

KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ
VE
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tuğba ÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN 2010
ANKARA

**KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ
VE
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Tuğba ÇETİN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HAZİRAN 2010
ANKARA**

Tuğba ÇETİN tarafından hazırlanan KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ VE HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Cevriye GENCER

.....

Endüstri Mühendisliği, Gazi Üniversitesi

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği ile Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Çiğdem GÜLDÜR

.....

Kimya Mühendisliği, Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Cevriye GENCER

.....

Endüstri Mühendisliği, Gazi Üniversitesi

Doç Dr. Metin DAĞDEVİREN

.....

Endüstri Mühendisliği, Gazi Üniversitesi

Tarih: 22/06/2010

Bu tez ile G.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Bilal TOKLU

.....

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Tuğba ÇETİN

KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ
VE
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Tuğba ÇETİN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Haziran 2010

ÖZET

Son yıllarda organizasyonlar, fiziksel varlıkların yanında maddi olmayan değerlerinin de farkına varmaya ve temelinde bilgi olan bu değerleri ölçmek için yeni teknikler geliştirmeye başlamışlardır. Organizasyonların stratejik düşünmek ve rekabette kalıcı üstünlük sağlamak amacıyla uyguladığı performans ölçüm tekniklerinden birisi de Kurumsal Performans Karnesidir. Kurumsal Performans Karnesi, şirketlerin bilgi akışını düzenlediği gibi, yönetimde aksayan yönleri ortaya çıkararak kısa süre içinde telafi edilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada, havacılık ve uzay sanayinde faaliyet gösteren TUSAŞ' da stratejik planların değerlendirilmesinde Kurumsal Performans Karnesi uygulaması yapılmıştır. Mevcut durum analiz edilerek, gelecek altı ay için model kullanılmış ve altı ayın sonucunda değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, hedeflenen değerlere göre gerçekleştirmelere bakıldığında kurumun karne notunun % 88 olduğu görülmüştür.

Bilim Kodu : 906.1.141
Anahtar Kelimeler : Kurumsal Performans Karnesi, strateji, stratejik yönetim, Performans Yönetim Sistemi
Sayfa Adedi : 144
Tez Yöneticisi : Prof. Dr. Cevriye GENCER

**BALANCED SCORECARD
AND
AN APPLICATION IN AEROSPACE INDUSTRY
(M.Sc. Thesis)**

Tuğba ÇETİN

**GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
June 2010**

ABSTRACT

In the recent years, organizations realise the importance of intangible assets besides tangible assets and begin to develop new techniques to measure these intangible assets which are mostly based on information. One of the performance measurement techniques, which organizations apply in order to think strategically and to ensure sustainable competitive advantage is Balanced Scorecard. Balanced Scorecard organizes the flow of information in the companies and it also compensates the management deficiencies in a short time by revealing them. In this study, Balanced Scorecard is applied to TUSAŞ. By analyzing the current situation, the model used for the next six months and at the end of six months, results were evaluated. When the realizations were examined according to target values , %88 organization scorecard grade was obtained.

**Science Code : 906.1.141
Key Words : Balanced Scorecard, strategy, strategic management,
Performance Management System
Page Number : 144
Adviser : Prof. Dr. Cevriye GENCER**

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla ben yönlendiren hocam Prof. Dr. Cevriye GENCER'e, ayrıca TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. yönetici ve çalışanlarına, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli arkadaşlarım Hakan ATALAY'a, Orkun ALEMDAROĞLU'na ve Serdar ARSLAN'a, bana her zaman destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. Giriş.....	1
2. Strateji, Stratejik Yönetim.....	3
2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri	3
2.2. Stratejik Uygulamalarda Başarısızlıklar.....	4
2.2.1. Vizyon engeli.....	5
2.2.2. İnsan Engeli	6
2.2.3. Operasyonel engel	6
2.2.4. Yönetim engeli	6
2.3. Performans Yönetimi	7
2.3.1. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi	10
2.3.2. Performans ölçümü ve performans değerlendirme.....	11
2.3.3. Performans ölçütlerini belirlerken dikkate alınacak hususlar....	12
2.3.4. Performans ölçüm sistemi ve aşamaları	13
2.3.5. Performans değerlendirmede uyulması gerekli ilkeler.....	14
2.3.6. Geleneksel performans değerlendirme modelleri.....	16

Sayfa

2.3.7.	Performans yönetiminde yaşanan sorunlar.....	22
2.3.8.	Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri.....	25
3.	Kurumsal Performans Karnesi	32
3.1.	KPK' nın Gelişimi.....	34
3.2.	KPK' nın Faydaları	36
3.3.	KPK' da Kullanılacak Performans Ölçütleri	37
3.3.1.	Çıktı veya girdi ölçütleri.....	37
3.3.2.	Finansal veya finansal olmayan ölçütler	37
3.3.3.	İçsel veya dışsal ölçütler.....	38
3.4.	KPK Kavramsal Çerçevesi.....	39
3.5.	Stratejik Yönetim Sistemi Olarak KPK	42
3.6.	KPK' yı Nerede Oluştururuz?	45
3.7.	KPK için Uygun Organizasyonel Birimin Seçim Kriterleri.....	45
3.7.1.	Strateji.....	46
3.7.2.	Sponsorluk	47
3.7.3.	Faaliyet alanı.....	47
3.7.4.	Kaynaklar.....	47
3.7.5.	Veriler	48
3.7.6.	KPK ihtiyacı	48
3.7.7.	Üst yönetim desteği	49
3.8.	KPK Uygulama Aşamaları.....	49
3.8.1.	Planlama aşaması.....	53
3.8.2.	Geliştirme aşaması.....	53

Sayfa

3.9.	KPK' nın İşleyişi	56
3.10.	KPK' nın Uygulanmasındaki Temel İlkeler.....	59
3.11.	KPK' nın Boyutları	61
3.11.1.	Finansal boyut.....	63
3.11.2.	Müşteri boyutu.....	66
3.11.3.	İçsel işletme boyutu	71
3.11.4.	Bilgi ve öğrenme boyutu	74
3.12.	KPK Bileşenleri.....	76
3.13.	Strateji Haritası ve Neden-Sonuç İlişkisinin Kurulması	78
3.14.	KPK' da Denge	82
3.14.1.	Uzun ve kısa dönemli hedefler arasında denge	82
3.14.2.	Finansal ölçütlerle finansal olmayan ölçütler arasında denge .	83
3.14.3.	İşletmenin tüm tarafları arasında denge.....	83
3.15.	Hedeflerin Kurulması ve Girişimlerin Önceliklendirilmesi.....	83
3.16.	KPK' nın Yayılımı	89
3.17.	KPK' nın Yararları.....	91
3.18.	KPK' nın Kısıtları	92
3.19.	KPK Tasarlanırken Sakınılması Gereken Hatalar.....	94
3.19.1.	Yanlış şeyleri doğru ölçmek	94
3.19.2.	Bütün faaliyetleri içermelidir.....	94
3.19.3.	Yöneticiler arasında deneyim çatışması	94
3.20.	KPK Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	94
3.21.	KPK Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller	95

Sayfa

3.22.	KPK' ya Yöneltilen Eleştiriler	97
4.	TUSAŞ'da KPK uygulaması.....	99
4.1.	TUSAŞ'ın Tanıtımı	100
4.1.1.	TUSAŞ'a genel bir bakış.....	100
4.1.2.	İşletmenin faaliyet alanı ve imalat kabiliyeti.....	103
4.1.3.	Firmanın yerleşimi.....	103
4.1.4.	İşletmenin organizasyon ve personel yapısı	104
4.2.	TUSAŞ'da KPK Uygulanması.....	107
4.2.1.	Mevcut durum incelemesi	108
4.2.2.	Strateji değerlendirme süreci	109
4.2.3.	Performans karnesi amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi.....	112
4.2.4.	Finansal boyut amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi	114
4.2.5.	Müşteri boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi	116
4.2.6.	İçsel işletme boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi	117
4.2.7.	AR-GE ve inovasyon boyutu amaç ölçütlerinin geliştirilmesi	117
4.2.8.	Bilgi ve öğrenme boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi..	118
4.2.9.	Strateji haritasının oluşturulması ve neden-sonuç ilişkisi	118
4.2.10.	Performans karnesi ağırlıklandırma çalışması.....	120
4.2.11.	Karne hedeflerin belirlenmesi ve verimlilik analizi	131
4.2.12.	TUSAŞ KPK sonuçları	133
5.	SONUÇ	138
	KAYNAKLAR	140
	ÖZGEÇMİŞ	144

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. KPK planlama ve geliştirme aşamaları.....	52
Çizelge 3.2. Finansal boyut.....	65
Çizelge 3.3. Müşteri boyutu.....	71
Çizelge 3.4. İçsel işletme boyutu	73
Çizelge 3.5. Bilgi ve öğrenme boyutu.....	75
Çizelge 3.6. KPK girişimlerini önceliklendirmek.....	88
Çizelge 3.7. Girişimleri amaçlar ile eşleştirmek	89
Çizelge 4.1. TUSAŞ performans karnesi	113
Çizelge 4.2. Ölçülemeyen performans metrikleri	118
Çizelge 4.3. Önem skalası.....	123
Çizelge 4.4. Karne boyutları ağırlıklandırma karar matrisi	126
Çizelge 4.5. Boyutların stratejik plan kriteri bazında aldığı önem puanını	127
Çizelge 4.6. TUSAŞ performans karnesi ağırlıklandırması.....	129
Çizelge 4.7. Geçmiş yıl verilerine dayalı verimlilik analizi	132
Çizelge 4.8. TUSAŞ KPK sonuçları	135
Çizelge 4.9. TUSAŞ KPK özet sonuçları.....	137

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Strateji uygulamalarının önündeki engeller	5
Şekil 2.2. Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü	9
Şekil 2.3. Performans piramidi	29
Şekil 3.1. KPK' nın dört boyutu	41
Şekil 3.2. Kurumsal karne hazırlık kriterleri.....	46
Şekil 3.3. İşletme stratejisinin kurumsal karneye yansıtılması	50
Şekil 3.4. KPK' nın stratejik çerçeveyi belirleme amacıyla kullanılması.....	59
Şekil 3.5. Strateji haritasının oluşturulması	79
Şekil 3.6. Kurumsal karne'nin dört alanındaki ölçümler arasında bağlantı	81
Şekil 3.7. Yayılım süreci	91
Şekil 4.1. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin öğrenim durumu	105
Şekil 4.2. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin yaşa göre dağılımı	105
Şekil 4.3. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin anlık statü dağılımı	106
Şekil 4.4. TUSAŞ'ın genel organizasyon şeması	107
Şekil 4.5. Boyutlara göre başarı faktörleri	109
Şekil 4.6. TUSAŞ performans karnesi boyutları.....	112
Şekil 4.7. TUSAŞ stratejik haritası	120
Şekil 4.8. Kurumsal performans karne akış sistematığı örneği.....	128

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
ÇPE	Çizelge Performans Endeksi
KPK	Kurumsal Performans Karnesi
MPE	Maliyet Performans Endeksi
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
TSKGV	Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı
TUSAŞ	Tusaş–Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.

1. GİRİŞ

Kamu ve özel idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır.

Bu planların hazırlanmasına yönelik, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Ve Kontrol Kanunu'nun 10.12.2003 tarihinde kabulü ile birlikte, stratejik plan hazırlama, bütçelerin stratejik planlarda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflere uyumlu olması ve bütçelerin performans göstergelerine göre değerlendirilmesi bir zorunluluk haline gelmesi de bu yapılanmanın kurulmasında önemli bir etken oluşturmaktadır.

Stratejik planlama sürecine; kuruluş çalışanlarının, kuruluş hizmetinden yararlananların, sivil toplum kuruluşlarının, diğer kamu idarelerinin ve ilgili diğer tarafların katkı ve katılımları sağlanır.

Stratejik planlar, kamu ve özel idarelerinin tek bir birim tarafından değil, tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla hazırlanır. Beş yıllık bir dönemi kapsar. En az iki yıl uygulandıktan sonra, kalan süresi güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

Stratejik planlarda, planlanma sürelerine ve hedeflerine ne derece ulaşıldığının ölçülmesi gerekir. Bu ölçümler performans yönetim sistemleri ile yapılır.

Performans Yönetim Sisteminin işlerlik kazanmasına ön koşul olarak, kurumsal performans yönetimi araçlarından Kurumsal Performans Karnesi (KPK) uygulamasına geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle KPK sisteminin kurulması ve buna bağlı olarak gerçekleştirilecek Personel Performans Yönetim Sistemi çalışmalarının birbirine paralel olarak yürütülmesi önem arz etmektedir.

Günümüz modern yönetim metotları arasında yer alan bu sistemlerin hayata geçmesiyle, firmada stratejik ve kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesinde, şirket ve çalışan performanslarının objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesinde önemli aşama kaydedileceği değerlendirilmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı (TSKGV)'na bağlı ortaklıklardan biri olan TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş (TUSAŞ)'de uygulanan mevcut Performans Yönetim Sisteminin geliştirilmesi, firmada ortak bir anlayış oluşturulması ve Personel Performans Yönetim Sistemi kapsamındaki tüm süreçlerin geliştirilmesine yönelik esasları belirleme amacıyla bu çalışmaya başlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, strateji, stratejik yönetim, performans yönetimi, performans yönetimi ölçütleri; üçüncü bölümde, Kurumsal Performans Karnesi tanımı, literatür araştırması, gelişimi, faydaları, boyutları, performans ölçütleri, karşılaşılan problemler ve aşamaları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde TUSAŞ' da uygulama çalışması yapılmıştır.

2. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM

Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilen strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarına askeri literatürden gelmiştir. Stratejik yönetim ise, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetim işletmelerin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır [1].

2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri

Stratejik yönetim sürecinin evreleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi,
- Stratejik analiz evresi,
- Stratejik yönlendirme evresi,
- Strateji oluşturma evresi,
- Stratejik uygulama evresi,
- Stratejik kontrol evresi [1].

Stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde bu işi gerçekleştirecek ekipler oluşturulmaktadır. Sonra işletme stratejisini şekillendiren etkenler analiz edilerek, işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçları belirlenmektedir. Daha sonra işletmenin uzun dönemli kararlarını içeren stratejiler oluşturulup, stratejik uygulama evresine geçilir. Stratejik yönetim sürecinin son adımı olan stratejik kontrol evresinde belirlenmiş stratejilerin ne ölçüde gerçekleştiği takip edilmektedir [1].

2.2. Stratejik Uygulamalarda Başarısızlıklar

Organizasyonların başarısı iki temel koşula dayanmaktadır:

- Doğru oluşturulmuş stratejiler,
- Stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması.

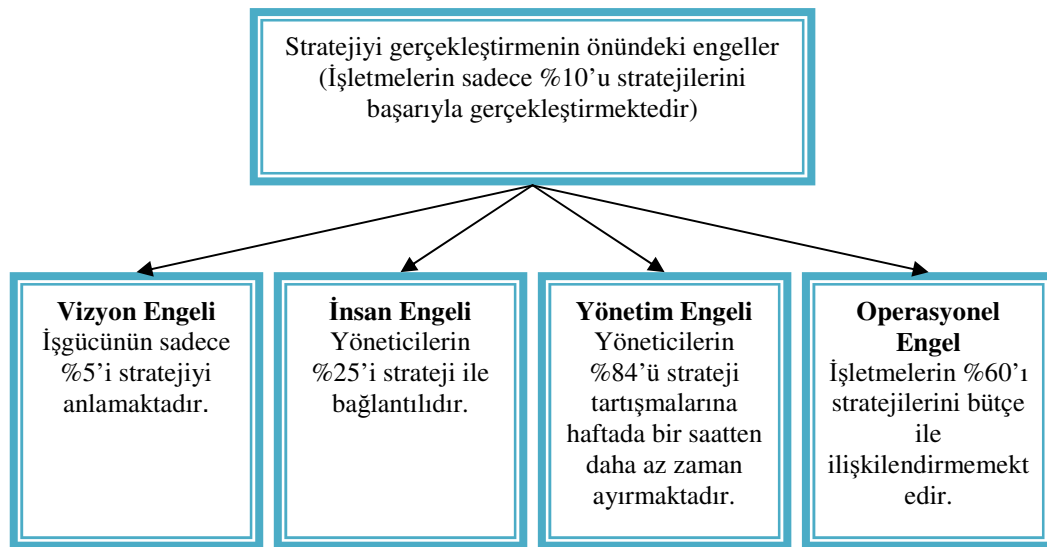
Bir organizasyon için oluşturulan strateji ile ilgili olarak, yukarıdaki iki koşuldan birinin gerçekleşmemiş olması, organizasyon için büyük miktarda zaman ve kaynak kaybına neden olmaktadır. Başarı için, doğru stratejinin oluşturulmuş olması ve doğru oluşturulmuş olan stratejinin etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir [2].

Strateji oluşturma iş dünyasında üzerinde çokça tartışma yapılan bir konudur. İş dünyasının liderlerince işletmenin başarısı için, *kazandıran bir strateji geliştirme* başarısının anahtarı olarak görülmüştür [1]. Strateji teriminin günümüzün hızla ilerleyen ve gelişen iş dünyası için hiç olmadığı kadar kritik olduğu kabul edilirse, daha önemli bir konu olan stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasına geçilebilir [2]. İşletmeler strateji oluşturma evresine fazlaca takılmalarına rağmen stratejik yönetim sürecinde asıl problem stratejik uygulama evresinde yaşanmaktadır. Bugün iş dünyasında stratejik kararların uygulanmasında sorunların yaşandığı açıkça gözlemlenmektedir [1]. Kazanma stratejilerinin gelişimi, hiçbir zaman basit bir iş olmadığından, bu stratejilerin başarılı şekilde uygulanması daha cesaret kırıcı bir iş olmuştur. 1999 da Fortune dergisinde yayınlanan bir makaleye göre, CEO'ların başarısızlığının %70'i zayıf stratejiler sebebiyle değil, uygulamaların zayıflığından kaynaklanmıştır [2].

İşletmelerin stratejik uygulamalarda başarısız olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri işletmelerin birçoğunun örgütsel yapılarını sanayi toplumunun özelliklerine göre tasarlamalarıdır. Günümüzün bilgiye dayalı stratejik uygulamalarında bu örgütsel yapılar, bugünün hızla değişen, dinamik yapısına ayak uyduramamaktadırlar. Diğer bir neden ise işletmelere değer yaratarak katkıda bulunan stratejilerin sürekli değişmesine karşın bu stratejilerin ne kadarının gerçekleştirildiğini ölçen performans değerlendirme yöntemlerinin değişmemesidir.

Oysa günümüzde stratejik yönetim literatüründe, stratejik planlarla performans değerlendirme arasında sıkı bir ilişkinin var olması bir zorunluluk olarak görülmektedir [1].

Stratejik uygulama ile stratejik performans değerlendirme arasındaki ilişkinin kurulamaması da stratejik uygulamalarda başarısızlıklara neden olmaktadır [1]. Stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması, niçin en iyi organizasyonlar için bile bu derece zordur? Bu alandaki araştırmalar, strateji uygulamalarına birkaç sayıda engel ileri sürmüştür [2]. Bu engeller Şekil 2.1'de açıklanmaktadır [3].



Şekil 2.1. Strateji uygulamalarının önündeki engeller

2.2.1. Vizyon engeli

Günümüzde işletmeler maddi olmayan varlıklar üzerinden değer yaratmaktadırlar. Oysa sanayi toplumu özelliklerine göre yapılanmış işletmelerde çalışanlar bu değişimi anlayamamakta ve cevap veremeyebilmektedirler [1]. Birçok şirket, hala endüstriyel çağ için organize olmaktadır. Buna göre, günümüz ortamı için yetersiz olan kumanda ve kontrol yönlendirmelerini kullanmaktadırlar. Tüm kanıtlar bir değişimin olması gerektiğini gösterirken bu durum neden böyledir? S.I. Hayakawa, 50 yıl önce kültürel geri kalma olarak bilinen bir kavram ortaya atmıştır. Hayakawa'ya göre, insanlar kurumlara alıştıklarında, kendi kurumlarının tek doğru yolu temsil ettiği

düşüncesine kapılır ve sonuç olarak da, sosyal organizasyonlar yavaşça değişmeye başlar ve en önemlisi de varlıklarının artık gerekli olmadığı andan itibaren bile çok uzun zaman daha kalmaya devam ederler. Hatta bazen var olmaları, bir sıkıntı veya tehlike haline dahi gelebilir [2].

2.2.2. İnsan Engeli

Birçok sistem, kısa süreli finansal hedeflerin başarılması için ödüller vaat eder. Ancak uzun süreli stratejik adımlarda buna rastlanmaz [2]. İşletmelerde ödüllendirmelerin genelde kısa dönemli olan finansal hedeflere göre yapılmakta olduğu düşünüldüğünde, çalışkan personel enerjisini sonuçları uzun dönemde ortaya çıkacak stratejik uygulamalar yerine kısa dönemde sonuç elde edilecek finansal hedefleri başarmaya yönlendirecektir [1].

2.2.3. Operasyonel engel

Organizasyonların %60'ı bütçelerle strateji arasında bir bağlantı kurmamaktadır [2]. Bu durumda işletme içerisinde bir grup stratejik uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi için mücadele verirken, diğer bir grup ise belirlenmiş bütçe hedeflerinin başarılması için çaba göstermektedir. Bu yaklaşımla problem insandır ve böylelikle finansal kaynaklar ve insan gücü potansiyeli stratejik uygulamaların gerçekleştirilmesi için değil de kısa dönemli finansal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kullanılmaktadır [1].

2.2.4. Yönetim engeli

Birçok işletmede yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu muhtemelen finansal sonuçları analiz etmek ve gerçek sonuçlar beklenen bütçeyle örtüşmediğinde ortaya çıkan hatalara çareler aramakla geçirirler. Yöneticilerin strateji üzerine odaklanması, zamanlarını hata analizleri yapmanın ötesine geçirerek, işletmede değer yaratan unsurların veya yok etme mekanizmalarının daha iyi anlaşılmasını mümkün kılacaktır [2].

Stratejik uygulama stratejik yönetim sürecinin en önemli evrelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Rekabet üstünlüğü ve uzun dönemli, kalıcı başarı elde etmek isteyen yöneticiler, stratejik uygulama evresinde karşılaşılan sorunları iyi analiz etmeli ve etkili çözüm önerilerini hayata geçirmelidirler [1].

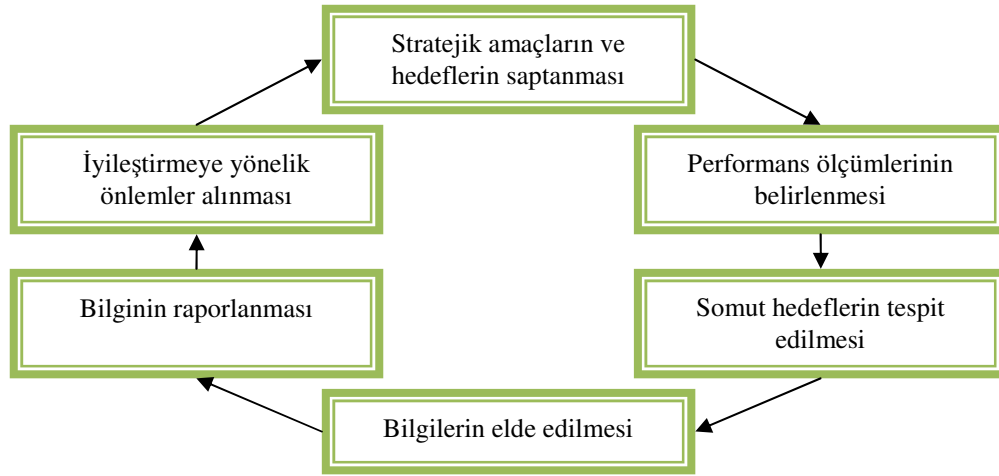
2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, işletme yönetiminde finansal ölçütler dışında finansal olmayan ölçütlere dayalı performans değerlendirmesinin yapıldığı, örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmakta, mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemekte ve planlamakta kullanılan bir sistem olarak hizmet vermektedir. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili bilgi toplayan, performansın gelişimini sağlayan, yeni etkinlikleri başlatan ve devam ettiren süreçtir [4]. Performans yönetimi;

- Şirketlerin vizyon, stratejik plan ve hedeflerin netleştirilmesini, stratejik hedef ve kararların organizasyonunun tüm kademedeki çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kurumsal hedeflerin bireysel performans ile bütünleştirilmesini, böylelikle çalışanlarda kurum kültürünün gelişimini,
- Kurumsal hedeflerin ve çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasını,
- Değerlendirmelerinin tüm çalışanları kapsayacak ve objektif olarak belirlenmiş kriterlere dayanarak adil, eşit ve eş zamanlı uygulanabilirliğinin sağlanmasını,
- Çalışanların iş memnuniyetlerinin ve motivasyonunun artırılmasını,
- Geri bildirim mekanizmasının etkinliğini arttıracak kişisel gelişim planları, eğitim, ücret, prim, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara temel teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulmasını,
- Şirket içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş süreçlerinin oluşturulmasını amaçlar [5].

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir, ikinci aşamada, örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlama ile birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çabalarına da başlanır. Bu amaçla neyin nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynarlar. Sistemin üretim ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme, değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Bu sürecin kalbi kontrol, amacı yönlendirme, aracı geri bildirim düzenidir. Kontrol geri bildirimi işleterek, örgüt performansından beklenenlerinin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eş güdümlyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişme ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar [6].

Görüldüğü gibi Performans Yönetim Sistemi sürekli işleyen bir kısır döngü içinde sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni gerçekleştirmiş olur [6]. Performans yönetimi, organizasyonun ne derece iyi yönetildiğinin, müşteriye ve diğer hissedarlara yarattığı faydanın değerlendirilmesi için oluşturulan bir sistemdir. Tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olarak performans yönetimi ve unsurları Şekil 2.2'deki gibidir [2]:



Şekil 2.2. Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü

Firmadaki performans yönetim sürecinin etkililiği performans ölçüm sistemlerinin kullanımına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecine etki etmektedir. Performans yönetim sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular ve tutumlar gibi faktörlerle birlikte raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin yapısı performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde kritik bir rol oynamaktadır [7].

Performans Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için öncelikle sisteme niçin ihtiyaç olduğu, kurumun performans yönetiminin hangi amaca ulaşmak için ne şekilde uygulamak istendiği tanımlanmaktadır. Yöneticilerin istekleri ile çalışanların beklentileri arasında dil birliği sağlanması gerekmektedir. Örgütün ortak değerleri, amaçları, stratejileri, stratejik hedefleri gibi soruların cevapları belirlenmektedir. Performans Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasında örgütte çalışanların ve yöneticilerin davranış şekilleri, örgüt kültürü gibi unsurlar da önem taşımaktadır. Performans Yönetim Sistemi bir bütün olarak anlaşılıp, uygulandığı zaman tüm örgüt bazında yararları olacaktır. Şirketlerde etkin bir performans yönetim sistemi ile yönetim sorunları önceden belirlenip önlem alınabilecektir. Bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulunca çalışanların katılımı artacak dolayısıyla

faaliyetlerinde artış sağlanabilecektir. Ayrıca planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılabilecektir [8].

Uygun olarak tasarlanmış performans değerlendirme sistemi, stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde yönetsel bir araç olarak kullanılabilecek etkili bir Performans Yönetim Sistemine temel oluşturacaktır [9].

2.3.1. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir:

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır [10].

İşletmelerin belirli dönemlerde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin değerlendirmesinde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri: Müşteri tatmini, Kalite, Maliyet, Karlılık ve Esneklik olarak sıralanmaktadır. Tüm ölçütlerin bir kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir performans ölçütü, kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilemez ise, ifade edilemeyecektir ve işletmenin stratejik amaçlarını da desteklemeyecektir. Tüm performans ölçütlerinin üretim süreci ile ilişkilendirilmesi gerekir. Üretim süreci ile bağlantılı olmayan bir ölçüt ifade edilemeyecektir ve kontrol edilemeyecektir [11].

2.3.2. Performans ölçümü ve performans değerlendirme

Performans değerlendirmesi işletme yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirmesi kavramı günümüzde işletmenin faaliyetlerinin çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir [1].

İşletmeler günün şartlarına göre farklılaşan amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir dizi etkinlik yaparlar. Bu etkinliklerin sonuçları diğer bir deyişle işletmelerin belli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği çıktılar işletmenin başarısını oluşturur. Bu sonuçlar yanında işletmenin ulaşmayı istediği bir performans da söz konusudur. İşletmenin çıktıları gerçekleşen ya da gösterilen performans olarak adlandırılırsa bu sonuçlarla, ulaşmak istenen ya da gösterilmesi beklenen performansın karşılaştırılması da performans değerlendirmedir. Doğru bir performans değerlendirme yöntemi işletmelere etkili stratejiler belirleme ve uygulama, çalışan davranışlarına rehberlik etme, yönetsel etkinliği değerlendirme ve ödüllendirmeler için bir temel oluşturma imkânı sağlamaktadır [1].

Performans ölçümü bir kuruluşun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir [12].

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık süreçleri ve mekanizmaları gerektirmektedir. Bu nedenle etkili bir performans ölçüm sistemi tasarlanmalıdır. Böyle bir sistem, faaliyetlerin ve hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi, uygun performans boyutların tespit edilmesi, verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve izlenmesi unsurlarından oluşmaktadır [12].

Boyutlar belirlenirken öncelikle organizasyon strateji, misyon ve vizyonunun dolayısıyla amaçlarının doğru olarak tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra organizasyon kaynaklarının bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar verimli ve etkin kullanıldığı belirlenmelidir [13].

2.3.3. Performans ölçütlerini belirlerken dikkate alınacak hususlar

Uygun ölçüm yöntemleriyle güçlendirilmiş ölçütlerle birlikte geçerli, güvenilir ve dengeli performans ölçütleri oluşturma ve bir ölçüm sistemini uygulamaya koyma birkaç yıllık istikrarlı çalışmayı gerektiren tekrarlayıcı bir süreçtir [12].

Performans ölçütlerinin belirlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Ölçütlerin, işletmelerin stratejileri ile bağlantısı kurulmalıdır.
- Finansal olmayan ölçütler kullanılmalıdır.
- Ölçütlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
- Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
- Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.
- Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
- Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.
- Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
- Ölçütler, işletmelerin amaçları ile tutarlı olmalıdır.
- Performans ölçütleri işletmelerin stratejisi doğrultusunda oluşturulmalıdır.
- Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir.
- Performansın düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
- Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdırlar.
- Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler; koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
- Objektif performans kriterleri, subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir.
- Oranlara dayalı performans ölçütleri, mutlak sayılara dayalı performans ölçütlerine tercih edilmelidir [6].

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da, kullanılacak ölçütlerin sayısının belirlenmesidir, işletmelerde az sayıda ölçüt kullanılması ile performans ölçümleri daha iyi belirlenebilmektedir [14]. Çok fazla ölçütün olması, çok fazla sayıda rutin verinin oluşmasına neden olmakta ve üst yönetimin dikkatini işletmenin başarısı için kritik önemde olan birçok ölçüme odaklanmasını önleyebilmektedir. Ayrıca tek bir ölçüt tüm bölümler ve konular için uygun olmamaktadır. Ölçütlerin, kuruluşlar arasında farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır, işletmeler dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler, bu nedenle performans ölçütleri de dinamik olmalıdır. Performans ölçütleri, işletmeler arasında ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermelidir. Bir işletme için bugün önemli olan bir performans ölçütü belirli bir süre sonra önemini kaybedebilmektedir [15].

2.3.4. Performans ölçüm sistemi ve aşamaları

İyi bir performans ölçü seti her zaman eksiksiz bir şekilde belirlenemeyebilir. Dahası oluşturulan ölçü setinin işletme içinde benimsenip kullanılması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, performans ölçütlerinin işletmede olumlu bir etki yaratması ve organizasyonel süreçlerde etkili bir rol oynayabilmesi için bir performans ölçüm ve izleme sistemi tasarlanmalı ve performans ölçütleri bu ölçüm sistemi içinde geliştirilmelidir [12]. Performans ölçüm sistemi temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır:

Değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle değerlendirmeyi ve ölçmeyi yapacak görevlilerin belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılmasının en yaygın yöntem olduğu ileri sürülmektedir. Ancak tek amir değerlendirmesinin sakıncalarını önlemek için veya en aza indirmek için birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, kişinin kendi kendini değerlendirmesi, iş arkadaşları tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme yapılması gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır [16].

İkinci aşamada, değerlendirmenin yapılabilmesi için ihtiyaç olan verilerin toplanması gerekmektedir [16]. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kullanılan verilerin çoğu işyerindeki çalışanlar tarafından toplanmaktadır. Genel olarak performansla ilgili verilerin toplanmasında nicel teknikler kullanılmasına rağmen nicel olarak ölçümün zor ya da mümkün olmadığı durumlarda nitel teknikler kullanılmaktadır [17]. Genel olarak veri toplama kaynakları; araştırma, gözlem, sistem verilerinin ve dokümanlarının toplanması şeklinde sıralanabilir [13].

Üçüncü aşama, yapılacak değerlendirmenin alanını belirlemektir. Çalışanlara yönelik bir değerlendirme ise, çalışanlara bu konuda önceden eğitim verme yöntemi tercih edilebilmektedir; değerlendirme müşterilere yönelik ise, önceden bir anket çalışması yapıp sonuçları değerlendirilebilmektedir; finansal açıdan değerlendirme söz konusu ise, bilanço, gelir tablosu gibi verilerden yararlanılabilmektedir [18].

Dördüncü aşamada kullanılacak kriterler ve uygulanacak performans ölçüm sistemi belirlenmektedir. Kriterlerin içinde bulunulan durum ve değerlendirme yapılacak alan göz önüne alınarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir [16]. Dördüncü aşamada karar vermek için ölçüm sistemleri ve yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Ölçüm modelleri olarak toplam faktör verimlilik modelleri, çok faktörlü verimlilik modelleri, toplam performans modelleri, objektif matris yöntemi, amaçlara göre yönetim modelleri, finansal analiz modelleri, maliyet analiz modelleri, v.b. çok çeşitli modeller sayılabilir. [17].

Beşinci aşama, seçilen sistemin uygulanması ve raporlama sürecini kapsamaktadır. Ölçümlerin sonucunda performans göstergelerinin bilgiye dönüştürülmesi ve değerlendirmede kullanılması farklı biçimlerde olmaktadır. Son aşamada sonuçlar değerlendirilmektedir [17].

2.3.5. Performans değerlendirmede uyulması gerekli ilkeler

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanabilmek için, değerlendirme yapılırken bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken ilkelerden birisi performans değerlendirme ve ölçmesiyle ilgili uygun olan teknikleri belirlemektir.

Seçilen kriterler zaman içinde aynı durum için bile geçersiz hale gelmektedir, içinde bulunulan durumdaki performans ile ulaşmak istenilen performans düzeyinin açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Önce içinde bulunulan durumda performansın ölçülmesi gerekmektedir. Daha sonra istenilen düzeye ulaşabilmek için performans geliştirmeye yönelik planlama, elde bulunan verilerin etkin kullanımı gibi konular dikkate alınmaktadır [16].

Performans değerlendirmenin işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Değerlendirmenin yöneticilerin davranışlarında ve karar almalarında yönlendirici olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Değerlendirmenin yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Performans değerlendirmede sonuçlar yöneticilerle birlikte çalışanlara da iletildiği zaman çalışanlara başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmış olacağı ileri sürülmektedir [18].

Değerlendirmenin yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar az ya da fazla bilgi içermemesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan bilgilerin kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir olması gerektiği belirtilmektedir. Bilgilerin zamanında sağlanabilmesi için düzenli ve sürekli bir yapı oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Seçilen göstergeler, ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olarak tasarlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıda olması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının iç ve dış çevre tarafından aynı biçimde algılanması ve yorumlanması gerektiği vurgulanmaktadır [17].

Göstergeleri seçerken amaca ya da kullanıcının gereksinimlerine uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine aynı amaca yönelik bir dizi gösterge seçiminin daha uygun olacağı ileri sürülmektedir [18].

Göstergelerin, durumu tüm gerçekliği ile yansıtması önemlidir. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçlarının doğru olmasına dikkat edilmektedir. Sayısal

göstergeler nitel göstergeler ile desteklenirse daha fazla anlam kazanmaktadırlar [18].

Özellikle işletmelerde stratejiler değişince göstergeler tekrar gözden geçirilip gerekiyorsa değiştirilmektedir. Performans değerlendirme de işletme performansının bütün boyutlarıyla ilgili kriterler etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, kalite, verimlilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, yenilik, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, çalışma yaşamının kalitesi, büyüme ve pazar payı olarak belirlenmiştir. Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin müşteri tarafından beğenilip beğenilmediğini belirleyecek kriterler kullanılmaktadır, işletmenin diğer rakipleri karşısındaki durumunu belirleyebilmek için kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Değerlendirmede çalışanların faaliyetleri farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesinin uzun döneme yayılması gereken bir değerlendirme şekli olduğu ifade edilmektedir [16].

2.3.6. Geleneksel performans değerlendirme modelleri

Firmalardaki performans değerlendirme sistemleri günümüze gelinceye kadar sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde bir taraftan önemini yitiren diğer taraftan daha önemli hale gelen performans değerlendirme anlayışları mevcuttur. Bu değişim süreci en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, rekabet koşullarının gereği müşteri tatmini, kalite, esneklik, yenilik v.b. çok farklı performans ölçütlerine ağırlık veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans değerlendirme sistemlerini yeniden tasarlamaktadırlar [9]. Günümüzde yalnızca finansal göstergelere dayalı performans ölçümleri, işletmelerin performansını değerlendirme de yetersiz kalmaktadır [19].

Geleneksel yöntemlerde performans ölçütleri tek boyutlu olup satış cirosu, kâr, borç ve yatırım getirisi gibi finansal ölçütler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Ancak geleneksel finansal ölçütler şirketlerin bugünün iş çevresini karşılaması için ihtiyaç duyduğu yeteneklerle ve becerilerle tamamiyle uyum göstermez [20,21]. Geleneksel performans

ölçüm sistemlerinde denetlenen birimler, bölümler ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta müşteriler dikkate alınmamaktadır [21]. Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi esnekliğe imkân vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Finansal ölçümlerin kullanımındaki zorluklardan birisi de finansal ölçütlerin sayısının fazla olması ve hangi ölçütlerin kullanılacağına karar vermede çekilen güçlük olarak ifade edilmektedir. Ayrıca geleneksel ölçümler performansı ve gelişim faaliyetlerini yalnızca finansal açıdan desteklediği için sürekli gelişime engel olmaktadır [19]. Ölçüm ve raporlar ortaklara yönelik gerçekleştirildiği için çalışanlar, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları göz önüne alınmamaktadır [4].

Finansal göstergeler işletmenin geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili hikâyenin tümünü değil sadece rakamsal boyutunu yansıtmaktadır ve gelecekte arzu edilen finansal sonuçları yaratmak amacıyla bugün ya da gelecekte sergilenmesi gereken faaliyetler için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesine sahip değildir. Bu sebeplerden dolayı işletmenin performansı değerlendirilirken sadece finansal boyutun değil, aynı zamanda önceki dönemlerde ölçülmesi fazla değerli bulunmayan ve ölçülmez kabul edilen finansal olmayan boyutunda dikkate alınması gerekmektedir [9].

Yukarıda bahsedildiği gibi finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çeşitli açılardan eleştirilmektedir. Bu eleştiriler; ağırlıklı olarak finansal ölçütlere dayanması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması ve işletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi başlıkları altında incelenebilir [1]. Bu başlıklar detaylı bir şekilde aşağıda incelenmektedir.

Finansal ölçütlerin ağırlıklı olması

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri temel olarak finansal ölçütlere dayanmaktadır. Oysa performans değerlendirme alanındaki gelişmeler finansal ölçütlerin işletme performansını yansıtmada doğru bilgileri veremediğini göstermektedir. Finansal ölçüt ağırlıklı geleneksel performans değerlendirme

yöntemlerinin yetersizliğinin sonucu olarak işletmeler finansal olmayan ölçütlerin kullanımına daha fazla önem vermeye başlamışlardır [1]. Kaplan ve Norton bilgi toplumunda işletme yönetimini uçak yönetimine benzetmişlerdir. Pilotlar uçak kullanırken yakıt durumu, yükseklik, hız, mesafe gibi çeşitli göstergelerden yararlanmaktadırlar. Bu göstergelerden sadece birinden istifade edilerek uçak kullanılamayacağı gibi, günümüz işletmelerinde de yöneticilerin sadece finansal ölçütlerle hareket etmemesi, işletmenin diğer yönleri hakkında bilgi veren finansal olmayan ölçütleri de kullanması gerekmektedir [22].

Kısa dönem odaklı olması

Geleneksel performans değerlendirme ölçütleri temel olarak yönetim muhasebesi sistemlerine dayanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak performans ölçütlerinin çoğu yatırımın geri dönüş oranı, satışlar, fiyat sapmaları, çalışan başına satış, verimlilik, birim başına karlılık gibi finansal ölçütlerden oluşmaktadır. Finansal ölçütler sonuçları kısa dönemde ortaya çıkan kararları ve uygulamaları hakkında değerlendirme imkânı vermektedir. Aslında kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek işletmelerin kısa dönemli yatırımlara aşırı derecede kaynak ayırmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır [1]. Kaplan ve Norton'a göre yöneticiler kısa dönemli, istikrarlı ve mükemmel bir performans elde etme baskısı altında tutuldukları müddetçe bu hedefi gerçekleştirmek için yapacakları tercihler, onların büyüme fırsatları için sürdürecekleri yatırım arayışlarını kısıtlayacaktır. Daha da kötüsü kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı, işletmelerin yeni ürün, yöntem, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, veri tabanı ve sistemler, müşteri ve pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıtlayacaktır. Maliyet muhasebesi modeli kısa dönemde harcamalarda meydana gelen bu azalmayı işletmenin gelirlerinde bir artış olarak gösterir. Gerçekte bu düşüşler işletmenin öz varlıklarından ve gelecekte değer yaratacak kaynaklarından çalınmıştır. Bir diğer yaklaşım da işletmelerin kısa dönemde finansal sonuçlarını maksimum düzeye çıkarabilmek amacıyla müşterilerine yüksek fiyat veya daha düşük kalitede hizmet vermeleridir. Kısa dönemde bu gibi uygulamalar işleme raporlarında kâğıt üstünde bir artış görülmesini sağlasa da müşteri sadakati ve tatmininde meydana

gelecek azalmalar, işletmenin rakiplerinin saldırısından çok fazla yara almasına ve giderek güçsüzleşmesine neden olmaktadır [20].

Geçmişe yönelik olması

İşletmeler yakın zamanda finansal ölçütlerin başlı başına performans değerlendirmede ve performans yönetiminde yetersiz kaldığının farkına varmışlardır. Finansal raporlar geçmiş performansı değerlendirmekte, fakat işletmenin gelecekte yaratacağı değerler hakkında ise çok az bilgi vermektedir. Çünkü finansal raporlar genel olarak belirli aralıklarla düzenlenmekte ve geçmiş kararların sonuçlarını yansıtmaktadırlar. Örneğin satış raporları geçen hafta, geçen ay ya da geçen yıl ne olduğunu basitçe ortaya koymaktadır. Oysa çoğu yönetici gelecek hafta, gelecek ay ve gelecek yıl ne olacağını gösteren ölçütlere sahip olmak istemektedirler. Muhasebe kayıtları hep bir önceki dönemi gösterdiği için, en son dönem içinde yöneticilerin davranışları neticesinde yaratılan veya kaybedilen değerlerin tespit edilmesinde yavaş kalmaktadır. Ayrıca finansal ölçütler geçmişteki davranışlarla ilgili hikâyenin de tümünü değil sadece bir kısmını anlatmakta, gelecekteki finansal değerleri yaratmak amacıyla bugün veya gelecekte gerçekleştirilmesi gereken davranışlar hakkında ise yeterli düzeyde yol göstermemektedir. Gerçekten de finansal ölçütler sadece işletmede geçmişte ne olduğunu söylemekte, olayların nedenlerini ise açıklayamamaktadır. Oysa performans değerlendirme ölçütleri geçmişi gösterdiği kadar geleceği de gösterebilecek nitelikteki ölçütler olmalıydılar [1].

Stratejik uygulamaları desteklememesi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte uzun dönemli kararların etkisi artmış, dolayısıyla da stratejik yönetim süreci daha da önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim sürecinde, daha önceki sayfalarda detaylı bir şekilde açıklandığı gibi, işletmeler strateji oluşturmaktan ziyade stratejik uygulamalar konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Stratejik uygulamalarda başarısızlık nedenlerinden biri de finansal ölçütlerin performans değerlendirmede ağırlıklı bir şekilde kullanılmasıdır. Stratejik uygulamalar doğası gereği etkisi uzun dönemde incelenebilen eylemlerden oluşmaktadır. İşletme performansının değerlendirmesinde sadece finansal ölçütler kullanıldığında,

yöneticiler ve çalışanlar sonuçları kısa vadede görülebilen finansal başarılar elde etmek için çalışmakta, işletmeye uzun dönemde katkı sağlayacak ve işletmenin uzun dönemli başarısını sağlayacak stratejik faaliyetlerden ise uzak durmaktadırlar. Bu yönleriyle geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmelerin stratejik uygulama kabiliyetlerini destekleyici nitelikte ölçütler olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır [1].

İş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması

Bilgi toplumu işletmeleri ile sanayi toplumu işletmeleri arasındaki en önemli farklardan biri maddi olmayan varlıkların durumudur. Sanayi toplumunda işletmeler fiziki imkânları, üretim tesisleri, makine donanım ve teçhizatları ile önemli rekabet avantajları elde edebilmekteydiler. Bilgi toplumunda ise maddi olmayan varlıkların işletmelerin başarısında maddi varlıklara göre daha etkili oldukları görülmektedir. Maddi olmayan kaynakların değerlendirilerek maliyet muhasebesi içine dâhil edilmesi ile işletmeler bu kaynaklarında elde ettikleri gelişme ve artışları da çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına ve topluma göstermeyi başarabileceklerdir. Bunun tam aksi gerçekleştiğinde yani işletmeler maddi olmayan varlıklarını azalttıklarında veya tükettiklerinde bunun olumsuz etkileri işletmenin bilânçosuna da anında yansımaktadır. Gerçekçi düşünülürse, işletmelerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, motivasyon ve esneklik seviyesi, müşterilerin sadakat derecesi, veritabanı ve sistemler gibi varlıklarına güvenilebilir mali değerler biçmek son derece zor olduğu için bilançoda yer almalarını sağlamak imkansız hale gelmektedir. Yine de bu kaynak ve varlıklar günümüzün ve geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşmak için hayati önem taşımaktadır [1].

Geleneksel performans değerlendirme ölçütleri yönetim muhasebesi odaklı olup, yönetim muhasebesi teknikleri de temelde üretim maliyetlerini ürünlere ve süreçlere daha doğru bir şekilde yüklenmesi için geliştirilmiştir. Geçmişte direkt işçilik maliyetleri en önemli maliyet taşıyıcılarından biriydi. Oysa günümüzde direkt işçilik maliyetleri ürün maliyetinin %12'sini nadiren aşarken, genel üretim giderleri %50-55 civarında gerçekleşmektedir. Bu değişim sonucunda geçmişteki üretim

ortamları için geliştirilmiş performans değerlendirme ölçütlerinin günümüz iş dünyasının beklentilerini karşılayamadığı ortaya çıkmaktadır [1].

İşletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması

Finansal raporlar yapısı gereği özet raporlar şeklinde düzenlenmektedir. Bu bağlamda hazırlanan raporlar bir aşamadan diğerine geçişte özelliklerini önemli oranda yitirmektedirler. Finansal raporlar alt kademeden en üst kademeye ulaştığında öylesine bir değişime uğramaktadır ki çoğu zaman yöneticilerin ve çalışanların karar alma sürecini destekleyici niteliğinden uzaklaşmaktadır. Oysa çalışanlar o bilgilere dayanarak hareket edebilecekleri, faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri performans değerlendirme bilgilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu performans değerlendirme bilgileri tüm işletmeyi kapsayan ve güncel bilgileri içeren nitelikte olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmenin bütününe kapsayabilecek ve çalışanların günlük işlerini düzenlemelerine yardımcı olacak bilgileri sağlayamadığı görülmektedir [1].

İşletmelerde bölümleşmeyi güçlendirmesi

Finansal raporlar işletmelerdeki fonksiyonel bölümler esas alınarak hazırlanmaktadır. Her bölümün faaliyetleri ayrı ayrı incelenerek raporlar hazırlanmaktadır. Oysa günümüzde iş dünyasında fonksiyonel bölümleşmeden ziyade, bölümler arası ortak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı bölümlerden çalışma ekipleri oluşturularak sorunlara çözüm aranmakta ve değer yaratacak yeni faaliyetlerin ortaya çıkması için çaba harcanmaktadır. Geleneksel finansal performans değerlendirme yöntemleri bu ilişkilerin gerçek değerini hesaplayabilecek bir metoda sahip değildir [1].

Bilgi çağında yaşamlarını sürdüren işletmeler ister üretim ister hizmet sektöründe faaliyet gösterebilirler başarılı olmaları ve bu başarılarını daimi kılmaları için zamanın gereklerine uyum göstermeli, yeteneklerini ve güçlerini içinde bulundukları ortama göre geliştirmelidirler. İşletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri, bu

değerleri daha verimli hale getirmeleri ve kullanabilmelerindeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıkları yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmış ve daha büyük yararlar sağlar hale getirmiştir [20].

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri yaratıcılık, yenilik, müşteri tatmini, risk alma, yönetime katılım sağlama gibi boyutlarla da ilgilenmeleri koşuluyla gerçekleşebilmektedir. Ancak bunlar sadece değişik taktikler geliştirmek, kısa dönemli faaliyetleri kontrol etmek, kullanılan yöntem ve uygulanan işlemleri kalite, maliyet ve süreç açısından iyileştirmek amacıyla kullanılmamalıdır. Finansal olmayan ölçütler, çeşitli bölümler gibi sınırlı alanlar için değil, işletmenin tüm seviyelerinde kullanılmalı ve bilgi sisteminin bir parçası olmalıdır [2].

Hizmet endüstrisindeki önemli büyüme ve artan küresel rekabet işletmelerin alternatif kontrol ve performans değerlendirme yöntemi arayışı içerisine girmelerine neden olmuştur [1]. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin 1970'lerde terk edilmeye başlandığı görülmektedir. Yönetimde odaklanılan performans değişkenlerinin ve stratejilerin, bölüm anlayışından süreçlere, bireysel çalışmadan takım çalışmasına, içsel performans ölçütlerinden, müşteri ölçütlerine dönüştüğü gözlemlenmektedir. Geleneksel yaklaşımlardan modern yaklaşıma dönüşümü sağlayan gelişmeler günümüzde de hızla devam etmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında müşteri beklentilerine cevap verebilen, kaliteli, hızlı ve düşük maliyet ile ihtiyaçları karşılayan örgütler rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir. Rekabetin şiddetlendiği, politik belirsizlik ve tutarsızlıkların arttığı, müşterilerin bilinçli hale geldiği, ekonomik dengelerin değiştiği şartlarda 1980'li yıllardan kalma yönetim ve performans anlayışlarıyla artık rekabet edilemeyeceğinin aşikâr olduğu ifade edilmektedir [21]. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerini kullanan örgütlerin yaşadığı bu sorunların çözülmesine yardımcı olmak için çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir [18].

2.3.7. Performans yönetiminde yaşanan sorunlar

Performans Yönetim Sistemlerinde sorunlar yaşamayan işletmelerin sayısı çok azdır [6]. Firma performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans

değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında firma içinde sorunlarla veya dirençle karşılaşılabilir. Değerlendirme yapılırken yaşanan sorunların bir kısmı değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden bir kısmı da değerlendirmede yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır [18].

İşletmelerin, genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak şunlar belirtilebilir [15]:

Yöneticilerin, performans değerlendirmeyi kendi işleri olarak benimsememesi ve yalnızca formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir uygulama olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden birisini oluşturmaktadır. Yine yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlar ile birebir görüşme yapmak istememeleri ve geri bildirim konusunda bilgili olmamaları da tepkisel bir yaklaşıma neden olabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında sistemin önemsenmemesi de dirence neden olabilmektedir [18].

Bu tür tepkileri ortadan kaldırmak için değerlendirme sistemi kurulurken örgütteki yönetici ve çalışanların sistemin kurulması aşamasına dâhil edilmesi, yönetici ve çalışanların sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Kararlara katılım sağlanması ile sisteme karşı direnç ortadan kalkacak, sistem daha kolay benimsenecektir. Yöneticilerin amaçlarını tam olarak belirleyip, değerlendirmeyi yalnızca yapılması gereken bir iş gibi görmemeleri gerekmektedir. Performans değerlendirmede amacın firmanın performansını takip ederek geliştirmek ve bu şekilde firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamak olduğunun yöneticilere aktarılması gerekmektedir [18].

Performans değerlendirmede yönetici ve çalışanların dışında seçilen kriterler ya da ölçümlemede yapılacak yanlışlardan dolayı da sorunlar yaşatabilmektedir. Değerlendirmede gereğinden fazla ölçüt kullanılması kayıt ve raporlar arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olmaktadır. Bunun yanında bir ya da birkaç ölçüte bağlı değerlendirme yapılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi), yetersiz olmaktadır [18].

Ölçümlerde kullanılan göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması göstergelerin anlamsız kalmasına yol açmaktadır. Performans ölçütlerinin gereken esneklikte olmaması da zaman geçtikçe önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Bunlarla birlikte yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliğinin olmaması durumunda da sorunlar yaşatabilmektedir [18].

Yukarıda anlatılanlara ek olarak

- Kısa döneme odaklanması,
- Raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması,
- Verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması,
- Çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması,
- Yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir),
- Rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
- Gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması,
- Müşterinin ihmal edilmesi,
- Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması,
- Performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılmaması,

gibi nedenlerden dolayı da performans değerlendirmede sorunlar yaşanmaktadır [15].

Bu tür sorunlara engel olmak için ölçümleme yaparken finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde kullanılmasının gerektiği vurgulanmaktadır. Ölçütlerin işletmenin stratejik planları ile bağlantılı olmasına ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Performans ölçütleri zaman geçtikçe önemini kaybedeceğinden ölçütlerin koşullara göre değişmesi gerekmektedir. Performans ölçütlerinin belirlenmesinde önemli olan bir noktada müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin ölçütlerin belirlenmesinde katkıda bulunmaları olarak ifade edilmektedir. [19].

2.3.8. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri

Geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermeye yönelik geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinde ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve stratejilerin tüm organizasyon bazında yayılması esastır [21]. Araştırmacılar örgütlerdeki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri içerisinde en yaygın olarak kullanılanları, Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yılların başlarında geliştirilen Kurumsal Performans Karnesi modeli, Atkinson vd. tarafından firmalardaki stratejik performans değerlendirmesine yönelik geliştirilen ve firmalardaki paydaşları temel alan Paydaş temelli performans değerlendirme (The Stakeholder scorecard) modelidir [9]. Bu modellerin yanında literatürde, Lynch-Cross performans piramidi ve 360 derece performans değerlendirme modeli de yer almaktadır. Bu bölümde bu modellere ana hatlarıyla temas edilecektir.

Kurumsal performans karnesi modeli

Kaplan ve Norton, işletmelerdeki finansal ölçümlere dayalı geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Kurumsal Performans Karnesi sistemleriyle organizasyonun temel amaçlarını ve stratejisini ayrıntılı bir performans değerlendirme setine çevirerek yönetim için bir performans ölçüm modeli oluşturmayı amaçlamışlardır [23]. İşletmelerde klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergeleri dikkate alarak ulaşılan sonuçları değerlendirmektedir. Firmaların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için finansal nitelikli göstergelerin yanında firmanın diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde kullanılan bu sistem ile daha dengeli ve toplam durumu daha iyi yansıtan bir tablonun ortaya çıkması hedeflenmektedir [24]. KPK, geçmişteki olaylara ait bilgileri içeren finansal ölçütleri aynen korurken, finansal olmayan ölçütleri de dikkate alarak organizasyonlara üstün, rekabetçi bir yönetim sistemi sağlamaktadır [20,25].

KPK yaklaşımı yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkânı vermektedir. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal nitelikli göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel firma süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır [24]. Modele göre işletme ortaklar, müşteriler ve çalışanlar olarak üç çıkar grubundan meydana gelmektedir. Dolayısıyla firmadaki geniş kapsamlı performans değerlendirmesi, firmaya kârlılık ve büyüme gibi finansal ve müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti gibi finansal olmayan performans göstergelerini birlikte ele alarak dengeli bir şekilde bakma imkânı vermektedir [23].

KPK modeliyle ilgili olarak ilerleyen bölümde geniş bilgi yer alacağından burada daha fazla detaylara girilmemektedir.

Paydaş temelli performans değerlendirme modeli

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden biriside Atkinson ve arkadaşları tarafından geliştirilen Paydaş temelli performans değerlendirme modelidir. Bu model, firma performansını paydaşları temel alarak değerlendirmektedir. Model organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Model sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, aynı zamanda firma ile paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır [26].

Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir. Firmaların potansiyel olarak sahip olduğu beş önemli paydaş grubu: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. Paydaşlardan her birinin tatmin seviyesi işletme performansının bir boyutunu oluşturmaktadır [27].

Model firma performansını paydaşların beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını dikkate alarak değerlendirmektedir. Modele göre paydaşların performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında etkili olmaktadır. Paydaşların performansının toplamı firma performansı olarak değerlendirilmektedir. Atkinson ve arkadaşları modeli daha da geliştirmek için bir bankanın özellikle finansal olmayan performans göstergelerini dikkate alarak çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda firmanın temel amacının hissedarların kârlarının maksimize edilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, temel amacın başarılması için, firmanın paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplumun beklentilerinin karşılanmasına yönelik ikincil amaçlara yönelik performansın kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir [9]. Birincil amaçlar firmanın paydaşlardan beklentilerini, ikincil amaçlar ise firmanın paydaşlara vermeyi taahhüt ettiklerini göstermektedir [27].

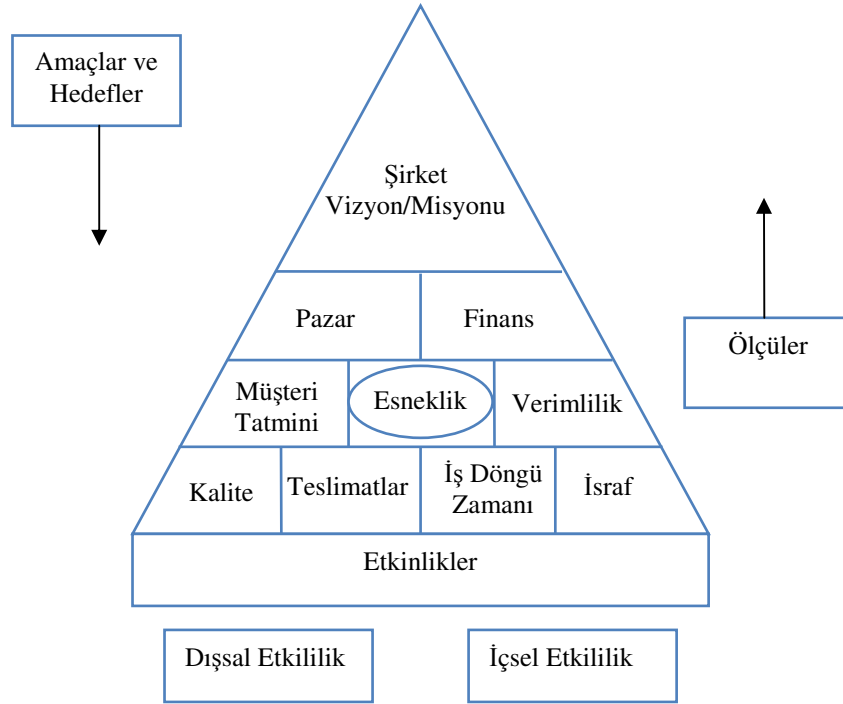
Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara odaklandığı için firmada performansı ölçümü finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır [28]. Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla da desteklenen paydaş temelli model, bir firmayla ilgili bütün paydaşların firmanın performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir [9].

Lynch-cross performans piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch-Cross performans piramididir. Lynch-Cross performans piramidi modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçütleri tanımlamaktadır. Lynch-Cross performans piramidi modelinin, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Bu model kullanıldığında organizasyonun ne elde edeceği ve nasıl elde edeceği sorularına cevap alınabilmektedir. Performans piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçütleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçütleri göstermektedir [18].

Şekil 2.3’de görüldüğü gibi organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir, işletme birimi düzeyinde kullanılan ölçütler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Finansal performansı değerlendirmede kullanılan ölçütlere kâr, nakit akımı, bilânço ve gelir tablosu, pazar performansını değerlendirmede kullanılan ölçütlere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçütler örnek olarak verilmektedir. Ancak finansal performansı ve pazar performansını ölçerken kullanılan ölçütler çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçütlere gerek duyulmaktadır [18].

Şekil 2.3 'de görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir bölümden diğerine aktarılacak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden, memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır, işletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir [8]. Piramidin kalbini oluşturan esneklik dış etkenlerin belirlediği teslimat, iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından biçimlenmektedir. Verimlilik, iş döngü zamanını düşürerek ve israfı azaltarak sağlanmaktadır [29].



Şekil 2.3. Performans piramidi

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatminini sağlamaktadır. Piramitte oldukça önemli olan iş döngü zamanı esneklik ve rekabete büyük etki yapmaktadır. Kalite, teslimat, iş döngü zamanı, israf dörtlüsü, performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmede önemli rol oynamaktadırlar [29].

360 derece performans değerlendirme modeli

1980'lerden sonra insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yaklaşımla, firmaların rekabetçi üstünlük kazanmalarına odaklandığı görülmektedir. Bu çerçevede insan kaynaklarının iki temel felsefeye odaklandığı belirtilmektedir. Bir taraftan firmalarda çalışanların yüksek performansla çalışması, diğer taraftan çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi amaçlanarak, firmanın performansı, çalışanların performansı ile açıklanmış olmaktadır. Bu durumda, çalışanların performansını ölçmek çok ciddi bir konu haline gelmiş ve bu alanda birçok sistem geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme modeli de bu çerçevede çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik, çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olarak ortaya çıkmıştır.

Model çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik olmasına rağmen çalışanların performansını çok yönlü olarak değerlendirdiği için çok boyutlu performans değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır [18].

360 derece performans değerlendirme modeli, performans değerlendirme modeli içinde çok yönlü olarak sürekli sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır [30].

Çalışanın çok yönlü değerlendirilmesini sağlayan modelin avantajlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. 360 derece performans değerlendirme modeli ile çalışanın performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme yapılabilmektedir. Model geri besleme özelliğiyle diğer çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden ayrılmaktadır [30]. Çalışana farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesine olanak sağlayan model kişisel gelişime de katkıda bulunmaktadır [18].

Modelde çok sayıda değerlendirmeci olduğu için karar vermede objektiflik sağlanmaktadır [30]. 360 derece performans değerlendirme modeli orta ve üst kademedeki yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyerek, değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktadır. Model, değerlendirilen bireyin üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Müşterilerin değerlendirmeye katılması ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktadır [18]. Model çalışanlarla müşteriler arasında iletişim kurulmasına fırsat vermektedir [30].

Modelin avantajlarının yanında dezavantajları da olduğu görülmektedir. Değerleyici sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalar artmaktadır. Değerleyici sayısının artışıyla değerlendirme sürecinin karmaşıklığı ve maliyeti artmakta, zaman problemi yaşanabilmektedir. Otokratik yönetim tarzı benimseyen örgütlerde bazı yöneticilerin astların kendilerini değerlendirmesini kabul etmeleri zor olmaktadır. Yine iş arkadaşlarının değerlendirmesi sonucu objektiflik sağlanması zor olmaktadır. Müşteriler

tarafından yapılan değerlendirmede müşterinin örgütü iyi tanımamasından kaynaklanan problemler yaşanmaktadır [18].

360 derece performans değerlendirme modeli içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyulabilirlik, ilişkiler, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi yetenek alanlarında personelin performansı çok yönlü olarak izlenmektedir [30].

Uygulama sonuçlarına genel olarak bakıldığında, geleneksel değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesiyle çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlardan birden bire 360 derece performans değerlendirme modeline geçişin son derece güç olduğu görülmektedir. Bu durumu önleyebilmek için, değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerinin önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bunun için de tüm çalışanların çok iyi eğitilip motive edilmesi üzerinde durulmaktadır. Uygun bir bölümün pilot uygulama için seçilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır. Uygulamaya aynı anda başlamak yerine üst kademeye yakın bir bölüm tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun geri bildirimler verilmesi gerekmektedir [30].

3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ

Kurumsal Performans Karnesi (KPK), geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla, kalite güvencesi, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarından etkilenecek, stratejik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır [31].

KPK modeli, organizasyonların, değişen çevre koşullarında rekabet güçlerini artırmak için önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından birisidir [24].

Kaplan ve Norton'a göre, KPK; sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmenin uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışanların sahip olduğu enerji, yetenek ve özellikli bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir [32]. Üst düzey yöneticilerin birçoğu finansal amaçlı raporlamanın eksik yönlerini fark etmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiğini anlamışlardır [23]. Bu anlamda KPK, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir [32].

Diğer taraftan geleneksel performans değerlendirme modelleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre tasarlanmış, sürekli gelişmekten çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlardır. Geleneksel performans değerlendirme modellerinde ölçüt olarak, etkinlik, kârlılık gibi belirleyiciler kullanılmaktadır. Bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yetersiz kalmaktadırlar, işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan, işletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri bağlılığı, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerlerinin olduğu görülmektedir. KPK aracılığıyla işletmelerin, elle tutulamayan, gözle görülemeyen bu varlıkların değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşacağı ileri sürülmektedir [33].

KPK iş dünyasını etkileyen son yönetim gelişmelerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1990'lı yılların başında geliştirilen yöntem, popülerliğini koruyarak günümüze kadar gelmiş ve bugün çok geniş bir kullanım alanı bulmuştur [1].

KPK işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır [1].

Ayrıca firmanın stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır. KPK işletmelerdeki, uzun dönemli hedefleri sürekli büyüteç altında tutmaktadır. KPK' nın amacı, yönetici ve çalışanların firma stratejilerine ve firma için önemli olanı anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır [18].

Bu model, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek fikrine odaklanmaktadır.

Ayrıca işletmelerde performansı ve başarıyı ölçen göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki olmasına dikkat edilmektedir, işletmelerde uygulanan stratejiler, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlı değişmektedir. Bu şekilde stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı hale gelmektedir [24].

KPK sistemi, bir şirketin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümler arasında denge sağlamaya çalışır. Burada önemli olan, çeşitli ölçüm şekilleriyle strateji arasında bağlantı kurulmasıdır [2].

Başka bir ifadeyle KPK modelinin odak noktasını strateji ve buna bağlı olarak vizyon ve misyon tanımlamaları oluşturmaktadır. Burada hedef tüm performans ölçüm ve yönetim modelinin strateji ile ilişkilendirilmesidir. Bu özelliğiyle KPK diğer modellere göre üstünlük sağlamaktadır [13].

Kısacası KPK, işletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, Performans Yönetim Sistemine strateji tabanlı bir yaklaşımdır. Temel stratejik faaliyetler ve nihai amaç olan finansal değer yaratma arasında bağ oluşturmaktadır [4].

KPK, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır [32].

Kaplan ve Norton'un ifadesiyle KPK, uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir [34].

KPK, kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtmaktadır. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. Performans ölçülerine bütüncül yaklaşan, müşteri ve pazara odaklanan, paylaşılan strateji anlayışını geliştiren, kullanımı kolay, karşılıklı bağımlılığı farklı örgütsel alanlarda hissettiren, her örgüt için esnekliğe ve uyum sağlamaya elverişli bir model olarak değerlendirilmektedir [34].

3.1. KPK' nın Gelişimi

Bu yöntemin ortaya çıkışı 1990 yılında geleneksel finansal muhasebe ölçümlerinin başarı için tek başına yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan *Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü* adlı çok uluslu araştırmaya dayanmaktadır [1]. Çalışma Renaissance Solutions Inc.'in Başkanı David Norton ve Harvard Business School profesörlerinden Robert Kaplan tarafından yürütülmüştür. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine şirketin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans

ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır. Kar amaçlı işletmelerde performans değerlendirme ölçütlerinin daha geniş bir şekilde nasıl kullanılabileceği sorusuna cevap aramak bu çalışmaların odak noktası olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance* isimli makale ile açıklanmıştır. 1993 yılında aynı dergide KPK' nın birçok işletmede nasıl başarıya uygulandığını açıklayan *Putting The Balanced Scorecard* isimli makalelerini yayınlamışlardır [1]. 1996 yılında *Using Balanced Scorecard As A Strategic Management System* adlı makaleyle bu yöntemi sunmuşlardır [33].

1996 yılında araştırma sonuçlarını *Balanced Scorecard* adlı eserle kitaplaştıran Kaplan ve Norton yöntemin genel kabul görmesine bağlı olarak çalışmalarını farkı alanlara yöneltme eğilimine girmişlerdir [1]

1992'den itibaren konu ile ilgili araştırmalarını sürdüren Kaplan ve Norton performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde başlattıkları çalışmaları stratejik yönetim odaklı bir anlayışa dönüştürmüşlerdir. 2001 yılındaki yayınları ile KPK yönteminin aslında stratejik yönetim modeli olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini beş temel ilke:

1. Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek,
2. Stratejiyi tüm çalışanlara yaymak,
3. Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek,
4. Stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek,
5. Değişimi yönetmek ile açıklamışlardır.

Bu çalışma ile Kaplan ve Norton başlangıçta performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlamış oldukları KPK' yı artık stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamaya başlamışlardır. KPK' nın performans değerlendirme yönteminden, stratejik yönetim sürecine uzanan gelişimi işletmelerin KPK' nın uygulama aşamalarında da belirgin bir şekilde görülmektedir [1].

3.2. KPK' nın Faydaları

KPK' nın gerçek gücünün sadece bir değerlendirme modeli olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşıldığı ifade edilmektedir. KPK modelini uygulayan işletmelerin sağladığı faydalar aşağıda belirtilmektedir:

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması,
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması,
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi [20].

Ayrıca KPK, firmaların mevcut ve gelecekteki başarısını etkileyen kısa dönem finansal ölçütleri ile uzun dönem olanaklarını, iç ve dış boyutları dengelemektedir. KPK dinamik hizmet etmekle birlikte, sürekli olarak sürecin performansını değerlendirmekte ve stratejileri yeniden tanımlayarak sonuçları ölçmektedir. Model dört boyutla ilgili bilgi vermekte, aynı zamanda sınırlı sayıda ölçütleri kullanarak bilgi karmaşıklığını önlemektedir. Model yöneticileri az sayıda, en kritik ölçütleri kullanıma odaklanmaya yöneltmektedir. Model uzun dönemli yönetim aracı olarak müşteriye yönelik olmakta, kaliteyi yükseltmekte ve yeni ürün hazırlık zamanını azaltmaktadır [18].

KPK, firma içindeki bir gelişme ve ilerlemenin finansal sonuçlara dönüşümünü sağlamakla birlikte stratejilerin de etkin olarak kontrol sağlamaktadır. Bu nedenle KPK, organizasyonun her aşamasında yürütülen faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi hususunda yönetime yardımcı olmaktadır [4].

3.3. KPK' da Kullanılacak Performans Ölçütleri

KPK farklı nitelikteki performans ölçütlerini bir arada kullanarak işletmelere geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır.

3.3.1. Çıktı veya girdi ölçütleri

Çıktı ölçütleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir, müşteri memnuniyeti ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçütlere; geri kalan göstergeler denmektedir [35].

Girdi ölçütleri ise (stok devir hızı gibi) öncül göstergelerdir. Öncül göstergeler, sonuç göstergelerinin başarısına doğru yol gösterecek performans artırıcılarıdır ve sonucu nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir [2,35].

Bunlar çoğunlukla, süreçlerin ve faaliyetlerin ölçümünü kapsar. Zamanında dağıtım müşteri memnuniyetinin sonuç ölçüsü için öncül olan bir göstergeyi temsil edebilir. Bir KPK sonuç ve öncül göstergelerin bir karışımını içermelidir. Öncül ölçüleri olmayan sonuç göstergeler, hedeflerin nasıl başarılı olacağını açıklamaz. Bunun tam tersi olarak, sonuç ölçüleri olmayan öncül göstergeler kısa vadeli gelişme gösterebilirler ancak bu gelişmelerin müşteriler için gelişmiş sonuçlar doğurduğunu göstermez [2].

3.3.2. Finansal veya finansal olmayan ölçütler

Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, karlılık oranı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirilmemektedir. Örneğin; 1970'lerde Pan Am, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumundaydılar ve finansal performans ölçümleri dikkate alındığında oldukça başarılı görünmekteydiler. 1980'lerin ortalarında her üç şirket de pazar liderliğini kaybetmişlerdir. O yıllarda rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak

Pan Am, IBM ve Xerox sermaye karlılığı, karlılık oranı gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal göstergeler (geri kalan göstergeler) üzerinde yoğunlaşmışlardır [35].

KPK orijinal olarak, performansın finansal ölçütleri ile ilgili olan güven eksikliğinin üstesinden gelmek için tasarlanmıştır. Bunu da, performansın sürücüleriyle onları dengeleyerek gerçekleştirir. Bu, sistemin temel prensibidir [2].

3.3.3. İçsel veya dışsal ölçütler

İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge sağlaması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçütü de dikkate almalıdırlar. İçsel ölçütler; işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken (bir işletmenin içsel stratejisine uygun olarak hata oranlarını azaltmış olması gibi), dışsal ölçütler düşük performansı (işletmenin borsada hisse senetlerinin fiyatındaki düşmesi gibi) gösterirler. Buna göre, içsel ölçütlere bakıldığında işletmenin başarılı, ancak dışsal ölçütlere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir [35].

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, KPK kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki dengeyi yansıtmaktadır [35].

Karnede kaç tane ölçütün yer alması gerektiği konusunda genel bir kural yoktur. Performans ölçütlerinin çok fazla sayıda olmaması gerektiği gibi gereğinden az sayıda da olmamalıdır. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken, az sayıda performans ölçütünün kullanılması ise gerekli genişliği sağlayamayarak yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri veremeyecektir. KPK düşüncesinin temeli hayati öneme sahip az sayıda ölçütün izlenmesi dayanmaktadır [1]. Niven' e göre karnede kullanılacak performans ölçütlerinin sayısı finansal boyutta üç ile dört, müşteri boyutunda beş ile sekiz, iç süreçler boyutunda beş ile on, bilgi ve öğrenme boyutunda ise üç ile altı arasında olmalıdır [3]. Kaplan ve Norton'a göre karnede dört farklı boyutta gruplandırılmış

on beş ile yirmi beş adet finansal ve finansal olmayan ölçütün yer alması gerekmektedir. [20].

KPK yönteminde başarının anahtarlarından bir diğeri doğru ve kaliteli ölçütlerin belirlenmesidir. Kullanılacak ölçütlerin işletme hedefini ölçebilecek şekilde belirlenmesi oldukça güç olmakla birlikte, yöntemin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir [1]. Niven performans değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin aşağıda listelenen özellikleri taşıması gerektiğini ileri sürmektedir:

- Strateji ile ilişkili olması,
- Sayı ile ifade edilebiliyor olması,
- Ulaşılabilir, elde edilebilir olması,
- Kolay anlaşılır olması,
- Karşılaştırmalara, kıyaslamalara olanak vermesi,
- İlgili olması,
- Genel bir tanıımı olmasıdır [3].

KPK yönteminde seçilen performans ölçütleri ile işletme stratejisi arasında çok güçlü bir ilişki olmalıdır. İşletme stratejisini yansıtmının yanı sıra performans ölçütlerinin sayısal olarak ifade edilmesi ve ölçülebilir unsurlardan oluşması yöntemin başarıyla uygulanmasını etkilemektedir. Kolay anlaşılabilir, farklı alanlarda karşılaştırmaları mümkün kılan, işletmede yer alan süreçlerle ve çalışanlarla ilgili olan ve tüm çalışanların aynı kavramdan aynı anlamı çıkardığı performans ölçütlerinin kullanılması, yöntemin uygulanmasında önemli kolaylıklar sağlayacaktır [1].

3.4. KPK Kavramsal Çerçevesi

KPK, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla Kaplan ve Norton, finansal performans ölçümlerine ek olarak, finansal olmayan üç boyut tanımlamışlardır: müşteri boyutu, içsel işletme boyutu ve bilgi ve öğrenme boyutu. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken

yukarıda belirtilen boyutlar, işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak saptamaya yöneliktir. KPK, bu dört boyutu kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. KPK'nın temel prensibi; stratejik amaç uyumu üzerinde odaklanmaktır. Nitekim, dört boyutun her birinin amaç ve ölçütleri; direkt olarak örgütün vizyon ve stratejisinden türetilmektedir [22]. KPK, ölçütleri dört kategoride ele alarak, hedef gelecekteki performansın yanı sıra şimdiki performansı yönlendirmede de kullanılır. Organizasyon bu dört kategoride hızı aynı anda koruyarak bir çeşit denge elde eder. Şöyle bir anlayış vardır ki; organizasyon, problemleri bu 4 kategoride incelemedikçe yaşayamaz [6].

KPK'nın dört boyutu Şekil 3.1'de gösterilmektedir [36].

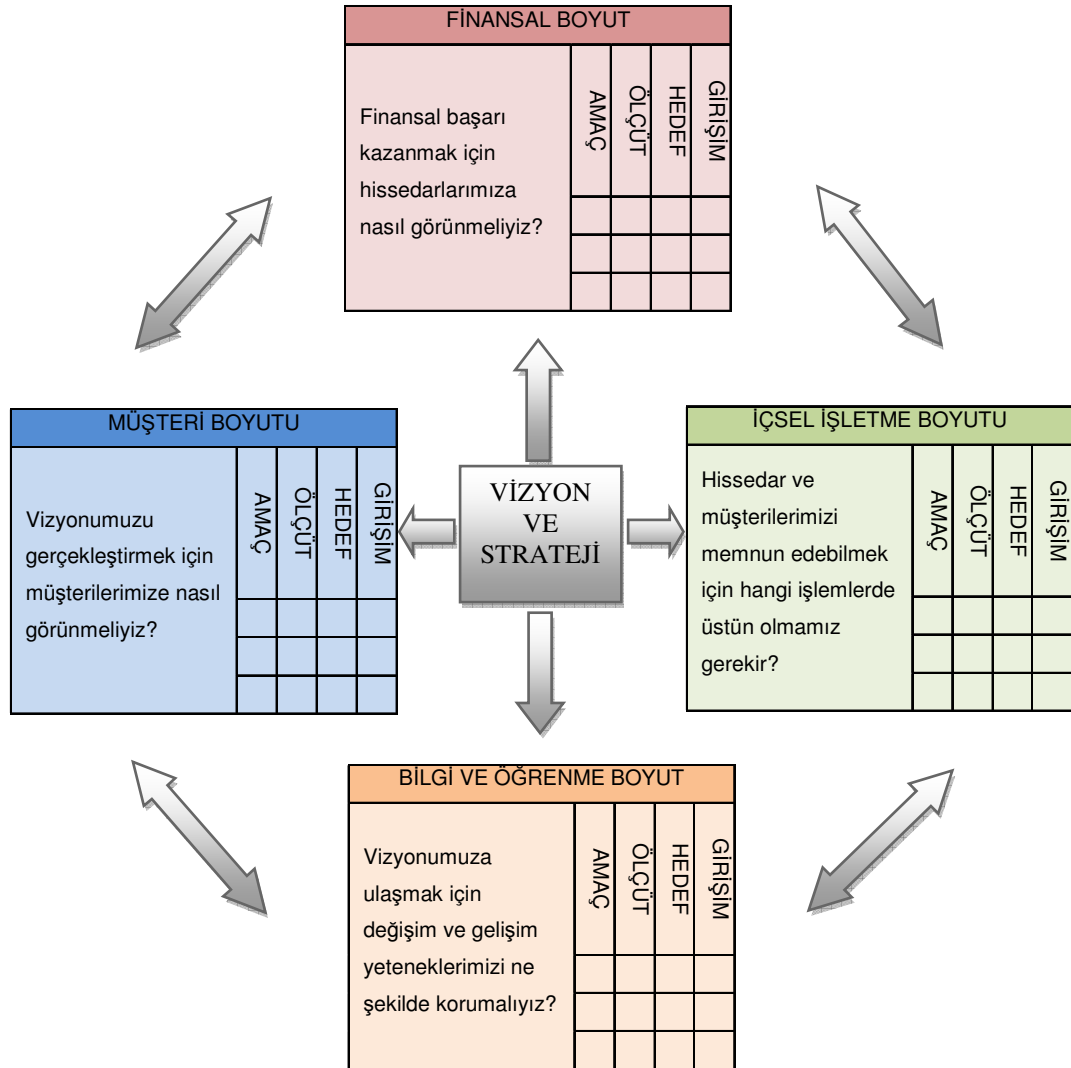
KPK, Şekil 3.1'de de görüldüğü gibi, yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlendirmelerini sağlayarak, aşağıdaki soruların cevaplanmasını mümkün kılar.

- Finansal boyut: Finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?
- Müşteri boyutu: Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?
- İçsel işletme boyutu: Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde üstün olmamız gerekir?
- Bilgi ve öğrenme boyutu: Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız? [36].

Sorulara verilecek yanıtlar çerçevesinde vizyon ve strateji ifade edilmeye çalışılır.

Bu boyutlar, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır [37].

Dolayısıyla, bu geniş kapsamlı değerlendirme yönetime, işletmeye dengeli bir şekilde bakma imkânı sağlar. Burada önemli olan, KPK'nın dört boyutu ve seçilen performans ölçütlerinin şirket stratejisi ile uyumlu olmasıdır [37].



Şekil 3.1. KPK' nın dört boyutu

KPK yaklaşımı ile örgütler, performanslarını, finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açısından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, iş görenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler [37].

KPK yöntemi işletme enerjisinin bu dört boyutta dengeli bir şekilde harcanması durumunda işletmelerin hedeflerine ulaşacaklarını iddia etmektedir. KPK sonuçları her değerlendirme dönemi için düzenlenen ve karne olarak adlandırılan raporlarla yönetime sunulmaktadır. Karnenin düzenlenmesinde ve raporlanması ile ilgili genel bir kural yoktur. Karnede her boyut için hedef, hedefin ölçüleceği performans ölçütü ve o değerlendirme dönemindeki işletme performansı yer almaktadır. Karnenin

raporlanma zamanı ile ilgili genel bir kural olmamakla birlikte aylık, üçer aylık, dörder aylık dönemler halinde hazırlanabilmektedir [1].

KPK yönteminde zamanında teslimat, sipariş dönüş zamanı, ürün geri dönüşü gibi faaliyet ölçütleri finansal ölçütler kadar önemli ölçütler olarak kabul edilmektedirler. KPK işletmenin fiziksel varlıkları ile ilgili bilgilerin yanı sıra, yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler, çalışanlar, iç süreçler, yenilik ve öğrenme gibi maddi olmayan konularda da işletme yöneticilerine bilgi vermektedir. KPK geniş performans ölçütü sayısı sayesinde bir yönetim raporu ile farklı taleplere cevap verebilme yeteneğine sahiptir. Müşteri ihtiyaçları, kalite gelişimi, verimlilik, piyasaya yeni ürün veya hizmet sunma ve uzun dönemli yönetim gibi her biri ayrı önem derecesine haiz konular tek bir raporda izlenebilmektedir. KPK' da yer alan ölçütler yönetime işletmenin finansal ve faaliyet performansını kapsayan hızlı, açık ve anlaşılır bir fotoğraf sunarak, yöneticilere yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır [1].

KPK farklı ölçütlerden istifade ettiği için diğer alanlardaki gelişmeler ve iyileşmeler sonucunda başka bir alandaki gerilemenin veya kötüleşmenin fark edilmemesinin de önüne geçmektedir. Örneğin yatırımları azaltmak ya da personel masraflarını kısmak kısa dönemde karlılığı önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu tür kararlar kısa dönemde karlı gibi görünse de orta veya uzun dönemde farklı sonuçlara neden olabilmektedir. KPK işletme yöneticilerini bütün ölçütleri değerlendirmeye zorlayarak bir alandaki gelişmenin veya başarının farklı alanlarda neler harcanarak gerçekleştirilebildiğini göstermektedir [1].

3.5. Stratejik Yönetim Sistemi Olarak KPK

Birçok organizasyon için KPK, Kaplan ve Norton'un tanımladığı gibi bir ölçüm aracı olmaktan çok bir stratejik yönetim sistemi olmaya doğru ilerlemiştir. Bu sisteminin esas amacı geçmiş finansal rakamlar ile şirket için gelecek değer göstergelerini dengelemek iken, birçok organizasyon için de firmalarının kısa dönem faaliyetleri ile stratejilerini uyum içinde dengeleyecek kritik bir araçtır. Sistem bu şekilde kullanıldığında birçok strateji uygulamaları sorununu ortadan kaldırır [2].

Stratejinin dönüşümü sayesinde vizyon engelinin üstesinden gelinmesi

Vizyon ve stratejinin dönüşümü, özellikle vizyon ve strateji ifadelerinin içerdiği belirsiz ve bulanık terimlerin ima ettiklerini belirlemek için yönetici takımını güçlendirir. Örneğin, sınıfının en iyisi, üstün nitelikli servis, hedeflenen müşteriler. KPK' nın strateji dönüşümü için bir iskelet gibi kullanılması, organizasyonlar için yeni bir ölçüm dili meydana getirir. Bu dil tüm çalışanların faaliyetlerinin istenilen doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan bir dildir [2].

KPK' nın organizasyonun her aşamasına yayılması ile insan engelinin üstesinden gelinmesi

Herhangi bir stratejinin başarılı bir şekilde meydana getirilmesi için onun çok iyi anlaşılması ve firmanın her aşamasında uygulanması gereklidir. KPK' nın yayılması, organizasyonun içine işlenmesi ve tüm çalışanlara meydana getirdikleri günlük faaliyetlerinin firmanın stratejisi için ne kadar etkili olduğunu belirleme fırsatı verilmesi anlamına gelir. Bazı organizasyonlar çalışanlarına kendi bireysel KPK' yı geliştirmelerini sağlayarak bu sistemin bireysel seviyeye kadar yayılımını sağlarlar. Bu bireysel KPK, çalışanların takımlarının amaçlarını başarıya ulaştırmasına katkı sağlar [2].

Kısa dönemli finansal hedeflerin başarısını teşviklere ve ödüllere bağlamaktan çok, yöneticiler KPK' yı kullanırlar. Böylece takımların, bölümlerin ve iş birimlerinin ödüllendirilmesi onların gerçekten etkili oldukları alanlarda olanaklı hale gelmiştir. Bu durumda her çalışan gelecekteki ekonomik değerlerin performans göstergelerine odaklanacak ve bu çıktıların meydana gelmesi için gerekli olan faaliyetleri ve kararları belirleyecektir [2].

Stratejik kaynak tahsisi ile kaynak engelinin üstesinden gelinmesi

Birçok firma bütçeleme ve stratejik planlama için ayrı süreçlere sahiptir. KPK' nın geliştirilmesi bu önemli süreçleri birbirine bağlamak için mükemmel bir fırsat sağlar. KPK' yı meydana getirdiğimizde dört boyutun her biri için sadece amaçlar, ölçütler ve hedefler açısından değil, aynı zamanda bizim için kritik olan KPK hedeflerini

meydana getirecek olan girişimleri ya da faaliyet planlarını da göz önünde tutmalıyız. Eğer ölçütlerimiz için uzun dönemli ve sürekli hedefler oluşturuyorsak, daha sonra bunları başarıya ulaştıracak basamakları da hesaba katmalıyız. İnsan kaynakları ve finansal kaynaklar KPK' nın hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. KPK' nın hedefleri ile birleşmiş önemli maliyetler istenilen dokümanlarda açık bir şekilde hesaplanır. Bu, yöneticilerin stratejiyi öğrenme konusundaki isteklerini artırır [2].

KPK' nın oluşturulması aynı zamanda organizasyonda yer alan sayısız mevcut girişimi incelemek için mükemmel bir fırsat yaratır. Organizasyonun her aşamasındaki ve her fonksiyonel alanındaki girişimler ortak bir özelliği paylaşmalıdır: Firmanın stratejik hedefleri ile bağlantılı olmak. KPK bu incelemenin meydana getirilmesi için bir merceğe görevi sağlar. Öncelikle KPK 'yı geliştirirken, organizasyondaki mevcut girişimler gözden geçirilmelidir ve hangilerinin stratejiyi yerine getirebilme için gerçekten kritik olduğu ve hangilerinin çok sayıda hangilerinin nadir bulunur kaynaklar olduğunu belirlenmelidir. Kaynak tasarrufu faydalıdır ama bundan daha önemlisi organizasyondaki herkese başarı için kritik olan faktörleri ve onlara ulaşmak için kullanılacak adımları işaret edilmelidir [2].

Stratejik öğrenme ile yönetim engelinin üstesinden gelinmesi

Hızla değişen dünyada birçoğumuz stratejik kararlar almak için gerçek bütçe tutarsızlıklarının analizlerinden daha fazla şeye ihtiyaç duyarız. Ancak, birçok yönetim takımı değerli zamanlarını bu tutarsızlıkları tartışmakla geçirir ve bu hataları ortadan kaldırmak için çaba gösterirler. KPK bu durumdan bizi uzaklaştırır ve bizi stratejimizi gözden geçirmekle başladığımız, sorgulayarak ve öğrenerek devam ettiğimiz yeni bir modele götürür. KPK vizyon ve stratejimizi dört dengeleyici boyut içinde tutarlı ölçütler setine dönüştürür. Hemen arkasından bize finansal verilerden çok daha fazla bilgi sağlar. KPK performans ölçütlerimizin sonuçları, bu noktada stratejimizi açık bir şekilde ifade eder ve sonuçlarımızın bizi stratejimizin başarısına götürüp götürmediği sorusu için bir temel form sunar [2].

İzlediğimiz herhangi bir strateji, hipotezleri ya da başarıya ulaşmak için bize en iyi tahmini sunar. Anlamlı olduğunu kanıtlamak için, KPK üzerindeki ölçütler strateji

hikâyemizi bir araya gelerek anlatabilmelidir. Örneğin, çalışan eğitiminde bize ürün gelişim döngülerini hızlandırmamıza öncül olacak bir yatırım yapılması gerektiğine inandık. Bu durumda KPK üzerindeki ölçütlere bakarak hipotezimizi test etmeye ihtiyaç duyarız. Eğer çalışan eğitimi hedefimize ulaşmamızı hızlandırıyor fakat ürün gelişimi çok yavaşsa bu geçerli bir varsayım değildir. Bu durumda çalışanlarla görüşme imkânlarını arttırarak anahtar bilgiye ulaşmamız gerekir. Bu etkili verinin bulunması, karşılıklı ilişkilerin test edilmesi ciddi bir zaman gerektirebilir [2].

3.6. KPK' yı Nerede Oluştururuz?

Organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak, potansiyel birçok alternatifle karşı karşıya kalınmaktadır. Eğer büyük bir organizasyonla çalışılıyorsa, KPK 'yı oluşturmaya en üst seviyeden başlanmalıdır, iş biriminden ya da paylaşılan servis birimi aşamasından (insan kaynakları, bilgi teknolojileri v.b. gruplar) başlanması da olası birçok seçimi sunar. Daha küçük organizasyonlar daha az seçim şansına sahip olabilir ancak KPK programının başarıya ulaşmasını kesinleştirmek için en iyi kararın verilmesi gerekir. Üst düzey metriklerden türeyen odak noktası stratejinin uygulanması ortak hedefi doğrultusunda, organizasyonun birbirinden ayrı unsurlarının bir araya getirilmesine hizmet edebilir. Daha sonra KPK üzerindeki ölçütler firmanın tüm aşamalarında var olan KPK için hammadde haline gelir. Firmanın tüm seviyelerinde var olan bu KPK bir dizi ölçüm sistemlerinin bir serisini oluşturur [2].

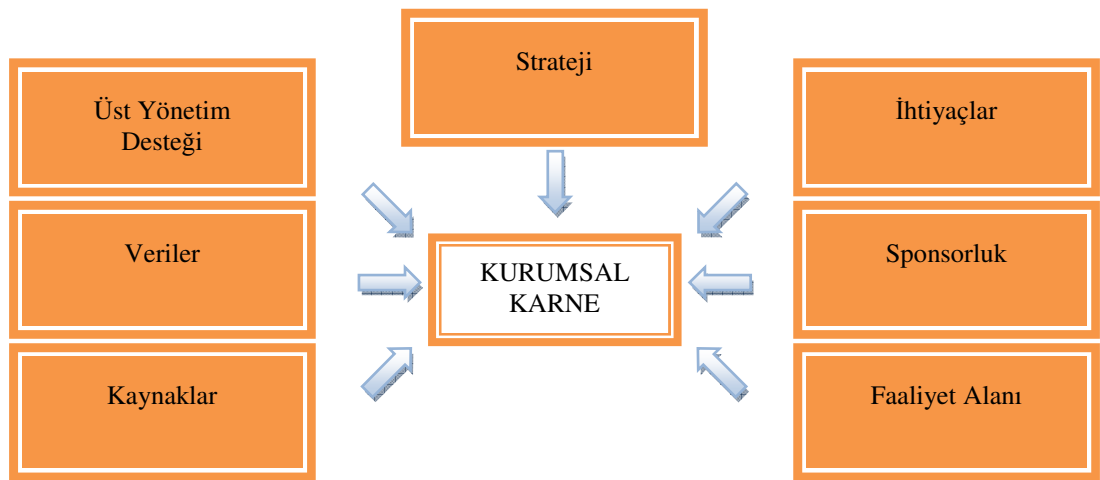
3.7. KPK için Uygun Organizasyonel Birimin Seçim Kriterleri

İşletmeler KPK modelini uygulamaya başlamadan önce mevcut koşullarını analiz edip, modelin kurulması sürecine organizasyonun hazır olup olmadığını değerlendirmektedir. KPK ölçüm modeli oluşturulmadan önce organizasyon yönetiminin cevaplama gereken bir takım sorular bulunmaktadır. Bu soruların cevapları modelin oluşturulması için nelere ihtiyaç duyulduğunu ve başarılı bir uygulama için alınması gereken tedbirleri belirlemektedir [13].

KPK modelinin uygulama başarısını etkileyen kriterler;

- Strateji,
- Sponsorluk,
- Faaliyet alanı,
- Kaynaklar,
- Veriler,
- KPK modeli ihtiyacı,
- Üst yönetimin desteği olarak ifade edilmektedir.

Kriterlerin gösterimi Şekil 3.2' de verilmektedir [13].



Şekil 3.2. Kurumsal karne hazırlık kriterleri

3.7.1. Strateji

Seçim yaparken en önemli kriter göz önünde bulundurulan birimin uygun bir stratejiye sahip olup olmadığıdır [2]. İşletmenin faaliyet amacının başlangıç noktasını teşkil eden tutarlı bir stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen strateji tanımı, amaç ve ölçüm kriterlerini oluşturması amacıyla temel yapının oluşturulmasını sağlayacaktır [13].

KPK, stratejiyi amaçlara ve ölçütlere dönüştürmeye yardım etmek için tasarlanmış bir yöntemdir. Bu amaçlar ve ölçütler stratejinin dağılımının etkinliğini

değerlendirecektir. Zeminde stratejik bir temel olmaması durumunda ölçütler bir araya geldiklerinde size sizin strateji hikâyenizi anlatamaz. Stratejinizi anlatmak için oluşturulmuş neden-sonuç ilişkilerinin bu bağının olmaması sonucunda bir alandaki KPK gelişiminin diğer bir anahtar gösterge üzerinde istenilen sonucu gösterip göstermediğini belirlemek çok zor olacaktır. Aslında, zararlı sonuçlar açık bir stratejiye bağlanmamış çelişkili girişimlerinin bir serisini izlediğinizi gösterecektir [2].

3.7.2. Sponsorluk

İşletmelerde üst yönetimin tespit edilen stratejiye, hedeflenen performans kriterlerine ve amaçlarına inanması, uygulama yönünde destek vermesi gerekmektedir [13]. Yönetici bir sponsor hem kelimeler hem de eylemler şeklinde liderlere bir program sağlamalıdır [2]. Aksi halde KPK uygulanmalarında başarı sağlanamamaktadır [13].

3.7.3. Faaliyet alanı

Seçilen birim, bir organizasyonun tipik değer zincirini oluşturan faaliyetlerini işletebilmelidir. Diğer bir deyişle, bir stratejiye, belirlenmiş müşterilere, çok özel süreçlere, operasyonlara ve yönetime sahip olmalıdır. Bir birimin dar ve fonksiyonel bir odakla seçilmesi KPK' nın dar ve fonksiyonel metriklerini meydana getirecektir [2].

KPK uygulamalarında organizasyonlarda seçilen bölümlerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, projelerin tanımlanması işlemlerinin operasyonel ve idari olarak strateji ile ilişkili bir yapıda oluşturulması gerekmektedir [13].

3.7.4. Kaynaklar

KPK modelinin uygulanması için öncelikle çalışma grupları oluşturulmaktadır. Daha sonra görev tanımları, iş akış planları, performans ölçüm kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflere uygun olarak tespit edilmektedir [13].

En iyi KPK' ları ortak bir hedef için bir araya gelmiş bireylerin oluşturdukları takımlar tarafından meydana getirilmektedir. Seçilen birimin uygulama için gereğinden fazla kaynak desteği sağlayabileceğinden emin olmak gerekir [2].

3.7.5. Veriler

Bu kriter, iki unsuru içerir, ilk olarak, bu birim bir ölçüm kültürünü destekler mi? Modern bir organizasyon dahilindeki her grup performans ölçütlerine güvenirken, ilk girişiminizde güvenilir performans ölçütleri tarihi olan bir birim seçmeyi istemelisiniz. İkincisi, birim seçilen performans ölçütleri için gerekli olan verileri destekleyecek mi? KPK' nın üzerindeki ölçütlerin en azından bazıları yenileninceye kadar bu değerlendirmeyi yapmak çok zor olacaktır. Bununla birlikte, eğer birim mevcut performans ölçütleri için veri toplamakta zorlanıyorsa, o zaman KPK için sürekli gerekli olan verileri sağlamak için yanlış seçim olabilir [2].

KPK modelinin uygulanabilmesi için organizasyonun tüm birimlerin geçmiş ve mevcut bilgilerini model kullanımına uygun olarak sunmaları gerekmektedir [13].

3.7.6. KPK ihtiyacı

Organizasyonların mevcut Performans Yönetim Sistemlerini değiştirmeye ihtiyaçlarının olup olmadığını tespit etmeleri gerekmektedir [13].

- Üzerinde düşündüğünüz birim uygulamaları için bir hedef ve bir amaca sahip midir?
- Ortada gerçekten onların performans ölçüm sistemlerinin değiştirilmesine dair bir ihtiyaç var mıdır [2]?

Yeni bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesinde aşağıdaki maddelerden yararlanılabilir:

- Fiyatlar rekabete uygun olmasına rağmen müşteriler malı satın almıyorsa,
- Performans ölçüm raporları ortaya konmadığında hiç kimse farkına varmıyorsa,

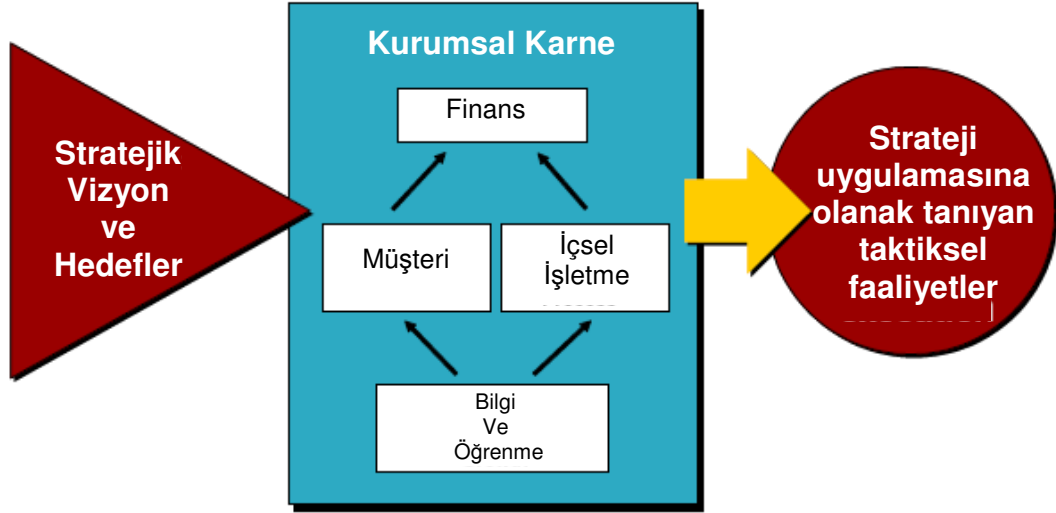
- Yöneticiler ölçümlerin sonucunu tartışırken çok fazla zaman kaybediyorsa,
- Hisse fiyatları, sağlam finansal performansa rağmen yükselmiyorsa,
- Ölçütleri uzun zamandır değiştirmediyse,
- Ortak stratejinizi yeni değiştirdiyse yeni bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç vardır [2].

3.7.7. Üst yönetim desteği

KPK modelinin kurulması aşamasında üst yönetimin modele olan inancı, beklentileri ve bu yönde yapılacak çalışmalara vereceği destek modelin hayata geçirilmesi ve başarıyla uygulanması için önemli olan etkenlerin başında gelmektedir [13]. KPK süreç doğrultusunda tüm seviyelere yayılırken, organizasyondan türeyen bu odak noktası performansta gerçek gelişmelere öncülük edebilir. Yöneticiler ve denetçiler bunu anlayışlarıyla, destekleriyle ve KPK' nın kullanımıyla gerçekleştirirler. KPK için organizasyonel birim seçilirken, katılım ve destek için güvenilebilecek yönetim takımının ve denetçilerin değerlendirmesi dürüstçe yapılmalıdır [2].

3.8. KPK Uygulama Aşamaları

Bilgi toplumunda uzun dönemli, kalıcı başarının öneminin artması stratejik yönetim sürecini işletmelerde başarının anahtarı konumuna taşımaktadır. Özellikle işletmelerin stratejilerini çalışanlara aktarma, uygulamaya koyma ve performans ölçme noktasında yaşadıkları sorunlar göz önüne alındığında, iyi tasarlanmış karne işletmelerin bu sorunları çözmelerine yardımcı olmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için işletmenin ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, neden-sonuç ilişkisi içerisinde işletme stratejisini yansıtan performans ölçütlerinden oluşan karnelerin tasarlanması, ölçümlerin doğru ve gerçekçi olması gerekmektedir [1]. Şekil 3.3' de işletme stratejisinin kurumsal karneye yansıtılması şematize edilmiştir [36].



Şekil 3.3. İşletme stratejisinin kurumsal karneye yansıtılması

İşletmelerin KPK uygulamasını başlatmaktaki nedenleri farklı olabilmektedir. Fakat genel olarak KPK uygulamasını başlatma nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Vizyon ve stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması,
- Yönetim takımı oluşturulması,
- Stratejinin iletilmesi anlatılması,
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması,
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi,
- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,
- İşletmenin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi,
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması [1].

KPK uygulamasının doğru bir şekilde hayata geçirilmesi, yöntemin kullanılmasıyla elde edilmesi amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. KPK uygulamasında işletme içinden geniş bir katılımın sağlanması oldukça önemlidir. İşletme içinden gelen geniş bir katılım KPK' yı bir kontrol sistemi olmaktan çıkarıp, işletme stratejisinin ve vizyonunun merkeze oturtulduğu bir yönetim modeline dönüştürmektedir. Bir işletme açısından karnenin tasarım

aşaması en az sonuçları kadar önemli bir süreçtir. KPK tasarımı sırasında uygulamacılar işletmenin karnesinde doğru ölçütler kullanılıp kullanılmadığı, seçilen ölçütlerle ilgili güvenilir ve geçerli bilgilerin elde edilip edilemeyeceği sorularına net cevaplar bulmak zorundadırlar [1].

Yakın zamanda yapılan araştırmalara göre KPK uygulaması öncelikle işletmenin bir biriminde başlatılmakta, daha sonra uygulama devam ettirilerek tüm işletmeye yayılımı sağlanmaktadır. İlk aşamada proje mimarı üst yönetime danışarak KPK' nın uygulanacağı birimi belirler. Seçilen işletme birimi finansal performans ölçütleri oluşturmanın göreceli olarak daha kolay olan ve diğer işletme birimleri ile arasında mal ve hizmet transferi ve maliyetlerin dağılımı gibi konularda çok fazla karmaşık ilişki ve tartışmalar bulunmayan bir birim olmalıdır. KPK seçilen pilot birimde uygulandıktan sonra işletme geneline uygulanabilir [1].

KPK uygulaması sonuçları belirli ve kesin bir yöntem değildir. KPK' nın her işletmede başarılı ile uygulanabileceği ve arzulanan hedeflerin elde edileceği garantisi yoktur. Örneğin Braam ve Nijssen yapmış oldukları bir araştırmada finans sektöründe faaliyet gösteren işletmede KPK uygulamalarını konu almışlardır. KPK söz konusu işletmede üç defa uygulanmıştır. İlk iki denemede çeşitli nedenlerden ötürü başarısız olan işletme, üst yönetimin KPK yöntemine inanması ve uygulanmasında ısrarcı olması sayesinde üçüncü denemesinde başarıya ulaşmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir [1].

Her işletmeyi kapsayacak genel bir KPK uygulama şablonundan söz etmek mümkün değildir. Fakat KPK uygulamasını planlama ve geliştirme olmak üzere iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür. Çizelge 3.1' de planlama ve geliştirme aşamalarını ve bu aşamalar için harcanacak süreleri detaylı bir şekilde göstermektedir [1].

3.8.1. Planlama aşaması

KPK oluşturma çalışmasına başlamadan önce, proje için bir ön hazırlık oluşturmak gerekir. Planlama aşaması özet olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- KPK için hedeflerin (amaçların) belirlenmesi,
- KPK uygulanacak uygun birimin belirlenmesi,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- KPK uygulama takımının oluşturulması,
- Proje planının oluşturulması,
- KPK projesi için bir iletişim planının hazırlanması [1].

Burada bu aşamalar planınızın neyi başarması gerektiğini, kiminle, neden ve nasıl başarması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyarak çalışmanızın gelişimini sağlamaktadır [2]. Ayrıca planlama, uygulama esnasında karşılaşılabilecek problemleri minimize etmesinin yanı sıra uygulama ekibinin nelerle karşılaşacağı hakkında da bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Akılcı bir şekilde planlanmış bir KPK uygulaması işletmede uygulanması istenen projenin hayata geçirilmesinde önemli katkı sağlayacaktır [1].

3.8.2. Geliştirme aşaması

Her organizasyon farklıdır ve bu durum her organizasyon için KPK sürecinin farklı yönlerden vurgulanmasını gerektirecektir. Bu sistemin faydalarından bir tanesi her organizasyona uyum sağlayabilme esnekliğidir [2].

Geliştirme aşaması sırasında yöneticilerin fikir birliğinin önemi gözden kaçırılmaz. Bununla birlikte, bu üst düzey yönetici takımını defalarca toplantıya çağırmanın imkânsız olduğunu kanıtlar. Eğer grup görüşmeleri olanaklı değilse, o zaman takım üyelerinin kendi yöneticilerine takımın gelişimlerini rapor ettiğinden ve takımın gelecekteki çalışmalarına kılavuz olarak kullanılabilecek geri bildirimleri aldığından emin olunmalıdır [2].

KPK' nın geliştirilmesi için gerçekleştirilecek aşamalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması,
- Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi,
- Üst yönetimle görüşmelerin gerçekleştirilmesi,
- Karnenin boyutlarında yer alacak performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Neden-sonuç ilişkisinin tesis edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- KPK uygulamasının devam eden bir sürece dönüştürülmesi [1].

Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması

KPK işletme stratejisinin finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak eylem planına dönüştürülmesidir. Bu nedenle karneyi tasarlayacak olan çalışma ekibi öncelikle işletme vizyonu, misyonu, stratejisi ve ana üstünlükleri gibi konularda gerek işletme içinden gerekse işletme dışı kaynaklardan istifade ederek gerekli belge ve dokümanları toplamalıdır. Toplanan kaynaklar çalışma ekibinin karne tasarımında belirleyici rol oynayacağından gerekli tüm belgelerin, raporların ve diğer dokümanların titizlikle toplanması önemlidir. Toplanan materyaller çalışma ekibinde yer alan kişilere ve üst düzey yöneticilere değerlendirmeleri için dağıtılır. KPK işletme stratejisi ile ilgili düzenlemeleri kapsadığından üst yönetimin değişime inanması ve uygulamayı desteklemesi oldukça önemlidir. Çalışma ekibi bu aşamada karnenin işletmenin hangi bölümlerine uygulanacağına da karar vermelidir. KPK uygulamaları başlangıçta işletme genelini kapsayabileceği gibi bölüm bölüm de uygulanabilir [1].

Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi

İkinci aşamada ilk aşamada toplanan kaynaklar incelenerek işletmenin mevcut durumu değerlendirmeye tabi tutulur. İşletme misyonu, vizyonu ve stratejisi işletmenin içinde bulunduğu piyasa koşulları, hedef müşteri kitlesi, örgütsel yapısı, finansman durumu gibi faktörler de göz önünde bulundurularak tartışmaya açılır. Eğer vizyon, misyon ve strateji konularında işletmede daha önce herhangi bir çalışma yapılamamışsa

vizyon, misyon ve strateji tanımlanır. Daha önce yapılan çalışmalar varsa değerlendirmeye tabi tutularak gerekli görülen düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılmalıdır [1]

Üst yönetim ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi

Gerekli materyalleri toplayıp işletmenin stratejik yaklaşımını değerlendiren ve inceleyen ekip, çalışmalarının sonucunu üst yönetime takdim eder. Bu aşamada çalışma ekibi karne üzerinde fikir birliği elde edilmesini sağlamak amacıyla üst düzey yöneticilerle toplantı yapar. Bu uygulamalı toplantıda üst yönetim önerilen misyonu ve strateji raporunu bir uzlaşmaya varıncaya kadar tartışır. Bu konularda fikir birliği sağlandıktan sonra çalışma ekibi üst düzey yöneticilerden *Eğer vizyon ve stratejimde başarıya ulaşırsam elde edeceğim performans düzeyim, hissedarlarım, müşterilerim, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme yeteneğimde ne gibi farklar yaratacaktır?* sorusunu cevaplamalarını ister. Bu soru sırasıyla karnenin her bir boyutu için ayrı ayrı cevaplandırılır. Bu uygulamalı çalışma sonucunda her bir boyut için üç veya dört tane stratejik amaç belirlenmiş, her amacın detaylı bir açıklaması yapılmış ve bu amaçlarda yer verilebilecek ölçütlerin listesi hazırlanmış olacaktır. Üst yönetimin katılımı KPK uygulamasının başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan ötürü üst yönetimin bilgilendirilmesi ve desteğinin alınması gerekmektedir [1].

Performans ölçütlerinin belirlenmesi

Bu aşamada çalışma ekibi toplanan kaynaklar, kendi çalışmaları ve üst yönetimle yapılan uygulamalar çalışmaları göz önünde bulundurarak karneyi oluşturacak boyutları ve bu boyutlarda kullanılacak performans ölçütlerini belirler. Çalışma ekibi tarafından belirlenen ölçütler bu aşamada da üst yönetimin onayına sunulur [1].

Neden-sonuç ilişkisinin kurulması

Performans ölçütlerinin daha etkili belirlenebilmesi için yöneticiler ölçütler arasındaki neden-sonuç ilişkisini anlamalıdır. KPK' nın dört boyutu birbirine neden-sonuç zinciri ile bağlıdır. İyi tasarlanmış bir karnede dört boyut neden-sonuç ilişkisi içerisinde bulunmalıdır. Belirlenmiş boyutlar ve bu boyutlarda

kullanılacak ölçütler arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki kurulmalıdır. Bu aşamada da üst yönetimin düşünceleri alınarak, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır [1].

Hedeflerin belirlenmesi

Performans değerlendirmede performansın neye göre ölçüleceği önemlidir. Bu yüzden her bir ölçüt için amaçlar belirlenir. Belirlenen amaçların gerçekleşebilir ve makul olması gereklidir. Bu aşamada da çalışmanın sonuçları üst yönetime sunularak karnenin nihai şekli üzerinde fikir birliğine varılmalıdır [1].

KPK uygulamasının devam eden bir sürece dönüştürülmesi

Karnenin nihai şeklini almasından sonra belirli aralıklarla değerlendirmeler yapılarak karneler hazırlanır ve rapor halinde yönetime sunulur. İşletmenin içinde bulunduğu piyasa koşulları ve işletmenin durumu da göz önünde bulundurularak karnede eklemeler ve çıkarmalar yoluyla düzeltmeler yapılabilir. Ayrıca ödüllendirmeler, primler gibi motivasyonu arttırıcı unsurlar da KPK ile ilişkilendirilerek çalışanların karnedeki ölçütleri benimsemeleri kolaylaştırabilir. Böylelikle KPK işletmede düzenli bir şekilde uygulanıp, sürekli hale gelebilir [1].

3.9. KPK' nın İşleyişi

KPK modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkânı sunmaktadır. Dört farklı KPK boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda firmalara yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Dört boyut ve her biri içinde yer alan amaç ve kriterlerin birbiri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. KPK kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçütlere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle KPK modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir [4].

İlk süreç; vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir. KPK' nın oluşma süreci, üst düzey yöneticilerin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde

tanımlamasıyla başlamaktadır. Bu süreçte finansal hedeflerin belirlenebilmesi için gelirler ve pazar büyüklüğü, kârlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticilerin müşteri ve pazara yönelik hedeflerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Finansal ve müşterilere ait amaçlar belirlendikten sonra, şirket içi işlevlerle ilgili amaç ve ölçütler belirlenmektedir. Şirket içi işlevlerin tanımlanmasıyla şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel şekilde uygulanması gereken yeni yöntemler ortaya çıkarılacaktır. KPK' da ki son bağlantı olan bilgi ve öğrenme hedefleri ile çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu süreç, yöneticilere firmanın vizyon ve stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olmakta ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanmasını sağlamaktadır [4,20].

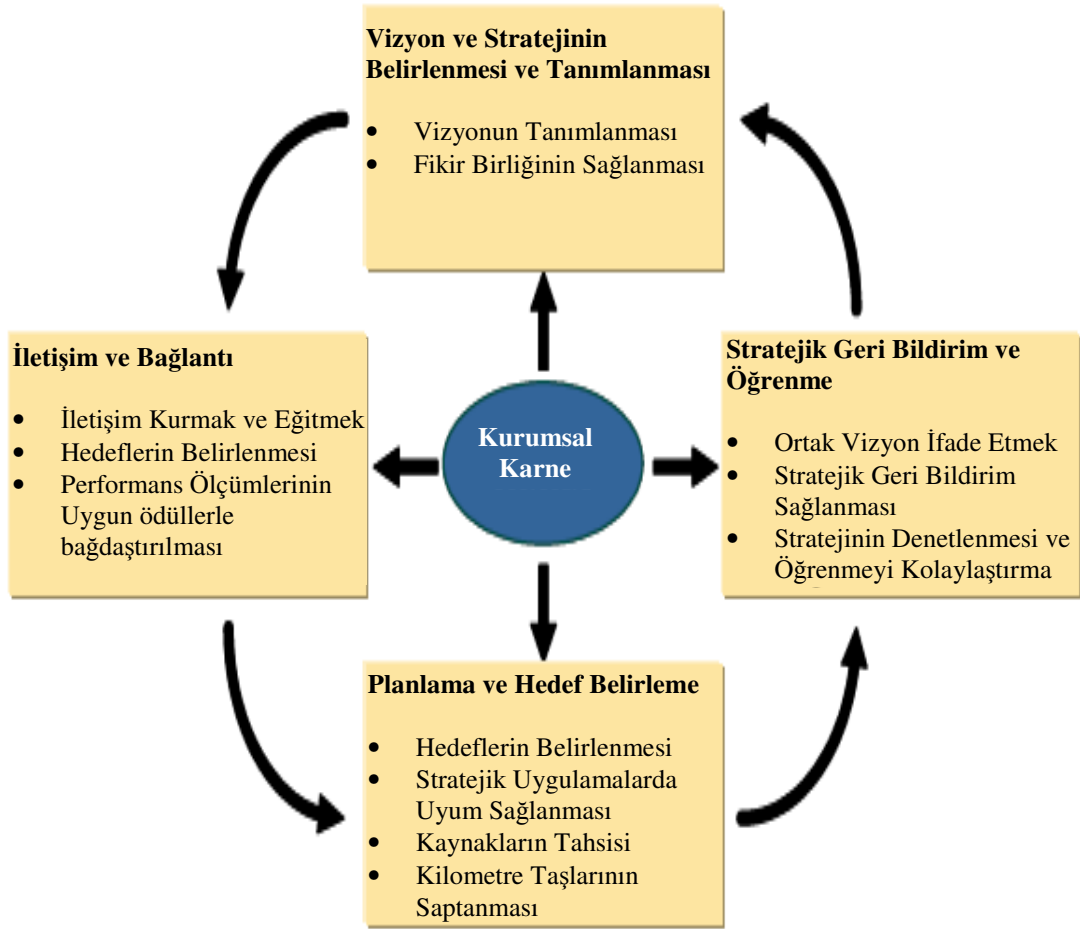
İkinci süreç stratejik amaç ve ölçütlerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması sürecidir. Süreç, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasını sağlamaktadır. KPK firmalarındaki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında yalnızca kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, firmanın gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da iletişim kurulmasını teşvik etmektedir. İkinci sürecin sonunda, organizasyondaki tüm çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini kavramış olmaları gerekmektedir [4,20].

Üçüncü süreç işletmelerde planlama ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecidir. Süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesini sağlamaktadır. Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmelerin, ulaşmayı istedikleri uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. İşlemler, işletmelerin sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımalarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır, işlemler, KPK' da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçütler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır [4,20].

Dördüncü süreç stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemelerini sağlamaktadır. Sürecin, KPK yönetim sisteminin en yenilikçi ve önemli yönü olduğu ifade edilmektedir. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinin, yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağladığı belirtilmektedir. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin stratejileriyle ilgili geri bildirim almalarını ve stratejilerini kontrol etmelerini sağlayacak bir sistemin olmadığı görülmektedir. KPK, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarını ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. KPK ile yönetim kurulu üyeleri şirketin, müşteriler, içsel işletme ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığını, geçmişte elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde ilerleyip ilerlemediğini izleyebilmektedirler [4,20].

Stratejik öğrenme süreci, Şekil 3.4'de görülen ilk işlem ile, yani vizyon ve stratejinin belirlenmesi süreci ile başlamaktadır. Ölçülmenin herkes tarafından anlaşılan ortak bir lisan haline getirilmesi, karmaşık ve açık olmayan kavramların üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğine varılmasını sağlayacak daha kesin bir şekilde ifade edilmesine imkân vermektedir, iletişim ve bağlantı kurma süreci, şirketin hedeflerine ulaşması için yapılacak çalışmalarda her bireyi harekete geçirmek için yönlendirmektedir. KPK'nın oluşturulması sırasında vurgulanan neden-sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesi oluşturarak firmanın farklı bölümlerinde görev yapmakta olan çalışanların, parçaların birbirine nasıl bağdaştığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm kuruluşu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlamaktadır. Üçüncü süreç, yani planlama ve hedef belirleme, firmanın özel miktarsal performans hedefleri, bir dizi dengeli sonuç ve performans etkenleri ile ifade edilmektedir, ilk üç yönetim sürecinin, stratejinin belirlenmesinde hayati öneme sahip oldukları ancak tek başlarına yeterli olmadıkları ifade edilmektedir. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi, bu vizyon ve stratejinin kurumdaki tüm birimlere aktarılması, bağlantıların kurulması ve uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla kurumsal davranışlar arasında uyum sağlanması, tek döngülü geri bildirim desteği sağlamaktadır. Stratejik geri bildirim ve öğrenme yöntemi Şekil 3.4' deki döngüyü tamamlamaktadır [36]. Stratejik

öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına, yani birçok boyutta yer alan amaçların gözden geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuçlara ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamaktadır [20].



Şekil 3.4. KPK' nın stratejik çerçeveyi belirleme amacıyla kullanılması

3.10. KPK' nın Uygulanmasındaki Temel İlkeler

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen KPK' nın uygulamasının başarılı olabilmesi için bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Uygulanması gereken temel ilkeler şu şekilde belirtilmektedir:

- Her şeyden önce işletmelerin ve yaptıkları işlerin farklı olduğu göz önüne

alınarak KPK' nın standart bir çözüm olmadığına sadece genel bir çerçeve oluşturduğunun işletmeler tarafından kavranması gerekmektedir.

- KPK uygulamalarında stratejinin başlangıç noktası olmasına dikkat edilmektedir.
- Uygulamalarda tepe yönetiminin desteğinin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.
- KPK uygulamalarında amaçların ve ölçütlerin sınırlarının belirlenip dengelenmesi gerekmektedir.
- KPK' nın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu boyutlar üç boyuta da indirilebilmektedir.
- Modelin önce işletmenin belli bir bölümünde test edilip sonra tüm işletmede uygulandığında daha etkili sonuç verdiği görülmektedir.
- KPK' nın işletmenin tabanından başlayıp ve yukarıya doğru çıkan bir yapıda olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Ölçümlerde nicel ölçütler kadar nitel ölçütler de kullanılmaktadır [33].

Bu genel ilkelerin yanında Kaplan ve Norton strateji odaklı örgütlerin izlemesi gereken beş ilke daha olduğunu ifade etmektedirler. Birinci ilke *stratejiyi operasyonel terimlere aktarmayla* ilgilidir. Stratejinin belirlenmesinde başlangıç noktasını oluşturan misyon, organizasyonun niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Süreçte misyonla birlikte ona eşlik eden değerlerin de tanımlanması gerekmektedir. Değerlerden vizyon bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizmektedir. Strateji operasyonel terimlere aktarılırken yararlanılan strateji haritası adı verilen yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için kapsamlı bir yapı meydana getirmektedir [38]. Kaplan ve Norton'un finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bîlânço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç olarak geliştirdikleri strateji haritası, işletmelere stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır [23].

İkinci ilke, *organizasyonun stratejiye uyumlu hale getirilmesiyle* ilgili ilkedir. Bu ilke örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejilerin birbirine bağlanmasını ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Organizasyonlar genel olarak finans, üretim,

pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel birimlerden meydana gelmektedir. Fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklardan dolayı, stratejinin uygulanması aşamasında önemli bir engel oluşturabilmektedir. Bu engellerin aşılması için KPK uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanması ve örgüt şemalarında kademenin azaltılması yoluna gidilmesi önerilmektedir [38].

Üçüncü ilke, *stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmektir*. Organizasyonlarda üst düzey yöneticiler çoğu kez organizasyon kültürünü tam olarak kavrayamadıklarından yeni stratejileri uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, organizasyonda yeni bir stratejinin kabulü için tüm çalışanlarının bilgilerine başvurmak gerekmektedir. Strateji odaklı organizasyonlarda stratejinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve işlerin bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütülmesi istenmektedir. Tepe yöneticileri açısından KPK organizasyonlarda yeni stratejilerin iletilmesi için, kişisel karneler ise bireysel hedeflerin belirlenmesi için bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır [38].

Dördüncü ilke, *stratejinin devam eden bir süreç olarak kabul edilmesidir*. Stratejinin ayda bir kez ele alınacak bir konu olmaktan çıkıp, bütçe sürecine eklenen ve sürekli yapılan bir iş olması gerekmektedir. Böylece yapılan tüm etkinlik ve yatırımlar KPK' da görülüp değerlendirilebilecektir [38].

Beşinci ilke, *değişim için liderlik gerekir* olarak ifade edilmektedir. Diğer ilkelerin başarısı bu sonuncu ilkeye bağlı olmaktadır, işletmelerde geliştirilen her türlü yöntemin ve sahip olunan insan kaynaklarının iyi bir işbirliği ve eşgüdümü için işlevsel bir liderliğe ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Liderler, örgütte değişimin gerekli olduğuna örgütü inandırarak, örgüt için bir misyon ve vizyon geliştirmektedirler [34].

3.11. KPK' nın Boyutları

KPK bakış açısının firma seviyesindeki performansı ölçmek için bir dizi sistematik model üzerine inşa edilen ve oldukça yaygın kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu görülmektedir. Firmalardaki performansı dengeli bir şekilde ölçmek için geliştirilen

bütün organizasyonel seviyedeki Kurumsal performans karnelerinin üç ila yedi boyuttan oluşan farklı boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı boyutlar, farklı gözlerle bir firmanın performansına değişik şekillerde bakmayı sağlamaktadır. Ölçümlerde finansal boyutta finansal oranlar, nakit akışı, varlıkların kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi göstergeler kullanılırken, organizasyonel boyutta, çalışanların tatmini göstergesi; müşteri tatmini boyutunda da satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergeler kullanılmaktadır modeldir [39].

Dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak geliştirilen modelin bu çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin en gelişmiş olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü kapsamlı bir çerçeve çizmektedir. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle firmanın temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarıya ulaşmayı sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara yönlendirme imkânına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, öğrenme ve gelişme amacı taşımaktadır. KPK' nın boyutları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında bir denge oluşturmaktadır [9].

KPK' da ki dört boyut firmalara (insanlara, sistemlere, iş görme yöntemine yatırımı da içeren), performanslarını kontrol etmek ve gelişmek için neler yapmaları gerektiğini göstermek hususunda yardımcı olmaktadır [38]. Bu dört boyut yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, bilgi ve öğrenmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeleri mümkün olmaktadır [34].

Kaplan ve Norton' a göre bu dört boyut dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Dört boyutun tümünün de gerekli veya yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece

iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmelerde bulunabilir [20]. KPK' nın dört boyutu, boyutların genel özellikleri, boyutlar arasındaki ilişkiler, boyutlarda kullanılacak performans ölçütlerinde bulunması gerekli nitelikler ve performans ölçütlerinin geniş bir listesi aşağıdaki paragraflarda açıklanmaktadır.

3.11.1. Finansal boyut

Geçmiş dönemlerde firma performansı genellikle sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, kâr marjı gibi finansal göstergelerle değerlendirilmekteydi [20]. Bu finansal göstergeler şirket stratejisinin ekonomik sonuçlarını özetlemede çok yararlı olduğu için KPK finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir. [1]. Finansal performans ölçütleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir [20]. Finansal amaçlar, işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Alternatif finansal amaçlar ise strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlere yönelik amaçları içermektedir. Bu amaçlara ulaşma derecesi firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir [23].

Yalnızca finansal boyut açısından bakıldığında bile sistem, hem yöneticilerin firmanın uzun dönemli başarılarının hangi ölçüte göre değerlendirileceğini belirlemelerini, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerini sağlamaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine göre belirlenmektedir. Bu model, firmalara gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerin azaltılması, varlıklardan etkin faydalanmak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır [9].

Finansal boyutta yer alan performans ölçütleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir.

Bu aşamalar, hızlı gelişme aşaması, devam aşaması ve son aşama nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir [20].

Hızlı gelişen işletmeler, yaşam sürecinin başlangıcında oldukları için önemli ölçüde büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Bu işletmeler, yeni ürün yada hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerini yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, dünya çapında ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için mantıklı yatırımlar yapacaklardır. Devam aşamasında yer alan işletmeler için yeni yatırımlar cazip haldedir. Ancak, yatırımın getirisinin çok yüksek ve hızlı dönüş özelliğine sahip olması gerekir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ve muhtemelen bu payı yıldan yıla çok az geliştireceği beklenir. Devam aşamasında belirlenen amaçların çoğu kârlılıkla bağlantılı olmaktadır. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeyi devam ettirici yatırımlardır. Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler, ilk iki aşamada yaptıkları yatırımın getirilerini beklemektedirler. Bu işletmeler, artık teçhizat ve kapasitenin devamlılığı dışında mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya yeni kapasiteye yönelik önemli yatırımları taahhüt edemez. Esas amaç, nakit girişlerinde artışı sağlamaktır [6].

Bu üç aşamada finansal amaçlar, işletme için oldukça farklıdır. İlk aşamada finansal amaçlar, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni ürünlerin ya da hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir. İkinci aşamadaki finansal amaçlar arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçütler yer alacaktır. Son aşamada finansal amaçlar, nakit girişini vurgulamaktadır. Amaç, yatırımın getirisini arttırmak değildir. Son aşamada kapasite artırıcı harcama yapılmaz. Bu boyutta yer alabilecek bazı amaç ve ölçütlere Çizelge 3.2' de üzerinde gösterilmektedir [6].

Çizelge 3.2. Finansal boyut

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlandırma stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

Faaliyetlerin etkinliği nihai olarak finansal ölçütler ile değerlendirilecektir. Bu nedenle kurumsal karne çerçevesinin en üst aşaması finansal boyuttur. Strateji biçimlendirilirken diğer tüm boyutlardaki stratejik hedefler ve performans ölçütleri finansal sonuçlarda yarattıkları iyileşmeye göre belirlenecektir [40]. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçütlere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. İşletme içinde diğer boyut çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler, neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir. Diğer bir ifade ile finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır [6].

Kar amacı güden şirketlerin öncelikli amacı hissedar değerini artırmaktır. Dolayısıyla firma stratejisinin başarısı hissedar beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. İşletmeler yaratılan ekonomik değeri iki temel strateji ile arttırmaya çalışırlar. Gelirin artırılması ve üretkenliğin artırılması biçimindedir. Gelirin arttırılmasına yönelik bir strateji yeni pazarlarda, yeni ürün ve müşteriler üzerinden izlenebileceği gibi mevcut pazarlarda satışların arttırılması yoluyla da uygulanabilir. Üretkenliğin arttırılmasına yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır. Firmalar benimsedikleri stratejiye bağlı olarak finansal analizin öngördüğü performans ölçütlerinden açıklayıcı değeri en yüksek olanları belirleyip seçerler [40].

Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçüt, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar müşterilerinden elde edilen pazar payı artış oranlarıdır [40].

Maliyet düşürülmesi, verimliliğin arttırılmasına ilişkin hedefler ise işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir. Buna göre büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine, gelirlerin verimliliğinin arttırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçütler kullanılmıştır [40].

3.11.2. Müşteri boyutu

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik, üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır [37].

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlendirmeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar [37].

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan kurumsal karnenin müşteri boyutunda yöneticiler, müşteriye sunulmak istenen değeri ve izlenecek stratejiyi belirler [3]. Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Birçok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir [6]. Firmaların uyguladığı stratejiler; ürün liderliği, faaliyetlerin mükemmelleştirilmesi ve müşteri yakınlığı biçiminde üç ana başlıkta toplanmaktadır [3].

İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar [40]. Faaliyet mükemmelliği stratejisi benimseyen bir firma rekabetçi avantajlar elde etmek için düşük ürün çeşitliliği, uygun fiyatlar, maliyetlerin en aza indirilmesi, sıfır hata gibi konulara

odaklanır. Ürün liderliği stratejisi izleyen firmalar müşterilere sürekli yenilenen ve üstün nitelikleriyle benzerlerinden ayrılan ürün ve hizmetler sunmayı amaçlar. Müşteri yakınlığı stratejisi firmanın satış öncesi ve sonrasında müşterilere sunduğu hizmet ve müşterilerle kurulan iletişimi kapsar [3].

KPK' nın müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir [1]. KPK ile strateji, misyon ve vizyon bileşenlerine uyumlu müşteri ve pazar bölümleri planlanarak, tüm organizasyon seviyesinde bu hedeflerin ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakati sağlanma yollarının bulunması ve takibi şeklinde sıralanabilmektedir [13].

Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir. Sonra işletme stratejisini karnenin müşteri boyutuna yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemelidir. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri boyutunda belirlenecek olan performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedefleri destekleyecek nitelikteki ölçütler arasından seçilmesi yöntemin başarısını etkilemektedir. Çünkü KPK yöntemi müşteri memnuniyetine odaklanarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir [1].

Müşteri boyutunda hedefler ve performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedef ve ölçütleri destekleyici nitelikte olmaları gerekmektedir. Çünkü karnede yer alan boyutlar neden-sonuç ilişkisi içerisinde düzenlenmelidir [1].

Karnenin oluşturulması esnasında çalışma ekibi finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için müşteriler bazında neler yapılabilir sorusuna cevap

aramalıdır. Böylelikle müşteri boyutundaki faaliyetler işletmenin finansal boyuttaki hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilecektir [1].

Boyut içinde, genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümlerini içermektedir. Müşteri boyutunun temel sonuç ölçümleri,

- Müşteri tatmini,
- Müşteri devamlılığı,
- Müşterilerin kazanılması,
- Müşteri kârlılığı,
- Pazar payı olarak sıralanmaktadır [20].

Müşteri karlılığı ölçütü, firmanın satılan mal ve hizmetlerden elde ettiği karın her bir müşteri veya müşteri grubuna göre ayrıştırılmasıyla elde edilir. Bu ölçüt firmanın müşteri tatmini ve sadakati yaratmaya yönelik faaliyetlerinin başarısını değerlendirmeye olanak verir. Firma karlı olmayan müşterileri tespit edip hedef kitlesini veya stratejisini yeniden belirleyebilecektir [20].

Müşteri tatmini, müşterilerden ve satış noktalarından elde edilecek geri bildirimle ölçülür. Müşteri geri bildiriminin elde edilmesinde geleneksel pazar araştırma tekniklerinin yanı sıra şikâyet mektuplarından ve müşteri temsilcilerine iletilen bilgilerden yararlanılabilir. Ayrıca kurumsal müşteriler gönüllü olarak firmalara belli aralıklarla geri bildirim sağlayabilirler. [20].

Müşteri devamlılığı, müşterilerin ne kadar süreyle satılan ürün veya hizmetlerden yararlanmaya devam ettiklerine ilişkin bir ölçüttür. Tüm müşterilerini tespit edebilen firmalar müşteri devamlılığını doğrudan ölçme imkânına sahiptir. Müşteri devamlılığı anketler yoluyla da ölçülebilir. Ayrıca yeni müşterilerin mevcut müşterilere oranı üzerinden müşteri sadakatinin ölçülmesi mümkündür [20].

Müşteri kazanma ölçütü, firmanın yeni müşterilerinin sayısı ya da yeni müşterilere yapılan toplam satışlar üzerinden belirlenebilir. Yeni müşteriler elde etmek için yapılan

reklâm ve kampanya harcamalarının kazanılan müşteri sayısına bölünmesiyle müşteri başına harcama tutarı hesaplanabileceği gibi, harcamaların yeni müşterilerden elde edilen gelire oranlanmasıyla her birim harcamanın firmaya getirisi ölçülebilir [20].

Müşteri hesaplarının hacmi her bir müşterinin satın aldığı ürün ve hizmet miktarı veya firma aracılığıyla gerçekleştirdiği işlemlerin büyüklüğü üzerinden hesaplanır. Müşterilerin hesap büyüklüğündeki artış firmanın pazar payı ve karlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Her bir müşteri için hesaplanan satış hacminin tüm müşteriler tarafından satın alınan toplam ürün ve hizmetlere oranlanmasıyla müşterilerin hesap payı bilgisine ulaşılır. Hesap payı, firmanın pazar payını ve karını artırmak için öncelikle odaklanması gereken müşterilerin tespit edilmesinde önem taşımaktadır [20].

Pazar payı, firmanın rakiplerine oranla satış hacmini gösterir. Özellikle firmanın hedeflenen pazar bölümündeki payı hesaplanmalıdır. Firma diğer pazar bölümlerinde mevcut müşterilerini koruyarak satış hedeflerini gerçekleştirebilir ancak hedef pazar bölümünde satışlarını artırmayı başaramamış olabilir. Hedef pazar bölümünde pazara nüfuz etme oranı firmanın stratejik hedeflerine ulaşma derecesi hakkında bilgi verir[20].

Müşteri boyutu, firmaların temel sonuç ölçümlerinin (tatmin, devamlılık, kazanılma, kârlılık ve pazar payı) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır [20].

Faaliyet sonuçlarına ilişkin bu göstergeler, yaratılan değeri ölçmekle beraber, geçmişteki kararları yansıttıklarından tanım gereği gecikmeli göstergelerdir. Bu göstergelerdeki değişimin nedenlerini açıklayabilmek için, her birini etkileyen öncü göstergelerin neler olduğu tespit edilmelidir. Firmalar, müşterilerine sunmayı hedefledikleri değerden yola çıkarak öncü göstergeleri belirleyebilirler [3]. Firmaların yaratmayı hedeflediği müşteri değeri üç temel kategoride incelenir. Bunlar, ürün ve hizmet nitelikleri, marka imajı ve müşteri ilişkileridir [41].

Müşteri değeri yaratmada ürün ve hizmet niteliğine odaklanan firmalar için temel öncü göstergeler fiyat, kalite ve zamanlamadır. Örneğin faaliyet mükemmelliği stratejisi izleyen bir firma için ürün ve hizmetlerin kalitesi ve rakiplere oranla fiyatı, üretimde ve

teslimatta zamanlama önem taşımaktadır. Ürün liderliği stratejisi izleyen firmalar müşterilere benzersiz ürünler sunmaya odaklanabilir veya hedeflenen pazarda, rekabete konu olan belirli ürün özellikleri üzerinden değer yaratabilirler. Örneğin teknolojik ürünlerde; gelişmiş fonksiyonlar, ürünün fiziksel boyutları, dayanıklılığı, bilgi işleme hızı gibi özellikler önem kazanmaktadır. Firmalar, seçilen bu öncü göstergeler için diğer ürünlerle kıyaslamaya dayanan performans ölçütleri belirler [41].

Marka imajı aracılığıyla değer yaratmayı amaçlayan bir firma için öncü gösterge müşterilerin ürüne ilişkin algısıdır. Firma, sunduğu ürün ve hizmetleri benzerlerinden farklılaştırmak için pazarlama faaliyetlerine önem verecektir. Değer yaratma sürecinde, firmanın saygınlığı, sunulan ürün ve hizmetlerin üstünlüğü ve tüketiciye ayrıcalık sağlayacağı gibi özellikler vurgulanır. Ürünün somut özelliklerinin üzerinde bir değer yaratılması amaçlanmaktadır. Marka imajı yaratmadaki başarı, aynı somut özelliklere sahip diğer ürünlere oranla müşteri talebine ve fiyata bakılarak ölçülür. Marka gücü ve marka farkındalığı pazar araştırmaları yoluyla da tespit edilebilir [41].

Değer teklifinin müşteri ilişkileri boyutu, müşteriler hakkında kapsamlı bilgi sahibi olma, müşterileri bilgilendirme, müşterilerin istek ve şikâyetlerine çabuk tepki verme, müşteriler tarafından kolay erişilebilme, müşteri güveni yaratma gibi öncü göstergeleri kapsar. Müşteri ilişkileri uzun dönemli olarak ele alınır ve satış gerçekleşikten sonra verilen hizmetler önem kazanır [3].

Bu boyut ayrıca, firmanın hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçütleri kapsamı gerektigine odaklanmaktadır. Katma değerler, müşterilerin alışveriş yaptıkları firmayı değiştirmelerinde veya aksine ona bağlı kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin, müşterilerin önem verdiği konuların başında, ürünün kısa sürede teslim edilmesi, teslimatın zamanında yapılması, sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulması gelmektedir. Ayrıca bazı müşteriler de ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmaları tercih etmektedirler [9].

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel

hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak değer önerilerini belirlemek, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçütlerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür [20]. Unutulmamalıdır ki, eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere değer sunmanın gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu boyutta yer alabilecek bazı amaç ve ölçütler Çizelge 3.3 üzerinde gösterilmektedir [6].

Çizelge 3.3. Müşteri boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatının artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

İşletmeler Çizelge 3.3.' de yer alan performans ölçütlerinden faaliyet gösterdikleri sektörün ve hedef müşteri kitlesinin özelliklerine uygun olanları belirleyerek sonuç kartlarını tasarlamaktadırlar. İşletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet müşteriyi ön plana çıkarttığından müşteri boyutundaki hedeflerin tespiti ve işletme stratejisi ile ilişkisinin doğru bir şekilde kurulması işletmelerin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir [1].

3.11.3. İçsel işletme boyutu

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutta firmanın kritik içsel süreci tanımlanmaktadır. İçsel işletme boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir [4]. Finansal hedefler ve müşteri hedefleri seçilip bunlara uygun

ölçütler belirlendikten sonra, firmanın mükemmelleştirmesi gereken içsel süreçlerin neler olduğu saptanır, içsel süreçler, hissedarların finansal performansa ilişkin beklentilerinin karşılanmasını ve hedeflenen pazar bölümünde müşteri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerin yaratılmasını sağlayacak şirket içi yöntemlerdir [20]. Bu nedenle iç süreçler boyutunda yer alan verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçütler müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlara ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçlerine odaklanmaktadır [1].

Firmalar finansal ve müşteri bakış açılarını açık şekilde belirleyerek, müşteri değerlendirme kriterlerini çeşitlendirebileceği ve finansal hedefli verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Burada araçlar KPK' nın içsel işletme boyutunda tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan organizasyonel faktörler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Bunlar,

- Ayrıcılık oluşturma: yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme,
- İşletmenin müşteri gözündeki değerini arttırma: mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi,
- Faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi: arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak ve kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi
- İyi bir şirket üyesi veya organizasyon vatandaşı olmak,;: dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturmaktır [23].

Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır [6].

İçsel işletme boyutu, geleneksel model ve KPK modellerinin performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya çıkarmaktadır, ilk ayırım noktası, geleneksel modellerde, kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçütler kullanılsa da bu

model halen mevcut süreci kontrol etmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır [6]. Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen birçok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır [40]. KPK ise, müşteriler açısından ve finansal açıdan beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır [6].

İkinci ayırım noktası, KPK' nın yenilik sürecini içsel işletme boyutuna dâhil etmesi olarak ifade edilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modelleri, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak KPK, firmanın mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler ve hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtmektedirler [6]. KPK' nın iç süreçler boyutunda kalite, verimlilik, süreç zamanı, yeni ürün sayısı gibi çeşitli performans ölçütleri kullanılmaktadır [1]. Bu boyutta yer alabilecek bazı amaç ve ölçütler Çizelge 3.4 üzerinde gösterilmektedir [6].

Çizelge 3.4. İçsel işletme boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

İç süreçler boyutunda kullanılan hedefler ve performans ölçütleri daha önce belirlenen iki boyutta yer alan hedefleri destekleyici özellikte olmalıdır. Finansal boyutta ve müşteri boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmenin iç süreçlerinde neler yapabileceği sorusuna cevap aranmalıdır. Böylelikle işletmenin iç süreçleri işletme stratejisine uygun olarak yeniden

şekillendirilmiş olmaktadır. Ayrıca iç süreçler müşteri ihtiyaç ve istekleri göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinden KPK işletmelerin müşteri odaklı stratejiye uygun bir örgütsel yapı oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır [1].

3.11.4. Bilgi ve öğrenme boyutu

KPK modelinin dördüncü boyutu kurumsal bilgi ve öğrenmeyi sağlayacak amaç ve ölçütlerin oluşturulmasına yöneliktir [9].İşletmelerin bugünün teknolojisini ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedeflere ulaşmaları mümkün olmamaktadır. KPK' nın bilgi ve öğrenme boyutu firmaya gelecek için hazırlıklı olma konusunda yol gösterici olacaktır [20].

Bilgi ve öğrenme boyutunda firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel işletme boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler tespit edilmektedir [20]. Bilgi ve öğrenme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. Başka bir ifadeyle bu boyutta işletmeler, müşteriler için değer yaratma ve değer sunma konularında devamlılığı garanti edecekler mi? sorularına cevap almaktadırlar. Ancak müşteri tatmininin değişme gösteren bir hedef olduğu görülmektedir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmelerin, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı değişme sağlayarak, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirip sürdürmeleri gerekmektedir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, firmaların mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyeti içinde olmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerine etki etmektedir [6].

Bilgi ve öğrenme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış

sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedendir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır:

- Çalışanların kapasite ve becerileri,
- Organizasyonel süreç (örgüt ortamı),
- Sistemler(kullanılan bilgi işleme teknolojisi) [20].

KPK' da yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar KPK' nın bilgi ve öğrenme boyutunda yer almaktadır [1]. Bu boyutta yer alabilecek bazı amaç ve ölçütler Çizelge 3.5 üzerinde gösterilmektedir [6].

Çizelge 3.5. Bilgi ve öğrenme boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini, çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Bilgi ve öğrenme boyutunun en önemli unsurlarından biri işletmenin insan kaynakları potansiyelidir. İşletme yöneticilerinin çoğu rekabet avantajı elde etmede insan kaynakları potansiyelinin anahtar rol üstlendiğine inanmakta ve insan kaynakları potansiyelinin öneminin gelecek on yılda giderek artacağını, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin her geçen gün daha da önemli olacağını vurgulamaktadırlar. Bu durumda işletme için oluşturulan karnelere benzer karneler çalışanlar için de hazırlanarak, işletmenin insan kaynakları gücünün

işletme stratejisine uygun bir şekilde gelişimini planlamak mümkündür. Çalışan karnelerinin oluşturulması esnasında bazı konulara ayrıca önem verilmelidir. Bunlar yedi başlık altında toplanabilir:

- Çalışan sonuç kartları fabrika, bölüm, grup ve şirket hedefleri ile bütünleşmeyi sağlamalı,
- Alt düzeyde çalışanlar da ölçütlerin belirlenmesi sürecine katılmalı
- Eğer fabrikada sendikalaşma varsa bu durumda sendika yöneticileri de çalışmalara katılmalı,
- Seçilen ölçütler zamanlı olmalı
- Seçilen ölçütler performansın kritik yönlerine odaklanmalı
- Ölçütler karnede yer alan diğer ölçütlerle dengeli olmalı,
- Karne ölçütleri ile ilgili bilgiler hemen bilgisayarlara işlenmelidir.

İşletmenin bilgi sistemlerinin kapasitesi ile işletme içi yöntemler insan kaynakları ile birlikte bilgi ve öğrenme boyutunda yer alan önemli unsurlardandır [1].

3.12. KPK Bileşenleri

Etkili bir KPK modeli, strateji, misyon ve vizyon tanımlarının, bir yönetim sistemi olarak organizasyonun tüm faaliyetleri ile entegre edilmesi sürecini içermektedir. KPK performans ölçüm modeli, strateji, vizyon ve misyon tanımlamalarından hareketle, organizasyonun var oluş amacını ortaya koymakta ve model oluşturma sürecinde bu sorulara verilecek cevaplar ve oluşan tanımlar modelin çatısını oluşturan boyutların oluşturulmasında önemli rol oynamaktadırlar [13]. Daha önceki bölümlerde kısaca değinilen KPK modeli bileşenleri aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir.

Strateji, neden ve sonuçlar hakkındaki hipotez dizisidir. Uygun hazırlanan bir KPK' nın, neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla firmanın stratejisini anlatması gerekmektedir [20]. Diğer bir ifadeyle strateji, üst yönetimin gelecekteki konumuna esas teşkil eden üst seviyedeki planlarıdır. Strateji belirlenirken stratejik performans ölçüm kriterleri ve bu kriterlere bağlı olarak ticari strateji unsurları tespit edilmektedir [13].

Bir çok firmada firmanın temel değer ve inançlarını tüm çalışanlara aktararak yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulan misyon bildirgesi, firmanın temel inançlarını ifade etmekte ve firmanın hedef pazarlarını ve ana ürünlerini belirlemektedir [20]. Örgütlerin varlık nedenlerini ortaya koyan misyonu tanımlarken sağlanması gereken şartlar; değişime açık olmak, yeniliğe ve gelişmeye açık olmak, ileriye dönük olmak, kolaylıkla anlaşılabilir olmak şeklinde ifade edilmektedir [13]. Etkili bir misyon değişmez, ama organizasyon dahilinde büyük bir değişim uyandırır. Stratejiler ve planlar zaman içerisinde sürekli değişirken, misyon organizasyonun temel ilkesi olarak kalmalıdır. Gerekli ve hatırlanabilir bir misyon, insanları onun içinde hissettikleri bir düzeye taşıyan bir misyondur [2].

KPK bileşenlerinden vizyon ise, organizasyonun temelde olmak istediği, yerine getirmek istediği amaçları ifade etmektedir. Başarılı bir vizyon tanımlaması için uyulması gereken hususlar; kısa ve öz olmak, organizasyonun tüm kademeleri ile ilişkili olmak, misyon ve değerler ile tutarlı olmak, değişebilir olmak ve uygulanabilir olmak şeklinde sıralanabilmektedir [13].

Organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun, başarılı bir şekilde meydana getirilmiş bir vizyon tanımı sadece başarmak istenilen şeyin ne olduğunu tanımlamaz aynı zamanda tüm çalışanların bu doğrultuda çalışmalarına hizmet eder [2].

Birçok organizasyon vizyonun, faaliyetleri motive etmekte, çalışmalarını koordine etmekte ve rotayı belirlemede kritik bir uygulayıcı olduğunu kabul eder. Vizyon tanımları üst düzey yöneticiler ile görüşmeler yapılarak meydana getirilmelidir. Vizyon tanımı organizasyonun gelecekteki değerini nasıl meydana getireceğine dair açıklamalara olan ilgiyi dengeler. KPK' nın rolü bizi gelecekte istediğimiz finansal noktaya götürecek olan müşteri değerlendirme kriterlerinin, süreçlerin ve bileşenlerin doğru bir bileşimini meydana getirmektir [2].

Vizyon en önemli kritik bileşenleri sunacaktır çünkü değerleri gelecekte ulaşmak istenilen konuma taşıyacak olan strateji ve yerine getirilmek istenen misyon arasında bir kanal gibi hareket etmektedir [2].

3.13. Strateji Haritası ve Neden-Sonuç İlişkisinin Kurulması

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir [23].

Kurumsal karne yöntemindeki ilk aşama, şirketin vizyon ve misyonunun bir strateji haritasına yansıtılmasıdır. Strateji haritası, performansa ilişkin hedefleri ana hatlarıyla belirler. Stratejik hedefler kurumsal karne boyutlarına göre sınıflandırılarak strateji haritasına yerleştirilir. Büyüme, karlılık ve risk yönetimine ilişkin hedefler finansal boyutta bir araya getirilir. Firmanın değer yaratma ve farklılaşma stratejileri müşteri boyutunda toplanır. Müşteri ve hissedar tatmini yaratmada öncelikli süreçler ve bu süreçlerin iyileştirilmesine ilişkin hedefler içsel işletme boyutunda gösterilir. Değişim, yenilik ve büyümeyi destekleyen bir örgüt iklimi yaratılmasına ilişkin öncelikler ise bilgi ve öğrenme boyutunda belirlenir [40].

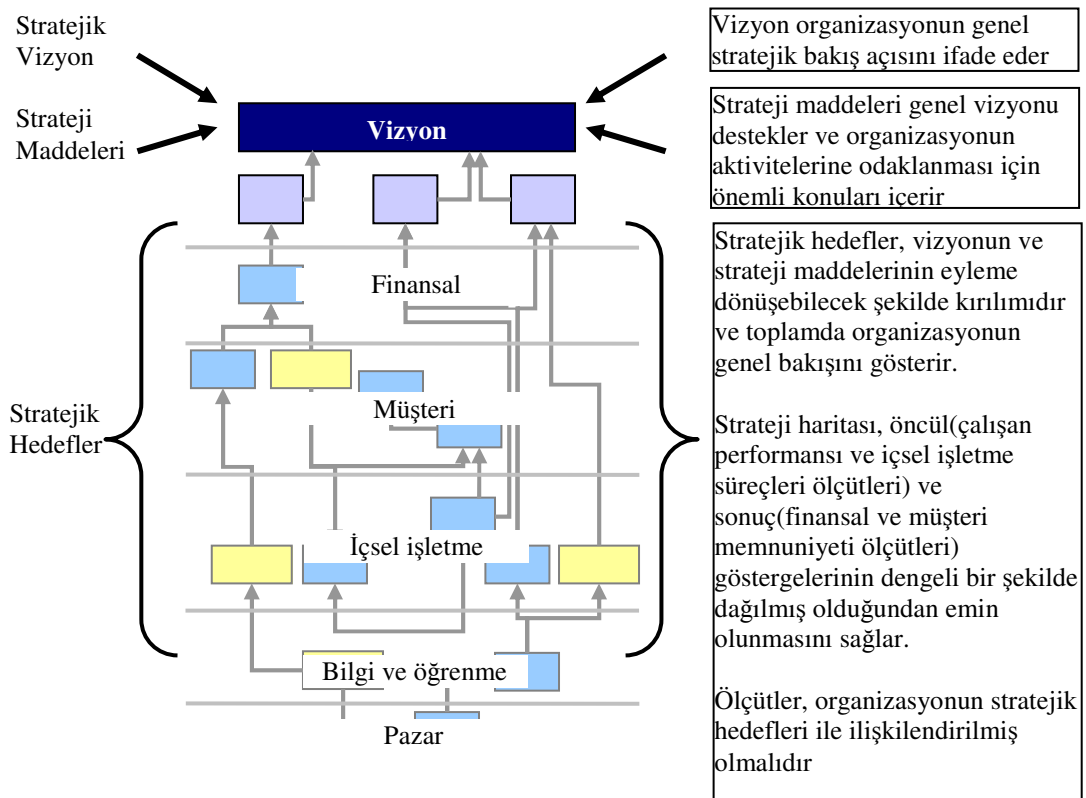
Strateji haritası,

- Hissedar değerini artırma amacıyla büyüme ve verimlilikle ilgili hedefleri,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşterilere ilişkin hedefleri,
- Müşterilere şirketle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri hedeflerini,
- Firmanın amaçladığı değeri yaratmak için ürün, hizmet ve süreçlerde gerçekleştirmeyi planladığı yenilik ve mükemmelleştirme hedeflerini,
- Büyümeyi sağlayacak ve koruyacak insan sermayesine yatırım yapmaya ilişkin hedefleri yansıtır [38,40].

Strateji haritaları ve KPK, endüstriyel döneme ait maddi varlıkların ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller olarak ifade edilmektedirler. Strateji haritalarındaki neden-sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan kıymetlerin nasıl maddi kıymetlere dönüştüğünü göstermektedir. Aynı zamanda strateji haritaları işletmenin gideceği yönü çizdiğinden önemli stratejik bilgileri de sağlamaktadır.

Strateji haritaları ve KPK bilgi temelli ekonomilerde yönetim için gerekli olan ölçüm teknolojilerini belirlemektedirler. Stratejilerini, strateji haritasına döken organizasyonlar, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olacaktırlar. Aynı zamanda strateji haritaları organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmelerini sağlamaktadır [38].

İşletmelerde KPK' nın dört boyutuna bağlı olarak geliştirilen strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bakış açısı oluşturulmaktadır. Şekil 3.5'de görüldüğü gibi, işletmelerin strateji haritası, şirketin ana hedefine nasıl ulaşacağını gösteren bir plan olarak yukarıdan aşağı doğru biçimlendirilir [23,36].



Şekil 3.5. Strateji haritasının oluşturulması

İşletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu ve temel değerlerini gözden geçirirler. Firmanın misyonundan yola çıkarak stratejik vizyonu oluşturulur ve buna ulaşmak için, en tepede nihai hedef olmak üzere gerçekleştirilmesi gereken performans hedefleri haritaya yerleştirilir [40].

Strateji haritasının oluşturulmasının ardından hedeflere ilişkin çok özel ölçütler geliştirilir. Karne ölçütleri tüm şirket birimlerini ve örgüt katmanlarını kapsayacak ve birbiriyle ilişkilendirecek şekilde belirlenmelidir. Böylece farklı düzeylerdeki çalışanlar ve faaliyet birimleri arasında ortak bir dil oluşturulması ve tüm çalışanların stratejik hedeflere uyumluluğunun ölçülebilmesi mümkün hale gelecektir [42]. Performans ölçütlerinde sağlanacak gelişmenin firma stratejisine katkısı açıkça görülebilir olmalıdır. Farklı boyutlarda tanımlanan performans ölçütlerinin hangi mekanizmalarla nihai amaca etki ettiği belirlenmelidir. Buna ek olarak hedefler ve ölçütler arasındaki neden-sonuç ilişkileri geçerli ve kanıtlanabilir olmalıdır. Örneğin, hâsılattaki artışın müşteri tatminiyle bağlantılı olduğu ve müşteri tatmininin çalışanların tatmininden etkilendiği varsayımı doğru olmakla birlikte; firmanın çalışanların tatminini artırma amacıyla uyguladığı yöntemler gerçekte müşteri tatmininde değişme yaratmayabilir. Performans ölçütleriyle stratejik hedefler arasında anlamlı ve güvenilir bir nedensellik bağı bulunduğunun tespit edilmesi gereklidir [43].

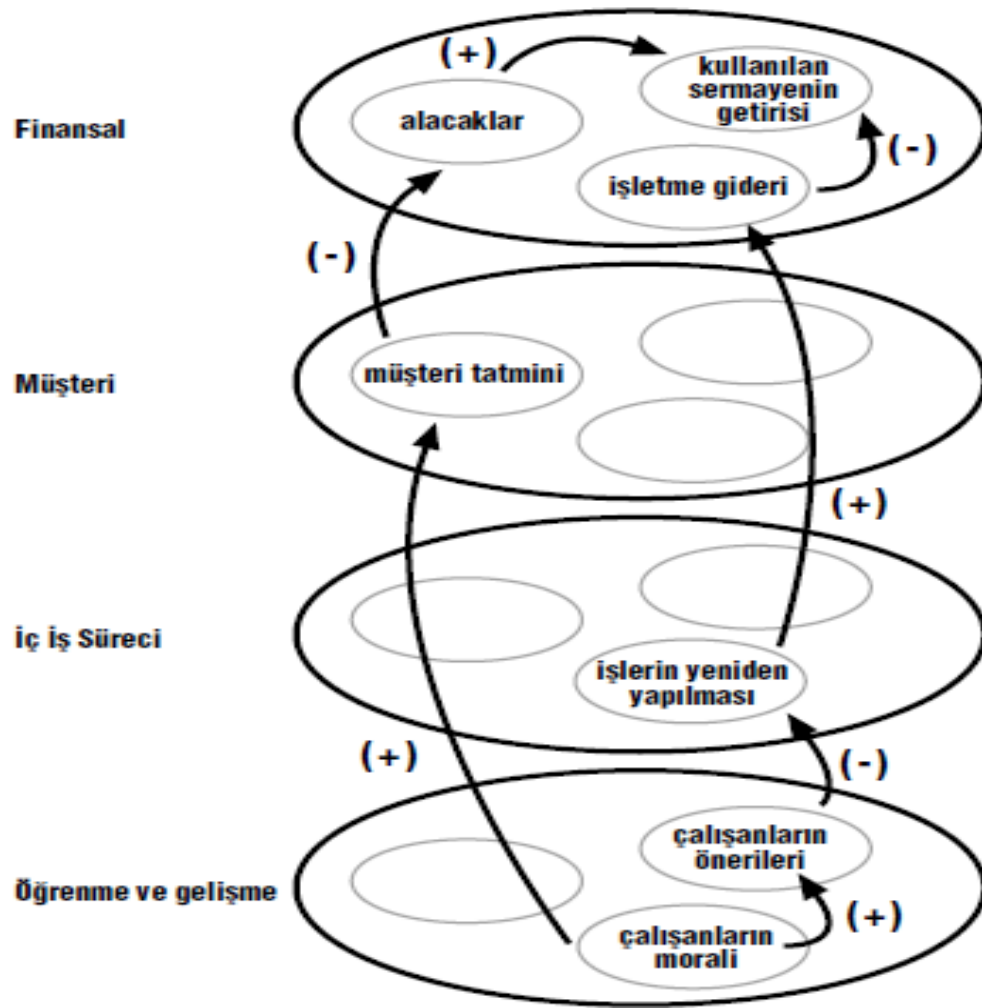
İşletme stratejisini yansıtan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin neden-sonuç zinciri içerisinde seçilmesi, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir. Çünkü strateji nedenler ve sonuçlar hakkındaki bir hipotezler dizisinden oluşmaktadır [1].

Kurumsal karnenin başarısı için; temel sonuç göstergeleri, bunlarda gelişme sağlayacak öncü göstergelerle desteklenmelidir. Örneğin firma, yeni ürünlerin pazara ulaşma süresini kısaltmak amacıyla üretim sürecini daha iyi yönetmek yerine, mevcut ürünlerinden sadece kısmen farklı ya da rakip ürünlerin taklidi olan ürünler sunmayı seçebilir. Üretimde çıktı ve verim; standart, kolay üretilen ancak düşük kar marjlı ürünler seçilerek artırılabilir. Sonuç göstergelerindeki değişmeyi açıklayan ve kontrol eden öncü göstergeler belirlenmesi bu tür bir yanılgıyı engelleyecektir [22].

Stratejik açıdan en fazla önem taşıyan ve sonuçlar üzerinde en fazla etkiye sahip ölçütler dikkate alınmalıdır. Performans ölçümünde çok sayıda kriter kullanılması, hedeflerin açıkça anlaşılmasını ve önceliklerin belirlenmesini engelleyecektir [43].

Seçilen ölçütler kolaylıkla elde edilebilir ve izlenebilir olmalıdır. Farklı boyutlar üzerinden firma performansının bütünsel bir görünümünü oluşturacak ölçütler seçilmelidir [43].

Şekil 3.6’ da kurumsal karne'nin dört alanındaki ölçümler arasında bağlantısı verilmektedir [20].



Şekil 3.6. Kurumsal karne'nin dört alanındaki ölçümler arasında bağlantı

Şekil 3.6’ da görüldüğü gibi bir kuruluş, değişik alanlardaki ölçümler arasındaki bağlantıların gücünü ölçerek kurumsal performans karnelerindeki neden-sonuç ilişkilerinin geçerliliğini sağlamaya çalışmıştır. Kuruluş öğrenme ve gelişme alanında bir ölçüm olan çalışanların morali ile müşteri alanında önemli bir ölçüm olan müşteri tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu görmüştür. Müşteri tatmini ile faturaların daha

kısa sürede ödenmesi arasında da bağlantı vardır ve bu ilişki alacak hesaplarının toplamında önemli bir düşme sağlamaktadır, bunun sonucu ise kullanılan sermayenin getirisinin daha yüksek olmasıdır. Şirket ayrıca çalışanların morali ile çalışanların getirdikleri önerilerin sayısı(ki her ikisi de öğrenme ve gelişme alanının ölçümleridir) ve önerilerin sayısındaki artış ile işlerin yeniden yapılması gereğinin azalması(bir içsel işletme süreci ölçümüdür) arasında da bağlantılar olduğunu görmüştür. Bu tür güçlü ilişkilerin bulunduğunu gösteren kanıtlar kuruluşun iş stratejisinin doğru olduğunu göstermeye yardımcı olmaktadır. Ne var ki eğer beklenen ilişkiler zaman içinde ortaya çıkmazlarsa bu durum yöneticilere birimin stratejisinin ardındaki teorinin bekledikleri gibi işlemediğini gösteren bir uyarı olmalıdır.

3.14. KPK' da Denge

KPK adından da anlaşılacağı gibi bir takım unsurların dengelendiği bir yöntemdir. Karnenin oluşturulmasında işletme süreçlerinde etkili olan çeşitli unsurların dengeli bir şekilde belirlenmesi oldukça önemlidir. KPK' da

- Uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler,
- Finansal ve finansal olmayan ölçütler,
- İşletmenin tüm tarafları (ortaklar, çalışanlar, müşteriler) arasında denge olmak zorundadır [1].

3.14.1. Uzun ve kısa dönemli hedefler arasında denge

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun dönemli kalıcı başarı elde etmelidirler. Diğer taraftan ortaklar ve hissedarlar açısından da kısa dönemli hedeflerde başarının elde edilmesi gereklidir. Bu bağlamda oluşturulacak karnede uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler dengeli bir şekilde yer almalıdır. Kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu unutulmadan, arka arkaya gerçekleştirilen kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik plan çerçevesinde işletmenin karnesi oluşturulmalıdır [1].

3.14.2. Finansal ölçütlerle finansal olmayan ölçütler arasında denge

KPK yönteminin ortaya çıkış nedeni finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletme performansını ölçmede yalnız başına yetersiz kalmasıdır. KPK yöntemi finansal ölçütlerle birlikte, işletmenin operasyonel sonuçları hakkında bilgi veren öncül göstergeler niteliğindeki finansal karnede yer alacak olan performans ölçütleri finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütleri de kapsamalıdır [1].

3.14.3. İşletmenin tüm tarafları arasında denge

İşletmeler aslında iç ve dış müşteri olmak üzere iki kısım müşteriye hizmet vermektedir. Çalışanlar işletmenin iç müşterileri; tüketiciler ve hissedarlar işletmenin dış müşterileri olarak kabul edilmektedir. Karnede yer alan ölçütler işletmenin tüm taraflarının bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde belirlenmelidir [1].

3.15. Hedeflerin Kurulması ve Girişimlerin Önceliklendirilmesi

KPK stratejik hikâyeyi tam olarak anlatabilmek için performans hedeflerine ihtiyaç duyar. Böyle bir hedefin eksikliği, performans verilerinin analiz ve karar verme için gerekli olan geribildirimden yoksun kalması anlamına gelir [2].

Performans hedefleri, firmanın belirlediği performans ölçütlerinin gelecekte belli bir noktada ulaşması istenen nicel değeri ifade eder. Performans ölçütleri hedeflenen değerlerle kıyaslanarak faaliyetler gözden geçirilir ve eksiklikler saptanır, gerekli durumlarda hedefler yeniden belirlenir [3].

Performans hedefleri uzun, orta ve kısa vadeli hedefler olmak üzere üç grupta incelenebilir. Uzun dönemli performans hedefleri çoğu zaman kısa ve orta vadede gerçekleştirilmesi mümkün görünmeyen ya da çok zor olan hedeflerdir. Ancak yüksek hedef belirleme, doğru yöntem izlendiğinde çalışanların motivasyonunu artırmada etkili bir araçtır. Uzun vadeli hedefler tüm organizasyonu kapsayan bir odak noktası sunar. Bu hedefler 10 yıl ve daha fazla süreyi kapsayan bir zaman dilimine işaret eder. Orta vadeli hedefler ise 3 ila 5 yıllık bir dönemi kapsar. Zorlayıcı hedefler olarak da adlandırılan bu

hedefler senaryo geliştirme yöntemi kullanılarak daha kısa dönemli hedeflere ayrıştırılabilir. Böylelikle çalışanların hedefleri daha iyi anlaması ve uygun eylem planlarının oluşturulması sağlanır. Orta vadeli hedeflerin motive edici olmakla beraber gerçekçi olmasına önem verilmelidir. Kısa dönemli hedefler firmanın orta vadeli hedeflerinin çeşitli aşamalara ayrılmasıyla elde edilir ve bu hedeflerin başarılmasını kolaylaştırır. Orta vadeli planların detaylı ve doğru belirlenmesi durumunda, yıllık bazda belirlenen kısa vadeli hedefler bu planların her yıl için saptadığı değerleri temel olarak oluşturulabilir [3].

Girişimler, çok özel olarak bir performans hedefine nasıl ulaşılabileceğini, hedefleri hayata geçirecek olan hareket planının evrelerini, süreçlerini, projeleri ve planı çok özel olarak tanımlar. Verilen herhangi bir zamanda, birçok organizasyon bir yığın farklı girişim ile uğraşıyor olacaktır. Burada düşünülmesi gereken önemli nokta, bu girişimlerin stratejik amacınıza ulaşmanızda size yardımcı olup olmadığıdır [2].

Belirli ölçütleriniz için hedef yaratma konusunda yardımcı olacak bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

Çalışanlar

Hissedarların beklentileri hakkında en iyi bilgi işe en yakın olandan alınır. Ne tür bir iş alanı olursa olsun, çalışanlar, müşteri deneyimleri ve organizasyondaki değeri ortaya çıkaran içsel süreçler hakkında bir bilgiye sahiptirler. Çalışanları hedef saptama sürecine katmak, aynı zamanda KPK' nın bir yönetim aracı olarak kabulünü ve ona olan desteğin artmasını sağlar [2].

Trendler ve referans hatları

Performans hedefleri, geçmiş performansa ilişkin istatistiksel verilere dayalı trend analizleri kullanılarak belirlenebilir. Ancak firmanın veya faaliyet gösterilen sektörün istikrarsızlığının yüksek olması geçmiş verilerin sürdürülebilir performans hakkında bilgi vermede yeterliğini olumsuz etkileyecektir. Trend analizleriyle hedef belirleme firmanın ve sektörün istikrarlı olması durumunda tercih edilmesi gereken bir yöntemdir. Performans hedefleri oluşturulurken sektör ortalamaları da temel alınabilir.

Ancak temel alınacak performans değerlerinin firmayla aynı ölçüm yöntemleri kullanılarak belirlenmiş olmasına dikkat edilmelidir [3].

Yönetici görüşmeleri

KPK geliştirme sürecinde düzenlenen yönetici seminerleri potansiyel KPK hedeflerine uyum göstereceklerdir [2].

İç ve dış değerlendirmeler

Firma stratejisinin belirlenmesinde büyük ölçüde yararlanılan SWOT analizi (Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler)verileri performans hedeflerinin tespitinde kullanılabilir. SWOT analizinden faydalanarak; firmanın üstün ve zayıf olduğu alanlarda gerçekçi hedefler belirlenir, geliştirilmesi gereken alanlarda çalışanları motive edecek yüksek hedefler oluşturulur. Fırsatların en iyi biçimde değerlendirilmesini ve tehditlerin en aza indirilmesini içeren hedefler belirlenir [3].

Müşterilerden ve hissedarlardan gelen geri bildirimler

Bu grupların beklentileri performans hedeflerini belirlerken kullanılabilecek bilgileri sağlayacaktır [2].

Endüstri ortalaması

Kullanılan verilerin ölçüm yöntemi ile uyumlu olduğundan emin olmak gerekir. Birçok organizasyon en sık kullanılan ortak performans ölçütlerini bile farklı hesaplama metotları ile izler [2].

Benchmarking (kıyaslama)

Sınıfındaki en iyi organizasyonları incelemek ve onların sonuçlarını yakalamaya çalışmak bir dereceye kadar etkilidir. Endüstrideki yıldız firmalarla aynı başarı seviyesini yakalamaya çalışmak son derece önemlidir ancak kıyaslamamanın başarısızlık getirme ihtimali de vardır. Öncelikle, birçok organizasyon benchmarking (kıyaslama) yaparken sadece belirli operasyon öğelerine odaklanacaktır. Bu yaklaşımdaki sorun; incelenen

sınıftaki en iyi şirketin, müşterilerine bir değerler toplamı sunarken çok sayıda faaliyeti içinde barındırıyor olmasıdır. Bu formülden sadece birini kopyalamak, bu alanda bağımsız iyileştirmeler getirmesine karşın başarılı bir finansal performans sağlamada başarısız olur. Buna ek olarak, incelenen şirketin farklı müşteri, süreç ve kaynakları olabilir. Belki de, incelenen süreç için tüm insan ve finansal kaynaklarını ayırıyor olmaları onları başarıya götürüyordur [2].

Bu noktaya kadar, birbirine bağlantılı amaçlardan ve strateji hikâyesini anlatan ölçütlerden oluşan KPK yaratılmıştır ve işletmeyi benzersiz bir başarıya götürecek olan model hedeflerle donatılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan şey, işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yarayacak olan, girişimlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesidir. Girişimler, performans hedeflerine ulaşmayı ve onları aşmayı sağlayacak olan çok özel programlar, faaliyetler, projeler ya da hareketlerdir. Hedef ulaşılacak son noktadır ve bu noktaya varabilmek, olumlu bir sonucu garantileyebilmek için girişimlere, hangi yatırımları yapmak gerektiğine karar verilmelidir [2],

Eğer organizasyon birçok organizasyon ile benzerlik gösteriyorsa, herhangi bir zaman için girişim eksiği olmayacaktır. Bütün organizasyonel girişimlerin ilginç tarafı, geniş çapta disiplin ve süreçleri etkileyebilmeleridir. Çeşitli odak noktalarına ek olarak, büyük ihtimal ile her biri farklı bir müdür, yönetici, bağımsız insan ve finans kaynakları tarafından yönetiliyordur, ilgi çeken soru ise bunların stratejik olup olmadıklarıdır. Organizasyondaki her bir girişim, üzerine odaklandığı alanda iyileştirmeler yapıyordur. Eğer böyle olmasa zaten desteklenmezdi. Ancak, acaba şu an yapmakta olduğumuz iyileştirmeler gerçekten KPK hedeflerimizi ve stratejimizi destekliyor mu? [2].

KPK geliştirirken, büyük ihtimalle daha önce organizasyonda hiç düşünülmemiş performans ölçütleri yaratılmıştır. Eğer ölçütler yeni ise, henüz bu ölçütlerin başarısını sağlayacak girişimlere karar verilmemiştir. Bulunan her bir orijinal metrik, buna karşılık gelen stratejik sürecin henüz yürütülmediğini ya da etkin bir şekilde yürütülemediğini gösterir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma konusunda bir değerlendirme kriteri, örnek olarak, KPK' nın içsel işletme boyutunda derin müşteri bilgisi

sağlanmasını gerektirir. Araştırma sonucu, müşteri bilgisi toplamak için yeni ölçütler geliştirilir ancak bu ölçütleri destekleyecek ilgili faaliyetler ve süreçler geliştirilmezse, hedeflere ulaşılamaz. Bunu yapabilmek için yeni yönetim süreç ve ölçümleri destekleyen açık ve net girişimler başlatılmalıdır. [2].

Stratejik girişimlerin gösterilen alanına götürecek olan 4 adımı aşağıdaki gibidir:

1. Mevcut girişimlerin bir dökümünü çıkar: Proje maliyetleri, beklenen faydalar, stratejiye olan bağlantı, girişimi yürüten kişiler ve zamanlama gibi konularda bilgi toplanır.
2. Bu girişimleri KPK' nın amaçları ile eşleştir: Her bir projenin stratejiye olan bağını tam olarak tespit edebilmek için, karar verirken mutlaka bu girişimlerin başındaki kişiler ile yakın çalışılmalıdır.
3. Stratejik olmayan girişimleri elemeye ve eksik girişimleri yaratmaya çalış: Stratejiye katkıda bulunmayan girişimler elenir, birleştirilir ya da azaltılır. Organizasyonda daha önce hiç kullanılmamış, KPK ölçütlerini destekleyen yeni girişimler geliştirilir.
4. Elinizdeki girişimler için bir öncelik sıralaması yap. Verilen kararın objektif olmasını sağlamak için her biri için mutlaka bir olurluk incelemesi yapılır [2].

Strateji ve girişimleri birbirine bağlamak, bütçeleme sürecini strateji ve stratejik planlama ile bağlayan bir metot sunduğu için KPK' nın stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmasına olanak sağlar. Son olarak, açıklık getirmek ve önceliklere göre sıraya sokmak, KPK' nın sorumluluğu artırma anlamında da sunduğu bir diğer fırsattır [2].

Destekleyici girişimler olmadan bir hedef, performans hedeflerine nasıl ulaşılabileceği sorusunu cevapsız bırakır. Ancak, girişimler de, hedefler olmadan, ulaşılan sonuçların istenilen olup olmadığını ya da önceden belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını gösteremez [2].

Hedefler, ölçümlerden çıkan sonuçlara anlam katar ve iyi bir iş yapıp yapılmadığını gösterir, ilgili hedefler olmaksızın performans verilerinin hiçbir anlamı yoktur ve performansı ölçüp, karar verilebilecek içerikten yoksundur.

Hedefler belirlendikten sonra çalışanlar tarafından gözden geçirilmeli ancak yönetici takımı tarafından onaylanmalıdır [2].

Hedefler, gereken motivasyonu sağlamaya yardımcı olabilir ancak amacınıza ulaşmak için belirli girişimler oluşturmanız gerekir. Girişimler; projeleri, süreçleri, faaliyet planlarını ve başarılı ölçü sonuçları için gerekli olan faaliyetleri kapsar [2].

KPK girişimlerini önceliklendirmek zor ancak önemli bir görevdir. Bu süreçten elde edilecek faydalardan biri de, kaynakları iyi kanallara yönlendirmeye yarayan ve gerçekten stratejik sonuçlar üreten projelerin tamamlanmasıdır. Potansiyel olarak maliyetli olan bu farkı öne çıkarmak, KPK' dan elde edilecek ekonomik değeri ortaya çıkaracaktır [2]. Çizelge 3.6 da KPK girişimlerini önceliklendirmeye yönelik bir örnek çalışma verilmiştir [3].

Çizelge 3.6. KPK girişimlerini önceliklendirmek

Kriter	Ağırlık	Açıklama	Girişim 1		Girişim 2	
			Puan	Skor	Puan	Skor
Stratejiye olan bağlantısı	%45	Girişimin, stratejik amaçlara olumlu etki yapma yeteneği	7	3,2	1	0,45
Net bugün ki değer	%15	Girişimin faydalarının 5 yıl içindeki net değeri	5	0,75	10	1,5
Toplam maliyet	%10	İşçilik ve materyalleride kapsayan toplam maliyet	5	0,50	10	1
Kaynak ihtiyaçları	%10	İhtiyaç duyulan anahtar personelin sayısı ve süresi	8	0,80	10	1
Tamamlanması için gereken zaman	%10	Bu girişim için öngörülen toplam zaman	8	0,80	10	1
Bağlantılar	%10	Bu girişim ile beklenen başarılı sonuçlara diğer girişimlerin etkisi	3	0,30	10	1
TOPLAM			6,4		6,0	

Çizelge 3.7' de, hangi girişimlerin çok özel amaçlar ile eşleştiğini belirlemede yardımcı olabilecek bir örnek verilmiştir. Bu dokümanın sol tarafına, stratejik amaçlar, KPK' da ifade edildiği şekilde yerleştirilir. Bu tablonun üst kısmında, girişimlerin yazıldığı bir bölüm vardır [2].

Çizelge 3.7. Girişimleri amaçlar ile eşleştirmek

		Girişimler											
Perspektif	Amaçlar	Benchmarking	Bakım kontrolü	ISO 9002	Sık satın alma programı	Bilgi teknolojisi araçları ve eğitimi	360 geribildirim	Küresel iletişim	Ortaklık programı	Endüstri talebine göre envanter yapımı	Karar alma eğitimi	İmkânların iyileştirilmesi	Yeni fiyatlandırma programları
Finansal	Gelir artışı												x
	Aktif kullanımını arttırma	x								x			
Müşteri	İşbirliğini arttırmak								x				
	Sadakati oluşturmak				x								
	Pazar payını arttırmak				x								
İşsel işletme	Müşteri bilgisini geliştirmek					x							
	Çalışma eksiklerini azaltmak		x	x									
Bilgi ve öğrenme	Temel yetkinlikleri geliştirmek							x					
	Çalışan yetkilendirmesini arttırmak						x				x		

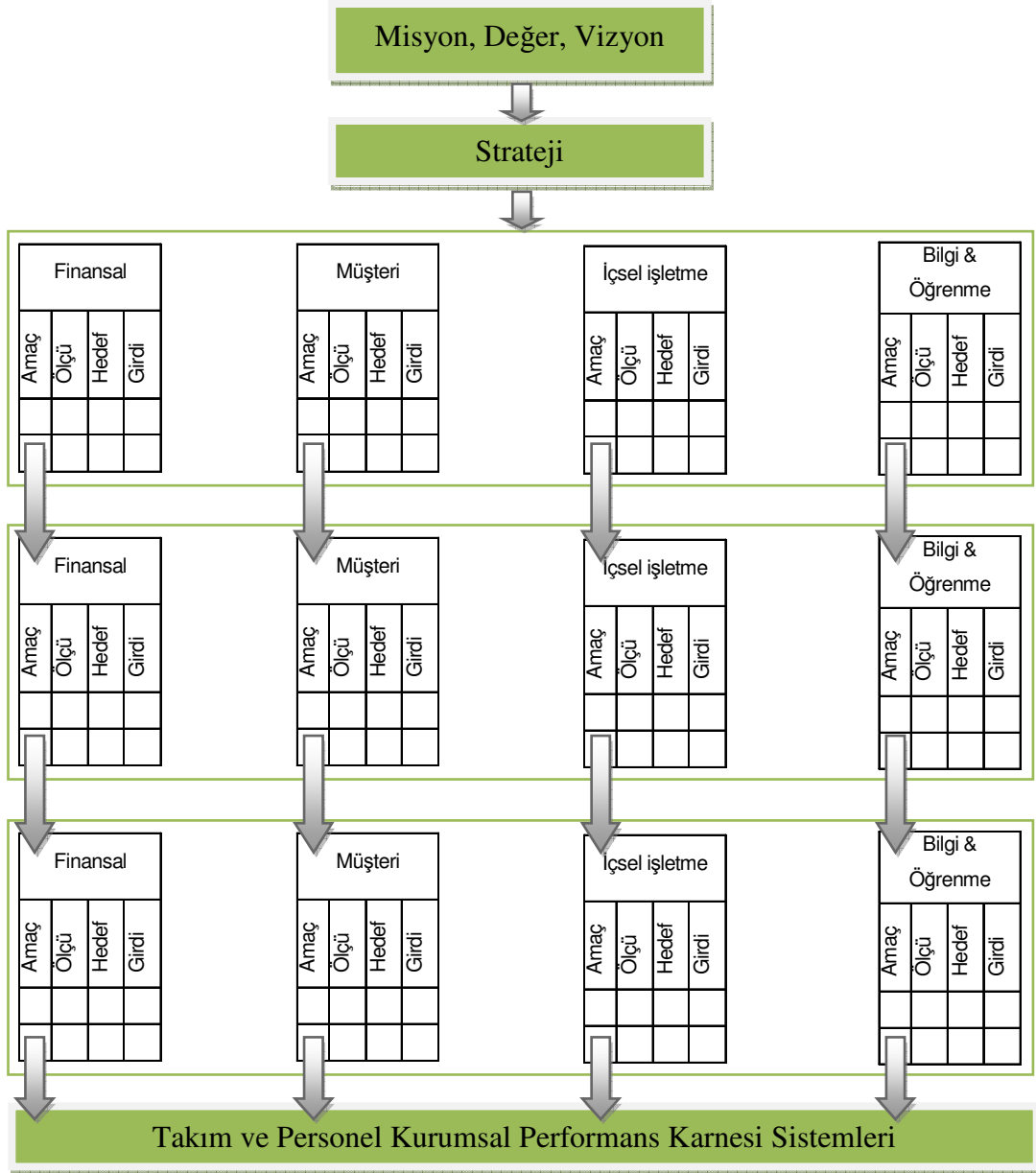
3.16. KPK' nın Yayılımı

Tüm çalışanlar, kendilerine özgü davranışların organizasyonun stratejik amaçlarını yerine getirmede nasıl yardım ettiğini ve nasıl bir fark meydana getirdiğini göstermek için bir fırsat isterler. Bunu yapmanın en iyi yolu, organizasyonun her zor ulaşılan düzeyine KPK' yı yaymaktır. Bu sistem organizasyonun alt seviyelerine kadar ilerleterek yayıldığında, tüm çalışanlar için günlük işlerinden organizasyonun stratejik planda gösterilen yüksek amaçlara kadar uzanan bir bakış açısı sağlanır. Bir çalışan için strateji artık üst yönetim tarafından formüle edilmiş zor anlaşılan bir şey değildir, bunun yerine, çalışanların başarıya anlamlı bir katkı sağlayabilmesi için başarması gereken çok özel amaç ve ölçütlere dönüştürülmüştür. KPK' nın yayılımı, işlevi ve derecesi ne olursa olsun her çalışana, yaptığı işlerin organizasyonun genel

alışmaları için gerçek önemini gösterme frsat sağlayarak bu olasılığın yenilenmesine yardımcı olur [2].

Şekil 3.7, çoğu organizasyon tarafından takip edilen yayılım sürecini göstermektedir. Organizasyon için bir bütün olarak kullanılan en st derece KPK, yayılım çalışmalarının bağlangç noktasıdır. KPK’ da yer alan amaç ve ölçütler, organizasyon içinde genellikle kiğisel iç birimlerinden oluğacak olan sonraki seviyeye indirilir. En son seviye ise takım ve kiğisel KPK’ dır. Bu seviyeye yayılan organizasyonlar, iğlevi ve seviyesi fark etmeksizin tüm çalışanların genel organizasyonel amaçlarla dzenlenmiğ amaçlar ve ölçütler geliğtirdiğinden emin olarak KPK’ dan maksimum değeri kazanacaklardır [2,3].

Yayılım süreci en st düzey KPK ile tepeden bağlar. En st seviye KPK stratejinin hikâyesini anlatmak için bir neden-sonuç iliğkileri serisinde beraber sunulan, bağarının anahtar ölçütlerini tanımlar. Kendi KPK’yı yaratmaya bağlamadan önce, organizasyondaki herkesin bu ölçütlerin stratejik önemini anlaması zorunludur. Bu özellikle, organizasyonun daha alt seviyelerinde KPK’nın geliğtirilmesine öncülük etme sorumluluğunu tağıyan bireyler için doğrudur. Eğer bu bireyler st düzey amaç ve ölçütler hakkında sağlam bir bilgiye sahip olmazlarsa, organizasyonun st düzey amaçlarına göre doğru bir şekilde dzelenmiğ olan KPK’ yı oluğturmak onlar için çok zor olacaktır [2].



Şekil 3.7. Yayılım süreci

3.17. KPK' nın Yararları

KPK bir organizasyona birçok yarar sağlar. Örneğin; organizasyondaki amaç ve hedefler için ölçülebilirlik yaratır. Strateji ile performansı birleştirir. Gelişim sağlanıp sağlanmadığını tanımlamak için bir yol sağlar ve organizasyona gerekli ise ayarlama yapma şansı verir. Organizasyonlardaki insanların, yaptıkları işlerin neden-sonuç ilişkilerini anlamalarına yardım eder. Amaçların dört kategorisi, çalışanlar ve

yönetim için anlaması oldukça kolaydır. Herkesin şirket misyonunu vizyonunu ve organizasyon stratejilerini anlamasına yardımcı olur. Hedefleri açık hale getirir, çalışanların aksiyonların uzun vadeli etkilerini görmelerine yardım eder ve kendi katılımlarını anlamalarını sağlar. KPK' nın basit veya karışık oluşu insanlara ve organizasyonlara bağlıdır. Basitliği; sadece dört alanın incelenmesi gerekliliğinden gelir. Bir organizasyon KPK' yı kullanmaya devam ederken; daha karmaşık ölçütler ve daha özel ya da yeniden tanımlanmış hedefler ve amaçlar ekleyebilir. Böylece, KPK, organizasyonla birlikte olgunlaştığı için, daha karmaşık hale gelebilir. Fakat bu karmaşıklık organizasyonun KPK' yı kullanma şekline bağlıdır. Diğer yapıların daha fazla alanı içermeleri sebebi ile bu alanlar kaçınılmaz olarak KPK' nın bir parçası olabilir. Örneğin; eğer bir organizasyon birçok alanı takip etmek istiyorsa, o organizasyon bunu KPK ile gerçekleştirebilir [6].

3.18. KPK' nın Kısıtları

Kaplan ve Norton' un KPK yöntemi genel bir model olarak oldukça kullanışlı olmakla birlikte, uygulamalardan görüleceği gibi her işletmenin kültürüne, organizasyon yapısına ve ticari koşullarına uygun olamayabilmektedir. KPK' yı uygulamak isteyen işletmeler değişime uyum sağlamakta sorunlar yaşayabilecekleri gibi işletme içi dirençle de karşılaşabilirler. Diğer taraftan KPK ile ilgili kısıtların önemli bir kısmı da uygulama aşamasında toplanmaktadır. Karnede kullanılan ölçütlerin düzenli olarak izlenmesi gerekmektedir. KPK ölçütleri belirlendikten sonra yöntemin otomatik hale getirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Uygulamanın tamamlanması için işletmede bir taraftan performans ölçütlerinin değerlendirmesi yapılırken, diğer taraftan bu ölçütlerin ortaya çıkardığı durumun analizinin yapılarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir [1].

Yapılan bir araştırmada KPK uygulamayan ya da uygulamaya devam etmeyen işletmelerin bu kararlarına neden olarak başka bir yöntemin kullanılması, önemli bir faydanın elde edilmemiş olması, uygulama için çok büyük bir çabanın gerekmesi, beklenen faydanın çok şüpheli olması temel kontrol ilkeleri ile çatışması gibi unsurları gösterdiklerini açıklamaktadır [1].

Personel sayısının çok fazla olduğu, karmaşık süreçlerine sahip işletmelerde KPK uygulamasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu tür işletmelerde KPK uygulaması daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir [1].

Karnede kullanılacak performans ölçütlerinin doğru seçimi KPK uygulamalarında karşılaşılan problemlerdendir. Uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri doğru ölçecek performans ölçütlerinin seçimi yöntemin istenilen sonuçları vermesi açısından oldukça önemlidir. Karnede finansal ve finansal olmayan ölçütler dengeli bir şekilde yer almalıdırlar. Uygun seçilmiş finansal olmayan ölçütler işletmenin sürdürülebilir başarısı için temel oluşturmaktadırlar. Ayrıca seçilen ölçütlerin objektif ve şeffaf olmasına özen gösterilmelidir. Gerçekçi olmayan ve çalışanların kontrol edemediği performans ölçütleri de karnede yer almamalıdır. Ayrıca performans ölçütlerinin piyasa koşullarına ve işletmenin durumuna göre güncellenmesi gerekmektedir [1].

Diğer taraftan neden-sonuç ilişkisinin doğru kurgulanmasında, boyutlar ve hedefler arasındaki ilişkinin mantıksal bir çerçevede belirlenmesinde işletmeler güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. İşletmeler çok karmaşık süreçlerde faaliyet gösterdiklerinden, basit bir şekilde oluşturulan neden-sonuç ilişkileri KPK uygulamasında işletmelere fayda sağlamamaktadır. Bu yüzden neden-sonuç ilişkisi üzerinde detaylı incelemelerin ve tartışmaların yapılması, teorik çerçevesi güçlü bir karnenin oluşturulması gereklidir [1].

Bunlara ek olarak KPK uygulamasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- İşletme mevcut durumunu ve nereye gitmek istediğini yani hedeflerini iyi analiz etmelidir. Kritik başarı faktörleri tanımlanmalı ve yöneticiler bu faktörlere odaklanmalıdırlar.
- KPK' nın bir stratejik yönetim aracı olduğu unutulmamalıdır. KPK' nın sağlanan faydaların uzun dönemde daha da netleşeceği anlatılmalıdır.
- KPK sonuçları hataları ve suçluları bulmak için değil de sürekli gelişimi desteklemek için kullanılmalıdır.
- KPK üst yönetim düzeyinde kalmamalı, örgütsel yapı içerisinde aşağılara inmeli ve sonuçlarla ilgili geri besleme sağlanmalıdır [1].

3.19. KPK Tasarlanırken Sakınılması Gereken Hatalar

Birçok organizasyon, KPK tasarımını yaparken ve uygularken hata yapmaktadır. Sıkça yapılan hatalar şöyle belirlenmiştir:

3.19.1. Yanlış şeyleri doğru ölçmek

Bazı yöneticiler doğru ölçütleri geliştirmede, detaylı ve pek çok performans ölçütü tasarlamada çok zaman harcayacaklardır. Bu tarz yaklaşımlar, çoğu kez şirketin stratejik amaçları ile ilgili en iyi faktörleri ortaya çıkarmakta başarılı olmaktadır [2].

3.19.2. Bütün faaliyetleri içermelidir

Bazı organizasyonlarda bazı yöneticiler çok profesyonel olduklarından, faaliyetlerinin ölçülmesine karşı çıkarlar. Eğer strateji dağıtılacaksa, organizasyon faaliyetlerinin tüm bakış açıları bir şekilde ölçüme tabi olmalıdır. Bu da herkesin organizasyonun stratejik amaçlarına katkıda bulunmasını sağlar [2].

3.19.3. Yöneticiler arasında deneyim çatışması

Otoritenin fonksiyonel sınırı ortadan kaldırılırsa çapraz fonksiyonel çatışmalar ortaya çıkabilir [2].

3.20. KPK Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

KPK' nın uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. KPK' nın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır. Bu on kural şunlardır:

- KPK standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçütlerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Kurumsal Karne'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.

- Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Kurumsal Karne'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- KPK bir sistem sorunu değildir, Kurumsal Karne'nin kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.
- Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçütler kadar nitelleyici ölçütlere de yer verilmelidir [6].

KPK uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

3.21. KPK Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Diğer performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi KPK uygulamalarında da işletmeler engellerle karşılaşabilmektedirler [18].

KPK uygulamalarında karşılaşılan engellerden birisi, işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürülememesidir. Firmanın vizyon ve misyonunun faaliyete dönüştürülmesi konusunda temel görüş ayrılıklarının bulunması bu duruma neden olmaktadır. Bu engelin ortadan kalkması için firmanın genel müdür ve üst düzey yöneticilerinin, firmanın strateji ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamış olmaları gerekmektedir. Fikir birliği olmadığı zaman, farklı gruplar, kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi konularda kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olan farklı yöntemler izlemektedirler [20].

İkinci engel, işletme biriminin stratejisinin uzun dönemli gereksinimlerinin, bölüm, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bölümleri oluşturan takım ve kişiler kendi hedeflerini bölümün kısa dönemli taktik ağırlıklı hedeflerine göre belirleyecekleri için uzun dönemde stratejik önem taşıyan hedeflere ulaşılmasını sağlayacak olanak ve yeterliliklerin geliştirilmesi dikkate alınmayacaktır. Organizasyonların stratejileri arasında böyle kopukluk mevcut olduğu sürece, iyi tasarlanan ve planlanan stratejilerin çalışanlara benimsetilmesi zor olacaktır. Bu engelin ortadan kalkması için yöneticilerin, takım ve bireylerin hedeflerini, firmanın amaç ve hedefleriyle paralel ve uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir [20].

Sistemin uygulanmasının önündeki üçüncü engel, hareket planları ve kaynak tahsisi ile uzun dönemli stratejik öncelik taşıyan öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. Günümüzde pek çok firma da uzun dönemli stratejik planlama ve kısa dönemli bütçeleme için farklı işlemler yapılmaktadır. Yeniden yapılanma gibi önemli girişimler stratejik etki sağlanacak şekilde ele alınamamakta, aylık ve üçer aylık raporlarda stratejik hedeflere ilişkin gelişmeleri aktarmaktansa bütçelenen ve gerçekleşen durum arasındaki sapmaları açıklamaya yönelmektedir. Bu engelin ortadan kalkması, hem stratejik planlamadan sorumlu olan yöneticilerin hem de finansmandan sorumlu yöneticilerin çalışmalarını bütünleşmiş bir şekilde yürütmelerini gerektirmektedir [18].

Uygulamalardaki dördüncü engel, 'nın ne şekilde uygulanmakta olduğu ve işleyip işlemediğine dair geribildirim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde firmaların pek çoğu, yalnızca kısa dönemli, operasyonel performansı, finansal ölçütler çerçevesinde, aylık ve üçer aylık gerçekleştirmeleri bütçe hedefleri ile karşılaştırarak değerlendiren geribildirim sağlamaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için sistemin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergelerin incelenmesi için vakit ayrılması gerekmektedir. Geri bildirim olmadığı sürece sistemin kontrol edilmesi ve sistem hakkında bilgi edinilmesi imkânsız hale gelmektedir [20].

Beşinci engel, firmalarda rekabet edebilmek için maddi varlıklardan çok fiziki olmayan varlıkların ortaya konulması ve değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

Firmalar, kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almadıklarında gerçek değerlerini ölçememektedirler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılmasının engeli ortadan kalkması açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir [20].

KPK uygulamalarında karşılaşılan altıncı engel, stratejinin sadece tepe yönetimi tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket etmektir. Bu engelin ortadan kalkması için strateji belirleme de organizasyondaki tüm çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir [20].

Bu engeller dışında karşılaşılan engeller uygulama evresinde meydana gelen ölçüm dirençleri, ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen sorunlar, yürürlüğe konma evrelerinde tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde belirtilebilir [33].

3.22. KPK' ya Yöneltilen Eleştiriler

Kurumsal karne yöntemi, stratejinin sistematik olarak tanımlanması ve uygulanması için teorik bir çerçeve sunar, ancak stratejik hedeflerin nasıl belirleneceğini açıklamaz. Dolayısıyla yöneticiler ancak şirket stratejisini doğru biçimde belirledikten sonra kurumsal karne uygulamasından yararlanabilirler. Kurumsal karne uygulaması özellikle bu yönü nedeniyle eleştirilmektedir. Açık uçlu niteliğiyle kurumsal karne uygulaması, her organizasyonun stratejik hedeflerini ve performans ölçütlerini kendilerine en uygun biçimde seçmelerine olanak tanımakla beraber, strateji yönetiminde izlenecek belirli bir sistem sunmamaktadır. Yapılacak yatırımların, öncelikli süreçlerin ve izlenecek eylem planlarının belirlenmesi organizasyonlara bırakılmaktadır. Yöntemin bu eksikliği, stratejik yönetimin farklı boyutlarına açıklık getiren çeşitli modellerin kurumsal karneyle bir arada kullanılmasıyla giderilebilecektir [44].

Kurumsal karne yöntemine getirilen eleştirilerden bir diğeri, organizasyonların bazı stratejik önceliklerini ve performans ölçütlerini yöntemde öngörülen dört boyuta göre ayırtıramamalarıdır. Kimi organizasyonlar için faaliyetler modelde öngörülenden daha

fazla sayıda çıkar grubunu ilgilendirmektedir. Önemli dışsallıklar yaratan sağlık ve eğitim gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalar buna örnek gösterilebilir. Bu durum kurumsal karnenin her organizasyon için uygun olmaması biçiminde yorumlanmaktadır. Benzer bir eleştiri kurumsal karne boyutları arasındaki ayrımların yeterince açık olmadığıdır. Bu bakış açısı; müşterilere ilişkin pazar payı, hesap hacmi gibi sonuç göstergelerinin finansal niteliği; bilgi ve öğrenmenin aynı zamanda bir içsel süreç oluşu; içsel süreçlerin müşteri ilişkilerini kapsamaması gibi unsurları vurgulamaktadır. Ancak kurumsal karne uygulamasının her organizasyon için genel ve değişmez bir çözüm olarak sunulmadığı unutulmamalıdır. Kurumsal karne boyutlarının kendi faaliyetleri ve öncelikleriyle uyumlu olmadığını düşünen organizasyonlar farklı boyutlar tanımlayarak yöntemi kendi amaçları doğrultusunda geliştirebilirler [45].

4. TUSAŞ'DA KPK UYGULAMASI

Kuzey Amerika'dan Asya ülkelerine dünyanın hemen her yerinde kurumsal karne uygulamaları bulunmakla birlikte; Ortadoğu'da pek rastlanmamaktadır. Türkiye da ise, bu konuda çalışmalar yeni başlamıştır. Bunun nedeni olarak yüksek enflasyon ortamının Türk yöneticilerini operasyonlarını ayrıntılı olarak incelemekten ve analiz etmekten alıkoyması gösterilebilir. Düşük enflasyon ortamında maliyetleri bilmeden fiyatları arttırmak mümkün değildir. Ama yüksek enflasyon ortamında fiyat artırımını daha kolay yapılmaktadır. Dolayısıyla enflasyonun düşmesi ile birlikte Türkiye'de maliyet yönetimi çok önemli hale gelmiştir. Ayrıca Türkiye'nin uluslar arası rekabette daha fazla yer alıyor olması ve küreselleşme gibi unsurlar, maliyet hesaplamalarının önemini giderek arttırmaktadır. Bu nedenle KPK uygulamaları ülkemizde daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışmada, KPK yöntemi TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.'de uygulanmıştır. Savunma sanayi'nin ülke ekonomisi içerisindeki ağırlığı, uygulama için bu sektörün seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Uygulama yeri olarak TUSAŞ'ın tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise, son yıllarda savunma sanayinde yaşanan yükselişle birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'na (TSKGV) bağlı ortaklıklarda uygulanan mevcut Performans Yönetim Sistemleri'nin geliştirilmesinin, vâkıfa bağlı ortaklıklar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasının ve Personel Performans Yönetim Sistemi kapsamındaki tüm süreçlerin geliştirilmesine yönelik esasların belirlenmesinin bir gereklilik haline gelmesidir.

Çalışmanın bu bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda işletmenin tanıtımı, üretim sistemi, çalışanları, örgütsel yapısı, içinde bulunduğu sektörün özellikleri gibi konularda genel bilgilere yer verilmektedir. İkinci kısımda TUSAŞ' da KPK'nın uygulama aşamaları TUSAŞ' da KPK uygulamasına yönelik hazırlık faaliyetleri, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve periyodik performans değerlendirme sonuçları - anlatılmakta ve son kısmında KPK uygulamasından elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

4.1. TUSAŞ' ın Tanıtımı

KPK uygulaması işletmede radikal bir değişimi gerektirdiğinden yönetim kademesinin yönetime inanması ve yöntemi desteklemesi oldukça önemlidir. Bu nedenle TUSAŞ yönetiminin KPK yöntemini benimsemesi ve destek vermeleri uygulamanın başarı ile sonuçlanmasında etkili olmuştur.

Çalışmanın bu kısmında işletmeye genel bir bakış yapılmış ve işletmenin temel faaliyet alanı, imalat kabiliyeti, firmanın yerleşimi, organizasyon ve personel yapısı detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

4.1.1. TUSAŞ' a genel bir bakış

15 Mayıs 1984 tarihinde kurulan TUSAŞ, bugün Türkiye'de uçak, helikopter, insansız hava araçları ve uydu gibi hava-uzay platformlarının tasarımı, geliştirilmesi, imalatı, entegrasyonu, modernizasyonu ve satış sonrası hizmetleri alanlarında bir teknoloji merkezi konumundadır.

TUSAŞ faaliyetlerini Akıncı-Ankara'da bulunan 5000 dönüm alanda yaklaşık 200 000 m² kapalı alandan oluşan yüksek teknoloji ürünü makine ve teçhizatla donatılmış modern tesislerinde yürütmektedir. Ayrıca, savunma-havacılık kabiliyet tabanını geliştirmek, üniversite ve belirli alanlara odaklanmış küçük-orta ölçekli teknolojik şirketler ile ortak sinerji yaratmak üzere mühendislik esaslı faaliyetlerin önemli bir bölümü Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)-Teknopark alanında yürütülmektedir. TUSAŞ kalite sistemi dünyaca kabul görmüş NATO AQAP-2110, ISO-9001:2000 ve AS EN 9100 standartlarını karşılamaktadır.

TUSAŞ' ın hissedarları Türk Silahlı Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı ve Türk Hava Kurumu'dur.

Küresel ölçekli tasarım ve geliştirme programlarında takım oyuncusu olarak yer alan TUSAŞ, havacılık sektöründe lider konumundaki uluslararası kuruluşlar ile yapısal komponentlerin tasarım ve üretiminde birlikte çalışmaktadır. Sabit ve döner kanatlı askeri/ticari uçak ve uçak komponentleri üretimindeki kanıtlanmış deneyimi ile

TUSAŞ, Aermacchi, AgustaWestland, Airbus, Boeing, EADS CASA, Eurocopter, Lockheed Martin, Northrop Grumman, MDHI, Sikorsky ve diğer uluslararası şirketlerin tedarik zincirinde ayrıcalıklı bir ortak konumundadır.

Kuruluşundan bugüne kadar yaptığı tüm çalışmalarında, Ülkemizin milli gücünü ve bunun bir alt unsuru olan askeri kapasiteyi desteleyecek teknolojik kapasiteyi geliştirmek amacını aklından çıkarmayan TUSAŞ' ılar, faaliyetlerini bu anlayış içinde öncelikle Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hava-uzay ihtiyaçlarını özgün ve egemen sistemlerle karşılayacak kabiliyet ve ürünleri geliştirme ekseninde yürütmektedir. TUSAŞ; vizyonu ve misyonu doğrultusunda dünyadaki emsallerinden farksız son derece modern ve eksiksiz bir tesis kurarak üretim faaliyetlerine başlamış ve yüksek teknoloji ürünü F-16 Savaşan Şahinler, CN-235 Hafif Nakliye/Deniz Karakol/Gözetleme Uçakları, SF-260D Eğitim Uçakları, Cougar AS-532 Arama Kurtarma (SAR), Silahlı Arama Kurtarma (CSAR) ve Genel Maksat Helikopterleri'nin ortak üretimini başarıyla gerçekleştirmiştir. TUSAŞ, elde ettiği deneyim ve bilgi birikiminden de faydalanarak, sabit ve döner kanatlı hava platformları, insansız hava araçları ve uydu alanlarında tasarım, üretim, modernizasyon, modifikasyon ve sistem entegrasyonu yapabilecek teknolojilere sahip olma yönünde önemli mesafeler kat etmiştir.

ATAK Taarruz/Taktik Keşif Helikopteri Programı'nın ana yüklenicisi olan TUSAŞ, T-129 ATAK helikopteri'nin kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda özgünleştirilmesi, üretilmesi ve entegre lojistik desteğinin sağlanması faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Silahlı kuvvetlerimize egemen sistem sağlamak hedefiyle TUSAŞ, özgün tasarım geliştirme ve üretim faaliyetlerini kapsayan ve ana yükleniciliğini üstlendiği Başlangıç ve Temel Eğitim Uçağı (HÜRKUŞ) ile Türk İnsansız Hava Aracı (TİHA) Programları'nda çalışmalarına devam etmektedir.

Türk Özgün Uydu Geliştirme Projesi'ne aktif olarak katılmakta olan TUSAŞ, Uluslararası uydu tedarik projelerinde yerli ana alt yüklenici firma olacaktır. Bu

doğrultuda, Şirket bünyesinde yeni bir Uydu Montaj ve Entegrasyon Test Tesisi inşa edilecektir.

Özgün nitelikli projeler dışında, TUSAŞ' ın faaliyetleri arasında Türkiye ve bölgedeki diğer ülkelerin envanterinde bulunan sabit ve döner kanatlı askeri ve ticari hava platformlarının modernizasyon, modifikasyon ve sistem entegrasyonu programları ile satış sonrası hizmetleri de bulunmaktadır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın envanterinde bulunan C-130 nakliye uçakları ile T-38 eğitim uçaklarının aviyonik modernizasyon programlarının ana yüklenicisi olan TUSAŞ' ın faaliyetleri arasında, Black Hawk Helikopteri'nin Türk Silahlı Kuvvetleri için dijital kokpit modifikasyonu, Hv.K.K. F-16'larının elektronik harp ve yapısal tadilatları, Ürdün Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın (RJAF) envanterinde bulunan F-16'ların yapısal ve aviyonik modifikasyonları, Cougar AS-532 helikopterlerinin modifikasyon ve modernizasyonu, CN-235 platformlarının Dz.K.K. ve S.G.K.'nın Deniz Karakol/Gözetleme görevleri için modifikasyonu, ATR-72 platformlarının yine Dz.K.K. için modifikasyonu ile B737/800 uçaklarının Havadan Erken İhbar ve Kontrol Uçağı'na (HİK) dönüştürülmesindeki tüm yapısal tadilatlar ile sistem entegrasyonu bulunmaktadır.

Çeyrek asırlık deneyimi ile TUSAŞ, küresel ölçekli projelerde de yer almaktadır. Bu kapsamda Müşterek Taarruz Uçağı (JSF/F-35) ile A400M Nakliye Uçağı tasarım ve geliştirme projesine ortak statüsünde katılmaktadır.

Milli sanayi kuruluşu olarak Airbus Military S.L.' in hissedarı olan TUSAŞ, A400M uçağının tasarım ve geliştirme faaliyetlerine Airbus, EADS, ve FLABEL havacılık firmalarıyla birlikte katılmaktadır.

Sivil havacılık alanındaki kabiliyetlerini de sürekli geliştiren TUSAŞ, A350XWB Yeni Nesil Yolcu Uçağı'nın aileron iş paketi için Airbus' ın risk paylaşımçı ortağıdır.

Ayrıca TUSAŞ, Türk Silahlı Kuvvetleri Bakım Merkezleri'nin imkân ve kabiliyetlerini kullanarak müşterilerine bakım, onarım ve yenileme hizmetleri de vermektedir.

Dünyadaki son teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek havacılık alanında öncü kuruluşlar arasında yer almaya kararlı olan TUSAŞ, ülkemize 21. yüzyılda yeni ufuklar açmayı hedeflemektedir.

4.1.2. İşletmenin faaliyet alanı ve imalat kabiliyeti

TUSAŞ' ın temel faaliyet alanı insanlı ve insansız hava platformlarının tasarımı, geliştirilmesi, modernizasyonu, imalatı, entegrasyonu ve satış sonrası hizmetleridir. Firmanın imalat kabiliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- CAD/CAM/CATIA,
- Takım-aparat-mastar İmalatı,
- Metal sac imalatı,
- Konvansiyonel ve nümerik kontrollü tezgâhlarda talaşlama işlemleri,
- Kimyasal işlemler ve kimyasal frezeleme,
- Kompozit ve metal yapıştırma,
- Elektrik kablo donanımı,
- Boru bükme, kaynak,
- Tahribatsız muayene,
- Kalibrasyon,
- Parça ve gövde birleştirme, boya, kontroller, uçuş testleri ve teslim işlemleri.

4.1.3. Firmanın yerleşimi

TUSAŞ Tesisleri üretim, idari ve destek tesisleri olarak 186 000 m² kapalı olmak üzere, toplam 5 000 000 m² lik bir alanda kurulmuştur.

TUSAŞ Tesisleri, üretim tesislerinin yanında yer alan ve 800 konuttan oluşan lojmanları, misafirhanesi, kafeteryası, sağlık merkezi, kreşi, alışveriş merkezi, spor salonu ve piknik alanları ile birlikte 276 000 m² lik kapalı alan oluşturan büyük bir yerleşkedir.

Yürüttüğü projeler ve yeni yatırımlarıyla ülkemizin yegâne havacılık ve uzay merkezi haline gelen TUSAŞ, Akıncı-Ankara'da bulunan yüksek teknoloji ürünü makine ve teçhizatla donatılmış modern uçak üretim tesisleri, parça imalatı, uçak montajı, gelişmiş laboratuvar ve test sistemleri, uçuş testleri ve teslimi, tasarım/geliştirme tesis ve atölyeleri ile son derece geniş bir üretim kabiliyetine ve kapsamlı bir tesis ve çevre altyapısına sahiptir.

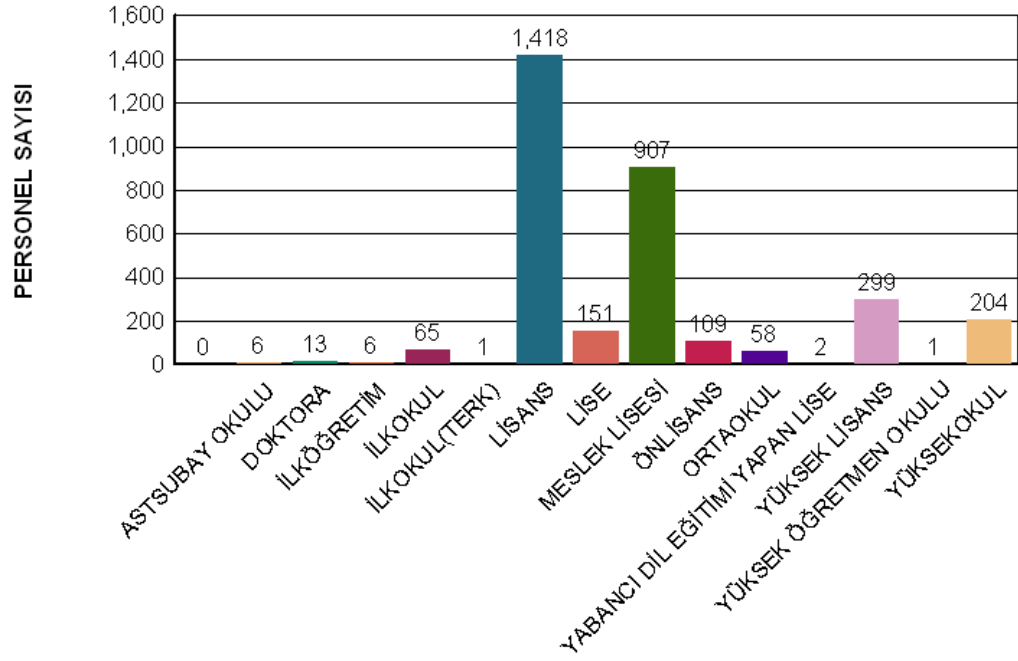
Şirket, ODTÜ'nün Teknoloji Geliştirme Bölgesi-Teknokent'te Mart 2003'de başlayan AR-GE ve yazılım faaliyetlerine hızla devam etmektedir.

ODTÜ Teknokent Savunma Sanayi Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Alt Bölgesi'nde yaklaşık 4000 m²' lik bir alana kurulu olan TUSAŞ AR-GE binaları (Nuri DEMİRAĞ ve Vecihi HÜRKUŞ Binaları) Kasım 2004'de hizmete girmiştir. Her iki binada faaliyetler hâlihazırda yaklaşık 250 kişilik kadroyla yürütülmektedir.

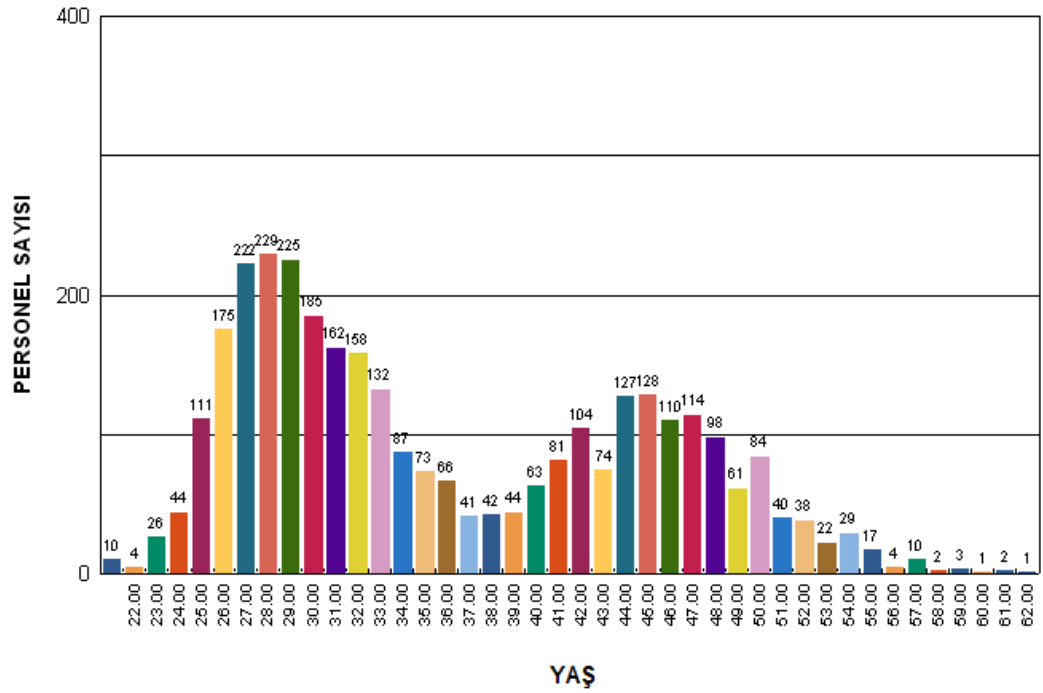
Balgat' da, Dışişleri Bakanlığının hemen arkasında, Ziya Bey Cd., 3. Sok, No:16 adresindeki bina Ankara irtibat ofisi olarak kullanılmakta olup; Yönetim Kurulu, şirket yönetimi ve çeşitli bölümlerin toplantı ve iş görüşmeleri bu binada yürütülmektedir. Ayrıca, Bilişim Teknolojileri grubunun Dış Projeler Müdürlüğü faaliyetleri Balgat binada sürdürmektedir.

4.1.4. İşletmenin organizasyon ve personel yapısı

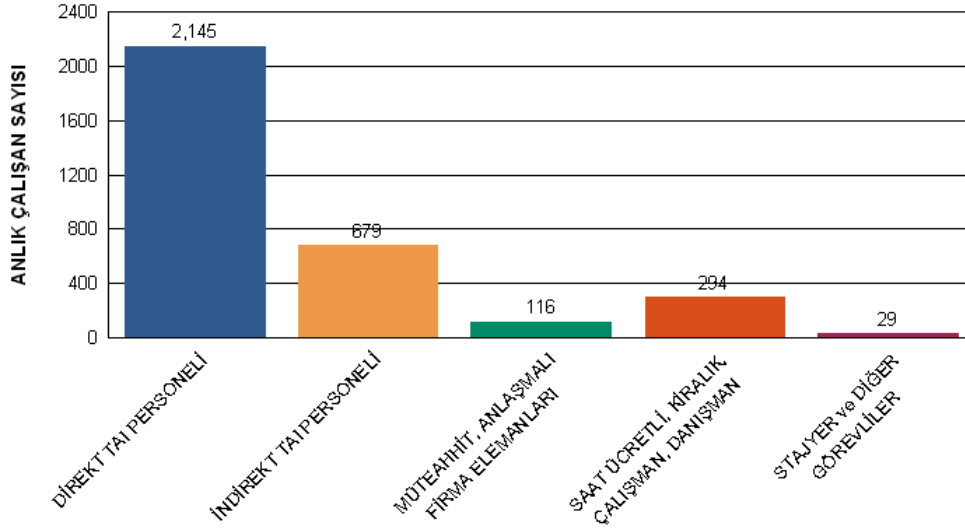
TUSAŞ' ın yönetim kurulu başkanı A. Atalay EFEER, genel müdürü ise Muharrem DÖRTKAŞLI' dır. TUSAŞ' da 01.04.2010 tarihi itibarıyla 2413'si teknik personel, 836'sı idari personel ve 1350'si mühendis olmak üzere toplam 3249 kaliteli ve deneyimli personel çalışmaktadır. Şekil 4.1, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3 de TUSAŞ' ın personel yapısına yönelik grafiklere yer verilmiştir.



Şekil 4.1. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin öğrenim durumu



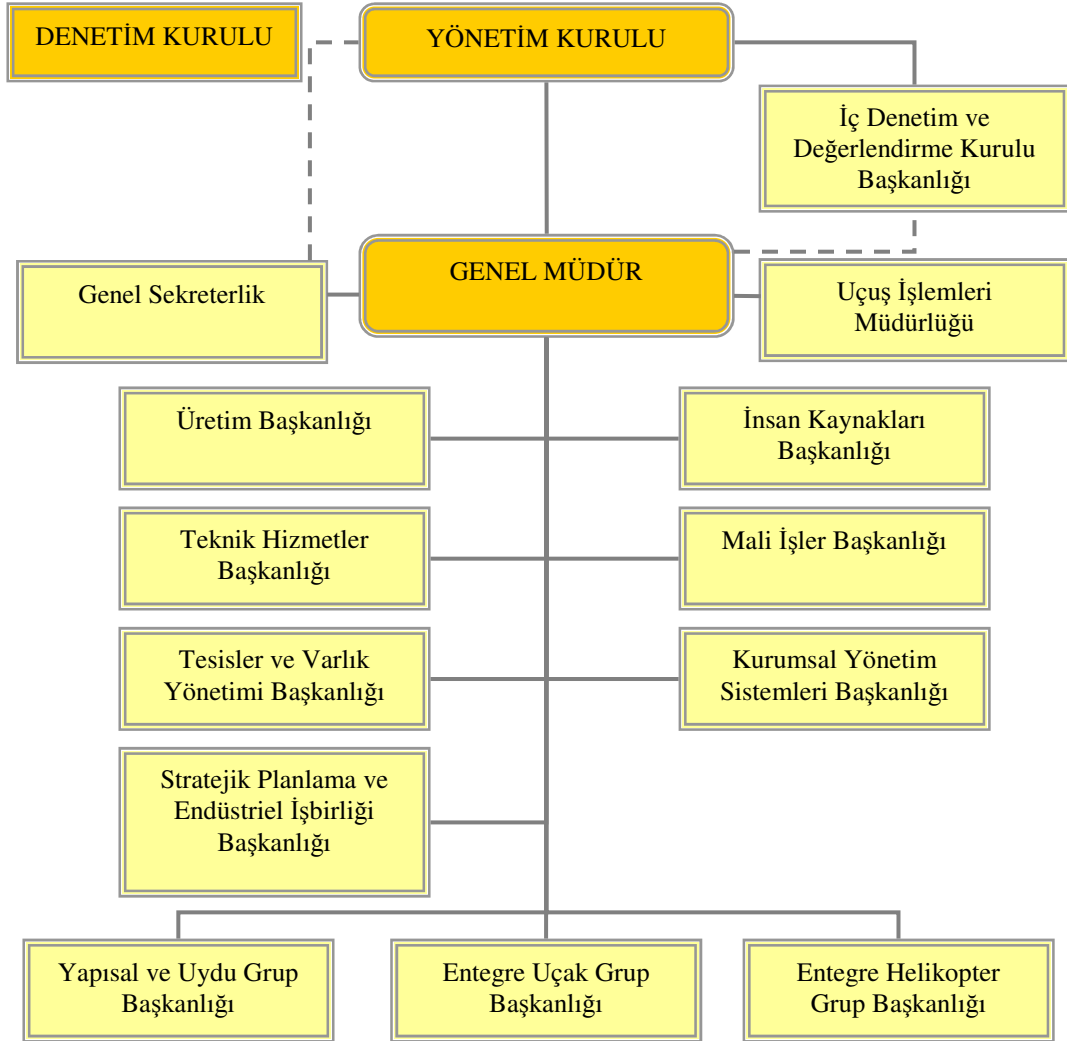
Şekil 4.2. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin yaşa göre dağılımı



Şekil 4.3. 01.04.2010 tarihi itibarıyla personelin anlık statü dağılımı

TUSAŞ’ da hem fonksiyonel birimler(mali işler başkanlığı, üretim başkanlığı) hem de projeye ve programlara özgü bölümler (Entegre Uçak Sistemleri Başkanlığına bağlı A400M projesi, v.b.) bulunmaktadır. Projelere yönelik birimlerin kendine özgü planlama, koordinasyon birimleri mevcutken diğer fonksiyonel birimler ile entegre olarak çalışmaktadır. TUSAŞ’ ın organizasyon yapısı Şekil 4.4 de verilmiştir.

İşletme genelinde çalışanlar günde dokuz saat çalıştırılmaktadır. Bazı üretim alanlarında alanın yoğunluk durumuna göre vardiya düzenine geçilmiştir. Gerekli hallerde bütün bölümlerde fazla mesai yapılmaktadır. İşletme çalışanlarına servis ve öğle yemeği imkânı sağlamaktadır.



Şekil 4.4. TUSAŞ' ın genel organizasyon şeması

4.2. TUSAŞ' da KPK Uygulanması

TUSAŞ' da gerçekleştirilen KPK uygulaması altı ay olarak planlanmıştır. Bu amaçla çalışma 01.10.2009 tarihinde başlamış ve 31.04.2010 tarihinde tamamlanmıştır. Uygulamanın gerçekleştirilebilmesi amacıyla işletme içerisinde on kişilik bir çalışma ekibi oluşturulmuştur. Bu çalışma ekibinin koordinasyonu, görevlendirilmesi ve eğitimi Kurumsal Yönetim Sistemleri Başkanlığı tarafından üstlenilmiştir.

TUSAŞ' da KPK uygulaması için gerekli inceleme, değerlendirme ve hazırlıkların tamamlanmasından sonra KPK uygulamasına geçilmiştir.

4.2.1. Mevcut durum incelemesi

TUSAŞ' da gerçekleştirilmesi düşünülen KPK uygulamasının işletmede ortaya çıkaracağı değişimin görülebilmesi için, KPK uygulamasına başlandığı anda işletmenin mevcut durumun detaylı bir şekilde tespit edilmiştir.

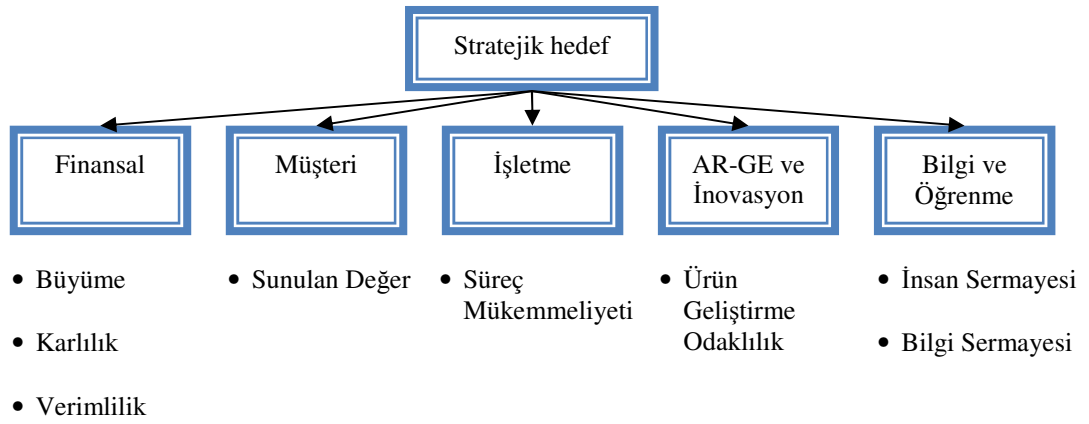
Mevcut durumda pek çok kuruluştaki olduğu gibi TUSAŞ' da stratejik planlama, kaynak dağılımı ve bütçeleme için ayrı ayrı prosedürler ve ayrı birimler bulunmaktadır. Stratejik planı oluşturmak için yöneticiler yılda bir kez bir araya gelmekte ve şirketin stratejik planı ortaya çıkarılmaktadır. Bu çalışmadan ayrı olarak da finans bölümü tarafından bir sonraki yılın gelirleri, harcamaları, karları ve yatırımları için hedefler belirlemektedir. Bu bütçe tamamen parasal ölçütlerden oluşmakta ve stratejik planla bağlantı kurulmadan hazırlanmaktadır. Bu durumda şirketin stratejik planlama ve bütçeleme süreçleri bütünleşmemekte ve sonuç olarak bütçe stratejik hedefleri desteklememektedir. Bu sorunun KPK ile giderileceği düşünülmektedir.

KPK, strateji ile doğrudan ilişkili olduğundan işletme stratejisinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşletmenin belirli bir stratejisi varsa strateji gözden geçirilmeli ve ihtiyaç duyulması halinde stratejide değişikliklere gidilmelidir. Diğer taraftan işletmenin belirli bir stratejisinin olmaması durumunda, işletmenin güçlü ve zayıf yanları fırsatlar ve tehditler ışığında değerlendirilerek işletme stratejisi tespit edilmelidir.

İlk adım olarak TUSAŞ' ın belirli bir işletme stratejisi bulunduğundan mevcut strateji gözden geçirilmiş ve çeşitli düzenlemeler yapılarak son haline getirilmiştir.

İkinci adım olarak bir taraftan işletmenin mevcut durumunu belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilirken bir taraftan da yöneticilerle görüşmeler yapmak yoluyla işletmenin elde etmek istediği hedefler belirlenmiştir.

Şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için boyutlara yönelik çeşitli başarı faktörleri belirlenerek bu kriterlere bağlı kalınarak performans değerlendirmesi yapılmıştır. Bunlar Şekil 4.5 de gösterilmektedir.



Şekil 4.5. Boyutlara göre başarı faktörleri

Bu kapsamda kurumsal karnede beş alanda uygulanacak ölçümler tanımlanmaya başlanmıştır. Uygulanması hedeflenen kurumsal karnede yer alan performans ölçütlerinden bazıları zaten ölçülürken, bazılarını mevcut performans sistemi içerisinde ölçmek mümkün değildir. Bu yüzden ilgili kişilerle görüşmeler yapılarak, geçmiş veriler üzerinde çalışılarak, müşteri ve çalışan anketlerinden yararlanılarak ölçütleri belirlemede kullanılacak verilerin tespitine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

4.2.2. Strateji değerlendirme süreci

TUSAŞ, havacılık ve uzay sanayi üzerine faaliyet göstermektedir. TUSAŞ faaliyet gösterdiği sektörde Türkiye çapında ilk ve en büyük şirkettir. Türkiye genelinde çok rakibi bulunmamasına karşın dünyada başta Boeing, Airbus olmak üzere köklü bir geçmişe sahip pek çok rakibi bulunmaktadır. TUSAŞ'

ın bir dünya markası olabilmesi için sürekli gelişmeyi hedefleyen bir strateji izlemesi gerekmektedir.

Bu nedenle TUSAŞ' ın vizyonu, özgün ürünlere sahip ve küresel rekabet gücüne ulaşmış dünya markası bir havacılık şirketi olmak, misyonu ise, ülkemiz havacılık ve uzay sanayisinin gelişmesine öncülük etmek olarak ifade edilmiştir. Üç temel stratejik hedefi ve bunların alt hedefleri ise:

Hedef 1: Türk Silahlı Kuvvetleri'ne egemen sistem sağlamak,

1. İnsan gücü kaynağını geliştirmek
 - a. Teknolojiyi özümsemiş insan gücü kaynağı oluşturmak ve eğitimle geliştirmek
 - b. Yurt içi/dışındaki kritik kabiliyete sahip insan gücü için çekim alanı olmayı sürdürmek
2. Fonlama yöntemleri geliştirmek
 - a. Yurtiçi ana yüklenicilik ve özgün geliştirme modelinin sürekliliğini sağlamak
 - b. Geliştirme projemize diğer ülkelerin katılımını sağlamak
 - c. Öz kaynaklar ve şirket dışı finansal kaynaklardan yararlanmak
3. Teknolojik yönelimleri belirlemek
 - a. Teknoloji kurulunu etkin olarak çalıştırmak ve AR-GE/teknoloji edinim yol haritasını geliştirmek
 - b. Şirket satın alma, işbirliği/ortaklıklar yoluyla teknoloji tabanını geliştirmek
 - c. Platform bağımsız modifikasyon/entegrasyon kabiliyeti kazanmak
 - d. Yurtiçi ekipman ve sistem çözümlerini kullanarak egemen sistem sahipliği düzeyini yükseltmek

Hedef 2: Sürdürülebilir büyüme ve kazanç sağlamak,

1. Üst seviye ihracatçı olmak
 - a. Özgün ürün ve çözümlerimizin ihracatını gerçekleştirmek

- b. Ortak geliştirme projelerine dünya pazarı için hak sahibi teknolojik ortak olarak katılmak
- c. Ofset olanaklarını da kullanarak sivil havacılık projelerinde tasarım/üretim ortaklığı 1. seviye yapısal tedarikçi olmak.
- 2. Yeni ticari iş alanları geliştirmek
 - a. Havacılık teknoloji ve kaynaklarımızı kullanabileceğimiz yeni iş alanları geliştirmek
 - b. Yerel ve uluslar arası iş ortaklıkları/iştirakler kurmak
- 3. Destek hizmet alanını geliştirmek
 - a. Ürünlerimizi ömürleri boyunca desteklemek
 - b. TSK ile bakım/onarım/modifikasyon alanlarında işbirliği yapmak
- 4. Yerel iş ortakları ile dikey entegrasyonu kurmak
 - a. Tasarım, montaj ve ileri teknoloji alanlarına odaklanmak

Hedef 3: Paydaşların beklentilerini karşılamak kısacası dünyada söz sahibi bir şirket olmak,

- 1. Müşteri
 - a. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak
 - b. Maliyetlerde iyileştirme yapmak ve maliyet artışlarını enflasyon oranının altında kalmasını sağlamak
- 2. Hissedar
 - a. Sektöre hâkim bir konumda olmak
 - b. Karlılığı koruyarak büyümek
 - c. İştirakleri etkin olarak yönetmek
- 3. Çalışan
 - a. İş sürekliliğini sağlamak ve şirkete bağlılığı arttırmak
 - b. Şirket ve çalışan hedefleri arasında uyumu sağlamak
- 4. Tedarikçi
 - a. İş sürekliliğini sağlamak
 - b. Alt yüklenicilerin teknolojik seviyelerini yükseltmelerini teşvik etmek olarak belirlenmiştir.

Tüm bu aşamalardan sonra yapılan görüşmelerde, TUSAŞ' ın vizyon ve misyonu doğrultusunda stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için standart karne boyutlarından farklı olarak ayrı bir boyutta daha değerlendirilmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda karneye AR-GE ve inovasyon boyutu eklenmiştir. Şekil 4.6' da TUSAŞ Performans karnesi boyutları verilmiştir.



Şekil 4.6. TUSAŞ performans karnesi boyutları

4.2.3. Performans karnesi amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi

Kurumsal karnenin genel olarak önerilen bir formatı bulunmamaktadır. Kurumsal karnenin rapor edilme sıklığı ise üst yönetim tarafından belirlenmektedir. TUSAŞ' da gerçekleştirilen uygulamada altışar aylık süreler halinde karnenin raporlanmasına karar verilmiştir.

Çizelge 4.1. TUSAŞ performans karnesi

BOYUT	STRATEJİK PLAN	BAŞARI FAKTÖRLERİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜM KRİTERİ
Finansal Boyut	Hedef 2-1-A; Hedef 3 Hissedarlar-B,C	Büyüme	Gelir Fırsatlarını Arttırmak	Ciro İş Hacmi
			İhracatı Arttırmak	İhracat Gelirleri
			Personel Başına Geliri Arttırmak	Çalışan Başına Düşen Gelir
		Karlılık	Karlılığı Arttırmak	Dış Kaynak Kullanımı İle Program Bazında Sağlanan Tasarruf
				Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı) nın Ciroya Oranı
				İşletme Giderlerin Azaltılması
		Verimlilik	Varlıkların Kullanımının Geliştirilmesi	Alınan Teşvik Tutarı
				Varlıkların Devir Hızı
				Faaliyet Kârı Stoklar Varlıklar
Müşteri Boyutu	Hedef 2-1-B,C; Hedef 2-2-A,B; Hedef 2-3-A,B; Hedef 3 Hissedarlar-A Hedef 3 Müşteri-A	Sunulan Değer	İmaj ve Markalaşmak	Alınan Teklife Çağrı Sayısı Ciro Büyüklüğü Açısından Şirketler Arasındaki Konumu
			Yeni Pazar ve Potansiyel Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Müşteri Portföyünü Geliştirmek
			Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Kalite Memnuniyeti
İşletme Boyutu	Hedef 3 Tedarikçi-A,B; Müşteri-B; Hissedarlar-A	Süreç Mükemmeliyeti	Operasyonel Etkinliğin Artırılması	İyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı Maliyet Performans Endeksi (MPE) Çizelge Performans Endeksi (ÇPE)
AR-GE ve İnovasyon Boyutu	Hedef 1-2-A,B,C; Hedef 1-3-A,B,C,D; Hedef 2-4-A;	Ürün Geliştirme Odaklılık	Yüksek Katma Değerli AR-GE'ye Dayalı Üretimi Arttırmak	Tasarım çalışanı başına düşen mühendislik katkılı gelir Mühendislik Katkılı Gelirlerin Ciroya Oranı Tasarıma Ayrılan Kaynak Dış Kaynak ve Teşvikler
Bilgi ve Öğrenme Boyutu	Hedef 1-1-A,B; Hedef 3 Çalışan-A,B	İnsan Sermayesi	Bilgi Yönetimini Geliştirmek	Çalışan Başına Yıllık Eğitim Saati
			Çalışan Memnuniyetini Arttırmak	İstifa Eden Personel Oranının Azaltılması
		Bilgi Sermayesi	Çalışanların Mesleki ve Kişisel Gelişimlerini Sağlamak	Kariyer Gelişimi Sağlanması-Kurum İçi Terfi Oranı Kurum İçi Eğitimi Arttırmak

Karnenin oluşturulması KPK' nın en önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir. Çizelge 4.1' de ise bu beş boyuta göre hazırlanmış olan karnede

kullanılan işletmenin başarı faktörleri, amaçları, performans ölçütleri ve verilerin hangi stratejik hedef ile ilişkili olduğu hakkında detaylı bilgiler vermektedir.

Çalışmanın ilk aşamalarında yapılan toplantılar sonucunda toplamda yaklaşık 83 performans ölçütü belirlenmiş ilerleyen toplantılarda bu sayı düşürülmüştür. Nihai olarak;

- Finansal boyutta beş amaç, oniki ölçüt,
- Müşteri boyutunda üç amaç, dört ölçüt,
- İçsel işletme boyutunda bir amaç, üç ölçüt,
- Bilgi ve öğrenme boyutunda üç amaç, dört ölçüt,
- AR-GE ve inovasyon boyutunda bir amaç, dört ölçüt,

olmak üzere toplam onüç amaç, yirmiyedi ölçüt karnede yer almıştır. Bu ölçütler finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinden oluşmaktadır. Karnede yer alan amaçlar ve performans ölçütleri aşağıdaki paragraflarda detaylı bir şekilde tartışılmaktadır. Böylelikle seçilen performans ölçütlerinin seçilme nedenleri nasıl yapılandırıldığı açıklanmaktadır.

4.2.4. Finansal boyut amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi

Finansal boyutta stratejik hedeflere ulaşmak için sağlanması gereken başarı faktörlerinden birincisi büyümedir. Bu başarı faktörünü etkileyen amaçlar aşağıda açıklanmıştır.

Gelir fırsatlarını arttırma

Bu amaca ulaşmak için ciro performansı hesaplanarak ciro ölçülmüş ayrıca geçen yıla göre iş hacmi değişim oranından yararlanılmıştır. Kullanılan formülasyonlar aşağıda verilmiştir:

Ciro performansı= X yılı gerçekleşme / X yılı hedef

Geçen yıla göre iş hacmi değişim oranı= X yılı gerçekleşme / X yılı hedef

İhracatı arttırma

İhracat gelirlerinin ciroya oranının geçmiş yıla göre değişimi hesaplanarak ihracat gelirleri ölçülmüştür. Kullanılan formülasyon aşağıda verilmiştir:

İhracat gelirlerinin ciroya oranının geçmiş yıla göre değişimi= X yılı gerçekleşme / X yılı hedef

Personel başına geliri arttırma

Cironun çalışan sayısına oranı hesaplanarak çalışan başına düşen gelir ölçülmüştür.

Finansal boyutun başarı faktörlerinden ikincisi olan karlılığın amacı ise şirket karlılığını arttırmaktır. Bu amaca ulaşmak için ilk olarak yap/yaptır maliyet analizlerinden yararlanılarak dış kaynak kullanımı ile program bazında sağlanan tasarruf ölçülmüştür. Daha sonra programların toplam kârı (Faaliyet Kârı)'nın ciroya oranı belirlenmiştir. İşletme giderlerinin geçmiş yıla göre değişimi ve alınan teşvik tutarının geçmiş yıla göre değişimi hesaplanarak da işletme giderlerindeki azalma ve alınan teşvik tutarı ölçülmüştür. Kullanılan formülasyonlar aşağıda verilmiştir:

Dış kaynak kullanımı ile program bazında sağlanan tasarruf= Aktarılan işin TUSAŞ maliyeti / Yan sanayiye aktarılan iş maliyeti

Faaliyet karının ciroya oranı= Gerçekleşen kar oranı / Hedeflenen kar oranı

İşletme gideri performansı= X yılı gerç. / X yılı hedef

Alınan teşvik tutarının geçmiş yıla göre değişimi= X yılı gerçekleşme / X yılı hedef

Bu boyutun başarı faktörlerinden sonuncusu verimliliklerdir. Verimlilik faktörü için belirlenmiş olan varlıkların kullanımının geliştirilmesi amacı aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için varlıkların devir hızı, faaliyet kârı, stoklar ve aktif tutarının geçmiş yıla göre değişimi hesaplanarak varlıklar ölçülmüştür. Kullanılan formülasyonlar aşağıda verilmiştir:

Varlıkların devir hızı= Satışlar / Aktif tutarı

Faaliyet kârı= Faaliyet kârı / Sermaye

Stoklar= Stok devir hızı (Toplam - İlk Madde, Malzeme - Yarı mamul)

Aktif tutarının geçmiş yıla göre değişimi= X yılı gerçekleşme / X yılı hedef

4.2.5. Müşteri boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi

Stratejik hedeflere ulaşmada belirlenen boyutlardan bir diğeri de müşteri boyutudur ve bunun başarı faktörü sunulan değer olarak belirlenmiştir. Bu başarı faktörünü etkileyen amaçlar aşağıda açıklanmıştır.

İmaj ve markalaşmak

Bu amaç için TUSAŞ' ın ciro büyüklüğü açısından şirketler arasındaki konumunun belirlenmesi ve alınan teklife çağrı sayısının ölçülmesi uygun bulunmuştur.

Yeni pazar ve potansiyel müşteri portföyünü geliştirmek

Toplam müşteri sayısı değişimi ölçülerek amaca ulaşılması hedeflenmiştir.

Müşteri memnuniyetinin artırılması

Şirketin ürün kalitesinin ve ticari, lojistik, teknik, destek performansının anketler aracılığıyla müşteri değerlendirmesine tabi tutularak müşteri memnuniyetini artırılması amaçlanmıştır.

4.2.6. İçsel işletme boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi

İçsel işletme boyutunda süreç mükemmeliyetini sağlamak için operasyonel etkinliğin artırılması amaçlanmıştır. Bu amacı ölçerken de iyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı, maliyet performans endeksi (MPE), çizelge performans endeksi (ÇPE) ölçütlerinden yararlanılmıştır. Kullanılan formülasyonlar aşağıda verilmiştir:

Maliyet performans endeksi= Kazanılan işin bütçe saati / Kazanılan işin gerçekleşme saati

Çizelge performans endeksi= Gerçekleşen teslimat / Planlanan teslimat

4.2.7. AR-GE ve inovasyon boyutu amaç ölçütlerinin geliştirilmesi

TUSAŞ' a özel olarak belirlenen AR-GE ve İnovasyon boyutu'nun başarı faktörü ürün geliştirme odaklılıktır. Amacı ise yüksek katma değerli AR-GE' ye dayalı üretimi arttırmaktır. Bu amaca ulaşmada tasarım çalışanı başına düşen mühendislik katkılı gelirin, mühendislik katkılı gelirlerin ciroya oranının, tasarıma ayrılan kaynağın, dış kaynak ve teşviklerin hesaplanması uygun bulunmuştur. Bunları hesaplarken kullanılan formüller aşağıda özetlenmiştir:

Tasarım çalışanı başına düşen mühendislik katkılı gelir= Mühendislik katkılı gelir / Tasarım personeli sayısı

Tasarıma ayrılan kaynak=Tasarım harcamaları / Dönem maliyeti

Dış kaynak ve teşvikler=(Dış kaynak + Teşvikler) / Tasarım harcamaları

4.2.8. Bilgi ve öğrenme boyutu amaç ve ölçütlerinin geliştirilmesi

KPK' nın son boyutu olan bilgi ve öğrenme boyutunda stratejik hedeflerin sağlanabilmesi için insan ve bilgi sermayesine önem verilmelidir. Bu nedenle bilgi yönetimini geliştirmek, çalışan memnuniyetini arttırmak ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak amaç olarak belirlenmiştir ve çalışan başına yıllık eğitim saati, istifa eden personel oranındaki azalış, kariyer gelişimi (kurum içi terfi oranı), kurum içi eğitim artışı ölçütleri kullanılmıştır.

Yukarıda bahsi geçen metrikler dışında TUSAŞ' ın stratejik hedeflerine ulaşması için başka önemli metriklerde belirlenmiştir. Ancak bu metriklerin mevcut şartlarda ölçülmesinin mümkün olmamasından dolayı 2010 yılı içerisinde bu metrikler için alt yapı oluşturulmasına ve 2011 karnesinde ölçülmesine karar verilmiştir. Bu metrikler Çizelge 4.2'de verilmiştir.

Çizelge 4.2. Ölçülemeyen performans metrikleri

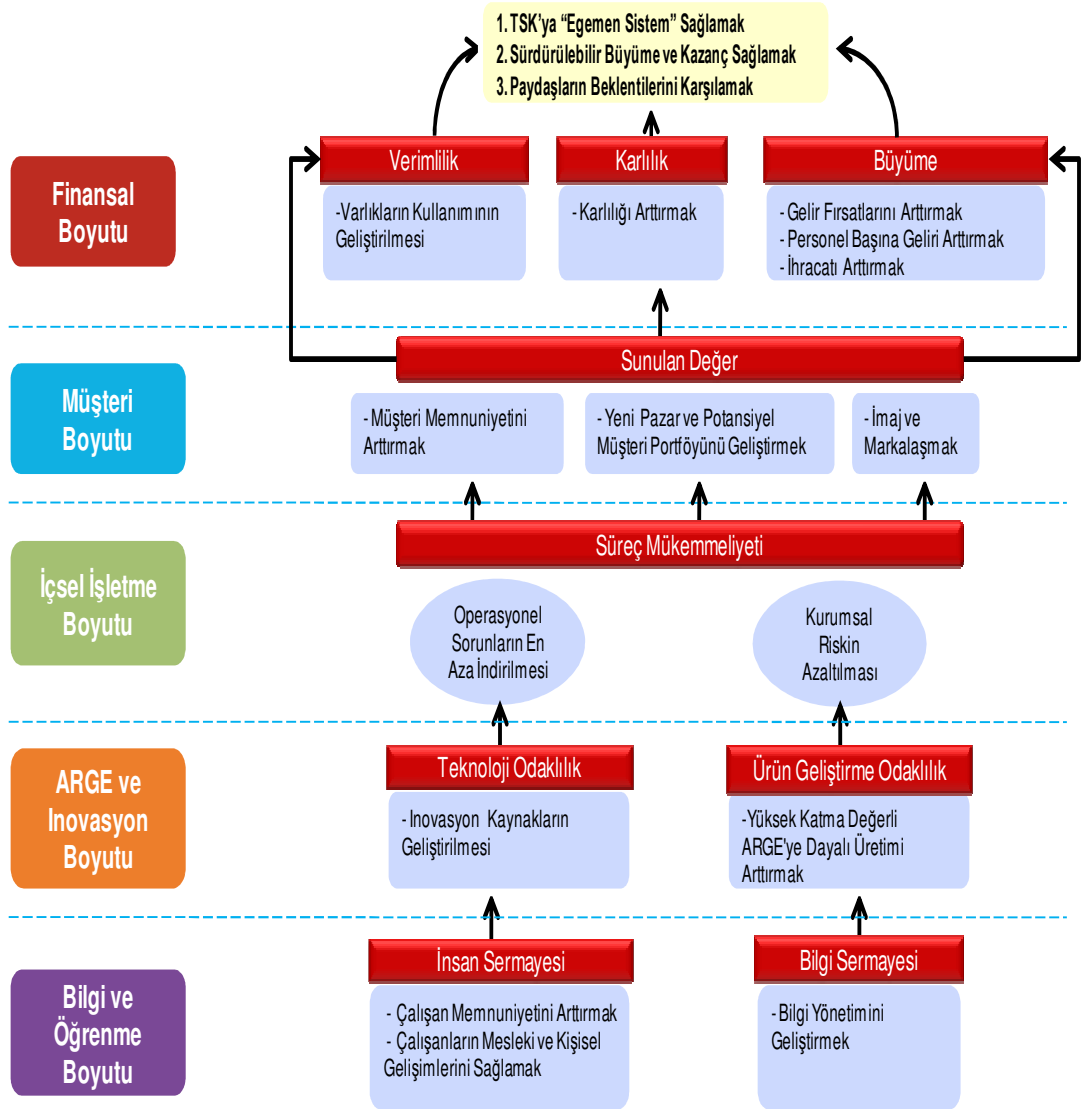
BOYUT	BAŞARI FAKTÖRLERİ	HEDEFLER	ÖLÇÜM KRİTERİ	HESAPLAMA YÖNTEMİ
Finansal Boyut	Karlılık	Karlılığı Arttırmak	Gerçekleştirilen iyileştirme çalışmalarının sağladığı kazanç (\$, saat)	
Müşteri Boyutu	Sunulan Değer	İmaj ve Markalaşmak	Ciro Büyüklüğü Açısından Şirketler Arasındaki Konumu	Dünyadaki savunma firmaları arasındaki sırası
İçsel İşletme Boyutu	Süreç Mükemmeliyeti	Operasyonel Etkinliğin Artırılması	Ana / Alt Süreç Performansı	Ana / alt süreç ölçümleri.
		Kurumsal Riskin Azaltılması	Personel Başına Uygulanabilir Yıllık Öneri Sayısı	Uygulanabilir Öneri Sayısı/Başkanlık Personel Sayısı
			Kurumsal Risk Değerlendirmesi	TUSAŞ Kurumsal Risk Puanı
Arge ve İnovasyon	Teknoloji Odaklılık	Yüksek Katma Değerli ARGE'ye Dayalı Üretimi Arttırmak	Teknoloji Yetkinlik Seviyesi	Anket (UK6 Taxonomy for Defence Technologies)
Bilgi ve Öğrenme	İnsan Sermayesi	Bilgi Yönetimini Geliştirmek	Alınan Dersler Sisteminin Kullanım Etkinliği	Alınan Dersler Sisteminin Kullanım Oranı
		Çalışan Memnuniyetini Arttırmak	Çalışan Memnuniyet Seviyesi	Çalışan Memnuniyet Anketi

4.2.9. Strateji haritasının oluşturulması ve neden-sonuç ilişkisi

Özellikle büyük kuruluşlarda neden-sonuç ilişkilerini belgeleyecek yeterli verinin toplanması uzun zaman almaktadır. Kısa dönemde yöneticilerin

stratejik etki değerlendirmeleri sübjektif ve niteliksel hükümlere dayanmak durumunda olabilir. Eninde sonunda ancak veri sayısı arttıkça neden-sonuç ilişkileri hakkında daha nesnel temelleri olan tahminler yapılabilir. TUSAŞ' da da benzer bir durum söz konusudur. Ancak yinede tasarım esnasında mümkün mertebede boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisinin tesisine ve doğru ve ölçülebilir nitelikteki performans ölçütlerinin tespitine özen gösterilmiştir. İlerleyen yıllarda veri sayısındaki artışla birlikte bu çalışmanın da geliştirilmesi planlanmaktadır.

Karnede yer alan boyutlar ve performans ölçütleri arasındaki neden-sonuç ilişkisi Şekil 4.7' de özetlenmiştir.



Şekil 4.7. TUSAŞ stratejik haritası

4.2.10. Performans karnesi ağırlıklandırma çalışması

Karnenin tasarım aşaması tamamlandıktan sonra karnede yer alan her boyutun ya da her ölçütün stratejik hedeflere ulaşmada eşit öneme sahip olmadığı göz önünde bulundurularak tüm ekiple birlikte karnenin ağırlıklandırılması çalışmasına başlanmıştır. Ağırlıklandırmalara karar verebilmek için Analitik Hiyerarşi Prosesinden(AHP) yararlanılmıştır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi

AHP, ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977 de ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir [25].

Bir karar verme probleminin AHP ile çözümlenebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken aşamalar aşağıda tanımlanmıştır. Her bir aşamada, formülasyon ile birlikte ilgili açıklamalar yapılmıştır [25].

Adım 1: Karar verme problemi tanımlanır

Karar verme probleminin tanımlanması, iki aşamadan oluşturulur. Birinci aşamada karar noktaları saptanır. Diğer bir deyişle karar kaç sonuç üzerinden değerlendirilecektir sorusuna cevap aranır. İkinci aşamada ise karar noktalarını etkileyen faktörler saptanır. Bu çalışmada karar noktalarının sayısı m , karar noktalarını etkileyen faktör sayısı ise n ile sembolize edilmiştir. Özellikle sonucu etkileyecek faktörlerin sayısının doğru belirlenmesi ve her bir faktörün detaylı tanımlarının yapılması, ikili karşılaştırmaların tutarlı ve mantıklı yapılabilmesi açısından önemlidir [25].

Adım 2: Faktörler arası karşılaştırma matrisi oluşturulur

Faktörler arası karşılaştırma matrisi, $n \times n$ boyutlu bir kare matristir. Bu matrisin köşegeni üzerindeki matris bileşenleri 1 değerini alır. Karşılaştırma matrisi aşağıda gösterilmiştir [25].

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Karşılaştırma matrisinin köşegeni üzerindeki bileşenler, yani $i = j$ olduğunda, 1 değerini alır. Çünkü bu durumda ilgili faktör kendisi ile karşılaştırılmaktadır. Faktörlerin karşılaştırılması, birbirlerine göre sahip oldukları önem değerlerine göre birebir ve karşılıklı yapılıdır. Faktörlerin birebir karşılıklı karşılaştırılmasında Çizelge 4.3 deki önem skalası kullanılır [25].

Örneğin birinci faktör üçüncü faktöre göre karşılaştırmayı yapan tarafından daha önemli görünüyorsa, bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni ($i = 1, j = 3$), 3 değerini alacaktır. Aksi durumda yani birinci faktörün üçüncü faktörle karşılaştırılmasında, daha önemli tercihi üçüncü faktörden yana kullanılacaksa bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni 1/3 değerini alacaktır. Aynı karşılaştırmada birinci faktörle üçüncü faktörün karşılaştırılmasında faktörler eşit öneme sahip oldukları yönünde tercih kullanılıyorsa bu durumda bileşen 1 değerini alacaktır [25].

Karşılaştırmalar, karşılaştırma matrisinin tüm değerleri 1 olan köşegeninin üstünde kalan değerler için yapılır. Köşegenin altında kalan bileşenler için ise doğal olarak aşağıdaki eşitliği kullanmak yeterli olacaktır [25].

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}} \quad (4.1)$$

Yukarıda verilen örnek dikkate alınırsa karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni ($i = 1, j = 3$) 3 değerini alıyorsa, karşılaştırma matrisinin üçüncü satır birinci sütun bileşeni ($i = 3, j = 1$), “Eş. 4.1” eşitliğinden 1/3 değerini alacaktır.

Çizelge 4.3. Önem skalası

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Adım 3: Faktörlerin yüzde önem dağılımları belirlenir

Karşılaştırma matrisi, faktörlerin birbirlerine göre önem seviyelerini belirli bir mantık içerisinde gösterir. Ancak bu faktörlerin bütün içerisindeki ağırlıklarını, diğer bir deyişle yüzde önem dağılımlarını belirlemek için, karşılaştırma matrisini oluşturan sütun vektörlerinden yararlanılır ve n adet ve n bileşenli B sütun vektörü oluşturulur [25].

Aşağıda bu vektör gösterilmiştir:

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ b_{n1} \end{bmatrix}$$

B sütun vektörlerinin hesaplanmasında aşağıdaki eşitlikten yararlanılır [25].

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (4.2)$$

Yukarıda anlatılan adımlar diğer değerlendirme faktörleri içinde tekrarlandığında faktör sayısı kadar B sütun vektörü elde edilecektir. n adet B sütun vektörü, bir matris formatında bir araya getirildiğinde ise aşağıda gösterilen C matrisi oluşturulacaktır [25].

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix}$$

C matrisinden yararlanarak, faktörlerin birbirlerine göre önem değerlerini gösteren yüzde önem dağılımları elde edilebilir. Bunun için aşağıdaki eşitlikte gösterildiği gibi C matrisini oluşturan satır bileşenlerinin aritmetik ortalaması alınır ve öncelik vektörü olarak adlandırılan W sütun vektörü elde edilir [25].

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (4.3)$$

W vektörü aşağıda gösterilmiştir.

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

Adım 4: Her bir faktör için, m karar noktasındaki yüzde önem dağılımları bulunur

Bu aşama yukarıda anlatılan şekilde ancak bu kez, her bir faktör açısından karar noktalarının yüzde önem dağılımları belirlenir. Diğer bir deyişle birebir

karşılaştırmalar ve matris işlemleri faktör sayısı kadar (n kez) tekrarlanır. Ancak bu kez her bir faktör için karar noktalarında kullanılacak G karşılaştırma matrislerinin boyutu $m \times m$ olacaktır. Her bir karşılaştırma işleminden sonra $m \times 1$ boyutlu ve değerlendirilen faktörün karar noktalarına göre yüzde dağılımlarını gösteren S sütun vektörleri elde edilir. Bu sütun vektörleri aşağıda tanımlanmıştır [25]:

$$S_i = \begin{bmatrix} s_{11} \\ s_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ s_{m1} \end{bmatrix}$$

Adım 5: Karar noktalarındaki sonuç dağılımının bulunması

Bu aşamada öncelikle, yukarıda anlatılan n tane $m \times 1$ boyutlu S sütun vektöründen meydana gelen ve $m \times n$ boyutlu K karar matrisi oluşturulur. Karar matrisi aşağıda tanımlanmıştır [25].

$$K = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix}$$

Sonuçta karar matrisi W sütun vektörü (öncelik vektörü) ile aşağıdaki gibi çarpıldığında ise m elemanlı L sütun vektörü elde edilir. L sütun vektörü karar noktalarının yüzde dağılımını verir. Diğer bir deyişle vektörün elemanlarının toplamı 1 dir. Bu dağılım aynı zamanda karar noktalarının önem sırasını da gösterir [25].

$$L = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} l_{11} \\ l_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ l_{m1} \end{bmatrix}$$

Ağırlıklandırma çalışması

Firmanın kurumsal karnesinden etkili bir sonuç alabilmek için boyutlarını, başarı faktörlerini, amaçlarını ve ölçüm kriterlerini kendi içinde ağırlıklandırılması gerekmektedir. Bu nedenle firma, ağırlıklandırma değerlerine karar vermek için Analitik Hiyerarşi Prosesi'ni kullanmaya karar vermiştir. Stratejik plandaki önemi, firmaya getirdiği katkı v.b. kriterler kullanılarak sırasıyla tüm karne faktörleri (boyut, amaç, v.b) için AHP çalışması uygulanmıştır.

Bunlardan örnek olarak boyut matrisini inceleyelim:

İlk olarak stratejik plandaki önemi açısından AR-GE ve inovasyon, bilgi ve öğrenme boyutlarına eşit önem verilmesi tercih edilmiş, müşteri boyutu bu iki boyuta göre daha üstün tutulmuş, finansal ve içsel işletme boyutlarına eşit önem verilmiş ve bunun yanı sıra diğer üç faktörden çok daha güçlü öneme sahip oldukları düşünülmüştür. Önem skalası çizelgesine (Bkz. Çizelge 4.3) göre kullanılan oranlar Çizelge 4.4 de verilmiştir.

Çizelge 4.4. Karne boyutları ağırlıklandırma karar matrisi

	F	M	İ	A	B
F	1	3	1	7	7
M	1/3	1	1/3	3	3
İ	1	3	1	7	7
A	1/7	1/3	1/7	1	1
B	1/7	1/3	1/7	1	1
Toplam	55/21	23/3	55/21	19	19

F: Finansal, **M:** Müşteri, **İ:** İçsel işletme, **A:** AR-GE ve İnovasyon, **B:** Bilgi ve öğrenme

Daha sonra oluşturulan bu matriste her sütundaki değerler alt alta toplanarak, sütun toplamaları elde edilmiştir ve Çizelge 4.5’ de görüldüğü gibi her bir hücre ait olduğu sütun toplamına bölünmüştür. Son olarak her satır toplanmış ve beşe bölünerek ortalaması bulunmuştur.

Çizelge 4.5. Boyutların stratejik plan kriteri bazında aldığı önem puanını

	F	M	İ	A	B	Satır Ortalaması
F	21/55	9/23	21/55	7/19	7/19	0,38
M	7/55	3/23	7/55	3/19	3/19	0,14
İ	21/55	9/23	21/55	7/19	7/19	0,38
A	3/55	1/23	3/55	1/19	1/19	0,05
B	3/55	1/23	3/55	1/19	1/19	0,05

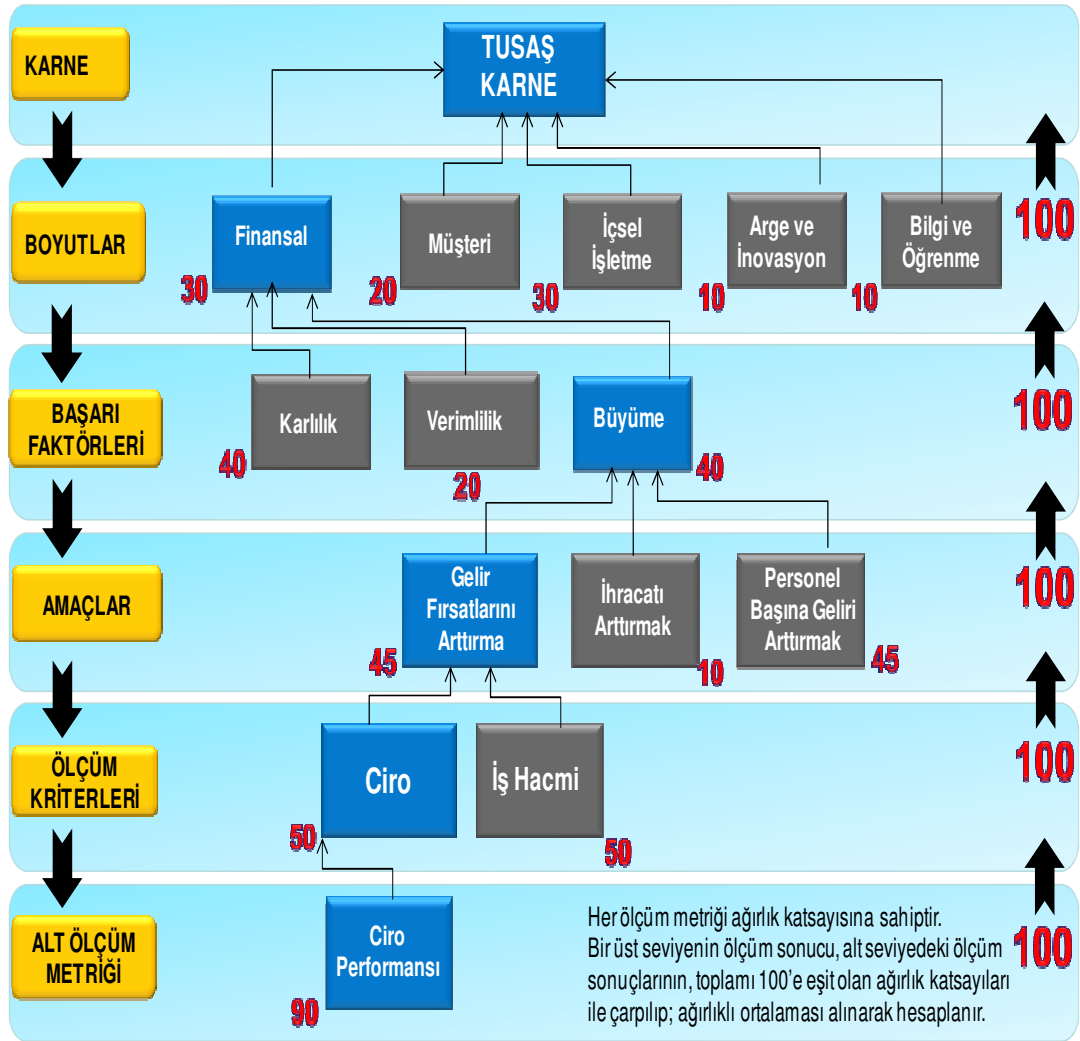
F: Finansal, **M:** Müşteri, **İ:** İçsel işletme, **A:** AR-GE ve İnovasyon, **B:** Bilgi ve öğrenme

Aynı işlem diğer tüm kriterler için gerçekleştirilmiştir ve karne boyutlarını tüm kriterlere göre karşılaştırarak bir matris elde edilmiştir. Daha sonra aynı yöntem kullanarak, kriterlerin kendi aralarındaki önem sırası belirlenmiştir.

Son olarak yapılan çalışma sonucunda elde edilen karne boyutları matrisindeki her boyutun kriterler bazında aldığı önem puanını o kriterin ağırlık puanıyla çarpılarak bulunduğu satır toplanmıştır.

Hesaplamalar sonunda, boyutların kendi arasında ağırlık kazandığını görülmüştür. Finansal ve içsel işletme boyutlarının karne üzerindeki etkisinin %30, müşteri boyutunun %20, AR-GE ve inovasyon ve bilgi ve öğrenme boyutunun %10 olduğu sonucuna varılmıştır. Başarı faktörleri, amaçlar ve ölçüm kriterleride AHP yöntemi kullanılarak bu kapsamda değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.6’ da gösterilmiştir.

Yapılan çalışma sonunda ortaya çıkan bu ağırlık katsayıları karne hedeflerinin hesaplanmasında kullanılmıştır. Bunu yaparken de bir üst seviyenin ölçüm sonucu, alt seviyedeki ölçüm sonuçlarının, toplamı 100’e eşit olan ağırlık katsayıları ile çarpılıp; ağırlıklı ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Şekil 4.8’ de hesaplama yöntemine dair bir örnek verilmiştir.



Şekil 4.8. Kurumsal performans karne akış sistemi örneği

Çizelge 4.6. TUSAŞ performans karnesi ağırlıklandırması

Finansal Boyut												
BOYUT	BAŞARI FAKTÖRLERİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜM KRİTERİ	HESAPLAMA YÖNTEMİ	ALT METRİK	ALT METRİK AĞIRLIK KATSAYISI	ÖLÇÜM AĞIRLIK KATSAYISI	AMAÇ AĞIRLIK KATSAYISI	B.F. AĞIRLIK KATSAYISI	BOYUT AĞIRLIK KATSAYISI		
Büyüme	Gelir Fırsatlarını Arttırmak	Ciro	Net Satışların Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	10	50	60	40				
			Ciro performansı	Ciro Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	90							
		İş Hacmi	Geçen Yıla Göre İş Hacmi Değişim Oranı	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	10	50						
				İş Hacmi Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	90							
		İhracatı Arttırmak	İhracat Gelirleri	İhracat Gelirlerinin Ciroya Oranının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	10	100				10	
	İhracat Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef			90								
	Personel Başına Geliri Arttırmak	Çalışan Başına Düşen Gelir	Ciro / Çalışan Sayısı			100	30					
	Karlılığı Arttırmak	Dış Kaynak Kullanımı İle Program Bazında Sağlanan Tasarruf	Yap/Yaptır Maliyet Analizleri	Aktarılan işin TUSAŞ maliyeti / Yan sanayiye aktarılan iş maliyeti		15	100	40	30			
					Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı)'nın Ciroya Oranı	Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı) / Ciro				Gerçekleşen Kar Oranı / Hedeflenen Kar Oranı		35
					İşletme Giderlerin Azaltılması	İşletme Giderlerinin Geçmiş Yıla Göre Değişimi				İşl.Gideri Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	100	40
					Alınan Teşvik Tutarı	Alınan Teşvik Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi				Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	0	10
				Teşvik Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	100							
	Varlıkların Kullanımının Geliştirilmesi	Varlıkların Devir Hızı	Faaliyet Kârı	Satışlar / Aktif Tutarı		20						
						20						
		Stoklar	Stok Devir Hızı (Toplam)		10	100	20					
			Stok Devir Hızı (İlk Madde, Malzeme)									
			Stok Devir Hızı (Yarı mamul)									
Varlıklar		Aktif Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	10	50							
			Aktif Tutar Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	90								

Çizelge 4.6. (Devam)TUSAŞ performans karnesi ağırlıklandırması

Müşteri Boyutu	Sunulan Değer	İmaj ve Markalaşmak	Alınan Teklife Çağrı Sayısı	Toplam Teklife Çağrı Sayısı	Yeni Müşteriden Alınan	50	70	60	100	20
			Ciro Büyüklüğü Açısından Şirketler Arasındaki Konumu	Türkiye'deki firmalar arasındaki sırası	Mevcut Müşteriden Alınan	50				
		Yeni Pazar ve Potansiyel Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Toplam Müşteri Sayısı	Toplam Müşteri Sayısı Değişimi	100	100			
		Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Kalite Memnuniyeti	Ürün kalitesi, Ticari, Lojistik, Teknik ve Destek Performans	Müşteri Değerlendirmesi	100	100			
İşletme Boyutu	Süreç Mükemmeliyeti	Operasyonel Etkinliğin Artırılması	İyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı	İyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı			40	100	100	30
			Maliyet Performans Endeksi (MPE)	Kazanılan İşin Bütçe Saati / Kazanılan İşin Gerçekleşme Saati			30			
			Çizelge Performans Endeksi (ÇPE)	Gerçekleşen Teslimat / Planlanan Teslimat			30			
AR-GE ve İnovasyon Boyutu	Ürün Geliştirme Odaklılık	Yüksek Katma Değerli AR-GE'ye Dayalı Üretimi Arttırmak	Tasarım çalışanı başına düşen mühendislik katkılı gelir	Mühendislik Katkılı Gelir / Tasarım personeli sayısı			25	100	100	10
			Mühendislik Katkılı Gelirlerin Ciroya Oranı	Mühendislik Katkılı Gelirler / Ciro			25			
			Tasarıma Ayrılan Kaynak	Tasarım Harcamaları / Dönem Maliyeti			25			
			Dış Kaynak ve Teşvikler	(Dış Kaynak + Teşvikler) / Tasarım Harcamaları			25			
Bilgi ve Öğrenme Boyutu	İnsan Sermayesi	Bilgi Yönetimini Geliştirmek	Çalışan Başına Yıllık Eğitim Saati	Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Saati			100	30	40	10
		Çalışan Memnuniyetini Arttırmak	İstifa Eden Personel Oranının Azaltılması	İstifa Eden Personel Oranı / Hedef Oranı			100	70		
		Çalışanların Mesleki ve Kişisel Gelişimlerini Sağlamak	Kariyer Gelişimi Sağlanması- Kurum İçi Terfi Oranı	Lider ve üzeri pozisyon terfi istatistikleri üzerinden ölçülür.			40	100		
			Kurum İçi Eğitimi Arttırmak	Şirket içi Eğitimlerin Şirket Dışı Eğitimlere Oranı			60			

4.2.11. Karne hedeflerin belirlenmesi ve verimlilik analizi

Karne sonuçları değerlendirilirken her bir performans ölçütü için belirlenmiş yıllık hedef ile gerçekleşme karşılaştırılmakta, böylelikle istenilen hedefe ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmektedir. Zaman zaman ortaya çıkan sonuçlar konulan hedeflerin yanlışlığını ortaya çıkarmakta, bu durumda ilgili ölçüt için yeniden hedef belirleme durumunda kalınmaktadır.

Bu çalışmada, hedef belirlemede ilk seferde daha isabetli kararlar vererek geri dönüşleri mümkün mertebede engellemek için geçmiş son iki yıla ait veriler kullanılarak bir etkinlik analizi yapılmıştır.

Hedeflenen ile gerçekleşen değerler karşılaştırıldığında ortaya çıkan sapmalar değerlendirilerek 2010 yılı hedeflerinin daha gerçekçi olması sağlanmıştır. Böylece verilen hedefler daha sağlam temellere dayandırılmıştır. Çizelge 4.7’ de geçmiş yıl verilerine dayalı verimlilik analizine yönelik finansal boyut verileri örnek olarak verilmiştir. Bu çizelgedeki *verimlilik* başarı faktöründe yer alan *varlıklar* ölçüm metriğini incelediğimizde %130’luk bir sapma olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda geçmiş yıllarda saptanmış olan hedeflene değerde düzenleme yapılarak yeni bir değer belirlenmiştir. Karne çalışmasında altı ay sonunda bu hedef ölçüldüğünde %95’lik bir gerçekleşme yakalanmıştır (Bkz. Çizelge 4.9). Bu durum kurumsal karnede geçmiş yıllara oranla daha isabetli bir hedef değer verdiğimizi göstermiştir.

Çizelge 4.7. Geçmiş yıl verilerine dayalı verimlilik analizi

BOYUT	BAŞARI FAKTÖRLERİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜM KRİTERİ	HESAPLAMA YÖNTEMİ	ALT METRİK	ALT METRİK SONUÇLARI	ÖLÇÜM KRİTERİ SONUCU	AMAÇ SONUÇLARI	BAŞARI FAKTÖRLERİ SONUÇLARI	BOYUT SONUCU	
Finansal Boyut	Büyüme	Gelir Fırsatlarını Arttırmak	Ciro	Net Satışların Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	187%	86%	93%	89%	114%	
				Ciro performansı	Ciro Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	75%					
			İş Hacmi	Geçen Yıla Göre İş Hacmi Değişim Oranı	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	109%	101%				
					İş Hacmi Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	100%					
		İhracatı Arttırmak	İhracat Gelirleri	İhracat Gelirlerinin Ciroya Oranının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç. İhracat Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	117% 97%	99%	99%			
	Personel Başına Geliri Arttırmak	Çalışan Başına Düşen Gelir	Ciro / Çalışan Sayısı			77%	77%				
	Karlılık	Karlılığı Arttırmak	Dış Kaynak Kullanımı İle Program Bazında Sağlanan Tasarruf	Yap/Yaptır Maliyet Analizleri	Aktarılan işin TUSAŞ maliyeti / Yan sanayiye aktarılan iş maliyeti		100%	141%			141%
			Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı)nın Ciroya Oranı	Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı) / Ciro	Gerçekleşen Kar Oranı / Hedeflenen Kar Oranı		155%				
			İşletme Giderlerin Azaltılması	İşletme Giderlerinin Geçmiş Yıla Göre Değişimi	İşl.Gideri Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	154%	154%				
			Alınan Teşvik Tutarı	Alınan Teşvik Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	472%	100%				
					Teşvik Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	100%					
	Verimlilik	Varlıkların Kullanımının Geliştirilmesi	Varlıkların Devir Hızı	Satışlar / Aktif Tutarı			74%	113%	113%		
				Faaliyet Kârı	Faaliyet Kârı / Sermaye						114%
			Stoklar	Stok Devir Hızı (Toplam)			100%				
				Stok Devir Hızı (İlk Madde, Malzeme)		100%					
				Stok Devir Hızı (Yarı mamul)		100%					
Varlıklar				Aktif Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Gerçekleşen Trend = 2009 gerç. / 2008 gerç.	139%				130%	
			Aktif Tutar Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef		129%						

4.2.12. TUSAŞ KPK sonuçları

Şirketin geçmiş yıllarda hedeflerini altı ayda bir değerlendirmesi nedeniyle; kurumsal karne hedeflerinin de altı ayda bir değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda elde edilen ilk altı aylık sonuçlar Çizelge 4.8’ da, hedef ve gerçekleştirmelere ait net rakamlar gizlilik nedeniyle verilemediğinden dolayı yüzdesel olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.8’ da ki karne sonuçlarındaki sapmaların nedenleri incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Finansal boyutta hedef % 100 iken gerçekleşen % 79 dur. Bu sapmanın, mevcut projelerde bir teslimat gecikmesi olmamasına karşın imzalanması planlanan projelerdeki gecikmelerden, proje isterlerinden kaynaklı erken işgücü istihdamından ve dış kaynağa aktarılacak işleri yapabilecek kapasitede yeterli tedarikçi bulunamamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- Müşteri boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 89 dur. Değerlendirme anketlerinde çok başarılı bir değer elde edilmesine ve firmalardan istenen sayıda proje teklifleri alınmasına karşın mevcut müşteri portföyünün dışına çıkılamamıştır. Bu durum sektörün getirdiği firmaların önceden iş yaptıkları firmalarla iş birliği yapma eğiliminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak bu konunun gelecek yıllarda iş çeşitliliğinde yapılacak artışla ve tecrübe kazanımı ile aşılabacağı düşünülmektedir.
- İçsel işletme boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 95tir. Başarılı bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç şirketin beklentilerini karşıladığımızı göstermektedir. Ancak bu boyutun karne içinde %30 gibi önemli bir ağırlığa sahip olmasından dolayı bir sonraki karnede hedeflerin daha yüksek tutularak stratejik hedeflere ulaşmada daha etkin olunması planlanmıştır.

- AR-GE ve inovasyon boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 94'tir. Gerek AR-GE işlerinin yapısından kaynaklı belirsizliklerin fazla olması nedeniyle harcamaların planlamalarında yaşanan güçlükler, gerekse bu kapsamdaki işlerin yan sanayi kabiliyetlerinin yetersizliği nedeniyle dış kaynağa aktarımının zor olmasından dolayı beklenen hedeflere ulaşamamıştır. Dış kaynağa aktarım konusunda Savunma Sanayi Müsteşarlığının başlatmış olduğu yerli sanayiye kalkındırma projelerinin bir çözüm oluşturacağı düşünülmektedir. Yine AR-GE işlerinde tecrübe kazanıldıkça planlamalarda daha başarılı olunacağı düşünülmektedir.
- Son olarak bilgi ve öğrenme boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 88'tir. Kişi başına düşen eğitim saatinde hedeflerinde üzerine çıkılarak başarılı bir sonuç elde edilmiştir. Ancak havacılık sektörüne yönelik çok özel eğitimler bulunması ve bunlarında birçoğunun TUSAŞ bünyesinde verilememesinden kaynaklı bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durumun önümüzdeki yıllarda eğitim personelinin mevcut kabiliyetleri dışındaki alanlarda da eğitilerek çözülmesi hedeflenmiştir.

Çizelge 4.8. TUSAŞ KPK sonuçları

BOYUT	BAŞARI FAKTÖRLERİ	AMAÇLAR	ÖLÇÜM KRİTERİ	HESAPLAMA YÖNTEMİ	ALT METRİK	ALT METRİK SONUÇLARI	ÖLÇÜM KRİTERİ SONUCU	AMAÇ SONUÇLARI	BAŞARI FAKTÖRLERİ SONUÇLARI	BOYUT SONUCU
Finansal Boyut	Büyüme	Gelir Fırsatlarını Arttırmak	Ciro	Ciro performansı	Ciro Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	95%	95%	73%	73%	
			İş Hacmi	Geçen Yıla Göre İş Hacmi Değişim Oranı	İş Hacmi Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	50%	50%			
		İhracatı Arttırmak	İhracat Gelirleri	İhracat Gelirlerinin Ciroya Oranının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	İhracat Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	98%	98%	98%		
		Personel Başına Geliri Arttırmak	Çalışan Başına Düşen Gelir	Ciro / Çalışan Sayısı			65%	65%		
	Karlılık	Karlılığı Arttırmak	Dış Kaynak Kullanımı İle Program Bazında Sağlanan Tasarruf	Yap/Yaptır Maliyet Analizleri	Aktarılan işin TUSAŞ maliyeti / Yan sanayiye aktarılan iş maliyeti		70%	80%	80%	79%
			Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı)nın Ciroya Oranı	Programların Toplam Kârı (Faaliyet Kârı) / Ciro	Gerçekleşen Kar Oranı / Hedeflenen Kar Oranı		92%			
			İşletme Giderlerin Azaltılması	İşletme Giderlerinin Geçmiş Yıla Göre Değişimi	İşl.Gideri Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	68%	68%			
			Alınan Teşvik Tutarı	Alınan Teşvik Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Teşvik Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	100%	100%			
	Verimlilik	Varlıkların Kullanımının Geliştirilmesi	Varlıkların Devir Hızı	Satışlar / Aktif Tutarı			80%	92%	92%	
			Faaliyet Kârı	Faaliyet Kârı / Sermaye			92%			
			Stoklar	Stok Devir Hızı (Toplam)						
				Stok Devir Hızı (İlk Madde, Malzeme)		100%	100%			
				Stok Devir Hızı (Yarı mamul)		100%				
			Varlıklar	Aktif Tutarının Geçmiş Yıla Göre Değişimi	Aktif Tutar Performansı = 2009 gerç. / 2009 hedef	95%	95%			

Çizelge 4.8. (Devam) TUSAŞ KPK sonuçları

Müşteri Boyutu	Sunulan Değer	İmaj ve Markalaşmak	Alınan Teklife Çağrı Sayısı	Toplam Teklife Çağrı Sayısı	Yeni Müşteriden Alınan	90%	88%	91%	89%	89%
					Mevcut Müşteriden Alınan	85%				
			Ciro Büyüklüğü Açısından Şirketler Arasındaki Konumu	Türkiye'deki firmalar arasındaki sırası						
		Yeni Pazar ve Potansiyel Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Toplam Müşteri Sayısı	Toplam Müşteri Sayısı Değişimi	75%	75%	75%		
		Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Kalite Memnuniyeti	Ürün kalitesi,Ticari, Lojistik, Teknik ve Destek Performans	Müşteri Değerlendirmesi	99%	99%	99%		
İşsel İşletme Boyutu	Süreç Mükemmeliyeti	Operasyonel Etkinliğin Artırılması	İyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı	İyileştirme çalışması gerçekleştirilen süreç sayısı			100%	95%	95%	95%
			Maliyet Performans Endeksi (MPE)	Kazanılan İşin Bütçe Saati / Kazanılan İşin Gerçekleşme Saati			95%			
			Çizelge Performans Endeksi (ÇPE)	Gerçekleşen Teslimat / Planlanan Teslimat			89%			
AR-GE ve İnovasyon Boyutu	Ürün Geliştirme Odaklılık	Yüksek Katma Değerli AR-GE'ye Dayalı Üretimi Arttırmak	Tasarım çalışanı başına düşen mühendislik katkılı gelir	Mühendislik Katkılı Gelir / Tasarım personeli sayısı			99%	94%	94%	94%
			Mühendislik Katkılı Gelirlerin Ciroya Oranı	Mühendislik Katkılı Gelirler / Ciro			98%			
			Tasarıma Ayrılan Kaynak	Tasarım Harcamaları / Dönem Maliyeti			110%			
			Dış Kaynak ve Teşvikler	(Dış Kaynak + Teşvikler) / Tasarım Harcamaları			67%			
Bilgi ve Öğrenme Boyutu	İnsan Sermayesi	Bilgi Yönetimini Geliştirmek	Çalışan Başına Yıllık Eğitim Saati	Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Saati			105%	105%	95%	88%
		Çalışan Memnuniyetini Arttırmak	İstifa Eden Personel Oranının Azaltılması	İstifa Eden Personel Oranı / Hedef Oranı			91%	91%		
	Bilgi Sermayesi	Çalışanların Mesleki ve Kişisel Gelişimlerini Sağlamak	Kariyer Gelişimi Sağlanması-Kurum İçi Terfi Oranı	Lider ve üzeri pozisyon terfi istatistikleri üzerinden ölçülür.			100%	83%	83%	
			Kurum İçi Eğitimi Arttırmak	Şirket içi Eğitimlerin Şirket Dışı Eğitimlere Oranı			72%			

TUSAŞ' ın Kurumsal Performans Karnesinin özet sonuçları Çizelge 4.9' da

Çizelge 4.9. TUSAŞ KPK özet sonuçları

BOYUT	BOYUT SONUCU	BOYUT AĞIRLIĞI
Finansal Boyut	79%	30
Müşteri Boyutu	89%	20
İçsel İşletme Boyutu	95%	30
ARGE ve İnovasyon Boyutu	94%	10
Bilgi ve Öğrenme Boyutu	88%	10
TUSAŞ KARNE		88%

Çizelge 4.9 incelendiğinde, TUSAŞ' da KPK ilk kez uygulanmasına rağmen hedeflenen değerlerde % 88'lik bir gerçekleşme performansı elde edilmesi başarılı bir karneye ulaşıldığını göstermektedir.

5. SONUÇ

Son yıllarda KPK, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla, kalite güvencesi, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarından etkilenecek, stratejik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda KPK modeli TUSAŞ' a uygulanmıştır.

TUSAŞ' da KPK uygulaması 01.10.2009–31.04.2010 tarihleri arasında yapılmıştır. İlk adımı olarak strateji değerlendirme sürecinin başlatılmasına yönelik; yöneticiler ve çalışanlar ile toplantılar yapılmış, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörle ilgili bilgiler toplanmış ve değerlendirilmiş, mevcut durum analizi yapılmış ve gelecekte TUSAŞ nerede olmalı sorusu değerlendirilerek gelecek yıllar için projeksiyon hazırlanmıştır. Daha sonra yapılan toplantılar ve analizler sonucunda mevcut işletme stratejisinde iyileştirmeler yapılmıştır. Oluşturulan işletme stratejisi temel alınarak performans karnesi tasarlanmıştır.

Proje ekibi kurumsal karne aşamalarını uyguladıkça, karnenin, performans ölçümü konusundaki temel varsayımlarda köklü bir değişikliği yansıttığını fark etmiştir. Ayrıca kurumsal karneyi şirketin vizyonu ve öncelikleri konusunda en eksiksiz bilgiye sahip üst yönetimin katılımı olmadan uygulayamayacaklarını görmüştür ve çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmüştür.

Finansal, müşteri, içsel işletme, AR-GE ve inovasyon, bilgi ve öğrenme boyutlarını birleştirme özelliği ile kurumsal karne yöneticilere karşılıklı pek çok ilişkiyi test etme ve anlama olanağı sağlamıştır. Bu da yöneticilerin fonksiyonel engellere ilişkin geleneksel kavramları aşarak sonuçta daha iyi kararlar vermelerini, sorunlara daha iyi çözümler bulabilmelerini sağlamıştır.

Çalışmalar sonucunda finansal boyutta %79'luk, müşteri boyutunda %89'luk, içsel işletme boyutunda %95'lik AR-GE ve inovasyon boyutunda %94'lük,

bilgi ve öğrenme boyutunda %88'lik bir gerçekleştirme performansı elde edilmiştir. Burada içsel işletme boyutu ve AR-GE ve inovasyon boyutunda elde edilen değerler çok başarılı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Diğer boyutlarda aynı başarı yakalanamamış olsa da bunların nedenleri araştırılmış ve eksikliklerin nedenleri tespit edilmiştir. Bir sonraki karne raporuna kadar bu eksikliklerin aşılması için gerekli çalışmalara başlanmıştır. Bu sayede bu boyutlardaki karne notlarının yükselmesi planlanmaktadır.

Genel olarak şirket karnesine bakıldığında ise hedeflenen değerlerde % 88'lik bir gerçekleştirme performansı elde edildiği görülmüştür. KPK, TUSAŞ' da ilk kez uygulanmasına rağmen elde edilen değer %80'nin üzerinde olması nedeniyle proje ekibi ve yönetim tarafından başarılı bir karne olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca tasarlanan ölçümlerin, çalışanları şirketin genel vizyonuna yönlendirmiş olması da yönetim tarafından önemli bir kazanç olarak görülmektedir. Sonuç olarak TUSAŞ kurumsal karnesi şirketi geleceğe bakmaya ve geleceğe doğru ilerlemeye yöneltmiştir.

TUSAŞ' da KPK uygulaması ilk olması nedeniyle proje ekibi ve bölüm yöneticileri dışında kalan ilgili personele karne bilinci istenilen düzeyde aktarılamamıştır. Bu nedenle karne notu %88 bulunmuştur. Ancak gelecek yıllarda bu notun, uygulama sırasında ilgili tüm ekibin katılımıyla yükselbileceği değerlendirilmektedir.

Gelecekte ilgili kurum için, KPK' nın öncelikle ilgili her idari birim (üretim planlama departmanı, entegre helikopter sistemleri vb.) için uygulanması düşünülmekte olup; daha sonra kişi bazına indirilerek performans değerlendirmelerinin yapılması öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Güner, M.F., “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana, 1-66 (2006).
2. Çelik, H., “Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 1-95 (2006).
3. Niven, P., “Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results”, **John Wiley&Sons Inc.**, New York, 1-239 (2002).
4. Kaygusuz, S.Y., “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard(Ölçüm Kartı Tekniği)”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7: 82-100 (2005).
5. **Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı**, “TSKGV Bağlı Ortaklıkları Personel Performans Yönetim Sistemi Yönelgesi”, 1-20 (2009).
6. DüNDAR, İ., “Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Adana, 1-62 (2005).
7. Bititci, Ü.S, Carrie, A.S., McDevitt, L., “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, **International Journal of Operations and Production Management**, 17 (5): 522-534 (1997).
8. Barutçugil, İ., “Performans Yönetimi”, **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul, 8-272 (2002).
9. Ağca, V., “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon, 1-281 (2005).
10. Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R., “Are Your Performance Measures Absolute?”, **Management Accounting**, 70: 45-50 (1989).
11. Smith, M., “New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work”, **Pitman Publishing**, U.K., 32-100 (1995).

12. İnternet : T.C. Sayıştay Başkanlığı “Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu”
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (2003).
13. Yetgin, F., “Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması”, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü*, İstanbul, 1-176 (2002).
14. Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroğlu, E., “Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment”, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1): 71-87 (2001).
15. Artley, W., Stroh, S., “Establishing an Integrated Performance Measurement System”, *The Performance Based Management Handbook*, 2: 1-100 (2001).
16. İnternet : Sobiad Academy “Organizasyonel Performans Kavramı”,
<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/anasayfa-performans.htm> (1999).
17. Akal, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, *Milli Prodüktivite Merkezi*, Ankara, 10-360 (2000).
18. Tunçer, E., “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, Doktora Tezi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon, 1-79 (2005).
19. Yüksel, H., “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, *Bilim Dergisi*, 85-94 (2003).
20. Kaplan, R.S., Norton, D.P., “Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, *Harvard Business School Press*, 10-300 (1996).
21. Saraltın, H., “Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları”, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 1-315 (2003).
22. Kaplan, R.S., Norton, D.P., “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70: 71-79 (1992).
23. Özbirecikli, M., Ölçer, F., “Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31:1-18 (2002).
24. Koçel, T., “İşletme Yöneticiliği”, *Beta Yayınları*, İstanbul, 447-450 (2003).

25. İnternet : Dokuz Eylül Üniversitesi “Analitik Hiyerarşi Prosesi”
http://www.deu.edu.tr/userweb/k.yaralioglu/dosyalar/Analitik_Hiyerarshi_Proses.doc
26. İnternet : SMR Group “The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score”
<http://www.clickhrd.com/freebies/doc/The%20Stakeholder%20Scorecard.doc> (2000)
27. Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, R.B., A “Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37 (1997).
28. Mair, J., Rata, C., “Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance”, *IESE Business School, University of Navarra, Working Paper*, No. 551, Barcelona, 1-25 (2004).
29. Baş, İ.M., “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, *8. Kalite Kongresi*, İstanbul, 12-14 (1999).
30. Arslan, A., “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, *11. Kalite Kongresi*, İstanbul, 15-16 (2002).
31. Brown, J.B., McDonnell, B., “The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-Term Resident”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2): 7-11 (1995).
32. Gautreau, A., Kleiner, B.H., “Recent Trends in Performance Measurement Systems-The Balanced Scorecard Approach”, *Management Research News*, 24 (3): 153-156 (2001).
33. Örnek, A.Ş., “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3): 21-25 (2000).
34. İnternet : T.C. Sayıştay Başkanlığı “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)”
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390> (2004).
35. Hepworth, P., “Weighing It Up-A Literature Review for The Balanced Scorecard”, *Journal of Management Development*, 17 (8): 559-563 (1998).
36. İnternet : Deloitte Consulting LLP “Performance Management and Balanced Scorecard”
http://www.deloitte.com/view/en_KZ/kz/index.htm (2004).

37. Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., “Assessments of Facilities Management Performance-What Next?”, *Facilities*, 18 (1): 65-67 (2000).
38. İnternet : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Üzerindeki Yeri”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (2004).
39. Wade, D., Recardo, R., “Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven, Strategic Alignment”, *Butterworth-Heinemann*, Woburn, MA, 1-147 (2001).
40. Kaplan, R.S., Norton, D.P., “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*, 15: 1-87 (2001).
41. Simons, R., “Performance Measurement and Control systems for Implementing Strategy”, *Prentice Hall*, New Jersey, 176-178 (2000).
42. Brewer, P., “Putting Strategy into the Balanced Scorecard”, *Strategic Finance*, 83: 45-59 (2002).
43. De Koning, Guido, M.J., “Making the Balanced Scorecard Work (Part1)”, *Gallup Management Journal*, 67-68 (2004).
44. Wyner, G.A., “Scorecards and More: The Value Is in How You Use Them”, *American Marketing Association*, 53-67 (2003).
45. Kenny, G., “Balanced Scorecard: Why It Isn’t Working, Management”, *The Official Magazine of The New Zealand Institute of Management*, 32-34 (2003).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÇETİN, Tuğba
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 24.03.1980 Samsun
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 (312) 811 20 95
e-mail : tugbacet@yahoo.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Endüstri Müh. Bölümü	2003
Lise	Başkent Lisesi	1997

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2003-2006	MAN Türkiye A.Ş.	İş Hazırlama Mühendisi
2006- ...	TUSAŞ	İşgücü ve Kap. Pln. Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Tenis, Orienteering, Doğa sporları