

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE KURUMSAL
KARNE YÖNTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE
UYGULANMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu SÖNMEZ TABAK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

HAZİRAN 2016

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE KURUMSAL
KARNE YÖNTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE
UYGULANMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu SÖNMEZ TABAK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

HAZİRAN 2016

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca öğrettikleri değerli bilgiler için tüm hocalarıma;

Tam zamanlı çalışırken, bir yandan yüksek lisans yapmamı destekleyen ve bu süreci hoşgörü ile karşılayan tüm yöneticilerime;

Tezin uygulama bölümü için gerekli olan bilgiye erişmemi sağlayan ve araştırmam boyunca yardımlarını esirgemeyen tüm banka çalışanlarına çok teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğum her an yanımda olan, sevgi ve saygısını hep hissettirerek beni mutlu eden sevgili Ozan Tabak'a;

Son olarak da kendi ayaklarım üzerinde durabilmemi ve bugünlere gelebilmemi sağlayan sevgili anneme, babama ve ablama, bana duydukları sonsuz güven ve koşulsuz sevgi için minnettarım...

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
RESUME	x
ABSTRACT.	xiii
ÖZET	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİK YÖNETİM.....	3
2.1 Stratejinin Literatürde Tanımı.....	3
2.2 Stratejik Yönetimin Tanımı.....	3
2.3 Stratejik Yönetime İlişkin Temel Kavramlar.....	4
2.4 Stratejik Analiz.....	6
2.4.1 Dış Çevre Analizi.....	7
2.4.1.1 Makro Çevre Analizi.....	7
2.4.1.1.1 PESTEL Analizi.....	7
2.4.1.2 Endüstri ve Sektör Analizi	8
2.4.1.2.1 Porter’ın Beş Güç Modeli.....	8
2.4.1.3 Rakipler ve Pazar Analizi	9
2.4.1.3.1 Stratejik Gruplar.....	10
2.4.1.3.2 Pazardaki Müşteri Segmentleri.....	10
2.4.1.3.3 Mavi Okyanus Yaklaşımı.....	11
2.4.1.4 Fırsatların ve Tehditlerin Belirlenmesi	12
2.4.2 Stratejik Yetkinlikler.....	12
2.4.2.1 Kaynak Tabanlı İnceleme (RBV).....	13
2.4.2.2 Değer Yaratan Yetkinler (VRIN).....	13
2.4.2.3 İç Çevre Analizi.....	14
2.4.2.3.1 Karşılaştırma.....	14
2.4.2.3.2 Değer Zinciri	15
2.4.2.3.3 Faaliyetlerin Gruplandırılması.....	15

2.4.2.3.4 SWOT.....	16
2.5 Uygulanabilirlik Kriterlerine Uygunluk.....	16
2.6 Stratejinin Belirlenmesi.....	18
2.6.1 Maliyet Liderliği Stratejisi.....	18
2.6.2 Farklılaşma Stratejisi	19
2.6.3 Odaklanma Stratejileri.....	19
2.7 Stratejik Yönetim Modelinin Uygulanması Süreci.....	19
2.7.1 McKinsey 7S Modeli.....	20
3. YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİ.....	22
3.1 Yönetim Muhasebesinin Tanımı ve Gelişimi	22
3.2 Yönetim Muhasebesinin Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	24
3.3 Yönetim Muhasebesi ile Finansal Muhasebe Arasındaki Farklar.....	27
3.4 Yönetim Muhasebesinin Strateji ile İlişkisi.....	28
3.5 Yatırım Kararlarının Verilmesi.....	30
3.5.1 Net Bugünkü Değer (NPV).....	31
3.5.2 İç Karlılık Oranı (IRR).....	33
3.5.3 Geri Ödeme Süresi.....	34
3.5.4. Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	35
3.6 Maliyet Muhasebesi.....	36
3.6.1 Maliyetler	37
3.6.1.1 Faaliyet Tabanlı Maliyet Etmenleri	39
3.6.1.2 Hacim Tabanlı Maliyet Etmenleri.....	40
3.6.1.3 Yapısal ve İşlemsel Maliyet Etmenleri	42
3.6.2 Ürün ve Hizmetlere İlişkin Maliyetler	43
3.7 Toplam Kalite Yönetiminde Otomasyon Yaklaşımları.....	43
3.7.1 Yalın Üretim.....	45
3.7.2 Tam Zamanında Üretim Sistemleri (JIT).....	47
3.7.3 Kurumsal Kaynak Planlama (ERP).....	49
3.8 Karar Verme Süreçleri	50
3.8.1 Maliyet Hacim Karlılık Analizi (CVP).....	51
3.8.2 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC).	54
3.8.3 Yaşam Süresince Maliyetleme.....	58

3.9 Bütçeleme ve Kontrol.....	61
3.9.1 İşletme Bütçeleri ve Strateji ile İlişkisi	62
3.9.2 Bütçeleme Yaklaşımları	63
3.9.2.1 Yukarıdan Aşağıya Bütçeleme.....	65
3.9.2.2 Aşağıdan Yukarıya Bütçeleme.....	65
3.9.2.3 Sıfır Tabanlı Bütçeleme.....	65
3.9.3 Bütçe Analizleri ve Kontrolü.....	66
4. STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ VE KURUMSAL KARNE.....	68
4.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	68
4.2 Stratejik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	69
4.3 Kurumsal Karnenin Tanımı	71
4.4 Kurumsal Karne Uygulama Süreci.....	72
4.4.1 Stratejinin Oluşturulması.....	74
4.4.2 Strateji Uygulama Planının Oluşturulması.....	76
4.4.3 Stratejinin Tepeden Tabana Yayılması.....	82
4.4.4 Aşamaların Belirlenmesi ve Uygulama Planının Oluşturulması.....	86
4.4.5 İzleme ve Öğrenme.....	89
4.4.6 Stratejinin Revize Edilmesi	93
5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI.....	96
5.1 Ekonomik Ortam ve Sektör Analizi	96
5.1.1 Bankanın Sektördeki Konumu	97
5.2 Bankanın Vizyonu, Misyonu ve Değerleri.....	100
5.3 Banka Bünyesinde Faaliyet Gösteren İş Kolları	101
5.3.1 Kurumsal Bankacılık Grubu.....	102
5.3.2 Kobi Bankacılık Grubu.....	103
5.3.2.1 İşletme Bankacılığı.....	104
5.3.2.1 Girişim Bankacılığı.....	106
5.3.3 Bireysel ve Özel Bankacılık Grubu	106
5.3.4 Kurumsal Yatırım Bankacılığı Grubu	108
5.4 Bankanın SWOT Analizi	108
5.5 Banka için Kurumsal Karne Sisteminin Tasarlanması	111

5.5.1 Dört Temel Boyut için Temel Stratejilerin Belirlenmesi.....	113
5.5.2 Temel Stratejiler Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi.....	115
5.5.3 Temel Stratejileri Başarıya Ulaştıracak Hedeflerin Tanımlanması.....	117
5.5.4 Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	119
5.5.5 Performans Göstergeleri Gerçekleşmelerin Ölçümlenmesi..	120
5.6 Bankadaki Kurumsal Karne Sisteminin Değerlendirilmesine Yönelik Anket Uygulaması	122
5.7 Stratejik Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Yaklaşımının Bankadaki Uygulaması	125
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKÇA.....	129
EK.A	133
EK.B.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	142

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABC	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
CVP	: Maliyet Hacim Karlılık Analizi
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
EVA	: Ekonomik Katma Değer
FASB	: Amerika Birleşik Devletleri Finansal Muhasebe Standartları Kurulu
FED	: Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası
GSYH	: Gayrisafı Yurtiçi Hasılat
IFAC	: Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
IFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IRR	: İç Geri Dönme Oranı
I-PMS	: Entegre Performans Yönetimi Sistemleri
JIT	: Tam Zamanında Üretim Sistemleri
KPI	: Anahtar Performans Göstergesi
NBI	: Net Bankacılık Geliri
NPV	: Net Bugünkü Değer
NPS	: Net Tavsiye Oranı
PCAB	: Profesyonel Muhasebeciler İş Komitesi
RBV	: Kaynak Tabanlı İnceleme
ROE	: Öz Varlık Getirisi
SLA	: Hizmet Seviyesi Sözleşmesi
TDABC	: Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
TL	: Türk Lirası
TQM	: Toplam Kalite Yönetimi
VRIN	: Değer Yaratıcı-Nadir-Taklit Edilemez- İkame Edilemez
WACC	: Yatırımcının Belirlediği İndirgeme Oranı

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: Stratejik temel kavramların birbiri ile ilişkisi.....	5
Şekil 2.2	: Dış çevrenin katmanları.....	7
Şekil 2.3	: Porter'ın beş güç modeli.....	9
Şekil 2.4	: Mavi ve kırmızı okyanus pazarlarındaki yeni girişimler	11
Şekil 2.5	: Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi	15
Şekil 2.6	: Jenerik stratejiler.....	18
Şekil 3.1	: Yönetim Muhasebesinde Beş Ana Konu	27
Şekil 3.2	: Strateji ve yönetim muhasebesi arasındaki ilişki	29
Şekil 3.3	: Maliyetlerin maliyet kalemlerine tayin edilmesi süreci.....	39
Şekil 3.4	: Hacim tabanlı üretim miktarına bağlı toplam maliyet değişimi...41	
Şekil 3.5	: Kalite yönetimi ile finansal performans gelişimi arasındaki ilişki44	
Şekil 3.6	: Planlama ve kontrol kararlarında rol oynayan önemli faktörler...50	
Şekil 3.7	: Satış hacminin satış gelirlerine, giderlerine ve karlılığına etkisi ..52	
Şekil 3.8	: Muhasebe ve finansal yaklaşımlara göre satış hacminin etkisi....54	
Şekil 3.9	: Maliyetleme yöntemlerinde maliyet yüklemesindeki farklılıklar..55	
Şekil 3.10	: Üç farklı katkı seviyesinde hiyerarşik karlılık analizi	57
Şekil 3.11	: Ürün yaşam süresi temel evrelerine göre satış hacminin değişimi58	
Şekil 3.12	: İşletme stratejisi ile bütçeleme süreci arasındaki ilişki.....	62
Şekil 4.1	: Stratejinin aksiyonlara dönüştürülmesi süreci	73
Şekil 4.2	: Vizyona bağlı olarak strateji haritasının temelinin oluşturulması.74	
Şekil 4.3	: Strateji haritası oluşturulması süreci	75
Şekil 4.4	: Stratejik konulara yönelik stratejik girişimler	79
Şekil 4.5	: Stratejik girişimler için ayrılacak sermayenin belirlenmesi.....80	
Şekil 4.6	: İşletme stratejisinin STRATEX bütçesi ile ilişkilendirilmesi.....81	
Şekil 4.7	: Strateji haritalarına bağlı olarak karnelerin oluşturulması	83
Şekil 4.8	: Bütçe yönetim sistemi.....	87
Şekil 4.9	: Geçmişte ve günümüzdeki strateji toplantılarının karşılaştırması.91	
Şekil 5.1	: Türkiye'deki bankaların dağılımı.....	97
Şekil 5.2	: Türk Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı99	
Şekil 5.3	: Stratejik hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisi	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 : Yatırım kararları yöntemlerine ilişkin araştırma raporu.....	31
Tablo 3.2 : Banka faaliyetleri ile maliyet etmenleri ilişkisi.....	40
Tablo 3.3 : Geleneksel üretim ile yalın üretim arasındaki temel farklılıklar...	47
Tablo 4.1 : Strateji geliştirme süreci.....	76
Tablo 4.2 : Stratejinin uygulanması süreci.....	78
Tablo 4.3 : Stratejik programların yönetilmesi süreci.....	82
Tablo 4.4 : İşletme stratejisinin organizasyona yayılması süreci.....	85
Tablo 4.5 : Operasyon planının oluşturulması süreci.....	89
Tablo 4.6 : Geribildirim ve öğrenme süreci.....	92
Tablo 4.7 : Stratejinin revize edilmesi süreci.....	95
Tablo 5.1 : Türk Bankacılık sektörü başlıca göstergeleri.....	97
Tablo 5.2 : Bankanın 2013/2014 performans sonuçlarının sektöre oranı.....	99
Tablo 5.3 : Her bir performans boyutu için stratejik hedeflerin belirlenmesi.	117

RESUME

Le but de cette recherche est d'examiner Balanced Scorecard, l'un de la gestion comptables approches qui est mis au point récemment, de présenter la demande à la commission bancaire affaires et pour discuter des résultats. Les entreprises ont été lancé des programmes de transformation en afin de rattraper le développement de l'information dans des années 1990 . Communication et transportation technologique se sont améliorées par le développement de l'âge de l'information. Les consommateurs sont en mesure de accéder à des informations facilement à la suite de développement des télécommunications à l'échelle mondiale. Ces développements se traduisent par des attentes élevées des clients sur les produits / services et de plus en plus rivalité. Par conséquent, les entreprises présentent grande gamme de produits / services et améliorent la caractéristiques sur demande, en faisant usage de l'amélioration des technologies afin de répondre à les attentes de tous segmentation des clients et augmenter les revenus. Sur la base de ces évolution, les systèmes de gestion des performances traditionnelles qui mesure seulement finance de performances ne sont plus fonctionnelle. En 1992, Balanced Scorecard, une nouvelle performance méthode de gestion améliorée par deux professeurs de Harvard qui sont Dr. Robert S. Kaplan et Dr. David P. Norton. Cette méthode construit une approche holistique de la performance traditionnelle de systèmes de gestion. Le système de gestion de la performance se compose de différents points de vue tels que client, les processus internes, l'apprentissage et le développement au lieu d'être dépend juste perspective financière. Les projets et les investissements ont été bien planifié pour l'avenir de la société, à la suite de mesures consolidées de différentes perspectives.

Dans les premiers chapitres de la thèse, il y a une recherche sur les outils de gestion stratégiques qui sont appliquées dans les entreprises. Les concepts de base liés à la gestion stratégique telles que la vision, mission et les valeurs ont été définies. Les analyses ont été examinées, ce qui devrait appliquée par les entreprises avant qu'ils construisent leur stratégie. Ils se sont séparés en deux groupes qui sont analyse environnement interne et externe. Dans le cadre de l'environnement externe des analyses, il y a trois d'entre eux qui sont macro environnement d'analyse, de l'industrie et de l'analyse du secteur, rivaux et l'analyse du marché. Les entreprises sont au courant des nouvelles mondiales et les effets de les résultats de macro analyse de l'environnement. Ils peuvent suivre les changements dans le marché intérieur des résultats de l'industrie et de l'analyse du secteur. Troisièmement, les entreprises ont une idée de l'attente des clients et des différents produits / services présentés par d'autres sociétés sur le marché. Sur la base des résultats de ces analyses, les entreprises projettent les opportunités et les menaces qui sorte à l'extérieur. Comme il est facile à appliquer et correspond grande éventail de domaines différents et, SWOT analyse est la méthode la plus commune qui est appliquée par les entreprises fréquemment. Dans cet analyse, les deux d'effets internes et externes tels que les opportunités, les menaces, la faiblesse et les points forts sont présentés tous ensemble. Les analyses de l'environnement interne sont appliquées afin de

déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il existe trois méthodes de base qui sont l'analyse comparative, l'analyse de la chaîne de valeur et de l'analyse du groupe d'activités dans ce cadre. Les ressources, les compétences, les valeurs et les points à améliorer des entreprises seront déterminés à la suite de ces analyses. La stratégie est construite sur la base de cette information et la vision de l'entreprise. Stratégies divisés en trois points de base dont les coûts sont le leadership, la différenciation et la concentration stratégies. Des stratégies sont en cours d'évaluation en fonction des ensembles de critères tels que étant applicable, acceptable et accessible. Enfin, après la détermination de la stratégie, la méthodologie du processus de demande de gestion stratégique est examiné.

Dans la troisième partie de la thèse, les sujets de la gestion et de la comptabilité des coûts ont été examiné. La définition et l'amélioration de la comptabilité de gestion ont été évalué. Les deux, un point de référence entre la comptabilité de gestion et de la comptabilité financière, et la corrélation de la comptabilité de gestion avec la stratégie ont été donnés dans cette partie. Les méthodes de décision d'investissement ont été examinés. Valeur actuelle nette, taux de rendement interne et la période de récupération sont les deux méthodes qui sont utilisées pour la décision sur l'investissement, les projets et la priorisation d'entre eux. Ces méthodes ont été comparées les unes aux autres et une référence a été présenté dans le résultat. Aujourd'hui, les entreprises lancent la réduction des coûts programmes afin de fournir un avantage concurrentiel. Par conséquent, l'activité sur la base, le volume, sur la base, les facteurs de coûts structurels, transactionnels, des produits et des services basés sont déterminés en détail. Un autre facteur, que les entreprises doivent prendre en compte pour l'avantage concurrentiel est de qualité. Dans cette partie de la thèse, la gestion de la qualité totale des approches telles que la production maigre, juste à temps systèmes de production et la planification des ressources d'entreprise ont été examinés. Les entreprises intègrent les solutions logicielles spécifiques dans leurs systèmes afin de soutenir la répondre aux attentes des clients. L'autre sujet examiné dans cette partie est la prise de décision procédés. Il existe trois méthodes qui sont l'analyse coût-bénéfice de volume, activité sur la base des coûts et le cycle de vie des coûts. Enfin, les budgets de l'entreprise, relation entre budget et processus de stratégie et de budgétisation des approches ont été examinées.

Dans la quatrième partie de la thèse, la gestion stratégique de la performance et le tableau d'équilibrée de bord ont été examinées. Les systèmes de gestion des performances traditionnelles ont été comparés à les systèmes de gestion des performances stratégiques. Balanced Scorecard, qui est l'un des stratégies, les systèmes de gestion de la performance, ont été examinés non seulement sur le plan conceptuel, mais aussi pratiquement. Dans la dernière partie de la thèse, les approches stratégiques de gestion ont été expérimentés pratiquement en appliquant la méthode Balanced Scorecard pour les entreprises bancaires. Dans cette partie, la banque de rapport d'activité et de l'information présentée au public ont été utilisées comme une ressource. Le résultat de l'enquête, qui est menée pour les employés de la banque, a été présenté afin de déterminer si l'application de tableau de bord prospectif est aligné avec la méthodologie. Enfin, la théorie de la Gamification, qui est utilisé par la banque pour la gestion du rendement et construit sur Balanced Scorecard, a été examiné. Les exemples ont été donnés connexes au système de promotion qui est construit sur la théorie Gamification.

Mots Clés: *Balanced Scorecard, la Stratégie, le Système de Gestion Stratégique, le Compte de Gestion, Système de Gestion du Rendement, la Mesure du Rendement, Perspective Financière, Perspective de Client, Perspective des Processus Internes, Perspective d'apprentissage et de Développement, Secteur Bancaire*

SUMMARY

The aim of this research is to examine Balanced Scorecard, one of the management accounting approaches which is developed recently, to present application to the Banking business and to discuss the results. Companies were initiating transformation programs in order to catch developing information age in 1990s. Communication and transportation technologies have been improved by developing information ages. Consumers are able to reach information easily as a result of developing telecommunication globally. These developments result in high expectation of customers on products/services and increasing of rivalry. Therefore, companies present wide range of products/services and improve the features on demand, by making use of improving technologies in order to meet the expectation of all segmentation of customers and increase their income. Based on these developments, traditional performance management systems which measures only financial performance are not functional any more. In 1992, Balanced Scorecard, a new performance management method improved by two Harvard professors Dr. Robert S. Kaplan and Dr. David P. Norton. This method builds a holistic approach to the traditional performance management systems. Performance management system consists of different perspectives such as customer, internal processes, learning and development instead of being depends on only financial perspective. Projects and investments have been planned properly for the future of the company, as a result of measurements consolidated from different perspectives.

In the first chapter of thesis, there is a research about the strategic management tools which are applied in companies. Basic concepts related to strategic management such as vision, mission and values have been defined. The analyses have been examined, which should be applied by companies before they build their strategy. They split into two groups which are internal and external environment analyses. In the scope of external environment analyses, there are three of them which are macro environment analysis, industry and sector analysis, rivals and market analysis. Companies are becoming aware of global news and effects by the results of macro environment analysis. They can trace the changes in domestic market by the results of industry and sector analysis. Thirdly, companies have an idea about the expectation of customers and different products/services presented by other companies to the market. Based on the results of these analyses, companies project the opportunities and threats which emerge externally. Since it is easy to apply and fits wide range of different areas well, SWOT analysis is the most common method which is applied by companies frequently. In this analysis, the both of external and internal effects such as opportunities, threats, weakness and strengths are presented all together. Internal environment analyses are applied in order to determine the strengths and weaknesses of the company. There are three basic methods which are benchmarking, value chain analysis and activity group analysis in this scope. Companies' resources, competences, values and the areas to be improved will be determined as a result of these analyses. The strategy is built based on this information and the vision of the company. Strategies split into three basic points

which are cost-leadership, differentiating and focus strategies. Strategies are being evaluated according to the criteria sets such as being applicable, acceptable and reachable. Last of all, after strategy determination, the methodology of strategic management application process is examined.

In the third part of the thesis, the subjects of management and cost accounting have been examined. The definition and the improvement of management accounting have been evaluated. Both, a benchmark between management accounting and financial accounting, and the correlation of management accounting with strategy have been given in this part. Investment decision methods have been examined. Net present value, internal rate of return and payback period are the couple of methods which are used for the decision on investment projects and the prioritization of them. These methods have been compared to each other and a benchmark has been presented in result. Nowadays, companies are initiating cost cutting programs in order to provide a competitive advantage. Therefore, activity based, volume based, structural, transactional, product and services based cost factors are determined in detail. Another factor, that companies should consider for competitive advantage is quality. In this part of thesis, total quality management approaches such as lean production, just in time production systems ("JIT") and enterprise resource planning ("ERP") have been examined. Companies integrate the specific software solutions into their systems in order to support to meet customer expectations. The other subject examined in this part is decision making processes. There are three methods which are cost volume profit analysis ("CVP"), activity based costing ("ABC") and life cycle costing. Last of all, company budgets, relation between budget and strategy and budgeting process approaches have been examined.

In the fourth part of thesis, strategic performance management and balanced scorecard have been examined. The traditional performance management systems have been compared to strategic performance management systems. Balanced Scorecard, which is one the strategic performance management systems, have been examined not only conceptually but also practically. In the last part of thesis, strategic management approaches have been experienced practically by applying Balanced Scorecard method to Banking business. In this part, bank's activity report and information presented to the public have been used as a resource. The result of survey, which is conducted to the employees of the bank, has been presented in order to investigate whether the Balanced Scorecard application is aligned with the methodology. Last of all, the Gamification theory, which is used by the bank for performance management and built on Balanced Scorecard, has been examined. The examples have been given related to promotion system which is built on Gamification theory.

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Management System, Management Accounting, Performance Management System, Performance Measurement, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growth Perspective, Banking Industry*

ÖZET

Bu çalışmada güncel yönetim muhasebesi yaklaşımlarından olan ¹Kurumsal Karne sistemi incelenerek, Bankacılık sektöründe uygulaması ve uygulama sonuçlarına ait değerlendirme sunulmuştur. İşletmeler 1990'lı yıllarda gelişmekte olan bilgi çağını yakalayabilmek için dönüşüm programları uygulamaktaydılar. Bilgi çağı ile haberleşme ve ulaşım teknolojileri gelişmiştir. Küresel boyutta iletişim artması ile tüketicilerin bilgiye erişimleri kolaylaşmıştır. Bu gelişmeler müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetlere ilişkin beklentilerinin ve buna bağlı olarak rekabetin artmasına yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler ürün ve hizmet ağlarını geliştirerek, farklı müşteri tiplerine hitap etmek ve gelirlerini arttırmak için bilgi teknolojilerinden ve yazılımlardan faydalanmaya başladılar. Bu gelişmeler ile işletmelerin performanslarını yönetebilmek için sadece finansal performansını ölçümleyen geleneksel yöntemler yetersiz kalmaya başlamıştır. Harvard profesörü olan Dr. Robert S. Kaplan ve Dr. David P. Norton tarafından ilk defa 1992 yılında güncel performans yönetimi yaklaşımlarından Kurumsal Karne yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntem ile geleneksel performans yönetim sistemlerine bütüncül bir bakış açısı getirilmiştir. Böylece işletmelerin performansının sadece finansal değil müşteri, iç süreç ve öğrenme gelişme gibi farklı boyutlara bağlı olduğu savunulmaktadır. İşletmenin stratejisine bağlı olarak gösterdiği performans, farklı boyutlarda ölçülerek geleceğe yönelik aksiyonların ve yatırımların doğru bir şekilde planlanması sağlanmaktadır.

Tezin ilk bölümlerinde işletmelerin günümüzde uyguladıkları stratejik yönetim yaklaşımları ele alınmıştır. Stratejik yönetime ilişkin Vizyon, Misyon ve Değerler gibi temel kavramlar tanımlanmıştır. Stratejik yönetim uygulayan işletmelerin stratejilerini oluşturmadan önce yapmaları gereken analizler incelenmiştir. Bunlar dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır. Dış çevre analizi kapsamında makro çevre analizi, endüstri ve sektör analizi, rakipler ve pazar analizi yapılır. İşletmeler makro çevre analizi ile küresel boyutta yaşanan gelişmeleri ve etkilerini incelerler. Endüstri ve sektör analizi ile yerel sektördeki değişimleri izleme fırsatı elde ederler. Son olarak rakiplerini ve pazarı analiz ederek, müşterilerin değişen ihtiyaçları ve bunları karşılamaya yönelik olarak sunulan farklı ürün ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olurlar. Tüm bu veriler ışığında, işletmeler dış çevrede kısa ve uzun vadede oluşabilecek fırsatları ve tehditleri öngörme imkanı elde ederler. SWOT analizi kolay ve hızlı olarak uygulanabilmesi ve geniş uygulama sahası olması açısından işletmeler tarafından sıklıkla uygulanmaktadır. Bu analiz ile işletme dışında oluşan fırsat ve tehditler ile beraber, işletmenin güçlü ve zayıf yanları bir arada sunulmaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenebilmesi için iç çevre analizleri uygulanmaktadır. Bu kapsamda karşılaştırma, değer zinciri ve faaliyetlerin gruplandırılması yöntemleri incelenmektedir. Bu analizler sonucunda işletmenin kaynakları, yetkinlikleri, değerleri ve gelişime açık yönleri belirlenir. Tüm

¹ *Balanced Scorecard* yaklaşımının karşılığı yerli literatürde Dengeli Sonuç Kartı, Kurum Karnesi veya Kurumsal Karne olarak geçmektedir. Bu çalışmada Kurumsal Karne olarak çevirisi kullanılacaktır.

bu verilere ve işletmenin vizyonuna bağlı olarak stratejisi belirlenmektedir. Tezin bu bölümünde işletmeler tarafından belirlenen stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma stratejisi, odaklanma stratejisi olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir. İşletmeler tarafından belirlenen stratejiler, uygulanabilir olması, ulaşılabilir olması ve kabul edilebilir olması gibi bir takım kriterlere bağlı olarak değerlendirilmektedir. Son olarak strateji belirlendikten sonra stratejik yönetim uygulama sürecine ilişkin metodoloji incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, yönetim ve maliyet muhasebesi konusu ele alınmıştır. Yönetim muhasebesinin tanımı yapılarak, gelişimi ve gelişimine etki eden faktörler incelenmiştir. Yönetim muhasebesi ile finansal muhasebe arasındaki farklılıklar incelenerek, yönetim muhasebesinin strateji ile ilişkisi ele alınmıştır. Yatırım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler bu başlık altında incelenmiştir. Net Bugünkü Değer, İç Karlılık Oranı ve Geri Ödeme Süresi yöntemleri kullanılarak yatırım projelerine karar verilmekte ve önem sırası belirlenmektedir. Tezin bu bölümünde değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmıştır. Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için stratejik olarak maliyet düşürmeye yönelik girişimlerde bulunmaktadırlar. Bunun için öncelikle faaliyet tabanlı, hacim tabanlı, yapısal ve işlemsel, ürün ve hizmete ilişkin maliyetler olmak üzere maliyet etmenlerini belirlemektedirler. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için dikkat etmeleri gereken bir diğer konu da kalitedir. Tezin bu aşamasında yalın üretim, tam zamanında üretim sistemleri (“JIT”) ve kurumsal kaynak planlama (“ERP”) gibi toplam kalite otomasyon yaklaşımları ele alınmıştır. İşletmeler müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için bu konularda destek sağlayan yazılımları kullanmaktadır. Bu bölümde incelenen bir diğer konu başlığı ise karar verme süreçleridir. Bu kapsamda maliyet hacim karlılık analizi (“CVP”), faaliyet tabanlı maliyetleme (“ABC”) ve yaşam süresince maliyetleme yöntemleri incelenmiştir. Son olarak bütçeleme konusuna değinilmiştir. Bu bölümde temel olarak işletme bütçelerinden, strateji ile ilişkisinden ve bütçeleme yaklaşımlarından bahsedilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde stratejik performans yönetimi ve kurumsal karne ele alınmıştır. Bu kısımda geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve stratejik performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmıştır. Stratejik performans yönetimi yöntemlerinden olan Kurumsal karne ve uygulama süreçleri detaylı olarak incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise kurumsal karne yöntemi bankacılık sektörüne uygulanarak, stratejik yönetim yaklaşımları pratikte uygulamalı olarak denenmiştir. Bu kısımda bankanın faaliyet raporunda yer alan ve kamuya açık diğer bilgilerinden faydalanılmıştır. Banka çalışanlarına anket uygulanarak bankada ne ölçüde kurumsal karne uygulandığı araştırılmıştır. Son olarak banka tarafından, kurumsal karne uygulaması üzerine inşa edilen ve performans yönetimi sağlayan diğer güncel yaklaşımlardan olan “oyunlaştırma” incelenmiştir. Bankanın oyunlaştırma uygulamasından elde edilen performans verileri ışığında banka çalışanlarının prim ve teşvik sistemlerini ne şekilde kurguladığı örneklerle açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Karne, Strateji, Stratejik Yönetim Sistemi, Yönetim Muhasebesi, Performans Yönetim Sistemi, Performans Ölçümü, Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İç Süreç Boyutu, Öğrenme ve Gelişme Boyutu, Bankacılık Sektörü

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin artması ile bilgi hızla yayılmakta olup, koşullar sürekli değişmektedir. Bu nedenle işletmeler değişen çevre koşullarına bağlı olarak stratejilerini sürekli gözden geçirirler. Buna göre kaynaklarını ve yatırımlarını planlayarak rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedeflerler. Bu nedenle işletmeler için yönetim muhasebesi uygulamalarını kullanarak gerçek zamanlı bilgiye hızlıca erişebilmeleri oldukça önem kazanmıştır. Yönetim muhasebesi; faaliyetlerin belirlenmesinde, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve ayrıca ödüllerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Sadece büyük işletmeler değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler de müşterilerinin beklentilerini karşılamak amacıyla bu alanda geliştirilen kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımlarından faydalanmaktadır.

Son yıllarda yönetim muhasebesinin gelişimine yön veren konulardan biri de performans değerlendirmesinin sadece finansal verilere dayandırılarak yapılmasıdır. Sadece finansal verilere dayanarak performans ölçümünün yapılması, uzun vadeli bir değerlendirme için yetersiz kalmaktadır. Finansal sonuçlar işletmelerin geçmişte uyguladıkları stratejiler ve aldıkları kararların sonucu olarak görülmektedir. İşletmenin gelişim sağlayabilmesi için farklı etkilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle güncel yönetim muhasebesi yaklaşımları ile performans ölçümüne yönelik olarak bütüncül bir bakış açısı geliştirilmiştir. İşletmelerin performansları farklı boyutlardan elde edilen veriler ile değerlendirilmektedir. Böylece işletmenin stratejisine bağlı olarak alınan kararların kısa ve uzun vadeli olarak etkileri ölçümlenmektedir.

İşletmenin vizyonuna, misyonuna ve stratejisine bağlı olarak performans ölçümleri yapılmaktadır. Bu konuda ilk kez 1992 yılında Harvard profesörü olan Dr. Robert S. Kaplan ve danışman Dr. David P. Norton tarafından Kurumsal Karne yöntemi geliştirilmiştir. Bu teorilerini 1996 yılında “*İşletme Stratejisini Aksiyonlara Dönüştürmek*” (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*) adında bir kitap ile sunmuşlardır. Kurumsal karne, son yirmi yılda birçok sektörde uygulama alanı bulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemi yapısal olarak

uygulayabilmek için işletmeler tarafından dış çevreye ve iç çevreye yönelik bir takım analizler yapılmaktadır. Bunun sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin stratejisi ve değerleri belirlenmektedir. Bu süreç sürekli devam eden ve her gün gelişen bilgiler ışığında hızlıca adapte edilebilir, esnek bir sistem olarak ele alınmaktadır.

Bu tez kapsamında öncelikli olarak stratejik yönetim konusu ele alınmıştır. Sonrasında geleneksel ve güncel yönetim muhasebesi yaklaşımları incelenmiştir. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri, işletmeleri sadece finansal verilere göre tek boyutlu olarak değerlendirmektedir. Buna karşın güncel yaklaşımlarda; işletmenin performansı müşteri, çalışan ve iç süreçler gibi farklı açılardan da ele alınmaktadır. Güncel yönetim muhasebesi yaklaşımlarından kurumsal karne yöntemi incelenerek, bankacılık sektörüne uygulaması yapılmıştır. Banka çalışanlarına uygulanan bir anket ile kurumsal karne yönteminin ne ölçüde yapısal olarak uygulandığı gözlemlenmiştir. Elde edilen ölçüm sonuçlarına göre performansın geliştirilmesine yönelik çözüm önerileri sunulmuştur. Banka tarafından müşteri memnuniyeti veya çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde ve performans göstergelerinin analiz edilmesi ve istatistik oluşturularak işletmenin performansının geliştirilmesi konularında bir takım düzeltici tedbirler alınmalıdır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1 Stratejinin Literatürde Tanımı

Strateji konusunda yapılan ilk çalışmalarda, organizasyonun stratejisi “*ne iş yapıyoruz?*” ve “*ne iş yapmalıyız?*” sorularının cevabı olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1954, s. 15). Daha sonra strateji şu şekilde tanımlanmıştır “*Organizasyonun uzun dönem hedefleri belirlenerek, bu hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kaynaklar ve aksiyonlar planlanmalıdır*” (Chandler ve Alfred, 1962, s. 13). Bu iki tanımın etkisi ile Kenneth Andrews ve diğerleri tarafından (1965) stratejinin tanımı şu şekilde yapılmıştır “*Strateji, organizasyonun yapısı ve ne iş yaptığı göz önünde bulundurularak; amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturduğu hedefler, temel politikalar ve planlar bütünüdür*”. Bu görüşe ters olarak strateji, organizasyonun faaliyet gösterdiği veya ileride göstermek istediği iş alanı için önemli olan ürünler ve pazarlar arasında ortak tehdit olarak tanımlanmıştır (Ansoff, 1965, s. 21).

İlerleyen dönemde Cannon (1968), Steiner (1969), Katz (1970), Ackoff (1970), Newman ve Logan (1971), Glueck (1976), Steiner ve Miner (1977), Hofer ve Schendel (1978) ve Weick (1983) tarafından da stratejinin tanımı yapılmıştır.

2.2 Stratejik Yönetimin Tanımı

Yönetim; belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için organizasyon faaliyet planının oluşturulması, koordinasyonu, yönlendirilmesi, zaman planının oluşturulması ve kontrol edilmesidir. Stratejik yönetim ise; bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirerek hedeflerine ne kadar yaklaştığını belirlemesini sağlayan yönetim sürecidir (Johnson ve diğ., 2011, s. 37). İşletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak müşterilerinin, ortaklarının, tabi olduğu otoriteler tarafından yayınlanan mevzuatın ve faaliyet gösterdiği çevrenin

beklentilerini karşılması ancak doğru bir strateji geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla işletmeler belirledikleri hedefe ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla; kısa ve uzun vadeli, etkili, uygun, kabul edilebilir ve uygulanabilir planlar geliştirmektedir. Buna bağlı olarak kaynaklarını uygun bir şekilde kullanabileceği organizasyon yapısı kurmaktadır. İşletmeler aynı zamanda faaliyet gösterdikleri çevreyi ve sektörü analiz ederek çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenlemek, değişime uyum sağlamak ve öngörülebilir risklere karşı temkinli olmak üzere stratejik yönetim kapsamında faaliyet planı oluşturmaktadırlar (Clegg ve diğ., 2011, s. 51).

Tepe yönetim veya daha büyük ölçekli işletmeler için yönetim kurulu tarafından belirlenen stratejik yönetim ilkeleri işletmenin tüm çalışanları için geçerlidir. Tüm alt birimler ve uluslararası işletmeler için tüm ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklar, belirlenen stratejik yönetim ilkelerini uygulamakla yükümlüdür.

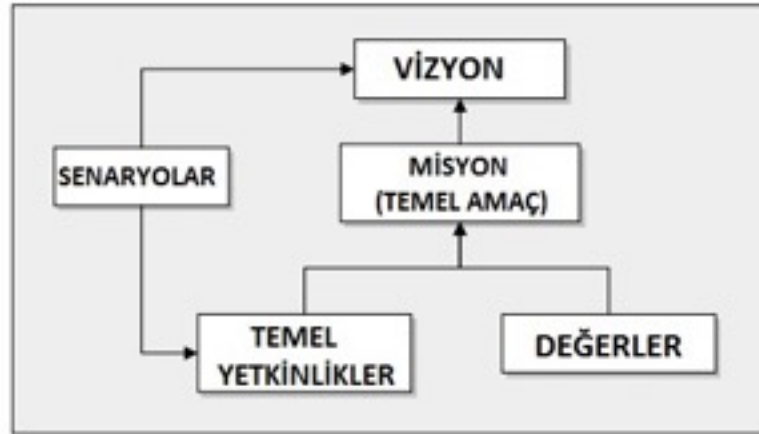
2.3 Stratejik Yönetime İlişkin Temel Kavramlar

Bir işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve yetkinlikleri tanımlanarak potansiyelinin belirlenmesi ve stratejik hedeflerine yönelik olarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İşletmeye ait bu kavramların belirlenmesinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yaklaşımdan faydalanılmaktadır (Asan ve Soyer, 2009, s. 605). Bu yaklaşımlardan ilki olan aşağıdan yukarıya yöntemi, işletmenin mevcut değerlerinin ve yetkinliklerinin baz alınarak misyon ve vizyonunun belirlenmesidir. Diğer yaklaşım olan yukarıdan aşağıya yöntemi ise arzu edilen vizyon tanımlanarak gerekli değerlerin ve yetkinliklerin belirlenmesi şeklinde uygulanmaktadır.

Bu kavramlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletme içerisinde ortak bir dil oluşturarak faaliyet gösterilen iş ve rekabet ortamının anlaşılmasını sağlamaktadır. Böylece alınacak aksiyonlara ve gelecek için izlenecek yola rehberlik eden değerlerin doğru bir şekilde algılanmasını sağlamaktadır (Raynor, 1998, s. 371).

- **Değerler**, işletme için neyin önemli olduğunu vurgulayan değişmeyen prensiplerdir (Collins ve Porras, 1996, s. 68).
- **Yetkinlikler**, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan kaynaklarını ve yeteneklerini oluşturmasını ve koordinasyonunu sürdüren kabiliyetleridir (Sanchez, 2001, s. 146).
- **Misyon**, işletmenin en temel var oluş sebebidir (Collins ve Porras, 1996, s. 68).
- **Senaryo**, öngörülen ve arzu edilen geleceğe yönelik oluşturulan hikayelerdir.
- **Vizyon**, işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı pozisyonudur (Raynor, 1998, s.371).

Stratejik yönetime ilişkin bu temel kavramların birbiri ile etkileşimi aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.



Şekil 2.1: Stratejik temel kavramların birbiri ile ilişkisi

Kaynak: Alıntıl原因 Asan ve Soyer, 2009, s. 602

Bu tabloya göre, kavramlar arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir. Misyon bir işletmenin en temel var olma sebebidir. İşletmenin mevcut yetkinlerini temel almalı

ve değerleri ile uyumlu olmalıdır (Raynor, 1998, s. 373). Bu sayede uzun vadede işletmenin kendisini rakiplerinden ayırırması sağlanmaktadır. Stratejik yönetim temel kavramları içerisinde yer alan senaryolar oluşturularak işletmenin geleceğine ilişkin öngörüler elde edilmektedir. Gelecekte olası durumları önceden tahmin etmek ve ihtiyaçlara cevap verecek yöntemler geliştirmek açısından bu kısım oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmenin geleceğe ilişkin farklı olasılıkları değerlendirerek, ihtiyaç duyulacak gereksinimleri belirlemesi ve buna yönelik yeni yetkinlikler geliştirerek geleceğe hazırlanması sağlanmaktadır (Schoemaker ve Amit, 1997, s. 380).

2.4 Stratejik Analiz

Bir işletme; stratejisini doğru ve etkin bir şekilde belirleyebilmek için içerisinde bulunduğu çevreyi ve değişimleri izleyerek, i yeteneklerinin ve eğilimlerinin farkında olmalıdır. Hem küresel çevreyi hem de faaliyet gösterdiği çevreyi kültürel, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan izleyerek; gelecekte olası fırsat ve tehditleri öngörmelidir. Sahip olduğu teçhizat, bina, insan gibi somut ve kültür, değer gibi soyut kaynaklarını, teknik ve yönetimsel yetkinleri ile birleştirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelidir. Böylece işletmeler stratejik pozisyonlarını belirleyerek çevreden gelen fırsatları değerlendirebilir veya çevreden gelecek tehditlere karşı önleyici aksiyonlar alabilir.

2.4.1 Dış Çevre Analizi

Çevresel faktörler bir işletmenin hayatta kalmasını belirleyici niteliktedir (Johnson ve diğ., 2011, s. 49). Dış çevre analizi aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi makro çevre, endüstri veya sektör ve rakipler olmak üzere üç farklı seviyede ele alınmaktadır.



Şekil 2.2: Dış çevrenin katmanları

Kaynak: Johnson ve diğ., 2011, s. 49

2.4.1.1 Makro Çevre Analizi

Bir işletme için makro çevre analizi; PESTEL analizi, anahtar etmenlerin belirlenmesi ve senaryoların oluşturulması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Detayları bir sonraki başlıkta ele alınan PESTEL analizi sonucunda elde edilen bulgular, işletme için önem ve etkisine göre belirlenen ağırlık katsayıları ile çarpılarak anahtar etmenler belirlenir. Belirlenen etmenlere bağlı olarak, gelecekte olası fırsat ve tehditlere yönelik senaryolar belirlenir ve stratejik yönetim kapsamında her bir senaryo için aksiyon planı oluşturulur. Böylece işletmenin kısa ve uzun vadede kendisini bekleyen olası tehdit ve fırsatların farkında olması sağlanır.

2.4.1.1.1 PESTEL Analizi

PESTEL (*Political, Environmental, Social, Technological, Economic, Legal*) analizi kapsamında makro çevre; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve

yasal yükümlölükler olmak üzere toplamda altı ana kategori altında incelenmektedir. Bu kategorilere bağılı olarak çevre koşullarının incelenmesi, işletmeye küresel çevredeki eğilimleri ve gelişmeleri takip ederek değerlendirme imkanı sağlar. Her bir kategori altında elde edilen bulgular gerçekleşme olasılığı ve etki derecesine göre değerlendirilir. Gerçekleşme olasılığı, tahmini olarak belirlenen değerlerdir. Her bir durum için, gerçekleşmesi durumunda işletmeyi ne kadar etkileyeceğı belirlenir (Johnson ve diğ., 2011, s. 52).

2.4.1.2 Endüstri ve Sektör Analizi

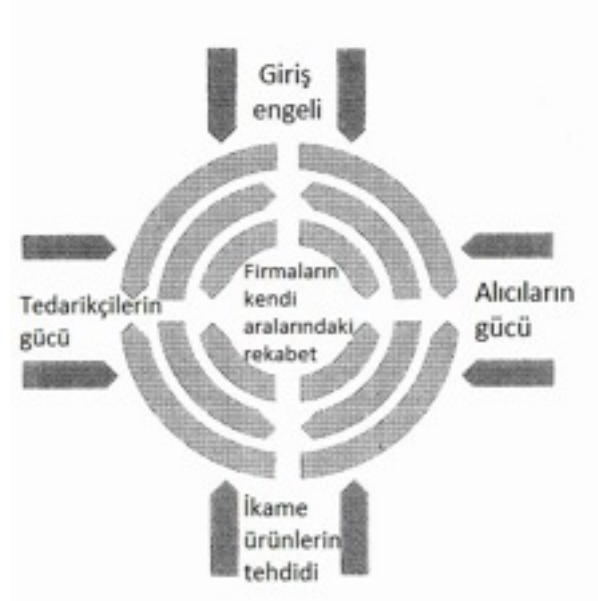
İşletmenin stratejisini önceki bölümde incelenen makro çevre analizinin yanı sıra işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri ve sektör de etkilemektedir. Endüstri temelde aynı ürünü üreten veya hizmeti sağlayan işletme grubunun faaliyet alanıdır. Sektör terimi ise eğitim sektörü, sağlık sektörü gibi daha çok kamusal alanda kullanılmaktadır. Pazar ise aynı üründen veya hizmetten faydalanan müşteriler bütünüdür. Otomotiv endüstrisinin Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya pazarlarında faaliyet göstermesi buna örnek olarak verilebilir (Johnson ve diğ., 2011, s. 54).

2.4.1.2.1 Porter'ın Beş Güç Modeli

Porter'ın beş güç modeli bir endüstrinin cazibesinin aşağıda belirtilen beş konu açısından analiz edilmesidir.

- Giriş engeli
- İkame ürünlerin tehdidi
- Alıcıların gücü
- Tedarikçilerin pazara olan hakimiyeti
- İşletmelerin kendi aralarındaki rekabet

Bu beş güç bir arada bir endüstrinin yapısını oluşturmaktadır.



Şekil 2.3: Porter'ın beş güç modeli

Kaynak: Porter, 1979, s. 141

Kar elde etme oranı yüksek olan endüstriler avantajlıdır. Öte yandan beş gücün yüksek olduğu endüstriler işletmenin rekabeti açısından çok makul değildir. Bu endüstrilerde kar elde etmek için çok fazla baskı ve rekabet olacaktır (Porter, 1979, s. 142). Rekabet analizi, endüstri içerisinde işletmeyi etkileyecek tüm etkileri bir arada görmeyi sağladığından sadece pazara yeni girenler için değil; yeni bir strateji belirleyen veya endüstriden çıkma kararını vermeye çalışan işletmeler açısından da faydalı bir analizdir (Porter, 1980, s. 64).

2.4.1.3 Rakipler ve Pazar Analizi

Endüstri veya sektör bazında yapılan analizler, işletmenin içerisinde bulunduğu rekabetin ve çevresel etkinin tam anlamıyla gözlemlenmesi açısından çok üst düzey değerlendirmeler olarak kalabilir. Örneğin; otomotiv sektöründe farklı pazarlarda faaliyet gösteren iki ayrı işletmenin, rekabet modelleri birbirinden farklılıklar gösterebilir (Johnson ve diğ., 2011, s. 69).

2.4.1.3.1 Stratejik Gruplar

Bir endüstri veya sektör içerisindeki rekabet politikaları benzer olan, benzer stratejileri izleyen veya benzer stratejik karakterlere sahip işletmeler stratejik grup oluşturmaktadır. Aynı sektör veya endüstri içerisindeki farklı stratejik gruplar farklı stratejik karakterlere sahiptir. Birbirinden farklı bir çok stratejik grup olabildiği halde stratejik gruplar temelde aşağıdaki iki ana grup altında toplanabilir.

- **Faaliyetlerin kapsamı:** Ürün çeşitliliğinin sağlanması, coğrafik kapsamanın genişlemesi, hizmet verilen müşteri bölümlerinin arttırılması ve dağıtım kanallarının genişletilmesi gibi stratejiler izleyen işletmeler bu grup altında toplanmaktadır.
- **Kaynakların arttırılması:** Marka sayısının arttırılması, daha fazla kanalda daha çok reklam yapılması, satış gücünün arttırılması, dikey entegrasyonun geliştirilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, teknoloji liderliğinin üstlenilmesi veya teknolojinin yakından takibi, büyüme gibi stratejiler izleyen işletmeler ise bu grup altında toplanmaktadır.

2.4.1.3.2 Pazardaki Müşteri Bölümleri

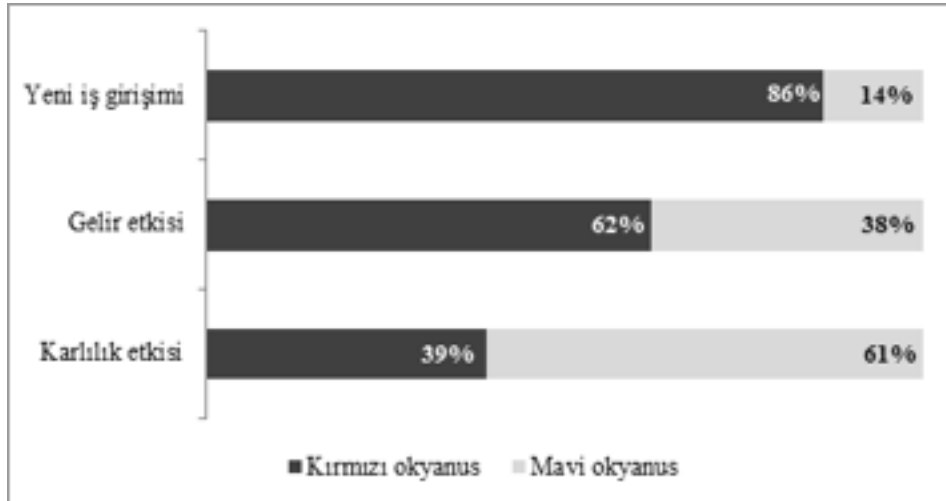
Aynı ihtiyaçları duyan müşteriler bir bölüm olarak değerlendirilir ve ihtiyaçları farklılaşan her bir müşteri grubu farklı bölüm olarak konumlandırılır. Müşteri bölümleri temelde üç farklı kategoride toplanır.

- **Demografik özellikler ve karakteristikler:** Yaş, cinsiyet, ırk, gelir, ailedeki kişi sayısı, yaşadığı yer ve yaşam tarzı gibi özelliklerine göre müşteriler ayrı birer bölüm olarak sınıflandırılır.
- **Satınalma ve kullanım alışkanlıkları:** Satınalma sıklığı veya miktarı, marka bağlılığı, kullanım amacı, satınalmaya verilen önem, seçim kriterleri gibi özelliklerine göre müşteriler ayrı birer bölüm olarak sınıflandırılır.
- **Kullanıcının ihtiyaçları, tercihleri ve ürünün veya hizmetin özellikleri:** Ürün benzerliği, fiyat tercihi, marka tercihi, üründe veya hizmette olması beklenen özellikler, kalite gibi beklentilerine göre müşteriler ayrı birer bölüm olarak sınıflandırılır.

2.4.1.3.3 Mavi Okyanus Yaklaşımı

Farklı stratejik gruplar içerisinde yer alan rakipleri ve farklı segmentlerde yer alan müşterileri daha detaylı gözlemlemek için W.C. Kim ve R. Mauborgne tarafından 2005 yılında mavi okyanus yaklaşımı geliştirilmiştir. Rekabetin daha az olduğu yeni pazarlar mavi okyanus olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında kırmızı okyanus ise arzın ve talebin olgunlaştığı, rekabetin yoğun olduğu endüstrilerdir. Mavi okyanus deyimi geniş boş okyanuslara atıfta bulunurken, kırmızı okyanus deyimi rekabetin yoğun ve kıyasıya olmasına; diğer bir deyişle finansal kayıpların yaşanmasına atıfta bulunmaktadır (Johnson ve diğ., 2011, s. 73).

Girişimciler veya yöneticiler müşterilerin talebine sunulan hizmetin veya ürünün henüz yaygınlaşmadığı bir pazarda farklılaşarak, rekabetin az olduğu dönemi fırsata çevirebilir. Aşağıdaki şekilde kırmızı okyanus ve mavi okyanus pazarları içerisinde yapılan iş girişimlerinin oranı gösterilmektedir.



Şekil 2.4: Mavi ve kırmızı okyanus pazarlardaki yeni girişimler

Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2015, s. 7

Kırmızı okyanus pazarında iş girişiminde bulunan işletmelerin sayısının, mavi okyanus pazarlarında girişimde bulunan işletmelerin sayısının altı katından fazla olduğu görülmektedir. Buna karşın mavi okyanus pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kırmızı okyanus pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere göre finansal açıdan daha başarılı performans gösterdiği görülmektedir.

2.4.1.4 Fırsatların ve Tehditlerin Belirlenmesi

Bu kısma kadar makro çevreyi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyi, pazarı ve rakipleri analiz etmeye yönelik yöntemler incelendi. Bu analizler sonucunda gelecekte işletmeyi bekleyen tehdit ve fırsatların öngörülmesi sağlanarak, işletmenin stratejik hedef ve kararlarının bu doğrultuda oluşturulması beklenmektedir. Bu sayede işletmeler karşılaşacakları tehditlerden en az etkilenecekleri şekilde hazırlıklarını yapmaktadırlar. Aynı şekilde, işletmeler elde edecekleri fırsatları yakalayabilmek için gerekli altyapıyı oluşturmak ve kaynakları sağlamak üzere planlarını oluşturmaktadırlar. 2.4.2.3 İç Çevre Analizi bölümünde detaylı incelenen SWOT analizinin Fırsatlar (*Opportunities*) ve Tehditler (*Threats*) bölümleri, bu kısımda yapılan dış çevre analizlerinin sonucunda oluşturulmaktadır.

2.4.2 Stratejik Yetkinlikler

İşletmeler yapısı gereği aynı değildir ve birbirlerinden farklı yetkinlere sahiptir. Bu nedenle işletmeler endüstride heterojen bir dağılım gösterme eğilimindedirler. Bir işletme için diğer işletmelerin yetkinlerini elde etmek veya kopyalamak kolay bir süreç değildir. Bir işletmenin bu şekilde diğer işletmeler tarafından kolaylıkla uyarlanamayacak yetkinliklerine anahtar stratejik yetkinlikler denir. İşletmenin anahtar stratejik yetkinliklerinin belirlenmesi ve gelişiminin sağlanması için aşağıdaki sorular sorulmaktadır (Johnson ve diğ., 2011, s. 83).

- İşletmenin sahip olduğu stratejik yetkinlikler nelerdir?
- İşletmenin sahip olduğu stratejik yetkinlikler, işletmenin üstün performans göstermesine ve rekabette avantaj elde etmesine ne şekilde katkı sağlıyor?
- Stratejik yetkinlikler nasıl belirlenir?
- Stratejik yetkinliklerin geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?

2.4.2.1 Kaynak Tabanlı İnceleme (RBV)

İşletmelerin üstün performans göstermesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayan, sahip olduğu stratejik kaynakları ve yetkinlikleri kaynak tabanlı inceleme (*resource based view*) yöntemi ile belirlenmektedir. Bu kapsamda belirlenen yetkinlikler aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmaktadır (Johnson ve diğ., 2011, s. 84).

- **Kaynaklar ve yetkinlikler:** İşletmenin sahip olduğu makina, malzeme, teçhizat, patent, veri tabanları, bilgisayar sistemleri gibi fiziksel kaynaklar; bilanço, nakit akışı, fonlar gibi finansal kaynaklar; yöneticiler, çalışanlar, partnerler, tedarikçiler ve müşteriler gibi insan kaynaklarıdır.
- **Dinamik yetkinlikler:** İşletmenin, değişen çevreye ve sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte stratejik yetkinlerini yenilemesi ve yeniden oluşturabilmesi yeteneğidir.
- **Temel ve ayırt edici nitelikte yetkinlikler:** Temel yetkinlikler, bir işletmenin içerisinde bulunduğu endüstride faaliyetlerine devam edebilmesi için sahip olması gereken asgari yetenek ve yetkinler bütünüdür. Ayırt edici nitelikte yetkinlikler ise işletmenin üstün performans göstermesini ve rekabette avantaj elde etmesini sağlayan yetkinler bütünüdür.

2.4.2.2 Değer Yaratan Yetkinlikler (VRIN)

Stratejik yetenekler bir işletmenin içerisinde bulunduğu endüstride rekabet avantajı sağlaması için potansiyel sağlayan yetkinliklerdir. İşletmeye kabul edilebilir miktarlarda geri dönüş sağlarlar. Bu stratejik yetkinlikler temel olarak dört bileşen altında sınıflandırılmaktadır (Johnson ve diğ., 2011, s. 89).

- **Değer yaratan (Value):** Müşterinin hayatında katma değer yaratan ürün veya hizmetler

- **Nadir (*Rarity*):** Piyasada az bulunan ürün veya hizmetler
- **Taklit edilemez (*Inimitability*):** Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen, farklı teknolojiler kullanılarak üretilen yenilikçi ürün veya hizmetler
- **İkame edilemez (*Non-substitutability*):** Farklı ürünler ve hizmetler tarafından ikame edilme olasılığı düşük olan ürün veya hizmetler

2.4.2.3 İç Çevre Analizi

Bu bölüm işletmenin stratejik kaynakları ve yetkinliklerinin belirlenmesi ve tanımlanmasına yönelik olarak kullanılan yöntemleri içermektedir.

2.4.2.3.1 Karşılaştırma

Bir işletmenin başta rakipleri olmak üzere diğer işletmelerle karşılaştırılması sağlanarak; sunulan ürünler, hizmetler ve organizasyon yapıları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmektedir.

Karşılaştırma, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve endüstride yer alan diğer işletmelerle olabilir. Ya da o alanda yapılan en iyi uygulamalar ile kıyaslamalar da (*best in class benchmarking*) yapılmaktadır.

2.4.2.3.2 Değer Zinciri

Bir işletme içerisinde ürün ve hizmet üretilmesini sağlayan faaliyetlerin tamamına değer zinciri denilmektedir. Değer zinciri analizi (*value chain analysis*) ile bir ürünün veya hizmetin üretilmesinde gereken faaliyetler arasındaki bağlantılar ve ilişkiler tespit edilerek, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi temel fonksiyonlar ve destek fonksiyonlar belirlenir.



Şekil 2.5: Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi

Kaynak : Porter, 1985, s. 46

2.4.2.3.3 Faaliyetlerin Gruplandırılması

İşletme tarafından yapılan her bir faaliyetin birbiri ile ilişkisi ve faaliyet yaşam döngüsü içerisindeki yeri belirlenir. Faaliyetler temel fonksiyonlar ve destek fonksiyonlar olarak ayrıldıktan sonra birbirleri için öncelik gerektiren ve eşgüdümlü yürütülmesi gereken faaliyetler belirlenir. Her bir faaliyetin VRIN (*value, rarity, inimitability, non-substitutability*) çerçevesine olan etkisi ayrı ayrı analiz edilir. İşletme tarafından üretilen ürünün veya sağlanan hizmetin değer yaratması, piyasada nadir bulunması, rakipler tarafından taklit edilemez olması ve diğer ürün ve hizmetler ile ikame edilemez olmasında her bir faaliyetin etkisi ve katkısı ayrı ayrı değerlendirilir (Johnson ve diğ., 2011, s. 103).

2.4.2.3.4 SWOT

Ansoff ve Chandler tarafından strateji; sadece akademisyenler tarafından teorik olarak incelenen bir konu olarak ele alınsa da, popüler yaklaşımlarda strateji, rasyonel ve pratiğe yönelik bir konu olarak incelenmektedir (Clegg ve diğ., 2011, s. 103). Bu yaklaşımlara örnek olarak, Albert Humphrey tarafından 1960'lı yıllarda SWOT analizi geliştirilmiştir. Bu analize göre işletmelerin yapısı ve faaliyet gösterdiği çevre incelenerek aşağıda belirtilen dört sınıf altında toplanır.

- **Güçlü yanları (*Strengths*):** İşletmenin rekabette fark yaratan yetenekleri ve özellikleri
- **Zayıf yanları (*Weakness*):** İşletmenin rakiplerine göre yetersiz kalan ve gelişime açık yönleri
- **Fırsatlar (*Opportunities*):** Gelecekte işletmenin rekabetteki pozisyonunu daha iyi konuma getirecek durumlar
- **Tehditler (*Threats*):** Gelecekte işletmenin rekabetteki pozisyonunu olumsuz etkileyebilecek durumlar

Bu sınıflar altında belirlenen maddeler incelenerek; işletmenin olası tehditlere karşı önlem almasını ve zayıf yönlerinin geliştirilmesine yönelik girişimde bulunmayı sağlayan stratejiler geliştirilmektedir. Aynı şekilde, işletmenin güçlü yanlarından faydalanarak gelecekte karşılaşılabilecek fırsatları değerlendirmesi sağlayan stratejiler de geliştirilmektedir. Diğer yöntemlere göre uygulanması açısından daha kolay ve anlaşılır olduğundan kendisine geniş kullanım alanı bulmuş ve bir çok işletme tarafından en sık kullanılan yöntem olmuştur.

2.5 Uygulanabilirlik Kriterlerine Uygunluk

İşletmeler çevrenin, müşterilerinin ve ortaklarının beklentilerini karşılamak, belirledikleri hedeflere ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kısa ve uzun vadeli planlar geliştirmektedir. İşletmeler bu süreçte kaynaklarını ve yetkinliklerini göz önünde bulundururlar. İşletmeler uygulanabilirlik kriterlerine göre

strateji geliştirmek için oluşturdukları kısa ve uzun vadeli planların etkili, uygun, kabul edilebilir ve uygulanabilir olmasını sağlamaktadırlar. Bunu sağlayabilmek için işletmeler kendilerine aşağıdaki soruları yöneltmelidir (Clegg ve diğ., 2011, s. 51).

- **Uygunluk (*Suitability*):** nerilen strateji gelecekte işletmenin karşılaşması öngörülen anahtar fırsat ve kısıtlar gözetilerek mi oluşturuldu?

- **Kabul edilebilirlik (*Acceptability*):**

1. Önerilen strateji paydaşların beklentilerini karşılıyor mu?
2. Paydaşlar stratejiyi kabul eder mi?
3. Risk kabul edilebilir seviyede mi? Olası geri dönüşler kabul edilebilir düzeyde mi?

- **Uygulanabilirlik (*Feasibility*):**

1. Önerilen strateji pratikte uygulanabilir mi?
2. Stratejinin uygulanması için gereken finansman sağlanabiliyor mu?
3. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri stratejik hedefleri gerçekleştirmek için uygun ve yeterli mi?
4. Planların hayata geçirilebilmesi için gereken kaynaklar sağlanabilir mi?

2.6 Stratejinin Belirlenmesi

Stratejiler jenerik ve interaktif stratejiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tez kapsamında jenerik stratejiler içerisinde yer alan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri incelenecektir. Jenerik stratejiler aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere dört farklı başlık altında incelenmektedir.

		Rekabet avantajı	
		Düşük maliyet	Farklılaşma
Rekabetin kapsamı	Hedef kitle geniş	1 Maliyet Liderliği	2 Farklılaşma
	Hedef kitle dar	3a Maliyet odaklı	3b Farklılaşma odaklı

Şekil 2.6: Jenerik stratejiler

Kaynak: Porter, “*Competitive Advantage of Nations*”, 1980, s. 3

2.6.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmeler belirli faaliyetler sonucu ürettikleri ürün ve sundukları hizmetler için katlandıkları maliyetleri düşürerek, müşteriye daha uygun fiyat sunmak ve bu sayede rekabet avantajı elde etmek isterler. Bu hedefe yönelik olarak işletmeler maliyet liderliği stratejisi izlerler. Emek ve işçilik gibi insan kaynağı gerektiren faaliyetlere ait maliyet girdileri işletmeler için oldukça önemli kalemlerdir. Bu nedenle işletmeler, işçilik ücretlerinin daha düşük olduğu ülkelerde operasyonları yönetmeyi tercih ederler. Müşteri hizmetleri bölümlerinin Hindistan’da veya üretim merkezlerinin Çin’de yer alması maliyet liderliği stratejisi uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Johnson ve diğ., 2011, s. 200).

Maliyet liderliği stratejisi kapsamındaki uygulamalardan bir diğeri de, sabit giderlerin mali döneme göre vergi avantajı sağlanacak şekilde planlanmasıdır. Diğer

yandan işten ayrılma oranları düşürülerek çalışanların bilgi ve deneyimlerinden faydalanılmaktadır. Böylece işe yeni giren birinin adaptasyonu ve eğitim süreci göz önüne alındığında, maliyetlerin azaltılması hedeflenmektedir. Süreçlerin etkin bir şekilde tasarlanarak zaman ve gereksiz çalışma kaybını önlemek de maliyet liderliği için avantaj sağlayan uygulamalardandır.

2.6.2 Farklılaşma Stratejisi

İşletmeler piyasaya sundukları ürün ve hizmetlerini müşterilerinin beklentilerine göre özelleştirerek farklılaşma stratejisi izlerler. Hedef alınan müşteri kitlesi, ürün veya hizmetin sağladığı farklılıktan faydalanmak için yüksek fiyatlara katlanabilecek profildedir. İşletmeler farklılaşma stratejisine yönelik ürün veya hizmet sunarak müşterilerinin ihtiyacına cevap vermektedirler (Porter, 1980, s. 5).

2.6.3 Odaklanma Stratejileri

Odaklanma stratejileri iki farklı şekilde uygulanabilir. İşletmeler sadece belirlediği bir ürün veya hizmet için maliyetleri düşürerek, müşterilerine piyasaya göre daha uygun fiyat sunarak maliyet liderliği stratejisi uygulamaktadır. Bu süreçte belirli bir ürün veya hizmet için maliyetin düşürülmesini hedefleyen işletmeler odaklı maliyet liderliği stratejisi izlemektedirler (Porter, 1980, s. 8).

Bir diğer odaklanma stratejisi olan farklılaşma odaklı stratejiler ise, işletmelerin sadece belirlediği müşteri bölümüne yönelik ürün ve hizmetlerinin özelliklerini veya kalitesini farklılaştırarak sunması şeklinde uygulanmaktadır.

2.7 Stratejik Yönetim Modelinin Uygulanması Süreci

Stratejileri uygulama süreci, işletme tarafından belirlenen stratejilere uygun olarak oluşturulan planların gerçekleştirilmesi için yönetim tarafından yapılan her türlü faaliyeti kapsamaktadır.

2.7.1 McKinsey 7S Modeli

1980’li yılların başında McKinsey Danışmanlık firmasında çalışmakta olan Tom Peters ve Robert Waterman tarafından, stratejik yönetim sürecinin uygulanması ile ilgili bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre işletmenin belirlediği stratejileri etkin bir şekilde uygulayabilmesi için yedi adet iç süreç birbiri ile uyumlu olarak ve birbirini destekler şekilde tasarlanmalıdır.

McKinsey 7S modeli, bir stratejik yönetim modeli olmasının yanı sıra işletmenin değiştirilmesi veya yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir. Belirlediği stratejiyi etkin bir şekilde uygulayabilmek amacıyla değişikliğe gitmek isteyen bir işletme tarafından McKinsey modelinde yer alan bileşenler sırasıyla ele alınmalıdır (Karlöf ve Lövingsson, 2005, s. 209).

McKinsey 7S modeline göre bileşenler şu şekilde belirlenmiştir:

1. **Strateji (*Strategy*):** Stratejilerin tanımlanması ve bir bütün olarak işletmenin her kademesinde ölçülebilir hedefler haline getirilmesi gerekmektedir.
2. **İşletme Yapıları (*Structure*):** Merkezi görev yerleri belirlenerek stratejik işletme birimleri, bölümler ve üniteler tanımlanır. İşletme yapısında gerekli düzenlemeler yapılarak çalışanlar ilgili birimler altında kadrolanır.
3. **Sistemler (*Systems*):** Genel çerçeveyi belirleyecek işletme ve bölüm politikaları tanımlanır. Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri kurulur.
4. **Kurum Kültürü (*Shared Values*):** İşletmenin değerlerine yönelik yönetim modeli tasarlanır ve pekiştirme programları uygulanır.
5. **Yönetim Tarzı (*Style*):** İşletme içerisinde etkin stratejik liderlik geliştirilir. Liderlik kademelerinde görev alan çalışanların geleceği gören, vizyon yaratan, esnek, belirsizlikle baş eden, çalışanları güçlendiren, başkalarının duygu ve davranışlarını olumlu etkileyebilen, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilen, kendini sürekli sorgulayıp geliştiren, çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen bireyler olmaları beklenmektedir (Yamak, 2014).

6. **İnsan Kaynakları (Staff):** İşletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi birikimine ve tecrübeye uygun olarak personel seçilir. Başarıyı ölçmede kullanılacak yöntemler belirlenir. Teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır.

7. **Yetenekler (Skills):** Süreç yenileme ve kıyaslama yöntemleri ile yeteneklerin geliştirilmesi sağlanır. İhtiyaca yönelik olarak eğitim programları belirlenir ve uygulanır. Denetim yöntemlerinin yeterliliği gözden geçirilir. Sonuçlar belirlenir ve beklenen durumla aradaki fark tespit edilir. Farklılıklara ilişkin geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır (Yamak, 2014).

3. YÖNETİM VE MALİYET MUHASEBESİ

3.1 Yönetim Muhasebesinin Tanımı ve Gelişimi

Yönetim muhasebesi işletme genelindeki tüm kaynaklardan verilerin toplanmasını, analiz edilmesini, yayımlanmasını ve yorumlanmasını sağlar. Bu sayede; yöneticilerin karar vermelerine, plan yapmalarına ve hedeflerini gerçekleştirmelerine sağlanan katkıyı kontrol etmelerine imkan vermektedir. Verilerin toplanarak işlenmesini ve yorumlanarak karar verilmesini sağlayan faaliyetleri temel aldığı için literatürde analitik muhasebe olarak da adlandırılmaktadır.

Yöneticilerin, işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik kararlar almaları ve kaynaklarını doğru bir şekilde kullanabilmeleri beklenmektedir. Bunu sağlayabilmek için yöneticilerin, tüm kaynaklardan ve işletme içerisinde kullanılan sistemlerden elde edilecek veri akışına ve bu verinin anlamlandırılmasına ihtiyacı vardır. Yöneticilerin görev aldığı satış, operasyon, üretim veya insan kaynakları gibi alanlarda; ilgili kaynaklardan, belirlenen zaman aralığında tam ve doğru olarak veri sağlanmalıdır. Elde edilen bu veriler uygun metotlar kullanılarak analiz edilmeli ve anlamlandırılarak bilgiye dönüştürülmelidir (Atrill ve McLaney, 2001, s. 6). Yöneticiler görev aldıkları birimlerde bu bilgileri kullanarak ve işletmenin stratejisine uygun olarak kararlar alırlar.

Yönetim muhasebesi yaklaşımları uygulanarak, yöneticilerin işletmenin stratejisine uygun olarak kısa vadeli operasyonel kararları ve uzun vadeli stratejik kararları almaları sağlanmaktadır. Uygulama süresince elde edilen veriler kullanılarak işletme genelinde planlama ve bütçeleme faaliyetleri oluşturulmaktadır. Belirlenen dönemlerde kontroller sağlanarak, performans göstergelerine ilişkin ölçümler yapılmakta ve raporlar oluşturulmaktadır. Yönetim muhasebesi kapsamında aşağıdaki başlıklara ilişkin bilgilerin üretilmesi, sunulması ve yorumlanması gerekmektedir (Bhimani ve diğ., 2008, s. 5).

- Stratejinin oluşturulması
- Planlama ve kontrol faaliyetleri
- Karar verme yöntemleri
- Etkin kaynak kullanımı
- Performans geliştirme ve değer arttırma
- Taşınabilir ve taşınamaz değerlerin güvenliği
- Kurumsal yönetim ve iç denetim (CIMA, 2000, s. 3)

Yönetim Muhasebesinin gelişimine ilişkin olarak literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde göre; yönetim muhasebesi eski bir kavram olmasına rağmen, özellikle maliyet yönetimi konusunda günümüzde önemli yaklaşımlar geliştirilmektedir. Diğer bir görüşe göre ise yönetim muhasebesinin çağımız gereksinimlerine ve değişimlere cevap verecek şekilde gelişmekte olduğu şeklindedir. Bu görüşe göre yönetim muhasebesi, farklı uygulama alanlarında teorik ve pratik açıdan stratejik olarak farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım yönetim muhasebesi yaklaşımının günümüzdeki küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere cevap verecek şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Bu sayede işletmelerin risk yönetimi, yönetişim, süreklilik, coğrafi konum, ekonomik veya sosyal tehditlere karşı önlem alınması konusunda yararlandığı bir sosyal bilim olarak değerlendirildiği için daha makul bulunmaktadır (Bhimani ve Bromwich, 2010, s. 1).

1840'lı yıllardan 1910 yılının başına kadar finansal bilgileri elde etmek amacıyla envanter, maliyet ve karlılık deftere kaydedilmekteydi. Birinci dünya savaşı sonrasında hükümetin maliyet kontrolünün sağlanması konusundaki zorlamaları sonucunda, 1919 yılında İşler ve Maliyet Muhasebecileri Enstitüsü (*Institute of Cost and Works Accountants*) (ICWA) kuruldu (Loft, 1990, s. 21). Bu dönemde yönetim muhasebesi alanındaki ilk çalışmalar yapılmaya başlanmış olup, 1920 yılında Jordan ve Harris tarafından Maliyet Muhasebesi Prensipleri ve Uygulaması (*Cost Accounting: Principals and Practice*) kitabı yayımlanmıştır. Bu kitapta maliyet yönetimi sisteminin oluşturulması ve fonksiyonel maliyetler açıklanmıştır. Enstitünün adı 1972 yılında Maliyet ve Yönetimi Muhasebecileri Enstitüsü (*Institute of Cost and Management Accountants*) (ICMA) olarak ve 1986 yılında da Yeminli

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (*Chartered Institute of Management Accountants*) (CIMA) olarak değiştirildi. Yönetim muhasebesi alanında 90 yıl boyunca yapılan araştırmalar ve çalışmaların birikimi ile Birleşik Krallık merkezli CIMA kurulduktan sonra, stratejik yönetim muhasebesi konusu akademik dünyada ilgi görmeye devam etti. İlerleyen dönemde bu alanda standart maliyetler, bütçeleme ve kontrol, performans yönetimi ve karar verme süreçleri gibi yaklaşımlar geliştirildi. Yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modern muhasebe yaklaşımları aşağıdaki gibidir:

- Rekabet muhasebesi ve rekabetteki konumun izlenmesi (Simmonds, 1981; Ward, 1992; Moon ve Bates, 1993; Jones, 1988; Rangone, 1997)
- Stratejik maliyet yönetimi (Porter, 1980, 1985; Shank ve Govindarajan, 1988, 1989, 1992, 1993a,b; Govindarajan ve Shank, 1992; Shank, 1996)
- Stratejik yatırım değerlendirilmesi (Shank ve Govindarajan, 1992; Tomkins ve Carr, 1996; Barwise ve diğ., 1989; Grundy, 1990a,b, 1992)
- Faaliyet tabanlı maliyet yönetimi (Cooper ve Kaplan, 1988, 1991)
- Kurumsal Karne (Kaplan ve Norton, 1992)

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise; muhasebe alanında 1919'da kurulan ilk yapılanma, 1991 yılında IMA (*Institute of Management Accountants*) olarak bugünkü adını almıştır. 1972 yılında finansal raporlama, maliyet yönetimi, performans yönetimi, bütçeleme ve yatırım kararları konularında uluslararası düzeyde yetkinliği ölçen CMA (*Certified Management Accountant*) sertifika programı başlatılmıştır (<http://www.imanet.org/cma-certification/become-A-CMA/the-value-of-the-cma>).

2012 yılında CIMA ile ABD merkezli AICPA (*The American Institute of Certified Public Accountant*) birleşerek CGMA (*Chartered Global Management Accountant*) kurulmuştur (<http://www.cgma.org/aboutus/Pages/default.aspx>).

3.2 Yönetim Muhasebesinin Gelişimini Etkileyen Faktörler

1980'li yıllardan sonra hızla gelişen yönetim muhasebesi alanında literatürde bir çok makale yazılmış olup farklı sektörlerde uygulamaya yönelik olarak çalışmalar

yapılmıştır. Bu yıllarda dünyada bir çok ülkede kamu bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler özelleştirilmeye başlamıştır (Demir, 2008, s. 6). Gelişen teknoloji ile işletmeler farklı ülkelerde faaliyet göstermeye başlamış ve bu gelişme beraberinde küreselleşmeyi getirmiştir. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki finans ve muhasebe alanındaki yaptırımlara ve Amerika Birleşik Devletleri Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (*Financial Accounting Standards Board*) (FASB) tarafından yayınlanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (*International Financial Reporting Standards*) (IFRS) karşı yükümlüdür. Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler, gelir vergileri ve finansal muhasebeye ilişkin uygulamalar ile finansal performanslarını ölçümleyebilmekte ve raporlayabilmektedir. Standartlara uygun olarak oluşturdukları bu raporlar yatırımcılar, ortaklar, kredi verenler ve müşteriler gibi paydaşlardan oluşan dış çevreye şeffaf bilgi vermektedir. Fakat küreselleşmenin artması ile işletmelerin başarısı sadece finansal performansları ile ölçümlenememektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı göstermeleri finansal olmayan performanslarına da bağlı olmaktadır. Bu nedenle zaman içerisinde yönetim muhasebesi alanında, işletmelerin finansal olmayan göstergelere bağlı olarak performanslarını ölçmelerini sağlayacak, pazar ve müşteri odaklı bütüncül yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yönetim muhasebesinin gelişimini etkileyen ana konular aşağıdaki gibidir (Drury, 2008, s. 11).

- Küreselleşme
- Rekabet ortamının ve koşullarının değişmesi
- Ürün hayat döngüsünün değişmesi
- Üretim yöntemlerindeki değişiklikler
- Müşteri memnuniyeti odaklılık ve güncel yönetim yaklaşımları
- Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve kullanımının artması
- Yönetim muhasebesi uygulamalarının uluslararası kullanımının artması

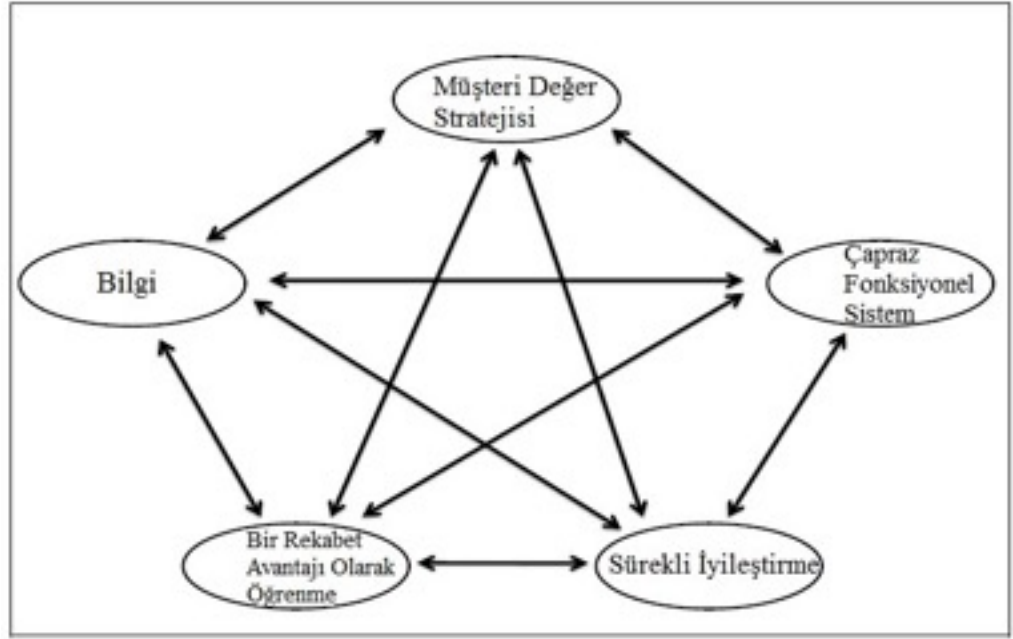
İşletmeler içerisinde bulundukları sosyal çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde (Burchell ve diğ., 1985, s. 385). Bu etkileşim sonucunda işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerde çeşitli sosyal sorumluluk projeleri yaparak içerisinde bulundukları çevreye katkı sağlamak ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektedir.

Bu yaklaşım muhasebenin strateji ile ilişkilendirilmesi ve işletmelerin performanslarının sadece finansal verilere dayanarak değil bütüncül bir yaklaşım içerisinde değerlendirilmesi alanında yapılan çalışmalara ışık tutmuştur. İşletmelerin performanslarının finansal olmayan verilere da dayandırılması amacıyla toplam kalite yönetimi, değer zinciri analizi, faaliyet muhasebesi, karşılaştırma ve hedef maliyetleme gibi yaklaşımlar geliştirilmiştir (Burns ve Baldvinsdottir, 2007, s. 122). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yeni üretim metotları ekonomide yeni bir çağa girilmesine yol açmıştır (alıntılayan: Demir, 2008, s. 54). Buna bağlı olarak işletmeler sadece işletme içi değil işletme dışı bilgilere ve analizlere de ihtiyaç duymaktadır. Haberleşme ve teknoloji alanındaki gelişmeler tüketici davranışlarını değiştirmektedir. İşletmeler değişen ihtiyaca yönelik olarak üretim ve değerlendirme süreçlerini yenilemek durumunda kalmışlardır. Bu gelişmelere bağlı olarak yönetim muhasebesinin önemi artmış ve bu konuda hem teorik hem de uygulamaya yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. İşletmelerin uluslararası düzeyde rekabete cevap verebilmeleri ve müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmeleri için işletmelerin değer zinciri analizleri yapılmaktadır. Bu analizler sonucunda üretim süreçlerinin kısaltılması ve kalite yönetimine ilişkin üretim süreçlerine esneklik kazandırılması konusunda güncel ve yalın üretim yöntemleri geliştirilmiştir (Hoque, 2006, s. 72).

İşletmeler değişen rekabet koşullarını yakalayabilmek amacıyla yönetim muhasebesi yöntemlerini uygulayabilmek için işletme içi ve işletme dışı bilgi kaynaklarından elde edilecek verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Gelişen bilgi teknolojileri sayesinde verilerin toplanması, ölçülmesi, analiz edilmesi ve raporlanması için değişiklikler ve yeni yöntemler getirilmiştir (alıntılayan: Demir, 2008, s. 57). Veri ambarları, kurumsal kaynak planlaması (*enterprise resource planning*) (ERP), işletme içi kurumsal çözüm sağlayan uygulamalar, web tabanlı uygulamalar, internet, sanal ortamdaki anketler ve toplantılar gibi bir çok kaynaktan veri toplanmaktadır. Zamanında ve eksiksiz olarak sağlanan bu verilerin müşteri ilişkileri yönetimi (*customer relationship management*) (CRM) uygulamalarında konsolidasyonu ve analizi yapılmaktadır. Bu bilgiler raporlanarak işletme içerisindeki yöneticiler tarafından yorumlanmakta ve karar verme aşamasında kullanılmaktadır. Bilgi, yönetim muhasebesindeki beş ana konudan biri olmakla

beraber diğer ana konularla da doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle bilginin zamanında ve eksiksiz sağlanması ve kullanılması etkin bir bilgi sisteminin varlığını gerektirmektedir.

Yönetim muhasebesindeki beş ana konu aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. Bilgi diğer tüm konularla ilişkili olup işletme tarafından diğer konuların sağlanabilmesi için önşart niteliğindedir (Demir, 2008, s. 61).



Şekil 3.1: Yönetim Muhasebesinde Beş Ana Konu

Kaynak: alıntılan Demir, 2008, s. 62

3.3 Yönetim Muhasebesi ve Finansal Muhasebe Arasındaki Farklar

Yönetim muhasebesi yöneticilerin ihtiyacına yönelik bilgi sağlarken, finansal muhasebe ortaklar, kredi verenler, müşteriler gibi işletme dışındaki paydaşlar için bilgi sağlamaktadır (Atrill ve McLaney, 2001, s. XIII).

Finansal muhasebe, finansal veriler içeren raporlar oluşturarak işletme performansını sadece finansal verilere dayandırarak ölçmektedir. Yönetim muhasebesi ise finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verilere ilişkin olarak da

raporlar oluşturmakta ve işletmenin performansını çok yönlü bir bakış açısı ile bütünsel olarak ölçümlemektedir (alıntılayan: Demir, 2008, s.55).

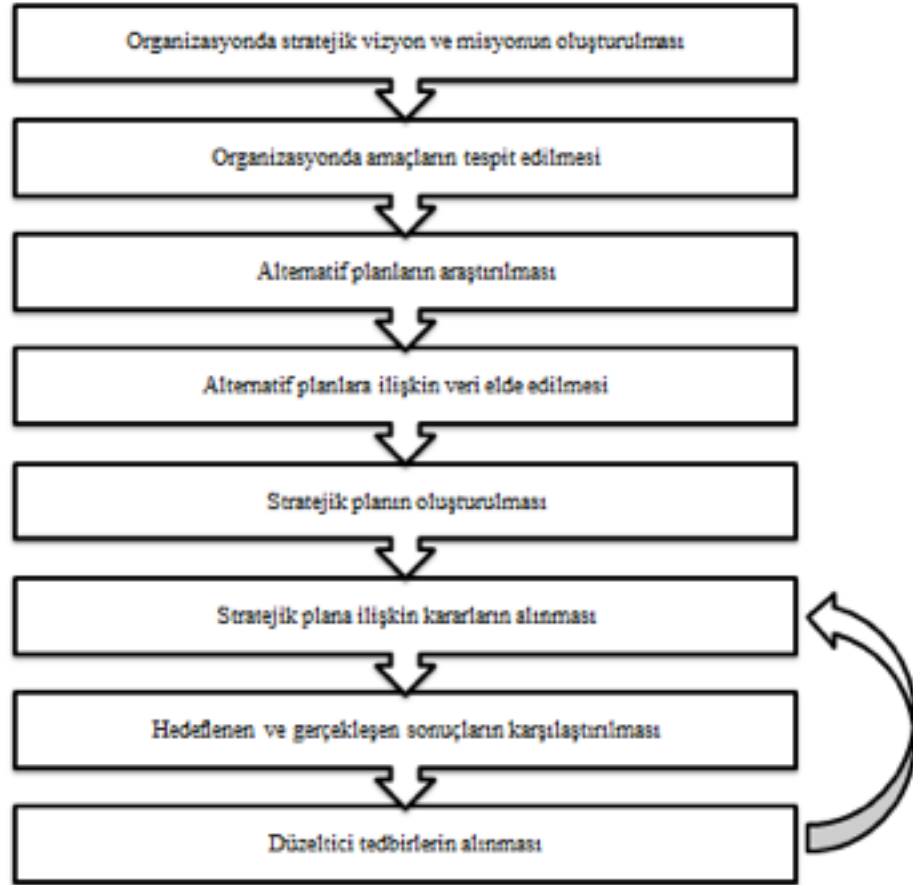
Yönetim muhasebesi işletmenin stratejisi ile ilişkilendirilerek yöneticilerin hedeflerine yönelik olarak planlama ve kontrol faaliyetlerini içermektedir. Finansal muhasebe belgelendirilen gerçekleşmiş olayların raporlanması esasına dayanırken, yönetim muhasebesi belgelendirilen ve talep tahminlerine bağlı hem gerçekleşmiş hem de gerçekleşmesi öngörülen olayların raporlanması esasına dayandırılmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 131). Finansal muhasebe kapsamında bilanço, gelir-gider tablosu gibi yıllık raporlamalar yapılırken; yönetim muhasebesi kapsamında nakit akış analizleri, maliyet analizleri, kara geçiş analizleri, sapma analizleri, yatırım analizleri, pro-forma bilanço, pro-forma gelir tablosu ve bölümsel raporlar gibi hem yıllık hem de dönemsel raporlamalar yapılmaktadır. Yönetim muhasebesi yaklaşımı ile hazırlanan raporlar satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi ilgili bölümlerin ihtiyaçlarına yönelik olarak, belirlenen sreler içerisindeki veriler baz alınarak yapılmaktadır. Bu sayede ilgili bölümdeki yöneticiler, işletmenin stratejisine bağlı olarak belirlenen hedeflere yönelik kararlarda bu raporları temel alırlar.

İşletmede planlamalar yapılırken yönetim muhasebesi yaklaşımlarından faydalanılmaktadır. İşletmenin veya ilgili birimin mevcut durumu, geçmiş zaman aralığına ilişkin finansal tabloları ve analiz raporları, trend analizleri, karşılaştırmalı analizleri, maliyet-hacim analizleri, btceleme gibi tahminsel veriler, maliyet-kar-hacim analizleri, yatırım analizleri gibi raporlar oluşturulmaktadır. Bu raporlar sayesinde işletmenin stratejisine yönelik seçeneklerin değerlendirilmesi sağlanır. rgtlenme, yürütme ve denetim sağlanması amacıyla oluşturulan raporlar da yönetim muhasebesi yaklaşımları kapsamında geliştirilen modellerdir.

3.4 Yönetim Muhasebesinin Strateji ile İlişkisi

İşletmeler küreselleşmenin ve teknolojinin gelişmesi ile artan rekabet ortamında, varlıklarının devamını sağlamak ve karlılıklarını sürdürebilmek için kısa vadeli ve uzun vadeli stratejiler geliştirmektedir. İşletmeler kısa ve uzun vadeli

stratejilerini oluşturabilmek için öncelikle işletme içi maddi kaynaklarını ve entelektüel sermayesini belirlemektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek üzere analizler yaparlar. Aynı şekilde işletme dışı makro çevrede ve faaliyet gösterilen sektördeki fırsat ve tehditlere karşı bilgilenmelerini sağlayacak analizlere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu analizler sonucunda oluşturulan raporlar ile işletmeler veya ilgili bölümler mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak, çevredeki tehdit ve fırsatlara yönelik aksiyon planlarını oluştururlar. İşletmeler misyon, vizyon gibi değerler ve oluşturdukları stratejiler ışığında belirledikleri kısa ve uzun vadeli aksiyon planlarını gerçekleştirebilmek için güncel yönetim muhasebesi yaklaşımlarından faydalanmaktadırlar. Stratejinin oluşturulması ve yönetim muhasebesi arasındaki ilişki şekildeki gibi gösterilmektedir:



Şekil 3.2: Strateji ve yönetim muhasebesi arasındaki ilişki

Kaynak : Drury, 2008, s. 8

İşletmeler uzun ve kısa vadedeki stratejik hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları hedefleri diğer kademelere yayarlar ve işletme içerisindeki bölümlerin hedeflerini belirlerler. İlgili bölümler hedeflerine ulaşabilmek için kurumsal karne, faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme ve değer zinciri analizi gibi güncel yönetim muhasebesi yaklaşımlarını uygulamaktadırlar. İşletme içi belirli periyotlarda dönemsel değerlendirmeler yapılarak birey ve bölüm bazında hedefe ulaşma oranları ölçümlenir, gerekirse hedeflerde revizyon yapılır.

3.5 Yatırım Kararlarının Verilmesi

Günümüzde artan rekabet koşulları nedeni ile işletmeler hem rakiplerinden geri kalmamak hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacı ile bir çok yatırım yapmaktadır. Bu yatırımlar ile altyapı geliştirmeleri, süreç iyileştirmeleri, çalışan eğitimleri, yazılım ve donanım alınması gibi mevcut yapının geliştirilmesine yönelik yatırımlar olabileceği gibi; inovasyon, araştırma geliştirme, yeni teknolojilerin kullanılması gibi işletmeye katma değer sağlayacak yatırımlar da olabilir. İşletmeler belirledikleri stratejiye bağlı olarak farklılaşma, maliyet liderliği veya odaklanma sağlayacak yatırım kararları almaktadırlar.

Hem işletmenin kısıtlı bütçesini doğru yönetebilmek hem de işletmeye en büyük faydayı sağlayacak yatırım projelerini seçmek için kullanılan metotlara ve tekniklere sermaye bütçelemesi denilmektedir. Sermaye bütçelemesi yöntemleri statik ve dinamik değerlendirme yöntemleri olarak ikiye ayrılır (Haka, 1987, s. 32). Statik değerlendirme yöntemleri olarak Geri Ödeme Süresi (ROI) ve Ortalama Muhasebe Getirisi (ARR) gibi yöntemler kullanılmaktadır. Statik değerlendirme yöntemleri yatırım projesinin zaman planına bağlı olarak değişen çevresel riskleri ve etkilerini analiz etmediğinden çok doğru sonuçlar vermemektedir. Yatırım projesinin uygulama süresi boyunca nakit akışları gibi işletme içi riskler veya paranın zaman değeri ve enflasyon gibi çevresel riskler oluşabilmektedir. Statik değerlendirme yöntemleri bu etkileri göz önünde bulundurmazlar. Buna rağmen uygulanması kolay olduğu için hala işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Net Bugünkü Değer (NPV), İç Karlılık Oranı (IRR) gibi dinamik yöntemler ise yatırım projesinin zaman planına bağlı olarak, işletme içerisindeki değişikliklerle birlikte çevredeki değişimleri ve etkilerini de analiz etmektedir. Çevresel ve işletme içi riskleri öngörmek için duyarlılık analizi, iskonto oranının ayarlanması, olasılık dağılımı, karar ağacı yöntemi gibi yöntemler kullanılmaktadır (Arnold ve Hatzopoulos, 2000, s. 608).

Tablo 3.1: Yatırım kararları yöntemlerine ilişkin araştırma raporu

Yatırım kararı vermede kullanılan yöntem	Proje için yatırım kararı verilmesinde öncelikli yöntem olarak kullananların yüzdesi
İçine doğması	%29
Geri ödeme süresi	%22
Geri dönme oranı	%16
NPV/IRR	%14
Methodların birlikte kullanılması	%12
Diğer	%8

Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 469

3.5.1 Net Bugünkü Değer (NPV)

Yatırım projesinin bugünkü nakit girişleri ile yatırım giderleri arasındaki fark net bugünkü değer olarak ifade edilmektedir. Net bugünkü değer analizi ile bir projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişleri ve nakit çıkışları uygun bir indirgeme oranı ile bugüne uyarlanarak projenin bugünkü net nakit akış değerleri bulunmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 356). Yatırım projesine stratejik açıdan olumlu karar verilebilmesi için net bugünkü değerinin pozitif olması gerekmektedir. Alternatif yatırım projeleri arasında net bugünkü değeri en yüksek olan proje bu analize göre en avantajlı proje olarak yorumlanmaktadır. İşletmeler tarafından planlanan bazı projeler net bugünkü değeri sıfır veya negatif olmasına rağmen; rekabetin gerisinde kalmamak veya tabi olunan mevzuat yaptırımlarına uyum sebebiyle olumlu karar verilen yatırımlardır.

Nakit akışı tablosunda her yıl için yıllık nakit girişlerine ve çıkışlarına belirlenen indirgeme oranı uygulanarak bugünkü değerleri bulunur. Her yıl için indirgenen nakit girişlerinden nakit çıkışları çıkarılarak, her yıl için ayrı ayrı net nakit akışı hesaplanır. Her yıl için belirlenen nakit akışları toplanarak yatırımın net bugünkü değeri elde edilir. Net bugünkü değer hesaplamasında aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Demir, 2014).

$$NPV = \frac{S}{(1+i)^{n+m}} + \left(\sum_{t=m+1}^{m+n} \frac{NNG}{(1+i)^t} \right) - \left(\sum_{t=0}^m \frac{I_t}{(1+i)^t} \right)$$

NNG_t = t yılındaki net nakit girişi (artık değer hariç)

I_t = t yılındaki yatırım tutarı

n = tesisin ekonomik ömrü

m = projenin tamamlanma süresi

i = indirgeme oranı

S = tesisin ekonomik ömrü sonundaki artık değeri

İndirgeme oranının değeri ise sermaye maliyetine bağlı olarak aşağıdaki formül ile belirlenir.

$$i = \left[\frac{(1+k)}{(1+\Pi)} \right] - 1$$

i = gerçek (reel) indirgeme oranı

k = nominal indirgeme oranı

Π = ortalama satış fiyat oranı (beklenen enflasyon)

Bir yatırım projesinde finansmanın hangi kaynaktan hangi oranda sağlandığına bağlı bir hesaplama yapılmaktadır. İşletmeler tarafından indirgeme oranı belirlenirken; her bir finansman kaynağı için ödenecek faiz oranı, sermaye piyasasında geçerli faiz oranı, enflasyon oranı, yabancı kaynaklı kredi kullanılacak ise o ülkenin enflasyon oranı ve benzer konularda karlılık oranı göz önünde bulundurulur.

3.5.2 İç Karlılık Oranı (IRR)

İç karlılık analizi, yatırımın ekonomik ömrüne ve paranın zaman değerine göre yatırımın karlılığını değerlendiren bir yöntemdir. İç karlılık oranı, yatırımın gelecek yıllarda sağlayacağı nakit girişlerinin bugüne indirgenmiş değeri ile nakit çıkışlarının bugüne indirgenmiş değerini birbirine eşitleyen iskonto oranı olarak tanımlanır. Projenin net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iskonto oranı olarak da tanımlanmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 473).

Yatırımcı tarafından NPV'yi sıfıra en yakın negatif değerine ve sıfıra en yakın pozitif değerine ulaştıran indirgeme oranları belirlenir. Burada NPV'nin sıfıra çok yakın olması önemli olduğundan bunu sağlayan indirgeme oranları bulunana kadar tekrarlanarak işlem devam eder. NPV'yi pozitif ve negatif yapan indirgeme oranları belirlendikten sonra iç karlılık oranı aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmaktadır. İç karlılık oranı projenin net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen indirgeme oranıdır (Demir, 2014).

$$\sum_{t=m+1}^{m+n} \frac{NNG_t}{(1+i)^t} = \left(\sum_{t=0}^m \frac{I_t}{(1+i_r)^t} \right)$$

NNG_t = t yılındaki net nakit girişi (artık değer hariç)
 I_t = t yılındaki yatırım tutarı
 n = tesisin ekonomik ömrü
 m = projenin tamamlanma süresi
 i_r = iç karlılık oranı

İç karlılık oranı NPV'yi pozitif yapan indirgeme oranından büyük, negatif yapan indirgeme oranından ise küçük bir değer almaktadır. İç karlılık oranı ile NPV'yi pozitif ve negatif yapan indirgeme oranları arasındaki matematiksel ilişki aşağıdaki gibidir.

$$i_r = i_p + \frac{NPV_p(i_n - i_p)}{(NPV_p - NPV_n)}$$

NPV_p = pozitif net bugünkü değer
 NPV_n = negatif net bugünkü değer
 i_r = iç karlılık oranı
 i_p = net bugünkü değeri pozitif yapan indirgeme oranı
 i_n = net bugünkü değeri negatif yapan indirgeme oranı

Bu analiz yöntemine göre, bir projenin kabul edilebilmesi için iç karlılık oranının yatırımcının belirlediği indirgeme oranından (*weighted average cost of capital*) (WACC) büyük olması gerekmektedir. İç karlılık oranı büyüdükçe, proje yatırımcı açısından o kadar avantajlı olmaktadır.

3.5.3 Geri Ödeme Süresi

Geri Ödeme Süresi bir proje için yapılan yatırımın tamamen geri ödenmesi için gereken süredir. Yatırım projesinin kendi kendini finanse ettiği süre olarak da adlandırılmaktadır (Ellram ve Siferd, 1998, s. 59).

Geri ödeme süresi basit olarak; vergiden sonraki net kar ve amortismanların toplamından oluşan yıllık net nakit girişlerinin, yapılan yatırıma bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Demir, 2014).

$$I = \sum_{t=0}^m NK_t + D_t$$

NK_t = t yılındaki net kar
 D_t = t yılındaki amortisman
 I = toplam yatırım tutarı
 m = geri ödeme süresi

Enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde daha doğru bir analiz yapabilmek için bu yöntem paranın zaman değerini dikkate alan bir şekilde yeniden kurgulanmıştır ve aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$\sum_{t=0}^{\infty} \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=m+1}^p \frac{NK_t + D_t}{(1+i)^t}$$

NK_t = t yılındaki net kar

D_t = t yılındaki amortisman

I_t = t yılındaki toplam yatırım tutarı

p = geri ödeme süresi

m = projenin tamamlanma süresi

i = indirgeme oranı

Geri ödeme süresi kısa olan proje kendini daha kısa sürede finanse ederek karlılık sağlayacağından yatırımcı açısından daha avantajlıdır.

3.5.4 Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Bir projeye yatırım yapılması veya yapılmamasına karar verilmesi için uygulanan NPV veya IRR analizleri ile aynı sonuçlar elde edilmektedir. Fakat pratikte yatırım bütçesi ile ilgili karar verilirken, farklı etkenler göz önüne alındığından karar verme süreci karmaşılaşabilir. Bir yatırım projesine ilişkin birden fazla iç karlılık oranı hesaplanması durumunda, birlikte hayata geçirildiğinde kritik seviyede katma değer sağlayacak iki proje arasında karar verilmeye çalışılıyorsa veya yatırım bütçeleri yatırım karnesine bağlı olarak dağıtılıyorsa karar verme süreçleri zorlaşabilir. Yatırım kararının verilmeye çalışıldığı bu tür karmaşık durumlarda, modern finansal yöntemlerden NPV analizinin kullanılmasının daha doğru sonuçlar vereceği teorik bir yaklaşım olarak savunulmaktadır. Eğer yatırım bütçeleri yatırım karnesine bağlı olarak dağıtılıyorsa; bu durumda işletmenin yatırım bütçesi, projelerin öngörülen karlılıklarının bugünkü değerine bağlı olarak projelere atanmalıdır.

IRR ve NPV analizlerinin her ikisi de paranın zaman değerini dikkate alarak analiz yapmaktadır. Her iki analiz yöntemi de vergi sonrası net nakit akışını baz almaktadır. NPV analizi hissedarların karını maksimize etmeyi hedeflemektedir. IRR analizinde ise yöneticilere makul gelen oranlar kullanılarak, işletme öngörülerinin yatırım kararlarına ilişkin analizlerde değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

NPV analizi yatırım bütçelerinin yatırım karnesine bağlı olarak dağıtıldığı durumlarda, en uygun değerinin altında yatırım yapılması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. IRR analizinin zayıf yönlerine bakıldığında ekonomik ömrü boyunca zaman zaman negatif net akışı olan projelerde birden fazla iç karlılık oranı bulunabilir. Projeler arası sıralama yaparken iç karlılık oranı yüksek ancak daha küçük ölçekli projelere öncelik tanımakta olup, projelerin büyüklüğünü dikkate almadığı için yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Analizde kullanılan yatırım oranlarının yöneticilerin inisiyatifine bağlı olarak deneme yanılma yoluyla belirlenmesi, hem uygulamayı zorlaştırmakta hem de gerçekçi olmayan sonuçların elde edilmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda ideal yatırım oranlarının hesaplanamaması durumunda optimum yatırım bütçesi hesaplanamayabilir (Blocher ve diğ., 2013, s. 492).

Bu yöntemler piyasa faiz oranlarını ve ona bağlı indirgeme rakamlarını dikkate almadığından, projenin kendi iç dinamiklerine bağlı bir analiz gerçekleştirmektedir. Bu durum yatırım projelerinin yanlış değerlendirilmesine ve hatalı yatırım kararlarının alınması sebep olabilir.

3.6 Maliyet Muhasebesi

Maliyet muhasebesi işletme tarafından üretilen ürün ve/veya hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanarak birim maliyet fiyatının belirlenmesinde kullanılan muhasebenin bir alt dalıdır. Maliyet muhasebesi müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin maliyet fiyatlarının saptanmasını sağlar. Bu sayede ürün ve hizmetlere ait satış fiyatlarının belirlenmesi, işletme faaliyetlerinin planlanması, giderlerin kontrol altında tutulması ve işletme yönetiminin maliyet raporlarından faydalanarak karar alması sağlanmaktadır. Maliyet muhasebesi faaliyetleri sonucunda oluşturulan raporlar yöneticilere ve diğer işletme içi kullanıcılara veri sağlamaktadır.

İşletme tarafından müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin üretim maliyetleri, pazarlama maliyetleri, dağıtım kanalları maliyetleri, satış maliyetleri, iş gücü maliyetleri, ürünlerin depolama ve stok maliyetleri gibi her bir maliyet kalemi göz

önüne alınarak toplam ve birim maliyet hesaplanır. Buna bağlı olarak satış fiyatı belirlenir. Bu süreçte çeşitli yöntemler kullanılarak belirlenen maliyetler ile gerçekleşen fiili maliyetler karşılaştırılır ve sapmalar belirlenir. Maliyet kontrolü sağlamak amacıyla bu sapmaların nedenleri araştırılarak düzeltici tedbirler alınır.

İşletmenin stratejisine bağlı olarak kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için bölümlerin aksiyon planları ve bütçeleri oluşturulur. Bu plan ve bütçeler uygulama sürecinde belirlenen periyotlarda kontrol edilir. Kontroller sonucu elde edilen sapmalar belirlenir ve geri bildirim süreci ile iletişimi sağlanır. Planlama ve kontrol faaliyetleri sonucunda oluşturulan raporlar, tepe yöneticilerin bilgisine sunularak stratejik kararların alınmasına yardımcı olmakta ve böylece yönetim sürecini oluşturmaktadır. Yönetim muhasebesi ile işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve tabana doğru iletişimi sağlanırken, maliyet muhasebesi ile planlanması ve kontrolü sağlanmaktadır (Tillman ve Goddard, 2008). İşletmede etkin bir maliyet kontrolü ve stratejik yönetim uygulanabilmesi için yönetim muhasebesi ve maliyet muhasebesi konuları birbiri ile doğru bir şekilde ilişkilendirilmelidir.

Maliyet muhasebesi diğer bir açıdan ele alındığında finansal muhasebe ile de yakından ilişkilidir. İşletme içi ve dışı kullanıcılarına yönelik olarak mali tabloların hazırlanabilmesi için dönem içinde üretilen ürün ve hizmetlerin maliyetinin bilinmesi ve ilgili döneme ait satış gelirleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Diğer bir finansal tablo olan bilançonun hazırlanabilmesi için dönem sonunda üretimi tamamlanmış veya henüz tamamlanmamış ürünlerin maliyetinin bilinmesi gerekmektedir.

3.6.1 Maliyetler

İşletmelerin belirli bir amaç için kullandığı kaynakların nakdi olarak katlandığı karşılıklarına maliyet denilmektedir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, ölçeği, faaliyet gösterdiği ülke, tabi olduğu mevzuata bağlı standartlar, kalite algısı, uyguladığı politikalar ve stratejisine bağlı olarak katlandığı maliyetler

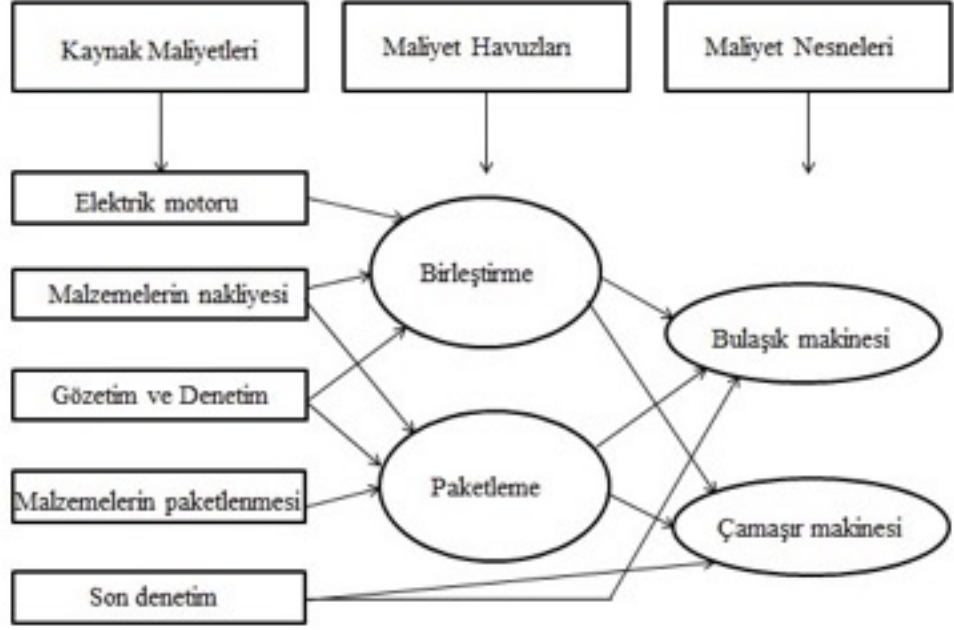
belirlenmektedir. İşletmenin maliyetleri incelenen döneme göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle maliyetler sınıflandırılarak belirlenen kısıtlımlar altında incelenmeli ve değişimler analiz edilmelidir (Ellram ve Siferd, 1998, s. 79).

Maliyetler tipine, kaynağına veya sorumlusuna göre gruplanarak maliyet havuzları oluşturulmaktadır. Toplam maliyet miktarını değiştiren etmenlere maliyet etmeni (*cost driver*)² denilmektedir. Maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için maliyet etmenleri belirlenmeli ve izlenmelidir. Anahtar maliyet etmenlerinin belirlenmesi ve kontrolünün sağlanması işletmelerin başarısında doğrudan etkilidir.

Maliyet nesnesi ise maliyetlerin ilişkilendirildiği her türlü ürün, hizmet, müşteri, tedarikçi, faaliyet ve organizasyon birimi gibi kalemleri içermektedir. Maliyet nesnesi geniş bir açıdan maliyetlerin sınıflandırılmasını sağlamaktadır. Maliyet nesneleri karar verme süreçlerinde, performans yönetiminde, stratejinin uygulanmasında, finansal tabloların oluşturulması ve vergilendirmede anahtar rol oynamaktadır.

Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, müşteriye sunulması, satış sonrası desteği gibi yapılan tüm faaliyetlere bağlı olarak direkt ve dolaylı maliyetler oluşmaktadır. Maliyet kaynaklarının maliyet havuzlarına; maliyet havuzlarının da maliyet nesnelerine gönderildiği sürece maliyetlerin tayini (*cost assignment*) denilmektedir. Tabloda bir beyaz eşya üreticisi işletme için maliyet tayini örneği verilmiştir.

² *Cost driver* karşılığı yerli literatürde maliyet sürücü, maliyet kök nedeni veya maliyet ölçütleri olarak geçmektedir. Bu çalışmada maliyet etmeni olarak çevirisi kullanılacaktır.



Şekil 3.3: Maliyetlerin maliyet kalemlerine tayin edilmesi süreci

Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 69

Bir ürünün veya hizmetin üretilmesinde oluşan ve belirli bir maliyet havuzuna ve maliyet nesnesine tayin edilen maliyetlere direkt maliyetler denilmektedir. Bir ürünün veya hizmetin üretilmesinde doğrudan oluşmayan veya belirli bir maliyet havuzuna ve maliyet nesnesine tayin edilemeyen maliyetlere dolaylı maliyet denilmektedir. Direkt ve dolaylı maliyetler, müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan her türlü ürün maliyetleri, işçilik maliyetleri ve diğer maliyetlerden oluşmaktadır. Dolaylı maliyetlerin ağırlıklandırma oranları ile çarpılarak maliyet havuzlarına ve maliyet etmenlerine tayin edilmesine maliyet paylaşırma (*cost allocation*) denilmektedir (Blocher ve diğ., 2013, s. 68).

3.6.1.1 Faaliyet Tabanlı Maliyet Etmenleri

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin yapılabilmesi için öncelikle işletmeler tarafından faaliyet analizi yapılarak, ürünlerin üretilmesi ve hizmetlerin oluşturulmasında gerçekleştirilen tüm faaliyetler belirlenmelidir. Belirlenen her bir faaliyet için maliyet etmenleri belirlenmelidir. Aşağıdaki tabloda bir bankada yapılan

faaliyet analizi sonucunda belirlenen faaliyetler ve maliyet etmenleri ilişkilendirilmesi örneği verilmiştir.

Tablo 3.2: Banka faaliyetleri ile maliyet etmenleri ilişkisi

Faaliyet	Maliyet etmenleri
ATM hizmetinin sağlanması	ATM kullanan müşteri sayısı ve işlem adedi
Vezne hizmetinin sağlanması	Müşteri sayısı
Açık ve kapalı müşteri hesapları	Açılan ve kapanan hesap sayısı
Müşterilere banka servisleri hakkında bilgi verilmesi	Müşteri sayısı
Yeni kredi başvuruları oluşturulması	Hazırlanan kredi başvurusu sayısı
Kredi başvuru süreçleri	Süreci başlayan kredi başvuru sayısı
Onaylanan krediler ve sermayenin ödenmesi	Onaylanan kredi başvurusu sayısı
Müşteri başvuru süreci hakkında mail bilgilendirmesi yapılması	Müşteri tipine göre ve hacmine bağlı hesap sayısı

Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 72

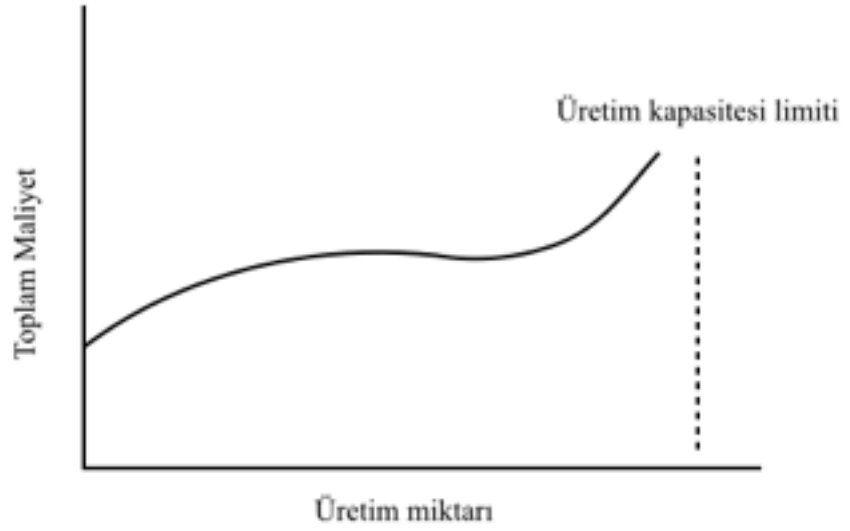
Bir işletme için faaliyetlerin belirlenerek faaliyet tabanlı maliyetleme yapılmasının işletme açısından bir çok avantajı vardır. Bu sayede ürün ve hizmetler için maliyetler daha doğru ve net olarak belirlenebilmektedir. Ayrıca her bir faaliyet için değer analizi yapılması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

3.6.1.2 Hacim Tabanlı Maliyet Etmenleri

Bir çok maliyet tipi hacim tabanlı olup, maliyet etmeninin üretilen üretim miktarı veya sunulan hizmet adedi olarak belirlendiği maliyetlendirme modelidir. Ürün ve hizmetin üretilmesinde kullanılan direkt malzeme ve direkt işçilik maliyetleri hacim tabanlı maliyetlere örnek olarak verilebilir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde faaliyet hacmindeki artış ve azalışlardan etkilenmeden aynı kalan amortisman veya kira bedeli gibi maliyetlere sabit maliyet (*fixed cost*) denilmektedir.

Faaliyet hacmine bağılı olarak artan veya azalan ham madde gibi değişen maliyetlere ise değişken maliyet (*variable cost*) denilmektedir.

Üretim hacmi arttıkça değişken maliyet düşerek birim maliyet azalacağından, toplam maliyet azalan bir ivme ile artma eğilimi gösterecektir. Bunun sebebi üretilen ürünler için gereken ham maddenin toplu alınması durumunda sürümden dolayı maliyetin düşmesi olabilir. Veya sunulan hizmetlerle ilgili olarak çalışanın tecrübe kazanmasının ve hızlanmasının sağlanmasıdır. Aşağıdaki tabloda hacim tabanlı toplam üretim miktarına bağılı toplam maliyet değişimi gösterilmiştir.



Şekil 3.4: Hacim tabanlı üretim miktarına bağılı toplam maliyet değişimi

Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 72

Değişim lineer olmayan bir trend göstermektedir. Bunun sebebi ilk etapta direkt maliyetlerin düşürülmesi ile toplam ve birim maliyetin düşürülmesidir. Belirli bir doyum noktasından sonra birim maliyetin tekrar artmasının sebebi ise üretim hacmi arttıkça, kaynakların yetersiz olması ve ham maddelerin zaman aşımına uğraması olarak öngörülmektedir.

3.6.1.3 Yapısal ve İşlemsel Maliyet Etmenleri

Yapısal ve işlemsel maliyetler stratejik kararların verilmesini kolaylaştırmak amacıyla belirlenmektedir. Yapısal maliyet etmenleri işletmenin uzun vadeli stratejik kararlarına bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerin yapısal maliyetlerini etkileyen özellikler ve etkileri şu şekilde belirtilmiştir (Blocher ve diğ., 2013, s. 76).

- **Ölçek:** Büyük ölçekli işletmelerin birim maliyetleri küçük ölçekli işletmelere göre daha düşüktür. Büyük ölçekli işletmeler çok miktarda ham madde ve kaynak satın alımı gerçekleştirdiğinden birim maliyet düşmektedir. Bu şekilde maliyet avantajı sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha düşük fiyatlandırma yapabilmektedir.
- **Deneyim:** Hem çalışan hem de işletme bazında bilgi ve deneyim düzeyinin gelişmesi ile süre ve kaynak tasarrufu sağlanarak maliyetler düşürülebilir.
- **Teknoloji:** Hem üretim teknolojileri hem de bilgi teknolojileri alanında en gelişmiş teknolojilerden faydalanarak süre ve kaynak tasarrufu sağlanır ve bu sayede maliyetler düşürülebilir.
- **Karmaşıklık düzeyi:** İşletmenin sunduğu hizmet ve ürün çeşidi arttıkça üretim, depolama, işçilik ve dağıtım maliyetleri artabilmektedir.

İşlemsel maliyet etmenleri ise işletmenin daha kısa vadede vereceği operasyonel kararlar ile azaltılabilen maliyetlerdir.

- **İş yerinin geliştirilmesi:** Çalışanların ihtiyacına ve beklentilerine yönelik düzenlemeler yaparak çalışan bağlılığını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu sayede kalite arttırılmakta ve sürekli gelişme sağlanarak maliyetler düşürülmektedir.
- **Tasarım ve üretim süreçleri:** Tasarım ve üretime ilişkin süreçler geliştirilerek , bu süreçlerin hızlandırılması sağlanmakta ve böylece maliyetler düşürülmektedir.
- **Tedarikçi ilişkileri:** Tedarikçi ilişkileri geliştirilerek daha iyi kalitede hizmet alınması, teslimatın zamanında yapılması, maliyetlerin düşürülmesi ve buna bağlı olarak rekabet avantajı elde edilmesi sağlanmaktadır.

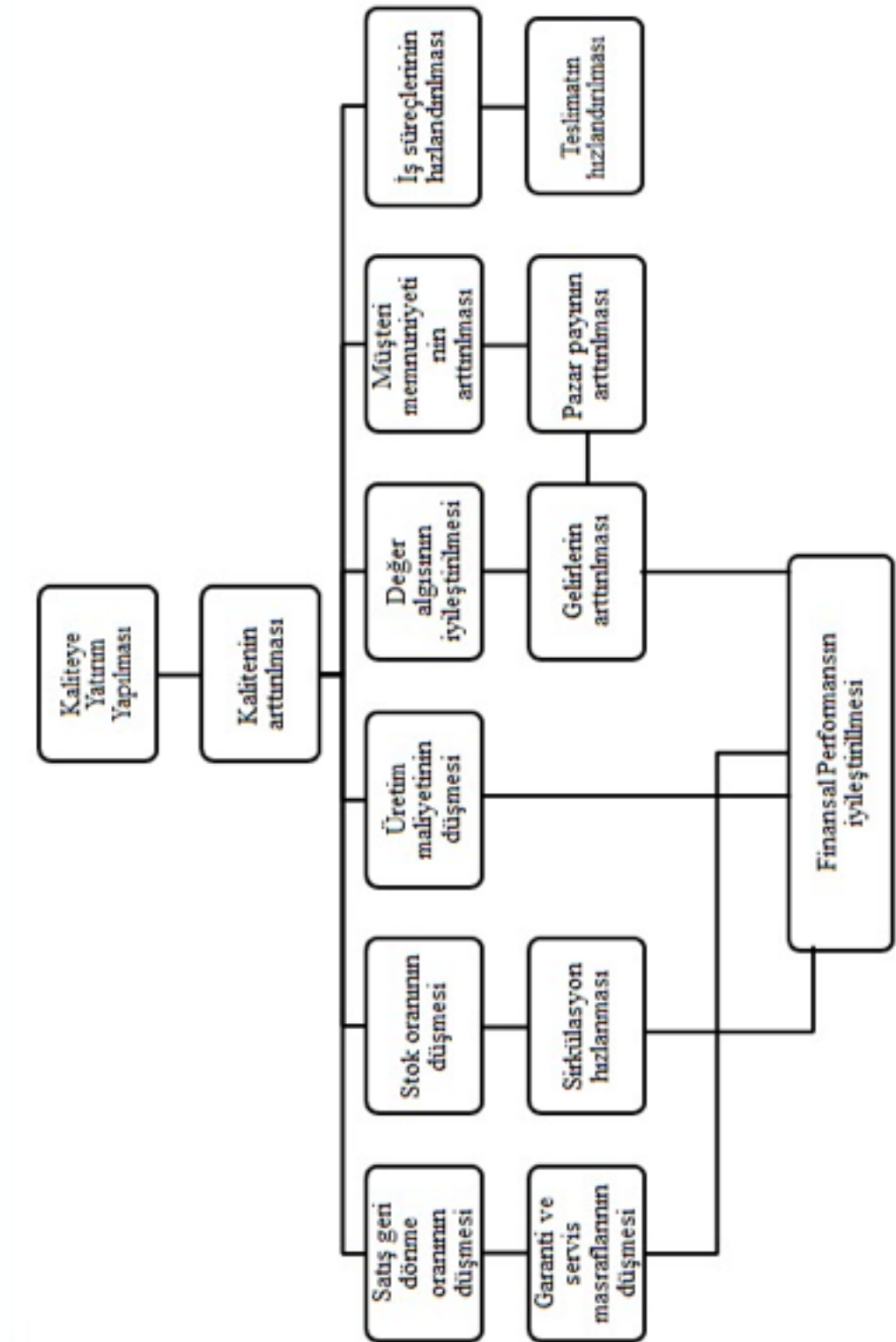
3.6.2 Ürün ve Hizmetlere İlişkin Maliyetler

Bir işletmenin değer zincirini oluşturabilmesi için ürün maliyetini doğru olarak belirlemesi önemlidir. İşletmenin değer zinciri; tasarım, ürün geliştirme, kalite kontrol gibi üretime dönük faaliyetler ile başlamaktadır. Dağıtım, satış ve müşteri hizmetleri gibi satışa dönük faaliyetler ile devam etmektedir. Üretime ve satışa dönük bu faaliyetler ürün maliyeti değildir.

Ürün maliyeti, değer zincirinde sadece o ürünün üretilmesi için gereken direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve dolaylı olarak yapılan genel üretim maliyetleridir. İşletmenin yönetimi ve ürünün satışına yönelik faaliyetler ürün fiyatına dahil edilmeyip, gerçekleştiği döneme ilişkin maliyetler olarak sınıflandırılır ve dönem maliyeti olarak (*period costs*) adlandırılır. Dönem maliyetleri genel, satış ve yönetime ilişkin maliyetler olup üretim sürecine direkt veya dolaylı olarak dahil edilmezler. Araştırma, geliştirme, pazarlama, satış ve dağıtım, genel yönetim ve finansman maliyetleri dönem maliyeti olarak sınıflandırılır.

3.7 Toplam Kalite Yönetiminde Otomasyon Yaklaşımları

Küreselleşme ile artan rekabet işletmelerin kaliteli ürün ve hizmet sunmasını zorunlu kılmaktadır. Gelişen internet teknolojileri sonucu günümüzde tüketiciler ürün ve hizmetlere ilişkin fiyat ve kalite konusunda bilinçlenmiştir. Bu nedenle işletmeler toplam kalite yönetimi (TQM), *Six Sigma* ve yalın yönetim veya yalın üretim gibi programları değişen seviyelerde uygulamaktadırlar. Böylece işletmeler hem küresel rekabet ortamında konumlarını güçlendirmekte hem de stratejik finansal hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Kalite yönetimi ile finansal performansın geliştirilmesi arasındaki ilişki verilen tabloda özetlenmektedir.



Şekil 3.5: Kalite yönetimi ile finansal performans gelişimi arasındaki ilişki
Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 713

Bu sayede işletmede kullanılan maliyet yönetimi sistemlerinin kalite yönetiminde kullanılması sağlanmaktadır. İlerleyen bölümlerde üretim işletmelerinde uygulanan güncel toplam kalite yönetimi yaklaşımları olarak yalın üretim, tam zamanında üretim ve kurumsal kaynak planlama yöntemlerinden bahsedilecektir.

3.7.1 Yalın Üretim

Üretim işletmeleri tarafından stratejik olarak hedeflenen tasarım ve üretim süreçlerinin hızlandırılması yalın üretim kapsamında yapılan çalışmalardandır. Bunun yanı sıra toplam kalite yönetimi uygulaması olarak, etkin envanter yönetimi ile stok maliyetlerinin düşürülmesi de yalın üretim kapsamına girmektedir. Yalın üretim yaklaşımı ile ürün tasarım ve üretim süreçlerinin optimize edilmesi, ürün kalitesinin artırılması, daha az ürün stoklanması, karar verme süreçlerinin geliştirilmesi ve karlılığın artırılması hedeflenmektedir. Yalın üretim uygulamasına geçen üretim işletmeleri bu yöntem ile elde edilen finansal faydanın raporlanmasını sağlamak için, yalın muhasebe uygulamasına geçerek maliyet ve performans ölçümü de yapmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 739).

Yalın üretim, işletmenin üretim hedeflerinin oluşturulmasında ve kazanılan değerlerin ölçülmesinde rol oynamaktadır. Yalın muhasebe ise 3.8.1. numaralı bölümde araştıracağımız maliyet hacim karlılık analizinde, kısa dönemli hedef belirlenmesinde ve performans ölçülmesinde rol oynamaktadır.

Yalın üretim yaklaşımının beş temel prensibi aşağıdaki gibidir:

- **Değer (value):** Bir üretim sürecinin yalınlığı işletme içi performans standartlarından ziyade müşteriye sağlanan değer ile ifade edilmektedir.

- **Değer zinciri (*value stream*):** Değer zinciri, bir ürün veya hizmet ile ilgili bir aile veya grubun ihtiyacına yönelik olarak müşteri değeri yaratabilmek için gereken tüm faaliyetlerdir. Yalın işletmelerde tek bir ürün maliyetine değil değer zincirinin maliyet ve karlılığına odaklanılır. Bu nedenle bu işletmelerde yalın muhasebe yaklaşımının da uygulanıyor olması kritiktir.

- **Çekme ve itme (*pull and flow*):** Yalın üretim sürecinde müşterinin talebi üzerine üretim yapılması “çekme (*pull*) üretim modeli” olarak adlandırılır. Bu yaklaşımın negatif yönü, müşterinin siparişinin hazırlanması için gereken süre teslimat ile ilgili memnuniyetsizliğe yol açmasıdır. Önceden planlanan üretim ve bütçe öngörülerini tutturmak için üretim yapılmasına ise “itme (*push*) üretim modeli” denilmektedir. Bu yaklaşımın negatif yönleri, stok ihtiyacı gerektirmesi ve ürünün müşterinin gereksinimlerini karşılamaması riskidir.

- **Güçlendirme (*empowerment*):** Yalın üretim sistemi finansal ve finansal olmayan performans ölçümü sağlayarak, çalışanlar tarafından işletmenin yalın hedeflerinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Yalın üretim sisteminde bu ölçümler kurumsal karneye benzer bir yöntemle toplanmaktadır. Yalın yaklaşıma göre bu ölçümler günlük veya haftalık olarak belirlenen periyotlarda raporlanmaktadır. Bu sayede operasyon ve yönetim çalışanları, hedeflerini gerçekleştirme oranlarını takip edebilmektedir.

- **Mükemmelleştirme (*perfection*):** Yalın yaklaşım, *Six sigma* gibi sürekli gelişim sağlayan yöntemleri desteklemektedir. Bu sayede değer katmayan süreç veya faaliyetlerin yok edilmesi sağlanmaktadır.

Geleneksel üretim yöntemleri ile yalın üretim arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki tablo ile özetlenmektedir.

Tablo 3.3 : Geleneksel üretim ile yalın üretim arasındaki temel farklılıklar

	Geleneksel Üretim	Yalın Üretim
Anahtar odak noktaları	- Maliyetin düşürülmesi - Atıl çalışma sürelerinin azaltılması	- Müşteri talebinin en kısa sürede karşılanması - Fazla üretim ve stok miktarının azaltılması
Üretim planlaması	- Öngörülen talebin karşılanması (itme modeli) - Seri üretim	- Müşteri siparişinin karşılanması (çekme modeli) - Üretim müşteri talebine göre özel olarak yapılmaktadır.
Seri üretim	Kurulum sayısının azaltılarak kurulum maliyetlerinin düşürülmesi	- Kurulum süresinin azaltılarak üretim esnekliğinin artırılması ve stok miktarının azaltılması - Birim üretim sağlanarak farklı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması

Kaynak: Blocher ve diğ., 2013, s. 740

3.7.2 Tam Zamanında Üretim Sistemleri (JIT)

Günümüzde işletmeler kısıtlı kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek için maliyet yönetimi uygulamaktadırlar. Bu kaynakların başında ve en önemlisi olarak zaman gelir. İşletmeler müşterilerine sağlayacakları ürün ve hizmetler için gereken malzemeleri sipariş edecekleri zamanı, miktarı, stoklama maliyetlerini, malzemenin kullanım ömrünü ve müşteri taleplerini göz önünde bulundurarak etkin stok yönetimi sağlamayı hedeflemektedirler. İşletmelerin katlandığı stok maliyetleri toplam maliyetler içerisindeki önemli kalemlerden biridir. Yapılan bir araştırmada üretim işletmelerinin stok maliyetleri toplam maliyetlerinin yaklaşık %40'ını oluşturmakta

olup bu değerin perakendecilik sektöründe yaklaşık %70'e ulaştığı tespit edilmiştir (Bhimani ve diğ., 2013, s. 728). Maliyet muhasebesi uygulamaları ile sağlanan veriler stok yönetiminde anahtar rol oynamaktadır.

Tam zamanında sistemleri (*just in time*) ihtiyaç duyulduğu anda malzemenin sağlanması yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşım ile talebe bağlı olarak malzemenin satın alınması veya üretilmesi sağlanarak tedarik bekleme sürelerinin yok edilmesi ve stok ihtiyacının ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Bu sayede maliyetlerin düşürülmesi, ürün kalitesinin artırılması, süreçlerin esneklik kazanması, müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu gelişmeler işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Tam zamanında üretim sistemlerinde üretim bandındaki her bir bileşen kendinden sonraki adım için ihtiyaç duyulduğu anda üretilmektedir. Tam zamanında üretimde ürün müşteri talebine bağlı olarak üretilmekte ve buna çekme özelliği (*pull*) denilmektedir. Tam zamanında üretim yöntemi olarak çekme; iş istasyonlarının yakın koordinasyonunu, ürün akışının hızlandırılmasını ve stok miktarının azaltılmasını sağlamaktadır. İşletmelerde itme özelliğinin uygulanması bir çok farklı şekilde sağlanabilir. Bu yöntemlerden en yaygını Kanban adı verilen bir Japon sistemidir. Kanban sistemi görsel bir kayıt veya kart sistemi olarak tasarlanmış olup en basit kullanımı bir üretim bandında bir istasyondaki işçi gelen talebe göre ihtiyacı olan miktar ve ürünü Kanban kartı ile okutarak ilgili iş istasyonuna iletmektedir. Böylece o istasyon üretime başlamaktadır.

Tam zamanında üretim sisteminin özellikleri aşağıdaki gibidir (Bhimani ve diğ., 2013, s. 589).

- Üretim iş istasyonlarından oluşmakta ve ürünün her bir parçası ayrı istasyonlarda üretilmektedir.
- Çalışanların çok yönlü yeteneklere sahip olması ve farklı operasyonel görevleri yerine getirebiliyor olmaları beklenmektedir.

- Toplam kalite yönetimi kapsamında üretim hatalarının asgari düzeye indirilmesi beklenmektedir.
- Ürüne ait bileşenlerin üretilmesi için gereken süre (*set up time*) azaltılarak, ürünün siparişinden üretiminin tamamlanmasına kadar geçen toplam sürenin (*manufacturing lead time*) azaltılması sağlanmalıdır.
- Ürüne ait bileşenlerin kalite kontrollerini yapan ve belirlenen süre içerisinde gönderimini sağlayan tedarikçiler ile çalışılmalıdır.

3.7.3 Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)

Toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının işletmeye başarı ile uygulanabilmesi için müşteriden gelen talep verisinin üreticiye ve tedarikçiye hızlı bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler içerisinde veri akışının sağlanabilmesi ve raporlanabilmesi için gelişmiş bilgi teknolojisi sistemleri kullanılmaktadır (Bhimani ve diğ., 2008, s. 734). Fakat büyük ölçekli işletmelerde satış, üretim ve satınalma gibi her bir birim farklı sistem kullandığından ve bu sistemler arasında entegrasyon olmamasından dolayı veri akışı sağlanamamaktadır.

Kurumsal kaynak planlama sistemleri işletmenin farklı iş birimlerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak farklı fonksiyonlar içeren arayüzler sunar. Farklı arayüzlerden giriş yapılan bilgilerin tek bir veritabanında toplanmasını sağlar. Bu sayede verinin hızlı bir şekilde oluşması ve ilgili birimlere iletilmesi sağlanmaktadır. Bu sistemler üzerinden değişen talep miktarı bilgisine erişen satınalma, üretim ve dağıtım gibi ilgili iş birimleri hızlıca koordine olabilmektedir. Kurumsal kaynak planlama sistemleri yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin operasyonel verilere kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Ayrıca veritabanından sağlanan bilgiler işlenerek ihtiyaca yönelik olarak raporlar oluşturulabilir. Böylece bir çok kaynaktan toplanan verilere ilişkin özet raporlar oluşturularak anlamlandırılması sağlanmaktadır. Tepe yönetime sunulan bu raporlar karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 726).

Başlıca kurumsal kaynak planlama sistemi çözümleri sunan firmalar SAP, Sage, Microsoft Dynamics ve Oracle'dır. Bu firmalar tarafından sağlanan ürünler karmaşık olduğu için tek tip yazılım paketi olarak sunulmakta ve işletmelerin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmektedir (Tillman ve Goddard, 2008, s. 91). İşletmeler stratejik hedeflerine göre bu sistemlerde özelleştirme yaptırarak çalışanların kullanımına açar. Bu yazılımların dışında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik olarak daha az fonksiyonlu kurumsal kaynak planlama çözümleri de sunulmaktadır.

3.8 Karar Verme Süreçleri

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin planlama ve kontrol kararlarını almalarında önemli olan dört anahtar başlık verilmiştir. Yönetim muhasebesi uzmanları, yöneticilerin bu konulara odaklanmalarını sağlamak açısından anahtar rol oynamaktadır.



Şekil 3.6: Planlama ve kontrol kararlarında rol oynayan önemli faktörler

Kaynak: Bhimani ve Bromwich, 2010, s. 15

Zaman içerisinde bu tabloda vurgulanan konular değişebilir veya yenileri eklenebilir. Yönetim muhasebesi uzmanları işletmelere katkı sağlayabilmek için bu alandaki tüm gelişmeleri takip etmektedir. Bu nedenle Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (*International Federation of Accountants Committee*) (IFAC) tarafından Profesyonel Muhasebeciler İş Komitesi (*Professional Accountants in Business*)

Committee) (PCAB) kurulmuştur. Bu komiteye üye uzmanlar; IFAC üyelerine ve ticari, endüstriyel, özel, eğitim ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan tüm dünyadaki yönetim muhasebesi uzmanlarına danışmanlık sağlamaktadır. IFAC kuruluşuna göre yönetim muhasebesi gelişimi dört temel aşamadan oluşmaktadır (Bhimani ve Bromwich, 2008, s.5).

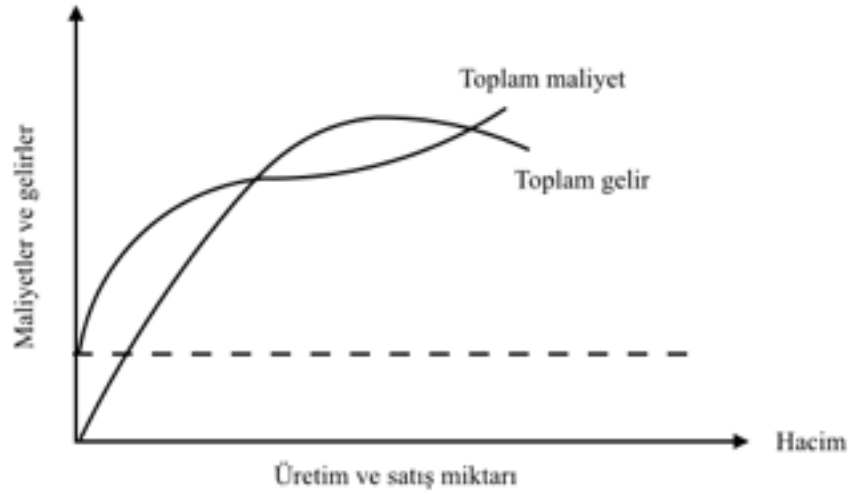
- 1950'lere kadar maliyetin belirlenmesi ve bütçelemeye dayalı bir finansal kontrol mekanizması mevcuttur.
- 1965 sonrası yönetim planlaması ve kontrol sağlamak amacıyla sorumluluk muhasebesi ve karar analizi teknikleri kullanılmıştır.
- 1985 sonrası iş süreçlerinde israf edilen kaynakların azaltılmasına odaklanılmıştır.
- 1995 sonrasında kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak değer yaratılmasına ve işletme genelinde inovasyon sağlanarak müşteride değer algısı yaratan faktörlerin geliştirilmesine odaklanılmaktadır.

3.8.1 Maliyet Hacim Karlılık Analizi (CVP)

Maliyet hacim karlılık analizi (*cost-volume-profit analysis*) farklı işletme faaliyetleri ile toplam satış karı, masraflar ve net kardaki değişimler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. CVP analizi ile kar ve zararın eşitlendiği başabaş noktası için kaç adet satış yapılması gerektiği hesaplanmaktadır (Bhimani ve diğ., 2008, s. 243). Pazarlama kampanyasından doğan maliyetin karşılanabilmesi için kaç adet daha fazla satış yapılması gerektiği de bu analiz ile hesaplanmaktadır. Aynı zamanda satış personellerine yapılacak ödemenin maaş üzerinden mi, prim üzerinden mi yoksa her ikisi de mi olmalı gibi sorulara cevap arayan işletmeler de karşılaşılabilecekleri durumları incelemek için bu analizden faydalanmaktadır. Bu analiz ile üretim faaliyetleri ve miktarında yapılan değişikliklerin finansal sonuçları değerlendirilmekte ve oluşturulan raporlar yöneticilere karar verme süreçlerinde yardımcı olmaktadır. Bu sayede yöneticiler her bir senaryo için finansal etkileri ve başabaş noktalarını inceleyerek kar kaybı veya zarara sebep olacak durumların farkında olurlar.

Maliyet hacim karlılık analizi kısa vadeli bir analizdir. Bir yıl veya daha kısa bir süreyi kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Analizin kısa süreli olmasının iki temel sebebi vardır. Bu sebeplerden ilki, kısa süre içerisinde işletmelerin operasyon seviyelerinde kritik değişimler gözlenemeyecek olmasıdır. İşletmeler malzeme satın alımlarını veya kalifiye olmayan işgücünü kısa sürede arttırsalar bile tesis ve teçhizatlar kısa sürede çok büyük değişiklikler gösteremeyeceği için üretim kapasitesi çok arttırılamayacaktır. Analizin kısa vadeli olmasının diğer sebebi ise, işletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlere yönelik fiyat ve giderlerin belli olmasıdır (Blocher ve diğ., 2013, s. 327).

Bu nedenle işletmeler açısından belirsizlik sadece satış hacmi ile ilgilidir. İşletmenin kısa vadede karlılığını etkileyecek en önemli etmen satış hacmi olarak belirlenmektedir. Ekonomistler tarafından satış hacminin satış gelirlerine, giderlerine ve karlılığına olan etkisi teorik olarak aşağıdaki grafikte gösterildiği gibi belirlenmiştir.



Şekil 3.7: Satış hacminin satış gelirlerine, giderlerine ve karlılığına etkisi

Kaynak: Drury, 2008, s. 166

Bu grafiğe göre işletmenin ürün birim fiyatını düşürerek satışlarını arttırabileceği, görülmektedir. Buna bağlı olarak ürün bazında daha az gelir elde edileceğinden, toplam gelir eğrisi azalan bir pozitif eğim ile artmaktadır. Belli bir

satış oranı gerçekleştirildikten sonra ürün birim fiyatında yapılan indirim ile artan satış hacmini karşılanamayacağından toplam gelir azalmaktadır.

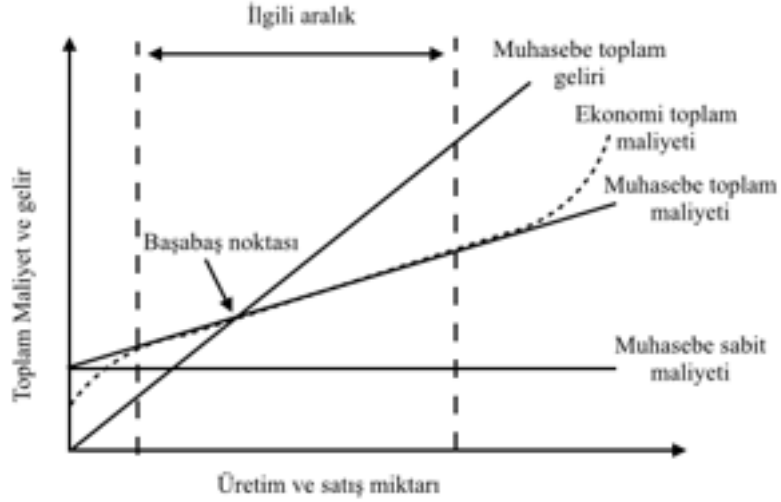
Maliyet hacim ve karlılık analizi için muhasebeciler tarafından geliştirilen modele göre ürün bazında değişken maliyet ve satış fiyatı sabit olduğunda, satış hacmi değiştikçe toplam gelir ve gider arasındaki ilişki doğrusal olarak değişmektedir. Yani başabaş noktasına kadar satış miktarı arttıkça karlılık artmakta, satış miktarı azaldıkça karlılık azalmaktadır (Bhimani ve diğ., 2008, s. 252). Başabaş noktası, maliyet ya da harcamaların kârla eşit olduğu noktadır. Bu noktada herhangi bir kazanım ya da zarar yoktur. İşletmenin net karı aşağıdaki formül aracılığıyla hesaplanmaktadır (Drury, 2008, s. 170).

$$\text{Net kar} = (\text{satılan adet sayısı} \times \text{birim satış fiyatı}) - (\text{satılan adet sayısı} \times \text{birim değişken maliyet}) + \text{toplam sabit maliyetler}$$

İşletmenin maliyet bilgisinin belli olduğu üretim kapasitesi alanına ilgili aralık (*relevant range*) denilmektedir. Bu aralıktaki üretim miktarlarında birim ürün fiyatı düşürülerek satış hacmi ve geliri arttırılmaktadır. Başabaş noktası aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Drury, 2008, s. 171).

$$\text{Başabaş noktası (birim bazında)} = \frac{\text{sabit maliyetler}}{\text{birim bazında sağlanan katkı}}$$

Başabaş noktası bu aralıkta satışa ait toplam gelirin giderlere eşit olduğu satılan ürün miktarıdır ve ilgili aralık içerisinde yer almaktadır. İşletme üretim ve satışa ilişkin kararlarını üretim ve satış adedinin en az başabaş noktasında olacak şekilde almalıdır. Üretim ve satış faaliyetlerinin yürütüldüğü işletmedeki gider kalemlerinden biri de sabit maliyet (*fixed cost*) kalemidir ve üretim veya satış artsa bile bu gider kalemi sabit olarak değerlendirmeye alınmalıdır (Horngren ve diğ., 2003, s. 89).



Şekil 3.8: Muhasebe ve finansal yaklaşımlara göre satış hacminin etkisi

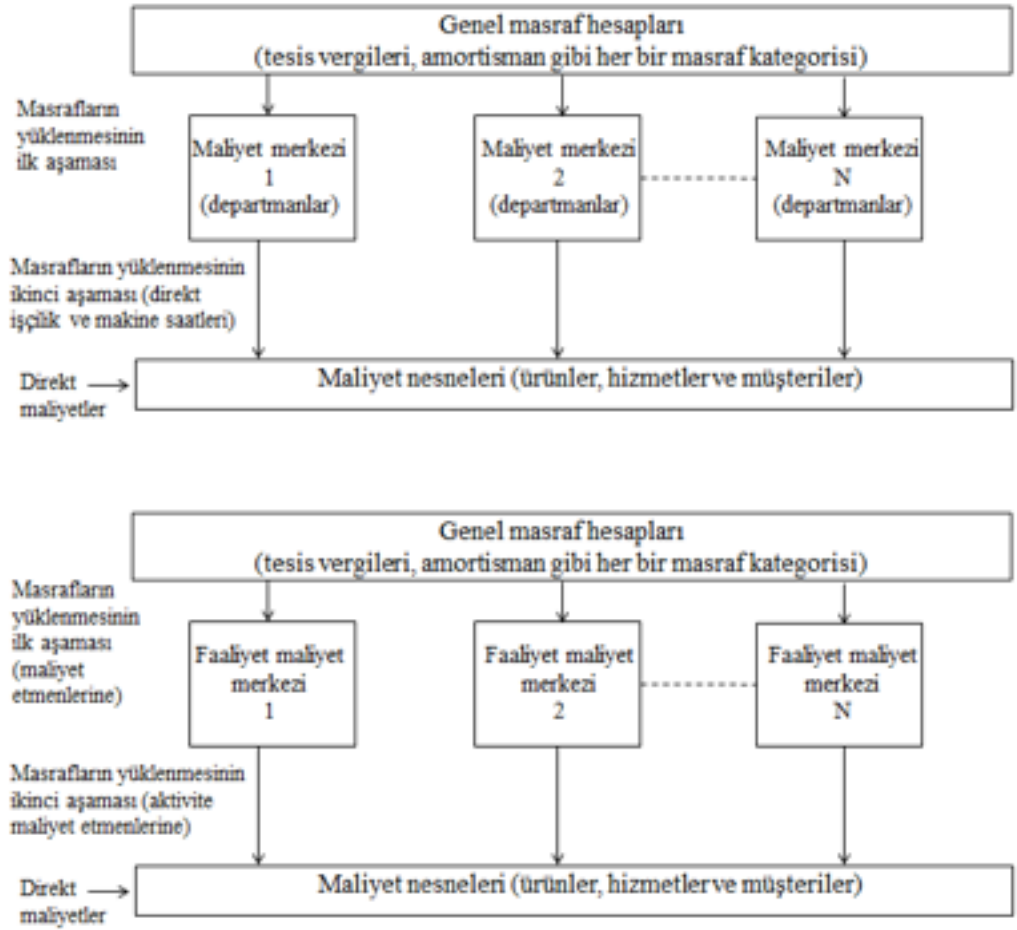
Kaynak: Drury, 2008, s. 168

Grafikte ekonomi ve muhasebe yaklaşımına ait maliyet hacim karlılık analizi değişim diyagramı verilmektedir. Gider, gelir ve karlılıktaki değişim trendleri incelenerek, yöneticiler tarafından üretim ve satış miktarlarına karar verilmektedir.

3.8.2 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC)

Ürün ve hizmete ilişkin direkt maliyetler işletmeler tarafından belirlenebilmektedir. Fakat dolaylı maliyetler kolaylıkla belirlenememekte veya belirlenen dolaylı maliyetler doğru faaliyet ile ilişkilendirilememektedir (Bhimani ve diğ., 2008, s. 346). Dolaylı maliyetlerin işletme tarafından oluşturulan ürün ve hizmetlere ilişkin doğru faaliyetlere doğru oranda yüklenebilmesi için faaliyet bazlı maliyetleme (*activity based costing*) yöntemi kullanılmaktadır. Karar verme süreçlerinde kullanılmak üzere ilgili maliyet bilgisinin oluşturulabilmesi için maliyetlerin toplanması sistemi kullanılmaktadır. Bir çok dolaylı maliyetin karar verme süreçlerine etkisi olduğundan bu sistemin kullanılması önem kazanmaktadır. Maliyet nesneleri tarafından tüketilen kaynaklar belirlenerek, maliyetleme sistemi ile sebep-sonuç ilişkisi kurulur ve bu şekilde dolaylı maliyetlerin paylaşılması sağlanır (Peter ve McLaney, 2001, s. 241).

Geleneksel maliyetleme yöntemleri ile faaliyet bazlı maliyetleme yöntemleri arasındaki en büyük farklılık, maliyetlerin iki aşamalı olarak yüklendiği etmenlerdir. İlk aşamada geleneksel yöntemler dolaylı maliyetleri maliyet merkezlerine yani departmanlara yüklerken; faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi dolaylı maliyetleri faaliyet bazlı maliyet merkezlerine yüklemektedir. Departmanlara kıyasla çok sayıda faaliyet olduğu için faaliyet bazlı maliyetleme yönteminin ilk aşamasında maliyet merkezi sayısı çok fazladır. İkinci aşamada geleneksel maliyetleme yöntemlerinde maliyetler sınırlı sayıda hacim bazlı maliyet etmenlerine yüklenmektedir. Faaliyet bazlı maliyetleme yönteminde ise hacim bazlı olarak veya sebep sonuç ilişkisi olan bir çok ikinci aşama maliyet etmenine yükleme yapılmaktadır. Geleneksel maliyetleme yöntemleri ile faaliyet bazlı maliyetleme yöntemlerinin farklılıkları şekilde verilmiştir.



Şekil 3.9: Maliyetleme yöntemlerinde maliyet yüklemesindeki farklılıklar
Kaynak: Drury, 2008, s. 224

Geleneksel maliyetleme yöntemlerinde, dolaylı maliyetler maliyet etmenlerine rasgele yüklendiği için karar verme sürecinde yanlış veya eksik bilgi sağlanmasına yol açabilir. Maliyetler genellikle hacim bazlı olarak yüklenmektedir. Bu durumda en fazla üretilen ürün veya hizmet kalemine en çok maliyet yüklenirken, en az üretilen ürün veya hizmet kalemine en az maliyet yüklenmektedir. Fakat bu model fazla sayıda üretilen ürün için katlanılandan daha fazla maliyet yüklenmesine, az sayıda üretilen ürün için katlanılandan daha az maliyet yüklenmesine sebep olmaktadır (Ellram ve Siferd, 1998, s. 71).

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminde ise dolaylı maliyetler, üretim miktarından ürünün üretimindeki çeşitliliğe kadar bir çok etmene bağlı olarak değerlendirilmektedir. Maliyetlerin değişimine sebep olan maliyet etmenleri belirlenerek, bu değişimlerin daha net olarak izlenmesi sağlanabilmektedir. Maliyetlerin maliyet nesnelerine yüklenmesi sayesinde ürün ve hizmetler ile ilişkilendirilmesi sağlanır. Sebep sonuç ilişkisi ile ilgili maliyetlerin belirlenmesi daha doğru bir şekilde yapılabilir (Blocher ve diğ., 2013, s.143).

Faaliyet tabanlı maliyetleme modeli dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada işletmede yapılan en temel faaliyetler belirlenir. Daha sonra her bir faaliyet için maliyet merkezi veya maliyet havuzları oluşturulur. Üçüncü aşamada her bir ana maliyet kalemi için maliyet etmeni belirlenir. Son olarak da maliyet etmenleri aracılığıyla ürün talebi ölçülür ve talebe bağlı olarak faaliyetlerin izlenmesi sağlanır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile faaliyetler; birim seviyesinde, toplu, ürüne ilişkin ve idari olarak sınıflandırılarak maliyet hiyerarşisi oluşturulmaktadır (Bhimani ve diğ., 2008, s. 347). Birim seviyesinde faaliyetler, ürün veya hizmet her üretildiğinde tekrarlanan faaliyetlerdir. Direkt işçilik ve enerji tüketimi bu maliyet türüne örnek olarak verilebilir. Toplu faaliyetler toplu üretim sırasında yapılmaktadır. Örnek olarak bir makinanın kurulması veya satınalma sürecinin tamamlanması verilebilir. Ürüne ilişkin faaliyetler her bir ürüne ait üretim ve satışın sağlanması için yapılmaktadır. Her bir ürün için sağlanan teknik destek veya ürün geliştirmeleri için gereken kaynak bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir. İdari faaliyetler ise ürünün

genel üretim süreçlerinin desteklenmesi için yapılmaktadır. Genel idari personel ve mülk bakım faaliyetleri bu gruba örnek olarak verilebilir.

Karlılık analizi hiyerarşisi her bir hiyerarşinin katkı seviyelerini raporlayabilmek için maliyetleri her bir hiyerarşideki değişkenliğine göre gruplandırmaktadır. İş birimi bazında elde edilen karı belirleyebilmek için idari veya iş geliştirme maliyetleri ürüne ait maliyetlerden çıkarılır. Diğer bir deyişle idari ve iş geliştirme maliyetleri ürünlere yüklenmez. Hiyerarşik karlılık analizinin amacı işletmeye ait maliyetlerin belirli bir hiyerarşiye veya işletme birimine yüklenmesinin sağlanmasıdır. Hiyerarşik karlılık analizi örneği şekildeki gibidir.



Şekil 3.10: Üç farklı katkı seviyesinde hiyerarşik karlılık analizi

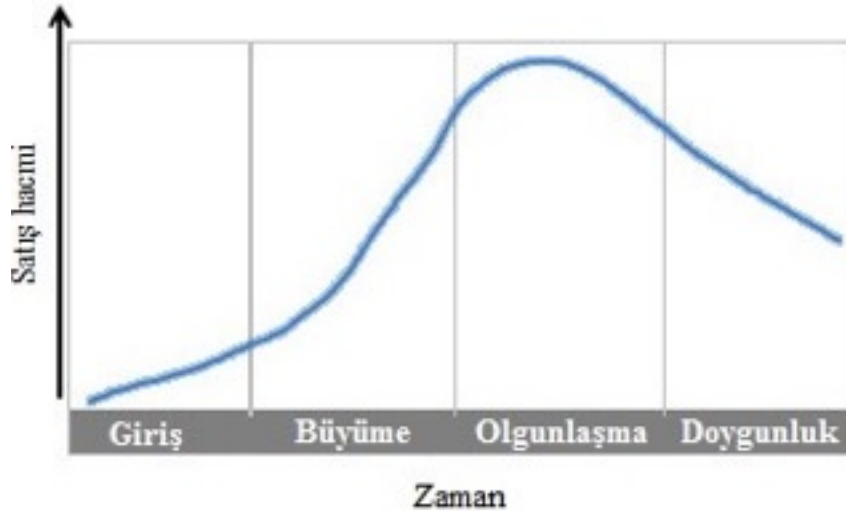
Kaynak: Drury, 2008, s. 232

Faaliyet bazlı maliyetleme kaynak tüketiminin modellenmesidir. Bu yöntemle göre her bir kaynağın tamamlanma maliyeti değil, kullanılma maliyeti ölçülür. Kaynağın tamamlanma maliyeti ile kullanılma maliyeti arasındaki fark kullanılmayan kapasiteyi verir. Her bir kaynağa ilişkin kullanılmayan kapasite belirlenerek, kaynağın kullanım ihtiyacına göre tedarik edilmesi sağlanır. Azalan faaliyet taleplerine ilişkin nakit akışı tasarrufunun sağlanabilmesi için kaynakların

tamamlanma maliyetinin düşürülerek, kullanılmayan kapasitenin azaltılması gerekmektedir.

3.8.3 Yaşam Süresince Maliyetleme

Yaşam süresi ürünün araştırma geliştirme sürecinden müşterilere sunulması sürecine kadar tüm aşamaları içermektedir. Yaşam süresince maliyetleme ise bir ürünün başlangıcından bitişine kadar yapılan maliyetlerin ürün evrelerine yüklenerek toplanmasıdır (*cradle-to-grave costing, womb-to-tomb costing*). Ürün yaşam süresi dört temel evreden oluşmaktadır.



Şekil 3.11: Ürün yaşam süresi temel evrelerine göre satış hacminin değişimi

Kaynak: <http://productlifecyclestages.com>

- **Giriş evresi:** Ürünün piyasaya yeni sunulduğu ve fiyatının en yüksek olduğu evredir. Ürünün piyasası henüz dar olduğundan satışlar düşüktür fakat zamanla artma eğilimi göstereceği kabul edilmektedir. Bu evrede araştırma geliştirme, müşteri üzerinde deneme ve ürünün lansmanı için gereken pazarlama masrafları yüksektir.

- **Büyüme evresi:** İşletmenin ekonomiden ve üretim gamından faydalananarak satış ve karlılığını artırdığı dönemdir. Pazarlama faaliyetlerine yapılan yatırım arttırılarak satış potansiyeli arttırılabilir.

- **Olgunluk evresi:** Ürün piyasaya yerleştirilmiş ve kullanıcı alışkanlığı yaratılmıştır. Ürünün veya hizmetin bu aşamasında işletmeler elde ettikleri pazar paylarını korumaya çalışırlar. İşletmeler pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek, üründe değişiklikler yaparak veya üretim süreçlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırlar.

- **Doygunluk evresi:** Ürün veya hizmete ait pazarın doyuma (*saturation*) ulaştığı yani ürünü almak isteyecek potansiyel müşterinin zaten ürüne sahip olduğu dönemdir. İşletmeler üretim maliyetlerini düşürerek kar sağlamaya devam edebilirler.

Ürün yaşam döngüsü modeline aşağıdaki ürün örneği verilebilir (<http://productlifecyclestages.com>).

- Giriş evresi - Üç boyutlu televizyonlar
- Büyüme evresi - Blu ray diskler/ dijital kayıt cihazları
- Olgunluk evresi - DVD
- Doygunluk evresi - Video kasetler

Hedef maliyetleme piyasanın belirlediği fiyat ve istenen kar düzeyi dikkate alınarak yapılır. Hedef maliyet için satılması gereken birim adedi aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmaktadır (Drury, 2008, s. 171).

$$\text{Hedef maliyet için satılması gereken birim adedi} = \frac{\text{sabit maliyetler} + \text{hedef kar}}{\text{birim bazında sağlanan katkı}}$$

Hedef maliyetin belirlenebilmesi için değer mühendisliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Değer mühendisliği işlevselliği ve toplam üretim maliyeti değişimini analiz etmektedir. Değer mühendisliğinin etkileri ürün yaşam eğrisinin üretim aşamasında görülür. Bu kapsamda tüketici analizi, fonksiyon analizi, tasarım analizi, maliyet tabloları ve grup teknolojisinden faydalanılmaktadır.

- Tüketici analizi ile piyasaya sürülecek yeni ya da güncellenen ürün veya hizmet için anahtar tüketici talepleri belirlenir.

- Fonksiyon analizi ile ürünün her bir ana fonksiyonun veya özelliğinin maliyet/performans oran analizi yapılır. Ayrıca rekabet üstünlüğü sağlamak için fonksiyon analizi kapsamında ürün veya hizmete ilişkin karşılaştırma (*benchmarking*) yapılır.

- Tasarım analizi kapsamında ürün özelliklerinin kolayca eklenip çıkarılamadığı ürünler belirlenmektedir. Endüstriyel ürünler veya medikal ürünler özellikli ürünlere örnek olarak verilebilir.

- Maliyet tabloları (*costing tables*) aynı tasarımdaki ürünlerin büyüklük, kullanılan malzeme türü gibi bileşenlere göre maliyetlerindeki farklılıkları gösteren tablolardır.

- Grup teknolojisinde ise, farklı ürünlerin benzer bileşenleri tanımlanır ve benzer bileşenler farklı ürünlerde kullanılarak maliyet azaltılır. Böylece farklı departman yöneticilerinin ürün opsiyonlarını bir arada görmeleri sağlanır.

- Faaliyet tabanlı maliyetlemeden de faydalanılarak her bir ürünün özelliği ayrı ayrı maliyetine göre gösterilir.

Yaşam süresince maliyetleme ürünün her bir yaşam evresindeki araştırma-geliştirme, tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri faaliyetlerinin ayrı ayrı maliyetlendirilmesi yaklaşımıdır. Ürüne ait araştırma-geliştirme veya tasarım evrelerinde hedef maliyetleme yöntemi uygulanırken; üretim aşamasında Kaizen metodu uygulanarak sürekli gelişim sağlanması ve üretim süreçlerinin etkin hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Özellikle işletmelerin, ürünün olgunluk ve doyumluk evrelerinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bu yaklaşımı uygulamaları önemli olmaktadır.

3.9 Bütçeleme ve Kontrol

Günümüzde işletmeler stratejilerine bağlı olarak hedefler belirlerler ve bu hedeflere ulaşabilmek için kısıtlı kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmanın yollarını ararlar. Bu kaynakları doğru yatırımlarda değerlendirmek için planlar yaparlar. Küreselleşme sonucu artan rekabet ile işletmeler geleneksel bütçeleme yöntemlerinden ziyade, daha esnek olan güncel bütçeleme yaklaşımları tercih etmektedirler. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde her bir stratejik iş biriminin faaliyet gösterdiği ülkedeki mevzuat düzenlemelerine ve müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda gereken geliştirmelere kaynak ayrılmakta, kaynaklar planlanmakta ve plana uygun olarak bütçelenmektedir (Barsky ve Bremser, 1999, s. 8). İşletmelerin bütçeleme süreçleri temel olarak aşağıdaki adımlarda belirtilen faaliyetlerden oluşmaktadır.

- **Hedeflerin belirlenmesi:** İşletmeler kısa ve uzun vadeli stratejilerini gerçekleştirmek üzere hedefler belirler. Bu hedefler her iş birimi için farklılık gösterse de, tamamı işletmenin stratejisini destekler niteliktedir. Her bir iş birimi için belirlenen hedefler, yöneticiler ve çalışanlar seviyesine indirilir. Her çalışanın işletme stratejisine uygun olarak faaliyetlerini sürdürmesi ve inisiyatif alması beklenmektedir.
- **Mevcut kaynakların analiz edilmesi:** İşletmenin maddi, beşeri, ortaklıkları, müşterileri, tedarikçi ile ilişkileri, marka değeri gibi maddi veya manevi bir çok değeri vardır. İşletmenin sahip olduğu tüm değerler analiz edilmektedir. İşletmenin stratejisine, çevre ve rekabet koşullarına ve kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına bağlı olarak yatırım kararlarının alınması sağlanmaktadır.
- **Bütçe bileşenlerinin toplanması:** Yatırım kararlarına ait bütçe kalemleri ve operasyonel bütçe kalemleri tek bir raporda toplanır.
- **Bileşenlerin incelenmesi ve birleştirilmesi:** İşletmenin kaynakları da göz önünde bulundurularak bütçe kalemleri arasında önceliklendirme ve ağırlıklandırma yapılır. Buna göre bütçe kalemleri ile ilgili revizyonlar, birleştirmeler veya iptaller yapılabilir.

- **Final onayın alınması:** Belirlenen son bütçe kalemlerine ilişkin rapor tepe yönetimin onayına sunulur. Tepe yönetimin kararı ile talep edilen düzeltme veya değişiklik var ise uygulanır. Bütçe raporu nihai haline getirilir.
- **Onaylanan bütçelerin açıklanması:** Nihai bütçe raporu işletmenin tüm birimlerine ve kademelerine iletilir. Tüm departmanların ve yöneticilerin bu bütçe planlarına uygun olarak hareket etmesi beklenir ve periyodik olarak kontroller sağlanır.

3.9.1 İşletme Bütçeleri ve Strateji ile İlişkisi

Yönetim kararlarının alınması, uygulanması ve kontrolü için işletmeler tarafından ekonomi planları yapılmaktadır. Maliyet hesapları, üretim miktarları ve teknik ile ilgili yapılan bu ekonomi planlarına işletme bütçesi denilmektedir. İşletmenin stratejisi ile bütçeleme süreci arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.12: İşletme stratejisi ile bütçeleme süreci arasındaki ilişki

Kaynak: Barsky ve Bremser, 1999, s. 10

Finansal planlamadaki öncelikli amaç, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden elde edilen bilginin karar verme süreçlerinde kullanılmasını ve bu

sayede yöneticilerin doğru kararlar almasını sağlamaktır. Finansal planlama yapılarak işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı sağlanmaktadır. Ayrıca çevreye etkin uyum sağlanması ve ekonomik fırsatların değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Bütçeleme ile işletmenin doğru yatırım kararları almasının yanı sıra iç faaliyetlerinde eş güdüm yaratılarak etkinliğin artırılması sağlanmaktadır. İzleme ve kontroller sonucunda stratejik yönlendirmeler yapılmaktadır.

3.9.2 Bütçeleme Yaklaşımları

Bütçeleme yöntemi ile işletmenin finansal kaynaklarını, stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik olarak planlanır. Bütçelemenin plana uygun şekilde yürütülmesi sonucu çalışanların motivasyonu olumlu olarak desteklenir. Kuruma özel teknolojik çözümler sayesinde finansal veriler elde edilir. Bu verilerin izlenmesi ve kontrolü sağlanır. Finansal planlamada bir kayma var ise ilgili birimlere uyarılar iletilir. Bu birimler planı yakalayabilmek için zamanında harekete geçerler. Böylece işletme içerisindeki birimlerin koordinasyonu ve birleşmesi sağlanır.

Diğer yandan bütçeleminin işletme açısından dezavantajları da vardır. Nihai bütçe oluşturulana kadar yapılan çalışmalar hem zaman almakta hem de işçilik ve sistem geliştirme maliyeti oluşturmaktadır. Varsayımlara ve tahminlere dayalı bir sistem olduğu için belli bir süre sonra stratejik öncelikler değişebilir ve bu durum hazırlanan finansal planlamanın geçerliliğini yitirmesine neden olabilir.

Güncel bütçeleme yaklaşımları aşağıda verilmektedir.

Zamana Göre

- Kısa vadeli
- Orta vadeli
- Uzun vadeli

Fonksiyona Göre

- Satış bütçesi
- Üretim bütçesi
- Üretim maliyeti bütçesi
- Satın alma bütçesi
- Dönem sonu stok bütçesi
- SMM bütçesi
- Dönem giderleri bütçesi
- CAPEX bütçesi

Esnekliğe göre

- Sabit bütçe
- Esnek bütçe

Bütçelemeenin etkin bir şekilde yapılabilmesi için zorlayıcı fakat ulaşılabilir düzeyde hedefler konulmalıdır. Tüm departmanların işletme içerisindeki misyonuna göre farklı hedefler verilmelidir. Bazı departmanların finansal bütçe hedefleri olmayabilir (Barsky ve Bremser, 1999, s.10). Finansal planlamanın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için departmanlar arasında ve yöneticiler ile çalışanlar arasında açık ve net iletişim kurulmalıdır. Yetki ve sorumluluklar net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Her bir çalışanın kıdemine göre yetki ve sorumlulukları tanımlanmalıdır.

Finansal planlamanın etkin bir şekilde yapılabilmesi ve uygulanabilmesi için bir diğer önemli konu ise işletmenin kurumsal kaynak planlama sistemlerinden elde edilen bilgilerin doğru, güvenilir ve ilgili zamana ait olmasıdır. Teknolojik sistemlerin yanında çalışanlardan ve yöneticilerden de bilgi sağlanmalıdır. Elde edilen bu bilgilerin uyumlu ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Son olarak, bütçelemeenin etkin bir şekilde yapılabilmesi için organizasyonun her seviyesinden destek alınmalı özellikle tepe yönetim desteği mutlaka sağlanmalıdır.

3.9.2.1 Yukarıdan Aşağıya Bütçeleme

Bu bütçeleme yaklaşımı ile üst yönetimin belirlediği toplam bütçe belirli varsayımlarla iş birimlerine dağıtılmaktadır. Bu yaklaşımın avantajlarından biri bütçe hazırlama sürecinin hızlı olmasıdır. Bu yaklaşım ile deneyimsiz birim yöneticilerinin hatalı karar vermeleri engellenmektedir. Birimlere bütçeler dağıtılarak işletmenin stratejileri doğrultusunda belirlenen hedeflerini gerçekleştirmeleri için plan yapmaları sağlanmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 354). Yukarıdan aşağıya bütçeleme ile birimlere zorlayıcı hedefler verilmektedir. Bu sayede çalışanların yüksek performans göstermeleri sağlanmaktadır.

3.9.2.2 Aşağıdan Yukarıya Bütçeleme

İşletmenin tabanından tepe yönetime doğru, her bir kademe için belirlenen bütçe kalemlerinin toplanarak planlamanın yapıldığı bütçeleme yaklaşımıdır. Aşağıdan yukarıya bütçeleme katılımcı bir bütçeleme modelidir. Departmanlar tarafından planlanan stratejik yatırımlar için öngörülen bütçe taleplerinin toplanması ile bütçeleme yapılmaktadır.

Bu bütçeleme yaklaşımı çalışanları planlamaya dahil ederek, motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanların bütçeleme süreçlerine dahil olması sonucu bütçe daha doğru bilgi üzerine inşa edilmektedir. Departmanlar arası iletişim artırılarak koordinasyon sağlanmaktadır. Çalışanlar bütçeyi sahiplenerek işletme performansının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

3.9.2.3 Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Sıfır tabanlı bütçeleme yaklaşımı ilk kez 1969 yılında Texas Instruments işletmesine uygulanmış olup, 1970'lerde giderek yaygınlaşmıştır. Sıfır tabanlı bütçeleme (*zero based budgeting*) temel olarak geçmiş verilerden bağımsız, sıfırdan bütçe oluşturulmasıdır. Bu yaklaşımda aşağıdan yukarıya bütçeleme yöntemi

kullanılmaktadır. Bütçeleme süreci aşağıda belirtilen üç temel aşamadan oluşmaktadır (Drury, 2008, s. 376).

- Faaliyetler belirlenerek karar paketleri oluşturulur. Karar paketleri (*decision packages*) farklı programlar ve projeler kapsamında belirlenen faaliyetlerin gruplandırılması ile oluşturulmaktadır.
- Oluşturulan karar paketleri değerlendirilerek puanlandırılır ve buna göre önceliklendirme yapılır.
- Önceliklendirmeye ve belirlenen limitlere göre her bir karar paketi için kaynaklar dağıtılır ve bütçeleme yapılır.

Bu sayede tüm çalışanların bütçeleme sürecine dahil olması ile, kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması ve verimsiz harcamaların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde gelişen sorgulanma kültürü ile yeni fikirler üretilmesi teşvik edilmektedir. Fakat bütçeleme yapılırken geçmiş verilerden faydalanılmadığından uygulaması oldukça zor ve zaman alıcı bir yöntemdir (Drury, 2008, s. 376).

3.9.3 Bütçe Analizleri ve Kontrolü

İşletmeler nihai bütçelerini oluşturduktan ve yayımladıktan sonra kullandıkları teknolojilerden veri üretirler. Bu verilerden yararlanarak finansal plana uygun gidilip gidilmediğini kontrol etmektedirler. Finans departmanları kurumsal kaynak planlama sistemlerinde gerçekleşen bütçelere ilişkin veriler ile planlanan bütçe kalemlerini karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucu elde edilen fark aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır.

$$\text{Hedeflenen} - \text{Gerçekleşen} \pm \text{Tolerans} = \text{Net Fark}$$

İşletmeler bütçe oluşturulmasına ilişkin katlanabilecekleri tolerans değerleri belirlerler. Bu değere kabul edilen hata payı da denilmektedir. Bu değer hedeflenen ve gerçekleşen değerler arasındaki farkın sıfırlanmasını sağlayacak şekilde kullanılabilir. Ya da hedeflenen bütçe ile gerçekleşen bütçe arasındaki farkın, belirlenen tolerans değeri aralığının içinde olup olmadığı kontrol edilir.

Günümüzde işletmeler varyans analizi, sorumluluk muhasebesi, kaynakların düzeltilmesi ve sıfır tabanlı bütçeleme gibi bütçe kontrol teknikleri kullanmaktadırlar (Blocher ve diğ., 2013, s. 357).

4. STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ VE KURUMSAL KARNE

4.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetimi, bir işletmede kaynakların, sistemlerin ve çalışanların; işletmenin stratejik hedeflerine ve önceliklerine yönelik olarak katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Geçmiş yıllarda işletmelerin performansı finansal karlılığına ve gelir artışına bağlı olarak ölçümlenmekteydi. Son otuz yıldır, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yerini modern performans yönetimi uygulamaları almaktadır. İşletmeler tarafından modern performans yönetimi uygulamalarının kullanımı küresel çapta artış göstermektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin başarısız olmasının bir kaç temel sebebi vardır (Management Accounting Committee, 1998, s. 2). Bu temel sebeplerden birincisi, geleneksel yöntemlerinin işletmenin performansını sadece finansal (niceliksel) açıdan değerlendirmesi ve tek yönlü bir bakış açısı sağlıyor olmasıdır. İşletmelerin performanslarını değerlemek için daha çok karlılık ve büyüme gibi göstergeler kullanılmaktadır. Geçen yıla göre satış miktarında ve karlılıkta artış varsa şirket başarılı olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme birimler ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta olup müşteriler dikkate alınmamaktadır. Zaman içerisinde işletmenin başarısının sadece finansal performansına bağlı olarak ölçülmesinin kısıtlı bir model olduğu ve işletmenin performansı hakkında kısa vadeli bir bilgi sağladığı gözlemlenmiştir. Modern performans yönetimi metotlarında ise işletmenin faaliyet gösterdiği süre, hizmet verdiği müşteri segmenti, hizmet kalitesi, faaliyet gösterdiği sektörün büyüme hızı, olgunluk seviyesi gibi farklı perspektiflerden analiz edilerek işletmenin performansına yönelik bütüncül bir değerlendirme yapılması sağlanmaktadır. Geleneksel yöntemlerde işletmenin finansal performansı nakit akışı, iç geri dönme oranı (IRR) gibi finansal verilere bağlı olarak ölçülmekte iken modern yöntemlerde ekonomik katma değer (EVA) gibi farklı performans göstergeleri de kullanılmaktadır. Gelişen rekabet ortamı ve artan müşteri beklentilerini karşılamaya

yönelik olarak değerlendirme boyutlarının sayısı arttırılmakta ve böylece farklı bakış açıları ile işletmenin performansı değerlendirilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz olmasının bir diğer sebebi ise işletmenin gösterdiği performansın temelinde yatan sebepleri ve etkileri belirleyememesidir. İşletmenin performansı finansal sonuçlarına göre belirlendiğinden, sonuçlara etki eden nedenler analiz edilememekte ve buna bağlı olarak performansı geliştirmeye yönelik harekete geçilememektedir.

Modern performans değerlendirme yöntemlerine göre ise finansal sonuçlar; işletmenin çalışanlarına, süreçlerine ve müşterilerinin beklentilerini karşılamaya yönelik olarak geçmişte yaptığı yatırımların bugünkü sonucu olarak değerlendirilmektedir. Böylece işletmenin performansı hem farklı bakış açılarından hem de belirli bir zaman kesiti içerisindeki etkilere bağlı olarak değerlendirilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin başarısız olmasının üçüncü nedeni ise işletmenin performans ölçümü sorularının geçmişini değerlendirmeye yönelik olmasıdır. İşletmenin geleceğe yönelik performansı geliştirmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile belirlenememektedir. Öte yandan modern performans değerlendirme yöntemleri, işletmenin performans sonuçlarını işletmenin stratejisine bağlı olarak değerlendirmektedir. Böylece işletmenin finansal performansını geliştirmesi için stratejik olarak hangi alanlarda yatırım yapması gerektiği belirlenebilmektedir.

4.2 Stratejik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Analistler tarafından performans ölçümü yöntemlerinin gelişimi incelendiğinde, 1991 - 2000 yılları arasında finansal boyut odaklı bir performans ölçümü modelinden bütüncül bir ölçüm modeline geçildiği gözlemlenmiştir.

2000 - 2011 yılları arasında ise performans ölçümü, operasyonel süreçleri değerlendirmesinin yanı sıra kurumsal stratejinin belirlenmesinde de rol oynayan bir yöntem olarak değerlendirilmiştir (Yadav ve Sagar, 2013, s. 950).

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile artan rekabette üstünlük elde edebilmek ve müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek amacıyla stratejik performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktadırlar. Bu sayede işletme içerisindeki tepeden tabana iletişim artırılarak, yöneticilerin ve çalışanların işletmenin misyonunu anlaması ve işletmenin stratejisine uygun olarak performans göstermeleri sağlanmaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenen stratejinin yöneticiler tarafından özümsemesi ile hedeflerin işletme stratejisine uygun olarak belirlenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca strateji oluşturma sürecinde yöneticilerin geri bildirimlerinin alınması, işletme dışındaki olası sosyal ve çevresel etkilerin daha iyi analiz edilmesine imkan sağlamaktadır.

Bir işletmenin başarısının ve karlılığının sürdürülebilir olması, rakiplerini ve çevrenin koşullarını göz önünde bulundurarak özgün bir strateji geliştirmiş olmasına ve bu stratejiyi etkin bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Entegre performans yönetim sistemleri ("I-PMS") işletme performansının finansal ve finansal olmayan boyutlarda müşteri odaklı bir yaklaşım ile değerlendirilmesini sağlamaktadır (Management Accounting Committee, 1998, s. 2). İşletmenin stratejisine bağlı olarak çalışanların performans göstergeleri belirlenmekte ve ölçülmektedir. Böylece işletme stratejisinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanması sağlanmaktadır (Willcocks ve Graeser, 2005). *Balanced scorecard* ve *Scandia navigator*, finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir arada değerlendiren modern performans ölçümü sistemlerindendir. Modern performans ölçümü sistemlerinden faydalanan işletmelerde, çalışanların stratejiye uygun olarak performans göstermesi ve dış etkilere cevap vermesi sağlanmaktadır (Frezatti ve diğ., 2007, s. 56).

İşletmeler stratejik performans yönetimi uygulayarak işletme içerisindeki temel faaliyetleri ve yan faaliyetleri belirlemektedir. İşletmenin temel yetenek ve yetkinlikleri belirlenirken stratejik değerleri dikkate alınmaktadır. Böylece işletmeler

başarılı olmak ve paydaşlarının çıkarlarını korumak için yan faaliyetlere daha az önem vererek, özellikle temel yetkinliklerine odaklanmaktadırlar (Landry, S. ve diğ., 2002, s. 37). Böylece operasyonel verimlilik, karar verme süreçlerinin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak karlılığın arttırılması sağlanmaktadır.

4.3 Kurumsal Karnenin Tanımı

Günümüzde işletmeler yeni müşteri ediniminden müşteri ilişkileri yönetimine, kalite yönetiminden performans yönetimine kadar bir çok operasyonu için bilgi yönetimi sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemlerin kullanımı ile işletmeler risk seviyelerini düşürmeyi, olası hataları önlemeyi ve kaliteli hizmet sunabilmeyi hedeflemektedirler. Buna karşın işletmeler için kritik bir süreç olan stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik olarak bir sistem kullanılmadığı görülmektedir. Bu konuda çalışmalar yapan *Harvard Business School* muhasebe bölümü öğretim üyesi Robert S. Kaplan ve İşletme Doktoru David P. Norton, 1992 yılında yayınladıkları makale ile Kurumsal Karne (*Balanced Scorecard*) stratejik performans yönetimini sunmuşlardır. Kurumsal Karne temel olarak işletmelerin stratejilerini hayata geçirmelerini sağlayan bir yönetim muhasebesi yaklaşımıdır. Daha sonra 1993 yılında bir makale daha yayınlayarak, 1996 yılında da *Balanced Scorecard* kitabını çıkarmışlardır. Son yıllarda geleneksel performans ölçümü yöntemlerinin yerini stratejik performans ölçümü yöntemlerine bırakması ile Kurumsal Karne bir çok sektörde uygulama alanı bulmuştur.

Bu yaklaşım ile işletmenin performansı; öğrenme ve gelişme, iç süreçler, müşteri ve finansal olmak üzere dört temel boyutta değerlendirilmektedir. (Kaplan ve Norton, 1992). Günümüzde rekabetin artması sonucu çalışan memnuniyeti, faaliyet gösterilen çevre ve topluma sağlanan katma değer gibi farklı boyutlar da işletmelerin kurumsal karnelerinde yer almaya başlamıştır.

Bir işletmede kurumsal karnenin uygulanabilmesi için işletme kültüründe bir takım değişiklikler yapılması gerekmektedir (Chavan, 2009, s. 395). Öncelikle tepe yöneticilerin onayı ve desteği çok önemlidir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazar,

alışan profilleri, ürün ve hizmet portföylerine bağlı olarak kurumsal karne uygulamaları farklılaşmaktadır. İşletme kültürü olgunlařtıķa yeni göstergelerin belirlenmesi, ölçülmesi ve hedeflerin revizyonu gerekmektedir. Stratejinin belirlenmesinde rol oynayan bir diğer etmen de risk yönetimidir ve Kurumsal Karne uygulaması içerisinde değerlendirilmektedir. Her bir boyut için riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte, ölçülmekte ve önem seviyesi belirlenmektedir. Böylece işletmeler gerekli alanlara yönelik yatırımlar yaparak olası risklerden korunmaktadır (Scholey, 2006, s. 34).

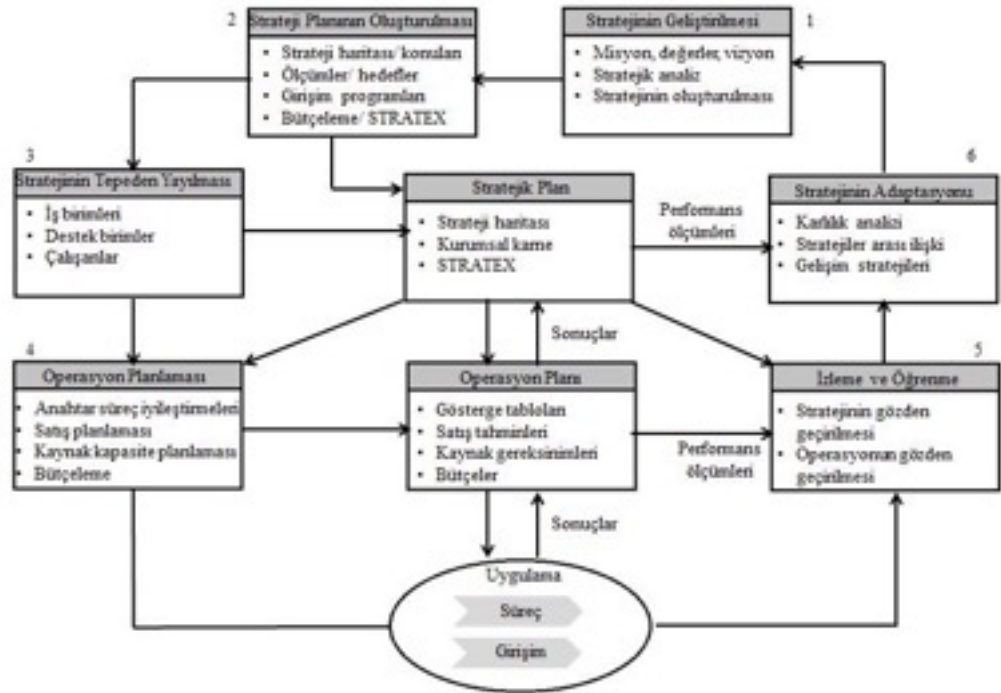
4.4 Kurumsal Karne Uygulama Süreci

Kurumsal karne uygulama süreci altı temel aşamadan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 8). İlk aşamada st yönetim tarafından işletmenin stratejisi i ve dış analiz sonuçlarına bağlı olarak oluşturulur. İkinci aşamada, işletme strateji haritalarını, stratejiye bağlı girişimleri ve programları planlar. Sonraki aşamada işletme stratejisine bağlı olarak departmanların, yöneticilerin ve çalışanların hedefleri ve karneleri oluşturulur. Böylece işletmenin stratejisi tepeden tabana yayılarak tüm çalışanlara bildirilir ve çalışanların performans hedefleri işletmenin stratejisi ile uyumlu bir şekilde belirlenir. Sonraki aşamada yöneticiler operasyonları planlarlar. Bunun için kalite ve süreç yönetimi, yeniden modelleme, süreç raporlama, tahminleme, faaliyet tabanlı maliyetleme, kaynak kapasite planlama ve dinamik bt gibi yöntemlerden faydalanırlar. Strateji ve operasyon planlarının uygulanmasından sonra izleme ve öğrenme aşaması gelir. İşletme bu süreçte düzenli olarak yönetim gözden geçirme toplantıları ile yaşanan problemleri, engelleri ve zorlukları gözlemler (Sanchez, 2001, 146).

Son aşamada üst yönetim operasyonel sürece ilişkin iç çevre analizi, dış çevre analizi ve rekabet analizlerini inceleyerek işletme stratejisini kontrol eder ve gerekli revizyonları yapar. Buna bağlı olarak tüm süreç tekrarlanarak çalışanların ve operasyonel faaliyetlerin revize edilen stratejiye uyarlanması sağlanır. Buna göre bir işletmede kurumsal karne uygulamasında sırasıyla aşağıdaki adımlar izlenmektedir.

1. Stratejinin oluşturulması
2. Stratejik planın oluşturulması
3. Stratejinin organizasyondaki tüm departmanlara ve çalışanlara duyurulması
4. Önceliklere bağlı olarak atılacak adımların belirlenmesi ve kaynaklar göz önünde bulundurularak uygulama planının oluşturulması
5. İzleme ve öğrenme süreci
6. Tecrübeler ve değişen çevre koşullarına göre stratejinin revize edilmesi

Bir yönetim sistemi olarak stratejinin hayata geçirilmesine ilişkin süreç aşağıdaki şekilde verilmektedir.



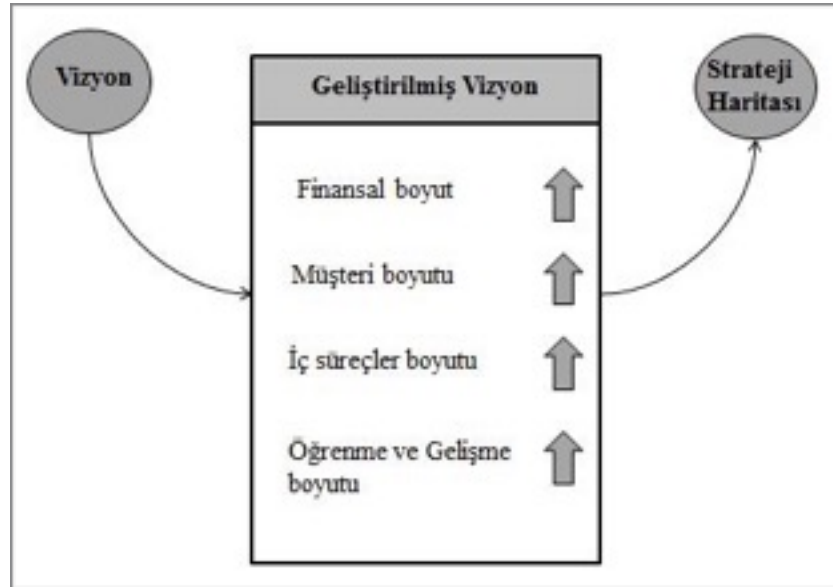
Şekil 4.1: Stratejinin aksiyonlara dönüştürülmesi süreci

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 8

4.4.1 Stratejinin Oluşturulması

Stratejik yönetim sisteminin uygulanabilmesi için öncelikle üst yönetim tarafından işletmenin stratejisi belirlenir. Bu süreçte işletmeler tarafından aşağıdaki üç soruya cevap aranır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 9).

- **İşletme hangi sektörde faaliyet gösteriyor? Neden bu sektörde faaliyet gösteriyor?:** İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerinin belirlendiği adımdır. Yönetim tarafından işletme stratejisinin belirlenebilmesi için öncelikle işletmenin amacı (misyon), işletmenin aldığı kararlara ve aksiyonlara rehberlik eden kuralları (değerler) ve işletmenin gelecekte gitmek istediği, ilhamlandığı yer (vizyon) netleştirilir. Bu kavramlar rehberliğinde stratejinin oluşturulması ve uygulanması sağlanır. İşletmenin vizyonu kurumsal karnenin her bir boyutu için belirlendikten sonra strateji haritasının temeli oluşturulur.



Şekil 4.2: Vizyona bağlı olarak strateji haritasının temelinin oluşturulması

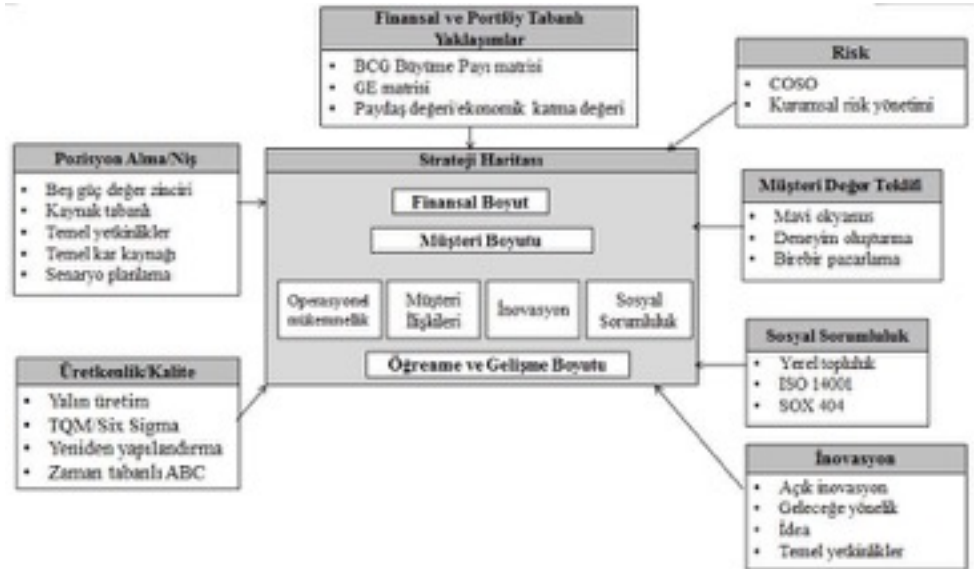
Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 46

- **İşletmeyi etkileyen anahtar konular nelerdir?:** Bu adımda işletmenin stratejik analizi yapılmaktadır. İşletme stratejisinin belirlendiği zamandan itibaren, faaliyet gösterilen sektördeki ve rekabet ortamındaki değişiklikler yönetim tarafından gözden geçirilir. Bu değişiklikleri gözlemleyebilmek için üç farklı

analizden faydalanılır (Sanchez, 2001, 146). Birincisi işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi inceleyen PESTEL analizidir. Bu analiz çevredeki politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal değişimleri inceler. İkincisi ise iç çevre analizidir. Bu analiz ile işletme içerisindeki insan kaynakları, operasyonlar, inovasyon, teknolojinin kullanımı gibi süreçler incelenir. Son olarak da işletmenin mevcut stratejisine bağlı olarak gösterdiği gelişim analiz edilir. Elde edilen çıktılar SWOT analizinde işletmenin güçlü/zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler olarak birleştirilir. Buna göre yönetim tarafından işletme stratejisinde değişiklikler yapılarak yeni strateji oluşturulur. Stratejik değişim ajandası oluşturularak çalışanlara aktarılır ve rehberlik etmesi sağlanır.

• **Nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabiliriz?:** Strateji formülünün oluşturulduğu adımdır. İşletmenin pazarda nereye konumlanacağı, farklılaşmak için müşteriye sağlanan değer ne olacağı, farklılık yaratacak anahtar süreçler, insan kaynaklarının sağlama gereken yetkinlikler ve gereken teknoloji altyapısı gibi sorulara cevap aranır.

Bu adımlar tamamlandıktan sonra işletmenin strateji haritası oluşturulur. Bu sürece ilişkin olarak işletme içi ve işletme dışı etkiler belirlenmektedir. Bu etkiler ve strateji haritasının boyutları aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.3: Strateji haritası oluşturulması süreci

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 55

Bir işletmenin strateji oluşturma sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve sonucunda elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.1: Strateji geliştirme süreci

Strateji Geliştirme Süreci	Amaçlar	Karşılaşılan Zorluklar	Çıktılar
Misyonun, Değerlerin ve Vizyonun Netleştirilmesi	Organizasyonun amacının ana hatlarıyla çıkarılması	Vizyon genellikle uygulanma imkanı olmayacak şekilde belirlenir.	• Misyon • Temel değerler • Vizyon • Stratejik değişim ajandası • Geliştirilmiş vizyon
Stratejik Analizin Uygulanması	Yapılandırılmış analiz metodları uygulanarak stratejiye etki eden olayların, etkilerin ve tecrübelerin belirlenmesi	Analizler genellikle stratejinin oluşturulma sebeplerine değil çıktılara odaklanmaktadır.	• Çevre analizi (PESTEL) • Rekabet analizi (SWOT) • Değişimlerin kaydedilmesine ilişkin analizler • Stratejik konular
Stratejinin Belirlenmesi	Organizasyonun hangi alanlarda ve nasıl rekabet edeceğinin belirlenmesi	Çok fazla sayıda metodoloji bulunmaktadır. Fakat hangi durumda hangi yöntemin kullanılması gerektiğine ilişkin fikir birliği bulunmamaktadır.	• Anahtar konuların belirlenmesi • Strateji metodolojileri • Strateji yönüne ilişkin beyanlar • İyileştirilmesi gereken yönler

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 38

4.4.2 Strateji Uygulama Planının Oluşturulması

İşletmeler yönetim tarafından belirlenen stratejilerine bağlı olarak hedefleri, ölçüm yöntemlerini, ulaşmak istedikleri değerleri, stratejik programları, girişimleri ve bütçeleri belirlerler. Buna bağlı olarak aksiyon ve kaynak planını oluştururlar. Bu süreçte işletmeler tarafından aşağıdaki beş soruya cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 10).

1. Stratejimizi nasıl tanımlarız?: Bu adımda işletmenin strateji haritası çıkarılır. Strateji kısa vadeli üretim geliştirmelerinden uzun vadeli inovasyonlara olmak üzere farklı açılarda ve boyutlarda işletmenin değişimini gerektirebilir. Strateji haritası tüm stratejik boyutların (*strategic themes*) tek bir sayfada takip edilebileceği görsel bir sunumdur. İşletmeler tipik bir strateji haritasında yer alan, sayısı yaklaşık on beş ile yirmi beş arasında değişen hedefler için eş zamanlı olarak performans göstermekte zorlanmaktadırlar. Bu nedenle günümüzde strateji haritasında yer alan hedefler dört ila altı farklı konu altında toplanarak stratejinin temel bileşenleri oluşturulur. Böylece strateji haritasında belirlenen konulardaki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik aksiyonların ayrı ayrı planlanmasına ve eş güdümlü olarak uygulanmasına imkan verilir. Ayrıca farklı birimlerin operasyonunu gerektiren stratejik konular planlanarak stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi sağlanır (Scholey, 2006, s. 33). Strateji haritasının boyutları, stratejik konular ve değer yaratma süreci Şekil 4.4'te verilmektedir.

2. Stratejik planımızı nasıl ölçeriz?: Bu adımda strateji haritalarında ve strateji konularında yer alan hedefler kurumsal karne hedeflerine dönüştürülür. Ölçümlenerek mevcut durum ile hedefe ulaşıldığındaki durum arasındaki farklılıklar belirlenir. İşletmenin her bir stratejik konusu üç ile beş yılda, işletmenin vizyonuna ulaşmaktadır.

Bir işletmenin stratejisini uygulama sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve sonucunda elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Stratejinin uygulanması süreci

Stratejinin Uygulamaya Dönüştürülmesi Süreci	Amaçlar	Karşılaşılan Zorluklar	Çıktılar
Strateji Haritasının Oluşturulması	Stratejik planın farklı bileşenlerini bir araya getiren modelin oluşturulması	İşletmenin farklı bölümlerinde farklı gruplar tarafından stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler entegre edilmemektedir.	• Strateji haritası (neden-sonuç) • Stratejik amaçlar
Ölçümlerin ve Hedeflerin Belirlenmesi	Stratejik yönlendirme ifadelerinin ölçümlere ve hedeflere dönüştürülmesi	Alt seviye amaçlar ve hedefler ile üst seviye amaçlar ve hedefler birbiri ile uyumlu olmamaktadır.	• Kurumsal karne - Ölçümler - Hedefler - Farklar

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 71

3. Stratejinin uygulanabilmesi için gereken aksiyon programları nelerdir?:

Strateji haritasında yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için başlatılması gereken girişimler belirlenerek uygulama programları oluşturulur. İşletme tarafından başlatılan girişimler birbirinden bağımsız değildir. Bu girişimler işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için aynı portföyde yer alan birbirini tamamlayıcı programlar olarak değerlendirilmelidir (Landry ve diğ., 2002, s. 36).

Stratejik konular için hazırlanan stratejik girişimler aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Programlar/Projeler Stratejik Konular/Girişim Programları	Satın alma süreçlerinin yeniden modellenmesi	Satış otomasyonu eğitimi	Veri ambarı versiyon güncellenmesi	Kalite ihtiyaçlarının belirlenmesi	Ürün geliştirme hızı	Finansal sistemin yeniden yapılandırılması	Müşteri hizmetleri bağlantısı	Girişim
Hizmet sunumunun geliştirilmesi • Hedef 1 • Hedef 2	x			x				
İş birliği ilişkilerinin güçlendirilmesi • Hedef 3 • Hedef 4		x					x	
Gelecek değerin belirlenmesi • Hedef 5					x			
Yasal standartlara uyum								
Müşteri odakna yönelik yetkinlerin geliştirilmesi • Hedef 6 • Hedef 7		x					x	

Girişim hiçbir konuya hizmet etmemektedir

Konuya yönelik bir girişim yoktur.

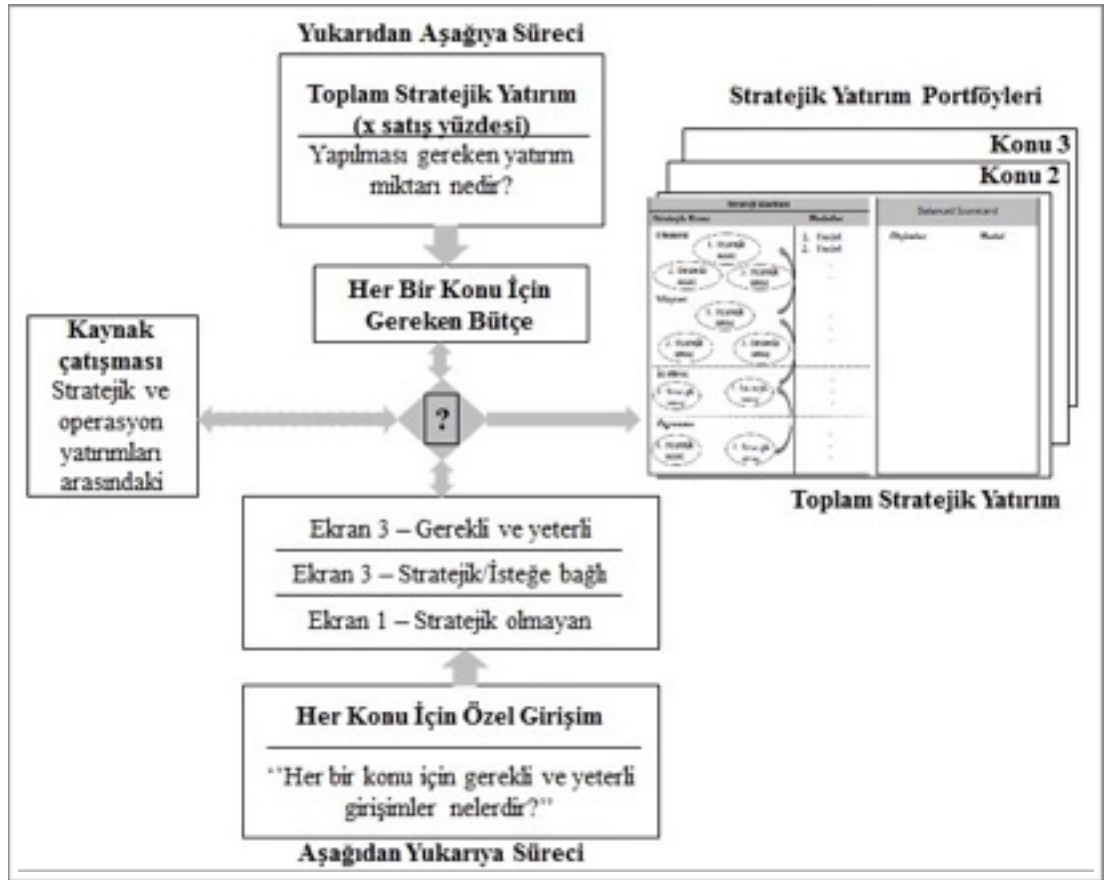
Şekil 4.4: Stratejik konulara yönelik stratejik girişimler

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 107

İşletmelerde strateji haritaları oluşturulurken belirlenen stratejik konular kapsamında girişim programları ve projeleri başlatılır. İşletme genelinde yürütülen bazı projeler birden fazla stratejik konuya hizmet ederken, yasal uyum gibi bazı projeler işletmenin belirlediği hiç bir stratejik konuya hizmet etmeyebilir.

4. Girişim programlarının bütçelerini nasıl oluştururuz?: İşletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gereken aksiyonlar bir portföy olarak planlanmalıdır. Portföyde yer alan girişim programları eş zamanlı olarak koordine edilmelidir. Her bir stratejik girişim programı ayrı ayrı bütçelenmelidir. Geleneksel bütçeleme yöntemleri, işletmenin fonksiyonlarına ve iş bölümlerine ayrılan kaynağa odaklanlanmaktadır (Jordan ve Harris, 1920, s. 157). Her bir iş bölümünün hesap verebilirliği ve performansı ayrı ayrı incelenmektedir. Farklı fonksiyonların ve iş birimlerinin sinerjisini gerektiren stratejik yatırımlar için birimlerin ve bütçelerinin ayrı ayrı yönetilmesi yeterli olmamaktadır. Bu süreci yönetebilmek için stratejik harcamalara ilişkin (STRATEX) adı altında yeni bütçe modeli oluşturulmuştur.

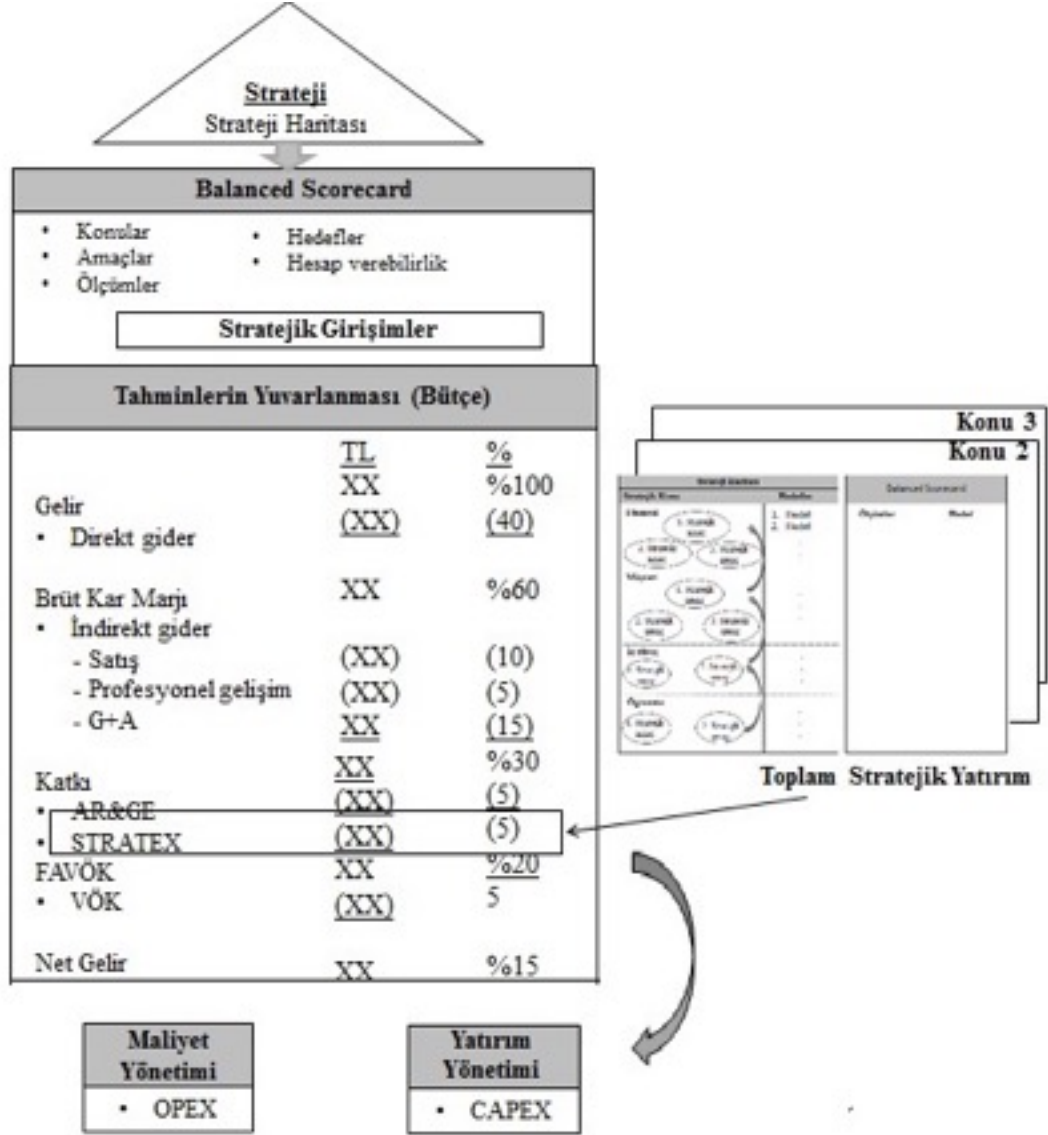
STRATEX bütçeleri aşağıdaki şekilde belirtilen “aşağıdan yukarıya” veya “yukarıdan aşağıya” olmak üzere iki farklı yöntemle belirlenmektedir.



Şekil 4.5: Stratejik girişimler için ayrılacak sermayenin belirlenmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 116

İşletmeler STRATEX bütçeleri oluşturarak yatırım ve operasyon sermayesinin yönetimini sağlarlar. STRATEX bütçelerine bağlı olarak bütçe tahminleri yapılmaktadır. Stratejik konular için başlatılan girişimler ve programların bütçelenmesi de STRATEX bütçelerine dayandırılarak yapılır. Aşağıdaki şekilde stratejinin STRATEX üzerinden bütçe ile nasıl ilişkilendirildiği gösterilmektedir.



Şekil 4.6: İşletme stratejisinin STRATEX bütçesi ile ilişkilendirilmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 118

5. Stratejik programların yürütülmesinden kim sorumlu olacaktır?:

İşletmeler stratejiye bağlı olarak oluşturulan stratejik konular ve programlar ile yeni bir hesap verilebilirlik yapısı oluşturmaktadır. Her bir stratejik programı yönetmesi için bir lider atanır. Bu programın yürütülmesi için STRATEX bütçesi oluşturulur.

Her bir program için çalışanlardan oluşan takımlar kurulur. Takım üyelerinin ve takım liderlerinin programla ilgili olarak hesap verebilir olması ve geri bildirim sağlaması beklenmektedir.

Stratejik programların yönetilmesi sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve sonucunda elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.3: Stratejik programların yönetilmesi süreci

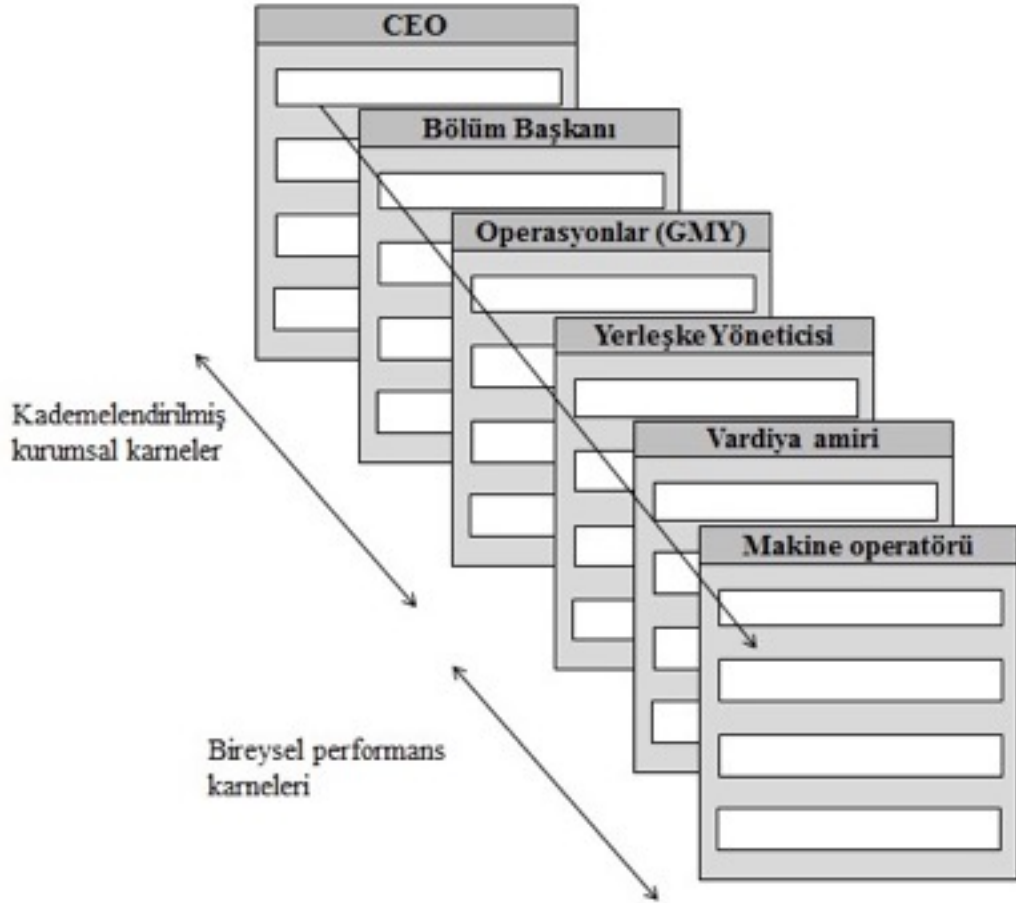
Stratejik Programların Yönetim Süreci	Hedefler	Karşılaşılan Zorluklar	Destek Araçlar
Stratejik Programın Seçilmesi	Performans açıklarını kapamak için gereken stratejik programların belirlenmesi	Stratejik yatırımlar işletmenin diğer bölümlerinden bağımsız bir program gibi algılanmaktadır.	Her bir stratejik konu için belirlenen uygulamalar
Sermayenin Ayrılması	Stratejik programlar için operasyon bütçesinden ayrı bir sermaye kaynağının bulunması	Farklı iş kollarını kapsayan portföy sermayeleri, hiyerarşik departman yapısına göre bütçelemeye ters olmaktadır.	- STRATEX - Önceliklendirilm iş uygulamalar
Sorumluların Belirlenmesi	Farklı iş kollarını kapsayan stratejik konular için hesap verilebilirliğin oluşturulması	Takım liderleri genellikle fonksiyonu veya iş birimini yönetmekten sorumludur.	- Stratejik konular için belirlenen liderler - Stratejik konular için belirlenen takımlar

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 104

4.4.3 Stratejinin Tepeden Tabana Yayılması

İşletmede disiplinler arası iş birliği gerektiren stratejik programlar için işletmede faaliyet gösteren departmanların stratejileri ile işletmenin stratejisi uyumlu olmalıdır. Tüm çalışanların işletme stratejisini anlamaları ve buna yönelik olarak çalışmalarını sürdürerek karar almaları sağlanmalıdır. Bu süreçte işletmeler tarafından aşağıdaki üç soruya cevap aranır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 12).

1. İşletmedeki tüm departmanların aynı stratejiyi benimsediğinden nasıl emin olabiliriz?: Strateji genellikle iş birimi seviyesinde belirlenmektedir. Ancak işletmeler birden fazla iş biriminden veya operasyon biriminden oluşmaktadır. Yönetim tarafından belirlenen işletme stratejisi ile her bir iş birimi için belirlenen stratejiler birbiri ile uyumlu olmalıdır (Barsky ve Bremser, 1999, s.12). İşletmenin stratejisine bağlı olarak gerekli kaynaklar belirlenir ve departman bazında strateji haritalarına dönüştürülür. Strateji haritalarına bağlı olarak departmanların ve çalışanların karneleri aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi oluşturulmaktadır.



Şekil 4.7: Strateji haritalarına bağlı olarak karnelerinin oluşturulması

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 150

İş birimlerinin kendi stratejilerine, işletmenin stratejisine ve diğer iş birimlerinin stratejilerine bağlı olarak çalışan hedefleri belirlenir.

2. Destek birimlerini iş birimleri ve işletmenin stratejisi ile nasıl uyumlu hale getirebiliriz?: İşletmelerde faaliyet gösteren destek birimler genellikle maliyet yaratan bölümlerdir ve öncelikli hedefleri operasyonel maliyetleri düşürmektir. Bu nedenle destek birimlerin stratejileri ve operasyonları, destek sağladıkları iş birimlerinin stratejileri ve işletmenin kurumsal stratejisi ile uyumlu değildir. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için destek birimleri ile işletmenin ve iş birimlerinin stratejileri uyumlu olmalıdır (Barsky ve Bremser, 1999, s.12). Destek birimlerin sağladığı hizmetler belirlenir ve iş birimleri ile hizmet seviyesi mutabakatları (*service level agreement*) oluşturulur. Böylece destek birimlerin mutabakatlar çerçevesinde iş birimleri ile işbirliği yapması sağlanır. Destek birimlerinin hizmet seviyesi mutabakatlarına bağlı olarak strateji haritaları ve karneleri oluşturulur.

3. Stratejinin uygulanması için çalışanları nasıl motive edebiliriz?: Çalışanlar işletme stratejisine bağlı olarak yürütülen programlarda, projelerde ve girişimlerde görev almaktadırlar. Çalışanların günlük operasyonlarını işletmenin stratejisine uygun olarak gerçekleştirmeleri ve bu doğrultuda kararlar alabilmeleri sağlanmaktadır. İşletmeler çalışanların kurum stratejisini öğrenmeleri için “*yedi kez ve yedi farklı şekilde duyurulması*” gibi resmi iletişim programlarından faydalanırlar. Yöneticiler çalışanların kişisel hedeflerini ve teşviklerini iş biriminin ve kurumun stratejisine bağlı olarak oluşturarak stratejinin aktarılmasına katkıda bulunurlar (Schiller, 2015, s. 57). Ayrıca çalışanların bu kapsamda sahip olmaları gereken yetkinlerini geliştirmeleri için eğitim ve kariyer geliştirme programları düzenlenmektedir.

İşletme stratejisinin organizasyona yayılması sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve sonucunda elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.4: İşletme stratejisinin organizasyona yayılması süreci

Stratejinin Organizasyona Yayılma Süreci	Hedefler	Karşılaşılan Zorluklar	Destek Araçlar
Stratejinin İş Birimlerine Yayılması	İşletme stratejisinin kademelendirilerek iş birimlerine uyarlanması	İş birimlerinin stratejileri, işletmenin rehberliği olmadan diğer iş birimlerinden bağımsız olarak oluşturulmaktadır.	- İş birimi kademelerine uyarlanan strateji haritaları - Stratejinin bölümlere yatay ve dikey olarak uyumlanması
Stratejinin Destek Birimlere Yayılması	Destek birimlerin stratejilerinin, işletmenin ve iş birimlerinin stratejisini desteklemesi	Destek birimleri gider yaratan bölümler olarak görülmektedir. Bu birimler maliyetlerinin düşürülmesi için çalışma yapmaktadır. İşletmenin ve iş birimlerinin stratejilerinden bağımsızdır.	- Hizmet seviyesi sözleşmeleri (SLA) - Destek birimlerinin strateji haritaları ve kurumsal karneleri
Stratejinin Çalışanlara Yayılması	Tüm çalışanların işletmenin stratejisini doğru bir şekilde anlayarak özümsemesi sağlanmalı	Çalışanların bir çoğu işletmenin stratejinin farkında değildir. Stratejik hedeflere yönelik değil operasyonel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik efor harcarlar.	- Stratejinin resmi iletişim yolları üzerinden duyurulması - Çalışan hedeflerinin işletmenin stratejisi ile uyumlu olarak belirlenmesi - Ödüllendirme ve teşvik programları - Yetkinlik gelişimi programları

4.4.4 Aşamaların Belirlenmesi ve Uygulama Planının Oluşturulması

Kurumsal karne performans yönetimi sisteminin, diğer yöntemlerden ayırt edici en temel özelliği işletmenin uzun vadeli stratejisi ile günlük operasyonları arasında bağlantı kurulmasıdır. İşletmeler süreç geliştirme faaliyetlerini, stratejilerine bağlı olarak geliştirmektedir. Operasyonların yürütülebilmesi için ayrılan kaynak ve sermaye işletmenin stratejisine bağlı olarak belirlenmektedir. Operasyonel planlama sürecinde yöneticiler tarafından aşağıdaki iki soruya cevap aranır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 13).

1. Stratejinin uygulanması için en kritik iş süreçleri hangileridir?: Strateji haritasının süreç boyutunda yer alan hedefler, stratejinin nasıl uygulanacağına yönelik olarak belirlenmektedir. Haritada yer alan her bir stratejik konu, bir anahtar iş sürecine denk gelmektedir. Örneğin strateji konularından biri “inovasyonu geliştirmek” olsun. Bu durumda öncelikle yeni ürün geliştirme sürecinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Stratejik konulardan birinin “müşteri bağlılığını arttırmak” olması durumunda ise öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bazı süreç geliştirmeleri finansal boyuta yönelik olarak maliyeti düşürmek veya üretimi arttırmak, bazı süreç geliştirmeleri ise hukuki veya sosyal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmaktadır. İşletmenin stratejisine bağlı olarak belirlenen müşteri boyutu ve finansal boyut hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kritik olan süreçler iyileştirilmektedir. Bu nedenle işletmeler *six sigma* veya yeniden modelleme gibi toplam kalite yönetimi (*total quality management*) programlarına odaklanmaktadır (Blocher ve diğ., 2013, s. 719). Kritik olan süreçler belirlendikten sonra, işletmeler sürece ilişkin performans göstergeleri ölçümelerini içeren gösterge tabloları (*dashboard*) oluşturmaktadırlar. Bu gösterge tabloları çalışanların süreçleri geliştirmek için gösterdikleri eforlar hakkında geri bildirim sağlamaktadır.

2. Stratejiyi operasyon planları ve bütçe ile nasıl ilişkilendirebiliriz?: Süreç geliştirmeleri, üst düzey stratejik hedefler ve ölçümler işletmenin yıllık operasyon planına dönüştürülmelidir (Barsky ve Bremser, 1999, s. 8). Operasyon planı üç temel

bileşenden oluşmaktadır: Detaylı satış öngörüsü (*sales forecast*), kaynak kapasite planlama (*resource capacity plan*) ve operasyon maliyetleri (*operating expenses*) ile yatırım maliyetleri (*capital expenditures*) için ayrılan bütçe. Verilen şekilde işletmenin stratejisine bağlı olarak yapılan bütçe planlaması ve öngörülere özetlenmektedir.



Şekil 4.8: Bütçe yönetim sistemi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 188

- **Satış tahminleri:** İşletmeler stratejik planlarındaki karlılık hedeflerini satış öngörülerine dönüştürmektedirler. İşletmeler gelecek beş veya altı çeyrek operasyon dönemi için satış öngörülerini sürekli olarak güncelleyerek değişen çevre koşullarına cevap verebilmektedirler. Operasyonlar satış öngörüsüne bağlı olarak başlatılmaktadır ve görevlerin belirlenmesi için faktör bazlı planlama gibi analitik yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Detaylı bir operasyon planının oluşturulabilmesi için öngörülen satış ve sipariş miktarları gibi tahminler göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Kaynak kapasite planlama:** İşletmeler detaylı satış öngörülerini, belirli bir süre için gereken kaynak kapasite tahminlerine dönüştürebilmek için zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme (TDABC) modelinden faydalanmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) geniş kullanım alanına sahiptir. Süreçlerin, ürünlerin, müşterilerin, kanalların, bölgelerin ve iş birimlerinin maliyetlerini ve karlılığını ölçmeye yarayan bir araçtır. Fakat ABC modeli kaynak planlama ve bütçeleme için uygun olmamaktadır. TDABC modeli kaynak maliyetlerini işlemlere, ürünler ve müşterilere yüklerken zaman gibi kapasite etkenlerini göz önünde bulundurmaktadır. Bu nedenle satış ve süreç iyileştirme maliyetleri; gereken kaynak miktarına, insan gücüne, ekipman ve teçhizata kolaylıkla yüklenmektedir (Bhimani ve diğ., 2008, s. 360).

- **Operasyon ve yatırım bütçeleri:** Yönetim tarafından stratejik planları uygulamak için gereken kaynaklara ve miktarına karar verilmektedir. Buna bağlı olarak yatırım ve operasyon bütçeleri ile finansal kar planında özetlenen finansal etkiler belirlenir. Her bir kaynak tipinin maliyeti ile kaynak miktarı çarpılarak, satış ve operasyon planı için kaynak kapasite maliyet bütçesi elde edilir. Personel maliyeti gibi maliyetler operasyonel bütçeye (OPEX) dahil edilir. Ekipman kaynak kapasitesindeki artış ise yatırım bütçesini (CAPEX) etkiler. Böylece operasyon ve yatırım bütçeleri satış ve operasyon planına bağlı olarak analitik bir şekilde elde edilmektedir (Barsky ve Bremser, 1999, s. 10). İşletmeler yaptıkları gelir tahminlerine ulaşabilmek için gereken kaynak maliyetleri bilgisine sahip olurlar. Böylece her bir ürün, müşteri ve bölge için detaylı kar ve kayıp etkileri çıkarılmaktadır.

Operasyonların planlanması sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Operasyon planının oluşturulması süreci

Stratejik Planın Uygulanması Süreci	Hedefler	Karşılaşılan Zorluklar	Çıktılar
Kritik İş Süreçlerinin Geliştirilmesi	Stratejik konulara bağlı değişikliklerin, operasyonel süreçlere etkilerinin belirlenmesi	Stratejik öncelikler ile kalite ve sürekli gelişim programları arasında ilişki olmaması	• Toplam kalite yönetimi • İş süreci geliştirmeleri • Anahtar başarı faktörleri • Anahtar performans göstergeleri (KPI) ve gösterge tabloları
Kaynak Kapasite Planının Oluşturulması	Stratejiye bağlı olarak kaynak kapasitesinin, operasyonel planların ve bütçelerin belirlenmesi	Tahminler, bütçeler ve operasyon planlarının stratejik plandan bağımsız olarak oluşturulması	• Yuvarlanan tahminler • Faaliyet tabanlı maliyet modeli • Kaynak planlama • Bütçe (OPEX/CAPEX) • Pro forma tabloları

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 158

4.4.5 İzleme ve Öğrenme

Strateji belirlendikten ve kapsamlı bir uygulama planı oluşturulduktan sonra, işletmeler operasyon planlarını uygulamaya koyarlar. Daha sonra performans sonuçlarını izlerler ve elde edilen bilgi ve tecrübelerle ilgili olarak stratejilerini geliştirirler.

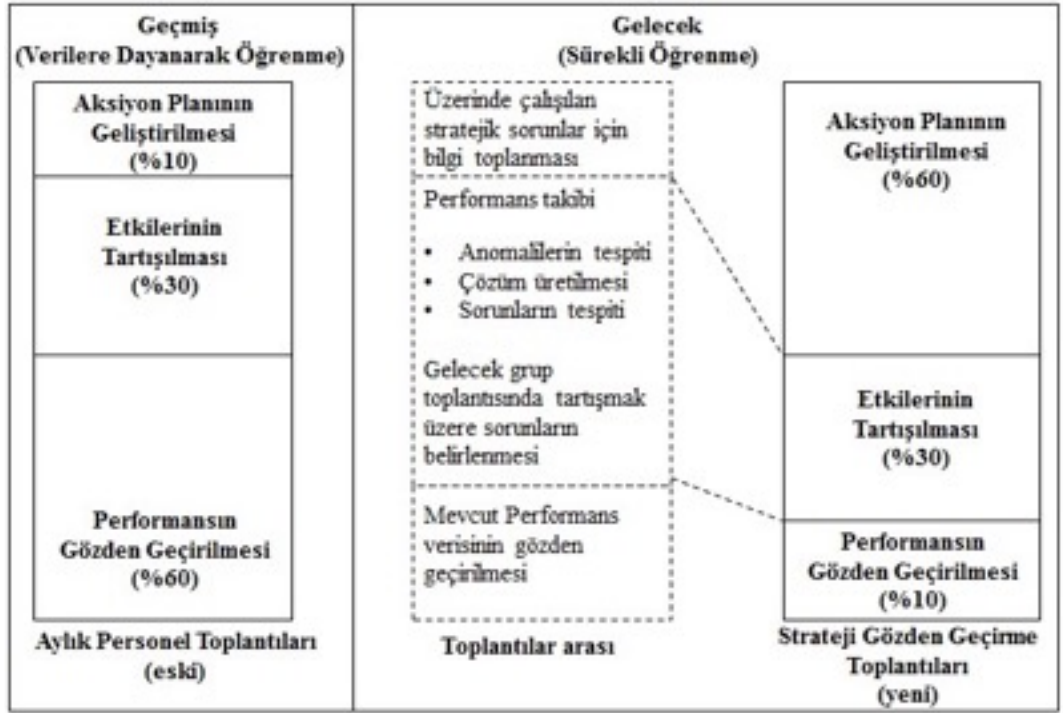
İşletmeler departmanların performansını incelemek ve yeni oluşan veya süregelen problemleri belirlemek için operasyonel gözden geçirme toplantıları düzenler. Ayrıca kurumsal karnede yer alan performans göstergelerini, girişim programlarını ve karşılaşılan zorlukları tartışmak için strateji gözden geçirme

toplantıları düzenler. İşletmeler operasyonel ve strateji gözden geçirme toplantılarını birbirinden ayırmaktadırlar. Böylece stratejinin uygulanması ve adaptasyonu süreci ile kısa vadeli karşılaşılan operasyonel zorlukların farklı platformlarda tartışılması sağlanır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 15). İşletmeler bu toplantılar ile aşağıdaki iki soruya cevap aramaktadırlar.

1. Operasyonlar kontrol altında mı? (Operasyon gözden geçirme toplantıları): İşletmeler kısa vadeli performanslarını ve acilen çözülmesi gereken problemleri görüşmek için operasyon gözden geçirme toplantıları düzenler (Chavan, 2009, s. 397). Operasyon gözden geçirme toplantılarının düzenlenme sıklığı, elde edilen satış/operasyon verisine ve oluşan problemler için yönetim tarafından belirlenen çözüm süresine bağlı olarak belirlenmektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu haftalık, iki haftada bir veya günlük olarak operasyon gözden geçirme toplantılarını düzenlemektedir. Bu toplantılar ile son döneme ait satış, rezervasyon ve sevkiyat oranları gözden geçirilmektedir. Ayrıca teslimatın geciktirilmesi gibi büyük müşterilerden gelen şikayetler, hatalı üretim, teçhizatın bozulması, nakit açığı, önemli bir çalışanın işten çıkması veya yeni bir satış fırsatı gibi kısa vadede gündeme gelen konular da değerlendirilmektedir. Operasyon gözden geçirme toplantıları departman veya fonksiyon bazında yapılır ve deneyimli çalışanlar bir araya getirilir. Böylece satış, satınalma, lojistik, finans ve operasyon gibi gündemdeki çeşitli konuların çözülmesi sağlanmaktadır. Bu toplantılar kısa sürmeli, odaklanmalı, veriye dayalı olmalı ve sonucunda her bir paydaşın görevi net bir şekilde belirlenmelidir.

2. İşletme stratejisi doğru bir şekilde uygulanıyor mu? (Strateji gözden geçirme toplantıları): Genellikle işletmeler strateji gözden geçirme toplantılarını aylık olarak düzenleyerek stratejik ilerlemeyi tartışmak üzere yönetim kadrosunu bir araya getirirler. Bu toplantılarda strateji uygulamasının plana uygun bir şekilde ilerlediği, uygulama sırasında karşılaşılan problemler, problemlerin oluşma sebepleri, düzeltici tedbirlerin alınması ve hedeflenen performansın gerçekleştirilmesi için sorumlulukların belirlenmesi gibi konular tartışılmaktadır. Strateji belirleme ve uygulama döngüsünün planlama, yapma,

kontrol ve harekete geçme (*plan-do-check-act*) olarak belirlenmesi durumunda; strateji gözden geçirme toplantıları kontrol ve harekete geçme kısmı olarak değerlendirilmektedir. Toplantı öncesinde kurumsal karnede yer alan göstergelere ve girişimlere ilişkin ölçümler hazırlanır. Toplantı süresince bir önceki strateji gözden geçirme toplantısından beri meydana gelen ilerlemenin tartışılarak aksiyonların planlanması sağlanır. Aşağıdaki şekilde geçmişteki ve günümüzdeki strateji toplantılarının farklılıkları gösterilmektedir.



Şekil 4.9: Geçmişte ve günümüzdeki strateji toplantılarının karşılaştırması

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 223

Aylık strateji gözden geçirme toplantılarında kurumsal karnede yer alan her bir hedefin, ölçümün ve girişimin detaylı olarak tartışılması çok vakit almaktadır. Bu nedenle işletmeler strateji gözden geçirme toplantılarını stratejik konulara göre organize etmektedirler (Chavan, 2009, s. 399). Her bir toplantıda bir veya iki stratejik konu belirlenerek detayları tartışılmaktadır. Böylece en azından her bir çeyrek yılda, tüm konuların ve hedeflerin dikkatlice ele alınması sağlanmaktadır. Geribildirim ve öğrenme sürecine ilişkin adımlar ve her bir adımın amacı, karşılaşılan zorluklar ve sonucunda elde edilen çıktılar tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Geribildirim ve öğrenme süreci

Geribildirim ve Öğrenme Süreci	Hedefler	Karşılaşılan Zorluklar	Faaliyetler
Operasyon Gözden Geçirme Toplantıları	Kısa dönemli finansal ve operasyonel performansın izlenmesi ve yönetimi	Yöneticilerin strateji odaklı olmayan anahtar performans göstergeleri ve gösterge tablolarını gözden geçirmeleri	- Değerlendirmenin neye göre yapılacağını modellenmesi - Sapmanın analiz edilmesi - KPI ve gösterge tablolarının gözden geçirilmesi - Takım olarak problem çözme - Takip programlarının oluşturulması
Strateji Gözden Geçirme Toplantıları	Stratejik girişimlerin ve kurumsal karnenin izlenmesi ve yönetilmesi	- Yönetim toplantılarında operasyonun tartışılması için yeterli zaman ayrılmaması - Stratejik, disiplinler arası programların yeterince izlenmemesi ve sonuçlarının takip edilmemesi	- Stratejik konuların takibi - Stratejik girişim portföylerinin takibi - Stratejik konular için takımların oluşturulması - Ajanda yönetimi
Stratejinin Kontrol Edilmesi ve Strateji Revize Toplantıları	Periyodik olarak değerlendirilmesi	- Gözden geçirme ve stratejinin dayandığı tezin kontrolü için yeterli verinin olmaması - Stratejinin kontrolü için gereken analitik yetkinliğin yetersiz olması - Çalışanların yeni stratejik seçenekler önermeleri için yeterince teşvik edilmemeleri	- Analitik çalışmalar - Ürünler ve müşteri karlılığı için faaliyet tabanlı maliyetleme - Neden sonuç ilişkisi kontrolü ve analizi - Gelişen stratejilerin gözden geçirilmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008, s. 223

4.4.6 Stratejinin Revize Edilmesi

Operasyon ve strateji toplantılarına ek olarak, işletmeler stratejilerini oluştururken yaptıkları temel varsayımların aynı şekilde geçerli olup olmadığını değerlendirmek üzere toplantılar düzenlerler. Stratejinin en son gözden geçirilmesi ve revize edilmesinden sonra işletmeler bir takım ek veriler toplarlar. Bu verilere operasyon gösterge tablolarından, kurumsal karne performans göstergeleri aylık ölçümlerinden, rekabetçi ve yasal ortamdaki değişimlerden ve çalışanlar tarafından geliştirilen yeni fikirler ve fırsatlardan elde edilmektedir. Stratejinin gözden geçirilmesi ve revizyon toplantılarında temel olarak aşağıdaki konu görüşülmektedir (Kaplan ve Norton, 2008, s. 16):

1. İşletmenin stratejisi işe yarıyor mu?: İşletmenin yönetim kadrosu periyodik olarak stratejiyi gözden geçirmek ve revize etmek üzere toplanmaktadır. İşletmeler sektörün rekabet ortamına ve teknoloji/müşteri dinamiklerinin değişim hızına bağlı olarak her çeyrekte veya yılda en az bir kere bu toplantıları yaparlar. Bu toplantılarda yönetim tarafından işletmenin stratejisi incelenerek, son dönemde çevredeki değişimler ve etkileri değerlendirilir. Aslında mevcut stratejinin kontrol edilmesi ve revize edilmesi yönetim sistemi sürecinin bir parçası olmalıdır. Ayrı olarak ele alınmasının sebebi, bu süreçte yeni bir dönüşüm stratejisinin oluşturulmasından ziyade mevcut stratejinin üzerinde değişiklikler yapılıyor olmasıdır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 17). Mevcut stratejinin kontrol ve revize edilmesi için düzenlenen toplantı, strateji planlama ve operasyon uygulama döngüsünün son adımıdır. Bu toplantıda PESTEL analizi ile elde edilen, mevcut çevre koşulları ve rekabet ortamına ilişkin veriler sağlanmaktadır. Ayrıca işletme mevcut stratejisine bağlı olarak başarılı ve başarısız olduğu konularda da artık bilgi sahibidir. Faaliyet bazlı karlılık raporları ürün, müşteri ve pazar segmenti bazında kar ve kayıp verisini sağlamaktadır. Yönetim tarafından işletmenin mevcut stratejisinin hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi alanlarda yetersiz kaldığı tespit edilmektedir. Yönetim tarafından kayıpların kara dönüştürülmesi ve karlılık yaratan mevcut operasyonların kapsamının genişletilmesi ile ilgili kararlar alınır. İkinci seviye

raporlar, stratejik göstergeler arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak göstermektedir. İşletmenin strateji haritası ile stratejik konuları arasında varsayılan ilişkilerin doğrulanarak ölçülmesi sağlanır. Nadiren, ilişkilerin sıfır veya öngörülenden farklı işaretle olması durumunda (azalması beklenen değerin artması veya artması beklenen değerin azalması veya hiç bir değişiklik olmaması gibi), yönetim tarafından sorgulanarak mevcut stratejinin bu bileşenleri iptal edilebilir. Yönetim tarafından stratejinin revize edilmesi sonucunda, işletmenin strateji haritasında ve kurumsal karnesinde değişiklik oluşur. Böylece yeni bir stratejinin planlanması ve operasyonel olarak uygulanması süreci başlatılır. Bu kapsamda yeni hedefler belirlenir ve buna bağlı olarak girişimler planlanır. Gelecek döneme ait satışlar, operasyon planı, süreç geliştirmeleri ve kaynak kapasite gereksinimleri belirlenir. Böylece finansal planın revize edilmesi sağlanmaktadır. Strateji ve operasyon planları ile gelecek dönemdeki operasyon/strateji gözden geçirme toplantılarının ve stratejinin kontrol/revize edilmesi süreçlerinin periyotlarına ilişkin veri sağlanmaktadır (Chavan, 2009, s. 402).

Operasyonel ve strateji gözden geçirme toplantıları için gereken veriler, düzenlenme sıklığı, katılımcılar, toplantının odağı ve hedefi tabloda verilmektedir.

Tablo 4.7: Stratejinin revize edilmesi süreci

	Operasyon Gözden Geçirme Toplantıları	Strateji Gözden Geçirme Toplantıları	Stratejinin Kontrolü ve Revizyonu Toplantıları
Bilgi gereksinimleri	Anahtar performans göstergeleri için gösterge tabloları; haftalık ve aylık finansal özet raporları	Strateji haritası ve kurumsal karne raporları	Strateji haritası, kurumsal karne, Faaliyet tabanlı maliyetleme karlılık raporları, stratejik hipotezlere ilişkin analitik çalışmalar, dış çevre ve rekabet analizleri, yeni stratejiler
Düzenlenme sıklığı	İş birimi döngüsüne bağlı olarak günlük, haftalık, iki haftada bir veya aylık olarak düzenlenebilir.	Aylık	Yıllık (hızlı değişen sektörler için her çeyrekte düzenlenebilir.)
Katılımcılar	Departmandaki ve fonksiyondaki personeller, finansal raporların gözden geçirilmesi için kıdemli müdürler	Kıdemli yöneticiler, stratejik konunun takım liderleri, strateji yönetim sorumlusu	Kıdemli yöneticiler, stratejik konunun takım liderleri, planlama uzmanları, iş biriminin direktörleri
Toplantının odağı	Operasyonel sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesi (satışlardaki azalmalar, teslimatlardaki gecikme, ekipman bozulmaları, tedarikçilerle yaşanan sorunlar)	Stratejinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar, stratejik programlardaki ilerlemeler	Sebeplerin sonuç analizleri, üretim hattı ve kanal karlılığı, değişen çevre koşulları, yeni gelişen stratejiler ve teknolojiye ilişkin gelişmeler
Toplantının hedefi	Kısa vadedeki sorunların çözülmesi ve sürekli gelişimin sağlanması	Stratejinin gözden geçirilerek iyileştirmeler yapılması	Sürekli gelişimin sağlanması, stratejik ve operasyonel planların oluşturulması, stratejik hedeflerin belirlenmesi, bütçe planlaması

5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI

5.1 Ekonomik Ortam ve Sektör Analizi³

Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası'nın (FED) parasal genişlemeyi yavaşlatması ile birlikte gelişmekte olan ülkelere sermaye akımları azalmıştır. ABD ekonomisindeki toparlanma sonucu FED'in varlık alımlarını azaltmasına ve Çin ekonomisinde aşırı kredi büyümesine ilişkin endişeler, küresel risk öngörülerini olumsuz etkilemiştir. Bu gelişmelerin yanı sıra, yurt içinde de artan belirsizlikler nedeniyle mali piyasalarda bozulmalar gözlenmektedir. Merkez Bankası bu koşullar karşısında döviz kurunun kontrol altına alınması ve bozulma algısının artmasını engellemek için faiz arttırımı politikası izlemiştir. Yılın geri kalanında küresel belirsizliklere bağlı olarak piyasalarda dalgalı bir seyir gözlenmekte olup döviz kurunun kırılganlığını azaltmak adına önlemler alınmıştır. Yılın ikinci yarısında Irak'ta yaşanan gerginlik ve Ukrayna-Rusya gelişmeleri risk algısını sınırlayan bir unsur olmuştur. Merkez Bankası, küresel piyasalardaki gelişmelerin döviz kuruna etkisini hafifletmek amacıyla faiz koridorunu sıklıkla kullanmıştır.

Yıllık birikimli cari açık ise altın ticaretindeki normalleşme ve yılın ikinci yarısından itibaren petroldeki düşüşe bağlı olarak daralmaya devam etmiştir. Buradaki en önemli etken ithalattaki yavaşlama olarak öne çıkmaktadır. Son dönemde Avrupa'ya ihracat artarken yaşanan siyasi gelişmeler sebebiyle Irak ve Rusya'ya ihracatta ise düşüş gerçekleşmiştir. Öte yandan, 2015 yılında da cari açığın düşüş eğiliminin sürdürülmesi öngörülmektedir. Türkiye'de faiz oranlarının hala pek çok gelişmekte olan ülkeye göre yüksek olmasının temel sebeplerinden biri yüksek ve dalgalı enflasyondur. Enflasyonun kalıcı bir şekilde indirilmesi halinde faizlerde bir düşüş görülebilir. Aksi halde, enflasyonun mevcut seviyelerde kalması faizlerin yüksek seyrine devam etmesine neden olacaktır.

³ Bu bölümde Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir bankanın resmi internet sitesinde ve faaliyet raporunda yer alan, kamuya yönelik olarak yapılan açıklamalardan faydalanılmıştır.

Yılın ikinci çeyreğinde büyüme hızındaki yavaşlamada konjonktürel etkiler de bulunmaktadır. Büyümedeki yavaşlamada, Merkez Bankası'nın faiz artışlarının yanı sıra BDDK'nın uyguladığı makro düzeyde tedbirlerin kredi büyümesini sınırlaması da etkili olmuştur. Küresel büyümenin ABD haricinde zayıf seyretmesi nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde büyüme görünümü yavaşlamaktadır. Çin büyümesindeki yavaşlama, gelişmekte olan Asya ekonomilerini belirgin şekilde etkilerken; Orta Avrupa ülkeleri AB'deki zayıf seyirden Türkiye'ye göre daha fazla etkilenmektedir.

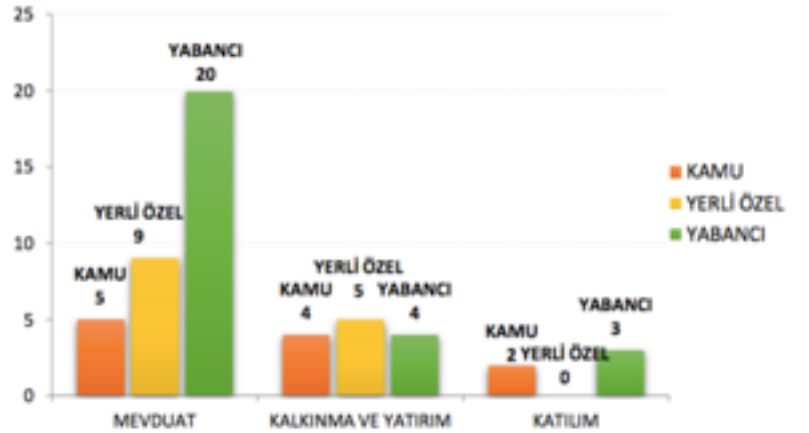
Tablo 5.1: Türk Bankacılık sektörü başlıca göstergeleri

	Aralık 2013	Aralık 2014
Aktif Büyüklüğü	1,73 trilyon TL	1,99 trilyon TL
Kredi Hacmi	1,05 trilyon TL	1,24 trilyon TL
Menkul değerler cüzdanı	286,7 milyar TL	302 milyar TL
Mevduat hacmi	945,8 milyar TL	1,05 trilyon TL

Kaynak: BDDK, Eylül 2015, s. 21

5.1.1 Bankanın Sektördeki Konumu

Türk Bankacılık sektöründe Eylül 2015 itibariyle 34 adet Mevduat, 13 adet Kalkınma Yatırım ve 5 adet Katılım Bankası olmak üzere toplamda 52 banka faaliyet göstermektedir.



Şekil 5.1: Türkiye'deki bankaların dağılımı

Kaynak: BDDK, Eylül 2015, s. 1

Türk Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü Eylül 2015 döneminde bir önceki yıl sonuna göre %20,2 artarak 2,396 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tabloda bankacılık sektörüne ilişkin seçilmiş bilanço kalemleri toplam değerleri ve değişim oranları gösterilmektedir (BDDK, Eylül 2015, s. 2).

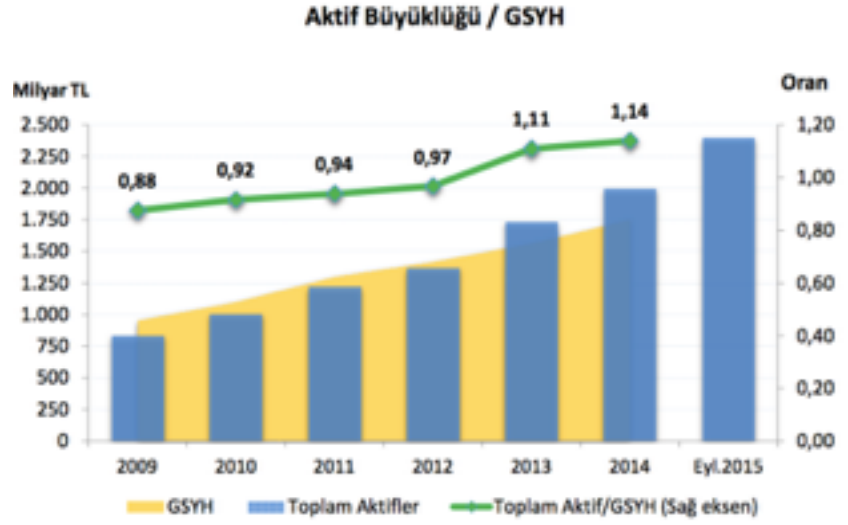
VARLIKLAR	Tutar	Yüzde Değişim (%)	
	(Milyar TL)	Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLER*	173	23,8	39,9
ZORUNLU KARŞILIKLAR	222	12,5	29,1
KREDİLER	1.482	6,0	19,5
TAKİPTEKİ ALACAKLAR (Brüt)	45	7,9	23,1
MENKUL DEĞERLER	322	2,8	6,6
DİĞER AKTİFLER	197	12,7	26,3
TOPLAM AKTİFLER	2.396	7,8	20,2
YÜKÜMLÜLÜKLER			
MEVDUAT	1.269	8,7	20,6
BANKALARA BORÇLAR	377	11,5	28,6
REPO İŞLEMLERİ	151	-1,9	9,8
İHRAÇ EDİLEN MENKUL KIYMETLER	104	4,0	16,7
ÖZKAYNAKLAR	247	1,4	6,6
DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	247	12,7	30,4
TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER	2.396	7,8	20,2

*Nakit tutarı Merkez Bankası, Para Piyasası ve bankalardan alacaklar kalemlerinin toplamından oluşmaktadır.

Eylül 2015 döneminde bilanço dışı kalemlerden bir önceki yıl sonuna göre Gayri nakdi krediler %24 , Türev finansal varlıklar ise %35,1 artmıştır.

BİLANÇO DIŞI KALEMLER	Tutar	Yüzde Değişim (%)	
	(Milyar TL)	Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
Gayrinakdi Kredi ve Yükümlülükler	476	10,2	24,0
Taahhütler	2.155	0,4	25,6
-Türev Finansal Varlıklar	1.654	7,1	35,1
-Diğer Taahhütler	501	-16,8	1,8

Türk Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı 2014 yıl sonu itibariyle 1,14 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 5.2: Türk Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı

Kaynak: BDDK, Eylül 2015, s. 3

Bankanın 2013 ve 2014 yıllarında sektördeki konumuna bakıldığında aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.2: Bankanın 2013/2014 performans sonuçlarının sektöre oranı

(milyon TL)	31.12.2014			31.12.2013		
	Banka	Sektör	Banka'nın Payı (%)	Banka	Sektör	Banka'nın Payı (%)
Toplam Aktifler	62.992	1.994.238	3,16	53.409	1.732.419	3,08
Toplam Krediler	45.392	1.269.117	3,58	38.135	1.072.990	3,55
Toplam Mevduat	39.439	1.124.316	3,51	34.288	1.006.348	3,41
Şube Sayısı	551	12.210	4,51	544	11.986	4,54
Personel Sayısı	10.142	216.880	4,68	10.001	214.263	4,67

Kaynak: BDDK Aylık Bülten, Aralık 2014

Bankanın finansal performansı incelendiğinde 2014 yılı faaliyetleri sonucunda 795 milyon TL vergi öncesi kar elde ettiği, net karının ise 622,6 milyon TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Net karda sağlanan artış geçen yılın aynı dönemine göre

%16 artmıştır. 2014 yılında net bankacılık geliri ise %15 oranında artarak 3,300 milyon TL olmuştur. 2014 yılında artan ve verimlilikte sağlanan gelişmeye bağlı olarak öz kaynak ve aktif karlılığı artmıştır. Bankanın aktif toplamı yılın başından itibaren %18 oranında artarak 63 milyar TL'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde toplam mevduat sektör ortalamasının üzerinde bir artış göstererek, %15 oranında artmış ve bankanın toplam mevduatı 39,4 milyar TL'ye ulaşmıştır. Özkaynakları %12 oranında artarak 5,9 milyar TL'ye ulaşan bankanın sermaye yeterlilik rasyosu ise %13,96 olarak gerçekleşmiştir.

Bankanın ekonomiye ve müşterilerine sağladığı desteğin en önemli göstergesi olan kredileri, 2014 yılında %19 oranında artarak toplam aktiflerin %72'sine ulaşmıştır. Toplam 45,4 milyar TL'lik kredilerin içinde, KOBİ kredilerinin payı ise %46 oldu. Bankanın takipteki kredi oranı % 2,43 olarak gerçekleşmiştir.

Banka hizmetlerinin yaygınlığını düzenli olarak arttırarak 2014 yılı sonu itibariyle yaklaşık 5.5 milyon müşterisine 551 şube, 10 bin çalışanı, 1,600'ün üzerinde ATM'si, 115 bini aşkın POS ağı ve diğer alternatif dağıtım kanalları ile ürün, hizmet ve çözümler sunmaktadır.

5.2 Bankanın Vizyonu, Misyonu ve Değerleri⁴

Bankanın vizyonu; orta ölçekli bankalar arasında lider olmak ve müşterilerine kaliteli hizmet sunmak, hissedarlarına ise sürdürülebilir kar yaratmaktır. Bankanın hem müşterileri hem de çalışanları için Türkiye'nin en yenilikçi ve en pratik bankası olması öngörülmektedir.

Bankanın misyonu; hizmet mükemmeliyetine ve müşterilerine kendini adanmış, tüm paydaşlarına aynı şeffaflık ile yaklaşan, işini tutkuyla icra eden, tüm riskleri izleyen ve yöneten, disiplinli, bilgi ve analize dayanan objektif bir kredi kültürüne sahip, hizmete odaklanmış, sürekli kendisini yenileyen profesyonel bir kadro ile

⁴ Bu bölümde Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir bankanın resmi internet sitesinde ve faaliyet raporunda yer alan, kamuya yönelik olarak yapılan açıklamalardan faydalanılmıştır.

dünya standartları üzerinde teknolojik bir altyapıyı barındıran, sürdürülebilir ve karlı büyümeye odaklı bir banka olarak hizmet vermektir.

Bankanın Değerleri; sağlamlık, saygınlık ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda, artan kalite ve verimlilikte hizmet üreterek, müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlamak, rekabet gücünü ve karlılığını arttırmaktır. Bu değerler çerçevesinde banka;

- Değişen pazar ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlı, önerilere açık, hızlı ve hatasız çalışmayı hedeflemektedir.
- Çalışmalarında yasal şartlara, etik ilkelere bağlı kalarak iş sürekliliği ve güvenilirliği temel almaktadır.
- Çalışanların üyesi olmaktan gurur duyduğu bir kurum kültürü yaratarak, yönetim ve çalışan bütünlüğüne, ekip çalışmalarına, eğitime ve iletişime önem vermektedir.

Banka bu değerler doğrultusunda müşteri ve kalite odaklı bir yönetim anlayışı benimseyerek, kalite yönetim sisteminin desteklenmesi ve sürekli iyileştirilmesine yönelik yatırımlar yapmaktadır. Bu kapsamda tüm banka çalışanlarının her koşulda etik ilkelere bağlı kalınmasına çalışılmaktadır. Banka kültürünün yerleştirilmesi, çalışanlara uymak zorunda oldukları norm ve değerlerin, ilkelerin benimsetilmesi, davranış ve kararlarında her zaman tutarlı davranışları konusu da bankanın etik değerlerindendir.

5.3 Banka Bünyesinde Faaliyet Gösteren İş Kolları

Banka ortağı olduğu uluslararası grubun dünya çapındaki teşkilatı ve ekspertizinden yararlanarak müşterilerine, Kurumsal, KOBİ, Hazine ve sermaye piyasaları, bireysel ve özel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra iştirakleri aracılığıyla da, yatırım, leasing, faktoring, sigorta ve portföy yönetimi alanlarında geniş bir yelpazeye dağılmış finansal hizmet ve ürünler sunmaktadır.

Bankanın organizasyon yapısına bağlı olarak faaliyet gösterdiği iş kollarına göre gelir tablosu ve bilanço toplamı bilgileri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Cari Dönem	Bireysel Bankacılık	Kurumsal Bankacılık	Kobi Bankacılığı	Hazine/ Genel Müdürlük	Toplam
Net faiz gelirleri	108,092	55,764	242,750	320,522	727,128
Net ücret ve komisyon geliri ve diğer faaliyet gelirleri	75,789	48,224	147,012	76,817	347,842
Ticari kar/zarar	83	168	633	(99,368)	(98,484)
Temettü gelirleri	-	-	-	19,559	19,559
Kredi ve diğer alacaklar değ. düş. karşılığı (-)	40,547	8,408	80,880	60,966	190,801
Diğer faaliyet giderleri (-)	93,920	9,585	119,653	268,993	492,151
Vergi öncesi kar	49,497	86,163	189,862	(12,429)	313,093
Vergi karşılığı (-)	-	-	-	64,827	64,827
Net dönem karı	49,497	86,163	189,862	(77,256)	248,266
Cari Dönem	Bireysel Bankacılık	Kurumsal Bankacılık	Kobi Bankacılığı	Hazine/ Genel Müdürlük	Toplam
Bölüm Varlıkları	11,264,668	10,341,077	22,393,686	22,777,391	66,776,822
İştirak, Bağlı Ortaklıklar ve Birlikte Kontrol Edilen Ortaklıklar	-	-	-	177,245	177,245
Toplam Aktifler	11,264,668	10,341,077	22,393,686	22,954,636	66,954,067
Bölüm Yükümlülükleri	23,018,084	10,958,323	6,533,550	20,278,612	60,788,569
Özkaynaklar	-	-	-	6,165,498	6,165,498
Toplam Pasifler	23,018,084	10,958,323	6,533,550	26,444,110	66,954,067
Önceki Dönem (31.03.2014)	Bireysel Bankacılık	Kurumsal Bankacılık	Kobi Bankacılığı	Hazine/ Genel Müdürlük	Toplam
Net faiz gelirleri	88,514	50,821	202,352	204,553	546,240
Net ücret ve komisyon geliri ve diğer faaliyet gelirleri	47,863	40,114	81,127	78,696	247,800
Ticari kar/zarar	(203)	-	(1,111)	(23,853)	(25,167)
Temettü gelirleri	-	-	-	17,938	17,938
Kredi ve diğer alacaklar değ. düş. karşılığı (-)	20,124	5,863	45,405	49,405	120,797
Diğer faaliyet giderleri (-)	80,874	10,545	108,941	273,206	473,566
Vergi öncesi kar	35,176	74,527	128,022	(45,277)	192,448
Vergi karşılığı (-)	-	-	-	42,080	42,080
Net dönem karı	35,176	74,527	128,022	(87,357)	150,368
Önceki Dönem (31.12.2014)	Bireysel Bankacılık	Kurumsal Bankacılık	Kobi Bankacılığı	Hazine/ Genel Müdürlük	Toplam
Bölüm Varlıkları	11,193,768	9,764,889	20,839,272	21,016,715	62,814,644
İştirak, Bağlı Ortaklıklar ve Birlikte Kontrol Edilen Ortaklıklar	-	-	-	177,245	177,245
Toplam Aktifler	11,193,768	9,764,889	20,839,272	21,193,960	62,991,889
Bölüm Yükümlülükleri	22,988,933	9,472,711	6,826,822	17,800,444	57,088,910
Özkaynaklar	-	-	-	5,902,979	5,902,979
Toplam Pasifler	22,988,933	9,472,711	6,826,822	23,703,423	62,991,889

5.3.1 Kurumsal Bankacılık Grubu

Banka geniş ürün seçeneklerini ve hizmetlerini, yıllık cirosu 50 milyon TL ve üzerinde olan büyük ölçekli ulusal ve uluslararası firmalara, gruplara ve holding şirketlerine, katma değer yaratan çözümler eşliğinde sunmaktadır. Kurumsal Bankacılık iş kolunda müşterilere; dış ticaret finansmanı, işletme ve yatırım kredileri, nakit ve risk yönetimi ürünleri, standart ve türev hazine ürünleri, kurumsal yatırım bankacılığı ürünleri, emtia finansmanı ve proje finansmanı alanlarında hizmet

vermektedir. Dış Ticaret Merkezleri ve Çok Uluslu Firmalar özel yapılanması bünyesinde toplam 15 kurumsal şubesi ve uzman kadrosu ile müşterilerine nitelikli hizmet sunmaktadır. Banka özellikle dış ticaret alanında uzmanlaşarak bu alanda ihtiyaçlara yönelik ürünler ve uygun maliyetli para transferi imkanı sunmaktadır. İhracat finansmanında güçlü bir konumda bulunan banka ihracat kredilerinin toplam hacmi açısından sektörde 5. sırada yer almaktadır. Bankanın 2014 yılında Türkiye'nin toplam dış ticaretinden aldığı pay %6,5'in üzerine çıkmıştır.

Banka Kurumsal Bankacılık alanında sahip olduğu sağlam ve güvenilir banka imajını daha da güçlendirmeyi, finansal piyasalarda yaşanan sürekli değişim ve yoğun rekabet ortamında müşterilerinin farklı ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri tatminini en üst düzeyde tutmayı hedeflemektedir.

5.3.2 Kobi Bankacılık Grubu

KOBİ'lere sunduğu hizmetin temel odağını, KOBİ'lerin büyüme süreçlerini yönetme yetkinliklerini arttıracak ve rekabette onları ileriye taşıyacak danışman bankacılık yaklaşımı oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda, KOBİ'lerin pek çok farklı kaynaktan finansal destek alabildikleri ancak sahip oldukları kaynakları yönetmede zorluk çektikleri, bunun en önemli sebebinin ise bilgi eksikliği olduğu görülmüştür. Bankanın KOBİ'lerin işlerini büyütebilmeleri için bilgi, eğitim ve danışmanlık desteği ihtiyaçlarından yola çıkarak temellendirdiği finansal olmayan hizmetleri, 2014 yılında da bankanın KOBİ Bankacılığı hizmet yaklaşımını rekabette farklılaştıran en önemli unsur olmuştur. Yenilikçi ürün ve hizmetleriyle her dönem KOBİ'lerin yanlarında yer alarak gelişim çabalarına yapısal destek vermeyi hedefleyen KOBİ Bankacılığı Grubu, yeni ürün ve hizmetlerle 2014 yılında da daha geniş bir müşteri kitlesiyle çalışarak başarısını devam ettirmiştir.

BDDK 2014 yılı Aralık ayı verilerine göre, sektörün KOBİ'lere kullandığı kredi hacmi %19 büyürken, bankanın kaydettiği büyüme %37'dir. Aynı verilere göre, KOBİ işkolunda bankanın nakit kredi pazar payı %6,14; gayri nakdi kredi pazar payı ise %9,52 olarak gerçekleşmiştir. KOBİ Bankacılığı Grubu, tarım kredilerinde pazar

payını %5'e çıkarmış, altın kredilerinde ise elde ettiği %37,5 pazar payı ile sektör liderliğini korumuştur. 2014 yılında bankanın KOBİ kredileri hem adet hem de hacim olarak sektörün üzerinde büyüme göstermiştir. Yıl boyunca yürütülen kredi kampanyaları ile müşterilerinin nakit ihtiyaçları avantajlı koşullar ile karşılanmaya devam edilmiştir. Kampanyalar kapsamında KOBİ ve işletme segmenti müşterilerine 1,5 milyar TL'yi aşkın ticari kredi kullanırılmıştır.

Son yıllarda düzenlemelerin de etkisi ile KOBİ kredilerinde rekabet artmış ve toplam kredilerde KOBİ kredilerinin payı yükselmiştir. Önümüzdeki dönemde sektörün mevduat tabanını büyütme gayreti içinde olacağını ve kredileri daha fazla oranda iç kaynaklardan finanse etmeyi hedefleyeceğini düşünen banka, ekonomik aktivitenin seyrine bağlı olarak sorunlu kredi oranlarında bir miktar artış öngörmektedir. 2015 yılında KOBİ Bankacılığı Grubu, mevcut dönem koşullarının yanı sıra orta ve uzun vadede de KOBİ'lere yarar sağlayacak bir yaklaşımla piyasa koşullarını mümkün olduğu ölçüde iyileştirmeye odaklanacaktır. Banka rakamsal büyümenin yanında tüm paydaşları için ortak değer yaratmayı hedefleyerek, alternatif dağıtım kanalları üzerinden ürünlerini ve müşterilerini dijitalleştirerek geleceğin bankası olma misyonuyla hareket edecektir.

5.3.2.1 İşletme Bankacılığı

BDDK 2014 yılı Aralık ayı verilerine göre, 2014 yılı işletme bankacılığı alanında, müşteri portföyünde sektör büyümesi bir önceki yıla göre %19 olurken, banka %56'lık bir büyüme gerçekleştirmiştir.

2014 yılında İşletme Masraf Paketleri, müşterilerin ödedikleri işlem masraflarını planlı bir şekilde takip etmelerine olanak tanıyan bir yapıya kavuşturulmuştur. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere özel olarak sunulan sezon ödemeli kredi ile müşteriler ödemelerini Mayıs-Ekim döneminde, nakit akışlarına uygun olarak iki sezonda taksitlendirebilmektedirler.

Altın Bankacılığında müşterilerine değer katan referans banka olma vizyonuna sahiptir. Uzmanlığı, ulaşılabilirliği ve verimliliği ile ülkenin her yerindeki müşterilere kattığı değeri sürekli bir biçimde artırarak, Altın Bankacılığında akla gelen ilk ve lider banka olma hedefi doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Kuyumculuk sektörünün kısa ve uzun vadeli ihtiyaçlarına 19 yıldır cevap vererek, altın kredilerinde sahip olduğu %35,3'lük pazar payını 2014 yılı sonunda da koruyarak sektör liderliğini sürdürmüş, altın kredili müşteri adedinde %25 artış kaydetmiştir. Altın Bankacılığı, vadesiz/vadeli Altın Depo Hesabı, Gümüş Depo Hesabı, Damla Altın Hesabı ve B Tipi Altın Fonu, Yeni Altın Çağı ürünleriyle birikim yapmak isteyen bireysel ve kurumsal müşterilere 2014'te de kapsamlı hizmet sunmuştur. Özellikle Yeni Altın Çağı ürünü ile 61 ilde 230'u aşkın kuyumcu aracılığıyla yastık altı tasarruf olarak nitelenen altınlar ekonomiye kazandırılmıştır.

Kamu Bankacılığı, yerel yönetimlerin gereksinimlerinden yola çıkarak geliştirdiği özel ürün ve hizmetleriyle 2014 yılında da bu alanın önemli oyuncularından biri olmaya devam etmiştir. Kamu Bankacılığı yaklaşımı ile yerel yönetimlerin daha kolay finansman bulabilmeleri sağlanmış, alt ve üst yapı yatırımlarının daha hızlı hayata geçirilmesine katkıda bulunulmuştur. Nakit yönetimi çözümleri kapsamında ilk gerçek zamanlı tahsilat hizmetini sunarak, vatandaşların belediyelere olan yükümlülüklerini daha kolay ve daha hızlı yerine getirmelerine olanak tanımıştır. Kamu Bankacılığı, 2014 yılında 348 adede ulaşan belediye ve belediye iştirakine, yatırım projelerinde kullanılmak üzere yaklaşık 1,2 milyar TL limit tahsis etmiştir. Yıl sonu itibarıyla emlak vergisi tahsilatından İller Bankası yasal pay hesabı tahsilatlarına kadar geniş bir yelpazede 1 milyar TL'yi geçen tahsilat hacmine ulaşılmıştır.

Tarım Bankacılığı, 2014 yılında, konusunda uzman tarım portföyleri, bölgelerde ve genel müdürlükteki çalışanlarla tarıma özel organizasyon yapılanmasını güçlendirmiştir. Bankacılık alanında eğitim almış, çoğunluğu ziraat mühendisi olan ve çiftçilerin finansal ihtiyaçlarını bilen saha kadrolarıyla 2014 yılı itibarıyla sadece tarım sektörüne özel olarak yeni bir şube konsepti oluşturmuştur.

5.3.2.1 Girişim Bankacılığı

KOBİ Bankacılığı Grubu'nun 2013 yılında kurduğu Girişim Bankacılığı segmenti kapsamında, KOBİ'lere sunulan finansal ve finansal olmayan ürün ve hizmetler girişimciler için yeniden tasarlanmış, müşteri temsilcileri bu konsept çerçevesinde özel eğitimlerden geçirilmiştir. Girişim Bankacılığı çatısı altında girişimcilere daha etkili hizmet verebilmek için sadece teknolojik girişimcilere özel saha kadroları ise Türkiye'de müşteri ilişkileri yönetimindeki bir başka ilk olarak dikkat çekmektedir. Bankanın kurduğu Girişim Evi, 40 bine yakın girişimciye ulaşmıştır.

5.3.3 Bireysel ve Özel Bankacılık Grubu

Banka müşterilerin en çok tercih ettiği banka olma vizyonu doğrultusunda önemli adımlar atarak, 2014 yılında müşteri memnuniyeti ve müşteri deneyimi konusunda fark yaratmak hedefiyle birçok proje başlatmıştır. Banka bu kapsamda Müşteri Tavsiye Skoru sistemini kurgulamış, kısa sürede farklı uygulamalar, projeler ve yaklaşımları hayata geçirmiştir.

Bireysel, Yıldız, Özel, İşletme ve KOBİ müşterilerine yaşatılan deneyimin olumlu algılanmasını sağlamak, müşterilerle daha fazla konuda, daha uzun yıllar çalışmak, oluşturulan sistemin temel hedefleri arasındadır. Bu hedefler kapsamında 2014 yılında tüm segmentlerde yükseliş sağlanmıştır. Müşteri Tavsiye Skoru'nun geliştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilmektedir.

Yıldız Bankacılık orta-üst segment müşterilerine; birebir iletişim kurabildikleri müşteri temsilcileri, müşteri etkileşim merkezi ve bu segmente özel internet sitesi üzerinden hizmet sunmaktadır. Yıldız Bankacılık 2014 yılında müşteri sayısını 2013 sene sonuna göre %19 artırmıştır. Tüm Türkiye genelinde hizmet ağını hızla genişleten Yıldız Bankacılık, faaliyet gösterdiği şube sayısını 100 adet artırarak 250'ye çıkartmış, çalışma büyüklüğünde ise 2013 yılının aynı dönemine göre %47 artış kaydetmiştir.

Müşterilerine farklı branşlarda aşağıdaki sigorta ve bireysel emeklilik ürün ve hizmetlerini sunmaktadır. Bu kapsamda sunulan hizmetler aşağıdaki gibidir.

- Hayat sigortaları, borç koruma ve işsizlik sigortaları, bireysel emeklilik planları
- Ferdi kaza sigortaları ve hayat dışı (elementer) sigortalar
- Alacak sigortaları

2014 yılı Kasım ayı sonu itibarıyla hayat sigortası prim üretiminde sektör bir önceki yılın aynı dönemine göre %10,1 küçülürken; banka %83,9 büyüme göstererek hayat sigortaları prim üretiminde en çok büyüyen banka olmuştur (Türkiye Sigortalar Birliği, Satış Kanalı Bazında Primler, Eylül 2015). Hayat dışı sigorta branşında ise sektör prim üretimi %10,9 oranında büyüme gösterirken; banka %33,2 ile sektörün üzerinde büyüme kaydetmiştir. Banka bu yüksek prim üretime, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile müşterilerinin ihtiyaçlarını tanıyarak, anlayarak ve yaratıcı çözümleri doğru satış kanallarından sunarak ulaşmıştır.

Banka ilk olarak 1989 yılından beri Varlık Yönetimi adı altında özel bankacılık hizmetleri sunmaktadır. Özel Bankacılık, Türkiye çapındaki Özel Bankacılık Merkezleri ve Şube İçi Hizmet Noktaları ile sayısı 10.000'i bulan müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmekte, bu doğrultuda kişiye özel, varlıklara değer katacak çözümler geliştirmektedir. Faaliyet gösterdiği alanda sürdürülebilir bir büyüme sergileyen Özel Bankacılık, 2014 yılında başarılı bir performans göstermiş, yıl sonu itibarıyla müşterisi sayısında %17, toplam varlıklarda %37 artış gerçekleşmiştir.

Bankanın danışman banka anlayışı, Özel Bankacılık kapsamında sunulan ürün ve hizmetlere de rehberlik etmektedir. Özel Bankacılık, müşterilerini mevcut ürün ve hizmetlere ek olarak alternatif yatırım ürünleri ile tanıştırmak konusunda öncü olmayı misyon edinmiştir.

5.3.4 Kurumsal Yatırım Bankacılığı Grubu

Kurumsal Yatırım Bankacılığı, 2011 yılında müşterilere yeni bir ürün katmanı sunmak amacıyla kurulmuştur. Özellikle döviz ve faiz türev işlemlerinde müşterilerin riskten korunmasını sağlayacak yeni çözümler sunan Grup, ayrıca emtia piyasalarındaki fiyat dalgalanmalarına karşı da koruma amaçlı yeni ürünler geliştirmektedir.

Kurumsal Yatırım Bankacılığı Grubu, bankanın yerel piyasadaki gücünü en büyük ortaklarından olan uluslararası bankanın sermaye piyasaları, yapılandırılmış finansman ve danışmanlık alanlarındaki uzmanlık ve deneyimiyle birleştirmiştir. Bankanın müşteri portföyüne ve en büyük ortaklardan olan uluslararası bankanın ürün yelpazesine entegre olarak, bu sayede hem büyüyen müşteri açısından hem de güçlü ürün uzmanlarından yararlanmaktadır. 2014 yılında Finansal Piyasalar, Yapılandırılmış Finansman ve Kurumsal Finansman alanlarında yeni sinerjiler yaratılmaya devam edilmiştir.

Banka ve uluslararası ortağı arasındaki güvenilir işbirliği, şirketlere, piyasalara ulaşma imkânının yanı sıra ideal fiyatlama ve yapılandırma olanaklarından yararlanma ve uluslararası alanda rekabet etme yeteneği de sunmaktadır.

5.4 Bankanın SWOT Analizi⁵

Stratejik yönetim uygulayan işletmelerde dış çevre ve iç çevre analizlerinin yapılarak, işletme stratejilerinin bu analizler sonucunda oluşturulduğu ilk bölümde detaylı olarak incelenmişti. Bu kısımda iç çevre analizi ile bankanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, dış çevre analizi ile gelecekte bankayı bekleyen fırsatlar ve tehditler öngörülmektedir. Buna göre yapılan uygulama ile bankanın SWOT analizi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

⁵ Bankanın faaliyet raporunda yer alan bilgilerden ve kamuya yapılan açıklamalardan yararlanılarak türetilmiştir.

Güçlü yanlar: Bankanın rekabet üstünlüğü sağlamasını ve sektörde oluşacak fırsatları değerlendirmesini sağlayan özellikleri aşağıda sıralanmaktadır.

- 1927 yılından beri Türkiye bankacılık sektöründe faaliyet gösteren köklü bir işletme olması
- Uluslararası banka ile sürdürülen stratejik iş birliği ile global bilgi birikiminden faydalanılması ve küresel platformda tanınırlık sağlaması
- Uluslararası ortaklığı ve iştirakleri ile stratejik iş birliği yaparak müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik geniş ürün ve hizmet yelpazesi sunması
- Güçlü marka değerine sahip olmasının yanı sıra müşterilerinin, iştiraklerinin ve yatırımcılarının güven duyduğu bir banka olması
- Gelişmiş şube ve dağıtım kanalları ağı ile müşteri deneyiminin iyileştirilmesi
- Stratejik bölge yapılanması
- Gelişmiş Bilgi Teknolojileri altyapısına sahip olması
- Başarılı finansal performans sonuçları sergilemesi ve gelir ve karlılığını sürekli olarak arttırması
- Sermayenin ve yatırımların Basel Sermaye yeterliliği gibi uluslararası standartlara uygun olarak modellenmesi

Zayıf yanlar: Bankanın sektörde rekabet avantajı sağlayabilmesi için gelişime açık yönleri bu kısım altında ele alınmaktadır.

- Bankanın uluslararası ortağının hem ABD hem de AB bölgesinde faaliyet gösteriyor olması nedeni ile banka Türkiye bankacılık sektörü hukuki düzenlemelerin yanı sıra ABD ve AB tarafından uygulanan yaptırımlara da tabidir. Bu nedenle kara para ile mücadele, ambargolu ülkelerle ticareti engelleme ve teröre finansman desteği ile mücadele gibi konulara hassasiyetle yaklaşmaktadır. Bu kapsamda hayata geçirdiği uygulamalar ile müşteri adayları ve mevcut müşteri işlemleri titizlikle incelenmektedir. Tabi olduğu hukuki yaptırımlar nedeni ile banka stratejik olarak bazı müşterileri ile çalışmama veya bazı hizmetleri sağlamama yönünde kararlar almakta olup bu durum müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

- Takipteki kredi oranının düşürülmesi bankanın öncelikli hedeflerindendir. Bu durum bankanın müşterilerine sunduğu kredi oranlarında belirlenen limitin altına düşmemesine ve rekabet avantajını kaybetmesine yol açmaktadır.

Fırsatlar: Hem yerel (*mikro*) hem de uluslararası (*makro*) çevrede doğabilecek ve bankanın rekabet avantajı sağlayabileceği durumlardır.

- Küreselleşmenin artması sonucu uluslararası yatırımların ve finansman ihtiyaçlarının artması
- Gelişen teknoloji ile kaynak sistemlerden elde edilen müşteri verilerinin raporlanarak, müşterinin ihtiyaçlarına uygun olarak kampanyaların sunulması
- Türkiye’de girişimin desteklenmesi. Yatırım sağlayan Bakanlık, kamu kuruluşları ve özel organizasyonların finansman ihtiyacının doğması
- Türkiye’de KOBİ girişimlerinin desteklenmesi ve yeni kurulan KOBİ işletmelerinin ihtiyaçlarına yönelik bankacılık hizmetlerinin sunulması
- Türkiye’nin jeopolitik konumu, iklimi, tarım faaliyetleri ve zengin maden yatakları nedeniyle ülkeye yapılan uluslararası yatırımların artması

Tehditler: Hem yerel hem de uluslararası çevrede doğabilecek ve bankanın rekabet avantajını yitirmesine yol açabilecek durumlardır.

- Finansal piyasalarda yaşanan küresel durgunluk
- Merkez Bankası’nın faiz artışları ve BDDK’nın uyguladığı tedbirler gibi konjonktürel etkiler ile büyüme hızının yavaşlaması
- Enflasyon oranının yüksek ve dalgalı olması
- Yüksek faiz oranları

Bankanın güçlü ve zayıf yanları göz önünde bulundurularak faaliyet gösterdiği sektör ve küresel çevredeki etkilere yönelik kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler geliştirilmektedir. Banka bünyesinde faaliyet gösteren iş kolları bankanın stratejisine uygun olarak yıllık planlarını oluşturmaktadır.

5.5 Banka için Kurumsal Karne Sisteminin Tasarlanması

Günümüz dünyasında gelişen teknoloji, perakende, e-ticaret gibi sektörlerde tüketici profillerinin tanınarak alışveriş tercihlerinin belirlenmesi ve buna yönelik pazarlama çalışmalarının gelişmesi hız kazanmıştır. Sektörlerde uygulanan müşteri odaklı bu yaklaşım tüketicilerin marka bağlılıklarını etkilemekte ve bankalardan beklentilerini finansal ihtiyaçlarının karşılanmasından öteye taşımaktadır. Bu gelişmeler sonucu finansal hizmet sektöründeki rekabet git gide artmaktadır. Ülkemizde kamu, yerli, özel ve yabancı olmak üzere toplamda 52 banka faaliyet göstermektedir. Bankaların rekabet ortamında büyüme ve artan karlılık elde edebilmeleri için stratejik yönetim muhasebesi güncel yaklaşımlarını benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Güncel stratejik yönetim yaklaşımlarından olan kurumsal karne modeli, işletmelerin rekabetçi stratejisinin belirlenmesini ve işletme genelinde iletişiminin sağlanmasını temel almaktadır. Böylece işletmeler stratejilerine uygun olarak göstergeler belirleyerek performanslarını ölçerler. Kurumsal karne stratejik yönetim modeli sadece finansal göstergeler ile değil, finansal olmayan göstergeler ile de işletmenin performansını ölçmektedir. 1980'lerde yönetim muhasebesi kontrol sistemleri sadece finansal performans ölçme eğilimindeydi. Bu nedenle işletmeler sadece maddi değerlerle ölçülen finansal başarıyı arttırabilmek için maliyet azaltma girişimlerine yönelmekteydiler. Fakat günümüzde küreselleşmenin artması ile işletmelerin başarısı sadece finansal göstergelere bağlı olmamaktadır. Finansal performansın yanı sıra sundukları ürün veya hizmetin kalitesi, eksiksiz ve zamanında teslimat, güvenilirlik, satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyeti gibi anahtar performans göstergelerine de bağlı olmaktadır.

Kurumsal karne stratejik yönetim modelini bankaya uygulayabilmek için öncelikle bankanın stratejisinin netleştirilmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bankanın stratejisi oluşturulurken öncelikli olarak mevduat, sigorta, kiralama gibi hizmet vereceği sektörlerin ve müşteri segmentlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Banka organizasyonu buna göre yapılanarak ilgili iş birimleri oluşturulmalıdır.

Müşteriye değer sunulabilmesi için iş birimleri tarafından uygulanması gereken iç süreçler belirlenmelidir. Banka tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için mevcut yetkinlikler analiz edilmeli ve geliştirilmesi gereken yönler tespit edilmelidir. Buna yönelik olarak alınması gereken aksiyonlar belirlenmelidir. Bankanın stratejisi belirlendikten sonra performans ölçümünde önemli olan boyutların belirlenmesi gerekmektedir. Kurumsal karne yaklaşımında dört temel boyut aşağıdaki gibidir.

- **Finansal boyut:** Bu boyutta yatırımcılara ve ortaklara finansal açıdan nasıl görüldüğü ölçülmektedir. Bankanın geçmişe ait finansal verileri analiz edilerek performansı ölçülür.
- **Müşteri boyutu:** Bu boyutta hizmet sunulan müşteri segmentlerindeki tüketicilerin beklentileri ve bu beklentilerin ne kadar karşılanabildiği ölçülmektedir. Bankanın müşterilerinden elde edilen değerlendirme verileri analiz edilerek performans ölçülür.
- **İç süreç boyutu:** İç süreçlerin işletme başarısını arttırmak üzere yapılandırılması ve işletmenin başarısına katkısı ölçülmektedir. Bankanın çalışanlarından elde edilen değerlendirme verileri analiz edilerek performans ölçülür.
- **Öğrenme ve gelişme boyutu:** Çalışanların entelektüel sermayesi ve bilgisi geliştirilerek işletmeye katkısı ölçülmektedir. Bankanın geleceğe yönelik öngörülerini analiz edilerek performans ölçülür.

Günümüzde işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak kurumsal karne uygulamalarında farklı boyutları da performans ölçüm modellerine dahil etmektedir. Kurumsal karne yaklaşımını bankaya uygulayacağımız bu çalışmada sırasıyla aşağıdaki adımlar takip edilerek dört temel boyut için bir model oluşturulacaktır.

- SWOT analizi ile elde edilen sonuçlara bağlı olarak bankanın stratejisi oluşturulur.
- Bankada faaliyet gösteren iş birimlerinin stratejileri belirlenir.
- Dört temel boyut için stratejik hedefler belirlenir.

- Stratejik hedeflere ulaşabilmek için performans göstergeleri belirlenir.
- Performans göstergeleri periyodik olarak ölçülerek bankanın stratejik hedeflerine ne kadar yaklaştığı izlenir.
- Zorlanan alanlar belirlenerek performansı geliştirmek üzere düzeltici tedbirler alınır.

5.5.1 Dört Temel Boyut için Temel Stratejilerin Belirlenmesi⁶

Kurumsal karne modelinin banka uygulamasında dört boyut için banka stratejisine uygun olarak temel hedefler belirlenmektedir. Her boyut için belirlenen hedefler anahtar performans göstergelerine dönüştürülmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için banka içerisinde girişimler ve proje çalışmaları başlatılmaktadır. Bankanın kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmek ve odaklanabilmek amacıyla her bir boyut için dört veya beş tane hedef belirlenmesi uygun olmaktadır (Drury, 2008 s. 577). Böylece iş birimlerinin performansları ile ilgili olarak üst yönetime yoğunlaştırılmış bilgi sunulacaktır.

Banka istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme gösteren, mevcut müşteri tabanını geliştirmeye yönelik yenilikçi ürün ve hizmet sunan, müşteri memnuniyeti sürekliliği anlayışını benimseyen, çalışan mutluluğunu ve gelişimini destekleyen, sosyal sorumluluğa önem veren bir strateji izlemektedir.

Bankanın bireysel bankacılık iş birimi tarafından, müşterilerin hem bankacılık hizmetlerine hem de yaşam tarzlarına yönelik istek ve ihtiyaçları belirlenir. Böylece müşteri bağlılığını ve karlılığını arttırmak üzere bir strateji kurulur. Kurumsal bankacılık iş birimi ise kurumların finansal ihtiyaçlarına yönelik uçtan uca kaliteli bir hizmet sunulması üzerine bir stratejisi izlemektedir. KOBİ bankacılığı stratejisi ise küçük ve orta ölçekli firmaların finansal ihtiyaçlarının yanı sıra sürdürülebilir büyüme gibi finansal olmayan konulardaki ihtiyaçlarının da belirlenerek danışmanlık verilmesi üzerine kuruludur.

⁶ Bankanın faaliyet raporunda yer alan bilgilerden ve kamuya yapılan açıklamalardan yararlanılarak türetilmiştir.

Bankanın stratejik öncelikleri istikrarlı büyüme, müşteri memnuniyeti, iş sürekliliği ve verimlilik olarak belirlenmiştir. Bankanın vizyonu doğrultusunda stratejik hedefleri finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme gelişme boyutu olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır.

Finansal boyut için bankanın stratejik hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Sürdürülebilir büyüme ve karlılık
- Mevcut müşterilerden elde edilen gelirlerin artırılması
- Mevduatların artırılması
- Takipteki kredi oranının azaltılması

Müşteri boyutu için bankanın stratejik hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Müşteri memnuniyetinin artırılması
- Müşteri kayıplarının azaltılması
- Müşterilerin internet ve mobil bankacılık kullanımının artırılması
- Mevcut müşterilere çapraz ürün ve hizmet satışların artırılması
- Ürün ve hizmet çeşitliliğinin artırılması

İç süreç boyutu için bankanın stratejik hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Müşteri şikayetlerinin çözüm sürelerinin kısaltılması
- Kurum içi inovasyon ve girişimcilik kültürünün geliştirilmesi
- Gelişen bilgi teknolojilerinin kullanımının artırılması

Öğrenme ve gelişme boyutu için bankanın stratejik hedefleri aşağıdaki gibidir.

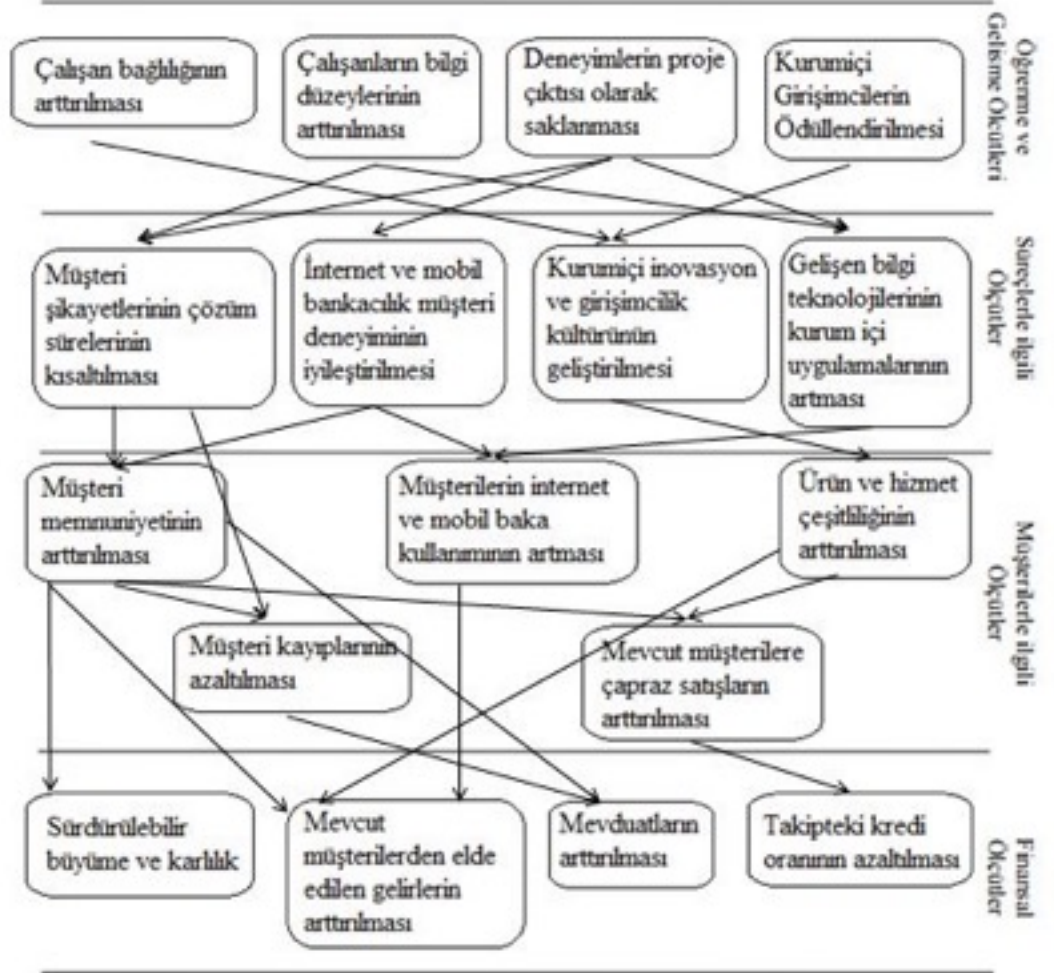
- Çalışan bağlılığının artırılması
- Çalışanların bilgi düzeylerinin artırılması
- Deneyimlerin proje çıktısı olarak saklanması
- Kurum içi girişimcilerin ödüllendirilmesi

5.5.2 Temel Stratejiler Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi⁷

Kurumsal karne yaklaşımındaki en önemli kabullerden biri de, performans göstergeleri üzerinden strateji ile finansal sonuçlar arasında bir bağlantı kurulmasıdır (Drury, 2008, s. 583). Buna göre öğrenme ve gelişme boyutu için belirlenen stratejik hedefler, süreçlerle ilgili stratejik hedefleri etkilemektedir. Aynı şekilde süreçlerle ilgili stratejik hedefler müşteri boyutunda belirlenen hedefleri, müşteri boyutundaki stratejik hedefler ise finansal boyut için belirlenen stratejik hedefleri etkilemektedir. Finansal olmayan hedeflerin, gelecekte elde edilecek finansal performansa olan etkisinin belirlenebilmesi için kurumsal karne boyutları arasında neden sonuç ilişkisinin kurulması oldukça önemlidir. Kurumsal karne iki grup performans ölçümünden oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b, s. 241). Birinci grup takip eden performans göstergeleri (*lagging masures*) olarak adlandırılır ve genellikle geçmiş verileri ölçen finansal performans göstergelerinden oluşur. Stratejik kararlar verildikten hemen sonra, finansal performanstaki gelişmeyi ölçmek amacıyla bu göstergelerin ölçülmesi durumunda sağlıklı bir sonuç elde edilemez. Bunun yerine stratejik kararlar verildikten bir süre sonra bu performans göstergeleri ölçülünerek finansal etkiler gözlemlenebilir. İkinci grup ise öncü performans göstergeleri (*leading measures*) olarak adlandırılır ve öğrenme gelişme, iç süreçler ve müşteriler gibi finansal olmayan boyutlara ait performans göstergelerinden oluşur. Bu grup performans göstergeleri ile stratejik kararların gelecekteki finansal sonuçları gözlemlenmektedir.

⁷ Bankanın faaliyet raporunda yer alan bilgilerden ve kamuya yapılan açıklamalardan yararlanılarak türetilmiştir.

Kurumsal karnede yer alan her bir boyut için stratejik hedefler belirlendikten sonra, hedefin diğer boyutlardaki hangi hedeflere katkı sağlayacağı aşağıdaki verilmiştir.



Şekil 5.3: Stratejik hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisi

Bankanın stratejik haritasına göre öğrenme ve gelişme boyutu için belirlenen çalışanların bilgi düzeylerinin artırılması hedefinin gerçekleştirilmesi sonucunda müşteri şikayetlerinin çözüm sürelerinin kısaltılması sağlanabilir. Süreçlerdeki bu iyileşme sonucu müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanabilir. Böylece bankanın finansal boyut için belirlediği sürdürülebilir büyüme ve karlılık hedefine ulaşması desteklenir. Bu örnekte görüleceği üzere temelde çalışanların bilgi düzeylerinin artırılması sonucu bankanın performansına etki eden diğer boyutlarda gelişme elde edilerek uzun vadede finansal başarıya katkı sağlanır.

5.5.3 Temel Stratejileri Başarıya Ulaştıracak Hedeflerin Tanımlanması⁸

Bankanın vizyonuna bağlı olarak her bir performans boyutu için toplamda 16 adet stratejik hedef ve buna bağlı olarak 74 adet performans göstergesi belirlenmiştir. Stratejik planlama dönemlerinde rekabet koşullarına bağlı olarak, her boyut için belirlenen stratejik hedefler ve öncelikler değişebilir. Buna bağlı olarak belirlenen performans göstergelerinin sayısı değişkenlik gösterebilir.

Tablo 5.3: Her bir performans boyutu için stratejik hedeflerin belirlenmesi

Performans Boyutları	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri
Finansal Boyut	- Sürdürülebilir büyüme ve karlılık - Gelirlerin ve karlılığın artırılması - Mevduatların artırılması - Kredi kullandırımının artırılması	Gelir ve Karlılığa ilişkin performans göstergeleri - NBI (Net Bankacılık Geliri) + Prim (Bireysel Grup) - NBI (Net Bankacılık Geliri) + Prim (Kurumsal Grup) - İş Kolu Karı (Bireysel Grup) - İş Kolu Karı (Kurumsal Grup) - Faiz Dışı Gelirler (Bireysel Grup) - Faiz Dışı Gelirler (Kurumsal Grup) - Net Kar (Bölge Toplamı) - ROE (Öz Varlık Getirisi) - Faiz Dışı Gelirler (Kur Farkı Geliri Hariç) - Sigorta Komisyon - Şubeden Alınan Kur Farkı Gelirleri

⁸ Bankanın faaliyet raporunda yer alan bilgilerden ve kamuya yapılan açıklamalardan yararlanılarak türetilmiştir.

Performans Boyutları	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri
Finansal Boyut	- Sürdürülebilir büyüme ve karlılık - Gelirlerin ve karlılığın artırılması - Mevduatların artırılması - Kredi kullanımının artırılması	Mevduat ve Varlıklara ilişkin performans göstergeleri - Toplam Mevduat (TL+Yabancı Para) (Bireysel Grup) - Toplam Mevduat (TL+Yabancı Para) (Kobi Grup) - Toplam Vadeli Mevduat (TL+Yabancı Para) (Bireysel Grup) - Toplam Vadesiz Mevduat (Bireysel Grup) - Toplam Vadesiz Mevduat (TL+Yabancı Para) (Kobi Grup) - Toplam Vadesiz Mevduat (TL) - Aylık Ortalama Varlık Büyüklüğü - Toplam Yatırım Fonu (TL+Yabancı Para) - Yatırım Fonu (Yabancı Para) - Yatırım Fonu (Özel Grup) - Yatırım Fonu ve Özel Sektör Tahvil Bono - Toplam Vadeli Mevduat ve Özel Sektör Tahvil Bono - Toplam Vadeli Mevduat (TL+Yabancı Para) (Firma Ortakları Dahil) Kredilere ilişkin performans göstergeleri - Toplam Krediler - Toplam Nakit Krediler - Toplam Nakit Krediler (Bireysel Grup) - Toplam Nakit Krediler (Kobi Grup) - Toplam Nakit Krediler (KMH Hariç) - KMH (Kredili Mevduat Hesabı) - Toplam Taksitli Krediler - Toplam Taksitli Krediler (İhtiyaç Kredisi) - Toplam Taksitli Krediler (Konut ve Taşıt Kredisi) - Taşıt kredisi adedi - Konut kredisi adedi - İhtiyaç kredisi adedi

Performans Boyutları	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri
Müşteri Boyutu	- Müşteri memnuniyetinin artırılması - Müşteri kayıplarının azaltılması - Müşterilerin internet ve mobil bankacılık kullanımının artırılması - Mevcut müşterilere çapraz satışların artırılması - Ürün ve hizmet çeşitliliğinin artırılması	- NPS - Müşteri adedi - Etkin Müşteri adedi - Ürün bazında aktif müşteri adetleri - İnternet bankacılığı kullanan aktif müşteri - İnternet bankacılığı işlem adedi - Mobil bankacılık kullanan aktif müşteri - Mobil bankacılık işlem adedi - Maaş Ödemesi Müşteri adedi - POS Aktif Müşteri adedi - Vadeli Hesap adedi - Yeni Müşteri Edinimi (Bireysel Grup) - Yeni Müşteri Edinimi (Kobi Grup) - Sabit Gelir (<i>fixed income</i>) - Otomatik Fatura Talimat adedi - Hesap adedi - İnternet Şifresi Aktivasyonu - Aktif Ürün Penetrasyonu

Performans Boyutları	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri
İç süreç Boyutu	- Müşteri şikayetlerinin çözüm sürelerinin kısaltılması - Kurum içi inovasyon ve girişimcilik kültürünün geliştirilmesi - Gelişen bilgi teknolojilerinin kurum içi uygulamalarının artması	- Mail takip oranı - Şube telefonu cevaplama oranı - İşlem talebi oluşturma süresi (ortalama) - İşlem talebi oluşturma adedi - İşlem talebi iptal adedi - İşlem talebi yönlendirme adedi - İş basitleştirme - Tasarruf önerileri - Kalite - Şube içi işlemler - Dış işlemler - Risk yönetimi - Operasyonel Risk Girişi - İç kontrol/Teftiş raporları - Girişim fikirleri - Uygulamaya konulan girişim fikirleri - İnovasyon - Teknoloji altyapı yatırımları - Altyapı proje adedi - Gelişen teknoloji uygulamaları

5.5.4 Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Bankanın satış, karlılık ve büyüme hedeflerine göre mevcut durumunu ölçümlemek amacıyla anahtar performans göstergeleri (*key performance indicator*) (“KPI”) adı verilen ölçütler belirlenir. Bankanın iş kolu bazında farklı performans göstergeleri belirlenebilir. Performans göstergeleri adetsel, oransal, hacimsel olarak farklı birimlerde ölçümlenebilir. İş kolu veya bireysel performansları ölçmek amacıyla aynı performans göstergeleri kullanılabileceği gibi farklı göstergeler de kullanılabilir. Farklı iş kolları için farklı stratejik hedefler belirlenebilir ve buna bağlı olarak ölçümlenen performans göstergeleri farklılaşabilir.

Performans göstergeleri bankanın stratejisine bağlı olarak bazı dönemlerde performans karnelerinde yer alırken bazı dönemlerde yer almayabilir. Örneğin bankanın büyüme stratejisi izlediği bir dönemde iş kolu ve bireysel performans karnelerinde yeni müşteri edinimi ölçümlenirken, bankanın satış ve karlılığı artırma stratejisi izlediği bir dönemde satış adetleri ve müşteri karlılığı oranı gibi parametreler ölçümlenebilir. Böylece banka stratejisinin tabana yayılarak şirket çalışanlarının banka stratejisine uygun olarak performans göstermeleri sağlanmaktadır.

Bankanın vizyonuna ve stratejisine bağlı olarak her bir performans boyutu için belirlenen stratejik hedeflerin ölçülebilmesi için performans göstergeleri belirlenmiştir. Her bir performans göstergesi için hedefler konulmuş ve hedef performansa ulaşılması için gereken girişimler belirlenmiştir. Hedef performans değerleri belirlenirken iç ve dış analiz sonucu belirlenen finansal amaçlar ve rakiplerle karşılaştırma sonuçları dikkate alınmalıdır (Horngren ve diğ., 2003, s. 449).

5.5.5 Performans Göstergeleri Gerçekleşmelerin Ölçümlenmesi

Kurumsal karne yaklaşımında performans göstergeleri belirlendikten sonra, her bir gösterge için hedef değer belirlenmektedir. Her dönem performans göstergeleri

ölçülür. Performansı geliştirmek için banka içerisinde girişimler başlatılır. Bankanın üst yönetimi tarafından belirlenen kısa vadeli stratejik dönüşüm programı kapsamında performans göstergelerinin gelişmesi hedeflenir. Her bir performans göstergesinin bankanın stratejik hedeflerine ulaşmasındaki payı belirlenir. Her bir performans göstergesi için ulaşılması hedeflenen değerler belirlenerek bankanın stratejik dönüşüm programı kapsamında ne kadar gelişme kaydedildiği gözlemlenir.

Örneğin müşteri boyutu altında müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla performans göstergelerinden biri net tavsiye oranı (*net promoter score*) (“NPS”) olarak belirlenmiştir. NPS müşteri sadakatini ölçmek ve artırmak için kullanılan bir yöntemdir. Temel olarak sadık müşterilerin daha uzun süre müşteri olarak kaldığı, daha fazla satın aldıkları ve arkadaş ya da yakınlarına ürünleri ve hizmetleri tavsiye ettikleri fikrine dayanır. Bu nedenle, sadakat konusunda lider olan kurumlar daha hızlı gelir artışı elde ederler. NPS sürecinin bir parçası olarak müşterilere tek bir soru sorulmaktadır: *“Bankayı tanıdıklarınıza ve yakınlarınıza ne derece tavsiye edersiniz?”* Katılımcıların cevap olarak 0 ile 10 arasında bir puan vermesi beklenir. *“0 kesinlikle tavsiye etmem, 10 kesinlikle tavsiye ederim”* anlamına gelmektedir. Cevaplar aşağıdaki gibi sınıflandırılır.

- 9 ve 10 puan verenler : Taraftarlar
- 7 ve 8 puan verenler : Nötrler
- 0 ve 6 arasında puan verenler : Taraftar Olmayanlar

NPS skoru, Taraftarlar ve Taraftar Olmayanların farkı şeklinde hesaplanır. Örneğin, 100 müşteriden 35'i bu soruya 9 ve 10, 20'si ise 0 ve 6 aralığında bir cevap verdiyse, $NPS = \%35 - \%20 = \%15$ olarak hesaplanır. Bu sayede en yüksek değeri getiren müşteri grubunun, yani sadık müşteri tabanının boyutu hakkında veri elde edilir.

Müşteri memnuniyetinin artırılması, banka gelirlerinin ve karlılığının artırılmasına da olumlu etkide bulunmaktadır. Sadık bir müşterinin sadık olmayan müşteriden 10 yıllık bir süre içinde yaklaşık 5 kat daha fazla net gelir getirdiği

görülmektedir. Bu değer bankadan ayrılma oranlarının daha az olması, daha sık olumlu referans olmaları ve yeni müşteri kazandırmalarından kaynaklanmaktadır. Strateji haritasına bağlı olarak müşteri memnuniyetinin arttırılmasının, gelirlerin ve karlılığın arttırılmasına olumlu etki sağlayacağı öngörülmektedir.

5.6 Bankadaki Kurumsal Karne Sisteminin Değerlendirilmesine Yönelik Anket Uygulaması

Kurumsal karne sistemi uygulayan bankanın çalışanlarına, performans yönetiminin değerlendirilmesi amacıyla anket uygulanmıştır. Anket uygulaması yapılacak kişiler banka bünyesinde en az üç yıl ve üzeri süredir çalışan, yönetim kademelerinde görev alan ve farklı birimlerden olacak şekilde seçilmiştir. Böylece bankanın süreçlerine hakim, insan ve performans yönetimi konusunda tecrübeli ve farklı departmanlardaki bakış açılarını yansıtabilen hibrit bir kitleye anket uygulaması yapılarak sağlıklı sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir. Bu kriterler doğrultusunda bankanın Strateji, İnsan Kaynakları, Bireysel ve Kurumsal Bankacılık İş kolları ve Bilgi Teknolojileri departmanlarında görev alan toplamda 74 kişiye anket gönderilmiştir. Toplamda 21 yönetici ve direktör tarafından anket soruları yanıtlanmıştır. Mark Graham Brown tarafından 1994 yılında yayımlanan “*Is your measurement system well balanced?*” adlı makaleden alıntılanan anket soruları Ek.A’da verilmiştir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi şu şekilde yapılmaktadır. Anket sorularına verilen kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevaplarına sırası ile beşten bire kadar değer verilmektedir. Bir soruya kesinlikle katılıyorum cevabının verilmesi beş puan iken, kesinlikle katılmıyorum bir puan olarak kabul edilmektedir. İlk beş soru işletmenin performans yönetimine yönelik genel sorular olduğu için diğer sorulara göre daha değerli görülmekte ve sonuçları iki ile çarpılmaktadır. Aynı şekilde 41’den 50’ye kadarki soruların toplam değeri de iki ile çarpılmaktadır. Son olarak tüm sorulara verilen cevapların değeri toplanarak anketi cevaplayan kişi sayısına

bölünerek sonuç elde edilir. Sonuç değeri tüm sorulara kesinlikle katılıyorum cevabı verilmesi durumunda en fazla 325 puan olarak elde edilebilir.

Bankada uygulanan ankete verilen yanıtlar Ek.B’de verilmiştir. Buna göre puan hesaplaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

- 1 - 5 arası soruların toplam puanı $\times 2 = 409 \times 2 = 818$
- 6 - 40 arası soruların toplam puanı $= 2820$
- 41 - 50 arası soruların toplam puanı $\times 2 = 819 \times 2 = 1638$
- Toplam puan $= 818 + 2820 + 1638 = 5276$
- Ortalama puan $= 5276 / 21 = 251$ (*yuvarlanan değeridir*)

Makalede anket uygulaması sonucunda elde edilen puanlar belirli aralıklarda değerlendirilmektedir. Toplamda dört farklı puan aralığı belirlenmiştir. Puan aralıklarına göre makale tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmektedir.

- **276 - 325 puan arası :** Eğer anket sonucunda bu aralıkta bir değer elde edildi ise işletmenin performans ölçümü birinci sınıf dünya standartlarında olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümü için farklı boyutlarda dengeli bir şekilde, belli başlı anahtar performans göstergelerinin belirlendiği görülmektedir. Ayrıca işletme performansının geliştirilmesi için elde edilen ölçüm sonuçlarından faydalandığı sonucuna varılmaktadır. Bu işletmeler diğer işletmelerin performans ölçümü yaklaşımlarının kıyaslanması açısından referans olarak kabul edilmektedir.

- **226 - 275 puan arası:** Eğer anket sonucunda bu aralıkta bir değer elde edildi ise işletmenin performans ölçümüne sistematik bir şekilde yaklaştığı ve performans göstergelerinin farklı boyutlar için dengeli bir şekilde belirlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Fakat işletme spesifik olarak müşteri memnuniyeti veya çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde diğer boyutlara kıyasla daha zayıf olabilir. Ya da performans göstergelerinin analiz edilmesi ve istatistik oluşturularak işletmenin performansının geliştirilmesi konusunda eksiklikler olabilir. Bu

nedenle zaman içerisinde bir takım düzeltici tedbirler alınmalıdır. Uzun vadeli müşteri ve çalışan memnuniyeti ölçüm sonuçları ile kısa vadeli finansal performans gibi ölçüm sonuçları arasında ilişki kurulmalıdır. Bu puan aralığında yer alan bir işletme Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin %75-80'inden daha iyi bir performans yönetimi sistemine sahiptir.

- **176 - 225 puan arası:** Değerlendirme sonucu bu puan aralığında yer alan işletmeler orta seviye bir performans ölçümü sistemine sahiptir. Bu işletmelerin performans ölçümü sistemlerinin yeniden yapılandırılması yaklaşımına isteksiz oldukları görülmektedir. Bu işletmeler kurumsal karnelerinde iyi bir performans göstergesi setine sahip olmakla birlikte bazı boyutlarda daha zayıf kalmış olabilir. Muhtemelen finans, operasyon, ürün/hizmet kalitesi gibi boyutlarda güçlü fakat diğer boyutlarda eksik kalan bir performans ölçümü sistemine sahiptirler. Bu işletmeler birbiri ile uyumsuz çok sayıda performans göstergesi kullanarak farklı birimler ve lokasyonlar arasında bağ kuramamaktadırlar. Bu seviyede performans ölçümü sistemine sahip işletmeler bir takım iyileştirmeler yapmış olsalar bile hala daha çok geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

- **175 puan ve altı:** Değerlendirme sonucu bu puan aralığında yer alan işletmelerin performans ölçümü sistemleri yüz üzerinden elli veya daha altı olarak değerlendirilir. Kurumsal karneye sahip olabilmeleri için önlerinde uzun bir yol vardır. Fakat bir çok işletmenin bu aralıkta olduğu görülmektedir. Özellikle devlet kurumları ve sağlık kuruluşları çok zayıf bir performans ölçümü sistemine sahiptir. Bir çok kurum müşteri ve çalışan memnuniyetini son zamanlarda ölçümlemeye başlamıştır. Devlet kurumları ve sağlık kuruluşları bu iki alanın yanında ürün/hizmet kalitesi ve tedarikçi performansını ölçme konusunda da oldukça zayıftır. Performans ölçümü bu seviyede çıkan işletmelerin üst yönetimleri muhtemelen uzun vadeli stratejik ölçümlerin, geleneksel finansal ve operasyon ölçümleri kadar önemli olduğuna henüz ikna olmamışlardır.

Bu değerlendirme sonuçlarına göre anket uygulaması yaptığımız banka 226 - 275 puan aralığında yer almaktadır. Buna bağlı olarak bankanın performans değerlendirmeye sistematik bir şekilde yaklaştığı ve bir çok işletmeden daha başarılı bir şekilde uygulayabildiği sonucuna varılmaktadır.

5.7 Stratejik Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Yaklaşımının Bankadaki Uygulaması

Oyun oynamak insan doğasının bir parçası olup, insanlar uzun saatler boyunca oyun oynayabilmektedir. Son yıllarda geliştirilen Oyunlaştırma teorisi (*gamification theory*) ile insanların oyun oynarken sahip olduğu bu motivasyonun iş ortamına nasıl aktarılacağı araştırılmaktadır. İş süreçlerinde oyunlaştırma teorisi uygulanarak çalışanların motivasyonunun ve performanslarının arttırılması hedeflenmektedir. Günümüzde oyunlaştırma teorisi çoğunlukla büyük firmaların pazarlama, eğitim ve insan kaynakları departmanlarında uygulanmaktadır (Schiller, 2015, s. 21).

Çalışmanın nceki bölümlerinde Kurumsal karne uygulaması ile banka stratejisinin tepeden tabana yayılarak çalışanların hedeflerine dönüştürülmesi süreçleri araştırıldı. Kurumsal karne kapsamında banka çalışanlarının performans gerçekleştirmeleri teşvik ve prim sistemi ile ödüllendirilmektedir. Böylece alışanların motivasyonlarının arttırılarak performanslarının geliştirilmesinin sağlanmaktadır. Bu bölümde ise banka çalışanlarının performanslarını ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik olarak oyunlaştırma uygulamasını inceleyeceğiz.

Bankada satış departmanında satış süreçlerinde oyunlaştırma konsepti ile bu yaklaşım uygulanmaktadır. Satış süreçlerinde oyunlaştırma uygulaması öncesinde şube çalışanları tarafından yapılan satışlar ve hedefler takip edilmekteydi. Her bir iş birimi kendi ürün satışlarına ait hedefleri şubelere iletmekte ve satış adetleri toplanmaktaydı. Bu durum satış temsilcilerinin performansını doğru lmemekle birlikte operasyonel iş yüküne sebep olmaktaydı. Kurumsal karne yaklaşımı ile iş birimleri tarafından belirlenen hedeflere bağlı olarak her bir çalışanın hedefleri belirlenmektedir. Bu hedefler stratejik önceliklere bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Örneğin belirli bir dönemde Bireysel iş kolu belirli bir ürünün satış hacmini arttırmak istiyor ise ilgili ürüne ait hedefleri veya performans notuna olan etkisini ve ağırlığını arttırabilir. Satış süreçlerinde oyunlaştırma kapsamında ile satış temsilcileri için kişisel profiller tasarlanarak, kurgulanacak oyun stratejileri ile satış adetlerinin arttırılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda belirli ürünler ile ilgili olarak yarışma oluşturulabilir ve her bir satıştan puan kazanabilirler. Bankada satış süreçlerinde oyunlaştırma kapsamında oluşturulan kurguda üç farklı puan türü vardır. Her bir kullanıcı için aylık, toplam ve ortalama olmak üzere üç farklı puan hesaplanmaktadır. Oyun kurgusuna bağlı olarak satış temsilcileri veya bölgeler birbirleri ile düello yapabilir ve bu şekilde oyun puanını arttırabilir. Oyun içerisine rozet kazanma, unvan kazanma gibi animasyonlar da eklenebilmektedir. Satış temsilcileri oyunun sonunda kazandıkları puanlar ile istedikleri hediyeleri alırlar. Böylece kurumsal karne uygulaması ile bankanın stratejik hedeflerine bağlı olarak belirlenen çalışan hedefleri ve performans değerlendirmesi oyunlaştırma süreci ile desteklenmektedir. Çalışanların eğlenerek satış performanslarını arttırmaya çalışmaları sağlanmaktadır. Çalışanların oyun oynarken yaşadıkları kazanma hazzını ve motivasyonlarını işlerine yansıtmaları sağlanarak satış adetleri ve çalışanlar arası rekabet arttırılmaktadır. Bu yaklaşım anlık performans takibi sağlayarak, yüksek performans gösteren çalışanların performans değerlendirme dönemleri beklenmeden fark edilmesine ve ödüllendirilmesine imkan tanımaktadır. Aynı şekilde zayıf performans gösteren personellerin de tespit edilerek hızlı bir şekilde geri bildirim verilmesi sağlanmaktadır. Satışların sosyalleşmesi ve interaktifleşmesi ile satış temsilcilerinin başarılarının iletişimi arttırılarak, diğer çalışanlar tarafından özendirici olması sağlanmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada işletmelerin, rekabet avantajı elde edebilmeleri için hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler mevcut yetkinlerinin farkında olmalı ve gelişime açık yönlerini tespit etmelidir. İşletmelerin sürekli gelişiminin sağlanması için kısa ve uzun vadeli aksiyon planları oluşturulmalıdır.

Yönetim tarafından vizyon, misyon, strateji ve değerler belirlenmektedir. Çalışma kapsamında işletmeler tarafından belirlenen stratejilerin, yönetim seviyesinde kaldığı ve bilinirliğin tabana yayılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle çalışanlar günlük kararlarını işletme stratejisinden bağımsız olarak almaktadır. Bu durum işletme stratejisinin geçerliliğini yitirmesine ve işletmenin mevcut durumuna uygun olarak stratejisini güncellememesine yol açmaktadır.

Stratejik yönetim modelleri ile öncelikli olarak çalışanların hedeflerinin işletme stratejisine bağlı olarak belirlenmesi sağlanmaktadır. Böylece çalışanların performansları stratejiye uygun parametrelere bağlı olarak değerlendirildiğinden, günlük kararların işletme stratejisi ile uyumlu olarak alınması sağlanmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan bir diğeri de; işletmeler çoğunlukla kısıtlı performans göstergesine bağlı olarak tek yönlü değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum da işletmenin kısa ve uzun vadeli performansının doğru değerlendirilmemesine bağlı olarak yanlış yönetim kararlarının alınmasına yol açmaktadır.

Kurumsal karne yaklaşımı ile işletmelerin; finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutlarında belirlenen farklı parametreler ile performansları çok yönlü olarak ölçülmektedir. Böylece ilgili boyutta alınması gereken bir aksiyonun daha hızlı tespit edilmesi sağlanmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımları işletme

performansını daha fazla boyuta bölerek değerlendirilmesi yaklaşımını benimsemektedir. Bu kapsamda performans boyutlarının sayısı sürekli artmaktadır. İşletmeler günümüzde sürekli gelişim sağlayabilmek için kurumsal kaynak planlama yazılımlarından faydalanmaktadır. Böylece günlük/aylık olmak üzere belirli dönemlerdeki, satış adedi, hacmi gibi belirlenen parametreleri kolaylıkla takip edebilmektedir. İşletmenin ölçeğine bağlı olarak gelişmiş çözümler sunan bu yazılımlar sayesinde, işletmenin ihtiyaç duyduğu raporlar anlık verilere bağlı olarak üretilmektedir. Hatta bu raporlardaki değerlerin atanan eşik değerleri aşması durumunda alarm mekanizması oluşturularak, beklenilmeyen durumların çözümü için hızlı aksiyon alınması sağlanmaktadır.

Günümüzde işletmeler açısından en önemli performans ölçütlerinden biri de müşteri memnuniyetidir. Müşteri ve çalışan memnuniyeti işletmenin uzun vadeli performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle işletmeler entelektüel sermayelerini korumak için stratejik performans yönetimi kapsamında verimli insan kaynakları modelleri uygulamaktadır. Stratejik performans yönetimi işletmelere bütüncül bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu modele göre işletmelerin kısa dönemdeki başarıları ile uzun dönemdeki performansları bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Böylece mali dönemde finansal karlılık hedeflerine ulaşmasına rağmen iflas eden işletmelerin yaşadığı tutarsızlığın öngörülebilir olması hedeflenmektedir. Bu kapsamda şeffaf ve raporlanabilir bir yönetim modeli benimsenmektedir.

Bu çalışma kapsamında örnek anket uygulaması yapılmıştır. Anket detaylı olarak çalışmanın son bölümünde verilmektedir. Anket bankada en az üç yıldır farklı birimlerin yönetim pozisyonlarında görev alan kişilere uygulanmıştır. Toplamda 21 kişi tarafından yanıtlanan anket sonucunda; bankada uygulanmakta olan kurumsal karne yaklaşımının dört seviyeli değerlendirmede ikinci seviyede yer aldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak bankanın genel anlamda kurumsal karne yöntemini doğru bir şekilde uyguladığı; fakat müşteri/çalışan memnuniyeti ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi konusunda gelişime açık olduğu sonucuna varılmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Andrews, K. Richmond ve diğ. (1965) “Business Policy: Text and Cases”, **Homewood**

Ansoff, H., Igor (1965) “Corporate Strategy: An analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion”, **McGraw-Hill**

Atrill, Peter ve McLaney, Eddie (2001), “Management Accounting: An Active Learning Approach”, **Blackwell Publishers Inc.**

Bhimani, Alnoor ve Bromwich, Michael (2010), “Management Accounting: Retrospect and Prospect”, **CIMA Publishing**, (İlk baskı 10 Kasım 2009)

Bhimani, A. ve diğ., (2008), “Management and Cost Accounting”, Prentice Hall, (İlk baskı 1999)

Blocher, E. ve diğ. (2013), “Cost Management”, **McGraw Hill International Edition**

Chandler, Jr. ve Alfred, D. (1962), “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, **Beard Books**

Clegg, S. ve diğ. (2011), “Strategy: Theory and Practice”, İlk Baskı, **Sage Publications**

Colin Drury (2008), “Management and Cost Accounting”, **South Western Cengage Learning**, (7. Baskı)

Drucker, F., Peter, (2006), “The Practice of Management”, **Harper Business**, (İlk baskı 1954)

Hoque, Zahirul, “Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues”, 2. Baskı, **Pearson Education Australia**, Ekim 2006

Horngren, C. ve diğ. (2003), “Cost Accounting: A Managerial Emphasis”, **Prentice Hall**

Johnson, G. ve diğ. (2011), “Exploring Strategy”, 9. baskı, **Financial Times Prentice Hall**, (İlk baskı 1984)

Jordan, J. P. ve Harris, G.L. (1920), “Cost Accounting: Principals and Practice”, **Ronald Press** (İlk baskı)

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, **Harvard Business School Press**, Boston, MA

Karlöf, B. ve Lövingsson, F., “The A-Z of Management Concepts and Models”, **Thorogood**, Mayıs 2005

Kim, W., Chan ve Mauborgne, Renee (2015), “Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”, **Harvard Business Review Press**

Porter, E., Michael (1980), “Competitive Advantage of Nations”, **Mac Millan Press Ltd.**

Porter, E., Michael (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, **New York: Free Press**, (2. Baskı 1998)

Porter, E., Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, **New York Free Press**, (2. Baskı 1998)

Makaleler

Arnold, C., Glen ve Hatzopoulos, D., Panos, “The Theory-Practice Gap In Capital Budgeting: Evidence from the United Kingdom”, **Journal of Business Finance & Accounting**, Cilt:27, Sayı:5-6, 2000, s. 603-626

Asan, Umut ve Soyer, Ayberk, “Identifying Strategic Management Concepts: An Analytic Network Process Approach”, **Computers & Industrial Engineering**, Cilt:56, Sayı:2, 2009, s. 600-615

Barsky, N. ve Bremser, W., “Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise”, **Managerial Finance**, Cilt:25, Sayı:2, 1999, s. 3-15

Brown, M. G., “Is Your Measurement System Well Balanced?”, **The Journal for Quality and Participation**, Cilt:17, Sayı: 6, 1994, s. 42-48

Burchell ve diğ., "Accounting In Its Social Context: Towards A History Of Value Added in the United Kingdom", **Accounting, Organizations and Society**, Cilt:10(4), 1985, s. 381-413

Burns, J. ve Baldvinsdottir, G., “Chapter 6: The Changing Role of Management Accountants” *İçinde:* Hopper, T. ve diğ., “Issues in Management Accounting”, **Prentice Hall**, 2007, s. 118-132

Chavan, M., Graeser “The Balanced Scorecard: A New Challenge”, **Journal of Management Development**, Cilt:28, Sayı:5, 2009, s.393 – 406

Collins, C., James ve Porras, I., Jerry, “Building Your Company’s Vision”, **Harvard Business Review**, Cilt:74(5), Eylül - Ekim 1996, s. 65–77

Demir, Volkan, “Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Cilt:8, Sayı:26, Ekim 2008, s. 51-70

Ellram, M., Lisa ve Siferd, P., Sue, “Total Cost Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions”, **Journal of Business Logistics**, Cilt:19, Sayı: 1, 1998, s. 55-84

Frezatti, F., Aguiar, A. ve Rezende, A., “Strategic Response to Institutional Pressures, and Success in Achieving Budget Targets”, **International Journal of Accounting and Information Management**, Cilt:15, Sayı:2, 2007, s. 50-66

Haka, F., Susan, “Capital Budgeting Techniques and Firm Specific Contingencies: A Correlational Analysis”, **Accounting, Organizations and Society**, Cilt:12(1), 1987, s. 31-48

Landry, S. ve diğ., “Balanced Scorecard for Multinationals”, **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, Cilt:13, Sayı:6, 2002, s. 31-40

Loft, Anne (1990), “Coming Into The Light: A Study of the Development of A Professional Association For Cost Accountants in Britain in the Wake of the First World War”, **Londra: CIMA**

Management Accounting Committee, “Statements on Management Accounting 67: Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems”, **Institute of Management Accountants**, 1998

Neetu Yadav, S. ve Sagar, M., “Performance Measurement and Management Frameworks – Research Trends of the Last Two Decades”, **Business Process Management Journal**, Cilt:19, Sayı:6, 2013, s. 947 – 970

Porter, E., Michael, “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Harvard Business Review**, Mart - Nisan 1979, s. 137-145, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Raynor, E., Michael, “That Vision Thing: Do We Need It?”, **Long Range Planning**, Cilt:31, Sayı:3, 1998, s. 368–376

Sanchez, R., “Building Blocks for Integrative Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences, *İçinde:* Volberda, H. ve Elfring T., “Rethinking Strategy”, **Sage Publications**, 2001, s. 143–157, California

Schiller, C., Fernande “Gamification of Management Control Systems - Opportunities and Limitations in Germany”, **Yayımlanmış lisans tezi**, 2015, Berlin

School of Economics and Law, [http://www.enterprise-gamification.com/attachments/article/260/Bachelor%20Thesis_%20Fernanda_Gamification%20of%20MCS%20\(Email\).pdf](http://www.enterprise-gamification.com/attachments/article/260/Bachelor%20Thesis_%20Fernanda_Gamification%20of%20MCS%20(Email).pdf)

Schoemaker, P. J. H. ve Amit, R., “The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures” *İçinde*: Day, G.S. ve Reibstein, D. J., “Wharton on Dynamic Competitive Strategy”, **New York: Wiley**, 1997, s. 368–394

Scholey, C., “Risk and the Balanced Scorecard”, **CMA Management**, Cilt:80, Sayı:4., 2006, s. 32 – 35

Tillman, Katja ve Goddard, Andrew, “Strategic Management Accounting and Sense-Making in a Multinational Company”, **Management Accounting Research**, Cilt:19, 2008, s. 80-102

Willcocks, Leslie ve Graeser, Valerie, “Balanced Scorecard Provides Framework to Help Companies Improve IT Performance”, **Computer Weekly Professional Series**, 2005, <http://www.computerweekly.com/feature/Balanced-scorecard-provides-framework-to-help-companies-improve-ITperformance>

Diğer

BDDK, Türk Bankacılık Sektörü İnteraktif Aylık Bülten, Aralık 2014

BDDK, Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, Eylül 2015

Demir, Volkan, Yönetim Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar ders notları, 2014

Yamak, Sibel, Stratejik Yönetim Yaklaşımları ders notları, 2014

<http://productlifecyclestages.com>

<http://www.imanet.org/cma-certification/become-A-CMA/the-value-of-the-cma>

<http://www.cgma.org/aboutus/Pages/default.aspx>

EK.A**BÖLÜM 1 – DEĞERLENDİRMEYE GENEL YAKLAŞIM**

1. İşletme dış etkileri ölçümleyebilmek amacıyla veri tabanı üzerinde belirli bir performans göstergesi kümesi geliştirmiştir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kısmen Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle katılmıyorum

2. Veri tabanı zaman içerisinde oluşan gereksinimlere göre değil belirli bir plan doğrultusunda oluşturulmuştur.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kısmen Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle katılmıyorum

3. CEO ya da Bölüm Başkanları işletmenin performansını izlemek amacıyla her ay en az 20 ölçüm sonucunu değerlendirir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kısmen Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle katılmıyorum

4. Performans göstergeleri tüm iş birimleri ve bölgeler için büyük oranda istikrarlıdır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kısmen Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle katılmıyorum

5. Performans göstergeleri kurumsal karnedeki her boyut için dengeli bir oranda belirlenmiştir. Aşağıdaki kategorilerde yaklaşık eşit miktarda performans göstergesi belirlenmektedir.

- Finansal performans
- Operasyonel performans
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışan memnuniyeti
- Ürün/hizmet kalitesi
- Tedarikçi performansları
- Güvenlik/çevre performansı

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle katılmıyorum

BÖLÜM 2 – KURUMSAL KARNEDEKİ BELİRLİ ÖLÇÜM MODELLERİ

MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ ÖLÇÜMLER

6. Veri tabanında müşteri memnuniyeti ile ilgili tekrarlanan problemler, kaybedilen işler ve iadeler gibi somut ölçümler tutulur.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

7. İşletme telefon/e-mail anketleri ve odak grupları gibi yöntemler kullanarak müşteri memnuniyeti düzeyi ile ilgili bilgi toplar.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

8. Müşteri memnuniyeti ile ilgili performans göstergeleri sadece müşterilerimizin beklentilerini karşılamayı değil, aynı zamanda beklentilerinin ötesinde bir hizmet sağlayarak hayranlık yaratma ile ilgili hedefleri de içerir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

9. Müşteri memnuniyeti ölçüm anketlerinde yer alan sorular, müşterilerin en öncelikli gereksinimlerini belirlemek için yapılan araştırmaların sonuçlarından derlenmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

10. Genel Müşteri Memnuniyeti göstergeleri, müşteri deneyimleri gibi gerçek senaryolar ve müşteriler tarafından doldurulan anketler gibi çeşitli müşteri memnuniyeti ölçümleri harmanlanarak oluşturulmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ ÖLÇÜMLER

11. Çalışanların işletmenin yönetim şekliyle ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek amacıyla yılda en az bir kere anket uygulanmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

12. Çalışan anketleri anonim bir şekilde gerçekleştirilir ve her yıl en az %75 katılım sağlanır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

13. Anket oluşturmada önce çalışanlar için neyin önemli olduğunu belirlemek amacıyla bir araştırma yapılır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

14. İşletme çalışan memnuniyetiyle ilgili haftalık çalışma saatleri, ekip değiştirme istekleri ve işten ayrılma gibi diğer konularla ilgili de veri toplar.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

15. Müşteri memnuniyet ölçümlerinde olduğu gibi, bireysel olarak ölçülen çalışan memnuniyeti sonuçlarına dayanarak da genel bir çalışan memnuniyet göstergesi elde edilir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

FİNANSAL ÖLÇÜMLER

16. İşletmenin genel finansal performansı ile ilgili en az 4-6 adet anahtar performans göstergesi bulunur.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

17. Finansal performans göstergeleri kısa ve uzun vadeli finansal başarıyı ölçecek şekilde dengeli oranlarda belirlenir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

18. Finansal performans göstergeleri, tüm iş birimleri ve bölgeler için istikrarlıdır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

19. Finansal performansı değerlendirmek ve hedefleri belirlemek için belli başlı rakiplerimizin finansal ölçümleri ile ilgili veri toplarız.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

20. Finansal veri genel performansı özeti EVA (*economic value added*), ROA (*return on assets*) gibi bir ya da iki istatistiğe indirgenir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

OPERASYONEL ÖLÇÜMLER

21. İşletmede ‘çalışan başına yaratılan değer’ gibi tüm iş birimlerinde ve bölgelerde kullanılan en az 4 ile 6 adet genel operasyon performans göstergesi belirlenmiştir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

22. Müşterilerin önem verdiği anahtar ürün/hizmetler için ölçümlenen operasyon süreçlerine ilişkin performans göstergeleri öncelikli olarak değerlendirilmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

23. İşletme tarafından belirlenen periyotlar, anahtar bir operasyon performans göstergesi olarak değerlendirilir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

24. Operasyon ölçümleri sadece sorunları belirlemeye değil onları önlemeye de yarar.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

25. İşletmenin tüm anahtar süreç değerlendirmeleri için ölçülebilir standartlar belirlemiştir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

TEDARİKÇİLER İLE İLGİLİ ÖLÇÜMLER

26. İşletmede tedarikçi performanslarını incelemek için bir değerlendirme sistemi oluşturmuştur.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

27. Tedarikçi değerlendirme sistemi iade edilen ürünler / reddedilen kargolar gibi ölçümlerin yanında; tedarikçinin işletmenin taleplerine cevap vermesi gibi memnuniyeti belirten ölçümleri de ele alır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

28. Tedarikçilerden sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesi periyodik olarak ölçülmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

29. İşletme, tedarikçilerin rapor sonuçlarına dayanarak kontrol ve öz denetim yapmalarını desteklemektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

30. Tedarikçi seçimi ve değerlendirmesinde yapılan ölçümlerden biri de fiyatlandırma prensibine bağlı kalmaktır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

ÜRÜN / SERVİS KALİTE İLE İLGİLİ ÖLÇÜMLER

31. Ürün/hizmetler ile ilgili müşteriler için en çok anlam ifade eden karakteristik özellikler ölçülmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

32. Ürün ve hizmetlerin tamamının kontrol edilemediği durumlarda, belirli örneklem kümesi incelenerek tüm kalite standartlarının sağlandığı denetlenir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

33. Denetimlerde insan hatalarını en aza indirmek amacıyla mümkün olan her durumda otomatik inceleme araçları/cihazları kullanılır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

34. Hizmet/hizmet kalitesi ölçümleri davranış ve tutumdan ziyade operasyon performansını ölçümlemeye yöneliktir. (Örneğin uçaklarda yolcuların güler yüzle karşılanması yerine uçağın zamanında kalkmasının performansına etki etmesi gibi)

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

35. Ürün/hizmet kalite ölçümleri yüzde oranlar olarak değil sayısal verilerle ifade edilir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

GÜVENLİK/ÇEVRE/SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ ÖLÇÜMLER

36. İşletme tarafından ayda en az bir kere güvenlik ve çevre ile belirlenen göstergeler ile ilgili bilgi toplanır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

37. Güvenlik ile ilgili olarak daha çok önleyici tedbirlere yönelik olarak performans göstergeleri belirlenmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

38. Çevre ile ilgili olarak daha çok regülasyon tarafından belirlenen tebliğlere uyuma ilişkin performans göstergeleri belirlenmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

39. Sosyal sorumluluk ile ilgili olarak performans ölçümü; kaç saat toplumsal hizmet yapıldığı veya sivil toplum örgütlerinden alınan ödüller gibi kriterlere dayanır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

40. İşletmenin güvenlik, çevresel ve toplum hizmetleri ile ilgili performans ölçümü yaklaşımı sektörde sosyal sorumluluk örneği temsil etmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

BÖLÜM 3 – DATA ANALİZİ VE RAPORLAMASI

41. İşletmenin farklı boyutlarda yapılan ölçümlere ilişkin veri içeren kurumsal karnesi tüm yöneticilerle paylaşılır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

42. İşletmenin kurumsal karnesinde anlaşılması kolay özet grafikler, trendler ve farklı göstergeler için performans seviyeleri sunulmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

43. Finansal performans, operasyon performansı, ürün/hizmet ve tedarikçi performansını inceleyen yöneticiler tarafından; müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve sosyal sorumlulukla ilgili performans sonuçları da incelenmektedir.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

44. Finansal performans ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırmalar yapılmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

45. İşletmenin kurumsal karnesinde yer alan performans göstergeleri arasındaki bağlantılar ve ölçüm sonuçlarının birbirlerine olan etkileri anlamlandırılmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

46. Farklı boyutlarda yapılan performans ölçüm sonuçlarına bağlı olarak, işletmenin çalışması ile ilgili önemli kararlar alınmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

47. Anahtar performans göstergeleri işletmenin misyonu, değerleri ve uzun vadeli hedef ve stratejileriyle uyumludur.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

48. İşletme ölçüm/raporlama tekniklerini ve ölçüm yaklaşımlarını sürekli bir şekilde değerlendirerek gelişimini sağlar.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

49. Anketler/denetim listeleri gibi insan emeği ya da otomasyonla yapılan ölçüm yöntemlerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin garanti altına alınması için düzenli olarak düzenlemelere tabi tutulmaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

50. İşletmenin kurumsal karnesinde, planlamalarda belirlenen yıllık ve uzun vadeli hedefleri ölçmek için kullanılan göstergeler yer almaktadır.

5) Kesinlikle katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Biraz Katılıyorum 2) Katılmıyorum
1) Kesinlikle katılmıyorum

EK.B

#	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Toplam	Ağırlıklı Toplam
1	4	16		1		86	172
2	4	9	5	3		77	154
3	7	9	4	1		85	170
4	7	8	6			85	170
5	5	8	3	5		76	152
6	2	9	8	2		74	74
7	7	12	2			89	89
8	5	10	3	3		80	80
9	1	11	8	1		75	75
10	2	15	3	1		81	81
11	13	7	1			96	96
12	14	5	2			96	96
13	3	8	5	5		72	72
14	5	8	6	2		79	79
15	8	10	3			89	89
16	12	8	1			95	95
17	7	12	1	1		88	88
18	7	11	2	1		87	87
19	8	8	2	3		84	84
20	2	6	9	4		69	69
21	3	8	8	2		75	75
22	2	13	5	1		79	79
23	4	12	5			83	83
24	4	16	1			87	87
25	3	12	6			81	81

ÖZGEÇMİŞ

Duygu Sönmez Tabak, 25 Ocak 1989 tarihinde Bandırma’da doğmuştur. İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik Mühendisliği bölümünden 2012 yılında mezun olduktan sonra profesyonel çalışma hayatına başlamıştır. Telekomünikasyon ve Bankacılık sektörlerinde iş analizi ve proje yönetimi alanlarında deneyimi bulunan Sönmez Tabak, 2013 yılında başladığı Galatasaray Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans programında eğitimine devam etmektedir.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Adı Soyadı	Duygu SÖNMEZ TABAK
Tez Başlığı	Stratejik Performans Ölçümü ve Kurumsal Karne Yönteminin Bankacılık Sektörüne Uygulanması
Savunma Tarihi	27.06.2016
Danışmanı	Doç. Dr. Volkan DEMİR

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı
Doç. Dr. Volkan DEMİR

İmza



Doç. Dr. Banu DİNÇER



Doç. Dr. Nazlı KEPÇE



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

