

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE
ULUSLARARASI FAALİYET GÖSTEREN BİR
İŞLETMENİN BALANCED SCORECARD İLE
PERFORMANS ÖLÇÜM SÜRECİ**

Olca ÖLÇEN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2012

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ULUSLARARASI FAALİYET
GÖSTEREN BİR İŞLETMENİN BALANCED SCORECARD İLE PERFORMANS
ÖLÇÜM SÜRECİ**

Olca ÖLÇEN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Saime ÖNCE**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2012**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Olca ÖLÇEN'in, "Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci" başlıklı tezi 14 Ağustos 2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Saime ÖNCE

Üye : Yard.Doç.Dr.Emre DEMİRCİ

Üye : Yard.Doç.Dr.Nuray TOKGÖZ

İmza



Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ULUSLARARASI FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMENİN BALANCED SCORECARD İLE PERFORMANS ÖLÇÜM SÜRECİ

Olca ÖLÇEN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2012

Danışman: Prof. Dr. Saime ÖNCE

Günümüz bilgi-yoğun iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Örgüt içi ve dışından gelen bilginin kullanımı, bilgi kullanımının örgüt geneline yayılması ve bunların sürekliliğinin sağlanması, örgütler için önem kazanmaktadır. Örgütlerin kullanılacak örgütsel bilgiyi ele geçirmesi - bilgiyi enformasyon ve veriden elde etme- örgütsel performans ölçüm modelleri vasıtasıyla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın temel amacı örgütsel performansın tanımlanması ve Balanced Scorecard'ın örgütsel performans ölçümünde nasıl kullanıldığıdır.

Çalışmada sadece Balanced Scorecard'ın tanımı, özelliklerinin ve boyutlarının tanıtılması yapılmamış, aynı zamanda diğer çok boyutlu performans ölçüm modellerinden de bahsedilmiştir. Çok boyutlu performans ölçüm modellerinin tümünde görülen en önemli özellik, modellerin tümünde geleneksel(finansal) performans ölçüm modellerin de kullanılan ölçütlerin yanı sıra, pek çok yeni boyutta yeni ölçütlerin kullanılmasıdır.

Borusan Lojistik diğer yönetim ve üretim teknikleri ile birlikte, Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans yönetim modelini uyguladığı görülmektedir. Bu gerçek verilen örnek bir süreç ile gösterilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans Ölçümü, Örgütsel Performans, Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri, Balanced Scorecard.

Abstract

PERFORMANCE MEASUREMENT IN ORGANIZATIONS AND PERFORMANCE MEASUREMENT PROCESS WITH BALANCED SCORECARD IN A FIRM WHICH IS OPERATING INTERNATIONALLY

Olçay ÖLÇEN

Department of Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2012

Adviser: Prof. Dr. Saime ÖNCE

Today, for organizations, It has been harder to survive in knowledge-intensive business world. It has been more important to use knowledge which come from inside or outside of organization, to disseminate of knowledge usage throughout organization and to sustain all of these. It can be possible with organisational performance models to obtain knowledge which will be used. Therefore the main purpose of this paper is definition of organisational performance and how Balanced Scorecard is used in organizational performance measurement.

In the study not only the definition of the Balanced Scorecard is given by introducing the characteristics and dimensions, but also in other multi-dimensional organizational performance measurement models are discussed. The most important feature seen in all multi-dimensional organizational performance measurement models, in all of these models, traditional (financial) organizational performance measurement criteria is used as well as the new standards and new dimensions.

Along with other production and management techniques, it has seen that Borusan Logistics implements Balanced Scorecard, multi-dimensional organisational performance model. This fact is shown with an example.

Keywords: Performance, Performance Measurement, Organizational Performance, Multi Dimensional Organizational Performance Measurement Models, Balanced Scorecard.

16.08/2012

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal teşhis programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Olca Ölcen



Önsöz

Bu çalışmam sırasında bana destekleriyle yön veren sayın hocam Prof. Dr. Saime Önce'ye, Borusan Holding'ten Gökçe Turan'a ve sabır ve hoşgörü ile beni destekleyen aileme çok teşekkür ediyorum.

Olcay Ölçen

Özgeçmiş

Olca ÖLÇEN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Ls.	2005	Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Makine Eğitimi Anabilim Dalı, Otomotiv Öğretmenliği Bölümü
Lise	2000	Eskişehir Anadolu Meslek Lisesi, Uçak- Gövde, Motor Bakım Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/ yılı : 13-05-1983/ Eskişehir

Cinsiyet : Erkek

Yabancı dil : İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Önsöz	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
Giriş	1

Birinci Bölüm

Örgütlerde Performans

1. Performans Kavramı	3
1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.2. Performans Ölçümü	4
2. Örgütsel Performans.....	8
2.1. Örgütsel Performansın Boyutları	11
2.1.1. Etkililik ve etkenlik.....	12
2.1.2. Kalite	14
2.1.3. Verimlilik.....	14
2.1.4. Çalışma yaşamının kalitesi	15
2.1.5. Yenilik (inovasyon)	15
2.1.6. Kârlılık ve bütçeye uygunluk	16
2.2. Örgütsel Performans Yönetim Sistemi	17
2.3. Örgütsel Performans Değerleme	19
2.4. Örgütsel Performans Ölçüm Sistemi ve Yaklaşımları	22
2.4.1. Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ..	26

2.4.2. Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları	29
2.4.3. Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarının kıyaslanması	30
3. Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri	32
3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi	32
3.2. Paydaş Temelli Örgütsel Performans Ölçüm Modeli	34
3.3. Tableau du Bord Örgütsel Performans Ölçüm Modeli	36
3.4. Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Anketi	38
3.5. Kısıtlar Teorisi	39
3.6. Girdi, Süreçler, Çıktılar ve Sonuçlar Çerçevesi	41
3.7. Sonuçlar ve Belirleyiciler Matrisi	41
3.8. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemleri	43
3.9. Cambridge Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Süreci	46
3.10.Sürekli Performans Ölçüm Sistemleri	47
3.11.Bütünleşik Çok Boyutlu Performans Ölçüm Çerçevesi	49
3.12.Dinamik Örgütsel Performans Ölçüm Sistemleri	50
3.13.Performans Prizması	52
3.14.EFQM Mükemmellik Modeli	54
3.15.Balanced Scorecard	58
3.16.Kıyaslamalı İşletme Denge Kartı	59

İkinci Bölüm

Balanced Scorecard Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Modeli

1. Balanced Scorecard Modeli'nin Ortaya Çıkışı	61
2. Balanced Scorecard Modeli'nin Tanımı	64
3. Balanced Scorecard Modeli'nin Gelişimi	65
4. Balanced Scorecard Modeli'nin Faydaları	68
5. Balanced Scorecard Modeli'nin Boyutları	69
5.1. Balanced Scorecard Modeli'nin Finansal Boyutu	70
5.2. Balanced Scorecard Modeli'nin Müşteri Boyutu	72

5.3. Balanced Scorecard Modeli'nin Örgüt (Şirket) İçi İşlevler Boyutu	76
5.4. Balanced Scorecard Modeli'nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu	80
6. Balanced Scorecard ve Strateji Haritaları	81
7. Balanced Scorecard Modeli'ne Gereksinim Duyulmasının Nedenleri ...	83
8. Balanced Scorecard Modeli'nin İşleyişi	83
9. Balanced Scorecard Modeli'nin Eksik ve Tartışılan Yönleri	87

Üçüncü Bölüm

Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir Lojistik İşletmesinde Balanced Scorecard Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelinin Uygulanış Süreci

1. Araştırmanın Amacı.....	88
2. Araştırmanın Kapsamı	88
3. Araştırmanın Metodolojisi	88
4. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
5. Araştırmanın Bulguları	89
5.1. Türkiye'de Taşımacılık ve Lojistik Sektörü.....	89
5.1.1. Türkiye'de taşımacılık ve lojistik sektörünün SWOT analizi	89
5.1.2. Türkiye'de taşımacılık ve lojistik sektöründeki güncel eğilimler	91
5.1.3. Türkiye'de taşımacılık ve lojistik sektöründe atılması kararlaştırılan adımlar	91
5.1.4. Taşımacılık ve lojistik sektörünün Türkiye için önemi	92
5.2. Borusan Lojistik	93
5.2.1. Borusan Lojistik'te uygulanan yönetim teknikleri	93
5.2.1.1. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM).....	93
5.2.1.2. Müşterinin sesi uygulamaları (VOC).....	93
5.2.1.3. ISO 10002.....	95
5.2.1.4. ISO 9001.....	96
5.2.1.5. İnsanlara yatırım standardı (IIP)	96
5.2.1.6. ISO 14001.....	97

5.2.1.7. Borusan Lojistik'te SAP işletme yönetim programları uygulamaları	97
5.2.1.8. Borusan Lojistik'te 6 sigma	98
5.2.2. Balanced Scorecard'ın diğer yönetim teknikleri ile ilişkisi	99
5.3. Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard uygulama süreci	99
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	107
Kaynakça	112

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kavram örnekleri.....	7
Tablo 2. Performans ölçüm modeli	7
Tablo 3. Performans ölçüm terimleri	21
Tablo 4. Tek boyutlu performans ölçüm yaklaşımları ile çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farklar.	31
Tablo 5. Çok boyutlu performans ölçüm anketinden bir kesit	39
Tablo 6. Sonuçlar ve belirleyiciler matrisi.....	42
Tablo 7. Balanced Scorecard'ın finansal boyutunda kullanılan performans ölçüleri	72
Tablo 8. Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda kullanılan performans ölçüleri	75
Tablo 9. Balanced Scorecard'ın örgüt (şirket) içi işlevler boyutunda kullanılan ölçütler.....	79
Tablo 10. Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan performans ölçütleri	81
Tablo 11. Borusan Lojistik'in paydaşları ile ilgili yürüttüğü politikalar.....	99

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Performans	4
Şekil 2. Sink ve Tuttle Modeli	12
Şekil 3. Performans Piramidi	32
Şekil 4. Paydaş Temelli Performans Ölçüm Modeli Örneği	36
Şekil 5. Tableau du bord Hiyerarşisi	38
Şekil 6. Girdi, Süreçler, Çıktılar Ve Sonuçlar Çerçevesi	41
Şekil 7. Bütünleşik Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modeli	45
Şekil 8. Bütünleştirilmiş Çok Boyutlu Performans Ölçüm Çerçevesi	50
Şekil 9. Performans Prizması	53
Şekil 10. EFQM Mükemmellik Modeli	58
Şekil 11. Kıyaslamalı İşletme Denge Kartı	60
Şekil 12. Balanced Scorecard Sınıflandırmaları ve Öne Çıkan Değişiklikler .	67
Şekil 13. Müşteri Boyutu- Temel Ölçüler	75
Şekil 14. Örgüt (Şirket) İçi İşlevler Boyutu	78
Şekil 15. Balanced Scorecard'ın Eylem için Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması.....	86

Kısaltmalar Listesi

BSC	:	Balanced Scorecard
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
PMLR	:	Performans ölçümü ve yönetimi literatürü dergisi (Performans measurement and management literature review)
ORAU	:	Oak Ridge Üniversiteler Birliği (Oak Ridge Associated Universities)
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
APQC	:	Amerikan Kalite ve Üretkenlik Merkezi (American Quality and Productivity Center)

Giriş

Örgütler, ister kâr amaçlı olsun, ister bir takım sosyal hedefleri yerine getirmek için olsun günümüz dünyasında önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlü toplumların ekonomik, sosyal ve benzeri yönlerden diğerlerinden üstün olduğu yapılan pek çok bilimsel araştırmayla ispatlanmıştır.

Günümüzde kâr amaçlı örgütler, çalışanlarının katılımıyla hazırlanan vizyon, misyon ve stratejik amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler. Vizyon, misyon ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde yönetim kadrosunun olduğu kadar çalışanların da ortak hareket etmesi gerekmektedir. Bu ortak motivasyonu sağlamada üst yönetime büyük iş düşmektedir. Vizyon, misyon ve stratejik amaçların ne ölçüde gerçekleştiğinin ortaya çıkarılması ve gelecekte ne ölçüde gerçekleşeceğinin tahmin edilebilmesi için örgütler, etkin, etkili ve dengeli bir performans yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar.

Sanayii devriminden sonra meydana gelen değişimler ve özellikle 2.dünya savaşından sonra hız kazanan küreselleşme olgusunun etkisiyle örgütlerin performans tanımları da değişmiştir. Daha önceleri finansal performansı çok iyi olan örgütler en güçlü sayılırken, günümüz iş dünyasında finansal performansın yanı sıra güçlü olabilmek için pek çok performans boyutunda başarı göstermek gereklidir.

Performans tanımında meydana gelen bu değişiklikler, performans yönetim sistemi tanımlarını da etkilemiştir. Ölçülemeyeni yönetmek ve değişimin mutlak olduğu günümüz iş dünyasında değiştirmek mümkün olmamaktadır. Bunun için Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da performans yönetim sistemleri tanımlarında meydana gelen değişimlerden hareketle yepyeni performans ölçüm modelleri geliştirilmiştir. Bu performans ölçüm modelleri, sadece geleneksel olarak tabir edilen finansal(tek boyutlu) örgütsel performans ölçüm modellerinin tamamlayıcısı olarak literatüre geçmiştir.

Çok boyutlu performans ölçüm modellerinin en sık ve yaygın kullanılanı Balanced Scorecard'tır. Finansal, müşteri, örgüt içi işlevler ile öğrenme ve gelişme boyutlarından oluşan Balanced Scorecard'ın en önemli özelliği, farklı boyutlarda ele alınan performans ölçütlerini neden-sonuç ilişkisi kurarak dengeli bir şekilde bir araya getirmesidir.

Bütün bu genellemelerden hareketle yapılan çalışmanın birinci bölümünde, performans, örgütsel performans, performans değerlendirme, performans yönetim sistemi, tek boyutlu(geleneksel, finansal) örgütsel performans ölçüm modeli ve çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerine değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü Balanced Scorecard çok boyutlu performans ölçüm modeline ayrılmış, boyutları, özellikleri ve benzeri özellikleri sıralanmıştır. Çalışmanın son bölümünde uluslararası faaliyet gösteren Borusan Lojistik'te, Türkiye'deki lojistik sektörünün kısa bir analizi ile birlikte, Balanced Scorecard uygulama sürecinin nasıl işlediği konularına değinilmiştir.

Balanced Scorecard uygulamaları konusunda çok çeşitli görüşler vardır. Bu görüşlerden bazıları Balanced Scorecard'ın yetersiz olduğunu savunurken, bazıları uygulamada sorunlar çıkabileceğini vurgulamaktadır. Araştırmada açıklığa kavuşturulmak istenen sorun, uluslararası bir işletmede Balanced Scorecard çalışmalarının nasıl yürütüldüğünün bir örnek ile gösterilmesidir.

Birinci Bölüm

Örgütlerde Performans

1. Performans Kavramı

1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı

Performans kavramının özüne bakınca ilk olarak 15 yy.da ortaya çıktığı ve oyun ve sergi için kullanıldığı bilinmektedir. Performans kavramının günümüzde eski anlamından çok farklı anlamlar ifade ettiği ve her geçen gün daha farklı anlamlar içeren bir yelpaze oluşturduğu görülmektedir (Avcı, 2005: 90)

Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının açık olarak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır (Aldur, 2008: 3).

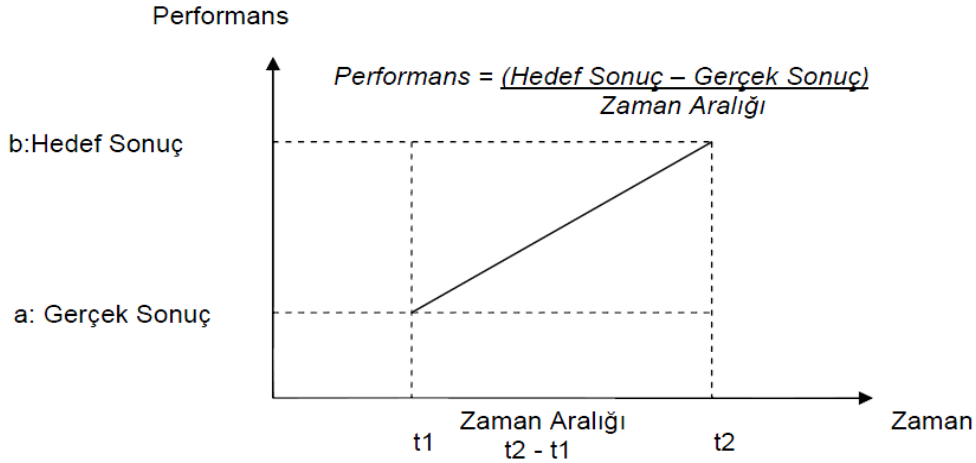
Buna rağmen performans kavramının bir kaç tanımını yapacak olursak;

- Başarım. Kişinin yapabileceği en iyi derece. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı¹.
- Performans en geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Yücel, 2010: 23).
- Belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda varılan noktayı gösteren bir kavramdır (Yücel, 2010: 23).
- Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, 2001: 289).

Şekil 1’de gösterildiği gibi performans, sonucundan çıkar elde edilmesi beklenen bir etkinliğin, hedeflenen sonucundan gerçek sonucun çıkarılması, çıkan sonucun, sonucu elde etmek için geçen zamana (zaman aralığı) bölünmesi ile elde edilir. Burada önemli olan değişkenler, bilinçli bir şekilde yapılmış sayısal

¹ http://www.tdkterim.gov.tr/karsilik/?kelime=performans&kategori=karsilik_liste&ayn=bas, Erişim tarihi, 18-01-2012.

olarak ifade edilebilen bir etkinlik tanımı, bu etkinlikten beklenen sonuçlar, etkinliğin tamamlanması ile elde edilen sonuçlar ve etkinliğin tamamlanması için geçen süredir.



Şekil 1. Performans

Kaynak: Ray, 1997'den aktaran Kalkan, 2005: 58

Performans, işletme bazında anlam bulduğu değerlendirme çerçevesinde geniş ve önemli bir kapsama sahiptir. Performans kavramı işletme başarısının ortaya konulmasında bir süreç olarak bireysel performans değerlerinden örgütsel performans değerlerine kadar geniş bir kapsama sahiptir (Turunç, 2006: 121).

Performans aynı zamanda, günümüz rekabet ortamında değişen konjonktüre uyum sağlamak, mevcut yeniliklere adapte olmak, bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir (Turunç, 2006: 121).

Kısacası performans kavramı, yapılan bir faaliyet sonucunda ulaşılan durumun sayısal ve sayısal olmayan verilerle ortaya konulması ile açıklanabilir. Bununla birlikte performans kavramı kapsamında yalnızca başarı değil, aynı zamanda başarısızlıktan da söz etmek mümkündür (Yücel, 2010: 23).

1.2. Performans Ölçümü

Performans ölçümü ürünlerin, hizmetlerin üretilmesinde veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 1). Performans yönetiminde, çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin

neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla bütünleşmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. (Işığışok:1)

Bir örgüt içinde performans ölçümü, bazı farklı disiplinsel yaklaşımlar temelinde tasarlanabilir, bu tasarımlara örnek verecek olursak (Waggoner ve diğeri, 1999: 2):

- Mühendislik yaklaşımı, değeri zinciri içinde, her aşamada, beklenen sonucu, belirlenmiş girdi ile ilişkilendirmek ve böylece girdi/çıkı oranını ölçmeyi,
- Sistem yaklaşımı, her bir iş kısmı ve birey için, hedefler belirlemeyi, bu hedeflere ne derece ulaşıp ulaşılamadığını ölçmeyi,
- Yönetim muhasebesi yaklaşımı, maliyet/ performans merkezinde, finansal sonuçların başarısını ölçmeyi,
- İstatistiksel yaklaşım, mühendislik yaklaşımını deneye dayalı test edilmiş bilgi sağlayarak, girdi ve çıkı süreci dâhilindeki ilişkilerin etkisini artırmayı,
- Müşteri pazarlama yaklaşımı, müşteri memnuniyetini ölçmeyi,
- Spesifikasyonlara uyum, kalite yönetimi yaklaşımlarının bir değişkeni olarak, hizmet ulaştırma sistemiyle birlikte bir ürünün ya da servisin özelliklerinin, bir kontrol listesini kullanmayı ve bu yol ile ölçmeyi savunur.

Performans ölçümleri farklı düzeylerde gerçekleştirilebilir. Performans birey, birim ya da örgüt düzeyinde ölçülebilir. Bireysel anlamda performans genellikle belli bir zaman diliminde öngörülen hedeflerin başarılmışla ilişkilidir. Örnek olarak; saat başına üretilen işe göre, bir başka ifadeyle verimliliğe göre performans belirlenebilir. Örgütsel performans kârlılığa, pazar payına, satışlardaki artışa, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesine, verimliliğe müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasına göre ölçülebilir (Genç, 2009: 118).

Örgütler performanslarını ölçmeye niçin gerek duymaktadırlar? sorusunun cevabı ise şu şekilde sıralanabilir²:

- Performans ölçümü, yönetimin gücünü ortaya koyar.
- Performans ölçümü, çalışanlar arasında içsel iletişimi olduğu kadar, müşteri ve paydaşlar ile organizasyon arasındaki dışsal iletişimi de geliştirir ve artırır.
- Performans ölçümü, programların ve program maliyetlerinin planlanan ile uyumlu olmasını sağlar.

Bir performans ölçümü işlemi yaparken performansın aşağıda belirtilen ölçütlerde değerlendirilmesi doğru olacaktır.

Tutumluluk: Kaliteye önem vererek girdileri en aza indirmektir. Kalite önemlidir fakat girdilerin kalitesinin değerlendirilmesinde çıktıların da dikkate alınmasına yol açabilir.

Verimlilik: Çıktıların girdilere oranını standartlar ve yıllık hedeflerle karşılaştırdığımızda elde edilen kavramdır. Verimlilik faaliyetlere ilişkin süreçlerle de ilgilidir. Yönetim sistemlerinin ve faaliyetlerle ilgili uygulamaların, kaynakların en iyi şekilde kullanımını teşvik edip etmediği, muhtemelen olması gerekenle ilgili bir dizi normatif boyutun mevcut durumla karşılaştırılması sonucu ortaya çıkabilir³.

Etkenlik: Çıktıların ve etkilerin, stratejik hedeflerle ilgili politikalar ve yapılmak istenenlerle karşılaştırılmasıdır⁴.

Etkililik: Etkililik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkililik kavramı daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan: 2009: 2).

Tablo 1’de Tutumluluk, Verimlilik, Kalite, Etkenlik ve Etkililik kavramlarına birer örnek verilmiştir.

² <http://www.orau.gov/pbm/documents/overview/whymeasure.html>, Erişim tarihi:12-01-2012

³ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/135c.k15perolc.pdf>, Erişim tarihi:10-01-2012

⁴ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/135c.k15perolc.pdf>, Erişim tarihi:10-01-2012

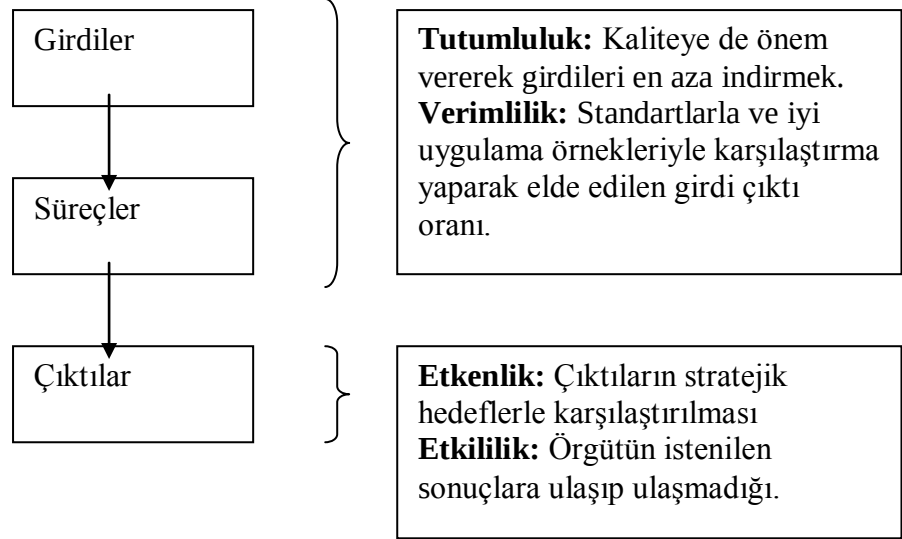
Tablo 1. Kavram Örnekleri

Tutumluluk	Verimlilik	Kalite	Etkenlik	Etkililik
İhalelerde rekabet sağlanarak elde edilen tasarruf	Personel başına yapılan (x) işinin miktarı sayısı	Bir soruna cevap verme süresi bekleme süresi	Çözülen cinayetlerin yüzdesi %	Bir işletmenin bilgi işlem merkezinde hazırlanan programların uygulanabilir nitelikte ve gereksinimlere cevap verenleri.

Kaynak: <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/perfolcum.pdf> 10-01-2012 ve Yükçü ve Atağan,2009: 2

Tablo 2’de performans ölçüm modeli bir süreç olarak ele alınmaktadır. Tablo 2 de performans ölçüm modeli bir süreç olarak ele alınmaktadır. Sistem düşüncesinden hareketle düzenlenmiş performans ölçüm modeline göre, girdiler ve süreçler kısmındaki personel, teçhizat, hammadde vb. nin seçiminde tutumluluk ve verimlilik kavramlarına dikkat edilmesi gereklidir. Aynı şekilde çıktılar kısmında oluşan süreç, personel, teçhizat, mamül, yarı mamül, hizmet v.b nin ölçülmesinden de etkenlik ve etkilik kavramlarına dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Girdiler, çıktılar ve süreç kısmında ölçüm sürecine etki eden faktörler, örgüt vizyon ve misyonunda belirtilen amaç ve hedefler, işletme iç ve dış çevresinde meydana gelen planlı ya da plansız değişikliklerdir.

Tablo 2. Performans ölçüm modeli



Kaynak:<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/135c.k15perolc.pdf>, Erişim Tarihi: 10-01-2012

2. Örgütsel Performans

İlk olarak 1950’li yıllarda tartışılmaya başlanılan örgütsel performans Georgopoulos ve Tannenbaum tarafından ”belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemekten amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmıştır.” (Efil, 2006’dan aktaran Işık, 2009: 75)

Örgüt performansı, örgütün hedefleri, amaçları veya beklenen sonuçları ile örgütün elde ettiği asıl çıktı veya sonuçların karşılaştırılmasından ortaya çıkan ölçümlenmiş değerler olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2007: 70).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990’lı yıllardan itibaren temel rekabet ölçütü haline gelmiştir (Tunçer, 2006: 6).

Örgütsel performansın sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesi, değerlendirilebilmesi, sonuçların alınıp geri bildirim döndürülebilmesi, ancak örgütsel performans ölçütlerinin ne olduğunun ve bu ölçütlerin nasıl seçilmesi

gerektiğinin ortaya konulması ile mümkün olabilir. Bu nedenle örgütsel performans ölçütlerinin belirlenmesi önemli bir konudur. “Ölçüt”, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, “Bir yargıya varmak veya değer vermek için başvuru ilke, kıstas, mısda, kriter” olarak tanımlanmıştır⁵. Örgütsel performans ölçütlerinin nasıl seçileceği aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yüksel, 2002’den aktaran Turunç, 2006:140):

- Ölçütlerin işletme stratejisi ile bağlantısı kurulmalıdır,
- Finansal olan ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlere ağırlık verilmelidir,
- Ölçütlerin anlaşılması ve kullanılması kolay olmalıdır,
- Ölçütlerin bölümler arasında farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır,
- Ölçütler hızlı geri bildirim sağlamalıdır,
- Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil sürekli gelişimi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır,
- Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır,
- Ölçütler işletme amaçları ile tutarlı olmalıdır,
- Ölçütler işletme stratejisi doğrultusunda tasarlanmalıdır,
- Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir,
- Ölçütlerle ilgili veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir,
- Ölçütlerin belirlenmesinde müşteri, çalışan ve yöneticilerin katkısı sağlanmalıdır,
- Süreç gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler koşul değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir,
- Nesnel performans ölçütleri, öznel performans ölçütlerine tercih edilmelidir,
- Oranlara dayalı performans ölçütleri, mutlaka sayılara dayalı performans ölçütlerine tercih edilmelidir.

⁵http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fce0c4c3c1c18.22758773, Erişim tarihi, 11,01,2012

İyi bir performans ölçümü için belirlenen ölçütlerin özellikleri aşağıdaki gibidir⁶:

- Geliştirilen stratejinin işleyip işlemediğini görmek konusunda bir yol teşkil eder,
- Örgüt çalışanlarının dikkatinin en çok hangi yöntemin başarı getirdiği konusuna odaklanmasını sağlar,
- Sadece yapılan işin değil, başarının değerlendirilmesine de olanak tanır,
- İletişim için ortak bir dil sağlar,
- İşletme sahibi açısından, ölçü birimi açısından, veri toplama sıklığı bakımından, veri kalitesi bakımından, beklenen değerler ve eşik değerleri açısından açıkça tanımlanmış olduklarından işletmeye çok faydalı performans bilgisi sağlarlar,
- Doğru şeylerin ölçülmesini sağlayacak geçerliliğe sahiplerdir,
- Verilerin toplanmasında titizliğin sağlanmasında doğrulanabilir niteliktedirler.

Örgütsel performans ölçütü olarak verim, kalite, yatırım geri dönüş oranı, nakit akışı oranı vb. gibi ölçütler kullanılabilir.

Örgütler için günümüzde önem kazanan kavramlardan biri de “bilgi yönetimi” kavramıdır. Diğer tüm bilgi kavramlarıyla birlikte, “örgütsel performans bilgisi” de örgüt yönetimi literatürüne eklenmiştir. “Örgütsel performans bilgisi” performansa dayalı karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere toplanan, nitel ve nicel her türlü bilgidir⁷.

İşletmelerin vizyon ve misyon açıklamalarında belirtmiş oldukları amaçlarına yönelik ilerlemelerini ölçmek için kullanılan bilgiye örgütsel performans bilgisi denmektedir. İyi bir örgütsel performans bilgisi ise ancak kurumun amaçlarına ve hedeflerine **odaklanmış**; onu kullanma ihtimali bulunan paydaşlar için **yararlı ve uygun**; kurumun ne yaptığının genel resmini verecek ve işin tüm önemli alanlarını da kapsayacak

⁶<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx>, Erişim Tarihi, 13-01-2012

⁷ <http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/12795/pbutcerehber.pdf>, Erişim tarihi: 11-01-2012

tarzda **dengeli**: kurumsal değişimlere ve bireysel ayrılmalara karşı koyabilecek şekilde **sağlam**; iş planlamasının ve yönetim süreçlerinin bir parçası olacak şekilde organizasyonla **bütünleşik** ve bilgiden elde edilen kazançları maliyetlere kıyasen dengeleyecek şekilde **maliyet-etken** gibi özellikleri kapsayan bir sistem⁸ ile elde edilebilir.⁹

2.1. Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ya da önem kazanan performans anlayışları olmuştur. Günümüzde performans oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve örgütsel performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki karmaşık iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir. (Benligiray,1999: 9)

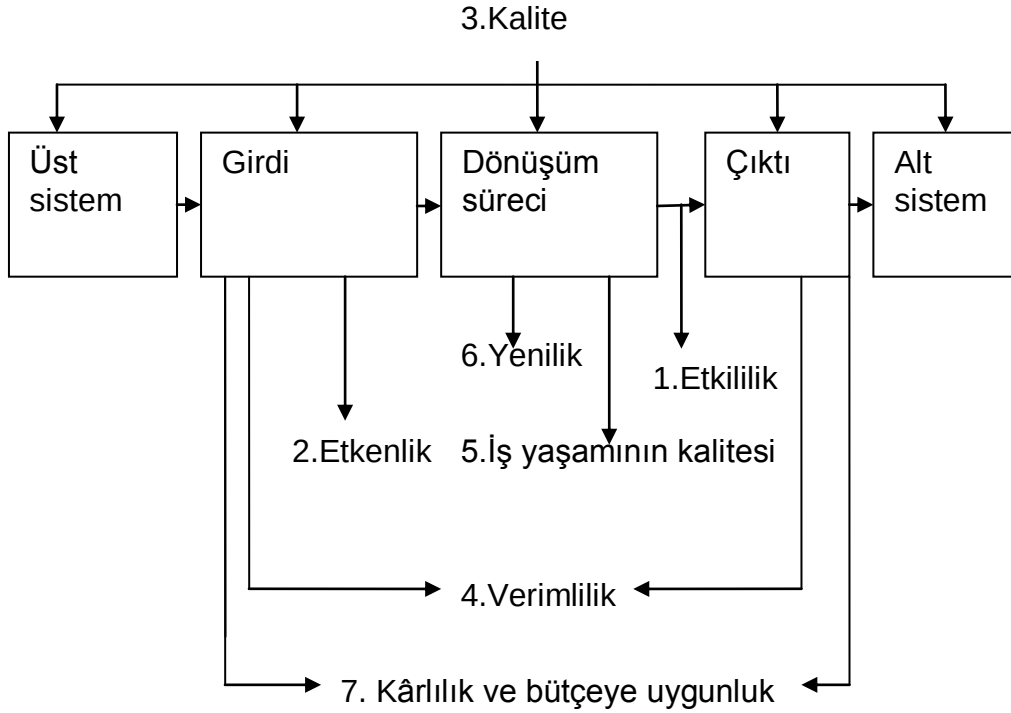
- Etkililik (effectiveness),
- Etkenlik (efficiency),
- Kalite (quality),
- Verimlilik (productivity),
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life),
- Yenilik (innovation),
- Kârlılık ve Bütçeye uygunluk (profitability and budgetability).

Efil'e göre (2006), sosyal sorumluluk ve ürün liderliği de örgütsel performansın birer boyutudur. Ancak bu boyutlar diğer boyutlar içinde kabul edilir.

Şekil 2'de örgütsel performans boyutları ve örgütsel performans ile işletme sistemleri arasındaki ilişkiye değinilmiştir (Tangen, 2004: 4).

⁸ Sistem kelimesiyle, tek bir ölçünün başaramayacağı şekilde organizasyonun eksiksiz resmini çizen performans verilerini üretme ve yayma süreci kastedilmektedir.

⁹ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/25dogrudoku.pdf> Erişim tarihi:09-01-2012



Şekil 2. Sink ve Tuttle Modeli

Kaynak: (Tangen, 2004: 4)

2.1.1. Etkililik ve etkenlik

Etkililik, doğru işlerin, doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması etkenlik ise, işlerin doğru yapılması ile ilgilidir. Etkililik, işletmelerin müşterilerinin istediklerini ve beklediklerini (doğru şeyleri) onlara sağlamayı garanti etmelerini, etkenlik de yaptıklarının doğruluğunu (şeylerin doğru yapılmasını) geliştirme yollarını aramaları gerektiğini ifade eder (Benligiray, 1999: 9).

Kreimer ve Kinicki'nin (1995) ortaya koyduğu bazı genel etkililik (effectiveness) ölçütleri, Karslı (1998) tarafından dört ana başlık altında özetlenmiştir (Yükçü ve Atağan: 2009: 2):

- Amacın gerçekleşmesi: Belirlenen amaçlara ulaşma,
- Kaynak elde etme: Gerekli üretim girdilerinin genişletilmesi,

- İç süreçler: Sağlıklı örgüt sistemleri kurma ve devam etme,
- Stratejik oluşumların doyumu: Tüm önemli ve kilit hissedarların veya katılımcıların doyumunun sağlanmasıdır.

Örgütsel etkenlik (Efficiency), örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre, bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

İşletme açısından etkenlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etken ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkenlik bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Diğer bir deyişle fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Etkenlik ya da yeterlik derecesi aşağıdaki eşitli ile belirlenebilir¹⁰.

Standart performans (Değer)

Etkenlik=

Gerçekleşen (fiili) performans

Örneğin, bir işin yapılması için belirlenen standart zaman 4 saat olduğunu varsayalım, oysa işin gerçekleştiği süre 5 saat ise bu işin yapılmasının etkenliği $4/5=0,8$ olacaktır. Ancak tanım ve açıklamalarda da belirtildiği gibi etkenlik sadece işin doğru yapılmasıyla ilgilendir. Etkililik ise bu işin sonuçları, kalitesi gibi niteliksel özellikleri de işin içine alır.

¹⁰ http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html, Erişim tarihi: 14-01-2012

2.1.2. Kalite

Günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de etkenlik, verim ve verimlilik boyutlarıyla iç içe olan bir unsur olarak temel performans zinciri içinde yer almaktadır. Kalite çok boyutlu olduğu için kaliteyle ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır (Tunçer,2006: 36). Bu tanımlardan, en fazla kullanılan birkaç tanesi aşağıda sıralanmıştır (Şimşek, 2004: 6):

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir,
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere(spesifikasyonlara) uygunluktur,
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur,
- Kalite, kullanıma uygunluktur,
- Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır,
- Kalite, müşteri beklentisini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

2.1.3. Verimlilik

Verimlilik genel olarak, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkenliğin ölçüsüdür. Verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir (Öney'den Aktaran, Tekin,1992: 1).

Verimlilik bir başka şekilde çıktı ve girdi arasındaki orantı olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, herhangi bir işletme, bir endüstri ya da ekonomi içinde geçerlidir. Verimlilik, üretilen miktarla bunun üretiminde kullanılan herhangi bir kaynak arasındaki oranı göstermektedir (Aktan'dan Aktaran, Tekin,1992: 1).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilikte amaç optimum (en uygun) kaynak harcaması ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bu sonuç şu koşullarda oluşabilir (Yağar, 2007: 27) :

- Aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek,
- Aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek,

- Çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde arttırmak.

"Verimlilik kavramı, geçmişte olduğu gibi bir örgütsel performans göstergesi olarak kullanılmaya devam edilmesine rağmen, günümüz işletmeleri için büyüleyici bir örgütsel performans göstergesi olan müşteri tatmini ve sadakatinin yanında, önemini kaybettiği ve daha az kullanıldığı söylenebilir (Yücel, 2010: 43)."

2.1.4. Çalışma yaşamının kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir görme, kariyer planlama, sorun çözme, karar almaya katılma vb. gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişki, konunun tamamen insanlarla ilgili olması nedeniyle oldukça karmaşıktır (Akal (1996) ve Baş ve diğerlerinden(1991) aktaran, Benligiray,1999: 13).

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmayı gerektirmiş, yaşam kalitesinin artırılmasında ise ekonomik ve teknolojik iyileşmelerin yeterli olmadığı düşüncesiyle örgüt düzeyinde, o örgüt içerisinde çalışan insanların niteliğine yönelinmiştir. Örgütlerde insan boyutuna önem verilmeyişi çalışanları ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir; bilim ve teknolojideki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabetteki artış, yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, çalışma yaşamı kalitesi, ihtiyaç duyulan, çağdaş bir yönetim felsefesi olarak düşünülebilir (Güvenli, 2006: 80).

2.1.5. Yenilik (inovasyon)

Yenilik (inovasyon), işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün(mal veya

hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleşmesidir¹¹.

Küreselleşme olgusunun işletmeler tarafından giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmelerinin başat koşullarından birisi; müşteriler nezdinde değeri olan, rakiplerden farklı, yeni ürünler, süreçler, pazarlama teknikleri ve belki de en önemli ve tüm bu yeniliklerin belirleyeni olarak yeni organizasyonel yapılanmalara yani inovasyonlara ağırlık verilmesidir. Diğer bir deyişle yeniliğin, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabetçi olabilmelerinin itici gücünü oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir. (Yavuz, 2010: 24)

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değil. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içinde maliyetlerden çok daha önemli. İşte tüm bu etkenler inovasyon(yenilik)yapmayı gerektirir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü arttırmanın yolu da buradan geçer. Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin inovasyon(yenilik) yapması kaçınılmazdır (Elçi, 2006: 31, 32).

2.1.6. Kârlılık ve bütçeye uygunluk

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla giderler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğu zaman zarar oluşur. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kâr ve kârlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim

¹¹ http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf, Erişim tarihi: 15-01-2012

anlayışında egemen olan yüksek kâr ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi, uygulamanın yaygınlaştırılmasında ve gelişmesinde çok önemli olmuştur (Kenger,2001: 41).

Bütçeye uygunluk ise, kârlılık gibi, gider (girdi) ve gelir (çıktı) ilişkisini gösteren ve tanımlayan başka bir kavramdır. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Bütçeler ve bütçe kontrolleri bu görevi, plan değerleri ile (bunlar para, miktar, zaman hatta kalite cinsinden biri ya da bir kaçı ile ifade edilebilir) gerçekleşen değerler arasında ilişkiler kurarak yerine getirir. Planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır. Bütçeye uygunluk değerlemeleri performansın ölçümünde kullanımanın yanı sıra hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır (Kenger, 2001: 41).

2.2. Örgütsel Performans Yönetim Sistemi

Örgütsel performans yönetimi, örgütlerde hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, belirlenen amaç ve hedeflere performans ölçütlerinin konulması, bu ölçütlerin ölçülmesi suretiyle düzenli ve sistematik performans bilgisi elde edilmesi, bilginin raporlanması ve bu performans bilgilerinden yola çıkarak gerekli performans değerlemelerin ve düzenlemelerin yapılmasını kapsayan bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu

amaçlara ulaşmak için gösterilen çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Performans yönetme ihtiyacının nedenlerini üç ana kategoride sınıflandırabiliriz (PMLR, 2004'ten aktaran Ak, 2009: 10):

- Stratejik: Stratejik yönetim rolünden oluşan gereklilikler,
- İletişim: Gözden geçirme, geri besleme ve kıyaslama sağlayacak bilgilerin temini, organizasyon içinde paylaşımı ve aktarımını sağlayacak gereklilikler,
- Motivasyonel: Çalışanların davranışlarını değerlemek ve ödüllendirmek, öğrenme ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak.

Birçok organizasyon, performans yönetim sistemi adı altında bir sistem yürütür. Ancak, örgütsel performans değerlendirme ile örgütsel performans yönetimi birbirinden ayrılmalıdır. Çalışanların ve örgütün performanslarının yılda bir kez, performansı artırılabilmesi için geri besleme ve koçluk sağlamaya yönelik çabalar olmadan değerlendirildiği bir sistemin performans yönetim sistemi olduğundan bahsetmek doğru değildir. Bu sadece performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemleri çalışanların ve örgütün güçlü ve zayıf yanlarının sistematik bir tanımlanmasıdır. Böylelikle performans değerlendirme sistemi, performans yönetim sisteminin önemli bir parçasıdır (Aguinis 2007:3).

Kuşkusuz performans ölçümü sonunda elde edilen sonuçlar, işletme yöneticileri ve ilgililer tarafından titiz ve dikkatli olarak analiz edilmesi durumunda, onlara iyileşme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri besleme sağlar ve rehberlik eder. Bu nedenle, örgütsel performansın değerlendirilmesi ve sonuçlarının ilgililere rapor edilmesi, bu konunun önemi ve hassasiyeti açısından kilit bir rol oynamaktadır (Yücel, 2010: 25).

Performans yönetim sistemi, örgüt içi ve örgüt dışında meydana gelen değişikliklerin performanslarını her açıdan değerlendirir. Örgütün performansını sadece finansal olarak değerlemenin bazı sakıncaları olacaktır. Bu sakıncalar aşağıda sıralanmıştır (Tangen,2004: 2):

- Finansal ölçütler üretim stratejisiyle direkt olarak ilişkili değildir. Yatırım geri dönüş oranının fazla kullanılması strateji oluşturmayı bozar ve stratejik hedeflerle uyumsuzluğa yol açabilir.
- Maliyet etkenliliği gibi geleneksel ölçütlerin kullanımı yöneticileri kısa dönemli sonuçlara odaklanması konusunda baskı altına alabilir ve bu nedenle, örgütün gelişmesiyle ilgili cesaretlerini kırabilir,
- Finansal ölçütler, süreçlerin, ürünlerin ve müşterilerin maliyetlerini doğru olarak raporlamaz, bütün bir sistemin kontrol edilmesinden ziyade sadece, yalıtılmış özelliklere odaklanır.
- Finansal ölçütlerin, örgütün en alt basamaklarına sorumluluk ve otonomi sağlayan yeni yönetim tekniklerinde uygulanabilirliği kısıtlıdır.
- Finansal ölçütler, aşırı üretimi cezalandırmaz ve kalite maliyetini doğru bir şekilde tanımlayamaz.

Performans yönetim sistemi, performans ölçüm sisteminin etkililiği performans ölçüm sisteminin kullanımına dayanır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin işletme performansının yönetiminde nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecinin etkililiğinde belirleyici olacaktır. Böylece kültür, davranış ve tutumlar gibi soyut(soft) faktörlerin dikkate alınması kadar raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilgi teknolojisinin kullanımı gibi daha somut(hard) faktörlerin de dikkate alınması gerekir (Bititci ve diğerleri 1997'den aktaran Başat,2010: 35).

2.3. Örgütsel Performans Değerleme

Örgütlerin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlemesidir (Performans esaslı bütçeleme rehberi,2004: 9).

Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak değerlemeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002: 3).

Performans değerlemesi ile performans ölçümü farklı araçlardır. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerine

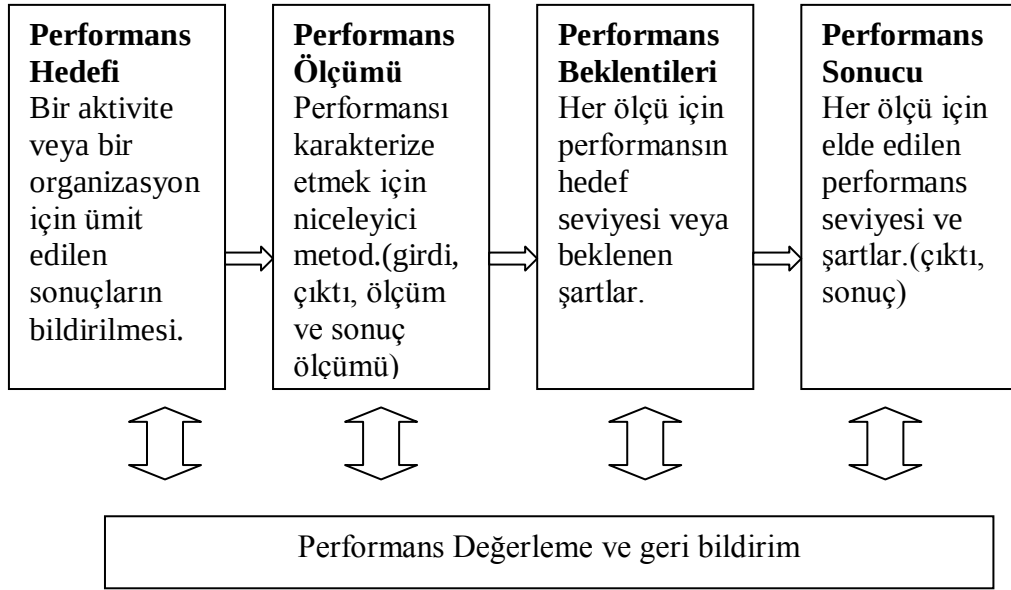
çalışırken, değeri ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler. Değerleme, performans artırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili öneride bulunur (Curristine,2005'ten aktaran Yenice 2006:3).

Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşp ulaşmadığı hakkında bilgi verir. Ancak ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı veya başarısız olduğu sonucuna varılmamalıdır. Performans sonuçlarının hedeflerden sapması dışsal faktörler gibi kurumun tamamen kontrolü dışındaki beklenmeyen olaylardan kaynaklandığı durumlarda kurumu başarısız olarak değerlemek doğru değildir. Ancak ayrıntılı bir performans değerlemesi sonunda kurumun başarılı veya başarısız olup olmadığı ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında yargıya varabilmek mümkündür. (Yenice, 2006:3)

Örneğin bir çokuluslu bir işletmenin, hedeflerinde belirtilen finansal amaçlara ulaşmasını ölçmek için bir takım finansal araçlar kullanılır (yatırım geri dönüş oranı, nakit akış oranı vb). Burada yapılan işlem, performansın ölçümüdür; bu araçlardan elde edilen sonuçlar ise işletmenin diğer faaliyetleri ile neden-sonuç ilişkisi içinde birlikte değerlendirilir.

Tablo 3'te Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bakanlığı'nın performans ölçümü terimleri açıklaması görölmektedir:

Tablo 3. Performans ölçüm terimleri



Kaynak: <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/volume%202.pdf> ,Erişim tarihi: 14-10-2012

Örgütler de yaşayan bir tür canlıdır. Zamanla her yönüyle gelişir veya değişirler. Ancak örgütsel sistem ile örgütten mal ve hizmet alan kullanıcıların yeni gereksinimleri arasında tutarlılığı sağlamak gerekmektedir. Bu noktada” değerlendirme” olgusu önem kazanmaktadır. Değerleme bir kontrol, bir ceza veya ödül sistemi değildir. Değerleme, sürekli düzenliliği sağlama anlayışı içerisindeki bir ölçü sistemidir. Değerleme, örgütün her katmanından gelen seslerin yankılarını dinlemektir¹².

Bu nedenle değerlendirme aktif bir uygulamadır, kurulu sistemin uygunluğu ve gerekli düzenleme aksiyonlarını analiz eder. Değerleme genel olarak dört işleve sahiptir¹³:

- Düzenleme girişimlerinin tanımlanması: Örgütün beklenen işlevleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini araştırır,
- Alınan görüşlerin değerlendirilmesi: Her boyutta mal ve hizmeti üretenlerle, mal ve hizmetten yararlananların görüşlerine başvurulur.

¹² <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der78m2.pdf>, Erişim tarihi: 15-01-2012

¹³ <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der78m2.pdf>, Erişim tarihi: 15-01-2012

- Sonuçların analiz edilmesi yapılan, yapılmakta olan veya yapılacak işler belirlenir.
- Düzenleme aksiyonları tanımlanır

2.4. Örgütsel Performans Ölçüm Sistemi ve Yaklaşımları

Çalışmanın performans ölçümü ile ilgili kısmında performans ölçümü konusunda farklı görüşlerden gelen ve performans ölçümünü kendi branşına ve örgütü ele alış biçimine göre tanımlayan tanımlamalara yer verilmiştir.

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel performans ölçümü, örgütün her işlevi için belirtilen amaçların karşılanma derecesinin ölçülmesi şeklinde tanımlanabilir.

Bititci ve diğerleri (2000),örgütsel performans ölçümünü tanımlarken aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Amaratunga ve Baldry, 2002: 1):

- Örgütün iç ve dış çevresi içindeki değişikliklere duyarlı olmak,
- Örgütün iç ve dış çevresindeki değişimler yeteri kadar önemli olduğunda, örgüt hedeflerini yeniden gözden geçirme ve hedefleri yeniden düzenlemek,
- Örgüt dışında ve içinde meydana gelen değişimleri, hedef ve önceliklere ve örgütün önemli parçalarına yaymak ve böylece her zaman önceliklerin sıralanmasını sağlamak,
- Sürdürülen geliştirme programları arasından başarı kazananların devamlılığının sürdürmek.

Örgütsel performans ölçüm sisteminin, örgüt performans yönetimi dolayısıyla örgüt yönetimi açısından önemi büyüktür. Örgütsel performans ölçüm sisteminin önemini birkaç madde ile belirtecek olursak (Başat,2010: 39):

- Ölçümler bize ne yapmamızı söyleyen ve yapılacaklar için nasıl motive olacağımızı gösteren standartlardır.
- Göstergelerle yönettiğimiz işlemlerde daha başarılı oluruz. Gösterge olmayan işlemler ise daha farkına varmadan kontrolümüz dışına çıkabilirler.

- Ölçümler örgütlerde amaç ve hedeflere yönelik yönetsel kararların alınmasında karar-destek sistemine yardımcı olurlar. Ölçümler şimdi ne yapılıyor yanında nelerin, ne düzeyde yapılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olan araçlardır.
- Ölçümler, örgütlerde geliştirme isteyen alanların(sorunlu alanların) belirlenmesine yardımcı olurlar. Örgütler gelişebilmek için önce nerede olduklarını ve o duruma nasıl geldiklerini bilmek zorundadırlar. Bu bilgi ölçümlerle elde edilebilir ve ancak bu bilgilerle dikkatler sorunlu alanlara ve gelişme olanaklarına çekilebilir.
- Ölçümler yönetimin gerek duyduğu geri bildirim düzeninin çalışmasına katkıda bulunurlar. Gelişmeye yönelik planların ve uygulamaların isteneni verip vermediğini, bu amaçlara ilişkin gelişmeleri önleyen engelleri saptayarak önlemlerin zamanında alınması için gerekli sinyalleri veren araçlardır.
- Ölçümler yönetici ve çalışanların özendirilmesine katkıda bulunur. Ölçümlerle geliştirilecek geliştirme ağırlıklı bir denetim, çalışanların özendirilmesi ile sonuçlanır. Performans ölçümlerinde gerek hedeflerin belirlenmesi, gerekse ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında çalışanların katılımının sağlanmasının gerçek bir özendirici etki yarattığı artık tamamen onaylanmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgütlerin performansının, örgüt boyutlarına göre ölçülmesi, örgütlerin temel amaçlarının devamlılığı için büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel performansa genel olarak bakıldığında, örgütlerin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere göre örgütsel performans ölçüm boyutlarının ve bu boyutların ölçüm şekillerinin de evrildiği gözlemlenmektedir.

Performans ölçütleri tarih boyunca, örgütlerin başarısını değerlemek ve yönetmek üzere kullanıldı. Modern muhasebe iskeletinin kullanılması orta çağ zamanlarına kadar ulaşmaktadır ve o zamanlardan beri performans değerlendirme işlemi baskın bir şekilde finansal ölçütlere göre şekillendirilmektedir. Muhasebede çift taraflı kayıt sistemleri tacirler arasında tartışmalardan kaçınmak ve ticari ilişkileri düzenlemek için

geliştirildi. 20. yüzyılın başlangıcından itibaren örgütlerin doğası gelişti ve bir işletmenin sahibi olmak ile işletme yönetimi kavramları birbirinden giderek ayrıldı. Bunun sonucunda işletme sahiplerinin, yöneticilerinin eriştiği performans denetleyebilmesi için yatırımdan geri dönüş ölçüleri uygulanmaya başlandı. O zamandan beri performans ölçülerinin büyük çoğunluğu bu tip finansal ölçüler ile yapıldı (Kennerley ve Neely, 2003:2).

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra, gelişen sistem düşüncesi ve organizasyonların bir açık sistem olduğu görüşü performans ölçümüne çok farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Wood'un (2010) günümüz örgütlerinde performans ölçümünün farklı bir boyutu olan "şirket sosyal performansı" adlı çalışmasında da belirttiği gibi iş organizasyonları hakkındaki birçok ilk düşünceye göre işletmeler rasyonel görüşe göre bina edilmesi ve yönetilmesi gereken kapalı sistemlerdi. Taylor'un bilimsel yönetim(1911), Weber'in bürokrasi teorisi(1948) ve Fayol'un idari yönetimi(1967) bu yaklaşımın anahtar örnekleriydi

Scott 'tan(2003) aktaran Wood'a göre(2010), Boulding(1956) örgütlerin açık sistem olduklarını, yüksek seviyeli karmaşıklık, reaktivite ve sistem bileşenleri arasında ilişki gevşekliği ile karakterize edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Gelişen açık sistem görüşü ile birlikte, performans ölçümünün de tanım aralığı genişlemiş, paydaş memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti devlet ve sosyal çevrelerle olan ilişkilerin düzeyi vb konularda ölçülmesi gereken, daha doğru bir ifade ile bilgisi gerekli olan performans kategorilerine dâhil olmuştur.

Performans ölçümünün örgütler için yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (APQC,-American Quality and Productivity Center-Amerika Birleşik Devletleri Verimlilik ve Kalite merkezi'nden aktaran Yüreğir ve Nakipoğlu,2007: 2):

- Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek ve programın çıktı kalitesine ilişkin özellikli değerler oluşturarak hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini geliştirmek,

- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlenmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde nesnel ve niceleyici karar verme tekniklerinin kullanılmasını sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamı yaratmak,
- Örgütün stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,
- Önyargıdan uzak ve nesnel bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlamak ve iş göreni motive etmek,
- Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Hizmetlerin bölüşümünde ve ulaşılabilirliğinde eşitliği sağlamak,
- Örgütlerin kendi işletmelerini veya iş süreçlerini rakipleri ile veya diğer iş süreçleri ile kıyaslanmasını sağlamak ve işletme başarısını ölçmek,
- Çok ciddi hatalara neden olacak durumlarda erken uyarı sistemi gibi çalışmak.

Bititci, Carrie ve Turner'dan aktaran Gaytanlı'ya göre(2010) örgütlerin performans ölçüm nedenleri aşağıdaki gibidir:

- İzleme ve kontrol için,
- Gelişimi sağlamak için,
- Gelişim çabasının etkinliğini maksimize etmek için,
- Organizasyonel hedef ve amaçlara paralellik sağlayabilmek için,
- Ödüllendirme ve disiplin için.

Örgütsel performans yaklaşımlarına bakacak olursak, rekabetin doğasında meydana gelen değişimler, örgütlerin faaliyet gösterdiği, iç ve dış çevrelere büyük etki etmiştir. Tüketiciler, kalite ve tüketici servisleri hakkında daha eleştirel olmuştur. Kalite, hız ve esneklik ve bütün bunlara ek olarak maliyet, en önemli üç rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmıştır. Bu değişikliklere karşılık veremeyen işletmeler, pazar payını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu yeni çevrede yaşamak ve rekabet üstünlüğünü yeniden kazanabilmek için, örgütler yeni yaklaşımlar ve teknolojiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Bunlara örnek olarak değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, tam zamanında

Üretim, bilgisayar destekli üretim ve esnek üretim sistemi verilebilir. Bu gibi i değişimler, örgüt yönetimlerini kalite, esneklik, daha kısa erişim zamanının yanında maliyeti de kapsayan stratejilerin uygulanmasına yönlendirmiştir (Suwignjo ve diğerleri,2000: 1).

Örgütsel performansı ölçmek konusunda kullanılan finansal örgütsel performansı lme teknikleri, günümüzün çok hızlı değişen, proaktif stratejiler geliştirmeye yönelik yönetimlerinde yetersiz kalabilmektedir, işletmeyi bir bütün olarak görmeyen yaklaşımların tümü de aynen finansal örgütsel performansı lme teknikleri gibi yetersiz kalabilir.

Bu nedenden dolayı, örgütsel performansı, yalnızca kendi bakış açısına göre ölçen, kendi içinde karmaşık olabilirliği olsa da, rgt bütün bir sistem olarak algılamadığından ötürü basit yapılı, örgüt içinde ve dışında değişen evre koşullarına karşı duyarlılığı kısıtlı örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarına tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları adı verilir.

Örgütü bir bütün olarak gören, kendi içinde basit olsa da, farklı bakış açılarına yer verdiğinden ve pek çok açıdan örgütsel performansı ölçtüğünden dolayı karmaşık yapıda bulunan, örgüt çevrelerinde meydana gelen değişimlere duyarlı örgütsel performans lme yaklaşımlarına çok boyutlu örgütsel performans lme yaklaşımları adı verilir. Çok boyutlu örgütsel performans lme yaklaşımları, tek boyutlu performans lme yaklaşımlarının birleşmesinden oluşabilir.

2.4.1. Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları

Bilindiği gibi örgütler, amaç hedef ve görevleri belli olan alt sistemlerden oluşan sistemlerdir. İşletmelerin yerine getirmek zorunda oldukları görevleri ne derece yapabildikleri, gerçekleştirmek zorunda oldukları hedef amaçları ne derecede gerekleştirebildiklerinin ölçülmesi için, örgüt yöneticileri ve/veya sahipleri performans ölçüm sistemlerine gereksinim duyarlar.

Geleneksel performans değerleme yöntemleri tek boyutlu olup finansal göstergeler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar da dinamik evre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans yönetim sisteminde denetlenen birimler; departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta, müşteriler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel lm sistemlerinin tüm bölümlerde

kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğe imkân vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan geleneksel sistemlerde, ölçüm ve raporlar ortaklara yönelik gerçekleştirildiği için çalışanlar, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları dikkate alınmamaktadır. Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans ölçütleridir, bu nedenle, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında ölçütler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin bu yetersizliklerini ve eksikliklerini gidermeye yönelik olarak çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları geliştirilmeye başlanmıştır (Elitaş ve Ağca, 2006: 2).

Ghalayini ve Noble çalışmalarında tek boyutlu (geleneksel) örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarına aşağıdaki eleştirileri getirmiştir (Ghalayini ve Noble,1996:1) :

- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarının en önemli kısıtlılığı, ilk olarak; tekstil fabrikaları, demiryolları, çelik fabrikaları, perakende mağazalar gibi özel ürün, bölüm ve aktivitelerin toplam maliyetlerini hesaplamak amacıyla geliştirilen geleneksel yönetim muhasebesi sistemlerine dayandırılmasıdır. Bu zaman süresi boyunca emek unsuru, yönetim muhasebesi sisteminin vurguladığı temel maliyet unsuru olmuştur. Diğer unsurlar ayrı bir başlık altında, bir arada olacak şekilde düzenlenmiştir. Ancak günümüzde, diğer unsurlar (maliyetler) üretim maliyetlerinin genellikle yüzde 50-55'ini oluşturuyor iken, ortalama emek maliyeti nadiren üretim maliyetlerinin yüzde 12'sini aşmaktadır.
- Finansal raporlar genellikle ay sonunda oluşturulur. Bu nedenle, finansal raporlar, geçmiş dönemde alınan kararların ölçülmesidir. Bunun sonucunda faaliyet yöneticileri, finansal raporların, devam eden faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için çok eski olduğu görüşündedir.
- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları, örgüt stratejisi ile ilişkili değildir. Tek boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarının

amaçları maliyeti minimize etmek, emek unsurunun etkililiğini ve makinelerden daha etkin yararlanmayı arttırmaktır.

- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları, performansı ve diğer gelişmeleri nicelemeyi finansal terimlerle (para ile) yapmayı denemektedir. Ancak pek çok gelişme çabasının, para ile nicelenmesi zordur. Ayrıca sıradan faaliyet raporlarından gerilim ve memnuniyetsizliğe yol açan durumların tespitinin yapılması zordur. Sonuç olarak, geleneksel(tek boyutlu) ölçüm yaklaşımları, sıklıkla örgütün en alt basamağındaki uygulamaları göz ardı eder.
- Önceden belirlenmiş bir formata sahip ve bir örgüt içerisinde tüm bölümlerce kullanılan tek boyutlu performans ölçüm yaklaşımları esnek değildir. Bunun yanında, bir örgüt içindeki tüm alt bölümlerin kendilerine ait özellikleri ve öncelikleri vardır. Bir bölüm için kullanılan performans boyutları, diğeri için geçerli olmayabilir.
- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları aşırı miktarda veri kullanmaya neden olur. Bütün bu verilerin sağlanması genellikle pahalıdır.
- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarında örgütsel performans ölçümü için oluşturulan standartlar genellikle sürekli gelişme ile uyuşmamaktadır. Eğer standartlar, dikkatlice hazırlanmaz ise, gelişmeyi teşvik etmek yerine oluşturulan standartların etkisine sahip olacaktır. Çalışanlar, eğer gelecek dönemler için performans ölçüm standartlarının mevcut performans sonuçlara göre belirlenebileceğinin farkına varırlarsa, maksimum performans göstermek konusunda tereddüt edebilirler.
- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları, yüksek kaliteli ürünler, daha kısa erişirme zamanı ve daha düşük maliyet yönetimi gibi örgütün alt basamak yöneticilerine daha çok sorumluluk ve otorite veren konularda artık kullanışlı değildir. Sonuç olarak, orta basamak yöneticiler tarafından kullanılan geleneksel (tek boyutlu) ölçüm yaklaşımları otonom bir yönetim yaklaşımını yansıtmamaktadır.

Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarına örnek olarak, bugün hali hazırda hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve karar vericiler tarafından sıklıkla kullanılan finansal analizleri verebiliriz. Finansal analizler, mali tablolardaki çeşitli kalemler arasında ilişkilerin kurulması, ölçülmesi ve yorumunu kapsayan bir faaliyettir (Aydın ve diğerleri, 2010: 55). Yukarıda saydığımız olumsuzluklara rağmen finansal analizler işletmelere bazı faydalar da sağlar, bu faydaları sıralayacak olursak;

- İşletmenin temel ve ikincil amaçlara ulaşp ulaşmadığını ölçmede,
- İşletme amaçlarını gerçekleştirememişse nedenlerini araştırmada,
- İşletmenin faaliyetlerinde başarı ve etkinlik düzeyini ölçmede,
- İşletmenin üretim ve fiyat politikasını değerlemede,
- İşletme faaliyetlerini kontrol etmede,
- Planlama yapma ve başarısızlığa karşı önlemler almada önemli faydalar sağlar (Aydın ve diğerleri, 2010: 55).

Sonuç olarak denilebilir ki, tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları tek başlarına kullanıldığı zaman, bütün bir örgütün örgütsel performansını ölçmek için yeterli olmayabilir. Ancak diğer tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile birlikte kullanıldıkları zaman, örgüt amaç ve hedeflerine uygun stratejiler geliştirebilir, geliştirilen stratejileri eyleme dönüştürebilir ve eylemlerden elde edilen sonuçlar hakkında yararlı ve sağlıklı performans bilgisi akışını sağlayabilirler.

2.4.2. Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarının nasıl ortaya çıktığını bilebilmek için küreselleşme olgusunu anlamak gereklidir. Küreselleşme (globalleşme), Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, uluslararası düzlemde yaygınlaşmış iktisadi etkinliklerin işlevsel anlamda birbirlerine eklenmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁴.

20. yüzyılın eşiğinde dünyanın geçirdiği evrimi ve oluşmaya başlayan yeni küresel düzenini en somut biçimlerde ifade edenlerden

¹⁴ <http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=k%FCreselle%FEme&kategori=terim&hng=md>, Erişim Tarihi, 01-02-2012

biri Japon yazar Kenichi Ohme'dir. Ohme'ye göre, yenedünya düzeninin temelindeki küresel ekonomik sistemin oluşumu başlıca dört faktörden kaynaklanmaktadır (Düren,2000'den aktaran Başat, 2010: 45):

- Globalleşmeyi getiren birinci faktör, yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanmasıdır. Para, eğer çekici bir durum söz konusu ise herhangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gidiyor ve orada yatırım yapılabilir.
- İkinci faktör sanayinin küresel gelişimidir. Artık işletmelerin hükümetlerin desteği ve ikili anlaşmalar çerçevesinde stratejiler geliştirme ve uluslararasılaşma politikaları geçmişte kalıyor.
- Bilgi teknolojilerinde sağlanan baş döndürücü gelişmeler, küresel ekonomik sistemin gelişmesinin temel faktörlerinden üçüncüsüdür. Bilgi teknolojileri zaman ve coğrafi uzaklık farkını ortadan kaldırarak kontrol ve takip işlerini kolaylaştırmış dolayısıyla sanayilerin ve yatırımların hareket serbestliği desteklenmiştir.
- Globalleşmenin temel itici faktörlerinden dördüncüsü ise insan faktördür. Günümüzde insanlar küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmıştır. “

Yukarıda görülen sebeplerden ötürü, işletmelerin kullandığı geleneksel (tek boyutlu) örgütsel performans ölçüm sistemlerinin amaç, işleyiş, içeriklerinde değişiklik yapılma zorunluluğunu doğurmuştur ve ortaya daha karmaşık yapıda ve işleyişte, değişken çevrenin getirdiği zorluklar altında, daha verimli, etken ve etkili performans bilgi akışı sağlayabilecek çok boyutlu örgütsel performans ölçüm sistemleri çıkmıştır.

2.4.3. Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarının kıyaslanması

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farklar Tablo-4'de açıklanmaktadır.

Tablo 4. Tek boyutlu performans ölçüm yaklaşımları ile çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farklar.

Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları	Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları
Geleneksel muhasebe sistemine dayanır.	Şirket stratejisine dayanır.
Temelde finansal ölçülerden oluşur.	Temelde finansal olmayan ölçülerden oluşur.
Orta ve üst düzey yönetime yöneliktir.	Tüm işgörenlere yöneliktir.
Geçmiş döneme yönelik ölçülerdir.(aylık ve haftalık)	Zamana uygun ölçülerdir.(saatlik veya günlük)
Anlaşılması güç, karmaşık ve yanıltıcıdır.	Basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir.
İşgörenlerde gerilime yol açar.	İşgören tatminine öncelik eder.
Örgütün en alt düzeyini(iş görenleri)ihmal eder.	Sıklıkla iş görenler düzeyinde kullanılır.
Sabit bir formata sahiptir.	Sabit bir formatı yoktur, gereksinimlere dayanır.
Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yoktur.	Ölçülerde pozisyona göre değişiklik vardır.
Zamana göre değişmez.	Değişim gereksinimine bağlı olarak zamanla değişir.
Temelde performansı ortaya koymaya yöneliktir.	Performansı iyileştirmeye yöneliktir.
TZY, TKY ve benzeri gibi tekniklere uygulanamaz.	TZY, TKY ve benzeri tekniklere uygulanabilir
Sürekli iyileşmeyi engeller.	Sürekli iyileşmeyi sağlamaya yardımcıdır.

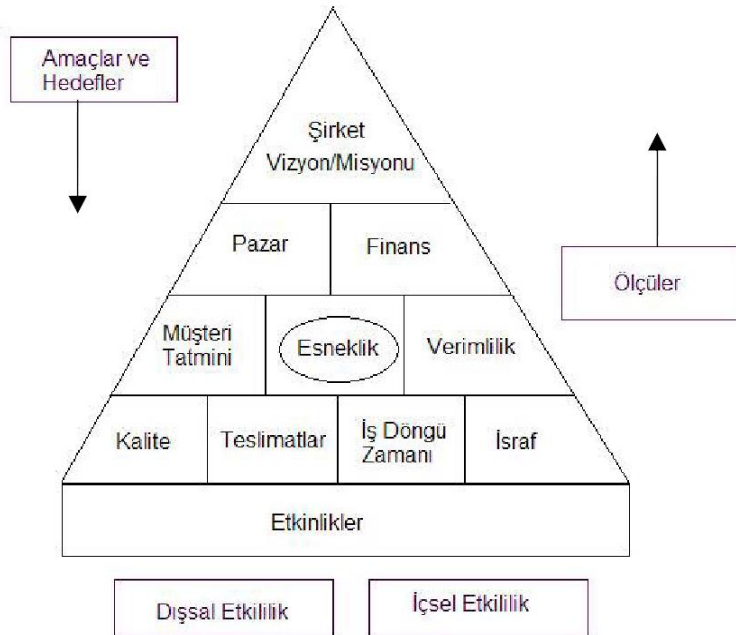
Kaynak: Başat, 2010: 50

3. Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleri, örgütsel performansı tüm yönleriyle ortaya koymaya ve ölçmeye çalışırlar. Modeller ve örgütsel performansı hangi açıdan ele aldıkları, işleyişleri, amaç ve hedefleri çok boyutlu örgütsel performans ölçümünün anlaşılabilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleri, özellikleri tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımlarındaki eksikliği gidermek, çok boyutlu örgütsel performans ölçüm için ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve çok boyutlu örgütsel performans ölçüm için oluşturulan stratejilerin tüm örgüte yayılması için geliştirilmiştir. (Sarıaltın,2003'ten aktaran Tunçer, 2006: 15) çalışmanın bu bölümünde çok boyutlu örgütsel performans modelleri üzerinde durulacaktır.

3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi

Aynı zamanda performans piramidi olarak da bilinen Stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) örgütsel performans ölçüm modellerinin ilklerinden olduğu söylenebilir. Wang laboratuvarlarında geliştirilmiştir. Geleneksel(tek boyutlu) örgütsel performans ölçüm tekniklerinde kullanım, etkililik, verimlilik ve diğer finansal değişkenlerindeki memnuniyetsizliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Pun ve White, 2005: 5) . Şekil 3'te performans piramidi modeli görülmektedir.



Şekil 3. Performans piramidi

Kaynak: Tunçer, 2006: 18

Performans piramidinin amacı, müşteri öncelikleri temel alınarak hazırlanmış, örgüt vizyon ve misyonunda belirtilen örgüt stratejisinin amaçlarını ve hedeflerini dönüştürerek örgütün daha alt basamaklarına yaymak ve örgütsel performans ölçülerini örgütün en üst basamağında toplamaktır. Bu model, örgütün dış etkililiğine ve iç etkililiğine yönelten dört seviyeyi içerir. Modelin sol tarafında, örgütün dış etkililiği, sağ tarafında iç etkililiği yer bulur. (Tangen, 2004: 6).

Örgütü tanımlayan piramidin en üst düzeyinde işletme stratejisi yer almaktadır. Strateji, vizyona ulaştıracak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanmasıdır. Bir strateji aynı zamanda kendi gerçekleşme düzeyini ölçebilecek bir sistemi de içermelidir. Bu düzeyde, genel anlamda örgütte elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçülebileceğine karar verilir (Barutçugil,2002: 15).

İşletme birim düzeyinde kullanılan ölçüler, pazar performansını ve finansal performansı ölçen ticari ve mali ölçülerdir. Finansal ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu değerleri örnek verilebilir. Ticari ölçüler arasında da pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler sayılabilir (Barutçugil,2002: 15).

Piramitte aşağıya doğru inildiğinde, örgüt içinde yapılan işlere yani operasyonel sistemine ya da organizasyonun fonksiyonel yapılanması içinde birbirini izleyen adımlara gelinir. Bunlar, bir departmandan diğerine aktarılacak yerine getirilen işlerdir. Diğer bir ifadeyle, bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan ve üretime, oradan da dağıtımına devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işler dizisidir (Barutçugil,2002: 15).

İşletme birimi düzeyinde pazar payı ve kâr gibi ölçüler oldukça, anlamlı yorumlar yapabilmek için oldukça geneldir. Daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır. Finans ve pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için işletme; operasyonlar sistemi, müşteri memnuniyeti,

esneklik/yenilik ve üretkenlik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmalıdır (Barutçugil,2002: 15).

İş birimi düzeyinde müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmelidir. Yani müşterinin kalite beklentileri karşılanmalı ve söz verildiği zamanda teslimat yapılmalıdır(Barutçugil,2002: 15). 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. (Baş,1999'dan aktaran Tunçer,2006: 19)

3.2. Paydaş Temelli Örgütsel Performans Ölçüm Modeli

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerinden bir diğeri de paydaş temelli örgütsel performans ölçüm modelidir. Paydaş temelli örgütsel performans ölçüm modeli, işletme performansını paydaşları temel alarak ölçer.

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 (Atkinson'dan aktaran Tunçer,2006: 17). Bu paydaşlar topluluğuna yöneticiler de eklenebilir¹⁵.

Paydaş temelli örgütsel performans ölçüm modeli geliştirebilmek için aşağıdaki adımlar izlenmelidir¹⁶:

- Paydaş temelli denge kartı geliştirmenin ilk adımı, anahtar paydaş grubunu tanımlamaktır. Genel olarak bu paydaşlar, müşteriler(hizmet edilen grup), çalışanlar, tedarikçiler ve işletme yöneticileridir. Diğer paydaşlar geniş bir topluluğu kapsamaktadır.
- İkinci adım, tanımlanan her bir paydaş grubu için, grup tarafından örgüte yapılacak katkıları ve bunun karşılığında örgütün yapacağı

¹⁵ <http://www.nickols.us/scorecard.htm>, Erişim tarihi: 03-02-2012

¹⁶ <http://www.nickols.us/scorecard.htm>, Erişim tarihi: 03-02-2012

teşvikleri tanımlamaktır. Çalışan/işgörenler için, yapılan katkılar, belirlenmiş işleri yerine getirme isteği, güvenilirlik, iş süreçlerinin geliştirilmesi vb. sayılabilir. Teşvikler ise çalışan/işgörenler için kabul edilebilir ödeme ve kazanç, güvenli bir kazanç akışı, ün ve diğer faktörler sayılabilir.

- Üçüncü adım, paydaşların örgüte yaptıkları en önemli katkıları ve örgüt tarafından paydaşlara yapılan en önemli teşvikleri tanımlamaktır.
- Sonraki adım, paydaşların yaptıkları önemli katkılar ve örgütün paydaşlara sağladığı önemli teşvikler için temel performans ölçülerini belirlemektir. Buradaki önemli nokta, bu teşvik ve katkıların ne ölçüde alındığının kabul edildiğinin belirlenmesidir. Aynı zamanda, örgütün verdiği teşviklerin, ilgili paydaş grupta ne ölçüde algılandığının da kontrol edilmesi gereklidir.
- Son adım ise, performans ölçülerini harekete geçirmek ve paydaşların yaptıkları katkıların ne ölçüde örgüt ihtiyaç ve gereksinimlerini karşıladığı ve örgüt tarafından paydaşlara sağlanan teşviklerin ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemektir. Eğer performans ölçüleri ile alınan sonuçlar arasında önemli farklılıklar var ise bu farklılıkların kapatılmasının yolu aramak gerekmektedir.

Şekil 4'te Bir paydaş temelli örgütsel performans ölçüm modeli örneği görülmektedir

Müşteriler		Tedarikçiler	
Katkılar	Teşvikler	Katkılar	Teşvikler
Gelir	Mallar	Mallar	Gelir
İstek ve talepler	Hizmetler	Hizmetler	İyi ilişkiler
Yeni talep ve istekler	Değer	Bilgi paylaşımı	İş yapmaya devam etmek
Yöneticiler		Çalışanlar	

Katkılar	Teşvikler	Katkılar	Teşvikler
Liderlik	Ödüllendirme	Zaman	Ödüllendirme
Yönetişim	Kariyer	Çaba	Kazanç
Yönetim	Güç	Fikirler	İyi ilişkiler
Strateji	Yetki	Olumlu sonuçlar	Kariyer
Yatırımcılar		Toplum	
Katkılar	Teşvikler	Katkılar	Teşvikler
Sermaye	Kâr payı	Vergi kesintileri	İstihdam
İşletme fonları	Faiz	İşgücü pazarı	

*Şekil 4.
Paydaş
temelli
performans*

ölçüm modeli örneği

Kaynak: <http://www.nickols.us/scorecard.htm>, Erişim tarihi: 03-02-2012

3.3. Tableau du Bord Örgütsel Performans Ölçüm Modeli

Örgütsel performans ölçüm modellerinden birisi de, Fransa’da yaygın olarak kullanılan “Tableau du Bord” dur. Tableau du Bord’un tanımını yapacak olursak:

Tableau du Bord örgütsel performans ölçüm modeli, sistemler içinde organize edilen, karar vermede ve yapılacak işlerin kontrol ve koordinasyonunda kullanılan, birleştirilmiş göstergeler seti olarak tanımlanır. Açık ve net olmalıdır. Bir yönetici, kendi işletme bölümüne göre Tableau du Bord’u düzenli şekilde kullanmalıdır. Her Tableau du Bord özel bir varlık ile ilişkilidir ve bir işletmede farklı Tableau du Bord’lar bulunur (Cheffi ve diğerleri, 2010: 2).

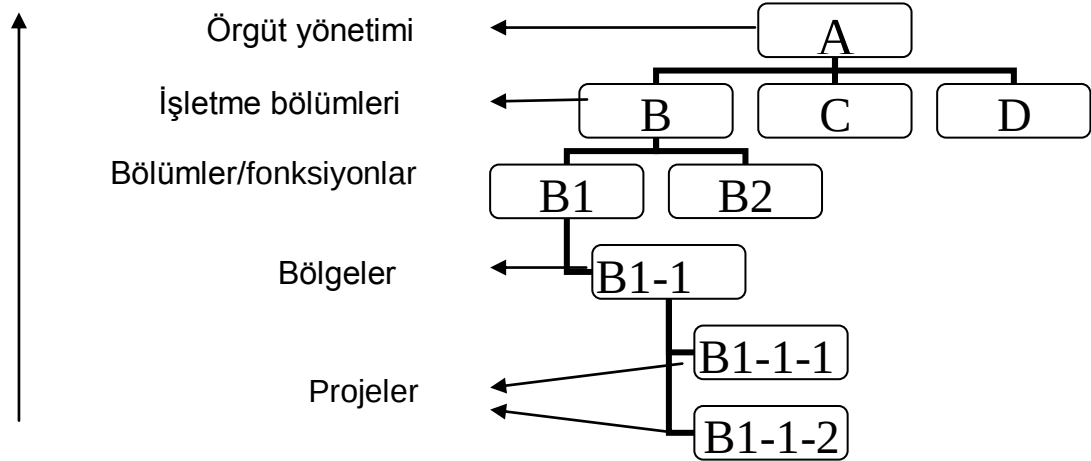
- Hiyerarşi içinde farklı seviyelerde, sorumluluğa bağlı olarak operasyonel veya fonksiyonel takımların hazırladığı Tableau du Bord’lardan CEO’nun Tableau du Bord’una kadar olan dikey Tableau du Bord’lar,
- Süreçler, projeler ve üretim hatları için hazırlanan yatay Tableau du Bord’lar (Cheffi ve diğerleri, 2010: 2).

Bir Tableau du bord, yöneticinin görevinin doğası ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kontrolü altındaki işletme biriminin durumu ve gelişimi hakkında bilgi sahibi olmasını ve işletme birimini etkileyecek eğilimleri tanımlamasını sağlayan birçok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir. Finansal ve finansal olmayan dinamik performans

enformasyonun finansal veya finansal olmayan boyutlardan gelişini gösteren raporlara dayanır. (Cheffi ve diğerleri, 2010: 2).

Şekil 5'te gösterilen çok boyutlu Tableau du Bord çok boyutlu performans ölçüm modeline göre, Tableau du Bord'lar birbirlerine bir hiyerarşi içinde bağlıdır. Bu hiyerarşi Rus Matruşka bebeklerine benzetilebilir. Örgüt yönetiminin hazırladığı Tableau du Bord raporu, işletme bölümleri (B,C,D) nin gönderdiği finansal ve finansal olmayan performans bilgilerini içeren Tableau du Bord'ların birleşiminden oluşur. İşletme bölümleri(B,C,D) nin gönderdiği Tableau du Bord raporları daha alt bölümlerin ve fonksiyonların gönderdiği Tableau du Bord raporlarından oluşur. Alt bölümlerin gönderdiği Tableau du Bord raporları, daha alt bölümlerin –örneğin faaliyet gösterilen bölgelerin- gönderdiği Tableau Bord raporlarından oluşur. En alt bölümde ise projeler, programlar, süreçler, üretim hatları vb. için hazırlanmış yatay Tableau du Bord'lar gelmektedir. Ancak, örneğin örgüt yönetimi içinde bir süreç içinde yatay Tableau du Bord düzenlenebilir. (Epstein ve Manzoni, 1998: 3). Tableau du Bord sayesinde yöneticiler, örgütlerin ekonomik performansını denetleyebilir ve hızlı bir şekilde analizler yapabilirler Şekil 5'teki şekliyle oluşturulan Tableau du Bord bir iş ağı(network) oluşturmaktadır (Cheffi ve diğerleri, 2010: 2). Bir İşletmenin Tableau du Bord'lardan oluşan bir iş ağı olduğu fikri bu çok boyutlu örgütsel performans modelini diğer bütün kavramlardan daha iyi tanımlar. Aşağıda bu iş ağını tanımlayan beş adıma ve sonuçlarına yer verilmiştir (Cheffi ve diğerleri, 2010: 2):

- Her yönetici, kendi işletme biriminin amaç ve hedefleri doğrultusunda uygun göstergelerle kendi Tableau du Bord'unu hazırlar.
- Her Tableau du Bord, gerçekleştirilen sonuçların tanımlandığı, amaç ve hedeflerin, sonuç ve hedefler arasındaki farkların tanımlandığı üç tane sütuna sahiptir.
- Verileri birleştirmenin mümkün olması için, aynı hiyerarşik ve operasyonel seviyedeki her Tableau du Bord, aynı yapıda olmalıdır.(Standart)
- Toplanmış veriler, hiyerarşik seviyeye bağlı olmalıdır.
- Sütun toplamaları, en üst basamak yönetiminin Tableau du Bord'unu hazırlamak üzere analitik bir yol ile birleştirilmelidir.



Şekil 5. Tableau du bord Hiyerarşisi

Kaynak: Epstein ve Manzoni, 1998: 3

3.4. Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Anketi

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerinden bir diğeri de çok boyutlu performans ölçüm anketidir. Hazırlanış itibariyle bir anket olsa da sonuçların değerlendirilmesi bakımından çok yararlı bir çalışmadır.

Dixon ve diğerleri (1990), yöneticiler için örgütlerinin gelişme gereksinimlerini tanımlamak, belirlenen örgütsel performans ölçütlerinin ne ölçüde örgütsel gelişmeleri desteklediğini belirlemek ve örgütsel performans ölçüm gelişmeleri için bir yapılacaklar listesi kurmak üzere bir performans ölçüm anketi geliştirdi. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, ankete yanıt verenler hakkında genel bilgi niteliğini içermektedir. Çok boyutlu performans ölçüm anketinin ikinci bölümü işletmenin rekabet önceliklerini ve performans ölçüm sistemini değerlendirmektedir. Bu bölüm örgütsel gelişme alanları olarak etiketlenen maddelerden oluşmaktaydı. Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm anketinin üçüncü bölümü, soru odaklarının performans faktörleri olmasından başka ikinci bölüm ile aynıydı. Son bölümde ise, anket yanıtlayıcılarına, diğer genel performans yorumları ile birlikte, kendi –

bölüm- performanslarını en iyi değerlendiren performans ölçülerinin sağlanması soruldu (Pun ve White, 2005: 6).

Çok boyutlu örgütsel performans anketinin sonuçları, dört yol ile değerlendirilir, bunlar, sıralama(alignment), uygunluk(congruence), görüş birliği(consensus) ve karışıklık(confusion)tır. Sıralama(alignment) analizi örgütsel performans ölçümlerinin ve örgütsel faaliyetlerin genel terimler ile örgüt stratejisini tamamladığını soruşturmak için yapılır. Uygunluk(congruence) analizi örgütsel performans ölçüm sisteminin ne ölçüde örgüt faaliyet ve stratejilerini desteklediği konusunda detaylı bir anlayış sağlar. Görüş birliği(consensus) analizi verileri, yönetim seviyesi ve fonksiyonel gruplandırma vasıtasıyla sınıflandırır. İletişimin etkisini gösterir. Karışıklık (confusion) analizinin amacı her bir gelişme alanı ve performans ölçümü göz önüne alınarak görüş birliğinin miktarını(standart sapma) belirlemektir. (Ghalayini ve Noble,1996).

Tablo 5. Çok boyutlu performans ölçüm anketinden bir kesit

Gelişimin uzun dönemli önemi	Gelişme alanı	Hali hazırda performans ölçümünün gelişime etkisi
Hiç>>>>>Çok önemli		Engel>>>>>>>Destek
1 2 3 4 5 6 7	Kalite	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Emek faktörü etkililiği	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Makine etkililiği	1 2 3 4 5 6 7

Kaynak: Pun ve White, 2005: 6

3.5. Kısıtlar Teorisi

Özellikle sistem düşüncesinin yaygınlaşması ile birlikte Kısıtlar teorisi (Theory of Constraints) kullanılan çok boyutlu örgütsel performans modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kısıtlar teorisi (Theory of Constraints), Eliyahu M.Goldratt tarafından bulunmuş bir yönetim ve örgütsel gelişim felsefesidir. Bu

felsefe, bir zincirin en zayıf halkasına benzer şekilde, tüm karmaşık sistemlerde, zamanın herhangi bir noktasında, sistemin amaçlarından çoğunu başarma yeteneğini kısıtlayan, yalnızca bir sistem boyutunun çok sık olarak var olması gerçeğine dayanır. Bu sistem için tüm önemli gelişmeleri gerçekleştirmek için, kısıtlılığın tanımlanması ve bütün sistemin, bu kısıtlılık akılda tutularak yönetilmesi gereklidir¹⁷.

Bir sistem içinde kısıt, sistemin amacı ile ilişkili olarak, sistemin daha yüksek performans elde etmesini kısıtlayan her şey olarak tanımlanır. Sistem performansını sınırlayan kısıtlar kavram olarak basit iken, basite indirgenmekten uzaktır. Daha geniş bir bakış açısı ile kısıtlar ve kısıt olmayanlar ayrımı pek çok yönetim tekniği ve uygulaması tarafından tamamen göz ardı edilir. Bu ayrımı göz ardı etmek, karar verme sürecinde örgütü kaçınılmaz yanlışlara yöneltir. Ancak örgütlere kısıtlar ve kısıt olmayanlar bakış açısıyla bakmak önemlidir. Pek çok örgüt, eş zamanlı olarak kaynakları ve başarılması gerekli olan pek çok şeyi kısıtlar. Eğer, kısıt olumlu bir şekilde bir faaliyet tarafından pozitif olarak giderilemez ise, örgüt amacını gerçekleştiremeyecektir. Bu bakış açısından kısıtlar teorisi (Theory of Constraints) 5 adımlık sistematik ve örgütlerin başarılı şekilde gelişmesini sürdürmeye odaklı bir süreç önermektedir:¹⁸

- Sistem kısıtlarını tanımlayınız,
- Sistem kısıtlarından nasıl yararlanacağınıza karar veriniz,
- Yukarıdan gelen kararlara göre, kısıtla ilgili her şeyi düzenleyiniz,
- Sistem kısıtını kaldırınız,
- Kısıtlılık ortadan kalktığı zaman, sistem içinde durgunluk olmasına izin vermeden yeni kısıtları bulabilmek için sistem kısıtlarını tanımlayınız aşamasına geri dönünüz. .

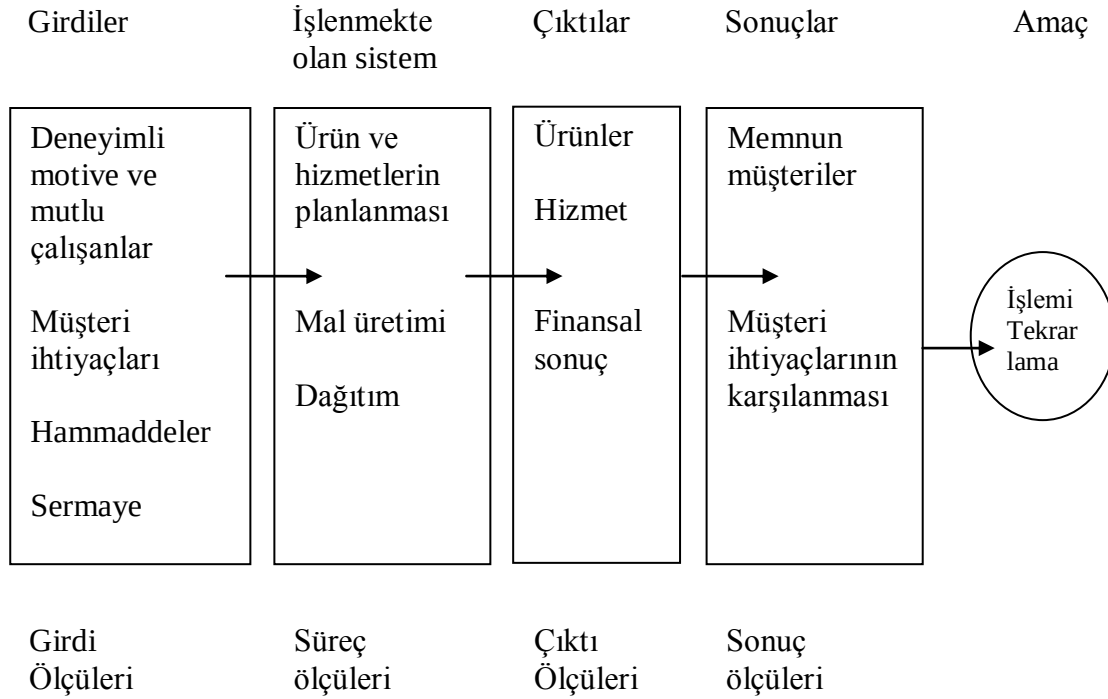
¹⁷ <http://www.focusedperformance.com/toc01.html>, Erişim tarihi: 05-02-2012

¹⁸ <http://lewistrigger.com/hebsite/Articals/leantoc.pdf>, Erişim Tarihi: 05-02-2012.

3.6. Girdi, Süreçler, Çıktılar ve Sonuçlar Çerçevesi

Bu çerçeve, kavramsal olarak, girdi, süreç, çıktı ve sonuç ölçümleri arasındaki farkı ortaya koyduğu için çekici ve kullanışlıdır (Neely ve diğerlerinden(2001) aktaran Purbey ve diğerleri, 2007: 3).

Çerçevenin geliştiricisi Brown (1996), bu çerçevenin her bir bölümünün diğeri için performans belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Çerçeve, neden ve sonuç ilişkisi vasıtasıyla, performans ölçüleri arasında bir bağ kurulması esasına dayanır. Benchmarking, daha iyi çıktı ve sonuç, amaçları ve sonuçları oluşturmak için bu çerçeveye dâhilinde kullanılabilir (Purbey ve diğerleri, 2007: 3).



Şekil 6. Girdi, süreçler, çıktılar ve sonuçlar çerçevesi(input, processes, outputs and outcomes framework)

Kaynak:<http://chesterrep.openrepository.com/cdr/bitstream/10034/108736/1/Dominique%20Gresty.pdf>, Erişim tarihi: 05-02-2012.

3.7. Sonuçlar ve Belirleyiciler Matrisi

Uluslararası faaliyet gösteren ve faaliyet amacı kâr olan hizmet işletmeleri için geliştirilmiş, çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerinden bir tanesi de sonuçlar ve belirleyiciler matrisi (Results and Determinants Matrix)dir.

Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) geliştirdiği bu modele göre, uluslararası faaliyet gösteren birçok büyük hizmet örgütü bölünmüş ve coğrafik dağılma ile karşı karşıyadır. Bu durumdan kaçınmak için örgütsel performans ölçümünün temel odağı olan stratejik iş üniteleri oluşturulur (Strategic business unit). Stratejik iş üniteleri, tanımlanabilen bir müşteri grubuna, belirlenmiş diğer örgütler ile rekabet halinde, belirli ürünleri ve hizmetleri satan faaliyet birimi olarak tanımlanabilir. Bir stratejik iş ünitesi için, verilen işi tamamlamak, stratejik iş ünitesi yöneticisi için, örgütün performans gereksinimlerini sağlarken, rekabeti üstesinden gelecek strateji seçmek ve uygulamak durumundadır (Brignall ve Ballantine, 1996: 3,4).

Örgütlerin, fiyat ve maliyetten başka faktörler ile de rekabet halinde olduğunu belirten Fitzgerald ve diğerleri(1991) altı boyutlu bir performans ölçüm modeli önermiştir. Bu modele göre stratejik iş bölümünün stratejisinin sonuçlarını ölçen(pazar payı, satış artışı oranı gibi **rekabet ölçüleri** ve maliyet kazanç ve katma değeri ölçen **finansal ölçüler**)iki boyut ve stratejinin başarısının belirleyen dört boyut(kalite, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon), çok boyutlu örgütsel performans ölçümü için kullanılır (Brignall ve Ballantine, 1996: 4)..

Tablo 6. Sonuçlar ve belirleyiciler matrisi

Performans boyutu	Performans ölçüm tipleri
<i>1- Sonuç boyutları</i>	
Finansal performans	Kazançlılık, Likitide, Sermaye yapısı, pazar oranları.
Rekabet	Göreceli Pazar payı ve pozisyonu, Satış artışı, müşteri temeli ölçümleri
<i>2-Belirleyiciler boyutu</i>	
Kaynak kullanımı	Verimlilik, etkenlik, etkililik
Servis kalitesi	Güvenirlilik, yanıt verme, estetik/görünüm, temizlik, konfor, iletişim, kibarlık, arkadaşça bir tutum, yeterlik, erişim, hazır bulunurluk,

	güvenlik
İnovasyon(Yenilik)	İnovasyon(yenilik)sürecinin performansı, Bireysel inovasyonun(yenilik) performansı
Esneklik	Ürün ve hizmet özelliklerinin esnekliği, hacim esnekliği, ulaştırma hızı esnekliği.

Kaynak: Brignall ve Ballantine, 1996: 4.

3.8. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemleri

Bütünleşik performans ölçüm sistemleri, örgütsel performansa başka bir açıdan bakan bir diğer çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir.

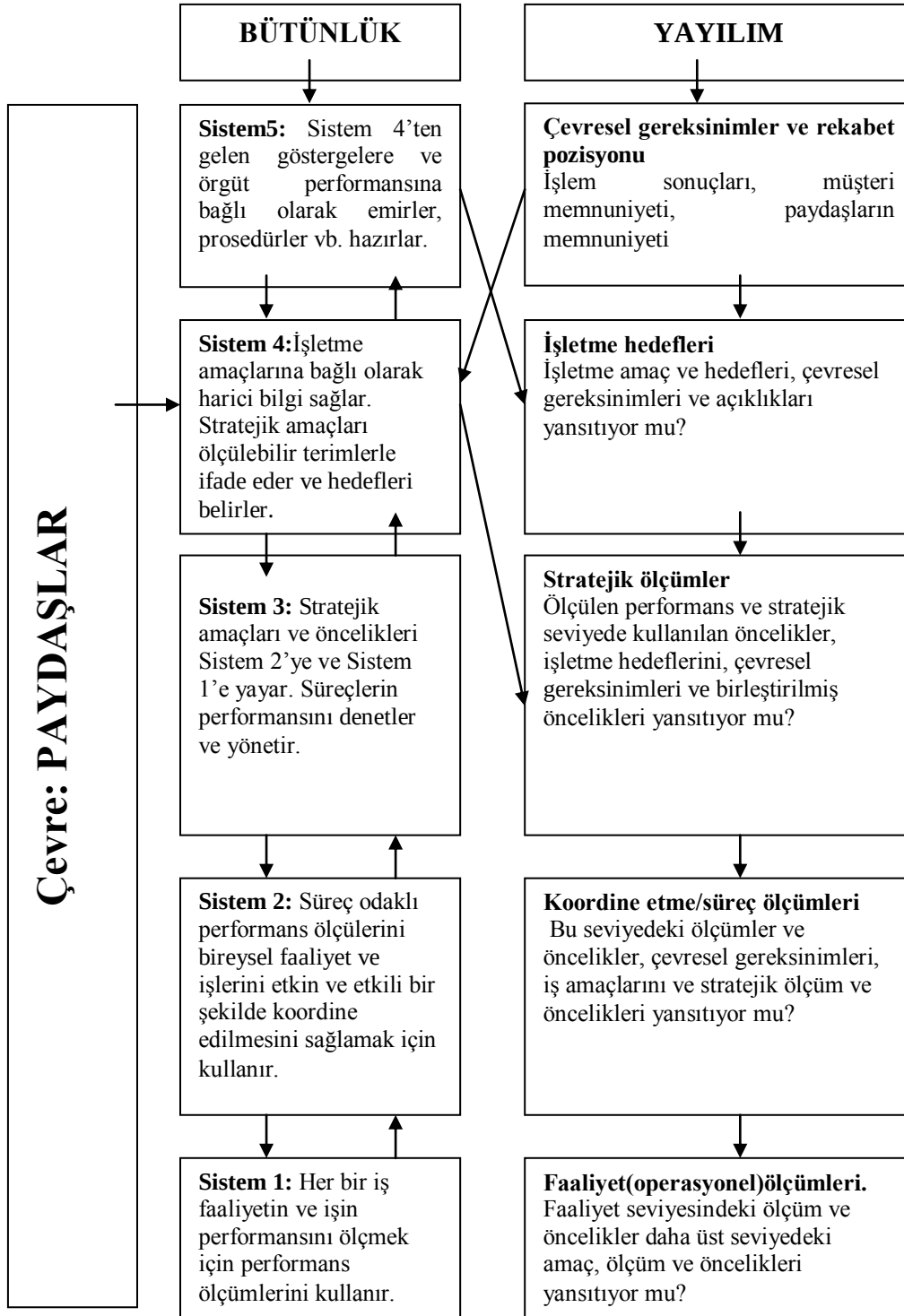
Bititci ve diğerlerinin geliştirdiği bu modele göre, performans yönetimi süreci, işletmenin örgütsel performansını, fonksiyonel hedef, amaç ve stratejileri ile işletmenin genel strateji, amaç ve hedefleri ile birlikte yönettiği süreçtir. Bu sürecin amacı proaktif bir kapalı döngü kontrol sistemi sağlamaktır. Bu kapalı döngü kontrol sistemi, işletmenin ve işletme fonksiyonlarının stratejilerini tüm iş aktivitelerine, süreçlerine, görevlere ve personele yaymak ve performans ölçüm sistemi vasıtasıyla uygun yönetim kararlarını sağlamak için geri bildirim oluşturmaktır (Bititci ve diğerleri, 1997:2).

Temel olarak bir performans yönetim süreci, bir örgütün farklı sistemleri, örgütsel performansını yönetmek için nasıl kullandığıdır. Örgütsel performans yönetim sürecinin merkezinde, tek döngülü yayılımı ve geri besleme sistemini sağlayan bir bilgi sistemi vardır. Bu bilgi sistemi, bütün ilgili bilgileri ilgili sistemlerden alan ve bütünleştiren bir performans ölçüm sistemidir. Bu bağlamda bütünleştirme, örgütsel performans ölçüm sisteminin stratejik ve taktiksel amaçları doğru bir şekilde yaymasının yanında, karar ve kontrol süreçlerini kolaylaştırmak için ilgili bilgilerin geri bildirmesini de sağlamasıdır(Bititci ve diğerleri, 1997:2).

Model kontrollü bir şekilde koordine edilen ve karşılıklı iletişim içinde olan beş tane sistemden oluşur. Bu sistemlerin tanımı aşağıda verilmiştir(Pun ve White, 2005: 12, 13):

- **Sistem 1:** Mal ve hizmetlerin üretildiği operasyonel birimdir. Örgütün üretim fonksiyonudur. Emirlerin yerine getirilmesi, ürün gelişimi, emir alma gibi kısımlardan oluşur ve objektif olarak bireysel ölçümlerin gerçekleşmesini sağlar (Başat, 2010: 68).
- **Sistem 2:** Sistem 1'deki operasyonel birimlerin faaliyetlerini koordine eder. Bu sistem, Sistem 1' deki iş faaliyetlerini içeren, iş süreçlerini temsil eder.
- **Sistem 3:** Sistem 1 ve Sistem 2'deki faaliyetlerin belirlenen hedef ve önceliklere yönetilmesini sağlayan taktiksel yönetim sistemidir. Daha yüksek seviyeli sistemlerin gereksinimleri ile birlikte süreç ve faaliyetlerin bir arada yürütülmesinden sorumlu olan sistemdir.
- **Sistem 4:** Dış çevre ve gelişme ile ilgili gelişimsel bir sistemdir. Dış çevreye odaklanarak, daha alt sistemlerde yapılması gerekli olan değişiklikleri tanımlar ve işletme veya örgüt amaçlarını yerine getirmek için gelişme açıklıklarını belirler ve stratejiler oluşturur.
- **Sistem 5:** İşletmenin veya örgütün, geleceğe adapte olabilmesi için politika, emir(direktif)ler ile amaç ve hedeflerin hazırlandığı sistemdir. Bu sistem işletme veya örgüt öncelik ve hedeflerini hazırlar.

Yukarıda belirtildiği gibi uygulanabilir her sistemin en az 5 tane alt sisteminin olması bir zorunluluktur Bütünleşik performans ölçüm sistemleri, yapı itibarıyla iki kritik boyutu ortaya çıkarır. Bunlardan biri bütünlük(Integrity) diğeri de yayılım(deployment)dır. Bütünlük, bütünleşik performans ölçüm modelini oluşturan sistemlerin bir arada olmasını ele alır (Beer, 1979; Blenkinsop,1993). Bu sistemlerin bir bütün içerisinde hareket etmesi gereklidir. Yayılım(deployment) ise, amaç ve politikaların, örgütün hiyerarşik yapısı boyunca yayılması anlamına gelmektedir (Bititci ve diğerleri, 1997; Başat, 2010; Pun ve White, 2005).



Şekil 7. Bütünleşik çok boyutlu performans ölçüm modeli

Kaynak: Bititci ve diğerleri, 1997:5

3.9. Cambridge Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Süreci

Cambridge Üniversitesi'ndeki performans, performans ölçümü ve performans yönetimi konulu araştırmalarda ortaya çıkmış, örgütsel performans ölçüm sistemlerinin hangi özellikler taşıması gerektiğini, ortaya koyan bir modeldir.

Cambridge çok boyutlu örgütsel performans ölçüm sürecini geliştirenlere göre, performans ölçüm sistemleri üç temel aşamaya bölünebilir, bu aşamalar (Bourne, Mills, Wilcox, Neely ve Platts, 2000: 4):

- Örgütsel performans ölçümlerinin tasarımı,
- Örgütsel performans ölçümlerinin geliştirilmesi,
- Örgütsel performans ölçümlerinin kullanılmasıdır.

Örgütsel performans ölçümlerinin tasarımı aşamasının iki gereksinimi vardır. Bunlar, ölçülecek temel örgütsel amaç ve hedeflerin tanımlanması ile ölçüm şeklinin tasarlanmasıdır.

Sınıflandırma amacı için, örgütsel performans ölçümlerinin geliştirilmesi aşaması, sistem ve prosedürlerin, örgütsel performans ölçümlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlayan verilerin toplanması ve süreçlendirilmesi için yerli yerine konulması aşamasıdır (Bourne ve diğerleri, 2000: 4,5).

Örgütsel performans ölçümlerinin kullanılması aşaması iki ana bölüme yayılır. Bunlardan ilki, örgütsel performans ölçümlerinin, örgüt stratejisinin başarısını ölçmek için kullanılmasıdır (Vitale ve Mavrinac, 1995; Kaplan ve Norton, 1996). İkincisi, örgütsel performans ölçümlerinden gelen geri besleme ve enformasyonun, stratejinin geçerliliğini test etmek ve örgütsel performans ile ilgili olumsuz varsayımların ortadan kaldırılması için kullanılmasıdır (Eccles ve Pyburn, 1992; Kaplan ve Norton, 1996; Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Ancak bu sıralama kavramsalıdır. Bazı ölçüler, tüm örgütsel performans ölçüleri tam olarak tasarlanmadan uygulanabilir (Bourne ve diğerleri, 2000: 4).

Örgütsel performans ölçüm sistemi, örgütün içinde bulunduğu durum değişirken birkaç seviyede gelişme ve gözden geçirmeyi gerektirir. Örneğin (Bourne ve diğerleri, 2000: 4):

- Performans ölçüm sistemi, hedef ve standartların gözden geçirilmesi ve yenilenmesi için bir efektif mekanizmayı içinde barındırmalıdır.
- Performans ölçüm sistemi, performans ve çevre değişirken, gelişen yekpare ölçüler için bir süreci içinde barındırmalıdır.
- Performans ölçüm sistemi, kullanımdaki örgütsel performans ölçümlerinin tamamı için, periyodik olarak bir gözden geçirme ve gelişme sürecini içinde barındırmalıdır.
- Performans ölçüm sistemi, stratejik varsayımların ortadan kaldırılması için kullanılabilir olmalıdır.

3.10. Sürekli Performans Ölçüm Sistemleri

Model örgütün örgütsel performans göstergeleriyle¹⁹ yönetilmesi esasına dayanır. Flapper, Fortuin ve Stoop (1995)'un çalışmalarında ortaya attığı bu modelde, bir bütün olarak örgütün varlığı ile ilişkili olan örgütsel performansın tüm boyutlarını kapsayan bir sistemin varlığı söz konusudur.

Bu sistem, yönetime çabukça, örgütün faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiği ve örgütsel amaçların ne derecede gerçekleştiği konusunda görüş sağlar. Metod üç ana bölümden oluşur:

- Örgütsel performans göstergelerinin tanımlanması,
- Örgütsel performans göstergelerinin arasındaki ilişkilerin tanımlanması,
- Örgütsel performans göstergeleri için hedef değerlerin hazırlanması.

Örgütsel performans göstergelerinin tanımlanmasında iki ayrı bakış açısı söz konusudur. Aşağıdan yukarıya bakış açısına göre, örgüt içerisinde yürütülen işler, örgütsel performans göstergelerinin tanımlandığı yer iken, yukarıdan aşağıya bakış açısına göre, örgütsel performans göstergelerinin tanımlandığı yer bu işlerin yönetildiği yer örgüt fonksiyonlarıdır.

¹⁹Performans göstergeleri: Performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlardır.(www.bumko.gov.tr/PEB/Genel/dg.ashx?BELGEANAH=14413&DIL=1&DOSYASIM=egitim_2009_2.pdf performans göstergesi, Erişim tarihi: 07-02-2012.)

Her örgütsel performans göstergesi, üç tane iç boyuta sahiptir, bunlar;

- Örgütsel performans göstergesi tarafından desteklenen kararın şekli (stratejik kararlar, taktiksel kararlar, faaliyet kararları)
- Kararın yığılma şekli (kısmi kararlar, birimsel kararlar),
- Örgütsel performans göstergesinin içinde tanımlandığı performans ölçüm birimi (parasal, fiziksel, ölçüm birimi olmayan).

Yukarıdaki boyutlara göre, örgütsel performans göstergeleri, finansal ve finansal olmayan, küresel ve yerel, iç ve dış, organizasyonel hiyerarşiye bağlı olarak ve uygulama alanına (Pazarlama, Araştırma-Geliştirme v.b) bağlı olarak olmak üzere beş alt grupta incelenir (Flapper ve diğerleri, 1995: 1, 2, 3, 4, 5.).

Bunun yanı sıra bir örgütteki fonksiyonlar ve bu fonksiyonların sorumlu olduğu işler hesaba katılır. O zaman farklı örgütsel performans göstergeleri iki tip ilişki açısından incelenir. Bunlardan ilki, bir fonksiyon bağlamında kullanılan örgütsel performans göstergeleri arasındaki ilişki (iç ilişki), farklı fonksiyonlar için tanımlanmış performans setleri arasındaki (dış ilişkiler) ilişkilerdir (Pun ve White, 2005:12).

Aynı zamanda örgütsel performans göstergeleri arasında, bir hiyerarşi vardır. Bu hiyerarşiye göre, bir basamaktaki örgütsel performans göstergesi, alt ve üst basamaklardaki örgütsel performans göstergeleri ile ilişki içindedir. Bu ilişkinin şiddeti, örgütsel performans için hangi örgütsel performans göstergesinin kullanılıp kullanılmayacağını etkiler. Bazı durumlarda alt basamaklardaki örgütsel performans göstergeleri, üst basamaktaki örgütsel performans göstergeleri olmadan, örgütsel performansı belirlemek için kullanılabilir (Flapper ve diğerleri, 1995: 4,5).

Bir örgütsel performans ölçüm sistemi, sadece örgütsel performans göstergeleri tarafından değil aynı zamanda farklı faaliyetleri harekete geçiren değer sınırları ile de tanımlanır. Bir üst basamak performans göstergesi için bir değer sınırı ya da değerler sınırı oluşturmaktan başlayarak, hedefler takip eden alt basamaktaki örgütsel

performans göstergesine verilir. Eğer hedefler, alt basamaktaki örgütsel performans göstergesi için geçerli değilse, diğer alt örgütsel performans göstergesine verilir veya üst basamaktaki hedefler değiştirilir. Bu nedenlerden dolayı örgütsel performans göstergeleri için hedef değerlerin tespit edilmesi süreci, aşağı-yukarı, yukarı-aşağı yaklaşımlarını gerektiren, iş görenlerin ve işverenlerin, tedarikçiler ile müşterilerin de katılması gereken bir uyumlaştırma sürecidir (Flapper ve diğerleri, 1995: 5).

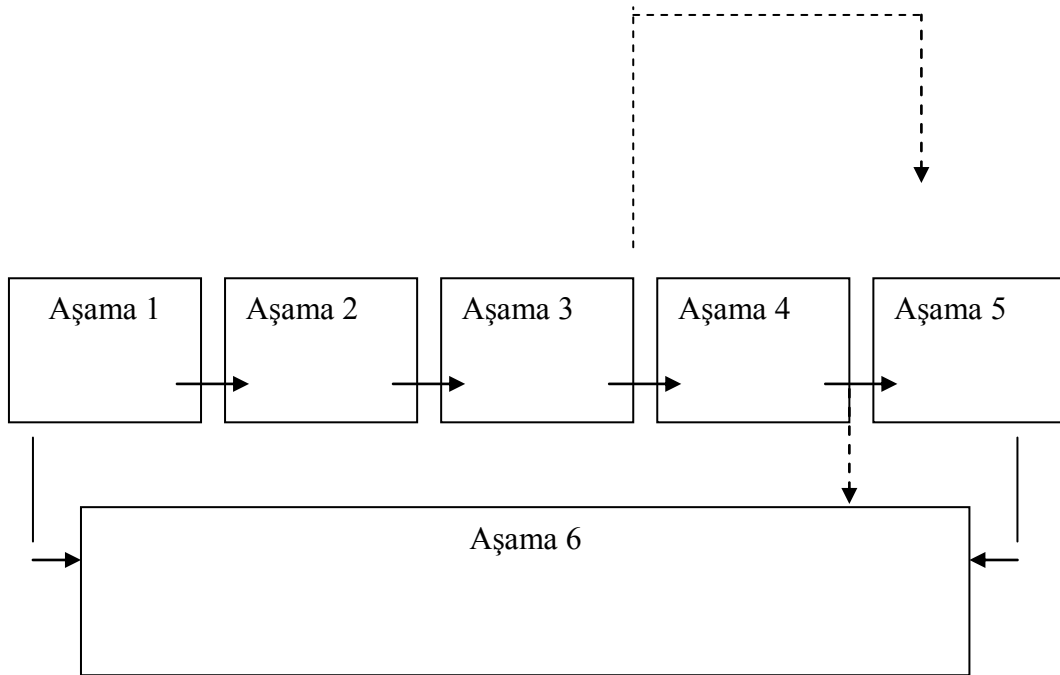
Model yukarıda anlatıldığı gibi işlemektedir. Örgütsel performans göstergelerinin sürekliliği için son sorumluluk, fonksiyonu yöneten kişilerin performansından sorumlu olan yöneticidir.

3.11. Bütünleşik Çok Boyutlu Performans Ölçüm Çerçevesi

Model ya da çerçeve, Medori ve Steeple'ın (2000) yaptığı çalışmalardan ortaya çıkmıştır, tek boyutlu örgütsel performans modellerindeki eksiklerin giderilmesi için geliştirilen model birbirini tamamlayan altı aşamadan oluşur. Bu aşamalar (Medori ve Steeple, 2000: 4,5):

- **Aşama 1:** Çerçeve, örgütün stratejisinin tanımlanması ile başlar, bu aşamanın temeli örgütün stratejisiyle ilgili olan örgütsel performans ölçülerinin belirlenmesidir. Örgüt stratejisi aynı zamanda müşteri gereksinimlerini de kapsamalıdır.
- **Aşama 2:** Bu aşama, altı stratejik önceliği(kalite, maliyet, esneklik, zaman, ulaştırma ve gelecekteki büyüme(Future growth) birinci aşamada tanımlanan örgütün stratejik gereksinimleriyle eşleştirme aşamasıdır. Örnek, kaliteyi, tedarikçi kalitesini arttırmak eşleştirebiliriz.
- **Aşama 3:** Bu aşamada örgütün performansını belirlemek için en uygun performans ölçümleri belirlenir.
- **Aşama 4:** Bu aşama, aşama 3'te belirtilen önemli performans ölçümlerinin yanı sıra, mevcut örgütsel performans ölçüm sisteminin denetlenmesinden ortaya çıkan örgütsel performans ölçümlerinin de denetlendiği ve sonucunda hangi örgütsel performans ölçüleri ile yola devam edileceğinin belirlendiği aşamadır.

- **Aşama 5:** Bu aşamada, 3. aşamada belirlenen yeni örgütsel performans ölçülerinin ve 4. aşamada belirlenen mevcut örgütsel performans ölçülerinin 8 unsur ile tanımlanıp, yürürlüğe koyulması aşamasıdır. Bu sekiz unsur, örgütsel performans ölçümünün adı, amacı, kıyas ölçütleri, hesaplanma doğruluğu, hesaplanma sıklığı, veri kaynağı, örgütsel performans ölçümünden kimin sorumlu olduğu ve bu örgütsel performans ölçümün sağladığı sonuca göre yapılacak faaliyetin belirlenmesidir.
- **Aşama 6:** Bu aşamada, örgütsel performans ölçüm modelinin sürekli gözden geçirilmesi ile ilgili aşamadır. Bu aşama, örgütsel strateji değişimi, bir yeni teknolojinin uygulanması gibi zamanlarda özellikle gereklidir.



Şekil 8. Bütünleştirilmiş çok boyutlu performans ölçüm çerçevesi(Integrated performance measurement framework)

Kaynak: Medori ve Steeple,2004: 4

3.12. Dinamik Örgütsel Performans Ölçüm Sistemleri

Model, Bititci ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği bütünleşik örgütsel performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine paralel olarak ortaya çıkmıştır.

Model, enformasyon teknolojisi temelli yönetim araçların kullanımının kendi kendini denetleyen bir örgütsel performans yönetim sistemi olarak kullanılabileceği esasına dayanır. (Pun ve White, 2005: 14)

Modele göre bir örgütsel performans sistemi, dinamik olmalı ve aşağıdaki sistemleri içermelidir, bunlar (Bititci, Turner, Begemann, 2000:6) :

- Dış çevrede meydana gelen gelişmeleri ve değişiklikleri sürekli izleyen bir dış çevre izleme sistemi,
- İç çevrede meydana gelen gelişmeleri sürekli izleyen ve bazı örgütsel performans limit ve eşiklerine ulaşıldığında ikaz ve düzeltme sinyalleri gönderen bir iç çevre izleme sistemi,
- İç çevre izleme sistemi ve dış çevre izleme sisteminden sağlanan enformasyon ile daha yüksek işletme birimlerince belirtilmiş amaç ve öncelikleri kullanarak, örgüt içi amaç ve hedeflerin ne olduğuna karar verecek bir gözden geçirme sistemi,
- Sistemin kritik unsurlarına, gözden geçirilmiş, yeni amaç ve öncelikleri örgüt birimlerine, süreç ve faaliyetlerine yayacak bir iç yayılım sistemi,
- Farklı performans ölçümleri arasında neden sonuç ilişkisinin yönetimini kolaylaştıracak bir sistem,
- Örgütsel performans ölçümlerinin kritikliğini ve önceliğini nicelendirmek için, neden sonuç ilişkisinin nicelendirilmesini kolaylaştıracak bir sistem,
- Faaliyet ve süreçlerde çalışan işgörenler tarafından kullanılan mevcut örgütsel performans ölçümleri vasıtasıyla sürdürülen örgütsel gelişim girişimlerinin sonucu olarak elde edilen kazançları sağlayan bir sistem,
- Potansiyel örgütsel performans problemlerine erken uyarı sağlayacak ikaz sinyalleri üretmek için örgütsel performans sınırlarını ve eşik değerlerinin kullanımını ve tanımlanmasını kolaylaştıracak bir sistemdir.

Model aynı zamanda bir enformasyon teknolojisi tabanına sahip olduğu için, enformasyon teknolojisi tabanının da sahip olması gereken özellikler vardır. Bunlar (Bititci, Turner, Begemann,2000: 7):

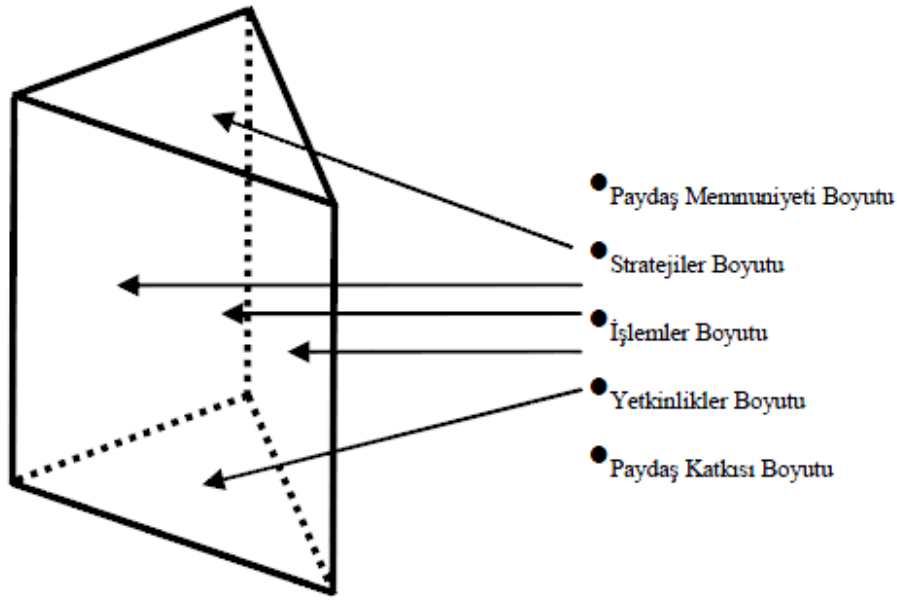
- Enformasyon teknolojisi tabanı, sadece örgütsel performans ölçüm sisteminin sürdürülmesi için bir yol değil, yönetici bir enformasyon sistemi sağlamalıdır,
- Enformasyon teknolojisi tabanı, yukarıda bahsedilen model için uygun, elverişli birleştirici bir yeteneğe sahip olmalıdır,
- Var olan iş yapma sistemleri örneğin, ERP(Enterprise Resource Planning) ile uyum içinde olmalıdır.
- Örgütsel performans yönetimini kolaylaştırmak için bazı basit kuralları işletme yeteneğine sahip olmalıdır. Örneğin, ikaz sinyalleri verebilmeli, uyarı notları gönderebilmelidir.

3.13. Performans Prizması

Model, çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerindeki eksikleri gidermek ve diğer çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerinde olduğu gibi, çok boyutlu örgütsel performans ölçümlerini bir başlık altında toplamak üzere ve "paydaş değeri yaratmadan, hissedar değeri yaratmak mümkün değildir" düşüncesinden hareketle geliştirilmiştir (Başat, 2010: 91).

Model, beş yüzü olan bir prizmayı andırdığı için performans prizması adını almıştır. Performans prizmasının karşılıklı etkileşim içinde olan beş boyutu şunlardır (Adams ve Neely, 2000 :2):

- Paydaş memnuniyeti,
- Stratejiler,
- Süreçler(işlemler),
- Yetkinlikler,
- Paydaş katkıları



Şekil 9. Performans prizması

Kaynak: Başat, 2011: 8, www.akuiibf.aku.edu.tr/13_1/2.pdf, Erişim tarihi: 09-02-2012

Performans piramidini oluşturan beş boyutu oluşturan etmenler aşağıda verilmiştir (Anderson, 2007: 7, 8) :

- **Paydaş memnuniyeti boyutu:** Bu boyut sadece müşteri ve hissedarlardan daha geniş bir kapsama alanına sahiptir. Müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, devlet ve özel çıkar gruplarının hepsi birlikte paydaş olarak hesaba katılır. Bu boyutun belirleyici soruları, “örgütün belirleyici paydaşları kimdir? Bu paydaş gruplarının istekleri ve gereksinimleri nedir?” şeklinde sıralanabilir.
- **Stratejiler boyutu:** Bu boyut, belirleyici paydaşların gereksinimlerini ve isteklerini karşılamak için uygulamaya konulması gereken stratejilerin neler olduğunun sorgulandığı ve bu sorgulamadan, örgütsel performans ölçülerinin belirlendiği boyuttur.
- **Süreçler (işlemler) boyutu:** Bu boyutta, stratejiler boyutunda belirlenen stratejilerin yürütülmesi için gerekli olan süreçler(işlemler) belirlenir. Bu süreçler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi v.b olabilir.
- **Yetkinlikler boyutu:** Süreçler (işlemler) boyutunda belirlenen süreçlerin (işlemlerin) yürütülebilmesi ve ilerletilebilmesi için gereken

yetkinliklerin ne olduğunu belirlendiği boyuttur. Neely, Adams ve Crowe'a göre (2001) yetkinlikler, örgütün süreçlerin yürütülmesini birlikte sağlayan insan, uygulama, teknoloji ve altyapı birleşimidir.

- **Katkılar boyutu:** Bu boyutta, bir önceki boyutta belirtilen yetkinliklerin sürdürülebilmesi ve geliştirilmesi için paydaşlardan sağlamamız gereken katkıların ne olduğunun belirlendiği boyuttur.

Paydaş değeri yaratmadan, hissedar değeri yaratılamayacağı düşüncesinin hâkim olduğu modelde, örgütsel performans ölçümleri paydaş değeri belirlenerek oluşturulan örgütsel stratejilerin sonucunda oluşur.

3.14. EFQM Mükemmellik Modeli

Çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modellerinin en kapsamlı olanlarından birisi de Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu'nun-EFQM(European Foundation of Quality Management)- geliştirdiği mükemmellik modelidir.

EFQM Mükemmellik Modeli, toplam kalite yönetimi prensiplerine dayanan, 1989 yılında EFQM tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Örgütlerin daha rekabetçi olmak güdülerine destek sağlamak üzere tasarlanmıştır. Model, Avrupa'nın, örgütsel performansı artırmak üzere 600'den fazla örgütün kullandığı, en geniş çaplı kullanılan mükemmellik çerçevesi olarak 30000'in üzerinde işletme tarafından performansı artırmak ve değer yaratmak için kullanılmaktadır (Cartmell, Binsardi ve Mclean, 2011: 6) .

EFQM Mükemmeli Modeli, en son 2010 yılında güncellenmiştir. Model, tüm örgütün yönetim sistemini etkileyen,-Planla - Uygula - Kontrol et – Önlem al- sürekli gelişim döngüsünü temsil etmektedir. Girdiler ve sonuçlar olmak üzere iki farklı gruba bölünmüş, dokuz ölçütten oluşmaktadır. Girdiler bölümü örgütün nasıl yönetildiği ile meşgul olurken, çıktılar bölümü, girdiler bölümündeki ölçütler tarafından temsil edilen tüm alanlardaki yönetim faaliyetlerinin sonuçlarını göstermektedir (Benavent ve Giner, 2011: 5).

EFQM (2010) mükemmellik modeline göre mükemmelliğin temel kavramları aşağıdaki gibidir:

- Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler.
- Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadırlar.
- Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı konusunda örnek olan liderlere sahiptir.
- Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.
- Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.
- Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.
- Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir.
- Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Aşağıda EFQM modelini oluşturan dokuz ölçüt kısaca anlatılmaktadır (Wongrassamee, Gardiner, Simmons, 2003 :4)

Girdiler ölçütleri:

- **Liderlik**, örgütün ve iş görenlerin başarabileceği sürekli gelişim ve toplam kalite öneren vizyon bildirilerinin liderler tarafından nasıl geliştirildiği ve açıklandığının yanı sıra yönetim ekibinin ve diğer tüm yöneticilerin davranışlarıyla ilgilidir.
- **İşgören yönetimi**, örgütün işgörenlerine nasıl davrandığı ve süreçleri ve hizmetleri sürekli geliştirmek için, bilgiyi ve işgörenlerin tam potansiyellerini nasıl arttırdığı ile ilgilidir.
- **Politika ve strateji**, toplam kalite ve sürekli gelişim kavramları yolu ile örgütün vizyon ve misyonunu nasıl yürüttüğünü ve örgütün misyon, değer, vizyon ve stratejik yönünü inceler.
- **Kaynaklar**, misyon ve stratejik planlamada belirtilen etkin iş performansını uygulamaya koymak için, örgütün dış işbirliklerini ve iç kaynaklarını nasıl yönettiği ve kullandığı ile ilgilidir.
- **Süreçler**, müşteri ve diğer paydaşları memnun etmek için, örgütün faaliyet ve süreçlerini nasıl tasarladığı, yönettiği ve geliştirdiği ile ilgilidir.

Sonuçlar ölçütleri:

- **İşgören memnuniyeti**, çalışanlar ile ilişkili olarak, örgütün ne başardığını soruşturur,
- **Müşteri memnuniyeti**, hedef müşterilerle ilişkili olarak, örgütün neyi yerine getirdiğini ölçer,
- **Topluma etki**, yerel, ulusal ve uluslararası toplumun beklentilerini ve gereksinimlerini uygun bir şekilde tatmin etmede örgütün neyi başardığı ile ilgilidir.
- **İş sonuçları(temel sonuçlar)**, paydaşların ihtiyaçlarını sağlamak için ve planlanmış iş sonuçları ile ilişkili olarak örgütün neyi başardığını sorgular.

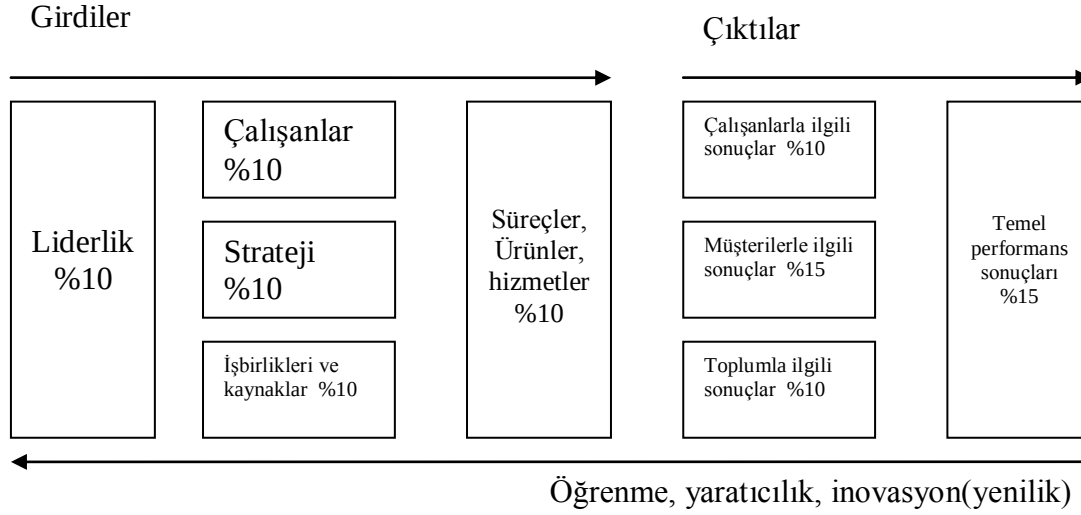
EFQM mükemmellik modelinin örgütsel performansı denetlemek için kullandığı mantıksal yaklaşım biçimi kısaca RADAR olarak bilinen yöntemdir. RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment ve Refinement), herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir

yönetim aracıdır. En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir (EFQM Mükemmellik modeli, 2010: 22)

- Örgüt stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek (Results),
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak (Approach),
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak (Deployment),
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlemek ve iyileştirmek (Assessment ve Refinement).

RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları puanlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda öz değerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır (EFQM Mükemmellik modeli, 2010,26).

Bir kuruluş RADAR' a göre puanlandığında, toplam puanı belirlemek üzere Model'in her bir ölçüt için ayrı bir ağırlık katsayısı kullanılır. Bu ağırlıklar ilk olarak Avrupa çapında geniş bir uzlaşım sonucu 1991 yılında belirlenmiştir. Ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmiş olup, 2010'dan itibaren geçerli ağırlıklar Şekil 10'da gösterilmiştir (EFQM Mükemmellik modeli, 2010,26).



Şekil 10. EFQM mükemmellik modeli

Kaynak: EFQM Mükemmellik Modeli, 2010,26

3.15. Balanced Scorecard

Örgütlerde kullanılan çok boyutlu performans ölçüm modellerinin en yaygınlarından birisi de Balanced Scorecard'tır. Balanced Scorecard, dilimize kurumsal karne, performans karnesi, kurum karnesi, toplam (dengeli) başarı göstergesi v.b şekillerde girmiştir. Biz çalışmamızın bundan sonraki kısmında Balanced Scorecard kavramını kullanacağız. 1992'de Robert Kaplan ve David Norton'un işletme literatürüne soktuğu Balanced Scorecard:

Organizasyonun vizyon ve stratejisini iş aktiviteleriyle uyumlu hale getirmekte kullanılan, iç ve dış iletişimi arttıran, stratejik amaçlara karşı örgütsel performansı denetleyen bir stratejik planlama ve yönetim sistemidir²⁰.

Örgütsel performans ölçümünün işin içine katıldığı bir diğer tanıma göre ise Balanced Scorecard, örgütün misyonu ve stratejisini ayrıntılı bir örgütsel performans ölçüm setine çevirerek, stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve

²⁰ <http://www.balancedscorecard.org/Home/tabid/36/Default.aspx> ,Erişim tarihi: 11-02-2012.

oluşturmak olarak tanımlanabilir (Kaplan ve Norton, 1992 ve Örnek,2000'den aktaran Yücel, 2010: 26).

Balanced scorecard yaklaşımı, amacı itibariyle, hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir kontrol ve örgütsel performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünleşik (integrated) bir yönetim aracı, hem de bir kurumsal öğrenme aracıdır (Koçel, 2003: 455).

Tek boyutlu geleneksel yaklaşımların aksine, Kaplan ve Norton (1992) geliştirdikleri modelde, örgütün stratejik amacını gerçekleştirmede ilerleyip ilerlemediğini değerlemede dört farklı boyuttan yararlanmıştır. Bu boyutlar, finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur. Bu nedenlerden ötürü, Balanced Scorecard, stratejik yönetimi destekleyen bir araç olarak görülebilir. Balanced Scorecard, uzun dönemli amaçlar ile kısa dönemli amaçları, finansal ve finansal olmayan boyutları, iç ve dış çevreyi dengelemeyi hedeflemektedir (Meng ve Minogue, 2011: 2).

Balanced Scorecard konusuna, çalışmada daha ayrıntılı değinilecektir.

3.16. Kıyaslamalı İşletme Denge Kartı

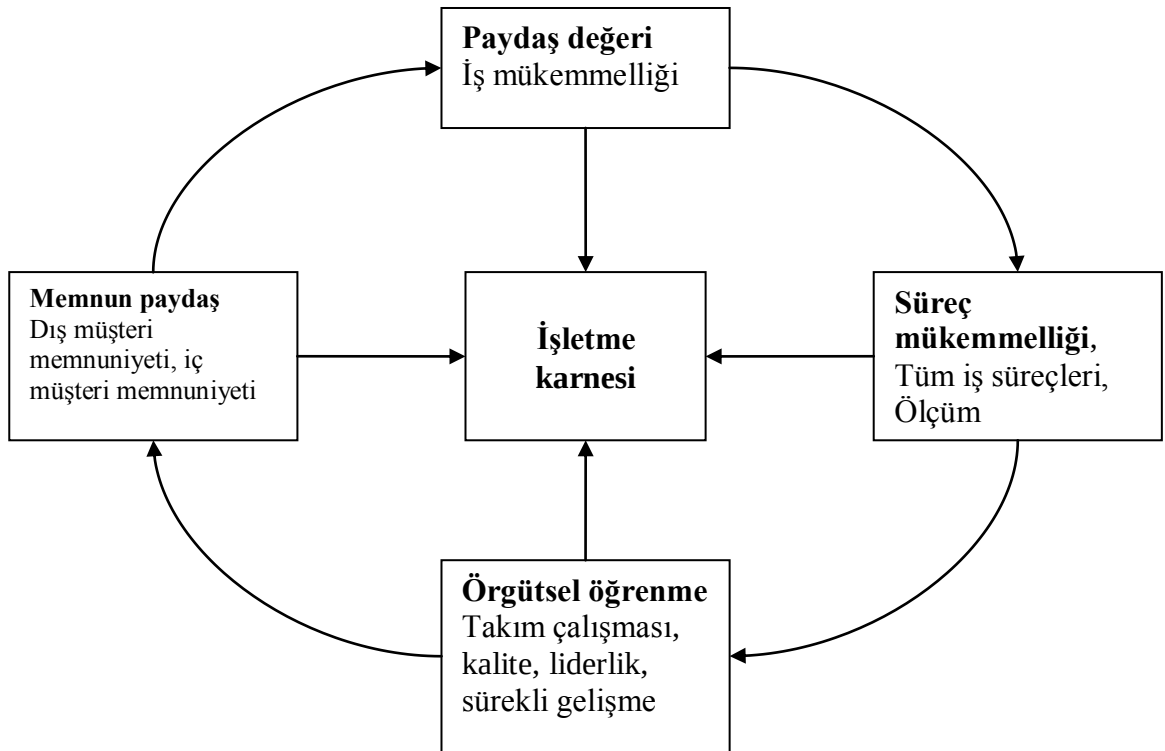
Bu model, temel olarak, toplam kalite yönetimi süreçlerini ve kritik başarı faktörlerini kullanan bir diğer çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir.

Modele göre, önceden tahmin edilemez değişikliklerin olduğu, dinamik pazarda, lider olarak kalmak isteyen birçok örgüt için dört belirleyici alanda mükemmelliği sağlaması gerekliliktir. Bunlar (Kanji, 1998: 3).,

- Paydaş değerini maksimize etmek,
- Süreç mükemmelliğini başarmak,
- Örgütsel öğrenmeyi arttırmak,
- Paydaş memnuniyeti sağlamaktır.

Bu örgütler aynı zamanda, yukarıda sağlanan alanlarda sağladıkları başarıların birbirlerine, bir sürekli gelişim döngüsü şeklinde kaynak olmasını sağlamalıdır (Kanji, 1998: 3).

- Memnun edilmiş paydaşlar gelir üretimine ve hissedar memnuniyetine yardımcı olur.
- Artan gelir, süreçler ve örgütsel öğrenme için fon yatırımlarına yardımcı olur.
- Daha iyi süreçler ve daha iyi örgütsel öğrenme, paydaşların memnuniyetine ve mükemmelliğin oluşturulmasına yardımcı olur.



Şekil 11. Kıyaslamalı işletme denge kartı

Kaynak: Kanji ve Moura e Sa, 2002: 9.

İkinci Bölüm

Balanced Scorecard Çok Boyutlu Örgütsel Performans Ölçüm Modeli

1. Balanced Scorecard Modeli'nin Ortaya Çıkışı

Günümüz iş dünyasında örgütler karmaşık, bilgi-yoğun bir çevreyle kuşatılmış durumdadır. Böylesine karmaşık ve bilgi fazlalığının olduğu çevrede başta rekabetin tanımı olmak üzere pek çok şey değişmiştir. Endüstriyel çağın örgütlere sunduğu fırsat ekonomileri ve ölçek ekonomileri kavramları artık geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Örgütlerin teknolojilerini kullanması, teknolojiyi ele alış şekilleri bilgi dünyasında meydana gelen değişimlerden etkilenmiştir. Önceleri teknolojinin standart mal ve hizmetler üretme biçimini etkileyen bir araç olduğu varsayımı, günümüz iş dünyasında teknolojinin bizzat örgütler tarafından üretilmesi gereken başlı başına bir mal veya hizmet olduğu varsayımı ile yer değiştirmiştir (Kaplan ve Norton, 2007).

Endüstriyel çağdan, bilgi çağına geçişte, hatta endüstriyel çağ öncesi sanayi hareketlerinde önemini kaybetmeyen unsurlardan bir tanesi örgütsel performansın sürekli bir şekilde kontrol edilmesidir. Bunun nedeni "ölçülemeyen yönetilemez" ilkesidir.

Endüstriyel çağda, örgütsel performans ölçümü, mali ve fiziki varlıkların(yatırımların), geri dönüş oranına bakarak, işletme yatırımcılarının ne kadar kazandıklarına odaklanmaktaydı. Bu bakış açısı faydalıydı çünkü hem öz sermayeden işletmenin ne kadar yararlandığını (artı değer) ortaya koyuyor, hem de operasyonel faaliyetler bazında işletmeyi finansal açıdan değerlendirme olanağı sunuyordu (Kaplan ve Norton, 2007: 3).

Ancak günümüzün bilgi-yoğun iş dünyasında işletmeyi sadece finansal veriler sunan bir örgüt olarak tanımlanmak yanıltır.

Bilgi yoğun iş dünyasında Balanced Scorecard'ı yeni bir örgütsel performans ölçüm modeli olarak ortaya çıkmasını sağlayan motivasyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütlerin varlığını idame ettirme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama, kârını maksimize etme, daha çok katma değer üretme gibi finansal amaçlarını gerçekleştirme isteği

- Kullanılan finansal ağırlıklı örgütsel performans ölçüm modellerinin yetersizliği,
- Örgüt dinamiklerini çok sık değişen müşteri istek ve gereksinimlerine göre ayarlamakta güçlük çekmekleri,
- Örgütlerin strateji ve taktik belirleme ve belirlenen stratejileri uygulamaya koyma desteğini sağlayacak araçlara ihtiyaç duymaları,
- Örgütlerin daha fazla paydaş(müşteri, yatırımcı (hissedar), devlet, toplum vb) ile ilişki içinde olmaları ve bu ilişkinin yönünün ve şiddetinin ayarlanması,
- Örgütlerin daha fazla çevrede aktif olarak yer alması, bunun sonucunda oluşan olumlu veya olumsuz durumlar, örneğin teknolojik çevrede meydana gelen değişimlere ayak uyduramama ya da bir teknolojik değişikliği ürün ve hizmetlerine çabuk yansıtmama ya da teknolojik çevreye yön veren bir işletme olma,
- Hizmet ve mal üreten işletmelerin kullandığı yeni yaklaşımlar-toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretimde, Altı sigma v.b- ve bu yaklaşımların örgütsel performans üzerindeki etkilerini ölçmek üzere geliştirilen araçlara duyulan gereksinim,
- Örgütlerin çalışanlarıyla olan ilişkileri nasıl düzenleyecekleri konusunda bilgiye ihtiyaç duymaları,
- Örgütlerin sürekli olarak akış halinde performans bilgisi desteğini sağlayacak yalın ve karmaşık olmayan araçlara ve sistemlere ihtiyaç duymaları,
- Örgütlerde karar alma ve karar destek mekanizmalarını destekleyecek araçlara duyulan gereksinim,
- Örgütler için kontrol fonksiyonunun artan önemi,
- Sonsuz örgütsel öğrenme fırsatından yararlanma isteği,
- Örgütlerin, daha fazla bilgi kirliliğine maruz kalmaları ve bu bilgi kirliliği içinde, işletme için yararlı bilgilerin seçiminin yapılmasını gerçekleştirme isteği,

Balanced Scorecard uygulaması yapılmasının nedenleri, örgütten örgüte hatta ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir. Ancak genel bir çerçeve oluşturulacak ise bir örgütün Balanced Scorecard'a duyduğu ihtiyaç ve alt ihtiyacın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Tunçer, 2006: 79):

Stratejilerin anlaşılabilir iş hedeflerine dönüştürülmesi ihtiyacı:

- Performans ile ilgili bilgilerin hızlı biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı,
- Stratejilerin her seviyedeki çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi,
- Önemli ve önemsiz unsurların açıkça ortaya konulması,
- Performans kriterlerini daha sağlıklı ölçümleme ihtiyacı.

Tüm çabaları aynı stratejik yöne yönlendirme ihtiyacı

- Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı,
- Strateji, performans, ölçüm ve benzeri konularda benimseme sağlamak

Strateji ve uygulama sonuçlarını her seviyedeki çalışanlarla paylaşma ihtiyacı

- Firma stratejilerinin ve uzun vadeli hedeflerinin firma çalışanları tarafından paylaşılması ihtiyacı,
- Çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilme ihtiyacı,
- Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri ihtiyacı,
- Firmadaki yönetici ve çalışanların bilgi donanımının belirlenmesi ihtiyacı,

Kurumsal performans izleme ihtiyacı

- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturma ihtiyacı,
- Süreçlerin gözlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ihtiyacı,
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurma ihtiyacı
- Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı,
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğu,
- Dışarıdan nasıl görünüyoruz? Şirket içi durumlar nasıl? Pazar ve rakipler ne durumda? gibi soruların cevaplarının belirlenmesi ihtiyacı.

Finansal performans değerlemede yalnızca finansal kriterlerin yetersiz kalması sonucu performansı tüm boyutlarıyla değerleme ihtiyacı

- Finansal performans değerlemede kullanılan bütçe yönteminin tek başına yetersiz kalmaya başlaması.

2. Balanced Scorecard Modeli'nin Tanımı

Balanced Scorecard kavramının Türkçe karşılığına baktığımızda çok çeşitli kavramlar ile adlandırıldığını görmemiz mümkündür. Bunlardan bazıları Balanced Scorecard kavramını tercüme etmeden aynen kullanırken, bazıları, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Değerleme Kartı, Dengeli Performans Değerleme Tablosu, Dengeli Puan Cetveli, Başarı Karnesi, Dengeli Skor Kartı, Kurum Karnesi, Kurumsal Karne, Strateji Karnesi, Performans Karnesi'dir (Coşkun, 2007: 92,93).

Bu çeşitliliğin nedeni, yukarıda da saydığımız Balanced Scorecard'ın ortaya çıkmasındaki motivasyonlar ve örgütlerin Balanced Scorecard'ı ne amaçla kullanmak istediği olabilir.

Balanced Scorecard üst düzey yöneticilere işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde görme olanağı sağlayan bir dizi ölçümdür. Yapılmış olan çalışmaların ve alınan önlemlerin sonuçlarını gösteren finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri tatmini, iç süreçler, kuruluşun yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümleri de kapsar ki bu operasyonel ölçümler gelecekteki finansal performansı etkileyecek unsurlardır (Dağlı,2007: 32).

Balanced Scorecard'ın tanımlarına bakacak olur isek, Balanced Scorecard, İş dünyasında bir örgütün, misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlayan birçok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir (Kaplan ve Norton, 2007:2).

Balanced Scorecard'ı oluşturan boyutların da işin içine katıldığı daha kapsamlı bir başka tanıma göre ise, Balanced Scorecard,

İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, örgüt içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Örnek, 2000:1).

Balanced scorecard, tek boyutlu ve genellikle finansal ağırlıklı örgütsel performans ölçüm modellerine alternatif, yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış zaman içinde evrimler geçirerek kapsamı ve tanım aralığı değişikliğe uğramış bir, çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir.

3. Balanced Scorecard Modeli'nin Gelişimi

Finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu ve öğrenme gelişme boyutu olarak dört boyuttan oluşan Balanced Scorecard, 1992 yılında Kaplan ve Norton'un "The Balanced Scorecard- measures that drive performance" adlı makale ile işletme literatürüne girmiştir. O günden bu günlere Balanced Scorecard'ın tanımı ve kapsamında da bir dizi değişiklik olmuştur. Bu değişiklikler üç dönem altında incelenebilir:

Birinci Dönem: Balanced Scorecard'ın gelişimindeki ilk dönem, 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından Balanced Scorecard'ın yöneticilere yapılan işler hakkında hızlı fakat kapsamlı bir görüş veren bir örgütsel performans ölçüm aracı olarak tanıtılmasıdır. (1992) Bu amaca uygun olarak, Balanced Scorecard geleneksel (finansal) boyuttan alınan geriye dönük performans göstergeleri ile gelecekteki finansal performansın belirleyicileri olan finansal olmayan göstergeleri içinde barındıran bir model olarak ortaya çıktı. Bu finansal olmayan göstergeler, finansal boyut, müşteri boyutu, örgüt içi yöntemler boyutu

ve öğrenme gelişme boyutlarından alınmıştı (Achterbergh, Beeres, Vriens, 2003: 8).

İkinci dönem: Balanced Scorecard'ın gelişimindeki ikinci dönem, Kaplan ve Norton'un (1993) Rockwater, Apple Computer ve Advanced Micro Devices şirketlerinde yaptıkları çalışmalar sonucu başlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda, Balanced Scorecard'ın çok boyutlu bir performans ölçüm aracından daha fazlası olduğu ve ürün geliştirme, süreç geliştirme, müşteri artışı ve pazar gelişimi gibi kritik alanlarda önemli ilerlemeleri güdümlendiren bir yönetim sistemi olduğu görüşü savunulmaya başlandı. Vizyon ve stratejinin geliştirilerek Balanced Scorecard'ta kullanılması, Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yaptığı "Using the balanced scorecard as a strategic management system-Balanced Scorecard'ı bir stratejik yönetim sistemi olarak uygulamak" adlı çalışmasında vurgulandığı üzere daha baskınlık kazandı. Uzun dönemli stratejik amaçlar ile kısa dönemli faaliyetleri birbirine bağlayan yeni, önemli, bir stratejik yönetim sistemi olduğu vurgulandı. Bu dönemde uzun dönemli stratejik amaçlar ile kısa dönemli faaliyetleri birbirine bağlamak için, Kaplan ve Johnson, finansal ve finansal olmayan boyutlara ek olarak, vizyonun stratejik hedef ve amaçlara dönüştürülmesi, vizyonun yayılması ve ilişkilendirilmesi, vizyonun gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması ve faaliyetler için geri besleme ve öğrenmenin planlara uyarlanması olarak dört tane yönetim sürecinin olması gerektiğini savunan dört süreci tanımladı (Achterbergh, vd. 2003).

İkinci dönemde birinci dönemde olan bazı eksiklikler giderilmiştir. Balanced Scorecard'ta meydana gelen bu yeniliklerden birincisi bazı stratejik amaçların her birinin boyutlara ve bir veya daha fazla performans ölçüsüne bağlanması, ikincisi ise stratejik hedefler ile ölçümler arasındaki neden sonuç ilişkisinin oluşturulmasıdır (Lawrie ve Cobbold, 2004: 4).

Üçüncü dönem: İkinci dönemde ortaya çıkarılan Balanced Scorecard'ın bir stratejik yönetim sistemi olduğu düşüncesi bu dönemde

daha da kuvvetlendi. Üçüncü dönemde yapılan gelişmelerin başında Kaplan ve Norton'un 2000 yılında Balanced Scorecard'a getirilen eleştiriler sonucu strateji haritalarını geliştirerek, Balanced Scorecard boyutlarının neden-sonuç ilişkisi içinde birbiri ile bağlanmasını bir harita şeklinde ortaya koymak vardır (Coşkun, 2005: 81) . Kaplan ve Norton (2001) Performans ölçüm modeline, ikinci dönemde geliştirilen dört sürece ek olarak, özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılan uygulama çalışmaları sonucunda beş tane ilke geliştirdi. Geliştirilen ilkeler, stratejiyi faaliyet terimlerine çevirmek, örgütü stratejiyle uyumlu hale getirmek, stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek, stratejiyi süreklilik arz eden bir süreç haline getirmek, değişimi yönetsel liderlik vasıtasıyla örgüte yaymaktır (Achterbergh, vd. 2003: 9). Üçüncü dönemde, ikinci döneme ek olarak faaliyet planı, hedeflerin verilmesi, prim sistemi ve ücretlendirme ile bağlantısının kurulması Balanced Scorecard'a eklenen yenilikler olmuştur (Çalışkan, 2009: 15).

Tip	Öne çıkan değişiklikler
Birinci Dönem Balanced Scorecard	Stratejik Amaç ve Ölçümler Boyutlara bölünme
İkinci Dönem Balanced Scorecard	Birinci Dönem ve Neden-Sonuç ilişkisini içerme
Üçüncü Dönem Balanced Scorecard	İkinci Dönem ve Aksiyon Planı ve Hedefler, Prim Sistemi ile ilişkilendirilmesi.

Şekil 12. Balanced scorecard sınıflandırmaları ve öne çıkan değişiklikler

Kaynak: Çalışkan, 2009: 15

İnternet ve diğer kaynaklar birinci, ikinci ve üçüncü dönem Balanced Scorecard'lara ek olarak, dördüncü dönem bir Balanced Scorecard'ın olduğu vurgulanmaktadır.

4. Balanced Scorecard Modeli'nin Faydaları

Balanced Scorecard'ın yukarıda belirtilen her dönemde örgütlere sunduğu bir takım faydalar olmuştur. İş dünyasında, kamuda ve kar amacı gütmeyen örgütlerde her gün birkaç örgüt daha Balanced Scorecard'ı uygulamaktadır. "Balanced Scorecard'ın örgütlere sunduğu faydalar nelerdir?" sorusunun cevabı aşağıda sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 24):

- Kurumsal strateji açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlemek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

Letza'dan(1996) aktaran Reid'a göre Balanced Scorecard'ın etkili bir şekilde uygulanan Balanced Scorecard'ın faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (2011):

- Balanced Scorecard'ın sağladığı bilgi, örgüt stratejisinin omurgasını oluşturur.
- Kısa dönemli, esas olarak finansal performansı, uzun dönemli gelişme fırsatları ile dengeleyerek örgütün gelecek ve mevcut başarısında önemli bir yer tutar.
- Finansal ve hizmet sonuçlarını müşteri, pazar ve çalışan motivasyonu ile ilişkilendirerek performansı belirler.
- Bir örgütün öncelikleri ve faaliyet stratejileri arasında iletişim kurarak, fonksiyonlar arası (yatay) ve yönetim kademeleri arasında (dikey), bütünleştirici bir araç olarak hareket eder.
- Sonuç temelli stratejiyi yeniden tanımlama ve performans değerlemede sürekli ve dinamik bir süreç olarak hizmet eder.

Lawson (2007) yaptığı çalışmada Balanced Scorecard'ın faydalarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Çalışkan,2009: 24):

“Balanced Scorecard’ın iletişim ve raporlama faydaları:”

- Şimdiye kadar ki en büyük faydası “İş Üniteleri” ile bilgi, plan ve zorlukları paylaşabilmeyi sağlamasıdır.”
- Organizasyon için en iyi olanı ortak olarak belirlenmesi ve bunu geliştirmek için neyi ölçülebileceğinin belirlenmesidir.
- Fonksiyonel hedeflerin tanımlanıp ölçülmesini sağlar.
- Çalışanların hedeflerin ne olduğunu anlamasını sağlar.
- Önemli performans göstergelerinin tüm çalışanlar tarafından aylık izlenebilmesini sağlar.

Balanced Scorecard’ın gelişmiş iş ve etkinlik faydaları:

- %200’lük bir verimlilik iyileştirilmesi yapılmış, maliyetlerde de %75’lik bir düşüş sağlamıştır.
- Rekabet içerisinde daha iyi bir yere gelinmesini sağlamıştır.

Balanced Scorecard’ın finansal faydaları:

- Balanced Scorecard önemli maliyet kazançları sağlamak üzerine odaklanmayı sağlamıştır.
- Üretim etkinliği sağlar ve maliyet düşürülmesini desteklemiştir.
- Üç yıl içerisinde maliyetleri %25 düşürerek çalışan memnuniyeti, satış artışı ve kârlılık sağlamıştır.
- Envanter seviyesini ve maliyetleri azaltılmasını sağlamıştır.

5. Balanced Scorecard Modeli’nin Boyutları

Balanced Scorecard’ın birbiriyle neden-sonuç ilişkisiyle bağlı, dört adet boyutu vardır. Bu boyutlar, finansal boyut, müşteri boyutu, örgüt içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır.

Şirketin, finansal boyutu dünü, örgüt içi süreçler ve müşteri boyutları bugünü ve öğrenme gelişim boyutu yarını göstermektedir (Çalışkan, 2009: 9).

5.1. Balanced Scorecard Modeli'nin Finansal Boyutu

Balanced Scorecard, finansal örgütsel performans ölçüm modellerinin yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmış olsa da örgütü finansal olarak değerlendiren bir boyutu içerisinde barındırır. Bu durum şu şekilde açıklanabilir:

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için, Balanced Scorecard, finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin kârlılık oranı, katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir (Kaplan ve Norton, 2007: 33).

Finansal boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir (Kaygusuz, 2005: 10).

İşletmeler yaşam döngülerinin değişik evrelerinde farklı finansal amaçlara sahip olabilirler. Bu döngüde üç önemli evre vardır: Büyüme, olgunluk ve hasat (sonuçlandırma). Balanced Scorecard yaklaşımı, işletmenin yaşam sürecine uygun düşen finansal ölçütleri belirlemesine yardımcı olacak bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Büyüme dönemindeki işletmeler genellikle ürünlerini, müşteri ilişkilerini, sistemlerini, dağıtım kanallarını ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yaparlar. Bu aşamadaki işletmeler; ürünler,

yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılması, yeni pazarlar, yeni dağıtım kanalları oluşturulması ve satış hacminin arttırılmasına yönelik finansal amaçlar izleyebilirler. Olgunluk dönemindeki işletmeler, mevcut pazar paylarını arttırma, sürdürme ve yüksek kar elde etmeye yönelik çalışmalar yaparlar. Bu aşamada işletmeler, sermayenin kârlılık oranı ve işletme gelirini arttırmaya yönelik finansal amaçlar belirleyebilirler. Hasat aşamasındaki işletmeler, gerçekleştirdikleri bütün çalışmaların sonucunu almak istedikleri için finansal amaç olarak nakit akışının hızlanması ve maksimum düzeye çıkmasını belirleyebilirler. Finansal hedefler ile içsel süreç arasında güçlü bir bağ vardır Süreçteki gelişmeler işletmenin finansal hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010: 6) .

İş dünyasındaki örgütlerin temel amaçlarından birisi de kârlılığı arttırmaktır. Finansal boyutun amacı uygulanan stratejinin kârlılığını arttırmaktır. İşletmelerin kârlılığı ile ilgili olarak:

İşletmelerde kârlılığı arttırmak için gelirin artırılması ve verimliliğin artırılması olmak üzere iki temel strateji izlenmektedir. Verimliliğin artırılması stratejisindeki hedefler, maliyetlerin azaltılması yolu ile veya eldeki varlıkların azami şekilde kullanılması yolu ile gerçekleştirilmektedir. Gelirin artırılması stratejisindeki hedefler ise, gelir fırsatlarını artırarak veya sunulan değeri artırarak ulaşılmaktadır (Coşkun, 2007: 114).

Büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır:

- Gelir artışı ve bileşimi
- Maliyetlerin düşürülmesi / verimlilik artışı
- Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi / yatırım stratejisi

Gelir artışı ve bileşimi amacı, ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar. Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı, ürün

ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir. Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalarlar. Tüm bu işlemler, bir şirketin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kâr oranının artmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007)

Tablo 7. Finansal boyutta kullanılan performans ölçüleri

• Gelirler • Net Kâr • Faaliyet Kârı • Gelir artış oranı • Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelir • Brüt kâr • Brüt kâr oranı • Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları • Ekonomik katma değer • Piyasa katma değeri • Yatırımların getirisi • Sermaye getirisi • Toplam varlıkların getirisi • Toplam varlıklar • Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	• Kârın toplam varlıklara oranı • Kârın satışlara oranı • Kârın çalışan sayısına oranı • Katma değer çalışan sayısına oranı • Birleşik büyüme oranları • Dağıtılan kâr payları • Pazar payları • Hisse senedi fiyatları • Hissedarların bağlılığı • Nakit akışı • Toplam maliyetler • İşletmenin kredi derecesi • Borçlar • Borç oranı • Alacakların dönüşüm oranı • Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi • Stokların devir hızı
---	--

Kaynak: Coşkun, 2007: 114

5.2. Balanced Scorecard Modeli'nin Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, iş dünyasındaki örgütün müşteri tarafından nasıl algılanmak istediği ile ilişkili olarak müşterinin örgütü nasıl algıladığına odaklanır. Buna bağlı

olarak, örgütler müşterilerine nasıl görünmek istediklerini belirlemelidir. Ancak bir örgütün müşteriler tarafından görünmek istediği şekle girmesi kendiliğinden gerçekleşen bir olay değildir (Werner ve Xu, 2012: 3).

İş dünyasında birçok örgüt, müşteriye odaklı bir örgüt misyonuna sahiptir. “Müşteriye değer sunmak” alışlageldik bir misyon cümlesidir. Bu nedenden ötürü, müşteri ilişkilerinin nasıl yürütüleceği, örgüt yönetiminin önceliğidir. Balanced Scorecard, örgüt yöneticilerine, örgüt misyonlarını, müşterilerle gerçekten ilgili olan faktörleri yansıtan özel ölçülere dönüştürme fırsatı sunar (Kaplan ve Norton, 1992: 3).

Balanced Scorecard’ın müşteri boyutunda, iş dünyasındaki örgütler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, örgütün finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, örgütlerin müşterilerle ilgili olan faaliyetlerinin sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda örgütlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkân verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir (Kaplan ve Norton, 2007: 81).

Balanced Scorecard’ın müşteri boyutunda beş temel ölçüm grubu kullanılır. Bunlar:

- Pazar payı,
- Müşteri memnuniyeti,
- Müşteri devamlılığı,
- Müşteri kazanma,
- Müşteri kârlılığıdır.

Şekil 13’te Balanced Scorecard’ın müşteri boyutunun beş temel ölçüm grubu arasındaki ilişki gösterilmektedir.

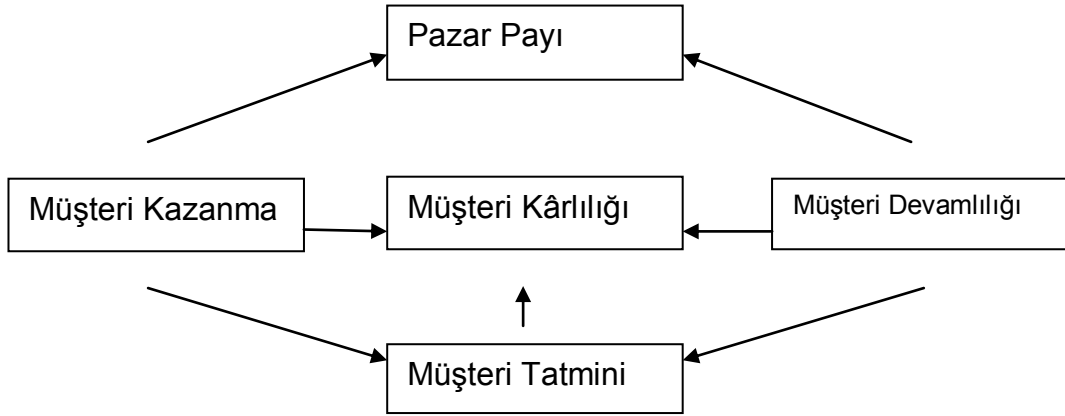
Pazar payı, müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, örgütün belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.

Müşteri memnuniyeti, Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “*kârı gerçekleştiren taraflar*” ve mamuller de “*müşteri ihtiyaçlarını kâra dönüştüren araçlardır*”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriye elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir (Kaygusuz, 2005: 13).

Müşteri devamlılığı, hedef müşteri kesimlerinde pazar payını koruma veya artırmanın en iyi yöntemi, hedef müşteri kesimlerindeki mevcut müşterilerini korumaktır. İş dünyasındaki örgütler bir dönemde diğerine müşteri bağlılığını kolaylıkla ölçebilirler (Kaplan ve Norton, 2007: 89).

Örgütler, ayakta kalabilmek için hedef pazarlarında yeni müşteriler kazanmak durumundadırlar. Müşteri kazanma, kazanılan yeni müşterilerin sayısı veya yeni müşterilere yapılan satışların miktarı ile ölçülebilir (Kaplan ve Norton, 2007: 89).

Müşteri kârlılığı, müşteriye elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirilmeyen işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri kârlılığı, tüm müşterilerin işletme için kârlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda, kârlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu kârlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta kârsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Kaygusuz, 2005: 13).



Şekil 13. Müşteri boyutu- temel ölçüler

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2007: 81).

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda kullanılan ölçüler tablo 8'de gösterilmektedir. Bu ölçülere yeni ölçüler eklenebilir.

Tablo 8. Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda kullanılan performans ölçüleri

• Satış miktarı • Pazar payı • Müşteri memnuniyeti • Müşteri sadakati • Müşteri şikâyetleri • Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı • İlk görüşmede çözülen şikâyet sayısı • Satış iadelerinin oranı • Ürün/hizmet fiyatı • Ürünün/ hizmetin müşteriye toplam maliyeti • Müşteri görüşmelerinin ortalama	• Müşterilerin toplam sayısı • Müşteri başına yıllık satış miktarı • Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı • Müşterilerin işyerimizi ziyaret sayısı • Her bir müşterinin kârlılığı • Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri • Pazarlama giderlerinin satışlara oranı • Verilen reklam ilanlarının sayısı • Markaların
--	--

zamanı • Kaybedilen müşteri sayısı • Devam eden müşteri sayısı • müşteri elde etme oranı • Katıldığımız ticaret fuarı sayısı	
---	--

Kaynak: Coşkun, 2007: 115

Yöneticiler, hedef kesimlerdeki müşterilerin nelere değer verdiğini saptayıp bu müşterilere sunacakları değer tekliflerini de belirlemelidir. Bunlar belirlenip başarı ile uygulandığı takdirde şirketin hedef müşterileri ile olan işlem hacmini korumasını ve genişletilmesini sağlayacak niteliklerin amaç ve ölçülerini seçebilirler. Aralarında seçim yapacakları üç temel nitelik vardır:

- Ürün ve hizmet nitelikleri: Fonksiyonellik, kalite ve fiyat
- Müşteri ilişkileri: Satın alma deneyiminin kalitesi ve kişisel ilişkiler
- İmaj ve ün

Yöneticiler, yukarıda belirtilen her kategori için özel amaç ve ölçüler belirlemek suretiyle, örgütlerini hedef müşteri kesimlerine mükemmel değer teklifi sunmaya odaklamayı başarabilirler (Kaplan ve Norton, 2007: 107).

5.3. Balanced Scorecard Modeli'nin Örgüt (Şirket) İçi İşlevler Boyutu

Balanced Scorecard'ın örgüt içi işlevler boyutu, hedef müşteri ve hissedar beklentileri ile ilgili stratejilere yöneliktir (Yücel, 2010: 28).

Yöneticiler müşteri tatmini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadır. Örgüt (şirket) içi işlevler boyutunda örgütün kritik içsel süreci tanımlanmaktadır. Bu boyutta firmaların hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 11).

Örgüt (şirket) içi işlevler boyutunda, örgütün uzmanlaşması gereken önemli iç süreçler yöneticiler tarafından belirlenir. Önemli iç iş süreçleri değer hedeflenen müşteri gruplarına ulaştırılmasını ve

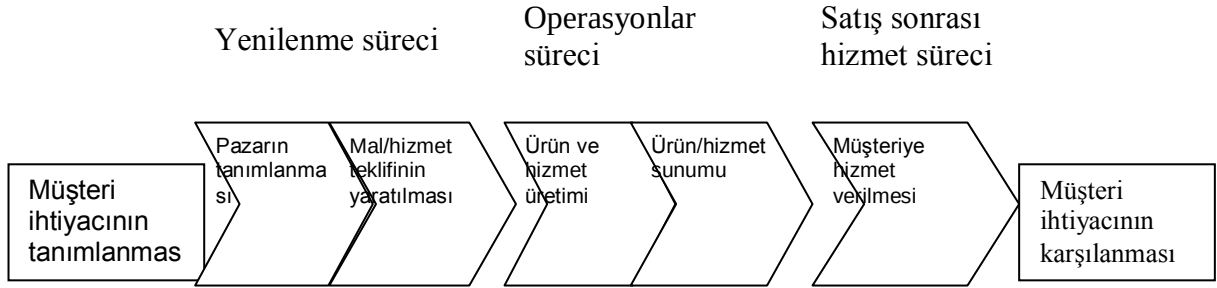
paydaşların mükemmel finansal sonuçlar beklentilerini tatmin etmeyi sağlar (Kaplan ve Norton, 1996: 10).

Balanced Scorecard'ın örgüt (şirket) içi işlevler boyutu, tek boyutlu ve Balanced Scorecard yaklaşımlarının performans ölçümüne bakış açıları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır. İlk ayırım noktası; tek boyutlu yaklaşımlar, örgütteki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Ancak, Balanced Scorecard müşteri beklentilerinde ve finansal amaçlarda, beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. Örgüt (şirket) içi işlevler, örgütün stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreç kavramını vurgular. İkinci ayırım noktası, Balanced Scorecard'ın yenilik sürecini örgüt(şirket) içi süreçler boyutunda bulundurmasıdır. Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleri, mevcut müşterilere yönelik ürün/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarıların belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtmektedir (Utkutuğ, 2007'den aktaran Özkan, 2011: 40).

Her örgüt, hedeflenmiş müşterilerine değer yaratmak ve mükemmel finansal sonuçlar elde etmek için bir dizi işlem uygular. Bu işlemler aşağıda sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 120).

- Yenilenme süreci
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler

Şekil 14'te Örgüt (Şirket) içi işlev boyutunda örgütlerin oluşturduğu değer zinciri görülmektedir.



Şekil 14. Örgüt (şirket) içi işlevler boyutu

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2007: 121)

Örgüt (şirket) içi işlevler boyutunun yenileme aşamasında örgütler, müşterileri yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler üretmektedirler. Bu aşama, var olan veya gizli ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ve bu sürecin takibinde yeni pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını da içeren uzun dönemli bir değer yaratma sürecini kapsamaktadır. Yenileme aşamasında, firmaların hedef müşteri ve pazar kesimine sunacakları ürün ya da hizmet hakkında pazarın büyüklüğünü, müşterinin isteklerini ve olası fiyat düzeylerini belirlemek için pazar araştırmaları yapmak gerekir (Tunçer, 2006: 67).

Operasyonlar, değer zincirinin ikinci aşamasıdır. Mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye sunumunun yapıldığı aşamadır. Bu aşamada mevcut ürün ve hizmetlerin müşteriye verimli, etken, etkili ve tam zamanında üretilip, ulaştırılması gerekmektedir. Operasyonlar aşaması eskiden beri birçok örgütte uygulanan performans ölçüm sistemlerinin en fazla odaklandığı işlemlerdir. Üretim ve hizmetlerin ulaştırılmasında gerçekleştirilen operasyonların mükemmelleştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi hala önemini koruyan amaçlardır (Kaplan ve Norton, 2007: 120).

Son aşama olan satış sonrası hizmet aşaması garanti ve tamir işlemlerini, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilâtı gibi işletmelerin ürün/hizmetleri

müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir. Satış sonrası hizmetler, firmaların müşteriye mal veya hizmeti satın aldıktan sonra verilmesi gerekebilecek hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine imkân tanımaktadır (Önemli, 2010: 59).

Balanced Scorecard'ın örgüt (şirket)içi işlevler boyutunda kullanılan ölçütler aşağıda verildiği gibidir, bu ölçülere yenileri eklenebilir.

Tablo 9. Örgüt (şirket) içi işlevler boyutunda kullanılan ölçütler

• Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi • Zamanında ulaşan teslimatların oranı • Siparişlerin ortalama üretim süresi • Müşteri tekliflerine cevap verme süresi • Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı • Araştırma geliştirme giderleri, bu işlemlerin ortalama maliyeti • Stokların devir hızı • Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, iş gücü kullanım oranı • Yeni ürün ve hizmet sayısı • Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi • Yeni patent sayısı • Elimizdeki patent sayısı	• Kusurlu ürün oranı • Yeniden işlenen ürün sayısı • Kurulum zamanları • Başa baş noktasına ulaşma zamanım • Sürekli iyileşme • Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi • Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi • Garanti taahhütleri • Yoldaki ürünler/hizmetler • Yeni projelerin iç getiri oranı • Kapasite kullanımları • Alım iadelerinin sıklığı • Makinelerin boş durdukları zaman • İşletme hakkında basında çıkan olumlu yazıların sayısı • Patentlerin ortalama yaşı
--	---

Kaynak: Coşkun, 2007: 117

5.4. **Balanced Scorecard Modeli'nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Balanced scorecard Model'inde şimdiye kadar mevcut pazarlarda, mevcut ürün ve hizmetlerle bulunmanın ve bu ürün ve hizmetlerin nasıl mükemmelleşeceği üzerinde duruldu. Gelecekte ve şimdi müşterilere değer sağlamak ve paydaşların beklentilerini yerine getirmek için neler yapılması gerektiği Balanced Scorecard modeli'nin öğrenme ve gelişme boyutunda vurgulanır.

Balanced Scorecard Modeli'nin öğrenme ve gelişme boyutunda, stratejiyi harekete geçirmek için varlığı vazgeçilmez olan soyut varlıklar üç grupta toplanır, Bunlar (Kaplan ve Norton, 2004: 4) :

- İnsan sermayesi,
- Bilgi sermayesi,
- Örgütsel sermaye.

İnsan sermayesi, stratejik iş ailesinden oluşmakta ve çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi, stratejik bilgi teknolojisi portföyünden oluşmakta ve bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Örgütsel sermaye, kurumun değişim gündeminden oluşmakta ve kurum kültürünü, liderliği, çalışanların aynı yönde hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir(Coşkun, 2007: 117).

Balanced Scorecard modeli'nin öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan performans ölçütleri aşağıdaki gibidir. Bu ölçütlere yeni ölçütler eklenebilir.

Tablo 10. Balanced scorecard modeli'nin öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan performans ölçütleri

• Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri • Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı • Çalışanların ortalama hizmet süreleri • Yüksek seviyede çalışanların oranı • Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı • Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı • İşe gelmeme sayısı • Çalışanların yaptığı öneriler • Lider geliştirme	• Çalışanların memnuniyeti • İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı • İş kazalarında kaybolan zaman • Çalışan başına düşen katma değer • Hali hazırda iş başvuruları • Çalışma çevresi kalitesi • İç iletişim oranları • Yetki endeksi • Eğitim için harcanan zaman • Rapor edilen iş kazaları • Etik ihlalleri
--	--

Kaynak: Coşkun, 2007: 118

6. Balanced Scorecard ve Strateji Haritaları

Örgütler, endüstriyel çağda, hammaddeleri, ürün ve hizmetlere çevirerek değer yaratırlardı. Ekonomi temel olarak somut varlıklara dayanıyordu. Örgütlerde, stratejilerini muhasebe defterlerine, nakit akışı tablolarına ve bilançolara göre belirlerdi. Bilgi çağında ise, örgütler soyut varlıklara artan şekilde önem vermek ve soyut varlıkların yayılımını sağlamak durumundadırlar. Bu soyut varlıklar, müşteri ilişkileri, iş görenlerin beceri ve bilgisi, bilgi teknolojileri ve inovasyonu, problem çözme ve genel örgütsel gelişimi cesaretlendiren bir örgüt kültürüdür. Bilgi çağında, soyut varlıkların değerini ölçmek için Balanced Scorecard geliştirildi (Kaplan ve Norton, 2000).

Balanced Scorecard, çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, Kaplan ve Norton tarafından ileri atılmış, örgüt stratejisi ve vizyonundan alınmış

stratejik amaçları dört boyut olarak sınıflandırmış bir stratejik yönetim kontrol sistemidir (Quezada, Cordova, Palominos, Godoy ve Ross, 2009: 2).

Bir kuruluşun değer üretme stratejisini tanımlamada kullanılan dört boyut modeli, yönetici ekiplerinin işletmelerinin yönünü ve önceliklerini tartışmada kullanabilecekleri bir dil sağlamaktaydı. Yöneticiler, stratejik ölçülerini birbirinden bağımsız dört boyuttaki performans göstergeleri olarak değil, Balanced Scorecard'ın dört boyutunda belirlenen amaçlar arasındaki neden-sonuç bağlantıları zinciri olarak görebilirler. Bu bağlantıların genel bir temsilini oluşturup, buna strateji haritası adını vererek, Kaplan ve Norton' un hedeflediği, örgüt yöneticilerinin strateji üzerine iletişim kurmalarıdır (Kaplan ve Norton, 2010).

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002'den aktaran Tunçer, 2006: 52):

- Hisse sahiplerinin hisse senedi değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- Müşterilere örgütle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme ölçütü sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar olarak ifade edilmektedir.

Strateji haritaları bir örgüt planının, örgütün farklı varlıklarını, istenen sonuçlara nasıl dönüştürüldüğünü gösterir. Örgütler, Balanced Scorecard temelinde kendi geliştirdikleri şablonlar dâhilinde stratejik haritaları kullanabilirler (Kaplan ve Norton, 2000).

7. Balanced Scorecard Modeli'ne Gereksinim Duyulmasının Nedenleri

Bir örgütte Balanced Scorecard uygulaması başlatılacaksa, ilk önce Balanced Scorecard'a gerek duyulup duyulmadığı araştırılmalıdır. Aşağıdaki belirtilerden bir kısmı bile bir örgütte görülüyorsa, bu örgütün performans ölçüm sisteminde değişiklik yapması ya da yeni bir performans ölçüm sistemine geçiş yapması gereklidir (Coşkun, 2007: 143):

- Bir örgütte kârı gösteren performans ölçütleri hariç, diğer bütün göstergelere göre örgüt performansı iyi durumda görülüyorsa,
- Bir örgütün ürün ve hizmet fiyatları, rakiplerinin fiyatlarına göre daha iyi olmasına rağmen, müşteriler bu örgütü tercih etmiyorsa,
- Örgütlerin düzenli olarak yayınladığı performans raporlarının hazırlanmaması durumunda, raporların yayınlanmaması hiç kimsenin dikkatini çekmiyorsa,
- Örgüt yöneticileri, performans ölçütlerinin anlamı konusunda uzun süren tartışmalar yapıyorsa,
- Bir örgütte performans ölçütleri çok uzun zamandır değişmediyse,
- Örgütün kurumsal stratejilerinde kısa bir zaman önce değişim yapılmışsa.

8. Balanced Scorecard Modeli'nin İşleyişi

Balanced Scorecard modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkânı sunmaktadır. Dört farklı Balanced Scorecard boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda örgütlere yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Balanced Scorecard'ta yer alan bu dört boyut ve her biri içinde yer alan amaçlar ve ölçüler birbiri ile ilişki içindedir. Amaç örgütün başarısı olduğundan her bir boyut Balanced Scorecard ile örgütün maliyet yönetim sistemleri, üretim sistemleri, yönetim anlayışı kısaca işletmenin her fonksiyon ile ilişkili olacaktır (Kaygusuz, 2005: 18). Örgütler kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlar verebilir. Bu nedenle Balanced Scorecard, yöneticileri uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren

dört yeni yönetim sürecine sokmaktadır (Kaygusuz, 2005: 18). Bu dört yönetim süreci aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 12):

- Örgütün vizyon ve stratejisini belirlemek,
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak,
- Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak.

Balanced Scorecard'ın yöneticileri içine soktuğu dört süreçten birincisi olan vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması aşamasında, yöneticiler öncelikle hangi amaç ve hedeflerle, hangi müşteri grubuna mal veya hizmet üretilceğine karar vermeli ve vizyonu buna göre tanımlamalıdır. Balanced Scorecard'ın her boyutunda amaç ve ölçüler tanımlandıktan sonra, yöneticileri bu stratejik hedef, amaç ve ölçüler doğrultusunda fikir birliğine verecek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2007).

Balanced Scorecard'ın stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantılarının kurulması sürecinde, yönetim tarafından belirlenen Balanced Scorecard boyutlarının hedef ve ölçülerinin örgüte yayılması ve iletebilmesi sağlanır. Örgüt içerisinde bir sağlıklı bir iletişimin kurulması, üst yöneticiler dâhil tüm çalışanların örgüt stratejisinin başarısı için üstlerine düşen, yapılması gereken faaliyetleri yapması için örgüt dâhilinde, stratejileri tanıtım amaçlı faaliyetler yapılır (Kaplan ve Norton, 2007).

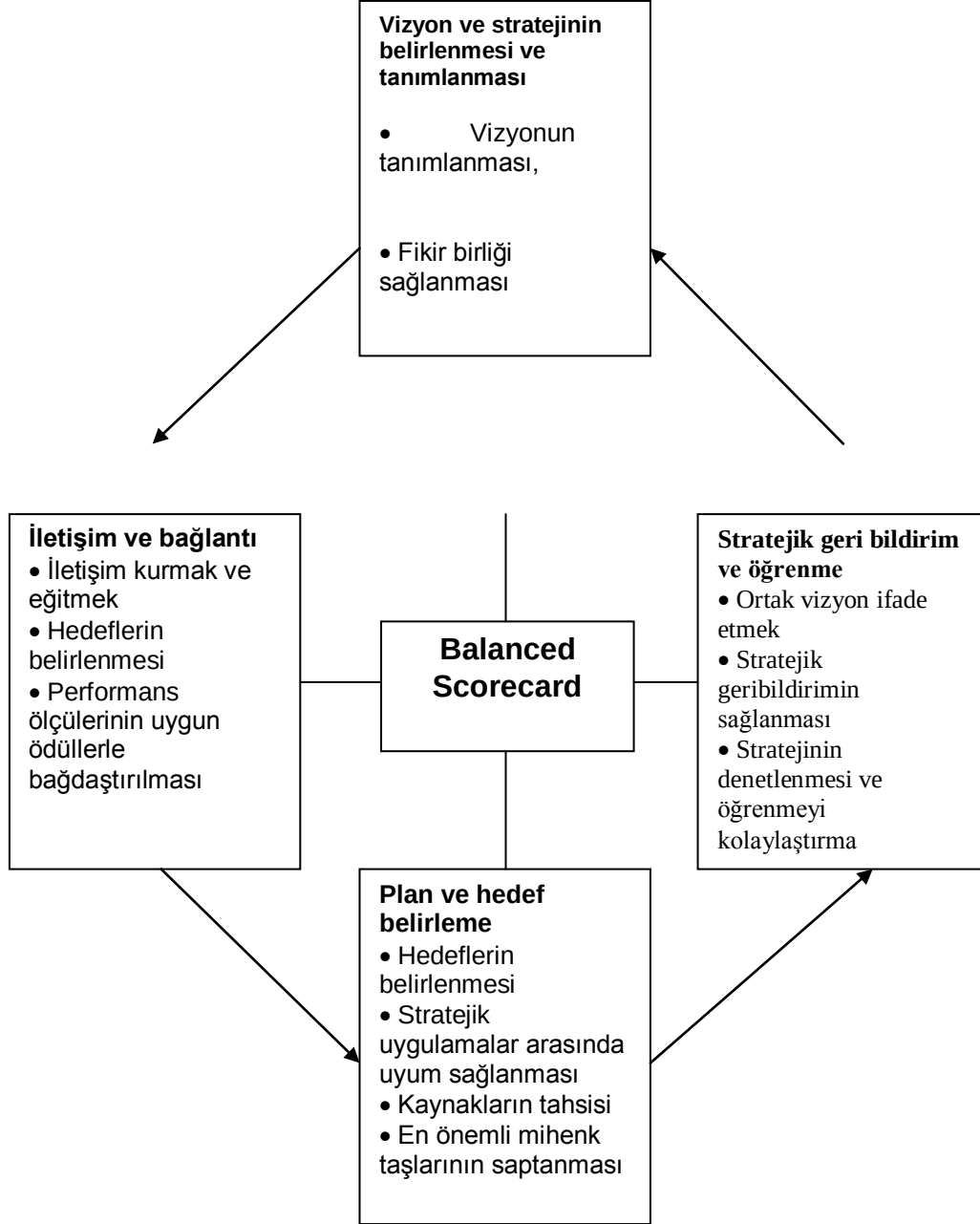
Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecinde, iddialı finansal amaçları gerçekleştirmek için, Balanced Scorecard'ın her boyutunun amaçları için hedefler belirlenmesi ve bu hedefleri geliştirilmesi yer alır. Belirlenen ve geliştirilen hedeflerle stratejik uygulamalar arasında bir uyumun sağlanması ancak, kaliteli bir stratejik yapı, örgütsel tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerinin birlikteliği ile sağlanabilir. Planlama ve hedef belirleme işlemleri, bir şirketin, ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmesini, bu sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlamasını ve kaynak sağlamasını, Balanced Scorecard'ta yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli mihenk taşlarının belirlenmesini sağlar.

Bu mihenk taşları, örgütün uzun dönemli stratejik yolculuğu sırasında kısa dönemde elde edilen ilerlemelerin değerlemesinin yapılacağı özel hedeflerdir (Kaplan ve Norton, 2007).

Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinde, Balanced Scorecard, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarına ve eğer gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Örgütün kısa ve uzun dönemli amaçlarına ve bu amaçlara ulaştıracak hedeflerin sürekli denetimine olanak verir (Kaplan ve Norton, 2007).

Stratejik öğrenme süreci, Şekil 15'te görülen ilk işlem ile yani vizyon ve stratejinin belirlenmesi süreci ile başlamaktadır. Ölçümlemenin herkes tarafından 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. İletişim ve bağlantı kurma süreci, örgütün hedeflerine ulaşması için yapılacak çalışmalarda her bireyi harekete geçirmek için yönlendirmektedir. Balanced Scorecard'ın oluşturulması sırasında vurgulanan sebep sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesi oluşturarak örgütün 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, örgütün özel miktarsal performans hedefleri, bir dizi dengeli sonuç ve performans etkenleri ile ifade edilmektedir. İlk 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 15'teki döngüyü tamamlamaktadır. Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına, yani bir çok boyutta yer alan amaçların gözden

geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuç ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamaktadır (Tunçer, 2006: 65,66).



Şekil 15. Balanced Scorecard'ın eylem için stratejik çerçevenin belirlenmesi amacıyla kullanılması

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2007: 13

9. Balanced Scorecard Modeli'nin Eksik ve Tartışılan Yönleri

Balanced Scorecard Modeli, kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen örgütlere örgütsel performansı ölçme ve stratejik yönetim konularında kusursuza yakın bir kullanım sunmuş olsa da bazı kaynaklara göre tartışılan ve eksik yönleri bulunmaktadır.

Kennerley ve Neely(2000)'e göre, Balanced Scorecard'ın bir dizi kusurları vardır, bunlar (Rouse ve Putterill, 2003: 3):

- Rekabet ile ilgili bir boyutun olmayışı,
- Tedarikçi performansı, insan kaynakları gibi boyutların öneminin tanınması konusunda yapılan hata,
- Başarıyı belirleyen performans boyutlarının özelliklerinin olmayışı,
- Dört boyutlu yapının yeterli olmayışı, boyutların çok az ve esnek olmadığı konusunda görüşler bulunmaktadır. Ama Kaplan ve Norton, belirtilen boyutlara yeni boyutların eklenebileceğini savunmaktadır (Çalışkan, 2009: 26).
- Balanced Scorecard'a yönlendirilen ana eleştiriler, boyutlar, esnek olmaması, kapalı ve statik bir sistem olduğu için çevre şartlarını ihmal etmesi (Çalışkan, 2009: 26).
- Örgütte insan faktörünü göz önüne almaması (Çalışkan, 2009: 26).
- Geliştirme aşamasında zaman periyodunun uzun olması ve sistemin karmaşık bir sistem olması ve zaman periyodunun uzun olması ve karmaşık sistem yapısının maliyetinin örgüte kazandırdığı örgütsel performanstan fazla olmasıdır (Çalışkan, 2009: 26).

Üçüncü Bölüm

Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir Lojistik İşletmesinde Balanced Scorecard Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelinin Uygulanış Süreci

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütsel performans ölçüm modeli olarak kullanılan Balanced Scorecard'ın Türkiye'nin en büyük lojistik işletmelerinden birisi olan Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü ortaya koymaktır.

2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Borusan Lojistik işletmesinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye lojistik ve taşımacılık sektörünün genel yapısı ele alınmış ve Borusan Lojistik'te mevcut yönetim tekniklerine de değinilmiştir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada kaynak tarama ve nitel araştırma yöntemlerinden görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Borusan Holding'te görev yapan bir stratejik planlama uzmanı ile görüşme yapılmıştır.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Araştırma yapılmak istenen kurumlar, teklifleri gizlilik prensipleri nedeniyle reddetmiştir. Bu durum araştırmanın seyrini etkilemiştir. Araştırma nicel bir araştırma ekseninden, nitel araştırma eksenine doğru kaymıştır.
- Araştırma, Borusan Lojistik'te var olan bir süreci tanımlamak (betimlemek) için yapılmıştır. Araştırma var olmayan yeni bir süreci bulmak amacını gütmemektedir.
- Araştırmada Borusan Lojistik'in gizlilik prensipleri nedeniyle sayısal veri ve çok spesifik bilgi kullanılamamıştır.
- Araştırmanın şekli Borusan Lojistik'in paydaşlarıyla ilgili olan politikalarının belirlediği değerler tarafından şekillenmiştir.

- Araştırma, işletme yetkililerinin vakit darlığı nedeniyle, telefonda mülakat yolu ile yapılmıştır.
- Araştırmada elde edilen veriler ve araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı döneme aittir. Zaman değiştikçe verilerin değişmesi söz konusu olabilir.
- Araştırmada Borusan Lojistik hakkında elde edilen veriler genelleme kaygısı taşımamaktır. Elde edilen verilerden bir genellemeye ulaşılamaz. Her örgütün Balanced Scorecard uygulama süreci farklı olabilir.

5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları iki bölümde incelenecektir. Birinci bölümde, Türkiye'deki taşımacılık ve lojistik sektörü üzerine bulgular ortaya konulurken ikinci bölümde, Borusan Lojistik ile ilgili bulgular çalışmaya dâhil edilecektir.

5.1. Türkiye’de Taşımacılık ve Lojistik Sektörü

Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektörünün incelenmesi dört bölümde yapılacaktır. Birinci bölümde Türkiye’deki mevcut taşımacılık ve lojistik sektörünün bir SWOT analizi, ikinci bölümde Türkiye’deki taşımacılık ve lojistik sektöründeki güncel eğilimler, üçüncü bölümde ise Türkiye’deki taşımacılık ve lojistik sektörü için atılması gereken adımlar, dördüncü ve son bölümde taşımacılık ve lojistik sektörünün Türkiye için önemi anlatılmaktadır.

5.1.1. Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektörünün SWOT analizi

Türkiye’deki lojistik sektörünün bir SWOT analizi yapılacak olduğunda ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır²¹:

Türkiye taşımacılık ve lojistik sektörünün güçlü noktaları:

- Jeostratejik önem. Türkiye, gelişmekte olan Orta Doğu ve Türki Cumhuriyetlerden Avrupa’ya uzanan yol üzerinde bir merkez konumundadır.

²¹ <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF>, Erişim Tarihi: 16-04-2012.

- Çok uluslu lojistik şirketlerinin ülkedeki varlığı. Yerel şirketlere bu çok uluslu şirketlerin teknik bilgi birikimlerinden faydalanma imkânı sunmaktadır.
- Türkiye’de Avrupa’nın en büyük kamyon filolarından biri ve gelişmiş bir karayolu taşımacılık sektörü bulunmaktadır.

Türkiye taşımacılık ve lojistik sektörünün zayıf noktaları:

- Fiyat odaklı rekabet, yüksek kalitede hizmet sunan firmaları zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığındaki kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir.
- Sektörde kayıt dışı şirketler bulunmaktadır.
- Özellikle demir yolu ve deniz yolu alt yapısında modernizasyon gereksinimi vardır.

Türkiye taşımacılık ve lojistik sektöründeki fırsatlar:

- Demir yollarının yeniden yapılandırılması verimliliği artıracaktır.
- Sektörün boyutu Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla önemli ölçüde küçüktür ve pazar henüz doymamıştır.
- Uluslararası ticaret artmaktadır.
- Türkiye’nin olası Avrupa Birliği üyeliği ticaret hacimlerinin daha da artmasını sağlayacaktır.
- Yeni limanların inşa edilmesine uygun bir topografya vardır.

Türkiye taşımacılık lojistik sektöründeki tehditler

- Kamyon taşımacılığındaki kotalar, vize sınırlamaları ve gümrük belgesi yükümlülükleri bulunmaktadır.
- Yunanistan gibi komşu ülkelerle rekabet güçlüdür.
- Yüksek derecede yatırım gereksinimi bulunmaktadır.

Son beş yıl içinde ortalama %20 oranında büyüyen sektörün büyüklüğünün 2015 yılında 120 milyar Amerikan dolarına ulaşacağı tahmin edilmektedir. Türkiye’nin hem ihracat hem de ithalatı sürekli olarak arttığı için lojistik sektörü de bundan etkilenecektir. Lojistik sektörünün büyüklüğü Türkiye’nin gerçekleştirdiği ihracat ve ithalat miktarı ile doğrudan ilişkilidir.

5.1.2. Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektöründeki güncel eğilimler

Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektöründeki başlıca güncel eğilimler şu şekildedir²²:

Uzun dönemli ilişkiler: Şirketler az sayıda lojistik firmasıyla çalışmak ve geçiş maliyetlerini azaltmak üzere uzun dönemli ilişkiler kurmak eğilimindedir.

Fiyata dayanan rekabet: Rekabet hizmet kalitesinden çok fiyatlandırmaya dayanmaktadır. Farklılaşmış hizmetler sunabilen şirketler sektör lideri olacaktır.

E-ticaret şirketlerinin yayılması: Büyüyen e-ticaret sektörü ticaret hacimlerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra e- ticaret şirketlerinin büyük bölümü tedarik zinciri operasyonlarında dış kaynak kullanmaktadır.

Kombine taşımacılık: Kombine taşımacılığın gelişimi için lojistik şirketlerini bir araya getiren lojistik merkezleri kurulmaya başlanmıştır.

5.1.3. Türkiye’de taşımacılık ve lojistik sektöründe atılması kararlaştırılan adımlar

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan ve 2010-2012 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Programda taşımacılık ve lojistik sektörünün gelişimi için gelecekte atılması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²³:

- Taşımacılık altyapısı yatırımları için kamu-özel sektör ortaklığı modelleri artarak uygulanacak ve deniz yolu güvenliğine öncelik verilecek şekilde tüm ulaşım yöntemlerinde trafik güvenliği artırılacaktır.
- Ulusal ulaşım ağını Avrupa ulaşım ağı ile birleştirmeye yönelik çabalar sürecektir.
- Devam etmekte olan bölünmüş yol altyapı çalışmaları tamamlanacak ve mevcut otoyolların standartları iyileştirilecektir.

²² <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF>, Erişim Tarihi: 16-04-2012.

²³ <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF>, Erişim Tarihi: 16-04-2012.

- TCDD'nin hizmet kalitesi artırılacak ve hızlı trenlerle yolcu taşımacılığı yaygınlaştırılacaktır. Devletin üzerindeki mali yükü hafifletmek amacıyla TCDD yeniden yapılandırılacaktır.
- Yük taşımacılığında demir yolu ve deniz yolu taşımacılığına öncelik verilecek ve limanlar kombine taşımacılığı kolaylaştıracak lojistik merkezleri haline gelecektir. Uygun liman bölgeleri belirlenecek ve etkin ve verimli liman yönetimi sağlanacaktır.
- Havaalanlarının orta ve uzun vadeli kapasite gereksinimlerini belirlemeye yönelik çalışmalara devam edilecektir. Bölgesel hava yolu taşımacılığını teşvik etmek için gerekli önlemler alınacaktır.

5.1.4. Taşımacılık ve lojistik sektörünün Türkiye için önemi

Taşımacılık ve lojistik sektörü, mevzuata ve altyapıya ilişkin gelişmelerin de ortaya çıkardığı hızlı büyüme potansiyelinin yanı sıra hemen hemen tüm diğer sektörlerle hizmet vermesi nedeni ile iş hayatının da genel olarak ekonomik ortamın da nabzını tutan bir role sahiptir. Bu sayede olası risklerin önceden hissedildiği, stratejik öneme sahip sektörlerden biridir. Günümüz kriz koşulları da dâhil olmak üzere olumlu ve olumsuz birçok etkiyi dikkate alan lojistik firmaları planlarını ve stratejilerini belirsiz bir ortamda birçok farklı kriteri dikkate alarak belirlemelidirler (Gülen, 2011: 207).

Dünyada çok hızlı bir gelişim süreci yaşanmakta, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmeler taşımacılık ve lojistik sorunlarını kendi bünyelerinde çözecek imkâna sahipken, daha küçük işletmeler bu tür sorunları çözmekte yetersiz kalmaktadır. Özellikle küçük işletmelerin taşımacılık ve lojistik sorunlarını çözmede taşımacılık ve lojistik üzerine uzmanlaşmış işletmelere büyük bir rol düşmektedir. Küreselleşmenin getirdiği rekabet, taşımacılık ve lojistik sektöründe de müşteri memnuniyetini ön plana çıkartmaktadır. Yani mevcut potansiyelini müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için seferber eden, sınır ötesini hedefleyen taşımacılık ve lojistik işletmeleri pastadan büyük payı alacaktır. (Gülen, 2011: 217, 218, 219, 220).

5.2. Borusan Lojistik

1973 yılında Borusan Holding bünyesinde grup şirketlerine hizmet vermek amacıyla kurulup, 2000 yılında deneyim ve bilgi birikimini grup dışı firmalara da sunup, sınırlarını aşmak için Borusan Lojistik adını alarak “entegre lojistik hizmet sağlayıcı” olarak yeniden yapılanmıştır.

Borusan Lojistik, dört stratejik iş alanında yoğunlaşmıştır. Bunlar; Türkiye Lojistik Hizmetleri, Liman hizmetleri, Uluslararası Taşımacılık Hizmetleri ve Yabancı Ülkeler Lojistik Hizmetleridir.

Borusan Lojistik’in faaliyetlerinin gerek hacim gerekse coğrafi kapsam olarak büyümesi ile birlikte, belirli sektörlerde bölgedeki önde gelen müşterilerine lojistik hizmetleri sunmak üzere 2006 sonunda Borusan Logistics International kurulmuştur. Borusan Lojistik; Birleşik Arap Emirlikleri’nde Borusan Logistics International Gulf FZE, Cezayir’de Borusan Logistics International Algeria SPA, Hollanda’da Borusan Logistics International Netherlands Cooperatie U.A. ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Borusan Logistics International USA Inc. ve Kazakistan’da Borusan Logistics International Kazakhstan LLP şirketleriyle geleneksel mükemmelliğini ve güvenilirliğini yurt dışına taşımaktadır.

5.2.1. Borusan Lojistik’te uygulanan yönetim teknikleri²⁴

Borusan Lojistik’te işlerin yapılmasını kolaylaştırmak, küresel ölçekteki pazarlara daha iyi ulaşabilmek, paydaşlara daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla aşağıda sıralanan yönetim teknikleri uygulanmaktadır.

5.2.1.1. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)

Borusan Lojistik müşterilerini tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, onlara uygun hizmetler ve ürünler geliştirmek için veri tabanı oluşturan bir programı 2006 yılından itibaren kullanmaya başlamıştır.

5.2.1.2. Müşterinin sesi uygulamaları (VOC)

Borusan lojistik, müşteri memnuniyeti faaliyetleri dâhilinde, müşterileri ile yakın ilişkiler kurmanın yanı sıra, değişen beklentileri önceden görmek, anlamak ve karşılamak için sistematik araştırmalarla

²⁴ <http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx>, 18-04-2012

beraber müşteri geri bildirimlerinin (kritik eleştiri, şikâyet, istek, öneri, teşekkür ve diğer konular) analizi ile kök neden tespiti çalışmaları yapmaktadır. Bunun sonucunda oluşan sorunların tekrarını engelleyici önlemler planlanmaktadır. Bu sebeple Borusan Lojistik, müşterileri tarafından yapılan her türlü geri bildirimi olumlu karşılamaktadır.

Borusan lojistik, müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalara, 2002 yılında kurulan Müşteri Odaklılık Proje Grubu ile başlamıştır. Müşteri Memnuniyeti Anketleri ile başlayan bu çalışmaları, alınan aksiyonlar sonrasında Müşterinin Sesinin Yönetimi Projesi takip etmiştir. “Müşterinin Sesi”, müşteriden gelen her türlü geri bildirimin genel ifadesi olarak tanımlanmıştır. Yaklaşık 8 aylık bir çalışma sonucunda VOC-Müşterinin Sesi Modeli oluşturulmuş ve 2003 yılı ortasında uygulamaya alınmıştır.

VOC-Müşterinin Sesinin Yönetimi Modelinde aşağıda belirtilen üç alt unsur mevcuttur.

- VOC-Müşterinin Sesini sistematik ve bütünsel bir şekilde ele almak (daha iyi anlama)
- İş süreçlerinin mevcut performans seviyelerini müşteri beklentilerine cevap verecek şekilde artırmak (daha iyi uygulama)
- Müşteri beklentilerine cevap verecek ürünler ve servisler sağlamak (daha iyi hizmet).

Borusan Lojistik’te müşteri sesi toplama süreci, “Müşteri Sesi” verilerinin toplanması işlevi ile başlar. Müşteri beklentilerini daha iyi anlamak için sistematik olarak VOC verileri elde etmek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, tüm Borusan Lojistik personeli, müşteri geri bildirimlerinin toplanması ve kayıt altına alınması konusunda eşit ölçüde sorumluluk taşırlar.

Kritik şikâyet, öneri, istek, teşekkür ya da farklı konularda iletilecek tüm bildirimler, kayıt altına alınır.

Müşteriler, süreçler ve faaliyetler ile ilgili olarak, Borusan Lojistik Satış ve Müşteri Hizmetleri Departmanı çalışanlarının gerçekleştirecekleri ziyaretlerde geri bildirimlerde bulunabilirler.

Ayrıca her yıl gerçekleştirilen Müşteri Memnuniyeti Anketi ve VOC araştırmaları kapsamındaki müşteri ziyaretleri de, geri bildirimde bulunma imkanı yaratmaktadır.

Bunların dışında mektup, telefon, faks veya web sitesindeki iletişim formu ile de bilgi alış verişi sağlanabilmektedir.

5.2.1.3. ISO 10002

2006 yılında, EFQM Mükemmekte yetkinlik ödülü alan Borusan Lojistik, kalite yolcuğuna ISO 10002 Müşteri memnuniyeti ve Müşteri şikâyetlerinin ele alınması standardına uygun olarak oluşturulan müşteri geri bildirimi yönetimi uygulamalarıyla devam etmektedir.

Borusan lojistik, bu standardın gerekliliklerini yerine getirerek müşteri geri bildirimleri daha etkin ele almayı, bu doğrultuda süreçlerini iyileştirmeyi ve bu sayede müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadır. ISO 10002 Standardı gereklilikleri:

- Şirketin müşteri odaklı davranıyor olması,
- Şirket yönetiminin sürece olan desteği ve süreçle ilgili taahhütlerde bulunması,
- Tüm şirket çalışanlarının süreç ile ilgili görev ve sorumlulukları biliyor ve uyguluyor olması,
- Tüm şikâyetlerin (haksız olsa dahi) kayıt altına alınması,
- Şikâyetlerin ele alınması irdelenmesi,
- Şikâyetlerin kök nedenlerinin tespiti, tekrarının önlenmesi,
- Geliştirme aksiyonlarının planlanmasında tüm makul çözüm yollarının incelenmesi,
- Her aşamada şikâyet sahibinin bilgilendirilmesi,
- Şikâyet ile ilgili tüm yazışma ve inceleme dokümanlarının kaydedilmesi,
- Süreç performans kriterlerinin tespiti ve takibi,
- Sürekli gelişmenin sağlanması.

Borusan Lojistik, müşteri memnuniyeti alanında bugüne kadar gerçekleştirdiği çalışmaları ISO 10002 Müşteri Şikâyetleri Yönetim Sistemi Belgesi

ile taçlandırmıştır. Türk lojistik sektöründe bu belgeyi alan ilk kuruluş olan Borusan Lojistik'in başarısında, 2003 yılından bugüne kadar uygulanmakta olan VOC-Müşterinin Sesi uygulamalarının büyük katkısı bulunmaktadır.

5.2.1.4. ISO 9001

Kalite Yönetim Standardı, Borusan Lojistik,

- Müşteri memnuniyetini ölçer ve analiz ederek iyileştirir.
- Müşteri beklenti ve şikâyetlerini hızlı ve etkin bir şekilde yöneterek çözüme ulaştırır.
- Tedarikçilerini ve performanslarını yöneterek sürekli gelişmelerini sağlar.
- 6 Sigma, Öneri Sistemi, Düzeltici ve Önleyici faaliyetler gibi sistemleri kullanarak sürekli iyileşme sağlar.
- Çalışanların etkin katılımını sağlar.
- Süreç performanslarını izleyerek analiz eder ve geliştirir.

5.2.1.5. İnsanlara yatırım standardı (IIP)

IIP, çalışanların gelişimi ile organizasyonun amaç ve hedeflerinin bağlantısını sağlamak amacıyla geliştirilmiş uluslararası ilk ve tek insan kaynakları standardıdır.

Şirket performansının çalışanlar aracılığı ile artmasına katkıda bulunan uluslararası insan kaynakları standartlarını temsil eden IIP, çalışanlara yapılan yatırımın etkinliğini arttırmayı ve şirket ihtiyaçlarıyla paralel kılmayı hedeflemektedir. 1991'de İngiltere'de lanse edilen ve 1998 yılında uluslararası bir standart haline gelen IIP, 10 ana gösterge ve 39 alt kriter temelinde değerlemeler yapmaktadır.

Borusan Lojistik çalışanları açısından ise,

- İş süreçleriyle ilgili geri bildirimlerin hayata geçmesi,
- Gelişim faaliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve bu alanda düzenli iyileştirmeler yapılması,
- Çalışanın yöneticilerden gelişimiyle ilgili daha fazla destek ve geri bildirim alması,

- Gelişim planının, çalışanın performans hedeflerine paralel olması anlamına geliyor.

Borusan Lojistik, IIP- Investors in People sertifikasını 19 Kasım 2008 tarihinde almış, bu sertifikayı alan ilk Türk lojistik firması olmuştur.

5.2.1.6. ISO 14001

Çevre yönetim standardı, Borusan Lojistik,

- Faaliyetlerinin çevreye olan etkilerini analiz eder,
- Çevre ile ilgili iyileştirme faaliyetlerini planlar yönetir,
- Çevreye olan olumsuz etkilerini sürekli azaltmak ana hedefidir,
- Acil durumlarını planlar ve yönetir. Acil durumlara her zaman hazırdır,
- Faaliyetlerinde çevre bilincini ön planda tutarak çalışır,
- Atıklarını kaynağında ayrıştırarak, çevreye en az zarar verecek biçimde bertarafını sağlar,
- Tüm tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin her boyutunda çevre faktörünü göz önüne alır.

5.2.1.7. Borusan Lojistik'te SAP işletme yönetim programları uygulamaları

Borusan Lojistik'te hedeflerin tanımlanması ve yayılımı Stratejik Planlama Süreci kapsamında sağlanmaktadır.

Hedef ve stratejilere ulaşılabilirliğin izlenmesi ve analizlere dayalı karar alınmasının yönetim anlayışımızla bütünleştirilmesi amacıyla, VBM (Value Based Management) kullanılmaktadır. VBM ile hedeflerin gerçekleşen değerlerle karşılaştırılmasını baz alan bir performans yönetim sistemi ve buna uygun raporlar oluşturulmakta, değer yaratan süreçler belirlenmekte ve izlenmektedir. Bu uygulamada kullanılan araçlar BI/SEM sisteminin sunduğu Dengeli Şirket karnesi (Balanced Scorecard), Yönetim Kokpitleri ve raporlama setleridir.

VBM, üst yönetim toplantıları, aylık yönetim raporu, stratejik performans raporları, Bölge Müdürleri toplantıları, operasyon zirveleri gibi kanallarla şirket geneline hedeflerin yayılımı sağlamaktadır.

5.2.1.8. Borusan Lojistik'te 6 sigma

6 Sigma dünyanın dev şirketleri tarafından uygulanan, iş ve üretim süreçlerinde hataları sıfıra indirmeyi, verimliliği, karlılığı ve müşteri memnuniyetini sürekli arttırmayı hedefleyen modern bir iş metodolojisidir.

Borusan Grubu bu metodolojiyi 2002 yılından beri uygulamaktadır.

Borusan'ın stratejik yönetim modelinin önemli bir ayağını oluşturan 6 Sigma metodolojisi sayesinde Borusan şirketlerinin hem finansal büyümeleri sağlanmış, kârlılık artmış, hem de kültürel bir değişim gerçekleştirilmiştir.

6 Sigma çalışmaları tam zamanlı çalışan, bu metodolojide uzmanlaşmış, projeleri denetleyen ve eğitim veren siyah kuşaklar ile yarım zamanlı olarak projelerde yer alan uzman yeşil kuşaklar ve her düzeyde Borusan çalışanları tarafından yürütülmektedir.

6 Sigma metodolojisinde temelde iki tip proje vardır. DMAIC çalışmaları var olan ürün veya süreçlerin iyileştirilmesini kapsar. DMEDI projeleri ise yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesini içerir.

2006 sonu itibarı ile toplam 2043 Borusanlının katıldığı 715 proje tamamlanmıştır. Bu projeler Borusan'a 66 milyon Amerikan Doları tutarından değer sağlamıştır.

Borusan Lojistik'in Yalın 6 Sigma Organizasyonu olarak misyonu” Verilere dayalı çalışma anlayışı şirket geneline yaygınlaştırarak, en az kaynakla en yüksek müşteri memnuniyeti ve şirket kârlılığı sağlayacak süreçleri şirkete kazandırmaktır”

Ayrıca Borusan Lojistik'te, 7 tam zamanlı siyah kuşak, 67 uzman yeşil kuşak mevcuttur. Yalın 6 Sigma topluluğunda bulunanların sayısı 475, siyah kuşak proje sayısı 82, uzman yeşil proje sayısı 110'dur.

Borusan Lojistik'te Yalın 6 Sigma uygulamalarının içinde 5S faaliyetleri de sürdürülmektedir.

5.2.2. Balanced Scorecard'ın diğer yönetim teknikleri ile ilişkisi

Balanced Scorecard örgütsel performans ölçüm modeli, sadece örgütün performansını ölçmekle kalmamakta aynı zamanda, Borusan Lojistik örgütünün diğer yönetim faaliyetleriyle karşılıklı ilişki içinde bulunmaktadır. Örneğin Borusan Lojistik'te kullanılan VOC-Müşterinin Sesi ve CRM –müşteri yönetim uygulamaları Balanced Scorecard'ın müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ile yakından ilgilidir. Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelinin, aynı şekilde IIP-İnsanlara yatırım ödülü alan bir örgüt olan Borusan Lojistik'in öğrenme ve gelişme boyutunda yüksek seviyede başarılı olması beklenmektedir. Borusan Lojistik'te kullanılan Yalın 6 Sigma, ISO 9001 ve ISO 14001 yönetim sistemleri, VBM-Değerlerle yönetim ve Stratejik Planlama ve Yönetim teknikleri, Balanced Scorecard uygulamalarının daha kolay, etken, etkili ve verimli uygulanmasını sağlayan tekniklerdir.

5.3. Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard uygulama süreci

Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard uygulamalarının ilk adımı, stratejik misyon ve vizyon belirlenmesidir.

Borusan lojistik'in misyonu, tedarik zincirine değer katmak, vizyonu ise, lojistikte sınırları aşan liderliktir. Borusan lojistik'in sahip olduğu değerleri ise, Mükemmeli hedeflemek, müşteriyi mutlu etmek, inisiyatif ve sorumluluk almak, güvenilir bir işletme olmak ve topluma katkı yaratmaktır²⁵.

Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard uygulama sürecinin ikinci adımı işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesidir. İç ve dış çevre analizinde örgütün iç ve dış çevredeki paydaşları ile ilgili olan politikaları belirlenir.

Borusan Lojistik'in, Borusan Holding ilke ve prensiplerine dayalı geliştirilen politikalarında, tüm paydaşlara odaklanarak ve sürekli gelişerek başarıların sürdürülebilir olması sağlanması için ne yapılması gerektiği bildirilmektedir. Borusan Lojistik'in hangi çıkar grubuyla ne gibi bir politik çıkar ilişkisi içinde olduğu aşağıda sıralanmaktadır²⁶:

Tablo 11. Borusan Lojistik'in paydaşları ile ilgili yürüttüğü politikalar

²⁵ <http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx>, 18-04-2012

²⁶ <http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx>, 18-04-2012

Paydaşlar	Yürütülen politika
Hissedarlar ile	Şirket değerini en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflemek.
Müşteriler ile	Müşterilerin memnuniyetini, gereksinimler ve hizmet standartlarının gelişimine paralel sürekli artırmak, Müşteri geri bildirimlerini etkin bir şekilde yönetmek ve müşteri memnuniyetini sürekli geliştirmek, Müşteri geri bildirimleri doğrultusunda süreçleri iyileştirmek, Müşteri ile ilişkilerde iş ahlâkı ve adalet esaslarını dikkate almak, Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmaya, yeni müşteri kazanmak kadar önem vermek.
Kamu yönetimi ve Yasalar ile	Yasal gereksinimleri tartışmasız yerine getirmek, Muhasebe kayıtlarımızda, şirket işlemleri ve varlıkların yönetimini doğru ve ayrıntılı bir şekilde yansıtmak, Şirketimizin kaynaklarını herhangi bir siyasi partiye destek amaçlı kullanmamak, Yerel yönetimlerin gereksinimlerine katkıda bulunmak.
Toplum ile	Faaliyet gösterilen alanlarda ticari başarının yanı sıra, ülke ekonomisine katkı sağlamayı da amaçlamak, Çevre, kültür, sanat, spor ve eğitim alanlarında da toplumumuza katkıda bulunuruz, İtibarı yüksek sivil toplum örgütlerinde ve meslek kuruluşlarında yöneticiler tarafından temsil edilmek Çalışanların toplum için hizmet üreten, değer katan, saygın sosyal ve meslek kuruluşlarında görev almalarını desteklemek, Mevcut ve olası olumsuz çevresel etkileri kontrol altına almak.

Tedarikçiler ile	Tedarikçiler ile uzun süreli, kalıcı ve güvenilir ilişkiler kurmak, İlişkileri sürekli kılmak için tedarikçilerin menfaatlerini de dikkate almak, Satın alma sürecinde fiyat ve kalitenin yanı sıra güvenirlik ve dürüstlüğü de göz önünde bulundurmak, Borusan ilkelerine zarar verecek hiçbir kişisel ilişkiye girmemek, Tedarikçilerin gelişimine önem vermek.
Çalışma arkadaşları ile	Karşılıklı güvene dayalı, olumlu ve şeffaf ilişkiler kurmak, Takım halinde, karşılıklı sevgi ve saygı anlayışında çalışmak, Sağlıklı, güvenli ve ergonomik çalışma ortamı oluşturmak, Çalışanların başarısını, katılımını ve gelişimini desteklemek, Çalışanların zamanında tanınmasını ve takdir edilmesini sağlamak Kurulan ilişkilerde hedeflerin aynı doğrultuda olduğunu unutmamak.
Şirket içinde	Şirket değerlerini her zaman ön planda tutmak, Şirket performansının gelişiminde herkesin payına düşeni yapmasını sağlamak, Kişisel çıkarlar ile şirket çıkarlarını asla birbirine karıştırmamak, Şirketin varlıklarını, tesislerini ve hizmetlerini düzgün ve yasalara uygun kullanmak, Paydaşlara ait bilgileri hassasiyet ile korumak.
Grup şirketleri ile	Borusan grubunun bir parçası olma sorumluluğu ile hareket etmek, Birbirini tamamlayan sektörlerde faaliyet gösteren grup şirketleriyle sinerji halinde çalışmak, Grup içi işbirliklerini kazan-kazan prensibine göre

	geliştirmek, Grup içi hizmetlerde rekabet koşullarını dikkate almak.
--	---

Kaynak: <http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx>, 18-04-2012

Borusan Lojistik'in Balanced Scorecard uygulama sürecinin üçüncü adımı, performans değeri ölçülebilecek, ölçüm işlemi sonrası değerlendirilecek, değerlendirme sonrası geri bildirim sağlanabilecek sayısal ya da sayısal ifadelerle dönüştürülebilecek kısaca sistemli bir şekilde yönetilebilecek performans ölçütlerinden oluşan hedeflerin belirlenmesi işlemidir. Borusan Lojistik, kısa vadeli finansal hedeflerle uzun dönemli hedefleri bir arada yürüten bir hedeflerle yönetim politikası geliştirmiştir. Örneğin, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ki yeşil lojistik²⁷ bunun en güzel örneğidir. Müşteri sayısını arttırmak kısa dönemli hedeflere örnek olarak verilebilecek iken, inovasyon çalışmalarıyla işi yerine getirme süreçlerinde iyileşme meydana getirmek veya insan kaynakları departmanından daha kalifiye ve daha farklı düşünen insan sayısını arttırmaya yönelik yapılacak işgören ve yönetici alımı uzun dönemli hedefler arasında sayılabilir. Belirlenen hedefler, Balanced Scorecard'ın, finans, müşteri, örgüt içi süreçler ve öğrenme gelişme boyutlarına göre sınıflandırılır. Örneğin, 5S konusunda çalışanların eğitilmesi, öğrenme ve gelişme boyutu içinde sınıflandırılır.

Hedeflerin belirlenmesi aşamasında dikkat edilen nokta, belirlenen her bir hedefin stratejinin bir parçası olması koşulu ile hedefler arasında meydana gelen bir dizi hipotezler dizisi oluşturulmasıdır. Bu hipotezler dizisi neden sonuç ilişkileri olarak da adlandırılabilir(Kaplan ve Norton, 1996). Borusan Lojistik'te insan kaynakları departmanında yapılan daha kalifiye ve daha farklı düşünen insan sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar, iş gücü portföyünü geliştirecektir, gelişen iş gücü portföyü, problemler karşısında daha farklı çözüm yolları ve çözüm yolu önerileri gelmesine neden olacaktır, bunun sonucu olarak da rakiplerden daha farklı stratejiler ortaya çıkacaktır. Rakiplerden farklı ve başarılı stratejiler üreten bir

²⁷ Yeşil lojistik: Artan çevre kirliliği ve buna bağlı olarak kamuoyunda artan baskılar sonucunda ortaya çıkan ve özellikle karbondioksit ve karbon monoksit emisyonlarının azaltılması faaliyetlerinin bir yansıması olarak lojistik sektöründe de yüksek karbondioksit ve karbon monoksit emisyonu üreten taşıma araçlarından kaçınılmasıdır.

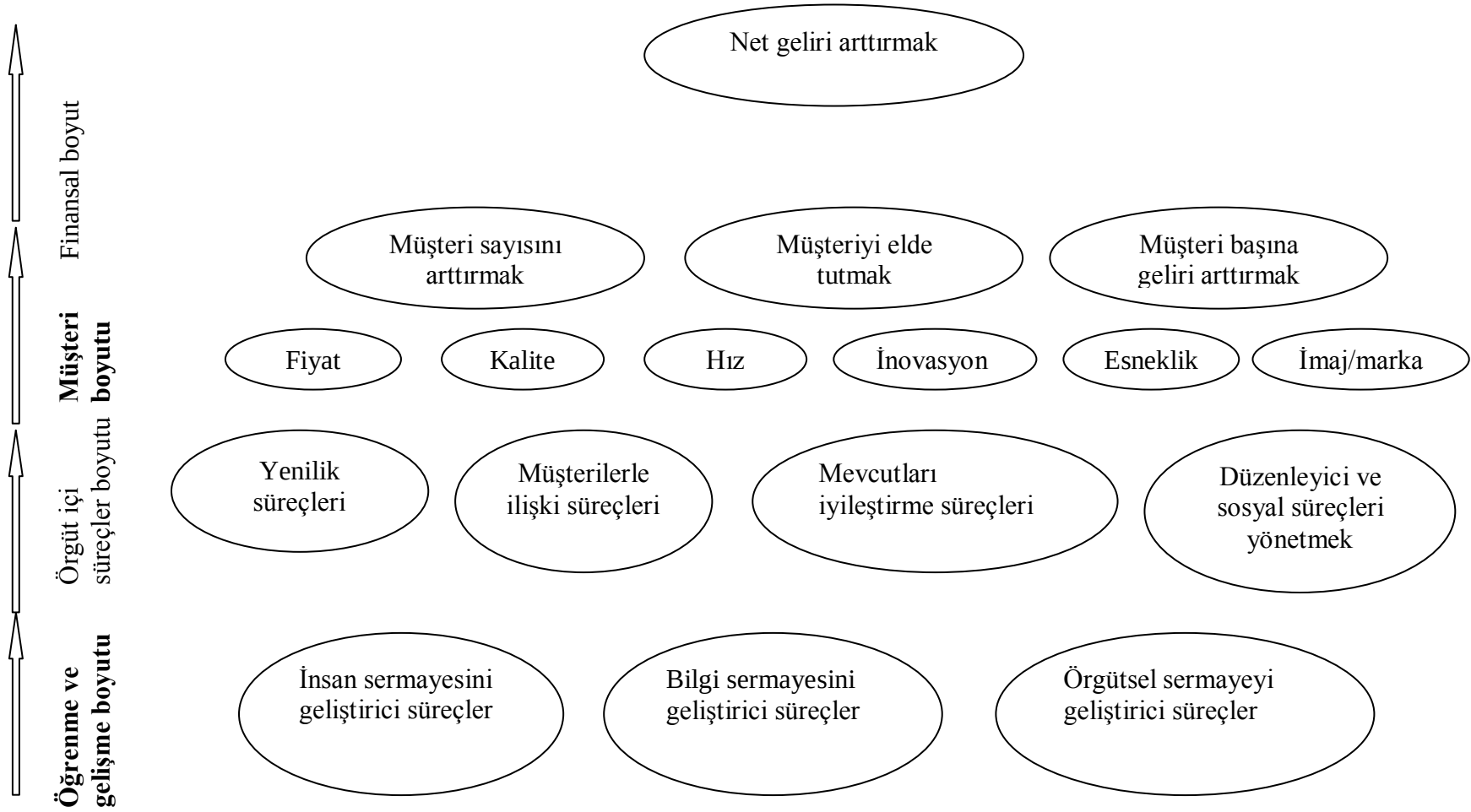
örgüt, finansal olarak daha fazla pazar payına ve piyasa üstünlüğüne sahip olacaktır.

Borusan Lojistik'te yapılan bir diğer hedef belirleme işlemi de inovasyon çalışmalarıyla işi yerine getirme süreçlerinde iyileşme meydana getirmektir. İnovasyon çalışmalarıyla yaratılan yeni iş süreçleri, işlerin yapılmasına radikal olarak etken, etkili ve verimli yenilikler getirecektir, işlerin yapılmasına gelen bu yenilikler, gerek örgüt stratejilerinde olsun, gerek örgütün işe bakış açısında olsun ve gerekse de örgütün finansal performansında olsun olumlu sapmalara sebep olacaktır.

Borusan Lojistik'te yapılan çalışanların 5S konusunda eğitilmesi ise atölye dizaynı ve büro dizaynı konularında çalışanların daha bilgili olmasını sağlayacak, daha ergonomik, daha düzenli ve daha yaratıcılığa olanak veren ortamlarda çalışan işgörenlerin verimliliği artacak, verimli ortamlarda çalışan elemanların iş görmeleri daha verimli olacak ve iş görenlerin verimli olarak çalışması, örgüt iç ve dış iş süreçlerinin daha verimli olmasını sağlayacaktır.

Önemli olan bir diğer nokta da örgüt hedefleri belirlenirken, belirlenen hedeflerin misyon ile birlikte uyumlu bir şekilde seçilmesidir. Yani misyonda belirtilen amaca ulaştırmayacak hedefler koymak pek bir anlam ifade etmeyeceği gibi, hiç bir hedefe ulaşılamayacak misyonlar koymanın da pek bir anlamı yoktur. Burada en önemli unsur Balanced Scorecard uygulamalarının en önemli ilkesi olan dengenin gözetilmesidir. Nasıl ki Balanced Scorecard boyutlarında koyulan hedefler arasında denge gözetilmemesi örgüt performansını olumsuz etkiliyor ise misyon ile uyuşmayan hedefler koymak da (bu durumda misyon hedefler karşısında zayıf kalabilir ya da hedefler misyon karşısında zayıf kalabilir) örgütsel performansı olumsuz etkiler.

Şekil 16'da Borusan Lojistik'in net geliri arttırmak başlıklı strateji haritası görülmektedir, strateji haritası Kaplan ve Norton'un ilgili kaynakta belirttiği gibi çizilmiştir.



Şekil 16. Borusan Lojistik'in net geliri arttırmak üzerine oluşturulmuş strateji haritası

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2010

Borusan Lojistik'te yapılan net geliri arttırmak üzerine yapılan strateji haritası çalışmalarında neden sonuç ilişkisi oluşturmak önem teşkil etmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutundaki insan sermayesini geliştirici süreçlerin geliştirilmesi, çalışanların verimliliğini artıracaktır. Burada kullanılabilecek kritik performans ölçütleri, çalışan başına düşen ürün sayısı, çalışan başına düşen katma değer, çalışan memnuniyeti olabilir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki bilgi sermayesini geliştirici süreçler, iş yapış süreçlerini etkileyecektir, daha etkili, etken, verimli ve inovatif süreçlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bilgi sermayesini geliştirici süreçlerin belirlenmesinde çalışanların yaptığı öneriler, bilgi sermayesini arttırıcı faaliyetlerin sayısı, çalışanların bilgi sermayesini arttırıcı faaliyetlerden önceki ve sonraki verimliliği gibi kritik örgütsel performans ölçütleri kullanılabilir. Örgütsel sermayeyi geliştirici süreçler örgüt stratejisinin ve vizyonun, misyonunun, değerlerinin tüm örgüte yayılmasını ve tüm örgüt tarafından benimsenmesini sağlayan stratejik önemliliği yüksek olan süreçlerdir. Bu süreçlerin başarısını belirleyen kritik örgütsel performans ölçütleri, iç iletişim oranları ve birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı olabilir.

Öğrenme ve gelişme boyutundaki insan sermayesini geliştirici süreçler, bilgi sermayesini geliştirici süreçler, örgütsel sermayeyi geliştirici süreçler strateji haritalarının sağladığı avantaj sayesinde örgüt içi süreçler boyutunda bulunan süreçlerin gelişmesine neden olur. Örgüt içi süreçler boyutundaki, yenilik süreçleri, örgütün yeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesi ve benzeri faaliyetleri yerine getirmesini kapsar. Borusan Lojistik'in yeni uygulamaya koyduğu yeşil lojistik faaliyetleri buna en güzel örnektir. Yenilik süreçleri, Ar-ge faaliyetleri ile doğru orantılıdır. Yenilik süreçleri için kullanılabilecek ölçütler, yeni ürün ve hizmet sayısı, yeni ürün ve hizmet geliştirme süresi ve benzeri olabilir. Örgüt içi süreçler boyutundaki bir başka süreç, müşteri ilişkileri süreçleridir. Müşteri ilişkileri süreçleri, örgütün müşteriye bakış açısını, müşteriyle olan ilişkilerin ve müşteriyle iletişimin iyileştirilmesini hedefler. Bu süreçlerin ölçütleri, Müşteri isteklerine cevap verme süresi ve benzeri olabilir. Mevcutları iyileştirme süreçleri, örgütün mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçler için çalışanlardan ve müşterilerden gelen öneri, şikâyet ve benzeri sayısı kritik örgütsel performans ölçütü olarak kullanılabilir. Düzenleyici ve sosyal süreçleri yönetmek

başlığı altında verilen süreçlerde ise örgütün paydaşlarıyla olan ilişkileri verilebilir. Borusan Lojistik'te başlatılan yeşil lojistik faaliyetleri için kamu ve mevzuat uygulamalarının olgunlaşmasını beklemek ve bu süreci beklemek örnek olarak verilebilir.

Örgüt içi süreçler boyutundaki süreçlerin karşılıklı iletişim içinde bulunduğu sonraki boyut, müşteri boyutudur. Müşteri boyutunda ürün, hizmet ve süreçlerde fiyat, esneklik, hız, inovasyon, kalite, imaj/marka ve benzeri özelliklerde hedefleri arttırarak, müşteri sayısının, müşteriye elde tutabilmenin ve müşteri başına geliri arttırmanın yolları aranır, bu boyutta kullanılabilecek kritik örgütsel performans ölçütleri, elde tutulan müşteri sayısı, müşteri başına düşen gelir ve hali hazırdaki müşteri sayısı olabilir.

Son olarak, genel olarak tüm boyutlardaki süreçlerin meydana getirdiği değişimler finansal boyutta net geliri arttırmak hedefine ulaşılır. Net gelir hedefine ulaşmak için finansal tablolar analizlerine bakılır.

Boyutlar arasındaki ilişki hiyerarşik olarak gözüktükçe de örgüt bütününe bakıldığında, boyutların varlığının ve işlevlerinden bütün örgüt sorumludur.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bilgi-yoğun iş dünyasında örgütler çok yoğun bir bilgi kirliliği ile iç içedir. Yoğun bilgi kirliliği içinde olan örgütler aynı zamanda varlıklarını sürdürmek, kârlılıklarını arttırmak, rekabet etmek, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek, paydaşlarını memnun etmek gibi pek çok amacı yerine getirmek durumundadırlar. İşletmelerin bilgi yoğun iş dünyasında bilgi kirliliği içinden yalnızca gerekli olan bilgileri alması, kullanılabilir hale getirmesi gerekmektedir.

Yukarıda da bahsedilen bilgilerin içine performans bilgisini de dâhil etmek gerekmektedir. Örgütler, gerek içeriden gerekse dışarıdan yoğun bir performans bilgisi trafiğini yönetmek durumundadırlar. Performans bilgisinin değerlendirilmesi için öncelikle performansın ölçülmesine, performans bilgilerinden anlamlı sonuçlar çıkarmak için performans değerlemeye ve geri bildirimde bulunmak için performans yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar. Buradan performans ölçmenin, performans değerlemenin ve performans yönetim sisteminin farklı araçlar olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Performans ölçmeyi, performans değerlemesini ve performans yönetim sistemini ayrı ayrı olarak uygulamanın örgütlere maliyeti oldukça yüksek olabilir. Bu maliyetleri minimuma indirmek için modeller geliştirilmiştir. Bu modeller iki ana başlık altında toplanabilir. Birincisi, işletmeyi yekpare bir finansal varlık olarak gören ve örgütsel performansı da sadece finansal performans bilgileriyle değerlendiren ve ona göre geri bildirimler yaparak faaliyetleri düzenleyen tek boyutlu (geleneksel) örgütsel performans ölçüm modelleridir. İkincisi ise finansal (tek boyutlu, geleneksel) örgütsel performans ölçüm modellerinin eksikliklerini ve dezavantajlarını gidermek için finansal performans bilgilerinin yanında farklı boyutlarda yeni performans bilgileri eklemek suretiyle faaliyetleri değerlendiren ve geri bildirimler sağlayan çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleridir. Buradaki tartışma konularından bir tanesi modellerin bir ölçüm modeli mi yoksa bir yönetim modeli mi olduğudur. Çalışma örgütsel performans üzerine olduğu için ve örgütsel performansın belirlenmesi süreci, örgütsel performansın ölçülmesi ile

başladığı için çalışmada modeller çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleri olarak kullanılmıştır.

Çok boyutlu performans ölçüm modelleri, içerdiği boyutlar, kullanım alanları gibi pek çok ayrıntı ile farklılık göstermektedir. Çok boyutlu performans modellerinin sayıca bu kadar çok olmasının nedeniyse örgütsel performansın artık örgütler için mutlaka kabul edilmesi gereken bir yönetim aracı olması ve örgütsel performansın ölçülmesinde mükemmellik arayışları olabilir. Ancak genel olarak bakıldığı zaman çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelleri birbirini tamamlar niteliktedir.

Balanced Scorecard'ın tanımının ve özelliklerinin verildiği bölümde, Balanced Scorecard'ın niçin en üstün ve kullanımı en kolay uygulanabilecek çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelinin üstünlüğü yalın, yekpare ve esnek bir yapıda, dengeyi en st derecede gözeterek ve gerekli görüldüğünde geliştirilerek uygulanabilen çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modeli olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Balanced Scorecard teoride uygulanması kolay, uygulamada ise karmaşık bir yapıya bürünebilir. Bunun nedenleri, Balanced Scorecard'ın uygulamasında örgütte çalışan kişilerin motivasyonu, Balanced Scorecard çalışmalarının tam olarak anlaşılamaması, neden-sonuç ilişkileri oluşturulurken ortaya çıkan zorluklar, yönetimin strateji yanlışları, i ve dış çevrenin doğru analiz edilememesi olabilir.

Borusan Lojistik'te ise durum farklıdır. Başlangıçta Borusan Grubu'nun lojistik faaliyetlerini yürütmek için kurulmuş Borusan Lojistik, 2000 yılından itibaren deneyimini grup dışı işletmelere sunan bir lojistik ve taşımacılık işletmesidir. Borusan Grubu'nun bütün deneyimlerinden fayda sağlamayı maksimum düzeyde gerçekleştirmiştir. Bulgular kısmında gösterildiği gibi Türkiye'de ve uluslararası alanda gelişime sürekli açık, dinamik taşımacılık ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard faaliyetlerinin ilk ayağını, stratejik misyon ve vizyon oluşturulması oluşturmaktadır. Borusan Lojistik'in oluşturduğu vizyon ve misyon, rgt oluşturan paydaşların anlaması için uygundur. Borusan Lojistik'in paydaşları ile ilgili yürüttüğü politikalar son derece başarılı seçilmiştir. Vizyon ve misyonun belirlenmesi ve politikaların tayin edilmesindeki titizlik ve

açıklık, Balanced Scorecard ile ilgili yapılacak çalışmalara iyi bir temel oluşturacak niteliktedir.

Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard uygulamalarının sonraki adımını, vizyon ve misyona götürecek hedeflerin tayin edilmesi ve hedeflerin boyutlara yerleştirilmesi oluşturmaktadır. Hedefler uzun dönemli ve kısa dönemli hedefler arasında denge gözetilecek şekilde düzenlenmiştir. Uzun ve kısa dönemli hedefler arasındaki denge ve bu hedeflerin boyutlara yerleştirilmesi örgütün hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini kurmasını kolaylaştırmış ve strateji haritalarının tüm örgüt tarafından anlaşılmasını sağlamıştır.

Borusan Lojistik'te yapılan hedef belirleme ve hedeflerin boyutlara dağıtılması çalışmalarını, kritik performans ölçütlerinin belirlenmesi takip etmektedir. Kritik performans ölçütleri çok özel bilgiler olduğu için örgüt yetkilileri bu konuda ayrıntılı bilgi vermekten kaçınmıştır. Kritik performans ölçütleri belirli periyodik zaman aralıklarında hesaplanır. Önceki dönem ile mevcut dönem karşılaştırılır. Ve örgütün o performans ölçütünü ne derece iyileştirdiği ortaya çıkarılır. Kritik performans ölçütlerinin yönetilmesi, strateji haritalarının yürütülmesinde kilit rolü oynamaktadır. Strateji haritaları ve kritik performans ölçütleri, boyutlar arasındaki dengenin sağlanmasında önem teşkil etmektedir.

Borusan Lojistik'in Balanced Scorecard çalışmalarına paralel olarak yürüttüğü insan kaynakları politikası, çalışanların Balanced Scorecard uygulamalarından kaynaklanan motivasyon problemlerine bir çözüm olmuştur.

Ayrıca Borusan Lojistik'te tüm Balanced Scorecard çalışmalarına paralel olarak yürüttüğü diğer müşteri yönetimi, üretim yönetimi ve örgüt yönetimi teknikleri işlerin daha kolay yürütülmesine destek olmaktadır.

Çalışmada aşağıdaki konular bir kez daha vurgulanmıştır:

- Performansın ve performans kavramının ne olduğu,
- Örgütsel performansın ne olduğu,
- Örgütsel performansı oluşturan boyutların ne olduğu,
- Örgütsel performans ölçümü, örgütsel performans değerlendirme ve örgütsel performans yönetim sisteminin ne olduğu,
- Örgütsel performans ölçüm modeli yaklaşımları,

- Tek boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları ile çok boyutlu örgütsel performans ölçüm yaklaşımları arasındaki farkların neler olduğu,
- Balanced scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelinin ne olduğu,
- Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelinin nasıl kullanıldığı,
- Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelini oluşturan temel unsurların ne olduğu,
- Borusan Lojistik'te Balanced Scorecard çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelinin nasıl yürütüldüğü.

Çalışma sonunda örgütlere ve iş dünyasına yapılacak öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Balanced Scorecard çalışmalarına öncelikle tüm paydaşların anlayabileceği vizyon ve misyon belirlemek ile başlamak,
- Vizyon ve misyonlarını anlamlı ve açık politika ve hedefler ile desteklemek,
- Hedefler arasındaki dengeyi gözetecek şekilde neden sonuç ilişkileri oluşturmak, hedefleri strateji haritalarına dengeli bir şekilde yerleştirmek,
- Kritik performans ölçütlerini çok geniş ve örgütün genel gidişi hakkında bilgi verecek ölçütler arasından seçmek,
- Kritik performans ölçütlerini seçerken, finansal performans ölçütlerinin ağırlığını hesaba katarak, diğer örgütsel performans ölçütlerini de düşünmek,
- Balanced Scorecard çalışmalarının ancak etkili insan kaynakları politikaları ile mümkün olabileceğini unutmamak,
- Balanced Scorecard çalışmalarının diğer üretim, pazarlama, yönetim teknikleri ile çakışmadığını, bunun yerine onların bir tamamlayıcısı onları dengeli bir şekilde birleştiren bir katalizör olduğunu her zaman hesaba katmak.

Çalışma başarılı bir uluslararası işletmede önemli bir çok boyutlu performans ölçüm modelinin uygulanması sürecine ışık tuttuğu için önem kazanmaktadır.

Ülkemiz gerek küreselleşme olsun, gerekse bilgi yönetimi olsun, gelişmekte olan bir ÷lkedir. Örgüt yöneticilerine gelişmekte olan bir ÷lkede faaliyet göstermek büyük sorumluluklar getirmektedir. Örgütlerin ayrı ayrı performanslarının yüksek olması, ÷lke performansının da yüksek olması anlamına gelmektedir. Çalışmada performans, örgütsel performans, performans bilgisi ve benzeri temel konular vurgulanmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle de bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağı beklenmektedir.

Kaynakça

- Achterbergh, J.; Beeres, R.; Vriens, D. (2003). Does Balanced Scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32(9/10), 1387-1404.
- Adams, C. ve Neely, A. (2000). The performance prism to boost m&a success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19-23.
- Aguinis, H. (2007). *Performance management*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/ Prentice Hall
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006) Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 173-193.
- Ak, M. E. (2009). *Performans yönetiminde hedef belirlemenin rolü ve İzcam A.Ş uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Aldur, V. E. (2008). *Performans değerlemede kurumsal karne modeli ve bir hizmet işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi
- Amaratunga D. ve Baldry D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Anderson, W. (2007). Speaking the language of management: Applying the performance prism to public relations assessment. *Atlantic Journal of Communication*, 15(2), 120-133.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Aydın N.; Başar, M.; Çoşkun, M. (2010). *Finansal yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. S. (2002). *Performans yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer.
- Başat T. H. (2010). *Performans prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve mat. San. Tic. A.Ş.

- Benligiray, S. (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 1174, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164.
- Benavent, F. B. ve Canet-Giner, M.T. (2011). The strategy formation process in the EFQM model: A critical review and new perspectives. *Total Quality Management*, 22(7), 727-742.
- Bititci, U. S.; Carrie, A.S.; McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: An audit and development guide. *The Total Quality Management Magazine*, 9(1), 46-53.
- Bititci, U. S.; Turner, T.; Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6), 692-704.
- Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754-771.
- Brignall, S. ve Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service business revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31.
- Cartmell, J.; Binsardi, B.; McLean, A. (2011). Sector-wide transformational leadership-how effectively is the EFQM Excellence Model used in the UK FE sector. *Research in Post-Compulsory Education*, 16(2), 189-214.
- Cheffi, W.; Rao, A.; Beldi, A. (2010). Designing a performance measurement system: Accountants and managers diverge. *Management Accounting Quarterly*, 11(3), 8-21.
- Coşkun A. (2005). *İşletmelerde performans yönetimi: Bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama Sanayii ve Ticaret Ltd. Şti.

- Çağla, Y. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-172. <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1/5in2/cyavuz.pdf>, Erişim tarihi: 15-01-2012.
- Çalışkan, A. (2009). *Performans değerlemede dengelenmiş hedef kartı uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Dağlı, A. S. (2007). *Arz zinciri yönetiminde kurumsal karne yöntemiyle performans değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*(Genişletilmiş 8. baskı). İstanbul: Alfa Aktüel.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. (9. Baskı). İstanbul: Acar Matbaacılık
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 343-370. http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/VIII2/va_gca.pdf , Erişim Tarihi, 31-01-2012.
- Epstein, M. ve Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Flapper, S. D. P.; Fortuin, L.; Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27-37.
- Gaytanlı, E. (2010). *Kilit performans göstergeleri' nin şirketler açısından önemi ve Nestle Türkiye Gıda Sanayii Karacabey Fabrikası üretim performans göstergeleri uygulaması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Genç K. Y. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisi ve Türkiye'nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

- Ghalayini, A. M. ve Noble, S. J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gresty, D. (2010). Performance management: assessing the gap between theory and practice in SME. Chester: University of Chester. <http://chesterrep.openrepository.com/cdr/bitstream/10034/108736/1/Dominique%20Gresty.pdf>, Erişim tarihi: 05-02-2012
- Gülen, K. G. (2011). *Lojistik sektöründe durum analizi ve rekabetçi stratejiler*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: 2010-70. İstanbul: İnter Basım, Yayın, Ambalaj San. ve Tic Ltd. Şti.
- Güvenli, F. G. (2006). *Yeni teknolojilerin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlemenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf> , Erişim tarihi: 15-01-2012.
- <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/PerformanceMeasurement/tabid/59/Default.aspx> (Erişim Tarihi: 13-01-2012)
- <http://www.balancedscorecard.org/Home/tabid/36/Default.aspx> (Erişim tarihi: 11-02-2012)
- <http://www.orau.gov/pbm/documents/overview/whymeasure.html> (Erişim tarihi:12-01-2012)
- <http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx> (Erişim tarihi:18-04-2012)
- http://www.bumko.gov.tr/PEB/Genel/dg.ashx?BELGEANAH=14413&DIL=1&DOSYASIM=egitim_2009_2.pdf_performans_gostergesi (Erişim tarihi: 07-02-2012)
- <http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/12795/pbutcerehber.pdf> (Erişim tarihi: 11-01-2012)
- <http://www.focusedperformance.com/toc01.html> (Erişim tarihi: 05-02-2012)
- http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html (Erişim tarihi: 14-01-2012)

<http://www.invest.gov.tr/tr->

[TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF](http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF) (Erişim

Tarihi: 16-04-2012)

<http://lewistrigger.com/hebsite/Articals/leantoc.pdf> (Erişim Tarihi: 05-02-2012)

<http://www.nickols.us/scorecard.htm> (Erişim tarihi: 03-02-2012)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/perfolcum.pdf> (Erişim tarihi:10-01-2012)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/25dogrudoku.pdf> (Erişim tarihi:09-01-2012)

<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der78m2.pdf> (Erişim tarihi: 15-01-2012)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/135c.k15perolc.pdf> (Erişim tarihi:09-01-2012)

<http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=k%FCreselle%FEme&kategori=terim&hng=md>, (Erişim Tarihi: 01-02-2012)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fce0c4c3c1c18.22758773 (Erişim tarihi: 11-01-2012)

http://www.tdkterim.gov.tr/karsilik/?kelime=performans&kategori=karsilik_liste&ayn=bas (Erişim tarihi: 18-01-2012)

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf (Erişim tarihi: 15-01-2012)

Işıgıçok, E. (2005). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. VII. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumunda sunulmuş bildiri*. <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, Erişim tarihi:10-01-2012.

Işık, F. (2009). *Kamu kurumlarında bilgi teknolojilerini kullanmanın örgütsel performansa etkisi; İstanbul Emniyet Müdürlüğü hizmetlerine ait bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi

Kalder (2010). *EFQM mükemmellik modeli*. Ankara

Kalkan, A. (2005). *Kobilere sağlanan desteklerin örgütsel performansa etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

- Kanji, G. K. (1998) Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9 (7), 633-643.
- Kanji, G. K. ; Moura E Sa, P. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January/ February
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*. 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October, 167- 176.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2001). The strategy focuses organisation. *Strategy and leadership*, May/June, 29 (3), 41-42.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, February, 52-63.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. (4. baskı).(Çev: S. Egili). İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaa Sanayii Tic. A.Ş.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2010). *Strateji haritaları: Gayri maddi varlıkları maddi sonuçlara dönüştürmek*. (3. Baskı).(Çev: Ş. Öztürk). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm kartı tekniği). *"İş, Güç" Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*, 7(1), 81-103.
- Kenger, E. (2001). Denetçi yardımcıları eğitim notu. <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh221.doc>, Erişim tarihi: 15-01-2012.
- Kennerley M. Ve Neely A. (2003). Measuring performance in changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 213- 229.

- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lawrie, G. ve Cobbold, I. (2004). Third generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- Medori, D. ve Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 520-533.
- Meng, X. ve Minogue, M. (2011). Performance measurement models in facility management: A comparative study. *Facilities*, 29(11/12), 472-484.
- Neely, A.; Adams, C.; Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-11.
- Önemli, A. (2010). *Stratejik performans yönetim modeli olarak dengeli performans yönetimi ve hizmet sektöründe alan çalışması örnekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Örnek, A.Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden stratejiye ulaşmada kullanılabilecek yeni bir araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=12394&title=balanced-scorecard-b%DDlg%DDden-stratej%DDye-u, Erişim Tarihi: 17-02-2012.
- Özkan, B. (2011). *Performans yönetim yöntemi olarak dengeli hedef kartı (Balanced Scorecard) ve bir işletmede uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Purbey, S.; Kampan, M.; Chandan, B. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-255.

- Pun, K. F. ve White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Quezada L. E.; Cordova F. M.; Palominos P.; Godoy K.; Ross J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122, 492-500.
- Reid, M. M. (2011). Is the Balanced Scorecard right for academic libraries? *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24(2), 85-95.
- Rouse, P. ve Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.
- Suwignjo, P.; Bititci, U.S.; Carrie, A.S. (2000). Quantitative models for performance measurement system. *International Journal of Production Economics*, 64, 231-241.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi* (4. Baskı) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), s. 726-737.
- Tekin, M. (1992). Sanayi işletmelerinde verimlilik ve önemi. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(8), 169-176. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/1/tekin.pdf>, Erişim tarihi: 15-01-2012.
- The Performance-Based Management Handbook(1993). <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/volume%202.pdf> ,Erişim tarihi: 14-10-2012.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Tunçer, E. (2006). *Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Usta, A. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, 78, 31-78. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der78m2.pdf>, Erişim tarihi: 15-01-2012.
- Waggoner, B. D.; Neely D. A.; Kennerley P. M. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal Production Economics*, 60-61, 53-60.
- Werner, L. M. ve Xu, F. (2012). Executing strategy with Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94.
- Wongrassamee, S.; Gardiner, P.D.; Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
- Wood J. D. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal Of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlemesi. *Maliye Dergisi*, Sayı 150, Ocak-Haziran, s.124).
- Yıldız, M. S.; Karagöz, Y.; Mesci, M. (2010) Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı Balanced Scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve çevre ilişkisine bağlı örgütsel yapı ve performans* (1. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yükçü, S. ve Atağan G. (2009) Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/2864/2760>, Erişim tarihi: 14-01-2012.
- Yüreğir, H. O. ve Nakıboğlu G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.545-562.