

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ'NİN ŞİRKETLER AÇISINDAN ÖNEMİ
VE
NESTLE TÜRKİYE GIDA SANAYİİ KARACABEY FABRİKASI ÜRETİM
PERFORMANS GÖSTERGELERİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Ergin GAYTANLI
Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir, 2010

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ'NİN ŞİRKETLER AÇISINDAN ÖNEMİ
VE
NESTLE TÜRKİYE GIDA SANAYİİ KARACABEY FABRİKASI ÜRETİM
PERFORMANS GÖSTERGELERİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Ergin GAYTANLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2010

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ'NİN ŞİRKETLER AÇISINDAN ÖNEMİ

VE

NESTLE TÜRKİYE GIDA SANAYİİ KARACABEY FABRİKASI ÜRETİM PERFORMANS GÖSTERGELERİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Ergin GAYTANLI

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ

Globalleşen dünyada, rekabet her geçen gün artmakta ve şirketlerin bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri güçleşmektedir. Bu da şirketlerin varlıklarını ve rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için iyi bir performans yönetimine sahip olmaları gereksinimini getirmektedir.

Bu durum göz önüne alınarak; bu çalışmada performans yönetiminin temel taşı olan kilit performans göstergeleri ve KPG'lerinin ifade bulduğu gösterge tabloları ve dengeli ölçüm kartları tanımlanmakta ve açıklanmaktadır.

Kilit Performans göstergeleri (KPG) organizasyonun stratejik performansını yansıtmak için amaçların miktarsal tanımlanmasında kullanılan finansal ya da finansal olmayan metriklerdir. Gösterge tabloları, stratejik amaçlara daha az odaklanırken, belirli operasyonel hedeflere daha bağlıdır. Dengeli ölçüm kartları ise, organizasyonların vizyonlarını ve stratejilerini netleştirmelerine olanak veren ve bunları eyleme dönüştüren bir yönetim sistemidir.

Çalışmanın amacı, KPG'lerin tanımlanmasının ve takibinin şirketin başarısına katkısını göstermektir. Ayrıca stratejinin, şirket içi iletişimine olan etkilerinin izlenerek, iş dünyasından bir performans yönetim sistemi uygulaması örneği sunmaktır.

ABSTRACT**IMPORTANCE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR COMPANIES
AND
AN APPLICATION EXAMPLE FROM INDUSTRY:
NESTLE TURKEY KARACABEY FACTORY PRODUCTION
PERFORMANCE INDICATORS****Ergin GAYTANLI****Departments of Business Administration****Anadolu University Graduate School of Social Sciences, June 2010****Advisor: Asst. Prof. A. Emre DEMİRCİ**

As a result of globalization, competition is getting tougher everyday and companies need a good performance management system to continue their presence and competitiveness in this environment.

In this study, Key Performance Indicators (KPI) which are the basic elements of a performance system is described and also dashboards and balanced scorecards are explained along with KPIs.

Key Performance Indicators, are the financial or non-financial metrics used to reflect strategic performance of the organization. A dashboard falls one level down in the business decision-making process from a scorecard as it is less focused on a strategic objective and more tied to specific operational goals. The balanced scorecard is a management system that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results.

The aim of the study is to show the importance and effect of defining and monitoring KPIs on the success of company and in the process of communicating strategy from top to bottom. Also to give an example of KPI application from industry.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ergin Gaytanlı'nın "Kilit Performans Göstergeleri'nin Şirketler Açısından Önemi ve Nestle Türkiye Gıda Sanayii Üretim Performans Göstergeleri Uygulaması Örneği" başlıklı tezi 17 Haziran 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ

Üye : Doç. Dr. Süleyman SÖZEN

Üye : Doç. Dr. Mehmet BAŞAR

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyada rekabet her geçen gün daha da kızışmakta ve bu rekabette önde olabilmek ya da ayakta kalabilmek şirketler için daha da zorlaşmaktadır. Pazarda varlıklarını karlı bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilen şirketlere baktığımızda iyi kurgulanmış sistemleri ve bu sistemlerin bir parçası olarak da “Performans Yönetimi”ni görürüz. Ne yazık ki çoğu firma “Performans Yönetimi” tanımından sadece kişilerin performans yönetimi anlamını çıkartmakta, bunun süreçlere ve tüm iş alanlarına uygulanabilirliğini ve şirket stratejisinin şirket genelindeki çalışanlara yayılımını desteklemedeki rolünü bilmemektedir.

Türkiye’ de bazı büyük ve kurumsal firmaları dışında tutarsak çoğu firmanın performans yönetim sistemleri konusunda zayıf ve eksik olduğunu düşünüyorum. Türkiye’deki şirketler, gerek büyük nüfusun getirdiği pazar olanaklarını gerek ucuz işçiliğinin ve göreceli olarak düşük üretim maliyetlerinin getirdiği Avrupa için fason üretim merkezi olma avantajlarını uzun yıllar kullanmıştır. Şirketler ciddi bir performans yönetimine ihtiyaç duymadan basit finansal tablolarla varlıklarını sürdürmüştür.

Globalleşen dünyada yeni yatırımcıların Türkiye pazarına girmesiyle ve özellikle son yıllarda Çin’in de bu global yapıya dahil olması ile, Türk şirketleri ucuz olma avantajını yitirmiştir. Sadece Avrupa pazarında değil, iç pazardan da belli bir pazar payını daha ucuz olan Çin mallarına kaptırmıştır.

Bu sarsıntıda pek çok firma varlığını sürdüremezken bazıları da markalaşma yoluna giderek bir çıkış aramıştır. Bu yerinde ve doğru bir strateji olmuştur fakat bu firmaları, kendileri gibi pek çok firma ile mücadele edip pazar payı kapmak gibi farklı bir zorluk beklemektedir.

Pazar payı edinebilmek temel olarak, hedef kitleye doğru malı doğru zamanda ve doğru maliyette sunabilmeye bağlıdır. Şirketlerin, bir şekilde geçmiş dönemlerde oluşan birikimleri ile doğru ürünleri geliştirdiklerini, dağıtım ağlarını kurduklarını düşündüğümüzde fark yaratacak ana unsurun doğru maliyet olduğu ortaya çıkmaktadır.

Doğru maliyet, ucuz hammadde ile kolaylıkla sağlanabilir. Hem kalitenin olumsuz etkilenebilecek olması hem de ucuz hammaddenin de herkes için ulaşılabilir olması fark yaratmada esas belirleyici unsur olamayacaktır.

Öyleyse farkı ne yaratabilir? Benim görüşüm; farkı, firmanın kaynaklarını, süreçlerini ve çalışanlarını ne kadar verimli kullanıp, yönettiği yaratacaktır.

Performans yönetiminin temel taşı da kilit performans göstergeleridir. Bu nedenle günümüzde firmalar için performans yönetiminin yaşamsal önemde olduğuna inanmaktayım.

Tezimde, birinci bölümde, performans yönetiminin temel taşı olan kilit performans göstergelerinin neler olduğu, nasıl tanımlandığı ve bu göstergelerin operasyonel seviyedeki çalışanlara görsel sunum şekli olan gösterge tabloları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, kilit performans göstergelerinin şirket performansına etkisine ve bu göstergelerin üst seviye yönetimin kullandığı dengeli ölçüm kartları ile olan ilişkisine ve şirketin stratejik yönetimine katkısını belirttim. Üçüncü ve son bölümde; Nestle Türkiye Gıda Sanayii Karacabey Fabrikası Uygulama Örneği çalışmamda ise, Nestle'nin üretim performans göstergelerini nasıl belirlediğini, hangi performans göstergelerini kullandığını, bunların tanım ve hesaplanma örneklerini, nasıl takip edildiklerini ve aksiyona dönüştürüldüklerini, şirket amaçları ile nasıl ilişkilendirildiklerini göstererek, 2001 - 2009 yılları arasında kilit performans göstergelerinin kullanılması sonucu ortaya çıkan üretim verilerindeki değişimi analiz ettim.

Tezimin ortaya çıkmasında destek olan değerli hocam Yar. Doç. Dr. Ahmet Emre Demirci'ye ve Nestle Gıda Sanayii A.ř Karacabey Fabrika Personeline teşekkürlerimi sunarım. Tezimin düzenlenmesinde bana destek olan sevgili kardeşim Ergül Gaytanlı'ya ve kuzenim Bülent Gaytanlı'ya da teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLÖLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1. KİLİT PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	2
1.1. Kritik Başarı Faktörleri	3
1.2. Kilit Performans Göstergeleri	5
1.3. Kilit Performans Göstergelerinin Özellikleri	7
1.4. KPG'lerin Prensipleri	9
1.4.1. Ölçülebilir	10
1.4.2. Ulaşılabilir	10
1.4.3. Sonuç Odaklı	11
1.4.4. Zamana Dayalı	11
1.4.5. İlişkililik	11
1.5. KPG'lerin Belirlenmesi	12
1.6. KPG'lerin Geliştirilmesi	16
1.7. KPG'lerin Görselleştirilmesi	17

1.7.1. Gösterge Tabloları	21
1.7.1.1. Gösterge Tablosu Tasarım Hedefleri	22
1.7.1.2. KPG'ler için Gösterge Tablolarında Kullanılan Görsellikler	23
1.7.1.3. Gösterge Tablolarına Örnekler	26

İKİNCİ BÖLÜM

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. DENGELİ ÖLÇÜM KARTLARININ PERFORMANS VE STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİ	29
1.1. Performans ve Performans Yönetim	30
1.2. Şirket Performansının Ölçüm Nedenleri	33
1.3. Kilit Performans Göstergeleri Ölçüm Kartları	34
1.4. Şirket Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı	35
1.4.1. Dengeli Ölçüm Kartının Tanımı ve Fonksiyonu	35
1.4.2. Kilit Performans Göstergelerinin Dengeli Ölçüm Kartları İle İlişkisi ve Rolü	37
1.4.3. Dengeli Ölçüm Kartının Gelişimi	37
1.4.4. Dengeli Ölçüm Kartının Perspektifleri	39
1.4.4.1. Finansal Perspektifi	40
1.4.4.2. Dâhili Süreç Perspektifi	41
1.4.4.3. Müşteri Perspektifi	42
1.4.4.4. “Öğrenme ve Büyüme” (Yenilik ve Öğrenme) Perspektifi	43
1.4.5. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Kullanım Nedenleri	45
1.4.6. Dengeli Ölçüm Kartlarının Stratejik Yönetim Biçimi Olarak Kullanılması	47
1.4.6.1. Strateji Nedir?	47
1.4.6.2. Strateji Yönetim Süreçleri	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NESTLE TÜRKİYE GIDA SANAYİİ KARACABEY FABRİKASI'NDA ÜRETİM KPG UYGULAMASI ÖRNEĞİNİN DEĞERLENDİRMESİ

1. NESTLE ÜRETİM KPG'LARI ANALİZİ, PLANLAMASI VE YÖNETİMİ	57
1.1. Çalışmanın Amacı	57
1.2. Çalışmanın Yöntemi	57
1.3. Nestle Türkiye Gıda Sanayii A.Ş. Tarihçesi	58
1.4. "NESTLE Üretim Performansı Yönetimi" Yönetmeliği	59
1.4.1. Üretimin Büyük Resimdeki Yeri ve Fonksiyonu	60
1.4.2. Performans Göstergeleri Nedir ve Neden Kullanılır?	61
1.4.3. Performans Göstergeleri'nin Seviyeleri	64
1.4.4. Zorunlu ve Zorunlu Olmayan Performans Göstergeleri	66
1.4.5. Performans Göstergelerinin Gösterimi	67
1.4.6. Performans Göstergelerine Örnekler	67
1.4.6.1. İşçilik	67
1.4.6.2. Hammadde / Paketleme Malzemeler	69
1.4.6.3. Kalite	70
1.4.6.4. Planlama	71
1.4.6.5. Hat	73
1.4.7. Performansı Geliştirmek	74
1.5. Karacabey Fabrika Üretim KPG'leri ve KPG'lerin İzlenme Yöntemleri	75
1.6. Fabrika Performans Göstergelerinin Bireysel Performans ile İlişkilendirilmesi	80
1.7. KPG Uygulamasının Kazanımlarının Analizi	81
1.7.1. 2001 Yılı Üretim Verileri	82
1.7.2. 2009 Yılı Üretim Verileri	83
1.7.3. 2001 ve 2009 Yılı Karşılaştırmalı Analizi	84

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	88
EKLER	92
KAYNAKÇA	99

TABLÖLAR LİSTESİ**Sayfa**

Tablo 1. KPG'lerin Görselleştirmesini Destekleyen Ürünler	21
Tablo 2. 2001 Yılı Kilit Performans Göstergeleri	82
Tablo 3. 2009 Yılı Performans Göstergeleri	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Performans Ölçüm Piramidi	3
Şekil 2. Sonuç KBF'leri ve KPG'leri ile Çaba KBF'leri ve KPG'lerinin Kullanımına Örnek	4
Şekil 3. Performans Ölçütlerinin Dört Çeşidi	6
Şekil 4. Verilerin Grafikselsel Gösterimi	18
Şekil 5. Müşteri Memnuniyeti Yansıtan Eğilimleri Tespit Etmek İçin Kullanılan KPG'ler	20
Şekil 6. Satış Süreç Aşaması Bazında Sipariş İptalini Gösteren Detaylı Ölçütler ..	20
Şekil 7. Gösterge Tablosu Örneği 1	26
Şekil 8. Gösterge Tablosu Örneği 2	27
Şekil 9. Gösterge Tablosu Örneği 3	27
Şekil 10. Gösterge Tablosu Örneği 4	28
Şekil 11. Kaplan & Norton'un ' <i>The Balanced Scorecard</i> 'ından Uyarlanan 4 Perspektif	40
Şekil 12. Stratejik Yönetim Sistemi	50
Şekil 13. Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması	51
Şekil 14. Stratejiyi Yönetmek: Dört Süreç	53
Şekil 15. Tedarik Sağlamanın Büyük Resimdeki Yeri	60
Şekil 16. Üretimin Tedarik Sağlamadaki Yeri	61
Şekil 17. Sürekli Gelişim Kültürü Döngüsü	63
Şekil 18. Üretim Performans Göstergelerinin Strateji ile İlişkilendirilmesi	64
Şekil 19. Performans Göstergelerinin Seviyeleri	65
Şekil 20. Hedef Değer Belirleme Süreci	66
Şekil 21. Performansı Geliştirme Döngüsü	74
Şekil 22. KPG'lerin Görselleştirilmesi	75
Şekil 23. KPG'lerin Görselleştirilme İşlemi	77

Şekil 24. KPG'lerde Oluşan Sapmaları Düzeltici Eylem Planlaması	78
Şekil 25. Operatörlerin KPG'leri İzleme ve Geliştirme Üzerindeki Çalışmaları ...	78
Şekil 26. KPG Görselleştirmelerine Örnek: Bir Defada Kalite Oranı	79
Şekil 27. KPG Görselleştirmelerine Örnek: Verimlilik ve Performans	80
Şekil 28. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Ana Üretim Planını Gerçekleştirme Oranı	84
Şekil 29. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Bir Seferde Kaliteyi Gerçekleştirme Oranı	84
Şekil 30. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Hat Verimliliği Gerçekleşme Oranı	85
Şekil 31. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Hat Performansı Gerçekleşme Oranı ..	85
Şekil 32. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Sıfır Kayba Göre Malzeme Kaybı Gerçekleşme Oranı	86
Şekil 33. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Üretkenlik Gerçekleşme Oranı	86
Şekil 34. KPG Karşılaştırma 2001 - 2009: Üretim Hacmindeki Artış Oranı	87

KISALTMALAR

KPG: Kilit Performans Göstergeleri

KBF: Kritik Başarı Faktörleri

CEO: Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı

FSAT: Factory Self Assesment Tool (Fabrika Kendini Değerlendirme Aracı)

GİRİŞ

Şirketlerin süreçlerini daha etkin yönetebilmeleri, vizyon ve amaçlarını şirket geneline yayarak onları gerçekleştirebilmeleri için etkin bir performans yönetimine ihtiyaçları vardır. Bu şirketlere hem kaynaklarını doğru ve verimli kullanabilmelerinde hem de maliyetlerini denetleyerek rekabetçiliklerini sürdürmede ciddi avantajlar getirecektir.

Bu çalışmada; kilit performans göstergelerinin ne oldukları, ne amaçla kullanıldıkları belirtilmiş ve şirketlerin performans yönetimine katkıları açıklanmıştır. Ayrıca kilit performans göstergeleri uygulamasına örnek olarak Nestle Türkiye Gıda Sanayii Karacabey Fabrikası'nda, üretim performans göstergeleri uygulaması örnek olarak incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı; şirketlerin performans yönetim araçlarının temeli olan kilit performans göstergeleri ve onlara ilişkin gösterge tabloları ve dengeli ölçüm kartı hakkında bilgi vermek, kullanım şekillerini ve amaçlarını belirtmek, şirketin performansına olan katkılarını göstermektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- Kilit performans göstergeleri nedir?
- Kilit performans göstergeleri nasıl tanımlanır?
- KPG'ler nasıl görselleştirilirler ve gösterge tabloları nedir ?
- KPG'ler ve dengeli ölçüm kartının ilişkisi nedir?
- Dengeli ölçüm kartının performans yönetimine katkısı nedir?
- Dengeli ölçüm kartının stratejik yönetime katkısı nedir?
- KPG'lerin şirketlere katkıları nelerdir?
- Kurumsal bir şirketteki KPG uygulamasının sonuçlarının nasıl karşılaştırılması ve uygulamanın başarısının nasıl değerlendirilmesi gerekir?

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1. KİLİT PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Şirketlerin performans ölçüm sistemleri geleneksel olarak finansal raporlama sistemlerinden doğmuştur. Bu da üst yönetime sunulan finansal ve geçmişe dönük bilginin bolluğuna neden olmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki firmalar stratejik zorunluluklarını değiştirdikçe, geçmişe ait bilgi sağlayan geleneksel formlardan ziyade daha faydalı planlama ve ölçüm bilgilerine değer vermeye başlamışlardır. Her ne kadar bu sistemler pek çok eski fonksiyonu devam ettirse de yeni kriterler yerleştirilmeli ve izlenmelidir. Rekabetçi kalmak isteyen her başarılı firma kilit performans göstergelerini tanımlamak zorundadır.

Bu ani değişiklik, finansal raporlama gereksinimlerinin stratejik planlama ya da yönetsel karar ve eylem ile ilişkili bir raporlama platformu sağlayamadığının anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Yüksek kâr elde eden firmalar diğerlerine yol göstermektedir. Bu firmalar dış finansal raporlamanın değil de, destek strateji formülasyonu ve genelde şirket amaçlarının pekiştirilmesinin performans ölçüm sistemlerinin en önemli amaçları olduğunu anlamış bulunmaktadır.

En iyi performans ölçüm sistemleri, şirkete kilit iş eylemlerindeki başarı ya da başarısızlığı erken göstermekte ve gerçeğin kesin olmasa da doğru yansımaları sunmaktadır.

Şirketler kilit misyonunu, stratejik hedeflerini ve kritik başarı faktörlerini çok dikkatli tanımlamalıdır. Daha sonra da performans ölçüm sistemlerini bu amaç ve faktörlere göre hizalamalıdır.¹

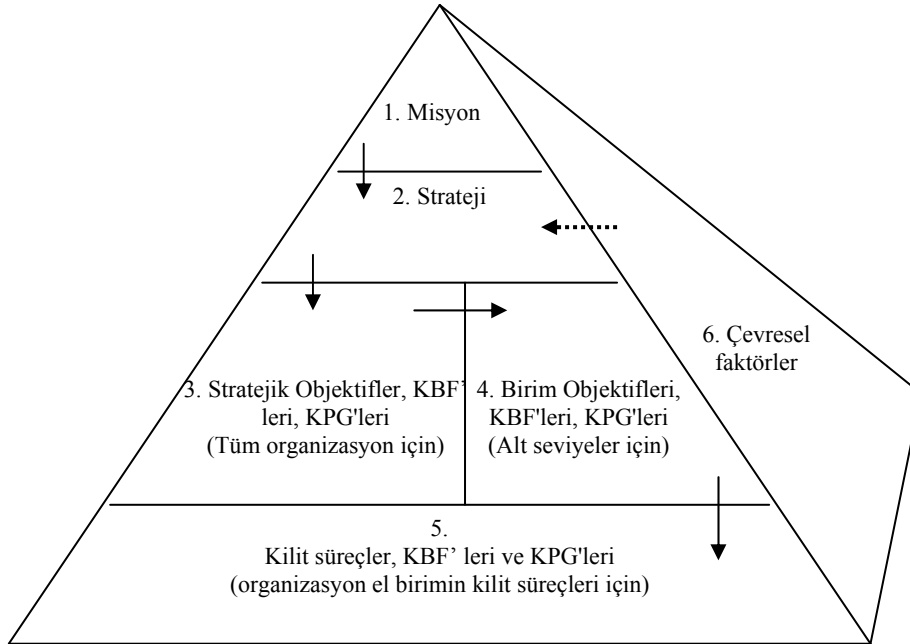
¹ EIU and KPMG Management Consulting, **The New Look Of Corporate Performance Measurement**, (India Universities Press Limited, 2000), s 1.

1.1. Kritik Başarı Faktörleri

Kritik Başarı Faktörü (KBF), organizasyonun başarılı olmak için mükemmelleşmesi gereken strateji unsurunun nitel tanımıdır. Kritik başarı faktörü, kilit performans göstergeleri ile nicelleştirilir. Kritik başarı faktörü ve kilit performans göstergelerinin kullanımı, stratejik amaçların ölçümüne ve dolayısıyla yönetimine olanak sağlar.

Kritik başarı faktörleri ikiye ayrılır:

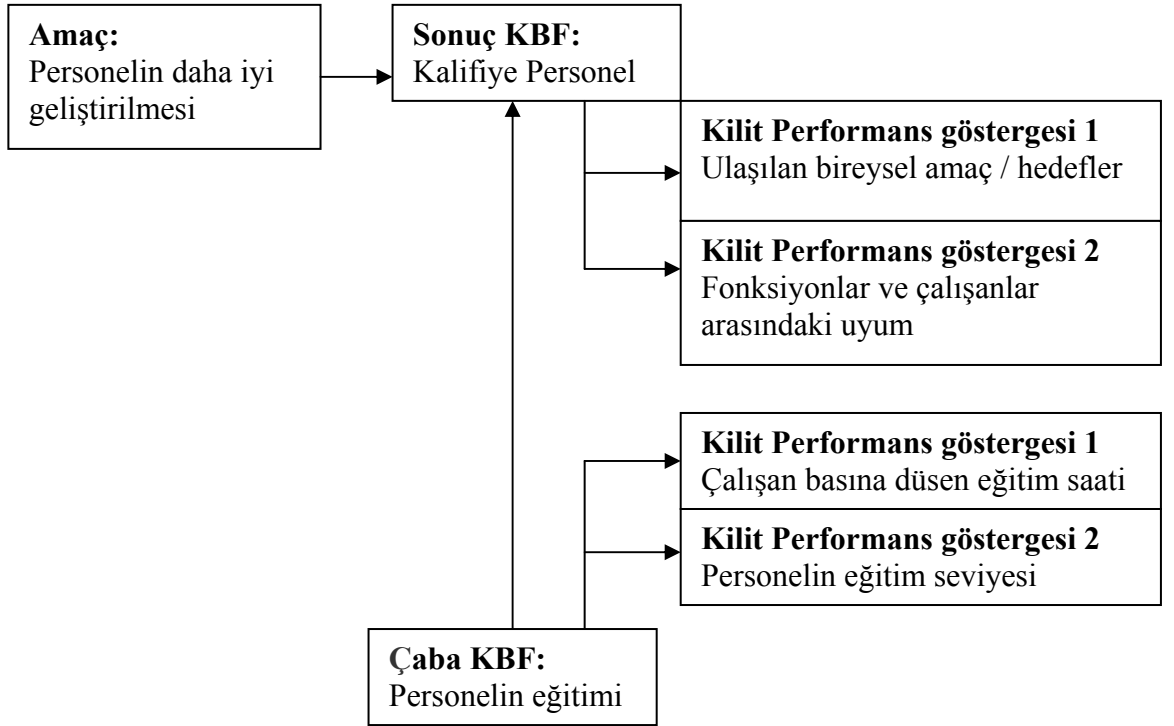
1. Sonuç kritik başarı faktörleri: Bir amacın ya da kilit sürecin sonuçlarını izleyen faktörlerdir. Şu sorular cevaplanarak tanımlanabilirler: “Amaca başarı ile ulaştığımızda elde edilecek sonuç nedir?” ve “Kilit süreci başarı ile gerçekleştirdiğimizde elde edilecek sonuç nedir?”
2. Çaba kritik başarı faktörleri: Bir amacı ya da kilit süreci başarmak için gereken çabaları izleyen faktörlerdir. Şu sorular cevaplanarak tanımlanabilirler: “ Amaca başarı ile ulaşmak için tam olarak ne yapmam gerekmektedir?” ve “Kilit süreci başarı ile gerçekleştirmek için tam olarak ne yapmam gerekmektedir?”



Şekil 1. Performans Ölçüm Piramidi

Kritik başarı faktörlerinin sahip olması gereken kalite kriterleri:

- Her bir amaç, en azından bir sonuç kritik başarı faktörü ve en fazla iki çaba kritik faktörü ile ölçülmelidir.
- Her bir başarı faktörü için en fazla üç kilit performans göstergesi tanımlanmalıdır. Bu bilgi miktarını, geliştirme zamanını ve maliyetleri sınırlandırmak ve yönetim raporlarında sadece gerekli bilgilerin yer aldığından emin olmak içindir.
- Kritik başarı faktörleri amacın iyi dengelenmiş bir görüntüsünü sağlamak için sadece finansal bilgileri değil finansal olmayan bilgileri de kapsamalıdır.
- Kritik başarı faktörü, bir amacın nasıl ölçülebileceğini kelimeler ile ifade eden nitel bir ifadedir. Bu nedenle hiçbir zaman nicel değildir.



Şekil 2. Sonuç KBF'leri ve KPG'leri ile Çaba KBF'leri ve KPG'lerinin Kullanımına Örnek ²

Kaynak : Andre de Waal, **Strategic Performance Management / A Managerial and Behavioural Approach**, (New York: Palgrave Mac Millan, 2007), s. 111-117.

Kritik başarı faktörü konseptinin; yakın geçmişte, Kaplan ve Norton'un çok iyi bilinen çalışmalarında belli belirsiz uygulandığını belirtmek ilginç olabilir. Kilit performans göstergelerinin nasıl belirleneceğine ilişkin bir tartışmada Kaplan ve Norton aşağıdakiler arasında bir ayrım yapar:

- Tanısal ölçütler: işin kontrol altında olup olmadığını izleyen ve acil ilgi gerektiren sıra dışı olaylar olduğunda sinyal veren ölçütlerdir.
- Stratejik ölçütler: rekabetsel mükemmeliyet için tasarlanmış stratejiyi tanımlayan ölçütlerdir.

Kritik başarı faktörleri için ölçütlerin geliştirilmesi önemlidir. Rockart'ın (1976.85) sözleri ile: "...kritik başarı faktörleri, yönetimin sürekli ve dikkatli ilgisini çekmesi gereken aktivite alanlarıdır. Her bir alandaki performansı ve mevcut durumu sürekli ölçülmelidir ve bu bilgi kullanıma sunulmalıdır."

Her bir kritik başarı faktörü için kilit performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Böylece stratejik amaçlara ulaşmadaki başarıyı izlemek için performans ölçüm göstergeleri ortaya çıkar.³

1.2. Kilit Performans Göstergeleri

Kilit performans göstergeleri (KPG) olarak bilinen kilit ya da kritik göstergeler, organizasyonun başarısı için yaşamsal önem taşıyan performans ölçütlerini kapsarlar ve aşağıdaki özellikler ile kritik merkezi yaşamsal operasyonlar ile ilişkilendirilir:

- Organizasyonun vizyon, misyon ve stratejisi ile ilişkilidirler.
- Çok fazla değildirler genellikle on (10)'dan azdırlar.
- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uyarlar.
- Organizasyon içinde yatay ve dikey olarak bağlantılıdır.
- Organizasyonun rekabet pozisyonunun yaklaşık % 75'i bunların fonksiyonuna bağlıdır.⁴

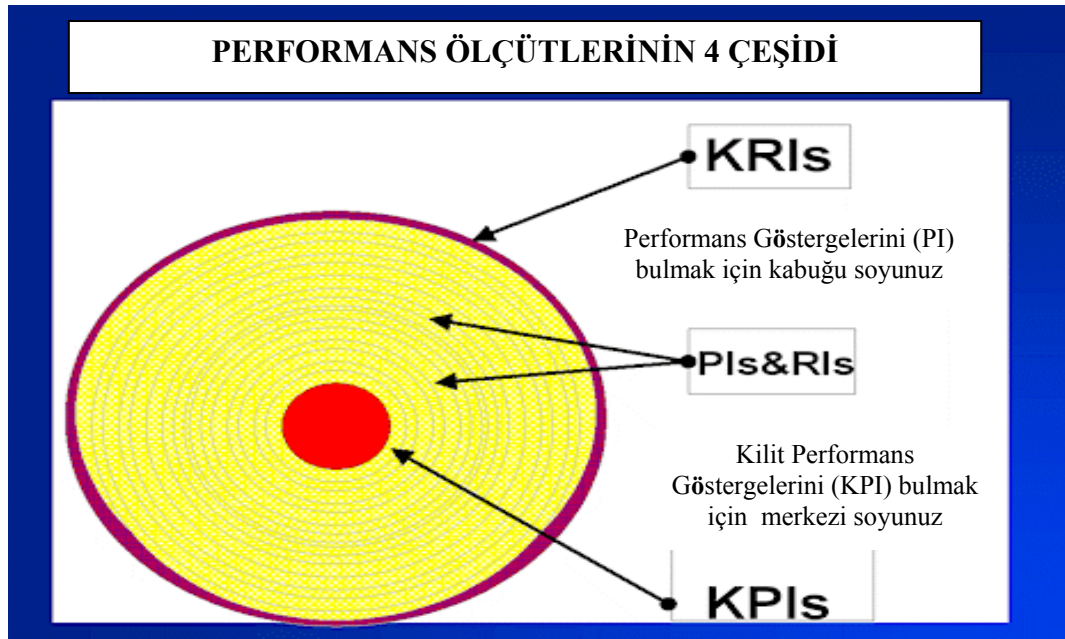
³ Alexander Andrew F., Roberts MacLennan, **Making Strategies Work**, (Edinburgh Business School, Heriot Watt University, 2003), s. 48-49.

⁴ David Parmenter, "The New Thinking on KPIs – Revisited", **SAS Enstitute Inc.**, (2009), <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=14376>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.1-3.

Kilit performans göstergeleri, organizasyona bağlı olarak farklılık gösterirler. Bir işyeri, sürekli müşterilerinden gelen gelirin toplam gelire oranını kilit performans göstergesi olarak tanımlayabilirken; bir okul, öğrencilerinin mezuniyet oranını kilit performans göstergesi olarak tanımlayabilir.

Kilit performans göstergesi olarak ne seçilirse seçilsin, organizasyonun amaçlarını yansıtmalı, başarı için anahtar olmalı ve ölçülebilir olmalıdır. Kilit performans göstergeleri, genellikle uzun dönemli düşünülürler. Ne olduklarının ve nasıl ölçüldüklerinin tanımı sık sık değişmez. Belirli kilit performans göstergelerinin hedefleri, organizasyonun hedefleri değiştiğinde ya da hedefe yaklaşıldıkça değiştirilebilir.⁵

David Parmenter, yaptığı araştırmalar ve gerçekleştirdiği çalışma gruplarından gelen geri bildirimler sonucunda, oluşturduğu modelde dört tip performans ölçütü olduğunu göstermiştir.



Şekil 3. Performans Ölçütlerinin Dört Çeşidi

⁵ F. John Reh, "Key Performance Indicators (KPI)", **How an organization defines and measures progress toward its goals**, <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, Erişim Tarihi: 02.11.2009., s.1.

- Kilit sonuç göstergeleri (KRI), geçmiş performans hakkında genel bilgi verirler ve yönetim kurulu açısından, yönetimin kritik başarı faktörü içinde ya da dengeli ölçüm kartı perspektifi açısından nasıl performans gösterdiğini iletmede idealdirler.
- Performans göstergeleri (PI), çalışanlara ve yönetime ne yapmaları gerektiğini söylerler.
- Sonuç göstergeleri (RI), çalışanlara ne yaptıklarını söylerler.
- Kilit performans göstergeleri (KPG), çalışanlara ve yönetime performansı belirgin olarak arttırmak için ne yapmaları gerektiğini söylerler.

Bu dört ölçütün ilişkilerini, en güzel, soğan yapısı gösterimi anlatır. Dış zar; soğanın genel durumu hakkında fikir verir. Ne kadar güneş, su ve besin aldığını gösterir ve hasattan markete hangi koşullarda taşındığı hakkında bilgi verir. Dış kabuk, bir kilit sonuç göstergesidir. Soğanın diğer katları, çeşitli performans ve sonuç göstergelerini temsil eder ve merkez kilit performans göstergelerinin olduğu yerdir.

1.3. Kilit Performans Göstergelerinin Özellikleri:

KPG'ler organizasyonun bugünkü ve ilerideki başarısı açısından en kritik olan ve organizasyonel performansa odaklı bir grup ölçütü temsil eder. Bir organizasyonda sadece birkaç KPG vardır. Genellikle 10'dan fazla değildir ve bunların belirli özellikleri vardır:⁶

- Ölçüm, bir fark yaratmalıdır. İş stratejisi ve misyonu için elzem önemde olmalı ve strateji / misyonu yansıtmalıdır.
- Aksiyonlar ve ölçümler arasında tanımlanabilir neden-sonuç ilişkisi olmalıdır.
- İstenen davranış için olumlu teşvik sağlamalıdır.
- Davranış, istenen şekilde değiştirilmelidir.
- Çalışanların, performans açısından "başarılı" olabilmesi için ne yapmaları gerektiğini açık ve net ifade etmelidir.
- Etkili ve etkisiz performansı net bir şekilde ayırmalıdır.

⁶ Parameter, a.g.e., s. 4-5.

- İşle ilişkili davranış ve olayların gözlenip, kayıt edilmesine dayanan, ölçülebilir olmalıdırlar. Performansın standardı hakkında sürekli geribildirim sağlamalıdırlar.
- Çalışanlar, KPG'leri net olarak anlamalıdırlar. Bu nedenle anlamları açık olmalıdır. Danışmanın KPG'ların ilişkili ve geçerli olmasına katkısı büyüktür.
- Çalışanların, KPG'lerin gerçekleştirilmesinde etkili derecede kontrolleri olmalıdır.
- KPG'lerin, uygun bir zaman çerçevesi olmalıdır.
- KPG'ler, iç kapasiteyi ve dış çevresel etkileri gözönünde bulundurulmalıdır.
- Süreç, sürekli geri bildirim ve öğrenme ile sürekli olmalıdır.
- İşin tüm alanları, sorumlu olmalıdır.⁷

KPG'ler 7/24, günlük ya da belki birkaçı haftalık olarak izlenir. Bir KPG aylık olarak izlenemez. KPG'ler geçmiş ölçütlerin tersine, şimdiki ya da gelecekteki ölçütlerdir. Çoğu organizasyonel ölçütler, geçmiş göstergelerdir ve geçmiş ayın ya da çeyreğin değerlendirmelerini yapar. Bu göstergeler KPG'ler değildir ve olamaz. Bu nedenle her altı ayda bir yapılan müşteri memnuniyeti araştırması hiçbir zaman KPG olamaz.

Tüm iyi KPG'ler CEO'nun günlük dikkatini çektiğinde bir fark yaratırlar. Kimse CEO'dan her gün telefon alarak kariyerini sınırlandırmak istemez. Bir KPG ne gibi bir aksiyon alınması gerektiğini de söylemelidir. KPG tek bir bireye bağlanabilecek kadar derin olmalıdır. Diğer bir deyişle CEO birisini arayıp "Neden?" diye sorabilmelidir.

KPG kritik başarı faktörlerinin çoğunu ve birden fazla dengeli ölçüm kartı perspektifini etkileyecektir. Diğer bir deyişle CEO, KPG'lere odaklandığında ve çalışanlar onu izlediğinde, organizasyon her yönde hedeflerine ulaşır başarı sağlar. Ayrıca KPG'nin diğer performans ölçütlerini de iyileştirici ve geliştirici etkisi vardır.⁸

⁷ Mike Toten, "Using KPIs as an Organisation Scorecard", **SAS Institute Inc.**, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s. 1.

⁸ David Parmenter, "The New Thinking on KPGs – Key Performance Indicators: Developing", **Implementing and Using Winning KPGs**, by John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey, (January 2007)., s. 6.

Yukarıdaki özelliklerin yanı sıra kilit performans göstergeleri tercihen aşağıdaki kriterleri de karşılamalıdır.

- Direkt olmalıdır (Karmaşık hesaplamalar olmamalıdır).
- Objektif olmalıdır.
- Yeterli olmalıdır.
- Kantitatif olmalıdır.
- Pratik olmalıdır.
- Güvenilir olmalıdır⁹.

KPG'ler her bir iş için spesifik olmalıdır ve eğer mümkünse gerçek iş başı davranışlarının tanımları olarak ifade edilmelidirler. “İş Kalitesi”, “ İş Bilgisi”, “ Müşteri Hizmeti Standartı”, “Doğruluk” gibi kullanım açısından çok belirsiz olan tanımların ötesine gitmek gerekir.

1.4. KPG'lerin Prensipleri:

KPG'lerin prensipleri SMART kelimesi ile tanımlanır.

S=Spesifik, yanlış yorumlamayı önleyecek şekilde açık ve odaklı

M=Ölçülebilir ve başka veriler ile kıyaslanabilir.

A=Ulaşılabilir, mantıklı ve beklenen koşullarda güvenilir.

R=Realistim, organizasyonun sınırlılıklarına uygun ve maliyet olarak makul.

T=Zamansal, verilen zaman çerçevesinde yapılabilir.¹⁰

KPG'lerin ilişkili/hızlı (Aligned) olması gerektiği görüşü nedeniyle son dönemlerde SMART tanımı yerini SMARTA ya bırakmaktadır.

1. Bu özellikle KPG'lerin organizasyon boyunca ölçüt olarak kullanıldığı yerler için önemli bir eklemedir.

Bu prensipler kelimelerin İngilizce versiyonlarının baş harflerinden oluşan SMARTA (Specific, Measurable, Agreed to, Realistic, Timely and Aligned) kelimesi ile tanımlanır.¹¹

⁹ Rémy de Bernardy, “Developing Key Performance Indicators In Projects”, **Visitask - Developing key performance indicators**, <http://www.visitask.com/Developing-key-performance-indicators.asp>, Erişim Tarihi: 21.07.2009, s.1.

¹⁰ Anthony Mc Neeney, “Selecting the Right Key Performance Indicators”, **Meridium**, (2010), s.1.

¹¹ Mike Toten. “Using KPIs to Keep Performance Improving”, **SAS Institute Inc.**, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.1.

SMARTA'nın her bir maddesi aşağıda detaylı açıklanmıştır:

1.4.1. Ölçülebilir

KPG'ler, işle ilişkili davranışların gözlenip, kayıt edilmesine dayanan geniş boyutta ölçülebilir varlıklar olmalıdırlar. Ayrıca çalışanlara performans standartları hakkında sürekli geri bildirim sağlamalıdırlar. İş performansına yönelik tüm alanın kapsandığından emin olmak için belli derecede anlayış gerekli olabilir. Finansal ya da iş miktarı gibi bazı performans tipleri kolay ölçülebilir ve bu tip performanslara yönelik KPG'ler hazırlamak cazip edici olabilir. Fakat daha subjektif olan ama hâlâ önemli olan yönler varsa, mesela yönetim becerileri ya da müşteri servis seviyesi, kişiler bunlara dikkat göstermeyecektir. Eğer bir KPG herhangi bir şekilde değerli ve önemliyse onu doğru tanımlayacak ve ölçecek bir yol mutlaka vardır. “ Daha fazla sürekli müşteri yaratmak” eğer yeni ve sürekli müşterileri ayıracak bir yol yoksa kullanışsız bir KPG'dir. “ En popüler firma olma” ise hiçbir zaman KPG olamaz çünkü bunu ölçmenin bir yolu yoktur.¹²

1.4.2. Ulaşılabilir

Her zaman performans yönetiminin açık ve iki yönlü bir süreç olduğunu hatırlamalıyız. Dürüst, düzgün ön danışma yapılmadan çalışanlara yüklenen KPG'lerin başarısız olma riski yüksektir. Bu tip KPG'lerden en iyi olarak, belli düzeyde uyumluluk bekleyebiliriz. Eğer KPG belirleme sürecine, çalışanları dâhil etmeniz mümkün değil ise en azından onlara bunu dayatmadan önce onaylarını almaya çalışmak gerekir. KPG'lerin çalışanlar tarafından iyi anlaşılması çok önemlidir. Ayrıca her iki tarafa da aynı şeyi ifade etmeleri gerekir. Danışma daha ilişkili ve geçerli standartlar belirlemeyi de sağlar.

¹² Reli, a.g.e., s.1.

1.4.3. Sonuç Odaklı

Burada çeşitli noktalar ilişkilidir:

- Çalışan KPG'nin gerçekleştirilebilmesi üzerinde, belirgin derecede kontrole sahip olmalıdır. Eğer işi yapmak için yeterli kaynak yoksa bu gerçekleşemez. En azından bu tarz sorunlar için görüldükleri yerlerde belli bir hoşgörü mevcut olmalıdır.
- KPG gerçekçi olarak ulaşılabilir olmalıdır. Eğer mevcut duruma göre çok yüksek tanımlanmış ise (örneğin hırslı satış ya da üretim hedefi ya da zamanlaması) sadece ilişkisiz olmakla kalmaz eğer ileride çalışanlara karşı başarısızlıktan dolayı bir aksiyon alınırsa adil olmayan işten çıkarma talebi gibi kanuni problemler de ortaya çıkabilir.
- Çalışma ortamının gerçeklerine karşı da tolerans koyun. Çoğu iş, zaman alan rutin büro işleri ile tıkanmıştır. Ya da, çoğu işin her yönü öngörülemez veya değerlendirilemez.
- KPG'ler işin doğasını da vurgulamalıdır. Eğer işin çıktısı onun en önemli yönü ise, gerçek sonuçları vurgulamalıdır. Eğer süreç daha önemli ise o zaman gerçek davranış ve performans metodlarına odaklanmak gerekir. Eğer işi yapan kişi çok önemli ise, yönetim biçimi, iletişim becerileri, takım oyuncusu olabilme, risk alma gibi kişisel yönleri odaklanılmalıdır.

1.4.4. Zamana Dayalı

KPG'ler uygun bir zaman çerçevesine sahip olmalıdır. İlgili bilgiyi olur olmaz ya da çok kısa bir süre içinde toplayabilmek mümkün olmalıdır, aksi durumda ilişkisini kaybeder. Bu aynı zamanda süreci basit tutmak açısından önemlidir.

1.4.5. İlişkililik

Bireysel KPG'ler, organizasyonun amaç ve hedefleri ile veya kullanıldıkları yerdeki tüm organizasyonun KPG'leri ile doğrudan bağlı olmalıdır.

Organizasyonun, “başarılı” diye tanımlayacağı ve çalışanlarını ödüllendireceği davranış ve performans tipini göstererek, organizasyonun kültür ve değerlerini yansıtmalıdır.

Performans yönetim sisteminin çıktısı olarak KPG’ler, aynı zamanda eğitim, gelişme, işe alma, seçme, ödüllendirme, takdir ve kariyer planlama gibi diğer İK ilişkili fonksiyonlar ile paralel olmalıdır.¹³

1.5. KPG’lerin Belirlenmesi

Organizasyonunuzun başarısını ölçmek, gerçekten önemli olan ölçütlerin tanımlanması ve öncelikleştirilmesine bağlıdır. Yanlış ölçütlerin kullanımı size işinizle ilgili eksik ya da ilişiksiz kesitler sunar. Daha da kötüsü yanlış kilit performans göstergeleri nedeniyle şirketimizin yönünün doğrultusu yanlış anlaşılır.¹⁴

KPG’ler bireylere karar verme süreçleri için anlamlı bilgiler sağlarken, göz önünde bulundurulması gereken çeşitli faktörler vardır:

Performans göstergelerinin tanımlanması: KPG’leri tanımlamak güçtür; çünkü KPG tanımı hangi performansın ölçüleceğini ve nasıl ölçüleceğini bilmeyi gerektirir. Buna ek olarak, KPG’lere dayanarak değerlendirilecek bireylerin onayını da almak kritiktir. Genel olarak kabul edilmiş bir KPG tanımı olmadan, kimse onu kullanmaz ya da desteklemez.

Gerekli bilgilerin elde edilmesi: KPG tanımlandıktan sonra, gerekli veriler toplanmalıdır. Organizasyondaki işletim sistemlerinin karmaşıklığı ve sayısına bağlı olarak bu iş oldukça karmaşık olabilir. İdeal olarak gereken bilgi, veri deposunda tutulmakta olan veridir.

KPG tanımına göre değerlerin hesaplanması: KPG türetmek için, bir veri grubuna iş kuralı ya da hesaplama uygulamak için bu işten sorumlu kişinin KPG’nin

¹³ Mike Toten, “Using KPGs as an Organisation Scorecard”, **SAS Institute Inc.**, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.1-2.

¹⁴ Fred Bayles, “How to determine the right KPGs for your business”, **Information Management and SourceMedia, Published:** (July 2006), <http://www.information-management.com/authors/2000006.html>, Erişim Tarihi: 12.07.2009, s.1.

tanımını net olarak anlaması gerekir. Genellikle yanlış hesaplamalar anlama yetersizliğinden ortaya çıkar.

Zamansal güncellemeler yapmak: KPG'leri belirli periyotlarda ya da ihtiyaç oldukça güncellemek eğer bu işlem manuel yapılıyorsa çok zaman alıcı olabilir. Bunun yanında çeşitli yazılımlar; KPG'leri ve çeşitli metrikleri tanımlamada, veri ekstarsiyonunda, hesaplamasında ve güncellemesinde kullanılabilir.¹⁵

KPG'lerin belirlenmesi için en güzel zaman, bir projenin başlaması sırasında yapılan "kick-off" toplantısıdır. Bu aşağıdaki basamakları içerir:

- İstenen sonuçları dikkatlice göz önüne almak.
- Çok geniş kapsamlı sonuç tanımlamalarından kaçınmak.
- Kısa bir beyin fırtınası çalışması ile muhtemel olabildikçe çok gösterge belirlemek.
- Her bir göstergelyi yukarıdaki kriterlere göre değerlendirmek (direk, objektif vb).
- En iyi göstergeleri seçmek.

Eğer sonuçta elde edilen göstergeler tatmin edici değilse yeni bir beyin fırtınası çalışması yapmak gerekir.¹⁶

Her iş, yönetimin odaklandığı belirli işlemler açısından farklı önceliklere sahiptir. Hangi alanın kilit önem taşıdığını bilmeniz gerekir. Aksi durumda gerçekten neyin önemli olduğunu kapatan pek çok gereksiz bilginin toplanması riski vardır.

KPG'leri kullanırken, uygulamanın ilk 4 - 6 ayında neyi hedeflediğinizin net resmine sahip olmak çok önemlidir. Aksiyon başarılı bir şekilde uygulandıktan sonraki aşama "full-on" KPG'lerdir. Bunlar işlemde sorumlu kişiler tarafından gelişme hedefleri doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilirler. Bunlar iyi yönetilen aksiyon gözden geçirme toplantılarının sabit hiyerarşisi içindedir ve finansal açıdan yıllık etkileri doğrultusunda (birim fiyatı, çıktı yüzdesi, atık miktarı vb.) nitelenirler.¹⁶

Performans göstergelerini yapılandırmak için gereken aşamalar:

- Şirket amaçları ve operasyonel görüşler arasındaki bağları tanımlayın.
- Her görüş alanında gerekli sürece bu stratejik bağları haritalandırın.

¹⁵ Jonathan Wu, "Visualization of Key Performance Indicators", <http://www.information-management.com/news/5229-1.html>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.2.

¹⁶ De Bernardy, a.g.e., s.1.

- Her görüş için yeni çıktıkları yönetecek bir grup kısa dönem ve orta dönem metrikler tanımlayın
- Şirketin başarıya ulaşması için organizasyon içindeki boşlukları ve bağımlılıkları tanımlayın
- Metrikleri bireysel ya da grup karneleri olarak uygulayın ve stratejik sonuçları garantilemek için izleyin.¹⁷

Ama şirketinizde KPG' ler geliştirilmemiş ise ya da belirlenen KPG' lerin doğruluğundan emin değilseniz, KPG' leri tanımlamak için ideal yöntem şöyledir:

Tüm temel departmanları kapsayan kıdemli ve işlevler arası bir takım oluşturulmalıdır.

Takımın her üyesi, organizasyonun kısa ve uzun dönemli yüksek seviye stratejilerini ve amaçlarını çok iyi anlamış olmalıdır.

Toplantılar politik olmayan ve açık ortamlarda yapılmalıdır. Üyeler böylece rahatlıkla nelerin ölçülüp nelerin ölçülmemesi gerektiğini tartışabilirler.

Neyin ölçüleceğine karar verdikten sonra, nasıl ölçüleceğini belirlemek gerekir. Organizasyonunuzun başarılı olmasını ne sağlar? Günümüzün yüksek rekabet ortamında bu soru, iş amaçlarınız ve güncel endüstri kıyaslamaları ile cevaplandırılmalıdır. Diğer bir deyişle eğer hedefiniz % 90 ise ve % 95' e ulaştıysanız ama endüstri genelde % 98' e ulaştıysa bu başarı mıdır, değil midir?

Dikey endüstri çözümleri ve kıyaslamaları her geçen gün daha çok gözleniyor. Çalışmalar göstermiştir ki benzer endüstrideki firmaların KPG'leri % 70 - 80 oranında benzerlik göstermektedir. O zaman sizin endüstrinizin ölçütleri önceden yüklenmiş bir dikey çözüm gösterge tablosu olarak sadece sizin işinize özel KPG'lerin belirlenmesi için geriye kalan % 20 - 30'luk dilime konsantre olmanız yeterli olacaktır. Bu da üst yönetimin KPG oluşturmak için harcayacağı zamanı azaltacaktır.¹⁸

Kötü ölçütler genellikle bulanık olma eğilimindedir. İyi KPG'lar ise bir sayıyı etkileyebilecek tüm aşırılıkları dikkate almayı gerektirir.

¹⁷ Robin Tidd, "Key Performance Indicators: Getting Them Right",

<http://www.accountingweb.co.uk/item/166836>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s. 2.

¹⁸ Kathy Andrews, "Why Your Business Needs Dashboards, Scorecards, and Key Performance Indicators (KPIs)", http://EzineArticles.com/?expert=Kathy_Andrews, Erişim Tarihi: 08.06.2009, s.1.

Örneğin, KPG'yi "satışlardaki artışın ölçülmesi" olarak tanımlamak yeterince spesifik değildir. Satışları parasal değer olarak mı ölçüyorsunuz (dolar, euro, vb.) ya da satılan birim olarak mı? İade ürünleri nasıl değerlendiriyorsunuz? Satıştaki hedef artışını dolar olarak mı, hacim olarak mı yoksa yüzdesel olarak mı tanımlamak istiyorsunuz? Ayrıca hangi zaman dilimi içindeki satışları değerlendirmek istiyorsunuz?

Kötü:

- KPG başlığı: Satış Artışı
- Tanım: Aylık bazda satış hacmindeki değişim
- Ölçüm: Tüm bölgeler için bölgesel toplam satış
- Hedef: Her ay arttır.

Eksik olan nedir? Burada satışlar dolar olarak mı satılan birim olarak mı ölçülecek? Eğer dolar olarak ise liste fiyatından mı satış fiyatından mı ölçülecek? İaedeler dikkate alınacak mı? Eğer alınacaksa satış yapılan ayın KPG için düzeltme olarak mı alınacak yoksa düzeltme iadenin geldiği aya mı yansıyacak? Her ay ne kadar artış (dolar ya da birim) hedefliyoruz?

İyi:

- KPG başlığı: Çalışan Devri
- Tanım: Herhangi bir nedenle ayrılan toplam çalışan sayısı ve performans nedeniyle işten çıkartılan personel sayısının toplamının, yıl başındaki çalışan sayısına bölümü. Çalışan sayısını azaltma amaçlı işten çıkarmalar bu hesaplama dahil edilmeyecektir.
- Ölçüm: İnsan kaynakları her çalışanın kaydına sahiptir. Ayrılan departmanı her çalışan için ayrılma tarihini ve nedenini listeler. Aylık olarak ya da istenildiği zaman insan kaynakları veri bankasını sorgular ve departman müdürlerine devir raporlarını iletir. İnsan kaynakları her raporun grafiklerini intranette yayımlar.
- Hedef: Çalışan devir oranını yıllık bazda % 5 azaltmak.¹⁹

¹⁹F. John, Reh, "Key Performance Indicators (KPG)", **How an organization defines and measures progress toward its goals**, <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.2.

1.6. KPG'lerin Geliştirilmesi

1. ***Tepeden başlayınız.*** Performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi, bir üst yönetim görevidir. Hiçbir yeni sistem, onların desteği ve aktif katılımı olmadan başarılı olamaz. Genel strateji ve başarı faktörlerinin geliştirilmesi, üst yönetim tarafından tanımlanmalıdır. Daha sonra genel sistemin geliştirilmesinin ilk adımı olarak bu sürecin sonuçları tüm şirket içinde yayılmalıdır.
2. ***Kilit orta seviye ve işletim müdürlerini dâhil ediniz.*** Her ne kadar yeni performans sisteminin geliştirilmesi üst yönetim tarafından başlatılıp onaylanmış olsa da alt seviye müdürlerin katılımı ve desteği olmadan tam olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bazı şirketlerde, şirket misyonunun belirlenmesi aşaması tamamlandıktan sonra kilit ölçütlerin belirlenmesi, bu seviyedeki müdürlere bırakılmaktadır.
3. ***İşi kârlı yapan alanları belirlemeye çalışınız.*** Bu alanlar değer faktörleridir. Ayrıca bir değere yönelik sistem, şirkete ilerideki gelirlerinin kaynakları hakkında net bir gösterge sunar.
4. ***Dış kıyaslamayı (benchmarking) kullanınız.*** Çoğu şirket dâhili iş süreçlerini geliştirmek için kıyaslamayı kullanmaktadır. Benzer şekilde, kıyaslama şirketlere kilit performans göstergelerini belirlemede de yardımcı olabilir. Tüm kıyaslama uygulamalarında olduğu gibi, firmalar elde ettikleri verileri uyarlamada pazar pozisyonu, şirket kültürü ve kilit kuvvetlilikler gibi farklılıkları dikkate almalıdır.
5. ***Dâhili kıyaslamayı da ekleyiniz.*** Nereye bakmayı biliyorsanız bazen cevaplar sizin kendi arka bahçenizde de olabilir.
6. ***Karlı müşteriye tanımlayınız.*** Çoğu şirket için kilit performans göstergelerini tanımlamadaki en zor iş müşterileri tanımlamak ve hangilerinin sonuçtaki performansa katkısı olduğunu belirlemektir. Eyleme dayalı maliyet analizcilerinin sonuçları şaşırtıcı olabilir. Bazı müşteriler, satılan ürün maliyeti bakımından çok fazla kârlı görünebilir. Bunun yanında satış sonrası servis, satış elemanının satışı gerçekleştirmek için harcadığı zaman ya da müşteriye sunulan servis gibi faktörlerin ek maliyeti, bu kârlı durumu

negatife çevirebilir. Şirket performansını doğru değerlendiren bir ölçüm sistemi kurmak için kârlı müşteri gruplarının belirlenmesi hayati önem taşımaktadır.

7. **Kilit iş süreçlerini belirleyiniz.** Kilit müşteri gruplarının belirlenmesinin performans ölçümünde daha derin etkisi vardır. Belirleme, şirketin süreçlerinin sınırlarını çizer. Bir girdiyi müşteriye sunulan servis ya da ürüne çeviren her türlü eylem, bir iş sürecidir. Şirketler öncelikle şirket amaçlarını ve kilit müşterileri tanımlayarak; haritalama, tesviye etme ve yeniden ayarlama için öncelikli olan süreçleri belirlerler.
8. **Ölçüm alanlarını tanımlamak için performans boşluklarını gösteren analizler kullanınız.** Performans faktörleri tamamlandıktan sonra bu adım oldukça kolaydır. Şu soruların cevaplanması yeterlidir: Neyi başarmak istiyorsunuz? Şu anda neredesiniz? Bu ikisinin arasındaki fark, performans boşluğunuzdur.
9. **Esnek tutunuz.** Ne kadar yorucu ve emeği çok olsa da kilit performans göstergelerinin tanımlanmasının ilk raundu genelde mükemmel olmaz. Problemler, sadece kilit performans göstergelerinin iyi tanımlanmamış olmasından kaynaklanmaz. Bunun yanında 1990'larda şirket koşulları hızla değişme eğilimindedirler. Aniden alakasız kalan göstergeleri çıkartıp atmaya olan esneklik ve isteklilik anahtar konumdadır.
10. **İletişim. İletişim. İletişim.** Şirket performans ölçüm sisteminde, meydana gelen her değişiklik şüphe ve söylenti uyandıracaktır. Eski sistemin altında başarılı görünen yöneticiler belki de yeni başarı ölçütlerinden en fazla tedirginlik duyanlar olacaktır. Korkuları gidermek ve genel kabulü sağlamak için her yeni sistemin amacının ve şirket niyetinin erken ve düzenli olarak iletişimi momentumu korumak için hayati önemdedir ²⁰

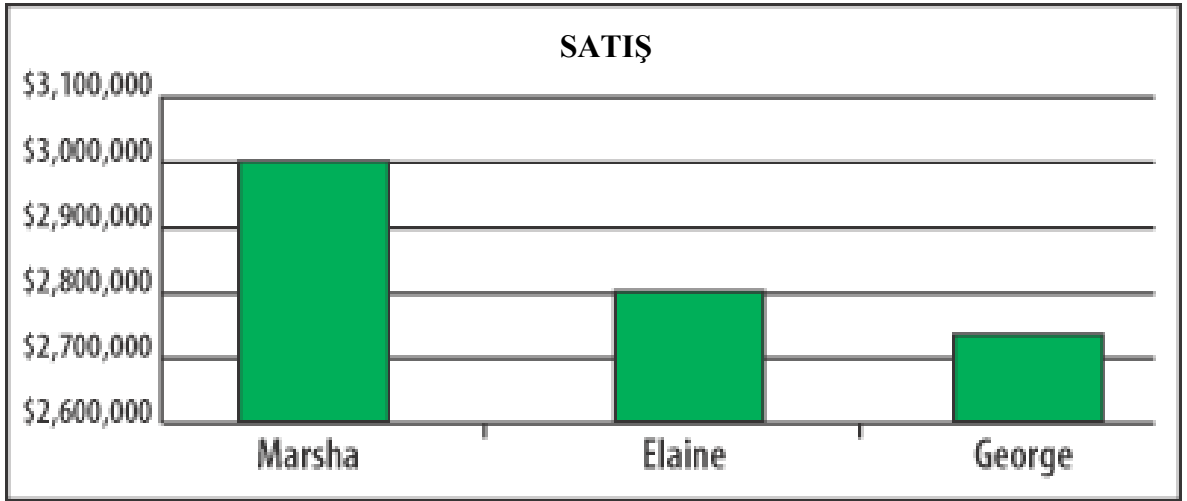
1.7. KPG'lerin Görselleştirilmesi

Analiz edilmiş bilgi hakkında bir görüntünün, bakan kişiye anlam ifade edecek şekilde sunulabilmesi, görselleştirme olarak tanımlanır. Veri, kendi başına yorucu ve

²⁰ EIU and KPMG Management Consulting, **The New Look Of Corporate Performance Measurement**, (India Universities Press Limited, 2000), s.1.

zor analiz ediliyor olabilir. Görselleştirme ile verilerin grafiksel gösterimi, verilerin içindeki önemli yönleri vurgulayabilir ve bakan kişinin analiz edilen veri grubu içinde önemli noktalara odaklanmasını kolaylaştırır. Çoğu durumda, bilginin görselleştirilmesi bakan kişinin analizinde daha verimli olmasına yardımcı olur.

Aşağıda bir grup verinin grafiksel gösterimi mevcuttur. Bu örnekte satış temsilcilerinin yıllık bazda gerçekleştirdikleri toplam satış görülmektedir.



Şekil 4. Verilerin Grafiksel Gösterimi

Bu verinin grafiksel gösterimi bakan kişilerin kolaylıkla satış miktarlarını ve en iyi performansı gösteren satış temsilcisini görmelerini ve bunu diğerlerinin performansı ile kıyaslayabilmelerini sağlamaktadır.

Napoleon' un da dediği gibi “ *Bir resim binlerce kelimeye bedeldir.*”²¹

Öncelikle “kapsam” prensibi vardır. Bu, işin tüm alanları üzerinde görsel bir kontrol sağlamalısınız ki böylece tüm yönetim takımı her tarafta neler olup bittiğini görebilsin anlamına gelir. Diğer bir deyişle, işin tüm temel fonksiyonları (pazarlama, satış, üretim, nakliye ve finans) üst yönetime hazırlanan ve belli bir dönemi kapsayan

²¹Jonathan, Wu, “Visualization of Key Performance Indicators”, <http://www.information-management.com/news/5229-1.html>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.3.

(aylık, haftalık) gösterge tablosunda toplam sonuçları ile gösterilmelidir. Bu liste işin en önemli süreçlerini kapsamalıdır.

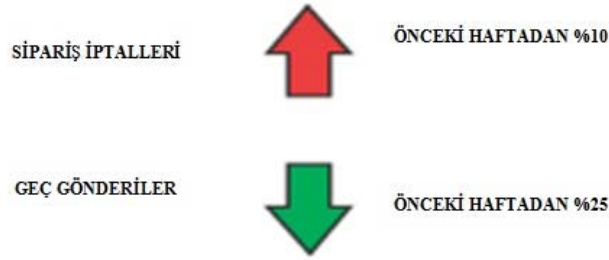
Bu gösterge tablosundan büyük resmi görebilmek ve aşağıdaki konuların performansı hakkında doğrulama alabilmek mümkün olmalıdır:

- Aktif müşteri sayısı (ya da kazanılan proje sayısı)
- Bazı tip pazar trend analizleri, iş pazardaki dalgalanmaya açık mı değil mi?
- Pazarlamanın etkisi ve maliyeti, gelen ticari sorgulamalar ya da başlatılan öncü hareketler ve bunların maliyeti
- Beklenti ve sorgulamalardan garantili yeni işlere dönüşüm oranı
- İşin müşteriye tesliminde ya da tamamlanmasındaki başarı oranı, zamanında ve tam teslimat yüzdesi
- Müşteri memnuniyet oranı, şikayetler, iadeler
- Satışların pazar sektörü bazında katma değerine ve brüt kârına göre dökümü (Bu ürün grubu şeklinde de gösterilebilir)
- İşletim süreçlerinin kilit verimlilikleri
- Bütçeye kıyasla kişi başı harcama
- Çalışan devir yüzdesi
- Kilit finansal yönetim figürleri, borçlu günleri, alacaklı günleri, stok seviyesi ve nakit likitidesi
- Yatırılan sermaye geridönüm oranı²²

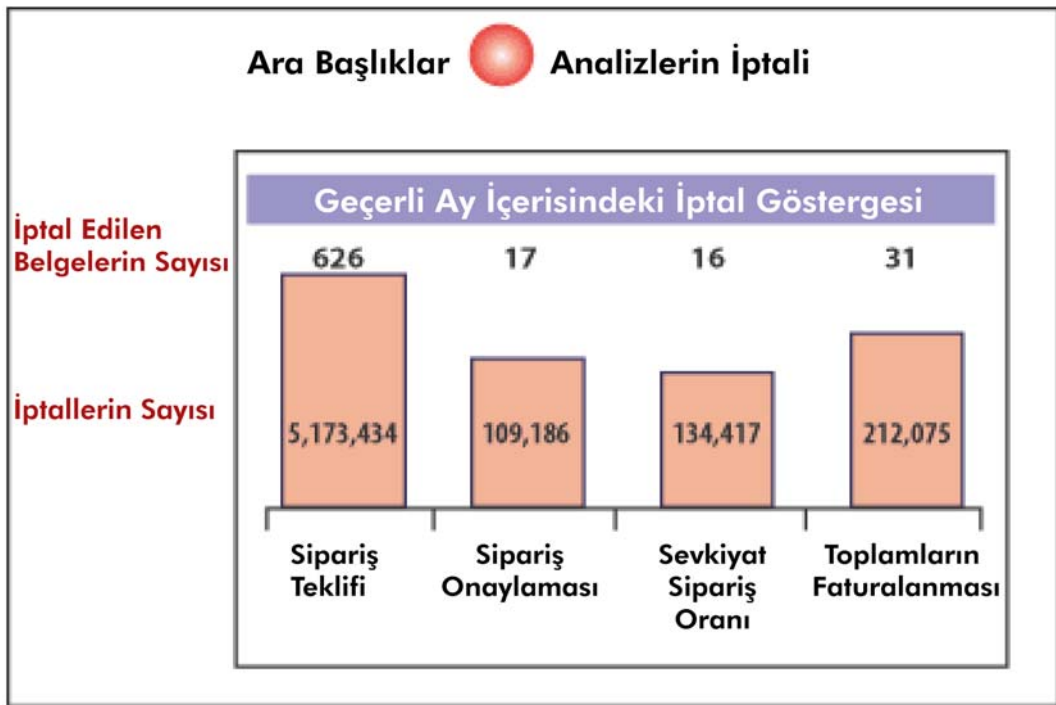
KPG'lerin görselleştirilmesi kişilere organizasyonlarındaki aktiviteleri yönetmede güçlü bir araç sağlar. KPG'lerin görselleştirilmesi ile, kişiler hızlıca ve kolayca ilgileri dâhilindeki olayları ya da eğilimi fark edebilir, kaynak ve enerjilerini ilgilerini bekleyen alanlara yönlendirebilirler.

Şekil 5 ve Şekil 6'daki görüntüler, görselliğin KPG'ler ile birleştirilmesine örnektir:

²² Robin Tidd, "Key Performance Indicators: Picking The Right Ones", <http://www.accountingweb.co.uk/item/166836>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.1-2.



Şekil 5. Müşteri Memnuniyeti Yansıtan Eğilimleri Tespit Etmek İçin Kullanılan KPG'ler



Şekil 6. Satış Süreç Aşaması Bazında Sipariş İptalini Gösteren Detaylı Ölçütler

KPG'lerin ve ölçütlerin grafiksel gösterimi, bilginin daha verimli bir şekilde analiz edilmesini kolaylaştırır. KPG'lerin görselleştirilmesini destekleyen çeşitli ürün kategorileri mevcuttur. Bunların avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.²³

²³ Jonathan, Wu, "Visualization of Key Performance Indicators", <http://www.information-management.com/news/5229-1.html>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s. 3-5.

Tablo 1. KPG'lerin Görselleştirmesini Destekleyen Ürünler²⁴

Ürün Kategorisi	Avantajları	Dezavantajları
Hesap çizelgesi yazılımı	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılım, bu kategoriler içindeki en ucuz olanıdır. • Kullanımı kolaydır • Zengin işlevsellik 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel yoğun hatalara ve tutarsızlıklara meyilli • KPG ve ölçütlerin tanımlanması gerekir • Güncellemeler zaman alıcı
İstihbarat yazılımı	<ul style="list-style-type: none"> • Kolay kullanım • Zengin işlevsellik • Tetkik yapılabilir ve özel sorgu yetenekleri ile analiz eder 	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılımın kurulumuna gerek vardır • KPG ve ölçütlerin tanımlanması gerekir • Bilginin sunumu çok detaylı olabilir ve üst yönetime uygun bir şekilde olmayabilir
Analitik uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"> • Kolay kullanım • Konuya ait KPG'leri ve ölçütleri içeren standart şablonlar genellikle tedarikçi tarafından sağlanır • Veri özütleme işlemi ve KPG ile ölçütlerin otomatik güncellenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılımı bu grup içinde en pahalı olandır • Uygulamanın kurulumu ve KPGLar ile ölçütlerin onaylanması gereklidir • Konu şablonların için kaynak veri mevcut değilse hiçbir değer sağlanmaz²

1.7.1. Gösterge Tabloları

Gösterge tablosunun amacı, kullanıcıya sezgisel ve içgüdüsel bir formatta eylemsel iş bilgisini sağlamaktır. Gösterge tabloları, ölçüt ve KPG'lerden oluşan operasyonel verileri öne çıkarırlar.²⁵

²⁴ Wu, a.g.e., s. 3-5.

²⁵ Thomas W. Gonzalez, "Dashboard Design: Key Performance Indicators & Metrics", **Published by Bright Point Consulting Inc.** (2005),

Gösterge tabloları, çarpıcı raporlardan yüksek seviye stratejik dengeli ölçüm kartlarına kadar pek çok şekil alabilirler. Direkt olarak üst seviye stratejik amaçları destekleyebildikleri gibi çok spesifik iş fonksiyonlarına da bağlı olabilirler. Gösterge tablolarının amacı, iş kullanıcılarına onların gösterge tabloları olmadan yapabileceğinden daha etkili kararlar verebileceği, ilişkili ve eylemsel bilgiyi sağlamaktır. Burada ‐ilişkili‐ demek doğrudan kullanıcının organizasyondaki rolü ve seviyesi ile bağlantılı olması anlamına gelmektedir. ‐Eylemsel‐ bilgi ile ise kullanıcıyı operasyonel ya da stratejik hedeflere ulaşmak için ne zaman ve ne şekilde harekete geçmesi gerektiği konusunda uyarıcı veri ifade edilmektedir.

1.7.1.1. Gösterge Tablosu Tasarım Hedefleri:

Bir gösterge tablosunun tasarımı görüldüğünden daha zor olabilir zira büyük ölçüde iş bilgisini küçük bir görsel alana sığdırmak gerekmektedir. Her bir gösterge tablosu bileşeni verimli bir şekilde kendi görsel alanını dengelemelidir.

Etkin gösterge tablosu, kullanıcının organizasyonda oynadığı rolü ve günlük ya da haftalık bazda kullanıcının gerçekleştirdiği spesifik görev ve sorumlulukları dikkate alan yüksek derecede etkili bir tasarım gerektirir.

Gösterge Tablosu Tasarlama Basamakları:

a) Kilit performans göstergelerinin belirlenmesi: Gösterge tablosu tasarlamının ilk adımı kullanıcıların sorumlu olduğu ve gösterge tabloları çözümlenmelerinde hangi KPG'leri yönetmek istediklerinin anlaşılmasıdır. Doğru KPG'lerin kullanıcıya özel tanımlanması dizayn basamaklarının en önemli aşamalarındandır çünkü daha sonra hangi bilginin tabloda gösterileceğinin temelini oluşturur.

b) Destekleyici mantıksal analizlerin tanımlanması: KPG'lerin tanımlanmasına ek olarak, kullanıcının verilen KPG'nin durumunu teşhis edebileceği bilginin de belirlenmesi faydalıdır. Bu KPG olmayan, son kullanıcıya KPG'nin neden o durumda olduğunu anlamaya yardımcı olan çevresel ve tanısal bilgiye ‐destek mantıksal analiz‐ diyeceğiz. Çoğu zaman bu destek mantıksal analizler daha geleneksel veri görselleme sunumları olan tablo, grafik vb. şekilleri alırlar.

c) Doğru KPG görselleştirme bileşenlerini seçmek: Gösterge tabloları görsellik bileşenleri iki ana kategoride toplanır: KPG'ler ve destek mantıksal analizler. Her iki durumda da son kullanıcının izlediği ya da analiz ettiği bilgiye bağlı ihtiyaç duyduğu en iyi görselliğin seçilmesi önemlidir.

1.7.1.2. KPG'ler İçin Gösterge Tablolarında Kullanılan Görsellikler

KPG'ler için gösterge tablolarında genelde kullanılan beş çeşit görsellik vardır. Aşağıda bunlar açıklanmaktadır:

1. Uyarı İkonları: En basit görsellik belki de durumuna göre renkli kodlanmış ya da gölgelenmiş çeşitli şekilde geometrik bir şekil olabilecek olan uyarı ikonlarıdır. Genellikle en çok tanınan uyarı ikonları her rengin KPG'nin durumu hakkında bilgi verdiği yeşil, sarı ve kırmızı dairedir.

Ne zaman kullanılır: Bu tip görsellikler, en iyi başka bir bilginin bileşeni olarak yerleştirildiklerinde ya da net bir şekilde sınıflandırılmış yoğun miktarda göstergenin gerekli olduğu durumlarda kullanılırlar. Geleneksel tablo formatı şeklinde hazırlanmış iş dengeli ölçüm kartı gösterge tabloları, uyarı ikonunun durumuna bağlı olarak diğer kolonlardaki bilgilerin analiz edilebileceği durumlarda bu görsellikten faydalanabilirler. Bu tarz ikonlar ayrıca bir makine ya da uygulamanın çalışıp çalışmadığını gösteren sistem durumunu raporlamada da faydalıdır. Durumu göstermek için sadece renge dayalı görsellikten kaçınmak gerekir zira erkeklerin % 10'u kadınların ise % 1'i renk körüdürler, bu nedenle durumu belirtmek için renkle beraber şekilleri de kullanmak faydalıdır.

2. Trafik Işığı İkonları: Trafik ışığı uyarı ikonlarının basit bir uzantısı olup, veri görselleştirmede uyarı ikonlarına nazaran çok az avantajı vardır. Mesela, uyarı ikonu sadece tek boyutlu bilgi vermesine rağmen ekran kullanım alanının % 300'üne ihtiyaç duyar. Trafik Işığı ikonunun diğer bir avantajı ise "iyi", "uyarı" ve "kötü" durumunu iletmede oldukça yaygın olarak anlaşılabilen bir sembol olmasıdır.

Ne zaman kullanılır: Çoğu durumda basit uyarı ikonu çok daha etkili bir görseliktir ama gösterge tablonuzun geniş bir kitle tarafından daha az sıklıkla kullanıldığı durumlarda, trafik ışığı sembolüne günlük hayattan gelen aşinalık ile trafik ışığı bileşeni kullanıcıların uyarı bilgisini daha hızlı özümsemesine yardımcı olacaktır.

3. Trend İkonları: Trend ikonu, kilit performans göstergesinin ya da ölçütün belli bir zaman diliminde nasıl performans gösterdiğini temsil eder. Üç durumdan birinde olur: Bir hedefe doğru ilerler, bir hedeften uzaklaşır ya da statiktir. Bu durumları göstermek için çeşitli semboller kullanılabilir örneğin sayılar ya da ok işaretleri gibi. Trend ikonları uyarı ikonları ile birleştirilip aynı görsel alanda iki boyutlu bilgi göstermek amaçlı da kullanılabilir. Bu trend ikonunu renk ya da şekil kodlu uyarı ikonunun içine yerleştirerek sağlanır.

Ne zaman kullanılır: Trend ikonları uyarı ikonlarını kullandığınız durumlarda kullanılabilir gibi, KPG'nin zamanla değişimini göstermek istediğiniz daha karmaşık KPG görselleştirme sağlamada da kullanılabilir.

4. Gelişim Çubukları: Bir gelişim çubuğu ölçeği, rengi ve limitleri ile KPG hakkında birden fazla boyutlu bilgi aktarır. En temel seviyesinde, gelişim çubuğu tek boyutlu eksendeki gelişimin görsel sunumunu sağlar. Renk ve uyarı seviyelerinin eklenmesi ile ne zaman spesifik hedef eşikinin geçildiğini ya da spesifik limite ne kadar yakın olduğunu da gösterebilir.

Ne zaman kullanılır: Gelişim çubukları temel olarak bir pozitif gerçek sayıya doğru olan bağıl gelişimi temsil etmede kullanılırlar. Temsil etmek istediğiniz ölçütün negatif değere de sahip olabileceği durumlarda çok işe yaramazlar. Gelişim çubukları ayrıca KPG veya ölçütlerin bir eksen doğrultusunda ortak bir ölçümü paylaştıkları durumlarda (bar grafik'e benzer) ve bu KPG / ölçütlerin bağıl performansını görmek istediğinizde de oldukça fayda sağlarlar.

5. Sayaçlar: Sayaçlar, pozitif ve negatif değerleri bağıl bir ölçekte hızlı değerlendirmede kullanılabilecek mükemmel bir yöntemdir. Sayaçlar belli başlı değişkenlere bağıl olarak zamanla değişebilen dinamik veriler için uygundur. Ayrıca, yerleştirilmiş uyarı seviyelerinin kullanımı da spesifik eşikten ne kadar uzak ya da yakın olduğunuzun hızlıca görülmesine yardımcı olur.

Ne zaman kullanılır: Sayaçlar, görsel yoğunlukları ve kullanıcı dikkatini odaklama eğilimleri nedeniyle, gösterge tablolarında en üst seviye ve en kritik ölçüt veya KPG'ler için saklanmalıdır. Çoğu kritik operasyon el ölçüt / KPG gün boyunca sürekli değişen dinamik değerlerden oluşur. Sayaçları kullanırken en önem verilmesi gereken konuların başında boyutları gelir. Eğer çok küçük olursa kullanılan mürekkebin kalitesine de bağıl olarak kullanıcının bağıl değerleri ayırt etmesi zorlaşırken, çok büyük olduğunda da

değerli görsel alanınızın boşa harcanması riski vardır. Daha sofistike veri görselleme paketleri ile sayaçlar aynı zamanda gösterge tabloları üzerindeki görsel baskınlıklarından dolayı çok iyi konuya özel yol gösterici olarak da hizmet edebilirler.²⁶

İş performansının ölçülmesi için KPG'lerin gösterge tablolarında gösterimi giderek popülerlik kazanmaktadır. Basitçe, KPG'ler işin nasıl gittiği ile ilgili hızlı, net ve algılanabilir bir görünüş vermelidirler. KPG'ler:

- Düşük performansı hızlıca gösterebilir, genellikle kırmızı olarak gösterilir.
- Gerçekte işin ne yaptığını, nasıl yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini hızlıca gösterir.
- Ayrıca iş yerinde kimlerin renk körü olduğunu kimlerin gösterge tablosunu anlamakta zorlandığını hızlıca gösterir.

KPG'leri gösterge tablolarında gösterirken renklerin kullanılması iyi ve kötü performansın vurgulanmasını kolaylaştırır. Renklerin düzgün biçimde tanımlanması işe gösterge tablosu sunumuna ayrıca profesyonellik katar.

“Gözler bir rengi gördüklerinde hemen heyecanlanırlar, bu doğalarında vardır, spontane ve çaresiz, birinden diğerine, orijinal renkle beraber tüm renk skalasını algular. Tek bir renk, özel bir algı ile evrenselliğe olan eğilim heyecanı uyandırır.”

Johann Wolfgang Von Goethe, Theory of Colors

Renk kodları ilginçtir, genelde kırmızı sorunları gösterirken yeşil her şeyin yolunda olduğunu gösterir, bunların ikisinin arasında da sarı yer alır.

Bunun yanında zaman zaman renksiz her şeyin gri / sedef rengi olduğu gösterge tablolarına da rastlanır. Albert Schweitzer'in aşağıdaki sözü belki bunu açıklamaya yardımcı olacaktır:

²⁶ Thomas W. Gonzalez, “Designing Executive Dashboards, Part 1”, **Published by Bright Point Consulting Inc.**, (2005),

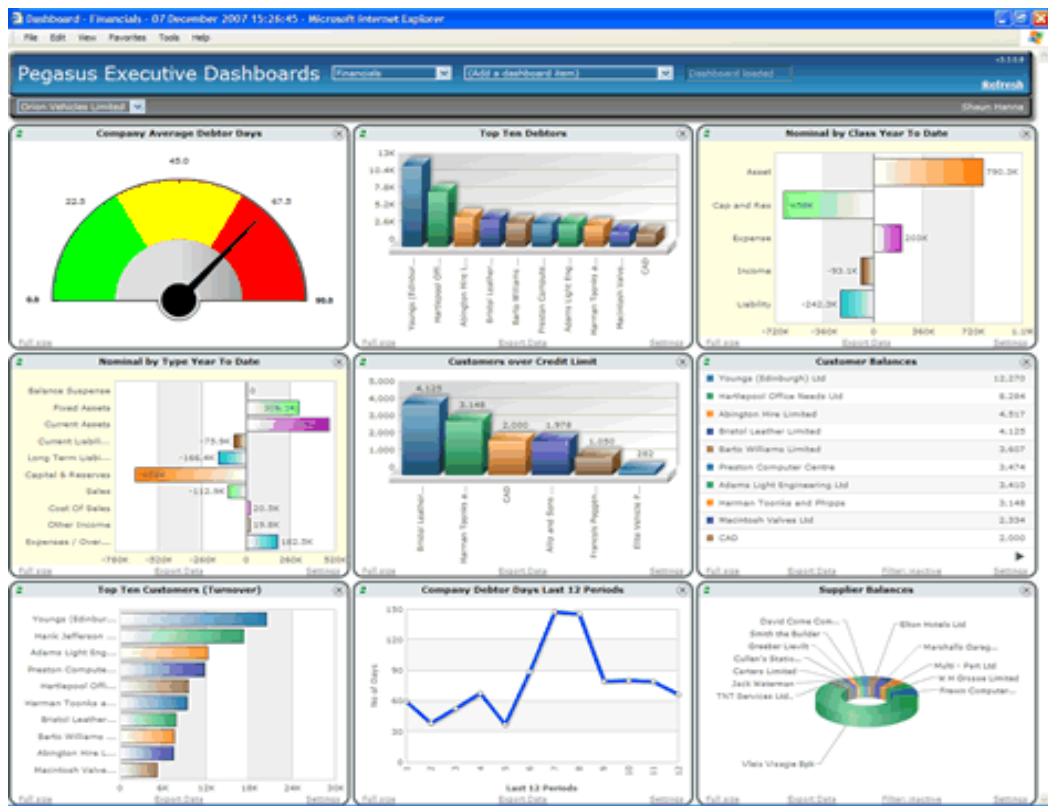
<http://www.brightpointinc.com/Articles.asp?File=Designing%20Executive%20Dashboards%20-%20Part%201.htm>,

Erişim Tarihi: 26.08.2009, s.1-3.

“İyimser insan her yerde yeşil ışık gören kişidir, bunun yanında karamsar insan ise sadece kırmızı stop lambasını görür. Gerçek bilge kişi ise renk körudür.”

Kullanıcılar tarafından iş yerlerinde gösterge tablolarının sonuçta nasıl kullanıldığına dayanarak, bu bilge kişiler sadece renk körü değillerdir, fakat renkli gerçeklere tamamen kördürler.²⁷

1.7.1.3. Gösterge Tablolarına Örnekler

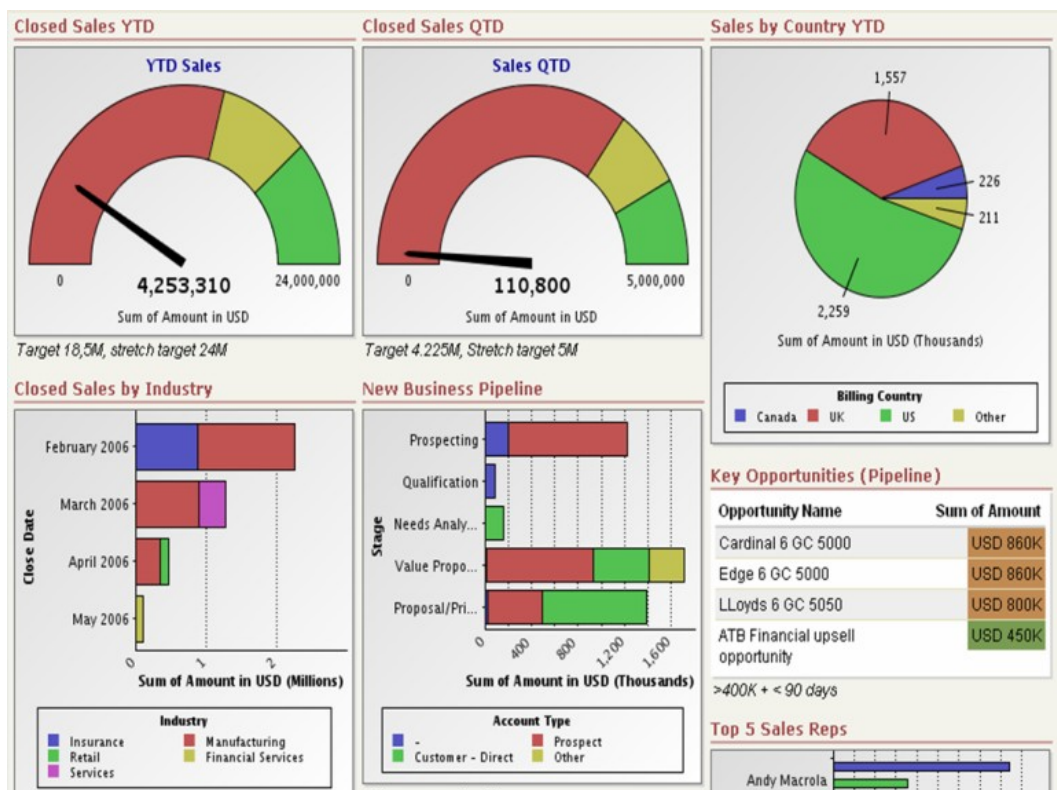


Şekil 7. Gösterge Tablosu Örneği 1

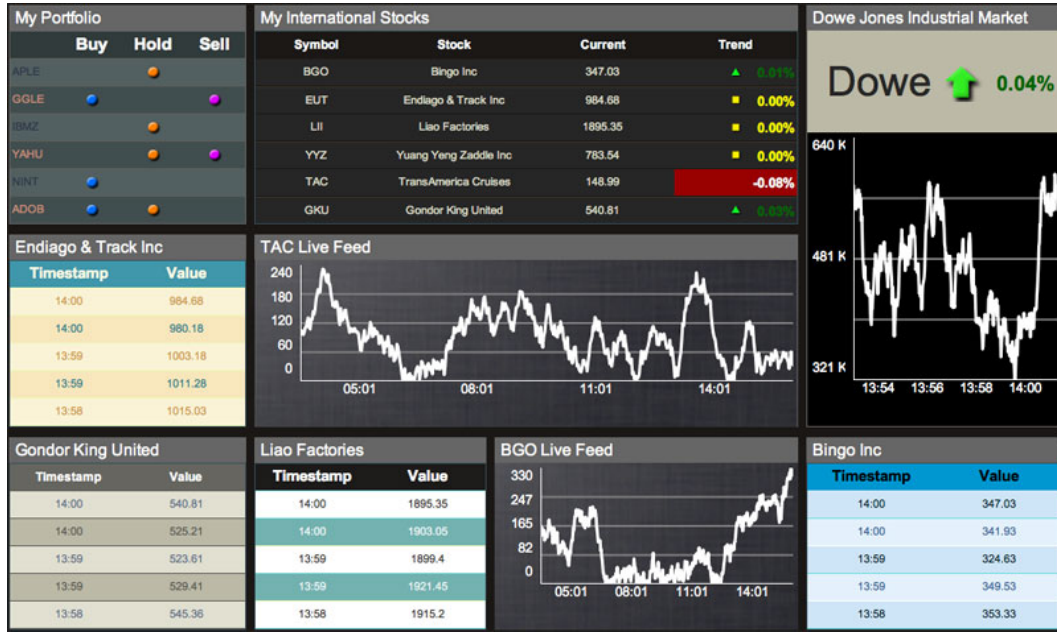
²⁷ Gabriel Fuchs, “The True Colors of Key Performance Indicators”, **Powell Media**, LLC, 2004 – 2010, Published: (July 12, 2007), <http://www.b-eye-network.com/view/5296>, Erişim Tarihi: 14.07.2009, s.1.



Şekil 8. Gösterge Tablosu Örneği 2



Şekil 9. Gösterge Tablosu Örneği 3

Şekil 10. Gösterge Tablosu Örneği 4²⁸

²⁸http://images.google.com/images?sourceid=navclient&oq=das&rlz=1T4ADBF_enAE302AE302&q=dashboards&um=1&ie=UTF-8&sa=N&hl=tr&tab=wi

İKİNCİ BÖLÜM

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. DENGELİ ÖLÇÜM KARTLARININ PERFORMANS VE STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİ

KPG'ler organizasyondaki herkese neyin önemli olduğu konusunda açık ve net bir bilgi sağlarlar ve neyi gerçekleştirmeleri gerektiğini söylerler. Bu fonksiyon performansı yönetmek için kullanılır. Organizasyonunuzda çalışkan herkesin eylemlerinin belirlenmiş kritik performans göstergelerine ulaşmaya ya da asmaya odaklı olmasını sağlarız.

Aynı zamanda kritik performans göstergeleri, motivasyon aracı yani bir nevi “havuç” olarak da kullanılabilir. KPG'lerini kafeterya, toplantı odası, şirket interneti vb yerlerde yayınlarak her bir kilit performans göstergesi için hedefi ve bu hedefe doğru gerçekleştirilmiş olan gelişmeyi göstererek insanları bu hedeflere ulaşmaya motive ederiz.²⁹

KPG'lerin üç fonksiyonu:

- İşin sonuçlarını göstermek,
- İşlemleri nasıl iyileştirilebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- İnsanları motive edip sürece dâhil etmek ve böylece hareket yaratmak.

Bu üç fonksiyon bize uygulama konusunda bir dizi kural vermektedir. KPG bir işlemin ve aynı zamanda işin sonuçlarını göstermelidir. Bunlar yüksek seviye KPG'ler olarak bilinirler ve bize kazanıp kaybettiğimizi söylerler. Fakat bize nedenler hakkında fazla bilgi vermeyebilirler bu nedenle “bilgi veren” KPG'lere sahip olmamız da gerekir. Bunlar gelişim için hata kayıplarını ve diğer imkânları bize gösterirler. Ayrıca daha detaylı olmaları gerekir ve nedenin kaynağı hakkında bilgi sağlamalıdır. ³⁰

²⁹ Reh, a.g.e., s.2-3.

³⁰ Robin Tidd, “Key Performance Indicators: Getting Them Right”, <http://www.accountingweb.co.uk/item/166836>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.1.

Önceden de bahsedildiği üzere bir organizasyon içinde çeşitli seviyelerde KPG'ler olabilir. Ayrıca KPG'leriniz farklı derecelerde önemli olabilir. Bazı “Temel KPG'ler” olabilir, örneğin sitenizi ziyaret eden ziyaretçi sayısı gibi ya da daha önemli KPG'ler olabilir mesela Online satışlar gibi. KPG'leri anlamak ve onları önem sırasına göre dizmek işinizin başarısını ölçtüğünüzü garanti eder.³¹

1.1. Performans ve Performans Yönetimi

Meyer ve Gupa (1994), performansın ne olduğu konusunda ciddi görüş ayrılıkları olduğunu ve performans göstergelerindeki kutuplaşmanın performans paradoksuna yol açtığını dolayısıyla da performansın ne olduğunu tam olarak bilmeden organizasyonel denetimin devam ettiğini belirtmektedirler. Diğer taraftan, bir kısım performans otoritelerinin de performansla ilgili belirgin tanımlamalarda buldukları görülmektedir. Bu tanımlarda performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktılarının ve çıktılarının üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık karşılıklı bir ilişki olarak tanımlamaktadırlar. Performansı, bu tanımlardan yola çıkarak herhangi bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan çıktıyı ya da elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlayabiliriz.

Performans yönetim süreci, firmanın organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Bu sürecin hedefinin, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim elde etmek olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen bu geri bildirim de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılması tavsiye edilmektedir. Aslında firmalardaki performans yönetimi süreci, bir organizasyonun performansını yönetmede farklı sistemleri nasıl kullanabileceğini de

³¹ Jody Nimetz, “Determining Proper Key Performance Indicators”, **Search Marketing Strategist**, <http://www.searchengineguide.com/jody-nimetz/determining-pro.php>, Erişim Tarihi: 09.08.2009, s.1.

tanımlamaktadır. Bu sistemler, oluşturulan stratejilerin yayılımını ve yeniden gözden geçirilmesini, yönetim muhasebesini (finansal performans ölçütlerini), amaçlara yönelik yönetim anlayışını, formal ve informal finansal olmayan performans ölçütlerini, ödüllendirme sistemlerini, personel değerlemeyi ve yeniden gözden geçirmeyi içermekte ve yalnızca bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Performans yönetim sürecinin merkezinde iyi bir yayılım ve geribildirim sağlayan bilgi sistemi yer almaktadır. Bu bilgi sistemi aslında performans ölçüm sistemidir. Bu sistem, yukarıda ifade edilen tüm sistemlerden gelen ilgili bilgiyi bütünleştirmektedir. Bu bağlamda bütünleşme, performans ölçüm sisteminin karar verme ve kontrol süreçlerini kolaylaştırmak için geri bildirim almaya olanak verecek düzenli bir çerçeve sunduğu gibi, işletmenin stratejik ve taktiksel hedeflerinin doğru yayılımını da sağlamaktadır.

Firmalardaki performans ölçüm sistemi, yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için organizasyon yapısını, organizasyon süreçlerini, işlevlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göz önüne aldığı gibi, firmayla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate almaktadır. Benzer biçimde firmadaki performans yönetim sürecinin etkililiği de performans ölçüm sistemlerinin kullanımına dayanmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin işletme performansının yönetiminde nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecinin etkililiğinde belirleyici olmaktadır. Performans yönetimi sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular ve tutumlar gibi yumuşak (soft) faktörlerin yanında raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi katı (hard) faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin yapısı ve çeşitli unsurların düzenlenişi performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde kritik bir rol üstlenmektedir.

Performans yönetimi literatüründe; performans ölçümü konusu, pek çok disiplinden gelen araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Neely (1999) bir çalışmada çeşitli yazarlar tarafından performans ölçümü konusunun ele alındığı başlıca disiplinleri sayarken önce muhasebe, sonra ise, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış olarak tespit etmiştir. Firma performans ölçümü konusunun işletme yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelendiği görülmektedir. Firma performansı ölçümü

konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelense de tüm disiplinlerde temelde iki sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bunlardan biri organizasyonel performansın belirleyicilerinin ne olduğu diğeri de performansın nasıl ölçülebileceğidir.

Performans ölçümü; firmanın performans düzeyinin belirlenmesi, yani kurumun faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teşkil eden bir yaklaşımdır. Firmalardaki performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle amaçların ve uygun performans göstergelerinin ve standartlarının karşılaştırmaya dayalı objektif bir değerlendirmeye imkân verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Performans ölçümleri, performans geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans belirleyicilerine veya göstergelerine göre, firmanın kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir

Firmalardaki performans ölçümü bir yönüyle giderek yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracıdır; diğeri yönüyle de firmanın paydaşlarına hesap verme sorumluluğunun önemli araçlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle performans ölçümü sonucunda elde edilen sonuçların firmanın daha etkin biçimde yönetilmesine ve firma dışına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde oluşturulan raporlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, firma performansının etkin şekilde yönetilebilmesinde performans göstergelerinin tespit edilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Göstergeler firma faaliyetinin değişik yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiiden türetilmekte ve bir dizin, bir oran, birim başına bir ölçü şeklinde veya bir başka karşılaştırma şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin, bir firma tarafından sunulan hizmetin kalitesinin sağladığı tatmin düzeyi veya firmalardaki karlılık ve büyümeyle ilgili oranlar gibi.³²

³²Cemal Elitaş, Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Cilt VIII / Sayı: 2, (Aralık 2006), <http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/VIII2/vagca.pdf>, Erişim Tarihi: 18.07.2009, s. 347-349.

1.2. Şirket Performansının Ölçüm Nedenleri

Şirket performansının ölçümünün çeşitli faydaları vardır. Aşağıda Bititci, Carrie and Turner (2002)'in şirketlerin neden performansı ölçtüğüne ilişkin listesi mevcuttur:

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

Simons (2000) şirket performans ölçümüne, firma içindeki beş ana gerilimi dengelemek için bir araç olarak yaklaşmıştır:

1. Kârı, büyümeyi ve kontrolü dengelemek
2. Kısa dönem sonuçlarını uzun dönem olanakları ve gelişme imkanları ile dengelemek
3. Farklı kitlelerin performans beklentilerini dengelemek
4. Fırsatları ve dikkati dengelemek
5. İnsan davranışının güdülerini dengelemek

Firmaya rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan bir kompleks organizma olarak bakarsak performans yönetim sistemleri şirketin kontrol ve algısal yeteneklerine kilit katkıyı sağlar.

Belki de en yaygın kullanılan şirket performans yönetim sistemi dengeli ölçüm kartı sistemidir. 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından ortaya konulan dengeli ölçüm kartı kavramı günümüzde pek çok Fortune 1000 şirketinde kullanım alanı bulmuştur.³³

Günümüzde gerek firma yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa

³³ Vince Kellen, "Business Performance Measurement", (CIO & Faculty, School of CTI, DePaul University Chicago, IL,U.S.A, February 2003), s.5,7.

dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir.³⁴

1.3. Kilit Performans Göstergeleri Ölçüm Kartları

Kilit performans göstergeleri ölçüm kartları da oldukça yaygındır. Bir dengeli ölçüm kartına geçerken organizasyonlar genellikle mevcut ölçümlerini dengeli ölçüm kartının dört kategorisine göre sınıflandırarak inşa ederler.

KPG karneleri üst seviyede hâlihazırda bir stratejik program olduğu durumlarda bölüm ve takımlara en fazla faydayı sağlar. Bu şekilde, farklı göstergeler bireylere ve takımlara üst seviye amaçlara katkı sağlamak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar. Her ne kadar stratejiye olan bağ açıkça sağlanmış da olsa KPG karneler yalnız bölgesel, genel ya da stratejik olmayan, gelişmeler sağlarlar.

KPG karneler, tüm organizasyonu genel vizyon ve misyonuna yönlendirecek bütüncü konular kümesi çevresinde hizalama yeteneğinden yoksundurlar. Bunun yerine çoğunlukla tutarlı bir öyküsü ya da yönü olmayan bir dizi iyi fikri yansıtırlar.³⁵

Üst yönetim KPG'lerin en büyük kısıtlılığı, onların ön safların motivasyonu için kullanılamaz oluşudur. Kişiler kendi performanslarındaki ve çabalarındaki değişimi KPG'lerde gösterilen figürler ile ilişkilendiremediklerinde, KPG'ler süreçteki kişilere bir anlam ifade etmezler. Üst yönetim KPG'leri ise hepsi birbirine karışmış çeşitli sayıda değişkenler içerir.

Ayrıca, üst yönetim KPG'leri olayları değiştirmek için ne yapılması gerektiği hakkında doğru ve derinlemesine bilgi sağlamazlar. Genellikle nedenin kaynağı ile ilgili değildir.

Ek olarak, analiz prensibi vardır. Bu ise her işlemin ön saflarında ne olduğunu anlamak için kolaylıkla tabana uzanıp, en ince detaya kadar işleyebilme kabiliyetidir.

³⁴ Elitaş, a.g.e., s.349-350.

³⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", **Part I, Accounting Horizons**, Vol 15, (2001), s.87.

Son olarak, “kısa dönemli kontrol” prensibi vardır ki bu da ekibinizle beraber figürlere her gün hatta bazı durumlarda saatlik olarak bakmanızı gerektirir. Burası yönetim kontrolünün kazanılıp kaybedildiği noktadır.³⁶

1.4. Şirket Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartları

1.4.1. Dengeli Ölçüm Kartının Tanımı ve Fonksiyonu

İş karar verme spektrumunun en stratejik seviyesinde en tepede dengeli ölçüm kartı vardır. Dengeli ölçüm kartı esasen operasyonel yürütmenin, iş stratejisi ile hizalanmasına yardımcı kullanılır. Bir dengeli ölçüm kartının amacı, gerçekleşen yürütmeyi gözleyerek ve bu yürütmenin belirli bir stratejiye olan sonuçlarını haritalandırarak, işi ortak bir stratejik plana odaklamaktır. Bir dengeli ölçüm kartında kullanılan temel ölçüt kilit performans göstergesidir. Kilit performans göstergeleri, çoğunlukla birkaç ölçütün ya da kurumların stratejik bir amaç yürütmedeki yeteneklerini ölçen diğer kilit performans göstergelerinin bir bileşimidir.³⁷

Dengeli ölçüm kartı dünya çapında iş ve endüstride, devlette ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda; iş aktivitelerini, organizasyonun vizyonu ve stratejisi doğrultusunda yönlendirmek, iç ve dış iletişimi arttırmak, organizasyonun stratejik hedefler doğrultusundaki performansını izlemek için yaygın olarak kullanılan bir stratejik planlama ve yönetim sistemidir.³⁸

Dengeli ölçüm kartı yalnızca bir ölçüm sistemi değil, organizasyonların vizyonlarını ve stratejilerini netleştirmelerine olanak veren ve bunları eyleme

³⁶ Robin Tidd, “Key performance indicators: Picking The Right Ones”, <http://www.accountingweb.co.uk/item/166836>, Erişim Tarihi: 02.11.2009, s.2.

³⁷ Thomas W. Gonzalez, “Dashboard Design: Key Performance Indicators & Metrics”, **Published by Bright Point Consulting Inc.** (2005), <http://www.brightpointinc.com/Articles.asp?File=Dashboard%20Design%20Metrics%20and%20KPGs.htm>, Erişim Tarihi: 26.08.2009, s.1.

³⁸ Balanced Scorecard Institute, “What Is Balanced Score Card?”, **Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company**, <http://www.balancedscorecard.org/BSCRResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, Erişim Tarihi: 15.07.2009, s.1.

dönüştüren bir yönetim sistemidir. Ayrıca Stratejik performans ve sonuçları sürekli geliştirmek için hem dâhili iş sürecinden hem de dış çıktılardan geribildirim sağlar. Bütünüyle etkili bir biçimde kullanıldığında, dengeli ölçüm kartı stratejik planlamayı, akademik bir alıştırmadan işletmenin sinir merkezine dönüştürür.³⁹

Dengeli ölçüm kartı organizasyonun hedeflerini ve başarılarını tanımlamak için anlaşılması kolay bir formattır. Aşağıdaki noktalarda faydalı olduğu ispatlanmıştır:

- ✓ Stratejik niyetlerin iletişimi (firmalar her geçen gün yönetici ve çalışanları dâhil etme ihtiyacı duymaktadır);
- ✓ Mevcut gerekliliklerden ziyade stratejik hedeflerden güdülenen eylemlerin tartışılması;
- ✓ Bu tip aktivitelerin izlenip ödüllendirilmesi.⁴⁰

Dengeli ölçüm kartı, kaynak mobilizasyonunu yönetmede ve operasyonel aktiviteyi hizalamada kullanılabilen, stratejinin bileşenlerini tanımını daha doğru ve açık olarak aktaran bir strateji planlama ve uygulama aracı olarak dizayn edilmiştir.

Zorluklar, organizasyonun stratejisinin düzgün tanımlanmasından değil, bu stratejinin organizasyonun tüm iş alanlarında uygulanmasındadır. (Değişimi yönetme süreci)

Bu yüzden, dengeli ölçüm kartının başarısı örgütsel değişim gerektirir. Ne yazık ki bir organizasyonun içindeki değişim müteakip oranda organizasyon için en iyi olan tarafından belirlenmez. Dahası, örgütsel etkinin karmaşık bir kokteyli, strateji uygulamasını desteklemek için değişimin olup olmadığını ve ne kadar hızlı olduğunu belirler. Değişimi yönetme aşamasında, aşağıdaki yönler dengeli ölçüm kartı uygulamasının temel parçası olmalıdır:

³⁹ Gavin Lawrie and Ian Cobbold, "Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard", **2GC Active Management, Berkshire UK.**, (2004),

http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/3.Performance_Management_casoni/3.Development_III_Generation_Balanced_Scorecard.pdf, Erişim Tarihi: 2.09.2009, s1.

⁴⁰ Nils Goran Olve, Anna Sjostrand, **The Balanced Scorecard. West Sussex, UK: Capstone Publishing Ltd.**, (2006), s.1-5.

- Politik önyargıları yönetme,
- Çalışan davranışları ve çalışma uygulamalarında geçişi yönlendirme,
- Yapıcı davranışı güdüleme.⁴¹

1.4.2. Kilit Performans Göstergelerinin Dengeli Ölçüm Kartları ile İlişkisi ve Rolü

Kilit performans göstergeleri (KPG) organizasyonların, organizasyonel hedeflerine ilerleyişlerini tanımlamada ve ölçmede yardımcı olurlar. Organizasyon misyonunu, ortaklarını ve hedeflerini tanımladıktan sonra, bu hedefler, ilerleyişini ölçmek için bir yola ihtiyaç duyar. Kilit performans göstergeleri bu ölçümlerdir.

Hangi Kilit performans göstergeleri seçilirse seçilsin, bunlar organizasyonun hedeflerini yansıtmalı, organizasyonun başarısı için bir anahtar olmalı ve ölçülebilir olmalıdır.

KPG'ler “dengeli ölçüm kartı” (Balance Scorecard) gibi uygulamalar ve yöntemler yoluyla örgütsel stratejilerle ilişkilendirilirler. Bu göstergeler, bir işletmenin örgütsel amaçlara erişmedeki ilerleme düzeyini ölçmeye yardımcı olur. Örneğin, müşteri başına satışların belirli bir yüzdeden başka bir yüzdeye çıkarılması gibi.⁴²

Dengeli ölçüm kartının amacı, gerçek dünyadaki yürütmeleri izlemek ve bu yürütmelerin sonuçlarını özgün stratejiye çevirerek işi ortak stratejik plana odaklı tutmaktır.

1.4.3. Dengeli Ölçüm Kartının Gelişimi

Dengeli ölçüm kartı Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) ve Dr. David Norton tarafından, işletmecilere ve yöneticilere örgütsel performans hakkında daha dengeli bir görüş sağlamak için geleneksel finansal ölçütlere, finansal olmayan

⁴¹ Martin McCann, “The Balanced Scorecard and Change Management”, **SAS Institute Inc.**, (2009), <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=13130>, Erişim Tarihi: 09.09.2009, s.1.

⁴² Ömer Baybars Tek, “Perakendecilikte Ölçümleme ve İstatistik”, **Türkiye Perakendeciler Federasyonu**, http://www.tpdf.org/haberler.php?haber_id=20090509164207, Erişim Tarihi: 28.10.2009, s.1.

stratejik performans ölçütlerini ekleyen bir performans ölçüm taslağı olarak meydana getirilmiştir.⁴³

Harvard Business School ve ABD'nin on iki lider firmasının katılımı ile yürütülmüş olan bir araştırma projesinin ürünüdür.⁴⁴

Dengeli ölçüm kartı tabiri 1990'ların başlarında kullanılmaya başlandığı hâlde, bu tarz yaklaşımın kökleri çok derindir ve General Electric'in 1950'lerdeki öncü performans ölçüm raporlarına ve Fransız işletme mühendislerinin (*Tableau de Bord* 'un yaratıcıları - performans ölçümlerinin "gösterge paneli") 20. yüzyılın başlarındaki çalışmalarını içerir.

Dengeli ölçüm kartı, ilk kullanımı olan basit performans ölçme taslağından, tam bir stratejik planlama ve yönetim sistemine gelişmiştir. "Yeni" dengeli ölçüm kartı, bir organizasyonun stratejik planını cazip fakat pasif bir dokümandan organizasyon için günlük bazda emirlere dönüştürür. Yalnızca performans ölçümü sağlamakla kalmaz, planlamacılara neyin yapılması ve ölçülmesi gerektiğini teşhis etmelerine yardımcı olan bir taslak sağlar. Yöneticilerin stratejilerini doğru bir şekilde uygulamalarını mümkün kılar.

Stratejik yönetime olan bu yeni yaklaşım, ilk kez bir yazı dizisinde Dr. Kaplan ve Dr. Norton tarafından detaylı ile anlatılmıştır. Dengeli ölçüm kartı yaklaşımı, önceki yönetim yaklaşımlarının bazı zayıflıklarını ve belirsizliklerini teşhis ettikten sonra, şirketlerin finansal perspektifi dengelemek için ne ölçmeleri gerektiği ile ilgili net bir yönerge sağlar.

Kaplan ve Norton dengeli ölçüm kartının yeniliğini şu şekilde tanıtır:

"Dengeli ölçüm kartı geleneksel finansal ölçümleri korur."

Ama finansal ölçütler geçmiş olaylar hakkında bilgi verir, başarı için müşteri ilişkilerinin çok kritik olmadığı ve yatırımları uzun dönemli kaynaklarda olan endüstriyel devir şirketleri için yeterlidir. Fakat bu finansal ölçümler, müşteriye, satıcıya, çalışanlara, işlem sürecine, teknolojiye ve yeniliğe yatırım yaparak ileri değer

⁴³ Cobbold, Ian ve Gavin Lawrie, "The development of Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool", **2GC Conference Paper**, Presented at PMA Conference, Boston, (USA, May 2002), s.1.

⁴⁴ Anthony J.Berry, Jane Broadbent and David Oatley, **Management Control, Theories, Issues and Performance**, (2nd edition, New York: Palgrave Mac Millan, 2005), s.1.

yaratması gereken bilgi çağı şirketleri için yapmaları gereken, yolculuğa rehberlik etme ve değerlendirme için yetersiz kalır.

Kaplan ve Norton'un 1997'den önceki yayınlarının arasından bir miktar özellik çıkar sanabilir, Dengeli ölçüm kartı en az aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- Finansal ve finansal olmayan ölçümlerin karışımı;
- Sınırlı miktarda ölçümler,
- Perspektifler adı altında 4 gruba ayrılan ölçümler, orjinal adı “Financial”, “Customer”, “Internal Process” ve “Innovation and Learning”, ancak son ikisi şu şekilde yeniden adlandırıldı “ İçsel İş Süreci” ve “Öğrenme ve Gelişim”,
- Özel stratejik amaçları ilişkilendirmek için seçilen ölçümler – genellikle tablolarda belgelendirilen her biri bir amaç ile ilişkilendirilmiş bir veya daha fazla ölçüm,
- Ölçümler, organizasyondaki üst düzey yöneticilerin aktif desteğini sağlayan bir tarzda, hem stratejik bilgiye ayrıcalıklı erişimlerini hem de dizayn edildikten sonra Dengeli ölçüm kartından çıkacak stratejik iletişime onaylarının ve desteklerinin önemini yansıtarak seçilmeli.
- Bazıları nedensel ilişkiyi göstermelidir - Kaplan ve Norton'un çalışmalarında bununla ne demek istedikleri belirsizdir: 1992 ve 1993 makaleleri dört perspektifin arasındaki bağları izah eder ama bu bağları makalede tartışmaz. 1996a makalesi bir nevi ikinci nesil Dengeli ölçüm kartılarının yapısını öngören bir tavırda Dengeli ölçüm kartı perspektiflerindeki ölçütler arasındaki nedensellik bağını göstermeye olan ihtiyacı tartışır ve izah eder. Ama 1996 kitaplarında aynı zamanda nedenselliğin “performans sürücü (lider)” ölçümler ile “çıktı (gecikmeli)” ölçümler arasında da olmasını önerirler.⁴⁵

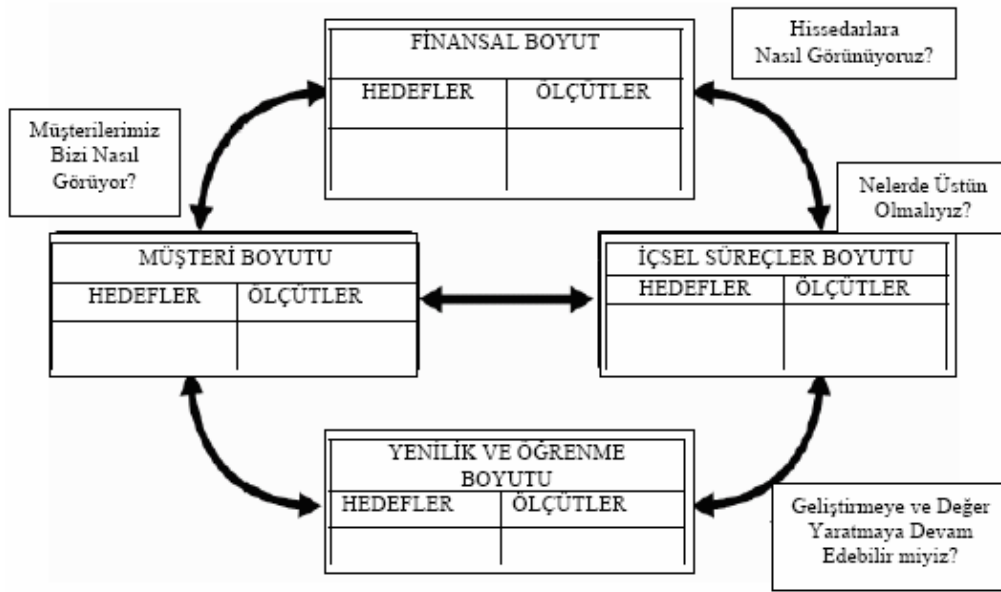
1.4.4. Dengeli Ölçüm Kartının Perspektifleri

Dengeli ölçüm kartı organizasyonu dört perspektiften düşünmemizi ve bu perspektiflere göre ölçüt geliştirip, veri toplamamızı ve analiz etmemizi önerir.

Buradaki fikir şudur, ilk kategori olan öğrenme gelişme ve yenilik insanlarla (çalışanlar ve ortaklar) başlar. Bu insanlar stratejik hedefleri gerçekleştirirken aynı

⁴⁵ Lawrie, a.g.e., s.1-2.

zamanda ikinci kategori dâhili iş süreçlerini geliştirmek ve oluşturmak için tanımlanmış olan stratejik hedefleri de gerçekleştireceklerdir. Bu iş hızlanması birikimi ve öncelikleri üçüncü kategoriye, müşteri sadakatini ve memnuniyeti arttırmaya, katkı sağlamaya devam edecektir. Böylece fizikteki manyetik alanın itici gücü gibi çalışanların enerjisi ve seçimleri son ve dördüncü kategori olan finansal hedeflerin stratejik hedeflerine ulaşmaya topluca katkı sağlayacaktır.⁴⁶



Şekil 11. Kaplan & Norton'un *The Balanced Scorecard*'ından Uyarlanan Dört Perspektif⁴⁷

Kaynak : Çağla Pınar, Utkutuğ, "Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, (2008), s.55-78.

1.4.4.1. Finansal Perspektif

Kaplan ve Norton finansal data için geleneksel ihtiyaçları göz ardı etmemektedir. Zamanında ve doğru finansman verileri her zaman bir öncelik olacak ve

⁴⁶ Gary, Cokins, "What is Being Balanced in Balanced Scorecard?", **Information Management and Source Media**, http://www.information-management.com/news/balanced_scorecard_dashboard-10015373-1.html, Erişim Tarihi: 12.05.2009, s.1.

yöneticiler bunu sağlamak için gereken her ne ise onu yapacaktır. Genellikle finansal veriler gereğinden fazla ele alınmakta ve işlenmektedir. Şirket veritabanının uygulaması ile işlemlerin çoğunun merkezileşmesi ve otomatikleşmesi beklenmiştir. Ancak önemli olan şudur ki mali verilere olan mevcut vurgu diğer perspektifler bakımından dengesiz bir duruma yol açmaktadır. Bu kategoriye muhtemelen risk değerlendirmesi ve maliyet - fayda verisi gibi ilave finansal veriyi dâhil etmeye gerek vardır.⁴⁸

Finansal ölçütlere örnekler: Karlılık, yatırımın geri dönüşü, gelir büyümesi, maliyet kontrolü, üretkenlik, demirbaş kullanımı, yatırım stratejisi⁴⁹

1.4.4.2. Dâhili Süreç Perspektifi

Bu perspektif dâhili işletme süreci ile ilgilidir. Bu perspektifi esas alan ölçütler, yöneticilere işletmelerinin ne kadar iyi çalıştığını ve ürünlerin ve servislerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını (misyon) bilmelerine olanak sağlar. Bu ölçütler bu süreçleri yakından bilen kişiler tarafından işletmenin yegâne misyonları ile birlikte dikkatle dizayn edilmelidir. İşletmelerin kendine has misyonları olduğu için dışarıdan danışmanlar tarafından geliştirilebilecek bir şey değildir.⁵⁰

Bir organizasyon müşterilerinin ve finansal perspektiflerinin açık bir resmine sahipse, bu, müşteriler için farklılaştırılmış fiyat tekliflerini ve finansal hedefler için üretkenlik gelişimlerini neler aracılığı ile sağlayacağını belirleyebilir. Dâhili işletme perspektifleri aşağıda dört üst seviye sürecine bölünen kritik organizasyonel aktivitelerini kapsar:

1- Yeni marketlere ve müşteri segmentlerine girmek ve yeni ürünler ve servisler geliştirmek için acenteleri yeniliği destekleyecek şekilde inşa etmek,

2- Var olan müşterilerle ilişkileri genişleterek ve derinleştirerek müşteri önemini artırmak,

⁴⁸ Balanced score card institute, **a.g.e.**, s.1.

⁴⁹ Mike, Toten. "Using KPGs as an Organisation Scorecard", **SAS Institute Inc.**, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.2.

⁵⁰ Balanced Score Card Institute, **a.g.e.**, s.1.

3- Arz zincir yönetimini, dâhili süreçleri, mal kullanımını, kaynak kapasitesi yönetimini ve diğer süreçleri geliştirerek, operasyonel mükemmeliyet elde etmek

4- Harici hissedarlar ile etkili ilişkiler geliştirerek iyi bir şirket vatandaşı olmak

Katma değer katılmış müşteri ilişkileri geliştirmek için ya da yenilik gerektiren bir strateji benimseyen çoğu şirket yanlışlıkla dâhili süreç perspektiflerini sadece operasyonlarının maliyet ve kalitesine odaklanarak ölçmeyi seçerler. Bu şirketler, stratejileri ve o stratejileri nasıl ölçtükleri arasında tam bir temassızlığa sahiptirler.

Beklendik bir şekilde, temel dâhili ölçümleri yenilik veya geliştirilmiş müşteri ilişkilerini değil de süreç gelişimlerini vurguladığında organizasyonlar büyüme stratejilerini uygulamada büyük zorluklarla karşılaşır.

Farklı işletme süreçlerindeki gelişmelerden sağlanan finansal faydalar genellikle aşamalarla meydana gelir. Operasyonel verimliliklerdeki ve süreç gelişimlerdeki artışlardan sağlanan maliyet tasarrufu kısa vadeli avantajlar getirir. Müşteri ilişkilerini geliştirmeden sağlanan gelir büyümesi orta dönemde gerçekleşir. Artırılmış yenilik genellikle uzun vadeli gelir ve marj artışı üretir. Tam bir strateji, her üç yüksek seviye dâhili sürecinden de geri dönüş meydana getirmeli.⁵¹

Dâhili süreç perspektifine örnekler: müşteri servisi, yenilikler, operasyonel verimlilik, kalite, kaynak kullanımı, döngüler.⁵²

1.4.4.3. Müşteri Perspektifi

Güncel yönetim felsefesi, her işte müşteri odaklılığın ve müşteri memnuniyetinin öneminin farkındalığının arttığını göstermektedir. Bunlar en önemli göstergelerdir; eğer müşteriler tatmin olmazsa, doğal olarak ihtiyaçlarını karşılayacak başka tedarikçiler bulurlar. Bu perspektifin, zayıf performans göstermesi bugünkü finansal değerler iyi de olsa, ileride işlerin kötüye gideceğinin en temel göstergesidir.

Tatmin ile ilgili ölçütleri belirlerken müşteriler, müşteri tiplerine ve bu müşterilere sağlanan ürün ve servis süreçlerine göre analiz edilmelidirler.⁵³

⁵¹ Kaplan & Norton, a.g.e., s.88.

⁵² Mike, a.g.e., s.2.

⁵³ Balanced Score Card Institute, a.g.e., s.1.

Her iş stratejisinin merkezinde, ürün, fiyat, servis, ilişki ve şirketin imajının özün bir karışımını tanımlayan müşteri-değer sunumu vardır. Bu organizasyonun hedef müşterilerini cezp etmede, tutmada ve ilişkilerini derinleştirmede kendini rakiplerinden nasıl farklılaştıracağını tanımlar. Sunulan değer çok önemlidir çünkü bu organizasyona dâhili süreçlerini müşterileri ile beraber geliştirilmiş çıktılara bağlamada yardımcı olur.

Firmalar sunulan değerlerini, operasyonel mükemmeliyet (Mc Donalds, Dell bilgisayar) müşteri mahremiyeti (Home depot and IBM 1960-1970ler) ürün liderliği (İntel ve Sony) arasından seçerek farklılaştırır. Sürdürülebilir stratejiler bu üçünden en az birinde mükemmel olarak ve diğer ikisinde ise temel standartları yerine getirerek sağlanabilir. Ancak kendi sunulan değerini tanımlandıktan sonra firmalar hangi müşteri tipini ve sınıfını hedeflemesi gerektiğini bilir. Özellikle operasyonel mükemmeliyet stratejisini izleyen firmalar; rekabetçi fiyat, ürün kalitesi, ürün seçimi, teslimat süresi ve zamanında teslimat alanında üstün olmalıdırlar. Müşteri mahremiyetini izleyenlerde ise, organizasyon olağanüstü servisini de içeren müşterileri ile olan ilişkisinin kalitesini ve her bir müşterisine sunduğu çözümlerin uygunluk ve bütünlüğünü vurgulamalıdır. Ürün liderliğini izleyen şirketlerde strateji; ürün ve servislerinin fonksiyonelliklerine, özelliklerine ve performansına yoğunlaşmalıdır.

Müşteri perspektifi ayrıca farklılaştırılmış değer sunumundan gelen beklenen çıktıları da belirler. Bunlar, hedef müşteri segmentindeki pazar payı, hedef müşterilerin mevduat payı, hedeflenen segmentteki müşterilerin kazanımı ve elde tutulması ve müşteri kârlılığını kapsamaktadır.⁵⁴

Müşteri Perspektifine örnekler: Pazar payı, kazanılan müşteri, tutulan müşteri, müşteri memnuniyeti.⁵⁵

1.4.4.4. “Öğrenme ve Büyüme” (Yenilik ve Öğrenme) Perspektifi

Önceki üç perspektifteki performans ölçütleri yönlendirmede kısa dönemlidir. Düzenli olarak raporlanırlar ve göreceli olarak kısa bir zaman dilimi süresindeki gelişme ve başarıları gösterirler. Fakat değişen çevrede rekabetçi kalabilmek için

⁵⁴ Kaplan & Norton, a.g.e., s.89.

⁵⁵ Mike, Toten, “Using KPGs as an Organisation Scorecard”, SAS Institute Inc., <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.2.

şirketler uyum sağlamalı ve müşterilere almak isteyecekleri ürün ve servisleri sunmaya devam etmelidirler. Yenilik ve öğrenme perspektifindeki ölçütler, diğer kısa dönemli ölçütlere nazaran uzun dönemli yönü öne çıkarırlar.⁵⁶

Bu perspektif, çalışan eğitimini ve kişisel ve tüzel gelişim ile ilgili ortak kültürel tutumları içermektedir. Bir bilgi çalışanı organizasyonunda, insanlar (tek bilgi deposu) temel kaynaktır. Bugünkü hızlı teknolojik değişim şartlarında, bilgi çalışanlarının sürekli öğrenme modunda olmaları gerekli olmaya başlamıştır. Ölçütler, yöneticilere eğitim fonlarını en faydalı olabilecekleri yerlere odaklamada rehberlik edecek şekilde konumlandırılabilir. Zaten, öğrenme ve büyüme, her bilgi çalışanı organizasyonunun başarısı için temel kaideyi oluşturulur.

Kaplan ve Norton “öğrenme”nin “eğitim”den daha fazlası olduğunu vurgulamaktadır. Öğrenme, çalışanların bir problemle ilgili konuda yardıma ihtiyaç duyduklarında bunu kolaylıkla elde edebilmeleri için birbirileri arasında iletişim kolaylığının olması gerekliliğini içerdiği gibi, aynı zamanda organizasyon içindeki danışman ve eğiticiler gibi şeyleri de kapsar. Ayrıca, Baldrige kriterinin “yüksek performans çalışma sistemleri” olarak adlandırdığı teknolojik aletler de içerir.⁵⁷

Bir strateji haritasının son bölgesi her stratejinin temeli olan öğrenme ve büyüme perspektifidir. Öğrenme ve büyüme perspektifinde, yöneticiler çalışan yetenek ve becerilerini, stratejiyi desteklemek için gerekli olan teknolojiyi ve kurumsal ortamı tanımlar. Bu hedefler bir şirkete, kritik içsel işletme süreçleri, farklılaştırılmış değer teklifi ve müşteri ilişkilerinden gelen stratejik gereklilikler ile insan kaynaklarını ve bilgi teknolojisini hizalamasına olanak verir.

Öğrenme ve büyüme perspektifini tanımladıktan sonra, şirketler ilişkili dört ana perspektif ile eksiksiz bir strateji haritası elde ederler.⁵⁸

⁵⁶ Anthony J.Berry, Jane Broadbent and David Oatley, **Management Control, Theories, Issues and Performance**, (2nd edition, New York: Palgrave Mac Millan, 2005), s.2.

⁵⁷ Balanced Score Card Institute, “What Is Balanced Score Card?”, **Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company**, <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>,

Erişim Tarihi: 15.07.2009, s.1.

⁵⁸ Kaplan & Norton, **a.g.e.**, s.90-91.

Öğrenme ve büyüme perspektifine örnekler: çalışan becerileri, muhafaza etme, üretkenlik, bilgi sistemleri yeteneği, bilgi yönetimi, çalışan yetkilendirme, motivasyon ve değerlerin hizalanması.⁵⁹

Dengeli ölçüm kartı, dört perspektifin her birinde organizasyonun stratejisinin amaçlara, ölçütlere, hedeflere ve eylemlere dönüştürülmesi ile ve ortak bir anlaşma ile en uygun şekilde oluşturulmuştur. Vizyon ve stratejinin aktarımı yönetici takımı strateji içinde yer alan “dünya çapında” , “en iyi servis” , “hedef müşteri” gibi bazı belirsiz tanımlar ile ne denilmek istendiğini özel olarak açıklamaya zorlar.

Açık ve kesin bir strateji olmadan da dengeli ölçüm kartı benzeri sistemler geliştirilebilir ve pek çok organizasyon da bunu yapmaktadır. Bununla beraber, bu tip finansal ve finansal olmayan ölçümlerin kilit performans göstergesi karneleri ya da kilit hissedar karneleri diye adlandırılmaları daha doğru olacaktır zira dengeli ölçüm kartı ve strateji el ele giderler. Kaplan ve Norton bunu çok güzel özetlerler:

*“ Bir stratejinin formülasyonu sanattır. Bunun yanında bir stratejinin tanımı sanat olamamalıdır, eğer stratejiyi daha disiplinli bir şekilde tanımlayabilirsek başarılı uygulama ihtimalini arttırmış oluruz. Stratejinin öyküsünü anlatan bir dengeli ölçüm kartı ile şimdi güvenilir bir temelimiz vardır. ”*⁶⁰

1.4.5. Dengeli Ölçüm Kartının Kullanım Nedenleri

En temel fayda olarak dengeli ölçüm kartı metodu; organizasyona, üstün performansa ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken kilit amaçlarına odaklanmada yardımcı olur. Diğer faydaları ise:

- Verimli strateji uygulaması sağlar.
- Dengeli ölçüm kartları ile strateji her çalışanın günlük aksiyonlarının bir parçası haline gelir. Başarı ve motivasyonu artırır.
- Stratejinin net hedefler ve görevler şeklinde iletimi ile, her çalışan yaptığı işin “büyük resme” etki ve desteğini anlar.⁵
- Strateji ve sonuçlar üzerinde dikkati artırır.

⁵⁹ Mike, Toten, “Using KPGs as an Organisation Scorecard”, SAS Institute Inc., <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi: 01.08.2009, s.2.

⁶⁰ Kaplan & Norton, a.g.e., s.92-92.

- Neyin önemli olduğunu ölçerek örgütsel performansı geliştirir.
- Organizasyon stratejisini insanların günlük yaptıkları temel çalışmalar ile hizalar.
- Gelecekteki performans faktörlerine odaklanır.
- Organizasyonların vizyon ve stratejilerinin iletişimini geliştirir.
- Projeleri ve girişimleri önem sırasına göre sıralar.⁶¹

Neden dengeli ölçüm kartı konsepti 1992'deki tanıtımından bu yana üretim ve servis şirketleri, kar gütmeyen kuruluşlar ve dünyadaki devlet birimleri tarafından geniş ölçüde benimsendi?

Öncelikle, finansal olmayan ölçümleri içeren önceki sistemler, bağlı ölçütlerin geniş kapsamlı bir sisteminden ziyade yöneticilerin takip edebilmesi ve geliştirme yapabilmesi için daha çok bir kontrol listesine benzer özel toplanmış ölçütler kullanılmıştır.

Dengeli ölçüm kartı ölçütlerinin stratejiye olan bağımlı ve strateji hipotezini tanıtan neden ve sonuç bağlarını vurgular. Ölçüm sistemi ve strateji arasındaki ilişkinin sıkılaşması, finansal olmayan ölçütlerin rolünü bir operasyonel kontrol listesinden, kapsamlı bir strateji uygulama sistemine yükseltir.

İkincisi, dengeli ölçüm kartı teknolojinin değişken doğasını ve 20. Yüzyılın sonlarındaki rekabetçi avantajı yansıtır. 19 yy. ve 20. yüzyılının bir kısmındaki endüstri çağı rekabetinde şirketler, yatırımlarından ve envanter, mülk, fabrika ve ekipman gibi somut değerlerin yönetiminden rekabetçi avantajı elde ettiler. Somut değerler tarafından bastırılan bir ekonomide, finansal ölçüler fabrikaların bilançolarındaki yatırımları kayda geçirmek için yeterlidir. Gelir beyannameleri ayrıca, gelir ve kâr elde etmek için bu somut değerlerin kullanımı ile ilgili giderleri de yakalar. Ancak 20. yüzyıl sonlarına doğru, soyut değerler rekabetçi avantaj için temel faktör olacaktır. 1982'de somut defter değerleri organizasyonun Pazar değerinin %62'sini temsil ederdi, on yıl sonra bu oran

⁶¹ Balanced Score Card Institute, "What Is Balanced Score Card?", **Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company,**

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>,

Erişim Tarihi: 15.07.2009, s.1.

% 38'e geriledi. 20. yüzyılın sonunda ise, maddi varlıkların muhasebe değeri kuruluşların piyasa değerinin % 20'sinden azını oluşturmaktadır.⁶²

İyi dizayn edilmiş dengeli ölçüm kartı hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerin organizasyonun tüm seviyesindeki çalışanlar için bilgi sisteminin bir parçası olmasını sağlar.

Alt seviyedeki çalışanlar karar ve eylemlerinin finansal sonuçlarını görebilir, üst yöneticiler ise uzun dönemli başarı faktörlerini anlayabilirler.

Dengeli ölçüm kartı iş biriminin misyon ve stratejisinin somut hedef ve ölçütlere dönüşümünü gösterir.

Dengeli ölçüm kartının dört perspektifi :

- Kısa ve uzun dönemli amaçlar arasında
- Dış ölçütler (hissedar ve müşteriler) ile kritik iş süreçlerinin dâhili ölçütleri, yenilik, öğrenme ve gelişim arasında
- İstenen çıktılar ve bu çıktıların performans faktörleri arasında
- Sert objektif ölçütler ile yumuşak daha sübjektif ölçütler arasında denge sağlar.⁶³

1.4.6. Dengeli Ölçüm Kartlarının Stratejik Yönetim Biçimi Olarak Kullanılması

1.4.6.1. Strateji Nedir?

Bazılarına göre strateji, yönetimin organizasyonu geleceğe yönlendirmek için tasarladığı yüksek seviye planlar ile temsil edilir.

Bazıları ise stratejinin kişinin arzu edilen geleceğe ulaşmak için alacağı spesifik ve detaylı eylemlerde olduğunu iddia eder.

Diğerlerine göre ise, strateji en iyi uygulamalara eş değerdedir.

Son olarak, bazıları stratejiyi bir faaliyetin zaman içindeki tutarlılık şekli olarak düşünebilir.

⁶² Kaplan & Norton, a.g.e., s.94.

⁶³ Robert Simons, **Performance Measurement & control Systems for Implementing Strategy**, New Jersey:Prentice-Hall Inc., (2000), s.186-187.

Tanımların karmaşasından sıyrılmak için stratejinin kilit prensiplerine odaklanmak daha faydalı olabilir:

a) **Farklı aktiviteler:** Strateji, takibi sizi pazarda farklı ve değerli bir pozisyona getirebilecek olan, rakiplerinizden daha değişik bir takım aktiviteler seçmenizle ilgilidir. Eğer herkes aynı aktiviteleri izlerse, farklılaştırma sadece operasyonel etkililiğe dayanacaktır. “Blue Ocean Stratejisi” yazarları Kim ve Mauborgne başarılı strateji esaslarını 3’e ayırır:

- Odaklanma, kilit kuvvetine odaklanma,
- Fikir ayrılığı, kendini benzer endüstri boyutundaki rakiplerden farklılaştırma,
- İlgi uyandıran bir slogan, akılda kalıcı bir slogan önerme.
- Takaslar: Etkili stratejiler rekabette takasları gerekli kılar. Strateji ne yapmak gerektiğini bilmekten çok ne yapmamak gerektiğini ayırt etmektir. Organizasyonlar, herkese her şey olma, girişimi yoluyla etkili bir şekilde yarışamazlar. Tüm organizasyon, yapmak için seçtiğiniz sey etrafında hizalanmalıdır ve bu stratejik pozisyondan değer yaratmalıdır.
- Uygun olma: Seçilen aktiviteler uzun soluklu başarı sağlama açısından birbirine uygun olmalıdır. Peter Drucker teorisinde (İş Teorisi), bizim işle ilgili varsayımlarımızın geçerli bir teori üretmek için bir biri ile uyum içerisinde olması gerektiğini önerir. Benzer aktiviteler, birleşik bir bütün üretmelidirler.
- Süreklilik: Her ne kadar endüstride olabilecek büyük yapısal değişiklikler stratejide de bir değişikliğe neden olabilecek olsa da, stratejiler sürekli olarak bütünüyle yenilenmemelidir. Strateji hangi alıcılara nasıl değerler sunacağımız gibi temel konular hakkındaki düşüncelerinizi netleştirir. Bu yön, hem içsel (çalışanlar) hem dışsal (müşteriler) bileşenler açısından net olmalıdır. Değişimler, mevcut stratejinin içinde özümsenebilecek yeni fırsatlar doğurabilir – örneğin yeni teknolojiler.
- Çeşitli düşünce süreçleri: Strateji, analitik kadar kavramsal alıştırma da içerir. Mintzberg’in de aktardığı gibi, strateji yalnızca karmaşık verinin detaylı

analizini değil kuruluş, endüstri, piyasa vb.nin geniş kavramsal bilgisini de içerir.⁶⁴

Strateji ne kadar iyi planlanmış ve seçilmiş olursa olsun işgücünü ve kullanılacak yöntemleri bu stratejiyi uygulamak için çok iyi biçimde organize etmediğimiz durumda işletme başarılı olamayacaktır. Bu nedenle işletmelerde stratejileri belirlerken aşağıdaki durumlara dikkat etmeliyiz:

- Yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirmelidir.
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve o stratejiye uygun olmalıdır.
- Stratejiyi belirlerken, örgütsel yapıyı oluşturan yönetici ve personellerin kişisel ve mesleki özellikleri dikkate alınmalıdır.
- İşletme, organizasyon yapısında değişiklik yapmadan, yeni bir strateji uygulamamalıdır.
- Tasarruf stratejileri uygulayan işletmelerin başarılı olabilmeleri için, önemli yönetsel maliyetleri ortadan kaldıracak örgütsel yapı değişimine gitmeleri gerekmektedir.⁶⁵

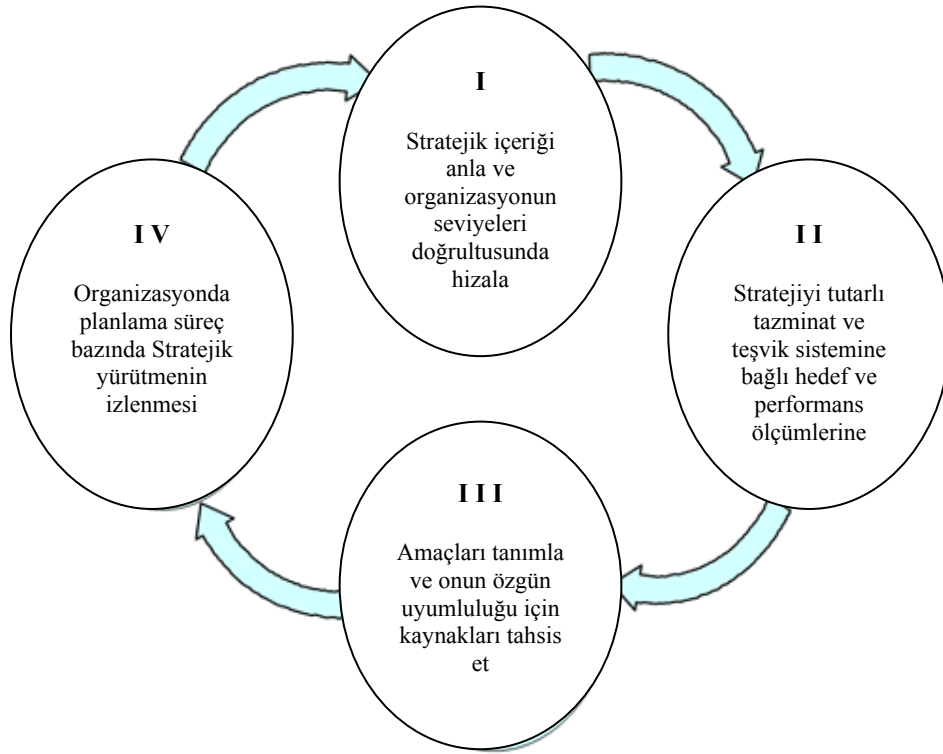
1.4.6.2. Strateji Yönetim Süreçleri

Buradaki düşünce, strateji ile başlayıp dört perspektifte de ortak olan kilit performans göstergeleri nelerdir, birbirileri ile nasıl ilişkilidirler, uzun dönemde organizasyonun rekabetçiliğini nasıl sağlayacaklardır gibi soruları sormak ve performans yönetim sistemini stratejiye bağlamak ve bunu uyumlu bir performans ölçüm sistemine dönüştürmektir.

Bu işi gerçekleştirmek için, gözümüzde dengeli ölçüm kartını dört aşamadan oluşan stratejik bir yönetim sistemi olarak canlandırmamız gerekir: (Şekil 12).

⁶⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, (1996), s 75-85.

⁶⁵ Eren Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1203, İşletme-Ekonomi Dizisi:138, (İstanbul 2002), s.386.



Şekil 12. Stratejik Yönetim Sistemi

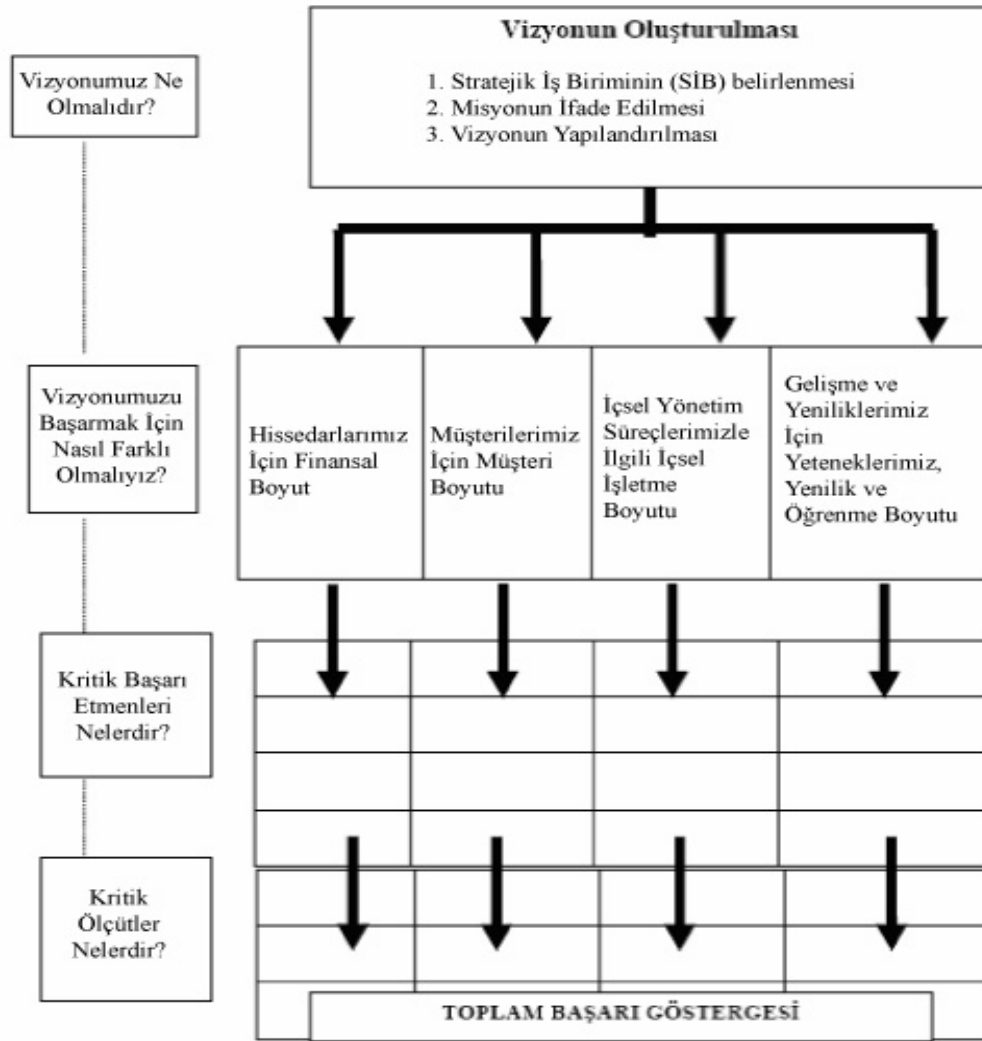
I. Ortak bir dil bakımından stratejinin anlaşılması ve kavranması, stratejik dilde “kurumsal dilbilgisi” olarak bilinen süreç,

II. Tutarlı tazminat ve teşvik sistemine bağlı hedef ve performans ölçümlerine “dönüştürüm”

III. Kaynakların belirlenmesi (stratejik düzenlemeye ayrılan zaman önemlidir),

IV. Stratejik başlıkların organizasyonun değerlendirme ve planlama toplantılarına dâhil edilmesi ve performans ölçütlerini ve eğilimleri kullanarak bu stratejik başlıkların arzulanan hedeflere ulaşmada izlenmesi.⁶⁶

⁶⁶ Daniel Meade, “The Art and Science of Measurement: The Nature of Indicators on the Balanced Scorecard”, SAS Istitute Inc., 2009, Robert G. “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, January-February 1991, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=10970>, Erişim Tarihi: 24.10.2009, s.2-3.



Şekil 13. Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması⁶⁷

Kaynak : Robert S. Kaplan, David P Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, September-October, (1993), s.139.

Dengeli ölçüm kartı; finansal ve finansal olmayan ölçümler, içsel ve dışsal ölçümler, kısa ve uzun vadeli ölçümler, geçmiş ve gelecekteki ölçümler, nicel ve nitel ölçümler arasında bir denge olmasını gerektirir.

Bu noktada, dengeli ölçüm kartı kavram ve yapısının sürekli değişim içinde açık uçlu olduğunu ve bir organizasyon için ölçüm sistemi oluşturmada kullanılabilecek tek bir referans yapının olmadığını hatırlamakta fayda vardır. Bu nedenle, organizasyon

tipine uygun isimlerde sık sık eşdeğer görüşler bulunabilir (devlet, devlet olmayan, sağlık sektörü, eğitim, üretim veya servis kurumları); benzer olarak, müşteri (içsel, tüketici, ilgi grupları) ve tedarikçi varyasyonları da diğerlerinin içine dâhil edilmiştir.⁶⁸

Birçok şirket dengeli ölçüm kartı kavramını ilk olarak performans ölçüm sistemlerini geliştirmek için kullandılar. Somut fakat kısıtlı sonuçlar aldılar. Bu kavramın uygulanması ise açıklık, fikir birliği ve performansta istenen gelişmelere odaklanmayı sağladı.

Son zamanlarda şirketlerin, dengeli ölçüm kartı kullanımını entegre ve tekrarlanabilir stratejik yönetim sistemi temeli olarak geliştirdiklerini görmekteyiz. Şirketler dengeli ölçüm kartını şu amaçlar için kullanmaktadır:

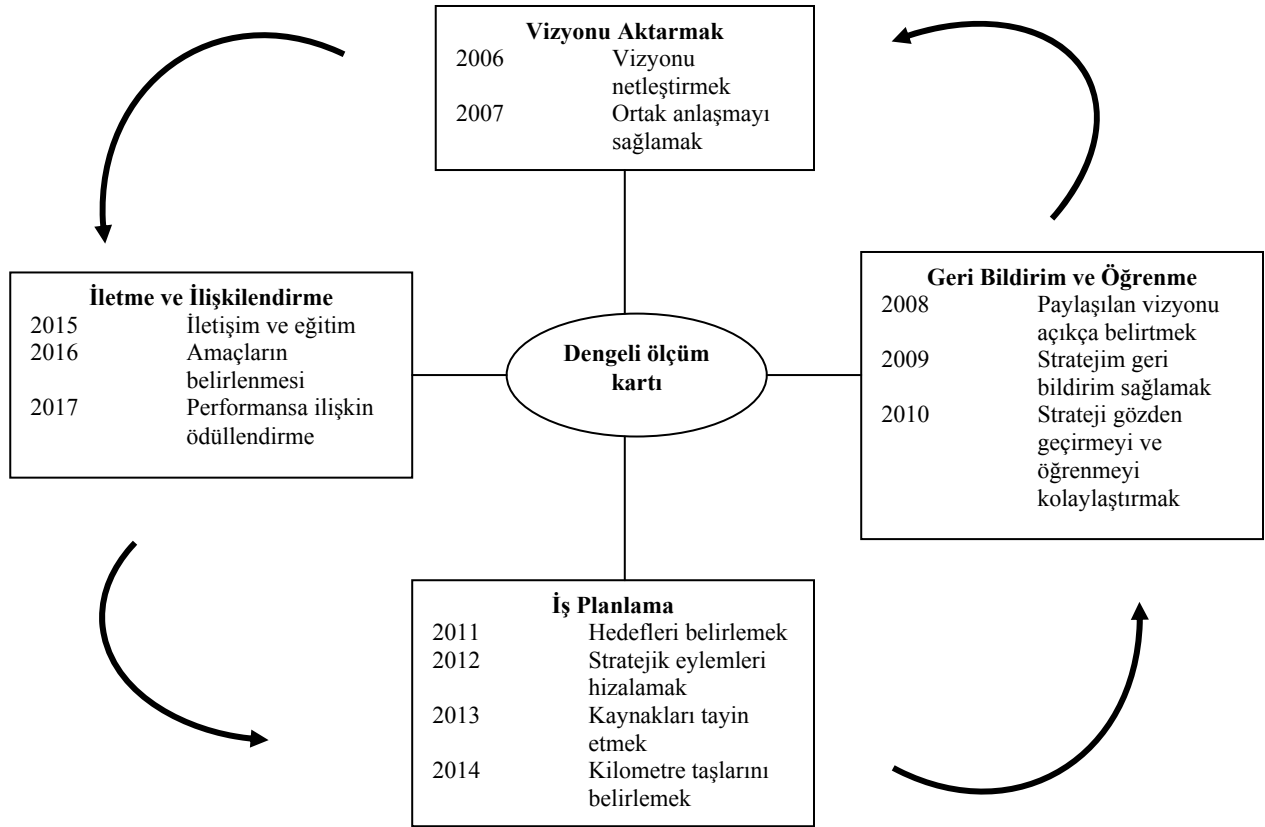
- Stratejiye açıklık kazandırmak ve güncellemek,
- Şirket aracılığıyla stratejiyi bildirmek,
- Birim ve bireysel hedefleri strateji ile hizalamak,
- Stratejik hedefler ile uzun vadeli amaçlar ve yıllık bütçeyi birbirine bağlamak,
- Stratejik öncelikleri belirlemek ve sıralamak,
- Periyodik performansı gözden geçirmelerini yönetmek ve stratejiyi geliştirmek.

Dengeli ölçüm kartı, şirketin yönetim süreçlerini hizaya koymasına ve tüm organizasyonun uzun vadeli stratejiyi uygulamaya odaklı kalmasına olanak verir.

Dengeli ölçüm kartı olmadan, pek çok organizasyonun benzer vizyon tutarlılığını ve etkiyi elde etmesi olanaksızdır; çünkü organizasyonlar yön değiştirmeye ve yeni stratejiler ve süreçler sunmaya eğilimlidirler.

Dengeli ölçüm kartı, stratejinin uygulanmasını yönetmek için bir taslak sağlamak dışında ayrıca, şirketin rekabetçi piyasa ve teknolojik çevresindeki değişmelere cevaben stratejinin kendisinin evrimleşmesine imkân verir.

⁶⁸ Meade, a.g.e., s.3.



Şekil 14. Stratejiyi Yönetmek: Dört Süreç⁶⁹

Kaynak : Stella, Mooraj, Daniel, Oyon, Didier Hostettler, "The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?", *European Management Journal*, Vol.17, No.5. (1999), s.484.

Çoğu firmanın operasyonel ve yönetsel kontrol sistemleri, şirketin uzun dönem stratejik amaçlarına ilerlemesi ile çok az ilgisi olan finansal hedef ve ölçütler çevresinde inşa edilmiştir. Bu nedenle, pek çok şirketin kısa vadeli finansal ölçümlere yaptığı vurgu, stratejinin gelişmesi ve uygulanması arasında bir boşluk yaratmaktadır. Dengeli ölçüm kartı kullanan yöneticiler, şirketin performansının tek göstergesi olarak kısa vadeli finansal ölçümlere istinat etmek zorunda değildirlir.

Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Dengeli Ölçüm Kartı (The Balanced Scorecard)* adlı çalışmalarında, bu tekniğin bir performans ölçme sistemi olmakla beraber aynı zamanda stratejik yapı için bir yönetim sistemi olarak kullanılabileceğini de belirtmişlerdir. Bu yönetim sistemi içinde stratejiler hedeflere, hedefler performans

göstergelerine dönüştürülmekte ve böylece performans göstergeleri işletmenin mevcut durumunu göstermekle beraber stratejileri gerçekleştirmek için de kullanılmaktadır. Kısacası; bu tekniğin strateji merkezli bir yöntem olması, yönetim sistemi olarak da kullanılmasını sağlamaktadır⁷⁰.

Dengeli ölçüm kartı, her biri ayrı ve birleşik olarak, kısa dönem aksiyonlarını uzun dönemli stratejik hedeflere ilişkilendirmeye katkı sağlayan dört yeni yönetim süreci sunar:

Süreç 1: Vizyonu açıklamak, yöneticilere organizasyonun vizyon ve stratejisinde fikir birliği sağlamalarında yardımcı olur. Yukarıdaki yöneticilerin iyi niyetlerine rağmen “alanda en iyi olmak”, “bir numaralı tedarikçi”, “yetkili organizasyon” gibi kibirli ifadelerin, yerel seviyede eylemlere yön vermede faydalı olan rehberliği sağlayacak operasyonel ifadelerle aktarımı kolay değildir. Kişilerin vizyon ve stratejideki ifadeler doğrultusunda eyleme geçmeleri için, bu ifadeler, tüm üst yönetim tarafından üzerinde anlaşılmalı, başarının uzun dönemli faktörünü tanımlayan entegre amaçlar ve ölçütler grubu şeklinde tanımlanmalıdır.

Süreç 2: İletme ve İlişkilendirme, yöneticilerin stratejiyi organizasyon içinde yukarı ve aşağı iletmesine, bölümsel ve kişisel amaçlarla ilişkilendirmesine olanak sağlar. Geleneksel olarak, departmanlar finansal performanslarına göre değerlendirilir ve bireysel teşvikler kısa vadeli finansal hedeflere bağlıdır. Dengeli ölçüm kartı yöneticilere, organizasyonun her seviyesinde uzun vadeli stratejinin anlaşıldığını ve hem bölüme ait hem de bireysel amaçların strateji ile hizalandığını temin etmede yol gösterir.

Süreç 3: İş planlaması, şirketlere işletmeleri ve finansal planlarını birleştirmeleri için olanak verir. Bugün neredeyse organizasyonların her biri kıdemli yöneticilerin zamanı, enerjisi ve kaynakları için rekabet eden ve kendi avukatı, gurubu ve danışmanı ile bir çeşit değişim programları uyguluyorlar. Yöneticiler stratejik amaçlara ulaşmak için bu farklı eylemleri entegre etmeyi zor bulmaktadırlar. Bu programın sonuçları ile sürekli hayal kırıklığı yaratan bir durumdur. Ancak, yöneticiler dengeli ölçüm kartı ölçütleri için ayarlanmış iddialı hedefleri, kaynakları tahsis etmek ve öncelikleri ayarlamak için temel olarak kullandığı zaman, sadece

⁷⁰ Burcu Kasnaklı, “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2002/2, (2002), s.147.

onları uzun vadeli stratejik hedeflere doğru taşıyan girişimleri üstlenmiş ve koordine etmiş olurlar.

Süreç 4: Geribildirim ve öğrenme, şirketlere, bizim deyişimizle “stratejik öğrenme” için kapasite sağlar. Mevcut geri bildirim ve denetim süreci, şirketin, departmanlarının veya çalışanlarının bütçelemiş finansal hedefleri karşılayıp karşılamadıklarına odaklanır. Dengeli ölçüm kertiye yönetim sistemlerinin merkezinde tutarak, bir şirket kısa vadeli sonuçları alıcılar, dâhili işletme süreci ve öğrenme ve büyüme olmak üzere ek üç farklı yönden izleyebilir ve stratejiyi son dönemdeki performans ışığında değerlendirebilir. Bu sayede dengeli ölçüm kartı şirketlere stratejilerini gerçek zamanlı öğrenimi yansıtacak şekilde değiştirmelerine olanak verir.

Dengeli ölçüm kartı, bir organizasyona stratejilerini hayata geçirmeye karar verme aşamasından onu uygulamaya kadar bir taslak sağlar. Dengeli ölçüm kartı stratejiyi, dört perspektifin her birinden seçilen amaçlar ve ölçümler doğrultusunda bileşen parçalarına ayıkarak tanımlar.⁷¹

Strateji dengeli ölçüm kartları strateji haritalarındaki grafiksel gösterimleri ile birlikte strateji tanımlamak için mantıksal ve kapsamlı bir yol sağlarlar. Organizasyonun istediği çıktıları ve bunlara nasıl ulaşılabileceği ile ilgili hipotezleri net bir şekilde aktarırlar. Örneğin, eğer zamanında teslimatı iyileştirirsek müşteri memnuniyeti artar; eğer müşteri memnuniyeti artarsa müşteriler daha fazla satın alır. Kurumsal kareneler organizasyonun her seviyesindeki çalışanların ve birimlerin stratejiyi ve onunla hizalanarak ona nasıl katkı sağlayabileceklerini anlamalarını sağlar.

Orijinalinde dengeli ölçüm kartlarının performans ölçümü ile ilgili olduğunu düşünmüştük. Organizasyonlar stratejiyi ölçmek için temel sistemlerini geliştirdiklerinde, bununla beraber ölçümlerin geçmişi raporlamaktan çok öte sonuçları olduğunu çok hızlı bir şekilde anladık. Ölçümler gelecek için odak yaratamamaktadır. Yöneticiler tarafından belirlenen ölçütler tüm işletme birimlerine ve çalışanlarına önemli mesajlar iletmektedir. Bu gücün tüm avantajını kullanabilmek için şirketler kısa zamanda yeni ölçütlerini bir yönetim sistemine dâhil ettiler. Böylece dengeli ölçüm

⁷¹Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, **Harvard Business Review**, (1996), s 75-85.

kartları bir performans ölçüm sisteminden, yeni bir yönetim sisteminin düzenleyici yapısı, işletim sistemi, haline dönüştüler.

Bu yeni yönetim sistemini kullanarak pek çok firmanın uygulamanın ilk iki üç yılı içerisinde performans atılımları sağladığını gözledik. Önceki kullanıcıların sağladığı sonuçların büyüklüğü dengeli ölçüm kartı yönetim sisteminin tüm organizasyonu stratejiye odaklamadaki gücünü ortaya koymaktadır.

Firmalar geniş kapsamlı ve etgre değişimler için dengeli ölçüm kartları ve strateji haritalarını nasıl kullanmaktadır? Bu organizasyonlar, müşterileri ile olan ilişkilerini yeniden tanımlarlar, temel iş süreçlerini yeniden yapılandırır, iş gücünü yeniden geliştirirler ve yeni teknoloji alt yapıları istihdam ederler. Sadece geleneksel fonksiyonel depolara değil de stratejiyi uygulamak için gereken takım çabasına dayalı yeni bir kültür yükselir. Stratejiyi açıkça tamamlayarak, onu sürekli ileterek ve onu değişim güdülerini ile ilişkilendirerek, herkesi ve birimi stratejinin özgün özelliklerine bağlamak için bir performansa dayalı kültür ortaya çıkar. Stratejinin, strateji haritaları ve dengeli ölçüm kartları aracılığı ile tanımlanması değişim programının başarısına büyük katkı sağlar.⁷²

⁷² Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", **Part I, Accounting Horizons**, Vol 15, (2001), s.95.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NESTLE TÜRKİYE GIDA SANAYİİ KARACABEY FABRİKASI'NDA ÜRETİM KPG UYGULAMASI ÖRNEĞİNİN DEĞERLENDİRMESİ

1. NESTLE ÜRETİM KPG'LERİ ANALİZİ, PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu uygulamanın amacı, şirketlerin performans yönetim araçlarının temeli olan kilit performans göstergelerinin kullanımına bir örnek sunmak ve kilit performans göstergelerinin kullanımlarının etkilerini ortaya koymaktır.

Nestle'nin köklü bir şirket olması ve oturmuş sistematik bir yapısının olmasından dolayı kilit performans göstergeleri uygulamasına örnek olarak uygun olduğu düşünülerek Nestle Karacabey Fabrikası seçilmiştir.

Uygulamada aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- Kilit performans göstergeleri nasıl tanımlanır?
- Kilit performans göstergeleri nasıl hesaplanır?
- Kilit performans göstergeleri nasıl izlenir?
- Kilit performans göstergeleri nasıl görselleştirilir?
- Kilit performans göstergelerinin çıktıları eyleme nasıl dönüştürülür?
- Kilit performans göstergeleri tabana nasıl yayılır?
- KPG uygulamasının şirket başarısına olan katkısı nasıl değerlendirilir.

1.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada Nestle Karacabey Fabrikası üretim performans göstergelerinin yer aldığı gösterge tablosu ya da dengeli ölçüm kartı kullanılmıştır. Çalışmadaki veriler, birincil ve ikincil veri kaynaklarından toplanmıştır.

Çalışma bağıntısal model ile gerçekleştirilmiştir, KPG'lerin kullanımının üretim performansına olan katkılarını göstermek için geçmiş ve güncel verileri niceliksel olarak kıyaslanmış ve değişim yüzdesel olarak ifade edilmiştir.

Bağıntısal modelle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki ya da daha fazla değişkene ilişkin olarak örneklemdaki katılımcılardan veri toplanır. Değişkenler, bir araştırmada incelenen özelliklerin her biridir. Bu uygulamadaki değişkenler KPG' lerdir. Toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir bağıntı olup olmadığı belirlenir.⁷³

1.3. Nestlé Türkiye Gıda Sanayii A.Ş. Tarihçesi

Nestlé'nin Türk tüketicisiyle tanışması, 1875 yılında dünyanın ilk bebek mamasını Türkiye pazarına sunmasıyla başlar. İlk yıllarda temsilcilikler kanalıyla satış yapan Nestlé 1909 yılında İstanbul Karaköy'de açılan ilk satış şubesiyle Türkiye pazarını yoğunlaştırılmış süt ve çikolata ürünleriyle de tanıştırır.

Türkiye'de faaliyet gösterdiği süre zarfında bir yandan ticari performansı ile ülke ekonomisine değer katmak için çalışan Nestlé, diğer yandan bulunduğu topluma karşı sorumluluğunun bilinciyle hareket eder. 1913 yılında Balkan Savaşı gazilerine gıda yardımında bulunan Nestlé, dönemin padişahı V. Mehmet tarafından devlet teşekkür berati ile onurlandırılır. Cumhuriyetin kuruluşundan sonra Nestlé Türkiye'deki faaliyetlerini artırarak İstanbul'daki ofisine ek olarak İzmir'de bir satış ofisi, Samsun ve Trabzon'da da temsilcilik açar.

Bir yandan genç Cumhuriyet'in reformlarının gerçekleştirildiği, diğer taraftan ise ülke ekonomisinin kalkınması için sanayileşmenin yeni yeni başladığı bu dönemde Türk pazarına inancıyla üretime geçmeye karar veren Nestlé, 1927 yılında Türkiye'nin ilk çikolata fabrikasını açar. Feriköy'de açılan bu tesiste günde 500 kg kapasiteyle Nestlé çikolatalarını üretmeye başlar. Dünyada milyonlarca insanı çikolata ile tanıştıran Nestlé, Türkiye'de de çikolata deyince akla ilk gelen isim olur. Nestlé, dünyaca bilinen

⁷³ Kazım Özdamar, Yavuz Odabaşı, Yaşar Hoşcan, Ali Atif Bir, Gönül Kırcaali, Ahmet Özmen, Yıldız Uzuner, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1081, (1999), s.25.

çikolata markalarının yanı sıra DAMAK ve CHOKELLA gibi Türk tüketicisine özel ürettiği çikolatalarla tüketicinin kalbinde ayrı bir yer edinir.

Nestlé, takip eden yıllarda Türk tüketicisi için hep yeniliklerin ve ilklerin öncüsü olur. 1875'te ilk hazır bebek maması ile başlayan süreç 1968'de ilk sürme çikolata olan CHOKELLA®, 1984'te ilk hazır kahve olan NESCAFE®, 1986'da ilk çikolatalı toz içecek olan NESQUIK®, 1989'da ilk kahve kreması COFFEE MATE®, 1996'da ilk büyüme sütü NESTLE® Çocuk ve 2002 yılında NESCAFE® 3ü1 arada ile devam eder. 2001 yılında NESTLE® PURE LIFE® markasıyla su kategorisine giren Nestlé, 2006 yılında Erikli ile birleşerek, su kategorisinde bir numaraya yükselir. Bugün kahve, kahve kreması, kahvaltılık gevrek ve çikolatalı toz içecek kategorilerinde de pazar lideri olan Nestlé, bulunduğu diğer kategorilerde de güçlü bir ikinci konumdadır. 2007 yılında Novartis Medikal Beslenme Birimi'ni bünyesine katan Nestlé, medikal beslenme alanında da faaliyet göstermeye başlamıştır.

100 yıldır Türkiye'de faaliyet gösteren Nestlé, Türk tüketicisinin beğenisine sunduğu 40'a yakın markası ve 400'e yakın ürün çeşidiyle faaliyetlerine devam ediyor. Nestlé, Türkiye'de iş ortaklarıyla birlikte 5000'in üzerinde çalışana iş imkânı sağlıyor.

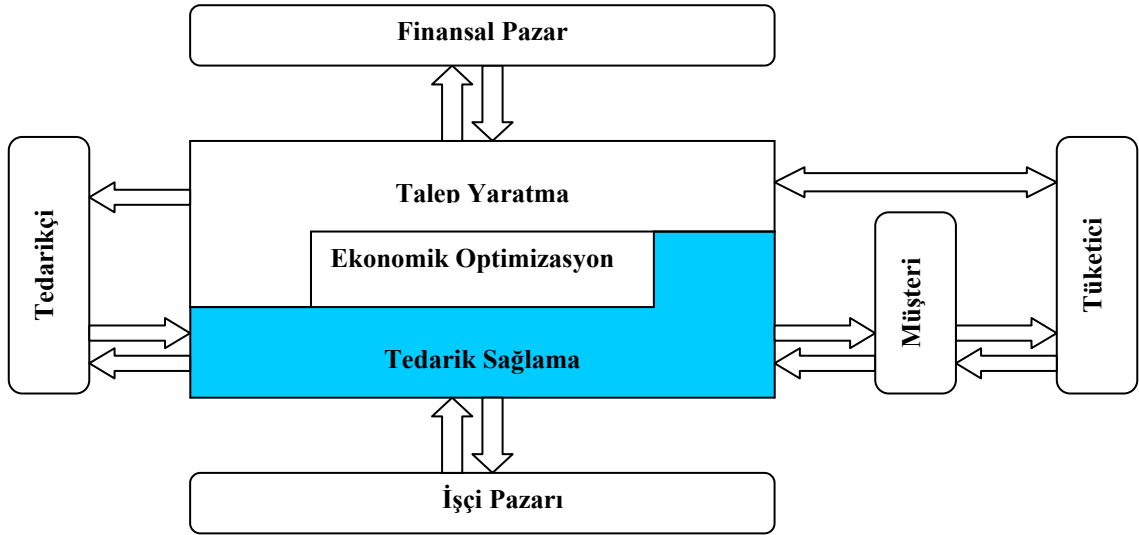
Türk tüketicisine sunduğu bilimsel araştırmaya dayalı sağlıklı ürünler ile bu süreç içinde Türkiye'de nesiller Nestlé ürünleriyle büyüdü. Bir asra yaklaşan sürede Türk tüketicisi Nestlé'yi yarattığı birçok kategoride pazar liderliğiyle ödüllendirdi. 2009 yılında 100. yaşını kutlayan Nestlé, Türkiye'de bulunduğu 100 yıldır gerek yarattığı istihdam ve yatırımlarıyla gerekse sosyal sorumluluk aktiviteleriyle ülke ekonomisine ve Türk halkının refahına katkılarını sürdürüyor.

1.4. “Nestle Üretim Performansı Yönetimi” Yönetmeliği

Üretim performansını yönetmek için Nestle Merkez Ofisi tarafından hazırlanıp tüm dünyadaki Nestle fabrikalarında ortak olarak kullanılan bir teknik yönetmelik mevcuttur. Dünya çapındaki tüm fabrikalarından ortak verileri toplayıp fabrikaları ve operasyonları ortak veriler ile kıyaslayabilmek için bu standardizasyon bir nevi zorunluluktur. Bu yönetmelik sayesinde tüm fabrikalar ortak bir performans yönetimi izlerken, sahip oldukları farklılıkları da rahatlıkla performans yönetimlerine yansıtabilmektedirler. Bu yönetmelik ana hatları ile şu bilgileri içermektedir:

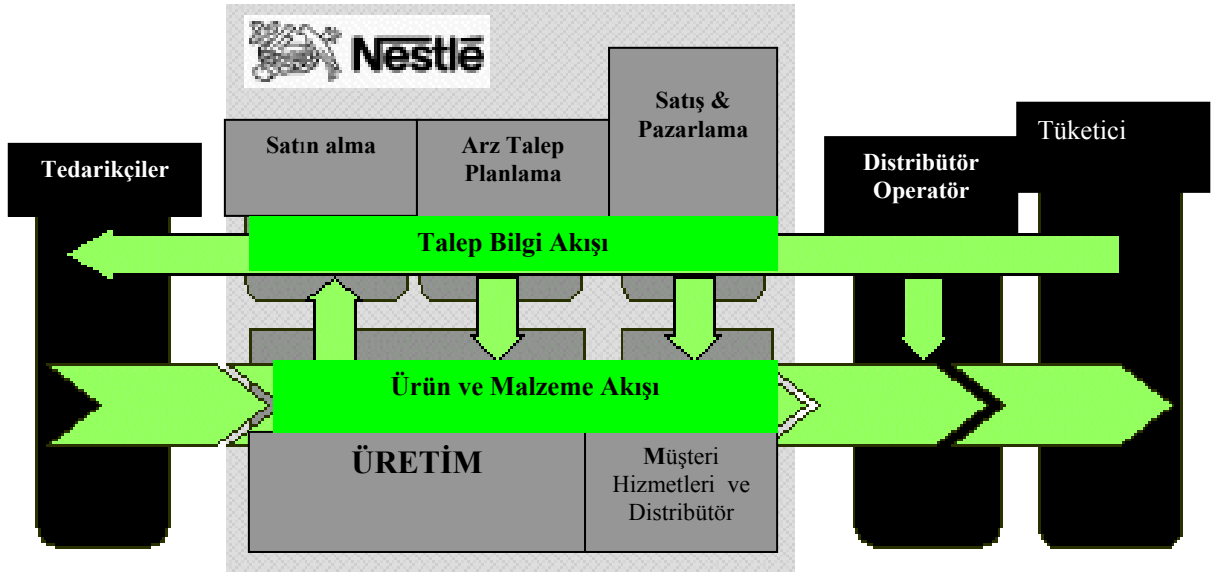
1.4.1. Üretimin Büyük Resimdeki Yeri ve Fonksiyonu

Teknik yönetmelikte öncelikle büyük resim sunulmakta ve üretimin bu büyük resim içerisindeki yeri ve rolü gösterilmektedir. Burada orta ve alt seviye yönetimin büyük resmi ve bu büyük resim içindeki yerlerini anlamalarını sağlamak hedeflenmektedir. Büyük resmin anlaşılmasını kolaylaştırmak için aşağıdaki gibi şematize edilmiştir. Öncelikli olarak büyük resimde tedarik sağlamanın yeri gösterilmektedir.



Şekil 15. Tedarik Sağlamanın Büyük Resimdeki Yeri

Bir sonraki bölümde “Tedarik Sağlama” de alt birimlerine parçalanarak üretimin yeri ve rolü açıklanmaktadır. Böylece üretim yöneticileri ve çalışanları büyük resim içindeki yerlerini ve hangi alt küme içinde olduklarını net olarak görebilmektedirler.



Şekil 16. Üretimin Tedarik Sağlamadaki Yeri

Aynı zamanda Nestle'nin stratejik amaçları bu bölümde vurgulanmakta ve alt yönetime iletilmektedir.

1.4.2. Performans Göstergeleri Nedir ve Neden Kullanılır?

Şirket strateji ve amaçlarının aktarılması, üretimin büyük resim içerisindeki yeri ve amaçlarının belirtilmesinden sonra, performans göstergelerinin neden ve nasıl kullanıldığı açıklanmaktadır. Bu bölümün amacı, performans yönetiminin ne olduğunun ve amacının net bir şekilde açıklanması ile kişilerde performans ölçümüne karşı oluşabilecek tepki ve korkuların giderilmesi ya da önlenmesidir.

Bu nedenle performans göstergelerinin neden kullanıldığı net bir şekilde aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Ne amaçla kullanılırlar?

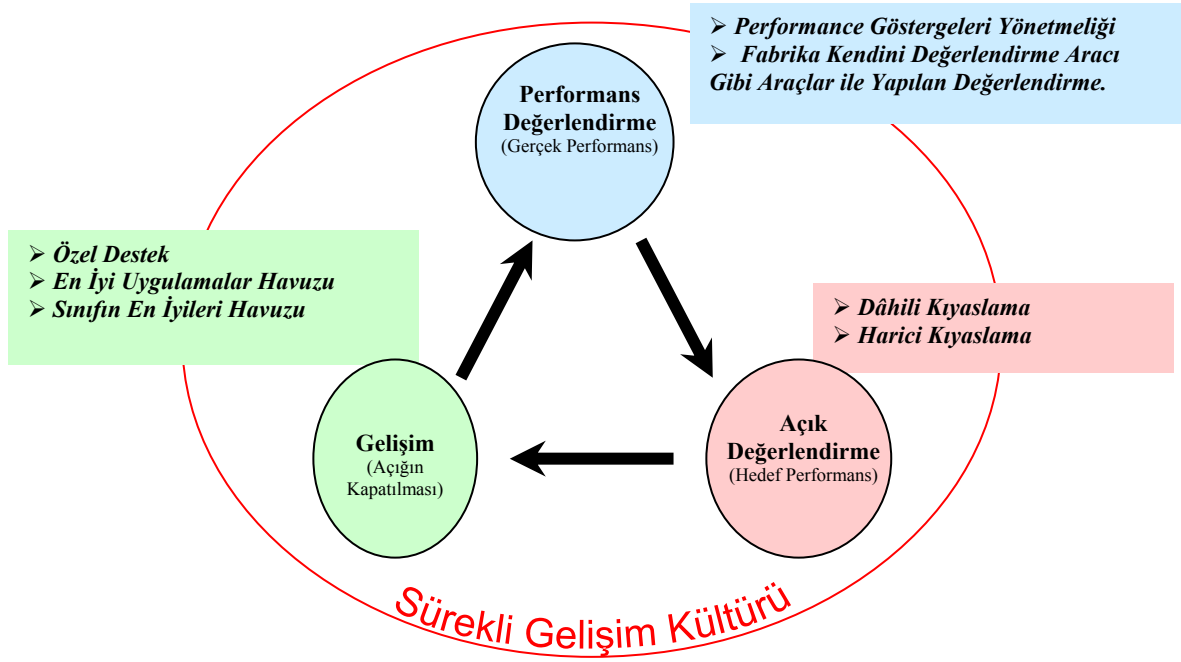
- Performansı artırmak için. Eğer performansı artırmamız gerekiyorsa önce bunu ölçmeliyiz. Performans göstergeleri bize nerede olduğumuzu ve nereye gitmek istediğimizi bilmek için yardımcı olur.

- Kıyaslama sağlayabilmek için. En iyi uygulamaları belirlemek ve kıyaslamayı sağlayabilmek için herkes tarafından benzer ve sabit ölçümlerin kullanılması gereklidir.
- Problemleri çözmek için kullanılırlar
Ne amaçla kullanılmazlar?
- İnsanların çalışmalarını kontrol etmek için
- Herhangi bir kişiyi suçlamak için
- Hatalara odaklanmak için kullanılmazlar.

Yönetmelikte tanımlanan performans göstergeleri ile kapsanan alanlar; İşçilik, Hammadde ve Paketleme Malzemeleri, Enerji, Kalite, Maliyet, Üretim Planlama, Bakım, Sağlık ve Güvenlik, Çevre ve Hat'tır.

Ayrıca, performans ölçümünün yanı sıra sürekli gelişimin ne olduğu ve neden önemli olduğu belirtilip ölçüm ile beraber eylemin önemi vurgulanmaktadır. Zira herhangi bir eyleme geçmeden sadece performans göstergelerinin izlenmesi bir zaman ve para kaybıdır.

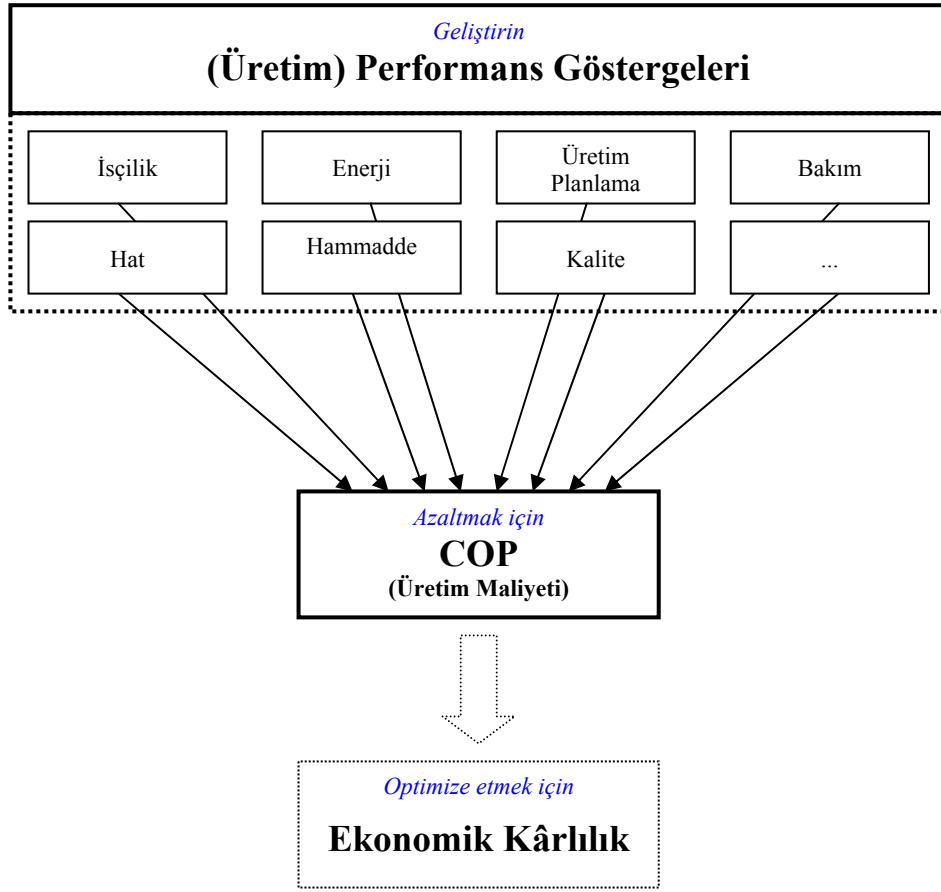
Sürekli gelişimde, mevcut performans yönetmelikte belirtilen konu ve hesaplamalara ya da fabrika kendini değerlendirme sistemine göre değerlendirilir. Sonuçlar hedef performans ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma benzer sektördeki rakipler ile de yapılabilir. Hedef ile gerçekleşen performans arasında bir fark varsa bunu düzeltici eylem uygulanır. Düzeltici eylem için kaynak olarak da özel destek ya da şirket içi ya da sektöre ait en iyi uygulamalardan faydalanılmaktadır.



Şekil 17. Sürekli Gelişim Kültürü Döngüsü

Son olarak performans göstergelerinin şirkete stratejisi ile nasıl ilişkili olduğu anlatılıp gösterilmektedir. Böylece tüm şirket çalışanlarının şirket stratejisinin bir parçası olduğunu anlaması ve eylemlerinin bu stratejiye olan katkısını görebilmeleri hedeflenmektedir.

Aşağıdaki gösterim ile stratejik hedef olan kârlılığı optimize etmek için düşürülmesi gereken üretim maliyetinin hangi üretim performans göstergelerinin takibi ile sağlanabileceği net bir şekilde gösterilmektedir. Bu şekil üretim performans göstergelerinin şirket stratejisine nasıl bağlandığını açıkça göstererek alt seviye müdürlerin stratejiye nasıl katkı sağladıklarını anlamalarını desteklemektedir.



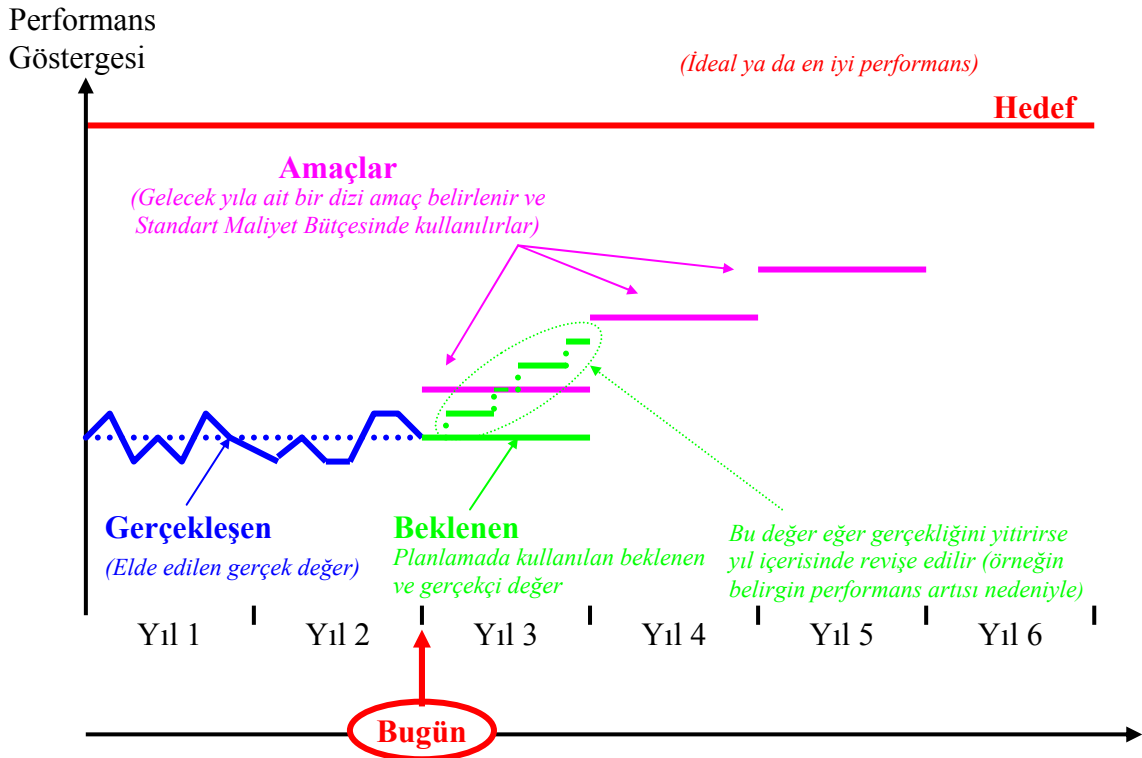
Şekil 18. Üretim Performans Göstergelerinin Strateji ile İlişkilendirilmesi

1.4.3. Performans Göstergelerinin Seviyeleri

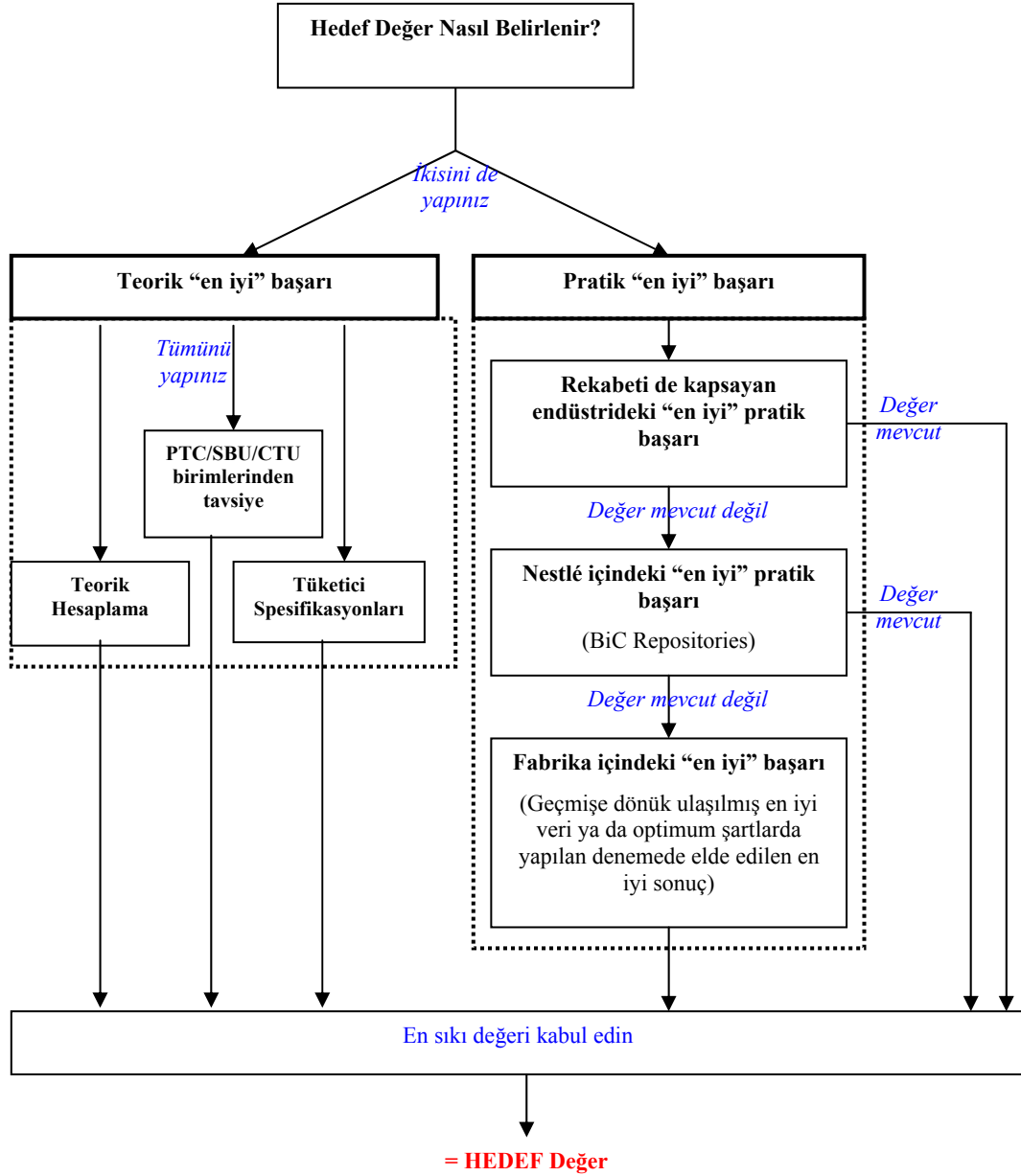
Bu bölümde performans göstergelerinin nicelendirilmesi hesaplamalarında kullanılan bazı temel tanımlar açıklanır.

- ✓ **Hedef** = İdeal ya da en iyi performans seviyesini göstermek ve kıyaslamaya olanak sağlamak için belirlenen referans ölçüm çizgisi, iki şekilde belirlenebilir:
 - Uygun koşullarda ulaşılabilecek en iyi teorik sonuç.
 - Uygun koşullarda ulaşılabilecek en iyi pratik sonuç.

- ✓ **Beklenen** = Genellikle üretim planlamada kullanılan beklenen ve gerçekçi değer. Geçmiş verilere ve deneyimlere dayanır. Bu değer olduğundan ne az ne de çok konumlandırılmalıdır. Eğer gerçekliğini kaybetmişse yıl içerisinde değiştirilir.
- ✓ **Amaç** = Şirketin stratejisi doğrultusunda belirlenen yıllık amaç. Amaç değer genellikle hedef ve beklenen değer arasında yer alır ve periyodik olarak hedef değere ulaşana kadar yukarı doğru yenilenir. Yıllık amaç değerleri, Pazar Teknik Yönetimi tarafından belirlenerek, maliyet ve bütçe çalışmalarında kullanılır.
- ✓ **Gerçekleşen** = Gerçekleşen ya da ölçülen gerçek değer. Performans ölçümünde, hedef değer belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Hedef değer düşük tutulması potansiyelin tam olarak kullanılmamasına çok yüksek tutulması ise ulaşılması imkânsız hedefin getireceği motivasyon kaybı ve iş tatminsizliklerine yol açacağından yönetmelikte hedef değer belirleme süreci aşağıdaki gibi şematize edilerek detaylı anlatılmaktadır:



Şekil 19. Performans Göstergelerinin Seviyeleri



Şekil 20.Hedef Değer Belirleme Süreci

1.4.4. Zorunlu ve Zorunlu Olmayan Performans Göstergeleri

Yönetmelikte ayrıca takibi zorunlu olan ve zorunlu olmayan performans göstergeleri bir tablo şeklinde takip edilme sıklıkları da belirtilerek sunulmaktadır.

1.4.5. Performans Göstergelerinin Gösterimi:

Standardizasyonu sağlamak için burada her bir performans göstergesi nasıl bir ortak formatta gösterileceği açıklanmaktadır.

- Tanım/Amaç
- Formül
- Veri Kaynağı
- Hazırlayan
- Sorumlu: Bu performans göstergesini analiz edip geliştirecek kişi.
- Boyut: Sonuçları toplamak için çeşitli yollar (various ways to aggregate the results)
- Frekans: Raporlama sıklığı
- Orijinal Kaynak

1.4.6. Performans Göstergelerine Örnekler

Yönetmelikte detaylı olarak tanımlanıp hesaplama şekilleri örnekler ile açıklanmış olan performans göstergelerine örnekler:

1.4.6.1. İşçilik:

Gerçek Oransal İşçilik Verimliliği

Tanım	Belirlenen miktarı üretmek için hedeflenen oransal işçilik saatlerinin aynı miktarda ürünü üretmek için harcanan gerçek oransal işçilik saatlerine oranının yüzdesel ifadesi
Formül	Gerçek oransal İşçilik Verimliliği = $\frac{\text{Hedef Oransal İşçilik Saati}}{\text{Gerçek Oransal İşçilik Saati}}$
Yorum	Oransal işçilik verimliliği hem el işçiliği hem de izlenen makine için oransal işçilik saatini izlemek amaçlı kullanılabilir.

Veri	Fabrika Sistemi
Kaynağı	
Hazırlayan	Fabrika Endüstriyel Performans Müdürü
Sorumlu	Üretim Müdürü
Boyut	Ürün, Ürün Grubu, Hat, Fabrika
Frekans	Vardiya, Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık, İşlem Siparişi, Üretim Döngüsü
Orijinal	GI-23.010-1
Kaynak	

Örnek Uygulama:

Veri:

Hedef Üretim Kişi Sayısı = 4.5 kişi

Beklenen Üretim kişi Sayısı = 4.5 kişi

Hat Nominal Hızı = 375 ünite/saat

Beklenen Hat Verimliliği = %90

Gerçek Net Üretim Saati = 16 saat

Gerçek Üretim = 5000 ünite

Gerçek Oransal İşçilik Saati = 64 saat

Hesaplama:

Gerçek üretim için hedef saat miktarı = $5000 / 375 = 13.33$ saat

Hedef Oransal İşçilik Saati = $4.5 \times 13.33 = 60$ saat

Hedef Oransal İşçilik Saati = $60 / 5000 = 0.0120$ saat/ünite

$$\text{Gerçek Oransal İşçilik Verimliliği} = \frac{\text{Hedef Oransal İşçilik Saati}}{\text{Gerçek Oransal İşçilik Saati}} = \frac{60}{64} = \%94$$

1.4.6.2. Hammadde / Paketleme Malzemeleri

Gerçek Malzeme Verimliliği

Tanım	Belli bir üretim miktarı ve bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan hammadde / paketleme malzemesinin gerçek kullanım miktarının oranının yüzdesel ifadesi.
Formül	Gerçek Malzeme Verimliliği = $\frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Gerçek Malzeme Kullanım Miktarı}}$
Veri Kaynağı	Fabrika Sistemi, Ürün Reçeteleri Sistemi.
Hazırlayan	Fabrika Endüstriyel Performans Müdürü
Sorumlu	Üretim Müdürü
Boyut	Ürün, Ürün Grubu, Ürün Kategorisi, Hammadde / Paketleme Malzemesi, Hammadde / Paketleme Malzemesi Tipi, İşlem Hattı, Fabrika.
Frekans	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık, İşlem Siparişi, Üretim Döngüsü
Orijinal	GI-23.010-1
Kaynak	

Örnek Uygulama:

Veri:

Üretim = 100 birim X ürünü

Sıfır Kayıp Kullanımı = 100 birim X ürünü için, 50,0 kg A bileşeni

Amaç Kayıp = 100 birim X ürünü için, 1 kg A bileşeni

Beklenen Kayıp = 100 birim X ürünü için, 2 kg A bileşeni

Gerçekleşen Kayıp = 100 birim X ürünü için, 2,3 kg A bileşeni

Hesaplama:

Gerçek Kullanım Miktarı = Sıfır Kayıp Kullanımı + Gerçekleşen Kayıp

Gerçek Kullanım Miktarı = 50.0 + 2.3 = 52.3 kg

Gerçek Kullanım Miktarı = **52.3 kg** of component A per 100 units of product X

Gerçek Malzeme Verimliliği = Üretim / Gerçek kullanım miktarı

Gerçek Malzeme Verimliliği = 50.0 / 52.3 = % 95.6

1.4.6.3. Kalite

İlk Defada Kalite

Tanım İlk Defada Kalite (FTQ) üretim sürecinin spesifikasyonlara uygun ürün üretme etkinliğini ölçer. İlk seferde kalite düzenli olarak, herhangi bir ilave tetkike ya da numune almaya gerek kalmadan ya da bir üst otoritenin onayına gerek kalmadan serbest bırakılan üretim partilerinin sayısıdır, toplam üretim partilerinin yüzdesi olarak ifade edilir.

İlk seferde kalite =

Formül
$$\frac{(\text{Üretilen Toplam parti sayısı}) - (\text{İlk tetkiki geçemeyen parti sayısı})}{(\text{Üretilen Toplam parti sayısı})}$$

Veri

Kaynağı

Fabrika Sistemi, Laboratuar Sistemi

Hazırlayan

Fabrika Kalite Müdürü

Sorumlu

Üretim Müdürü

Boyut

Ürün (Bitmiş Ürün, Yarı Mamul, Ara Ürün), Ürün Grubu, Ürün Kategorisi, Hammadde / Paketleme Malzemesi, Hat, Fabrika.

Frekans

Haftalık, Aylık, Yıllık, Üretim Siparişi

Orijinal

CP-31.010

Kaynak

Örnek Uygulama:

Veri:

Bir fabrika günde her biri 500 kutudan oluşan 10 parti ürün üretmektedir

Son partinin 8 kutusu bozuk olarak tespit edilmiş ve ayrılmıştır.

Daha sonra bu son 8 kutu ayıklanmış ve 3'ü serbest bırakılıp 5'i imha edilmiştir.

FTQ hesaplanması:

FTQ = 9 / 10 = %90.00 (partiler hesaplama birimi olarak kullanılır)

FTQ'nun 4992 / 5000 = %99.84 şeklinde hesaplanması yanlıştır. (Eğer partideki bir ürün dahi hatalı ise tüm parti FTQ'den yoksun kalır.)

1.4.6.4. Planlama

Ana Üretim Planını (MPS) Gerçekleştirme Oranı

Tanım	Ana Üretim Planını Gerçekleştirme Oranı, üretimin haftalık kararlaştırılan üretim miktarını ne kadar iyi gerçekleştirdiğini yüzdesel olarak yansıtır.
	$\text{Ana Üretim Planını Gerçekleştirme Oranı} = 1 - \frac{\sum [\text{Plan} - \text{Gerçekleşen}]}{\sum (\text{Plan})}$
Formül	<ul style="list-style-type: none"> - Plan = Hafta başında belirlenen haftalık üretim planı (koli olarak). - Gerçekleşen = Hafta içinde kabul edilebilir kalitede üretilen gerçek üretim miktarı (koli olarak)
Veri Kaynağı	MPS Raporu ve Fabrika Sistemi (Üretim raporu)
Hazırlayan	Üretim Planlayıcı
Sorumlu	Üretim Müdürü, Üretim Planlayıcı
Boyut	Üretim, Üretim Grubu, Üretim Kategorisi, Hat, Fabrika
Frekans	Haftalık, Aylık
Orijinal Kaynak	R605

Örnek Uygulama:

MPS X haftasının verileri:
Ulaşımı

Ürün kodu	Maliyet merkezi	Plan	Gerçekleşen	Mutlak (Plan – Gerçekleşen)	Ana Üretim Planı Gerçekleştirme Oranı	Yorumlar
111	44.10	100	80	20		
222	44.10	100	120	20		
333	44.10	0	100	100		Change from Art. 444
444	44.10	100	0	100		Change to Art. 333
Total	44.10	300		240	20%	

Ürün kodu	Maliyet merkezi	Plan	Gerçekleşen	Mutlak (Plan – Gerçekleşen)	Ana Üretim Planı Gerçekleştirme Oranı	Yorumlar
555	44.20	0	0	0		
666	44.20	100	100	0		
777	44.20	100	100	0		
888	44.20	100	130	30		
Total	44.20	300		30	90%	

Ürün kodu	Maliyet merkezi	Plan	Gerçekleşen	Mutlak (Plan – Gerçekleşen)	Ana Üretim Planı Gerçekleştirme Oranı	Yorumlar
Total	44	600		270	55%	

1.4.6.5. Hat

Gerçekleşen Hat Verimliliği

Tanım Gerçekleşen üretimi üretmek için gereken hedef saat ve gerçek net üretim saati arasındaki yüzdesel oran. Hattın net üretim saatlerinde ne kadar iyi çalıştığını ölçer.

$$\text{Gerçekleşen Hat Verimliliği} = \frac{\text{Hedef Saat}}{\text{Gerçek Net Üretim Saati}}$$

Formül $\text{Hedef Saat} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim Miktarı}}{\text{Hattın Nominal Hızı}}$

Nominal hız optimum şartlarda hattın ulaşabileceği en iyi teorik değer. Her hat ve ürün için ayrı hesaplanmalıdır.

Veri Kaynağı Fabrika Sistemi

Hazırlayan Fabrika Endüstriyel Performans Müdürü

Sorumlu Üretim Müdürü, Teknik Servisler Müdürü.

Boyut Ürün, Ürün Grubu, Ürün Kategorisi, Vardiya, Hat, Fabrika

Frekans Vardiya, Günlük, Haftalık, Aylık, Sipariş Talebi, Üretim Döngüsü

Orijinal GI-23.010-1

Kaynak

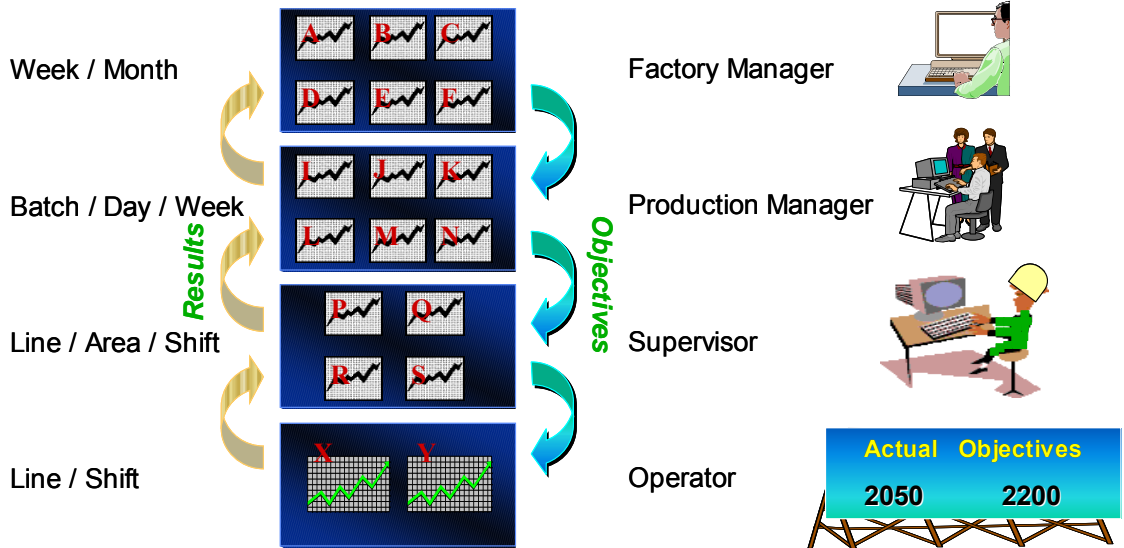
Örnek Uygulama:

Toplam Saat = 24 h			
Gerçek Brut Üretim Saati = 20 h			Yasal Durus = 0 h
Gerçek Net Üretim Saati = 16 h		Gerçek Duruş Zamanı = 4 h	
Hedef Saat = 14 h	Gerçek Verimlilik Kaybı = 2 h	Gerçek Bos Zaman = 4 h	

$$\text{Gerçekleşen Hat Verimliliği} = \frac{\text{Hedef Saat}}{\text{Gerçek Net Üretim Saati}} = \frac{14}{16} = \%88$$

1.4.7. Performansı Geliştirmek

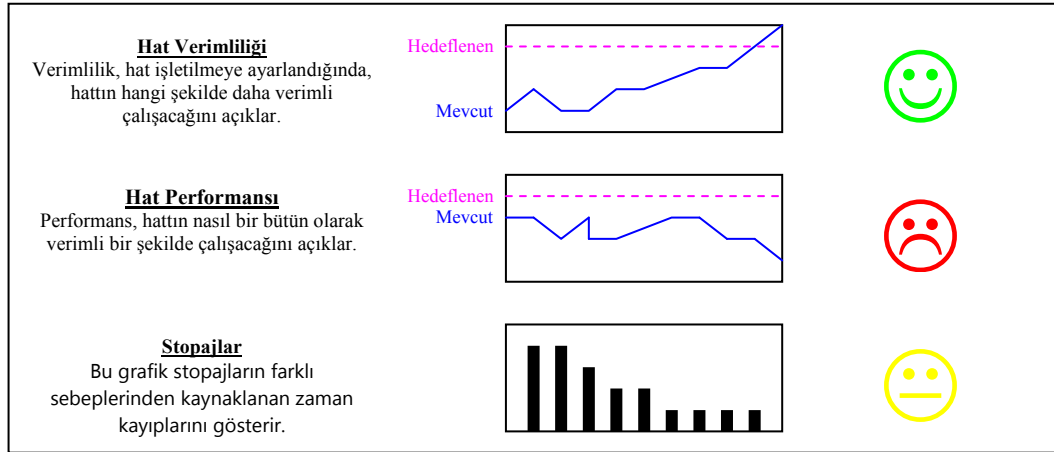
Bu bölümde performansı geliştirmek için tüm ilgili çalışanların katılımının sağlanması önemi vurgulanmaktadır. Tabii ki hesaplamalarda kullanılan bilgilerin doğruluğu çok önemlidir, bu nedenle verileri raporlayan çalışanlara verilerin doğru raporlanmasının düzeltici eylemlere olan katkısının güzelce açıklanmasının önemi belirtilmektedir.



Şekil 21. Performansı Geliştirme Döngüsü

Çalışanların katılımını sağlamanın yollarından biri de kilit bilgilerin herkesin anlayabileceği şekilde aktarılması ve iletilmesidir.

Şekillerin ne anlama geldiğinin daha iyi anlaşılabilmesi ve nasıl etkilenebileceklerini göstermek için grafiklerin yanına açıklamalar eklenmesi tavsiye edilmektedir.



Şekil 22. KPG'lerin Görselleştirilmesi

1.5. Karacabey Fabrika Üretim KPG'ları ve KPG'ların İzlenme Yöntemleri

Nestle Karacabey Fabrikası'nın kritik performans göstergeleri yukarıda açıklanan yönetmelikte belirtilen zorunlu performans göstergelerini ve bazı zorunlu olmayan göstergeleri kapsamaktadır.

Zorunlu olmayan göstergeler birkaç kaynaktan gelmektedir:

- 1- Nestle Had Office: Merkez ofis o yıl için zorunlu olmayan birkaç göstergeye önem verebilir ve bu nedenle takibini talep edebilir. Örneğin “boş zaman” tüm fabrikalar için boş zamanı takip ederek fabrikaların kapasite kullanımları ve ihtiyaçları belirlenerek bir sonraki yılın yatırım planları oluşturulabilir.
- 2- Fabrika Üst Yönetimi: Fabrika üst yönetimi sadece o fabrikada geçerli olmak üzere bazı zorunlu olmayan göstergelerin takibini isteyebilir. Örneğin “ işçilik verimliliği” gibi. Bu sayede, çalışan performansı hat bazında izlenebildiği gibi fazla personel olup olmadığı ve işten çıkarma ya da alım yapılıp yapılmaması gerekliliği de görülebilir.

- 3- FSAT (Factory Self Assesment Tool): Fabrika kendini değerlendirme toplantıları. Her yıl 1 kez yılsonlarında tüm fabrika departmanlarını temsil eden en az bir kişinin katılımı ile fabrika dışındaki bir ortamda otel vb. gerçekleştirilen departmanların kendi kendini mevcut FSAT Yönetmeliğine göre değerlendirdiği toplantılar. Bu toplantılarda çıkan her departmana ait geliştirilmesi gereken noktalar için KPG'lar belirlenip bir sonraki yılın KPG'ları içerisine dâhil edilebilir.

Bu göstergeler vardiyalık / günlük / haftaki bazda takip edilip raporlanmaktadır. Örneğin üretim miktarı, hat verimliliği, performansı, işçilik verimliliği / performansı, hammadde yarı mamul ve paketleme malzemesi kullanım miktarları, hammadde yarı mamul ve paketleme malzemesi kullanım kaybı miktarları (çöpe giden, rework vb.) Ek 1'de sunulan üretim kayıt formuna vardiyalık bazda hat operatörleri tarafından kayıt edilmektedir. Bu noktada operatörlerin raporladıkları bilgilerin doğruluğu çok önemlidir. Bunu sağlamak için de operatörlere düzenli eğitimler verilmekte ve onların; raporladıkları bilginin ne işe yaradığı, nasıl kullanıldığı ve ne gibi gelişmelere fayda sağladığı konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. Ek 2'de operatörlere verilen eğitim slâytlarından örnekler mevcuttur. Eğer bilgiler doğru değerlendirilip operatörlerin de katılımı ile sorunlu alanlarda iyileştirilmeler yapılırsa doğal olarak bir süre sonra operatörler raporlamanın önemini benimsemekte ve sahiplenmektedir. Tabii ki ideal duruma gelmek için sürekli raporlanan miktarların mantıksal kontrolü gerekmektedir. Bu da üretim mühendisleri ve üretim raporlama teknisyenleri tarafından vardiyalık bazda yapılmaktadır. Operatörlerin doldurduğu formalar üretim raporlama teknisyenleri tarafından bilgisayar ortamına SAP adı verilen sisteme aktarılır. Eğer kullanım miktarları vb. bilgiler sisteme önceden girilmiş olan standartlar ile büyük fark gösterirse, üretim raporlama teknisyenleri üretim mühendislerini bilgilendirir. Daha sonra yanlış olma ihtimali olan raporlar üretim mühendisleri tarafından operatörler ile tekrar gözden geçirilip verinin doğruluğu kontrol edilir. Veri doğru ise standarttan sapmaya neden olan sorun belirlenir ve düzeltici eylem alınır, veri yanlış ise veri düzeltilir. Kontrol edildiğini anlayan operatör ileriki raporlamalarında daha dikkatli olacaktır.

Operatörlerin doldurduğu formalar baz alınarak üretim mühendisleri önceden belirlenmiş şablonda hazırlanmış olan gösterge tablolarını renklendirerek raporların grafiksel gösterimini sağlarlar. Aşağıdaki fotoğraf, bu işlemi göstermektedir.



Şekil 23. KPG'lerinin Görselleştirilme İşlemi

Her sabah bu grafik odasında, fabrikanın tüm departman müdürlerinin katılımında toplantı gerçekleştirilir ve grafikler incelenir. Düşük performans gösteren ölçütler üzerinde, nedenleri hakkında tartışılır. Eğer sorun giderilmişse alınmış olunan düzeltici eylem aktarılır. Henüz çözülmemiş devam eden tüm sorunlar tespit edilir ve giderilmeleri için gereken eylemler tanımlanır. Aşağıdaki fotoğraf, formlardan elde edilen veriler doğrultusunda tespit edilen problemlerin çözümü için alınacak eylemlerin ve sorumlukların tanımlanması çalışmasını göstermektedir. İyileştirme yapılacak alanlar, yapılması gerekenler, sorumlular ve tamamlanma süresi bir çizelge formatında hazırlanır. Katılımcılar tüm noktalarda hemfikir olduktan sonra rapor formatında ilgili birimlere dağıtılır böylece iyileştirme ve geliştirme süreci başlar.

No	Konu	Aksiyon (Kısa Ömür / Uzun Ömür)	Kısa Ömür	Uzun Ömür	Durum
13	AKSİYON PLANI	Çalışanların performansını	5.7	12.07	
14	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
15	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
16	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
17	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
18	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
19	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
20	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
21	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
22	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
23	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
24	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
25	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
26	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
27	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
28	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
29	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
30	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
31	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
32	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
33	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
34	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
35	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
36	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
37	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
38	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
39	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
40	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
41	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
42	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
43	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
44	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
45	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
46	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
47	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
48	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
49	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	
50	AKSİYON PLANI	AKSİYON PLANI	1.0	15.02	

Şekil 24. KPG'lerde Oluşan Sapmaları Düzeltici Eylem Planlaması

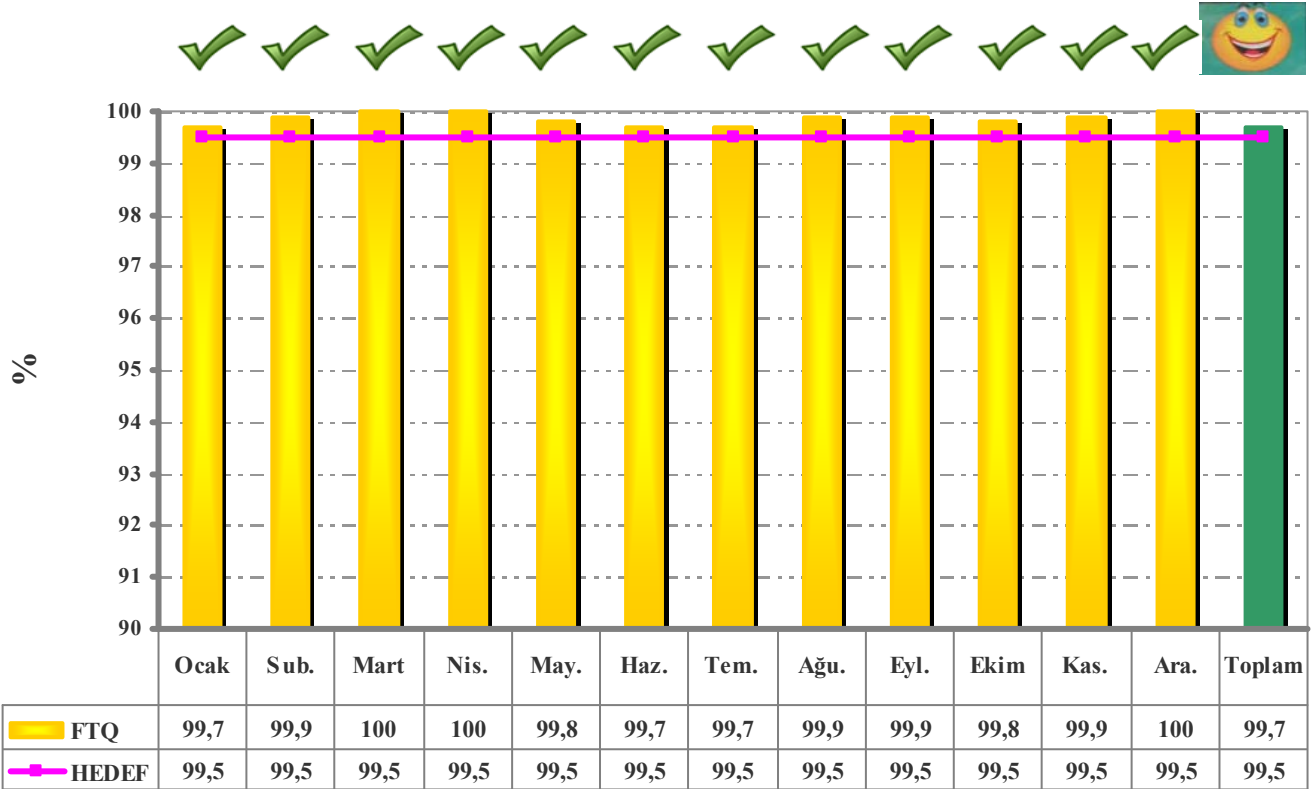
Aynı zamanda hat operatörlerinden oluşturulan takımlar da bu grafikler üzerinde çalışmalar yaparak hattın performans / verimliliğini nasıl iyileştirebilecekleri konusunda beyin fırtınası yaparlar ve çözüm önerileri sunarlar. Aşağıdaki fotoğraf böyle bir çalışmayı göstermektedir. Bu şekilde çözümlere hat operatörlerinin de katılımı sağlanır bu da sorunun çözümünün alt kadro çalışanlar tarafından da sahiplenilmesini kolaylaştırır.



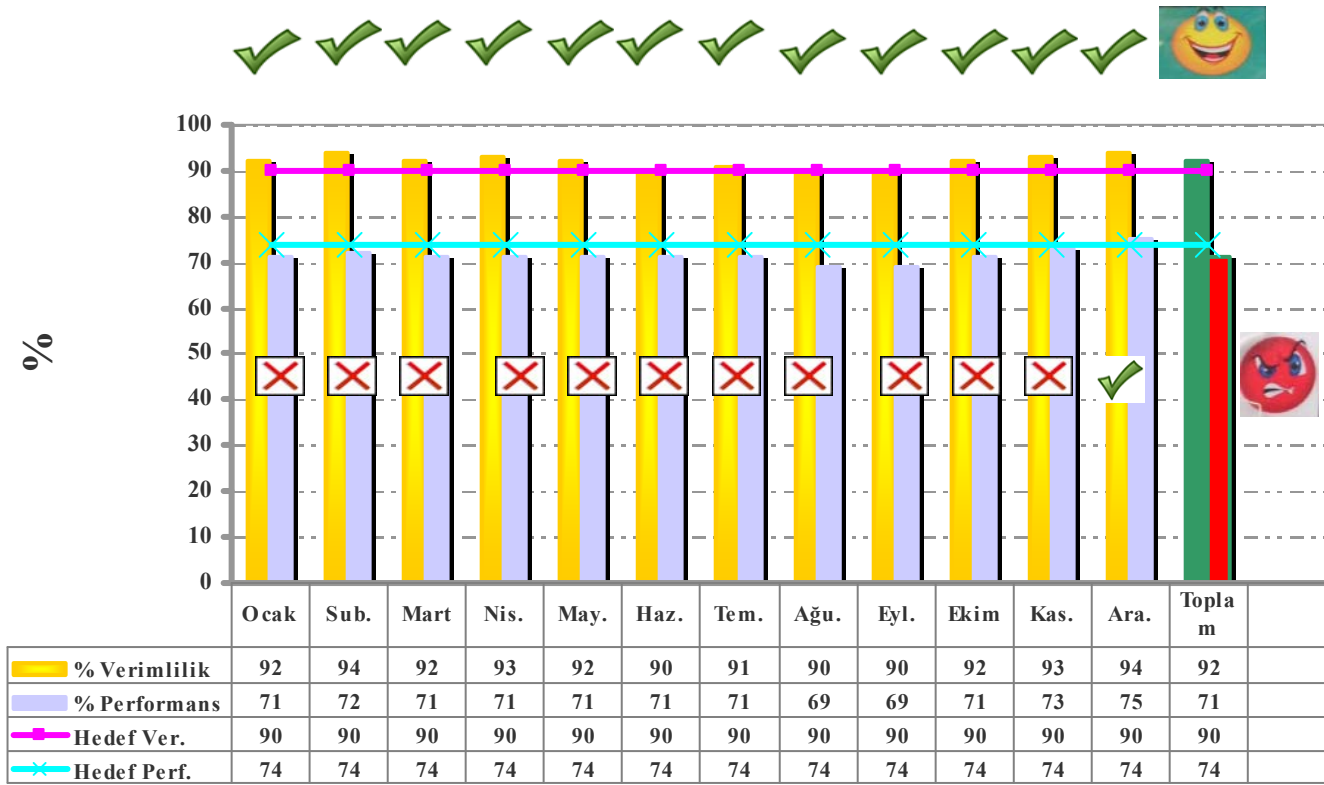
Şekil 25. Operatörlerin KPG'leri İzleme ve Geliştirme Üzerindeki Çalışmaları

Aynı zamanda hat operatörleri hatlarının performanslarını düzenli olarak takip edip görebilmektedirler.

Fabrikadaki tüm çalışanların fabrikanın performans göstergelerini izleyebilmeleri için aşağıda yer alan gösterge tabloları fabrikanın genel kullanım alanlarındaki panolarda sergilenir. Böylece tüm çalışanların performans göstergelerinin son durumu hakkında bilgi edinmesi sağlanır. Gösterge tablolarında, yönetmelikte tavsiye edildiği gibi, anlaşılmayı kolaylaştırmak için çeşitli görsellikler kullanılmaktadır. Gülen surat iyi performansı sergilerken, “kızgın ve kırmızı” surat kötü performansı ifade etmektedir. Ayrıca kullanılan “check“ işareti ile de hedefe ulaşıp ulaşılmadığı gösterilmektedir.



Şekil 26. KPG Görselleştirmelerine Örnek: İlk Defada Kalite Oranı



Şekil 27. KPG Görselleştirmelerine Örnek: Verimlilik ve Performans

1.6. Fabrika Performans Göstergeleri'nin Bireysel Performans ile İlişkilendirilmesi

Kişilerin fabrikanın kilit performans göstergelerini sahiplenmesi ve hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için yukarıda bahsi geçen performans göstergeleri, müdür, mühendis, operatör ve işlerin bireysel performans değerlendirme kriterlerine dâhil edilir.

Örneğin operatörlerin doğru raporlamasını sağlamak için bireysel hedefleri içerisine sıfır hatalı raporlama maddesi yerleştirilerek yılsonunda hatalı raporlama yapmış olup olmamasına dayanarak başarılı ya da başarısız tanımlanması yapılmaktadır. Burada önemli olan bireysel bazda veri kaydını sağlıklı tutabilmek ve somut veriler ile konuşmaktır.

İşçilerin bireysel performans kriterlerine ise “hatasız üretim” gibi bir madde koyarak, tek seferde kalite kilit performans göstergesinin tüm çalışanlara yayılımı sağlanabilir.

Mühendisler ve müdürler için ise performans göstergelerinde hedeflenen rakamlar birebir bireysel hedef olarak tanımlanmaktadır. Kilit performans göstergesi hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına bağlı olarak bireysel performans ödüllendirilir.

Ödüllendirme, performans yönetim sisteminin önemli gereksinimlerinden biridir. Operatör ve işçiler bireysel performanslarını dolayısıyla kilit performans göstergelerine olan katkıları doğrultusunda ödüllendirilirler. Bu ödül ikramiye olabileceği gibi çeşitli hediyeler ya da plaket vererek de yapılmaktadır.

Bireysel performans hedefleri ile fabrikanın hedeflerinin ilişkilendirilmesi, tüm çalışanların bir bütün olarak ortak hedeflere yönlendirilmesini sağlamaktadır.

1.7. KPG Uygulamasının Kazanımlarının Analizi

Nestle uzun yıllardır kilit performans göstergelerini kullanmaktadır. Bu nedenle kilit performans göstergelerinin kullanılmadığı döneme ait veri bulunamamıştır. Uygulamada 2001 ve 2009 yılları arasında kilit performans göstergelerinin değişimi incelenmiştir. 2001 ve 2009 yıllarının seçilme nedeni, Nestle'nin 2001 yılından itibaren üretimde yeni yapılanmaya geçerek forman konseptinden vardiya mühendisi konseptine geçmesi ve üretim kadrolarını genç mühendisler ile zenginleştirmiş olmasıdır. Bu nedenle KPG'ler 2001 yılından itibaren her geçen yıl hem kapsam hem de hedef değer olarak daha da geliştirilmiştir. Ayrıca KPG'lerin alt kadro çalışanlara yayılımı ve onların düzenli ve etkin bilgilendirilmesi de bu yıllar arasında yer almıştır.

1.7.1. 2001 Yılı Üretim Verileri

Tablo 2. 2001 Yılı Kilit Performans Göstergeleri

Alan	Tanım	Birim	Hedef 01	Gerçekleşen
Ürün Kalitesi	Tek seferde kalite bitmiş ürün	%	97	95.42
	Tek seferde kalite yarı mamul	%	95	96
Müşteri Şikâyetleri	Müşteri şikâyetleri sayısı	No.	24	8
Gelişim Yönetimi	Çalışan başına düşen öneri sayısı	No.	1	0.04
Hat Verimliliği	Tüm makinelerin ortalaması	%	88	88
Hat Performansı	Tüm makine kullanım saatinin ortalaması	%	70	65
İşçilik Verimliliği	Tüm işçilik kullanım saatinin ortalaması	%	85	80
Ana Üretim Planı	Planın gerçekleşme oranı	%	95	90.8
Üretkenlik	Üretilen ürün kg / işçilik saati	Kg/Hr	41	39.75
Üretim Hacmi	Toplam üretim hacmi	tons	8500	9000
Malzeme Sapmaları	Kullanım – sıfır kayıp	%	1.00	3.71

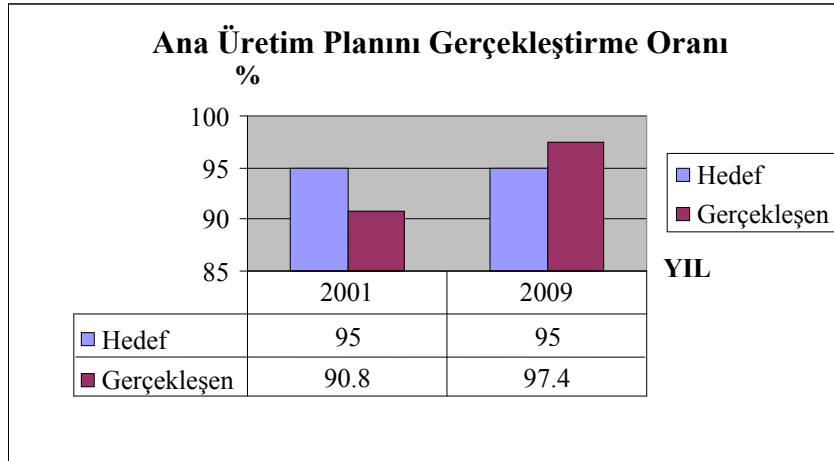
1.7.2. 2009 Yılı Üretim Verileri

Tablo 3. 2009 Yılı Performans Göstergeleri

#	Ölçüt	Hedef	Gerçekleşen
		2009	2009
	Üretim Planlama	Toplam	Toplam
1	Ana üretim planının gerçekleşme oranı	>%95	%97.4
2	Detaylı üretim planının gerçekleşme oranı	%88.0	%87.6
3	Envanter doğruluk oranı	%100.0	%100
4	Stok kapsam süresi	<3.4	3.2
5	Üretim Hacmi	45000	43000
	Maliyet kontrolü		
6	Malzeme varyansı – Sıfır kayıp (%)	-0.75 of Raw/Pack	%-1.1
7	Malzeme varyansı – Hedef değer (%)	+/-0.1 of Raw/Pack	%-0.2
8	Fazla Dolum	<%0.25	%0.27
9	Hata maliyeti	<%0.1	%0.05
	Hat demirbaş		
10	Hat verimliliği	%92	%91
11	Hat performansı	%74	%72
12	Kapasite kullanımı	%53	%46
	Kalite yönetimi		
13	İlk seferde kalite	>%99.5	%99.73
14	Son serbest bırakış	%100	%99.95
15	Müşteri şikâyet oranı	<1.5 ppm	0.48
16	Kötü kalite maliyeti	<%1	%1.38
17	Zamanında serbest bırakma	%95	%95.57
18	Geri çağırma		0
19	Tedarikçi denetim raporu	%100	%140
	Mühendislik yönetimi		
20	Enerji verimliliği	%100	%105
	Güvenlik		
21	Kazadan dolayı kayıp zaman sıklık oranı	< 2 ppm	4.48
	Çevre		
22	Çevreye uyumluluk	%100	%100
	İnsanlar ve üretkenlik		
23	Üretkenlik	4.5	4.5

1.7.3. 2001 Ve 2009 Yılı Karşılaştırmalı Analizi

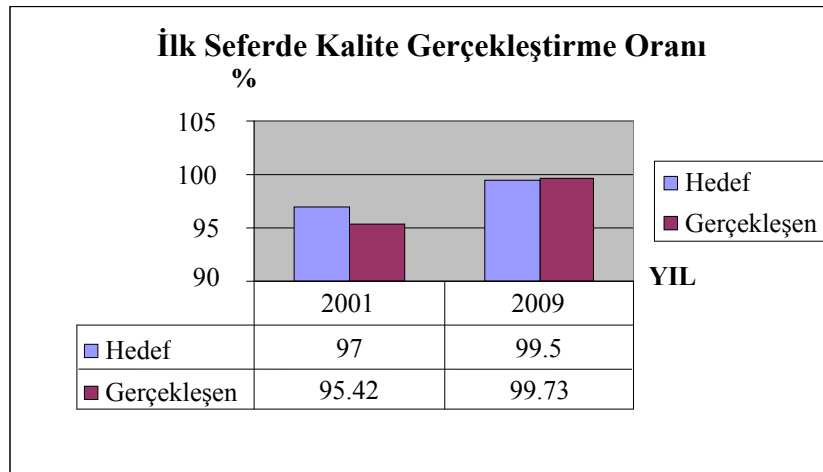
1. Ana Üretim Planını Gerçekleştirme Oranı



Şekil 28. KPG Karşılaştırma 2001-2009: Ana Üretim Planını Gerçekleştirme Oranı

- Hedefteki artış: $(95-95) / 95 * 100 = \%0$
- Gerçekleşen değerdeki artış: $(97.4-90.8) / 90.8 * 100 = \%7.27$

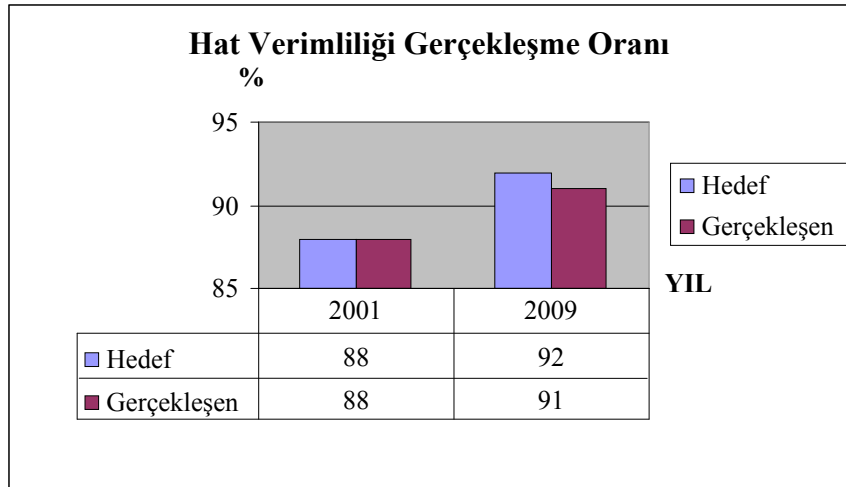
2. Tek Seferde Kalite Gerçekleştirme Oranı



Şekil 29. KPG Karşılaştırma 2001-2009: Tek Seferde Kaliteyi Gerçekleştirme Oranı

- Hedefteki artış: $(99.5-97) / 97 * 100 = \%2.58$
- Gerçekleşen değerdeki artış: $(99.73-95.42) / 95.42 * 100 = \%4.52$

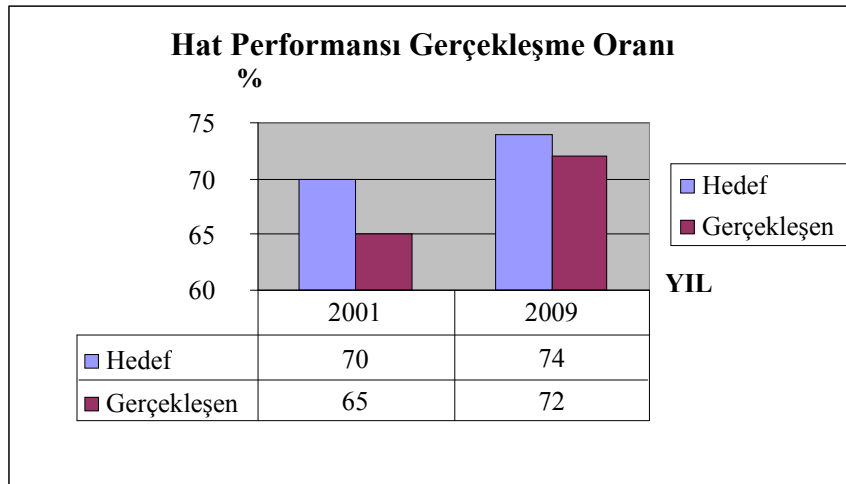
3. Hat Verimliliği Gerçekleşme Oranı



Şekil 30. KPG Karşılaştırma 2001-2009: Hat Verimliliği Gerçekleşme Oranı

- Hedefteki artış: $(88-92) / 88 * 100 = 4.55 \%$
- Gerçekleşen değerdeki artış: $(91-88) / 88 * 100 = 3.41 \%$

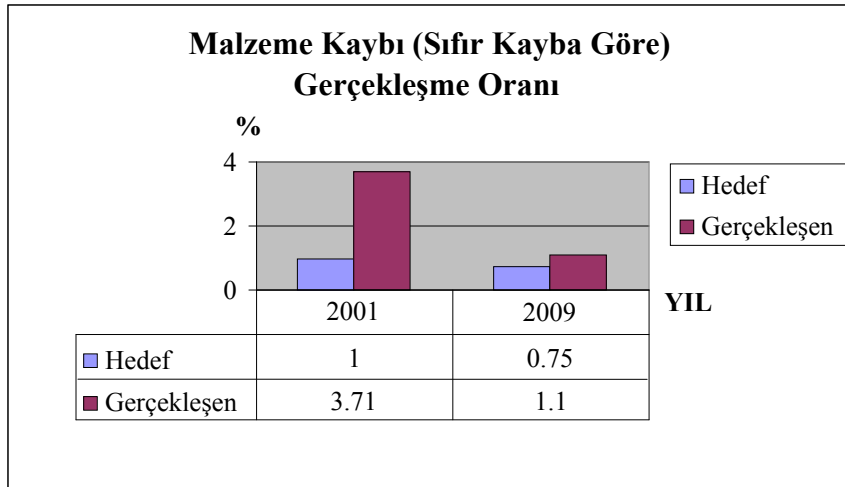
4. Hat Performansı Gerçekleşme Oranı



Şekil 31. KPG Karşılaştırma 2001-2009 : Hat Performansı Gerçekleşme Oranı

- Hedefteki artış: $(74-70) / 70 * 100 = 5.71 \%$
- Gerçekleşen değerdeki artış: $(72-65) / 65 * 100 = 10.77 \%$

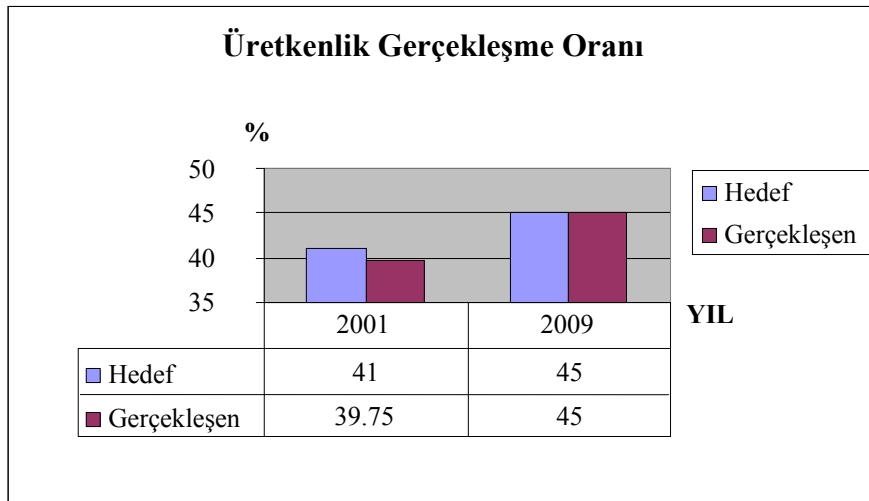
5. Sıfır Kayba Göre Malzeme Kaybı Gerçekleşme Oranı



Şekil 32. KPG Karşılaştırma 2001-2009 : Sıfır Kayba Göre Malzeme Kaybı Gerçekleşme Oranı

- Hedefteki düşüş: $(1-0.75) / 1 * 100 = 25 \%$
- Gerçekleşen değerdeki düşüş: $(3.71-1,1) / 3.71 * 100 = 70.35 \%$

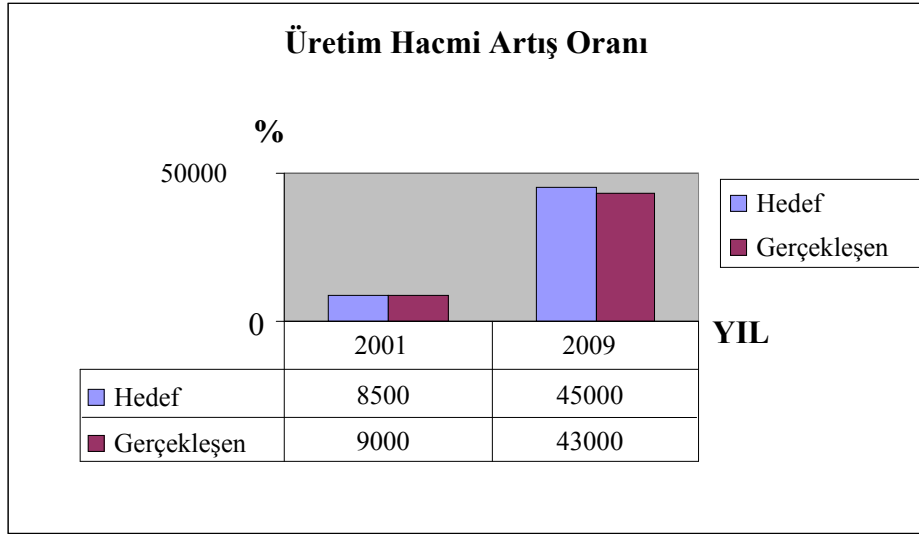
6. Üretkenlik Gerçekleşme Oranı



Şekil 33. KPG Karşılaştırma 2001-2009 : Üretkenlik Gerçekleşme Oranı

- Hedefteki artış: $(45-41) / 41 * 100 = 9.76 \%$
- Gerçekleşen değerdeki artış: $(45-39.75) / 39.75 * 100 = 13.21 \%$

7. Üretim Hacmindeki Artış Oranı



Şekil 34. KPG Karşılaştırma 2001-2009: Üretim Hacmindeki Artış Oranı

- Üretim hedefindeki artış: $(45000-8500) / 8500 * 100 = 429,4 \%$
- Gerçekleşen üretimdeki artış: $(43000-9000) / 9000 * 100 = 377,8 \%$

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Nestle Karacabey Fabrikası'ndaki kilit performans göstergeleri uygulamasını genel olarak ele aldığımızda oturmuş ve işleyen bir sistem görülmektedir.

Kilit performans göstergelerinin uygulanması ve takibinin yukarıdan aşağıya tüm çalışanlara iletişimi başarılı bir şekilde yapılmıştır.

Standart uygulama ve tanımlamalar için detaylı ve bilgilendirici bir kılavuz niteliğinde yönetmelik mevcuttur. Yönetmelik ayrıca her fabrikaya zorunlu takip edilmesi gereken KPG'ler hakkında bilgi verir. Bu da tüm Nestle fabrikalarının standart veriler ile kıyaslanabilmesi için olanak sağlar. Böylece başarılı fabrikalardaki iyi uygulamalar belirlenip diğer fabrikalar ile rahatlıkla paylaşılabilir.

Uygulamada tüm çalışanlar KPG'lerinin takibine aktif olarak katılmaktadırlar. KPG sonuçları vardiyalık, günlük, haftalık ve aylık olarak ayrı ayrı raporlanıp izlenilmekte ve sapmalar günlük bazda tespit edilip düzeltici eylemler alınmaktadır. Düzeltici eylemlerin belirlenme ve uygulanmasında yine tüm çalışanlar operatörler, mühendisler, bölüm müdürleri, fabrika müdürü aktif rol almaktadır. Bu literatür araştırmasında bahsedilen, KPG'lerin anlık takip edilip eylem ile desteklenmesi şartının sağlandığını göstermektedir. KPG'leri her ne kadar raporlamada kullanılsa da aslında eylemleri belirlemede kullanılmak üzere izlenirler. Bu sayede şirketin hedefleri doğrultusunda ilerlemesi gerçekleştirilir.

2001 ve 2009 yılı kilit performans göstergelerinin karşılaştırmalı analizine baktığımızda ilk dikkati çeken nokta kilit performans göstergelerinin sayısı olmaktadır. 2001 yılında sadece on (10) kilit performans göstergesi varken 2009 yılında aynı alan ile ilgili yirmi üç (23) kilit performans göstergesi mevcuttur. Kilit performans göstergesi sayısındaki artış % 230'dur. Bu da kilit performans göstergesi kullanımının faydalarının gözlenip kullanım alanının yaygınlaştırılmasına bağlanabilir.

KPG'leri karşılaştırdığımızda hem hedef değerde hem de gerçekleşen değerlerde olumlu yönde bir değişim görülmektedir. Değişim değeri bazı kıyaslamalarda düşük düzeyde gözlenmektedir. Hat verimliliği (% 3,5 - 4,5), ana planı gerçekleştirme oranı (% 0 - 7.27), ilk seferde kalite (% 2,6 - 4,5) gibi KPG'lerdeki değişim oldukça az düzeydedir. Fakat burada dikkate alınması gereken başka bir nokta vardır, 2001 yılında üretim hacmi 8500kg civarında iken 2009 yılında bu rakam 45000kg. seviyelerine çıkmıştır. Bu demek oluyor ki 2009 yılında 2001'e nazaran 5 kat fazla üretim yapılmıştır ve doğal olarak daha fazla işçi ile çalışılmıştır. Buna rağmen hâlâ kilit performans göstergeleri hem hedef hem de sonuç olarak 2001'den daha iyidir. Bunu da Ek 2'de örnek slâytlar verilen "Operatörler için KPG'ler" isimli eğitim sunumunun aktif olarak kullanılıp her yeni katılan operatör veya çalışana etkin biçimde aktarıldığı ile ilişkilendirebiliriz.

Özellikle Malzeme kaybı (gerçek değerde % 70 iyileşme) ve üretkenlikteki (% 13 gerçek değerde iyileşme) değişimlere baktığımızda KPG'lerin etkin takibinin maliyetlere olan direkt etkisine güzel iki örnek yakalamış oluruz. Üretilen ürün başına kaybedilen / çöpe giden hammadde veya paketleme malzemesindeki iyileşme ve üretilen ürün kilogramı başına kullanılan işçilik gibi iki temel faktördeki olumlu değişim üretim maliyetlerine ve karlılığa da olumlu yansiyacaktır.

Maalesef 2001 yılında takip edilmekte olan KPG'lerinin azlığı ve verilerin sınırlı bulunabilirliği daha geniş bir perspektifte KPG kullanımının üretime kazandırdıklarının incelenemesine olanak tanımamaktadır.

2001 yılından 2009 yılına olan süreçteki gelişimin nedenlerini özetlersek:

- Üretim kadrosu foremenler yerine yeni genç mühendisleri ile güçlendirilmiştir. Bu verileme ve kontrol açısından büyük bir katkı sağlamıştır.
- KPG'ler daha etki, vardiya bazından takip edilmeye başlanmıştır.
- KPG'lerdeki sapmalar anında tüm ilgili departman ve kişilerin katılımı ile belirlenen eylem planları ile düzeltilme yoluna gidilmiştir.

- KPG'lerin görselleştirilmesi etkin olarak kullanılmaya başlanmış ve fabrika içinde çeşitli yerlere konulan panolar ile işçilerin de KPG'ler hakkında bilgi olması sağlanmıştır.
- KPG'lerde ortaya çıkan hedef sapmalarının çözümüne operatör/işçilerin de etkin katılımı sağlanılmaya başlanmıştır.
- Operatörlere etkin bir şekilde KPG'ler ile ilgili sunumlar verilmiş ve KPG'lerin onlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi sağlanmıştır.
- Operatörler raporlanan bilginin doğruluğunun önemi hakkında bilgilendirilmiştir. Bu da raporlamaların kalitesini ve güvenilirliğini arttırmıştır.
- KPG'ler operatör / işçilerin bireysel performans değerlendirmeleri ile ilişkilendirilerek çalışanlar tarafından sahiplenilmeleri arttırılmıştır.

Günümüzün rekabetçi ortamında şirketler için maliyetler, kaynaklarının verimli kullanımı ve tüm çalışanların ve eylemlerinin şirket strateji ve vizyonu doğrultusunda hizalanması başarı ve uzun dönemli varlık için elzem noktalar olarak görülmektedir.

Çalışmada açıklandığı üzere kilit performans göstergeleri organizasyonun başarısı için yaşamsal önem taşıyan performans ölçütlerini kapsarlar. Şirketlerin doğru yolda, yani diğer bir deyişle, vizyonları doğrultusunda hedef ve amaçlarından sapmadan ilerleyebilmesi için gerekli olan ölçütlerdir. KPG'ler dengeli ölçüm kartalarına sağladıkları bilgiler ile şirketin stratejilerini tüm çalışanlara yayarak herkesi bu vizyon ile hizalamada etkin rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda üst yönetime de şirketin ne yone gittiği ve ne durumda olduğu konusunda gerçek bilgi sağlamaktadırlar.

KPG'lerin kullanımında dikkat edilmesi gereken noktaların başında KPG'lerin tanımlanması yer almaktadır. KPG'ler kullanıcılarının anlayabileceği biçimde açık ve anlaşılır olmalıdır. Nasıl hesaplanıp hangi sıklıkta izlenecekleri net olarak belirtilmelidir. Diğer bir önemli noktada da KPG'lerin çok kısa dönemli aralıklarda izlenmesi ve bir sapma olması durumunda anında düzeltici faaliyetlerin eyleme gecirilerek KPG'lerin hedefe yaklaştırılmasıdır. Düzeltici eylem etkin bir KPG sistemi için olmazsa olmaz şartlardan biridir.

KPG'lerin etkinliğini ve anlaşılabilirliğini arttırmak için, aynı zamanda da kullanıcılarına geri bildirim sağlamak için KPG'lerin görselleştirilmesi faydalıdır. Görselleştirmede çeşitli grafikler ve renkler kullanılarak, iletilmek istenen bilginin


önemli noktaları vurgulanabilir ve dikkat çekilmek istenen noktanın iletimi daha rahat yapılabilir.

KPG'lerin kullanılmadığı durumlarda her çalışan stratejiden farklı bir anlam çıkartmakta ve kendi anladığı strateji doğrultusunda eylemlerini yönlendirmektedir, ve bu yönü kontrol edip değerlendirecek bir referans nokta olmadığı için de üretilen emek ve gösterilen çabadan maksimum verimlilik alabilmek mümkün olmamaktadır. Bu da kaynakların verimsiz kullanımına ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır. Günümüzde uzun soluklu şirket olabilmek için KPG'lerin kullanımı bir gereklilik olmuştur.

EKLER

Ek 1 : Üretim İzleme Formu	93
Ek 2 : Üretim Performansı Yönetimi Temel Verimlilik Göstergeleri.....	94

EK 2. ÜRETİM PERFORMANSI YÖNETİMİ TEMEL VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ

 1

GI-23.010-1
Üretim Performansı Yönetimi
Temel Verimlilik Göstergeleri

 2

Performans Göstergeleri Nelerdir?

Performans Göstergesi
=
Operasyonun ne kadar iyi gerçekleştiğinin ölçümü

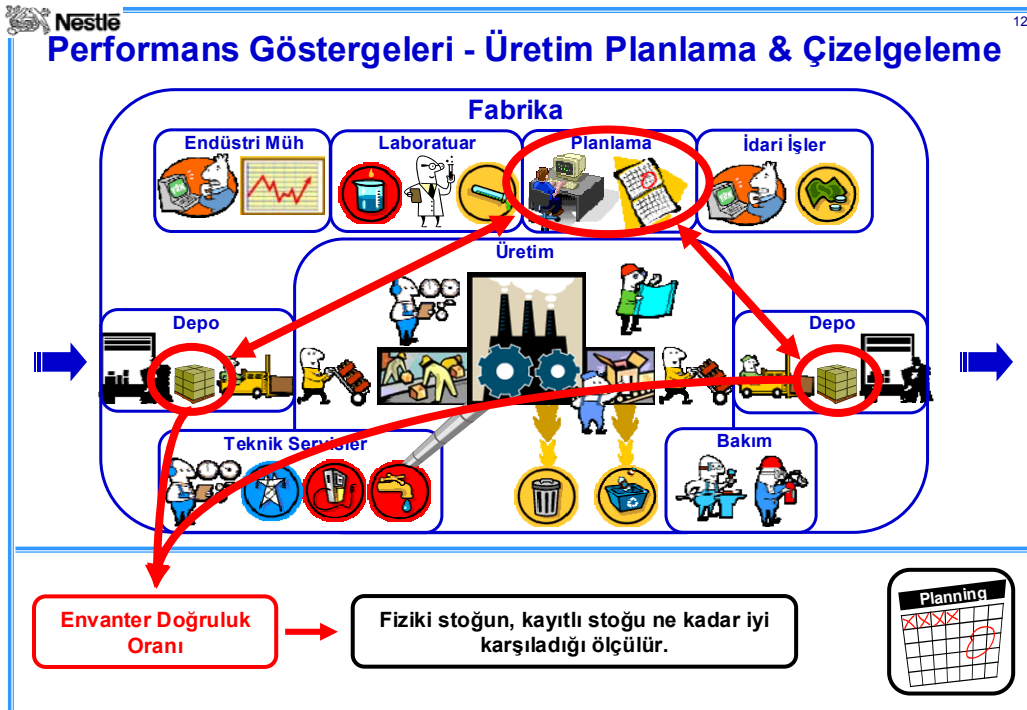
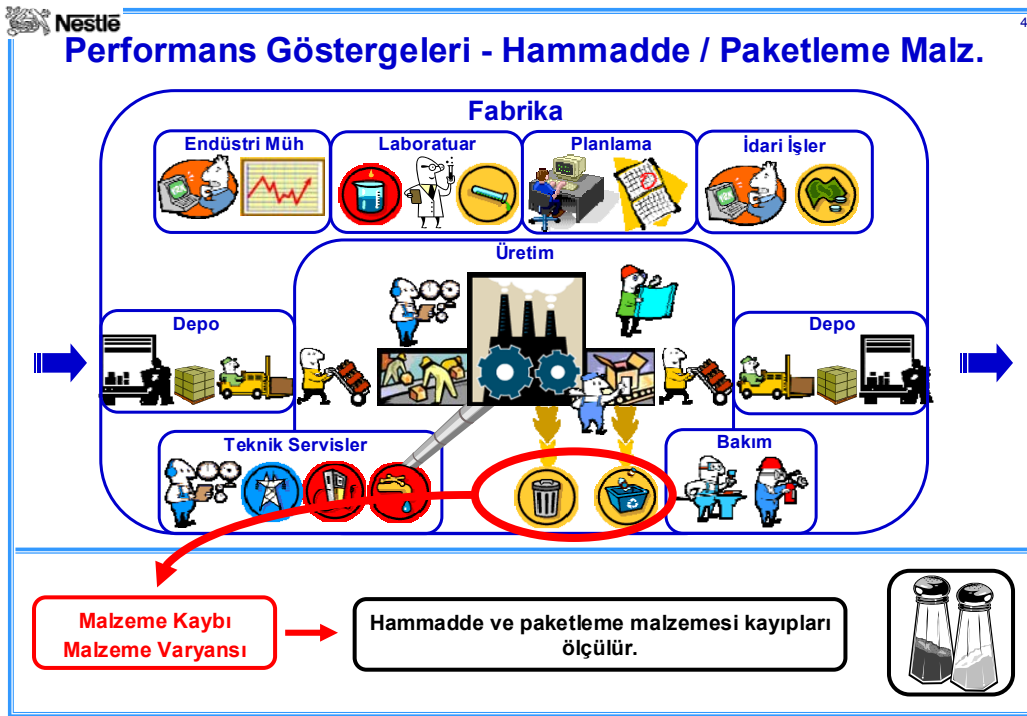
Kullanım yerleri...

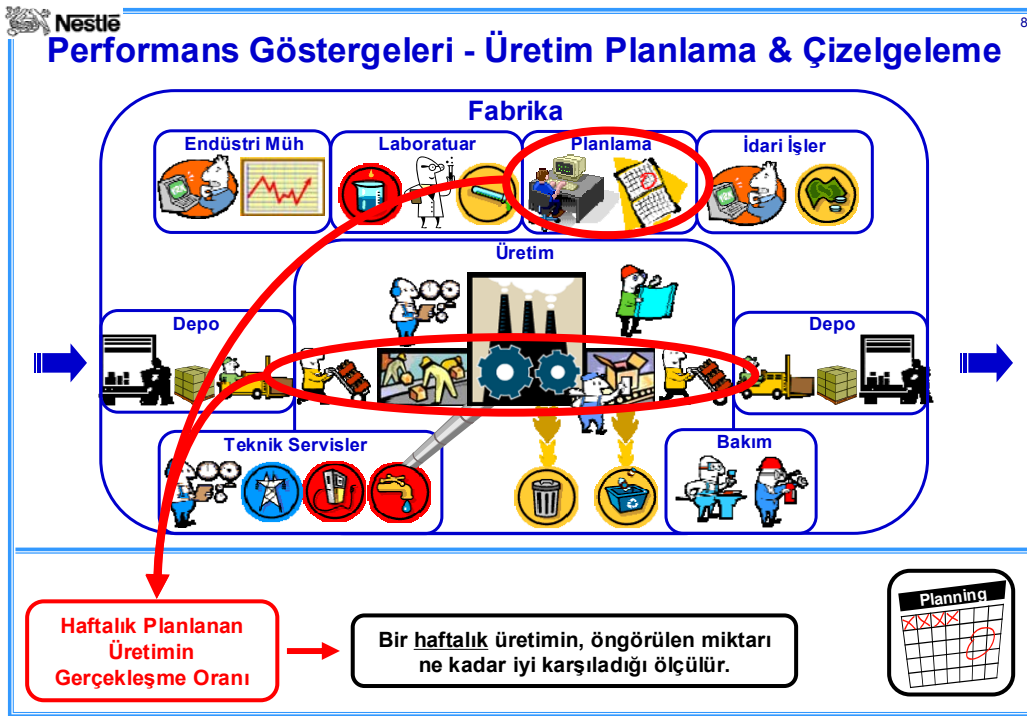
Potansiyel ve mevcut problemlerin saptanması
Sapmaların belirlenmesi ve kontrol edilmesi

Nerede olduğumuzun bilinmesi
Eğilimlerin saptanması
Kıyaslama yapılabilmesi

En iyi uygulamaların saptanması
Sonuçların gösterilmesi

Hedeflerin belirlenmesi
Motivasyon
Sürekli iyileştirme





Önemli Mesajlar

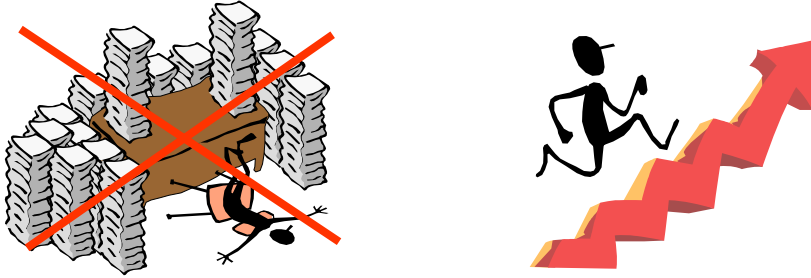


Bilginin kaydedilmesi için anlamlı, doğru ve zamanında bilgi gereklidir.

Anlamlı, doğru ve zamanında bilgi, göstergelerin tam olarak hesaplanması ve uygun iyileştirme adımlarının atılması için gereklidir.

Eğer bilgi doğru değil ise Performans Göstergeleri de yanlış olur (yapılacak iyileştirme çalışmaları yanıltıcı olur) ve karşılaştırma yapılması mümkün olmaz.

Önemli Mesajlar



Performans Göstergeleri, raporlama için değil, performans iyileştirme için kullanılırlar.

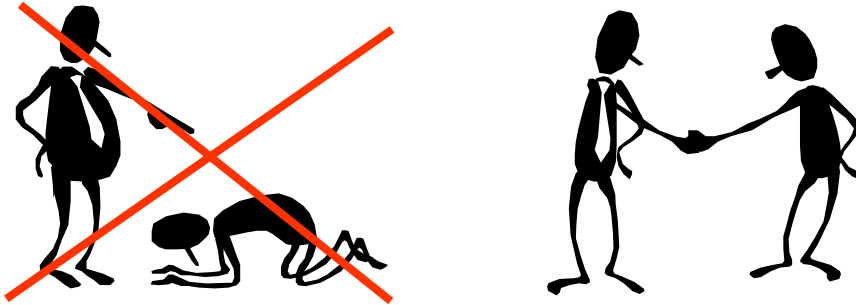
Performans göstergelerinin analizini yapıp, iyileştirme çalışmalarını uygulamadan sadece kaydetmek, para ve zaman kaybıdır.

Önemli Mesajlar



Bir performans göstergesi kontrolün dışında ise herkes ne yapacağını bilmelidir.

Önemli Mesajlar



Performans Göstergeleri, insanların işlerini kontrol etmek, onları suçlamak veya hatalara odaklanmak için değil; problemleri çözmek için kullanılırlar.

KAYNAKÇA

Andrew, F. Alexander, MacLennan, Roberts., **Making Strategies Work**, Edinburgh Business School, Heriot Watt University, (2003).

Andrews, Kathy. “Why Your Business Needs Dashboards, Scorecards and Key Performance Indicators (KPGs)”,
http://EzineArticles.com/?expert=Kathy_Andrews, Erişim Tarihi: 08.06.2009.

Balanced Scorecard Institute. “What Is Balanced Score Card?”, **Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company**,
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, Erişim Tarihi: 15.07.2009.

Bayles Fred. “How to determine the right KPGs for your business”, **Information Management and SourceMedia, Published:** (July 12, 2006),
<http://www.information-management.com/authors/2000006.html>, Erişim Tarihi: 12.07.2009.

Berry, Anthony J., Broadbent, Jane. and Oatley, David. **Management Control, Theories, Issues and Performance**, (2nd edition, New York: Palgrave Mac Millan, 2005).

Cobbold, Ian. and Gavin, Lawrie. “The developement of Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool”, **2GC Conferance Paper**, Presented at PMA Conference, Boston, (USA, May 2002).

Cokins, Gary. “What is Being Balanced in Balanced Scorecard?”, **Information Management and Source Media**, http://www.information-management.com/news/balanced_scorecard_dashboard-10015373-1.html,
 Erişim Tarihi: 12.05.2009.

- De Bernardy, Rémy. “Developing key performance indicators in projects”, **Visitask - Developing key performance indicators**, <http://www.visitask.com/Developing-key-performance-indicators.asp>, Erişim Tarihi: 21.07.2009.
- De Waal, Andre. **Strategic Performance Management A Managerial and Behavioural Approach**, (New York: Palgrave Mac Millan, 2007).
- EIU and KPMG Management Consulting. **The New Look Of Corporate Performance Measurement**, (India Universities Press Limited, 2000).
- Elitaş, Cemal., Veysel, Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Cilt VIII / Sayı: 2, (Aralık 2006), <http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/VIII2/vagca.pdf>, Erişim Tarihi: 18.07.2009.
- Erol, Eren. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1203, İşletme-Ekonomi Dizisi:138, (İstanbul 2002).
- Fuchs, Gabriel. “The True Colors of Key Performance Indicators”, **Powell Media, LLC**, 2004 – 2010, Published: (July 12, 2007), <http://www.b-eye-network.com/view/5296>, Erişim Tarihi: 14.07.2009.
- Gonzalez, Thomas W. “Dashboard Design: Key Performance Indicators & Metrics”, **Published by Bright Point Consulting Inc.** (2005), <http://www.brightpointinc.com/Articles.asp?File=Dashboard%20Design%20Metrics%20and%20KPGs.htm>, Erişim Tarihi: 26.08.2009.
- _____. “Designing Executive Dashboards, Part 1”, **BrightPoint Consulting, Inc.**, (2005), <http://www.brightpointinc.com/Articles.asp?File=Designing%20Executive%20Dashboards%20-%20Part%201.htm>, Erişim Tarihi: 26.08.2009.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", **Part I, Accounting Horizons**, Vol 15, (2001).

_____. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, (1996).

_____. "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, September-October, (1993).

Kasnaklı, Burcu. "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2002/2, (2002).

Kellen, Vince. "Business Performance Measurement", (CIO & Faculty, School of CTI, DePaul University Chicago, IL,U.S.A, February 2003).

Lawrie, Gavin, and Ian Cobbold. "Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard", **2GC Active Management, Berkshire UK.**, (2004), http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/3.Performance_Management_casoni/3.Development_III_Generation_Balanced_Scorecard.pdf, Erişim Tarihi: 2.09.2009.

McCann, Martin. "The Balanced Scorecard and Change Management", **SAS Institute Inc.**, (2009), <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=13130>, Erişim Tarihi: 09.09.2009.

McNeeney, Anthony. "Selecting the Right Key Performance Indicators", **Meridium**, <http://www.mt-online.com/component/content/article/103-april2005/639selectingtherightkeyperformanceindicators.html?directory=90#box2text>, Erişim Tarihi: 20.09.2009.

- Meade, D. “The Art and Science of Measurement: The Nature of Indicators on the Balanced Scorecard”, **SAS Istitute Inc., 2009, Robert G. “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, January-February 1991, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=10970>, Erişim Tarihi: 24.10.2009.**
- Meyer, M. V. and Gupta, V. “The Performance Paradox’, in Straw”, **B.M. and L.L., *Research in Organizational Behavior*, 16, 3, (1994).**
- Mooraj S., Oyon, D. and Hostettler, D. “The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?”, ***European Management Journal*, Vol.17, No.5. (1999).**
- Neely, A.D. “The Performance Measurment Revolution: Why Now and What New?”, ***International Journal of Operations and Production Management*, 3, 2, (1999).**
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success”, ***Financial Times-Prentice Hall*, (London, 2002).**
- Nimetz, Jody. “Determining Proper Key Performance Indicators”, ***Search Marketing Strategist*, <http://www.searchengineguide.com/jody-nimetz/determining-pro.php>, Erişim Tarihi: 09.08.2009.**
- Olve, Niels Goran., Sjöstrand, Anna. ***The Balanced Scorecard. West Sussex, UK: Capstone Publishing Ltd., (2006).***
- Örnek, A.Ş., “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2 – 3, (2000).**

Özbirecikli ve Ölçer. “Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, 2, (2002).

Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoscan, Y., Bir, A. A., Gönül, K., Ahmet, Ö., Yıldız, U. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1081, (1999).

Parmenter, David. “The New Thinking on KPGs – Revisited”, **SAS Institute Inc.**, (2009), <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=14376>, Erişim Tarihi: 01.08.2009.

_____. “The New Thinking on KPGs – Key Performance Indicators: Developing”, **Implementing and Using Winning KPGs**, by John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey, (January 2007).

Reh, F. John. “Key Performance Indicators (KPG)”, **How an organization defines and measures progress toward its goals**, <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, Erişim Tarihi: 02.11.2009.

Sarıaltın, H. “Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde KıyaslamaYöntemi ve Malat Sirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, (2003).

Simons, Robert. **Performance Measurement & control Systems for Implementing Strategy**, New Jersey:Prentice-Hall Inc., (2000).

Tek, Baybars Ömer. “Perakendecilikte Ölçümleme ve İstatistik”, **Türkiye Perakendeciler Federasyonu**, http://www.tpdf.org/haberler.php?haber_id=20090509164207, Erişim Tarihi: 28.10.2009.

- Tidd, Robin. “Key performance indicators: Getting Them Right Ones”,
<http://www.accountingweb.co.uk/item/166836>, Erişim Tarihi: 02.11.2009.
- Toten, Mike. “Using KPGs as an Organisation Scorecard”, **SAS Institute Inc.**,
<http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12305>, Erişim Tarihi:
01.08.2009.
- Utkutuğ, Çağla Pınar. “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam
Başarı Göstergesi Yöntemi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim
Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, (2008).
- Wade, D. and Recardo, R. **Corporate Performance Management, Butterworth-
Heinemann**, Woburn, MA., (2001).
- Wu, Jonathan. “Visualization of Key Performance Indicators”,
<http://www.information-management.com/news/5229-1.html>, Erişim Tarihi:
02.11.2009.
- Yüksel, H. “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken
Faktörlerin Değerlendirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Sayı 2,
(2003).