

173618

PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI OLARAK
DENGELİ ÖLÇÜM KARTI
TEKNİĞİ
Banu TEKELİ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir - 2003

Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir - 2003

**PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI
TEKNİĞİ**

Banu TEKELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ali KARTAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

Banu TEKELİ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2003

Danışman : Prof. Dr. Ali KARTAL

Günümüzde işletmeler hızla değişip gelişen ve rekabetin her geçen gün biraz daha arttığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin başarılı olmaları doğru stratejiler oluşturmalarına ve bu stratejilerini etkin bir biçimde uygulamalarına bağlıdır.

İşletmelerin stratejilerini doğru bir şekilde belirlemeleri ve bunları uygulamaları, geçerliliklerini ve sonuçlarını ölçümlenmeleri için bir performans ölçüm sistemine ihtiyaçları vardır.

Günümüzün değişken çevre koşulları ve yoğun rekabet ortamında performans ölçümünde, finansal verilere dayalı olan geleneksel yöntemler yetersiz kalmakta ancak bu yetersizlik dengeli ölçüm kartı tekniğinin performans ölçümünde kullanılması ile giderilebilmektedir.

Dengeli ölçüm kartı tekniği performans ölçümü amacı ile kullanıldığında, işletmenin swot analizi verilerine göre vizyon ve misyonu belirlemesinden başlayarak, bu doğrultuda oluşturulan kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan göstergelerle, neden-sonuç ilişkisi içerisinde, finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme ve gelişme boyutları olarak dört perspektifle ifade ederek, belirli zaman aralıklarında gidişatı ve sonuçları değerlendirmeye ve geribildirimle gerekli düzenlemeleri yapmaya olanak sağlayan bir süreç sunmaktadır.

Performans ölçümü koşulsuz olarak her işletmede yapılması gereken bir uygulamadır. Performans ölçümünde dengeli ölçüm kartı tekniğinin kullanılması ise hem eski performans ölçüm yöntemlerinin eksikliklerini giderecek hem de tekniğin özü gereği işletme stratejisinin doğru belirlenmesini ve işletme faaliyetlerine yansıtılmasını sağlayarak, işletmelerin böylesine zor koşullarda başarılı olmalarında önemli bir rol oynayacaktır.

ABSTRACT

In the present, companies have activities in a changing and improving environment, in which the competition is getting harder. In this environment the success of the companies depends on developing correct strategies and applying them.

Companies need a performance measuring system to determine and to apply their strategies and to measure their validity and results.

In this environment with variable conditions and competition, the traditional methods depending on financial data is insufficient, but this can be overcome using Balanced Scorecard.

When Balanced Scorecard is used to measure performance, starting from determining the vision and mission of the company with its SWOT analysis, and continuing with short and long term goals, financial and nonfinancial indicators, with a reason and result relation, expressing in four different perspectives which are financial, customer, business processes and learning and growth dimensions, it shows a process which enables to evaluate how the things are going and the results in some intervals and to fine-tune with feedback.

Measuring performance should be applied to all companies. Using Balanced Scorecard, will not only fill the gaps of old performance measuring methods, but will play a great role on their success in hard conditions by correctly determining the company strategy and reflecting to its activities.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Banu TEKELİ'nin "Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği" başlıklı tezi 28 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Muhasebe) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ali KARTAL
Üye : Doç.Dr.Kerim BANAR
Üye : Doç.Dr.Erol KUTLU

Prof.Dr. Furhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkılarından dolayı aşağıda adı geçen herkese sonsuz teşekkürler.

Çalışmamın başından sonuna kadar, değerli fikirleri ile beni yönlendiren danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali KARTAL'a gösterdiği sabır ve ilgi için,

Bugüne kadar, maddi ve manevi desteklerini asla eksik etmeyen annem ve babama, attığım her adımda yanımda olduklarını hissettirerek bana güç verdikleri için,

Mert'e, çevirilerdeki büyük yardımları için,

Nova Kalıp San. A.Ş. ye, ilgileri ve bana ayırdıkları zaman için,

En içten teşekkürlerimi sunarım.

Banu TEKELİ
ESKİŞEHİR - 2003

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

1. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ	3
2. KLASİK PERFORMANS ÖLÇÜLERİNİN EKSİKLİKLERİ	6
3. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	9
3.1. Ölçülerin Sayısı	9
3.2. Karşılaştırmanın Temelleri	10
3.3. Raporlama Sıklığı	10
3.4. Görülebilir Sonuçlar	11
3.5. Sunuş Yöntemleri	11

4. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN TASARIMI	12
4.1. İçsel ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi	16
4.1.1. İçsel Faktörler	19
4.1.2. Dışsal Faktörler	21
4.2. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....	23
4.3. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	26
4.4. Ölçümlerin Alt Basamaklara İndirgenmesi.....	29
4.5. Ölçülerin Değerlendirilmesi ve Geribildirim	31

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

1. GENEL OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ	34
2. İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ	40
2.1. İçsel Faktörler	40
2.1.1. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısının Analizi.....	41
2.1.1.1. Mevcut Amaç ve Stratejiler	41
2.1.1.2. Örgütsel Yapı	41
2.1.1.3. Yönetim Yapısı.....	42
2.1.2. İşletme Bölümlerinin Analizi.....	42
2.1.2.1. Pazarlama ve Dağıtım Faktörlerinin Analizi	42
2.1.2.2. Üretim Faktörlerinin Analizi	43
2.1.2.3. Finansman Faktörlerinin Analizi	43
2.1.2.4. Araştırma-Geliştirme Faktörlerinin Analizi	44
2.1.3. Personelin ve Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi	44
2.1.3.1 Personelin Analizi	44
2.1.3.2. Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi	45
2.1.4. İşletme İç Kaynaklar Arasındaki Etkileşim ve Sinerji	45
2.2. Dışsal Faktörler	46
2.2.1. Uluslararası Çevre.....	46

2.2.1.1. Ulusal İşletmeler ve Uluslararası Çevre	46
2.2.1.2. Uluslararası İşletmeler ve Uluslararası Çevre	47
2.2.2. Genel Çevre.....	47
2.2.2.1. Teknolojik Çevre	48
2.2.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	48
2.2.2.3. Ekonomik Faktörler.....	49
2.2.2.4. Hukuki-Politik Faktörler	50
2.2.2.5. Tabii Çevre Faktörleri	50
2.2.3. İş Çevresi.....	51
2.2.3.1. Tüketicilerin Özellikleri ve Pazar Koşulları.....	51
2.2.3.2. Rakipler ve Rekabet	51
2.2.3.3. Satıcılar ve Satıcılar Pazarı.....	52
2.2.3.4. Finansman Kuruluşları	52
2.2.3.5. Sendikal Kurumlar.....	52
3. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE PERFORMANS	
GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ.....	55
3.1. Finansal Boyut.....	55
3.1.1. Finansal Boyut İçin Stratejik Konular	58
3.1.1.1. Gelir Artışı ve Gelir Bileşimi	58
3.1.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Verimlilikte Artış	60
3.1.1.3. Aktiflerin Kullanımı ve Yatırım Stratejisi.....	62
3.2. Müşteri Boyutu	63
3.2.1. Temel Ölçüler	67
3.2.1.1. Pazar Payı	67
3.2.1.2. Müşteri Devamlılığı	68
3.2.1.3. Müşteri Kazanılması.....	68
3.2.1.4. Müşteri Tatmini	69
3.2.1.5. Müşteri Karlılığı	69
3.2.2. Müşteri Değer Teklifleri	70
3.2.2.1. Ürün ve Hizmet Nitelikleri.....	71
3.2.2.2. Müşteri İlişkileri	72
3.2.2.3. İmaj ve Ün	72
3.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu.....	72
3.3.1. Yenileme Süreci.....	74
3.3.2. Operasyonlar Süreci.....	75

3.3.3. Satış Sonrası Hizmet Süreci.....	77
3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	78
3.4.1. Çalışanların Yetenekleri	79
3.4.2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi.....	81
3.4.3. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama	81
4. DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİNİN UYGULANMASI

1. İŞLETMENİN TANIMLANMASI.....	83
2. İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER.....	84
2.1. İçsel Faktörler.....	84
2.1.1. Üstünlükler.....	84
2.1.2. Zayıflıklar.....	85
2.2. Dışsal Faktörler	85
2.2.1. Fırsatlar	85
2.2.2. Tehditler	86
2.3. İşletmenin Vizyon ve Misyonu	86
2.3.1. Vizyonu.....	86
2.3.2. Misyonu	86
3. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ.....	87
3.1. Finansal Boyut.....	87
3.1.1. Finansal Amaçlar	87
3.1.2. Performans Göstergeleri.....	88
3.1.2.1. Tanımlamalar.....	90

3.2. Müşteri Boyutu	91
3.2.1. Hedef Pazar Kesimleri	91
3.2.2. Müşteri Amaçları	92
3.2.3. Müşteri Değer Teklifi	92
3.2.4. Performans Göstergeleri	93
3.2.4.1. Tanımlamalar	95
3.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu.....	96
3.3.1. Değer Zinciri ve Stratejik Amaçlar	96
3.3.2. Performans Göstergeleri	97
3.3.2.1. Tanımlamalar	98
3.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu	99
3.4.1. Stratejik Amaçlar	99
3.4.2. Performans Göstergeleri	100
3.4.2.1. Tanımlamalar	101
4. PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ALT BASAMAKLARA	
İNDİRGENMESİ	102
5. DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM	102
SONUÇ	103
EKLER	106
KAYNAKÇA	107

TABLolar LİSTESİ**TABLO****SAYFA NO**

TABLO 1 : Bazı Anahtar Başarı Faktörleri Yönündeki Performans Ölçüleri.....	28
TABLO 2 : Maytag Firması İçin Hazırlanan Swot Analizi Örneği.....	54
TABLO 3 : Finansal Boyut ve Performans Göstergeleri.....	89
TABLO 4 : Müşteri Boyutu ve Performans Göstergeleri.....	94
TABLO 5 : İç İşleyiş Boyutu ve Performans Göstergeleri	97
TABLO 6 : Öğrenme ve Gelişme Boyutu ve Performans Göstergeleri.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA NO</u>
ŞEKİL 1: Swot Analizi Süreci	18
ŞEKİL 2 : Farklı Yönetim Seviyelerindeki Ölçüler Zinciri	30
ŞEKİL 3 : Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğini Oluşturan Çerçeve	38
ŞEKİL 4 : Müşteri Değer Ölçütleri	65
ŞEKİL 5 : Müşteri Değer Teklifi	71
ŞEKİL 6 : İşletme İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değer Zinciri	73
ŞEKİL 7 : Öğrenme ve Büyüme Göstergesi	80
ŞEKİL 8 : Nova Kalıp San. A.Ş. Değer Teklifi	92

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmeler çok hızlı gelişim ve değişim gösteren bir ortamda bulunmaktadır. Globalleşmeyle birlikte ülke sınırı tanımayan dünya çapında rekabet söz konusu olmuş, iş çevresi değişime, gelişime ve her alanda yeniliğe açık olmayan işletmelerin varlığını tehdit edici bir yapıya kavuşmuştur.

İşletmelerin böyle bir yapıda kendilerini geliştirmeleri ve başarılı olabilmeleri için geçmişte kullandıkları performans değerlendirme yöntem ve tekniklerinin diğer bir ifade ile geleneksel performans değerlendirme yöntem ve tekniklerinin yeterli olmadığı zamanla ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine işletmeler şimdi ve gelecekte yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmek için; toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, faaliyete dayalı maliyet yöntemi gibi çeşitli gelişim yöntemlerine yönelmişlerdir. Ancak bu yöntemler bir takım yararlar sağlamış olsalar bile amaç ve hedeflerle uyum sağlanamaması, işletmenin kullandığı ölçüler ve yönetim sistemlerinde değişiklikler yapılması gerektiği halde bunlar üzerinde pek etkileri bulunmaması gibi nedenlerle yine yetersiz kalmıştır. İşletmelerde finansal raporlamada geleneksel maliyet muhasebesi kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinde de sadece bu verilerin kullanılması geçmiş verilerle geleceğe yönelmek olduğundan işletmeleri hızla başarısızlığa sürüklemektedir.

Günümüzde işletmenin yeteneklerini, maddi olmayan ve zihinsel varlıklarını değerlendirmesi, bunlara da en az maddi ve fiziki kaynakları kadar yatırım yapmasının gereği ve önemi anlaşılmış ve hem finansal hem de finansal olmayan ölçüleri dengeli bir şekilde bünyesinde toplayan dengeli ölçüm kartı tekniği ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda birinci bölümde; genel olarak performans ölçüm sistemi hakkında bilgi verilecek, performans ölçümünde kullanılan geleneksel yöntemlerin eksikleri vurgulanacak ardından bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sırasında izlenecek adımlar ve bu adımlar sonucunda elde edilecek sistemin taşıması gereken özellikler ele alınacaktır.

İkinci bölümde; dengeli ölçüm kartı tekniğinin performans değerlendirme aracı olarak kullanılması ve bu tekniği oluşturan boyutlar ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; Nova Kalıp San. A.Ş. de, performans değerlendirme aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniğinin nasıl uygulanabileceği gösterilerek, çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

1. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

“Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.”¹

İşletmeler belirli amaç ve beklentilerle kurulurlar. Kar elde etmek, topluma hizmet vermek, varlıklarını sürdürmek gibi genel amaçlarının yanında büyümek ve gelişmek, ulusal veya uluslararası bir işletme olmak, yenilikçi olmak, sosyal sorumluluk üstlenmek gibi özel amaçları ve bunlara bağlı beklentileri vardır.² Bu amaç ve beklentiler yaşanan dönemin koşullarına ve ihtiyaçlarına göre değişiklik göstererek varolmaya devam eder.

İşletmeler günün şartlarına göre farklılaşan amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir dizi etkinlik yaparlar. Bu etkinliklerin sonuçları diğer bir deyişle işletmelerin belli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği çıktılar işletmenin başarısını (performansını) oluşturur. Bu sonuçlar yanında işletmenin ulaşmayı istediği bir performansta söz konusudur. İşletmenin çıktılarını gerçekleştiren yada gösterilen performans olarak adlandırırsak bu sonuçlarla, ulaşılacak istenen ya da gösterilmesi beklenen performansın karşılaştırılması da performans ölçümüdür.

¹ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, (Dördüncü Basım. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473., 2000) s.1.

² Halil Can, Doğan Tuncer ve D.Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (12. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001) s.15,19

Performans ölçümü, işletmece yapılan çalışmaların doğru ya da yanlış yönde mi olduğunu, sapmalarının ve yeterlilik derecesinin anlaşılabilmesi için çalışma sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Performans ölçümünü, bir işletmenin başarısını etkileyen faktörlerin karşılaştırılması ya da ilişkilendirilmesi sonucunda elde edilen bilgi biçiminde tanımlamakta mümkündür. Daha teknik bir ifade performans ölçümü, bir işletmenin kullandığı kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri ile elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir.³

Performans ölçümünü, işletmece yapılan çalışmaların doğru ya da yanlış yönde mi olduğunu, sapmalarının ve yeterlilik derecesinin anlaşılabilmesi için çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi olarak ta tanımlamak mümkündür.

Bu ölçümlerle işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri, gösterilen çabanın sonuçları belirli oranlar veya ölçüler şeklinde gösterilebilir ve bu gösterim, ulaşılan başarının daha nesnel ve anlaşılabilir bir biçimde ifade edilmesini sağlar. Performans ölçüm ve denetimi işletme yönetimine planlama ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sunar. Sistemin iyi gitmeyen yönleri olduğu takdirde bunların fark edilmesini sağlayarak sisteme zamanında müdahale edilmesine ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak tanır. Bu nedenle ölçüm ve denetim sistemleri işletmelerin performanslarının artırılmasında kilit nokta durumundadır.

İşletme düzeyinde performans ölçüm ve denetimlerinin rolü diğer bir ifade ile işletmeye etkileri ve katkıları aşağıdaki gibidir:⁴

1. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için performans ve verimlilik anlayışını oluşturarak tüm organizasyona yayılmasını sağlar.

³ Sayıştayın Performansının Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu, (14 Şubat 2002), <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf> (20.09.2002)

⁴ Akal, a.g.e., s.65.

2. İşletmedeki girdilerin, çalışanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılarak performansın kontrol altında olup olmadığını, varsa nedenleriyle birlikte sapmaların düzeylerini belirleyerek ve organizasyonun geliştirilmesini sağlar.
3. Mevcut ve potansiyel sorunlar için erken uyarı görevi sağlaması nedeniyle gelişme gerektiren alanların saptanması doğrultusunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
4. Stratejik plan ve programların hazırlanma aşamasında neyin, niçin yapılacağını, uygulama sürecinde de stratejilere uygunluk sağlanması için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiğinin belirlenmesini sağlayarak yönetimin planlama yeteneğini artırır.
5. Yapılan çalışmaların sonucunun değerlendirilmesini ve bu sonuçların tüm organizasyona iletimini sağlayarak elde edilen başarıya herkesin katkısını göstermesi nedeniyle her düzeydeki personeli özendirici ve motivasyonu artırıcı bir etki yapar.

İşletmeler yukarıdan aşağıya doğru pek çok alt sistemden oluşmaktadırlar. Bir işletmenin performansı tüm alt sistemlerinin ve dış sistemlerin etkileşimi altında oluşmaktadır. Alt sistemleri bölümler, işlevler, gruplar, tek tek çalışanlar vb. daha alt sistemler oluştururken, dış sistemleri de dış çevresel etmenler olarak bilinen pazar, ekonomik koşullar, rekabet ortamı, girdi maliyetleri gibi etmenler oluştururlar.

Çeşitli öğelerin ve ilişkilerin varolduğu işletmelerde performans ölçümü kolay olmadığı gibi her işletmenin farklı stratejik hedeflere ve amaçlara sahip olması nedeniyle ölçüm sistemlerinin genel ve tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek bir yapıya sahip olması da mümkün değildir. Böyle bir durumda işletmeler tüm sistem ve alt sistemler arasında uyum sağlayacak şekilde ve kendi ihtiyaçlarına cevap verecek doğrultuda ölçüm sistemlerini oluşturmalı ve uygun performans göstergelerini belirlemelidirler.

2. KLASİK PERFORMANS ÖLÇÜLERİNİN EKSİKLİKLERİ

Küresel rekabet, yeni ekonomik koşullar ve çevredeki değişim gibi faktörler işletmelerin yönetim anlayışlarının farklılaşmasını zorunlu kılmıştır. Bu gelişmelerle birlikte klasik ölçüm sistemlerinin dar kapsamlı olduğu diğer bir deyişle sadece verimlilik-kalite-maliyet gibi unsurlara ağırlık verilmesinin buna dayalı ölçümlerin yapılmasının işletmelerin gelecekte de güvenilir bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Geleneksel yönetim anlayışında en düşük maliyetle en fazla üretimi yapmak ve en fazla karı elde etmek önem taşımaktadır. Endüstri çağında şirketlerin başarılı olmaları için müşterilerine, çalışanlarına, kapasitelerine özellikle uzun dönemli yatırım yapmaları gerekmektedir. Onlar için yeni teknolojileri elde edip mümkün olan en kısa sürede faaliyete geçirmek başarılı olmaları için yeterli olmaktadır. Bu nedenle klasik performans ölçüleri sadece finansal ölçülerden oluşmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sisteminin en büyük eksiği performans ölçümünde finansal ölçülere ağırlık verip finansal olmayan ölçüleri göz ardı etmesidir.⁵

Bilgi çağında yaşamlarını sürdüren işletmeler ister üretim ister hizmet sektöründe faaliyet gösterebilirler başarılı olmaları ve bu başarılarını daimi kılmaları için zamanın gereklerine uyum göstermeli, yeteneklerini ve güçlerini içinde buldukları ortama göre geliştirmelidirler. İşletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri, bu değerleri daha verimli hale getirmeleri ve kullanabilmelerindeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıkları yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmış ve daha büyük yararlar sağlar hale getirmiştir.⁶

Her şeyden önce finansal ölçüler sadece geçmişte gerçekleşmiş olaylar hakkında bilgi vermektedir. Hatta geçmiş olayların tümü değil sadece bir kısmı için bilgi verebilir. Bu da işletmelerin çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirmek için

⁵ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Çeviren: Serra Egeli, (Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık No: 207., 1999)

⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.4

yeterli bilgiyi sağlamadığından sadece geçmiş verilere dayanarak yapılan ölçümlerle gelecek için değer yaratmak mümkün olmamaktadır.

Bilgi çağında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde maddi ve fiziki varlıklar yanında maddi olmayan ve zihinsel kaynaklara da (yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, kalifiye personel, iyi müşteri ilişkileri gibi) yatırım yapılması, performans ölçümlerinde finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçülerinde kullanılmasını gerektirmektedir. Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri yaratıcılık, yenilik, müşteri tatmini, risk alma, yönetime katılım sağlama gibi boyutlarla da ilgilenmeleri koşuluyla gerçekleşebilmektedir. Ancak bunlar sadece değişik taktikler geliştirmek, kısa dönemli faaliyetleri kontrol etmek, kullanılan yöntem ve uygulanan işlemleri kalite, maliyet ve süreç açısından iyileştirmek amacıyla kullanılmamalıdır. Finansal olmayan ölçüler, çeşitli bölümler gibi sınırlı alanlar için değil, işletmenin tüm seviyelerinde kullanılmalı ve bilgi sisteminin bir parçası olmalıdır.

Geleneksel yöntemde kısa dönemli finansal sonuçlara gereğinden fazla önem verilmekte, uzun dönemde büyüme gibi değer artışı yaratacak yatırımlara pek önem verilmemektedir. Bu nedenle işletmelerin gelecekte kapasite sıkıntısı gibi zor durumlarla karşılaşması muhtemeldir.

Klasik ölçüm sistemlerinin büyük çoğunluğu verimlilik kavramına çok fazla önem vermektedir. Performans ölçümleri büyük ölçüde verimlilik ölçümlerinden oluşmaktadır. Oysa klasik anlamda “daha az maliyetle daha çok üretim” ya da “üretimin ve üretim kaynaklarının verimini artırmak” olarak tanımlanabilen verimliliğin günümüzde işletme performansını yeterince ölçemediği de artık açıkça görülmektedir.⁷ Artık verimlilik daha dar kapsamda ele alınmakta, performans boyutlarından sadece birisi olarak kabul edilerek yeni performans boyutlarının da ölçümlere dahil olmasına olanak sağlamaktadır.

⁷ Akal, a.g.e., s.X.

Geleneksel yöntemlerde kabul edilen verimlilik-maliyet-kar gibi performans boyutları işletmenin yaşamını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi için gerekli bilgileri yeterince sağlayamamaktadır. Artık günün koşullarına göre ortaya çıkan kalite anlayışı, yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, katılımcı yönetim gibi değişik boyutlarla da ilgilenilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Geleneksel yöntemlerde stratejik planı üst yönetim belirler, yönetime daha alt düzeylerden katılım yoktur. Bu da stratejik planlarda bazı noktaların değerlendirme dışı kalmasına ya da gözden kaçmasına neden olabilir. “Öte yandan ölçüm sistemleri şirketlerin stratejik faaliyetlerini değil, sapma raporları bazında ayrı ayrı departmanlarının performanslarını ölçmeye yöneliktir.”⁸ “Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performansı geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı dizgisel stratejik planlarla uygun nesnel bir yapı göstermektedir.”⁹ Planlar belirlendikten sonra ve planlara yönelik çalışmalara başlandıktan sonra bunları ölçmek ve denetlemek için geliştirilen ve uygulanan performans ölçüleri stratejik planlarla uyum içinde olmamaktadır. Oysa uygulanan ölçülerin tümünün stratejik planlarla uygun bir yapıda olması gerekmektedir.

Geleneksel yöntemlerde işletmede stratejik planların üst yönetim tarafından hazırlanmasının başka olumsuz yanları da vardır. Bu yöntemde planlar alt gruplar tarafından tam anlaşılmayabilir, üst yönetim ve alt grupların amaçları çelişebilir. Bunun yerine örgütlerde ister uzun ister kısa dönemli olsun yönetim tarafından tüm alt grupların sistemle ilgili görüşlerinin alınması, amaç birliğini ve anlaşmayı sağlayacak herkesin planlama sürecine etkin bir şekilde katılmasını ve planların daha yararlı olmasını sağlayacaktır.

⁸ Memet Özkan, **Balanced Scorecard’a Giriş**, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm (18.08.2002)

⁹ Akal, a.g.e., s.51.

3. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İyi bir performans ölçüm sisteminin uygulanmasında geleneksel muhasebe sisteminin sunduğu bilgilerden ve kayıtlanmış raporlarından daha fazla bilginin ölçülmesine ve geniş sayıdaki ölçümlerin raporlanmasına ihtiyaç duyulur.

Performans ölçümünün altyapısının gelişiminde ve uygulamada ölçülerin sayısı, karşılaştırmanın temelleri, zaman çizgisi, raporlama sıklığı, sunuş yöntemleri gibi faktörlerin dikkate alınması gerekir:¹⁰

3.1. Ölçülerin Sayısı

Ölçüler kritik başarı faktörleri doğrultusunda belirlendikleri için kritik başarı faktörlerinin sayısında da bir sınır olmalıdır. Normal olarak üç ile altı arası kritik başarı faktörü belirlenerek performans ölçüm sisteminin bunların etrafında kurulması ve performans ölçülerinin sayısının da işletmenin başarısı için kritik olan sayıyla sınırlı olması gereklidir.¹¹

Her ölçü belli bir zaman ve dikkat gerektirdiğinden fazla sayıda ölçü kullanılması esas ölçülere gösterilmesi gereken özeni ve önemli olan ölçülerin etkisini azaltarak sonuçların odaklanılan hedef ve amaçlardan sapmasına ve birbirleriyle ilgisinin bozulmasına neden olurken, çok az ölçü kullanılması da sistemden elde edilebilecek önemli sonuçların dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinde ölçülerin sayısında iyi bir denge bulunmalı ve seçilecek olan ölçüler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun, bu alanlardaki değişimleri belirleyebilecek yapıda ve yeterli sayıda olmalıdır.

¹⁰ Ernest Glad – Hugh Becker, *Activity-Based Costing and Management*, (JUTA&CO, LTD 1994) s.180.

¹¹ Glad ve Becker, a.g.e., s. 180,182.

3.2. Karşılaştırmanın Temelleri

Performans karşılaştırmasının, organizasyon çeşitli kol veya üretim alanları vb. sahip olduğu durumlarda organizasyon içi karşılaştırmalar, veya diğer organizasyonlarla yapılan organizasyon dışı karşılaştırmalar gibi şekillerde yapılması mümkündür.¹²

3.3. Raporlama Sıklığı

Bir değerlendirme yapıp gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi için ölçümler belirli dönemlerde düzenli ve sürekli yapılmalı, sonuçlar zamanında bildirilmelidir. Raporlama, bilgilerin sunulduğundan itibaren gerekli kararların alınması ve uygulamaya konulması için yeterli zamanı verecek biçimde yapılmalıdır. Ancak bu şekilde gereken düzeltici önlemleri zamanında almak mümkün olur. Bunlardan bir kısmı performansa ulaşmada köşe taşları durumunda olup kısa zaman aralıklarıyla incelenmesi gereken faktörler olurken bir kısmının da uzun vadeli trendlerle izlenmesi gereken faktörler olması nedeniyle performans ölçülerinin nasıl ve ne zaman toplanacağına dikkat edilmelidir.

Bilgilendirme zamanları performans ölçülerinin yapısına, farklı ürünlere ya da farklı üretim işlemlerine göre değişiklik gösterebilir. Kimileri çok sık aralıklarla bilgilendirme gerektirirken kimileri de daha seyrek bilgilendirme gerektirmektedir. Örneğin, iş verimliliği, kalite veya operasyonel konular gibi bazı faktörler için saat başı ya da en azından günlük bilgilendirme şart olurken satış veya fiziki üretim gibi diğer konularda haftalık bilgilendirme yeterlidir. Buradan da anlaşılacağı gibi performans ölçüsünün yapısı raporlamanın yapılma sıklığını belirlemektedir. Önceleri çok zaman ve maliyet gerektiren raporlama, günümüzde bilgisayar destekli sistemler ile daha az

¹² Glad ve Becker, a.g.e., s. 180.

zaman, çaba ve maliyetle yapılabilir. Raporlamada doğruluk, kesinlik ve zamanlama eşit önem taşımaktadır.¹³

3.4. Görülebilir Sonuçlar

Performansla ilgili ölçüler, değerlendirilmeleri, sonuçları ve sağladığı gelişmeler konusunda çalışanlar ve diğer bilgi kullanıcıları bilgilendirilmelidir. Ölçüm sonuçları ilgili yöneticiler yanında, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletilerek onlara da performanslarını öğrenme ve kendilerini geliştirme olanağı sağlanmalıdır. Bu ölçüm sonuçları sadece yönetimin değil tüm herkesin görebileceği şekilde uygun yerlerde görüntülenir ya da açıklanırsa, herkes gösterilen performansı ve ne ölçüde katkı sağladıklarını anlayabilir ve bu da tüm çalışanları motive edici bir unsurdur.

3.5. Sunuş Yöntemleri

Kullanılacak ve sunulacak verilerin çok fazla olması kullanıcılar arasında geleneksel raporlama metotlarında çok fazla bilgi yüklemesi olduğu görüşüne neden olduğundan sunulacak bilgilerin çubuk, pasta gibi grafiksel olarak kısaca göze hitap eden yollarla sunulması bilginin daha çabuk ve kolay anlaşılmasını sağlayacağından yararlı olur.¹⁴

Bunların yanında performans ölçülerinin de taşınması gereken özellikler vardır. Ölçümlerin niteliği ve kapsamı ölçülen konunun önemine, istenen bilgilerin çeşitliliğine, kesinliğine ve doğruluğuna göre değişmekteyse de performans ölçüleri oluşturulurken öncelikle performans ölçülerinin genel özellikleri açık bir biçimde anlaşılmalı ve bu özellikler performans ölçüm sistemine uyarlanmalıdır.¹⁵

¹³ Glad ve Becker, a.g.e., s. 181.

¹⁴ Glad ve Becker, a.g.e., s. 181.

¹⁵ Akal, a.g.e., s.64.

Ölçüler belirlenirken kullanılacak ölçülerin basit ve kolay anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir. Sistemin verimli bir şekilde çalışıyor olması performans ölçülerinin anlam ve yorumunda hiçbir belirsizlik ya da ikilem olmadığını gösterir. Ulaşılma düzeyi belirlenmek istenen hedeflerle performans ölçüleri arasında mutlaka uyum olmalı ve bu ilişki herkes tarafından çok iyi anlaşılmalı, yanlış yorumlamalar yapılmamalıdır.

Ölçüler işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yönetimin ihtiyaç duyacağı bilgileri sunabilecek şekilde belirlenmeli, yöneticilerin karar ve davranışlarını yönlendirici olmalıdır. Stratejilerin oluşturulması için yönetimin her seviyesi açıkça anlaşılmalı, kabul ve desteğini göstermelidir. Bu sayede faaliyetler verimli ve başarılı bir şekilde devam ettirilebilir.

Etkin bir performans ölçümünün sisteminde tüm bu etkenler göz önünde bulundurulmalı, kritik başarı faktörleri ile dolayısıyla örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlu, uygun sayıda finansal ve finansal olmayan ölçü bulunmalı, ölçülerle ilgili bilgiler zamanında tüm kullanıcılara sunulmalıdır.

4. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN TASARIMI

Ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler mekansal uzaklık nedeniyle ortaya çıkan toplumsal ve kültürel farklılıkları ortadan kaldırmakta, toplumsal davranışlar ve tercihleri belirlemede üzerinde yaşanan bölge ile ilgili özellikler eski önemini kaybetmektedir. Böylesine global bir ortamda işletmeler sürekli değişen bir rekabet atmosferi içindedirler. Yerel pazarlar içinde faaliyet devri geride kalmış, işletmeler ülke sınırı tanımadan dünya pazarlarında birbirleriyle rekabet etmek durumunda kalmışlardır.¹⁶

¹⁶ Rana Eşkinat, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**, (Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayın No:3 1998) s.7.

Her geçen gün büyüyen ve zorlaşan rekabet koşullarında işletmelerin kalıcı ve etkin bir başarı gösterebilmeleri için devingen yapıya ayak uydurmaları, performans sistemlerini yeni günün koşullarına göre, yeni ihtiyaçlara cevap verecek düzeyde ayarlamaları, gerekli değişiklikleri zamanında yapmaları gereklidir. İşletmeler vizyonlarını kesin bir biçimde belirlemeli, strateji, hedefler, ölçüler ve iletişimi devamlı güncellemelidir. Diğer bir ifade ile bunlardan herhangi birinde meydana gelen değişiklik diğerlerini, dolayısıyla tüm işletme başarısını etkileyeceği için her zaman bu dört unsur birbiriyle ilişkili ve mevcut durumun koşullarına uygun olmalıdır.

Yöneticilerin işi nereye taşımak istedikleri ya da neyi başarmak istedikleri konusunda vizyonları olmadığı takdirde işletmelerin bir gelişme göstermesi veya başarılı olması hatta varlıklarını sürdürebilmesi bile mümkün olmayacaktır.

Stratejiyi de vizyonun bir parçası olarak düşünmek mümkündür. Çünkü strateji değişen bir dünyada koşullara göre sürekli değişiklik gösterebilir. Vizyon işletmenin kalıcı değerleri ile şartlara göre değişiklik gösterebilen değerlerini (stratejilerini) de içinde barındırır.

Hedefler ise bir organizasyonu yönlendiren kalıcı amaçlardır ve hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli vizyon ve planları uygulamak için harekete geçmek gerekir.¹⁷ İletişim de önemli diğer bir unsurdur. Tüm işletme boyutunda güven sağlamak için açık ve anlaşılır olmalı bu sayede herkes vizyon, strateji, hedefler ve bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini anlamalıdır.

Ölçüler yani başarıyı değerleyecek olan performans göstergeleri ise tüm sayılan unsurlara, bu unsurlardaki değişmelere ve dinamik yapının gereklerine göre düzenlenmelidir. Yeniden düzenlenmemiş ölçüler eski ihtiyaçlara cevap verecek ancak yeni durumu, yeni koşulları değerlendiremeyecek durumda olmaktadır. İşletmenin herhangi bir nedenle stratejisi, hedefleri veya amaçları değiştiğinde işletmenin kritik başarı faktörleri de değişecektir. Bu durumda eski ölçülerin geçerliliğini koruyup

¹⁷ Ross Maynard, **Bir Haftada Başarılı İş Gelişimi** Çeviren: Emel Köymen (İstanbul: Dünya Yayınları, Başvuru Dizisi:15, 2000) s.13.

korunmadığı gözden geçirilmeli gerekiyorsa ki çoğunlukla gerekmektedir- yeni performans göstergeleri geliştirilmelidir.

Performans ölçüm sistemi, bir bütün olarak işletme başarısını ölçen bir sistem olduğundan, bu sistem oluşturulurken, işletme içi (vizyon, strateji, çalışanların beklentileri, geleceğe ilişkin amaçları vb.) ve dışı (pazar koşulları, rekabet düzeyi vb.) birçok konu ele alınmalıdır. İşletme içi çevrenin ve dış çevrenin analizi yapılmalı, kritik başarı faktörleri, bunlardaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak belirlenmelidir. Performans sisteminde işletmenin durumunu belirli zamanlarda denetleyebilmek ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sağlayabilmek kritik başarı faktörleri yanında bunları değerlendirmek için performans göstergeleri bulunmalıdır.

Kritik başarı faktörleri, vizyonun bir parçası olarak düşündüğümüz değişen koşullara bağlı olarak, değişiklik gösterebilen strateji ile hedefler doğrultusunda belirlenmelidir. Aynı doğrultuda belirlenmesi gereken performans göstergelerinin doğru seçilme düzeyi, performans sisteminden elde edilen sonuçların geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini de etkilemekte olduğundan elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.¹⁸

Bu nedenlerden dolayı performans sisteminde geliştirilecek performans ölçülerinin de kritik başarı faktörlerine uyum sağlaması gereklidir. Değişen ya da yeni ortaya konan bu faktörlere eski kalıplarla yaklaşılması performans sisteminden beklenen yararı sağlamayı engelleyeceği için ölçülerin mutlaka belirlenen kritik başarı faktörlerine ilişkin olması gerekir.

Performans ölçüm sistemi sadece yöneticilerin yararlanacağı bir yapı olarak düşünülmemelidir. İşletmeler bir çok alt sistemden oluşmaktadırlar. İşletmelerin başarısı da tüm bu alt sistemlerin ve dış çevrenin etkileşimi altında oluşmaktadır. Bu

¹⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154., 1994) s.25-26.

nedenle organizasyonun her birimindeki çalışanlar hem bireysel olarak hem de grup ya da bölüm bazında kendilerinden bekleneni bu sistemde bulmalı ve kolayca anlayabilmelidir. Performans ölçüm sistemi yapılandırılırken dış çevresel etmenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar, pazar koşulları, rekabet ortamı, müşteri beklentileri gibidir.

Performans ölçüm sistemi oluşturulurken işletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin en alt düzeyden en üst düzeye kadar birbirine bağlı ve bütün olarak ele alınması gereklidir. İşletmenin başarısını belirleyecek olan, bireysel başarıdan yukarı doğru tüm işletme çalışanlarının birbirine bağlı olarak gerçekleşen performanslarıdır. Performans ölçüm sistemlerinin yapılandırılmasında bu ilişkinin kesinlikle göz ardı edilmemesi gereklidir.

Performans ölçüm sistemi süreci içerisinde, sonuçları değerlendirme ve geri bildirim sağlama faaliyetleri yer almalıdır. Değerlendirmelerin yapılabilmesi için sistemden düzenli bir şekilde ve zamanında geribildirim sağlanmalıdır.

Performans ölçüm sistemlerinin oluşturulmasında çeşitli modelleri kullanmak mümkündür. Hangi model uygulanırsa uygulansın, bir performans ölçüm sisteminin başarısı için öncelikle uygulanan sistemin işletmenin başarıya ulaşması yolunda gerekli olduğuna örgüt bazında inanılması ve bu sistemi tasarlayan ve uygulayan kişilerin sistem konusunda gerekli tüm bilgiye sahip olması gerekir.

Bir performans ölçüm sisteminin tasarımında temel olarak aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir:¹⁹

1. Organizasyonun başarılı devam edebilmesi ve uzun vadeli büyümesi için şart olan içsel ve dışsal faktörler ve bunların doğrultusunda anahtar başarı faktörleri belirlenir.
2. Birbiri ardına gelen anahtar başarı faktörleri doğrultusunda objektif göstergeleri sağlayacak ölçümler (kısa ve uzun dönemli faktörler göz önüne alınarak) tespit edilir.

¹⁹ Glad ve Becker, *a.g.e.*, s. 174.

3. Amaçlar ve hedefler performans ölçümlerinin ışığında elde edilecek şekilde belirlenir.
4. Tüm seviyelerdeki ilgili sorumlulukları belirlemek için amaçlar ve hedefler organizasyonun basamaklarında sıralanır.
5. İlgili performans ölçümlerini gerçekleştirecek (ölçecek ve raporlandırarak) uygun bir performans ölçüm sistemi oluşturulur.

Bu bilgiler ışığında genel olarak bir performans ölçüm sisteminin oluşturulmasında izlenecek adımlar kısaca aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- İçsel ve dışsal faktörlerin belirlenmesi
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Performans göstergelerinin belirlenmesi
- Ölçümlerin alt basamaklara indirgenmesi
- Ölçülerin değerlendirilmesi ve geribildirim

4.1. İçsel ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi

İçsel ve dışsal faktörler işletmeye ve işletmenin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilendiği dış çevreye ait olan durum ve özelliklerdir. İşletmenin kalıcı ve başarılı olması için iç ve dış çevresel analizin (swot analizi) yapılması gerekir. “Bu analizin amacı, bir örgütün bugünkü durumu ve işletme yapısı ile çevredeki değişmelere karşı kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek, çevreden gelebilecek fırsat ve tehlikeleri saptamaktır.”²⁰

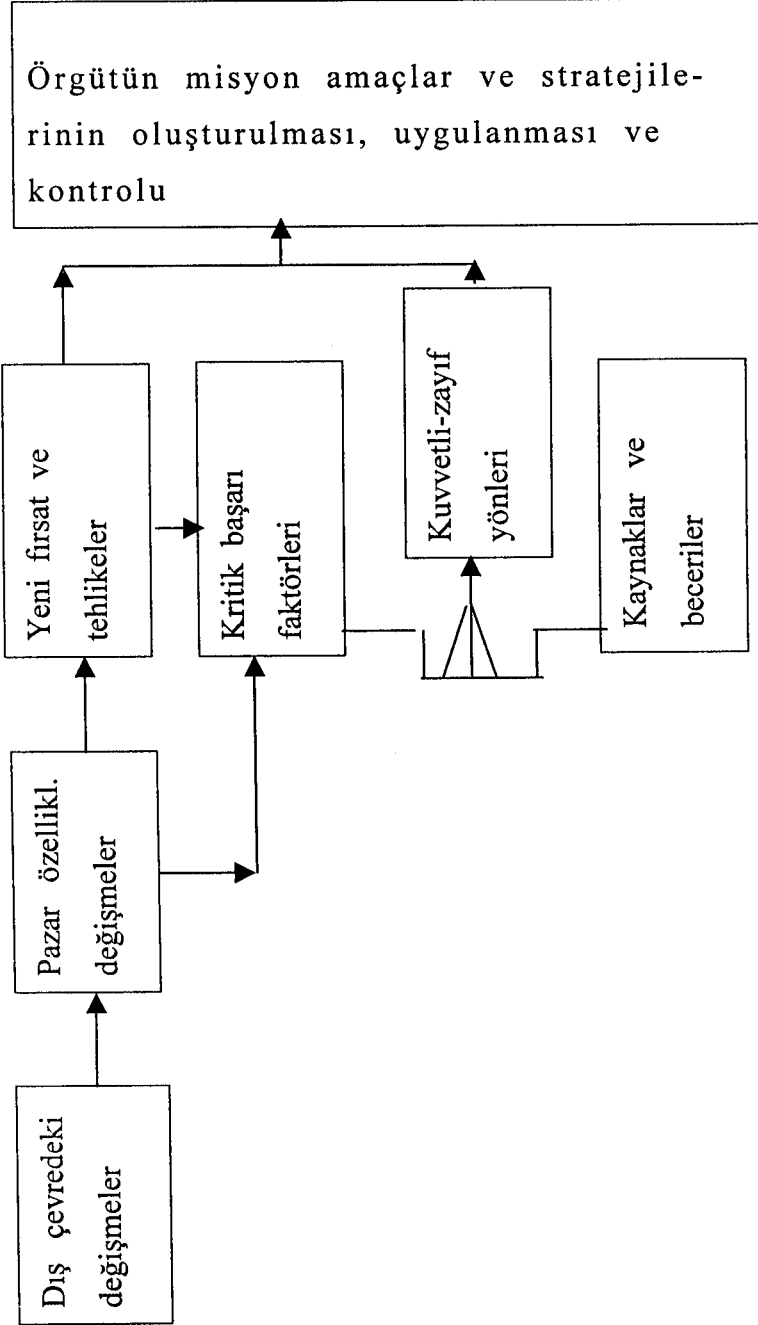
İçsel ve dışsal faktörlerin analizi Şekil-1’de görüldüğü gibi örgütün misyon, amaçlar ve buna bağlı stratejilerinin oluşturulmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlar. Elde edilen bilgiler ışığında gerekiyorsa amaçlar ve stratejilerde değişiklikler yapmayı olanaklı kılar.

²⁰ Hüseyin Ergin, **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, (Kütahya: Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 15, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları No: 662., 1992) s.39.

Dış çevredeki değişmeler, pazarın özelliklerinde bir takım değişiklikler oluşturur. Bu da işletme için yeni fırsat ve tehlikeler ortaya çıkarır. Bu durumda işletme kritik başarı faktörlerini gözden geçirecek ve gerekiyorsa yeniden belirleyecektir. Kritik başarı faktörlerinin incelenmesi doğrutusunda örgütün kaynak ve becerilerinin belirlenmesi, fırsatlardan uygun biçimde yararlanılması ve tehlikelere karşı konulması için stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve kontrol edilmesine yönelik faydalı veriler sunacaktır ve bu da işletmenin gelecekteki başarısını sağlayacaktır.²¹

²¹ Ergin, a.g.e., s.39.

ŞEKİL 1: Swot Analizi Süreci



4.1.1. İçsel Faktörler

“Bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır.”²²

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir.²³

“İşletme içi kaynakları değerlendirmenin amacı, işletmeye özgü güçlü ve zayıf noktaları ortaya koymak ve o endüstri dalındaki rakiplere göre ne yapabileceğini saptamaktır.”²⁴

İçsel faktörler belirlenirken işletmede mevcut örgüt yapısının yeterliliği, işletmenin kendi kaynak ve kapasitesi, strateji ve hedeflere uygunluğu, personele verilen önem, çalışanların yetenekleri ve eğitimi, kullanılan teknoloji düzeyi ve teknolojiye yapılan yatırımlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkili olacak güçlü ve zayıf yönleri gibi olumlu ve olumsuz etmenler, işletmenin sahip olduğu fırsatlar ve maruz kaldığı kısıtlamalar gibi geniş kapsamlı bir inceleme yapılır. Bu incelemelerin ve belirlemelerin yapılmasındaki amaç, işletmenin stratejik planlarını iç ortam koşullarını bilerek ve değerlendirerek hazırlamasını sağlamaktır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, o sektörde faaliyette bulunmasıyla ulusal ve uluslararası alanda rakiplerine karşı işletmenin elinde bulundurduğu rekabet avantajları ile dezavantajlarının tespitine ilişkin analizlerle ölçülebilmektedir.²⁵ Diğer bir ifade ile işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden

²² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (3. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994) s.127.

²³ Dinçer, a.g.e., s.138.

²⁴ Gülten Eren, **Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı** (Eskişehir: A.Ü. Yayınları No:487, 1991) s.62.

²⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları No:944, İşletme Ekonomisi Dizisi:99., 2000) s.168.

daha iyi yapabilecek duruma sahip olması güçlü olduğunu, rakipleri kadar iyi yapamayacak durumda olması zayıf olduğunu göstermektedir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilebilir:²⁶

- İşletmenin içinde bulunduğu endüstride geçerli olan kritik başarı faktörleri belirlenir.
- Kritik başarı faktörleriyle işletmenin sahip olduğu kaynak ve olanaklar karşılaştırılır.
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile işletmenin rakiplere göre güçlü ve zayıf yanları karşılaştırılır.
- Karşılaştırma sonuçlarına göre işletmenin rakiplerine göre daha güçlü ve daha zayıf olduğu yönler belirlenir.
- Dış çevrenin oluşturduğu fırsatlar karşısında, işletmenin güçlü yanlarına ağırlık verecek şekilde stratejiler geliştirilir ve başarısızlıklar en aza indirilmeye çalışılır.

İşletmenin mevcut durumunun analiz edilmesi güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, yöneticiler açısından da işletmenin şimdiki ve gelecekteki stratejilerini ve bu doğrultudaki işletme politikalarını gözden geçirme ve gerekli yönlendirmeleri yapma olanağı sağlamaktadır. “Bu analizin tamamlanmasından sonra çevredeki değişmelerin ve etkilerin örgütün mevcut stratejileri ve becerileri açısından ne gibi fırsatlar sağladığı ve tehlikeler oluşturduğu konusunda daha açık ve net bir görüş imkanı sağlanmış olacaktır.”²⁷

²⁶ Eren G., a.g.e., s.70.

²⁷ Ergin, a.g.e., s.57.

4.1.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler örgütün doğrudan kontrolü dışında olan sosyal, ekonomik ve politik durum, iç ve dış pazar koşulları ve rekabet ortamı gibi faktörlerdir.

Dışsal faktörlerin belirlenmesiyle işletmenin karşılaşılabileceği imkan ve fırsatlar ile tehlike ve güçlükler ortaya konmaktadır. Dış çevre analizinde birçok faktörle karşılaşmak mümkündür ve bunlardan en önemlileri ; ekonomik, teknolojik ve sosyal nitelikli olan genel çevre koşulları ile devlet ve yasalarla, pazar ve rekabetle, satıcılar ve mali kuruluşlarla ilgili olan yakın çevre koşullarından oluşan faktörlerdir.²⁸

Bu faktörler bazen işletmeye gelişme olanağı sağlarken bazen de işletmeyi tehdit edici özellikler göstermektedir. Örneğin, pazarın hızla büyümesi ya da yeni pazarlar işletme için bir olanak yaratabilirken ekonomik durgunluk ya da artan rekabet bir tehdit unsuru oluşturabilir. Benzer şekilde bu faktörler farklı endüstri ya da işkolları için de farklı etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle dış çevre koşullarının fırsatlar ve tehlikeler bakımından saptanması ve ekonomik, sosyal, politik, hukuki, coğrafi ve nüfus faktörlerinin değerlendirilmesi ve dış çevrenin rakipler tarafından sunulan mal ve hizmetler, işletmenin rekabet durumunu etkileyen çeşitli faktörler, teknolojik gelişmeler ve diğer değişiklikler gibi açılardan da ele alınması gereklidir.²⁹

Kısaca dış çevrenin analiz edilmesi ve işletmeye ne tür etkiler yapacağıının belirlenmesi için ayrıntılı bir inceleme yapılmalı ve aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulmalıdır³⁰

1. İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalı ve incelenmelidir.
- ii. Çevreyle ilgili incelemeler bir kez değil, sürekli ve sistematik olarak yapılmalı, meydana gelen değişimler devamlı izlenmelidir.

²⁸ Eren, a.g.e., s.131.

²⁹ Eren G., a.g.e., s.55.

³⁰ Dinçer, a.g.e., s.98-99.

iii. Çevrenin sürekli değişim göstermesi, geleceğin ne getireceğinin kesin bir biçimde bilinmemesi, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalıdır.

iv. Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olmalıdır.

v. Dış çevrede işletme için kritik olan gelişme ve değişimler belirlenmelidir.

vi. İşe yarayan ön belirtiler tespit edilmeli ve uygun ve yeterli ölçüde tahminler yapılmalıdır.

vii. Bu tahminler, planlama sürecine göz önüne alınmalıdır.

İşletme dışı faktörler hızlı değişimler gösterebilmektedir. Değişimlerle birlikte işletmeler için büyüme, gelişme gibi fırsatlar ortaya çıkabileceği gibi çeşitli kısıtlamalar ve işletmeyi tehdit edici unsurlar da ortaya çıkabilir. Çevre analizi düzenli bir şekilde ve devamlı yapıldığı takdirde işletmeler şimdi ve gelecekteki fırsatları rakiplerden önce görüp değerlendirme, tehdit ya da tehlikeleri de önceden fark edip bunların faaliyetler üzerindeki etkilerini tahmin edebilme ve gerekli önlemleri alma olanağına kavuşurlar.

Çevre analizinde işletmelerin yararlanabileceği bilgiler çok çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu kaynaklar çeşitli kuruluşların (D.İ.E. , TÜSİAD vb.) yayınları, radyo, televizyon, yazılı basın, çeşitli toplantı ve konferanslar, işletme çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin görüş ve düşünceleri, danışmanlık hizmeti sunan kuruluşlar gibi daha pek çok bilgi sağlayıcılarıdır.

Dışsal faktörler devlet düzenlemeleri, pazar ve rakiplere ilişkin faktörler, müşterilerin ve tedarikçilerin özellikleri ve buna benzer etkenlerden oluşur. Bu faktörler çok ve çeşitli olduklarından ve dolayısıyla işletmelerin bunların hepsini kontrol etmelerinin mümkün olmaması nedeniyle işletmelerin kendileri için gerçekten fırsat ve tehdit unsuru taşıyan faktörleri değerlendirmeleri gerekir. Bunun için işletmeler;³¹

- Kritik dış çevre faktörlerini tanımlanmalı,
- Kritik dış çevre faktörlerinde görülen değişimleri belirlenmeli ve

³¹ Eren G., a.g.e., s.69.

- Kritik dış çevre faktörlerinin endüstri üzerine yapacağı etkileri tahmin etmelidir.

Sonuç olarak performans ölçüm sistemleri iç ve dış çevre koşullarındaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalı, sistem işletmenin değişen çevre koşullarına göre geliştirilmelidir.

4.2. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

“Kritik başarı faktörleri, kurum müşterilerini tatmin etmek ve kurumun misyonunu gerçekleştirmek için neler yapılmasını gösteren belirleyicilerdir.”³²

İşletmelerin başarısı birçok içsel ve dışsal faktörden etkilenmektedir. Bu etkiler işletmeden işletmeye (farklı endüstri ya da işkolları vb.) değişiklikler gösterdiğinden diğer bir ifade ile bir örgüt için önemli olan bir faktör diğer bir örgüt için önem taşımayabileceğinden bu faktörlerden işletme için önemli ve etkili olanlarının incelenip değerlendirilmesi daha yararlı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kritik başarı faktörleri işletmeyi ve faaliyetlerini direkt ve önemli ölçüde etkileyen iç ve dış faktörlerdir.³³

Kritik başarı faktörleri örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemeye yönelik olarak performans göstergelerinin saptanmasında kullanılan yol göstericiler olarak işletmeyi, müşteri gözünde rakiplerden farklı kılacak, rakibe üstünlük sağlamasına olanak tanıyacak, güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönlerden oluşur.³⁴ Bunları, örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel amaçlar olarak da tanımlama mümkündür.³⁵

³² <http://freehost01.websamba.com/aliucar/tsp.htm> (18.08.2002)

³³ Ergin, a.g.e., s.11.

³⁴ Memet Özkan, *Süreç Yönetimine Giriş*, (04.06.2001)
http://www.danismend.com/konular/stratejyon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.HTM (18.08.2002)

³⁵ Akal, a.g.e., s.105.

Kritik başarı faktörleri, işletmenin performansı değerlendirilirken amaçlar doğrultusunda her şeyin yolunda gidip gitmediğini ölçmeye yarar. Bir takım aksaklıklar ya da istenmeyen gelişmeler oluyorsa bunların fark edilmesini sağlayarak çeşitli önlemlerin alınmasına olanak tanır.

Genellikle işletmelerin nihai başarısı, müşterinin isteklerini karşılayabilmesiyle ilgili olduğundan, işletmenin pazardaki ürününün başarılı olmasında etkili olacak faktörleri belirlemesi gerekir.

Kritik başarı faktörleri işletmeden işletmeye, işletmenin hedef ve amaçlarına ve faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bir işletmenin hedefi satışlarını artırmak ise müşteri memnuniyeti o işletme için önemli bir kritik başarı faktörüdür. Başka işletmelerde kritik başarı faktörleri; kalite, maliyet yada müşteri doyumu, yenilik olabilir. Bu nedenle her işletme kendisi için uygun olan kritik başarı faktörlerini belirlemelidir.

Aşağıdakiler kritik başarı faktörlerine verilebilecek örneklerdir.³⁶

- müşteriye karşı sorumluluk
- müşteri memnuniyeti
- güvenilirlik
- yenilik
- teknolojik liderlik
- üretim mükemmelliği
- esneklik
- kalite
- kaynak yönetimi
- maliyet
- nakit akışı
- karlılık

³⁶ Glad ve Becker, a.g.e., s.175.

Sözü edilen kritik başarı faktörlerinin bazıları birbiri ile çelişiyor izlenimi verse de her işletme kendisi için uygun olan kritik başarı faktörlerini belirleyeceğinden bu çelişki ortadan kalkacaktır.

İşletmeler kritik başarı faktörlerini, birkaç faktörü tek bir kritik başarı faktörü altında toplayarak (gruplandırmalar yaparak) belirleyebilirler. Örneğin; güvenilirlik kaliteyi de içine alabilecek şekilde üretim mükemmelliği ögesiyle birleştirilebilir ve bu gruplandırmalar yüzünden sonuçlar değişkenlik gösterebilir. Bu yüzden kritik başarı faktörleri için daha dar anlamda tanımlamalar getirmek daha etkili olur ve böylece daha fazla kritik başarı faktörü kullanılarak ölçülecek tüm göstergeler net bir biçimde belirlenebilir.³⁷

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde en önemli nokta bu faktörlerin işletme stratejisi doğrultusunda oluşturulmasıdır. Performans sisteminin her basamağı kendinden önceki ve sonraki ile ilişkili, dolayısıyla tüm adımlar birbirine bağlı ve bütünlük içinde olmalıdır. Kritik başarı faktörleri içsel ve dışsal faktörler göz önüne alınarak belirlenmelidir. Çünkü işletmenin etkilendiği iç ve dış çevre iyi anlaşıldığı takdirde işletmenin başarısında kritik önem taşıyan faktörler belirlenebilir. Bunların yanında kritik başarı faktörlerinin tüm alt sistemlerde dahil işletmenin bütünü için aynı anlamı ifade etmesi ve anlaşılır olması gerekmektedir.

Kendi anahtar başarı faktörlerini belirledikten ve tanımladıktan sonra organizasyonun bir sonraki hedefi diğer bir ifade ile üçüncü adımı, organizasyonun toplam performansını da geliştirecek ve onları daha iyi yönetecek şekilde daha uygun bir biçimde ölçmek için kullanılacak göstergeleri belirlemek olacaktır.³⁸

³⁷ Glad ve Becker, a.g.e., s.175.

³⁸ Glad ve Becker, a.g.e., s.176.

4.3. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Performans göstergeleri işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacıyla kritik başarı faktörlerine odaklanmış olan ölçülerdir.

“Bir örgütün etkinliğini ve verimliliğini değerlendirebilmek için stratejik amaçlara, seçilen stratejilere ve politikalara uygun standartların ve diğer başarı ölçülerinin belirlenmesi gerekir.”³⁹ Bu ölçüler hem finansal hem de finansal olmayan ölçüleri içinde barındırmalıdır.

Finansal ölçüler rakamsal ve nesnel nitelik taşıyan ölçülerdir. Bu nedenle hedeflere ulaşmanın ya da başarının temel göstergesi niteliğindedirler. Finansal göstergeler olarak karlılık ve verimlilik oranları, satışlardaki ya da pazar payındaki artış gibi daha pek çok ölçüt kullanılmaktadır. İşletmelerin sadece finansal ölçüleri kullanmaları gerçek bir başarı ölçümü için yeterli olmamaktadır.

Performans göstergeleri belirlenirken finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçülere de yer verilmelidir. Finansal olmayan göstergeler olarak ta müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, çalışanların tatmini gibi ölçüler kullanılmaktadır. Performans ölçüm sisteminden en iyi sonucu alabilmek için kullanılacak göstergeler ana hedefler doğrultusunda ve işletme faaliyetlerine uygun olan finansal ve finansal olmayan ölçülerin dengeli bir karışımı olmalıdır.

Performans göstergeleri işletmelerin hedef ve amaçları doğrultusunda gösterdikleri etkinliklerin sonucunu yansıtır. Bu görevleri nedeniyle doğru sonuçları vermesi için performans göstergelerinin seçiminde birçok etmenin dikkate alınması gerekir. Bu etmenler örgütün stratejik hedefleri ve amaçları, bu hedef ve amaçlar doğrultusunda belirlenmiş kritik başarı faktörleri, performans ölçüm sisteminin uygulanacağı birimin özellikleri, performans ölçüm sisteminden yararlanacak olan çeşitli kullanıcılar gibidir.

³⁹ Ergin, a.g.e., s.86.

Performans ölçüleri belirlenirken unutulmaması gereken bir nokta vardır. Bu da işletmede kritik öneme sahip birim ya da faaliyetler için ayrı ayrı performans ölçülerinin belirlenmesi gereğidir. Performans ölçüleri her zaman aynı değer ve önemde olmayabilirler. Zamanla işletmelerin stratejileri ve amaçları değişebileceğinden ölçütlerin önem dereceleri de değişebilmektedir. Bazı ölçüler eski değerini ve önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelebilir ya da daha önce kullanılmamış olan yeni ölçüleri kullanmak gerekebilir. Bazı ölçüler de kısa vadede önem taşıyıp geçerli olurken uzun vadede geçerliliğini yitirebilmektedir.

Bunların yanında performans göstergeleri de kritik başarı faktörlerinde olduğu gibi işletmeden işletmeye değişiklikler göstereceği için her işletme kendisi için uygun olan ölçüleri belirlemelidir. Performans ölçüleri bazen geleneksel ölçüler olacak bazen de işletmenin koşulları doğrultusunda yeni göstergelere ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle işletmenin özel gereksinmelerine, kullanıcıların amaçlarına, yöneticilerin tercihlerine daha genel bir ifade ile, ölçüm sisteminin amacına ulaşmayı sağlayacak göstergeler belirlenecektir.⁴⁰

⁴⁰ Akal, a.g.e., s.136.

TABLO 1 : Bazı Anahtar Başarı Faktörleri Yönündeki Performans Ölçüleri

Anahtar Başarı Faktörleri	Performans Ölçüleri
Müşteri Memnuniyeti	Dağıtım devri (Delivery cycle)
	Siparişlerin tamamlanması
	Hizmet süresi
	Hizmet kalitesi
	Müşteri şikayetleri
	Müşteri dönüşü (Customer returns)
	Müşterinin garanti talepleri (Warranty claims)
	Pazar payı
	Tekrarlanan siparişler
	Üretim Mükemmelliği
Üretim aralığı (Manufacturing interval)	
Tertip zamanları (Set-up times)	
Program değişiklikleri	
Hizmet bölümleri (Line disruptions)	
Programlanmış makinenin bitiş zamanı	
Programlanmamış makinenin bitiş zamanı	
Üretim zincirindeki hatalar	
Üretim devir süresi	
Ürün kazançları (Product yields)	
Artık maliyeti	
Toplam yöneten verimliliği	
Ürün kontrol zamanları	
Tekrar yapılan çalışma miktarı	
Tekrarlanan ürün tasarımı	
Gelişme sağlayan fikirler	
Alan işe yararlığı (Space utilised)	
Kalite	İlk geçiş yüzdesi
	Hatalı birimlerin sayısı
	Ayrılan kalite oranı (Outgoing quality rate)
	Müşteri şikayetleri
	Müşteri geri dönüşleri
	Müşterinin garanti talepleri (Warranty claims)
Karlılık	Satışlar-birim
	Satışlar-değer
	Brüt kar
	Ürün karlılığı
	Müşteri karlılığı
	Net kar
	Yatırımda geri dönüş
	Hisse başına kazanç
	Artan gelir

Kaynak : GLAD ve BECKER ; 1994 s.177'den uyarlanmıştır.

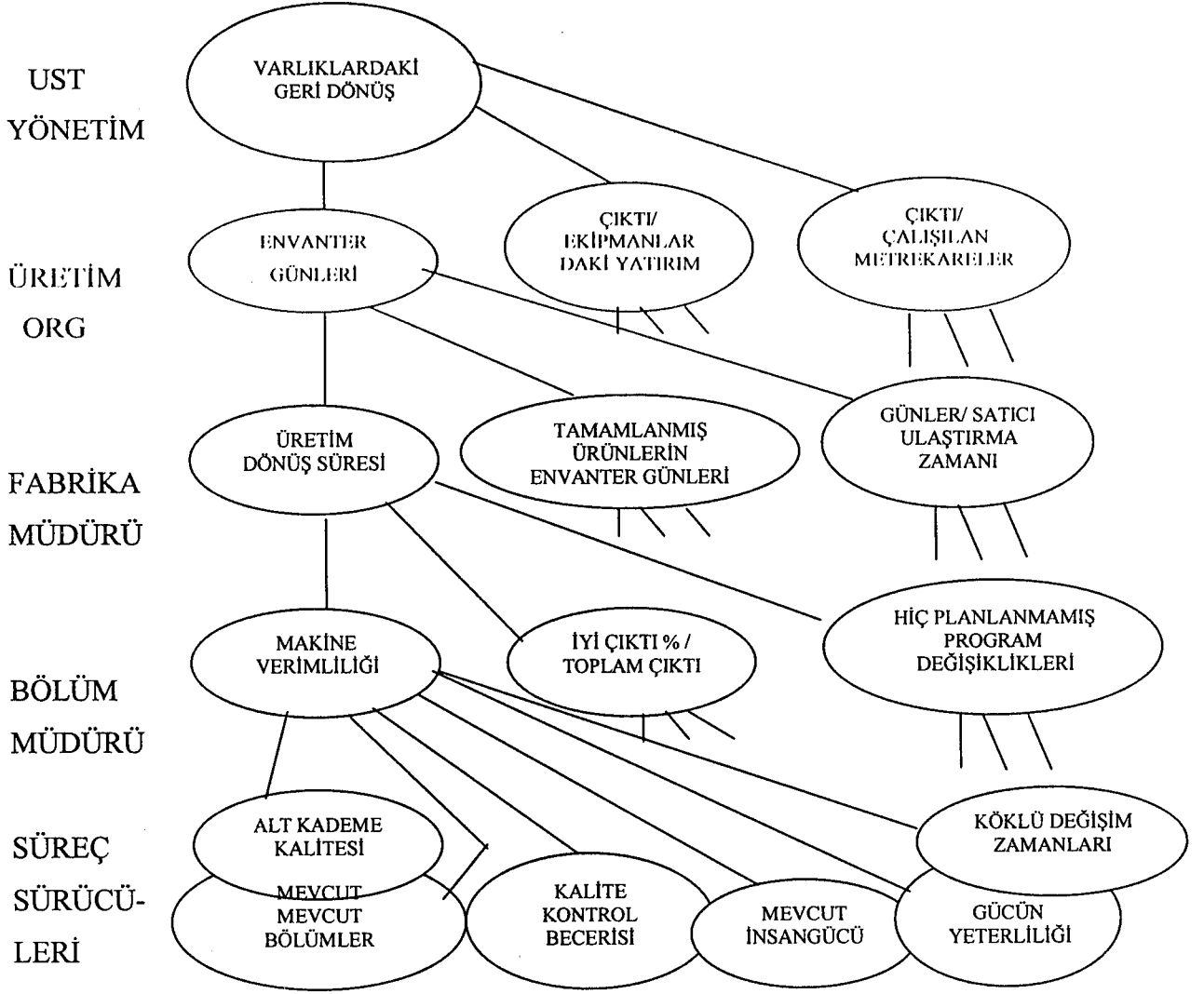
4.4. Ölçümlerin Alt Basamaklara İndirgenmesi

Daha önce performans ölçümünün öncelikle tüm işletmeyi kapsayan toplam performans ölçümleri ve ardından daha alt sistemleri kapsayan daha ayrıntılı ölçümler şeklinde yapılacağından bahsedilmişti. Bu aşamada genelden özele doğru bir akış izleyerek ölçüler daha alt basamaklara yayılır.

“Normalde ölçümler uygun bir şekilde tanımlanırlar ve organizasyonların daha düşük seviyelerinde çabuk yanıtlara gereksinim duyarlar.”⁴¹ Organizasyonda seviye yükseldikçe ölçümleri kapsamı da genişlemekte, daha alt düzeylere inildikçe ölçümlerde ayrıntıya girilmektedir. Şekil 2 bu ilişkiyi açıkça göstermektedir.

⁴¹ Glad ve Becker, a.g.e., s. 178.

ŞEKİL 2 : Farklı Yönetim Seviyelerindeki Ölçüler Zinciri



Kaynak: GLAD – BECKER; 1994 s.179 'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2 deki gibi kesin düzenlemeler aşağıdaki yararları sağlar:⁴²

- Her bir yöneticinin sorumluluğu açık ve net bir biçimde belirtilmiş olur.
- Her bir yöneticiyi kendi ölçümlerini her seviyede kontrol edebilme imkanına kavuştur.
- Her bir yöneticinin kendinin altındaki ölçümlerle ilgisi ve kendi ölçümlerinin daha üst seviyedeki ölçümleri nasıl destekleyeceği hakkında bilgi verir diğer bir ifade ile ölçülerin birbirini nasıl etkilediğini gösterir.
- Her yöneticinin kendi performansını olumsuz olarak etkileyen sorunların ve/veya daha alt seviyelerdeki düşük performansın nerede oluştuğunu anlamasına imkan verir.
- Tüm destekleyici -özellikle finansal olmayan- ölçümleri organizasyon seviyesinin en üstündeki finansal ölçüme bağlar ve böylece sistemdeki ölçümler neden sonuç ilişkileriyle birbirine bağlanmış olur.

Performans ölçümü sadece yöneticileri bilgilendirmeye yönelik bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Bu sisteme işletmenin her düzeyinden çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bu katılımın sağlanması, çalışma gruplarının zenginleştirilmesi ya da sürecin planlanma ve/veya uygulama aşamasında çalışanlara bilgi aktarımı ve onlardan geri bildirim sağlama yolu ile son derece açık ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilir.⁴³

Yönetim gelişme gösteren durumların ya da artan başarının getirdiği faydayı çalışanlarıyla paylaşmalı ve onların motivasyonunu sürekli kılmalıdır.

4.5. Ölçülerin Değerlendirilmesi ve Geribildirim

Performans değerlendirmesini yapabilmek için gerçekleşmiş olan performans ile gerçekleşmesi beklenen performansın karşılaştırılması, bu karşılaştırmayı yapabilmek için de öncelikle ulaşılan performans düzeyinin incelenmesi ve yorumlanması gerekmektedir.

⁴² Glad ve Becker. a.g.e., s. 179.

⁴³ Akal. a.g.e., s.95.

Performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği temel sorular: İşlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığı, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olup olmadığı, bu işlerin örgüt performansına etkisi, hedef ve stratejilere uygunluğun sağlanıp sağlanmadığı, doğru yönde iyiye doğru mu gidildiği yoksa temel ilkelerde sapmalar mı yaşandığı gibi konulardır.⁴⁴

Seçilen stratejiler ve başarı ölçüleri ile stratejilerin uygulanmasından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların değerlendirilmesi büyük ölçüde muhasebe bilgilerinin kullanılmasını gerektirmekte ve bu bilgiler işletmelerin sürekli olarak hazırladıkları mali raporlar ile yaptıkları çeşitli analiz ve incelemelerden elde edilebilmektedir.⁴⁵

İşletmede en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanlar ve yönetim için oluşturulan ölçüler önce safha safha ve sonuçta toplam olarak tüm işletmenin başarısını ortaya koyacak ve stratejik amaçlara ulaşma durumu belirlenecektir.

Değerlendirmeler, işletmenin önceki ve bugünkü durumunun ya da rakip işletmelere göre durumunun karşılaştırılması yoluyla elde edilmektedir. Karşılaştırma sonucunda hedeflenen ve ulaşılan başarı arasındaki fark işletmenin amaçlarına ne derece ulaştığını diğer bir ifade ile başarı düzeyini gösterir. Önemli bir fark varsa performans ölçüm sisteminin ilk aşamasına geri dönülerek çalışmalar gözden geçirilir. Swot analizinden başlanarak takip eden diğer aşamalar incelenir ve bu farka neden olan sorun belirlenerek uygun çözüm önerileri geliştirilir ve düzeltici önlemler alınarak uygulamaya konulur.

Uzun vadeli amaçlara ulaşmada doğru adımlar atılıp atılmadığını değerlendirmek için daha kısa vadeli hedefler belirlenmeli ve ölçümler yapılmalıdır. Bu sayede ara ölçümlerle sağlanan geri bildirim bilgileri yapılan çalışmaların stratejik hedef ve amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini ortaya koyacak böylece o ana kadar neyin başarıldığı belirlenecektir. Bunun yapılabilmesi için alt düzey çalışanlarından üst düzey çalışanlarına, doğru, tam ve zamanında bilgi akımı

⁴⁴ Akal, a.g.e., s.65.

⁴⁵ Ergin, a.g.e., s.83.

gerçekleşmeli, sistem kendi içinde uyumlu bir şekilde çalışmalıdır. Ancak bu sayede üst düzey çalışanları tatmin edici olmayan performans düzeyine ilişkin düzeltici önlemleri zamanında alabilir. Bu kilometre taşları ya da ara ölçümler, ana hedefe ulaşmada işletmenin belirlediği kural ve politikalara uyulup uyulmadığını, kullanılan ölçüler sayesinde sistemin neresinde, hangi faaliyette ya da hangi birimde problem ya da aksaklık olduğunu belirleyerek sistemin denetimini de gerçekleştirmiş olmaktadır.

Sonuç olarak değerlendirmeler, sistemi geribildirimle yönlendirerek işletme performansından beklenenlerin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır ve gerekirse değişme ve gelişmeye olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

1. GENEL OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

“Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en yenilikçi ve etkili yönetim fikri ve uygulaması seçilen Balanced Scorecard (BSC)”⁴⁶ çeşitli kaynaklarda “çok boyutlu-dengeli performans tablosu”, “kurumsal karne”, “dengeli kontrol paneli” gibi kavramlarla Türkçe’ye aktarıldığı gibi bu çalışmada “dengeli ölçüm kartı tekniği” kavramıyla ifade edilmiştir.

Dengeli ölçüm kartı tekniği, kalite güvence, tam zamanında üretim sistemleri, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, faaliyete dayalı maliyetleme, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990’lı yıllarda ortaya çıkan stratejik bir yönetim anlayışıdır.⁴⁷

Harvard İşletme Fakültesi’nden Robert S. Kaplan ve Renaissance Danışmanlık Şirketinden David Norton , geleneksel finansal muhasebe ölçümlerinin başarı için tek başına yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle 1990 yılında “Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adı altında bir araştırma başlatarak seçilen 12 şirket yöneticisiyle birlikte yenilikçi performans uygulamalarını gerçekleştirmişler ve çalışmaların geliştirilmesiyle de dengeli ölçüm kartı tekniği ortaya çıkmıştır.⁴⁸

⁴⁶ Yılmaz Argüden, “Ölçülmeyen performans değerlendirilemez.”, [http://www.arge.com/tr/argegozuyle.html](http://www.arge.com.tr/argegozuyle.html) (18.08.2002)

⁴⁷ Özkan, a.g.e., http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm (18.08.2002)

⁴⁸ Melih Arat, **Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek**, <http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1makale.htm#stratejiyieylemedonusturmek> (10.07.2002)

Buradaki yenilikçi performans uygulamaları performans ölçümünde sadece finansal alanlarla sınırlı kalmadığını müşteriler ve şirket içi işlemler gibi alanlarda da ölçümlerin gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. İşletmeler son yıllarda maddi varlıklarının yanı sıra maddi olmayan ve bu nedenle ölçülmesi zor olan değerlerini keşfetmeye başlamışlardır. Çünkü günümüzün global iş dünyası ve her geçen gün artan ve ağırlaşan rekabet ortamı işletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri için işletmenin iç ve dış çevresiyle ilgili maddi-maddi olmayan, ölçülen-ölçülemeyen her türlü değişkeni incelemelerini ve faaliyetlerini bu değişkenlere göre düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluğu eyleme dönüştürebilmekte de eski yöntem ve teknikler yeterli olmamış ve geliştirilen yeni yöntemlerden biri olan dengeli ölçüm kartı tekniği kullanılmaya başlanmıştır.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin yaratıcıları olan Kaplan ve Norton'a göre tekniğin amacı, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı performans sonuç ve göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç ilişkisi içerisinde dengeli bir biçimde şirket stratejisine yansıtmaaktır.⁴⁹

Dengeli ölçüm kartı tekniği, yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı finansal ve finansal olmayan performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar. Tekniğin en büyük artılarından biri geleneksel yöntemlerin sadece geçmişte gerçekleşen olaylar hakkında bilgi veren finansal ölçüleri kullanmasına rağmen dengeli ölçüm kartı tekniğinin finansal ölçüleri göz ardı etmeden finansal olmayan ölçülerle birleştirerek dengeli bir biçimde kullanmasıdır.⁵⁰

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin bir organizasyondaki yerinin strateji olduğunu söylemek mümkündür çünkü bu teknik özünde işletmenin misyon ve stratejisini fiziksel ölçüler halinde ifade etmeye çalışır. R. Kaplan'la yapılan bir röportajda Kaplan'ın "Balanced Scorecard bir stratejiyi belirlemek, organizasyon içinde stratejiyi

⁴⁹ Memet Özkan, **Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış**, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/stratejik_yonetim_tarihi.htm. (18.08.2002)

⁵⁰ Kaplan ve Norton, **a.g.e.**, s. 31.

iletmek, organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek, finansal ve insan kaynağını stratejiye tahsis etmek ve sonra raporlayarak, öğrenmek ve geliştirmek için strateji ile ilgili toplantılar yapmak için kullanılır”⁵¹ sözleriyle dengeli ölçüm kartı tekniği odağının strateji olduğunu açıkça ifade etmiştir.

İşletmelerin başarısı iki temel koşula dayanmaktadır:⁵²

- Doğru oluşturulmuş stratejiler
- Stratejilerin etkin uygulanması

Bir kurum için oluşturulmuş olan strateji ile ilgili olarak, yukarıdaki iki koşuldan birinin gerçekleşmemiş olması, işletme için büyük miktarda zaman ve kaynak kaybına neden olmaktadır. Başarı için, doğru stratejinin oluşturulmuş olması yanında doğru oluşturulmuş olan stratejinin etkin bir biçimde uygulanması da gerekmektedir.

R. Kaplan ve D. Norton yaptıkları bir araştırma ile stratejilerin etkin bir biçimde uygulanamamasına neden olan dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir:⁵³

- vizyon engeli kurumun hedef ve stratejisinin kurum çalışanları tarafından yeterince anlaşılması
- operasyonel engel yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlarla ilişkilendirilmemiş olması
- yönetim engeli üst yönetimin günlük sorunlara zaman ayırıp stratejik konulara fazla zaman ayırmaması
- insan engeli insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin stratejiyle bağlantılı bulunmaması

Araştırma sonucu ortaya çıkan ve stratejilerin etkin biçimde uygulanmasını dolayısıyla stratejilerin başarısını engelleyen bu dört konu dengeli ölçüm kartı tekniğinin dört bakış açısı ile çözüme ulaştırılmaktadır.

⁵¹ <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp?RopId=1&ARSIVFLG=0> (18.08.2002)

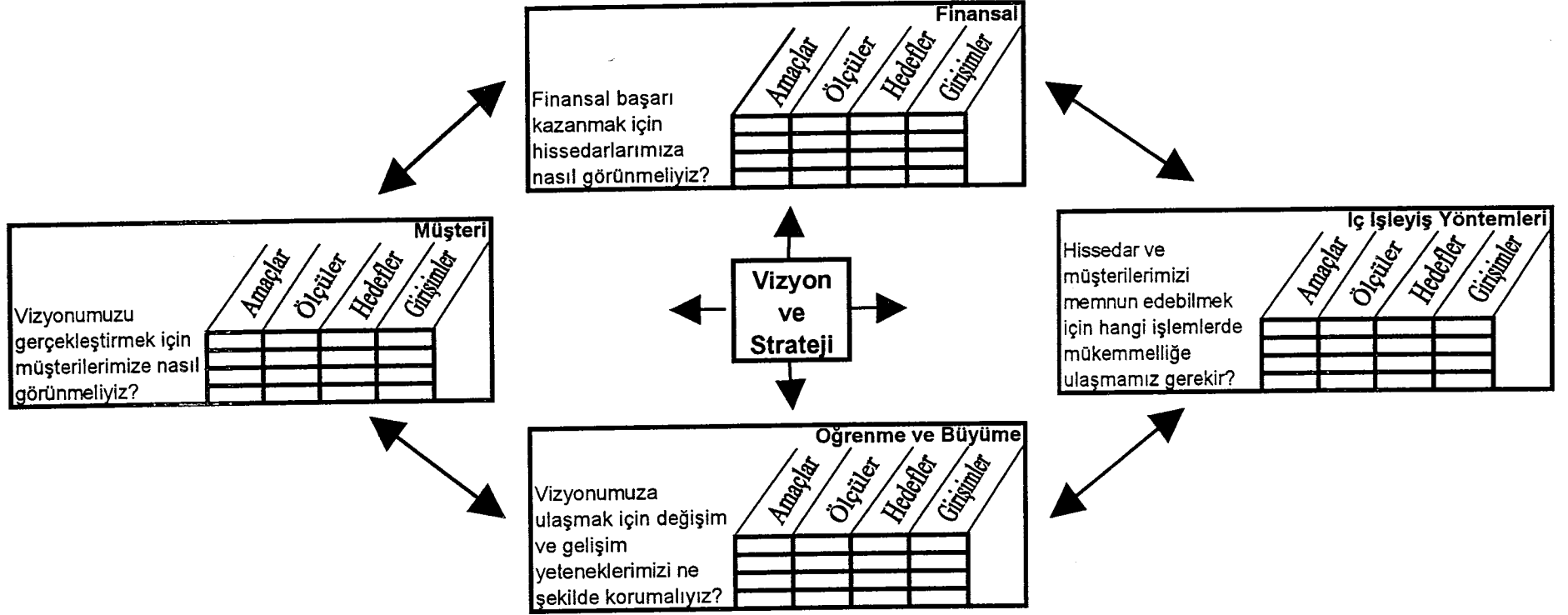
⁵² **Balanced Scorecard**, <http://www.arge.com> (18.08.2002)

⁵³ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, **Mükemmellik Modeli & “Balanced Scorecard”**, <http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html> (18.08.2002)

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde hedef ve ölçüler, işletmenin vizyon ve stratejisi doğrultusunda belirlenerek bu hedef ve ölçülerle işletmenin performansı finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemleri, öğrenme ve büyüme olarak dört farklı açıdan değerlendirilir ve bu dört farklı açı işletmenin dengeli ölçüm kartı tekniğinin ana çerçevesini oluşturur. İşletmelerin ihtiyaçlarına göre gerektiği takdirde bu dört boyuta farklı boyutlarında eklenerek uygulanması mümkündür.⁵⁴

⁵⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 9.

Şekil 3 Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğini Oluşturan Çerçeve



Kaynak : KAPLAN VE NORTON; 1999 s.10

Şekil 3’de görüldüğü gibi dengeli ölçüm kartı tekniği performans ölçümlerini dört ayrı boyutta ele alır. Finansal boyutta hissedarlara nasıl görünülmesi, müşteri boyutunda müşterilerimiz bizi nasıl görmeli, operasyonel (şirket içi işleyişler) boyutta hangi konularda mükemmellik yakalanmalı ve son olarak öğrenme ve gelişme boyutunda da vizyonumuza ulaşmak için iyileşme ve değer yaratma yeteneklerimiz nasıl korunmalı şeklindeki sorulara verilecek yanıtlar çerçevesinde vizyon ve strateji fiziksel ölçüler halinde ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda dengeli ölçüm kartı tekniğinin geniş kapsamlı bir tanımlaması aşağıdaki gibidir:

İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel-finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.⁵⁵

Dengeli ölçüm kartı tekniği performans değerlendirme aracı olarak ele alındığında da, öncelikle işletme yönetiminin benimsediği strateji ardından bu stratejiye ulaşmak için atılacak kritik adımlar ve bu adımların birbirine bağlı neden-sonuç ilişkileri ortaya konur. Her bir adımdaki gelişmelerin izlenmesi için performans göstergeleri belirlenir ve geri bildirim ile desteklenir. Böylelikle hem işletme stratejisi hem de performans ölçüleri işletmede kişisel hedeflere kadar indirgenmiş olur.

⁵⁵ Ali Şahin Örnek, **Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Yeni Bir Araç**, <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (18.08.2002)

2. İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

2.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörlerin belirlenmesi, işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve işletmenin ana faaliyet konuları ile sahip olduğu zayıflık, üstünlük ve yeteneklerinin geniş bir biçimde incelenmesini gerektirmektedir. Bu inceleme sonucunda belirlenen güçlü ve zayıf yönler yöneticilerin şimdiki seçimlerini kolaylaştıracağı gibi gelecekte uygulayacakları strateji ve politikaları da yönlendirme olanağı sağlayacaktır. Kısaca işletme içi kaynakların değerlendirilmesi, işletmeye özgü güçlü ve zayıf noktaların ortaya konması ve o endüstri dalındaki rakiplere göre ne yapabileceğinin belirlenmesidir.⁵⁶

İşletmelerin analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetleri

- Örgütsel yapı ve yönetim yapısının analizi,
- İşletme bölümlerinin analizi (fonksiyonel analiz),
- Personelin ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizi,
- İşletmenin iç kaynakları arasındaki etkileşim ve sinerji olarak dört grupta toplamak mümkündür.⁵⁷

Dört grupta toplanabilen bu faktörlerin alt sistemleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Kimilerinde daha geniş kapsamlı, kimilerinde nispeten daha dar kapsamlı olabilir. Bu farklılık işletmelerin özellikleri ya da faktörlerin işletmeler için farklı önem derecesine sahip olmasından kaynaklanabilir. Önemli olan, değerlendirilecek olan faktörlerin işletmenin rekabet gücünü en fazla etkileyecek olan faktörler olmasıdır.

⁵⁶ Eren G., a.g.e., s.62.

⁵⁷ Dinçer, a.g.e., s.141.

2.1.1. Örgütsel Yapı ve Yönetim Yapısının Analizi

Bu analizde işletme bir sistem olarak ele alınır ve amaçları, stratejileri, örgüt yapısı ve yönetim yapısı açısından incelenir.

2.1.1.1. Mevcut Amaç ve Stratejiler

Bu incelemede, işletmenin yeni amaçlarının belirlenmesinde büyük yararlar sağlayacağı ve işletmenin performansını ölçmede standart olarak kullanılacağı için işletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, hedefleri belirlenerek bunlardaki başarı oranları incelenir ve bu amaçlara bağlı olarak kullanılan strateji ve politikaların ne tür yararlar sağladığı ve varsa yetersizlikleri belirlenir.⁵⁸

2.1.1.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı incelenirken işletmenin mevcut örgütsel yapısının biçimi, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin açıklığı, örgütsel birimlerin yeterlilik ve yetersizliklerini belirleyecek denetim sistemleri, örgütsel birimlerin işletmenin amaçlarına yönelik çalışmalarındaki işbirliği gibi konularda belirlemeler yapılmaktadır.⁵⁹ Örgüt yapısının amaç ve stratejilere uygunluğu açısından amaç ve stratejilerin incelenmesinden sonra örgütsel yapı da incelenmeli ve gerekiyorsa amaç ve stratejilere uyum sağlayacak düzeltmeler yapılmalıdır.

⁵⁸ Dinçer, a.g.e., s.143.

⁵⁹ Eren G., a.g.e., s.65.

2.1.1.3. Yönetim Yapısı

İşletmeyi bir sistem olarak ele aldığımızda tüm alt sistemlerin uyumunun sağlanması gereği açıkça görülmektedir. O halde yönetim yapısı ve yönetimin uyguladığı politikaların da örgütsel yapıya uygun olması şarttır. Bu doğrultuda yönetimin karar alma sürecine alt düzey çalışanlarının katılıp katılmadıkları ya da katılımın ne derecede olduğu gibi uygulanan yönetim biçimi, çeşitli yönetim seviyelerindeki yöneticilerin yetkileri ve taşıdıkları özellikler gibi konular gözden geçirilmelidir.

2.1.2. İşletme Bölümlerinin Analizi

İşletme bölümleri, işletmeden işletmeye ve işletmelerin özelliklerine göre değişiklik göstermekle birlikte genellikle önemle üzerinde durulanlar pazarlama ve dağıtım, üretim, finansman ve araştırma-geliştirme olmaktadır.

2.1.2.1. Pazarlama ve Dağıtım Faktörlerinin Analizi

Pazarlama ve dağıtım faktörlerinin analizi işletmenin faaliyet gösterdiği alanlardaki gelişmelere göre hangi pazar bölümleri için hangi ürünlerin üretilmesi gerektiğinin incelenmesidir. Bu inceleme işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin özellikleri, fiyatı, pazar payı, karlılığı, kullanılan dağıtım kanalları, rakiplerin eğilimleri gibi bir çok faktörü gözden geçirmeleri gerekmektedir.⁶⁰ İnceleme sonucunda işletmenin pazarlama açısından rakiplerine oranla güçlü ve zayıf olduğu yönler ortaya çıkacaktır.

⁶⁰ Eren G., a.g.e., s.67.

2.1.2.2. Üretim Faktörlerinin Analizi

Üretim faktörlerinin analizinde, rekabette üretim maliyetleri ve kalitesiyle büyük üstünlük sağlanabileceği düşüncesinden hareketle işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin özellikleri (temin etme şartları, satıcıların özellikleri, rakiplere göre avantajlar vb.), kalite (kalite kontrolü ve maliyetleri, fire oranları vb.), teknolojiyi yenileme ve geliştirme imkanı (üretim standartları, fabrika yerleşim düzeni, teknolojiyi geliştirme ve üretim sürecinin esnekliği vb.), üretim araçlarını tam kapasiteyle kullanıp kullanmadığı (kapasite kullanım oranı, kapasiteyi genişletme imkanları vb.) incelenmelidir.⁶¹

2.1.2.3. Finansman Faktörlerinin Analizi

İşletmenin finansal durumu değerlendirilirken çeşitli finansal oranlar (likidite oranları, karlılık oranları, faaliyet oranları, devir hızı oranları vb.), finansal tablolar (bilanço, fon akım tablosu, nakit akım tablosu vb.), sermaye yapısı, finansman maliyetleri gibi bir çok konu incelenmekte eğilimler doğrultusunda geleceğe ilişkin tahminler yapılmaktadır.

Bu inceleme sonucunda işletmenin finansal açıdan güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte, örneğin; o endüstriye ve rakiplere oranla sermaye maliyetinin düşük olması işletmenin güçlü bir yönünü gösterirken bu oranın daha yüksek olması işletmenin gelecekteki stratejisinin seçiminde özgürlüğünü kısıtlayacağından zayıf bir yönünü göstermektedir.⁶²

⁶¹ Dinçer, a.g.e., s.147-148.

⁶² Eren, a.g.e., s.182.

2.1.2.4. Araştırma-Geliştirme Faktörlerinin Analizi

Araştırma-geliştirme faktörlerinin analizinde ar-ge yeteneğinin özelliği ve yapısı, ar-ge faaliyetleri sonucu gelir sağlanıp sağlanamadığı, önemli ve gerekli yeni ürünlerin üretilip üretilmediği, rakiplere oranla ar-ge maliyetleri gibi konular gözden geçirilir.⁶³

2.1.3. Personelin ve Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi

Tüm işletmeler varlıklarını sürdürmek, karar vermek ve uygulama faaliyetlerinin gerçekleştirmek için maddi olanaklar ve üretim araçları yanında insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle işlerin yürütülebilmesi için personel, başarılı olunabilmesi için de personelin gücü ve yetenekleri önem taşımaktadır.

2.1.3.1. Personelin Analizi

Personelin analizinde, işletmede çalışan personelin özellikleri incelenmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin sayısı, yaşı, görevleri, uzmanlık ve yetenekleri ile bunların yeterlilik dereceleri, başarı ve başarısızlıkları ve işgücü verimliliği gibi faktörler ele alınmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda işi yapabilecek yetenek, bilgi ve eğitime sahip personelin seçilmesi için çeşitli işe alma yöntemlerinin oluşturulması ve personelin ihtiyaç duyduğu şirket içi ve dışı eğitimlerin sağlanması ve uygun ücret politikasının uygulanması gerekmektedir.

⁶³ Eren G., a.g.e., s.67.

2.1.3.2. Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi

Örgüt geliştirme, örgüt kültürünü insanları başarıya yönlendirecek şekilde düzenlemeye yönelik bir değişmeyi başlatmak ve uygulamak demektir.⁶⁴

Örgüt kültürü işletme personelinin davranışlarını ve hareketlerini etkileyen ve yol gösteren inançlar, değerler, alışkanlıklar, normlar ve kurallar olduğundan işletmenin stratejilerinin uygulanmasında başarılı ya da başarısız olmasını büyük ölçüde etkilemektedir.⁶⁵ Örgüt kültürü ve işletme stratejileri arasında uyum sağlandığında personelin güç birliği ortaya çıkacak ve başarıya ulaşılacaktır.

2.1.4. İşletme İçi Kaynaklar Arasındaki Etkileşim ve Sinerji

Kısaca işbirliği anlamına gelen sinerji, işletmede ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluk bulunması diğer bir ifade ile işletmenin her türlü faaliyetleri ve özellikle farklı üretim ve satış faaliyetleri arasındaki koordinasyonla ilgilidir.⁶⁶

İşletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetler genellikle birbirine bağlı ya da birbiriyle etkileşim içinde olduğundan bu kaynak ve kabiliyetlerin birbirine uyumu sinerjiyi doğurmaktadır, sinerjinin varlığında da bu kaynak ve kabiliyetlerin toplam performans katkısı tek tek katkıları toplamından daha fazla olmaktadır. Çünkü iç kaynaklarını işbirliği ile birbirine destek verecek şekilde kullanarak ve maliyetlerini düşürmesi mümkündür.

⁶⁴ Dinçer, a.g.e., s.151.

⁶⁵ Eren G., a.g.e., s.80

⁶⁶ Eren, a.g.e., s.199.

2.2. Dışsal Faktörler

İşletmeyle ilgili çevre faktörleri, en içcriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde ifade edilirse; işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve uluslararası çevre olarak üç grupta toplanabilir.⁶⁷

2.2.1. Uluslararası Çevre

İşletmenin genel çevresini etkileyen bir özellikte olan uluslararası çevre faaliyetleri ulusal alanla sınırlı olan işletmeler için oldukça dolaylı bir etki yaratmakla birlikte faaliyetlerini uluslararası boyutta sürdüren işletmeler için doğrudan etki yaratabilen çevredir.

Dünyanın her yerinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte herhangi bir ülkede ortaya çıkan teknolojik gelişme ya da yenilikler kısa sürede diğer ülkelere yayılmaktadır. Bu değişikliklerden farklı zamanlarda ve/veya farklı oranlarda da olsa genel olarak bütün ülkeler iyi ya da kötü yönde etkilenmektedir. Böyle bir yapıda dünya çapında rekabet söz konusu olmakta ve işletmeler uluslararası alandaki gelişme ve değişimleri dikkate almak durumunda kalmaktadır. İşletmelerin uluslararası çevreyle ilişkisini işletmeleri ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösterenler açısından iki grupta incelemek mümkündür.

2.2.1.1. Ulusal İşletmeler ve Uluslararası Çevre *

İşletmelerin büyük bir kısmı faaliyetlerini, uluslararası boyutta sürdürmenin bazı zorlukları nedeniyle ulusal alanla sınırlı tutmaktadır. Dış pazarlar yabancı paralı işlemler, farklı değer yargıları, farklı beklentiler gibi daha birçok özellik ve belirsizlik

⁶⁷ Dinçer, a.g.e., s.97.

taşıdığından ve ayrıca uluslararası çevredeki değişiklikler iç pazarda faaliyet gösteren işletmeleri nispeten daha az etkilediğinden bazı işletme yöneticileri ulusal düzeyde faaliyet göstermeyi daha kolay ve daha az riskli bulmaktadır. Ancak ne olursa olsun uluslararası çevredeki değişikliklerin etkileri söz konusu olacağından bu çevredeki ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel gelişmelerin izlenmesi, geleceğe yönelik tahminlerin yapılması ve ülkenin dolayısıyla ülkede faaliyet gösteren işletmelerin ne şekilde etkileneceğinin belirlenmesi işletmelerin oluşabilecek tehlikeleri önceden sezebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

2.2.1.2. Uluslararası İşletmeler ve Uluslararası Çevre

Dış pazarlar kimi yöneticiler için zorlukları nedeniyle tercih edilmese de bazı işletme yöneticileri de iç pazardaki çeşitli sıkıntılar ya da taşıdığı risklere ve zorluklara rağmen dış pazarları büyüme, yüksek kar beklentisi gibi nedenlerle daha çekici bulmaktadır.

Kendi ülkelerinde faaliyet göstermekle yetinmeyen ve faaliyetleri ulusal sınırların dışına taşan işletmeler için uluslararası çevre işletmelere daha fazla hatta doğrudan etkili olmaktadır. Bu tür işletmeler ülkelerin ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo-kültürel özellikleri yanında faaliyette buldukları ülke ya da ülkelerdeki rakipler, müşteriler, hükümet gibi faktörlerden de büyük ölçüde etkilenecek mal ve hizmetlerini o ülkenin özelliklerine göre üretmeleri gerekecektir.

2.2.2. Genel Çevre

Genel çevre, işletmeyi genel çevre faktörleri açısından dolaylı olarak etkileyen çevredir ve bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.⁶⁸

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s.97.

2.2.2.1. Teknolojik Çevre

“Burada teknolojiden kastedilen, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makina ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir.”⁶⁹

Teknoloji sürekli gelişim ve değişim göstermekte bu nedenle işletmeler için hem fırsatlar yaratmakta hem de tehlikeler doğurmaktadır. Yeni geliştirilen yöntem, ürün ya da hizmetler bunlardan faydalanan işletmelere büyük fırsatlar sağlarken birçok eski yöntem, ürün ve hizmet için tehlike anlamına gelmektedir.

Teknolojideki değişimlerin işletmeler üzerindeki etkileri endüstri kollarına göre de farklılık göstermektedir. Bazılarını büyük oranda etkilerken bazılarını da çok daha az etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler içinde buldukları endüstrinin araştırma-geliştirme çabalarını yakından takip etmeli, gerektiğinde yeni teknolojilere uyum sağlamak için gerekli tedbirleri almalı, ülke içi ve dışındaki teknoloji düzeyi ve gelişimini de sürekli izlemelidir.

2.2.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

İşletmeler tüketicilerin, kendi çalışanlarının kısaca toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla varolan birimler olduğundan sosyo-kültürel faktörlerdeki değişiklikler işletmeyi büyük oranda etkileyecektir.

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken personelin çalışma saatleri, işe yönelik beklentileri, tüketicilerin gelir düzeyleri, değer ve davranışları, bütün olarak toplumun ahlaki değerleri, tutum ve davranışları, demografik özellikleri, mal ve hizmetlere talebi

⁶⁹ Dinçer, a.g.e., s.107.

gibi daha birçok faktörde meydana gelebilecek değişiklikleri göz önüne almalıdırlar. Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça hızlı değişimler gösterebilmektedir. Bu nedenle işletmeler sosyal değişimin hızını ve sebebini de belirlemelidirler.⁷⁰

2.2.2.3. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin içinde buldukları endüstride başarılı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ürettikleri mal ve hizmetlerini hem kendileri hem de tüketiciler için makul sayılacak bir fiyatla satmaları gerekmektedir. Bu da o endüstrideki arz ve talebin dengesine bağlıdır. “Arz ve talepteki değişimler diğer bir deyimle azalma ve artışlar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen unsurlardır”.⁷¹

Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörleri kısaca aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür:⁷²

- Milli gelirin yapısı
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar
- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler
- Ekonominin gelişme devresi
- Hükümetin ekonomik politikaları
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi

İşletmeler bu faktörlerdeki değişimler nedeniyle doğabilecek tehlikelerden korunmalı, fırsatlardan da yararlanmaya çalışmalıdırlar.

⁷⁰ Dinçer, a.g.e., s.109.

⁷¹ Eren, a.g.e., s.113.

⁷² Dinçer, a.g.e., s. 109-110

2.2.2.4. Hukuki-Politik Faktörler

Ulusların birbirleriyle politik ve ekonomik açıdan işbirliği içinde bulunmaları hammadde, enerji, mal alım-satımı, mali yardımlar, iş gücü arz ve talebi gibi konularda işletmeleri etkilemektedir. “Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikalarını güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler”.⁷³

Hükümetler işletme veya endüstri kollarına destek sağlayarak, sahip olduğu tekelleri kaldırarak işletmeler için fırsatlar sunabileceği gibi, yardımlarını keserek ya da ithalatı teşvik ederek de işletmeler için bazı tehlikeler doğurabilir. Bu nedenle işletmeler hukuki ve politik alandaki gelişmeleri takip etmeli, doğru değerlendirmeli ve kendilerine yarar sağlayacak doğrultuda yönlendirmeye ya da kullanmaya çalışmalıdır.

2.2.2.5. Tabi Çevre Faktörleri

Bu faktörler genel olarak toprak, hava ve sudur. Toprağın, havanın ve suyun kirlenmesine, özelliklerinde meydana gelen olumsuz değişimlere kısaca ekolojik dengenin bozulmasına karşı hükümetler ve yerel yönetim birimlerince gerekli tedbirler alınmakta, faaliyetleriyle doğal çevreyi bozan, zarar veren işletmelere hukuksal yönden ağır yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu açıdan gerekli olmakla birlikte, tabi çevre faktörleri işletme faaliyetlerini sınırlayıcı bir etmen sayılmaktadırlar.

⁷³ Dinçer, a.g.e., s.111

2.2.3. İş Çevresi

Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve bu nedenle doğrudan doğruya etkilendiği tüketiciler, rakipler, satıcılar, finansman kuruluşları, sendikalar ve benzeri faktörlerden oluşur.⁷⁴

2.2.3.1. Tüketicilerin Özellikleri ve Pazar Koşulları

İşletmelerin iş çevresini oluşturan faktörlerden biri olan tüketiciler ve pazarı tanımlamak, özelliklerini bilmek işletmenin başarısı için son derece önemlidir. Pazarın tanımlanması, fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesi için işletmenin içinde bulunduğu pazarı derinlemesine analiz etmesi gerekir. Bu analizde pazar payı, pazar türü, talebin yapısı, tüketici ihtiyaçları, tüketicilerin özellikleri, ele alınmalıdır.

2.2.3.2. Rakipler ve Rekabet

Bir sanayideki işletmenin fırsat ve tehlikeleri, rakiplerinin sayısına ve rakiplerin fiyat rekabetine girmeleri, yeni mamul sunuşları, yoğun reklam kampanyaları yapmaları, müşteriye sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi çabaları ve daha kapsamlı garantiler sunmaları gibi taktik kararlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, rekabet edecekleri pazara giriş çıkış engelleri, pazarın karlılığı, rakiplerin sayısı, büyüklüğü, gücü, rakiplere karşı üstünlük, rakiplerin üstünlüğü ve rakiplere ait diğer özellikler gibi bir çok etmeni ve bunlardaki değişimleri bilmelidir.⁷⁵

⁷⁴ Dinçer, a.g.e., s.97.

⁷⁵ Ergin, a.g.e., s.44.

2.2.3.3. Satıcılar ve Satıcılar Pazarı

Satıcılar işletmeye ihtiyaçları olan her türlü girdiyi sağlayan birimlerdir. Hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamul temini ve tedarik imkanları ile maliyeti işletme ile satıcılar arasındaki güç ilişkilerine bağlı olduğundan alıcı güçlü ise maliyetler düşecek, satıcı güçlü ise alıcının maliyeti ve satıcıya bağımlılığı artacaktır.⁷⁶ Bu nedenle satıcıların ve satıcı pazarının devamlı takip edilmesi gerekir.

2.2.3.4. Finansman Kuruluşları

İşletmeler içinde buldukları koşullara göre büyümek ya da amaçlarına daha çabuk ulaşmak gibi nedenlerle yabancı sermaye kaynaklarına başvururlar. Borçlanma maliyetleri işletmenin karlılık oranının altında olduğu takdirde çıkan fırsatları değerlendirmek için borçlanmaya giderler. Bu nedenle borçlanma maliyeti üzerinde etkisi bulunan merkez bankası ve devletin çeşitli kararları gibi faktörleri izlemeleri, bu kararlardan işletmenin nasıl etkileneceğini değerlendirmeleri gerekir.

2.2.3.5. Sendikal Kurumlar

Sendikalar, özellikle işletmenin direkt işgücü maliyetleri üzerinde etkili olarak işletmenin rekabet avantajını önemli oranda etkileyebilmekte olduğundan mümkün olduğu kadar sendika ile işletme arasında karşılıklı anlayış ve saygı bulunmalıdır⁷⁷. Bu sayede işletme hedeflerine ulaşmada daha başarılı olabilir ve ortaya çıkabilecek büyüme ve gelişme fırsatlarını değerlendirebilir.

Etkin bir performans ölçüm sistemi işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde önemi ve etkisi olan tüm içsel ve dışsal faktörler göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. İçsel ve dışsal faktörler yeterince incelenmeden ve değerlendirilmeden hazırlanacak bir

⁷⁶ Eren, a.g.e., s.137.

⁷⁷ Eren, a.g.e., s. 139

ölçüm sistemi o dönem için yanlış ölçümler yapıp anlamsız bilgiler sunacağı gibi gelecek dönemlerde işletme stratejisinin belirlenmesinde kullanılacağı için işletmeyi başarısızlığa uğratacaktır.

DİŐSAL FAKTÖRLER	İÇSEL FAKTÖRLER	GÜÇLÜ YÖNLERİ - Kaliteli İşletme Kültürü - Tecrübeli Tepe Yönetimi - Dikey Entegrasyon - İşgören İlişkileri	ZAYIF YÖNLERİ - Süreç Ağırlıklı Ar-Ge - Dağıtım Kanalları - Finansal Durum - Küresel Durum
	FIRSATLAR - Avrupa Halkının Ekonomik Entegrasyonu - Kalite Uygulamalarıyla İlgili Demografik İmkanlar - Asya'nın Ekonomik Gelişmesi - Doğu Avrupa'nın Açılması	STRATEJİLERİ - Firmanın ürünlerini satışta diğer firmaların dağıtım kanalını kullanması - Asya ve Doğu Avrupa'da ortak yatırım için firma bulunması	STRATEJİLERİ - Firmanın kalitesini geliştirmesi, üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürerek varlığını devam ettirmesi - Firma dışı markalar için büyük mağaza fikri üzerinde
	TEHDİTLER - Hükümet Müdahalesinin Artması - Dış Ülkelerin Artan Rekabeti - Global Ekonomi İçin Diğer Firmaların Pozisyonu - Japonların Yeni Teknolojisi	STRATEJİLERİ - Firmanın pazar payını yükseltmek için başka bir firmayı alması - Firmanın pazar payını yükseltmek için başka bir firmaya ortak olması	STRATEJİLERİ - Firmanın borçlarını azaltmak için tecrit etme stratejisi uygulaması - Başabaş noktasını aşağıya çekmek için maliyetleri azaltmak

TABLO 2 : Maytag Firması İçin Hazırlanan Swot Analizi Örneği

3. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

Kritik başarı faktörleri daha önce bahsedildiği gibi işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemek amacıyla performans göstergelerinin belirlenmesinde kullanılan yol göstericilerdir. Dengeli ölçüm kartı tekniğinde finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört ayrı kritik başarı faktöründen söz etmek mümkündür.

Performans göstergeleri, dengeli ölçüm kartı tekniğinde dört boyutla ifade edilen ve işletme için kritik önem taşıyan bu alanlarda hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu gösterirler.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde bu dört ayrı kritik başarı faktörü arasında neden-sonuç ilişkileri bulunmaktadır. Örneğin; personelin yeteneklerini artıracak eğitim verilmesi öğrenme ve gelişme boyutunun personel tatmini amacına, tatmin olmuş personel kaliteli ürün üreterek ve hızlı teslim sağlayarak operasyonel boyutun amacına, hızlı teslim ve kaliteli ürün üretimi müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri boyutunun amacına, müşteri memnuniyeti de satışları dolayısıyla karlılığı artırarak finansal boyut amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

3.1. Finansal Boyut

Finansal boyut hissedarların menfaatleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Hissedarların beklentileri yatırımlarının kendilerine değer yaratması ve tatminkar sonuçlar vermesidir. Dengeli ölçüm kartı tekniğinde finansal başarı için, “Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?” ya da “Ortaklarımız tarafından başarılı kabul edilmek için hangi rakamsal hedeflere ulaşmalıyız?” sorusu çerçevesinde (Bkz.Şekil 3) beklenen finansal performans tanımlanmakta ve performans ölçüleri oluşturulmaktadır.

Bir işletme finansal başarıyı iki elemanın birleşimiyle elde eder:⁷⁸ Biri müşteri için değer yaratmak, diğeri bu değer yaratımını zaman içinde korumak. Değer yaratmak için müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğünün bilinmesi ve işletme kötü ekonomik sonuçlara doğru ilerlerken bile müşteri kazanabilmesi söz konusu olduğundan şirket içi işleyişte her şeyin yolunda gittiğinden emin olunması gerekir. Müşteri için yaratılan değer iç işleyişte problemler olmadığı takdirde hissedar değerine dönüşecektir. Bu değer yaratımını korumak için de sistemlerin ve çalışanların devamlı geliştirilmesi gerekmektedir. Görüldüğü gibi finansal boyut, diğer boyutlar için bir odak noktası niteliğindedir. Diğer boyutlar neden-sonuç ilişkileriyle birbirine bağlı ve nihai olarak hepsi finansal amaca ulaşılmasına hizmet eder bir yapı oluşturmaktadır.

Performans göstergeleri açısından, geleneksel yöntemlerde kullanılan finansal ölçülerin, geçmişte gerçekleşmiş olaylar hakkında verdiği bilgi, mevcut durumun değerlendirilmesinde büyük yararlar sağlayacağından bu ölçümler dengeli ölçüm kartı tekniğinde de yer almaktadır. Finansal performans ölçümleri işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşmasına katkısı olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır.⁷⁹

Geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle çalışanların yapmaları gereken işlemleri belirleyip sonra da bu işlemleri gerçekten yapıp yapmadıklarını ölçerek davranışları kontrol etmeye yönelik bir yapı sergilerken dengeli ölçüm kartı tekniği kontrolü değil, strateji ve vizyonu merkez alarak, çalışanları şirketin genel vizyonuna yönlendirmek amacıyla ölçümler tasarlamaktadır.⁸⁰

Finansal amaçlar işletmelerin uzun dönemli hedefleridir. Finansal amaçlar belirlenirken bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Örneğin, tüm işletme için

⁷⁸ Marc J. Epstein ve Jean François Manzoni, **Management Accounting**, The Balanced Scorecard and Tableau De Bord: Translating Strategy Into Action, (Ağustos 1997) s.31.

⁷⁹ Arat, a.g.e., <http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1makale.htm#stratejivyeyledonusturmek> (22.04 2002)

⁸⁰ Yılmaz Argüden ve Diğerleri. **Balanced Scorecard-Performansı Etkileyen Faktörler**, (Birinci Basım. İstanbul:ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000) s.47. <http://www.arge.com> (18.08.2002)

belirlenen rakamsal bir hedefe her işletme biriminin ulaşması beklenmemeli, farklı birimlerin farklı stratejileri olabileceği göz önüne alınarak gerekiyorsa her işletme birimi için farklı hedefler belirlenmelidir. Önemli diğer bir nokta da işletmelerin finansal amaçlarını belirlerken yaşam süreçlerinin hangi evresinde bulduklarıdır. Farklı yaşam evreleri farklı finansal amaçları gerektirmektedir. Örneğin; işletmelerin yaşam süreçlerinin büyüme, sürdürme ve olgunluk olarak üç değişik evresini ele alırsak;⁸¹

- Büyüme evresindeki işletmeler genellikle ürünlerini, sistemlerini, müşteri ilişkilerini, dağıtım kanallarını ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmakta olduklarından bu evredeki işletmeler finansal amaçları satış hacminde, pazar kesimlerinde, müşterilerinde meydana gelecek olan artışların oransal ifadesi şeklinde,
- Sürdürme evresindeki işletmeler mevcut pazar paylarını ufak artışlar göstererek sürdürmeye ve yüksek kar elde etmeye yönelik çalışmalar yaptıklarından finansal amaçları işe yatırılan sermayeden büyük oranda kar elde etmek (işletme geliri, brüt kar...) şeklinde,
- Olgunluk evresindeki işletmeler de artık gerçekleştirdikleri tüm çalışmaların sonucunu almak istedikleri için finansal amaçlarını nakit akışını maksimum düzeye çıkarmak sermaye gereksinimini azaltmak şeklinde belirleyeceklerdir.

Görüldüğü gibi, her farklı yaşam evresinin farklı finansal amaçlar gerektirdiği açıktır. Bu nedenle işletmelerin finansal amaçlarını ve bu doğrultuda uygulayacağı stratejileri ve kullanacağı ölçümleri işletme birimlerinin özelliklerini ve yaşam evrelerini göz önünde bulundurarak belirlemeleri ve belirli aralıklarla gözden geçirmeleri, amaçlarda meydana gelecek değişikliklere göre strateji ve ölçümlerini güncellemeleri gerekmektedir.

⁸¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.62, 63, 64.

3.1.1. Finansal Boyut İçin Stratejik Konular

İşletmeler yaşam süreçlerinin hangi evresinde olurlarsa olsunlar stratejilerinin belirlenmesinde göz önünde bulundukları, diğer bir ifade ile işletmelerin stratejilerini yönlendiren 3 temel amaç bulunmaktadır:⁸²

- Gelir artışı ve uygun ürün-hizmet bileşimi
- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması
- Aktiflerin kullanımı ve yatırım stratejisi

Finansal performansta değerlendirilecek bu etkenler işletmelerin içinde buldukları sektöre, çevreye ve işletmenin stratejisine göre özel olarak belirlenmektedir. Burada belirtilecek olan etkenler işletmelerin kendi finansal hedeflerini seçmelerinde öneri niteliği taşımaktadır.

3.1.1.1. Gelir Artışı ve Gelir Bileşimi

İşletmeler için finansal boyutun en önemli konularından biri gelir artışı sağlamaktır. Gelir artışı sağlamak için çoğunlukla yeni ürün/hizmet sunmak, mevcut ürünlere yeni kullanım alanları yaratmak, yeni müşteriler ve yeni pazarlara ulaşmak, işletme içinde sinerji yaratmak ve fiyatlarda artış yapmak gibi etkenler kullanılmaktadır.

İşletmelerin bir kısmı –özellikle büyüme aşamasındaki işletmeler- gelirlerini artırma amacını gerçekleştirmek için pazara yeni ürün yada hizmet sunma yoluna giderler. Böyle bir yöntemi kullanan işletmede ölçü olarak belirli bir dönemde yeni ürün/hizmet satışının toplam satışlara oranı, yeni müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranı kullanılabilir. Burada önemli olan nokta sunulan ürün/hizmetin sadece eski ürün/hizmetlere ikame edilmesi değil mutlaka yeni müşteriler ve yeni pazarlar kazandırması kısaca işletmenin mevcut durumunda olumlu gelişmeler

⁸² Kaplan ve Norton, a.g.e., s.65.

yaratıyor olmasıdır. Bunu anlamak için yeni ürün/hizmetlerden elde edilen gelirin yüzdesini bulmak ve fiyat ile karlılıkları açısından incelemek gereklidir. Pazar payına ilişkin ölçümler de faydalı olmaktadır.⁸³

İşletmeler mevcut ürünlerine yeni kullanım alanları bulmak yoluyla da gelirlerini artırabilirler. Özellikle sürdürme aşamasındaki işletmeler yeni ürün sunmanın daha uzun zaman ve daha yüksek maliyet gerektirdiği düşüncesinden hareketle amaçlarını mevcut ürünlere yeni kullanım alanları yaratmak şeklinde belirlediklerinde değerlendirmelerini yaparken yeni kullanım alanları yaratılan ürünlerin satışları ne oranda artırdığını ölçmelidirler.⁸⁴

Gelir artışı sağlayacak diğer bir yöntem yeni müşteriler edinmek ve ürün/hizmetlerini yeni pazarlara ulaştırmak ya da mevcut pazar payını artırmak yoluyla pazarını genişletmektir. Bu doğrultuda yapılan çalışmaların gelire etkisini görmek için ise yeni müşterilere satışların toplam satışlara oranı, yeni pazar kesimlerindeki satışların toplam satışlara oranı gibi ölçüler kullanılabilir. Bunların yanında iyi bir pazar araştırmasıyla elde edilebilecek olan pazarın büyüklüğü ve rakip işletmelerin pazar paylarına ilişkin bilgilerden hareketle işletme kendi pazar payında meydana gelen değişimleri de ölçümleyebilmektedir. Bu ölçüm ile pazar payında meydana gelen bir büyümenin işletmenin ürün/hizmetlerinden mi yoksa pazarın hacminin büyümesinden mi kaynaklandığı da anlaşılabilir.

İşletmeler kendi bünyelerinde bulundukları farklı birimler arasında işbirliği yaparak diğer bir ifade ile işletme içinde sinerji yaratmak suretiyle de gelirlerinde artış sağlayabilirler. Bir kaynaktan diğer bir stratejik işletme biriminin de faydalanması sonucu aynı kar daha düşük maliyetle elde edilebilmekte, benzer şekilde büyük işletmelerin maliyetleri küçük işletmelere göre daha düşük, karlılıkları daha yüksek olmaktadır.⁸⁵

⁸³ Akal, a.g.e., s.222.

⁸⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.68.

⁸⁵ Dinçer, a.g.e., s.155.

Ürün ve hizmet bileşiminde daha yüksek katma değer yaratacak şekilde yapılacak bir değişiklik ya da bir düzenleme de işletmeler için gelir artırıcı bir unsurdur. İşletmeler ellerinde bulundurdukları maliyet avantajıyla düşük fiyat stratejisi uygulayabilir ve satışlarını dolayısıyla gelirlerini artırabilirler. Ölçü olarak ta düşük fiyat stratejisinin uygulandığı kesimlerdeki satış artış oranları uygun olmaktadır. Ürün hizmet bileşiminin dengesini ya da fiyatını değiştirerek de bir gelir artışı sağlamak mümkündür. Bu artış satışlardaki artış oranı ile ortalama fiyat seviyelerindeki ürün ve hizmet satışlarının oransal değeri faydalı ölçüler olacaktır.⁸⁶

İşletmeler için diğer bir gelir artırıcı unsur da fiyat artışıdır. Gelirlerin maliyetleri karşılamakta yetersiz kaldığı durumlarda işletmelerin başvurduğu bu yöntem için ürün ve hizmetlerin karlılıkları, karlı olmayan ürünlerin ve müşterilerin yüzdesi gibi ölçüler fiyatlandırma politikalarına yön verecek bilgiler sunmaktadır.

3.1.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Verimlilikte Artış

Gelir artışı sağlama amacının yanında işletmeler maliyetleri azaltmaya ve verimliliği artırmaya yönelik amaçlarda belirlemektedirler. Bu amaçlara ulaşmak içinse standartlaşma, makineleşme, otomasyon, yalınlaştırma gibi enerji ve zamandan artırım sağlayacak yöntemler kullanılmaktadır.⁸⁷

Maliyet düşürmenin en kolay yolu birim maliyetleri düşürmektir. Bunun için homojen özellikli ürünler üreten işletmenin birim maliyetini düşürmesi için basit bir hedef belirlemesi yeterli olurken, işletme homojen özellikli ürünler üretmiyorsa birim maliyetin doğru ölçülmesi için faaliyete dayalı maliyet sistemi kullanması gerekmektedir.

⁸⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.70.

⁸⁷ Rıdvan Karalar, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, (4.Basım. Eskişehir: ETAM A.Ş. 1995) s.301.

Standartlaşma ve otomasyon da maliyetleri düşürme konusunda önemli role sahiptir. Standartlaşma, her bir işin yapılmasında ya da üretimde tek tip yöntemlerin kullanılması diğer bir ifade ile araç, makine, yöntem ve ürünlerde tek tiplik (birönceliklik) sağlamaktır.⁸⁸ İşletmelerde uzmanlaşmaya, makineleşmeye olanak sağlamakla birlikte önemli miktarda maliyet azaltıcı etkiye sahiptir.

Otomasyon işlemlerin, üretimin ve kontrolün otomatik olarak yapılır hale getirilmesidir. İnsan gücüne ihtiyaç azaldığı hatta tam anlamıyla uygulandığında bu ihtiyacın tamamen ortadan kalktığı bir sistem olduğundan işçilik maliyetleri önemli miktarda azalmakta ancak otomasyona gidilmesi yüklü bir sermaye yatırımı gerektirmektedir.⁸⁹

Günümüzde neredeyse tüm işlemler makinelerle yapılır hale gelmiş, bu da üretimde kaliteyi artırdığı gibi işçi verimliliğini de artırmaktadır. Bunun gibi yalınlaştırma da aynı etkiyi yaratmaktadır. Daha az işlem ya da daha az ürün ile kalite ve işçi verimliliği artmaktadır.

Dağıtım kanallarının da maliyet ve verimliliğe etkisi olmaktadır. İşletmeler ve müşteriler arasında farklı faaliyetlere göre çok sayıda kanaldan (toptancı, perakendeci, internet, ATM, telefon vb.) söz etmek mümkündür ve bu kanalların her birinin işletmeye maliyeti de farklı olmaktadır. Dağıtımla ilgili yapılan araştırmalar, maliyeti en yüksek kanalların, pazarlama maliyetlerinin (depolama, taşıma vb.) de üstlenilmesini gerektirdiği için en kısa kanallar olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bazen kısa kanal daha yüksek satış potansiyeli de taşıyabilmekte ve pazarlama masraflarını karşılayabilmektedir.⁹⁰ Böylesine alternatiflerin bulunduğu bir ortamda işletmeler yüksek maliyetli kanallardan kendilerine uygun olan düşük maliyetli kanallara geçmeyi amaç edinebilirler. Kullanacakları ölçü de değişik kanallardan

⁸⁸ Can, Tuncer ve Ayhan, a.g.e., s.227.

⁸⁹ Karalar, a.g.e., s.305.

⁹⁰ Birol Tenekcioğlu ve Figen Ersoy, **Pazarlama Yönetimi**, (Genişletilmiş Yeni Baskı, Eskişehir: 2000) s.194.

sürdüğü işlemlerin yüzdesi şeklinde olabilmektedir. Sonuç olarak daha etkin kanallar verimliliği artıracak ve yapılan işin maliyetini de düşürecektir.

Büyümekte olan işletmelerde yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi çabaları sürdürdüğünden maliyetleri düşürmek çok fazla önem taşımamakta bunun yerine işletme gelirlerinin artırılması önem taşımaktadır. Bunun aksine sürdürme aşamasında olan işletmeler için maliyet düşürmek önemli bir amaçtır. Düşük maliyet rekabet avantajı ve daha yüksek karlılık gibi olumlu gelişmeler sağlayacaktır.

İşletmeler işletme giderlerini azaltabilmek için bazı çalışmalar yaparlar ve bu çalışmaların satış, yönetim ya da genel giderlerini düşürmek için faydası olup olmadığını ölçmeleri gerekir. Bunun için de bu giderlerin kesin miktarının ölçülmesi veya bu giderlerin toplam maliyetler (veya gelirler)e yüzdesel oranının ölçülmesi gerekir. Bulunan sonuçlara göre bu giderlerin faydasına oranla düşük mü yoksa yüksek mi olduğu ortaya çıkar ve bu doğrultuda amaçlar belirlenebilir.

3.1.1.3. Aktiflerin Kullanımı ve Yatırım Stratejisi

Aktiflerin değerlendirilmesi amacı işletmenin belirli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltma çabasıdır ve işletmeler gelirleri artırıp maliyetleri düşürmek ve aktif kullanımını artırmak amacıyla gösterdiği bu çabanın değerlendirilmesinde genel olarak sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılır.⁹¹

Birçok işletmede işletme sermayesi sermayenin önemli bir unsuru olduğundan işletme sermayesi kullanımının verimliliği önem taşımaktadır. İşletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biri nakit dönüş sürecidir. Bilindiği gibi nakit dönüş süreci işletmenin tedarikçilerine yaptığı ödemelerin tarihi ile müşterilerine sattığı ürünlerin tahsil tarihi arasında geçen süredir. Bu sürenin

⁹¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.66,73.

kısaltılmasının finansal boyutta amaç olarak belirlenmesi işletme sermayesinin verimliliğinin artırılmasını sağlamaktadır. Çünkü nakit dönüş sürecindeki kısaltmalar işletmelerin başka kıymetlere yatırım yapmasına imkan tanımaktadır.⁹²

Kıymetlerden etkin fayda sağlanması ve yatırımların verimliliğinin artırılması işletmeler için önemli bir konudur. İşletme yatırımları, insan gücü, teknik uzmanlar, makine, malzeme, bina ve arazi gibi fiziki ve entelektüel yatırımlardan oluşmaktadır. Bu yatırımlar sayesinde işletmeler en fazla kaynak kullanımıyla istenen kalite ve zamanda en fazla çıktıyı elde ederek etkenlik ve verimlilik sağlamaya çalışmaktadırlar.⁹³

Yapılan bu yatırımlar, işletmelerde faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan altyapıyı sağlamaktadır. İşletmeler bu yatırımları çok sayıda işletme birimini kapsayacak şekilde oluşturabilirlerse daha fazla fayda yaratabilir, birimler arası işbirliği ve paylaşım ile işletme gelirlerini artırabilir, kıymetlerin farklı birimlerde aynı işleri tekrarlamalarını engelleyerek maliyetlerde bir azalma elde edebilirler.

İşletmeler kendileri için stratejik önem taşıdığını düşünüyorlarsa risklerle de ilgilenmeli ve finansal boyutlarına dahil etmelidirler. Belirli bir bölge veya belirli bir müşteri kesimi işletme için risk taşıyabilmektedir. Bu tür risklerde karlılığı etkileyeceğinden, işletmeler seçtikleri karlılık stratejisini destekleyici ya da tamamlayıcı olması için risk yönetimi amaçlarını da finansal boyutlarına eklemelidirler.

3.2. Müşteri Boyutu

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin müşteri boyutunda yöneticiler, işletmelerin finansal amaçlarına ulaşmak için rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini tanımlayarak, bu şartlar dahilinde işletmeye en yüksek düzeyde finansal kazanç

⁹² Kaplan ve Norton, a.g.e., s.74-75.

⁹³ Akal, a.g.e., s.257.

sağlayacak stratejiyi seçerler ve belirledikleri her bir hedef doğrultusunda gösterilecek performansı değerlendirecek ölçüleri oluştururlar.

Müşteri boyutu işletmelerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri kesimleri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale getirmelerini sağlamakta ve işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini kesin olarak tanımlayıp ölçmelerine olanak tanımaktadır.⁹⁴

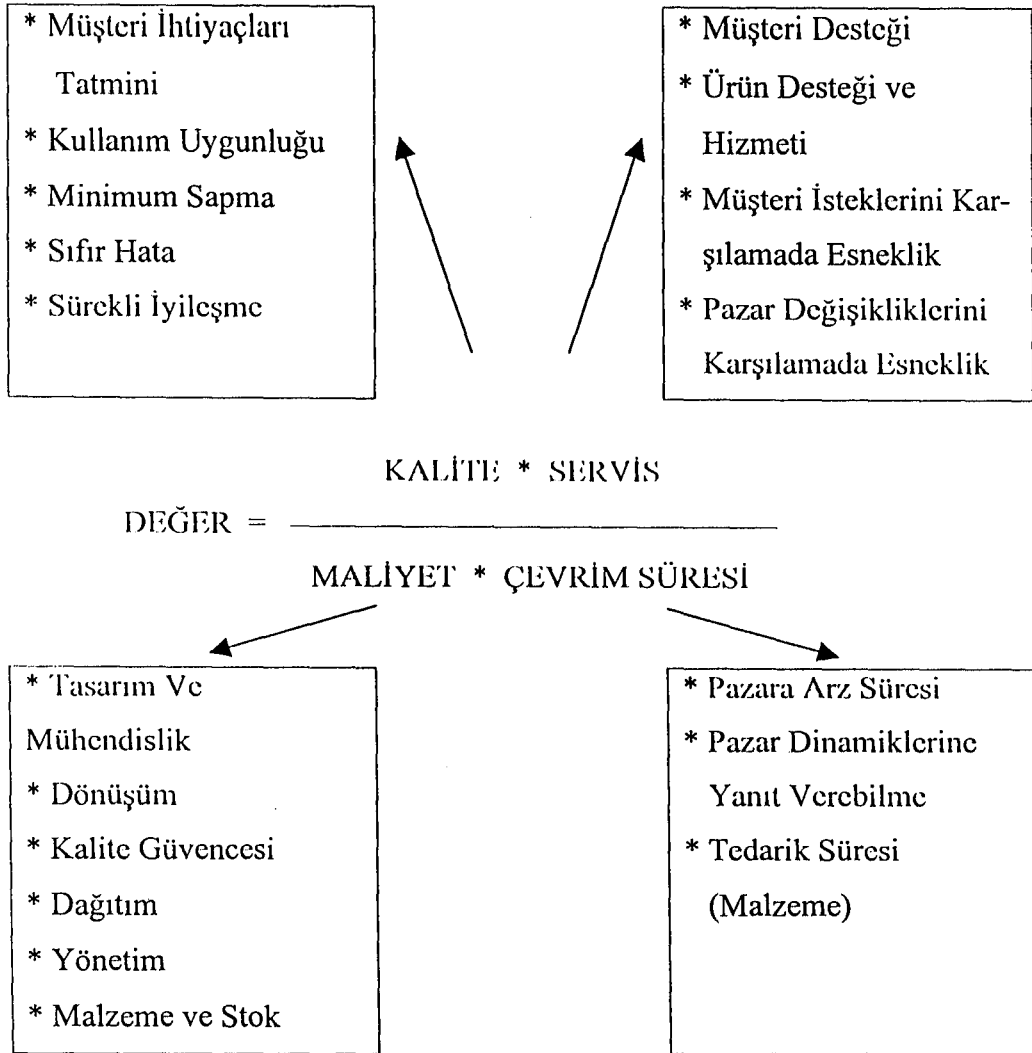
Günümüzün işletmeleri uzun dönemli finansal amaçlarına ulaşmak için müşterilerin istedikleri ürün ve hizmetler üretmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Şekil 4'te görüldüğü gibi müşterilerin ilgilendikleri konular diğer bir ifade ile müşteri değer ölçütleri; kalite, servis(hizmet), maliyet ve çevrim süresinden oluşmaktadır.

Çevrim süresi, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması için gereken süreyi ölçerken, kaliteyle müşterinin gözü ile ürünlerdeki hata düzeyi, servis ile işletmenin ürün ve hizmetleri ile müşterileri için değer yaratılmasına nasıl katkıda bulunduğu ölçülmektedir.⁹⁵

⁹⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.81.

⁹⁵ Argüden ve diğerleri, a.g.e., s.39.

ŞEKİL 4 : Müşteri Değer Ölçütleri



Kaynak : İLTER, 2001 s.62.

Şekil 4'deki formülasyonda payın (kalite ve servis) artması ve paydanın (maliyet ve çevrim süresi) azalması müşteri gözünde herhangi bir işletme, ürün ya da hizmetin değerini artıracaktır.⁹⁶ Bunun yanında bu değer ölçütlerinin müşteriler için öne dereceleri de farklılık arz etmektedir. Bazı müşteriler fiyat bağımlısı olup kendisine

⁹⁶ Melih İter, **Kobilerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-9, 2001) s.62.

sunulacak ürün ya da hizmeti en düşük fiyatla sunan üreticiyi tercih ederken bazıları teslim süresini en kısa tutanı bazıları da tüm ihtiyaçlarına cevap verecek ürün ve hizmeti sunan üreticiyi tercih etmektedir. Bütün müşterilerin istedikleri ürün ve hizmetleri sunmanın diğer bir ifade ile tüm ihtiyaçlara cevap vermenin mümkün olmaması nedeniyle işletmeler öncelikle rekabet edecekleri müşteri ve pazar kesimini belirlemeli, bu kesimin istekleri doğrultusunda da değer tekliflerini oluşturmalıdırlar. Değer tekliflerinin oluşturulması da işletmenin kendi özel amaçlarının belirlenmesine ve ölçülerin geliştirilmesine imkan tanıyacak ve böylece işletmenin misyon ve stratejisi, hedef müşteri ve pazar kesimleri için özel amaçlar haline dönüşerek işletmenin bütününe yayılacaktır.

Pazar kesimleri belirlenirken detaylı bir pazar araştırması yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu araştırma ile kaç farklı müşteri kesimi olduğu, her bir müşteri kesiminin özellikleri ve tercihleri belirlenecek, işletmeler de sonuçlara göre bu müşteri kesimlerinin pazarın ne kadarını oluşturduğunu göz önünde tutarak hangi tip müşteri kesimi ya da kesimlerine hitap etmek isteyeceğine karar verecektir. İşletmelerin hedef müşteri kesimlerindeki genel amaçları, pazar paylarını artırmak, müşteri devamlılığı ve müşteri tatmini sağlamak ve karlı müşterilerle çalışmak şeklinde belirlenebilmektedir.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisinin varlığından söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi pazar payı, müşteri tatmini, müşteri kazanılması, müşteri devamlılığı ve müşteri karlılığından oluşan temel ölçü grubu, ikincisi ise işletmenin daha fazla müşteri kazanılması, devamlılığı, tatmini ve sonuç olarak daha fazla pazar payı elde etmesi için müşterilerine neler sağlaması gerektiğini gösteren, diğer bir ifade ile işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürmeye çalışacağı değer tekliflerinin neler olacağını belirleyen ölçülerdir.⁹⁷

⁹⁷ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.86.

3.2.1. Temel Ölçüler

Müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yukarıda belirtildiği biçimde beş başlık altında toplamak mümkündür.

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

Bu ölçülerin beşi de birbiriyle ilişkili olan ölçülerdir. Basit bir ifade ile müşteri tatmini, müşteri kazanma ve müşteri devamlılığını sağlayacak, üçü birlikte müşteri karlılığını etkileyecek, müşteri devamlılığı ile kazanılan yeni müşteriler de pazar payının artmasını sağlayacaktır.

3.2.1.1. Pazar Payı

Günümüzde resmi ya da resmi olmayan kayıt ve kaynaklardan pazarın büyüklüğü rahatlıkla belirlenebilmekte ve ardından işletmenin belirlediği hedef müşteri ve pazar kesimlerinin pazar payı ölçülebilmektedir. Pazar payı ölçümlerinde hedef pazarda işletmenin gerçekleştirdiği satışların hedef pazarda gerçekleşen toplam satışlara oranı ya da hedef pazarda işletmenin sahip olduğu müşteri sayısının hedef pazardaki toplam müşteri sayısına oranı gibi ölçüler kullanılabilir.

İşletmeler bölgeler ya da belirli kesimler bazında ölçümler yaparak müşterilerin ve pazar kesimlerinin talep ettiği ürün ya da hizmetlerin ne kadarını kendilerinin karşıladığını ölçebilmektedirler. Böyle bir ölçüm işletmeye hem kendi üretimlerinin miktarını hem de hedef müşterilerin talep ettikleri miktarı görme imkanı tanımaktadır. Ayrıca ölçümlerin hedef müşterilere oranlı olarak yapılması ölçümlerin amacının

sapmasını engellemekte ve işletmenin öncelikle hedeflediği kesime odaklanmasını sağlamaktadır.

3.2.1.2. Müşteri Devamlılığı

İşletmelerin hedefledikleri müşteri kesimlerindeki pazar paylarını korumaları ya da pazar paylarını artırmaları için önemli olan bir konu da mevcut müşterilerin korunmasıdır. İşletme bir yandan yeni müşteri kazanıp bir yandan da eski müşterilerini kaybediyorsa pazar payını koruyor gibi görünmesine rağmen pazar payında bir artış sağlayamayacağı gibi maliyetlerinde bir artış söz konusu olacaktır. Amerikan Tüketici Hizmetleri Ofisi için TARP (Teknik Yardım Araştırma Programları) tarafından yapılmış bir araştırmanın bulgularının, yeni müşteri kazanmanın maliyetinin varolan bir müşteriyi elde tutmanın maliyetine oranla beş kat fazla olduğunu ortaya koyması⁹⁸ bu konunun önemini açıkça göstermektedir.

Müşteri devamlılığı, işletmeler müşterilerini sınıflandırıp belirleyebildiği taktirde dönemler arasında karşılaştırmalar ya da oranlamalar yapılarak belirlenebilmektedir. Bunun yanında mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimleri de müşteri sadakatini gösteren bir ölçü olarak kullanılabilir.

3.2.1.3. Müşteri Kazanılması

İşletmeler iş hacimlerini büyütmek amacıyla hedefledikleri kesimlerde müşteri devamlılığı sağlamak yanında yeni müşteriler kazanmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Yeni müşteri kazanma çabaları genellikle büyük bir kitle için yapılmakta ve yüksek maliyet gerektirmektedir. Bu tür çalışmalar yapan işletmeler ölçü olarak yaptıkları kampanyalar sonucunda müşteri talep adetlerini ve yeni müşteri sayısının olası talep adedine bölünmesiyle elde edilen değişim oranlarını, müşteri

⁹⁸ Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçülerimizi Geliştirmenin Yolları**, (İstanbul:1.Basım, KalDer YayınlarıNo:28. 1999), s.32.

başına yapılan reklam harcaması tutarını (kampanya masrafları/yeni müşteri adedi) kullanabilmektedir.⁹⁹ Müşteri kazanma daha basit olarak yeni müşteri sayısı ya da yeni müşterilere yapılan toplam satışların bulunması ile de ölçülebilmektedir.

3.2.1.4. Müşteri Tatmini

Müşteri devamlılığının sağlanması ve müşteri kazanılması müşteri tatmini ile yakından ilgilidir. Genel olarak müşteri tatminini bir ürün ya da hizmeti satın almadan önceki beklenti çerçevesinde satın alım eyleminden sonra algılanan performansın beklentileri karşılama durumudur. Müşteriler aldıkları ürün ya da hizmetten son derece memnun oldukları takdirde o ürün ya da hizmeti tekrar satın alacaklarına güvenilebilir. Çünkü normal bir müşteri memnuniyeti sağlanmakta ise müşterinin ikame bir diğer ürün ya da hizmeti satın alması da olasıdır.¹⁰⁰

Müşteri tatminini ölçmek müşteriden geribildirim sağlanması gereği nedeniyle çok kolay değildir. Anket formları gönderilmesi, telefonla ya da kişisel görüşmeler yoluyla iletişim sağlanması müşteri tatminini ölçmek için kullanılacak yöntemler arasındadır.

3.2.1.5. Müşteri Karlılığı

Karlılık finansal boyutta önemli bir amaçtır. Finansal getirileri artırmak için kullanılan yukarıdaki dört ölçü iyi sonuçlar verse de sadece bunlar işletmenin karlı çalıştığını göstermemektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle hedefledikleri kesimlerdeki müşterileri için yaptıkları işin karlılığını ölçmeleri gerekmektedir.

Müşteri karlılığı ölçüsü ile hedeflenen kesimlerdeki müşterilerin bir kısmının karsız olduğu ya da hedeflenmemiş kesimlerde karlı müşteriler bulunduğu ortaya

⁹⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.89.

¹⁰⁰ Vavra, a.g.e., s.51-59.

çıkabilir. İşletmenin öncelikle önem verdiği nokta stratejisi doğrultusunda hedef olarak belirlediği kesim olmalıdır.

Müşteri karlılığı değerlendirmelerinde, hedef kesimlerdeki karlı müşterilerin korunmaya, karsız müşterilerin ürün veya hizmetlerde fiyat ayarlamaları ya da yeni üretin ve sevk yöntemleri vb. çalışmalarla karlı hale getirilmeye çalışılması, yeni müşteriler karsız gibi görünceler dahi büyüme potansiyeli taşıdıklarından izlenmeleri, hedef dışı kesimlerdeki karlı müşterilerin istenildiği taktirde işletmenin karlılığını olumsuz bir şekilde etkilemesine izin verilmeden korunması, karsız müşteriler ile de ilişkilerin sona erdirilmesi yerinde kararlar olacaktır.¹⁰¹

3.2.2. Müşteri Değer Teklifleri

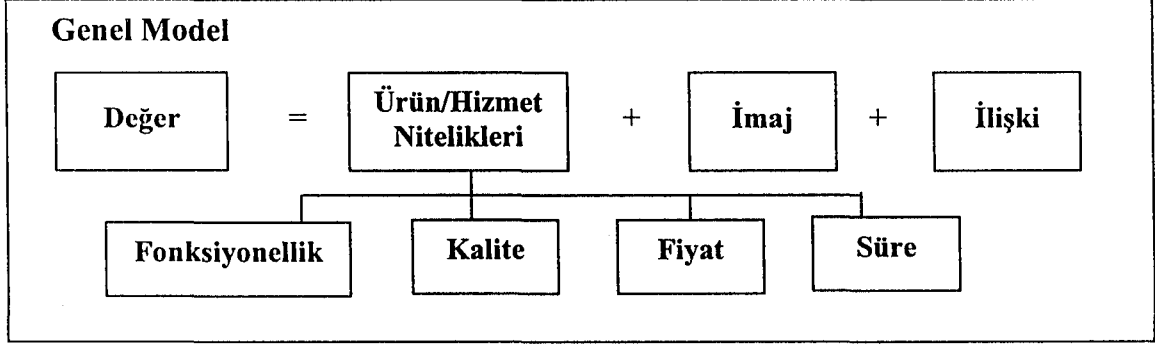
Yöneticiler hedefledikleri pazar kesimlerini belirleyip bu kesimlerdeki müşteri tercihlerini belirledikten sonra sıra müşterilerine sunacakları değer tekliflerine gelmektedir. Müşteri değer teklifleri, işletmelerin hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için mal ve hizmet vasıtasıyla sundukları niteliklerdir ve genel olarak üç grupta toplanabilirler.¹⁰²

- Ürün ve hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkisi
- İmaj ve ün

¹⁰¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.92.

¹⁰² Kaplan ve Norton, a.g.e., s.93.

ŞEKİL 5 : Müşteri Değer Teklifi



Kaynak: KAPLAN ve NORTON; 1999 s.94

3.2.2.1. Ürün ve Hizmet Nitelikleri

Ürün ve hizmet nitelikleri, müşteriye ürün ve hizmet aracılığıyla sunulan fonksiyonellik, kalite, fiyat ve süre gibi değerlerdir. (Şekil 5.) Genel olarak ifade edilen bu değerler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmekte ve güvenlik, hatasızlık, kesintisiz hizmet ve moda gibi daha ayrıntılı anlatımlarla ifade edilebilmekte ve ölçüler de bunlara göre oluşturulmaktadır. İade oranı, toplam satılan üretimde reddedilen ürün yüzdesi, zamanında yapılamayan teslim oranı, müşteri talebinin karşılanma süresi gibi ölçüler bunlara örnektir.¹⁰³

Ürün ve hizmet nitelikleri farklı müşteri kesimlerinin tercihlerine göre hem ortak hem de farklı özellikler gösterebilmektedir. Bir kesim müşteri ürün ve hizmetler ile ilgili olarak daha fazla nitelik arayıp daha fazla ücret ödemeye razı olurken diğer bir kesim de daha az nitelik ve daha düşük fiyatı tercih edebilmekte ve her iki kesim de ürün ve hizmette aynı kaliteyi arayabilmektedir.

¹⁰³ Akal, a.g.c., s.238.

3.2.2.2. Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri, işletmeyle çalışan müşterilerin ihtiyaçlarını o işletmeyle karşılamaktan dolayı ne hissettikleri ile ilgilidir ve işletmelerin amacı da müşteriler ile devamlı ve verimli ilişkiler kurmaktır. Bunu başarmak ise işletmelerin kendi yapıları doğrultusunda geliştirecekleri, müşterinin her sorununu çözümlmek, eksiksiz bilgi vermek, tüm şikayetleri dinlemek gibi taktikleri uygulamaları ile gerçekleşecektir.

3.2.2.3. İmaj ve Ün

İmaj ve ün işletmenin kendisini müşterilere tanıtmasıyla ilgili bir faktördür. İmaj işletmenin kendisi ya da bir ürün veya hizmeti ile ilgili olarak müşteri üzerinde oluşturduğu izlenim, ün ise müşteriler tarafından tanınma, bilinme durumu olarak tanımlanabilir. İşletmeler marka oluşturma, slogan yaratma ve reklam türünde çalışmalarla daha farklı, daha güvenilir olduklarını müşterilerine vurgulamak ve müşteri sadakati yaratmak amacını güderler. Bu çalışmaların tümü müşteri değer tekliflerini desteklemek ve geliştirmek için yapılmakta ve müşteri boyutunun amaçlarına hizmet etmektedir.

Dengeli ölçüm kartı tekniğini kullanan işletmeler müşteri boyutunda yer alacak değer tekliflerini hedefledikleri müşteri kitlesi ve müşteri tercihleri doğrultusunda oluşturmalıdır.

3.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu

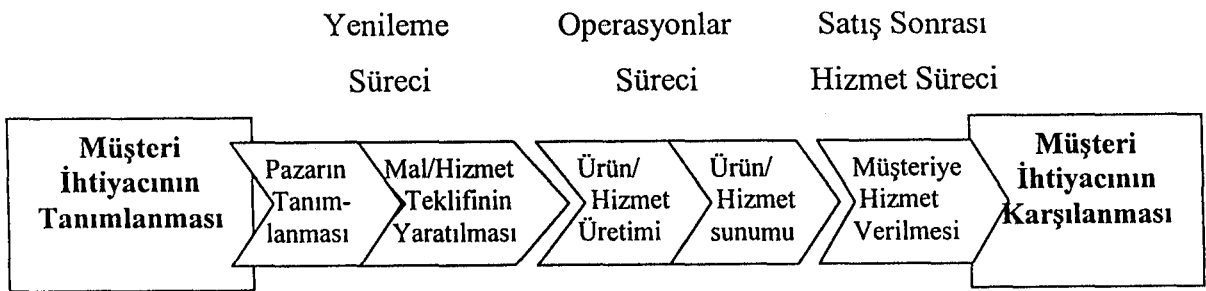
İşletme içi işlemler boyutunda “ Hangi konularda mükemmelliği yakalamalıyız?” sorusu çerçevesinde işletmenin müşteri ve dolayısıyla hissedarları ile ilgili amaçlarını gerçekleştirmek için hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini oluşturması gerektiği belirlenmektedir.

Müşteri bazında mükemmel performansa ulaşıp ulaşılmaması işletme içi işleyiş yöntemlerinin müşteri beklentilerini karşılama derecesine bağlıdır. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı tekniği müşteri tatmin düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip olan iş süreçlerini, temel uzmanlık alanlarını ve pazarda sürekli liderliği koruyabilecek kritik teknolojileri tanımlamalı ve her birini ölçmeye çalışmalıdır.¹⁰⁴

Günümüzde tüm işletmelerin kalite, maliyet, verimlilik ve karlılık gibi konularda çalışmalar yaptıkları düşünülürse sadece bunlarda birtakım gelişmeler yaratmanın rekabet için yeterli olmayacağı açıktır. Rekabette galip gelen taraf olmak için işletmelerin tüm iç işleyiş yöntemlerinde mükemmele ulaşması gerekmektedir.

Bütün işletmeler müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek amacıyla farklı bir dizi işlem uygulamakta olsalar da işletmelerin kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri üç temel iş sürecinden oluşan bir genel değer zinciri modeli sunmak mümkündür.¹⁰⁵

ŞEKİL 6 : İşletme İçi İşleyiş Boyutu– Genel Değer Zinciri



Kaynak: KAPLAN ve NORTON; 1999 s.121

¹⁰⁴ Argüden ve diğerleri, a.g.e., s.41.

¹⁰⁵ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.119,120.

Şekil 6'da görüldüğü gibi bu üç temel iş süreci, yenileme süreci, operasyonlar süreci ve satış sonrası hizmet sürecidir. İç işleyiş boyutunun genel değer zinciri müşteri ihtiyacının tanımlanmasından başlayarak müşteri ihtiyacının karşılanmasına kadar süren iş süreçlerinden oluşmaktadır. İş süreçlerinin birbirine göre önemi işletmeden işletmeye ve faaliyet alanına göre değişmektedir. Örneğin bir yenileme süreci kimi işletmelerde uzun, yoğun ve yüksek maliyetli bir çalışma gerektirirken kimilerinde bu çabanın nispeten daha az gösterilmesi yeterli olmaktadır. Ancak günümüzde bir çok işletmenin yeni ürün ve hizmetler sunarak rekabet avantajı elde ettiği de unutulmamalıdır.

3.3.1. Yenileme Süreci

Yenileme işlemi kısaca yaratılacak değerlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve hangi müşteri ve pazar kesimine sunulacağını belirlenmesi şeklinde tanımlamak mümkündür.

Genel değer zinciri modelinde yenileme süreci pazarın tanımlanması ve ürün ya da hizmet teklifinin yaratılması olarak iki aşamadan oluşmaktadır. (Şekil 6) Pazarın tanımlanması aşamasında bir pazar araştırması yapılmakta ve bu araştırmayla birlikte pazarın büyüklüğü, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekte ihtiyaç duyabileceği ürün ve hizmetlerle bunların olası fiyatları gibi pazar ve müşterilerle ilgili bilgiler toplanmaktadır. İkinci aşama ürün ve hizmet teklifinin yaratılması aşamasıdır. Bu aşama, ilk aşamadan elde edilen bilgiler doğrultusunda ürün ya da hizmetin geliştirilmesi çalışmalarını kapsamaktadır.

Geçmişte işletmeler için yüksek hacimde ürünü verimli bir şekilde üretmek başarı için yeterli olduğundan amaç ve ölçüler üretim ve operasyonla ilgili işlemler üzerine odaklanmış, ürün tasarımı ve geliştirme ile fazla ilgilenilmemiştir. Günümüzde yeni ürün ve hizmet sunumunun işletmelere büyük rekabet avantajı sağlaması bu konuyu oldukça öncelikli bir hale getirmektedir.

Yeni ürün geliştirme araştırma geliştirme birimlerinin işlevidir. Yenileme sürecinde işletmeler ürün geliştirme maliyetini azaltmak, yüksek getiri sağlayacak ürünler üretmek, yenileme sürecini süre olarak kısaltmak ya da yenileme süreci sonunda ortaya çıkan başarılı ürün sayısını artırmak gibi amaçlar belirleyebilir ve ölçü olarak ta toplam siparişler içindeki yeni ürün yüzdesi, geliştirme maliyetinin satışlara oranı, kabul edilen proje yüzdesi, ilk haliyle başarılı olan ürün yüzdesi, ar-ge bölümü bütçesinin işletme bütçesine oranı gibi göstergeleri kullanabilirler.¹⁰⁶

Yenileme işleminin önem derecesi ya da maliyeti gibi faktörler işletmelere ve sektöre göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte mükemmel bir performans ve rekabet avantajı için iç işlemler boyutunda değer yaratma sürecinin her aşamasına gereken önem verilmeli, amaçlar belirlenmeli ve ölçümler uygulanmalıdır.

3.3.2. Operasyonlar Süreci

Operasyonel işlemler, yenileme sürecinde tasarlanan, geliştirilen ürün ve hizmetlerin üretilip müşteriye sunulmasıdır. Bu süreç ürün ve hizmet üretimi ile ürün ve hizmet sunumu olarak iki aşmalıdır. (Şekil 6) Müşteriden alınan siparişle başlayan bu süreç, ürün ve hizmetin üretilip müşteriye teslimiyle tamamlanmaktadır.

Müşteriler için çoğunlukla teslim süreleri ve güvenilirliği diğer bir ifade ile ürünlerin belirtilen zamanda teslim edilip edilmediği önem taşımaktadır. Bilindiği gibi teslim süresi müşteriden sipariş alınmasından itibaren, istenilen ürün ya da hizmetin müşteriye teslim edilmesine kadar olan süredir.

İşletmeler müşterilerine kısa ve zamanında teslim süreleri sunmak için ya müşteri siparişlerini hızla yanıtlayabilecek olan tam zamanında üretim yöntemlerine sahip olarak ya da ellerinde stok bulundurup siparişleri stoklarından karşılayarak

¹⁰⁶ Akal, a.g.e., s.205-206.

sağlayabilmektedir. Günümüzde çoğu işletme ürünün eskimesi, modasının geçmesi, bozulması taşıma maliyetleri gerektirmesi gibi nedenlerle stok bulundurmamakta, tam zamanında üretim sistemlerini uygulamaya çalışmaktadır.

Tam zamanında üretim sistemini kullanan işletmeler işlem sürelerini kısaltmak ve kontrol sağlamak amacıyla genellikle ürünün gerçekten işlem gördüğü süreyi (işleme süresi) toplam üretim süresine (işleme de dahil olmak üzere kontrol, taşıma, bekleme vb. süreler) oranlanmasıyla bulunan üretim süresi verimliliğini kullanmaktadır.¹⁰⁷ Bu oranlamada sonuç bire yaklaştığı oranda katma değer yaratmadan geçirilen süreler kısaltmakta, kısaca verimlilik artmaktadır. Aynı ölçümler hizmet işletmelerinde de uygulanabilmekte ve katma değer yaratmayan işlem süreleri kısaltılarak zaman tasarrufu ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir.

Operasyonel işlemler, geçmişte standart maliyetler, bütçeler ve sapmalar gibi finansal ölçülerle izlenip kontrol edilirken, zamanla işçilik ve makine verimliliği, satın alma fiyatlarındaki değişimler gibi çok dar finansal ölçülere odaklanılması yüzünden fonksiyonelliği olmayan işlemlerin artması nedeniyle son 15 yıldır bir çok işletme geleneksel mali ve finansal ölçülerini kalite ve döngü süresi ölçüleri ile desteklemektedir.¹⁰⁸

Günümüzde neredeyse tüm işletmeler kalitenin artırılması amacıyla çalışmalar yapmakta ve genellikle fire, hurda, hatalı üretim oranı, yeniden işleme gibi ölçüler kullanarak işlem kalitesini ölçmektedir. İşlem kalitesini ölçmek için öncelikle iç işlemlerde hatalı olan, aksayan ya da hedeflere ulaşılmasını engelleyen yönler belirlenmeli ve daha sonra bu konulardaki eksiklikleri gidermeye yönelik ölçüler geliştirilmelidir.

Kaliteli ürün ya da hizmet üretmek için defalarca kontrolden geçirmek ya da yeniden işleme tabi tutmak hem zaman kaybı hem de maliyet artışı yaratacağından, işlem kalitesini artırmak diğer bir ifade ile ilk üretildiği şekliyle ihtiyaca uygun olan

¹⁰⁷ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.143.

¹⁰⁸ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.128,129.

ürün ve hizmet sayısını artırmak gerekmektedir. Diğer yöntem de sonuç olarak kaliteli ürün ortaya koymak la birlikte getireceği ek maliyet işletmenin karlılığını olumsuz etkileyeceğinden finansal amaçlarına ters düşmektedir.

3.3.3. Satış Sonrası Hizmet Süreci

Değer zincirinin son aşamasını satış sonrası hizmet oluşturmaktadır. Satış sonrası hizmetle, müşterilerin satıştan sonra ortaya çıkabilecek olası memnuniyetsizliklerini gidermek amacıyla yapılan ve satılan ürün ya da hizmetin değerini artıran işlemlerdir.

Çeşitli makine ve cihazları kullanan işletmeler, bu makine ve cihazlar arıza yaptığı taktirde üretimin durmasına kadar varabilecek sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Özellikle böyle riskler taşıyan müşteri işletmeler servis olanakları, periyodik bakım, onarım süreleri, garanti sunulması gibi satış sonrası hizmetlere büyük önem vermektedir. Sunulan bu tür hizmetler de doğal olarak ürünün değerini artırmaktadır. Bunların yanında, satılan ürünler için değiştirme veya iade imkanı sağlanması, tamirat işlemleri, karmaşık ürünlerin montajı, kurulması ya da müşterinin kullanacağı yere nakli gibi işlemler de satış sonrası hizmetlerdendir.

Satış sonrası hizmetler için de işletmeler amaçlar belirleyebilir ve performanslarını ölçebilirler. Operasyonel işlemlerde olduğu gibi zaman, kalite ve maliyet ölçülerini kullanarak hata ve aksaklıkların düzeltilme sürelerini, kullanılan kaynakların maliyeti ile satış sonrası hizmet işlemlerinin verimliliğini, müşteri sorunlarının ne kadarının bir seferde karşılandığını ölçebilir ve satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını ortaya koyabilirler.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.131.

3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunda “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl korumalıyız?” sorusundan hareket edilir. (Bkz. Şekil 3)

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde müşteri boyutu ve iç işleyiş yöntemleri boyutunda yer alan amaç ve ölçümler işletmenin rekabet ortamında başarılı olması için en fazla önem taşıyan alanları saptarken, öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutlardaki hedeflere ulaşılmasını sağlayacak çalışmalardan oluşmaktadır.¹¹⁰ Bir işletmenin, hissedarlarının büyüme ve kar gibi, müşterilerinin yeni ve kaliteli ürün gibi beklentilerini karşılayabilmesi öğrenme ve gelişme yeteneğine bağlıdır.

Günümüzde bile çoğu işletmede çalışanları, sistemleri ve kurumsal yetenekleri geliştirmek için yatırım yapılmamakta, yapılanlarda da bunların devamlılığının sağlanmasına fazla önem verilmemekte üstüne üstlük bu tür yatırım harcamalarının azaltılması yoluyla işletme kazançlarında artış sağlanmaya çalışılmaktadır. Böyle bir davranış kısa dönemde birtakım kazançlar sağlasa da yapılan yatırımların yetersizliği uzun dönemde bir çok olumsuz sonuç doğuracaktır. Özellikle stratejileri gereği performanslarını önemli ölçüde artırmaları gereken işletmelerin, hedeflerine ulaşmaları için çalışanları, sistemleri ve kurumsal yetenekleri geliştirmek amacıyla önemli boyutlarda yatırım yapmaları gerekmektedir. Tüm boyutlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri göz önüne alındığında, öğrenme ve gelişme boyutu için yapılacak yatırımlar sayesinde meydana gelecek bir gelişmenin olumlu etkilerinin otomatikman diğer boyutlarda da olumlu gelişme imkanları yaratacağı açıktır.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategorinin varlığından söz etmek mümkündür:¹¹¹

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin kapasitesi
- Motivasyon, yetki verme ve uyum sağlama

¹¹⁰ Argüden ve diğerleri, a.g.e., s.42.

¹¹¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.154.

3.4.1. Çalışanların Yetenekleri

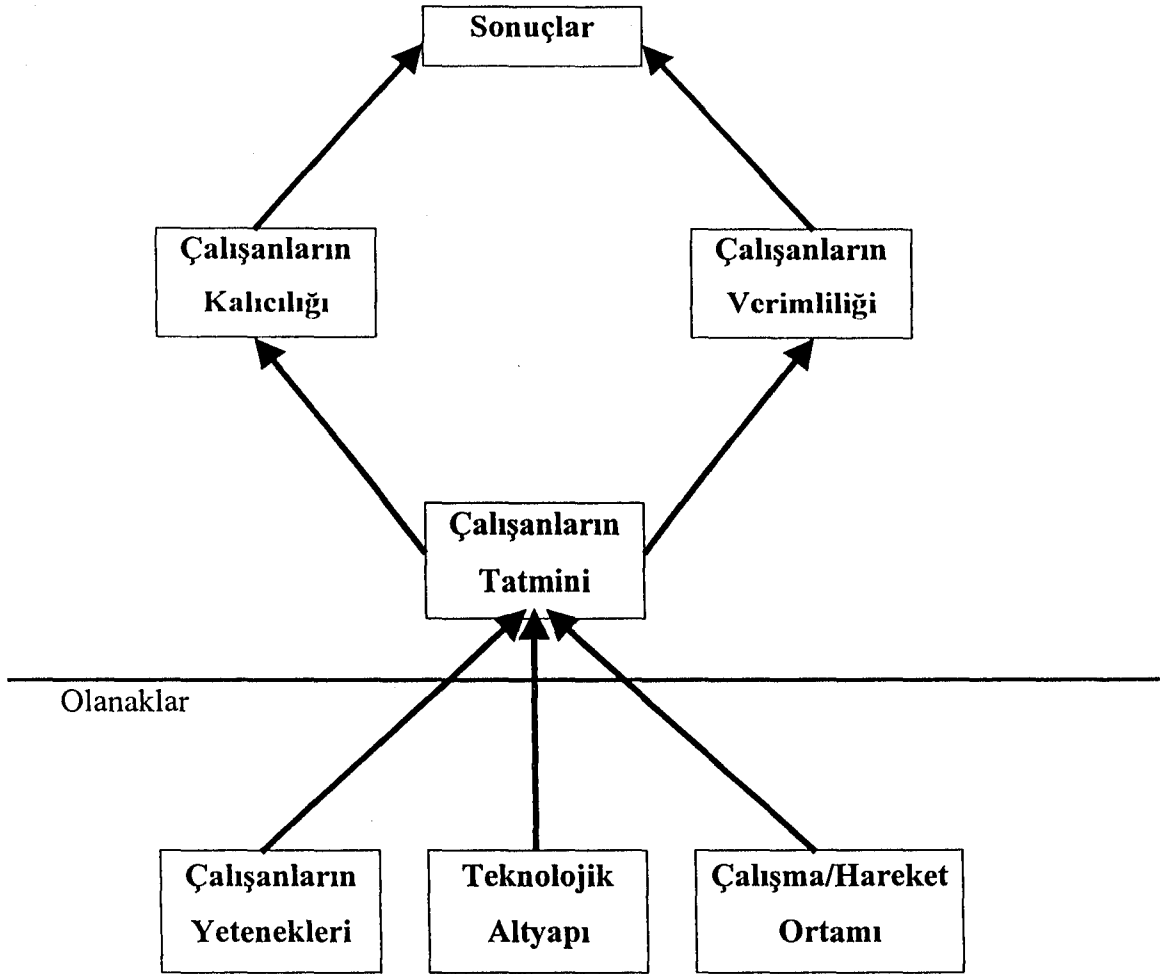
Değer yaratan en önemli unsurun insan olduğu yeni ekonomide birçok araştırma işletmelerin değerinin %85'inin elle tutulamayan faktörlerden, daha açık bir ifade ile çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi ve bu birikimle işlerin yapılış biçiminden oluştuğunu göstermektedir.¹¹²

Önceleri sadece fiziksel olarak çalışmalarını için ihtiyaç duyulan insanlar günümüzde zihinsel olarak ihtiyaç duyulan bir kaynak haline gelmiştir. Çalışanların yaptıkları ve yapacakları işlerden en iyi sonuçları alarak işletmeye katkılarını sağlamak için değişen hedeflere, koşullara ve ihtiyaçlara göre çalışanların gerek yeteneklerini artırıcı eğitimlerin gerekse yönlendirici çalışmaların yapılması gereklidir.

¹¹² <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp?RopId=37&ARSIVFLG=0>
(18.08.2002)

ŞEKİL 7 : Öğrenme ve Büyüme Göstergesi

Temel Göstergeler



Kaynak : KAPLAN VE NORTON, 1999 s.157

Şekil 7 de bir işletmenin genel olarak çalışanlarla ilgili amaçları görülmektedir. İşletme, çalışanlarına gerekli olanakları sağladığı takdirde çalışanların tatmin olmalarını, işletme ile uzun bir süre ve verimli bir şekilde çalışmalarını bekler. Bu amaçlar aynı zamanda çalışanlara ait temel performans göstergeleridir. Çalışanların tatmini kendilerine yaptırılacak anketlerle, kalıcılıkları personel devir oranı ile verimlilikleri de herhangi bir çalışanın yarattığı gelir vb. parametrelerle ölçümlenebilir.

3.4.2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi

Bilgi sistemlerinin kapasitesi çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgilerin verilir verilmemesiyle ilgilidir. Yaptıkları görevlere göre çalışanların müşteriler, işletme içindeki işlemler ve değerlendirme ve kontrol amaçlı ölçümlerin sonuçları türünden bilgilere ihtiyaçları vardır. İşletme çalışanlarının kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için bilgileri zamanında, tam ve doğru olarak almaları gerekmektedir.

3.4.3. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Çalışanların, işletmenin başarısına katkıda bulunabilmeleri için motive edilmiş olmaları, bazı konularda kendilerinin karar verip uygulama yetkisine sahip olmaları gerektiği herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Uygulanan bu yöntemlerin değerlendirilmesinde ölçü olarak çalışan başına öneri sayısı, başarıyla uygulanan öneri sayısı, önemli işlerde kaydedilen gelişme oranları, kişisel hedefleri kurum hedefleri ile bağlantılı olan çalışanların yüzdesi gibi ölçüler uygun olmakla birlikte işletme için önem taşıyan konularda ölçüler geliştirilmesi de mümkündür.¹¹³

Dengeli ölçüm kartı tekniği ile kritik başarı faktörleri ve uygun performans göstergeleri belirlendikten sonra, genel olarak bir performans ölçüm sisteminde bulunan adımlarından dördüncüsü olan “ölçümlerin alt basamaklara indirgenmesi” adımına gerek kalmamakta, dengeli ölçüm kartı tekniği kurum stratejisini bireysel hedeflere kadar indirgeyen bir yapıya sahip olduğundan bu adım kendiliğinden gerçekleşmiş olmaktadır.

¹¹³ Kaplan ve Norton, a.g.c., s.168.

4. DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi birçok işletmede performans göstergeleri kontrol amaçlı kullanılmakta, elde edilen sonuçlar sadece her seviye için belirlenen hedeflerden sapma olup olmadığını değerlendirmek ve varsa bu sapmaları düzelterek işletmeyi tekrar aynı hedefe yönlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür bir yaklaşım amaçların, hedeflerin ve uygulanan yöntemlerin halen geçerli olup olmadığının sorgulanmadığı tek döngülü bir geri bildirim sağlarken; dengeli ölçüm kartı tekniği işletmelere, stratejiyle ilgili performans verilerini toplayan, stratejik amaçlar ve bu amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmalar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin geçerliliğinin kontrol edilmesini sağlayan bir geri bildirim yöntemi sunmaktadır.¹¹⁴

¹¹⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.306-308.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİNİN

UYGULANMASI

1. İŞLETMENİN TANIMLANMASI

1992 yılında Plastik Enjeksiyon Kalıpları ve plastik parçalar üretmek amacıyla kurulmuş olan NOVA KALIP SAN. A.Ş., 1994 yılından bu yana Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde 10.000 metrekarelik arazi üzerinde 5.000 metrekarelik kapalı üretim alanında faaliyet göstermektedir.

Müşteri istekleri doğrultusunda, kaliteli ürünleri düşük maliyetle, istenilen miktarda ve zamanda teslim etmeyi ilke edinen Nova Kalıp San. A.Ş., eğitilmiş kalifiye insan gücü ile yeniliklere ve küresel rekabete açık, dinamik, sürekli büyüyen bir firma olarak hizmetine devam etmektedir. Bu kapsamda Nisan 1998'den itibaren ileriye dönük politika ve amaçlarına uygun kalite sistemi kurma ve geliştirme çalışmalarına devam etmektedir.

Nova Kalıp San. A.Ş.'de ana sanayi için buzdolaplarında kullanılan, kapı rafı boydan sap, sepet rayı, ön pano, termostat düğmesi, buz kazıma küreği, raf kapağı, yumurtalık, tereyağı-peynir kapağı vb. parçalar üretilmektedir. Bunun yanında ana sanayinin yardımcı sanayileri için raf kapağı, ön pano, yatak ve tapa grupları vb. parçalar da üretilmektedir.

Nova Kalıp San. A.Ş.' de, 15 kişi idari personel olmak üzere toplam 136 kişi çalışmaktadır. Nova Kalıp San. A.Ş. performansını geliştirmek ve sürekli tutmak için politika, strateji ve hedeflerini oluşturmakta, tüm çalışanlarıyla paylaşmaktadır.

2. İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER

Nova Kalıp San. A.Ş.' de yapılan swot analizi sonucunda, işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve işletmenin ana faaliyet konuları ile ilgili olarak zayıf ve üstün yönleri ile işletme ile ilgili çevre faktörlerinin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

2.1. İçsel Faktörler

2.1.1. Üstünlükler

- Kalıpcılık konusunda yetenekli ve yetişmiş eleman istihdam ediliyor olması
- Modern makine parkına, üretim teknolojisine sahip olunması ve bunları geliştirme imkanı
- Çalışanların genç ve dinamik bir kadrodan oluşması
- Kalite sisteminin belgelenmesi
- Teknik kadronun dinamik ve kalifiye olması
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına önem veriliyor olması
- Hammadde ihtiyacının Nova Kalıp San. A.Ş. tarafından karşılanması
- Teknolojik gelişmelerin yakından takip ediliyor olması
- Üretim esnekliğine sahip olunması
- Eğitim faaliyetlerine önem veriliyor olması

- Nova Kalıp San. A.Ş.'nin müşterisi olan ana sanayi nezdinde stratejik firma olması

2.1.2. Zayıflıklar

- Elektrik ve elektronik konusunda yetişmiş kalifiye eleman bulunmaması
- Finans yetersizliği
- Mevcut fabrika hacminin dar olması
- Tek müşteri ile çalışılıyor olması
- Teknik eleman (mühendis, teknisyen, tekniker vb.) işgücü sirkülasyonunun fazla olması
- Malzeme satış fiyatlarının müşteri tarafından tespit ediliyor olması

2.2. Dışsal Faktörler

2.2.1. Fırsatlar

- Aynı sektörde yer alıp performans ve sistem bakımından zayıf olan diğer firmaların sektörden çekilmesi
- Bölgedeki diğer ana sanayi firmalarının plastik enjeksiyon konusunda Nova Kalıp San A.Ş.'ye ihtiyaç duyması
- Ana sanayinin satın aldığı firmalara malzeme satılabilmesi ihtimali

2.2.2. Tehditler

- Ana sanayinin üretimini üçüncü dünya veya doğu bloğu ülkelerine kaydırma ihtimali
- Piyasalardaki global kriz ile işletmenin nakit akışının bozulması

2.3. İşletmenin Vizyon ve Misyonu

2.3.1. Vizyonu

- Ana sanayinin 2005 yılı vizyonuna uygun bir yan sanayi firması olmak
- 2005 yılında Türkiye'nin önde gelen plastik firmalarından biri olmak.
- Ana sanayinin yurt içi ve yurt dışı yatırımlarında plastik enjeksiyon yan sanayisi olmak

2.3.2. Misyonu

- Müşterileri tatmin etmek,
- Çalışanları memnun etmek,
- Hissedarlarını memnun etmek,
- Toplumun ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak,
- Çevreye duyarlı olmak.

3. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

3.1. Finansal Boyut

3.1.1. Finansal Amaçlar

Nova Kalıp San. A.Ş. vizyonuna ulaşmak için kritik önem taşıyan dört finansal amaç belirlemiştir. Bunlar;

- Yönetimin başarılı olması,
- Karlılık oranında artış sağlamak,
- Gelir artışı sağlamak ve
- Kalitesizlik maliyetleri düşürmektir.

Daha önce belirtildiği gibi, yan sanayi olarak faaliyet göstermekte olan Nova Kalıp San A.Ş. de plastik enjeksiyon kalıpları ve plastik parçalar üretilmektedir. İşletme yönetimi, plastik parçalar üretimi konusunda hedefledikleri konuma ulaşıldığı konusunda hemfikir olmakla birlikte plastik enjeksiyon kalıpları üretiminin artırılması gerektiğine karar vermişlerdir. Bu nedenle Nova Kalıp San A.Ş. plastik parça üretimini ve karlılığını korurken, plastik enjeksiyon kalıpları üretimini ve karlılığını artırmaya karar vermiştir. Bu amaç doğrultusunda plastik parça üretimi ve karlılığının korunması için üretimde kullanılan teknolojinin yenilenmesi ve modernizasyonu yeterli görülmüş, plastik enjeksiyon kalıpları üretimi ve karlılığının artırılması için ise kalıp hane yatırımı yapılmasına karar verilmiştir.

Gelir artışı sağlamak amacı ile satışlarda belirli bir oranda artış kaydedilmesi hedeflenmiştir. Örneğin; ortalama 2.600.000 adet/ay olan satış miktarının 2003 yılı için 3.000.000 adet/ay olması kararlaştırılmıştır.

Kalitesizlik maliyetlerinin düşürülmesi amacı ile de

- Yatırım maliyeti
- Önleme maliyeti
- Değerlendirme maliyeti ve
- Başarısızlık maliyeti olarak dört grupta toplanmakta olan kalite

maliyetlerinden ve değerlendirme maliyeti ile başarısızlık maliyetinin azaltılması hedeflenmektedir. Aslında önleme maliyeti de bir kalitesizlik maliyetidir ancak bu maliyet kalemindeki azalış, değerlendirme ve başarısızlık maliyetini artıracığından önleme maliyeti için bir tasarruf düşünülmemiştir.

3.1.2. Performans Göstergeleri

Nova Kalıp San. A.Ş.'nin finansal amaçlarının değerlendirilmesinde tablo 3'deki performans göstergeleri oluşturulmuş ve formülasyonları ile birlikte aşağıda verilmiştir.

TABLO 3 : Finansal Boyut ve Performans Göstergeleri

Finansal Boyut		
Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri	
Başarılı Yönetim	EVA Analizi	$\frac{\text{vergi sonrası net işletme karı}}{\text{sermaye maliyeti}}$ ¹¹⁵
Karlılık	Yatırımların Getirisi	$\frac{\text{satışlar - giderler}}{\text{satışlar}} \times \frac{\text{satışlar}}{\text{yatırımlar}}$ ¹¹⁶ <small>satış karlılığı sermaye devir oranı</small>
Gelir Artışı	Satış Artış Oranı	$\frac{\text{yeni dönem satışları}}{\text{geçen dönem satışları}} \times 100$
Kalitesizlik Maliyetlerinde Azalma	Çalışan Başına Kalitesizlik Maliyeti	$\frac{\text{toplam kalitesizlik maliyetleri}}{\text{çalışan sayısı}}$
	Değerlendirme Maliyeti Oranı	$\frac{\text{değerlendirme maliyeti}}{\text{toplam kalitesizlik maliyeti}}$
	Başarısızlık Maliyeti Oranı	$\frac{\text{başarısızlık maliyeti}}{\text{toplam kalitesizlik maliyeti}}$
	Kalitesizlik Maliyeti Oranı	$\frac{\text{toplam kalitesizlik maliyeti}}{\text{toplam üretim maliyeti}}$

¹¹⁵ Jac Fitz-Enz ve Jack J. Phillips, *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. Çeviren: Pınar Alp Dinç (Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık 2001), s.6.

¹¹⁶ Akal, a.g.e., s.183.

3.1.2.1. Tanımlamalar

Başarılı yönetim, hissedarlar açısından önemli bir konu olduğundan finansal amaçlar arasında stratejik bir amaç olarak yer almaktadır. Bunun ölçülmesi amacı ile de işin işletmede ne derece başarılı yapıldığını gösteren EVA analizinin kullanılması uygun görülmüştür. Analiz sonucu EVA'nın pozitif çıkması, sermaye maliyetinden daha fazla kazanıldığını gösterecektir.¹¹⁷

İşletmede gerçek bir karlılık artışı için hem satış karlılığı hem de sermaye devir oranının yeterli bir düzeyde olması gerekir. Satış karlılığı düşük olsa bile sermaye devir oranı artmakta ise sürümden kar elde edilebilirken, her iki oranın düşmesi karlılığın artırılmadığına işaret edecektir.¹¹⁸

Satış artış oranı, satışların geçen döneme ya da geçen aya oranla ne düzeyde gelişme gösterdiğinin izlenmesi amacıyla performans göstergeleri arasındaki yerini almıştır.

Nova Kalıp San. A.Ş. için kalitesizlik maliyetleri önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri, iç başarısızlık maliyetleri ve dış başarısızlık maliyetlerinden oluşmaktadır. Performans göstergesi olarak, kalitesizlik maliyetlerinin toplam üretim maliyetinin ne kadarını oluşturduğu ve kalitesizlik maliyetlerinin çalışan başına düşen tutarının takip edilmesine karar verilmiştir. Bunun yanında kalitesizlik maliyetlerinin kendi içindeki oransal dağılımları da belirlenecek ve dengede tutulması için izlenecektir.

¹¹⁷ Güven Sevil, "Performans Ölçüm Aracı Olarak EVA Analizi", *Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. (Bahar 1996) Cilt no 2, Sayı no 1, s.140,143.

¹¹⁸ Akal, a.g.e., s.183.

3.2. Müşteri Boyutu

Nova Kalıp San. A.Ş. de müşteri boyutunda, öncelikle finansal hedeflere ulaşmayı sağlayacak hedef pazar kesimleri belirlenmiş ardından bu kesimlere ürün ve hizmet olarak götürülecek değer teklifleri oluşturulmuş ve performans göstergeleri geliştirilmiştir.

3.2.1. Hedef Pazar Kesimleri

Nova Kalıp San. A.Ş. de müşteri hedeflerini belirlemek amacıyla bir pazar araştırması yapılmış ve bu araştırma sonucunda işletmenin rekabet etmek istediği üç ayrı müşteri kesimi ortaya çıkarılmıştır.

1- Ana Sanayi: Nova Kalıp San. AŞ'nin halen müşterisi olan, plastik parça üretiminin %97'sini satın alan ve Nova Kalıp San. A.Ş.'yi stratejik yan sanayi olarak belirleyen işletme ya da müşteri

2- Beyaz eşya üreticileri: Eskişehir bünyesinde faaliyet gösteren, fırın, set üstü ocak, soba vb. ürünler üreten işletmeler

3- Kalıp ihtiyacı olan firmalar: İnşaat, tekstil vb. alanlarda faaliyet gösterip, plastik enjeksiyon kalıbına ihtiyaç duyan işletmelerdir.

Nova Kalıp San. A.Ş. üretiminin %97'sini ana sanayi için üretmekte ve dolayısıyla ana sanayiye bağımlı olarak faaliyetini sürdürmektedir. Nova Kalıp San. A.Ş. kalıp üretimi konusunda bir büyüme gerçekleştirmeyi amaçladığından hedef müşteri kesimlerini de genişletmiştir.

3.2.2. Müşteri Amaçları

Nova Kalıp San. A.Ş. de müşteri boyutu için müşteri tatminini artırmak ve yapılacak kalıphane yatırımı için yeni müşteriler kazanarak pazar payını artırmak olarak iki stratejik amaç belirlenmiştir.

3.2.3. Müşteri Değer Teklifi

Nova Kalıp San. A.Ş. müşteri amaçlarına ulaşmak için ürünleri vasıtası ile müşteriye sunacağı değer teklifini aşağıdaki şekilde oluşturmuştur.

ŞEKİL 8 : Nova Kalıp San. A.Ş. Değer Teklifi

Değer Teklifi

Ürün Nitelikleri			İmaj	İlişki Nitelikleri		
Kalite	Zamanlama	Uygun Fiyat	Güvenilir Marka	Bilgili Personel	İletişim	Açıklık

Kaynak : KAPLAN VE NORTON, 1999 s.94’’ten Nova Kalıp San. A.Ş. ‘ye uyarlanmıştır.

Şekil 8 de görüldüğü gibi Nova Kalıp San: A.Ş. de müşteri değer teklifini oluşturan ürün nitelikleri olarak kalite, zamanlama ve uygun fiyat, imaj olarak markanın güvenilirliği, ilişki nitelikleri kısmında da bilgili personel, iletişim ve açıklık vurgulanmış ve amaçları da aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

Kalite Amacı: Tüm ürünlerimizi, dün olduğu gibi bugün ve yarın da beklenen kalitenin üzerinde üretmek.

Zamanlama Amacı: Tüm siparişlerde istenilen miktarları müşteriye söz verilen zamanda üretip teslim etmek.

Fiyat Amacı: Müşterilerimiz için yüksek kaliteli üretici ve uygun fiyatlı satıcı olmak.

Güvenilir Marka İmajı: Amacımız, müşterilerimizin ihtiyaç duyduğu her türlü plastik parça ve kalıbı rakiplerimizden daha kaliteli bir şekilde, daha kısa zamanda ve uygun fiyatla üreterek Nova adını güvenilir bir marka haline getirmek.

Bilgili Personel: Personelin, sürekli eğitimlerle bilgilerini güncelleştirmek, konularında gerekli tüm bilgiye sahip olmalarını sağlamak ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve problemleri ile son derece ilgili hale getirmek.

İletişim: Müşteri ile işletmemiz arasındaki iletişimi sürekli kılmak, malzeme iyileştirilmesi vb. tüm konularda müşteri ile diyalogu yazılı ya da sözlü olarak devamlı sürdürmek.

Açıklık: Müşteri istediği takdirde tüm kalite, proses, muhasebe belgelerine erişimine olanak tanımak.

3.2.4. Performans Göstergeleri

Nova Kalıp San. A.Ş.'nin müşteri boyutu için kullanacağı performans göstergeleri formülasyonları ile birlikte tablo 4'te görülmektedir.

TABLO 4 : Müşteri Boyutu ve Performans Göstergeleri

Müşteri Boyutu		
Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri	
Pazar Payı	Yeni Müşteri Sayısı	
	Yeni Ürünlerden Pazarlanabilenlerin Oranı	$\frac{\text{pazarlanabilen yeni ürünler}}{\text{geliştirilen yeni ürünler}}$
	İşletmenin Pazar Payı	$\frac{\text{işletmenin pazar payı}}{\text{mevcut pazar hacmi}} \times 100$
Müşteri Tatmini	GKK Ret (ppm)*	$\frac{\text{GKK'den reddedilen ürün sayısı}}{\text{GKK'e gönderilen ürün sayısı}} \times 1000$
	ÜH Ret (ppm)**	$\frac{\text{ÜH'den reddedilen ürün sayısı}}{\text{GKK'den geçen ürünler}} \times 1000$
	Müşteri Döfleri***	
	Zamanında Teslim Edilen Sipariş %'si	$\frac{\text{zamanında teslim edilen siparişler}}{\text{tüm siparişler}} \times 100$
	Teslim Gecikmesi Nedeniyle Kaybedilen Satışlar	$\frac{\text{gecikme nedeniyle kaybedilen satışlar}}{\text{tüm siparişler}}$

* Anasanayi Giriş Kalite Kontrolde her 1.000.000 parçada reddedilen ürün miktarı ya da oranı

** Üretim hattında her 1.000.000 parçada reddedilen ürün miktarı ya da oranı

*** Müşterinin düzeltici/önleyici faaliyet olarak üreticiye gönderdiği yazılı bildireler

3.2.4.1. Tanımlamalar

Nova Kalıp San. A.Ş. de mevcut müşteriler bilinmektedir ve özellikle kalıphane yatırımı ile birlikte yeni kazanılan müşterileri miktarı, yeni müşteri sayısı ölçüsü ile izlenecektir.

Yine yapılacak kalıphane yatırımı ile birlikte yeni kalıplar ve dolayısıyla yeni ürünler üretileceğinden bunların değerlendirmesi yapılırken başarı oranını görmek için yeni geliştirilen ürünlerden pazarlanabilenlerin oranı belirlenecektir. Bu ölçü aynı zamanda ar-ge faaliyetlerinin ne derece başarılı olduğunu da gösterecektir.

Pazar payına ilişkin olarak; Nova Kalıp San. A.Ş.'nin üretiminin ana sanayinin ihtiyacının ne kadarını karşıladığı diğere bir ifade ile ana sanayi içindeki pazar payı ile aynı faaliyet kolunun mevcut pazar hacminin ne kadarına Nova Kalıp San. A.Ş. nin sahip olduğu ortaya çıkarılacaktır.

GKK Ret (ppm) oranı, ana sanayi giriş kalite kontrolde her bir milyon parçada hatalı olduğu ortaya çıkan ürün sayısıdır. Ana sanayinin hedeflediği orandan sapmalar olmaması amacıyla kullanılması gereken bir göstergedir.

ÜH Ret (ppm) oranı, ana sanayi giriş kalite kontrolden geçtikten sonra, üründeki herhangi bir problem nedeniyle üretim hattından, her bir milyon parçada iade edilen ürün sayısını ifade etmektedir.

Müşteri Döf'leri, müşteri işletmeden düzeltici ve önleyici faaliyet olarak üretici işletmeye gönderilen yazılı bildirgelerdir.

Müşteri teslim göstergeleri ile, müşterilerin teslimle ilgili beklentilerini karşılayabilmek için, müşteriye söz verilen zamanda teslim edilen siparişlerin tüm siparişler içindeki oranı ve herhangi bir aksaklık nedeniyle geciktirilen teslimlerin ne kadar müşteri ya da satış kaybına neden olduğu takip edilecektir.

3.3. İşletme İçi İşlemler Boyutu

3.3.1. Değer Zinciri ve Stratejik Amaçlar

İkinci bölümden hatırlanacağı gibi iç işlemler boyutunda tüm işletmeler için geçerli olabilecek bir genel değer zinciri modelinden bahsedilmiş ve bu modelin oluşturan unsurların öneminin, işletmeden işletmeye değişebileceği söylenmişti. Müşteri ihtiyacının tanımlanmasından müşteri ihtiyacının karşılanmasına kadar olan süreç içinde ilk unsur olarak yer alan yenileme süreci, birçok işletme için önem taşıyorken Nova Kalıp San. A.Ş. için pek önem taşımamaktadır. Bunun nedeni üretilecek ürünler için üretim programının müşteri işletmelerden gelmesi ve bu program doğrultusunda neler üretileceği ve satılacağına saptanmasıdır. İhtiyaç müşteri tarafından belirlenip geldiğinden yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gerek kalmamaktadır. Ancak yapılması planlanan kalıp hane yatırımı ile birlikte araştırma-geliştirmeye dayanan yenileme süreci de önem kazanacaktır.

Nova Kalıp San. A.Ş. de operasyonlar konusu diğer bir ifade ile ürünün üretimi ve sunumu büyük önem taşımaktadır. Müşteri tatmin düzeyini etkilemek için iç işleyiş yöntemlerindeki verimliliğin artırılması ve operasyonel sorunların en aza indirilmesi amaçlanmıştır.

Satış sonrası hizmetler kapsamında, Nova Kalıp San. A.Ş. de, satıştan sonra ortaya çıkabilecek olası memnuniyetsizlikleri gidermek ve ürün değerini artırmak için müşteri temsilcileri vasıtası ile müşteri memnuniyetini gözlemlemekte ve ortaya çıkabilecek her türlü problemle ilgilenilmekte ve çözümler getirilmektedir. Buradan hareketle, satış sonrası hizmetler için hata ve aksaklıkların yanıtlanma (giderilme) sürelerinin kısaltılması amaçlanmaktadır.

3.3.2. Performans Göstergeleri

İç İşleyiş boyutunun amaçları için belirlenmiş olan performans göstergeleri ve formülasyonları tablo 5’te belirtilmiştir.

TABLO 5 : İç İşleyiş Boyutu ve Performans Göstergeleri

Şirket İçi İşleyiş Boyutu		
Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri	
Verimliliği Artırmak	Üretim Süresi Verimliliği	$\frac{\text{işleme süresi}}{\text{toplam üretim süresi}}$ (işleme s. + kontrol s. + hareket s. + bekleme s.)
	İşgücü Verimliliği	$\frac{\text{üretimin parasal değeri}}{\text{toplam çalışan sayısı}}$
	Makine Verimliliği	$\frac{\text{üretimin parasal değeri}}{\text{kullanılan makine saatleri}}$ (toplam makine saatleri - boş süreler)
	Enerji Verimliliği	$\frac{\text{üretimin parasal değeri}}{\text{enerji tüketimi}}$ (ya da maliyeti)
Operasyonel Sorunların Azaltılması	İç Fire Oranı	$\frac{\text{hatalı üretim miktarı}}{\text{toplam üretim miktarı}}$
	Hurdalar	
	Duruşlar	
	Proses Durdurma	
Problemlerin Çözümleme Süresinin Kısaltılması	Çözüm Süresi	$\frac{\text{toplam problem çözüm süresi}}{\text{toplam problem sayısı}}$
	İlk Seferde Sonuç Alınan İşlemler %’si	$\frac{\text{ilk seferde çözümlenen problemlerin sayısı}}{\text{tüm problemler}} \times 100$

3.3.2.1. Tanımlamalar

Verimlilik oranları, üretilen ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynakları (girdiler) arasındaki ilişkiyi gösteren ölçümlerdir. Unutulmaması gereken nokta; verimlilik oranının, üretim potansiyelini göz önüne almadan, varolan üretim gücünün kullanılan kısmından elde edilen performansı ölçüyor olmasıdır.¹¹⁹

Nova Kalıp San. A.Ş. de verimliliği artırmak amacıyla üretim süresi, işgücü, makine ve enerji verimliliğinin ölçülmesi ve bunlarda sağlanacak tasarruflarla verimliliğin artırılması hedeflenmiştir.

Üretim süresi verimliliği ile ürünün gerçekten işlem gördüğü sürenin, gerçekten işlem görmediği sürelerinde dahil olduğu toplam üretim süresi içindeki oranı belirlenecektir.

İşgücü verimliliği ile birey başına, makine verimliliği ile kullanılan makine saati başına ne kadar değer yaratıldığı, enerji verimliliği ile de kullanılan enerji miktarı ya da maliyetinin ne kadar değer yarattığı ortaya çıkarılacaktır.

İç fire oranı üretim hataları nedeniyle problemliler olarak üretilen ya da herhangi bir nedenle üretimden sonra problemliler hale gelmiş olan ürünlerdir.

Nova Kalıp San. A.Ş. için hurdalar; kullanılamaz hale gelmiş ürün parçaları diğer bir ifade ile plastik parçalar ve üretimde kullanılan çeşitli girdilerin atıklarıdır.

Duruşlar, istenmeyen çeşitli nedenlerle (elektrik kesintisi, kalıp arızaları vb.) üretimin durmasını ifade etmekte, proses durdurma ise çeşitli nedenlerle (malzemenin bozuk çıkması gibi) üretimin bilerek ve isteyerek durdurulmasıdır.

¹¹⁹ Akal, a.g.e., s.273, 274.

İç işleyişte ortaya çıkan herhangi bir sorun için ortalama ne kadar zamana gerek duyulduğu ortalama çözüm süresi ile ölçülmektedir. Ayrıca bu sürenin kısaltılması ile ilgisi bulunduğundan bir seferde çözümlenen işlemlerin oranı da belirlenecektir.

3.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu

3.4.1. Stratejik Amaçlar

Nova Kalıp San. A.Ş. de diğer boyutlardaki hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlara ve sistemlere yatırım yapılması gerektiğinin bilinci ile öğrenme ve gelişme boyutunun amaçları;

- Çalışan yeterliliği sağlamak
- Çalışan tatmini sağlamak
- Çalışma ortamı kalitesini iyileştirmek olarak belirlenmiştir.

Çalışanların yeterliliği için sürekli eğitimler verilmekte ve bu eğitimler, mevcut tüm personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve güncelleştirilmesini sağlamak amacı ile eğitim faaliyetinde bulunan resmi ve özel kuruluşların şirkete ulaşan programları dahilinde, personelin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan eğitimler ve iş başı eğitimlerinden oluşmaktadır. Yıllık olarak hazırlanan bu eğitim programının daha fazla personeli kapsayacak şekilde ve sürekli uygulanmasının çalışan yeterliliğini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Nova Kalıp San. A.Ş. çalışanların, tüm hedeflere ulaşmak için gereken altyapının önemli bir parçası olduğunun bilinci ile çalışan tatmini sağlamayı da stratejik amaç olarak belirlemiştir. Bunun yanında çalışma ortamının iyileştirilmesi de stratejik amaçlar kapsamındadır ve çalışanların performansını artırmak, daha sağlıklı bir ortamda iş görebilmelerini sağlamak amacıyla öğrenme ve gelişme boyutuna eklenmiştir.

3.4.2. Performans Göstergeleri

Nova Kalıp San. A.Ş. nin öğrenme ve gelişme amaçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelerin formülasyonları ile birlikte gösterimleri tablo 6 da verilmiştir.

TABLO 6 : Öğrenme ve Gelişme Boyutu ve Performans Göstergeleri

Öğrenme Ve Gelişme Boyutu		
Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri	
Çalışan Yeterliliği	Kişi Başına Eğitim	$\frac{\text{toplam eğitim süresi}}{\text{personel sayısı}}$
	Zamanında Gerçekleştirilen Eğitim Programları %'si	$\frac{\text{gerçekleşen eğitimler}}{\text{planlanan eğitimler}} \times 100$
	Gelişme Gösteren Çalışan Oranı	$\frac{\text{başarısı artan personel}}{\text{eğitim alan personel}}$
	Devamsızlık Oranı	$\frac{\text{toplam devamsızlık süresi}}{\text{toplam çalışılan süre}}$
Çalışan Tatmini	Uygulanan Önceri %'si	$\frac{\text{uygulanan önceriler}}{\text{toplam personel öncerileri}}$
	Takdir ve Ödül Uygulaması	
	Fazla Mesai	$\frac{\text{fazladan çalışılan süreler}}{\text{toplam çalışılan süreler}}$
	İşçi Devir Hızı	
Çalışma Ortamı Kalitesi	Havalandırma Yeterliliği	
	Isı Derecesi	

3.4.2.1. Tanımlamalar

Kişi başına eğitim, Nova Kalıp San. A.Ş. de çalışan her bireyin ayda (ya da yılda) kaç saat işletme içi ve dışı eğitim aldığıнын takibinde kullanılacak performans ölçüsüdür.

Zamanında gerçekleştirilen eğitim programları %'si, sene başında yıllık ve aylık olarak planlanmış olan eğitim programlarına ne derece uyulduğunu göstermektedir.

Gelişme gösteren çalışan oranı, verilen eğitimlerin başarısını diğer bir ifade ile işletme çalışanlarının performansına katkı sağlayıp sağlamadığını görmek amacıyla kullanılmaktadır.

Devamsızlık oranı, toplam çalışılan sürede kişi başına ne kadar süre (kaç gün) devamsızlık yapıldığını gösteren performans ölçüsüdür.

Uygulanan öneri yüzdesi, işletme çalışanlarının herhangi bir konuda getirdikleri önerilerden kabul görüp uygulananların oranını ifade etmektedir.

Takdir ve ödül uygulaması, belirli bir dönem içinde işletme çalışanlarına gösterdikleri performans doğrultusunda verilen belge ve hediyelerdir.

Fazla mesai,, işletmede işlemlerin zamanında yetişmeyebileceği durumlarda gecikmeleri engellemek amacı ile iş saatleri haricinde fazladan çalışılan sürelerdir.

İşçi devir oranı, çeşitli nedenlerle belirli bir sürede işten ayrılan personel sayısını göstermektedir. Bu oranın yüksek olması, personel politikalarında birtakım problemlerin varlığına dikkat çekecektir.

Havalandırmanın yeterli oranda olup olmadığı ve ısı derecesi de, çalışma ortamının kalitesini iyileştirmek için düzenli ve devamlı olarak incelenecek olan ölçümlerdir.

4. PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ALT BASAMAKLARA İNDİRGENMESİ

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin, bu basamağı, kendi içinde zaten yapmış olduğunu ikinci bölümde belirtmiştik. Ancak daha ayrıntılı bir inceleme için finansal amaçlardan öğrenme ve gelişme amaçlarına kadar, dört boyuttaki performans göstergeleri ve aralarındaki bağlantılar Ek 1 de verilmiştir.

5. DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM

Performans ölçülerinin değerlendirilmesi yapılırken her bir performans göstergesi için belirlenmiş yıllık hedef ile ortaya çıkan sonuç karşılaştırılmakta, böylece yıl sonunda hedefe ulaşıp ulaşılmadığı ortaya çıkmaktadır. Ancak bunu anlamak için yıl sonu beklenmeden, yıllık hedefler dışında aylık hedefler belirlenip ara ölçümler yapılarak hedeflenen yolda ilerlenip ilerlenmediği izlenebilmektedir. Hedeflenen durumlardan sapmalar varsa, bu ölçümler erken uyarı sistemi görevi görecektir ve ortaya çıkan sapmaların fark edilmesini sağlayacaktır. Geribildirimle birlikte, zamanında önlemler alınabilecek ve gerekli düzenlemeler yapılabilecektir. Ara ölçümlerin düzenli olarak yapılması ile, ne yönde ilerlendiği bilinecek ve adım adım büyük hedeflere ulaşılabilecektir.

SONUÇ

Performans ölçümü, işletmelerin günün koşullarına göre farklılaşan amaç ve hedeflerine ulaşmak için yaptıkları etkinliklerin, planlanan şekilde ilerleyip ilerlemediğinin ve planlanan sonuca ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konmasıdır.

İşletmede uygulanacak olan performans değerlendirmesinden gerçekçi ve tam bir bilgi edinebilmek için, öncelikle swot analizi yapılmalı, bu analizden elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin vizyon ve misyonu oluşturulmalıdır. Oluşturulan vizyon ve misyona ulaşabilmek için kritik başarı faktörleri oluşturulup, her bir kritik başarı faktörü için amaçlar ve her bir amaç için ölçüm sonuçlarını değerlendirmede kullanılmak üzere hedef değerler belirlenmelidir. Ardından kısa ve uzun dönemli değerlendirmeleri yapmakta kullanılacak performans göstergeleri oluşturulmalıdır. Performans göstergeleri oluşturulurken işletmenin gereksinim duyduğu tüm göstergeler kullanılmalı ve bu göstergeler oluşturulurken finansal göstergeler yanında mutlaka finansal olmayan göstergeler de göz önüne alınmalıdır. Günümüzde maliyet, verimlilik, kar gibi geçmişte gerçekleşmiş durumları ölçümlemek için kullanılan finansal ölçülerin başarı için yeterli olmadığı, yenilik, müşteri tatmini, yönetime katılım gibi konularda da çalışmalar yapıлып, finansal olmayan ölçülerin geliştirilmesi gerektiği açıktır. Oluşturulan finansal ve finansal olmayan göstergeler vasıtası ile hedef değerler belirli sürelerle kontrol edilerek, hedeflere ne derece ulaşılabildiği ve varsa aksayan yönlerin nedenleri araştırılmalı, elde edilen bilgilerden hareketle, gerekiyorsa yeniden vizyon ve hedeflerde bir düzenleme yapılmalı ve yeni strateji işletme faaliyetlerine aktarılmalıdır.

Nova Kalıp San. A.Ş. deki çalışma da bu doğrultuda oluşturulmuş, öncelikle Nova Kalıp San. A.Ş. tanıtılmış, ardından vizyon ve misyonun belirlenebilmesi için iç ve dış çevre analizi (swot analizi) yapılarak işletmenin rakiplerine oranla güçlü ve zayıf olduğu yönleri ile dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerin neler olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen bilgiler ve ana sanayinin vizyon ve misyonu da göz önünde tutularak Nova Kalıp San. A.Ş.'nin 2005 yılı vizyonu ve misyonu oluşturulmuştur.

Oluşturulan vizyon ve misyon doğrultusunda Nova Kalıp San. A.Ş. için kritik önem taşıyan faktörler (kritik başarı faktörleri) belirlenmiş ve finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme ve gelişme olarak dört boyut ile ifade edilmiştir. Her boyutta, işletmenin o boyutla ilgili amaçları, bu amaçlara ulaşmak için belirlediği aylık ve yıllık hedefler ile -bu hedefler işletme için özel bilgi niteliği taşıdığından çalışmamızda rakamsal olarak yer verilememiştir- bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gözlemlemek için performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Bu aşamadan sonra yapılacak işlemler aylık ve yıllık hedeflerle gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. Aylık hedefler yıllık hedeflere, dolayısıyla da vizyona ulaşmak için doğru yolda ilerlenip ilerlenmediğini, hedeflerden sapma olup olmadığını ortaya çıkaracaktır. Yapılacak aylık ölçümler (ara ölçümler) sayesinde gidişatta herhangi bir aksilik olduğu hemen anlaşılacak, gereken düzeltici ve önleyici çalışmalara başlamak için bu problemin nedeni araştırılacak, elde edilen verilerden hareketle gerekiyorsa vizyon ve hedefler yeniden belirlenip işletme faaliyetlerine aktarılacaktır. Bu geribildirim sayesinde her tür problemde stratejinin gözden geçirilip tekrar işletme faaliyetlerine yansıtılması mümkün olacaktır.

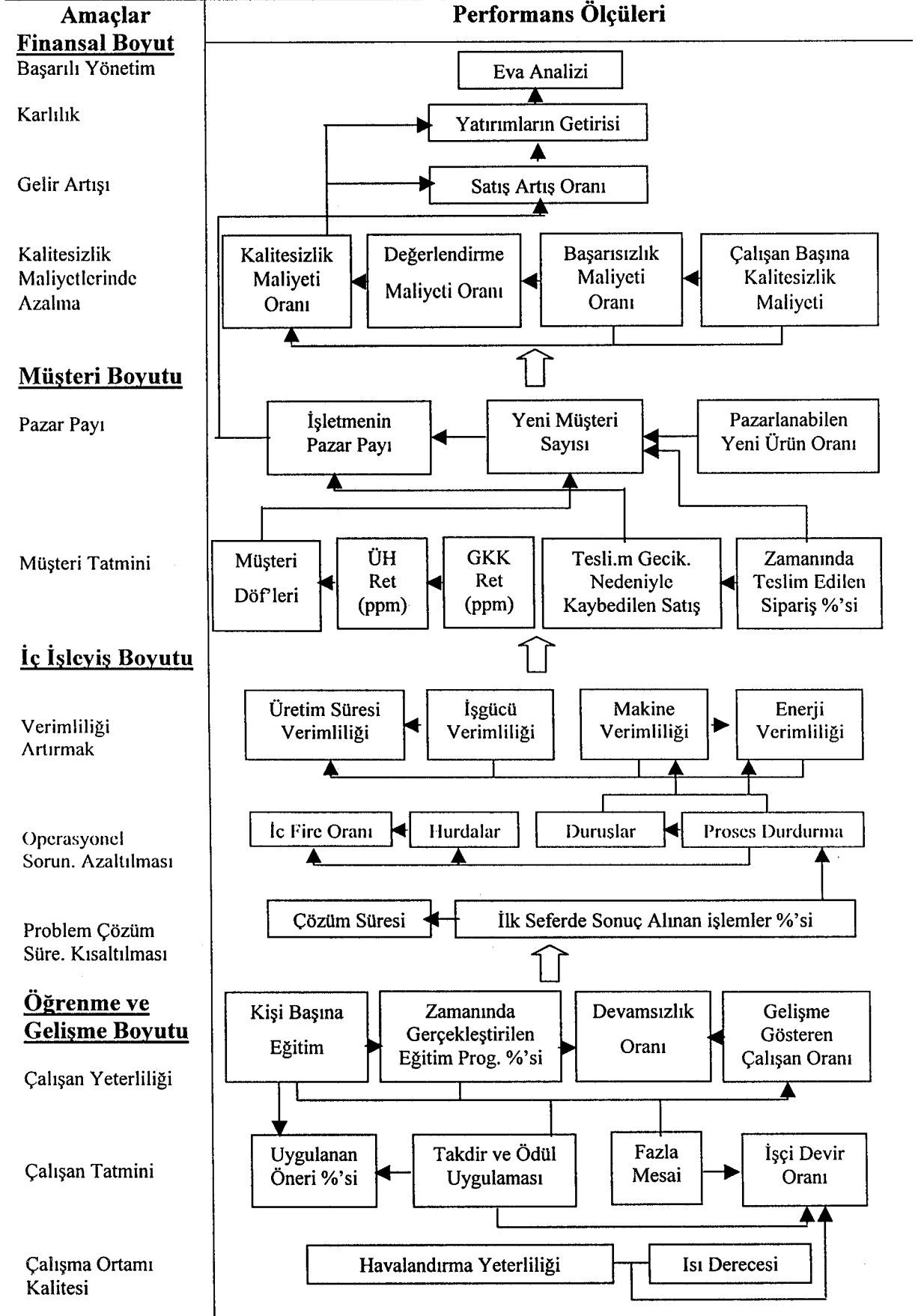
Ara ölçümler ile yapılacak değerlendirmeler haricinde değerlendirilmesi gereken bir başka konu da, zaman içinde vizyon ve misyonun halen geçerliliğini koruyup korumadığıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için harcadığı çaba yanında, oldukça değişken olan çevre koşulları göz ardı edilmemeli ve yeni oluşan koşullara göre hedefler gözden geçirilerek gerekiyorsa hedeflerde de birtakım değişiklikler yapılmalıdır. İşletmenin başarılı olarak nitelendirilebilmesi için, hedeflere değil, doğru belirlenmiş hedeflere ulaşması gereklidir.

Performans ölçümü, bütün işletmeler için yapılması zorunlu bir uygulamadır. Özellikle günümüzde işletmeler, bir labirente gibidir. Sadece başlangıçta nerede olduğunuz, nereye ulaşmak istediğiniz ve süreniz bellidir. Yola nereden çıkacağınız, yol ayrımlarında ne tarafa gideceğiniz belli değil. Bir yolu seçtiniz, bu yolun sizi çıkışa götüreceği belirsiz. Yol doğru çıkarsa -ki bir labirentte bu ihtimal pek büyük değildir-

çok şanslısınız ama bir de yanlış yönü seçtiyseniz, süre azalıyor, kim bilir nerede hata yaptınız, geri nasıl döneceksiniz, şimdi ne yapacaksınız... Başaramadınız!

Performans ölçümü yapmayan bir işletme de bu örnekteki gibi bir sonuçla karşılaşır. İşletmeler için böyle bir riski göze almak akıl dışı bir davranış olur çünkü riski minimuma indirmek mümkündür. Riskin minimuma inmesi ise performans ölçümü ile olur. Örnek için düşünecek olursak, performans ölçümü yola çıkarken labirentin bir krokisinin elinizde bulunmasıdır. Ne yapacağınızı bilirsiniz, yanlış bir yola saptıysanız bunu kısa zamanda fark edersiniz, geri döner ve doğru yöne gidersiniz. Krokiye sık sık bakarsanız hataları çabuk fark eder, çabuk düzeltirsiniz. Ve sonuçta ulaşmak istediğiniz noktaya gelebilirsiniz.

EK 1



KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. : **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri.** Dördüncü Basım. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473., 2000
- Can Halil,
Tuncer Doğan
Ayhan D.Yaşar. : **Genel İşletmecilik Bilgileri.** 12. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001
- Dinçer, Ömer. : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** (3. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994)
- Epstein, Marc J.
Jean François Manzoni : **Management Accounting, The Balanced Scorecard and Tableau De Bord: Translating Strategy Into Action,** Ağustos 1997
- Eren, Erol. : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları No:944, İşletme Ekonomisi Dizisi:99., 2000
- Eren, Gülten. : **Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı.** Eskişehir: A.Ü. Yayınları No:487, 1991
- Ergin, Hüseyin. : **Stratejik Yönetim Muhasebesi.** Kütahya: Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 15, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları No: 662., 1992

- Eşkinat, Rana. : **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi**. Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayın No:3 1998
- Glad Ernest
Hugh Becker. : **Activity-Based Costing and Management**. JUTA&CO, LTD 1994
- İlter, Melih. : **Kobilerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-9, 2001
- Kaplan, Robert S.
David P. Norton. : **Balanced Scorecard**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık No: 207., 1999
- Karalar, Rıdvan. : **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**. 4.Basım. Eskişehir: ETAM A.Ş. 1995
- Maynard, Ross. : **Bir Haftada Başarılı İş Gelişimi**. İstanbul: Dünya Yayınları, Başvuru Dizisi:15, 2000
- Phillips, Jack J.
Jac Fitz-Enz. : **İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Vizyon**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık 2001
- Sevil, Güven. : "Performans Ölçüm Aracı Olarak EVA Analizi". **Açıköğretim Fakültesi Dergisi**. Bahar 1996 Cilt no 2, Sayı no 1
- Tenekecioğlu, Birol
Figen Ersoy. : **Pazarlama Yönetimi**. Genişletilmiş Yeni Baskı, Eskişehir: 2000

- Uyargil, Cavide. : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154., 1994
- Vavra, Terry G. : **Müşteri Tatmini Ölçülerimizi Geliştirmenin Yolları.** İstanbul:1.Basım, Kal Der Yayınları No:28. 1999
- Arat, Melih. : **Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek.**
<http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/foruml/makale.htm//stratejiyieylemedonusturmek> (10.07.2002)
- Argüden, Yılmaz
Engin Sağdıç. : **Mükemmellik Modeli & “Balanced Scorecard”.**
<http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html>
(18.08.2002)
- Argüden, Yılmaz
Ve Diğerleri. : **Balanced Scorecard-Performansı Etkileyen Faktörler.** Birinci Basım. İstanbul:ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000 s.47. <http://www.arge.com> (18.08.2002)
- Argüden, Yılmaz. : **“Ölçülmeyen performans değerlendirilemez.”**
<http://www.arge.com/tr/argegozuyle.html> (18.08.2002)
- Örnek, Ali Şahin. : **Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Yeni Bir Araç.**
<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html> (18.08.2002)

Özkan, Memet.

: **Balanced Scorecard'a Giriş.**

[http://www.danismend.com/konular/stratejyon/balanced_sco
recarda_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/balanced_sco
recarda_giris.htm) (18.08.2002)

: **Süreç Yönetimine Giriş.** (04.06.2001)

[http://www.danismend.com/konular/stratejyon/SUREC_YO
NETIMINE_GIRIS.HTM](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/SUREC_YO
NETIMINE_GIRIS.HTM) (18.08.2002)

: **Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış.**

[http://www.danismend.com/konular/stratejyon/stratejik_yon
etim_tarihi.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/stratejik_yon
etim_tarihi.htm). (18.08.2002)

..... : **Balanced Scorecard.** <http://www.arge.com> (18.08.2002)

..... : **Sayıstayın Performansının Ölçümüne İlişkin**

Önaraştırma Raporu. (14 Şubat 2002),

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf>
f (20.09.2002)

..... : <http://freehost01.websamba.com/aliucar/tsp.htm>

(18.08.2002)

: <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp>

[?RopId=1&ARSIVFLG=0](http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp) (18.08.2002) (18.08.2002)