AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Melek ŞİRİN

OTEL PERFORMANSLARININ DENGE SKOR KARTI İLE KARŞILAŞTIRMALI OLARAK ÖLÇÜLMESİ

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Melek ŞİRİN

OTEL PERFORMANSLARININ DENGE SKOR KARTI İLE KARŞILAŞTIRMALI OLARAK ÖLÇÜLMESİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Melek ŞİRİN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU	(İmza)
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Gözde SEVAL ERGÜN	(İmza)

Tez Başlığı:	Otel Performanslarının Denge Skor Kartı İle Karşılaştırmalı Olarak Ölçülmesi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 12/07/2021

Mezuniyet Tarihi : 16/09/2021

(İmza)

Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Otel Performanslarının Denge Skor Kartı İle Karşılaştırmalı Olarak Ölçülmesi" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Melek ŞİRİN

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

10/09/2021

TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Melek ŞİRİN
Öğrenci Numarası	20185278010
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Otel Performanslarının Denge Skor Kartı İle Karşılaştırmalı Olarak Ölçülmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1644949306
Rapor Tarihi	10/09/2021
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %6 Alıntılar dahil: %6

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 83 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.
Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:
(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise:
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım.
( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise:
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

Danışman Öğretim Üyesi
Unvanı, Adı-Soyadı
Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU

İmza

İ Ç İ N D E K İ L E R

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **iii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **iv**
ÖZET ..... **v**
SUMMARY ..... **vi**
ÖNSÖZ ..... **vii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETME PERFORMANSI

1.1. Performans Tanımı ve Kapsamı 5
1.2. Performans ile İlgili Kavramlar 6
1.2.1. Performans Yönetimi 6
1.2.2. Performans Değerleme 7
1.3. İşletmelerde Performans Boyutları 10
1.3.1. Verimlilik 10
1.3.2. Etkinlik 11
1.3.3. Karlılık 12
1.3.4. Kalite 13
1.3.5. Yenilik 13
1.4. İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi 14
1.5. İşletme Performansı Ölçüm Yaklaşımları 15
1.5.1. Geleneksel (Tek Boyutlu) Yaklaşımlar 16
1.5.1.1. Finansal Analiz 16
1.5.1.2. Regresyon Analizi 17
1.5.2. İleri (Çok Boyutlu) Yaklaşımlar 17
1.5.2.1. Performans Piramidi 17
1.5.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli 20
1.5.2.3. Paydaş Temelli Ölçüm Modeli 21
1.5.2.4. Veri Zarflama Analizi 22
1.5.2.5. Denge Skor Kartı 23

İKİNCİ BÖLÜM
DENGE SKOR KARTI

2.1. Denge Skor Kartı'nın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 25

2.2. Denge Skor Kartı'nın Boyutları 26
2.2.1. Klasik (Standart) Boyutlar 27
2.2.1.1. Finansal Boyut 28
2.2.1.2. Müşteri Boyutu 30
2.2.1.3. İç Süreçler Boyutu 32
2.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu 34
2.2.2. Diğer Boyutlar 35
2.2.2.1. Çalışanlar Boyutu 35
2.2.2.2. Hizmet Kalitesi Boyutu 36
2.2.2.3. Rekabet Boyutu 37
2.2.3. Denge Skor Kartı'nın Uygulanması 37
2.2.4. Denge Skor Kartı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri 40
2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Denge Skor Kartı 42
2.2.5.1. Uluslararası Yazında Denge Skor Kartı Çalışmaları 45
2.2.5.2. Ulusal Yazında Denge Skor Kartı Çalışmaları 45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL PERFORMANSLARININ DENGE SKOR KARTI İLE ÖLÇÜLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 47
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 49
3.3. Araştırmanın Yöntemi 50
3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem 50
3.3.2. Verilerin Toplanması 51
3.3.3. Verilerin Analizi 52
3.4. Araştırmanın Bulguları 52

SONUÇ 72
KAYNAKÇA 76
EKLER 86
EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIMCI İZİN FORMU 86
EK 2- GÖRÜŞME FORMU-1 87
EK 3- GÖRÜŞME FORMU-2 90
EK 4- ETİK KURUL RAPORU 91
ÖZGEÇMİŞ 92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütsel Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları Arasındaki İlişki.....10
Şekil 1.2 Performans Piramidinin Yapısı 18
Şekil 1.3 Performans Prizması.....19
Şekil 1.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı 20
Şekil 1.5. Denge Skor Kartı Modeli 24
Şekil 2.1 Denge Skor Kartı'nın Müşteri Boyutunun Temel Ölçütleri Arasındaki İlişki.....30
Şekil 2.2 İç Yönetim Süreçlerinde Değer Akışı 32
Şekil 2.3 Denge Skor Kartı'nın Sebep-Sonuç İlişkisi Kapsamında İşleyişi.....38
Şekil 2.4 Denge Skor Katı İçin Strateji Haritası Örneği.....40
Şekil 2.5 Konaklama Sektörü İçin Denge Skor Kartı Temel Boyutları 43
Şekil 2.6 Denge Skor Kartı Bileşenleri Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi 44

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Geleneksel ve Modern Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması 8
Tablo 2.1 Denge Skor Kartı'nın Klasik Boyutları 27
Tablo 2.2 Denge Skor Kartı'nın Finansal Boyutu 29
Tablo 2.3 Denge Skor Kartı'nın Müşteri Boyutu 31
Tablo 2.4 Denge Skor Kartı'nın İç Süreç Boyutu 33
Tablo 2.5 Denge Skor Kartı'nın Öğrenme ve Gelişme Boyutu 34
Tablo 2.6 Denge Skor Kartı'nın Çalışanlar Boyutunun Yönlendirici Faktörleri 36
Tablo 2.7 Denge Skor Kartı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri 42
Tablo 3.1 Araştırma Kapsamında Görüşülen Otel Yetkililerinin Demografik Özellikleri 53
Tablo 3.3 Otellerin Finansal Boyut Verileri 58
Tablo 3.4 Otellerin Denge Skor Kartı Finansal Alt Boyut Performansları 59
Tablo 3.5 Otellerin Müşteri Boyutu Verileri 61
Tablo 3.6 Otellerin Denge Skor Kartı Müşteri Alt Boyut Performansları 62
Tablo 3.7 Otellerin İç Süreçler Boyutu Verileri 63
Tablo 3.8 Otellerin Denge Skor Kartı İç Süreçler Alt Boyut Performansları 64
Tablo 3.9 Otellerin Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri 65
Tablo 3.10 Otellerin Denge Skor Kartı Öğrenme-Gelişme Alt Boyutu Performansları 66
Tablo 3.11 Otellerin Çalışanlar Boyutu Verileri 67
Tablo 3.12 Otellerin Denge Skor Kartı Çalışanlar Alt Boyutu Performansları 68
Tablo 3.13 Otellerin Denge Skor Kartı Performansları (%) 69
Tablo 3.14 Denge Skor Kartı Alt Boyutlarının Ağırlık Ortalamaları (%) 70
Tablo 3.15 Otellerin Ağırlıklı Denge Skor Kartı Performansları 71

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı büyük ölçekli farklı otel işletmelerinin performansını çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan Denge Skor Kartı (DSK) ile karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Performans boyutu olarak finansal, müşteri, içsel süreç, öğrenme-gelişme ve çalışanlar şeklinde beş temel boyut dikkate alınmıştır. Araştırma verileri 2021 yılı Ocak ayında 18 farklı otelin üst düzey yöneticilerinden yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Microsoft Excel Programı ile yapılan analiz sonucunda 2020 yılı faaliyet sonuçlarına göre ilgili otellerin finansal performans ve müşteri performans ortalamaları yaklaşık -%35, içsel süreç performans ortalaması -%39, öğrenme-gelişme performansı -%51 ve çalışan performans ortalaması -%10 olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte finansal performansı pozitif olan iki otel O7 (%42) ve O5 (%9) olurken, müşteri performansı pozitif olan tek otel ise O16 (%3) olarak ortaya çıkmıştır. İç süreçler açısından bakıldığında ise performansı pozitif olan üç otelin sırasıyla O10 (%67), O7 (%55) ve O14 (%2) olduğu belirlenmiştir. Öğrenme-gelişme boyutunda otellerin tümü hedeflerinin oldukça altında kalmış ve pozitif performans gösteren otel olmamıştır. Çalışanlar açısından değerlendirme yapıldığında ise pozitif performans gösteren beş otelden en yüksek performansı ortaya koyanların sırasıyla O18 (%21) ve O13 (%15) işletmeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm performans boyutları üzerinden ortaya koyulmuş ağırlıklı genel işletme sonuçlarına bakıldığında başarı ortalamasının yaklaşık -%32 olduğu tespit edilmiştir. Beş ana boyut birlikte ele alındığında pozitif performansı olan işletme olmamakla birlikte, performansı kötünün iyisi olan işletmeler sırasıyla O5 (-%15) ve O7 (-%20) iken, performansı en kötü olan işletmeler ise O13 (-%60) ve O18 (-%51) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar COVİD-19 sürecinin otel işletmelerinin genel performansı üzerinde ciddi düzeyde olumsuz etkiler bıraktığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Denge Skor Kartı, İşletme Performansı, Performans Değerlendirme, Otel İşletmeleri.

SUMMARY

MEASURING THE PEFORMANCE OF HOTELS COMPARATIVELY WITH BALANCED SCORECARD

The main purpose of this thesis is to comparatively reveal the performances of different large-scale hotels with the Balance Scorecard (BSC), which is one of the multidimensional performance measurement methods. As the performance dimensions, five basic dimensions as financial, customer, internal processes, learning-growth and employees are taken into consideration. Research data was collected through face-to-face interviews with senior managers of 18 different hotels in January 2021. Descriptive statistical methods were used in the analysis of the data. According to the analysis that performed with the Microsoft Excel Program on the operating results of 2020, the financial performance and customer performance averages of the relevant 18 hotels were found approximately as -35%, the internal process performance average was found as -39% the learning-growth performance was found as -51% and the employee performance average was found as -10%. In addition while the two hotels with positive financial performance was O7 (42%) and O5 (9%), the only hotel with positive customer performance was O16 (3%). When it was considered in terms of internal processes O10 (67%), O7 (55%) and O14 (2%) hotels have provided positive performance, respectively. In the learning-growth dimension, all hotels have fallen short of their objectives and there weren't any hotels with positive performance. When it is evaluated in terms of employees dimension it was precipitated that the hotels that reveal the highest performance within the five hotels that have positive performances were O18 (21%), O13 (15%) respectively. When the weighted performance results of the hotels were examined, it has been determined that the average success rate is approximately -32%. When the five main dimensions were considered together, although there was no hotel with a positive performance, it was determined that the hotels with the relatively better performance were O5 (-15%) and O7 (-20%), while the worst were O13 (-60%) and O18 (-51%). The results have revealed that the COVID-19 process had serious negative effects on the overall performance of hotels.

Keywords: Balanced Scorecard, Business Performance, Performance Evaluation, Hotels

ÖNSÖZ

Çalışma sırasında bilimsel katkıları ile bana yardımcı olan, çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, tez danışmanım ve hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU'na en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi her türlü destekleriyle yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamında ve sürekli değişen pazar koşullarında başarılı olabilmesi için öncelikle kendisiyle doğrudan ve dolaylı ilgili unsurları etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu da temelde etkin bir değerlendirme sistemi ile mümkündür. İşletmecilikte genel kabul görmüş bir prensip olan "ölçülemeyen yönetilemez" anlayışı aynı zamanda "yanlış ölçülen şeylerin doğru yönetilemeyeceğini" de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla doğru, kapsamlı, tutarlı ve ekonomik değerlendirme yöntemleri bir işletmenin başarasında belirleyici olan başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Davis, 2002: 353).

İşletme performansının ortaya koyulmasında çok farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında en geleneksel olanları satış miktarı, karlılık oranı ve maliyet düzeyi gibi finansal verilere dayanan yöntemlerdir (Kaplan ve Norton, 1992; Zairi, 2012). Bu yöntemler özellikle geçmiş performans durumunu ortaya koyan ve daha çok kısa vadeli amaçlara hizmet eden yöntemler olarak kabul edilmektedir (Cavlak ve Ataman, 2019: 185).

Küresel ölçüde rekabetin yaşandığı günümüz işletme koşullarında, sektör veya faaliyet gösterilen pazar ayırt edilmeksizin tüm işletmeler varlıklarını sürdürebilmek adına stratejik öneme sahip unsurlara odaklanmak durumundadır. Bu noktada işletmeler açısından rakiplerine göre farklılık yaratmaya yönelik en önemli unsurlardan birinin işletmelerin kendilerini olabilecek en isabetli ve tutarlı şekilde tanımlayarak değerlendirmeleri olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin kendilerini doğru ve etkin bir şekilde değerlendirmeleri noktasında ise performans değerlendirme süreçleri ön plana çıkmaktadır (Wu vd., 2009; Tangen, 2004). Her işletme süreçlerinin işleyişine bağlı olarak çeşitli kararlar alıp, kısa, orta ve uzun vadelerde bu kararlara uygun planlamalar yapmaktadır. Performans değerlendirmeye dair süreçler de bu kararların ve planların işlerliği açısından kritik öneme sahiptir. Performans değerlendirmenin etkin olarak gerçekleştirilmesi işletmenin stratejik unsurlarını etkin bir şekilde hayata geçirebilmesi ile doğrudan ilişkilidir (Sainaghi vd., 2017; Shanker vd., 2017).

Üretim ya da hizmet işletmesi olsun ya da olmasın işletmelerin büyük bir kısmının performans değerlendirme sürecinde faaliyet yapılarına göre değişmekle birlikte genellikle finansal tabanlı göstergeler kullanılmaktadır (Aktürk ve Özgür, 2011: 21). Performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerle ilgili yaklaşımlar zaman içerisinde önemli değişimler göstermiştir. Bu bağlamda finansal tabanlı göstergeler yanında işletme için önemli farklı boyutlarında değerlendirme sürecine dâhil edilmeye başlamıştır (Banchieri vd., 2011; Bertan, 2009; Anderson, 2007). İşletmelerin iş yapış şekilleri, faaliyet gösterdikleri çevreye dair unsurlar geliştikçe performans değerlendirme süreçleri de bu bağlı olarak çok boyutlu bir

özelliğe doğru değişim göstermiştir. Özellikle günümüzde işletme başarısının finansal unsurların yanı sıra hizmet kalitesi, yenilik, müşteri memnuniyeti gibi başka kriterlere de bağlı hale gelmesi performans değerlendirme sistemlerinin de çok boyutlu bir yapıya bürünmesine sebep olmuştur. Bu değişimin bir sonucu olarak klasik tek boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları yerini performans piramidi, performans prizması, mükemmellik modeli, paydaş temelli ölçüm modeli, veri zarflama analizleri gibi modern ve çok boyutlu yaklaşımlara bırakmıştır.

Performans değerlendirmede kullanılan çok boyutlu yaklaşımlar arasında işletmelerin stratejik ihtiyaçlarına en yüksek verimlilikte karşılık veren yaklaşımlardan biri de Denge Skor Kartı (DSK)'dır. Bu yöntem 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından ortaya koyulan, finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört temel boyut üzerinden işleyen bir performans değerlendirme yaklaşımı sunmaktadır. Özellikle işletmelerin ani veya zamana yayılmış şekilde karar almak durumunda kalmaları halinde işletme süreçlerini birbiriyle ilişkili farklı boyutlar üzerinden izleyip değerlendirme şansı veriyor olması, bu yöntemin en önemli güçlü yanlarından biridir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004; Denton ve White, 2000; Brown ve McDonnell, 1995). DSK'nın kuramsal açıdan en faydalı özelliklerinden biri yapısal olarak fazla sayıda kriter içermesi sayesinde, bir yönetim raporundan beklenebilecek her tür farklı talebe cevap verebilme potansiyeline sahip olmasıdır (Evans, 2005: 380). DSK bir işletmenin müşterilerinin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak planlanan, işletme amaçları ve stratejileri arasında bir bağ kurmaya odaklanan bir stratejik planlama aracı olarak da nitelenebilir. Yöntem olarak DSK'nın işletme stratejilerini teoriden çıkararak uygulama ile ilgili hedeflere ilişkilendiren, sonrasında da bu ilişkilendirmeye bağlı değişimleri takip ederek sonuçlarını kontrol eden bir yöntem olarak değerlendirilmesi mümkündür (Fawy vd., 2018: 210).

1990'lı yılların başlarından itibaren DSK'nın farklı sektörlerdeki kullanımına dair pek akademik çalışma yapıldığı görülmektedir. Brown ve Mc Donnell (1995), Denton ve White (2000), Ittner ve Larcker (2004), Evans (2005), Wu vd., (2009), Schanker vd., (2017), Shahbandi ve Farrokhshad (2019) gibi araştırmacılar üretim ve hizmet sektörünün farklı dallarında DSK kullanımı ile performans değerlendirme üzerine çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların çoğunlukla hizmet işletmelerinde objektif performans değerlendirme süreçlerinin yürütülmesindeki zorluklara odaklandıklarını belirtmek mümkündür. Turizmin de içinde bulunduğu hizmet sektöründe hizmet hızı, hizmet kalitesi, çalışan memnuniyeti ve yenilik gibi finansal özelliği olmayan çok sayıda soyut unsur bir araya gelerek işletme başarasında etkili olmaktadır. Tam anlamıyla kontrol edilmesi mümkün olmayan bu unsurlar,

aynı zamanda objektif ve tutarlı performans değerlendirmelerinin yapılmasını da daha zor hale getirmektedir. Bununla birlikte doğru ve kapsamlı performans ölçümlerinin yapılması günümüz işletme koşullarında bir tercih değil, bir zorunluluktur. Çünkü geleceğe yönelik uygun işletme kararların alınması ya da başaralı işletme stratejilerin oluşturulması etkin performans değerlendirmelerine bağlıdır. Bu nedenle diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de uzman ya da yöneticiler, işletme performanslarını mümkün olabildiğince doğru ve etkin bir şekilde belirlemek adına bir takım yöntemler kullanmaktadır.

Sürekli ve sürdürülebilir performans değerlendirmeleri günümüz işletme çevresinde başarının başlıca anahtarlarından biri olarak kabul edilmektedir (Sainaghi, 2010; Karim ve Arif-Uz-Zaman, 2013). Bu kapsamda performans ölçüm yöntemleri başta olmak üzere performans değerlendirme ve performans yönetim konularında farklı gelişmeler ortaya çıkmıştır. Böylece satış, maliyet ve karlılık verilerine dayalı finansal özellikteki geleneksel ya da standart yöntemler yerini modern yöntemler olarak adlandırılan daha kapsamlı çok boyutlu yöntemlere bırakmıştır. DSK, bu modern yöntemler arasında soyut unsurları sayısal verilere dönüştürerek objektif sonuçların elde edilmesini sağlayan bir yöntem olarak ön plana çıkmaktadır. DSK kullanımı sayesinde otel işletmeleri finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme gibi dört ana boyut başta olmak üzere farklı boyutlarda değerlendirmeler yaparak hem kısa vadeli hem de uzun vadeli daha kapsamlı ve daha güçlü kararlar alabilme imkânı bulabilmektedir. Bu bağlamda ilgili yöntemin bir performans değerlendirme yönteminden öte işletme amaçlarına hizmet eden stratejik bir araç olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Alanyazını incelendiğinde turizm ve konaklama işletmelerinde DSK kullanımına yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir (Brown ve McDonnell, 1995; Huckestein ve Duboff, 1999; Denton ve White, 2000; Ittner ve Larcker, 2004;; Evans, 2005; Gülcü vd., 2004; Banchieri vd., 2011; Okutmuş ve Ergül, 2014). Bu çalışmaların önemli bir kısmında ya DSK yöntemine ilişkin uygulamacıların görüşleri incelenmiş (Fawy vd., 2018; Okutmuş ve Ergül, 2014; Kılınç vd., 2008; Griffts, 2003) ya da yöntemin finansal boyut olarak tek bir boyutu üzerinde odaklanılmıştır (Kairu, 2013; Johanson vd., 2006). Evans (2005), Denton ve White (2000), Brown ve Mc Donnell (1995) gibi araştırmacılar farklı modeller ve boyutlarla DSK'nın konaklama sektöründeki kullanım şekillerine odaklanan çalışmalar yapmıştır. Bununla birlikte bazı yazarlar hizmet sektöründe DSK kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırırken (McAdam ve O'neil, 1999; Kairu, 2013), bazı yazarlar da kamu hizmetlerinde performans ölçümü üzerine çalışmalar yapmıştır (Northcott ve Taulapa, 2012).

Otel işletmelerinde DSK uygulamasıyla ilgili çalışmalarda genellikle tek bir işletme örnekleminde finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme-gelişme şeklinde klasik dört performans boyutu kullanılmıştır (Dlamini vd., 2020; Elbanna vd., 2015; Evans, 2005). DSK, işletme performansını işletme hedeflerine bağlı olarak ortaya koyan bir yöntemdir. Yani performans, faaliyet sonuçlarının hedef ya da stratejilerle karşılaştırılması yoluyla ortaya koyulmaktadır. Bu bağlamda standart dört boyut yerine her sektör ya da işletme için farklı boyutların dikkate alınması gerekir. Örneğin küçük ölçekli işletmeler için sadece finansal ve müşteri boyutu yeterli olabilirken, büyük ölçekli işletmelerde rekabet ve paydaş ilişkilerinin ayrı bir boyut olarak değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Konaklama işletmeleri de kendine has bir takım özelikleri olarak emek yoğun işletmelerdir. Özellikle çalışanlar hem hizmet üretiminde hem de hizmet sunumunda önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle orijinal DSK yönteminde iç süreç boyutu içinde ele alınan çalışanların ayrı bir boyut olarak değerlendirilmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan DSK, uygulamada esnek ve bağımsız bir yöntem olarak ele alınmıştır. Yazında birden fazla işletmenin performansını DSK ile karşılaştırmalı olarak ortaya koyan tek bir çalışmaya dahi ulaşılamamıştır. Ayrıca yazında yer alan çalışmalarda genel işletme performansı değil, alt boyutların performansı ortaya koyulmuştur. Bu durumda finansal performansı başarılı olan bir işletmenin müşteri ya da iç süreç performansı başarısız olabilmektedir. Dolayısıyla DSK, bir eksiklik olarak genel işletme performansı konusunda net bir bilgi vermemektedir. Bu kapsamda farklı otellerin performansını dikkate alan bu tez çalışmasının DSK alan yazınına önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans kavramı ve buna bağlı olarak işletme performansı hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan DSK ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü olan üçüncü bölümde ise 18 farklı otel işletmesinden elde edilen beş boyutlu DSK verileri analiz edilmiş ve bulgular ortaya koyulmuştur. Sonrasında bu bulgulara bağlı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için bir takım öneriler sunulmuş ve çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETME PERFORMANSI

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmeler, performans ve performansla ilgili unsurlara giderek daha fazla önem vermeye başlamıştır. Öyle ki günümüzde varlıklarını korumak, sürdürmek ve geliştirmek isteyen işletmelerin etkin bir performans yönetimi gerçekleştirmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Bu kapsamda bu bölümde performans ve performansla ile ilgili kavramlar, performans boyutları ve performans ölçüm yaklaşımları üzerinde durulmaktadır.

1.1. Performans Tanımı ve Kapsamı

Performans kavramı her zaman için işletmeler açısından en çok önem verilen ve üzerinde planlama yapılan unsurların başında gelmiştir. İşletmecilik ile ilgili her dönemde işletmelerin birincil amacı kar sağlamak, büyümek ve bu durumu sürdürülebilir kılmak olmuştur. Bu amaçlar kaçınılmaz olarak işletmeleri performans kavramına odaklanmak durumunda bırakmıştır (Ivanov ve Acasilcai, 2014: 397).

Karaman (2009: 412) performans kavramını gerçekleştirilmesi gereken işler ya da görevlere yönelik olarak ortaya koyulan başarı seviyesi olarak değerlendirmektedir. Performans kavramının kapsamında öncelikle kararların doğru alınması, isabetli bir şekilde hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması gerekir. Bunun başarılabilmesi ancak etkin bir karar mekanizması ve planlama ile mümkün olabilmektedir (Ateş vd., 2007: 2). Torrington ve Hall (1995: 316)'a göre performans tanımlanmış bir zaman periyodu içerisinde üretilen ürün ya da hizmet ile eşdeğerdir ve aynı zamanda etkinlik, verimlilik, çıktı gibi unsurlar ile bireylerin yetileri ve motivasyonu arasındaki etkileşime de bağlı bir yapıdır. Performans bu açıdan bakıldığında planlı bir faaliyetin sonucunda kalitatif ya da kantitatif ölçütlerle elde edilenleri, işi geçekleştiren bireyin ya da örgütün o işe dair hedeflere hangi oranda ulaşabildiğini göstermektedir (Barutçugil, 2002: 11).

İşletme açısından performans, işletmenin o anki mevcut durumunu netleştiren ve ortaya koyan bir kavramdır. Bu açıdan performans bir örgüt açısından sahip olunan kısıtlı kaynakların istenilen amaçlara ulaşmada etkin ve verimli kullanımı olarak da açıklanabilir (Altunoğlu ve Doğan, 2014: 26). İşletmelerin performans değerlendirmesi söz konusu olduğunda bu kavram çalışan performansı ve örgüt performansı olmak üzere iki temel alt kavram üzerinden açıklanabilmektedir. Çalışan performans işletmede yer alan çalışanların aldıkları ücrete bağlı olarak yerine ortaya koymaları beklenen toplam çaba ya da kendilerine yönelik tanımlanmış

işleri işletme tarafından belirlenmiş veya genel olarak kabul görmüş sınırlar kapsamında yerine getirme seviyeleri olarak açıklanmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993: 3). İşletme performansı ise bu iki kavram kapsamında değerlendirildiğinde herhangi bir işletmenin başarısının en belirgin faktörü olarak öne çıkmaktadır (Zerenler, 2005: 2).

1.2. Performans ile İlgili Kavramlar

Performans kavramının içeriğini tam anlamıyla anlayabilmek için performans ile yakın ya da doğrudan ilişkilendirilen pek çok kavramı da anlamak gerekmektedir. Bunlar arasında performansın yoğun şekilde etkisinin hissedildiği kalite, verimlilik, karlılık gibi kavramların yanı sıra performans ile ilgili süreçler olarak da ele alınabilecek performans yönetimi, performans ölçümü ve performans denetimi gibi bir takım kavramları saymak mümkündür.

1.2.1. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin tanımına yönelik yazında yapılmış pek çok farklı yorumdan ya da bakış açısından bahsetmek mümkündür. Bireysel performans açısından bakıldığında bireylerin etkinlik ve verimlilik seviyelerini yukarı çekme amacını güden, merkeze bireyi alarak bireyin öne çıkan yetkinliklerini geliştirmeye odaklanan yönetim anlayışını bireysel performans yönetimi olarak adlandırmak mümkündür. Bireysel performans yönetiminde kritik nokta çalışanın performansına not verilmesi değil, belirli bir plan çerçevesinde bu performansın yükseltilmesi yoluyla örgütsel performansın yükselmesini sağlamaktır (Gerrish, 2016: 53).

Daha bütünsel bir yaklaşım olarak nitelendirilen örgütsel performans yönetiminde ise bireysel performansların ayrı ayrı değerlendirilmesinden öte ekibin performansının bir bütün olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel performans yönetimi; örgütün verimliliğinin yükseltilmesi amacıyla gereksinim ve önceliklerin belirlenerek bunların örgüt içinde her seviyeye yayılması olarak tanımlanabilir (Uysal, 2015: 34).

Performans yönetimi olarak tanımlanan yaklaşımın en önemli öncüllerinden biri Peter Drucker olarak kabul edilmektedir. Drucker'a göre performans yönetimi; farklı dönemsel perspektifteki (kısa, orta ve uzun vadeli) amaçların ortaya konarak bu amaçlara uygun stratejik yaklaşımların hayata geçirilmesini içeren bir yapıdır (Cappelli ve Tavis, 2016: 62). Kullanılan bu stratejiler birbirleri ile uyum içerisinde işlemeli ve nihai nokta olarak farklı hedeflerin kombinasyonuyla örgütün ana hedefini oluşturmalıdır. Örgüte dair ana hedefin çeşitli alt hedeflerle desteklenmesi ise bir başka önemli konudur (Gerrish, 2016: 56). Performans yönetimi ile ilgili sistemlerin genel amacı; örgütlerin ya da işletmelerin belirli bir vizyona bağlı kalarak belirledikleri hedeflere çalışanlarının katkısıyla erişmelerini sağlamak ve bu katkıların devam etmesi için çalışanların uygun şekilde motive etmektir (Özer, 2009: 8).

1.2.2. Performans Değerleme

Performans değerleme kavramı kapsam olarak derecelendirme, sınıflandırma, yetenek ve verimlilik gibi pek çok kavramı içermektedir. İşletmelerde etkin performans değerlemeleri için hem yöneticilerin hem de çalışanların belirlenmiş amaçlara yönelik olarak ortak çaba içine girmeleri ve bu çabalarının sonuçlarını da objektif olarak gözden geçirmesi gerekir. Performans değerlemeleri çok farklı amaçlarla yapılabilmektedir. Palmer (1993: 56), performans değerlemenin belli başlı amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşletmenin her birimine erişebilecek bir yaklaşımla başarıyla ilgili değerlendirmelerin yapılmasını sağlayacak bir ortam oluşturmak.
- Çalışanların işletmenin ortak hedeflerine yönelik olarak bir araya gelmelerine katkı sağlamak.
- İşletmenin en önemli paydaşları olan çalışanlar ve yöneticilerle ilgili bilgi edinerek, var olan sorunların ortadan kaldırılmasını, olası potansiyel sorunların ise ortaya çıkmadan engellenmesini sağlamak.
- Daha objektif ölçütlere dayalı bir çalışma ortamının yaratılmasına ve çalışanların yetilerinin belirlenmesi sayesinde hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmak.
- Üst ast ilişkisi içerisinde her iki tarafın da birbirleri ile ilgili yaklaşımlarının bilincinde olacak şekilde beklentilerin düzenlemesini sağlamak.
- İşletmenin hedefleri ile çalışanların amaçlarının eş güdümlü hale gelmesini sağlayarak iş tatmini ve motivasyon seviyelerinin arttırılmasını desteklemek.
- Çalışanların eksik yanlarının ya da hatalarının uygun eğitimler ve gelişim planlamaları ile giderilmesini sağlamak.
- İşletmede terfi ve disiplin gibi yönetim kökenli alınması gereken kararlarda başvurulacak objektif verilerin elde edilmesini sağlamak.

Performans değerleme konusunda kullanılan yöntem ve yaklaşımlar, gelişen ve değişen işletme süreçlerinin etkisiyle sürekli olarak farklılaşmaktadır. Söz konusu yöntemler yazında genellikle geleneksel ve modern performans değerleme yöntemleri olmak üzere iki ana başlık halinde ele alınmaktadır (Zerenler, 2005; Ekinci, 2011; Bititci vd., 2016). İlgili yöntemler ve bu yöntemler arasındaki temel farklılıklar Tablo 1.1'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere geleneksel yöntemler olarak adlandırılan yöntemler daha çok geçmiş finansal verilere dayanmaktadır. Buna karşın modern yöntemler, geleneksel yöntemleri de içene alan daha kapsamlı ve esnek yöntemlerdir. Ayrıca modern yöntemler, işletme özelliklerine bağlı olarak sürekli gelişim gösteren dinamik bir özelliğe sahip yöntemlerdir. Bu bağlamda daha güncel, daha geçerli ve daha kullanışlıdır.

Tablo 1.1 Geleneksel ve Modern Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşımlar	Modern Yaklaşımlar
Finansal verilere dayanır.	Operasyonel ve finansal verilere dayanır.
Orta ve üst yönetime yöneliktir.	Tüm örgüt çalışanlarına yöneliktir.
Aylık ya da haftalık yapılır.	Gerçek zamanlı olarak gün hatta saatlik yapılır.
Format genellikle sabit ya da sınırlıdır.	Format esnek ve değişkendir.
Üretim süreci ile ilgili değildir.	Üretimde sürecinde de kullanılır.
Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yaklaşımlarla uyumu zordur.	Yeni yaklaşımlarla birlikte kullanılabilir.
İşletme muhasebesi sistemine bağlı bir işleyişi vardır.	İşletme stratejisine bağlı bir işleyişi vardır.
Geçmişe dayalı göstergeleri temel alır.	Anlık göstergeleri temel alır.
Personelin kişisel gelişiminin desteklenmesine yönelik değildir.	Personelin kişisel gelişiminin işletme yönetimince desteklenmesi gerekliliğini savunur.
Performansın işlenmesini ve kontrol edilmesini gözetir.	Performansın geliştirilmesini gözetir.
Bölümlere göre farklılık göstermez.	Bölümlere göre farklılık gösterir
Sürekli gelişmeyi gözetmez.	Sürekli gelişmeyi destekler.

Kaynak: Ghalayini vd., 1997'dan Aktaran Yüreğir ve Nakıboğlu,2007: 549

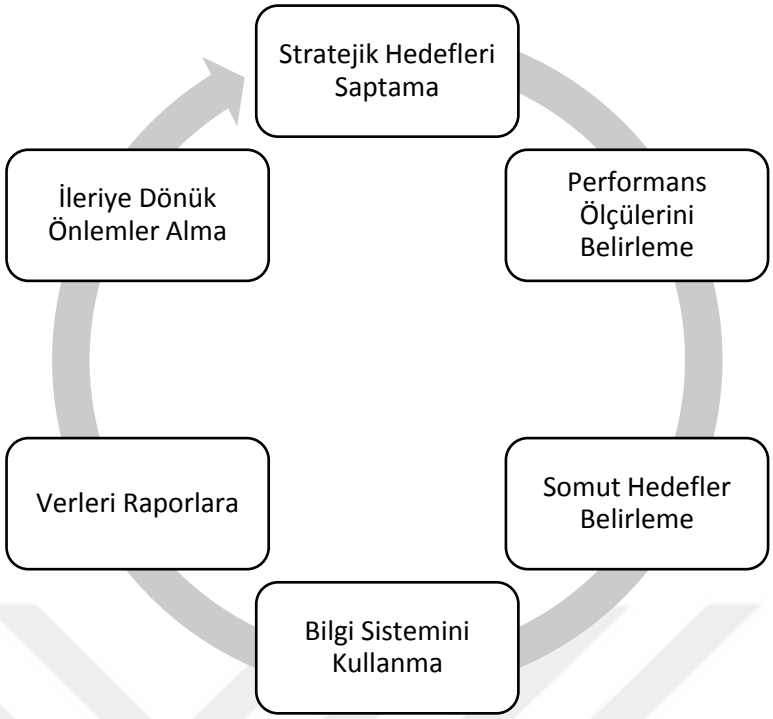
Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri daha çok geçmiş performansın değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerdir. Bu bağlamda işletme düzeyinde gelişme ya da iyileşmeden çok kontrol ve denetim amaçlarına hizmet etmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirmelerinin farklı boyutlar olarak ele alınması mümkündür. Bu boyutlar içinde en fazla ön plana çıkanlar bireysel ve örgütsel performans değerlemeleridir. Bunun dışında departman, faaliyet ya da fon, makine ve araç gibi belirli nesnelerin performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir.

Bireysel Performans Değerleme: Asıl amacı çalışanların bireysel gelişiminin sağlanması ve bireysel hedeflere yönelik motive edilmesi olan performans değerleme yaklaşımıdır (Luecke, 2008: 101). Bititci vd. (2016: 1574) bireysel performans değerlemeyi işletme personelinin performanslarının ölçülüp, değerlendirilmesinin ardından kayıt altına alınması ve sonuçların gerekli geri besleme süreçlerinde kullanılması olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bireysel performans değerlemesini üretilen ürünlerin ya da verilen hizmetin kalitelerinin yükseltilmesine yönelik yönetimsel uygulamaların geliştirilmesi, çalışanların hesap verme ve sorumluluk alma alışkanlıklarının arttırılması ve görev paylaşımı gibi hususlara uygun olacak şekilde geliştirilen bireysel bir ölçüm sistemi olarak görmek mümkündür (Barutçugil, 2002: 179).

Örgütsel Performans Değerleme: İşletmelerin faaliyet alanlarındaki etkinlik ve verimlilik seviyelerinin sayısal kriterlerle ölçülmesini amaçlayan örgütsel performans değerleme kavramı, çok boyutlu ve çok amaçlı bir değerleme seti olarak da ifade edilebilir (Zerenler, 2005: 2). Örgütsel performans işletme çalışanlarının bireysel performanslarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda örgütsel performans değerleme süreci bireysel performans değerlemelerinde ayrı düşünmemek gerekir. Hemen hemen tüm işletmelerin en temel amacı, karlılık sağlayarak varlıklarını sürdürmek olmuştur. Örgütsel performans değerleme yöntemlerinin uzun vadede bu karlılık amacına hizmet etmesi beklenir. Bununla birlikte işletmelerin kullandıkları örgütsel değerleme yöntemlerinin daha spesifik amaçları olabilir. Parker (2000: 35), işletmeler tarafından yapılan örgütsel performans değerleme çalışmalarının belli başlı nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşletmenin genel başarı seviyesini belirlemek.
- Müşteri taleplerinin işletme tarafından ne kadar isabetli bir şekilde yerine getirildiğini değerlendirebilmek.
- İşletme süreçleri kapsamında dar boğaz yaratan yerler ya da atıl ve gereksiz yatırımlar gibi sıkıntılı alanları belirleyerek yatırımları başka alanlara yönlendirebilmek.
- Gerçekçi verileri kullanarak karar alınabilmesini sağlamak.
- İşletme süreçlerine yönelik hazırlanmış planların hedeflerine ulaşma seviyelerini analiz etmek.

Örgütsel boyutta yapılan performans değerlemeleri birbiriyle ilişkili eylemlerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin içinde yer alan aşamalar ve bu aşamalar arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 1.1'de gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere örgütsel performans değerleme süreci sürekli ve birbiriyle ilişkili olarak altı farklı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesidir. Daha sonra performans değerlendirmelerin hangi unsurlarla yapılacağı belirlenmektedir. Sonrasında performans değerlemelerin temel hedefleri ortaya koyulmalıdır. Dördüncü aşamada ise bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Bu nedenle güvenilir bir bilgi sistemi oluşturulmalı ve kullanılmalıdır. Daha sonraki aşamada ise elde edilen veriler uygun ve sistematik bir şekilde raporlanmalı ve ileriye yönelik gelişmeler ya da iyileştirmeler için bir takım önlemler alınmalıdır.



Şekil 1.1 Örgütsel Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları Arasındaki İlişki
Kaynak: Grady (1991)'den Aktaran Zerenler, 2005: 6

1.3. İşletmelerde Performans Boyutları

İşletme yazınında performans kavramı tek bir unsur ya da etmen üzerinden değil, genellikle çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu olarak dikkate alınmaktadır. Örneğin Sink (1985) işletme performansının verimlilik, etkinlik, etkililik, kalite, karlılık, iş yaşam kalitesi ve yenilik olmak üzere yedi farklı boyutla ölçülebileceğini ifade etmektedir (Haynes, 2007: 147). Bititci vd. (2016: 1585) ise işletme performansında verimlilik, etkinlik, karlılık, kalite ve yenilik gibi belli başlı unsurları ön plana getirmektedir.

1.3.1. Verimlilik

Kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına odaklanan verimlilik, üretilen çıktıların bunun için kullanılan üretim kaynaklarına yani girdilere oranı olarak açıklanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Verimlilik diğer bir adıyla üretkenlik kolay olması bakımından işletmelerde en çok kullanılan performans ölçütlerinden biri haline gelmiştir (Şimşek, 2004: 164). Temel hedefleri arasında verimlilik olmayan bir işletmenin varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Verimliliğini yükselten işletmeler bir yandan maliyetleri düşürürken diğer yandan da kaliteyi yükselterek karlılıklarını arttırabilir (Wongrassamee vd. 2003). İşletme verimliliğini etkileyen çok sayıda etmen vardır. Bu etmenler arasında yönetim, planlama süreçleri, çalışanların organizasyonu, motivasyonu, işçilerin eğitimi, koordinasyon, denetim

faaliyetleri, işin uzmanlığı ve bölünmesi, zaman kayıplarının önlenmesi ve çalışma ortamının fiziksel koşulları gibi çok sayıda faktör bulunmaktadır (Özer, 2009: 6). Bu bağlamda değerlendirildiğinde verimliliğin tam olarak kontrol edilmesi ya da yönetilmesi uygulamada mümkün olmamaktadır. Buna karşın sınırlı düzeyde de olsa verimlilik konusunda bilgi sahibi olan işletmeler, kaynakları ve çıktıları arasındaki ilişkileri daha iyi anlayarak iyileştirme ya da geliştirme adına doğru kararlar alabilme fırsatı elde edebilmektedir.

İşletmeler, iş akışını ve kaynaklarını yönetilebildiği ölçüde verimli olabilmektedir. Bu yüzden, verimlilik için kaynakların ve iş akışının olabildiğince iyi kontrol edilmesi büyük önem taşımaktadır. Verimlilik; işe ilişkin performans standartlarının belirlenmesi, işletim ve yönetim sistemlerinin tasarlanması, iş yığılmalarının önüne geçilebilmesi ve makinelerin tam kapasiteyle çalışabilmesi için elzemdir. Daha ziyade çıktı yönlü olarak denetlenen verimlilik için sorulan esas soru, belirli bir girdi kaynağından daha yüksek çıktının elde edilip edilemeyeceğidir (Ekinci, 2011: 138). İşletmelerde verimliliği arttırmanın üç ana yolu bulunmaktadır. Bunlardan ilki çıktıların sabit tutularak girdilerin azaltılmasıdır. Bu durum girdiler üzerinde kontrol ve etki gücü olan işletmeler için geçerlidir. İkincisi ise tam tersi girdilerin sabit tutularak çıktıların arttırılmasıdır. Bu durum ise pazara egemen olunduğunda ve talebin çok yüksek olduğu koşullarda geçerlidir. Son olarak girdi ve çıktıların birlikte artıp ya da azalması durumunda (mevcut piyasa koşullarında böyledir) çıktıların girdilerden daha fazla oranda artması, tersi durumda ise girdilerin çıktılardan daha fazla oranda azaltılması gerekir.

Tüm işletmeler ellerinde bulunan örgütsel kaynaklardan mümkün olduğunca etkin bir şekilde yararlanmayı ve böylece örgütün verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. İşletme kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması da bu kaynakların performansıyla yakından ilişkilidir. İşletmenin mevcut kaynaklarının performansı, kuruluşun geleceğe ilişkin kararlarını etkileyebildiği gibi bu kararlardan da doğrudan etkilenebilmektedir (Erdem, 2013).

1.3.2. Etkinlik

Etkinlik işletmeler açısından daha önceden belirlenmiş hedefleri yakalayabilme seviyesini gösteren bir performans unsuru olması nedeniyle çok önemli bir kavramdır. Bu açıdan etkinlik kavramının örgütsel düzeyde genel bir performansı yansıttığını söylemek mümkündür (Akal, 2005: 3). Performansı yüksek işletmeler iş yapış şekilleri göreceli olarak daha doğru olan ve daha yüksek kalite düzeylerini daha düşük maliyetlerle yakalayabilen işletmelerdir (Elitaş ve Ağca, 2006: 346). Tangen (2004: 47) etkinlik kavramını işletmelerin hedeflerine erişebilme ve istenilen sonuçları elde edebilme yetisi olarak ifade etmektedir. Ville vd. (2018) ise işletmenin rekabet avantajı elde etmede ve rakiplerine göre benzersiz değer

yaratma açısından öneminin altını çizmektedir. Etkinlik ile ilgili işletme açısından yapılan tüm tanımlamaların odak noktasında işletmenin belirlediği amaçlara ulaşabilme gücü bulunmaktadır. Bu kapsamda etkinliğin, işletmede gerçekleşenlerin beklenenlere oranı olarak da ifade edilmesi mümkündür (Tokat ve Ergun, 2004: 31). Akal (2005: 3) işletmelerde etkinliğin ölçülebilmesinde yararlanılabilecek göstergeleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Satış ekibince gerçekleştirilen satış miktarları
- Ürün ya da bölge başına düşen müşteri çevrimi
- Planlanan programlardan sapma seviyesi
- İşletmenin pazar payı
- Müşterilerin gözünde işletmenin itibar seviyesi
- Gerçekleşen projelerin planlanan projelere oranı
- Doğru zamanlamayla teslim edilen ürün yüzdesi

1.3.3. Karlılık

Karlılık, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu olarak dikkate almak durumunda oldukları en temel kavramların başında gelmektedir. Genel bir bakış açısıyla karlılık; belirli bir periyot ya da hesap döneminin sonunda satışlar sonucunda elde edilen gelirler ile ilgili maliyetler ve giderler arasındaki pozitif fark olarak tanımlanmaktadır (Erdem vd., 2013: 80). Bastian ve Muchlish (2012: 788) karlılığı işletme açısından olumlu bir gidişata dair temel göstergelerden biri olarak ele almakta ancak karlılığın tek başına tam bir performans unsuru olarak değerlendirilmesinin eksik bakış açısı yaratabileceğini savunmaktadır. Bunun sebebi karlılığın uzun dönemli sonuçları yansıtmama ihtimali ve karlılık durumunun talep değişkenliği, ekonomik süreçler gibi dış unsurlara bağlı olarak da gerçekleşebilir olmasıdır. Bu nedenle daha güçlü değerlendirmeler için gelir gider farkı üzerinden elde edilen karlılıkla birlikte bazı ek verilere de bakmak gerekir. Akal (2005: 183) karlılık ile ilişkilendirilebilecek çeşitli göstergeleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yatırımların getirisi
- Satışların yüzdesi içinde kar
- Çalışan başına kar
- Temettü ödemelerindeki artış yüzdesi
- Borçların toplam varlıklara oranı

1.3.4. Kalite

Ürün ya da hizmetlerin rakiplerine göre üstün özellikleri olarak da ifade edilebilecek kalite kavramı klasik yaklaşımla standartlara uygunluk olarak kabul edilmektedir (Taşçı ve Çabuk, 2013: 4). İşletmeler ve performans açısından ele alındığında ise kalite; verimli kaynak kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere müşteri odaklı yaklaşmaya yönlendiren, kullanım kolaylığına sahip ürün ya da hizmet üretilmesine yönelik etkisi olan bir performans unsuru olarak tanımlanmaktadır (Bititci vd., 2001: 20). İşletme düzeyinde kalite referans noktası, müşterilerdir. Bu bağlamda kaliteyi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını hatta bunun ötesine geçilmesini kapsayan bir kavram olarak görmek gerekir (Şişman ve Turan, 2002: 42). Müşteri dışında kalitede dikkate alınması gereken başka önemli noktalar vardır. Örneğin Garbie (2016: 7) ürün ve hizmet kalitesinin iki yönü olduğunu belirtmektedir. İlk olarak kalitenin temeli üretilen ürün ya da hizmetlerle ilgili ölçütlere uygunluk halidir. Bu noktada önemli olan ürününün işlev ve görünümüyle ilgili özellikleridir. Kalitenin bir diğer yönü ise imalat temelli olarak kusursuzluk halidir. Bu noktada kalite performansının ölçülmesi için kullanılan göstergeler arasında sunulan hizmetin yeterlilik seviyesi, arızalı parça sayısı ve hatalı ürün sayısı gibi bir takım unsurlar yer almaktadır.

1.3.5. Yenilik

Yenilik özellikle rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler açısından kilit bir öneme sahip ve ekonomik gelişmenin en önemli yönlendirici unsurlarından biridir. Örgütsel anlamda ele alındığında yenilik kavramının örgütün içyapısında, uygulamalarında ve çevreyle ilişkilerinde ortaya atılan güncel yöntemler olarak açıklanması mümkündür (Bolotin ve Devezas, 2017: 124). Clercq vd., (2008: 590) işletme performansının özellikle teknoloji kaynaklı yeniliklerden pozitif yönde etkilendiğini belirtmektedir. Gomes ve Wojahn (2017: 169) ise yeniliklerin örgütsel öğrenme üzerindeki olumlu etkileriyle beraber işletme performansı üzerinde de yükseltici bir etkisi olduğundan söz etmektedir. Yenilik odaklı bir işletme yapısı ve yeniliğe yatkın çalışanlardan oluşan örgüt iklimi sayesinde işletmeler, özellikle ar-ge ve teknoloji odaklı unsurlara daha fazla eğilerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Shanker vd., 2017: 67). Tüm bu sebepler nedeniyle yenilik kavramı günümüz modern işletmecilik dünyasında önemli bir işletme performans kriteri olarak kabul görmektedir. İşletmelerde bu kavrama yönelik sonuçların ölçülmesi ve takip edilmesi de son derece önemli bir hale gelmiştir. Yenilik temelli performans ölçümünde daha çok uygulanan yenilikçi üretim yöntemlerinin sayısı, yenilikçi uygulamalar sonucunda elde edilen zaman ve maliyetlere yönelik tasarruf miktarları gibi göstergeler kullanılmaktadır (Akal, 2005: 183).

1.4. İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi

İşletme süreçleri düşünüldüğünde, bu süreçlerin yönetilebilir olmasının başlıca yolu ölçülebilir olmasından geçmektedir. Bu nedenle işletmelerde etkin performans ölçümünün gerçekleştirilmesi için işletme yöneticileri tarafından koyulan hedeflerin, yapılan planların olabildiğince en gerçekçi ve rasyonel temellere dayandırılması gerekmektedir (Cappelli ve Tavis, 2016: 58).

İşletme performansının ölçülmesi ile işletme stratejileri arasındaki ilişki çok önemlidir. Performans ölçümünde kullanılan ölçütlerin isabetli ve tutarlı bir şekilde seçilmesi performans ölçüm yapısının etkinliğini arttıracağından, doğal olarak işletme performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratacaktır. Bu açıdan işletme stratejileri ile performans ölçme süreçlerinin mutlaka entegre ve eşgüdümlü şekilde oluşturulması gerekir. Aksi bir durumda işletme açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Sainaghi vd. (2017: 37) söz konusu durumunda oluşabilecek başlıca sorunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşletme içinde başarısız ve verimsiz bir bilgi akışı oluşacağından doğru bilginin doğru kişiye ulaştırılmasında sıkıntılar oluşur.
- İşletme içinde gerçekleştirilen çaba ve faaliyetlerin uyumsuz olmasından dolayı örgüt sinerjisi sağlanamaz.
- İşletme yöneticilerinin belirlediği hedeflere erişilip erişilemediğinin tutarlı bir şekilde kontrolü yapılamaz.
- Sürdürebilir ve kalıcı bir kalite ortaya çıkamaz.
- Performans ölçümü değişimi tetikleyecek bir unsur haline getirilemez.

İşletme performansının ölçüm sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi için bir takım hazırlıklar ya da önlemler alınmalıdır. Khan vd. (2018: 966) bu durumda oluşabilecek sorunların çözümü için dört temel sorunun süreç merkezinde olması gerektiğini savunmaktadır. Bu sorular şunlardır:

- İşletme olarak nerede olmayı arzuluyoruz?
- Şu anki konumumuz nedir?
- Ne kadar daha iyi olabilirdik?
- Gelecekte nerede olmalıyız?

İşletmelerde yapılan performans ölçümlerinin tek bir amacı değil, aksine işletmeden işletmeye değişebilen birden fazla amacı olabilir. Bu amaçlardan bazılarını Shahbandi ve Farrokhshad (2019: 870) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşletme hedeflerinin gerçekleşme durumunu kontrol etmek.
- Daha önceden belirlenmiş işletme hedeflerinde oluşan sapmaları belirlemek ve bunlara yönelik düzeltici önlemler almak.
- İşletme yöneticilerinin planlama becerilerini attırmak.
- Faaliyet sonuçlarını değerlendirmek ve değerlendirme bilgilerini örgütün tüm seviyelerine aktarmak.
- İşletme performansının geliştirilmesine yönelik olarak örgüt, yönetici ve çalışanların işbirliğini sağlamak.
- Belirlenen işletme performansı sonuçları yardımıyla çalışanların örgüt amaçlarına yönelik dikkatlerini çekmek ve özendirerek motive etmek.
- Çalışan performanslarına dair geri bildirimler sağlamak.
- İşletme bünyesinde etkin bir performans yönetim sistemini oluşturmak ya da var olan sistemleri geliştirmek.

İşletme performansını etkin bir şekilde ölçen işletmelerin benzer şekilde çoklu kazanımlar sağlaması beklenir. Franco-Santos ve Otley (2018: 698) işletme performansı ölçümünde başarılı olan örgütlerin elde edeceği faydalardan bazılarını şöyle sıralamaktadır:

- İşletmenin etkinliği ve karlılığı performans ölçülmesi sayesinde arttırılabilir.
- İşletme performansının ölçülmesi ile etkin ve verimli bir planlama, kontrol ve denetim yapısı kurulmuş olur.
- Toplam kalite yönetimi gibi yönetimce gerçekleştirilen çeşitli girişimler örgütsel performans ölçümü il desteklenerek geliştirilebilir.
- İşletme performansı ölçümü ile yöneticilere uzun vadeli bir bakış açısının sağlanması mümkün hale gelir.
- İşletme performansı ölçümü sayesinde daha hassas bir örgüt içi iletişim ortamı yaratılabilir.
- İşletme performansı ölçümü örgütün kaynaklarının en uygun faaliyetlere yönlendirilmesi adına yönlendirici bir rol oynar.

1.5. İşletme Performansı Ölçüm Yaklaşımları

İşletme performansı ölçümünün verimli bir süreç halinde işleyebilmesi için bu kavram kapsamında kullanılan farklı yöntem ya da yaklaşımların bilinmesi gerekir. İşletme performansı ölçümü noktasında önemli olan unsurları Bititci vd., (2016: 1587) şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmenin gerek iç gerekse dış çevresinde ortaya çıkan değişimlere karşı duyarlılık sağlamak.

- İşletme çevresinde önemli değişimler yaşandığında örgütün hedeflerini bu değişimlere göre revize etmek.
- İşletme çevresinde ortaya çıkan değişimleri örgütün bütününe aktarmak.
- Planlanan ve gerçekleştirilen programlar içerisinde başarılı olanları sürdürülebilir hale getirmek.

İşletme performans ölçümünde kullanılan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ilgili yaklaşımlar yazında olduğu gibi geleneksel ve ileri yaklaşımlar olarak iki ana grupta değerlendirilmektedir. Geleneksel yaklaşımlar daha çok muhasebe ya da finansal verilere dayanan tek boyutlu yöntemlerden oluşmaktadır. Modern yaklaşımlar ise geleneksel yaklaşımların eksikleri ve işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmiş çok boyutlu yaklaşımlardır.

1.5.1. Geleneksel (Tek Boyutlu) Yaklaşımlar

Klasik ya da standart yaklaşımlar olarak tanımlanabilecek bu yaklaşımlar arasında genellikle muhasebe verileri dayanan satış hacmi, maliyet düzeyi, karlılık oranı gibi tutarlar ve oranlar bulunmaktadır. Bununla birlikte işletme performansının ortaya koyulmasında en fazla ön plana çıkan tek boyutlu yöntemler finansal analiz ve regresyon analizi yöntemleridir. Bu yöntemler işletmenin geçmiş performans durumunu yansıtmakta, gelecekle ilgili tam ve güvenilir bir bilgi sunmamaktadır.

1.5.1.1. Finansal Analiz

İşletme performansın finansal analizler yoluyla ölçülmesi ya da diğer bir deyişle finansal performansın tespitinde işletmelerin finansal yapılarındaki değişimlerin takibi, alınan kararların finansal çıktılarının belirlenmesi ve işletme çalışanlarının bu kararları uygulama derecelerinin belirlenmesi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Uluyol vd., 2013: 316). Finansal analizin kapsamına işletmenin maddi durumu, yatırıma yönelik gerçekleştirilen harcamalardaki geri dönüş seviyesi, olası riskler gibi detaylar girmektedir. Bu açıdan finansal analizin temelinde geçmişe dair veriler önemli bir yer tutmaktadır. Finansal analizin gerçekleştirilmesinde amaç, yöneticilerin işletmenin mali yapısı hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak alınan kararların ekonomik açıdan değerlendirilmesine imkân vermektir (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012: 96).

1.5.1.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi özellikle parametrik yapılı performans ölçüm yöntemlerinin en bilinenlerinden biridir. Regresyon analizinde aralarında bilinen bir neden sonuç bağlantısı olan çeşitli bağımlı ve bağımsız özellikteki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı belirlenmeye çalışılmaktadır (Gülcü vd, 2004: 93). Performans değerlendirme ya da ölçüm amacına yönelik olarak regresyon analizinin kullanımında ilişkiyi gösteren regresyon doğrusu kullanılmaktadır. Bu doğrunun üst kısmında kalan bölgede yer alan birimler verimli, altında kalanlar ise göreceli daha verimsiz olarak nitelendirilmektedir.

Regresyon analizi yönteminin temelde iki olumsuzluğundan bahsetmek mümkündür. Öncelikle sadece tek bir bağımlı değişkene bağlı bir analiz olmasından dolayı dar kapsamlı bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu yöntemin bir başka zayıf noktası en yüksek performansa göre değil ortalama bir performansa göre bir değerlendirme imkânı veriyor oluşudur. Bu açıdan mutlak bir iyileştirme yerine, tüm performans unsurlarını ortalama bir değere çekme eğilimini yaratabilmektedir (Gülcü vd, 2004: 94).

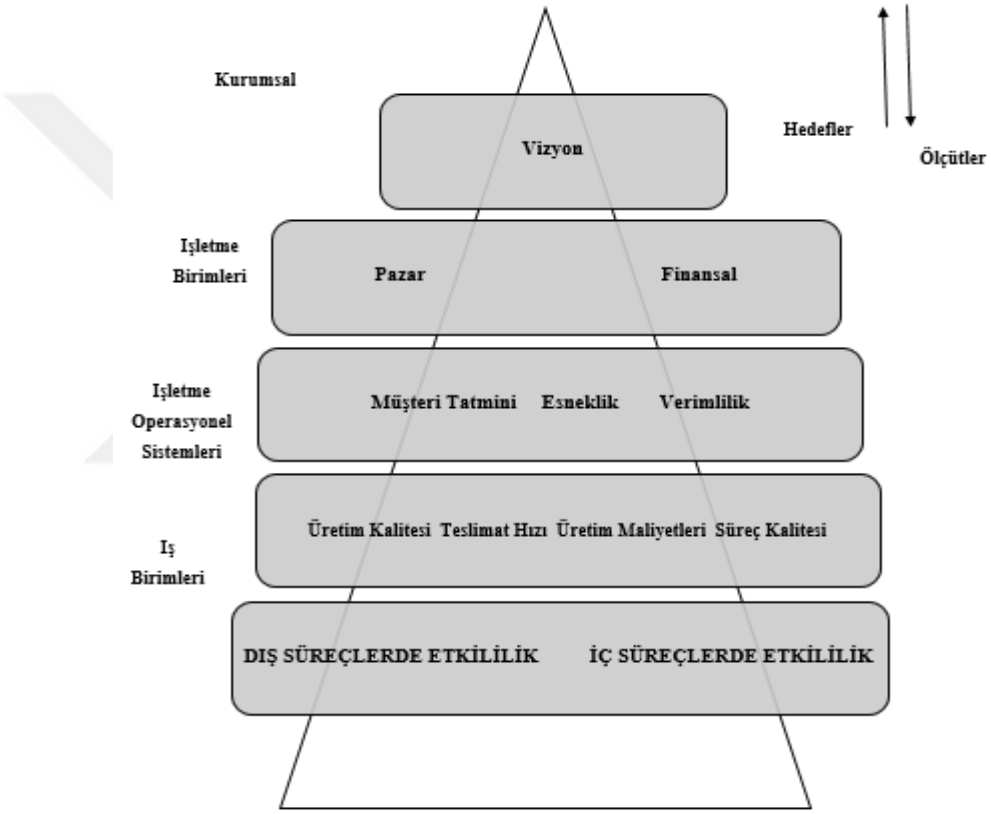
1.5.2. İleri (Çok Boyutlu) Yaklaşımlar

Klasik yaklaşımların dışında örgütsel performansın ölçümünde kullanılabilecek çok boyutlu yaklaşımları arasında performans piramidi, performans prizması, EFQM Modeli, paydaş temelli ölçüm modeli ve veri zarflama analizi sayılabilir. Bu yöntemlerin en belirgin özelliği finansal unsurlar gibi tek bir değişkene değil, bununla birlikte işletme için önemli olan kalite, yenilik ve memnuniyet gibi başka değişkenlere de dayandırılabilmesidir.

1.5.2.1. Performans Piramidi

İşletme seviyesinde gerçekleştirilecek performans ölçümü faaliyetlerinde ve bu amaçla kullanılan sistemlerde mutlaka bulunması gereken temel özellik, farklı işletme seviyeleri arasında belirgin bir bağ oluşturulmasıdır. Farklı işletme seviyeleri arasındaki bu bağın kurulması ile beraber işletmenin her bir bölümünün ya da fonksiyonunun ortak bir amaca yönelik hareket edebilmesi de mümkün olabilmektedir (Franco-Santos ve Otley, 2018: 1590). Performans piramidinin yapısı Şekil 1.2'de görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere performans piramidi, organizasyonun dışsal etkililiğini (piramidin sol tarafı) ve iç etkinliğini (piramidin sağ tarafı) belirten dört düzeydeki amaçları içermektedir. Geleneksel performans ölçütleri genellikle piramidin sağ tarafında baskındır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 553). Bu ölçütler işletme ve her bir birimi için önemlidir ancak yeterli değildir. İşletmeler bu ölçütler üzerindeki kısa vadeli hedeflerini ve amaçlarını orta ve uzun vadeli olanlarla dengelemeye çalışmalıdır.

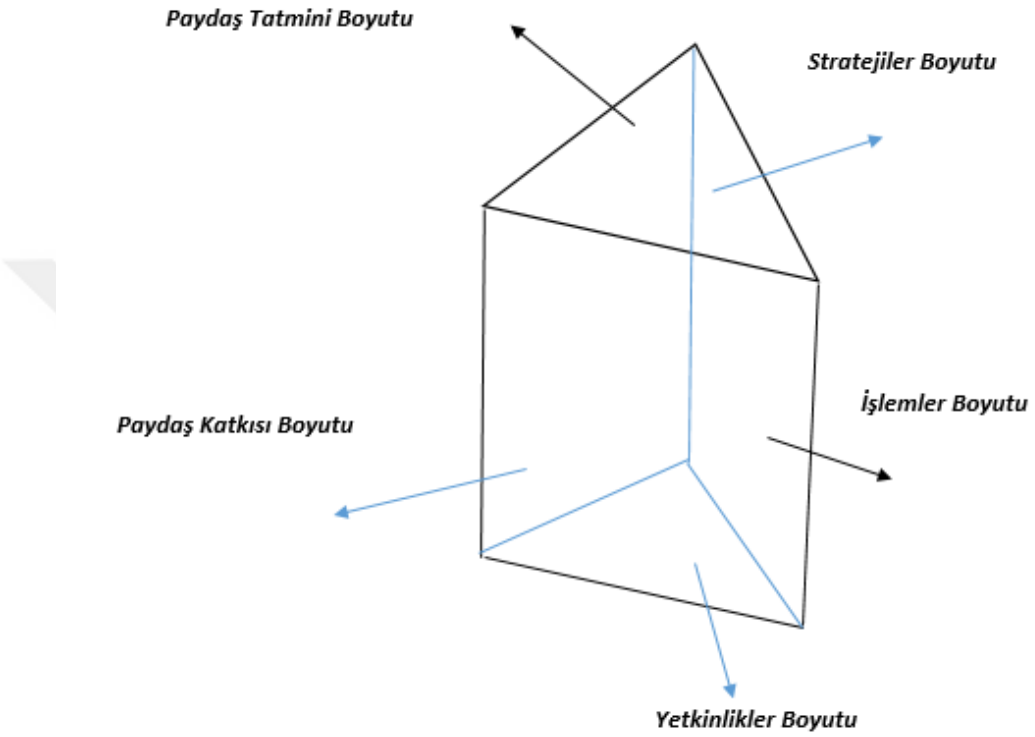
Lynch ve Cross (1991) performans piramidinin birimler arasındaki iletişimin nasıl olduğunun tanımlanması ve farklı birimler arasında ölçütlerin nasıl aktarılacağının belirlenmesi açılarından faydalı olduğunu ileri sürmektedir. Performans piramidi yaklaşımı sayesinde farklı işletme seviyeleri arasında gerekli olan bağ kurularak işletmenin günlük faaliyetlerinin işletme vizyonuna adapte edilmesi mümkün olabilmektedir. Performans piramidi kapsam olarak bu adaptasyonu sağlayacak ölçütlere sahiptir. Bu noktada işletme amaçları müşteri beklentilerine uygun olacak bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru performans ölçütleri ise aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmektedir (Tange, 2004:).



Şekil 1.2 Performans Piramidinin Yapısı
Kaynak: Lynch ve Cross, (1991: 65)

Performans Prizması, 2000 yılında Adams ve Neely tarafından ortaya konulmuş performans içerikli bir ölçüm yöntemidir (Adams ve Neely, 2000). Bu yöntem birçok değerleme yönteminin aksine, performans değerleme sürecine işletmenin paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlamaktadır (Neely vd., 2001). Bu modelde prizmanın beş farklı yüzü farklı birer faktörü temsil etmektedir. Bu faktörler sırasıyla paydaş tatmini, stratejiler, süreçler, yeterlilikler ve paydaşların katkısıdır. Performans prizmasının uygulama aşamasında öncelikle paydaşların gereksinim ve beklentileri dikkate alınır. Sonrasında ise stratejiler

tasarlanır. Bu yaklaşımın en önemli özelliği ölçütlerin seçilme aşamasına geçilmeden önce, işletmenin hali hazırdaki stratejisinin sorgulanabiliyor oluşudur. Böylelikle örgütsel performans ölçümünün gerçekçi ve sağlam temellere dayandırılması da mümkün olmaktadır (Neely vd., 2001: 8). Performans prizmasının yapısı Şekil 1.3'de görülmektedir. Bu yaklaşımın temel savunduğu görüş işletmeler açısından paydaşlara yönelik bir değer yaratmadan hissedarlara yönelik bir değerin yaratılmasının mümkün olmayacağıdır (Başat, 2010: 91).



Şekil 1.3 Performans Prizması
Kaynak: Başat, 2010: 8

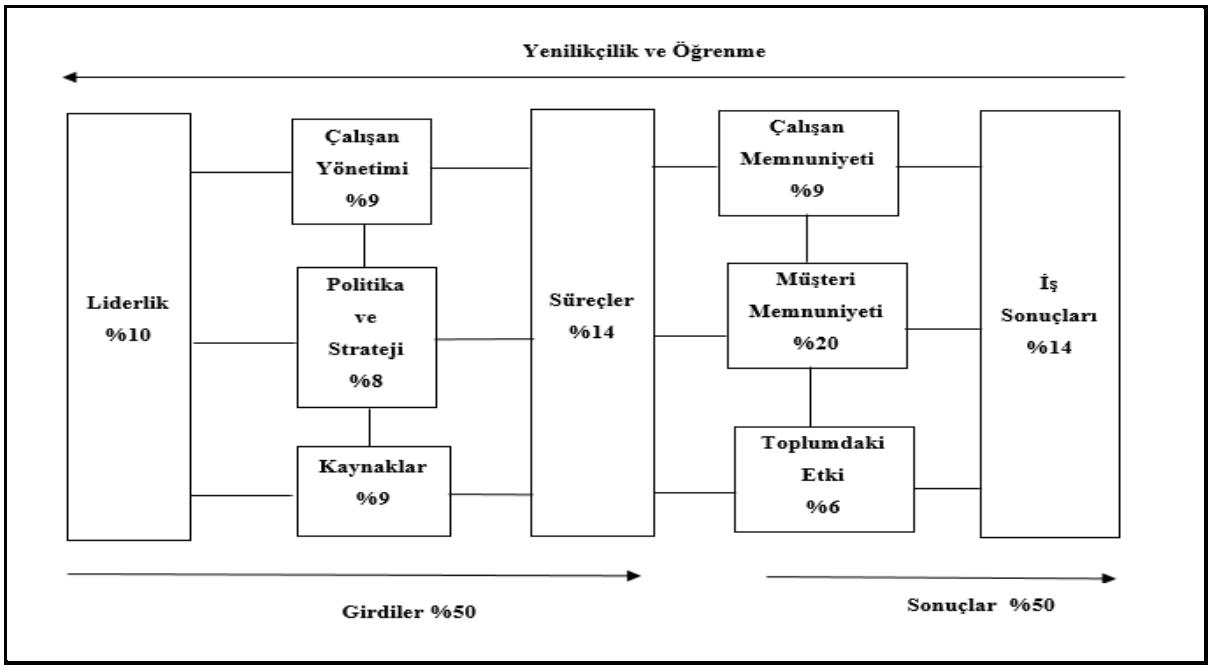
Anderson (2007: 122) prizmayı oluşturan temel boyutları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **Paydaş Tatmini Boyutu:** Paydaş kavramının kapsamına müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, devlet ve özel çıkar grupları girmektedir. Bu boyutta dikkate alınması gereken konular işletmenin belirleyici paydaşlarının kim olduğu, bu paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğudur.
- **Stratejiler Boyutu:** İşletme açısından belirleyici nitelikteki paydaşların belirlenmesinin ardından bu boyut kapsamında paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik uygulanacak stratejilerin neler olduğuna odaklanılan boyuttur. Bu sorunun yanıtına göre işletme performans ölçütlerinin belirlenmesi söz konusudur.
- **Süreçler Boyutu:** Bir önceki boyutta belirlenen stratejilerin yürütülmesine yönelik uygun süreçlerin belirlendiği boyuttur. Yeni ürün ya da hizmet geliştirilmesi buna örnek olarak verilebilir.

- **Yetkinlikler Boyutu:** Belirlenmiş süreçlerin uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan yetkinliklerin ortaya konduğu boyuttur.
- **Paydaş Katkısı Boyutu:** Önceki boyut kapsamında belirlenmiş yetkinliklerin sürdürülebilir hale gelmesi ya da geliştirilmesine yönelik olarak paydaşların ortaya koyması gereken katkıların belirlendiği boyuttur.

1.5.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli

Performans yazınına Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından eklenmiş bir yöntemdir. Yöntemin temel amacı örgütlerde uygun iş stratejilerinin yaratılarak geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Modelin girdilerini liderlik, politika, strateji, kaynaklar, oluşturulan işbirlikleri, çalışanlar ve süreçler gibi ölçütler oluştururken; modelin çıktıları ise toplumsal sonuçlar ve temel performans çıktılarıdır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 550). Aşağıda yer alan Şekil 1.4'de EFQM yönteminin yapısı bulunmaktadır. Şekilde görüldüğü üzere EFQM modeli dokuz temel ölçüt bağlamında yüksek performans elde etmeyi amaçlayan bir modeldir. Bunlardan beşi "girdi ya da sağlayıcı" kalan dördü ise "sonuç" ölçütüdür. Özünde bir kalite modeli olarak EFQM Mükemmellik Modeli, organizasyonun sonuçlarını geliştirmek için girdi unsurlarının dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.



Şekil 1.4 EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı

Kaynak: Wongrassamee vd., 2003: 16

2010 yılında güncellenmiş olan EFQM Modelinin temel ölçütlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Wongrassamee vd., 2003: 17):

- **Liderlik:** Örgütün ve çalışanların sürekli gelişim, toplam kalite gibi alanlarda yol haritası olarak kullanacağı detayların örgüt lideri tarafından ne şekilde ortaya konulduğunu gösterir. Ayrıca yönetimde yer alan kişilerin davranışlarını da kapsar.
- **Çalışan Yönetimi**: İşletme çalışanlarının davranış şekillerinin ve süreçleri geliştirmeye yönelik olarak çalışanların potansiyelinin nasıl yükseltilebileceğiyle ilgilidir.
- **Politika ve Stratejiler**: Sürekli gelişime odaklı şekilde örgütün vizyon ve misyonunu işletiş şeklini ve stratejik güzergahını kapsar.
- **Kaynaklar:** İşletmenin insan kaynaklarının yönetiliş şekli ile ilgilidir.
- **Süreçler:** Müşteri ve paydaş memnuniyetine yönelik olarak örgüte dair faaliyetlerin ve süreçlerin yürütülüş şekilleriyle ilgilidir.
- **Çalışan Memnuniyeti**: Çalışanlara yönelik olarak örgütün başarılı olduğu alanlarla ilgilidir.
- **Müşteri Memnuniyeti**: Hedef müşteri beklentilerine yönelik örgütün başarıyla yerine getirdiği detaylarla ilgilenir.
- **Toplumsal Etki**: Her ölçekte toplumsal beklenti ve ihtiyaçların örgüt tarafından tatmin edilme seviyesiyle ilgilidir.
- **İş Sonuçları**: İşletmenin paydaşlarının gereksinimleriyle daha önceden planlanmış faaliyetlerin sonuçlarına dair örgütün ne kadar başarılı olduğu ile ilgilidir.

1.5.2.3. Paydaş Temelli Ölçüm Modeli

İşletme performansının paydaşları temel alarak ölçen bir modeldir. İşletmelerin sahip olduğu paydaş gruplarından en önemlileri müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve kamu olarak sayılabilir. Bu modelde ilgili paydaşlardan her birine ait tatmin düzeyi işletme ya da örgütün performansının bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Tuncer, 2006: 17). Paydaş Temelli Ölçüm Modeli bir birini izleyen bir takım aşamalarda gerçekleştirilmektedir. Gerrish (2016: 62) bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Sürecin ilk adımı kilit önemdeki paydaş grubunun tanımlanmasıdır. Tanımlanacak bu grubun kapsamına genel olarak müşteriler, işletme çalışanları, işletmenin tedarikçileri ve yöneticiler girmektedir.
- Sürecin ikinci aşamasında daha önceden belirlenmiş her paydaş grubuna dair, ilgili grubun örgüte sağladığı katkı ve bu katkıya karşılık örgütün ya da işletmenin ortaya

koyacağı teşviklerin tanımlanması yer almaktadır. Örneğin, işletme çalışanlarının işletmeye yapacağı temel katkı kendilerine atanmış görevleri yerine getirmeleri, güvenilir olmaları vb. detaylardır. Buna karşılık işletmenin ortaya koyacağı teşvikler ise çalışanın kazanç elde etmesinin ve iş güvenliğinin sağlanması vb. unsurlardır.

- Üçüncü aşamada daha önceden belirlenmiş paydaş katkıları ve işletmenin bunlara yönelik ortaya koyacağı teşvikler içerisinden en önemli olanların belirlenmesidir.
- Takip eden aşamada bir önceki adımda belirlenmiş katkı ve teşvik unsurlarına yönelik temel performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada alınan katkıların seviyesi ve örgütün sağladığı teşviklerin seviyesine yönelik objektif bir bakış açısının yerleştirilmesine dikkat edilmelidir. Bu iki grup arasında ciddi bir farklılık söz konusuysa bu makasın daraltılmasına çalışılması şarttır.
- Son aşamada ise performans ölçütleri işletilerek başarı düzeyinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Belirlenen performans ölçütleri ile gerçekleşen durum arasında önemli bir farklılık söz konusu ise bu farkın ortadan kaldırılmasına odaklanmak gerekmektedir.

1.5.2.4. Veri Zarflama Analizi

Veri Zarflama Analizi (VZA), çoklu girdi ve çoklu çıktı değişkeni kullanarak işletme, departman, faaliyet ya da birim düzeyinde etkinlik performanslarını ölçmeyi sağlayan doğrusal programlama tabanlı bir yöntemdir (Charles ve Kumar, 2012). Bu yöntemde sadece finansal unsurlar değil aynı zamanda finansal olmayan nitelikte unsurlar da girdi ve çıktı değişkeni olarak dikkate alınabilmektedir. VZA'yı oran analizi ve regresyon analizi gibi diğer performans değerleme yöntemlerinden ayıran başlıca etmenler şunlardır (Ramanathan, 2003: 174; Charles ve Kumar, 2012: 1-2):

- VZA, girdi ve çıktıların nasıl olması gerektiği konusunda herhangi bir ön koşul içermez. Finansal veri, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve rekabet gücü gibi istenilen sayıda ve nitelikte girdi ya da çıktı unsuru analizde kullanılabilir. Dahası işletme içi etmenlerle birlikte hava durumu, ekonomik durum ve demografik etmenler gibi işletme dışı farklı makro çevre elemanları da analize sürecine dâhil edilebilmektedir.
- VZA, sadece birimlerin etkinlik durumunu ortaya koyan bir yöntem değildir. Aynı zamanda etkin olmayan birimlerin girdi ve çıktı unsurları üzerinden nasıl etkin olabileceğini de ortaya koyan bir yöntemdir.

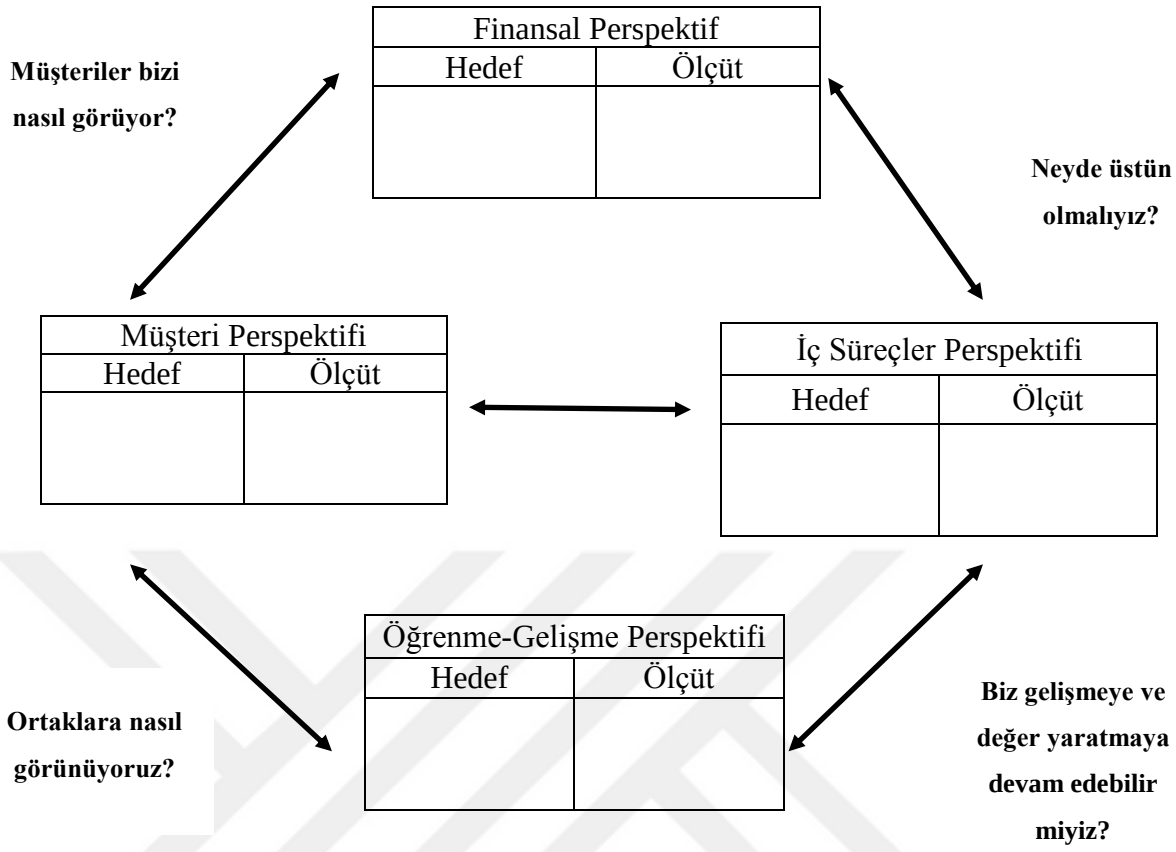
- Regresyon analizinden farklı olarak VZA, üretim etkinliği için birden fazla yol olduğunu varsayarak, KB üzerinde bireysel şekilde odaklanmaktadır. Yani farklı girdi ve çıktı bileşenleri ile olası etkinlik sağlanabilmektedir. Bunun sonucu olarak etkin olmayan karar biriminin etkinliğini referans grubunda etkin olan karar birimlerinin seviyesine çıkarmak için tek bir yol değil, pek çok alternatif yol üretmektedir.
- Tipik istatistiksel yöntemler merkezi eğilim yaklaşımları özelliğindedir ve bu yaklaşımlarda ortalama değerlere göre göreceli etkinlik değerlendirilmektedir. VZA ise uç noktalı bir yöntemdir ve her karar birimi sadece en iyi birim ya da birimlerle karşılaştırılır.
- Parametrik yöntemlerin aksine girdi ve çıktı arasında fonksiyonel bir bağıntıya ihtiyaç duymayan VZA, üretim fonksiyonunun analitik yapısı hakkında herhangi bir ön varsayım gerektirmez, dolayısıyla parametrik yöntemlere göre daha esnektir. Dahası küçük örneklem düzeylerinde dahi iyi şekilde uygulanabilmektedir.

VZA, geliştirildiği ilk yıllardan itibaren hem işletme çevrelerinde hem de akademik çevrelerde giderek artan şekilde değer görmüş, bunun sonucu olarak da çok sayıda bilimsel çalışmaya ve uygulamaya konu olmuştur. Öyle ki mevcut VZA yazınında savunma, eğitim, sağlık, ekonomi, üretim, finans ve pazarlama başta olmak üzere 30'un üzerinde farklı endüstriyi kapsayan küresel ölçekte binlerce çalışma bulunmaktadır (Wöber, 2007; Charles ve Kumar, 2012; Liu vd., 2013).

1.5.2.5. Denge Skor Kartı

Denge Skor Kartı (DSK) Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında ortaya konulan finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme şeklindeki dört boyuttan oluşan bir performans ölçüm modelidir. Dört boyuttan her birinin altında işletmenin vizyon, misyon ve stratejisine uygun farklı performans ölçütleri yerleştirilmektedir. En basit ifadeyle işletmelerde bir DSK oluşturulmasının sebebi; yöneticilerin önemli bir karar alması durumunda sürecin çok boyutlu (en az dört farklı boyutta) izlenmesinin sağlanmasıdır (Lawrie ve Cobbold, 2004: 612).

Şekil 1.5'de klasik DSK modeli gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere dört ana boyut içinde farklı hedefler ve ölçütler bulunmaktadır. Bununla birlikte ana boyutlar bağımsız değildir. Aksine birbirleriyle yakın bir şekilde ilgilidir. Yani finansal performans çıktıları müşteri ve iç süreç boyutlarının performanslarını da etkilemektedir. Aynı şekilde ilgili boyutların performansı da finansal performans üzerinde etkili olabilmektedir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde Denge Skor Kartı hakkında daha kapsamlı bilgiler verilmektedir.



Şekil 1.5. Denge Skor Kartı Modeli

Kaynak: Lawrie ve Cobbold, 2004: 613

İKİNCİ BÖLÜM
DENGE SKOR KARTI

Denge Skor Kartı DSK temel olarak bir performans yönetim modeli olarak ele alınması gereken bir yöntemdir. Türkçe yazında DSK ile ilgili kullanılan pek çok farklı isimlendirme şekli vardır. Bu farklı isimlendirmeler arasında "Balans Skor Kartı, Dengelenmiş Hedef Kartı, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Skor Kartı ve Kurumsal Karne" gibi alternatifler bulunmaktadır. Bu araştırmada ilgili kavramın Denge Skor Kartı (DSK) şeklinde kullanımı tercih edilmiştir. DSK yönteminin boyutları ve işleyişi hakkındaki açıklamalardan önce DSK'ya duyulan ihtiyaç ve ortaya çıkış süreçlerinin değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

2.1. Denge Skor Kartı'nın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Gooijer (2000: 306), DSK'nın ortaya çıkışı ile ilgili gereksinimin kar elde etme güdüsüyle yönetilmekte olan örgüt yapılarında performansa dair ölçütlerin daha geniş bir içeriği kapsayacak şekilde nasıl kullanılabileceğine dair ortaya çıkan sorudan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında DSK'nın işletmeye dair tüm örgüt yapılarını etkileme potansiyeli olan yönetim odaklı önemli bir yöntem olarak görülmesi mümkündür. DSK modeli kullanan işletmeler, strateji ve vizyonlarına ilişkin unsurlardan hareketle ölçülebilir hedefler belirleyebilmektedir (Griffits, 2003: 70). 1990'lı yılların başlarında geliştirilen bu model Nolon Norton Institute tarafından yürütülen ve örgütlerde performans ölçümünü temel alan bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. David Norton'un araştırmacı, Robert Kaplan'ın ise akademik danışman olarak yer aldıkları bu araştırma kapsamında hizmet, üretim, ileri teknoloji, ağır sanayi gibi alanlarda faaliyette olan çeşitli firmaların temsilcilerinin bir yıllık bir süre zarfında aylık toplantılar gerçekleştirerek yenilikçi bir yönetim sisteminin geliştirilmesine ön ayak olmaları hedeflenmiştir (Kaplan ve Norton, 1996). İlk başta kar amacı güden işletmelere yönelik bir model olarak tasarlanan DSK zaman içerisinde kullanım yaygınlığını arttırarak gerek özel sektör gerekse de kamu kurumları açısından sıklıkla kullanılan bir performans ölçüm modeli haline gelmiştir (Cullen vd., 2003: 14).

DSK'nın ortaya çıkış şekli kadar kuramsal boyuttaki gelişimi de önemlidir. DSK geleneksel olarak nitelenebilecek performans uygulamalarından farklı olarak sadece finansal verilere ya da finansal boyutlarla ilgili belli başlı unsurlara odaklanmamaktadır. Bu modelin en temel özelliklerinden biri, finansal unsurların yanı sıra teslimat zamanlaması ve müşteriden geri

dönüşler gibi faaliyet temelli ölçütlere ya da unsurlara da en az finansal kriterler kadar önem atfediyor olmasıdır (Sanger, 1998: 198).

DSK, yapısal olarak fazla sayıda kriter içermesi sayesinde bir yönetim raporundan beklenebilecek farklı nitelikteki taleplere cevap verebilme potansiyeline sahiptir (Storey, 2002: 375). Ghalayini ve Noble'ye (1996: 65) göre DSK hem tek bir yönetim raporunda birden fazla raporun kapsamını oluşturacak bir bilgi hazinesi oluşturması hem de performans ile ilgili belirlenmiş tüm unsurların ölçülmesini yöneticilerden talep etmesi bakımından iki temel avantajı aynı anda barındırmaktadır. Kuramsal açıdan DSK'nın en önemli üstün yanlarından bir diğeri de bir yandan geçmişe dair faaliyet verilerini bilgiye dönüştürebilmesi, bir yandan da işletmenin gelecekteki konumunu ya da bu konuma hangi yolla ulaşacağını belirleyebilmesidir (Ho ve Mckay, 2000: 23).

DSK bir işletmenin müşterilerinin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak planlanan, işletme amaçları ve stratejileri arasında bir bağ kurmaya odaklanan stratejik bir planlama aracı olarak da nitelenebilir. Bu yöntemi işletme stratejilerini teoriden çıkararak uygulamayla ilgili hedeflerle ilişkilendiren, sonrasında da bu ilişkilendirmeye bağlı değişimleri takip ederek sonuçlarını kontrol eden bir araç olarak değerlendirmek de mümkündür (Gooijer, 2000: 306; Koçel, 2003: 372). DSK işletme içindeki iletişim kanalları açısından da örgüt içi iletişimi güçlendirici bir yapı sağlaması ve süreçleri netleştirerek bu süreçler hakkındaki bilgi aktarımını kolaylaştırması gibi olumlu etkilere sahip bir modeldir (Ritter, 2003: 59).

2.2. Denge Skor Kartı'nın Boyutları

DSK, boyutları açısından iki aşamada incelenebilecek bir modeldir. Klasik yaklaşım kapsamında DSK'nın "finansal boyutu, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu" olmak üzere dört temel boyutu bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; 1996). Yöntemin geliştirildiği ilk yıllardan itibaren dört boyutlu bu model yaygın olarak kullanılmış ve kullanılmaya devam etmektedir. Klasik DSK yaklaşımı özellikle modeli ilk uygulayan işletmeler için bir referans noktası olmaktadır. Modeli tanıyan ya da deneyimleyen işletmeler daha sonra kendi ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenlemeler yapabilmektedir.

DSK, zamanla farklı özellikteki işletmeler tarafından da talep görmeye başlamıştır. Modelde işletme performansı, işletme hedef ve amaçlarına göre ortaya koyulmaktadır. Bu durumda bazı işletmeler için kabul edilen başarı ölçütleri, diğer işletmeler için geçerli olmayabilir. Özellikle kaynakları sınırlı olan küçük ölçekli bazı işletmeler, sadece finansal boyut ve müşteri boyutunu yeterli görebilmektedir. Buna karşın yoğun rekabet ortamında varlıklarını korumak ve geliştirmek isteyen büyük ölçekli işletmeler, klasik boyutlara ek olarak çalışanlar, hizmet kalitesi, rekabet ve sosyal sorumluluk gibi farklı boyutlar kullanabilmektedir.

DSK başlangıçta klasik boyutları üzerinde değerlendirilmesi gereken bir modeldir. Daha sonra işletme özelliklerine, ihtiyaçlarına ve amaçlarına göre bu boyutlar güncellenebilir. Nitekim hizmet ağırlıklı işletmelerde çalışanların ayrı bir boyut olarak değerlendirilmesi önemlidir. Diğer taraftan yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerde rekabet ya da yenilik şeklinde başka bir boyutun dikkate alınması uygun olabilmektedir.

2.2.1. Klasik (Standart) Boyutlar

Kaplan ve Norton (1996) işletmelerde sınırlı sayıda gösterge üzerinden performans değerlendirmesi yapılmasının yeterli olmadığını belirterek farklı işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört temel boyut ortaya koymuştur. Bu dört farklı boyut DSK'nın ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bu boyutları işletmeler kendileri için uygun sayı ve nitelikteki ölçütler üzerinden dikkate alabilmektedir. Örneğin finansal boyut altında bir işletme satış hacmi, maliyet tutarı ve karlılık oranı gibi göstergeleri kullanırken, başka bir işletme pazarlama üretim dışı gelirleri, pazarlama giderlerini ya da atıl ürün maliyetlerini kullanabilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 2.1'de genel ve kavramsal düzeyde klasik bir DSK modelinde bulunan boyutlar ve bu boyutların değerlendirilmesinde kullanılan başlıca ölçütler gösterilmektedir.

Tablo 2.1 Denge Skor Kartı'nın Klasik Boyutları

DSK Ana Boyutları	Kullanılan Ölçütler
Finansal Boyut	Gelirdeki yükselme Yatırım miktarı Verimlilik seviyesi Varlıkların kullanım şekli ve oranı Birim maliyetler
Müşteri Boyutu	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma seviyesi Müşterilerin elde tutulma oranı Müşteri memnuiyeti seviyesi Pazarda sahip olunan pay
İçsel Süreçler Boyutu	Ürün ya da hizmet geliştirme Pazarın belirlenmesi Müşteri yönetimi uygulamaları Operasyon süreçleri Çevresel koşullar
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Yeti ve beceriler Bilgi paylaşımı seviyesi Bilgi teknolojileri ile ilgili işletme altyapısı Bilgi teknolojilerine yönelik uygulamalar Örgüt kültürü

Kaynak: Gürol, 2004: 314

Her ne kadar boyutları bir şablon olarak ele almak uygun olacaksa da aslında sadece bu boyutların yeterli olacağından ya da boyutların tamamını kapsayan bir teorik yapıdan bahsetmek de mümkün değildir. Bu bağlamda söz konusu boyutlardan sadece iki ya da üç tanesini aktif şekilde kullanan işletmeler olabileceği gibi sektörle ilgili gerçeklerden yola çıkarak farklı yeni boyutlar ekleyen işletmelere rastlamak mümkündür (Kaplan ve Norton, 1999: 4). Bazı sektörlere has durumlar nedeniyle kimi durumlarda boyutların içerikleri aynı kalsa bile isimlerinin değişmesi de söz konusu olabilmektedir. Örneğin sağlık sektörü açısından ele alındığında müşteri boyutu yerine hasta boyutu tabirini kullanmak çok daha yerinde bir hareket olabilmektedir. Aynı şekilde ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren bir işletme öğrenme ve gelişme boyutu yerine çalışan boyutu şeklinde bir kullanımı tercih edebilmektedir. Günümüzde sosyal sorumluluk ile ilgili kavramların işletmeleri yakından ilgilendiren kavramlar haline gelmesi nedeniyle başka bir işletme, sosyal sorumluluk boyutu olarak bir boyut kullanabilmektedir (Higgins ve Currie, 2004: 304).

2.2.1.1. Finansal Boyut

Finansal boyut; işletmelerin finansal performanslarını ölçmek veya raporlamak için sıklıkla kullandıkları geleneksel önlem kümelerini içermektedir. "Finansal olarak ne kadar iyiyiz?" veya "finansal kaynaklarımızın sağlayıcıları bizi nasıl görmektedir?" sorularına yanıt aranmaktadır (Doran vd., 2002: 37). Finansal boyut; işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmekte ve eğer stratejiler uygulanıyorsa, karlılık ve büyüme gibi işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Finansal boyut; gelir artışı, maliyet azaltma ve varlık kullanımı olmak üzere üç stratejik temaya sahip olmaktadır. Otel işletmelerinde ise finansal boyut olarak; toplam faaliyet geliri, oda başına gelir, rekabet durumu, maliyet, departman gelirleri, doluluk oranı vb. ele alınabilmektedir (Elbanna vd., 2015: 106). Finansal performansın ölçülmesi, kazanç için temel iyileştirmeler sağlayan stratejilerin planlanması ve uygulanması açısından önem taşımaktadır.

Bir işletmenin finansal hedeflerini gerçekleştirebilmesi, öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan, bu sistem finansal boyutun yanında müşteri boyutunu da ele almaktadır. Finansal hedefler bir işletme açısından uzun vadeli olarak nitelenebilecek unsurlardır. DSK açısından ortaya koyulan hedefler ise işletmenin uzun vadeli hedeflerinin yanı sıra yaşam sürecine dair her bir aşamaya yönelik özel noktalar içermektedir. DSK kapsamında yer alan karlılık, kıymetlerin dönüşümü, gelirin yükseltilmesi gibi geleneksel olarak da değerlendirilebilecek unsurlar sayesinde DSK ile geleneksel işletme hedefleri

arasında bir ilişki yaratabilmek mümkün olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996). Kaplan ve Norton (2015: 67) DSK'nın uzun vadeli aşamalarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **Yüksek Hızda Gerçekleşen Gelişme ve Büyüme:** İşletmeler genellikle yaşam döngülerinin ilk aşamalarında hızlı bir büyüme ve gelişme sürecinden geçerler. Yaşam döngülerinin bu aşamasındaki işletmeler açısından yeni ürün ya da hizmetleri pazara sunmak, geliştirme, üretim kapasitesini yükseltecek tesislerin oluşturulmasını sağlamak, küresel boyutta bir ilişkileri ağı yaratabilmek, iç ve dış müşteri ilişkilerinin oluşturulabilmesi gibi amaçları nedeniyle gelişmeye yönelik yatırımlar yapmak durumundadır.
- **Sürdürme ya da Koruma:** Bu aşamadaki işletmeler için yatırım alanları farklılaşmaya başlamaktadır. Bu noktada önemli olan ilgili yatırımların bir yandan yüksek getiri yaratırken diğer yandan da hızlı geri dönüş sağlayabilecek özellikte olmasıdır. İşletmeler bu süreç içerisinde pazardaki paylarını korurlar ya da çok az da olsa arttırabilirler. Bu aşamada sürdürülebilir yatırımlar önemlidir.
- **Nakit Girişi/ Hasat:** Bu aşama başlangıç ve devamındaki aşamalarda gerçekleştirilen yatırımların geri dönüşlerinin beklendiği noktadır. Bu noktada işletmelerin temel amacı nakit girişinin sürdürülebilir bir şekilde artışının sağlanabilmesidir.

Finansal boyut açısından DSK kapsamında bahsedilebilecek temel amaçlar ve bu amaçlara dair ölçütler Tablo 2.2'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere işletmelerin finansal performans kapsamında farklı amaçları ve bu amaçlar için farklı ölçütleri bulunmaktadır.

Tablo 2.2 Denge Skor Kartı'nın Finansal Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	İşletmenin satışlarında ve karlılığındaki yıllık artış
Yeni ürün üretimi	Yeni ürünlerin satışlar içerisindeki yüzdesi
Yeni fiyatlandırma stratejilerinin geliştirilip uygulanması	Ürün ve müşteri karlılığındaki yükselme
Birim ürün maliyetlerinin azaltılması	Birim ürün maliyetleri
Birim müşteri maliyetlerinin azaltılması	Birim müşteri maliyetleri
Satışların maliyetinin kontrol edilmesi	Satış maliyetlerinin yıl bazında belirli bir seviyede sabitlenmesi ya da azalması
Geliştirilen varlık kullanımı	Varlık sermayesi devir hızı ve yaratılan ekonomik katma değer seviyesi

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 86

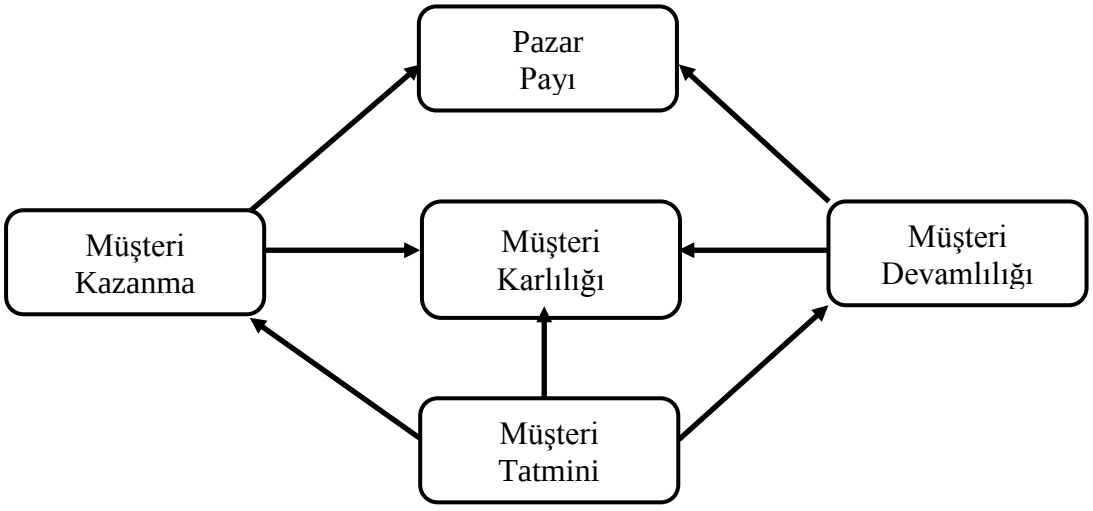
2.2.1.2. Müşteri Boyutu

DSK'nın klasik boyutları arasında yer alan müşteri boyutu temel olarak finansal boyut kapsamında belirlenmiş finansal ölçütlerin gerçekleştirilebilmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bu boyutun en belirgin işlevlerinden biri işletmenin rekabete dâhil olacağı pazarı ve bu pazarda yer alan müşterilerin tanımlanmasını sağlamasıdır. Bu tanımlama ile işletmenin finansal hedefleri de ortaya koyulabilmektedir.

Müşteri boyutunda öncelikli müşteri ihtiyaçları belirlenmekte sonra özel bir hedef belirlenerek bu hedefe yönelik ölçüler saptanmaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 130). Bu doğrultuda, "müşteri bizi nasıl görüyor?" veya "müşterilerin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılıyoruz?" sorularına yanıt aranmaktadır (Doran vd., 2002: 37). Değerlendirme işleminde kullanılacak ölçüler, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, pazar payı, şikâyet sayısı, tekrar gelen müşteri sayısını kapsamaktadır.

Müşteri boyutu müşterilerin işletme içerisindeki gözleri gibi değerlendirilebilir. Müşterilerin işletmeden sağladığı ürün ya da hizmetin kalitesi, memnuniyet seviyesi gibi unsurlar müşterilerin işletmeleri sürekli gözlemlediğinin ve işletmeyi ilgilendiren satın alma davranışlarını buna göre planladığının en önemli göstergeleridir (Edwards, 2001: 8).

Müşteri boyutunun odak noktası müşteri karlılığıdır. Müşteri karlılığı ise müşteri memnuniyeti başta olmak üzere yeni müşteri kazanma ve mevcut müşterilerin devamlılığının sağlanması gibi ölçütlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Elbette söz konusu unsurlar müşteri karlılığı ile birlikte işletmenin pazar payının artmasını da sağlamaktadır. DSK'nın müşteri boyutu içinde yer alan temel ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişkiler Şekil 2.1'de görülmektedir.



Şekil 2.1 Denge Skor Kartı'nın Müşteri Boyutunun Temel Ölçütleri Arasındaki İlişki
Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 59

Yukarıda yer alan şekilde görüldüğü üzere, müşteri tatmini pazar payını ve müşteri karlılığını arttıran başlıca etmendir. Müşteri tatmini bir taraftan müşteri karlılığını doğrudan etkilerken, diğer taraftan müşteri devamlılığı ve müşteri kazanımları üzerinden dolaylı şekilde etkilemektedir. Müşteri devamlılığının ve kazanılan müşterilerin artması aynı zamanda işletmenin pazar payının da gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda müşteri performansını rekabet avantajı sağlayan ve işletmenin uzun dönemli amaçlarına hizmet eden bir değişken olarak dikkate almak gerekir.

Müşteri boyutu; müşteri memnuniyeti, müşterinin gözünde işletmenin nasıl göründüğü ve müşterinin işletmeye bakış açısının nasıl değiştirileceği gibi amaçlar açısından özellikle ön plana çıkan bir boyuttur (Ağca ve Tuncer, 2006: 182). Yazında müşteri boyutunun farklı amaçlar dâhilinde farklı ölçütler kullanılarak ortaya koyulduğu görülmektedir. Bunlardan belli başlı olanların Tablo 2.3'de yer aldığı şekilde özetlenmesi mümkündür.

Tablo 2.3 Denge Skor Kartı'nın Müşteri Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazardaki payın yükseltilmesi	Pazardan elde edilen payın yüzdesi
Müşteri sadakatinin yükseltilmesi	Yeni müşterilerin toplam müşteriler içerisindeki yüzdesi, müşteri sayısındaki artış yüzdesi
Teslimat zamanlamalarının doğruluğunun ve devamlılığının sağlanması	Eksiksiz karşılanan sipariş miktarları ve bu siparişlerin toplam siparişler içerisindeki oranı
Müşteriler ile karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İletişime geçilen müşteri sayıları
Müşteri tatmini	Hatasız üretim, zamanında teslimata dair veriler, yüksek kalite seviyesi, makul fiyat
Ürün kalitesinin yükseltilmesi	Siparişler içerisinde alınan iadelerin yüzdesi
Pazarın genişlemesi	Pazardaki müşteri sayısındaki artış, satış miktarları

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 87

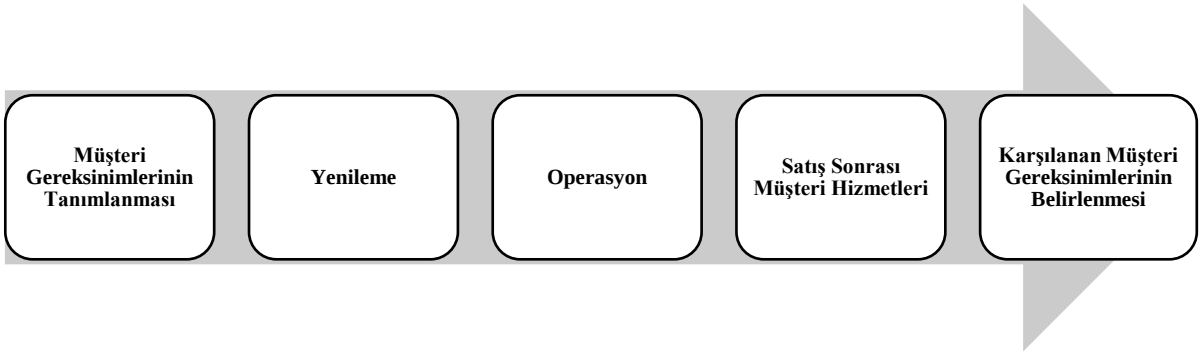
Müşteri ölçütünde amaç, işletme ürünleri için en karlı ve en rekabetçi müşteri ya da pazar bölümlerinin belirlenmesidir (Ergun, 2002: 11). İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerle birlikte müşterilerle kurmuş oldukları ilişkiler de müşterilerin kendileri tarafından ayrıca değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin sonuçları işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koymaktadır. Dahası müşteri değerlendirmeleri işletmelerin müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlamaktadır (Amaratunga vd., 2000: 70).

2.2.1.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutunun temel hedefi müşteri boyutunun değerlendirilmesinin ardından işletmenin ilgili süreçlerinin bu boyuttaki ölçütler ile uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Bu boyut kapsamında işletme yöneticilerinin temel güdüsü önem verilmesi gereken kritik işletme süreçlerinin belirlenerek bu süreçlere yönelik geliştirme faaliyetlerine odaklanılması olmalıdır. İç süreçler boyutu iç yöntemleri, süreçlerin işlerliğini, verimliliğini gözlemler ve denetler. Bununla birlikte planlama aşamasında belirlenen standartlar ile örgütsel süreçler sonrası elde edilen çıktılar arasında uyumsuzluk ve olası sapmaların belirlenmesini sağlar (Edwards, 2001: 8).

İç süreçler boyutu müşteriyi arttıracak ve sürdürülebilirliğini sağlayacak değer tekliflerini geliştirmek için işletmede en iyi duruma getirebilecek temel süreçlerin bir yansımasını oluşturmaktadır. Bu boyut içerisinde, "neyi geliştirmeliyiz?" veya "müşterilerin memnuniyetini arttıran unsurları ne derece gerçekleştirebiliyoruz?" sorularına yanıt aramaktadır (Abdillah vd., 2018: 33). Bu boyutta müşteri memnuniyeti sağlayacak ve finansal hedeflere ulaştıracak işletme içi süreçler (hizmet aksaklıkları, şikâyetlere cevap verme oranı, çalışanların motivasyonu, iş gören devir hızı vb.) üzerinde odaklanılmaktadır.

İç süreçler boyutunda daha önceden finansal ve müşteriler açısından belirgin hale getirilmiş hedefler ve ölçütlerle beraber bunlara uygun işletme içi iş yapış yöntemlerinin saptanması ön plana çıkmaktadır. Bu saptamalar sayesinde işletmenin hem müşterileri hem de diğer paydaşları ilgili hedeflerine odaklanması da kolaylaşmaktadır (Johanson vd., 2006: 843). Her işletmenin gerek müşterilerine yönelik değer yaratabilmek gerekse de karlılığını sağlamak adına çeşitli işlemler uygulaması kaçınılmazıdır. Kaplan ve Norton (2015: 120) buna yönelik işletme içi yönetim süreçlerini Şekil 2.2'de gösterildiği üzere müşteri gereksinimlerini tanımlama, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmetler ve karşılanan müşteri gereksinimlerini belirleme şeklinde beş boyut kapsamında ele almaktadır.



Şekil 2.2 İç Yönetim Süreçlerinde Değer Akışı

Kaynak: Kaplan ve Norton 1996: 63; Bertan, 2009: 2530.

İç yönetim süreçlerinin sonunda ulaşılması hedeflenen nokta müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması sürecinde geleneksel performans yönetim modellerinde ürün ve hizmet üretimine odaklanıldığı, DSK gibi modellerde ise sürdürülebilirlik, anlık ve geleceğe ilişkin müşteri ihtiyaçları gibi unsurlar üzerinde durulduğunu söylemek mümkündür (Johanson vd., 2006: 843).

Diğer boyutlarda olduğu gibi iç süreçler boyutunda da işletmelerin bir takım amaçları ve ölçütleri bulunmaktadır. Aşağıda bulunan Tablo 2.4'de DSK'nın içsel süreç boyutunda belli başlı amaçlar ve bu amaçların ortaya koyulmasında kullanılan ölçütler yer almaktadır.

Tablo 2.4 Denge Skor Kartı'nın İç Süreç Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Artan yeni ürün sayısı	Planlanan yen ürün sayısı ve gerçekleşen yeni ürün sayılarının oranları
Yükselen süreç kalitesi	Kalite maliyetleri, hatalı ürün yüzdeleri
Azaltılan süreç zamanları	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirmede başarı	Azalan hata oranları, yükselen katma değer
Yeni ürüne başlama	Yeni ürünlerin satış oranları, yeni ürünlere yönelik müşteri talepleri
Çalışan tatmini	Çalışanlara yönelik geçekleştirilen görüşme ve anket uygulamaları

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 88

Yukarıda yer alan ölçütlerden farklı olarak Niven (2002: 134), iç süreçler açısından kullanımı faydalı olabilecek belli başlı ölçütleri daha kapsamlı olarak aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşlem başına ortalama maliyetler
- Geliştirilen yeni ürün sayısı
- Fiziksel alan kullanımı
- Zamanında gerçekleşen teslimat sayısı
- Ürün çeşidi sayısı
- Ortalama teslimat süresi
- Yeni ürünün pazara sunulma süresi
- Ürünlerle ilgili garantilerden kaynaklı giderler
- Stok devir hızı
- Planlama hızı
- Sürekli geliştirme
- AR-GE giderleri
- Hatalı ürün ya da hurda ürün oranları

- Çevrim zamanındaki gelişim
- Karara bağlanmamış patent sayısı
- Üretim hattı duruş zamanlamaları ve süreleri
- Yeniden işçilik maliyetleri
- Müşteri veri tabanı oluşturulması
- Stok fazlası miktarları
- Ürün yaşam süreleri

2.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Standart DSK uygulamalarının son boyutunu, öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin saptanması oluşturmaktadır. Bu boyut, önceki üç boyuta ulaşmak ve uzun vadeli büyüme ve gelişme sağlamak için altyapı sağlamaktadır (Abdullah vd., 2019: 4). Diğer üç boyut işletmenin başarı göstermesi gereken alanların belirlenmesini sağlarken, öğrenme ve gelişme boyutunda önemli olan finansal, müşteri ve işletme içi süreçler boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde gerekli altyapının oluşturulup oluşturulmadığının belirlenmesidir (Kaplan ve Norton, 1992). Heneman ve Andrea (1997: 35) DSK'nın bu boyutuna dair üç temel ölçütü ön plana çıkarmaktadır:

- Örgütlerin bünyesinde çalışan bireyler ve bu bireylerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler bütünü
- İşletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri ve bu sistemleri kapasiteleri
- İşletme ya da örgüt içi iletişim seviyesi, yetki dağılımı, çalışan ve müşteri motivasyonu

DSK'nın öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin amaçlar çalışanlar, ürünler ve rekabet üzerinde odaklanmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 2.5'te öğrenme ve gelişme boyutunda dikkate alınan başlıca amaçlar ve ölçütler sıralanmaktadır.

Tablo 2.5 Denge Skor Kartı'nın Öğrenme ve Gelişme Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni ürün segmentlerinde liderlik	Yeni ürünlerin satışın maliyetlerinin, AR-GE giderlerinin, tasarım maliyetlerinin tüm maliyetlerin içindeki payı
Çalışan yetilerinin ve bilgi seviyelerinin yükseltilmesi	Çalışan memnuniyet seviyesi, çalışan devir hızı
Çalışan motivasyonu	Çalışanlarla ilgili dönemlik yapılan incelemeler
Sıra dışı gelişim	Yeni ürünlerden elde edilen satış gelirleri
Teknolojik olarak rakiplerden ileride olma	Yeni ürünlerin geliştirilme süreleri

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 89

2.2.2. Diğer Boyutlar

2.2.2.1. Çalışanlar Boyutu

Günümüz işletme çevresinde çalışanlar sadece bir üretim faktörü olarak görülmemektedir. Çok sayıda kurumsal işletme çalışanlarını iç müşteri olarak kabul etmekte ve buna göre hareket etmektedir. Çalışanlar hem işletmenin diğer kaynaklarının etkin kullanılması hem de işletme amaçlarının sağlanmasında temel rol oynamaktadır. Bu durum özellikle çalışan etkisinin fazla olduğu hizmet işletmelerinde daha belirgindir.

Klasik DSK modelinde çalışanlar ayrı bir boyut olarak değil, öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. İmalat işletmeleri için geçerli olan bu bakış açısı, hizmet işletmeleri için yetersiz kalmaktadır. Çünkü hizmet işletmelerinde çalışanlar, doğrudan ve dolaylı olarak işletme performansı üzerinde etki yaratmaktadır. Bu nedenle özellikle çalışan etkisinin fazla olduğu sağlık, eğitim ve turizm gibi işletmelerde çalışanların ayrı bir performans boyutu olarak değerlendirilmesi gerekir.

DSK'nın çalışanlar boyutunu örgütlerin bünyesinde yer alan bireyler ve bu bireylerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler bütünü olarak değerlendirmek mümkündür (Heneman ve Andrea, 1997: 35). Niven (2002: 140) çalışanlar boyutu kapsamında işletmeler tarafından dikkate alınabilecek ölçütleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Çalışanların sivil toplum kuruluşlarına katılımları
- Liderlik gelişimi
- Çalışanların önerileri
- Çalışan başına eğitim gideri
- Raporlanmış iş kazası sayısı
- Çalışan memnuniyeti
- Ortalama çalışma süresi
- İç ortamının ve çevresinin yeterliliği
- Motivasyon endeksi
- Eğitim süreleri
- Kazalar sebebiyle kayıp olarak sayılan süre
- Çalışan verimliliği
- Performans odaklı görüşme sayısı
- İşletme çalışanları içerisinde üst düzey yönetici sayısının oranı
- Bilgisayar kullanarak çalışan kişi sayısı
- Kişisel hedeflerin gerçekleşme oranı
- Departman değiştiren çalışan sayısı ya da oranı

- Çalışan devir hızı
- İletişim odaklı yapılan planlar
- İşe geç kalma oranları

DSK açısından bakıldığında, çalışanlar boyutu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri unutmamak gerekir. Heneman ve Adrea (1997: 40) bu faktörleri ve ilgili olduğu hususları aşağıda yer alan Tablo 2.6'daki gibi özetlemektedir. Çalışan performansının ortaya koyulmasında sadece çalışanlara değil aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu koşullar ve teknik alt yapısı gibi faktörlere de bakmak gerekir. Bazı durumlarda çalışan özellikleri yeterince bilinmediği için düşük performans ortaya çıkabilmektedir. Çalışan yeterliliklerine uygun olmayan görev ve yetkilerin verilmesi böyle bir sonuca yol açabilmektedir.

Tablo 2.6 Denge Skor Kartı'nın Çalışanlar Boyutunun Yönlendirici Faktörleri

FAKTÖR	İLGİLİ UNSURLAR
Çalışan Yeterlilikleri	Strateji temelli yeterlilikler Çalışanların eğitim seviyesi Çalışanların beceri seviyeleri
Teknik Bilgi Altyapısı	Strateji temelli teknik bilgiler Strateji temelli veri tabanları Kurumsal tecrübe Yazılım programları Patentler ve telif hakları
Çalışanların Bulunduğu Ortam	Temel kararlarda işleyiş şekli Stratejik odak Çalışanların yetkilendirilmesi Bireysel anlaşma Takım çalışması

Kaynak: Heneman ve Andrea, 1997: 40

2.2.2.2. Hizmet Kalitesi Boyutu

DSK'nın klasik boyutları arasında yer alan müşteri boyutunun özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından daha özelleşmiş bir hali olarak da açıklanabilecek hizmet kalitesi boyutu, işletmelerin tercih edecekleri stratejik hamleler açısından önemli bir konumdadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler rakiplerinden farklı görünmek ya da ön plana çıkabilmek için hizmet kalitesinin mükemmelleştirilmesi, güçlü müşteri ilişkilerinin kurulması ya da hizmet liderliği gibi farklı stratejileri tercih edebilmektedir (Kaplan ve Norton, 2001: 93).

2.2.2.3. Rekabet Boyutu

DSK'yı rekabet açısından değerlendirme noktasında bu yöntemin müşteri ve pazara odaklanan yanlarını dikkate almak faydalı olacaktır. Her ne kadar klasik DSK modelinde müşteri boyutu gibi bir boyut yer alıyor olsa da günümüzün dinamik rekabet ortamını düşünerek rekabeti de ayrı bir boyut olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu kapsamda işletmenin rekabet şekli, kullanacağı rekabet yöntemleri, rekabet amacıyla kullanacağı ölçütler ve göstergeler de tanımlanmalıdır (Ağca ve Tuncer, 2006: 182).

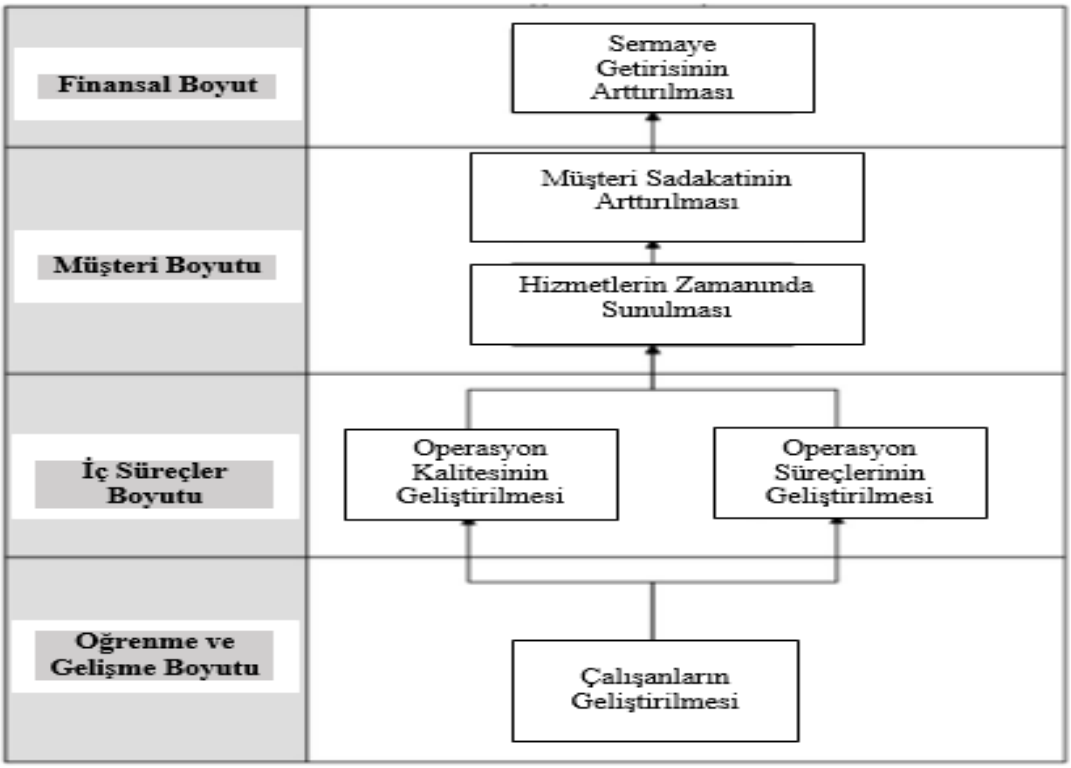
Kaplan ve Norton (2015: 89) DSK'nın rekabet ve pazara dair unsurlar kapsamında değerlendirilebilecek bazı ölçütlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **Pazardan elde edilen pay:** Hedef müşteri ve bu müşteriler sayesinde elde edilecek pazardaki payın saptanmasına dair faaliyetler ile bu faaliyetlerdeki isabetliliği ölçen unsurları içermektedir. Özellikle çeşitli meslek odaları ve kamu istatistikleri gibi veriler bu ölçüt açısından önemli kaynaklar olarak görülebilir.
- **Mevcut müşterilerin korunması:** Pazardan elde edilen pay açısından en önemli konulardan biri, hali hazırda işletmenin sahip olduğu müşterilerin devamlılığının sağlanabilmesidir. Böylelikle işletme karlılığı açısından önemli hedeflerin gerçekleştirilmesi de kolaylaşmaktadır.
- **Yeni müşterilerin kazanılması:** Hedef pazardaki müşteri tabanının genişletilmesi olarak da açıklanabilecek bu ölçüt ile pazardaki yeni potansiyel müşteri sayısı ve bu müşterilere yönelik gerçekleştirilen satış miktarları gibi veriler kullanılmaktadır.
- **Müşteri memnuniyeti:** Hem müşteri devamlılığı hem de yeni müşterilerin kazanılması açısından işletmenin müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi çok önemlidir. Bu kapsamda kullanılacak ölçütler ile bir anlamda işletmenin iş yapış şeklinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek de mümkün olabilmektedir.
- **Müşteri karlılığı:** Her ne kadar bu boyut altında incelenen tüm ölçütleri kendi kapsamları içerisinde önemli olsa da bu ölçütlerin hiç biri müşteri karlılığını garanti altına alan ölçütler değildir. Bu açıdan işletmeler doğru ölçütlerle müşteri karlılığını araştırmalı ve karlı olmadığı düşünülen müşteri grupları mutlaka gözden geçirilmelidir.

2.2.3. Denge Skor Kartı'nın Uygulanması

DSK'nın geleneksel performans ölçüm yöntemlerinden farklı olarak yaratmış olduğu en önemli katkı, firma hedef ve stratejisine bağlı kalarak belirlenmiş olan dört perspektifinin aralarındaki nedensellik ilişkisini ele alarak daha etkin bir ölçüm sağlamasıdır. Tüm ana boyutlar altında verilen süreçler birbiriyle ilişkilidir. Örneğin firma içinde çalışanların bilgi

düzeylerinin artırılması ile iç süreçlerde yer alan herhangi bir faaliyetin yapılma süresindeki kısalmadan başlayarak verilen hizmetin kalitesine kadar değişim yaratılabilir. Faaliyetin süresinin kısaltılması ve hizmet kalitesinin artırılması müşteri memnuniyeti ile sonuçlanır. Müşteri bağlılığı yaratabilir hatta yeni müşteri kazanma yolunu açabilir. Yeni müşteri, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi firmanın müşteri boyutunda yer alan hedeflerinin sağlanması, müşteri katma değeri ile gelirin artmasına yani finansal perspektifte pozitif etki yaratmasına yol açar. Benzer şekilde süreçler arasında pek çok ilişkiden söz etmek mümkündür. Kaplan ve Norton (2015: 39) ölçütler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini genel olarak Şekil 2.3'de gösterildiği gibi özetlemiştir.



Şekil 2.3 Denge Skor Kartı'nın Sebep-Sonuç İlişkisi Kapsamında İşleyişi
Kaynak: Kaplan ve Norton, 2015: 39

DSK'nın işleyişi ve uygulanması açısından gerçekleştirilmesi gereken ilk hamle gerçekleştirilecek çalışmanın işletmenin hangi alanına odaklanacağının belirlenmesidir. DSK ile ilgili uygulamalar işletmenin tamamına uygulanabileceği gibi fonksiyonel bir bölümün tercih edilmesi de mümkündür. Niven ve Paul (2002: 43) DSK'nın uygulanacağı alanın belirlenmesi açısından yanıtlanması gereken kritik soruları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

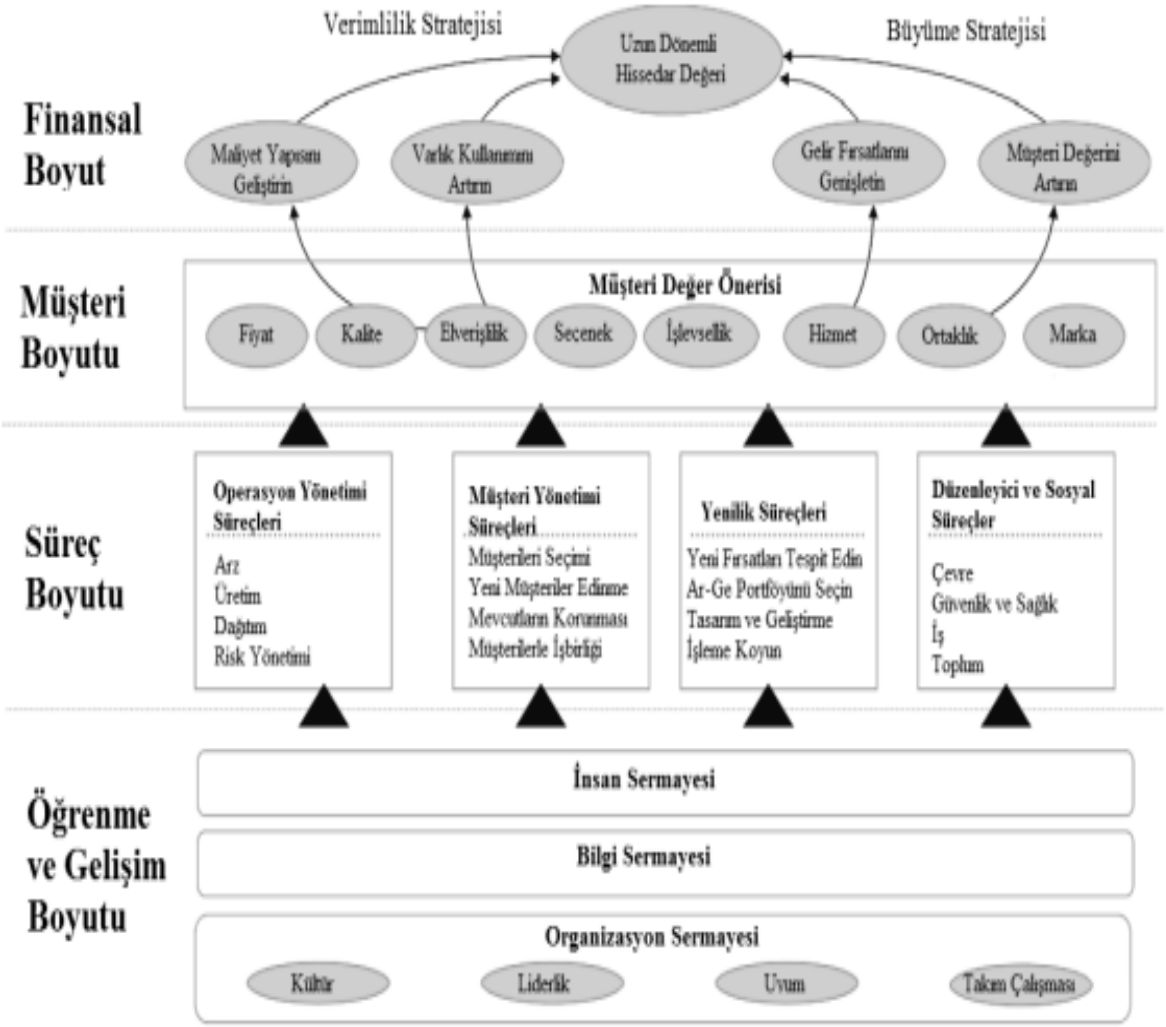
- Uygulama işletme üst yönetimi tarafından yeteri kadar destelenmekte midir?
- Kilit konumdaki yönetici ve müdürler DSK ile ilgili stratejileri kendi astlarına aktarmada ne kadar isteklidir?
- DSK uygulamasına gerçekte ne seviyede bir ihtiyaç söz konusudur?

DSK uygulamasında bahsedilen nedensellik ilişkisi iki yönlüdür. İlki planlama aşamasında yukarıdan aşağıya, ikincisi değerlendirme aşamasında aşağıdan yukarıya yönlüdür. Planlama aşamasında ulaşılmak istenen son nokta belirlenir ve belirtilen sebep sonuç ilişkisi ile tüm basamaklara her boyut için hedefler oluşturulurken, değerlendirme aşamasında ise bir alt basamakta elde edilen sonuçlar bir üst basamağa eklenerek ilerler ve en üst boyutta istenen noktaya ulaşılıp ulaşılmadığı belirlenir (Akgül, 2006: 3). Roest (1997: 164) DSK'nın başarılı olabilmesi için işleyişi sırasında dikkat edilmesi gereken unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- DSK özellikle işletmelerin finansal ve yapısal sorunlarının çözümünde kısa vadede büyük etkiler yaratacak bir yöntem olarak değerlendirilmemelidir. DSK ile ilgili süreçlerin işleyişi orta ve uzun vadeli yaklaşımlar ve beklentiler tasarlanmalıdır.
- DSK'nın işleyişi açısından en önemli nokta bu yöntemin başlangıcının üst yönetim kaynaklı olmasıdır. Bu açıdan üst yönetim tarafından destek görmeyen ve işletmenin diğer seviyelerine etkin bir şekilde aktarılmayan DSK uygulamalarının başarılı olması da mümkün değildir.
- DSK strateji kavramı ile iç içe geçmiş bir yöntemdir. Dolayısıyla stratejik yönetim ile ilgili unsurlar DSK uygulamalarının ön koşulu olarak kabul edilmelidir.
- DSK'nın tasarımı ve sonrasındaki işleyiş aşamalarında bu yöntemin her işletme için özel bazı durumlar içerebildiği, dolayısıyla özellikle boyutlarının ve ölçütlerinin farklı işletmeler özelinde farklılaşabileceği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.
- DSK işleyiş açısından tüm örgüte uygulanmadan önce örgüt içindeki bazı pilot birim olarak da nitelenebilecek birimlerde çeşitli deneme aşamalarından geçirilmelidir. Böylelikle tasarlanan DSK uygulamalarının örgüt yapısına uygun olmaması halinde karşılaşılacak ciddi maliyetlerin de önüne geçilmiş olunacaktır.
- DSK uygulamalarının işletme yapısı ve hiyerarşisi açısından yukarıdan aşağıya aktarılan unsurlar olduğu unutulmamalıdır.
- DSK'nın işleyişi sırasında faydalanılacak performans göstergelerinin ve ölçütlerinin işletmenin yönetim tarzı ve şekli üzerindeki etkileri de mutlaka gözlenmelidir.

DSK'nın model olarak uygulanması noktasında farklı boyutlar arasındaki bağlantıyı ya da işleyişi gösteren strateji haritalarının oluşturulması yoluyla bu işleyişin daha net bir şekilde görülmesi ve anlaşılması da mümkün olabilmektedir. Şekil 2.4'de örnek bir strateji haritası yer almaktadır. Bu harita, işletme tarafından uygulanan stratejinin bileşenlerini ve bileşenler arasında nasıl bir ilişki olduğunu görsel olarak ortaya koymaktadır. Şekilde gösterildiği üzere strateji haritasında öğrenme ve geliştirme kapsamında çalışanlardan başlayarak hareket

edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Sonrasında ise iç süreçler ve müşteri boyutuyla devam eden ve daha yüksek finansal performansla sonuçlanan neden-sonuç ilişkileri zinciri oluşturulmalıdır.



Şekil 2.4 Denge Skor Katı İçin Strateji Haritası Örneği

Kaynak: Kaplan (2009: 22)'den Aktaran Özer ve Çam, 2018: 147.

2.2.4. Denge Skor Kartı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi olan DSK işletmelere sağlayabileceği farklı faydalar mevcuttur. DSK uygulamalarının işletme açısından avantaj yaratan güçlü yönlerini şöyle sıralamak mümkündür (Kaplan ve Norton, 2015: 41):

- DSK uygulamaları sayesinde her kademeden işletme çalışanlarının işletmenin örgütsel vizyonuna dair bilgi sahibi olmasını sağlamak mümkündür.
- Özel iş birimlerinin hedefleri ile ilgili çabalarından yola çıkarak bütünsel bir bakışla tüm birimleri entegre bir yapı içerisine sokar.

- İş planlama yapısı sayesinde özellikle öğrenmeye yönelik stratejilerin düzenli olarak revize edilmesini sağlayacak bir ortam yaratılır.
- Sürekli olarak değişen, dinamik rekabet ortamı içerisinde çalışanlarının bilgi seviyesine ve süreçlere katılımına da odaklanarak stratejik önemde geri bildirimlerin elde edilmesini sağlar.
- Üst düzeyde ve yüksek kıdemde yöneticilerin işletme performansının genel durumuna dair bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Hem finansal hem de finansal özellik taşımayan ölçütler sayesinde tek bir ölçüte bağlı kalmaksızın işletmeyi bütünsel olarak ele alır.
- İşletme stratejilerinin sadece teoride kalmadan uygulamaya ve eyleme dönüştürülmesinin yanı sıra bu stratejinin tüm işletme birimlerince de benimsenmesini sağlar.

DSK işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmalı ve koşullar değiştikçe güncellenmelidir. Bu yöntemin temelinde yer alan performans ölçütlerinin uygulanma aşamasında işletmeler çeşitli engeller ile karşılaşabilmektedir. Bu unsurları DSK'nın zayıf yönleri olarak ele almak da mümkündür. Örnek (2000: 270) DSK uygulamalarında işletmenin karşılaşması olası engelleri şöyle sıralamaktadır:

- DSK'nın temelinde yer alan ölçüm süreçleri ile ilgili işletme içinde karşılaşılabilecek direnç davranışları söz konusu olabilmektedir.
- Özellikle gerçekleştirilen ölçümlerin işlevli hale getirilmesine kullanılacak bilgisayar alt yapısı gibi teknik konularda yaşanabilecek sıkıntılarda DSK'nın işlevselliği ciddi zarar görebilmektedir.
- DSK ile ilgili süreçler üst yönetim zaafları oluşursa süreç tamamen amacının dışında işlemeye başlamaktadır.
- İşletmelerin DSK ile ilgili süreçlerin işleyişinde kullandığı bilgi seviyesi ya da entelektüel birikimi uzun soluklu olmadığı için hızlı bir dönüşüm ve yenilenme gerektirebilmektedir. Bu durum DSK'nın işleyişini güçleştirebilmektedir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere DSK performans konusunda her ihtiyaca cevap veren mutlak ya da kusursuz bir yöntem değildir. Diğer performans yöntemlerinde olduğu gibi güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu noktada yöntemin başarısı için güçlü noktalara odaklanmak ve zayıf hususlar için önlemler almak gerekir. Ensari (2005: 76) DSK'nın güçlü ve zayıf noktalarını Tablo 2.7'de gösterildiği gibi sıralamaktadır.

Tablo 2.7 Denge Skor Kartı'nın Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Tüm işletmenin performansının özetlenebilmesi	Sadece kavramsal bir model olması
İşletme vizyonunu ve stratejisini belirgin, somut ölçütlere, hedeflere aktarabilmesi	Ölçütler arasındaki ilişkinin zaman zaman açıkça gösterilmemesi
Bütünsel bir performans ölçütü yaklaşımı sunması	Özellikle iş görenlerin ve tedarikçilerin desteklenmesinde zayıf kalması
Odaklandığı ölçüt sayısının belirli sayıda olması sayesinde aşırı bilgi yüklemesinden kaçınması	Açık uçlu ve fazlasıyla yoruma dayalı oluşu nedeniyle bazı durumlarda belirli bir sistem sunamaması
Esnek ve uyumlu yapısı sayesinde farklı özellikteki örgütlerde uygulanabilir oluşu	Bazı işletme ve örgüt yapılarında dört temel ölçüte uygun bir ölçüt ayrıştırmasının yapılmasında güçlük çekilebiliyor olması

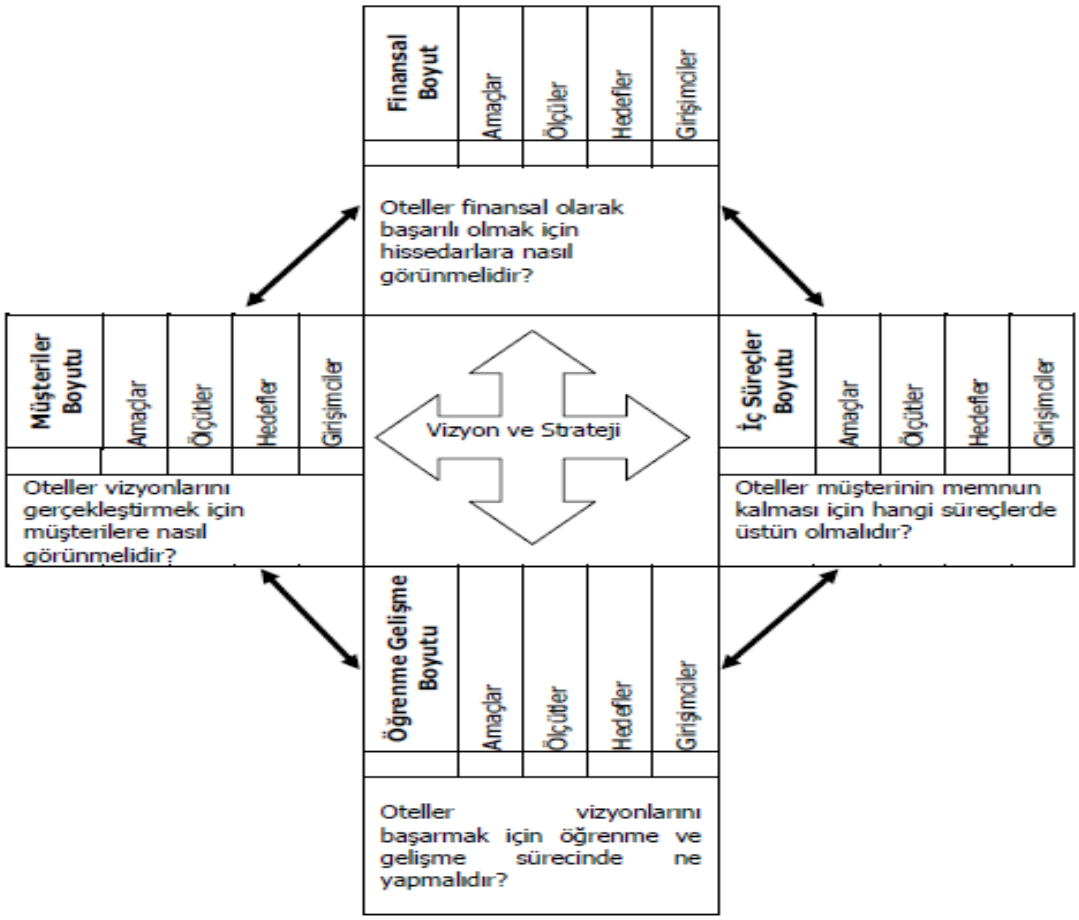
Kaynak: Ensari, 2005: 76

2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Denge Skor Kartı

Hizmet sektörü ve özellikle de turizm sektöründe sıklıkla karşılaşılan talep dalgalanmaları, özellikle sektörün mevsimlik yapısı da göz önüne alındığında performans ölçümünü diğer sektörlere göre çok daha kritik bir noktaya getirmektedir. İşletme yöneticilerinin farklı dönemlerde işletmeyi pazara dair en etkili ve verimli kararlar eşliğinde yönlendirebilmeleri açısından DSK gibi farklı boyutlarıyla performansı değerlendiren yöntemlerin kullanımı çok faydalı olabilmektedir.

Son dönemde gerçekleştirilen çeşitli çalışmalar vasıtasıyla DSK'nın pek çok farklı sektörde uygulanabilecek bir yöntem olduğu ortaya koyulmuştur. Fakat her ne kadar hizmet sektörünün farklı faaliyet alanlarında DSK temelli çalışmalara rastlansa da otel işletmelerine odaklanan DSK uygulamalarının sayısı oldukça kısıtlıdır (Evans, 2005: 378). Literatürde Evans (2005), Denton ve White (2000), Brown ve McDonnell (1995) gibi araştırmacıların konaklama işletmelerinde DSK uygulamalarını araştırdıkları çalışmalara rastlamak mümkündür. Tüm bu araştırmaların ortak sonucu olarak DSK, turizm ve konaklama sektöründe uygulanabilirliği yüksek bir model olarak görülmektedir.

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi DSK farklı boyutları yardımıyla yöneticilerin işletmelerini farklı açılardan değerlendirmelerini sağlayarak etkin bir yönetim yapısı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 47). Şekil 2.5'de DSK'nın konaklama işletmeleri özeline uyarlanmış farklı boyutları yer almaktadır.



Şekil 2.5 Konaklama Sektörü İçin Denge Skor Kartı Temel Boyutları

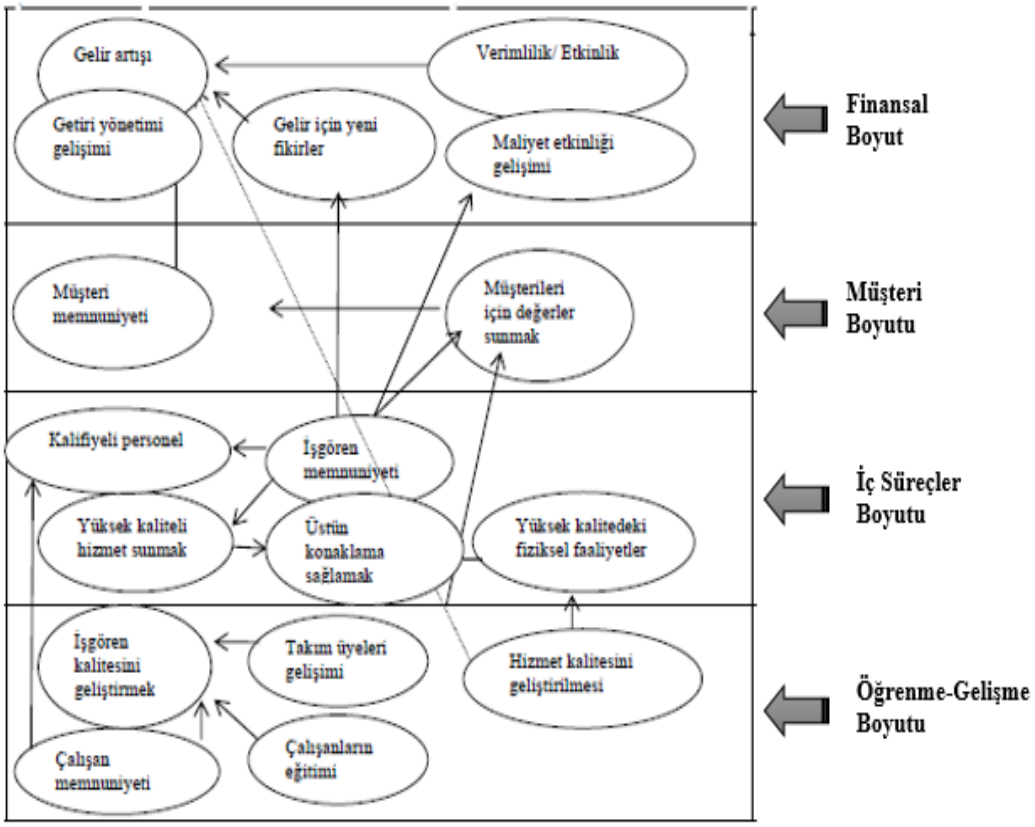
Kaynak: Wu vd., (2009: 305)'den Aktaran Okutmuş ve Ergül, 2014: 17.

Turizm işletmelerinin kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda DSK uygulamalarında kullanılan geleneksel ölçütlerin önemli bir kısmının gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa değiştirilmesi gerekmektedir. Wu vd. (2009: 305) otel işletmeleri açısından DSK'nın farklı boyutlarını aşağıdaki gibi detaylandırmaktadır:

- Finansal boyut konaklama işletmeleri açısından uygulanan stratejilerin karlılık, büyüme gibi alanlardaki etkilerinin değerlendirilmesi açsından önemlidir. Bu boyut kapsamında otel vb. işletmelerin toplam faaliyet gelirleri, odabaşına elde ettikleri gelirler, pazardaki rekabete dair durumları, departman gelir ve giderleri, doluluk oranları gibi ölçütleri dikkate almaları gerekmektedir.
- Hizmet sektörünün yapısı gereği müşteri boyutu çok kritik bir öneme sahiptir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçlara uygun hedefler ve bu hedefleri isabetli şekilde değerlendirecek ölçütlerin ortaya koyulması şarttır. Bu kapsamda kullanılabilecek ölçütler arasında müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, pazarda elde edilen pay, müşteri geri dönüşlerindeki şikâyet sayısı, tekrar hizmet alan müşteri sayısı gibi unsurlar sayılabilmektedir.

- İşletme içi süreçler boyutu müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik gerek tesisin fiziksel yapısı gerekse de hizmet süreçlerinin işleyişi açısından yapılacak değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu anlamda hizmet aksaklıklarının sayısı, müşteri şikâyetlerine geri dönüş hızı ve oranı, çalışan motivasyonu, çalışan devir hızı gibi ölçütleri kullanmak mümkündür.
- Öğrenme ve gelişme boyutu konaklama işletmelerinde özellikle diğer boyutlar kapsamında belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak altyapının oluşturulup oluşturulmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaca uygun olarak çalışan değerlendirmeleri, yeni pazarların belirlenmesi, hizmet performansı, çalışanların mesleki becerilerinin değerlendirilmesi, bilgi sistemi altyapısının yeterliliği gibi ölçütler kullanılabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde DSK'nın etkin şekilde uygulanabilmesi için işletmenin genel bir vizyon belirlemesi ve bu vizyonu aktarılabilir bir strateji şeklinde tüm işletmeye benimsetmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (Frigo, 2002: 7). Bu sektörde yer alan işletmelerde her bir departmanın genel vizyonla uyumlu ayrı bir vizyona sahip olması da önemlidir. Şekil 2.6'da otel işletmeleri özelinde DSK bileşenleri arasında kurgulanması gereken neden-sonuç ilişkisi yer almaktadır.



Şekil 2.6 Denge Skor Kartı Bileşenleri Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Evans, (2005)'den Aktaran Bertan, 2009: 2535.

Otellerde yönetici düzeyinde işletme stratejileri belirlendikten sonra, iletişim ve bağlantılar kurularak stratejiler tüm örgüte duyurulmalıdır. Bu aşamada iletişim kurulmalı ve performans ölçümleri uygun ödüllerle bağdaştırılmalıdır. Daha sonra otel işletmesinin hedefleri belirlenmeli, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanmalı, kaynaklar tahsis edilmeli, en önemli kilometre taşları belirlenmelidir. Son olarak geribildirimin yukarıdan aşağıya doğru iletilerek anlaşılması sağlanmalıdır (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 127).

2.2.5.1. Uluslararası Yazında Denge Skor Kartı Çalışmaları

1990'lı yılların başlarında çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi olarak ortaya atılmış olan DSK gerek farklı sektörlerde kullanılması açısından gerekse de akademik çalışmalar açısından ilgi gören bir konu olmuştur. Örneğin Brown ve McDonnell (1995) araştırmalarında DSK kullanımını zincir özellikteki ve bu özelliğe sahip olmayan oteller şeklinde bir sınıflandırma üzerinden değerlendirmiştir. Ittner ve Larcker (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada Avrupa genelinde bu yönteminin kullanım sıklığını araştırmış ve çalışmaya katılan işletmelerin Almanya'da %98'inin, İngiltere'de %83'ünün İtalya'da ise %72'sinin farklı şekillerde uyarlayarak da olsa DSK'yı bir değerlendirme yöntemi olarak tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Turizm sektörüne odaklanan çalışmalar incelendiğinde ise özellikle otellerde DSK'nın kullanımına odaklanıldığı görülmektedir. Örneğin Huckestein ve Duboff (1999) Hilton otelleri özelinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında DSK kullanımı ile ilgili kurumun iş süreçlerinin geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların kullanımı ile kısa ve orta vadeli kar artışı hedefinin gerçekleşmesinde önemli faydalar sağladığını saptamıştır. Yine konaklama işletmelerinde DSK kullanımı üzerine çalışan Denton ve White (2000) bu yöntem ile konaklama işletmelerinde çalışan performansının ve bütünsel olarak kurumsal performansın önemli ölçüde yükseltilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Evans (2005) ise otel işletmelerini odaklandığı çalışmasında performansı ölçme özelliği olan stratejik uygulamaları ve ölçütleri saptamaya çalışmıştır.

2.2.5.2. Ulusal Yazında Denge Skor Kartı Çalışmaları

DSK konusunda ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet sektöründe bu yöntemin kullanımına yönelik yapılan çalışmaların özellikle 2000'li yıllardan sonra yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Örneğin Gülcü vd. (2008) konaklama işletmelerinde DSK kullanımı üzerine yaptığı çalışmada katılımcı işletme yöneticilerinin DSK kullanımına önemli ölçüde yatkın oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bertan (2009) otel işletmelerinde bir yönetim aracı olarak DSK'nın kullanımını araştırdığı çalışmasında DSK kullanımı sayesinde

otel işletmelerinde özellikle yönetim stratejilerinin harekete geçirilmesinde büyük kazanımların oluştuğunu saptamış ve DSK'nın bileşenlerinin neden-sonuç ilişkileri açısından incelemiştir. Okutmuş ve Ergül (2014) DSK ve karar alma ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında katılımcı 5 yıldızlı otel yöneticilerinin özellikle müşteri boyutu olmak üzere tüm DSK boyutlarını farklı seviyelerdeki karar alma süreçlerinde aktif ve etkin bir şekilde kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL PERFORMANSLARININ DENGE SKOR KARTI İLE ÖLÇÜLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden bir olan DSK ile farklı otel işletmelerinin performansını ölçmek ve elde edilen sonuçları karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Araştırma amacı altında DSK yönteminin otel işletmelerinde nasıl uygulandığı, işletmenin kendi performans boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğu, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında performans boyutları arasında ne tür farklılar olduğu ortaya koyulmaktadır.

Alanyazınında yer alan geleneksel performans ölçüm yöntemleri incelendiğinde ağırlıklı olarak işletmelerin satış miktarları, gelirleri, maliyetlerine dair unsurlar, karlılık gibi finansal odaklı verilerinin kullanıldığı görülmektedir (Kaplan, 2009; Banchieri vd., 2011; Keshavarz vd., 2014). Ancak konaklama işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler söz konusu olduğunda finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan özellikteki müşteri memnuniyeti, çalışan devir hızı, hizmet kalitesi gibi unsurların da performans ölçümü sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (Bergin-Seers ve Jago, 2007; Bertan, 2009; Kaplan ve Norton, 2001; Okutmuş ve Ergül, 2014; Yiğitoğlu ve Şirin, 2020). Bu nedenle klasik performans ölçüm yöntemleri yerine DSK gibi çok boyut içeren yöntemlerin tercih edilmesi hizmet sektörünün yapısı açısından çok daha uygun olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996; Coşkun, 2007; Reid, 2011).

Araştırma DSK yönetimini kullanacak işletmeler için örnek bir uygulama sunmaktadır. Bunun yanında elde edilen sonuçlarla işletme performansı finansal ve finansal olmayan nitelikte çok farklı ölçütle daha kapsamlı ortaya koyulabilecektir. Dahası işletmeler kendi performanslarını diğer işletmelerle kıyaslayabilecektir. Böylece işletmeler sadece faaliyet sonuçlarını değil aynı zamanda ne düzeyde etkin hedefler belirlediğini de değerlendirebilecektir.

Her ne kadar pek çok farklı sektörde DSK kullanımına dair çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da konaklama sektörü ve özellikle de otel işletmelerinde DSK sisteminin kullanılmasına yönelik alan yazının sınırlı olduğu görülmektedir (Bertan, 2009: 2531). Yurtdışında otel işletmelerine yönelik yapılmış çalışmalar incelendiğine Evans (2005), Denton ve White (2000), Brown ve Mc Donnell (1995) araştırmacıların farklı modeller ve boyutlarla DSK'nın konaklama sektöründeki kullanım şekillerine odaklanan çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra McAdam ve O'neil (1999), Kairu (2013), hizmet sektöründe DSK

kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırırken, Northcott ve Taulapa (2012) kamu hizmetlerinde performans ölçümünde DSK kullanımı üzerine çalışmıştır. Fatima ve Elbanna (2020), Kairu (2013), Philips (2007) gibi araştırmacılar da hizmet sektörü ve konaklamada performans ölçümü üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalarda da ağırlıklı olarak DSK'nın finans temelli boyutlarına odaklanıldığı özellikle yönetim ve müşteri odaklı yaklaşımların çok fazla ön plana çıkarılmadığı görülmektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise Aktürk vd. (2013) bir konaklama işletmesinde DSK uygulamalarını finansal boyutu ile incelemiştir. Aktürk ve Özgür (2011) ise yine bir konaklama işletmesinde DSK kullanımına yönelik teorik altyapılı bir çalışma yapmıştır.

Açıklamalardan anlaşıldığı üzere DSK ile geçekleştirilen çalışmalarda sıklıkla tek bir işletme üzerinde çalışılmış ve DSK'nın tek bir boyutuna odaklanılmıştır. Bu durumda düşük hedefleri olan işletmelerin performansı yüksek çıkabilmekte, tam tersi yüksek hedefleri olanların ise düşük olabilmektedir. Farklı işletmelerin DSK sonuçlarının karşılaştırılması ile bu sıkıntının belli bir düzeyde giderileceği düşünülmektedir. Alanyazınında farklı işletmelerin performansını DSK ile karıştırmalı olarak ortaya koyan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu yönüyle çalışmanın turizm ve işletme alan yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın alanyazını açısından bir diğer önemi ise çalışanların ayrı bir performans boyutu olarak dikkate alınmasıdır. DSK'nın geleneksel yapısında finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme olmak üzere dört ana performans boyutu bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; 1996). Konaklama işletmelerinde çalışanlar işletme başarasında belirleyici olan başlıca etmenlerden biridir. Çalışanlar gerek hizmet üretimi gerekse hizmet sunumu aşamalarında aktif rol oynamakta ve doğrudan ve dolaylı şekilde işletmeye katkı sağlamaktadır. Bu nedenle daha önce içsel süreç performansı kapsamında değerlendirilen çalışanlar beşinci bir boyut olarak ayrı bir şekilde dikkate alınmaktadır.

DSK konaklama işletmelerinde performans ölçümü ve stratejik hedeflerin belirlenmesi açısından oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Evans, 2005: 377). Ayrıca konaklama işletmelerinde uzun dönemli müşteri ilişkilerinin tasarlanabilmesi açısından da DSK güvenilir bir yol haritası sağlayabilmektedir (Brown ve Mc Donnell, 1995: 8). Bu nedenle gerçekleştirilen bu araştırmanın kurumsal işletmelerin üst düzey yöneticileri açısından da olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Antalya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 4 veya 5 yıldızlı 18 farklı otelin farklı yönetim bölümlerinde çalışmakta olan üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada büyük ölçekli otel işletmelerinin tercih edilme sebebi daha geniş bir veri setine ulaşabilme ihtiyacıdır. Yazında büyük ölçekli konaklama işletmeleri konusunda genel kabul görmüş standart bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin Ingram vd. (2000) 100'den fazla odası olan otelleri büyük olarak sınıflandırırken Baker vd. (2000: 8) 200'den fazla odası olan otelleri büyük konaklama işletmesi olarak nitelendirmektedir. Ulusal yazında ise Cetinel vd. (2009: 44) dört ve beş yıldızlı otelleri büyük otel olarak kabul etmiştir. Büyük ölçekli konaklama işletmeleri nispeten daha kurumsal yönetilmekte ve buna bağlı olarak planlama ve kontrol süreci kapsamında yapılan faaliyetler daha somut ve daha biçimsel olarak gerçekleşmektedir. Örneğin büyük ölçekli otel işletmelerinde farklı alanlarda yapılan bütçe çalışmaları aynı zamanda planlama ve kontrol faaliyetlerinin bir parçası olarak kullanılabilmektedir. Ayrıca büyük otel işletmelerinin çoğunlukla yılın her döneminde faaliyet gösteriyor olmaları araştırmanın kapsamın geniş tutulabilmesi açısından önemlidir. Görüşmelerde otellerin üst düzey yöneticilerinin seçilme sebebi ise bu kişilerin işletmenin bütününe ve sektörün geneline yönelik bilgi seviyelerinin yüksek olacağının düşünülmesidir.

Geleneksel DSK modelinde finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme olmak üzere dört temel boyut bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). İşletme çalışanları bu boyutlar içinde temel olarak içsel süreç kapsamında değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda öğrenme ve gelişme boyutu içinde de ele alınması mümkündür. Ancak gerek hizmet sektörünün gerekse de bu sektörün önemli alt sektörleri arasında yer alan turizm ve konaklama sektörlerinin özellikleri düşünüldüğünde çalışanların farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Fatima ve Elbanna, 2020). Geçmişte konaklama işletmeleri örnekleminde yapılmış bazı çalışmalarda çalışanlar aynı zamanda iç müşteri olarak da değerlendirilmektedir (Phillips, 2007). Bu nedenlerle gerçekleştirilen bu araştırma DSK'nın finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme-gelişme boyutu ile çalışanlar boyutu olmak üzere beş temel boyutu esas alınmaktadır. Finansal boyut altında işletmelerin karlılık düzeyleri, maliyetleri, satış gelirleri ve ortalama oda fiyatları verileri yer almaktadır. Müşteri boyutu ortalama doluluk oranı, müşteri memnuniyet oranları, tekrar gelen müşteri sayısı ve yeni gelen müşteri sayısına ilişkin verilerden oluşmaktadır. İçsel süreçler boyutunda işletmenin faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik olarak harcadığı süre, kalite maliyetleri ve katma değer yaratan faaliyetlerin sayısı alt boyutları kullanılmaktadır. Öğrenme-gelişme boyutunun altında çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için harcanan süre ve çalışanların teknik bilgilerinin

arttırılmasına ilişkin veriler bulunmaktadır. Son boyut olan çalışan boyutunda ise personel devir hızı, kalifiye personel sayısı, eğitimli personel sayısı ve personel memnuniyet oranları alt boyutları dikkate alınmaktadır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı önemli sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada elde edilen veriler görüşme yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla elde edilen verilerin güvenirliliği büyük ölçüde katılımcıların beyanına bağlıdır. Bu durumun oluşturabileceği olumsuz sonuçları azaltmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak yetki ve bilgi düzeyi yüksek üst düzey işletme yöneticilerinin katılımı sağlanmıştır. Buna rağmen katılımcıların işletmeyle ilgili bazı verileri bilinçli olarak ya da bilmeden hatalı bir şekilde ifade edebileceği unutulmamalıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise veri toplama zamanıyla ilgilidir. Veriler COVID-19 pandemisinin olduğu dönemde toplanmıştır. Bu dönemde bazı konaklama işletmeleri faaliyetlerini durdurmuş, bazı konaklama işletmelerinin yöneticileri ise yüz yüze yapılacak herhangi bir çalışmaya olur vermemiştir. Bu nedenle sınırlı sayıda işletmeye ulaşılabilmiş ve görüşmelerin önemli bir kısmı da telefonla ya da çevrimiçi araçlar kullanılarak yapılmıştır. DSK ile ilgili çalışmalarda boyutlar farklı sayıda ve nitelikte veriler üzerinden ortaya koyulabilmektedir. Bu çalışmada finansal boyut 4 alt boyut, müşteri boyutu 4 alt boyut, içsel süreçler boyutu 3 alt boyut, öğrenme-gelişme boyutu 2 alt boyut, çalışanlar boyutu 4 alt boyut kapsamında değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini büyük ölçekli işletme niteliğinde olan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı verilerine göre 2020 yılı itibari ile Türkiye'de yaklaşık 700 adet dört yıldızlı ve yaklaşık 900 adet beş yıldızlı olmak üzere toplam 1600'den fazla işletme bulunmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020). Örnekleme yöntemi olarak amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi istenilen bilgiyi sağlamaya uygun kişilerden gerekli bilgilerin toplanmasına dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemde katılımcı bulma süreci istenilen örnek sayısı elde edilinceye kadar devam ettirilir. Bu yöntem kolay ve hızlı uygulanabilen bir yöntem olduğu için sıklıkla tercih edilmektedir (Cooper ve Schnidler, 2003: 200). Amaçlı (yargısal) örnekleme yöntemi ise ihtiyaç duyulan bilgiyi en iyi sağlayabilecek kişilerin seçilmesini içermektedir. Bu yöntemde amaçlı örnekler araştırmacının ilgilenilen ana kitleyi en iyi temsil ettiğini düşündüğü kişilerin seçimiyle oluşturulur. Bu araştırmada üst düzey otel yöneticilerinin derinlemesine görüşme yapılmak üzere seçilmiş olması bu duruma dayalı olarak gerçekleştirilen bir uygulamadır. Üst

düzey yöneticilerin seçilmesinin başlıca nedeni işletmede hedefleri konusunda bilgiye sahip olabilmeleri ve bu bilgileri paylaşabilme yetkileridir.

Araştırma kapsamında Türkiye'nin en önemli tatil bölgelerinden biri olan Manavgat'ta bulunan 18 işletmeden veriler toplanmıştır. İlk bakışta örneklem sayısı az olarak görülebilir. Ancak geleneksel DSK çalışmaları tek bir işletme örnekleminde yapılmaktadır (Lord vd., 2005; Johanson vd., 2006; Kuğu ve Kırlı, 2013). Bu nedenle yazında yapılmış benzer çalışmalar durum çalışması niteliğindendir. Bu açıdan bakıldığında örneklem sayısının işletmeler arası karşılaştırmalara imkân verecek düzeyde yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2. Verilerin Toplanması

Konaklama sektöründe DSK kullanımına yönelik alanyazınında yer alan araştırmalar incelendiğinde en sıklıkla kullanılan veri toplama yönteminin derinlemesine görüşme tekniği olduğu görülmektedir. Örneğin Bhanatgar (2004), Phillips v Louvieris (2005), McPhail vd., (2008), Eryılmaz (2010), Fawy vd., (2018) gibi araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde ve farklı ölçeklerdeki otellerde gerçekleştirilen çalışmalarda ağırlıklı olarak bu yöntem tercih edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması için kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan form iki akademisyenin değerlendirmesine sunulmuş ve son halini almıştır.

Ek 2'de yer aldığı üzere nihai form üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların ve otellerin özellikleri, ikinci bölümde katılımcıların performans değerlendirme hakkında görüşleri ve üçüncü bölümde ise DSK ile ilgili sorular yer almaktadır. Görüşme öncesinde belirlenen işletmelerin üst düzey yöneticileri ile telefon görüşmeleri yapılmış ve araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılarla istedikleri tarihte işletmelere gidilerek görüşmeler yapılmıştır. COVİD-19 pandemisi nedeniyle yüz yüze görüşmekten çekinen katılımcılarla görüşmeler telefonla ve çevrimiçi araçlarla gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılardan yazılı izin alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık 15-20 dakika kadar sürmüştür. Katılımcıların bazıları ses kaydı alınmasını istememiştir. Bu nedenle görüşme esnasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Ayrıca bazı katılımcılar işletmelerle ilgili verileri tam olarak paylaşmak istememiştir. Bu durumda ilgili DSK unsurunun hedef ve gerçekleşenler arasında yüzdesel ilişkiyle belirtilmesi istenmiştir. Örneğin "gerçekleşen satışlar hedeflerin ne kadar üzerinde ya da altındadır?" gibi sorular sorularak hedefler ve sonuçlar arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bazı katılımcılar da istenilen bazı boyutlara hedef koymadıklarını söylemişlerdir. Bunun sonucu olarak verilmeyen ya da eksik verilen boyutlar ortalamaya dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamında otellerle gerçekleştirilen görüşmelerde otel yöneticilerinden ilgili veriler alındıktan

sonra DSK yaklaşımına uygun olarak tasarlanmış beş temel boyuttan oluşan bir yapının içinde ilgili yerlere bu veriler aktarılmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde ilgili yöneticilerden otelin finansal verilerini içeren raporlar, müşteri doluluk oranları, müşteri memnuniyeti, ortalama müşteri sayısı gibi veriler, otelin kalite odaklı çalışmaları, bu çalışmaların maliyetleri, kalite geliştirme odaklı faaliyet türlerine dair veriler, çalışanların eğitim durumları, kalifikasyonları, çalışan devir hızı, çalışanların geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimler gibi unsurlara yönelik detaylı görüşler alınarak oluşturulan geniş bir veri seti beş temel DSK boyutu altında yapılandırılmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde yüzde ve ortalama gibi tamamlayıcı istatiksel teknikler kullanılmıştır. Verilerin analizi ise Microsoft Excel programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz sürecinde ilk olarak katılımcı yöneticilerin ve işletmelerin bilgileri ortaya koyulmuştur. Daha sonra katılımcıların performans değerleme ve DSK hakkındaki görüş ve deneyimleri alıntılanarak sunulmuştur. Bunun ardından ise katılımcı otellerin DSK performansları ayrı ayrı ortaya koyulmuştur. DSK performansının ortaya koyulmasında beş ana boyutun her biri içinde yer alan ölçütler kullanılmıştır. Örneğin finansal boyut performansı hesaplanırken kar düzeyi, maliyet düzeyi ve ortalama oda fiyatı performanslarının ortalaması alınarak finansal boyut performansı belirlenmiştir. Son olarak DSK'nın ana boyutlarının ortalamalarının hesaplanmasıyla işletmenin genel performansı belirlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle katılımcı yöneticiler ve konaklama işletmeleri hakkında bilgiler verilmektedir. Daha sonra her bir işletmenin finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme-gelişme ve çalışanlar olmak üzere beş ana boyut altında performans sonuçları ayrı ayrı ortaya koyulmaktadır. Ardından her bir ana boyutun ağırlıkları belirlenerek genel işletme performansı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve işletmelerin tanımlayıcı bilgileri Tablo 3.1'de gösterilmektedir. İlgili tabloda görüldüğü üzere 31 ve 58 yaş aralığında görüşülen otel yöneticilerinin yaş ortalaması yaklaşık 44'tür. Turizmde deneyim ortalaması yaklaşık 20 yıl olan katılımcıların bulundukları işletmede çalışma süresi ortalaması ise yaklaşık 10 yıldır. Bu ortalamalar katılımcıların deneyimli ve işletmede uzun yıllar bulunduklarını göstermektedir. Bu durum mülakatla elde edilen işletme bilgilerinin güvenirliliğini desteklemektedir. Diğer taraftan aynı tabloda katılımcı yöneticilerin işletme içindeki konumlarının genel müdür (4 kişi), insan kaynakları müdürü (4 kişi), muhasebe veya mali işler müdürü (4 kişi), finans müdürü (4

kişi) gibi bölümlerden olduğu ayrıca mesleki deneyimlerinin ise 4 yıl ile 32 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Bunun yanı sıra bu yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri de 1 yıl ile 30 yıl arasında değişmektedir. Bu verilere göre görüşülen yöneticilerin genç kuşaktan, eğitim seviyesi oldukça yüksek, mesleki deneyimleri ve kurum aidiyetleri oldukça yüksek bireyler olduklarını söylemek mümkündür. Bu veriler otel yöneticilerinin DSK gibi yenilikçi ve etki yaratma potansiyeli yüksek uygulamalara yaklaşımlarını değerlendirmek adına oldukça önemlidir.

Tablo 3.1 Araştırma Kapsamında Görüşülen Otel Yetkililerinin Demografik Özellikleri

	Yaş	Eğitim Durumu	Turizm Deneyim Yılı	İşletmedeki Unvanınız	İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl)
O1	45	Yüksek Lisans	21	Genel Müdür	3
O 2	57	Lisans	32	Genel Müdür	30
O 3	41	Lisans	24	Müşteri İlişkileri Müdürü	4
O 4	52	Lisans	22	İK Müdürü	9
O 5	40	Lisans	4	İK Müdürü	4
O 6	45	Lisans	20	Muhasebe Müdürü	15
O 7	43	Lisans	25	Muhasebe Müdürü	5
O 8	52	Ön Lisans	32	Genel Müdür	11
O 9	36	Lisans	12	Muhasebe Müdürü	12
O 10	55	Lisans	32	Mali İşler Müdürü	22
O 11	33	Lisans	9	Finans Şefi (SMMM)	8
O 12	36	Lisans	13	Muhasebe Şefi	3
O 13	37	Lisans	18	Finans Müdürü	6
O 14	51	Doktora	25	Genel Müdür	17
O 15	47	Lisans	20	İK Müdürü	10
O 16	39	Yüksek Lisans	11	Finans Müdürü	11
O 17	58	Ön Lisans	32	Finans Müdürü	7
O 18	31	Lisans	11	İK Müdürü	1
Ort.	44		20		10

Araştırmaya katılan otellere ilişkin verileri aşağıda yer alan Tablo 3.2'de özetlenmektedir. İlgili tabloda yer alan verilere göre büyük bir kısmı sürekli faaliyet gösteren (11 otel) otellerin biri hariç tamamı 5 yıldızlıdır. En küçüğü 196, en büyüğü 908 odalı olan otellerin ortalama oda sayısı yaklaşık 484 ve ortalama yatak kapasitesi ise yaklaşık 1210'dur. Diğer taraftan otellerin 4 tanesi ultra her şey dâhil sistemde, 10 tanesi her şey dâhil sistemde kalan 4 tanesi ise tam pansiyon olarak hizmet vermektedir. Kuruluş yılları incelendiğinde otellerin çoğunluğunun 2000 yılı öncesinde kurulan işletmeler olduğu görülmektedir (11 adet).

Tablo 3.2 Araştırmada Yer Alan Otellerin Özellikleri

	Türü	İşletmenin Faaliyet Süresi	Kapasite		Pansiyon Şekli (*)	İşletmenin Kuruluş Yılı
			Oda Sayısı	Yatak Sayısı		
O1	5*	Sürekli	385	1157	HD	1990
O2	5*	Sürekli	260	522	HD	1971
O3	5*	Sürekli	500	1200	Ultra HD	1987
O4	5*	Sezonluk	688	2700	HD	1993
O5	5*	Sürekli	450	1000	TP	2014
O6	5*	Sezonluk	287	574	HD	1988
O7	5*	Sezonluk	441	1060	HD	1992
O8	5*	Sürekli	673	2328	HD	2009
O9	5*	Sürekli	908	1816	HD	1987
O10	5*	Sürekli	295	590	HD	1990
O11	5*	Sürekli	674	1447	TP	2012
O12	4*	Sezonluk	670	1412	TP	1988
O13	5*	Sezonluk	196	472	TP	2014
O14	5*	Sezonluk	720	1600	Ultra HD	1993
O15	5*	Sezonluk	404	868	HD	2004
O16	5*	Sürekli	430	1058	Ultra HD	1991
O17	5*	Sürekli	310	650	Ultra HD	2013
O18	5*	Sezonluk	427	1324	HD	2017
Ortalama			484	1210		

*HD: Her Şey Dâhil; TP: Tam Pansiyon

Oteller ile yapılan görüşmelerde işletmelerin performans yönetimi veya performans değerlendirme üzerine yaptıkları uygulamalar, performans değerlendirme sıklıkları gibi konularda bilgiler alınmıştır. O1 oteli ile gerçekleştirilen görüşmeden elde edilen notlara göre bu otelde performans değerlendirme odaklı uygulamaların aylık tekrar edildiği yılda bir kez de genel bir değerlendirilmenin gerçekleştiği belirtilmiştir. Bu performans değerlendirme faaliyetleri için kurum dışı profesyonellerden hizmet alınmakta ve bu faaliyetlerin tamamen elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. DSK açısından önemli bir nokta ise otel yönetiminin DSK uygulamaları ve bu uygulamaların detayları ile işletme üzerindeki etkileri konusunda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiş olmalarıdır.

Gerçekleştirilen görüşmede O2 otel yöneticisi performans değerlendirme kapsamında aylık bütçe toplantıları yapıldığını ayrıca çalışanlarla ilgili olarak da yine aylık performans değerlendirmelerinin yapıldığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra otelde günlük maliyet kontrolü yapıldığı saptanmıştır. Çalışan memnuniyetine de ciddi önem veren otelde, çalışanlara yönelik olarak 3 aylık periyotlarla yılda 4 kez çalışan memnuniyet anketleri uygulandığı ve bu anketlerin sonuçlarına göre iş yapış süreçlerinde gerekli olursa çeşitli değişikliklerin gerçekleştirilebildiği belirtilmiştir. İlgili otelde DSK kullanımına yönelik herhangi bir uygulamadan bahsedilmemiştir.

O3 otel katılımcısı ile performans yönetimi süreçlerine yönelik yapılan görüşmede sene başında ve sene sonunda olmak üzere iki kez genel toplantı yapıldığı, bunun yanı sıra her ay departman müdürleriyle değerlendirme toplantılarının gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu otelde de DSK kullanımına yönelik herhangi bir uygulama bulunmamaktadır.

O4 otelinde de diğer otellerdekine benzer bir şekilde sene başında ve sene sonunda olmak üzere 2 kez performans değerlendirme toplantılarının gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Ayrıca DSK kullanımına dair herhangi bir sürecin işletilmediği görülmektedir.

O5 otelinde yapılan görüşmeye göre işletmedeki performans odaklı değerlendirmelerde maliyetlerin temel unsur olarak değerlendirildiği saptanmıştır. Bu değerlendirmeler yıl bazında bütçe ile maliyet verilerinin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Ayrıca her departmanın kendi içinde işleyişi bağlı iş planları yapılmaktadır. Bunun dışında otel genelinde DSK konusunda bir bilgi, deneyim ve ilginin olmadığı anlaşılmıştır.

O6 otel yetkilisi ile yapılan görüşmelerde ise performans değerlendirme süreçleri açısından DSK'ya dair herhangi bir bilgisinin olmadığı, bunun yanı sıra düz sıralama ve derecelendirme yöntemi ile 3 aylık ve yıllık periyotlarla değerlendirmelerin gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

O7 oteli ile yapılan görüşmelerde bu otelin yöneticisinin de DSK hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Otelde performans değerlendirme yöntemi olarak 5 yıldır düz derecelendirme yönteminin tercih edildiği ve aylık olarak performans değerlendirme toplantılarının yapıldığı belirtilmiştir.

O8 otelinin paylaştıkları bilgiye göre otel 11 yıldır kendi iç süreçlerine dair değerlendirmelerin yanı sıra birlikte çalıştıkları acenteler üzerinden de bir performans değerlendirme süreci işletmektedir. Yıllık genel değerlendirmenin yanında 3 aylık periyotlar halinde ara değerlendirmeler de yapılmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen otel yöneticisi DSK hakkında herhangi bir bilgisinin olmadığını belirtmiştir.

O9 otelinde elde edilen bilgilere göre otel 8 yıldır kendi iç süreçlerine dair değerlendirmelerde basit sıralama ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı bir model kullanmaktadır. Yıllık genel değerlendirmenin yanında 3 aylık periyotlar halinde ara değerlendirmeler de yapılmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen otel yöneticileri DSK hakkında herhangi bir bilgisinin olmadığını belirtmiştir.

O10 oteli ile yapılan görüşmelerde otelin bütçe odaklı bir performans değerleme sistemini kullandığı ve bu sistemin 2006 yılından beri kullanıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra aylık performans değerlendirmelerinin gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

O11 oteli 5 yıldan bu yana performans değerlendirmeye yönelik olarak bütçeleme, bütçe raporu, acente tahsilat raporu ve yaşlandırma raporu odaklı bir sistemi kullanmaktadır. Haftalık, aylık ve yıllık ölçekte performans değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. Ayrıca DSK kullanımına yönelik herhangi bir bilgilerinin olmadığı belirtilmiştir.

O12 otelinin yöneticileri gerçekleştirilen görüşmelerde performans değerlendirme yöntemi olarak 2 yıldır davranışsal gözlem ölçekleri ile beraber kritik olaylar yöntemini kullandıklarını belirtmiştir. Bu değerlendirmelerin 3 aylık periyotlarla yapıldığı ve DSK hakkında herhangi bir bilgilerinin olmadığı saptanmıştır.

O13 oteli 6 yıldır performans değerlendirme yöntemi olarak düz derecelendirme yöntemini kullanmaktadır. Ayrıca 3 aylık ve yıllık değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. İşletmenin DSK ile ilgili bir bilgisinin olmadığı saptanmıştır.

O14 otelinin performans değerlendirmeye yönelik olarak 8 yıldır düz sıralama ve eşli karşılaştırma yöntemlerini tercih ettiği, 3 aylık değerlendirme toplantılarının yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca otel yönetiminin DSK hakkında herhangi bir bilgisi yoktur.

O15 oteli 5 yıldır düzenli bir şekilde performans değerlemede bütçeleme yöntemini kullanmaktadır. İşletme performans değerlendirme sıklığı konusunda bir standartlarının olmadığını ve DSK hakkında bilgi sahibi olmadıklarının belirtmiştir.

O16 oteli bütçe sistemi odaklı bir performans yönetim yapısı kullanmakta ve ayrıca birlikte çalıştığı acenteler ile karşılıklı kontroller gerçekleştirmektedir. Bu değerlendirmelerin aylık ve yıllık bazda gerçekleştirildiği ayrıca DSK ile ilgili bir bilgilerinin olmadığı belirtilmiştir.

O17 otel yetkisi 3 aylık ve yıllık dönemler halinde performans değerlendirmesi yaptıklarını ve bunun için klasik yöntemleri tercih etiklerini belirtmiştir. Ayrıca DSK hakkında herhangi bir bilgilerinin olmadığı saptanmıştır.

Son olarak O18 otelinde 1 yıldır ortak performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Ayrıca DSK hakkında bilgi sahibi olunduğu ve otelle ilgili eğitim ve araştırma süreçlerinde geçmiş senelerde bu yöntemin aktif olarak kullanıldığı belirtilmiştir.

Araştırmanın temel amacı olan otel işletmelerinin DSK verileri beş boyutun her biri için ayrı ayrı ortaya koyulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle ilgili işletmelerin finansal boyut performansları dikkate alınmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 3.3'de finansal boyutun alt boyutları olan karlılık oranı, maliyet oranı, satışların artış oranı ve ortalama oda fiyatı artış oranı verileri yer almaktadır. Araştırmaya katılan otellerin üst düzey yöneticilerinin önemli bir kısmı ilgili verileri net olarak değil yaklaşık ya da yüzdesel olarak ifade etmiştir. Örneğin bir otel yöneticisi oda fiyatı için %20 artış hedeflediklerini ama yıl içinde %40'a ulaştıklarını belirtmiştir. Bu nedenle hem verilerin elde edilmesi için hem de işletmeler arasında karşılaştırmalar yapılabilmesi için bütün veriler yüzdeler şeklinde ifade edilmiştir.

Otel işletmelerinin finansal boyut performansı daha önce belirtildiği gibi karlılık, maliyet, satış ve ortalama oda fiyatı olmak üzere dört alt boyut ya da ölçüt üzerinden değerlendirilmiştir. Her bir otelin ilgili finansal alt boyutlar dâhilinde hedef ve elde ettikleri sonuçları Tablo 3.3'de gösterilmektedir. O1 otelin oda fiyatı artışı, O7 otelin karlılık oranı gibi bildirilmeyen ya da eksik beyan edilen veriler tabloda (-) olarak belirtilmektedir.

DSK'nın finansal boyutunun verileri incelendiğinde O1 işletmesinin %40 karlılık düzeyini hedeflerken gerçekleşen karlılığın %25 seviyesinde kaldığı, maliyetlerdeki artışın ise beklenenden fazla gerçekleşerek hedeflenen %10 oranı yerine %20 şeklinde oluştuğu saptanmıştır. Satış artış hedefi bir önceki yılın satış verileri esas alınarak belirlenmiştir. Yine yaşanan doluluk oranı ile ilgili sıkıntılara bağlı olarak oda fiyatlarında herhangi bir hedef konulmamış gelen talebin niteliğine göre değişik fiyatlar verilmiştir. Bu açıdan işletmenin DSK'nın finansal boyutu özelinde çeşitli sıkıntılarının olduğunu söylemek mümkündür. Genel finansal boyut ortalaması hesaplanırken ortalama oda fiyatı dikkate alınmamış, üç boyut olarak değerlendirilmiştir. Veri toplama sürecinde otellerin bazı boyutlarda hedef koymadıkları görülmüştür. Daha sağlıklı verilere ulaşabilmek adına hesaplama yapılırken o boyutlar hesaplamaların dışında tutulmuştur.

O2 işletmesine bakıldığında satışlarda beklenen artış oranı %80 iken gerçekleşen %60 olmuştur. Satışlar kaleminin altında sadece oda gelirleri değil yiyecek içecek gelirleri ve diğer faaliyetlerden elde edilen gelirler de vardır. Aynı otel işletmesinin oda fiyatında ise % 20 hedef belirlenirken, %40'lık bir artış gerçekleşmiştir. Oda fiyatında bu artışın Pandemi koşullarıyla ilişkilendirilmesi mümkündür. Pandemi nedeniyle azalan talep nedeniyle gelirler azalmıştır. Satılan oda sayısının azalması odabaşına düşen birim maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Bu durumun bir sonucu olarak ortalama oda fiyatlarında ciddi artışlar yaşanmıştır. Bu artışların ortaya çıkmasında artan döviz kurlarının ve artan enflasyon oranlarının da etkili olduğu bir gerçektir. Bunun dışında maliyetler de %50 hedef belirlenirken %80'lik bir sonuç elde edilmiştir. Pandemi dolayısıyla birçok ek maliyet kalemi eklenmiştir. Gerek bakanlığın zorunlu tuttuğu sertifika ve hijyen uygulamaları gerekse müşterilerin sağlığının koruması amacıyla gerçekleşen ekstra maliyetler hedeflerden sapmalara neden olmuştur. Yüksek enflasyon oranları da bu sonucun başlıca nedenlerinde biridir.

Tablo 3.3 Otellerin Finansal Boyut Verileri

Oteller	Karlılık Artış Oranı		Maliyet Artış Oranı		Satış Artış Oranı		Ortalama Oda Fiyatı Artışı	
	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)
O1	40	25	10	20	50	45	-	-
O2	80	30	50	80	80	60	20	40
O3	40	10	50	70	90	70	50	70
O4	***20***	***20***	10	30	***30***	***40***	20	40
O5	***50***	***50***	40	65	***50***	***70***	40	60
O6	60	0	40	35	80	10	60	0
O7	-	-	30	70	***20***	***52***	20	40
O8	50	0	50	60	***50***	***60***	45	45
O9	50	10	30	40	25	10	40	60
O10	60	10	40	90	50	10	40	25
O11	60	20	***25***	***10***	30	5	30	25
O12	50	20	30	20	90	0	90	40
O13	65	0	45	40	80	15	85	25
O14	60	0	40	60	85	15	90	50
O15	50	10	40	60	**50**	**60**	80	90
O16	40	5	30	45	**30**	**40**	50	50
O17	60	30	40	60	60	30	50	40
O18	60	10	***50***	***40***	40	0	-	-

Yukarıda yer alan tabloya göre karlılık oranı için en yüksek hedefleri koyan işletmeler sırasıyla O2 (%80) ve O13 (%65) işletmeleri olmuştur. Buna karşın karlılık oranı hedefine ulaşmış otellerin sadece O4 ve O5 olduğu görülmektedir. Maliyet artış oranları açısından hedeflerinin altında bir maliyet oranına ulaşarak başarılı işletmelerin ise O11 ve O18 olduğu belirlenmiştir. Satış artış oranına bakıldığında 6 işletmenin (O4, O5, O7, O8, O15 ve O16) hedeflerinin üstünde sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Oda fiyatları artışları dikkate alındığında hedeflerine ulaşan işletme sayısı çok daha fazla olmuştur.

Tablo 3.4'de araştırmaya katılan 18 otelin genel finansal performans ortalamaları ile finansal performans ölçütü olarak kullanılan diğer dört alt boyutun ortalama verileri yer almaktadır. Ortalama finansal performans düzeyi 4 alt boyutun ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.4 Otellerin Denge Skor Kartı Finansal Alt Boyut Performansları

OTELLER	Karlılık (%)	Maliyet (%)	Satışlar (%)	Ortalama Fiyat Artışı (%)	Ort. Finansal Performans (%)
O1	-37,50	-100,00	-10,00	-	-49,17
O2	-62,50	-60,00	-25,00	100,00	-11,88
O3	-75,00	-40,00	-22,00	40,00	-24,25
O4	-	-200,00	33,00	100,00	-22,33
O5	-	-62,50	40,00	50,00	**9,17**
O6	-100,00	12,50	-87,50	-100,00	-68,75
O7	-	-133,00	160,00	100,00	**42,33**
O8	-100,00	-20,00	20,00	-	-33,33
O9	-80,00	-33,00	-60,00	50,00	-30,75
O10	-83,00	-147,50	-80,00	-37,50	-87,00
O11	-67,00	60,00	-83,00	-17,00	-26,75
O12	-60,00	33,00	-100,00	-56,00	-45,75
O13	-100,00	11,00	-81,25	-71,00	-60,31
O14	-100,00	-50,00	-82,00	-44,00	-69,00
O15	-80,00	-50,00	20,00	12,50	-24,38
O16	-87,50	-50,00	33,00	-	-34,83
O17	-50,00	-50,00	-50,00	-20,00	-42,50
O18	-83,00	20,00	-100,00	-	-54,33
Ortalama	-77,70	-47,75	-26,38	7,64	**-35,21**

DSK bir işletmenin hedefine ne denli başarılı bir şekilde ulaştığını gösteren bir yöntemdir (Kaplan ve Norton, 1996). Bu nedenle sapmaların ortalamasının alınması gerekir. Örneğin; O1 otelin karlılık hedefi %40, gerçekleşen ise %25'dir. Performans durumu ise (25-40) / 40 = -0,37 (yani -%37,5) olarak ortaya çıkmıştır. Maliyet oranı hedefi ise %10, gerçekleşen %20'dir. Bu durumda maliyet performansı (20-10)/10 = 1'dir. Maliyet artışı negatif bir durum olduğu için -1 şeklinde (-%100) ifade edilmiştir. Satışlar için hesaplama yapılırsa (45-50) / 50 = -0,1 (-%10) sonucuna ulaşılmaktadır. O1 oteli için ortalama oda fiyatında bir veri bulunmamaktadır. Bu nedenle finansal performans durumun ortaya koyulmasında dikkate alınmamıştır. Böylece diğer 3 boyutun ortalaması alınmış (-37,5-100-10)/3 = -49,17 şeklinde finansal performans sonucuna ulaşılmıştır. Diğer oteller içinde aynı şekilde hesaplamalar yapılmış ve aşağıdaki tabloda yer alan veriler elde edilmiştir.

Tablo 3.4'te bulunan veriler incelendiğinde genel olarak katılımcı otellerin olumsuz bir finansal performansa sahip oldukları görülmektedir. Pozitif finansal performans ortalamasına sahip otel sayısı 2 iken (O7 ve O5) kalan 16 otelin finansal performans ortalamalarının negatif olduğu görülmektedir. Otelleri arasında en yüksek finansal performans ortalamasına sahip olan Otel 7 (42,33), en düşük finansal performans ortalamasına sahip olan ise Otel 10'dır (-87,00). Finansal performans ortalamalarında (%-35,21) çıkan bu olumsuz tablonun temel sebebi olarak küresel salgının turizm ve konaklama sektöründe yarattığı olumsuz etkinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. COVİD-19 pandemi sürecinde işletmelerin doluluk oranları düşmüş, dolayısıyla satışları beklentilerin altında kalmıştır.

Tablo 3.5'te ilgili otellerin müşteri performans boyutu kapsamında elde edilen sonuçlar gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere müşteri performans boyutu doluluk oranı, müşteri memnuniyeti, tekrar gelen müşteri sayısı ve yeni müşteri sayısı ölçütleri üzerinden ortaya koyulmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi ölçütlerle ilgili mutlak verilerin sağlanmasında zorluklar yaşanmıştır. Bu nedenle ilgili ölçüt verileri oran olarak elde edilmiştir. Örneğin, O1 otelinde hedeflenen doluluk oranı %90 iken, gerçekleşen oran %35 olmuştur. Aynı otelde müşteri memnuniyeti açısından hedeflenen seviyenin üzerine çıkılarak %95'lik hedefin %97 oranıyla gerçekleştiği görülmektedir. Sektör genelinde yaşanan ekonomik sıkıntıların etkisiyle otelin müşteri sayısı beklentisi doluluk oranı açısından hedeflenen %90'nın gerisinde kalarak %35, tekrar gelen müşteri oranı da hedeflenen %40 yerine %12 şeklinde gerçekleşmiştir. Ayrıca yeni müşteri oranı ile ilgili koyulan %60 hedefin gerisinde kalınmış ve bu oran %18 olarak gerçekleşmiştir.

Yeni müşteri sayısı boyutunda otellerin üçte birinin bu konuda somut hedefler koymadığı dikkat çekmiştir. Tekrar gelen müşteri oranıyla arasında bağlantı kurarak yeni müşteri sayısında hedef belirlemeleri işletmelerin yararına olur. Tablo geneline bakıldığında müşteri memnuniyeti için koyulan hedefler konusunda olumlu bir sonuç sağlanmıştır. Bu da salgın döneminde dahi büyük ölçekli otellerin müşterilerinin iyi bir tatil geçirmesi için hizmet kalitesinden ödün vermediğini göstermektedir.

Tablo 3.5'e genel olarak bakıldığında otellerin büyük bir kısmının doluluk oranı, tekrar gelen müşteri oranı ve yeni müşteri oranlarında hedeflerinin ciddi düzeylerde gerisinde kalmıştır. Bu üç veri de taleple ilişkili olduğu için benzer şekilde değişim göstermiştir.

Tablo 3.5 Otellerin Müşteri Boyutu Verileri

Oteller	Doluluk Oranı		Müşteri Memnuniyeti Oranı		Tekrar Gelen Müşteri Oranı		Yeni Müşteri Oranı	
	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)
O1	90	35	95	97	40	12	60	18
O2	70	30	90	97	30	30	50	10
O3	60	30	95	90	90	55	-	-
O4	60	50	90	97	70	50	-	-
O5	80	55	100	85	80	60	-	-
O6	90	20	100	80	70	10	80	60
O7	50	53	100	90	80	30	-	-
O8	90	85	99	93	10	10	-	-
O9	80	20	100	91	60	10	70	10
O10	88	19	98	98	45	45	55	15
O11	76	20	96	94	20	14	81	89
O12	80	42	100	90	80	20	90	40
O13	75	15	100	85	75	10	80	10
O14	85	20	85	85	30	25	70	25
O15	70	50	90	93	80	30	80	20
O16	20	20	90	96	20	20	-	-
O17	70	30	95	98	30	30	40	30
O18	90	0	85	90	95	10	45	0

Aşağıda yer alan Tablo 3.6'da araştırmaya katılan 18 otele ait ortalama müşteri boyutu performans verileri yer almaktadır. Ortalama müşteri boyutu performansın hesaplanmasında 4 alt boyutun ortalaması alınarak hareket edilmiştir. Veriler incelendiğinde genel olarak katılımcı otellerin müşteri boyutu açısından olumsuz bir performansa sahip oldukları görülmektedir (-%35,26). Tabloda yer alan ortalamalara bakıldığında doluluk oranlarında sapmaların önemli bir kısmının yeni müşteri sapmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya bakıldığında 18 otel arasında sadece O16 (3,34) işletmesinin pozitif bir müşteri boyutu performans ortalaması ortaya koyduğu görülmektedir. Bunun dışında kalan diğer 17 işletme müşteri açısından negatif bir performans göstermiştir. Bu noktada en olumsuz performansı gösteren işletmeler sırasıyla O18 (-%71) ve O13 (-%68) olmuştur. Her ne kadar müşteri memnuniyeti açısından genel olarak olumlu sayılabilecek bir performans durumu söz konusuysa da özellikle doluluk oranı, yeni müşteri sayısı ve tekrar gelen müşteri sayısı oranlarındaki olumsuzlukların otellerin bu boyuta ait genel performans ortalamalarının ciddi şekilde aşağı çektiği görülmektedir. Bu durumun temel sebebi olarak da küresel salgının gösterilmesi mümkündür.

Tablo 3.6 Otellerin Denge Skor Kartı Müşteri Alt Boyut Performansları

Oteller	Doluluk (%)	Müşteri Memnuniyeti (%)	Tekrar Gelen Müşteri (%)	Yeni Müşteri (%)	Ortalama Müşteri Performansı (%)
O1	-61,00	2,11	-70,00	-70,00	-49,72
O2	-57,00	7,78	0	-80,00	-32,31
O3	-50,00	-5,26	-38,89	-	-31,38
O4	-17,00	7,78	-28,57	-	-12,60
O5	-31,25	-15,00	-25,00	-	-23,75
O6	-78,00	-20,00	-85,71	-25,00	-52,17
O7	6,00	-10,00	-62,50	-	-22,17
O8	-5,50	-6,06	0	-	-3,85
O9	-75,00	-9,00	-83,33	-85,71	-63,26
O10	-78,40	0	0	-72,73	-37,78
O11	-74,00	-2,08	-30,00	9,88	-24,05
O12	-47,50	-10,00	-75,00	-55,56	-47,02
O13	-80,00	-15,00	-86,67	-87,50	*-67,29*
O14	-76,00	0	-16,67	-64,29	-39,24
O15	-29,00	3,33	-62,50	-75,00	-40,79
O16	-	6,67	0	-	***3,34***
O17	-57,00	3,16	0	-25,00	-19,71
O18	-100,00	5,88	-89,47	-100,00	*-70,90*
Ortalama	-53,92	-3,09	-41,91	-60,91	**-35,26**

Tablo 3.7'de otellerden elde edilen verilerden iç süreçler boyutu altında değerlendirilen bulgular yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi iç süreçlere ilişkin performans faaliyetlerin geliştirilmesi için harcanan süre, kalite için yapılan maliyetler ve katma değerli faaliyet sayıları olmak üzere üç ölçüt üzerinden ortaya koyulmaktadır. Bu ölçütlerle ilgili veriler geçmiş yıl değerlerine göre oransal olarak sağlanmıştır. Örneğin O1 otelinde iç süreçler açısından elde edilen sonuçlara göre faaliyetlerin gerçekleşmesi için harcanması hedeflenen sürenin %20'sinin harcanabildiği ve katma değer yaratması beklenen faaliyetlerin de yine ancak %20'sinin gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra kalite temelli maliyet kalemleri de planlanandan %10 daha fazla gerçekleşmiştir. Bu açıdan işletmenin kalite odaklı çalışmalar yaptığı değerlendirmesini yapmak mümkündür.

Tablo 3.7 Otellerin İç Süreçler Boyutu Verileri

Oteller	Faaliyetlerin Geliştirilmesi İçin Harcanan Süre		Kalite Odaklı Yapılan Çalışma Maliyetleri		Katma Değer Yaratan Faaliyetlerin Sayısı	
	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)	Hedef (%)	Sonuç (%)
O1	100	20	90	100	100	20
O2	100	50	100	100	100	50
O3	80	50	80	100	50	10
O4	50	40	80	50	80	30
O5	80	60	80	60	50	20
O6	100	85	100	85	-	-
O7	50	65	50	90	-	-
O8	50	20	50	10	50	10
O9	50	25	50	25	50	25
O10	50	50	5	15	30	30
O11	90	50	90	40	90	20
O12	80	40	80	40	80	40
O13	45	0	50	0	50	0
O14	80	80	60	80	70	50
O15	100	20	100	20	100	20
O16	90	40	80	30	90	50
O17	80	40	70	35	70	35
O18	85	15	75	0	75	0

Tablo 3.8'de araştırmaya katılan 18 otele ait iç süreçler boyutu ortalama performans verileri yer almaktadır. Ortalama performansın hesaplanmasında 3 alt boyutunun (ölçütün) basit ortalaması alınmıştır. Veriler incelendiğinde genel olarak katılımcı otellerin iç süreçler açısından da olumsuz bir performansa sahip oldukları görülmektedir (-%38,50). İlgili oteller arasında sadece O7 (%55) , O10 (%67) ve O14 (%2) işletmeleri, pozitif iç süreç performansı ortaya koyabilmiştir. Buna karşın en kötü ortalamaya sahip oteller O13 (-%100) ve O18 (-%94) olmuştur. Özellikle katma değer yaratan faaliyetler için harcanan sürelerde ciddi sapmalar olmuştur (-%62). Bu noktada ortaya çıkan sapmalarda COVİD-19 pandemi etkisinin olduğu düşünülmektedir. Pandemi dolayısıyla yapılması planlanan birçok aktivite iptal edilmiştir. Otellerde ekstra organizasyonlar yasaklanmıştır. Dolayısıyla gerek katma değer yaratan faaliyetlerde gerekse iç süreç performansında ortaya çıkan bu olumsuz verilerin beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Tablo 3.8 Otellerin Denge Skor Kartı İç Süreçler Alt Boyut Performansları

Oteller	Faaliyetlerin Geliştirilmesi İçin Harcanan Süre (%)	Kalite Odaklı Yapılan Çalışma Maliyeti (%)	Katma Değerli Faaliyetlerin Sayısı (%)	Ortalama İç Süreç Performansı (%)
O1	-80,00	11,11	-80,00	-49,63
O2	-50,00	0,00	-50,00	-33,33
O3	-37,50	25,00	-80,00	-30,83
O4	-20,00	-37,50	-62,50	-40,00
O5	-25,00	-25,00	-60,00	-36,67
O6	-15,00	-15,00	-	-15,00
O7	30,00	80,00	-	**55,00**
O8	-60,00	-80,00	-80,00	-73,33
O9	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
O10	0,00	200,00	0,00	**66,67**
O11	-44,44	-55,56	-77,78	-59,26
O12	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
O13	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
O14	0,00	33,33	-28,57	**1,59**
O15	-80,00	-80,00	-80,00	-80,00
O16	-55,56	-62,50	-44,44	-54,17
O17	-50,00	-50,00	-50,00	-50,00
O18	-82,35	-100,00	-100,00	-94,12
Ortalama	-42,77	-19,73	-62,08	**-38,50**

Otellerin öğrenme-gelişme performans verileri aşağıda yer alan Tablo 3.9'da sunulmaktadır. Öğrenme-gelişme boyutu performansı çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi için verilen eğitimlerin sayısı ve çalışanların teknik bilgilerinin arttırılmasına yönelik faaliyetler için ayrılan zaman olmak üzere iki ölçüt üzerinden ortaya koyulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere O1 oteli çalışanlarına yönelik 2 eğitim hedeflemiş ancak 1 eğitim gerçekleştirebilmiştir. Diğer taraftan çalışanların teknik bilgilerinin arttırılmasına yönelik faaliyetler için ayrılan zamanın ise hedeflenen 4 hafta yerine 1 haftada kaldığı görülmektedir. Bu iki ölçüt üzerinden bir değerlendirme yapıldığında O1 işletmesinin öğrenme-gelişme performansının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer otellerin ilgili boyut verileri tabloda gösterilmektedir.

Aşağıdaki tabloya genel olarak bakıldığında eğitim sayısı hedefini sağlamış O3 ve O4 şeklinde iki işletmenin olduğu görülmektedir. Buna karşın sadece O5 işletmesi faaliyet süresi hedefine ulaşmıştır. Tablodan da anlaşıldığı üzere özellikle O18 işletmesi her iki ölçüt için yüksek hedefler koymuştur. Dönem sonunda ortalamanın üstünde bir sonuç göstermiş olmalarına rağmen kendi beklentilerinin altında kalmıştır. Dolayısıyla ilgili otelin öğrenme-gelişme performansına olumsuz yansımaktadır. Bu durum DSK'nın bir işletmenin performansını işletme özelinde ortaya koyan bir yöntem olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 3.9 Otellerin Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri

Oteller	Eğitim Sayısı		Faaliyetler İçin Harcanan Süre	
	Hedef	Sonuç	Hedef (Hafta)	Sonuç (Hafta)
O1	2	1	4	1
O2	4	2	4	2
O3	***2***	***2***	8	4
O4	***2***	***2***	4	2
O5	5	4	*2*	*2*
O6	3	2	4	2
O7	2	0	2	0
O8	5	4	5	4
O9	4	1	8	4
O10	3	1	5	2
O11	5	4	5	4
O12	4	1	*10*	*1*
O13	7	2	2	0
O14	5	4	5	4
O15	8	1	9	2
O16	8	3	8	4
O17	8	5	8	3
O18	*10*	*5*	10	4

Tablo 3.10'da araştırmaya katılan otellere ait ortalama öğrenme-gelişme boyutuna ilişkin performans verileri yer almaktadır. Ortalama öğrenme-gelişme boyutu performansın hesaplanmasında diğer boyutlarda da olduğu gibi alt boyutların (iki ölçüt) basit ortalaması alınarak belirlenmiştir.

Veriler incelendiğinde tüm katılımcı otellerin öğrenme-gelişme boyutu açısından olumsuz bir performansa sahip oldukları görülmektedir. 18 otelin tamamı bu boyut açısından negatif performans ortalamaları ortaya koymuştur. Genel olarak öğrenme-gelişme boyutuna bakıldığında ortalama -%51 ile hedeflerden yarı yarıya sapmalar meydana gelmiştir. Hedeflerine ulaşmada kötünün iyisi bir durumda en başarılı olan işletme O5 (-%10) olurken, en başarısız olan işletmeler O7 (-%100) ve O13 (-%86) olmuştur.

Tablo 3.10 Otellerin Denge Skor Kartı Öğrenme-Gelişme Alt Boyutu Performansları

Oteller	Eğitim Sayısı	Faaliyet Süreleri	Ortalama Öğrenme-Gelişme Performansı (%)
O1	-50,00	-75,00	-62,50
O2	-50,00	-50,00	-50,00
O3	0,00	-50,00	-25,00
O4	0,00	-50,00	-25,00
O5	-20,00	0,00	*-10,00*
O6	-33,33	-50,00	-41,67
O7	-100,00	-100,00	*-100,00*
O8	-20,00	-20,00	-20,00
O9	-75,00	-50,00	-62,50
O10	-66,67	-60,00	-63,33
O11	-20,00	-20,00	-20,00
O12	-75,00	-90,00	-82,50
O13	-71,43	-100,00	*-85,71*
O14	-20,00	-20,00	-20,00
O15	-87,50	-77,78	-82,64
O16	-62,50	-50,00	-56,25
O17	-37,50	-62,50	-50,00
O18	-50,00	-60,00	-55,00
Ortalama	-46,61	-54,74	**-50,67**

Tablo 3.11'de otellerin çalışan performans boyutu verileri yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere çalışan performansı personel devir hızı, kalifiye personel oranı, eğitimli personel oranı ve personel memnuniyet oranları olmak üzere dört ölçüt üzerinden ortaya koyulmaktadır. İlgili tabloda yer alan verilerin anlaşılması adına Otel 1 (O1) işletmesinin sonuçları açıklanmıştır. O1 işletmesinde hedeflenen personel devir hızı yakalanmıştır (%5). İşletme genelindeki kalifiye personel oranı hedeflenen %90'ın altında kalarak %80 şeklinde, eğitimli personel oranı ise hedeflenen %80 yerine %70 şeklinde gerçekleşmiştir. Personel memnuniyet açısından bakıldığında %100 hedeflere karşı %82 sonuç sağlanmıştır. Genel olarak bir değerlendirme yapılırsa, O1 otelinde çalışanlar boyutu açısından her ne kadar tutturulamayan hedefler söz konusu olsa da, elde edilen değerlerin kabul edilebilir seviyede kaldığı söylenebilir.

Tablo 3.11 Otellerin Çalışanlar Boyutu Verileri

Oteller	Personel Devir Hızı		Kalifiye Personel Oranı		Eğitimli Personel Oranı		Personel Memnuniyet Oranı	
	Hedef (%)	**Sonuç (%)**	**Hedef (%)**	**Sonuç (%)**	**Hedef (%)**	**Sonuç (%)**	**Hedef (%)**	**Sonuç (%)**
O1	**5**	**5**	90	80	80	70	100	82
O2	10	8	100	80	80	60	100	98
O3	10	7	80	70	50	50	70	80
O4	5	1	90	70	80	60	90	60
O5	5	3	100	65	100	70	100	80
O6	20	5	100	80	90	80	90	80
O7	10	35	80	50	40	40	80	75
O8	-	5	100	65	100	70	100	90
O9	5	3	75	60	75	40	90	90
O10	3	5	90	80	100	85	95	85
O11	8	8	75	60	100	82	100	70
O12	10	10	100	80	100	90	100	70
O13	20	5	85	80	95	90	90	85
O14	10	10	70	70	80	70	90	95
O15	8	3	90	70	80	60	90	90
O16	2	5	80	70	50	40	85	90
O17	10	8	90	70	50	50	90	85
O18	**3**	**0**	85	80	100	95	90	85

Tablo 3.12'de araştırmaya katılan otellerin çalışan boyutu ortalama performans verileri yer almaktadır. Personel devir hızı işletmede ayrılan personel oranını gösterir. Bu oranın düşük olması işletme iyi, yüksek olması için kötü bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle personel devir hızına ilişkin performans hesaplamalarında maliyet oranı hesaplamalarında olduğu gibi sonuçların hedeflerden düşük olması pozitif olarak tabloya aktarılmıştır. Örneğin O2 işletmesinin hedeflediği personel devir hızı (oranı) %10'dur. Dönem sonunda gerçekleşen sonuç ise %8'dir. Bu durumda performans negatif değil pozitif olarak %20 ortaya çıkmıştır. Diğer işletmelerin personel devir hızı performansları da benzer şekilde hesaplanmıştır.

Tablo 3.12'de yer alan veriler incelendiğinde çalışan boyutu performans ölçütlerinden sadece personel devir hızında pozitif (%4,46) bir ortalama tespit edilmiştir. Bunun başlıca nedeninin COVİD-19 sürecinde işletmelere getirilen personel çıkarma yasaklarının olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan otellerin genel çalışan boyutu performansı yaklaşık -%10 olarak ortaya çıkmıştır. DSK'nın beş ana boyutu bir arada değerlendirildiğinde işletmelerin en iyi performansı çalışan boyutunda sağladıkları görülmektedir.

Tablo 3.12 Otellerin Denge Skor Kartı Çalışanlar Alt Boyutu Performansları

Oteller	Personel Devir Hızı (%)	Kalifiye Personel Oranı (%)	Eğitimli Personel Oranı (%)	Personel Memnuniyeti (%)	Ortalama Çalışan Performansı (%)
O1	0	-11,11	-12,50	-18,00	-10,40
O2	20,00	-20,00	-25,00	-2,00	-6,75
O3	30,00	-12,50	0,00	14,29	7,95
O4	80,00	-22,22	-25,00	-33,33	-0,14
O5	40,00	-35,00	-30,00	-20,00	-11,25
O6	75,00	-20,00	-11,11	-11,11	8,20
O7	-250,00	-37,50	0,00	-6,25	-73,44
O8	-	-35,00	-30,00	-10,00	-25,00
O9	40,00	-20,00	-46,67	0,00	-6,67
O10	-66,67	-11,11	-15,00	-14,14	-26,73
O11	0,00	-20,00	-18,00	-30,00	-17,00
O12	0,00	-20,00	-10,00	-30,00	-15,00
O13	75,00	-5,88	-5,26	-5,56	14,58
O14	0,00	0,00	-12,50	5,56	-1,74
O15	62,50	-22,22	-25,00	0,00	3,82
O16	-150,00	-12,50	-20,00	5,88	-44,16
O17	20,00	-22,22	0,00	-5,56	-1,95
O18	100,00	-5,88	-5,00	-5,56	20,89
Ortalama	**4,46**	**-18,51**	**-16,17**	**-9,21**	**-9,86**

Tablo 3.13'te beş temel boyutta ortalama DSK Performansları gösterilmektedir. Otellerin beş boyutta hesaplanmış basit performans ortalaması yaklaşık olarak -%34 olarak ortaya çıkmıştır. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan otellerden ortalama performansı pozitif olan otel bulunmamaktadır. Bununla birlikte genel performans ortalaması en iyi olan işletmeler O5 (-%14,50) ve O7 (-%19,66) işletmeleri olmuştur. Diğer taraftan performansı en kötü olan işletmeler ise sırasıyla O13 (-%59,75) ve O18 (-%50,69) olarak tespit edilmiştir.

O5 işletmesinin sadece finansal performansı pozitif (%9), kalan dört boyut performansı ise negatif olarak gerçekleşmiştir. Ancak negatif performans verilerinde her boyutta ortalamada daha iyi bir sonuç sağlanmıştır. Bu durum diğer otellere göre ilgili otelin genel performansına daha olumlu yansımıştır.

Tablo 3.13 Otellerin Denge Skor Kartı Performansları (%)

Oteller	Finansal Boyut Performansı	Müşteri Boyutu Performansı	İç Süreçler Boyutu Performansı	Öğrenme- Gelişme Boyutu Performansı	Çalışanlar Boyutu Performansı	Ortalama Genel Performans
O1	-49,17	-49,72	-49,63	-62,50	-10,40	-44,28
O2	-11,88	-32,31	-33,33	-50,00	-6,75	-26,85
O3	-24,25	-31,38	-30,83	-25,00	7,95	-20,70
O4	-22,33	-12,60	-40,00	-25,00	-0,14	***-20,01***
O5	9,17	-23,75	-36,67	-10,00	-11,25	***-14,50***
O6	-68,75	-52,17	-15,00	-41,67	8,20	-33,88
O7	42,33	-22,17	55,00	-100,00	-73,44	***-19,66***
O8	-33,33	-3,85	-73,33	-20,00	-25,00	-31,10
O9	-30,75	-63,26	-50,00	-62,50	-6,67	-42,64
O10	-87,00	-37,78	66,67	-63,33	-26,73	-29,63
O11	-26,75	-24,05	-59,26	-20,00	-17,00	-29,41
O12	-45,75	-47,02	-50,00	-82,50	-15,00	-48,05
O13	-60,31	-67,29	-100,00	-85,71	14,58	***-59,75***
O14	-69,00	-39,24	1,59	-20,00	-1,74	-25,68
O15	-24,38	-40,79	-80,00	-82,64	3,82	-44,80
O16	-34,83	**3,34**	-54,17	-56,25	-44,16	-37,21
O17	-42,50	-19,71	-50,00	-50,00	-1,95	-32,83
O18	-54,33	-70,90	-94,12	-55,00	20,89	***-50,69***
Ortalama	**-35,21**	**-35,26**	**-38,5**	**-50,67**	**-9,86**	**-33,90**

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan otellerin genel performansı basit ortalama üzerinden ortaya koyulmuştur. Yani işletmelerin beş ana boyutta ortaya çıkan performans sonuçları toplanmış ve boyut sayısı olan beşe bölünerek genel sonuçlar belirlenmiştir. Bu durumda DSK'nın her bir boyutunun genel işletme performansı üzerindeki etkisi eşit olmaktadır. Ancak her boyutun işletme performansına katkısı işletmeden işletmeye göre değişebilmektedir. Örneğin bir işletme finansal performans ve müşteri performans verilerini diğer performans verilerinden daha önemli olarak değerlendirebilir. Nitekim geçmiş yıllarda yapılmış birçok çalışmada işletmelerin finansal performansa daha fazla odaklandıkları görülmüştür (Atkinson ve Brander Brown, 2001; Bergin-Seers ve Jago, 2007; Phillips, 2007; Sainaghi, 2010; Sainaghi vd., 2013).

Otellerin genel performans sonuçları arasında daha anlamlı ve daha güvenilir karşılaştırmaların yapılması için DSK'nın ana boyutlarının önem düzeyine göre ağırlıklandırılması gerekmektedir. DSK'nın her bir boyutunun genel işletme performansına katkı ağırlığının belirlenmesi amacıyla bu alanda çalışan 6 akademisyen ve 37 üst düzey otel yöneticisine oluşan toplam 43 katılımcıya Ek-3'te yer alan form üzerinden kısa görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerine bağlı olarak DSK'nın beş boyutunun otel performansı üzerindeki ağırlıkları Tablo 3.14'te gösterildiği şekilde belirlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere genel işletme performansı üzerinde en fazla katkısı olan boyut finansal performans boyutu olmuştur (%35). Bunu müşteri (%24) ve çalışanlar (%17) boyutu performansı izlemiştir. Otel işletmelerinin müşteri odaklı hizmet işletmeleri olduğu düşünüldüğünde ilgili performansların ön planda olması beklenen bir durumdur. Son olarak Öğrenme-gelişme boyutunun ağırlığı %13 ve iç süreçler boyutunun ise %11 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.14 Denge Skor Kartı Alt Boyutlarının Ağırlık Ortalamaları (%)

DSK Alt Boyutları	Ağırlıklı Ortalama (%)
Finansal Boyut	35
Müşteri Boyutu	24
İç Süreçler Boyutu	11
Öğrenme-Gelişme Boyutu	13
Çalışanlar Boyutu	17
Toplam	**100**

Araştırmaya katılan otellerin ağırlıklandırılmış DSK sonuçları aşağıda yer alan Tablo 3.15'te sunulmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere otellerin ağırlıklandırılmış genel ortalaması -%31,61 olarak ortaya çıkmıştır. Bütün boyutlar klasik ortalama yöntemi ile yani %20 üzerinden değerlendirildiğinde ortalama yaklaşık %34 olarak gerçekleşmektedir. Bu sonuç uzmanların oluşturduğu önem sırasına göre hedeflere bir nebze de olsa yaklaşmanın söz konusu olduğu şeklinde değerlendirilebilir. O1 Oteline bakıldığında finansal performansı -%49,17'dir. Finansal performansın ağırlık ortalaması %35 olarak alındığında ağırlıklı performansı -%49,17x 0,35=-%17,21 olarak bulunmuştur. Diğer dört boyut içinde performans ortalamaları ağırlık yüzdeleriyle çarpılmış ve tabloda yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

Genel performans sonuçları üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, otellerin en kötü performans gösterdiği boyutun finansal boyut (-%12,32), en iyisinin ise çalışanlar boyutu (-%1,68) olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar otel işletmelerinde COVİD-19 pandemisinin neden olduğu olumsuz etkilerin en fazla finansal boyutta ortaya çıktığını göstermektedir

Tablo 3.15 Otellerin Ağırlıklı Denge Skor Kartı Performansları

Oteller	Finansal Boyut Performansı	Müşteri Boyutu Performansı	İç Süreçler Boyutu Performansı	Öğrenme- Gelişme Boyutu Performansı	Çalışanlar Boyutu Performansı	Ortalama Genel Performans
O1	-17,21	-11,93	-5,46	-8,13	-1,77	-42,73
O2	-4,16	-7,75	-3,67	-6,50	-1,15	-22,08
O3	-8,49	-7,53	-3,39	-3,25	1,35	-22,66
O4	-7,82	-3,02	-4,40	-3,25	-0,02	-18,49
O5	3,21	-5,70	-4,03	-1,30	-1,91	-7,82
O6	-24,06	-12,52	-1,65	-5,42	1,39	-43,65
O7	**14,82**	-5,32	6,05	**-13,00**	**-12,48**	2,54
O8	-11,67	-0,92	-8,07	-2,60	-4,25	-23,26
O9	-10,76	-15,18	-5,50	-8,13	-1,13	-39,57
O10	**-30,45**	-9,07	**7,33**	-8,23	-4,54	-40,42
O11	-9,36	-5,77	-6,52	-2,60	-2,89	-24,25
O12	-16,01	-11,28	-5,50	-10,73	-2,55	-43,52
O13	-21,11	-16,15	**-11,00**	-11,14	2,48	-59,40
O14	-24,15	-9,42	0,17	**-2,60**	-0,30	-35,99
O15	-8,53	-9,79	-8,80	-10,74	0,65	-37,87
O16	-12,19	**0,80**	-5,96	-7,31	-7,51	-24,66
O17	-14,88	-4,73	-5,50	-6,50	-0,33	-31,61
O18	-19,02	**-17,02**	-10,35	-7,15	**3,55**	-53,53
Ortalama	**-12,32**	**-8,46**	**-4,24**	**-6,59**	**-1,68**	**-31,61**

SONUÇ

Etkin, doğru ve kapsamlı performans değerlemeleri günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Uzman ve araştırmacıların büyük bir kısmı doğru olarak ortaya koyulamayan bir unsurun iyi bir şekilde yönetilmesinin mümkün olmayacağı konusunda hem fikirdir. Yazında çok sayıda performans ölçüm yöntemi bulunmaktadır. Bunların her birinin bir takım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin de oralarında bulunduğu tüm işletmelerin öncelikle kendileri için en uygun yöntemi belirlemeleri ve kullanmaları gerekir.

Otel işletmeleri faaliyetleri gereği diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Müşteri memnuniyeti, çalışan motivasyonu, süreç iyileştirme ve yenilik gibi kavramlar işletmenin faaliyet sonuçlarını anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu nedenle finansal ağırlıklı geleneksel performans yaklaşımlarıyla yapılan değerlendirmeler yeterli olmamakta daha kapsamlı ve çok boyutlu yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada otel işletmelerinin kullanabileceği performans değerleme yöntemlerinden biri de DSK'dır. DSK oteller gibi hizmet sektörü işletmelerinde görünmez olanı görünür kılmak, soyut unsurlarla ilgili değerlendirme yapılmasına olanak verecek somut veriler elde etmek adına önemli bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. DSK'nın işletmeler açısından bir başka önemli katkısı da hem işletmenin genel resminin görülmesini hem de o resme dair detayların netleştirilmesini sağlıyor olmasıdır.

Alanyazını incelendiğinde DSK'nın konaklama işletmelerinde kullanımına yönelik gerek yerli gerek yabancı yazında pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Gerçekleştirilen bu tez çalışmanın diğer çalışmalardan ayrıldığı üç en önemli nokta vardır. Bunlardan ilki tek bir işletmeyi değil, 18 farklı otel işletmesini kapsamasıdır. İkincisi ise çalışanların ayrı bir performans boyutu olarak dikkate alınmasıdır. Böylece klasik dört boyutlu DSK yerine genişletilmiş beş boyutlu DSK modeli kullanılmıştır. Üçüncü ve son önemli nokta ise işletmelere özgü DSK yaklaşımının işletmeler arası karşılaştırmalarda da kullanılmasıdır.

Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otellerde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda DSK ile ilgili olarak otellerde yeteri kadar bilgi sahibi olunmadığı anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel yetkililerinden sadece ikisi bu yöntem hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. Bu katılımcılardan da sadece birinin DSK uygulama tecrübesinin olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan diğer otellerde ise performans değerlendirme süreçlerinde daha çok bütçe ve finansal veri odaklı yöntemlerin kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

DSK kullanım şekli açısından farklı boyutlarında yer alan alt boyutların ayrı ayrı ve birlikte değerlendirilmesi sonucunda işletmelere performans değerlendirmesi anlamında çok

önemli çıkarımlar yapabilme şansı veren bir uygulamadır. Örneğin finansal boyutta yer alan detaylar incelendiğinde işletme beklediği karlılık düzeyine ulaşamamış bir otelin bunun nedeni maliyet artışı seviyesi, satış gelirlerindeki artış oranı, oda fiyatlarına yapılan zam oranı gibi detaylarda gerçekleşen duruma dair verilerle konulmuş hedeflerin karşılaştırılması yoluyla yorumlaması mümkündür.

Araştırma sonuçlarına göre 18 otelin finansal performans ortalaması yaklaşık -%12, müşteri performans ortalaması -%9, iç süreçler ortalaması -%4, öğrenme-gelişme boyutu ortalaması -%7 ve son olarak çalışanlar performans ortalaması -%2 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre işletmelerin hedeflerinden en fazla uzaklaştığı boyut finansal boyut, hedeflerine en fazla yaklaştıkları boyut ise çalışan boyutudur. Her bir boyutta diğer işletmelere göre daha iyi sonuçlar elde eden işletmeler değişmektedir. Finansal boyut verileri değerlendirildiğinde Otel 7'nin en iyi (yaklaşık %15), Otel 10'un ise en kötü (yaklaşık -%31) performansa sahip olduğu belirlenmiştir. Müşteri alt boyutu açısından ise Otel 16 en iyi (yaklaşık %1), Otel 18 ise en kötü (-%17) performansı ortaya koymuştur. İç süreçlerde ise en iyi performansı O10 (%7), en kötüsünü de O13 (-%11) sağlamıştır. Öğrenme-gelişme boyutlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında ise en iyisinin O14 (-%3), en kötüsünün ise O7 (-%13) olduğu görülmüştür. Beşinci ve son boyut olan çalışanlar boyutunda en iyi performansı O18 (%4) elde ederken, en kötü performansı ise O7 (-%12) sağlamıştır.

DSK, sadece işletmenin kısa vadeli karlılık amaçlarına hizmet eden bir yöntem değildir. Bunun yanında operasyonların, kalitenin ve rekabet gücünün geliştirilmesi gibi uzun dönemli işletme amaçlarına da önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin müşteri boyutu incelendiğinde otele gelen müşterilerin ne kadarının yeni müşteri ve ne kadarının tekrar gelmiş müşteri olduğuna dair veriler değerlendirilerek müşteri memnuniyeti seviyesinin ve müşteri odaklı diğer faaliyetlerin daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Diğer taraftan otelin kalite odaklı faaliyetlerden kaynaklanan maliyet artışlarını ve katma değer yaratan faaliyet sayısını müşteri ve rekabet odaklı dikkate alarak daha sağlam stratejik hamleler gerçekleştirebilir.

Araştırmaya katılan otellerin DSK süreçleri açısından değerlendirilmesi sonucu gerek oteller gerekse de sektörün içinde bulunduğu koşullar anlamında önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle araştırmanın tüm dünyayı etkisi altına almış küresel bir pandemi ortamı içerisinde gerçekleştirilmiş olmasının da etkisiyle oteller özelinde ve sektör genelinde yaşanan olumsuzluklar belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde otellerin ağırlıklı DSK performans ortalaması yaklaşık -%32 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Türkiye'de büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çok zor durumda olduğunu açıkça göstermektedir.

Otellerden elde edilen veriler incelendiğinde tamamına yakınını koydukları karlılık hedeflerine ulaşamadıkları, üstelik maliyet artışı noktasında da beklentilerinden fazla maliyetlerle karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan otellerin neredeyse tamamında müşteri memnuniyeti açısından koşulların olumlu olduğu ve çoğu otelin bu alandaki hedeflerini yakaladıkları görülmektedir. Fakat buna rağmen müşteri sayılarında ciddi düşüşler saptanmıştır. DSK yardımıyla müşteri boyutu açısından ortaya çıkan tabloyu çok daha derinlemesine incelemek mümkün olmuştur. Örneğin pandemi süreçlerine rağmen tekrar gelen müşteri oranında hedeflerini tutturan veya bu hedeflere yaklaşan bir otelin hali hazırda elindeki müşteri grubunu koruduğu sonucunu çıkararak gelecek yılı buna göre planlaması mümkündür. Tersi şekilde yeni gelen müşteri sayısında hedefleri tutturan ya da hedeflere yaklaşan bir otelin bu müşterileri ilerideki yıllarda tekrar gelen müşteri konumuna getirecek stratejiler planlamaya karar vermesi noktasında DSK sonuçları bir referans noktası olarak dikkate alınabilir.

Araştırmaya katılan oteller çoğunda içsel süreçlerin işleyişi noktasında sıkıntılar olduğu görülmektedir. Oteller genellikle bu alanda koydukları hedeflerin gerisinde kalmıştır. Bu durumun sebepleri arasında içinden geçilen zor süreç kadar otellerin bu alanda rasyonel davranmayıp yüksek hedefler koymaları gösterilebilir.

İşletmelerin sürekli gelişmek ve ileri gitmek durumunda olan örgütlerdir. Bu nedenle bir işletme gelişebilmek adına çalışanlarının gelişimine de katkı verip sonrasında bu gelişimi takip etmek durumundadır. DSK'nın öğrenme-gelişme alt boyutu kapsamındaki unsurların değerlendirilmesi yoluyla işletmenin bu alanda hangi konumda olduğunu saptaması ve buna uygun hedefler koyması mümkün hale gelmektedir. Öğrenme-gelişme boyutu sayesinde oteller çalışanları için planladıkları eğitimlerin ne kadarını gerçekleştirebildikleri veya buna ne kadar zaman ayırabildikleri gibi sorulara sayılabilir ve objektif veriler yardımıyla cevap bulabilmektedir. Araştırmaya katılan otellerde genel olarak çalışanların gelişimine katkı sağlamada olumlu gelişmeler olduğu görülmektedir. Bu alandaki hedefler genellikle ya tutturulmuştur ya da bu hedeflere oldukça yaklaşılması söz konusu olmuştur.

DSK'nın alt boyutlarının kendi aralarında da değerlendirilebilir bir yapıya sahip olmasının en önemli avantajlarının hissedildiği alanlardan bir diğeri de çalışan odaklı unsurların değerlendirilmesidir. Örneğin otellerde kalitenin sürdürülebilir kılınması açısından çok önemli olan personel devir hızında koyulan hedeflerden fazla personel değişimi yaşamış bir otelin bir diğer boyut olan personel memnuniyeti üzerinde yapacağı bir karşılıklı değerlendirme ile bunun sebebini daha tutarlı şekilde saptaması mümkündür. Araştırmaya katılan otellerde sektör beklentilerine uygun personel devir hızlarının olduğu görülmektedir. Bu bir yandan çalışan memnuniyeti ile ilgili olduğu kadar pandemi kaynaklı olumsuzlukların yaşandığı süreçte hem

otellerin personel çıkarma yoluna gitmemeyi tercih etmesi hem de çalışanların işlerini kaybetmemeye yönelik tercihlerde bulunmaları ile açıklanabilir.

Araştırmanın genel sonuçları değerlendirildiğinde performans değerlendirme konusunda sektör genelinde bir yöntem standardının oluşmadığı görülmektedir. Her ne kadar hemen her işletmede 3 aylık ve yıllık değerlendirme yapma alışkanlığı oturmuşsa da bunun için çok farklı yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Bu açıdan sektörde yer alan işletmelerin performans değerlendirmeye yönelik olarak daha profesyonel hizmetler almaları ve DSK gibi çok boyutlu modern yöntemleri kullanma konusunda daha fazla çaba göstermelidir.

Araştırmanın bir başka önemli sonucu ise otellerin farklı unsurlarda koydukları hedeflere önemli derecede uzak kalarak yılı tamamlıyor oluşlarıdır. Bu durum üzerinde pandemi koşulları nedeniyle sektör özelinde yaşanan sorunlar kadar otellerin kendilerini objektif bir değerlendirmeye tabi tutmadan ulaşamayacakları hedefler koymalarının da rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırma zamanlama, veri toplama şekli vb. çeşitli sınırlılıklar altında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde araştırmanın sınırlılıklarının da mutlaka dikkate alınması önemlidir. Bu açıdan araştırmanın gerçekleştirildiği dönemin küresel pandemi nedeniyle yaşanılan kriz dönemine denk geliyor oluşu en önemli sınırlılıktır. Araştırmanın bir başka önemli sınırlılığı da veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Veriler görüşme yoluyla oransal olarak elde edilmiştir. Daha güvenilir ve daha geçerli sonuçlar için her işletmede ilgili alanlarda sorumlu olan departman yöneticilerinden mutlak veriler sağlanmalıdır. Bu noktada mümkün olabildiğince beyan yerine belgelere dayalı verilere ulaşılması için ayrıca çaba gösterilmelidir. Son olarak araştırmada elde edilen sonuçlar kullanılan ölçütlere bağlıdır. DSK'nın her bir ana boyutu altında farklı ölçütler kullanılarak benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca genel işletme performansında olduğu gibi her bir ölçütün DSK ana boyutları üzerindeki ağırlıkları dikkate alınarak daha geçerli sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Abdillah, F. & Diana, I. B. P. W. (2018). "Balanced Scorecard Implementation in Restaurant". *Management, E-Journal of Tourism*, 5(1): 30-39.

Adams, C. & Neely, A. (2000). "The Performance Prism to Boost M&A Success". *Measuring Business Excellence,* 19-23

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8*(1): 173-193.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar, Ankara.

Akgül, E. (2006). *İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). "Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50): 17-32.

Aktürk, A., Okutmuş, E. ve Yirik, Ş. (2013). "Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması". *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, (1): 109-122.

Altunoğlu, A. E., & Doğan, B. (2014). "Bilgi yönetimi, çevre, *teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri". Journal* of Internet Applications and Management, 5(1), 21-37.

Amaratunga, D., Baldry, D. ve Sarshar, M. (2000). "Assessment of Facilities Management Performance–What Next?*" Facilities*, 18(1/2): 66-75.

Anderson, W. (2007). "Speaking the Language of Management: Applying the Performance Prism to Public Relations Assessment". *Atlantic Journal of Communication, 15*(2): 120-133.

Ateş, H., Kırılmaz, H. ve Aydın, S. (2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği. Kavramlar, Tartışmalar ve Genel Çerçeve*. Asil Yayın, İstanbul.

Atkinson, H. and Brander Brown, J. (2001), "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 128-35.

Baker, S., Bradley, P. and Huyton, J. (2000). *Principles of Hotel Front Office Operations.* Cengage Learning, London.

Banchieri, L. C., Campa Planas, F., & Sanchez Rebull, M. V. (2011). "What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?" *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 29(1), 155-192.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). "Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 787-792.

Başat, H. T. (2010). *Performans Prizması*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bergin-Seers, S. ve Jago, L. (2007). "Performance Measurement in Small Motels in Australia: (Funded by the Sustainable Tourism Co-operative Research Centre)". *Tourism and Hospitality Research*, 7(2):144–155.

Bertan, S. (2009). "Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne". *Journal of Yaşar University*, *4*(16): 2525-2538.

Bhatnagar, J., Puri, R., ve Jha, H. M. (2004). "Managing Innovative Strategic HRM: The Balanced Scorecard Performance Management System at ITC Hotels". *South Asian Journal of Management,* 11(4): 92-110.

Bititci, U., Cocca, P. ve Ates, A. (2016). "Impact of Visual Performance Management Systems on the Performance Management Practices of Organizations". *International Journal of Production Research,* 54(6): 1571-1593.

Bititci, U. S., Suwignjo, P. ve Carrie, A. S. (2001). "Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems". *International Journal of production economics,* 69(1): 15-22.

Bolotin, M., and Devezas, T. (2017). "Distribution and Clusters of Basic Innovations." T. Devezas, J. Leitao, and A. Sarygulov (Ed.), *In Industry 4.0: Entrepreneurship and Structural Change in the New Digital Landscape*, 117–135. New York: Springer.

Brown, J. B. ve Mcdonell, B. (1995). "The Balanced Scorecard: Short-Term Guest or Long-Term Resident?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3): 7-11.

Cappelli, P. ve Tavis, A. (2016). "The Performance Management Revolution". *Harvard Business Review*, 94(10): 58-67.

Cavlak, H. & Ataman, B. (2019). "Geleneksel değer bazlı ve alternatif performans ölçütlerinin karşılaştırılması". *Journal of Research in Business*, 4(2), 181-195.

Cetinel, F., Yolal, M. and Emeksiz, M. (2009). "Human resources management in small- and

Medium-sized hotels in Turkey". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8(1):43–63.

Charles, V. and Kumar, M. (2012). *Data Envelopment Analysis and Its Applications to Management*. Cambridge Scholars Publishing, UK.

Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Business Research Methods.* McGraw-Hill, New York.

Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. Literatür Yayınları, İstanbul.

Cullen, J., Joyce, J., Hssal, T. ve Broadbent, M. (2003). "Quality ın Higher Education: From Monitoring To Management". *Quality Assurance in Education,* 11(1): 5-14.

Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu, H. T. (2004). "Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)". *Sayıştay Dergisi*, 53: 41-67.

Davis, S. (2002). "Brand Asset Management: How Businesses Can Profit From the Power of Brand". *Journal of Consumer Marketing,* 19 (4): 351-358.

Denton, G. A. ve White, B. (2000). "Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1): 94-107.

Dlamini, W. B., Migiro, S. ve Tefera, O. (2020). "The Balanced Scorecard and Its Practical Application to Small and Medium Hotels' Growth in Eswatini". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure.* 9 (4): 567-581.

Doran, M. S., Haddad, K. ve Chow, C. W. (2002). "Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3): 33–58.

Edwards, J. (2001). *"*ERP Balanced Scorecard and IT: How Do They Fit Together*?" Journal of Corporate Accounting & Finance*, 3-12.

Ekinci, B. (2011). "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği". *Türk İdare Dergisi*, (436): 135-157.

Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). "Measuring Hotel Performance Using The Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development And Its Empirical Validation". *International Journal of Hospitality Management*, 51: 105-114.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 343- 370.

Ensari, H. (2005). 21. yy. *Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdem, B., Gül, K. ve Gül, M. (2013). "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 5(2): 74-104.

Ergun, Ü. (2002). "Yönetsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard'. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4(1): 1-19

Eryılmaz, M. E. (2010). "A Qualıtatıve Research on Awareness Levels of Hotel Managers in Bursa and Ankara Regıons about Balanced Scorecard and the Perspectıve of 'Learnıng and Growth'". Uludağ Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2): 85-110.

Evans, N. (2005). "Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5): 376-390.

Fatima, T. ve Elbanna, S. (2020). "Balanced Scorecard in the Hospitality and Tourism Industry: Past, Present and Future". *International Journal of Hospitality Management*, *91*: 102-656.

Fawy, W., Dawood, A. ve Mohammad, A. (2018). "A Proposed Empirical Model for Adopting Balanced Scorecard as a Tool for Performance Measurement İn Hotels". *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 1(2): 204-232.

Franco-Santos, M. ve Otley, D. (2018). "Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems". *International Journal of Management Reviews*, *20*(3): 696-730.

Frigo, M. L. (2002). "Strategy and the Balanced Scorecard". *Strategic Finance*, *84*(5): 6-9.

Garbie, I. (2016). *Sustainability ın Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry*, Springer, Switzerland.

Gerrish, E. (2016). "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis". *Public Administration Review*, 76(1): 48-66.

Ghalayini, A. & Noble, J. (1996). "The Changing Basis of Performance Measurement". *International Journal of Operations and Production Management,* 16 (8): 63-80.

Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). "An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness". *International Journal of Production Economics*, 48(3): 207-225.

Gomes, G. ve Wojahn, R. M. (2017). "Organizational Learning Capability, İnnovation And Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES)". *Revista De Administração (Sao Paulo)*, *52*(2): 163-175.

Gooijer, J. (2000). "Designing a Knowledge Management Performance Framework". *Journal of Knowledge Management, 4*: 303-310.

Grady, M. W. (1991). Performance measurement: implementing strategy. *Strategic Finance*, *72*(12), 49.

Griffıts, J. (2003). "Balanced Scorecard Use In New Zealand Government Departments And Grown Entities". *Australian Journal of Public Administration, 2*(4): 70-79.

Gülcü, A., Coşkun, A., Yeşilyurt, C., Coşkun, S. ve Esener, T. (2004). "Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi" *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2): 87-104.

Gürol, Y. (2004). "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri". *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.* 25-26 Kasım, 2004, Eskişehir.

Haynes, B. P. (2007). "An evaluation of office productivity Measurement". *Journal of Corporate Real Estate*, 9(3): 144-155.

Heneman, L. ve Andrea, T. (1997). "Using Strategic Performance Management to Drive Brand Leadership". *Compensation & Benefit Review*, 33-40.

Higgins, J. ve Currie, D. (2004). "It's Time To Rebalance The Scorecard". *Business and Society Review*, 109(3): 297-309.

Ho, S. ve Mckay, T. (2000). "Balanced Scorecard Two Perspective". *The CPA Journal*, 21-25.

Huckestein, D. ve Duboff, R. (1999). "Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *40*(4): 28-38.

Ingram, A., Jamieson, R., Lynch, P. and Bent, R. (2000). "Questioning the impact of the 'graduatization' of the managerial labour force upon the management of human resources in the Scottish hotel industry". *Journal of Consumer Studies ve Home Economics*, 24(4):212–222.

Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (2004). "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications". *Journal of Management Accounting Research*, 10: 205.

Ivanov, C. I. ve Avasilcai, S. (2014). "Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124: 397-404.

Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A. & Almqvist, R. (2006). "Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard". *Accounting, Auditing and Accountability J.* 19(6): 842-857.

Kairu, E. W. (2013). "Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector". *European Journal of Business and Management*, 5(9): 81-88.

Kaplan, R. S. (2009). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". *Handbooks of Management Accounting Research*, *3*: 1253-1269.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The balanced scorecard: measures that drive performance". *Harvard business review*, *83*(7), 171-179.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Linking the balanced scorecard to strategy". *California management review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Report,* Harvard Business School Publishing, Boston.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H. ve Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting İntangible Assets İnto Tangible Outcomes.* Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I". *Accounting horizons*, 15(1): 87-104.

Karaman, R. (2009). "İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak Balanced Scorecard". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *8*(16), 410-427.

Karim, A. and Arif-Uz-Zaman, K. (2013). "A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations". *Business Process Management Journal*, 19(1): 169-196.

Kaygusuz, S. (2005). "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: DSK". *"İş Güç" Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi,* 7(1): 81-103.

Keshavarz, E., Ftahikenari, M., Rohani, A. ve Bagheri, S. M. (2014). "Performance Evaluation Of Banks Using Balanced Scorecard". *International Journal of Business Excellence*, 7(3): 371-393.

Khan, S. A., Kusi-Sarpong, S., Arhin, F. K. & Kusi-Sarpong, H. (2018). "Supplier Sustainability Performance Evaluation and Selection: A Framework and Methodology". *Journal of Cleaner Production*, 205: 964-979.

Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1): 157-176.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kuğu, T. ve Kırlı, M. (2013). "İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(2): 301-318.

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.

Liu, J. S., Lu, L. Y., Lu, W. M. and Lin, B. J. (2013). "Data Envelopment Analysis 1978–2010: A Citation-Based Literature Survey", *Omega,* 41(1): 3-15.

Lord, B., Shanahan, Y. ve Gage, M. (2005). "The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective". *Pacific Accounting Review,* 17(1): 49-78.

Luecke, R. (2008). *Performans Management*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul

Lynch, R. L. ve Cross, K. F. (1991). *Measure Up!—Yardsticks for Continuous Improvement*. Business. Blackwell Business, USA.

McAdam, R. ve O'Neill, E. (1999). "Taking A Critical Perspective To The European Business Excellence Model Using A Balanced Scorecard Approach: A Case Study In The Service Sector", *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(3): 191-197.

McPhail, R., Herington, C. ve Guilding, C. (2008). "Human Resource Managers' Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard İn Hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 27(4): 623-631.

Neely, A., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). "The Performance Prism in Practice". *Measuring Business Excellence*, 5(2): 6-13.

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Northcott, D. ve Taulapapa, T. M. (2012). "Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges". *International Journal of Public Sector Management*, 25(3): 166-191.

Okutmuş, E. ve Ergül, A. (2014). "Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi: Alanya'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1): 13-36.

Örnek, A. Ş. (2000). "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 255-277.

Özer, M. A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi". *Sayıştay Dergisi*, 73: 3-29.

Özer, G. ve Çam, İ. (2018). "Dengeli Puan Kartı Ve Risk Yönetimi: Entegrasyon İçin Alternatif Yaklaşımların İncelenmesi". *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18(4), 141-169.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev. D. Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.

Parker, C. (2000). "Performance Measurement". *Work Study*, 49(2): 63-66.

Phillips, P. A. (2007). "The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis". *The Service Industries Journal*, 27(6): 731-746.

Phillips, P. & Louvieris, P. (2005). "Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective". *Journal of Travel Research*, 44(2): 201-211.

Ramanathan, R. (2003). *An introduction to data envelopment analysis: A tool for performance measurement.* Sage Publications, Yeni Delhi.

Reid, M. M. (2011). "Is The Balanced Scorecard Right For Academic Libraries?" *The Bottom Line*, 24 (2): 85-95.

Ritter, M. (2003). "The Use of Balanced Scorecards in the Strategic Management of Corporate Communication". *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (1): 44-59.

Roest, P. (1997). "The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, 5(5): 160-174.

Rousseau, D. M. ve Mclean Parks, J. (1993). "The Contracts of İndividuals and Organizations". *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-47.

Sağmanlı, M. ve Ersen, Ç. (2001). "Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum". *Öneri Dergisi*, 4(16): 127-132

Sainaghi, R., (2010). "Hotel performance: state of the art". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7): 920–952.

Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). "Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach". *International Journal of Hospitality Management*, 34: 150-159.

Sainaghi, R., Phillips, P. & Zavarrone, E. (2017). "Performance Measurement in Tourism Firms: A Content Analytical Meta-Approach". *Tourism Management*, 59: 36-56.

Sanger, M. (1998). "Supporting the Balanced Scorecard". *Work Study*, 47(6): 197-200.

Shahbandi, M. & Farrokhshad, H. (2019). "Organizational Performance Measurement Based On Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry". *Journal of Research in Marketing*, 11(1): 868-877.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van Der Heijden, B. I. ve Farrell, M. (2017). "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of İnnovative Work Behavior". *Journal of Vocational Behavior*, 100: 67-77.

Sink, D. S. (1985). *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. Wiley, New York.

Storey, A. (2002). "Performance management in schools: could the balanced scorecard help?". *School Leadership & Management*, 22(3): 321-338.

Şimşek, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Tangen, S. (2004). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Doctoral Thesis, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden,

Taşçı, D. ve Çabuk, S. N. (2013). *Kalite Yönetim Sistemleri*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir.

Tokat, B. ve Ergun, D. (2004). *İşletmecilik Bilgisi*. Avcı Ofset, İstanbul.

Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action*. Prentice Hall, London.

Uluyol, O. ve Türk, V. E. (2013). "Finansal Rasyoların Firma Değerine Etkisi: Borsa İstanbul (BİST)'Da Bir Uygulama". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 365-384.

Uygurtürk, H. ve Korkmaz, T. (2012). "Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 95-115.

Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2): 32-39.

Ville, S. (2018). "Firm Performance and Market Behaviour: The Scholarship of David Merrett". *Australian Economic History Review*, 58(3), 222-232.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E. ve Gardiner, P. D. (2003). "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Measuring Business Excellence*, 7(1): 14-29.

Wöber, K. W. (2007). "Data envelopment analysis". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21(4): 91-108.

Wu, C. R., Lin, C. T. ve Tsai, P. H. (2009). "Analyzing Alternatives in Financial Services for Wealth Management Banks: The Analytic Network Process and the Balanced Scorecard Approach". *IMA Journal of Management Mathematics*, 20(3): 303-321.

Yiğitoğlu, V. ve Şirin, M. (2020). "Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Performansında Belirleyici Olan Unsurlar", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 893-908.

Yükçü, S. ve Atagan, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarimn Yarattığı Karışıklık". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4): 1-13.

Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, A. G. G. (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 545-562.

Zairi, M. (2012). *Measuring performance for business results*. Springer Science & Business Media, London.

Zerenler, M. (2005). "Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma". *İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 1-36.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). Turizm Yatırım ve İşletme (Bakanlık) Belgeli Tesis İstatistikleri https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istati-.html (erişim tarihi: 22.04.2020)

EKLER

EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIMCI İZİN FORMU

Katılımcı İzin Formu

Bu form, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda konaklama işletmelerinin performansının Balans Skor Kartı ile değerlendirmesi amacıyla yapılan yüksek lisans tez çalışmasına gönüllü olarak katıldığımı ve aşağıda belirtilen hususları anlayarak kabul ettiğimi beyan ederim.

- Araştırmaya katılım gönüllük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar istedikleri zamanda herhangi bir sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilir. Bu durumda elde edilen veriler kullanılmayacaktır.
- Araştırma gizlilik esası çerçevesinde yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların bilgileri **kesinlikle gizli** tutulacaktır.
- Araştırmadan elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla paylaşılmayacaktır.
- Görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı görüşme boyunca gözlemlerini ve önemli gördüğü noktaları not edebilecektir.
- İstenilmesi durumunda çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel özeti katılımcılara iletilebilecektir.
- Araştırmada vereceğim bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Katılımcı

Adı Soyadı:

İletişim Bilgileri (Telefon/e-posta):

Tarih:

İmza:

EK 2- GÖRÜŞME FORMU-1

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU danışmanlığında gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin performansının **Balans Skor Kart** ile çok boyutlu olarak ortaya koyulmasıdır. Çalışmanın amacına ulaşması sizlerin deneyim, bilgi ve görüşlerinizi açık bir şekilde paylaşmanıza bağlıdır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi Melek ŞİRİN

SORULAR

1. **Demografik Sorular**

1.1 Yaşınız: …….
1.2 Eğitim durumunuz: ……..
1.3 Turizm deneyim yılınız: ……..
1.4 Bu işletmedeki göreviniz (unvanınız):……
1.5 Bu işletmede çalışma yılınız:……

İşletmeyle İlgili Sorular

1.6 Bu İşletmenini türü (4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel…):……....
1.7 İşletmenini faaliyet süresi (sezonluk/sürekli):…….
1.8 İşletmenin oda ve yatak sayısı (kapasitesi):……
1.9 Pansiyon şekli:……..
1.10 İşletmenin kuruluş ve işletilme yılı:…….

2. **İşletmede Kullanılan Performans Yöntemleriyle İlgili Sorular**

2.1. İşletmenizde performans değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır (Genel düzeyde yani işletme başarısını ortaya koymak adına)?

Hangi yöntemler kullanılıyor?
Kaç yıldır kullanıyorsunuz?
Kim ya da kimler yapıyor?
Ne kadar sıklıklar değerlendirme yapıyorsunuz (aylık, üç aylık, yıllık vs.)?

2.2. İşletme genelinde ve departman düzeyinde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri arasında fark var mıdır?
2.3. İçinde bulunduğumuz pandemi sürecinde performans değerlendirme yaklaşımlarınız üzerinde etkisi oldu mu?
2.4. Balans skor kartı hakkında bilginiz var mı? Nereden? Hiç kullandınız mı? Ne zaman? Nerede?

3. Balans Skor Kart ile İlgili Sorular

3.1. Finansal Boyut İle İlgili Sorular

İşletmenizde finansal performans göstergesi olarak hangi unsurlar dikkate alınmaktadır? Bu belirtilen finansal performans ölçütleriyle ilgili olarak dönem ya da sezon öncesinde somut hedefleriniz var mıydı? Varsa nelerdir? Yoksa bu ölçütlerle ilgili olarak beklenti düzeyleri neydi? Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar nedir? (Tam bir sayı veremiyorsanız, hedeflerle karşılaştırabilirsiniz, x hedefine ulaşıldı, yaklaşık %20 altında kaldı ya da y hedefi %15 aşıldı gibi).

	Hedef ya da beklenti	**Gerçekleşen**
( ) kar düzeyi	……	……
( ) maliyet düzeyi	……	……
( ) satış gelirleri	……	……
( ) ortalama oda fiyatı	……	……
( ) diğer (belirtilmeli) …….....		

3.2. Müşteri Boyutu İle İlgili Sorular

İşletmenizde müşteri performans göstergesi olarak hangi unsurlar dikkate alınmaktadır? Bu belirtilen ölçütleriyle ilgili olarak dönem ya da sezon öncesinde somut hedefleriniz var mıydı? Varsa nelerdir? Yoksa bu ölçütlerle ilgili olarak beklenti düzeyleri neydi? Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar nedir? (Tam bir sayı veremiyorsanız, hedeflerle karşılaştırabilirsiniz, x hedefine ulaşıldı, yaklaşık %20 altında kaldı ya da y hedefi %15 aşıldı gibi).

	Hedef ya da beklenti	**Gerçekleşen**
( ) ortalama doluluk oranı (müşteri sayısı)	……	……
( ) müşteri memnuniyet oranları	……	……
( ) tekrar gelen müşteri sayısı ya da oranı	……	……
( ) yeni müşteri sayısı	……	……
( ) şikâyet ya da hizmet hatası sayısı	……	……
( ) diğer (belirtilmeli) …….....		

3.3. İçsel İç Süreçler Boyutu İle İlgili Sorular

İşletmede içsel süreçler için hangi unsurlar dikkate alınmaktadır? Belirtilen içsel süreç ölçütleriyle ilgili olarak dönem ya da sezon öncesinde somut hedefleriniz var mıydı? Varsa nelerdir? Yoksa bu ölçütlerle ilgili olarak beklenti düzeyleri neydi? Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar nedir? (Tam bir sayı veremiyorsanız, hedeflerle karşılaştırabilirsiniz, x hedefine ulaşıldı, yaklaşık %20 altında kaldı ya da y hedefi %15 aşıldı gibi).

	Hedef ya da beklenti	**Gerçekleşen**
( ) faaliyetlerin geliştirilmesi için harcanan süreler	……	……
( ) kalite maliyetleri	……	……
( ) katma değer yaratan faaliyetlerin sayısı	……	……
( ) diğer (belirtilmeli) …….....		

3.4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu İle İlgili Sorular

İşletmenizde faaliyetlerin geliştirilmesi adına (öğrenme ve büyüme) neler yapılmaktadır? Belirtilen bu ölçütlerle ilgili olarak dönem ya da sezon öncesinde somut hedefleriniz var mıydı? Varsa nelerdir? Yoksa bu ölçütlerle ilgili olarak beklenti düzeyleri neydi? Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar nedir? (Tam bir sayı veremiyorsanız, hedeflerle karşılaştırabilirsiniz, x hedefine ulaşıldı, yaklaşık %20 altında kaldı ya da y hedefi %15 aşıldı gibi).

	Hedef ya da beklenti	**Gerçekleşen**
( ) çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	……..	……..
( ) çalışanların teknik bilgilerinin arttırılması	……..	……..
( ) çalışanların akademik faaliyetlerde bulunmaları	……	…….
( ) diğer (belirtilmeli) …….....		

3.5. Çalışanlar Boyutu İle İlgili Sorular

İşletmenizde çalışanlarla ilgili hangi unsurlar dikkate alınmaktadır? İşletmenizde çalışanlar boyutu performans ölçütleriyle ilgili olarak faaliyet döneminde ya da sezon öncesinde bir hedef koyuluyor mu? Koyuluyorsa nasıl? Kim tarafından? Sezon ya da dönem sonunda belirtilen çalışanlar boyutu sonuçları nelerdir?

	Hedef ya da beklenti	**Gerçekleşen**
( ) personel devir hızı	……	…….
( ) kalifiye personel sayısı	……	…….
( ) eğitimli personel sayısı	……	…….
( ) personel memnuniyet oranları	……	…….
( ) diğer (belirtilmeli) ……		

Sorular bitmiştir. İlginiz ve desteğiniz için tekrar teşekkür eder, iyi günler dileriz…

EK 3- GÖRÜŞME FORMU-2

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU danışmanlığında gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin performansının **Balans Skor Kart** ile çok boyutlu olarak ortaya koyulmasıdır. Çalışmanın amacına ulaşması sizlerin deneyim, bilgi ve görüşlerinizi açık bir şekilde paylaşmanıza bağlıdır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi Melek ŞİRİN

Balans Skor Kart işletme performansını çok boyutlu olarak ortaya koyan bir performans ölçüm yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda işletme performansı ortaya koyulurken her boyut altında bir takım göstergeler kullanılmaktadır. Büyük bir otel işletmesinde aşağıdaki beş performans boyutunun hangisinin genel işletme performansında (başarısında) daha etkili olduğunu aşağıdaki tabloda 100 puanı dağıtarak gösteriniz.

1. Finansal Boyut (satış gelirleri, karlılık ve maliyet gibi)	
2. Müşteri Boyutu (doluluk oranı, müşteri memnuniyeti ve tekrar gelen müşteri sayısı gibi)	
3. İç Süreçler Boyutu (kalite odaklı çalışmalar ve katma değer yaratan faaliyet sayısı gibi)	
4. Öğrenme-Gelişme Boyutu (Eğitim ve araştırma sayısı gibi)	
5. Çalışanlar Boyutu (çalışan memnuniyeti, personel devir hızı ve eğitimli personel sayısı gibi	
Toplam	**100**

İlginiz ve desteğiniz için teşekkür eder, iyi günler dileriz…

EK 4- ETİK KURUL RAPORU

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.01.2021-5704

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ : **08.01.2021**
TOPLANTI SAYISI : **01**
KARAR SAYISI : **06**

Üniversitemiz Manavgat Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU**'nun danışmanlığını, **Melek ŞİRİN**'in araştırmacılığını üstlendiği, *"Otellerin Performansının Denge Skor Kartı ile Karşılaştırmalı Olarak Ölçülmesi"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan **Prof. Dr.** **Osman ERAVŞAR**	**Başkan Yrd.** **Prof. Dr.** **Bahattin ÖZDEMİR**	**Üye** **Prof. Dr.** **Hilmi DEMİRKAYA**
Üye **Prof. Dr.** **Mustafa ŞEKER**	**Üye** **Prof. Dr.** **Adnan DÖNMEZ**	**Üye** **Prof. Dr.** **Abdullah KARAÇAĞ**
Üye **Prof. Dr.** **Eyyup YARAŞ**		

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Melek ŞİRİN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Özel Manavgat Lisesi, Antalya, 2007
Lisans Diploması	Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, 2011 Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, İzmir, 2012
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
▪ Yiğitoğlu, V., & Şirin, M. (2020). Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Performansında Belirleyici Olan Unsurlar. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(2), 893-908. ▪ Yiğitoğlu, V., & Şirin, M. (2020). Küçük Konaklama İşletmelerinde Karşılaştırmalı Performans Analizi: Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2297-2311.	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Mesut SOLKOL Mali Müşavirlik Ofisi, SMMM Stajyeri, 2012 Mahir YAZ Mali Müşavirlik Ofisi, SMMM Stajyeri, 2013 Mehmet S. ERGEN Mali Müşavirlik Ofisi, SMMM Stajyeri, 2015 Melek ŞİRİN Mali Müşavirlik Ofisi, SMMM, 2017-Devam Ediyor