eden değişim iş süreçlerinin değiştirilmesi olmuş. Fabrika olması gerektiği gibi günlük 07:30 – 16:30 saatleri arasında çalışmaya başlamış (daha önce çalışma saatleri daha gecikmeliydi). Peki mesai saatinin 07:30 alınmasının önemi nedir? Fabrika müdüründen sağlanan bilgiye göre süt ürünlerinde zamanlama ve vaktinde hammadde temini hayati önem taşımaktadır; çünkü, hammadde işletmeye bir saat geç geldiği zaman bununla doğru orantılı olarak süreci tamamlamak için fabrikada bir saat fazla çalışması gerekecektir. Bunun anlamı ise elektrik, gaz ve fabrikayı işletmek için gerekli olan diğer girdilerin bir saat daha fazla kullanılması yani maliyetlerin artmasıdır. Bu nedenle, yeni yönetimin ilk yaptığı iş üretim sürecini maliyetleri azaltacak biçimde olabilen en erken saate göre düzenlemek olmuştur. Böylece, sahip oluna

olanaklar ile sadece basit bir düzenleme yapılarak önemli ölçüde girdi tasarrufu sağlanmıştır. Hatta, fabrika fazla talebi karşılayacak düzeyde olduğu için işe erken başlanması ile fazla talep olan günlerde ek mesai yapılarak üretim ve kazanç artırılabilmiştir. Sadece süreçlerin yeniden düzenlenmesi ile sağlanan üretim ve verimlilik artışı sonucunda fabrikanın daha önce 25 ton olan günlük süt işleme kapasitesi günlük 52 tona çıkartılabilmektedir.

X Süt Fabrikası'nın üretilen talebin artması ile satışlar, ülke içindeki dağıtım ve bayilik sistemi de geliştirilmiştir. 2008 öncesinde sadece Ankara sınırları içinde ürünlerini arz eden X Süt Fabrikası, yönetimin değişmesi ile Ankara dışına çıkarak İstanbul, İzmir, Eskişehir, Ordu, İskenderun, İzmit, Çorum, Trakya, Van, Bitlis, Şırnak, Mardin ve Gaziantep'e kadar bayileri aracılığı ile yayılmıştır. Bayilik sisteminin işletmeye getirdiği önemli bir yarar ise ürünlerin peşin satılması sonucu tahsilât süresi beklemezsizin işletmeye mali kaynak olarak geri dönmesi olmuştur. Bununla beraber, yine ek bir yatırım yapmadan ve sahip olunan olanaklar ile ürünlerin kalitesi ve raf ömrü arttırılmıştır. Örneğin, kalite artışı olarak, piyasadaki diğer işletmeler bir kilo süttten, süt tozu katkısı ile 1.2 kilo yoğurt elde ederken, X Süt Fabrikası bir kilo sten 600 gram yoğurt elde etmektedir. Bununla beraber, dondurma çeşitlerine ballı, narlı, kefirli ve diyabetik dondurma eklenmiş ve yüzde yüz keçi sütünden mamul üretme çalışmalarına başlanmıştır. Doğal olarak 2010 itibarı ile işletmenin satışları %14 artmıştır. Ancak, en önemlisi bu gelişmenin işletmenin mevcudunda var olan işçilik, donanım, bina, makine ve diğer sermaye aynı kalarak ve sadece düşünce yapısı değişikliği ile olmuştur.

5. SONUÇ

Bir işletmenin geleceği açısından hayati kararlar alarak maddi ve beşeri varlığının planlayan, örgütleyen, yönlüten, eşgüdümleyen ve denetleyen yöneticidir. Kısacası yönetici işletmenin geleceğine yön verir, verimlilik ve performansını önemli biçimde etkiler, İşletmenin amaçlarına ne kadar ulaştığı ifade eden başarımlar göstergesi performans ve en az girdi ile en çok çıktı elde etmeyi ifade eden verimlilik işletmeler için çok önemlidir. Konu X Süt Fabrikası açısından incelendiğinde ise hiçbir ek yatırım yapmadan sadece yönetim ve düşünce yapısının değiştirilmesi ile işletmenin üretimi %100 artmıştır. Bununla beraber, Türkiye'nin birçok yerinde bayilikler açılmış, satış hacmi artmış ve senelik kâr 2.000.000 TL'yi bulmuştur. Bunun en önemli nedeni ise yönetimin kararlı tutumu ve işletmeyi geliştirmek için verdiği azimli uğraşlar olmuştur

KAYNAKÇA

BOSHOF, Kobie; "Towards facilitating change in service delivery: An illustrative example", **Australian Occupational Therapy Journal**, Vol. 52, No: 3, 2005, pp. 149 – 159.

BROTHERIDGE, Celeste; "A test of the Evolution and Managers' Interpretations of Change", **Journal of Change Management**, Vol. 5, No: 3, September 2005, pp. 281 – 294; TODNEM BY, Rune: 2005.

BURNES, Bernard; "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future", **Journal of Change Management**, Vol. 4, No: 4, December 2004, pp. 309 – 325.

EFİL, İsmail (2004); **İşletme Yönetimi**, Aktüel Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (2008); **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul.

FISHER, John; "A Time for Change?", **Human Resources Development International**, Vol. 8, No: 2, June 2005, pp. 257 – 263.

GENÇ, Nurullah (2005); **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin, Ankara.

KAVANAGH, Marie; ASHKANASAY, Neal; “The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger”, **British Journal of Management**, Vol. 17, 2006, pp. 81 – 103

KOÇEL, Tamer (2003); **İşletme Yöneticiliği**, Beta , İstanbul.

ROWLAND, Deborah; HIGGS, Malcolm; “All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership”, **Journal of Change Management**, Vol. 5, No: 2, June 2005, pp. 121 – 151.

SMID, Gerhard; VAN HOUT, Eelco; BURGER, Yvonne; “Leadership in Organizational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management”, **Journal of Change Management**, Vol. 6, No: 1, March 2006, pp. 35 – 51.

TİMUR, Hikmet (2005); **İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

WELFORD, Claire; “Change management and quality”, **Nursing Management**, Vol. 13, No: 5, September 2006, pp. 23 – 25.