

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI
OLARAK PERFORMANS KARNESİ VE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYUMLAŞTIRILARAK
BİRLİKTE KULLANILABİLİRLİLİĞİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Mehlika SARAÇ

BURSA 2009

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI
OLARAK PERFORMANS KARNESİ VE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYUMLAŞTIRILARAK
BİRLİKTE KULLANILABİLİRLİLİĞİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Mehlika SARAÇ

Danışman

Prof. Dr. İsmail EFİL

BURSA 2009

ÖZET

Yazar : Mehlika Saraç
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Yönetim
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XI + 168
Mezuniyet Tarihi : 2009
Tez : Prof. Dr İsmail Efil
Danışman(lar)ı

STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI OLARAK PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYUMLAŞTIRILARAK BİRLİKTE KULLANILABİLİRLİLİĞİ VE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde yaşanan kıyasıya rekabetin bir sonucu olarak, stratejik yönetim ve stratejik performans ölçümü gibi konular şirketler için günden güne daha da önem kazanmaktadır. Şirketlere, stratejilerine ulaşma yolunda nerede olduklarını gösterebilen ve doğru stratejiler oluşturmalarında onlara rehberlik edebilen çok boyutlu, strateji temelli performans ölçüm sistemleri günümüzün en büyük ihtiyaçlarından biridir. Bugüne kadar geliştirilmiş olan pek çok performans ölçüm sisteminden, bu ihtiyacı karşılamaya en yakın olan ve şirketler tarafından en çok tercih edilen iki model strateji odaklı Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve kalite temelli EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli olmuştur. Her iki model, farklı kökenlere ve uygulamalara sahip olmakla birlikte şirket performansının iyileştirilmesi gibi ortak bir amaçta birleşmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin ve Performans Karnesi'nin şirketlere farklı faydalar sağlamaları ve özünde birbiriyle tutarlı modeller olmaları her iki modelin birlikte kullanımını desteklemektedir. Bu çalışmanın amacı EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin uyumlaştırılarak, şirketlerde performans ölçümünde ve stratejilerin yönetiminde beraber kullanılabilirliğini araştırmak ve elde edilecek faydaları ortaya koymaktır.

Anahtar Sözcükler

Stratejik Yönetim, Performans Ölçüm Sistemi, Performans Karnesi, EFQM Mükemmellik Modeli

ABSTRACT

Yazar : Mehlika (Çemberci) Saraç
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XI + 168
Mezuniyet Tarihi : 2009
Tez Danışman(lar)ı : Prof.Dr. İsmail Efil

USING BALANCED SCORECARD IN ACCORDANCE WITH EFQM EXCELLENCE FRAMEWORK AS A STRATEGIC MANAGEMENT AND PERFORMANCE MEASUREMENT TOOL AND A RESEARCH

As a result of the cut-throat competition in the world, such topics as Strategic Management and Strategic Performance Measurement become more crucial for companies. Multi-faceted performance measurement systems which are based on strategies, are very necessary to show companies where they are in their strategy road. Thus far, strategy oriented Balanced Scorecard and quality based EFQM Excellence Framework are one of the best and most-preferred models to meet this want. Although these two models have different origins and different applications, they come together with the common purpose of improvement corporate performance. EFQM Excellence Framework and Balanced Scorecard have different benefits and they are consistent with each other. These are also support to use EFQM Excellence Framework and Balanced Scorecard together. The aim of this study is to investigate the ability of using Balanced Scorecard in accordance with EFQM Excellence Framework as a strategic management and performance measurement tool, and find out the benefits.

Key Words

Strategic Management, Performance Measurement System, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Framework

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR TABLOSU	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINDA STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1.TARİHSEL GELİŞİM VE BİLGİ ÇAĞI.....	2
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	4
1.2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar	4
1.2.2. Stratejik Kontrol ve Önemi.....	10
1.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ÖNEMİ.....	14
1.3.1. Performans Ölçümünün Tanımı.....	15
1.3.2. Performans Ölçümünün Boyutları	16
1.3.3. Performans Ölçümünün Gelişimi	18
1.3.3.1. Geleneksel Performans Ölçüleri ve Kısıtları	19
1.3.3.1.1. Geleneksel performans ölçülerinin özel kısıtları	19
1.3.3.1.2. Geleneksel performans ölçülerinin genel kısıtları	21
1.3.3.2. Geleneksel Olmayan Performans Ölçüleri	22
1.4.PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	25
1.4.1.Performans Ölçüm Sisteminin Stratejik Hedefleri Desteklemesi.....	26
1.4.2. Performans Ölçüm Sisteminin Uygun Bir Dengeye Sahip Olması	27
1.4.3. Performans Ölçüm Sisteminin Sınırlı Sayıda Ölçü İçermesi.....	28
1.4.4. Performans Ölçüm Sisteminin Kolay Ulaşılabilir Olması.....	28
1.4.5. Performans Ölçüm Sisteminin İç ve Dış Çevresiyle Uyumlu Olması	29
1.4.5.1. İç Çevre.....	29
1.4.5.2. Dış Çevre	30

1.5. GELENEKSEL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

1.5.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer	33
1.5.2. Performans Ölçümünde Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı.....	35
1.5.3. Performans Prizması	36
1.5.4. Performans Piramidi	38
1.5.5. Kalite Esaslı Performans Ölçümü.....	39

2. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMELLİK MODELİNİN UYUMLAŞTIRILARAK BİRLİKTE KULLANILABİLİRLİLİĞİ

2.1. PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMELLİK MODELİ.....	42
2.1.1. Performans Karnesi.....	44
2.1.1.1. Performans Karnesi Kavramı, Gelişimi ve Boyutları.....	45
2.1.1.2. Performans Karnesi Boyutları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi ve Strateji Haritaları	59
2.1.1.3. Performans Karnesinin, Stratejilerin Harekete Geçirilmesindeki Rolü.....	61
2.1.1.4. Performans Karnesinin Kullanım Amacı, Faydaları ve Uygulamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	64
2.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli	68
2.1.2.1. EFQM Mükemmellik Model Yapısı ve Mantığı	69
2.1.2.2. Öz Değerlendirme.....	72
2.1.2.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanım Amacı ve Faydaları ..	74
2.2. PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMELLİK MODELİ YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	77

2.2.1. Şartlar ve çevreye bağımlılık özelliği	82
2.2.2. Önceliklendirme ve kapsamlılık özelliği	82
2.2.3. Objektiflik ve sübjektiflik özelliği	83
2.2.4. Bugüne ve geleceğe odaklanma özelliği.....	83
2.2.5. Açık ve kapalı sebep - sonuç ilişkisi özelliği.....	84
2.2.6. Dış değişkenlere sistemli ve sistemsiz yaklaşım özelliği	86
2.2.7. Geri bildirim özelliği	86
2.3. PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN UYUMLAŞTIRILARAK BERABER KULLANILMASI	90
2.3.1. Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Uyumlaştırılarak Beraber Kullanılmasının Sebepleri.....	90
2.3.2. Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Tutarlılığı.....	99
2.4. Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sisteminde Her İki Modelin Uyumlaştırıldığı Modeller	107
2.4.1. Her İki Modelin Farklı Amaçlar ile Kullanılması	107
2.4.2. Her İki Modelin Tek Bir Model Olarak Bütünleştirilmesi	112
2.4.3. Performans Karnesi ve Mükemmellik Modelinin Beraber Kullanılmasında Önemli Noktalar	115

3.BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1.ARAŞTIRMA	117
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	117
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Elde Edilen Bulgular.....	119
3.1.2.1 Örneklem ve Seçimi.....	121
3.1.2.2. Veri Analiz Yöntemi.....	122

3.1.2.2.1. Anket.....	122
3.1.2.2.2. Anket Sonucunda Elde Edilen Bulgular	123
3.1.2.2.3. Görüşme	134
3.1.2.2.4. Betimsel Analiz Elde Edilen Bulgular	137
3.1.3. Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	147
3.1.4. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi	133
SONUÇ	151
KAYNAKLAR	153
EK 1: Şirket Performans Ölçümünde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin Birlikte Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma Anketi	163
EK 2: Görüşme Formu.....	166

KISALTMALAR TABLOSU

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
a.y.	Aynı yer
Bkz.	Bakınız
BTSO	Bursa Ticaret Sanayi Odası
c.	Cilt
çev.	Çeviren
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
EKD	Ekonomik Katma Değer
Et al.	Ve diğerleri
KalDer	Kalite Derneği
mad.	Madde
MBNOQA	Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
MM	Mükemmellik Modeli
p.	Page
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
vs.	Vesaire
y.y.	Basım yeri yok

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Performans Ölçümünde Meydana Gelen Değişim	24
Tablo 2.1. Finansal Boyutta Kullanılabilecek Ölçüler.....	52
Tablo 2.2. Müşteri Boyutunda Kullanılabilecek Ölçüler	54
Tablo 2.3. Süreçler Boyutunda Kullanılabilecek Ölçüler	56
Tablo 2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Ölçüler	59
Tablo 2.5. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin Karşılaştırılması	78
Tablo 2.6. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin Ayırt Edici Özellikleri Yönünden Karşılaştırılması	80
Tablo 2.7. Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kullanım Alanlarına Göre Faydaları	92
Tablo 2.8 Performans Karnesi ve EFQM MM'nin Karşıladığı Kilit Kriterler.....	98
Tablo 2.9. Performans Karnesi Boyutlarına Karşılık Gelen EFQM MM Kriterleri	101
Tablo 3.1. İşletmelerin Faaliyet Alanları	123
Tablo 3.2. Ölçüm Aracına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	124
Tablo 3.3. Modellerin Kullanım Yüzdeleri.....	125
Tablo 3.4. Gelecekte Modellerin Kullanımı İle İlgili Düşünceler	125
Tablo 3.5. Şirketlerin modelleri beraber uygularken izledikleri yöntem.....	126
Tablo 3.6. Şirketlerin Performans Ölçüm/Yönetim Sistemine verdikleri önem.....	127
Tablo 3.7. Şirketlerin Performans Ölçüm/Yönetim Sisteminde bilgisayar programı Kullanımları	127
Tablo 3.8. EFQM MM'nin yetersizlikleri ile ilgili düşünceler.....	128
Tablo 3.9. Performans Karnesi'nin yetersizlikleri ile ilgili düşünceler	129
Tablo 3.10. Performans Karnesi'nin faydaları ile ilgili düşünceler	130
Tablo 3.11. EFQM Mükemmellik Modeli'nin faydaları ile ilgili düşünceler.....	131
Tablo 3.12. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin ortak bir noktada birleşmesi	131
Tablo 3.13. EFQM MM ve Performans Karnesi yaklaşımı birlikte kullanılabilir.	132
Tablo 3.14. Performans Karnesi ve Kalite Uygulamaları uyumlu olarak kullanılabilir	132
Tablo 3.15. Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Stratejik Yönetim Süreci	6
Şekil 1.2	Mckinsey 7s Modeli	10
Şekil 1.3	Performans Ölçüm Sistemi.....	25
Şekil 1.4	Performans Prizması.....	37
Şekil 1.5	Performans Piramidi.....	39
Şekil 2.1	Performans Karnesinin Bütünsel Yaklaşımı	47
Şekil 2.2	Performans Karnesi Boyutları	50
Şekil 2.3	Strateji Haritaları	61
Şekil 2.4	Performans Karnesi İle Stratejilerin Harekete Geçirilmesi: 4 Süreç.....	62
Şekil 2.5	EFQM Mükemmellik Modeli.....	69
Şekil 2.6	Öz Değerlendirme Aşamaları	73
Şekil 2.7	EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanım Yüzdeleri.....	75
Şekil 2.8	EFQM Mükemmellik Modelinin Aşamaları	75
Şekil 2.9	Performans Karnesinde Sebep Sonuç İlişkisi.....	84
Şekil 2.10	Temel Kavramlar ile EFQM Mükemmellik Model İlişkisi.....	85
Şekil 2.11	EFQM Mükemmellik Modeli Geribildirim Akışı	87
Şekil 2.12	Performans Karnesinde Geribildirim ve Öğrenme Süreci	88
Şekil 2.13	Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli Geribildirimleri... 89	
Şekil 2.14	Performans Karnesi ve Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	100
Şekil 2.15	Performans Karnesi Ve Mükemmellik Modeli'nin Tutarlılığı.....	106
Şekil 2.16	Performans Karnesi Ve Mükemmellik Modelinin Farklı Rollerde Kullanılması.....	108
Şekil 2.17	Öz Değerlendirme & Mükemmellik Modeli	109
Şekil 2.18	Yönetim Sürecinde Performans Karnesi ve Mükemmellik Modeli	111
Şekil 2.19	Strateji ve İş Planlama Yelpazesi	111
Şekil 2.20	EFQM Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterlerinin Performans Karnesi Boyutlarına Entegre Edilmesi	113
Şekil 2.21	Performans Karnesi Boyutları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri ..	114
Şekil 3.1	Kilit Başarı Faktörleri.....	140
Şekil 3.2	Strateji Haritaları	141
Şekil 3.3	Stratejik Yönetimi & Performans Ölçümü	142

GİRİŞ

Son yıllarda, şirketlerin stratejilerle hareket edebilme ve dünyadaki mevcut rekabet içinde yer alabilme isteği, şirket performansının ölçülmesini ve performansın sürekli iyileştirilmesini, önemli bir konu haline getirmiştir. Eski geleneksel performans ölçülerinin yetersiz kalmasıyla birlikte, ilgi yeni yükselen performans ölçülerine ve sistemlerine çevrilmiştir. Bu çalışmanın en temel amacı şirketlerde stratejik yönetimin uygulanışına destek olacak ve performansın stratejiler doğrultusunda iyileştirilmesine imkan tanıyacak ideal bir performans ölçüm sistemini araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde geneli görebilmek amacıyla, stratejik yönetim konusunun önemine değinilmekte ve performans ölçümünün stratejik yönetim ile olan ilişkisi kurulmaya çalışılmaktadır. Birinci bölümün devamında, performans ölçümünün günümüze kadar geçirdiği değişim anlatılmakta ve günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilecek iyi bir performans ölçüm sistemi nasıl olmalı sorusuna cevap aranmaktadır. Bugüne kadar geliştirilen performans ölçüm sistemleri tanıtılarak, bu sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilmektedir. Buraya kadar olan incelemeler, mevcut modeller içinden; EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi yaklaşımlarını ön plana çıkarmaktadır.

İkinci bölümde, önceleri birbirine rakip olarak görülen bu iki modelin günümüzde, beraber kullanılabilirliği tartışılmaktadır. Modeller ayrıntılı olarak tanıtılmakta, güçlü yönleri ve kendilerine getirilen eleştiriler ortaya konmaktadır. Sınırlı sayıdaki araştırma ve uygulamalara dayanarak, her iki modelin stratejik yönetim süreci ve performans ölçümünde beraber kullanılmasının ne tür faydalar sağlayabileceği tartışılmaktadır. Modellerin ayırt edici özellikleri karşılaştırılarak her iki modelin ne tür farklı faydalar sağladıkları ve birbirlerini hangi yönlerden tamamladıkları açıklanmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü bölümde sunulan araştırmada, Bursa çevresinde önde gelen özel sektör işletmelerinde, EFQM MM'inin ve Performans Karnesi'nin birlikte kullanım yaygınlığı ve yöntemleri araştırılmakta ve şirketlerdeki üst düzey müdürlerin, her iki modele ilişkin bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

BÖLÜM I

BİLGİ ÇAĞINDA STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1 TARİHSEL GELİŞİM VE BİLGİ ÇAĞI

18. yüzyılın ortalarından itibaren teknolojik ve toplumsal açıdan başlayan değişim, bugünkü toplum yapısının ve yönetim anlayışının temellerini oluşturmuştur. 1765'te James Watt'ın yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini bulması, ekonomi bilimi açısından 1776'da Adam Smith'in "Milletlerin Serveti" adlı kitabını yazması, sosyo-politik açıdan 1789'daki Fransız Devrimi ve ardından sanayi devrimi, teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin kilometre taşları olmuşlardır.¹ Bunları takiben tarım toplumundan, sanayi toplumuna geçilmiş ve yönetim biliminde toplum ve teknolojideki değişimlere paralel olarak sırasıyla, yapıya ve rasyonellik arayışlarına ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar, insana ağırlık veren davranışçı (neoklasik) yaklaşımlar ve örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları, tarih içinde gelişme göstermiştir.

Bu yaklaşımlar, 1950'li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde giderek önemini kaybetmeye başlamıştır. Özellikle 1950'li yıllarda ve sonrasında Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuştur. Bu felsefenin temel amacı, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması olmuştur.

1960'lı yıllarda rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı talep ekonomisine yöneltmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla, dışa dönük ve duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir.

¹ Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.43

20. Yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde, stratejik yönetim kavramı işletme ve yönetim alanında ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirerek, işletmeleri yeni ürün ve yöntemleri içeren faaliyetlere yönlendirmiştir. Bu çerçevede 1980’li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanmaya yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışın yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır.²

İstatistiksel Kalite Kontrol ile başlayan kalite çalışmaları 1970-1980’li yıllarda artık kuruluşların tüm fonksiyonlarına girerek bütünlük bir yönetim sistemi haline almıştır.1980’lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, stratejik yönetimle birlikte düşünülmüş ve çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünlük sağlama asıl amaç olmuştur.

İşte tüm bu gelişmeler ışığında 1980’li yıllarda biçimlenmeye başlayan toplum artık bilgi toplumu olarak anılmaya başlanmıştır. Bu yeni çağda eskiden hiç önemsenmeyen müşteri ve tedarikçiler ile olan ilişkiler, küresel ölçekte rekabet, yeni ürün geliştirme gücü, entelektüel sermaye, kurumsal yetenek gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. İşletmenin maddi olmayan varlıkları, işletmenin maddi varlıklarının önüne geçmiştir. İşletmeler, iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmek için TKY, bilgisayar destekli üretim, bilgisayar destekli tasarım, eş zamanlı üretim ve dağıtım, faaliyete dayalı maliyet, sorumluluk muhasebesi ve bunun gibi yeni yönetim teknikleri ve felsefelerini etkin biçimde kullanmaya başlamışlardır.³

Bilgi toplumunda yaşanan bu gelişmeler, şirketleri iş çevrelerinde yoğun bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Şirketler rakiplerine göre fark yaratabildikleri sürece başarılı olmuş, aksi takdirde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, fark yaratacak üstünlüklerin belirlenmesi ve faaliyetlerin bu çerçevede planlanması ve

² Güçlü, Nezahat, "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, ss. 61-85, s.65

³ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., *Balanced Scorecard*, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 5-7

yürütülmesi için gerekli olan stratejik yönetim anlayışı bilgi çağının zorunluluklarından biri olmuştur.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Günümüzde başarılı şirketler sürekli değer ve fark yaratabilen şirketlerdir. Bunu başarabilmek ise doğru stratejiler belirlemek, doğru stratejileri tüm değer zincirinde hayata geçirebilmek, stratejik performansı sürekli ölçmek ve geliştirmek ile mümkün olmaktadır. Kısacası günümüzde başarılı şirketler stratejiler ile hareket eden ve stratejik yönetimi uygulayabilen şirketler olmaktadır.

1.2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar

Strateji kavramı işletme bilim dalına askeri yazından girmiştir. Strateji kelimesinin hem eski Yunanca hem de Latince'de karşılıkları mevcuttur. Yunanlı bir general olan Strategos'un adına ithafen savaşta hedefe varmak için atılan adımlar olarak tanımlandığı ve Latince'de yol, çizgi anlamına geldiği belirtilmektedir.⁴ Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesidir. Aslında işletmeler içinde durum pek farklı değildir. Yoğun rekabetin yaşandığı ve müşterinin seçici olduğu günümüz piyasalarında şirketler için hayatta kalabilmek planlı faaliyet ve hareketleri gerektirmektedir. Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için izledikleri yol ve yöntemler onların stratejilerini oluşturmaktadır.

Faaliyet ve hareketlerin bir sistematik içinde planlanması, bu planların uygulanması ve kontrolü ise şirketlerde stratejik yönetim denen uygulamayı gerektirmektedir.

Stratejik yönetim bir işlemenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür. Stratejik yönetimin temelinde yatan düşünce, gelecekte ne yapılacağı düşüncesi değildir. Stratejik yönetimin asıl amacı bilinmeyen ve görünmeyen bir gelecekte hedeflediğimiz noktaya ulaşabilmek için bugün nelerin yapılabileceğinin ve özellikle yapılması gerektiğinin planlanmasıdır.⁵

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için var oluş sebebinden yola çıkmaktadır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak

⁴ Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.6.

⁵ Efil, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.17

kararlar alması, eldeki üretim kaynaklarını (doğal kaynak, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vs.) etkili verimli ve birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanarak bu kararlarını uygulamaya koyması ve elde edilen sonuçların planlananlarla bir başka değişle umulanlarla karşılaştırması, stratejik yönetimin konusudur.

Stratejik yönetim yazınında; vizyon, misyon, hedef, strateji ve politika en çok tekrarlanan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İleride de kullanacağımız bu kavramlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır:

Vizyon; bir organizasyonun gelecekte kendini görmek istediği yeri ifade etmektedir. Örneğin 2014 yılında dünyadaki en yenilikçi bilgisayar üreticisi olmak bir firmanın vizyonu olabilir.

Misyon; bir organizasyonun var oluş nedenini açıklar. Misyon ifadeleri genellikle organizasyonların faaliyet alanlarını çalışmalarının çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve genel olarak toplum açısından hangi amaca yöneldiğini ifade etmektedir.⁶ Örneğin kaliteli mal ve hizmet sunarak toplum yaşam standardını yükseltmek bir misyon ifadesi olabilir.

Hedefler; şirketin misyon ve vizyonuna ulaşabilmesi için elde etmesi gereken sayısal sonuçları ifade etmektedir. Örneğin bir organizasyon maliyet açısından en rekabetçi firmalardan biri olmak gibi bir vizyon belirlediyse, 2 sene içinde birim maliyetlerini % 10 azaltmak hedefi vizyonu ile tutarlı ve yerinde bir hedef olacaktır.

Stratejiler; şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uzun vadeli kararlar ve planlardır. Taktikler ise aynen stratejiler gibi bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması süresinde değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik fakat kısa dönemli faaliyet ve kararlardır.

Politikalar; işletmenin genel amaçları ve stratejik planlarına bağlı olarak işletmedeki kişilerin davranışlarına istikamet sağlayan genel ilkelere dir. Politikalar ve stratejiler bazen benzer kavramlar olarak düşünülse de birbirlerinden farklıdırlar. Politika şu anda mevcut olan durumla ilgili iken, strateji gelecekte yapılabilecek bir durum ile ilgilidir.⁷

Görüldüğü gibi sıraladığımız bu kavramların her biri şirket için farklı anlamları ifade etse de aslında şirketin başarısı için tutarlı bir biçimde titizlikle belirlenmelidirler.

⁶ Efil, a.g.e, s.254

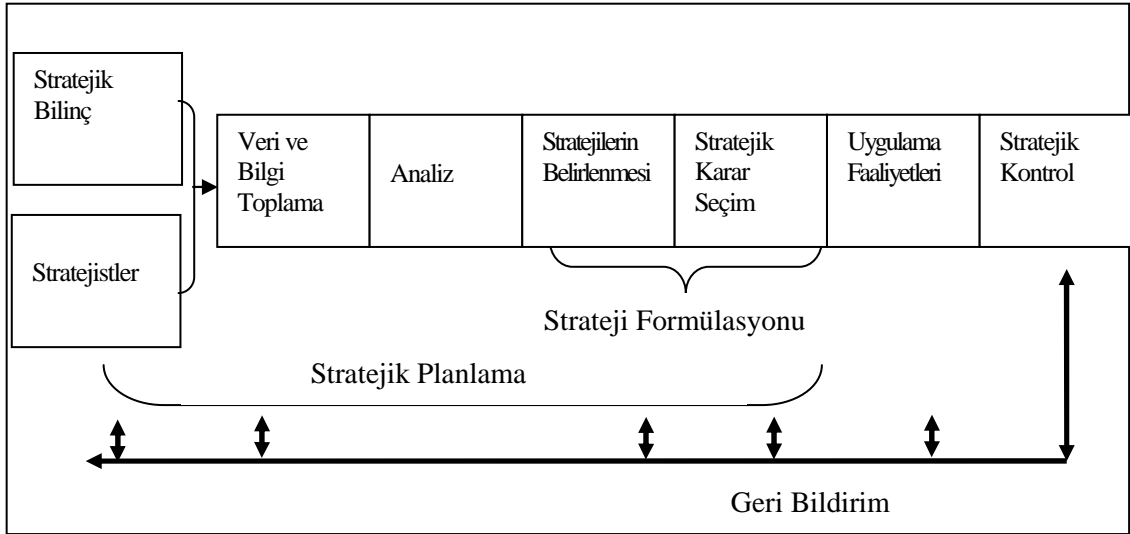
⁷ Daft, Richard, *Management*, Dryden Press, Fort Worth-USA, 1991, s 137

Strateji, taktik ve politikalar birbirleriyle uyumlu olmalı, şirketin vizyon, misyon ve hedeflerini desteklemelidirler.

Yukarıda sıraladığımız kavramlarla yakından ilgi olan stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınıp uygulanmaya çalışılır ve bu süreç, bilgi toplama, analiz, seçim, karar, uygulama ve kontrol faaliyetlerinin tümünü kapsar.

Stratejik yönetim sürecinin evreleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸

- Stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin belirlenmesi,
- Bilgi toplama ve analiz,
- Stratejilerin belirlenmesi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Stratejik kararların seçimi,
- Stratejik uygulama,
- Stratejik kontrol.



Şekil 1.1 Stratejik Yönetim Süreci

Şekil 1.1'de gösterilen stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde, bu işi gerçekleştirecek ekipler yani stratejistler seçilmektedir. Bilgilerin toplanmasının ardından işletme stratejisini şekillendiren etkenler (iç faktörler ve dış çevre analizleri) analiz edilir.

⁸ Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, *Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım, 2007, İstanbul, s.32

Analiz sonuçlarına göre stratejilerin belirlenmesi evresi içinde, işletme misyonu yani var oluş nedeni, gelecekte işletmenin kendini görmek istediği yer (vizyonu) ve amaçları belirlenmektedir. Şirketin uzun dönemli kararlarını içeren stratejiler, stratejik karar seçimi evresinde oluşturulur. Bazı kaynaklarda stratejilerin belirlenmesi ve stratejik karar seçimi beraberce strateji formülasyonu olarak adlandırılmaktadır. Strateji formülasyonu analiz sonuçlarına göre, şirketin misyonunun, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlendiği ve faaliyetlerde izlenecek politikaların geliştirildiği önemli bir aşamadır. Bu aşamadan sonra uygulama evresine geçilir ve bu şekilde stratejiler tüm faaliyetlere uygulanır. Bu evreyi takip eden stratejik kontrol evresi, stratejik yönetim sürecinin son adımı olup, stratejilerin ne derece gerçekleştirildiğinin kontrolünü sağlar.

Stratejik bilincin oluşması, veri ve bilgi toplama, analiz, stratejilerin belirlenmesi, stratejik kararların verilmesi aşamaları birlikte düşünüldüğünde, bu adımların tümüne stratejik planlama adı verilmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır.”⁹ Stratejik planlama aşamasında, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve bu kaynakların kullanımında organizasyona yol gösterecek olan misyonun, vizyonun, ana hedeflerin, strateji ve politikaların belirlenmesi sağlanır.

Stratejik planlamaya, stratejilerin uygulaması ve stratejik kontrolün eklenmesi ile stratejik yönetim süreci oluşmaktadır. Bir şirketin başarısı, stratejilerini belirleyebilmesinin yanı sıra bu stratejilerini hayata geçirebilmesine bağlıdır. Stratejik yönetim sürecinin belki de en zor aşaması stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin kontrolüdür. Şirketler her ne kadar, açık ve iyi yapılandırılmış stratejiler planlasalar da, stratejilerini dikkatlice uygulamaya koyamazlarsa, tüm çabalar boşa gidebilir.

Yapılan bir araştırmaya göre şirketlerin sadece %10’u, stratejilerini uygulamaya koymakta başarılı olabilmektedirler. Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D.

⁹ Bryson, John M., ve Alston, Farnum K., *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, CA.,1996, s. 6

Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir: ¹⁰

Vizyon engeli: Yapılan araştırmaya göre kurum stratejisinin sadece çalışanların % 5'i tarafından anlaşıldığı ortaya koyulmuştur. Kurum hedefi ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmesi stratejilerin uygulanmasındaki engellerden biridir.

Operasyonel engel: Araştırmaya göre şirketlerin sadece % 40'ı bütçelerini kurum stratejileri ile ilişkilendirmektedir. Stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetlere bütçe ayrılmaması uzun vadeli stratejik yaklaşımların finansal olarak desteklenmemesi sonucunu doğurmakta, dolayısıyla başarısızlığı beraberinde getirmektedir.

Yönetim engeli: Üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi de stratejilerin uygulanmasını engellemektedir.

İnsan engeli: Sıklıkla rastlanan engellerden biri, insan kaynakları yönetiminin ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olmasıdır. Tüm çalışanları stratejiler doğrultusunda hareket etmeye yöneltecek performans ölçüm sistemleri ve buna bağlı olarak çalışan teşvik sistemlerinin stratejilerle bağlantısının kurulmaması, stratejileri asıl gerçekleştirecek olan çalışan unsurunu dışarıda bırakmaktadır.

Stratejilerin uygulanmasında başarıya ulaşabilmek için, stratejilerin uygulanması ile stratejik performans ölçüm sistemi arasındaki bağı kurmak da önemlidir. Yıllar bazında, şirketlerin belirlediği stratejiler iç ve dış faktörlere göre sürekli değişmektedir. Örneğin bir şirket müşterilerine hızlı hizmet vermeyi stratejileri arasına aldıysa, bu yöndeki faaliyetlerin başarısını ölçen performans ölçüleri de değerlendirilmelidir. Oysa günümüzde yeni stratejilerin başarısını eski ölçüler ile ölçmeye devam etmek, şirketin durumu hakkında doğru bilgiyi sağlayamamaktadır. Bu nedenle stratejik planlar ile performans ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulması önemlidir.

Bir diğer görüşe göre ise, stratejilerin uygulanmasına engel 6 ölümcül faktör şu şekilde sıralanabilir ; ¹¹

¹⁰Argüden, Yılmaz, "Ölçülmeyen Performans Değerlendirilemez", Kurumsal Yazılar, <http://www.polosaat.com/?ClassicPolo=Haberler&Kat=10&ID=155><http://www.polosaat.com/?ClassicPolo=Haberler&Kat=10&ID=155> , 15 Haziran 2008

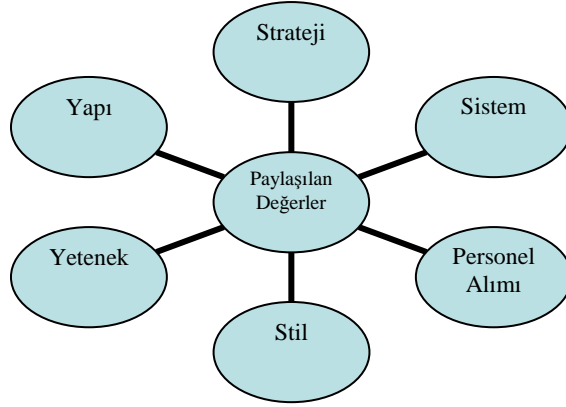
- Üst yönetiminin umursamaz tavrı,
- Açık olmayan stratejik hedefler ve çelişen öncelikler,
- Etkin olmayan üst yönetim ekibi,
- Zayıf ve dikey iletişim,
- Fonksiyonlar ve iş ortakları arasında zayıf koordinasyon,
- Yetersiz liderlik yetenekleri gelişimi.

Görüldüğü gibi stratejilerin hayata geçirilmesinde, stratejilerin açık ve net olarak belirlenmesi ve tüm çalışanlara iletilmesi en önemli konulardan biridir. Stratejiler ancak tüm çalışanların ve üst yönetimin destek ve teşviki ile başarılabilecek ortak bir iş olarak görülmelidir. Bunun yanında stratejilerin uygulanması aşamasında tüm operasyonel faaliyetlerin stratejiler ile uyumlu ilerlemesi ve stratejileri desteklemesi gerekmektedir.

McKinsey & Company'e göre ise strateji, (7S; Skill, Style, Shared value, Strategy, Structure, System, Staff) 7 elementten biridir ve genellikle diğer 6 elementi de içeren şirketler, stratejilerin hayata geçirilmesinde başarılı olmaktadır.¹² Şekil 1.2'de gösterilen 7 elementten ilk temel üçü; strateji, yapı ve sistemdir. Dördüncü element olan stil (style), tüm şirket çalışanlarının ortak bir düşünme ve hareket tarzını paylaşmalarını ifade etmektedir. Örneğin tüm McDonalds çalışanlarının müşterilere gülümsemeleri stile örnek verilebilir. Beşinci element yeteneklerdir (skills). Bu element, tüm çalışanların şirket stratejilerini uygulayabilecek yeteneklere sahip olmasıyla ilgilidir. Altıncı element olan personel alımı, yetenekli kişilerin işe alınması, eğitilmesi ve doğru işlere yerleştirilmeleri ile ilgilidir. Son element olan paylaşılan değerler ise (shared values), tüm çalışanları yönlendiren ortak değerlerin önemini vurgulamaktadır.

¹¹ Beer, Michael ve Eisenstat, Russel, "The silent killers of strategy implementation and learning", Sloan Management Review, vol. 41 no.4, 2000, ss. 29-40.

¹² Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc., Millennium Edition, 2005, s.83



Şekil 1.2 McKinsey 7S modeli ¹³

Üst yönetim tarafından belirlenen doğru stratejiler, mevcut sistemin içinde ancak işlerin gerektirdiği yetkinliklere sahip, ortak hedefleri ve değerleri olan çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Kısacası, işletmenin çalışanlarına verdiği önem, stratejilerin hayata geçirilmesinde ve şirketin başarıya ulaşmasında çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda sıraladığımız, stratejilerin hayata geçirilmesinde gerekli olan ortak değerler, çalışanların yetkinlikleri, gelişimi gibi elementler TKY felsefesinin de önemle üzerinde durduğu konulardır. TKY felsefesinden türetilmiş olan EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM MM), bu elementlerin şirketlerde sağlanabilmesi için sağlam ve sistematik yaklaşımlar sunmaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz faktörlerin stratejik yönetim sürecini desteklemesi, ortaya konan stratejilerin hayata geçirilmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki stratejik planlama aşmasında planlanan stratejilerin ne kadarının hayata geçirildiğinin değerlendirilmesi ve stratejiler sonucunda elde edilen performansın, sürekli ve sistematik olarak ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü ancak bu yolla işletmeler, güçlü ve zayıf yönlerini görerek şirket performansında sürekli iyileştirme sağlayabilir. İşletmeler bu kontrolü, stratejik kontrol evresi içinde gerçekleştirmektedir.

1.2.2 Stratejik Kontrol ve Önemi

Stratejik kontrol sistemleri, hazırlanan ve detaylandırılan stratejik planların gerçekte faaliyetlere dönüştüğünü garanti eden sistemlerdir. Kısa vadeli hedeflerin, uzun dönemli amaçlara ulaşmasını sağlar. Bu nedenle stratejilerin uygulanması, etkili stratejik ve yönetim

¹³ Kotler, a.g.e, s.83

kontrol sistemlerine bağılıdır. Stratejik kontrollere özellikle kısa vadeli operasyonel istekler ile uzun dönemli organizasyonel amaçlar arasında denge kurmak için ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında stratejik kontroller geri ve ileri bildirim bilgileri ile üst yönetime doğru yolda olup olmadıklarını gösterir, gerektiğinde stratejilerin adapte edilmesine ya da revize edilmesine ışık tutarlar.¹⁴

İşletmelerde stratejik kontrolün işlevi, uçakları kalkış ve inişe hazırlayan, havada iken sürekli olarak kontrol eden hava kontrol merkezlerinin işlevlerine benzer. Misyon, görev belli olup “uçanın belli bir noktaya eşya veya yolcu taşınmasıdır”. Bu arada amaçlar belirlenmiş ve ulaşılmak istenen hedeflerde konulmuştur. “En güvenli, en erken ve rahat olarak ekonomik yarar sağlayacak şekilde görevi tamamlamak ” hedeflerden biridir. Hava koşulları ve diğer çevre koşulları analiz edilmiş ve yolculuk planlanmıştır. Uçak havalandıktan sonra sürekli olarak çevresel unsurlar ve uçağın teknik yetenekleri kontrol altında tutulmakta ve gerek çevrede gerekse uçakta olabilecek teknik değişikliklere göre yeni uçuş planları ve uygulamalar yapılmaktadır. Bu durum uçak görevini tamamlayana kadar yani nihai sonuca kadar sürecektir.¹⁵ İşletmelerde de stratejik kontrol benzer bir şekilde uygulanmaktadır.

İşletmeler için de nihai amaç, varlığını sürdürmek, rekabet üstünlüğü sağlamak olduğundan işletme var olduğu sürece, misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda, standartlarını oluşturmalı, fiili durumunu ölçmeli, standartlar ile fiili durumu karşılaştırmalı ve gerekli iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. Ancak bunu gerçekleştirmek her zaman çok da kolay olmamaktadır. Bu nedenle şirketler stratejilerin kontrolü ve performans ölçümü için bazı bütünleşik teknikler kullanmaktadırlar. Bu teknikler geçmişe dönük ya da ileriye dönük teknikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örneğin gider, gelir ve kar merkezleri aracılığı ile yapılan kontroller genellikle finansal amaçlara yöneliktir ve geriye dönük kontrollerdir. Yani işler ve faaliyetler bittikten sonra kontrol yapılır. Oysa günümüz koşullarında stratejik düzenlemelerin zamanından önce yapılabilmesine olanak tanıyan, ileriye yönelik stratejik kontrollerin yapılması artık bir gerekliliktir. Örneğin kilit başarı faktörlerinin belirlenmesi ve kontrolü bu tür çalışmaları kapsamaktadır.¹⁶

¹⁴ Atkinson, a.g.m, s.1446

¹⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e, s.400

¹⁶ A.g.e, s.415

Kilit başarı faktörlerinin analizinde işletmeler başarıya ulaşmak için önemli gördükleri faktörler içinden (işletmenin büyümesi, çıktı miktarı, kalite, rekabetin derecesi vb.) kendilerine özgü spesifik olanlarını kilit başarı faktörleri olarak belirlerler ve bunları takip ederek stratejinin başarılı olup olmadığını değerlendirirler. Kilit başarı faktörlerini daha da sınırlandırarak, işletmeyi sıçratarak rakiplerinden öne geçmesini sağlayacak unsurların belirlenerek kontrol edilmesi de ileriye yönelik bir fırsatı görerek buna yönelmeyi ve bu alandaki performansı ölçmeyi içerdiğinden ileriye yönelik bir stratejik kontroldür.

İşletmelerde seçilen stratejilerin ve stratejik amaçların birer performans kriteri halinde gösterilmesine ve değerlendirilmesine olanak tanıyan Performans Karnesi* yaklaşımı ileriye dönük stratejik kontrol tekniklerine verilebilecek en güzel örneklerden biridir.

Performans Karnesi, finansal göstergelerin bir firmanın performansını değerlemek için yeterli olmadığı görüşüyle, ilk defa Kaplan ve Norton tarafından ileri sürülmüş bir yaklaşımdır. Finansal ölçülere dayanan geleneksel performans ölçüm modelleri geçmişteki olayları anlatırken, Performans Karnesi, gelecek performansı yönlendiren ölçüler ile (öncü göstergeler) geçmiş performans ölçülerini tamamlayabilmektedir.¹⁷ Performans Karnesinde, tüm hedef ve finansal ölçüler, işletmenin vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenmektedir. Böylece stratejik kontrol evresinde yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerini doğrudan stratejik amaçlara yöneltecek performans ölçüleri kullanılabilir.

Kurulan stratejik kontrol mekanizmalarının koordine edilmiş finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini içermesinin yanında, günümüzde kontrol sistemlerinin yüksek değişkenlik gösteren rekabet alanlarına uygun esnekliğe sahip olması da gerekmektedir. Bu tür sistemlerin eksikliğinde stratejilerin uygulamaya konması oldukça

* Bu kavrama karşılık olarak, “Başarı Karnesi”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Değerleme Kartı”, “İşletme Karnesi”, “Kurumsal Karne”, “Puankartı”, “Strateji Karnesi”, “Verimlilik ve Başarı Karnesi” gibi farklı türkçe ifadeler kullanılabilir gibi, “balanced scorecard” kavramını tercüme etmeden aynen kullananlar da bulunmaktadır. Bu çalışmada kavram Performans Karnesi olarak ifade edilecektir.

¹⁷ Akman, Özgür, Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003 s.40-41

zorlaşmaktadır.¹⁸ Performans Karnesi yaklaşımı, şartlardaki değişime cevap verebilen dinamik bir yapı olduğundan performansın ölçümü sonucundaki mevcut durumun gerektirdiği değişikliklerin stratejilere ve sonrasında faaliyetlere aktarılmasına yardımcı olmaktadır.

¹⁸ Atkinson, a.g.m, s.1447

1.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ÖNEMİ

“Eğer üzerinde konuştuğunuz şeyi ölçebiliyor ve ölçtüğünüzü rakamlar ile ifade edebiliyorsanız onun hakkında bir şeyler biliyorsunuz demektir, aksi takdirde bilginiz sığ ve pek de tatmin edici olmayan bir bilgi çeşididir.”¹⁹ 1824 yılında performans ölçümü ile ilgili söylenmiş bu söz, performans ve performans ölçümü konusunun ne kadar eskilere dayandığı konusunda fikir verebilir. Gerçekten de performans ölçümü yıllarca üzerinde tartışılmış ve halen de tartışılmakta olan bir konudur.

İşletmeler, günün şartlarına göre belirledikleri stratejilerini gerçekleştirmek ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için birçok faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetlerin sonucunda işletmenin başarısı, hedeflere ulaşma derecesi kısacası performansı ortaya çıkmış olur. İşletmeler faaliyetlerinin sonucunu ölçmek, ulaşmak istedikleri performansın neresinde olduklarını görmek isterler. Çünkü ancak bu yolla etkili stratejiler belirleyip uygulayabilir, çalışan davranışlarına rehberlik edebilir, yönetsel etkinliği değerlendirebilirler.²⁰

İster tam olarak, mükemmel ve sistematik bir şekilde olsun, isterse de geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her organizasyon performans ölçümü yapmaktadır. Performans ölçümü, yöneticilere alacakları kararlarda ışık tutmanın yanında, işletme sahiplerine, muhtemel yatırımcılara, kredi verenlere, satıcılara ve müşterilere de şirketin performansı konusunda fikir vermektedir. Bu nedenle performans ölçümü, işletmenin iç çevresi yanında dış çevresini de ilgilendirmektedir.

Genellikle performans ölçüm sistemlerinin kullanılma amaçları şu şekilde sıralanabilir:²¹

- Genel olarak işletmenin başarılı olup olmadığını belirlemek, performansı yönetmek
- İşletmenin müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek
- İşletmenin faaliyetlerini değerlendirme olanağı sağlamak.

¹⁹ Neely, Andy; Gregory, Mike; Platts, Ken, “Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda”, International Journal of Operations & Production Management, vol. 25 no. 12, 2005, s.1228

²⁰ Güner, M.Fatih, Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2006, s.4

²¹ Coşkun Ali, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.4

- İyileştirme potansiyeli olan alanları tespit etmek.
- Kararların, duygusal ve sezgisel inanışların aksine gerçek verilere dayandırılarak alındığından emin olmak.
- İşletme süreçlerindeki iyileştirme çabalarının durumunu izleyebilmek
- Motivasyonu güçlendirmek, iletişimi iyileştirmek²²

Nelly'e göre günümüzde performans ölçümünün bu kadar önemli olmasının sebebi iş dünyasındaki yapısal değişim, yoğun rekabet, işletmelerin durmaksızın gelişim isteği, ulusal ve uluslar arası kalite ödülleri, dışsal taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gücüdür.²³ Tüm bu değişimler şirketleri, durumlarını sürekli değerlendirebilen ve gerekli önlemleri almalarına yardımcı olabilen ve stratejilere yön verebilen stratejik performans ölçümlerine yönlendirmektedir.

Bugüne kadar performans ölçümü işletme yöneticileri ve yönetim muhasebesi uygulamacılarının üzerine araştırma yaptığı bir konu olmanın yanı sıra, iktisat, insan kaynakları yönetimi, psikoloji, sosyoloji ve pazarlama birçok farklı disiplinden araştırmacının da ilgisini çeken bir konu olmuştur.

1.3.1 Performans Ölçümünün Tanımı

Performans ölçümü ile ilgili yazında en çok tekrarlanan tanım, “geçmiş faaliyetlerin etkinliğinin ve etkililiğinin ölçülmesi” olmuştur.

Performans, tüm faaliyetlerin en son sonucudur ve performansın değerlendirilmesinde odaklanılan, şirketin o andaki faaliyet ve davranışlarının etkililiği ve etkinliğidir.²⁴

Kotler'e göre, pazarlama açısından şirketlerin rakiplerinden daha etkin ve etkili bir biçimde müşterilerini tatmin ederek hedeflerine ulaşmaları onların performansını gösterir. Tanımdaki etkinlik hangi müşteri ihtiyaçlarına ulaşıldığını kapsar, etkililik ise, şirketin belli

²² Fai Pun, Kit- Sydney White, Anthony,” A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems And Frameworks”, International Journal of Management Reviews, vol.7 , no: 1, 2005, ss. 49–71, s.50

²³ Nelly, Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and Why Next”, International Journal of Operations and Production Management, vol 19, no:2, 1999, s.2005

²⁴ Samir, Ghosh ve Subrata, Mukherjee, “Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Scorecard : An Overview” Vidyasagar University Journal Of Commerce, vol. 11, March 2006, s.65

bir seviyede müşteri memnuniyetini sağlarken, kaynakları ne kadar ekonomik kullandığının ölçüsüdür.²⁵

Nelly'de benzer şekilde performans ölçümünü faaliyetlerin etkililiğinin ve etkinliğinin ölçülmesi olarak tanımlamıştır. Performans ölçüsü faaliyetlerin etkililiğini ve etkinliğini sayısal olarak ifade eden metriklerdir ve bu metriklerin oluşturduğu seri ise performans ölçüm sistemini oluşturmaktadır.²⁶

Bu tanımlar her ne kadar işlerin etkililiğinin yanında etkinliğini vurguluyor olsa da, tam olarak neyin, neden ölçüldüğüne açıklık getirmediğinden yetersiz görülebilir. Moullin'in yapmış olduğu ve konuya daha geniş bir açıdan bakan tanım ise şöyledir: "Performans ölçümü, bir şirketin ne kadar iyi yönetildiğinin, başta müşteriler olmak üzere tüm işbirliklerine ne kadar değer kattığının değerlendirilmesidir".²⁷ Bu tanım ilerleyen bölümlerde de değinileceği gibi, organizasyonun yönetilmesinde, müşteri ve diğer işbirliklerine değer katılmasında seçkin bir uygulama olan iş mükemmelliği modeli ile de yakından ilişkilidir. İş mükemmelliği modeline göre performans ölçümü kendi başına organizasyonun nasıl yönetildiğinin bir parçasıdır aynı zamanda müşterilere ve diğer işbirliklerine değer sağlayan bir sistemdir.

1.3.2 Performans Ölçümünün Boyutları

Yukarıdaki tanımlarda da karşımıza çıkan, performans ölçümünün en temel iki boyutu etkinlik ve etkililiktir. Bunun yanında bu iki kavram birbiriyle ve verimlilik kavramı ile yakından ilişkili olup, çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Türkçe yazında bu kavramların tanımlarıyla ilgili bir belirsizlik mevcuttur. Aşağıda bu kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmaktadır.

Etkinlik (Efficiency – L'efficience) kelimesi günümüzde, iktisat ve işletme yazınının dışında, birçok alanda (kültürel, sanatsal etkinlik vb.) kullanılmaktadır. Kavram, iktisadi anlamda Fransızca L'efficacitè kelimesinin karşılığıdır ve "minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuçlar elde etme kapasitesi"dir.²⁸

²⁵ Neely et al., 2005, a.g.m, s. 1228

²⁶ A.g.m, a.g.y.

²⁷ Moullin, Max, "Performance Measurement Definitions : Linking Performance Measurement And Organisational Excellence, International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 20, no. 3, 2007, s.182

²⁸ Suiçmez, Halit, "Verimlilik ve Etkinlik Terimleri", Mülkiye Dergisi, Cilt: XXVI, Sayı: 234, 2008, s.178

Genellikle kaynaklarda, “Gerçekleşen Çıktı / Beklenen Çıktı x 100” formülüyle ifade edilmektedir. Girdilerin tam ve doğru kullanılmasını anlatır.

Etkinliğin hedeflenen bir amaca ulaşma ölçüsü olarak tanımlandığı da görülmektedir.²⁹ Etkinlik bir sürecin çıktısını hesaplamada kullanılmakla birlikte, aynı zamanda hedeflerin başarılması ile de ilgilidir. Organizasyonun, grup ve süreç sorumluluklarının arzu edilen sonuçlara ulaşip ulaşmadıklarını da yansıtmaktadır.³⁰

Peter Drucker’e göre yönetim ve organizasyonel alanında etkinlik (efficiency), işlerin doğru yapılması anlamında olup önemli bir performans ölçme kriteridir.³¹

Bu çalışma da etkinlik, organizasyonun işleri doğru yaparak amaçladıklarının ne kadarını gerçekleştirdiğini gösteren temel bir performans boyutu anlamında kabul edilmektedir.

Etkililiğin de (effectiveness) amaçlara yönelik bir kavram olduğunu açıklayan araştırmacılar vardır. Etkililik bir organizasyonel amaca ulaşmak için tüketilen kaynak miktarına odaklanmaktadır. Bir organizasyonun etkililiği, kullanılması gereken kaynak miktarının, gerçekte kullanılan kaynak miktarına yüzdesel oranı olarak ifade edilmektedir.³²

Etkililik ayrıca “doğru şeylerin yapılması” olarak da tanımlanır. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etkili değildir.³³ Etkili olmayan bir faaliyet ise ne kadar etkin olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir.

Verimlilik (üretkenlik) kavramı ise, dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup asıl olarak etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla birlikte randıman, yenilik çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır.³⁴ Verimliliğe ilişkin birçok tanım olmasına rağmen bu tanımlar aşağı yukarı aynı şeyi anlatmakta, çıktı/ girdi oranına dayanmaktadır.

²⁹ Top, Aykut, Üretim Sistemleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.12.

³⁰ Efil, a.g.e, s.5

³¹ Kök, Recep ve Ertuğrul Deliktaş, *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)* DEÜ İİBF Yayınları İzmir, 2003 s.44

³² Efil, a.g.e, s.353

³³ Akal, Zuhale, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak, 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 27 Kasım 2007

³⁴ Baş, Melih İ. ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları :435 Ankara, 1990 s.36

Verimlilik en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge olarak tanımlanabilir.³⁵

Böyle bir durum ise hem etkinliği hem de etkililiği beraber gerektirir. Etkili olabilmek için doğru kaynak kullanımı ile doğru işleri yapmak, etkin olabilmek için ise işleri doğru yaparak ideal sonuçları elde edebilmek gerekmektedir. Bir organizasyon hem etkin hem de etkili olmayı başarabildiği sürece, en az çaba ile en çok çıktıyı elde eden verimli bir organizasyon olacaktır.

Görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik performansın temel iki boyutudur ve ikisinin varlığında verimlilik beraberinde gelmektedir. Doğru işin doğru biçimde yapılması önemlidir ve ancak bu şekilde yüksek bir performans sağlanabilir.

Performans ölçümüne klasik bir yaklaşım olan Sink and Tuttle Modeli bir şirketin performansının 7 boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bu boyutlar; etkinlik, etkililik, verimlilik, kalite, karlılık, çalışma yaşamının kalitesi ve yenilik olarak sıralanmaktadır. Bu yaklaşım her ne kadar klasik bir yaklaşım olsa da performansın bu 7 boyutu günümüzde de halen geçerlidir.³⁶ Ancak gelişen ve değişen pazar yapısının etkisi ile günden güne zamanının gerekliliklerini yansıtan, kalite esaslı performans ölçümleri ve stratejik yönetim esaslı performans ölçümü yaklaşımları performans ölçümüne yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu boyutlara ileri de detaylı olarak değinilecektir.

1.3.3 Performans Ölçümünün Gelişimi

Yazında performans ölçümü konusunda iki farklı dönemden bahsedilmektedir. İlk dönem 1880'lerin sonunda başlar ve 1980'lere kadar sürer. Bu dönem içinde özellikle vurgulanan kar, yatırım karlılığı ve üretkenlik gibi geleneksel performans ölçümleri olmuştur. İkinci dönem ise 1980'lerin sonunda dünya pazarındaki değişime paralel olarak başlamıştır. Şirketler o yıllarda, daha yüksek kaliteyi daha az maliyetle üretebilen ve oldukça fazla çeşit sunabilen uzak ülkelerdeki rakiplerine göre pazar paylarını kaybetmeye başlamışlardır. Rekabet avantajını tekrar ele geçirebilmek için stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden, kalite ve esnekliğe çevirmekle kalmayarak JIT (Tam Zamanında Üretim), TKY FMS (Esnek Üretim Sistemleri) gibi yeni teknolojiler ve üretim yönetimi felsefeleri uygulamaya başlamışlardır. Tüm bu değişikliklerin uygulanması geleneksel performans

³⁵ Efil, a.g.e, s.5

³⁶ Tangen, a.g.m, s.727

ölçülerinin pek çok kısıtları olduğunu ve yeni performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.³⁷

Özellikle stratejik yönetimin şirketlerde ön plana çıkması ile şirketler pek çok yeni faaliyet alanında rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmek amacıyla stratejiler belirlemiş ve faaliyetler planlamışlardır. Bunun bir sonucu olarak, şirketteki performans ölçüm sistemlerinin finansal kontrolden çok, faaliyetleri kontrol eden sistemler olması istenmiştir. Çünkü ancak bu şekilde stratejileri destekleyen faaliyetlerin performansını izlemek mümkün olabilmektedir.

1.3.3.1 Geleneksel Performans Ölçüleri ve Kısıtları

Geleneksel Performans Ölçüleri esas olarak yönetim muhasebesi sistemlerine dayanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak çoğu ölçü finansal bilgilere odaklanmıştır. (Yatırım karlılığı, kişi başına satış, birim başına kar, üretkenlik) Bu tür performans ölçüleri pek çok kısıtlara sahiptir. Bu ölçülerin günümüz rekabet koşullarında kullanımını azaltan kısıtlar aşağıda genel ve özel kısıtlar olmak üzere iki kategoride sıralanmıştır.

1.3.3.1.1 Geleneksel Performans Ölçülerinin Özel Kısıtları

Geleneksel performans ölçülerinden en önemli üçü, verimlilik, maliyet ve kar ölçüleridir. Ancak belirttiğimiz gibi yalnızca bu ölçüleri kullanmak etkin bir performans ölçümü için yeterli olmamaktadır. Bu ölçülerin yetersizliklerine tek tek aşağıda değinilmektedir.

Verimlilik (Üretkenlik)

Verimlilik, tüketilen kaynaklar ile elde edilen ürünlerde değişim olarak ifade edilmektedir. Daha önceki dönemlere göre daha fazla ya da daha iyi ürün elde edilmişse verimlilik artmış olarak değerlendirilmektedir. Geniş anlamda verimlilik, bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir. Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan bir boyuttur.³⁸

³⁷ Ghalayini, Alaa M. ve S. Noble, James, "Changing Basis of Performance Measurement", International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no.8,1996, s.63

³⁸ Ağca, Veysel, İş Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2005, s.176

Verimlilik ölçüsünün kısıtlarından bahsederken verimliliğin 3 farklı çeşidinden bahsedilebilir.³⁹ İlki, kısmi verimliliktir. Kısmi verimliliği kullanmamanın en büyük tehlikesi sadece bir girdiye odaklanarak diğerlerini göz ardı etmektir. İkinci verimlilik ölçü çeşidi toplam verimliliktir ki, bu ölçüde aksine sistemdeki aslında homojen olmayan tüm girdilere cevap vermeye çalışıldığından, çok fazla veri toplayarak yüksek maliyeti beraberinde getirmektedir. Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre yöneticiler toplam verimlilik ölçülerini, indirekt ve zor anlaşılır bulmaktadır.⁴⁰ Sonucu kısıt ise verimlilik paradoksudur.⁴¹ Sadece verimliliği iyileştirmeye odaklanmanın bazı dezavantajları olabilir. Verimlilik büyük çoğunlukla direkt işçilik ile ilgilenir ve artık direkt işçilik eskisi kadar önemli bir maliyet unsuru olmaktan çıkmıştır. Dolayısıyla direkt işçilik maliyetlerin azaltılması ve direkt işçiliğin etkinliğinin artırılmasının fabrikanın tümünde görülecek performans artışına katkısı çok da fazla olmamaktadır.

Maliyet

Bugüne kadar rekabet avantajı kazanılmasında maliyetlerin azaltılmasının her zaman çok büyük etkisi olduğu düşünülmüştür. Oysa artık müşteri istekleri değişmiştir. Maliyetler, birçok pazarda rekabet edebilmek için bir etmendir fakat tek başına en önemli etmen değildir. Rekabetçi olabilmek için asıl odaklanılması gereken konular, kalite, teslimat, müşteri hizmetleri, esneklik ve etkin sermaye dağılımı olmuştur. Bunlar her ne kadar kendiliğinden maliyetleri düşürmese de pazarda başarılı olabilmek için çok önemlidir.⁴² Bu nedenle artık sadece maliyet ölçüsü tek başına yetersiz kalmakta, kalite, teslimat, müşteri hizmetleri, esneklik gibi performans ölçüleri ile beraber düşünülmesi gerekmektedir.

Kar

İşletmelerin büyük çoğunluğunun temel amacı kar etmek olduğundan performans ölçülürken ilk akla gelen işletmenin karlılığı olmaktadır.⁴³ Bir işletmenin karlılığının

³⁹ Ghalayini ve Noble, a.g.m, s.4

⁴⁰ Armitage, Howard ve Atkinson, Anthony, "The choice of productivity measured in organizations", in Kaplan, R.S. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1990, s.94

⁴¹ Ghalayini, a.g.m, a.g.y.

⁴² Ghalayini, a.g.m, s.5

⁴³ Cengiz, Erdamal ve Ferhal Orhol, Basık, Finansal Muhasebe ve Tek Düzen Muhasebe Sistemi, Dönence, İstanbul, 2003, s.41

ölçülmesinde en çok kullanılan oranlar yatırımın getirisi, varlıkların getirisi ve öz kaynakların getirisidir.

Kârlılık, finansal performansın en önemli boyutu olarak ele alınmıştır. Çünkü kârlılık, likiditeyi ve sermaye yapısını etkilemektedir. Neo-klasik ekonomistlere, Taylor ve Fayol gibi klasik yönetim teorisyenlerine göre kâr maksimizasyonu tüm şirketlerin tek hedefidir. Bu nedenle firmaların performansları karşılaştırılırken en çok kullanılan ölçütler kârlılık ölçütleri olmaktadır.⁴⁴

Oysa bir şirketin kar elde ediyor olması bu şirketin faaliyetlerinin, yönetiminin ve kontrol sisteminin yeterince etkin işlediğini göstermemektedir. Bu yüzden kar performans ölçüsü olarak kullanıldığında yalnızca bir problemin varlığına dikkat çekebilir. Problemin doğası ve sebebi konusunda fikir vermekten uzaktır. Kar birçok göstergenin bileşiminden oluşan bir gösterge olduğundan asıl problemin nerede olduğunu gösterememektedir. Dolayısıyla şirketin iyileştirmeye açık olan özel alanlarını tanımlayamamaktadır.

Bunun yanında karlılık oranlarının çok fazla kullanılması stratejilerin kurulmasına zarar verebilir ve stratejik hedefler ile çelişebilir.⁴⁵

Örneğin şirketin karlılığının ölçülmesinde en çok kullanılan oranlardan biri olan yatırımın getirisi oranı, yapılan herhangi bir yatırımın geri dönüşüm oranını hesaplamakta kullanılmaktadır. Bu orana bakarak şirket, aslında çok stratejik bir yatırımdan, karlılık oranı düşük gözüktüğünden dolayı vazgeçebilir.

1.3.3.1.2 Geleneksel Performans Ölçülerinin Genel Kısıtları:

Geleneksel Performans Sisteminin kısıtları birçok yazar tarafından tartışılan bir konu olmuştur. En çok değinilen genel kısıtlar aşağıdaki gibidir.⁴⁶

- Geleneksel performans ölçümünün temelini oluşturan finansal performans ölçüleri maliyet unsurları ile ilgilidir ve performansı sadece finansal terimler ile ifade etmeye çalışır. Ancak teslimat süresi, müşteri hizmetleri, kalite iyileştirmelerindeki pek çok değişikliğin (performans artış ya da azalmasının) para ile ifade edilmesi çok zordur.

⁴⁴ Erdil, Oya ve Kalkan, Adnan, “Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performansına Olan Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4, Sayı:7, 2005/1, s.108

⁴⁵ Coşkun, a.g.e, s.9

⁴⁶ Parker, Charles, “Performance Measurement”, Work Study, C: XLIX, no: 2, 2000, s.63; Tangen, a.g.m, s.727; Ghayalini et al., a.g.m, s.210, Coşkun, a.g.e, s.15

- Finansal raporlar genellikle aylık düzenlenir ve bir iki ay önceki kararların sonuçlarını ifade eder.
- Finansal ölçüler, departmanların kendilerine ait özellikleri ve öncelikleri olduklarını göz ardı ederek önceden belirlenmiş esnek olmayan bir formatta tüm departmanlar tarafında kullanılır.
- Finansal ölçüler, genelde kısa vadeli hedeflere yöneliktir. Bu nedenle araştırma-geliştirme, bakım, eğitim, yatırım gibi gelecekle ilgili konuların geri planda kalmasına veya ertelenmesine neden olmaktadır.
- Finansal ölçüler, müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi, çalışanların moral durumu gibi unsurları ölçmede başarısız olmaktadır.
- Finansal ölçüler, üretimde çalışanlara sorumluluk ve özerklik veren yeni yönetim sistemlerinde uygulanabilir değildir.
- Finansal ölçüler, aşırı üretimi cezalandırmaz ve kalitenin maliyetini tatmin edici bir şekilde belirleyemez.

1.3.3.2 Geleneksel Olmayan Performans Ölçüleri

Görüldüğü gibi geleneksel ölçüler olabildiğince özü vermeleri açısından kullanışlı olsalar da, şirketin performansında çok dar bir alana ışık tutmaktadırlar ve günümüz rekabet koşullarında yukarıda bahsettiğimiz performans ölçülerinin eksikliklerini kapatabilecek yeni performans ölçülerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleneksel olmayan performans ölçümlerini kullanmanın pek çok yararı vardır;⁴⁷

- Ölçüler finansal ölçülere göre zaman açısından daha yerindedir,
- Ölçüler ölçülebilir ve açıktır,
- Ölçüler işgücü için anlamlıdır bu nedenle sürekli iyileştirmeye yardımcıdır,
- Ölçüler şirket stratejileri ile uyumludur,

⁴⁷ Medori, David ve Steple, Derek, "A Framework For Auditing And Enhancing Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, vol. 20 no. 5, 2000, s.521

- Pazar koşulları değiştiğinde geleneksel olmayan finansal ölçüleri değiştirmek kolaydır bu nedenle esnekliğe yardımcı olur.

Geleneksel olmayan ölçüm sistemlerinin finansal ölçütlere kıyasla zamanında, ölçülebilir ve kesin; işgücü için anlamlı dolayısıyla sürekli gelişime yardımcı; firma amaç ve hedefleri ile uyumlu; pazar ihtiyaçları değiştikçe değişebilir, dolayısıyla esnek ölçütler olduğu söylenebilir. Ancak bir dezavantajı, firmanın kullanabileceği çok fazla sayıda geleneksel olmayan ölçüt olmasıdır, dolayısıyla firmanın hangi ölçütü kullanacağını bilmesi gereklidir. Geleneksel olmayan ölçüm sistemlerini uygulamanın bir diğer zorluğu, bu ölçütlerin sağladığı iyileştirmelerin para cinsi ile ifade edilemiyor olmasıdır. Geleneksel olmayan ölçütler ile kâr artışı arasındaki ilişki açık değildir. Bunlara ilave olarak Fisher (1992)'e göre, finansal olmayan ölçütler, kısa dönemlik perspektifte karmaşaya sebep olabilirler.⁴⁸

Özellikle 1980'li yılların sonlarında kurumsal performansın ölçülmesinde yeni ölçülere olan ilgi artmaya başlamıştır fakat bunların çoğu 1990'lı yıllara kadar desteklenmeyen, sınırlı çabalar olarak kalmıştır. 1990'lı yılların başlarında performans ölçümü konusunda temelden bir değişim yaşanmıştır. Performans ölçüm sistemleri oluşturulurken geleneksel performans ölçülerini dengeleyecek bir grup performans ölçüsü oluşturulmaya çalışılmıştır.⁴⁹ Bu şekilde şirket performansına finansal boyutun yanı sıra müşteri, çalışan vb. boyutlardan da bakabilen bütünsel performans ölçüm sistemleri geliştirilebilmiştir.

1990'larda ortaya çıkan Performans Karnesi yöntemi ile finansal olmayan performans ölçütlerinin de sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesi ve performans ölçüm sistemine uyumlu bir biçimde bağlanması sağlanmıştır. 2000'li yıllarda, işletmeler teknolojik gelişmelere paralel olarak performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır.⁵⁰ Örneğin, fonksiyonlara veya süreçlere göre tüm performans ölçülerinin şirketteki pek çok kullanıcı tarafından bir arada görülebilmesini ve takip edilebilmesini sağlayan yeni bilgisayar program ve yazılımları günden güne şirketlerin tercihi olmakta ve bu yazılımlar konusunda bir endüstri oluşmaktadır.

⁴⁸ Yüreğir, Oya ve Nakıboğlu, Gülsün, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, sayı:2, 2007, s.549

⁴⁹ Neely, Andy ve Bourne, Mike "Why measurement initiatives fail?", Measuring Business Excellence, vol. 4, 2000, s.5

⁵⁰ Coşkun, a.g.e, s.6

Performans ölçümündeki son 50 yılda meydana gelen gelişmeler Tablo 1.1'deki gibi özetlenmektedir.⁵¹

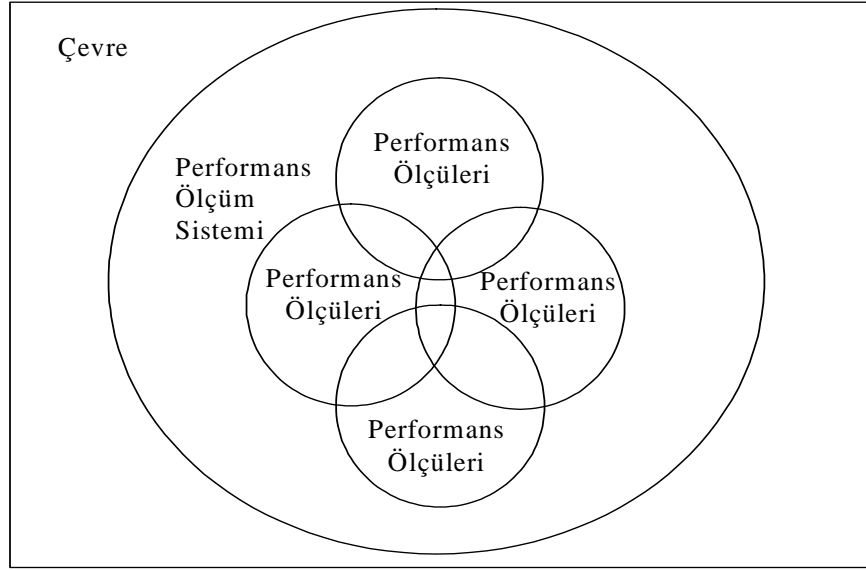
Tablo 1.1 Performans Ölçümünde Meydana Gelen Değişim

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960'lı yıllar	Finansal	Muhasebe kazançları Hisse başına kazanç Yatırım getirisi Net bugünkü değer
1970'li yıllar	Finansal	Muhasebe kazançları Artık değer Yatırım getirisi
1980'li yıllar	Finansal/Yönetmel	Birim maliyetler Katma bütçeler Faaliyet karları Nakit akışları
1990-2000'li yıllar	Finansal/Finansal Olmayan	Performans karnesi Ekonomik katma değer (EVA) Faaliyet tabanlı maliyetleme

⁵¹ A.g.e, a.g.y

1.4. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Performans ölçüm sistemi alt ve üst unsurları olan çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen açık bir sistem olarak düşünülmelidir. Aşağıdaki şekilde performans ölçüm sisteminin unsurları gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Performans Ölçüm Sistemi ⁵²

Şekilde görülen en alt unsur performans ölçüleridir. Performans ölçülerinin oluşturduğu her bir kategori farklı bir alanda organizasyonun farklı bir boyutundaki başarısını ölçmeye odaklanmıştır. Örneğin bir kategoride şirketin finansal performansı ile ilgili ölçüler olabileceken bir başka küme şirketin kalitesini ölçen performans ölçüleri olabilir. Bir performans ölçüm sistemi pek çok sayıda performans ölçüsü içerir. Bu performans ölçülerinin kategorize edilmesini konu alan Kaplan ve Norton'un öne sürdüğü Performans Karnesi gibi pek çok yaklaşım bulunmaktadır.

Performans ölçüm sistemi, performans ölçülerine bir bütün olarak bakan, sisteminin tüm uygun unsurları (iç, dış, finansal, finansal olmayan) kapsayıp kapsamadığını analiz eden, stratejilerinin yayılmasına olanak tanıyan, ilgili bilgilerin uygun noktalara geri bildirim sağlamasına izin veren, karar verme süreçlerini kolaylaştıran bir sistemdir.⁵³

⁵² Nelly, et al., a.g.m, 2005, s.1231

⁵³ Fai Pun, a.g.m, s.51

Her şeyden önce performans ölçümü ve yönetimi, işletmenin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığının izlenmesi olan kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, performansı ölçmeyi, hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırarak aradaki farkları hesaplamayı ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmeyi içermektedir.

İyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin taşınması gereken özellikler sırasıyla incelenmeye çalışılacaktır.

1.4.1 Performans Ölçüm Sisteminin Stratejik Hedefleri Desteklemesi

Performans ölçümü her ne kadar süreçlerin ölçülmesi anlamına gelse de en önemli etkisi faaliyetleri yönetmektir ve bu faaliyetler stratejileri gerçekleştirecek, stratejiler ile tutarlı faaliyetler olmalıdır.⁵⁴ Bu nedenle seçilecek performans ölçüleri çalışanların ne yaptıklarını doğrudan etkileyeceğinden stratejik bir biçimde konumlandırılmalıdırlar.

Performans ölçüm sisteminin, şirketin belirlediği stratejilerinin uygulanmasına olumsuz etki yaratacak faaliyetleri desteklemesi şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyecektir.⁵⁵ Bu nedenle zaman içinde stratejilerde bir takım değişimlerin olabileceğinin hatırlanması ve değişimlere paralel performans ölçülerinde değişiklikler yapılması önemlidir.

Performans ölçüm sistemi şirketin hedef ve stratejilerini desteklediği gibi bu stratejilere ne derece ulaşıldığının takip edilmesinde kullanılan en önemli araçtır. Şirkete stratejilerine ulaşma yolunda, yol gösteren bir rota niteliğindedir.

Performans ölçülerinin, stratejilerden türetilmiş olması ve belli stratejik değişkenlerin önemini destekliyor olması gerekliliği aslında çok uzun yıllardır tartışılan konulardan biri olmuştur.⁵⁶ Kuramda çoğu zaman stratejiler ile planların tamamen örtüştüğü varsayılmıştır. Ancak uygulamada bunun her zamanda gerçekleşmediği görülmüştür. Çünkü stratejiler gerçek hayatta daha karmaşık bir yapı içindedirler, stratejiler verilen kararlar ve izlenen faaliyetler ile şekillenmektedirler.⁵⁷ Örneğin en yüksek karlılıkla, en kaliteli ürünü

⁵⁴ Mintzberg, Henry, "Patterns in Strategy Formulation", Management Science, vol. 24, no. 9, 1978, s.936

⁵⁵ Tangen, a.g.m, s.728

⁵⁶ Skinner, Wickham, "Manufacturing – missing link in corporate strategy", Harvard Business Review, May-June, 1969, s.140

⁵⁷ Mintzberg, a.g.m, s.937

Avrupa’da satmayı strateji olarak belirlemiş otomotiv markası Nissan’ın, satın alma müdürü bir gün düşük maliyetle, düşük kalitede ürün alma kararı verirse, Nissan’ın belirlediği strateji de geçerliliğini kaybetmiş olur. Burada karşılaşılan kilit kelime tutarlılıktır. Alınan kararların ve faaliyetlerin tutarlılığı çok önemlidir, çünkü stratejiler ancak alınan kararlar ve uygulamaya konulan faaliyetler ile gerçekleşirler. Asıl zor olan bu tutarlılığının şirkette sağlanmasıdır. Bunun içinde çalışanların davranışlarını etkileyecek bir stratejik kontrol mekanizmasının gerekliliği şüphesizdir. Bu açıdan performans ölçümünü stratejik yönetimin bir parçası olarak çalışanların davranışlarını etkilemek için kullanmak gerekir.

1.4.2 Performans Ölçüm Sisteminin Uygun Bir Dengeye Sahip Olması

Performansa sadece finansal açıdan bakılmaması oldukça önemlidir. İyi bir performans ölçüm sistemi, şirketin başarısını temsil eden tüm önemli noktaları kapsayan ölçüleri içermelidir.

Performans ölçüm sisteminde dengeli bir yaklaşım şirketin iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesinde ve sürekli iyileştirmenin sağlanmasında kilit bir rol oynamaktadır.⁵⁸ Performans ölçüm sistemi, uygun biçimde uzun ve kısa dönem sonuçlara, farklı performanslara (maliyet, kalite, teslimat, esneklik), çeşitli perspektiflere (müşteri, paydaş, rakip) ve çeşitli organizasyonel kademelere (uluslar arası, bölgesel performans) odaklanmalıdır.⁵⁹ Böylece şirketler tek bir boyuta bağlı kalmadan kendi ihtiyaçlarına uygun olarak aralarında denge kurdukları birçok boyuta göre performanslarını değerlendirebilir, gelecek için daha sağlıklı kararlar alabilirler.

Performans ölçüm sisteminin dengeli boyutlara sahip olması kadar şirketin bu boyutlar arasındaki ilişkileri kurabilmesi de önemlidir. Şirket performansının iyileştirilmesini sağlayacak finansal ve finansal olmayan ölçüler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin şirket tarafından anlaşılması gerekir.⁶⁰ Örneğin müşteri memnuniyetindeki artışın finansal sonuçlar üzerinde nasıl bir iyileşme sağlayacağına ilişkin ilişki kurulamıyorsa, müşteri memnuniyetini ölçen performans ölçüsü fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü şirketin performansının iyileştirilmesi yönündeki katkısı belirsiz kalacaktır.

⁵⁸ Herbert, S. Robinson; Chimay, J. Anumba; Patricia, M. Carillo ve M. Al- Ghassani, Ahmed, “Business Performance Measurement Practices in Construction Engineering Organizations”, *Measuring Business Excellence*, vol.9, no:1, 2005, s.13

⁵⁹ Tangen, a.g.m, s.730

⁶⁰ Herbert, et al., a.g.m, s.21

Performans ölçümünün başlangıç noktası neyin ölçüleceğine karar verilmesidir ve bu karar performans ölçüm sisteminin yapılandırılmasında en zor aşamalardan biridir. Şirketin tüm aktivitelerini kapsayabilecek bir seri ölçünün yaratılması oldukça zor olmakla birlikte, yanlış seçimler, zaman ve kaynak kaybına neden olabilir.⁶¹ Bu nedenle gerçekten neyin ölçülmesinin gerekli olduğu, şirketin önceliklerine göre belirlenmeli, belirli bir dengeye göre seçilen finansal ve finansal olmayan ölçüler arasındaki ilişkiler kurulmalıdır.

Ancak yine de belirtmek gerekir ki, Performans ölçüleri ve perspektifleri arasında kurulacak ideal bir denge her şirket için farklı olacaktır. Çünkü şirketlerin sahip oldukları kaynaklara, buldukları çevrenin fırsat ve tehditlerine göre stratejileri farklılık gösterecek dolayısıyla ölçmek istedikleri de farklı olacaktır.

1.4.3 Performans Ölçüm Sisteminin Sınırlı Sayıda Performans Ölçüsü İçermesi

Performans ölçümü yanlış yapıldığında oldukça maliyetli olmaktadır, bu nedenle uygun bir fayda sağlamak için performans ölçülerinin sınırlı sayıda olması gerekir. Her bir ilgisiz bilgiyi toplamak ve analiz etmek ek bir maliyet ve zaman kaybına neden olmaktadır.

Bir performans ölçüm sisteminin etkinliği basit oluşuna dayanır. Yıllar boyunca performans ölçüm kriterlerinde büyük değişiklikler yaşanmıştır. 1980’li yıllarda problem yanlış şeyi ölçmekken bu günlerde yaşanan problem çok fazla şeyi ölçmeye çalışmaktır.⁶² Bu yüzden temelde, bir performans ölçüm sistemi, hem doğruyu hem de özü ölçmeye odaklanmalı, diğer bir deyişle şu iki amaca hizmet etmelidir: ilk olarak hangi ölçülerin önemli olduğuna karar vermek (filtrelemek) ve sonrasında hangi ölçünün hangi boyuta ait olacağına karar vermek (kümelemek) gerekmektedir.⁶³ Şirketin performansını ölçerken hangi boyutları (müşteri, paydaş, toplum vs.) seçeceği ve bu boyutlar altında neleri ölçmesi gerektiği şirketin belirlediği stratejilerine, kilit başarı faktörlerine ve önceliklerine göre şekillenmektedir.

1.4.4 Performans Ölçüm Sisteminin Kolay Ulaşılabilir Olması

Performans ölçüm sisteminin temel hedefi, önemli bilgilerin doğru zamanda doğru kişiye iletilmesidir. Hatırlanması gereken önemli bir nokta, performans ölçüm sisteminin

⁶¹ G.S, Sureshchandar; Rainer, Leisten, “Insights From Researchholistic Scorecard: Strategic Performance Measurement And Management In The Software Industry” Measuring Business Excellence”, vol.9, no:2, 2005, ss.12-29, p.24

⁶² Neely ve Bourne, a.g.m, s.4

⁶³ Sureshchandar ve Rainer, a.g.m, s.24

bilgilerin kolay bulunup kolay sunulması ve kolay anlaşılabilir olmasına imkan verecek şekilde dizayn edilmiş olmasıdır. Ölçüler sürekli iyileştirmeyi harekete geçirecek tarzda yapılandırılmalı ve hızlı bir geri bildirim sağlamalıdır.

1.4.5 Performans Ölçüm Sisteminin İç ve Dış Çevresiyle Uyum İçinde Olması

Şirketlerin Performans Yönetim Sistemleri çok geniş bir çevreyle etkileşim içindedir. Bu çevre şirketi oluşturan iç çevre ve şirketin faaliyet gösterdiği pazarı kapsayan dış çevre olarak iki temel boyutta incelenebilir.

1.4.5.1 İç Çevre

Performans ölçüm sisteminin iç çevre ile olan etkileşiminde temel belirleyici olan faktörlerden biri şirket kültürüdür. Performans ölçüm sistemi, Stratejik Kontrol Sisteminin bir parçası olarak düşünülürse, performans ölçüm sisteminin şirket kültürü ile ilgili bağlantısını da kurmak gerekmektedir. Çünkü şirket kültürünü ve şirket stratejilerini bir birinden ayrı düşünmemiz mümkün değildir.⁶⁴ Örneğin şirket kültüründe suçlamaların çok fazla yer aldığı bir şirkette, her birim için ölçü olarak hatalı ürün sayısının tutulması şirket kültürü ile bağlantılı olarak çalışanların yalana yönelmesini arttıracaktır.

Diğer bir iç çevre faktörü şirketin kabul etmiş olduğu organizasyonel yapı olabilir. Şirketin daha üretim ya da satış odaklı olması şirketin değerlendirme sistemini değiştirecektir. Pazarlamacılar performansı pazar payı, yeni marketler, satışlar yönünde değerlendirirken üreticiler performansı daha çok düşük maliyetlere ulaşım yönünden değerlendirirler. Başka bir araştırmacıya göre performans ölçüm sistemi, uygulanan üretim modeline göre oluşturulmalıdır. Örneğin JIT üretim sistemine göre kurulacak bir performans ölçüm sistemi işi değil grubu değerlendirmelidir. Ya da süreç yönetimini benimsemiş bir firma performans ölçüm sistemini de süreçler bazında yapılandırmalıdır.

Bunların yanında performans ölçüleri bölümlere göre de farklılık gösterecektir. Çünkü her performans ölçüsü her departman için uygun olmayabilir.

Kısacası bir şirketin performans ölçümünde izlediği yol o şirketin kurumsal kültürünü, stratejilerini ve şirket yapısını yansıtmalıdır.⁶⁵ Şirketlerin, performans ölçüm sistemlerini yapılandırırken, şirketteki mevcut vizyonu, misyonu, değerleri, yaşanan

⁶⁴ Nelly, et al., a.g.m, 2005, s.1250

⁶⁵ Medori ve Steple, a.g.m, s.520

kültürü, yürütülen yönetim anlayışını göz önünde bulundurmaları, şirkette bütünsel bir yaklaşım sağlanması açısından önemlidir.

1.4.5.2 Dış Çevre

Performans ölçüm sisteminin etkileşim içinde olduğu dış çevrenin iki önemli elemanı olduğundan söz edilebilir. Bunlardan biri müşteriler, diğeri ise rakiplerdir. Dengeli bir performans ölçüm sistemi özellikle bu iki elemandan gelecek bilgileri yöneticilere sağlamalıdır. Müşteri tatmini, kalite ile bağlantılı olarak incelenebilir. Rakiplerle ilgili performansın ölçülmesinde kullanılabilecek tekniklerin en önemlilerinden biri kıyaslamadır.

En iyi uygulamaların uyarlanması olarak bilinen kıyaslama (Benchmarking), daha yüksek bir performans standardının başarılması ve geliştirilmesi için bir örgütün içsel ve dışsal olarak değerlendirilmesiyle elde edilen en iyi uygulamaların tanımlanması, belirlenmesi, ölçülmesi, karşılaştırılması, öğrenilmesi, uyarlanması ve uygulanması için sistematik ve sürekli bir süreç olarak tanımlanabilir.⁶⁶ Genel olarak ölçülebilen ve gözlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceği kabul edilmektedir.⁶⁷ Kıyaslama şirkete rekabet çevresi içinde nerede olduğunu gösteren, performansını ve en iyi uygulamaları (best in class) görmesine olanak tanıyan ve bu yolla sürekli iyileştirmeyi tetikleyen bir uygulamadır. Kıyaslama sadece rakiplere odaklanmayabilir.

Kıyaslamamanın dört çeşidi vardır.⁶⁸

İç Kıyaslama: Kurum içinde veya bazen de aynı yere bağlı fabrikalar arasında olabilir. Verilere ulaşmadaki kolaylık ve verilerin güvenilirliği iç kıyaslamamanın en büyük avantajıdır.

Rakipler İle Kıyaslama: En yararlı olan kıyaslama çeşididir. Ancak rakiplerle yapılan kıyaslama da direk karşılaştırılabilir veri bulmak oldukça zordur.

Fonksiyonel Kıyaslama: Direk rakip olmayan firmalarla benzerlik gösteren konularda yapılan fonksiyonel karşılaştırmadır.

Jenerik Kıyaslama: Bir ürün ya da hizmet kategorisi için yapılan karşılaştırmadır. Örnek olarak fatura, gelen siparişler vb. verilebilir.

⁶⁶ Ensari, Hoşcan. "Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama", Önce Kalite (88), Şubat, 2005, s.63

⁶⁷ Efil, a.g.e, s.263

⁶⁸ Nelly, et al., a.g.m, 2005, s.1251

Kıyaslama süreci 4 temel aşamadan oluşur. İlk olarak kıyaslama yapılacak fonksiyon belirlenir (planlama), bundan sonra kıyaslama partneri yani en iyi uygulamaya sahip olan şirket seçilir, bunu performansta süreçlerde ve uygulamalardaki farklılıkların belirlenmesi, veri toplama ve analiz aşaması izler, analizlere göre performans hedefleri oluşturulur ve bu hedeflere ulaşmada kullanılacak planlar uygulamaya konur.⁶⁹ Xerox şirketinin uyguladığı kıyaslama modelinde bu 4 temel aşamanın yanında, beşinci bir aşama olarak olgunluk aşaması da uygulanmaktadır. Olgunluk aşamasında organizasyonun ulaştığı rekabet seviyesini koruyabilmesi için kıyaslama çalışmalarının kurumsallaştırılması ve tüm faaliyet alanlarına yayılması sağlanmaktadır.⁷⁰ Bu şekilde organizasyonel öğrenme sürekli ve sistematik olarak sağlanabilmektedir.

Mevcut performansın, rakiplerin performansına ve “sınıfında en iyi” örgütlerin performansına göre kesintisiz olarak kıyaslanması çok önemlidir. Sürekli iyileştirme ve daha iyi performans, ancak tüm çalışanlar tarafından bilinen ve benimsenen bir strateji çerçevesinde yapılan kıyaslama ile gerçekleşir.⁷¹ Şirketlerin rekabette buldukları çevre içinde rakiplerine göre nerede olduklarını görmelerine ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine imkan veren, rakiplerinden en iyi uygulamaları öğrenerek performanslarında sürekli iyileştirme sağlamalarını sağlayan kıyaslama tekniği, iyi yapılandırılmış bir performans ölçüm sisteminde yer alması gereken önemli bir uygulamadır.

Bu bölümde, geleneksel performans ölçülerinin yetersizliklerinden bahsedildikten sonra, günümüz rekabet çevrelerinde şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, iyi yapılandırılmış bir performans ölçüm sisteminin taşınması gereken özellikler açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulama bakıldığında, geleneksel performans ölçülerinin eksikliklerini gidermek için pek çok performans ölçüm sistemi model olarak geliştirilmiş olsa da, bunlardan hiç biri tam anlamıyla şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemiştir.

⁶⁹ Zirveyi Hedefleme: Daha İyi Bir Performans İçin Rekabetçi Kıyaslama; Bilgi Yönetimi, 2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=648; 24 Aralık 2007

⁷⁰ Efil, a.g.e, s.265

⁷¹ Sarialtin, Hatice ve Yilmazer, Aydın, “Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler” <http://www.aydinyilmazer.com/modules.php?name=Makale&op=print&id=22>, 17 Temmuz 2007

Bu bölümün son kısmında, uygulamacılar ve akademisyenler tarafından geleneksel performans ölçülerinin eksiklerini gidermek üzere son yıllarda geliştirilmiş yeni performans ölçüm sistemleri kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır.

1.5 GELENEKSEL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Geleneksel performans ölçülerinin günümüz şartlarında yetersiz kalması ile birlikte geliştirilen pek çok performans ölçüm sistemi, modeli ve çerçevesi, geleneksel olmayan performans ölçülerini kullanarak, performansın iyileştirilmesi için organizasyona bir yol sağlamaya çalışmışlardır. Bu tür performans ölçüm sistemlerinin en büyük amacı reaktif bir yönetim sistemi yerine proaktif bir yönetim sistemini desteklemektir.

Çok geniş bir yelpazede yer alan organizasyon faaliyetlerini ölçebilmek ve yönetebilmek için pek çok sayıda sistem geliştirilmiştir. Bu geliştirilen performans ölçüm sistemleri, genel olarak 2 grupta toplanabilir.⁷² Bunlardan ilki kalite esaslı olan ve öz-değerlemeyi vurgulayan Japonya ve Asya’da Deming Ödülü, Amerika’da Baldrige Ödülü ve Avrupa’da EFQM MM’i kullanan Avrupa Mükemmellik Ödülüdür. İkinci grup ise yöneticilere, iş süreçlerini ölçmede ve iyileştirmede yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış olan Performans Piramidi, Performans Karnesi Yaklaşımı, Cambridge Performans Ölçüm Süreci ve Performans Prizması gibi modellerdir.⁷³ Bu modellerden en çok ses getiren ve şirketler tarafından yaygın olarak kullanılan iki model, Performans Karnesi ve EFQM MM olmuştur. Diğerleri arasında ise performans piramidi (performance pyramid ya da SMART) ve performans prizması yaklaşımlarının klasik performans ölçüm sistemlerinin değişimine önemli katkıları olmuştur. Diğer taraftan ekonomik katma değer (economic value added – EVA) ve faaliyet tabanlı yönetim (activity-based management – ABM) gibi daha çok yönetim muhasebesi temelli yaklaşımlar da yenilikçi performans ölçüm sistemlerinde tetikçi rol oynamıştır.

1.5.1 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer

1980’li yıllardan itibaren maliyet ve yönetim muhasebesinin ilgi çeken konusu faaliyet tabanlı maliyet yönetimi olmuştur. Johnson ve Kaplan ve tarafından geleneksel maliyet muhasebesinin eksikliklerini gidermek ve yalnızca finansal performans ölçülerinin kullanımını sınırlandırmak amacıyla ortaya konmuş bir yaklaşımdır.⁷⁴ Bu yönüyle faaliyet tabanlı maliyetleme, sadece maliyet tespitine yönelik değil bunun yanında performans değerlendirme amacına da hizmet etmektedir.

⁷² Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L., “ Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM Excellence Model”, Measuring Business Performance, sayı: 7, 2003, s.15

⁷³ Fai Pun, a.g.m, s.50

⁷⁴ Tangen, a.g.m, s.728

Klasik maliyet muhasebesi sistemlerinde genel üretim giderleri iki aşamalı bir dağıtım ile gider yerlerine dağıtılmaktadır. Bu dağıtımda, kaynaklar ve mamuller arasındaki ilişki direkt işçilik saati ve makine saati gibi tek esasa dayalı olarak belirlendiğinden, nihai çıktının maliyeti de bu esasa dayalı olarak hesaplanmaktadır. Diğer tarafından faaliyet tabanlı maliyet yönetimi, tüm organizasyonel kaynakların faaliyetler tarafından kullanıldığından hareketle, faaliyetlere ilişkin maliyetlerin mamul, hizmet ve proje gibi çıktılara dağıtımını gerçekleştirmektedir.⁷⁵

Faaliyet tabanlı maliyetleme, endirekt maliyetleri dağıtırken sebep sonuç ilişkisini gözeterek, maliyetlerin faaliyetlere daha doğru bir şekilde dağıtılmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yolla kar marjlarının belirlenmesinde, hangi müşterinin daha karlı olduğunun tespit edilmesinde daha doğru ve güvenilir bir yaklaşım sağlayarak etkin kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyetlere ilişkin maliyetleri belirlerken, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili verilerin toplanması, gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin ve veriminin değerlendirilmesi sürecini de içine alır. Böylelikle organizasyonlarda faaliyet tabanlı maliyetlemenin kullanılması, hem sağlıklı bir maliyet bilgisi hem de sadece finansal ölçüleri içermeyen bir performans ölçümü sağlar.

Ekonomik Katma Değer (EKD) ise, son yıllarda dikkat çeken en önemli finansal performans ölçüsüdür. Yatırımın karlılığı ve öz sermaye karlılığı gibi geleneksel performans ölçüleri, sermaye maliyetini dikkate almadıklarından, işletmede yaratılan değeri doğru olarak ölçmede yetersizdirler. Son yıllarda yaygınlaşan “değere” dayalı yönetim anlayışının da bir sonucu olarak geliştirilen performans ölçütleri arasında en popüler olanı Ekonomik Katma Değer’dir.⁷⁶

Bir işletmenin EKD veya ekonomik karı, vergi sonrası net faaliyet karı ile o karı elde etmek için kullanılan sermaye maliyeti arasındaki farktır. Böylece EKD, bir işletmenin karının hesaplanmasında sermaye maliyetini bir masraf olarak dahil etmek suretiyle geleneksel muhasebeye dayalı kar hesaplamasından farklılaşmaktadır.⁷⁷ Günümüzde

⁷⁵ Kaygusuz, Sait, *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.13

⁷⁶ Sarialtin, Yılmaz, a.g.m, s.4

⁷⁷ Parlakkaya, Raif, “Maliyet ve Performans Yönetim Aracı Olarak Tümüleşik Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer Sistemi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:V, S:2, Aralık, 2003, s.77

faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyet etkinliğini artırmak için bir maliyetleme sistemi olarak kullanılırken; EKD, finansal etkinliği artırmak için kullanılan çağdaş bir finansal performans ölçüsüdür.

Faaliyet tabanlı yönetim ve EKD, işletme performansının daha doğru şekilde ölçülmesini sağlamakta ve bu sayede işletme performansını arttırmaktadır. Ancak, gelişmiş bir maliyet muhasebesi yöntemi, finansal ölçülerle olan problemi çözmeye yetmemektedir. Rekabet stratejileri ile bağlantılı üretim performansını ölçmede, maliyet dışındaki ölçülere mutlaka ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedendir ki son yıllarda birçok araştırmacı performans yönetim sistemine daha geniş boyutlardan bakabilecek, hem maliyet hem de maliyet dışı performans hedeflerini içeren sistemler geliştirmeye çalışmışlardır.

1.5.2 Performans Ölçümünde Kısıtlar Teorisi (Theory of constraints) Yaklaşımı

Birçok araştırmacı, aşırı bilgidan kaçınmak için performans ölçülerini kısıtlamanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Jackson ve Goldratt kısıtlar teorisi adında bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım 1980'li yılların ortasına kadar sürekli iyileştirme süreci olarak ortaya çıkmıştır. Kısıtlar teorisi araştırmacıları genel olarak üretim planlama ve zamanlama konularına odaklaşmanın yanında, performans ölçümü ile de ilgilenmişlerdir.

Kısıtlar teorisi anlayışı, işletmeyi bir sistem olarak görmektedir. Sistem ve sistemin bileşenleri karşılıklı ilişki içindedir. Her bir bileşen diğer bileşenler ile bağlantılıdır ve sistemin performansı, sistemi oluşturan bu bileşenlerin birbiri ile uyum içinde çalışmalarına bağlıdır.⁷⁸

İşletmeler, temel bir amaç doğrultusunda kurulmaktadır ve süreklilik anlayışına göre faaliyet göstermektedirler. İşletmenin, kar elde etmek ve karını arttırmak olarak belirlenen temel amacına ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi için performans değerlemesi yapılmaktadır. Kısıtlar teorisine göre bir şirketin hedeflerine ulaşma kabiliyetinin değerlendirilmesinde 3 evrensel performans ölçüsü kullanılır. Bu ölçüler; nakit akım, net kar, yatırımın karlılığıdır.

Kısıtlar teorisine göre, işletme performansını azaltan pek çok kısıt vardır. İşletmenin temel amacına ulaşmasını engelleyen her şey kısıt olarak kabul edilmektedir. Bu kısıtlar,

⁷⁸ Ima (Institute of Management Accountants),The Theory of Constraints Management System Fundamentals Statement on Management Accounting, Statement No: 4HH., 1999,s.3

piyasa kısıtları, kapasite kısıtları, politika kısıtları, planlama kısıtları, davranışsal kısıtlar gibi çeşitli türlerde olabilir.⁷⁹ Performansın arttırılabilmesi için işletmede bu kısıtların ortaya çıkarılarak giderilmesi gerekmektedir.

Kısıtlar teorisi bu kısıtları gidererek, sürekli iyileştirmenin başarıyla uygulanabileceği sistematik ve odaklanmış bir süreç önerir. Odaklanmanın 5 basamağı aşağıdaki gibi yönetilir.⁸⁰

1. Sistem kısıtlarının belirlenmesi
2. Sistem kısıtlarından nasıl yararlanılacağına karar verilmesi.
3. Yukarıdaki kararlar dışındaki tüm kararların 2. plana bırakılması
4. Sistem kısıtlarını kaldırmak
5. Bir kısıt aşıldığında birinci aşamaya geri dönmek.

Bir görüşe göre kısıtlar teorisi gerçeği gereğinden biraz fazla basitleştirmekte ve doğru olmasa da her zaman sistemde kısıtlar olduğunu farz etmektedir.⁸¹ Çalışmalar gösteriyor ki, kısıtlar teorisinin en güçlü yönü, önemli bilgilere odaklanmayı sağlamasıdır. Bunun yanında önemli bir avantajı ise kolay anlaşılır ve ulaşılır performans ölçüleri içermesidir. Buna rağmen, kısıtlar teorisi tek başına bir performans ölçüm istemi olmaktan uzaktır.

1.5.3 Performans Prizması

Performans Prizması, özellikle şirketin işbirlikleri (şirketin faaliyette bulunduğu çevrede etkileşim içinde bulunduğu müşteri, tedarikçi, toplum vb.) finansal olmayan boyutların performans ölçüm sistemine entegre edilmesinin önemini vurgulayan bir model olarak karşımıza çıkmıştır. Performans Prizması, performans ölçüm sisteminin 5 farklı, fakat bir biriyle ilişkili performans açısından organize edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu farklı performans alanları aşağıda sıralanmaktadır.⁸²

1. İşbirliklerin Tatmini: İşbirliklerimiz kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaç duyarlar.

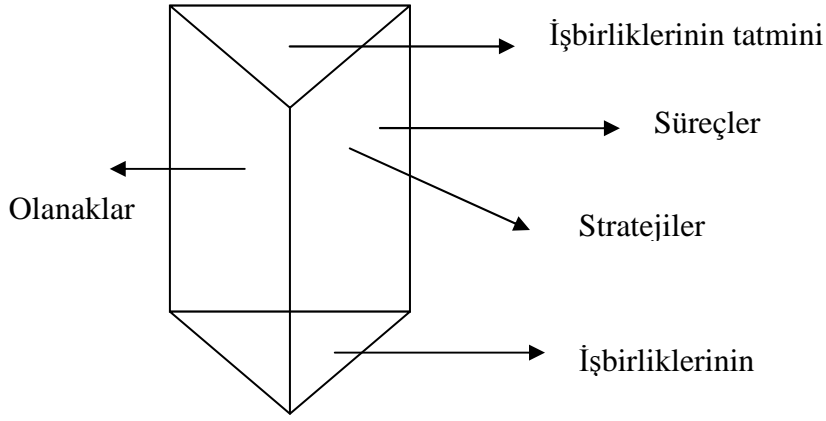
⁷⁹ Kaygusuz, Sait, “Kısıtlar Teorisi: Varsayımlar, Süreçler ve Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt:60, Sayı:4, s.138

⁸⁰ Goldratt, Eliyahu M. ve Cox, Jeff, *The Goal: Aprocess of Ongoint Improvement*, North River Press, 3th.Ed., 2004, s.304

⁸¹ Tangen, a.g.m, s. 732

⁸² Neely, Andy, Adams, Chris and Crowe, Paul, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, 2001, s.7

2. Stratejiler: Paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyacağımız stratejilerimiz nelerdir?
3. Süreçler: Stratejilerimizi ulaşılabilir yapmamıza imkan veren süreçler nelerdir?
4. Olanaklar: Şimdi ve gelecekte süreçlerimizi uygulamak için hangi olanaklar gerekiyor?
5. İşbirliklerin Katkıları: Bu olanakları sağlamak ve sürdürmek için neye ihtiyaç duyuyoruz, paydaşlarımızdan ne bekliyoruz?



Şekil 1.4 Performans Prizması⁸³

Performans Prizması diğer sistemlere göre işbirliklerine (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb.) çok daha geniş bir açıdan bakmaktadır. Öyle ki performans ölçüm sistemini oluştururken temel alınması gerekenin stratejilerden önce paydaşların istek ve ihtiyaçları olduğu savunulmakta ve stratejilerin de işbirliklerin istek ve ihtiyaçlarına göre formüle edilmesi gerektiği öne sürülmektedir.

Sistemin en güçlü yönü performans ölçüleri belirlenirken bugüne kadar genellikle göz ardı edilen işbirliklerini (çalışan, tedarikçi, müşteri vb) dikkate alması ve ölçülerin seçilmesi süreci başlamadan önce şirketin mevcut stratejilerini sorgulamasıdır. Bu yolla, sistem performans ölçülerinin güçlü bir şekilde kurulacağını garanti etmektedir.

⁸³ Nelly, 2001, a.g.m, s.8

Ancak, performans prizması her ne kadar geleneksel performans ölçümünün ötesine geçse de performans ölçülerinin nasıl değerlendirileceği ve nasıl iyileştirme sürecine katkıda bulunacağı konusunu açıklamada yetersiz kalmıştır.⁸⁴ Performans Prizması şirket performansına çalışan, tedarikçiler, müşteriler gibi farklı boyutlardan bakabilen çok boyutlu bir sistem önerse de, performans ölçülerden alınan geri bildirim, tekrar stratejik karar sürecine ve iyileştirme faaliyetlerine aktarabilecek kapalı bir döngü sağlayamadığından, tek başına ideal bir performans ölçüm sistemi olarak değerlendirilememektedir.

1.5.4 Performans Piramidi (Lynch-Cross)

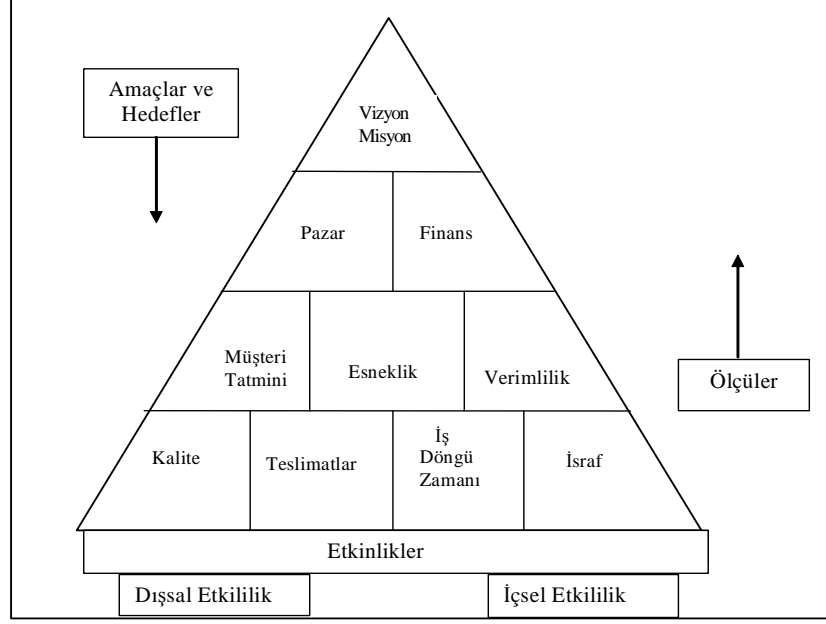
Çok boyutlu performans ölçüm modellerinden birisi de 1992 yılında Cross ve Lynch tarafından ortaya konan performans piramidi modelidir. Performans ölçüm sisteminin önemli bir gereksinimi, şirketin performans ölçüleri ile değişik hiyerarşik kademeleri arasında açık bir bağlantı bulunmasıdır. Bu şekilde tüm fonksiyonlar ve departmanlar aynı hedeflere hizmet ederler. Performans piramidi modeli bu bağlantılara nasıl ulaşılabileceğini gösteren modellerden biridir. Performans piramidinin amacı hedefleri müşteri önceliklerine bağlı kalarak üstten altta, ölçüleri alttan üstte dönüştürerek faaliyetler ile şirket stratejisi arasında bağ kurmaktır.

Şekil 1.5’de görüldüğü gibi performans piramidinin tepesinde organizasyonu tanımlayan şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonun elde etmek istediği sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansını ölçmektedir. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktararak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler, finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performansın iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Kalite ve teslimat ise müşteri tatminini desteklemektedir.⁸⁵ Böylelikle operasyonel faaliyetlerin stratejik hedeflere ulaşmak için planlandığı, kaliteye, zamana, finansal öğelere, müşteri tatminine ve çalışanlara duyarlı bir performans ölçüm sistemi çerçevesi oluşturulmaktadır.

⁸⁴ Tangen, a.g.m, 2004, s.733

⁸⁵ İsmet Barutçugil, “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002,s.14-16

Performans piramidinin en güçlü yönü, kurumsal hedefler ile operasyonel performans göstergeleri arasında bağ kurmasıdır.⁸⁶ Buna rağmen bu yaklaşım, kilit performans göstergelerini belirleyecek herhangi bir mekanizma sağlamadığı gibi, sürekli iyileştirme süreci ile açıkça bağlantılı değildir.



Şekil.1.5 Performans Piramidi⁸⁷

1.5.5 Kalite Esaslı Performans Ölçümü

Her gün artan küresel rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmek için yalın, müşteri odaklı temel iş stratejilerine ihtiyaçları vardır. TKY felsefesi temel iş stratejilerini gerçekleştirebilecek çeşitli yaklaşımlar sunmakta, öne sürdüğü iş uygulamaları ile, müşterilerin tatmin edilmesine, maliyetlerin düşürülmesine, üretkenliğin ve çıktı kalitesinin artırılmasına yardımcı olmakta kısaca iş mükemmelliğini güçlendirmektedir. Kalite yönetimi şirketler için uzun dönemli bir çaba gerektirmektedir ve bu uzun yolculukta şirketlerin kalite uygulamalarındaki başarılarını ve genel performanslarını ölçebilecekleri kalite ödül sistemleri tasarlanmıştır. Avrupa'dan, Asya'ya, Amerika'dan Singapur'a kadar pek çok ülke Kalite yönetimini benimsemiş ve kendi ulusal kalite ödül sistemlerini

⁸⁶ Ghalayini, a.g.m, s.74

⁸⁷ Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.15

kurmuşlardır.⁸⁸ Türkiye’de kurulmuş olan kalite derneği KalDer EFQM’in ulusal kalite ortağı olarak ülkemizde faaliyet göstermekte ve Ulusal Kalite Ödül sürecini uygulamaktadır.

Kalite ödül sistemlerinde performans ölçümü öz değerlendirme şeklinde yapılır. Öz değerlendirme, bir organizasyonun süreçlerinin ve sonuçlarının içerdeki çalışanlar veya dışardan gelen gözlemciler tarafından sürekli olarak ve sistemli bir şekilde gözden geçirilmesidir.⁸⁹ Bu ödüllerden en çok bilinenleri Japonya ve Asya’da Deming Ödülü (1951) , Kuzey Amerika’da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü 1987 (MBNQA), ve Avrupa’da, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Avrupa Kalite Ödülü’dür (1988).

Kalite ödülleri, uygulandıkları organizasyonlara, kalite stratejileri kıyaslama ve en iyi uygulamaların firmada gerçekleştirilmesi, öz değerlendirmenin yapılması ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar önermektedir.⁹⁰ Firmaların genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme metodolojisi içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir.

Mükemmellik modelleri firmanın birçok yönden kendisini değerlendirme ve performansını ölçme imkanı bulduğu, çok yönlü bir performans ölçüm sistemi olarak görülebilir, ancak performans ölçümünde bu modellerin tek başlarına kullanımları bir takım eksiklikleri de beraberinde getirmektedir. Mükemmellik modelleri firmaya pek çok iyileştirmeye açık yönünü tespit etme imkanı sağlamakta ancak bu alanlar arasında stratejik hedeflere bağlı nasıl bir önceliklendirme olması gerektiği konusunda yetersiz kalmaktadır.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında denilebilir ki, geleneksel performans ölçülerinin yetersizliklerini gidermek amacıyla son yıllarda geliştirilmiş olan geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri, tek başlarına günümüz organizasyonları için son nokta olamamış, yeni arayışlar devam etmiştir. Günümüzde bu sistemlerden en çok kullanılan Performans Karnesi ve EFQM MM, ideale en yakın sistemler olarak görülseler de, bir performans ölçüm sistemi olarak tek başlarına kullanımları organizasyonların tüm

⁸⁸ Pui-Mun, Lee ve A. Quazi, Hesan, “A Methodology For Developing A Self-Assessment Tool To Measure Quality Performance In Organizations”, International Journal of Quality&Reliability Management, vol.18, no. 2, 2001, s.118

⁸⁹ Coşkun, a.g.e s.21

⁹⁰ Vokurka, J. Robert; Stading, Gary L.; Brazeal, Jason, “A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards, Quality Progress”, Cilt: 33, Sayı: 8, 2000, s.41

ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde Performans Karnesi ve EFQM MM, ayrıntılı ve karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Bu modellerden birinin kullanımının diğerinin de kullanılmasına engel olup olmadığı sorusundan yola çıkarak, şirkete daha fazla değer katabilmek için iki modelin uyumlaştırılarak birlikte kullanımları araştırılacak ve sonucunda elde edilebilecek faydalar tartışılacaktır.

BÖLÜM II

STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MM'NİN UYUMLAŞTIRILARAK BİRLİKTE KULLANILABİLİRLİLİĞİ

2.1. EFQM MM VE PERFORMANS KARNESİ

Son yıllarda, stratejilerle hareket edebilmek ve dünyadaki mevcut rekabet içinde yer alabilmek için sürekli performans iyileştirilmesinin önemi biraz daha iyi anlaşılmıştır. Eski geleneksel performans ölçülerinin yetersiz kalmasıyla birlikte, ilgi yeni yükselen performans ölçülerine çevrilmiştir. Bu yeni sistem ve modellerin ortak eğilimi performans ölçüleri ile şirketin stratejileri ve vizyonu arasında bağ kurmaya çalışmak olmuştur.

Bu modellerden en kapsamlı olan ikisi; Performans Karnesi ve EFQM MM'i bütünleşik birer performans ölçüm sistemi olarak yaklaşık aynı tarihlerde yükselen ve ilgi gören iki model olmuş ve pek çokları tarafından karşılaştırılmış, bir birlerine alternatif görülmüştür.

Her iki model, şirketler için iyi birer performans ölçüm aracı olmanın yanında, performans ölçümünde şirketlere bütünsel bir çerçeve, stratejik bir yön ve öncelikler sağlamaktadır. Bunun yanında modeller, performans ölçümü sonucunda iyileştirme girişimlerinin uygulanabileceği bir mekanizma sunabilmektedir.¹ Bu yönleri ile önceliklerini ve hedeflerini belirlemede zorlanan, performans ölçüm sistemi ile iş performansının iyileştirilmesi konusunda ilişki kuramayan özellikle büyük ölçekli

¹ Herbert, S. Robinson; Chimay, J. Anumba; Patricia, M. Carillo and M. Al- Ghassani, Ahmed, "Business Performance Measurement Practices In Construction Engineering Organizations", Measuring Business Excellence, vol.9, no:1, 2005, s.18

firmaların EFQM MM'ine ve Performans Karnesi'ne olan ilgileri ve ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır.

EFQM MM ve Performans Karnesi, iyi bir yönetim neleri içermeli, şirket performansı nasıl yönetilmeli konularında ortak bir noktada birleşseler de bu noktaya değişik açılardan gelmektedirler. Yaklaşımların temelde farklı hikayeleri mevcuttur ve farklı kilit faydalar sağlamaya çalışırlar. Şirketin paydaşları ile birlikte performansın iyileştirmesi konusunda farklı diyalogları desteklerler. Oysa yüzeysel olarak bakıldığında Performans Karnesi ve EFQM MM'i benzer felsefe, içerik, sınıflandırmalar ile birbirine oldukça yakın ve birbiri ile uyumlu iki model olarak görünmektedir.² Dolayısıyla bu iki modeli performans ölçümünde birlikte kullanmak şirketlere her iki modelden bir sinerji yaratarak çok daha güçlü bir stratejik performans ölçüm sistemi sağlayabilir.

İlk bölümde stratejik yönetim ve performans ölçümü konusunda kavramsal ön bilgiler verildikten sonra ikinci bölümde bu çalışmanın asıl amacı olan, stratejik yönetim ve performans ölçümünde, Performans Karnesi ve EFQM MM'nin uyumlaştırılarak beraber kullanılabilirliği ele alınacaktır. Öncelikle her iki model ayrı ayrı ele alınarak modellerin yapısı, felsefesi ve işleyişi hakkında genel bir fikir kazanılacaktır. Ardından derinine inerek, iki modelin birbirinden ayrılan ve birbiri ile örtüşen yönleri ortaya konulacak, beraber kullanılabilirlikleri araştırılacaktır. Performans Karnesi ve EFQM MM organizasyona farklı faydalar sağlayan iki farklı model olduğundan performans ölçümünde, en üstün faydayı sağlayabilmek için, nasıl bir kombinasyonla bir araya getirilebilecekleri üzerine öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Burada ayrıca belirtmek gerekir ki yazı içinde, hem Performans Karnesi hem de EFQM MM için kullanılan "model" kelimesi sadece her iki modelin boyut ve kriterleri ile oluşturduğu çerçeveyi ifade etmemekte, bunun yanında performans ölçümü için bir süreç ve yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

² Lamotte, Gaelle ve Carter Geoff., "Are The Scorecard And The EFQM Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company ?" , EFQM Common Interest Day ,9 December 1999, s.2, <http://www.paceperformance.co.im/documents/>, 12 Haziran 2007

2.1.1 PERFORMANS KARNESİ

Endüstri çağından, bilgi çağına dönüşüm, küreselleşme ile birlikte ne istediğini bilen müşterileri, ürün çeşitlendirmeyi, çalışanların yetkinliklerini ve entellektüel sermayeyi ön plana çıkarmıştır. Bu yeni dünya da başarılı olabilmek için stratejileri başarı ile uygulayabilmek daha da önemli hale gelmiştir. Bunlara eş zamanlı olarak yeni performans ölçüm modelleri operasyonel bütçeleme ile stratejik planlar arasındaki boşluğu doldurmaya başlamıştır. Eski geleneksel finans odaklı ölçülerin yerini alan çok boyutlu performans ölçüleri, zorlu rekabetin getirdiği yönetsel zorunluluklara daha etkili odaklanmayı sağlayabilmektedir.³

Kaplan ve Norton'ın Performans Karnesi ile ilgili çalışmalarını başlattığı 1990'lı yıllarda; çalışan kapasitesi, veri tabanları, bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri, kalite, yanıt veren süreçler, yenilikçi ürün ve hizmetlere yapılan yatırımları yapıldıkları dönemin harcamaları olarak değerlendiren finansal hesap sistemi, şirketlerin birincil ölçümleme sistemi olmaya devam ediyordu. Ancak finansal raporlama sistemleri bir kuruluşun gayri maddi varlıklarının kapasitesini zenginleştirme yoluyla elde edilen değerlerin yönetimi ve ölçümü için bir temel sağlamamaktaydı.

Finansal ölçüler geçmişte neler olduğunu gayet iyi açıklıyor, bir şeyler kötü gittiğinde bunun habercisi olabiliyor fakat sonuçların nedenlerini açıklamakta ve nelerin iyi olabileceğine ışık tutmakta yetersiz kalıyordu.⁴ Oysa o yıllarda kısa vadeli finansal ölçülere odaklanmak yerine gelecekteki finansal başarının temelini oluşturacak gayri maddi varlıkları, bunlar ile ilgili stratejileri belirlemek bunları faaliyetlere dönüştürmek ve bu faaliyetlere odaklanmak gerekiyordu.

Oysa dünyanın her yerindeki her sektörden yöneticiler, göze çarpan bir performans talep eden bilgili ve seçkin müşterilerin istekleri doğrultusunda, insan sermayelerini ve bilgi kaynaklarını seferber etme ve yeni stratejilere dönüştürme, stratejileri uygulamaya koyma zorluğunu yaşıyorlardı.⁵

³ Atkinson, Helen, "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", Management Decision, vol. 44, no. 10, 2006, s.1442

⁴ Sanger, Mark, "Supporting The Balanced Scorecard", Work Study, vol: 47, no: 6, 1998, s.197

⁵ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., *Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*, çev. Şeyda Öztürk, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.1

İşte bu zorlukları aşmada Performans Karnesi gayri maddi varlıkları değerlendirmeyi amaçlayan bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır.⁶ Böylece hem maddi hem de gayri maddi varlıklardan değer yaratabilecek stratejileri tanımlamak ve stratejileri faaliyetlere dönüştürmek ve bu faaliyetlerin performansını ölçmek mümkün olmuştur.

Performans Karnesi, pek çok uygulamanın yanında çok tartışılmakla birlikte en çok ilgi gören stratejik performans yönetim aracıdır. Bu gün performans karnesinin şirketler tarafından kullanımı önemli boyutlara ulaşmıştır. Fortune dergisinin araştırmasına göre 1000 şirketten % 60'ı performans karnesini uygulamakta ve daha pek çok şirketin stratejileri ile faaliyetleri arasında bağlantı kurabilmek için performans karnesine yönelecekleri belirtilmektedir.⁷

Başlangıç aşamasında kar amaçlı ticari işletmeler düşünülerek tasarlanan Performans Karnesi yöntemi zamanla yaygınlaşmış ve kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır.

2.1.1.1 Performans Karnesi Kavramı Gelişimi ve Boyutları

Bu yöntemin ilk olarak ortaya çıkışı 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “Geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü (measuring performance in the organization of future)” adlı araştırmaya dayanmaktadır. David Norton ve Robert Kaplan danışmanlığında, birçok sektörden şirketle yürütülen araştırma sonuçları 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan “The balanced scorecard- measures that drive performance” isimli makale ile açıklanmıştır. 1993 yılında Performans Karnesinin birçok işletmede nasıl başarıyla uygulandığını açıklayan “Performans Karnesini uygulamak (Putting the balancedscorecard)” isimli makalelerini Harvard Business Review’de yayınlamışlardır.⁸ Böylelikle tanıtılan performans karnesi modeli ile performans ölçüm sistemine strateji temelli ve çok boyutlu yepyeni bir yaklaşım getirilmiştir.

⁶ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., “The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets”, Strategy and Leadership, vol.32, no:5, 2004, s.10

⁷ Atkinson, a.g.m, s.1442

⁸ Güner, M.Fatih, Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2006, s.34

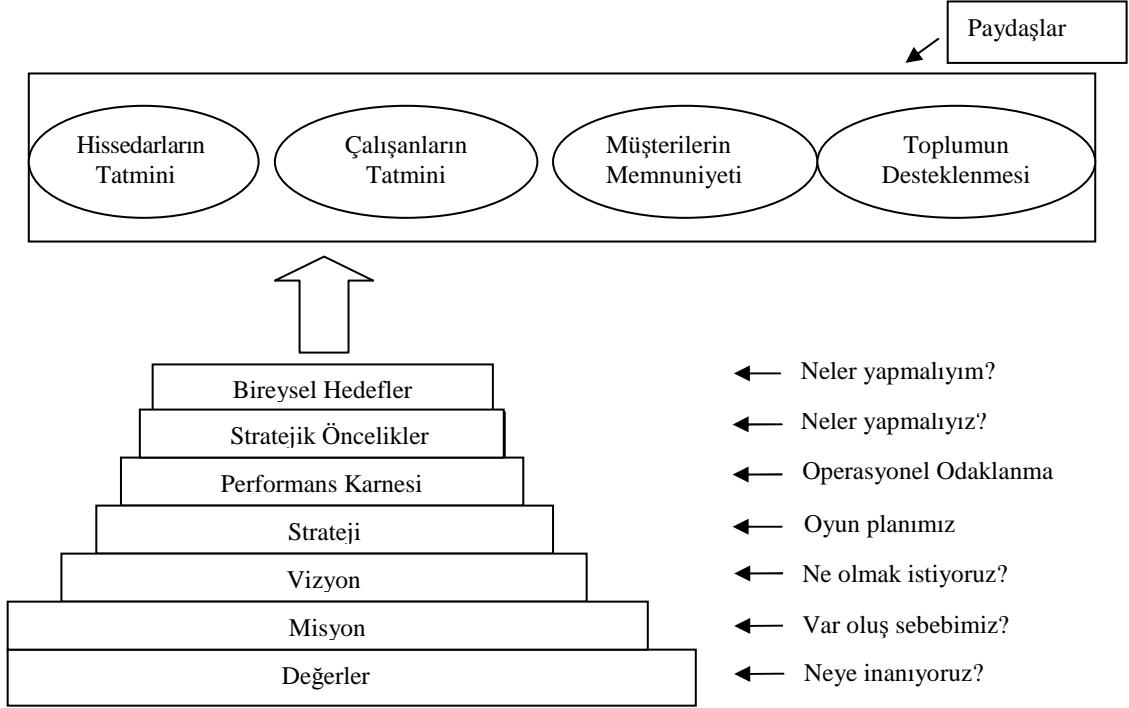
1992 yılından itibaren, performans ölçme sistemi olarak yapılandıkları Performans Karnesi, birçok şirketle yürütülen çalışmalar sonucunda biraz da şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda, stratejik yönetim odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Bundan sonraki çalışmalar işletmelerin nasıl stratejik odaklı işletmeler olabilecekleri sorusuna cevap arar nitelikte olmuştur ve tüm bu çalışmaların sonunda bugün anladığımız Performans Karnesi felsefesi ve yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Performans Karnesi yaklaşımı yazarlar tarafından “bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesi yatmaktadır.⁹ Performans Karnesi, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçüleri setine dönüştürerek, birbirine bağlı, amaçlar, ölçüler ve hedeflerden oluşan, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans ölçüm sistemidir.¹⁰ Performans Karnesi, böyle bir yapı sunarken, şirketin değerlerinden yola çıkarak her bir bireyin hedeflerine uzanan ve şirketin tüm paydaşlarının (müşteri, toplum vb.) beklentilerini içine alan bütünsel bir yaklaşım oluşturur.

Aşağıdaki şekil 2.1’de görülebileceği gibi Performans Karnesi oluşturulmadan önce, şirketin neye inandığı, var oluş sebebi, ileride ne olmak istediği, değerler, vizyon ve misyonun tanımlanması ile ortaya koyulmaktadır. Temelde bunlardan türetilmiş olan stratejiler, şirketin başarılı olmak için nasıl bir yol izleyeceğini belirler. Bundan sonra oluşturulan performans karnesi ile stratejiler operasyonel faaliyetlere aktarılır ve her bir bölümün ve her bir çalışanın öncelikleri, hedefleri belirlenir, takip edilir. Tüm bu sürecin hizmet ettiği ise organizasyonun hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi paydaşlarının tatmin edilmesidir.

⁹ Sevinç, Levent ve Yıldırım, Osman, “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, cilt:5, sayı:1, 2006, s.3

¹⁰ Coşkun, Ali, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.53



Şekil 2.1 Performans Karnesinin Bütünsel Yaklaşımı¹¹

Performans Karnesi bütünsel bir çatı olmanın yanında şirket üst yönetimi ve tüm şirket çalışanlarının, şirketin stratejik konular üzerinde fikir birliğine vardığı, stratejik konuların önceliklendirildiği ve taahhüt edildiği bir süreç olarak da kullanılmaktadır. Performans Karnesi şirketin stratejilerini somutlaştıran, operasyonel ve ölçülebilir şartlara dönüştüren bu şekilde stratejilerin uygulanmasını sağlayan, kararların alınmasına yön veren bir araçtır. Etkin bir şekilde kullanıldığında Performans Karnesi şirketin yönetim ekibinin, sürekli takip ettiği, tartıştığı gözden geçirdiği, yenilediği strateji gündemi için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Performans Karnesinin diğer performans ölçüm sistemlerinden en önemli farkı finansal performans ölçüleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçülerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte gayri maddi varlıklarının (intangible assets) değerini de dikkate alması ve performans ölçüm sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.¹²

¹¹ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.3

¹² Coşkun, a.g.e, s.53

Bu zamana kadar bazı yöneticiler ve araştırmacılar özellikle finansal ölçüleri odaklanırken bazıları da operasyonel ölçüler üzerinde durmuşlardır. Bu durum organizasyonun tüm genel performansını açık bir şekilde görmeyi engellemektedir. Oysa hem finansal hem de operasyonel ölçülerin dengelendiği bir performans ölçümü, şirketlere hem stratejik kararlar ve dış raporlamalar için önemli olan finansal ölçüleri hem de üretim ve dağıtım gibi operasyonel faaliyetlerinin sürekli takip edilebildiği finansal olmayan ölçüleri dikkate alma imkanı verir.¹³ Performans Karnesi, sunduğu dengeli yaklaşımı ile şirketin stratejilerini operasyonel faaliyetlere dönüştürerek ve bunların kontrolünü sağlayarak stratejik yönetim sistemi için güçlü bir temel oluşturmaktadır.

İlk bölümde de belirtildiği gibi, vizyon ve misyondan türetilmiş stratejiler performans ölçüm sisteminin kalbini oluşturur. Çünkü stratejiler neyin ölçülmesi gerektiğini tanımlar.¹⁴ Bu tanımlanan ölçüler genellikle stratejik amaçlara ulaşmada gelişmeyi tanımlayan ölçülerdir ve şirketin kilit başarı göstergelerini (KPI) oluştururlar. Dengeli bir Performans Karnesi, gelişmeye yön veren kilit başarı faktörlerinin ve elde edilen sonuçları gösteren kilit başarı sonuçlarının (KPR) karmasından oluşmaktadır. KPR'lar, kilit başarı göstergeleri olmadan sonuca nasıl ulaşıldığını gösteremezler. KPI'lar ise tek başlarına sadece kısa dönemli amaçları gerçekleştirebilecek iyileştirmelere dikkat çekebilirler. Bu nedenle sadece KPI'lar ile gerçekleştirilen operasyonel iyileştirmeler istenilen finansal sonuçlara dönüştürülemez.¹⁵ Oysa, KPI ve KPR'ları dengeli bir şekilde bir araya getiren performans karnesi, şirketin uzun dönem ve kısa dönem stratejilerini de dengelemektedir.

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle, belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir:¹⁶

1. Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu),
2. Ne de üstün olmalıyız? (şirket içi işlemler (süreçler) boyutu),

¹³ Bhagwat, Rajat ve Kumar Sharma, Milind, "Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach", Computers & Industrial Engineering, vo:53, 2007, s.51

¹⁴ Sanger, a.g.m, s.198

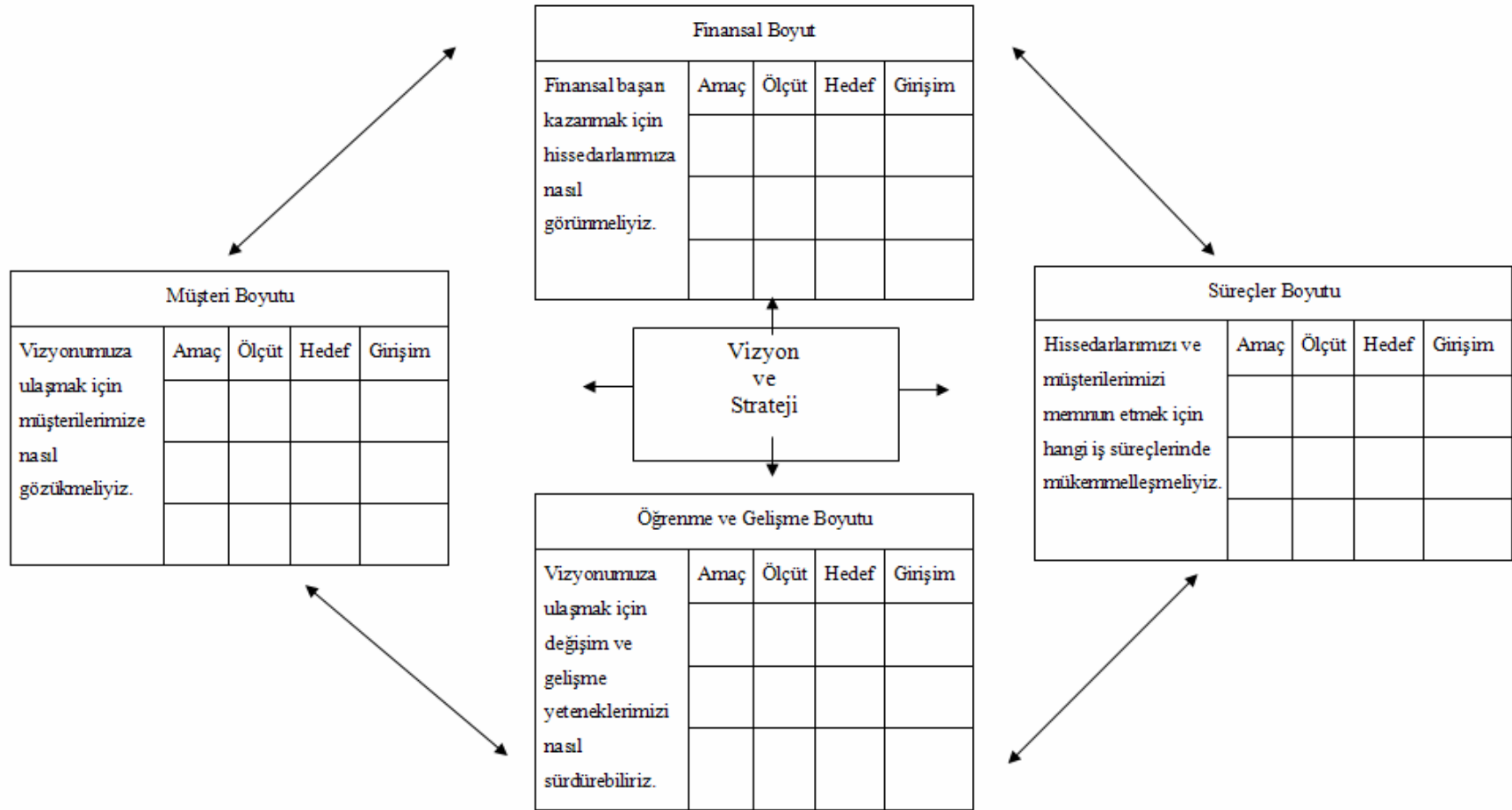
¹⁵ Bhagwat ve Sharma, a.g.m, s.5

¹⁶ Örnek, Ali Şahin, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 2, sayı:3, İzmir, 2000, s.5

3. Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
4. Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal boyut)

Şekil 2.2 Performans Karnesinde kullanılan boyutlar, ve bu boyutlar arasındaki etkileşimi göstermektedir. Performans Karnesi yöntemi işletme enerjisinin bu dört boyutta dengeli bir şekilde harcanması durumunda işletmelerin hedeflerine ulaşacaklarını iddia etmektedir. Performans Karnesi sonuçları her değerlendirme dönemi için düzenlenen ve “sonuçkartı” olarak adlandırılan raporlarla yönetime sunulmaktadır. Sonuç kartında her boyut için hedef, hedefin ölçüleceği performans ölçüsü ve o değerlendirme dönemindeki işletme performansı yer almaktadır.¹⁷ Bu şekilde performansa dört boyuttan bakarak, geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile (finansal ölçüler) gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri (finansal olmayan ölçüler) arasında da bir denge oluşturulmaktadır.

¹⁷ Güner, a.g.tz, s.37



Şekil 2.2 Performans Karnesi Boyutları¹⁸

¹⁸ Coşkun, a.g.e, s.54

Aşağıda Performans Karnesine ait 4 boyut daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Finansal Boyut

Her ne kadar finansal ölçülerin yetersizliklerinden bahsedilse de geçmişte yapılan faaliyetlerin sonuçlarının ölçülmesinde finansal ölçüleri kullanmak oldukça yararlıdır. Bu nedenle performans karnesi yöntemi finansal ölçülere finansal boyut altında yer vermektedir.

Finansal boyut daha çok paydaşların tatmin edilmesi ile ilgilidir. Boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir.¹⁹ Finansal boyutta yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamaktadır.²⁰ Finansal performans göstergeleri şirket stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir.²¹ Finansal ölçüler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir. Bu nedenle her şirketin finansal hedefleri ve ölçüleri birbirinden farklı olmaktadır. Aşağıdaki tabloda işletmelerde kullanılabilecek finansal ölçüler gösterilmektedir.

¹⁹ Yılmaz Argüden, “Mükemmellik Modeli ve BSC”, <http://www.arge.com.tr/mmbalancedsco-recard.html>, 10.02.2007

²⁰ Coşkun, a.g.e, s.114

²¹Yenice, Ebru, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı”, Bütçe Dünyası, cilt:2, sayı: 25, 2007, s.98

Tablo 2.1 Finansal Boyutta Kullanılabilecek Ölçüler²²

Toplam varlıklar	Gelir
Çalışan başına düşen toplam varlık	Yeni ürünlerden elde edilen gelir
Toplam varlığın yüzdesi olarak karlılık	Çalışan başına düşen gelir
Gelirler / Toplam varlıklar	Yatırımın geri dönüş oranı
Net gelir	Ekonomi k katma değer
Satışların yüzdesi olarak karlılık	Piyasa katma değeri
Çalışan başına düşen kar	Çalışan başına katma değer
Kar payları	Piyasa değeri
Hisse senedi fiyatı	Hisse senedi karması
Hissedar sadakati	Nakit akışı
Toplam maliyetler	Kredi reytingi
Borçlar	Ödeme gün sayısı
Stok gün sayısı	Stok devir oranı

Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır.²³ Bu işletmenin stratejilerinin karlılığının ölçülmesi olarak da düşünülebilir.

Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir.²⁴ Müşteriler, süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarındaki gelişmelerin finansal boyut üzerinde nasıl bir gelişme sağlayacağına ilişkin ilişkisi açıkça kurulmalıdır.

²² Barsky, Noah P. ve Wayne G., Bremser, "Performance measurement, budgeting and strategic implementation the multinational enterprise", *Managerial Finance*, vol:25, no:2, 199, s.235, Güner,a.g.tz, s.41, Coşkun, a.g.e, s.41

²³ Kaplan, Robert S. ve Norton David P., *Balanced Scorecard*, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003,s.33

²⁴ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, sayı 39, no:1, 1996(a) s.58

Müşteri Boyutu

Performans karnesinin müşteri boyutu, “işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır. Geçmişte daha çok iç yeterliliklerine odaklanan şirketler artık günümüzde var oluşlarının garantisinin müşterilerinin memnuniyeti olduğunu anlamışlar ve müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayabilmek için dışarıya yönelmişlerdir. Pek çok şirket müşterilerinin bir numaralı üreticileri olma isteklerini vizyonlarında benzer cümlelerle belirtmişlerdir.

Şirketin müşterileri ile ilgili vizyonu ve stratejileri, Performans Karnesinin müşteri boyutunda, pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürülür. Hedeflenen pazarların tanımlanması ve işletmenin bu pazar bölümlerindeki başarısını değerlendirilmesi önemlidir. Bu şekilde hedeflenen müşteriler ve pazarlar ile ilgili amaçlar ortaya koyulur ve bu amaçlarla ilgili ölçüler belirlenir. Müşteri boyutu incelenirken genellikle 5 temel ölçüm grubundan yararlanır.²⁵

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

Bu beş ölçü tüm şirket tiplerinde aynı şekilde görülebilir. Fakat en fazla etkinin elde edilmesi için bu ölçülerin şirketin büyüme ve karlılığında en önemli paya sahip olan müşteri ve pazar hedefleri için özel hale getirilmesi gerekir.²⁶ Ayrıca müşteri boyutunda belirlenecek ölçüler finansal boyuttaki hedef ve ölçüleri desteklemektedir. Çünkü performans karnesinin finansal boyuttaki karlılığını artırma hedefi, ancak müşterilere odaklanarak gerçekleşebilecektir.

Aşağıdaki tablo 2.2’de müşteri boyutunda seçilebilecek ölçülerin daha ayrıntılı bir listesi verilmektedir.

²⁵ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston 1996 (b), s. 67-71

²⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e, 2003, s. 86

Tablo 2.2 Müşteri Boyutunda Kullanılabilecek Ölçüler²⁷

Müşteri tatmini	Müşteri isteklerine cevap verme süresi
Pazar payı	Müşteri ile ilişkinin ortalama süresi
Müşteri sadakati	İlk kontakta çözülen müşteri şikayeti
Dönüş oranı	Müşterinin alım sıklığı/ oranı
Müşteri şikayetleri	Müşteri başına yıllık satış
Direkt fiyat	Hedef müşteri harcamalarının payı
Müşteri sayısı	Müşterilerin firmayı ziyaret sayısı
Müşteri kayıpları	Yeni müşteri sayısı
Satış hacmi	Çalışan başına düşen müşteri sayısı
Reklam sayısı	Satışların yüzdesi olarak pazarlama maliyetleri
Yapılan teklif sayısı	Çalışan başına düşen müşteri hizmet harcaması
Marka tanınırlığı	
Cevap verme oranı	
Müşteri karlılığı	

Şirket İçi İşlemler (Süreçler) Boyutu

Bu boyutta, finansal hedefler ve müşteri hedefleri seçilip bunlara uygun ölçüler belirlendikten sonra, firmanın mükemmelleştirmesi gereken içsel süreçlerin neler olduğu saptanır. İçsel süreçler, hissedarların finansal performansa ilişkin beklentilerinin karşılanmasını ve hedeflenen pazar bölümünde müşterilere sunulacak değer yaratılmasını sağlayacak şirket içi yöntemlerdir.²⁸ Bu boyutta şimdi ve gelecekte organizasyonun başarılı olması için gerekli olan kritik yetenek ve yetkinliklere, süreçlere ve teknolojiye odaklanılmaktadır.

²⁷ Barsky ve Bremser, a.g.m, s.235, Güner, a.g.tz, s.43, Coşkun, a.g.e, s.115,

²⁸ Kocaman, Nazlı Gönül, Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.59

İçsel süreç ve geliştirme boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır?" sorusu sorgulanmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra bu süreçlerin etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir.²⁹ Bu boyutun klasik süreç kontrolünden farkı, finansal sonuçları iyileştirecek ve müşterilere sunulan değeri arttıracak yeni süreçler tanımlamasıdır.

Performans Karnesinin süreçler boyutunda aşağıdaki süreçler ile ilgili amaçlar yer almaktadır.³⁰

- Faaliyetler ile ilgili yönetim süreci
- Müşteriler ile ilgili yönetim süreci
- Yenilikler süreci
- Yasal ve sosyal ilişkiler süreci

Faaliyetler ile ilgili yönetim süreci ürünlerin veya hizmetin müşteriye sunulmasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Geleneksel yaklaşımda faaliyetler süreci; karlılık, verimlilik ve maliyet ölçüleri kullanılarak etkin kullanım ve maliyetlerin düşürülmesine odaklanılırken, günümüzde TKY, Tam Zamanında Üretim (TZÜ) gibi yaklaşımların kullanılmaya başlanmasıyla üretimde kalite, esneklik ve hız hedefleri ön plana çıkmış, bunun yanında tedarikçilerin yönetimi risk yönetimi gibi kavramlarda bu sürece dahil edilmiştir.

Müşteriler ile ilgili yönetim sürecinde, müşterilerin seçilmesinden, müşterilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesine kadar amaçlar belirlenir. Satış sonrası hizmetleri de kapsayan bu süreçte müşteri şikayetlerine cevap verme ve sorun giderme süresi, kullanılan kaynakların maliyeti, ilk seferde giderilen problemler ve tekrarlanan şikayetlerin sayısı gibi ölçüler belirlenebilir.

²⁹ Kaygusuz, Sait, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta:Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", cilt : 7 sayı: 1, 2005, www.isguc.org, 12 Mayıs 2007

³⁰ Coşkun, a.g.e, s.116

Yenilikler süreci, yeni ürünleri, hizmetleri, iş süreçlerini geliştirmeyi, yeni iş ilişkileri kurmayı ve bunlarla ilgili olan amaçları içerir. Yenileme süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada pazarın tanımlanması ve mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi yer alır. İkinci aşamada müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler sunmak üzere araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılır.³¹ Yenileme sürecinin iyileştirilmesine yönelik hedefler ve ölçüler daha çok girdilerin daha verimli kullanılması ve harcanan sürenin kısaltılması üzerine odaklanmaktadır.

Yasal ve sosyal ilişkiler süreci, yasal yükümlülükleri yerine getirmenin yanında, belli grupların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve toplumla güçlü ilişkiler kurma gibi konuları içine alan bir süreçtir. Çevreyi koruma, iş güvenliği ve işçi sağlığı, topluma ve çalışanlara karşı sorumluluk gibi amaçları içerir.

Aşağıdaki tablo 2.3 'de süreçler boyutunda kullanılacak bazı ölçüler verilmektedir.

Tablo 2.3 Süreçler Boyutunda Kullanılacak Ölçütler³²

İşlem başına ortalama maliyet	Zamanında teslimat / dağıtım
Ortalama süreç zamanı	Stok devri
Araştırma geliştirme harcamaları	Çalışanların katılımı
Bekleyen patentler	Patentlerin ortalama ömrü
Yeni ürünlerin toplam arz içindeki oranı	Siparişin stoklarda olmaması
İşgücü kullanım oranı	Başa baş noktası zamanı
Müşteri isteklerine cevap verme süresi	Garanti şikayetleri
Devir zamanı (süreç zamanı) gelişimi	Atıktaki azalma
Piyasaya sürülen mal ve hizmetler	Kalite şikayetleri
Yeni projelerin iç verimlilik oranı	Aksaklık süresi, çalışılmayan süre
Doğruluk, kesinlik planlaması	
Geri dönen satın alım sıklığı	
Arz edilen yeni ürünler	

³¹ Kocaman, a.g.tz, s.60

³² Güner, a.g.tz, s.45, Coşkun, a.g.e, s.117, Barsky-Bremser, a.g.m, s.235

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim için gerek duyduğu alt yapıyı oluşturabilmesi, gelecekte hissedarlarına değer oluşturma kapasitesini arttırabilmesi performans karnesinin dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu altındaki hedefler ile yakından ilgilidir.

Bu aşamada organizasyonlar; stratejinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan çalışanların kapasite ve becerilerini, kullanılan bilgi işleme teknolojilerini ve örgüt ortamını belirler. Böylece insan kaynaklarının, sistemler ve örgütsel prosedürlerin; firmanın kritik içsel süreçleriyle ve sunmayı hedeflediği değere bağlı stratejik ihtiyaçlarıyla uyumlu hale gelmesi sağlanır.³³ Öğrenme ve gelişme boyutu iç süreçlerde başarıya ulaşmadaki itici gücü sağlayarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sonuç olarak da paydaşların tatmin edilmesini destekleyen en önemli unsurdur.

Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapmak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımları zorlaştırmaktadır. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir.³⁴ Bu nedenledir ki, uzun dönemdeki başarıyı direk etkileyecek insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye konularına ilişkin amaçlar Performans Karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu altında yer almaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu altındaki en önemli 3 konu insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermayedir.³⁵ Çalışanlarının yetenekleri, eğitimleri ve bilgi birikimleri o organizasyonun insan sermayesini oluşturmaktadır. İşletme yöneticilerinin çoğu rekabet avantajı elde etmede insan kaynakları potansiyelinin çok önemli olduğuna inanmaktadırlar. Çünkü organizasyonun, stratejilerini gerçekleştirerek başarıya ulaşabilmesi

³³ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I., Accounting Horizons; Mart 2001, 15: 1, s.87

³⁴ Kaplan ve Norton, 1996 b, a.g.e., s.127

³⁵ Ağca, Veysel ve Elitaş, Cemal, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, VIII, 2006, s.358

ancak yetkin, bilgi birikimi yüksek çalışanlar tarafından sağlanabilir. Bu durumda işletme için oluşturulan performans karnelerine benzer karneler çalışanlar için de hazırlanarak, işletmenin insan kaynakları gücünün işletme stratejisine uygun bir şekilde gelişimini planlamak bir ihtiyaçtır.

İnsan sermayesinin yanı sıra, organizasyondaki bilgi sistemlerinin ve teknolojilerinin, veri tabanlarının, bilgisayar ağlarının oluşturduğu bilgi sermayesinin korunması ve sürekli geliştirilmesi de öğrenme ve gelişme boyutu altındaki amaçlardandır.³⁶ Şirket içindeki bilginin sistemli bir şekilde korunması ve şirkette oluşan bilgi birikiminin ilgili kişilere aktarılabilmesi, tüm süreçlerin istenilen kalitede işleyebilmesinde önemli bir etkidir.

Tüm bunların yanında şirket içinde faaliyetler devam ederken işletme içinde uygulanan tüm yöntem ve programlar birbiriyle uyumlu ve çalışır halde olmalıdır. İşletme içi yöntem ve programların tümü kurumsal sermaye olarak düşünülebilir.

Kurumsal sermaye, kurumun değişim gündeminden oluşmakta, kurum kültürünü, liderliği, çalışanların ortak hedeflerle hareket etmelerini ve ekip çalışmasını içine almaktadır.³⁷ Dolayısıyla tüm faaliyetlerin gerçekleştirilme tarzını ve kalitesini etkileyen kurumsal sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda öğrenme ve gelişme boyutunda yer alabilecek hedefler ve ölçüler gösterilmektedir.

³⁶ Davis, Tim R.V, “Developing an employee balanced scorecard: linking frontline to corporate objectives”, Management Decision, 34/4, ss.14-18, s.17

³⁷ Coşkun, a.g.e, s.117

Tablo 2.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılabilecek Ölçüler³⁸

Çalışan tatmini	Müşteri başına düşen eğitim yatırımı
Çalışan önerileri	İleri derecedeki çalışanların oranı
Devamsızlık	Bilgisayarlı çalışanların yüzdesi
Çalışan devir oranı	Bölümler arası görev tahsisi
Kayıp zaman kazaları	Çalışan başına katma değer
Motivasyon indeksi	Çalışma için yapılan başvuru sayısı
Çeşitlilik oranları	Yetki indeksi (yöneticilerin sayısı)
Çalışma ortamının kalitesi	İçsel iletişim oranı
Çalışan verimliliği	Ortalama hizmet/çalışma süresi
Yeterlilik oranı	Kişisel hedeflerin başarılması
Liderlik gelişimi	Çalışanların yaptığı öneriler
İletişim planlaması	Rapor edilen iş kazaları
Etik değerlerin ihlali	Bilgi yönetimi
Eğitim saati	Çalışanların profesyonel kurumlara
Eğitim yatırımları	üyelikleri

Deneysel (ampirik) araştırmalar, Performans Karnesinin şirketlerde genellikle basit bir uygulama olarak başlatıldığını, karnenin uygulama alanının, içeriğinin ve fonksiyonlarının elde edilen tecrübeye ve duyulan ihtiyaca göre adım adım oluşturulduğunu göstermektedir. Performans Karnesinin uygulamasında görülen bu özellik, şirketler tarafından yürütülen Performans Karnelerini farklılaştırmaktadır. Bu sebeple Performans Karnesi yaklaşımı için tek bir içerik tanımlamak güçleşmektedir.³⁹

Buna bağlı olarak yukarıda bahsettiğimiz 4 boyut tamamen birbiri ile ilişkili bir çerçeve çizerek performans karnesinin temelini oluşturmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki her organizasyonda, boyutlarda kullanılan ölçüler ve performans karnesinin uygulanış tarzı farklılık gösterebilmektedir. Bazı uygulamalarda şirketlerin kendi yapı ve ihtiyaçları

³⁸ Barsky ve Bremser, a.g.m, s.235, Coşkun, a.g.e, s.188, Güner, a.g.tz, s.47

³⁹ Speckbacher, Gerhard; Bischof, Juergen; Pfeiffer, Thomas, "A Descriptive Analysis On The Implementation of Balanced Scorecards In German-Speaking Countries ", Management Accounting Research, vol:14, 2003, s.362

doğrultusunda 4 boyutun yanında yeni boyutlar ekledikleri ya da 4 boyuttan bazılarını çıkardıkları görülebilmektedir.

Örneğin Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırmaya katılan şirketlerin % 75'inden daha azının Performans Karnesi uygulamalarında öğrenme ve gelişme boyutuna yer verdiği görülmüştür. Buna rağmen araştırmaya katılan şirketlerden % 17'sinin “çalışanlar”, “toplum”, “çevre”, özellikle otomotive sektöründen katılan şirketlerin “tedarikçi”ler gibi ek boyutları kullandıkları ortaya konmuştur.⁴⁰

2.1.1.2 Performans Karnesi Boyutları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi ve Strateji Haritaları

Performans Karnesini, diğer performans ölçüm sistemlerinden üstün yapan en önemli özelliklerinden biri, sistemdeki 4 boyuttaki amaçların bir neden sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanması ve tüm bu boyutların işletme stratejisi ile ilişkili olmasıdır.

En başından itibaren, finansal sonuçlara ancak hedef müşteriler tatmin edilirse ulaşılabileceği varsayımı geçerlidir. Müşteri boyutu, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edebileceğini tanımlar. İç süreçler müşteriye iletilecek değeri üretir ve müşteriye ulaştırır. İç süreçleri destekleyen gayri maddi varlıklarda (bilgi yönetimi, çalışanların gelişimi, vs.) stratejinin temeli oluşturur ve diğer boyutlar için itici bir güçtür.⁴¹ Böylelikle her bir boyutun kendinden sonra gelen boyutu desteklediği ve harekete geçirdiği bir zincir kurulabilmektedir.

Bu neden–sonuç ilişkilerinin kağıt üzerinde çizimle ifade edilmesi strateji haritalarının temelini oluşturmaktadır. Strateji haritaları, müşteri boyutunda ve finansal boyutta arzulanan sonuçları kritik iç süreçlerdeki (müşteri yönetimi, operasyon yönetimi, yenilik, düzenleyici ve sosyal süreçler) üstün performansa bağlayan neden sonuç ilişkilerini çok güzel bir şekilde tasvir eder. Bu kritik süreçler müşterilere sunulan değeri yükseltmekte ve finansal boyuttaki üretkenlik amaçlarını teşvik etmektedir.⁴² Strateji haritaları bunun

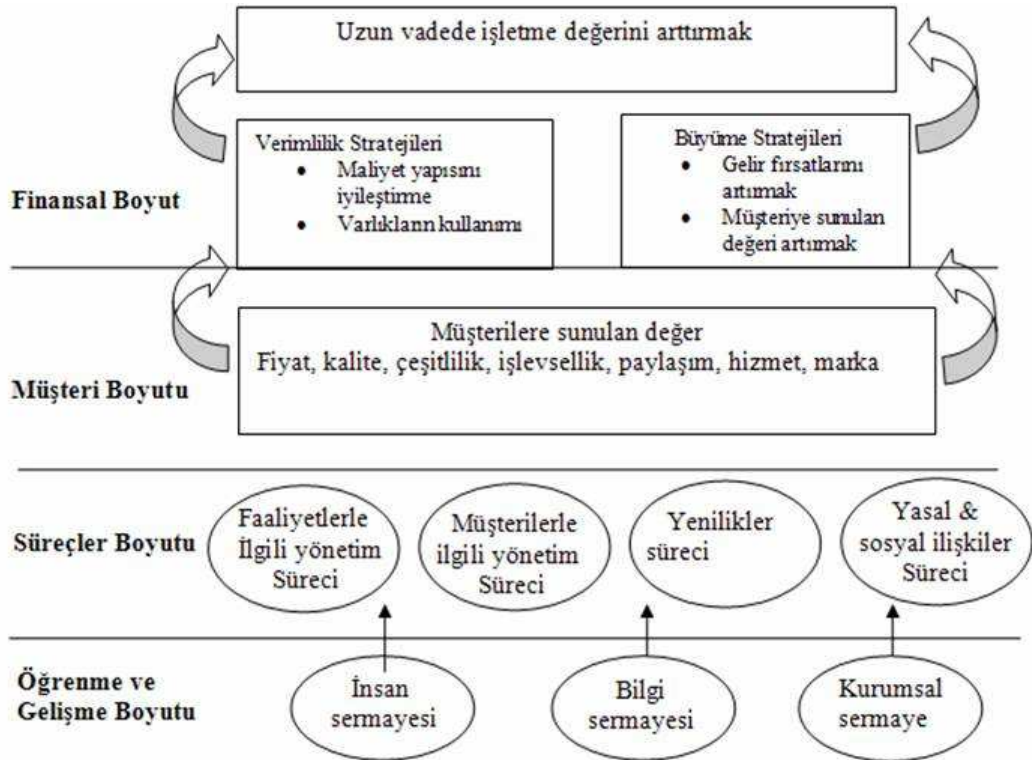
⁴⁰ a.g.m, s.370

⁴¹ Kaplan ve Norton, 2006, a.g.e, s. 34

⁴² A.g.e, s.57

yanında iç süreçlerde istenen en iyi performansı sağlayacak insan sermayesi, bilgi ve kurumsal sermayesinin niteliklerini belirler.

Aşağıdaki şekil 2.3’de bir stratejik harita örneği verilmektedir. Haritada, en yukarıda uzun vadede işletmenin değerini arttırmak yer almaktadır. Bunun gerçekleşmesi de finansal boyutta yer alan verimlilik ve büyüme (gelirin artması) stratejilerine bağlıdır. Gelirin ve verimliliğin artırılması ise müşteri boyutundaki müşterilere sunulan değer artırılması ile ilişkilidir. Müşteri boyutundaki amaçlar ise faaliyetler ile ilgili yönetim süreci, müşteriler ile ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler süreci ile ilgili amaçlar ile desteklenmektedir. Haritanın en altına ise öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili olan insan sermayesi, bilgi sermayesi, kurumsal sermaye amaçları yerleştirilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi her boyut içinde yer alan amaçlar, bir alttaki boyutun amaçları tarafından desteklenmektedir.



Şekil 2.3 Strateji Haritaları⁴³

⁴³ Coşkun, a.g.e, s.61

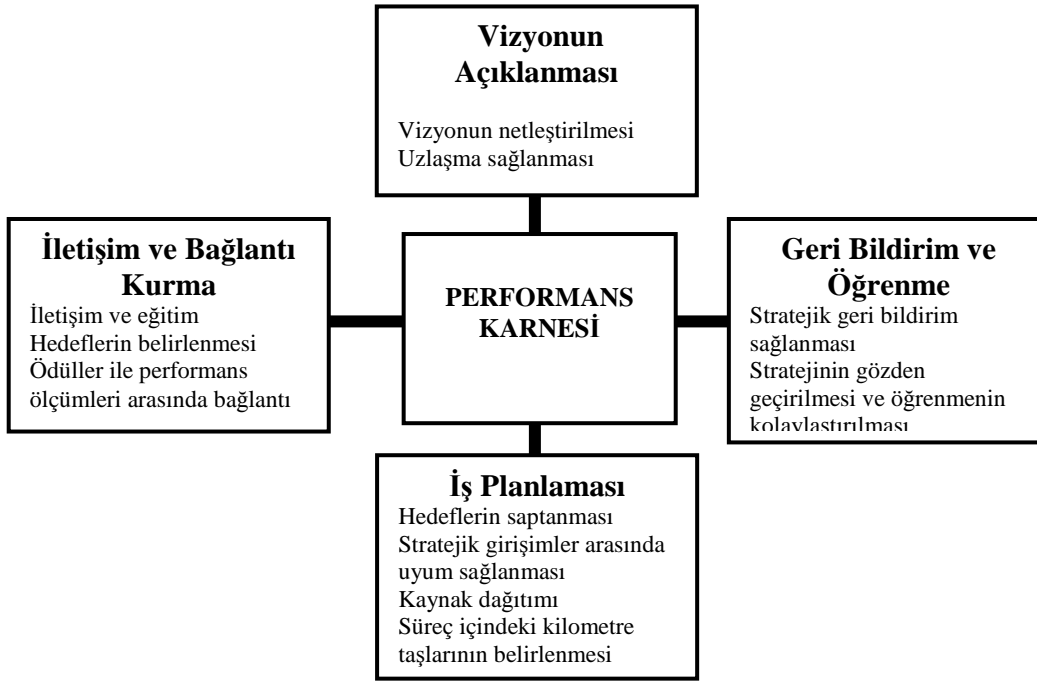
2.1.1.3 Performans Karnesinin Stratejilerin Harekete Geçirilmesindeki Rolü

Performans Karnesi sadece taktik veren veya operasyonel bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahiptir. Yeniliğe açık olan şirketler Performans Karnelerini, uzun dönemli stratejilerini yönetmek amacıyla, bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanırlar. Bu şirketler aşağıda belirtilen yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için Performans Karnesindeki ölçülerden yararlanırlar.⁴⁴

1. Şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek.
2. Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak.
3. Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek.
4. Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak.

Bu dört yeni yönetim sürecinin uygulanması ile birlikte, yöneticiler uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendirmeyi başarabilmektedirler. Şekil 2.4 'de Performans Karnesi kullanılarak stratejilerin harekete geçirilmesinin dört aşaması gösterilmektedir.

⁴⁴ Kaplan ve Norton, 2003, a.g.e, s.12



Şekil 2.4 Performans Karnesi ile Stratejilerin Harekete Geçirilmesi: 4 süreç⁴⁵

Bu işlevlerden birincisinde, yani vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecinde işletmenin vizyonu ve stratejisi belirlenir. İşletmenin stratejisi, stratejik amaçlar halinde ortaya konur. İlk önce stratejik finansal amaçlar, daha sonra müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçlar ve son olarak da öğrenme ve gelişmeyle ilgili stratejik amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanır. İkinci aşamada stratejik amaçlar işletme içinde çalışanlara duyurulur. Çalışanların strateji ile departman amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmeleri sağlanır. Performans Karnesi ile ödüllendirme sisteminin bağlantıları kurulur. Belirli stratejik amaçlar yerine getirilebilirse işletmenin stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebileceği çalışanlara anlatılır.⁴⁶

Konuya biraz daha açıklık getirebilmek için, bu sürecin uygulamasına şöyle bir örnek verilebilir. Örneğin, bir organizasyon tüm süreçlerinde sıfır hata ile çalışarak verimli süreçleriyle müşterilerini memnun etmeyi kendine vizyon olarak seçmiştir. Bu organizasyon, kendini vizyonuna ulaştıracak stratejik hedeflerinden birini üretimde milyonda sıfır hata olarak belirlemiştir. Bundan sonraki adım olarak bu hedef, ilgili tüm departmanlara performans karnesi ile departman hedefi olarak verilir. Bu departmanlardan biri olan bakım departmanının müdürü milyonda sıfır hata stratejik hedefini destekleyecek bireysel hedefleri çalışanlarına verecektir. Örneğin üretim hattında iyileştirme sağlayacak iyileştirme önerilerinden yılda 3 tane vermek çalışanlardan birinin bireysel hedefi olabilir.

⁴⁵ Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s.21

⁴⁶ Coşkun, a.g.e, s.57

Çalışanın bu hedefi gerçekleştirmesi prim vs. gibi ödüllerle teşvik edilmektedir. Böylelikle o hattaki çalışanın hataları önlemek için vereceği iyileştirme önerisi, şirketin vizyonda yer alan hatasız ve verimli üretim ile müşterileri memnun etme hedefini destekleyecektir. Böylelikle tüm çalışanların aynı hedefe yöneltilmesi ve şirket hedeflerinin tabana kadar iletilmesi sağlanabilmektedir.

Bu süreci takip eden üçüncü süreç, iş planlamasıdır. İş planlaması hedeflerin saptanmasından sonra bu hedeflere uygun faaliyetlerin birbiriyle uyumlaştırılması, ve bu faaliyetlere kaynak dağıtımını ifade eder. Böylelikle stratejik hedeflere göre kaynak dağıtımı ve önceliklendirme yapılarak sadece uzun dönemdeki stratejik amaçları desteklemek ve bunlar arasında iş birliği yapmak sağlanır.⁴⁷ Bu süreç şirketlere iş planları ile finansal planları bütünleştirme olanağı verir.

Son aşamada ise stratejik geri bildirim sağlanır. Firma stratejisi belirlendikten sonra aylık veya çeyrek dönemlik olmak üzere düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir. Performans Karnesi ölçülerine ilişkin geri bildirim elde edildikçe stratejinin işlerliği ve sonuçlara ulaşma düzeyini değerlendirilmelidir. Stratejinin oluşturulduğu zaman diliminde beklenmeyen gelişmeler, organizasyonun öğrenme ve gelişmesiyle paralel olarak ortaya çıkan fikirler devamlı olarak stratejiye yansıtılmalıdır.⁴⁸ Böylece strateji devam eden bir süreç haline getirilebilir, stratejilerin çevreye uyumu ve güncelliği sağlanabilir.

Görüldüğü gibi Performans Karnesi, uygulamalarda bir performans ölçüm sistemi olmanın yanında, stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesinde de rol oynamaktadır

2.1.1.4 Performans Karnesinin Kullanım Amacı, Faydaları ve Uygulamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

İşletmelerin Performans Karnesini üç farklı amaçla kullandıkları söylenebilir. Birinci çeşit Performans Karnesini finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı bir performans ölçüm yöntemidir. İkinci çeşit Performans Karnesi birinci çeşide ek olarak neden-sonuç ilişkisi içerecek şekilde işletme stratejisinin tanımlandığı bir yöntemdir. Üçüncü çeşit ise Performans Karnesinin tüm özellikleri ile uygulandığı, işletmenin stratejik hedeflerinin performans ölçütlerine dönüştürüldüğü, eylemlerin planlandığı bir yönetim felsefesidir. Performans Karnesinin ilk olarak bir performans ölçüm

⁴⁷ Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s. 20

⁴⁸ Kocaman, a.g.tz, s.68

sistemi olarak ortaya çıkmış ve stratejik yönetim sistemine uzanan bir gelişme göstermiştir.⁴⁹

Performans Karnesine sadece bir performans ölçüm sistemi olarak bakmak ve bu amaçla kullanmak şirkete somut ancak sınırlı bir yarar sağlar. Performans ölçüm sistemi olarak Performans Karnesi, performansta istenen iyileşmelerin açığa kavuşması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların üzerine yoğunlaşmayı sağlamaktadır.

Belki de Performans Karnesinin şirketlere sağladığı en büyük fayda, çalışanların dikkatini geleceğe çekmektir. Şirketler performanslarındaki en büyük iyileşmeyi, performans karnesini şirketteki değişime yön veren bir araç olarak kullandıklarında elde edebilmektedirler. Performans karnesi, sürekli değişkenlik gösteren rekabet çevrelerinde doğru stratejilerin uygulanmasını sağlayarak şirketlere yön veren güçlü bir araçtır.⁵⁰

Yukarıdaki bölümde değinildiği gibi, stratejilerin yönetilmesi çerçevesinde, şirketler performans karnesi ile şu amaçları da gerçekleştirebilmektedirler:⁵¹

- Stratejinin açıklığa kavuşturulması ve güncelleştirilmesi
- Stratejinin şirket geneline duyurulması, stratejilerin sadece üst yönetimin değil herkesin işi haline getirilmesi.
- Birimlerin ve bireylerin hedeflerinin strateji ile uyumlu hale getirilmesi
- Stratejik hedeflerin uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelerle bağlantısının kurulması
- Stratejik girişimlerin tanımlanması ve düzenlenmesi
- Strateji hakkında bilgi edinmek ve iyileştirmek amacıyla periyodik performans değerlendirmeleri yapılması

Bu suretle Performans Karnesi, şirketin yönetim süreçlerini düzenleyerek, tüm şirketin uzun dönemli stratejilerine odaklanmasını sağlar. Bunun yanında boyutlar

⁴⁹ Cobbold, Lan ve Lawrie, Gawin, “ The Development of Balanced Scorecard As A Strategic Management Tool”, 2GC Conference Paper, Boston, USA, May 2002, s.1-5

⁵⁰ Samir, Ghosh ve Subrata, Mukherjee, “Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview” Vidyasagar University Journal Of Commerce, vol. 11, March 2006, s.65

⁵¹ Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996 (c), s.83

arasındaki neden sonuç ilişkisi sayesinde sistemin bir boyutunda meydana gelen değişimin diğer boyutlara uyarlamasını kolaylaştırmaktadır.

Çoğu geleneksel performans ölçüm sistemi, performansı yönlendiren faktörleri tanımlamamakta ve bunları iletmemektedirler. Oysa performansı yönlendiren faktörleri tanımlamak, istenilen performansa ulaşmayı büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır.⁵² Performans Karnesi, performansı yönlendiren dört boyutu ve bunların stratejilerle olan bağlantılarını da belirleyerek, yüzlerce ölçüyü takip etmek yerine gerçekten şirket performansını büyük ölçüde etkileyen kilit faktörlere odaklanmayı sağlayabilmektedir.

Bunun yanında Performans Karnesinin bir diğer üstünlüğü de, birçok performans ölçüm sisteminde olmayan denge unsurudur. Performans Karnesi, şirketler için uzun ve kısa dönem amaçlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında, sonuç ve süreç ölçümleri arasında denge kuran bir yapı önermektedir.⁵³ Performans karnesi sayesinde şirketin iç ve dış perspektifleri arasında denge kurulabilmektedir.

Performans Karnesi, maddi varlıkların yanında en az onlar kadar önemli olan hatta maddi kaynaklarında arttırılmasını sağlayabilecek, gayri maddi varlıkların yönetimini gerçekleştirebilmekte, finansal olmayan performans ölçütlerinin, performans ölçüm sistemi içinde sayısal olarak ifade edilmesini sağlamaktadır.

Performans Karnesi uygulamada, bazı şirketlere büyük yararlar sağlarken maalesef başarısızlıkla sonuçlanan örneklerde görülmüştür. Başarısızlıkların en büyük nedenlerinden biri, şirketlerin modelin amacını tam olarak anlamamalarından ya da şirket içinde çalışanlara anlatamadıklarından kaynaklanmaktadır.

Aşağıda Performans Karnesinden en üst faydayı sağlayabilmek için uygulamada dikkat edilmesi gereken 10 altın kural verilmiştir.⁵⁴

- Performans ölçümünde standart bir kural yoktur; her şirketin vizyon ve misyonu farklı olduğundan ulaşmak istedikleri hedefler ve bu hedefleri takip edecekleri ölçümler birbirinden farklı olacaktır. Performans Karnesi şirketlere sadece bir model önerir. Bu model şirketin iç yapısına, kültürüne ve faaliyette bulunduğu pazara uyumlu bir şekilde yapılandırılmalıdır.

⁵² Samir, a.g.m, s, s.64

⁵³ a.g.m, s.63

⁵⁴ Roest, Pim, "The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard", Information Management & Computer Security, vol.5, no:5, 1997, s. 163

- Üst yönetimin desteği Performans Karnesinin uygulanmasında çok önemlidir. Üst yönetimin tümü Performans Karnesine inanmalı, değişime istekli olmalı ve öncülük etmelidir. Tüm çalışanların uygulamaya katılımını desteklemelidir.
- Performans Karnesinin uygulamaya başlama noktası misyon, vizyon ve bunlara göre belirlediği stratejik hedefler olmalıdır. Sağlıklı bir Performans Karnesi oluşturulabilmesi için, organizasyon içinde ve faaliyette bulunulan pazarda, şirket için hangi konuların önemli olduğu üst yönetim tarafından tartışılmalı ve fikir birliğine varılmalıdır. Aksi takdirde ileriki aşamalarda problemler kaçınılmaz olacaktır.
- Amaçlar ve ölçülerin sayısı sınırlandırılmalıdır. Ölçüler iyileştirmeye odaklanmalıdır. Takip edilen ölçülerin sayıca fazla olması hem önemli konular üzerine odaklanmayı zorlaştıracak hem de, ölçüler arasında kurulacak dengeyi kurmak zorlaşacaktır.
- Performans Karnesinin uygulanma aşamasına geçmeden, bir pilot deneme yapmak faydalı olabilmektedir. Böylece herhangi bir yanlış karar veya uygulama sonucunda ilk denemede başarısızlığa uğrama riski azaltılmış olabilir.
- Performans yönetiminde aşağıdan-yukarıya ve yukarıdan-aşağıya analizler yapmak faydalı olmaktadır. Aksi takdirde ölçüm stratejik amaçlar doğrultusundan kayabilir ve davranışları yanlış yönlere kaydırabilir.
- Unutmamak gerekir ki, performans ölçümü hali hazırda işletme içinde olup biteni ölçmekle ilgilidir. Mevcut elde olan sistemi tamamen ortadan kaldırarak tamamen ayrı bir sistem kurmaya çalışmak çoğunlukla zaman kaybına neden olabilmektedir.
- Performans göstergelerinin çalışanların davranışları üzerindeki etkisi izlenmelidir. Örneğin, izlenen bir performans ölçüsü değiştirildiğinde bu değişimin davranışlar üzerinde de görülmesi gerekmektedir. Ölçüler iyileştirmeyi destekleyecek şekilde seçilmelidir.
- Ölçülerin bazılarının nicel bazılarının nitel olabileceği düşünülerek, yalnız sayılar yerine, bir trendin tanımlanması ve takip edilmesi çok daha anlamlıdır.

2.1.2 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Tüm dünyada başarı için etkin bir stratejik yönetim gereğinin farkında olan şirketler farklı sistemleri uygulamakta ya da uygulamaya çalışmaktadır. Bunlardan EFQM (MM) birçok başarılı şirket tarafından iyi bilinmekte ve kullanılmaktadır. Mükemmellik modeli şirketler için bir stratejik değerlendirme mekanizmasıdır ve organizasyona farklı tarafların gözüyle bakarak, hem yaklaşımı hem de uygulamayı irdelemektedir.⁵⁵ Geniş bakış açısı ve detaylı değerlendirme mantığıyla şirketler için iyi performans ölçüm aracı olarak görülmektedir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modelinin temeli TKY felsefesine dayanmaktadır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından kurulmuştur. Vakfın kuruluş amacı, şirket yönetimine, TKY prensiplerinin şirkete adapte edilmesi, uygulanması ve uygulamalarda bir süreklilik sağlanması konusunda yardımcı olmak ve bununla birlikte Avrupa Endüstrisinin rekabet gücünü arttırmak olmuştur.⁵⁶

Vakıf, 1991 yılında mükemmellik uygulamalarında diğerlerine de örnek olabilecek şirketi tanımlamak ve bu şirketlere takdir tanıma gösterebilmek amacıyla, Avrupa Kalite Ödülü uygulamalarını başlatmıştır. Ödülün bugünkü adı Avrupa Mükemmellik Ödülü olarak değiştirilmiştir. Ödül sürecini desteklemek amacıyla, ödül için değerlendirilecek katılımcıların, sağlaması gereken bir takım kriterler oluşturulmuştur. Bu kriterler değerlendirme sürecinde belli ağırlıklarda şirketin durumuna göre puanlanır. Böylece şirketin güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının tanımlanmasına yardımcı olur.⁵⁷ Kriterler, katılımcıların mükemmellik yolunda ne kadar yol aldıklarını takip edebilecek şekilde yapılandırılmış olup, ayrıca en iyi uygulamalar ile kıyaslama yapmayı ve kazanılan başarıların sürdürüleceğinin emniyet altına alınmasını da içerir. Böylece tüm bu ödül ve değerlendirme sürecinde temel sağlayabilecek olan EFQM MM'nin yapısı oluşturulmuştur.

Bugün 700'den fazla şirket EFQM MM'ni ödül sürecinin dışında da, öz değerlendirme vb. stratejik amaçlarla uygulayarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı ise bugün üye kuruluşları ile beraber yürütülen

⁵⁵ Argüden, a.g.m, s.5

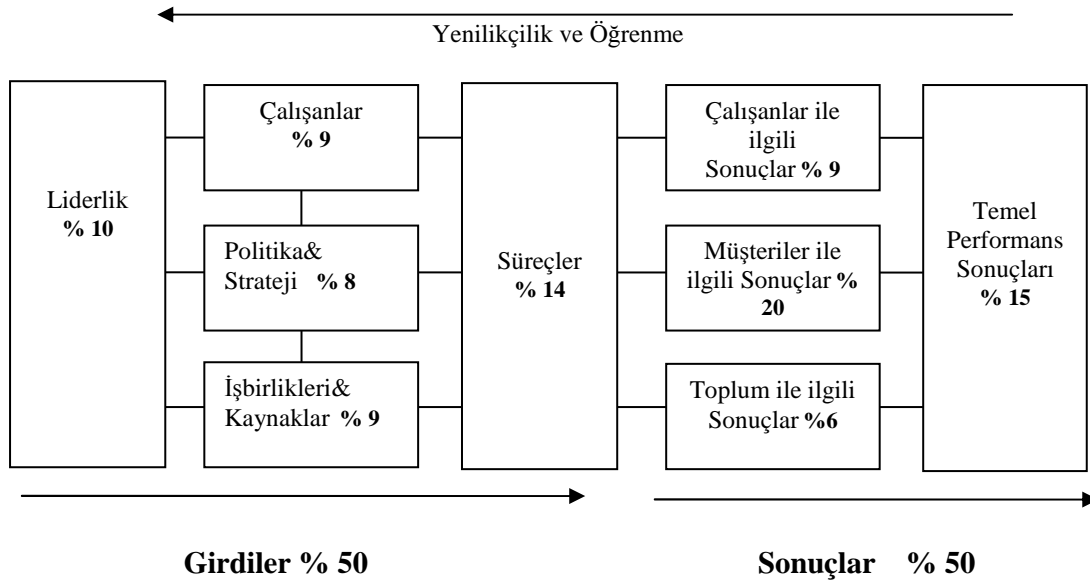
⁵⁶ Türkiye Kalite Derneği, EFQM Mükemmellik Modeli, Model Kitabı, İstanbul, 2003, s. 1

⁵⁷ Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. "Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Performance*, sayı:7, 2003, s.16

çok sayıdaki proje ile karşılıklı öğrenme ve değerlendirmelerin sürdürülebildiği interaktif bir ortam niteliğindedir.⁵⁸ Vakıf, her yıl düzenlediği Avrupa Mükemmellik Ödül süreci ile de şirketleri mükemmellik yolculuklarına teşvik vermektedir.

2.1.2.1 EFQM Mükemmellik Model Yapısı ve Mantığı

EFQM Mükemmellik Modeli girdiler ve sonuçlar olmak üzere iki bölümden oluşur. Sonuçlar bölümünde yer alan 4 kriter organizasyonun amacını belirlerken, 5 kriterden oluşan girdiler, belirtilen sonuçlara ulaşmayı sağlayacak bütünsel bir metod önermektedir (şekil 2.5). Bunun yanında modelin bir avantajı da, gerçekleşen iyileştirmeyi değerlemede kullanılacak bir takım somut ve soyut ölçüleri de sağlıyor olmasıdır.⁵⁹ Böylece EFQM Mükemmellik Modeli, performans ölçümü için bir alt yapı oluştururken, çalışanlar, müşteriler ve toplum ile ilgili istenilen sonuçlara ulaşmak için liderlik, politika ve stratejiler, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar konularında hangi yaklaşımların izlenmesi gerektiğine ışık tutar.



Şekil 2.5 EFQM Mükemmellik Modeli⁶⁰

Model dışarıdan içeriye doğru çalışmaktadır. Modelin hareket noktası hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz sorusuyla başlamaktadır. Modelin sonuç kriterleri bu soru

⁵⁸ Legenvre, Herve, İş Mükemmelliğinin Sürekliliği, 2008 Bosch İş Mükemmelliği Paneli, 21 Mart 2008.

⁵⁹ Wongrasseme, et al., a.g.m, s. 6

⁶⁰ Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.26

üzerinde düşünebilmek için güzel bir taslak oluşturmaktadır. Şirketin nasıl sonuçlar elde etmek istediği nereye gitmek istediği, netleştirildikten sonra bu amaca nasıl ulaşılabileceği sorusu ile birlikte şirket kendi içine yönelir ve istediği sonuçlara ulaşabilmek için; girdi kriterlerindeki yaklaşımlarını şirketin süreçleri ile harekete geçirmeye çalışır.⁶¹ Girdi kriterlerinin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar ölçülür ve elde edilmek istenen sonuçlar ile karşılaştırılarak şirketin performansı değerlendirilir.

Şekil sağdan sola incelenirse, modelin mantığının aşağıdaki sorulara cevap arayan bir sıra ile kurulduğu görülebilir.⁶²

Sonuç Kriterleri: Müşterilerimizin tatmin edilmesinde, temel performans sonuçlarına ulaşmada, çalışanlarımızın motivasyonlarının sürdürülmesinde ve topluma sağlanacak fayda konularında belirlediğimiz amaçlar nelerdir?

Şirket çalışanları ile ilişkilerinde nasıl sonuçlar elde etmiştir? Hedef müşterileri ile ilişkilerinde neleri yerine getirebilmiştir? Toplumun beklentilerini ne ölçüde karşılamış, toplumda nasıl bir etki oluşturmuştur? Planlanmış iş performansına ne derecede ulaşılmıştır, paydaşlar ne kadar tatmin edilmiştir.

Süreçler: Amaçlarımız açıklığa kavuşturulduktan sonra, bu amaçlara nasıl ulaşabiliriz? Hangi metotları kullanmalıyız?

Süreçlerin yönetimi ile ilgili olarak, bizi istenen sonuçlara ulaştıracak işler nasıl yapılmaktadır. Hangi faaliyetler bizi stratejilerimize ulaştıracak en önemli süreçleri (kilit süreçler) oluşturur ve hangi süreçler bunu desteklemektedir? Hangi süreçlerimizi iyileştirebiliriz? Süreçlerin iyileştirmesi için nasıl bir süreç tasarlanmalıdır?

İşbirlikleri ve kaynaklar: Kilit süreçlerin sorunsuz işleyebilmesi için hangi yardımcı süreçler mevcuttur. Bu doğru malların doğru işte doğru insanın olmasından işletmenin tüm kaynaklarının ve tedarikçilerinin yönetimine kadar çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır.

Çalışanlar: İnsan Kaynağının yetkinlikleri nasıl artırılmalı ve yönetilmelidir.

⁶¹ Russell, Steve, "Business Excellence: From Inside in our inside out", Total Quality Management, vol.10, Issue4/5, UK, 1999, s.698

⁶² Sandbrook, Martin, "Using The EFQM Excellence Model As A Framework For Improvement And Change", Journal of Change Management, vol. 2, no:1, 2001, s.84

Politika ve Stratejiler: Bütün, politika ve stratejilerde nasıl özetlenmektedir? Modelin bir bütün olarak var olduğunun farkında olmak önemlidir.

Liderlik: Kritik bir öneme sahip olan uygun bir liderlik nasıl olmalıdır?

EFQM Mükemmellik Modeli bu yolla, ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesine ve sonrasında bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğine odaklanmaktadır. Bu belirlenen amaçlar, başta müşteriler olmak üzere şirketin faaliyette bulunduğu paydaşlarının gereksinimlerini en iyi şekilde yansıtmaktadır.⁶³

EFQM Mükemmellik Modeli iki istisna dışında çok sıkı kurallar koyan bir model değildir. Bu istisnalardan ilki modelin toplamdaki 32 alt kriteri ile ilgilidir. Ödüle başvurmuş herhangi bir şirketin bu alt 32 kriteri yerine getirmesi beklenmektedir. Modelin sadece öz değerlendirme için kullanılması halinde bazı alt kriterler çıkarılabilse de, bu 32 alt kriter iyi bir yönetimi yansıttığından her birinin değerlendirmeye alınması önerilmektedir.⁶⁴ Modelde yer alan 32 alt kriter modelin ayrıntılı betimlemesini sağlayarak şirkete bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Her bir alt kriter şirketi üzerinde düşünmeye sevk edecek konu ve sorulara yönelir.⁶⁵ Örneğin :

“1a Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.”

Modelin öngördüğü kurallarından birisi de, Modelin üstüne kurulduğu Mükemmelliğin Temel Kavramlarıdır. Modelin felsefesini oluşturan bu sekiz temel kavram, Mükemmellik Modelini uygulamak isteyen organizasyonlar tarafından benimsenmelidir.

Bu sekiz temel kavram aşağıda sıralanmaktadır;⁶⁶

1. Sonuçlara Yönlendirme
2. Müşteri Odaklılık
3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

⁶³ Sandbrook, a.g.m, s. 84

⁶⁴ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.3

⁶⁵ Dibley, Diane, “Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, <http://Excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>, s.2

⁶⁶ Medhurst, Derek ve Richards Dave, “How Many Reasons For Not Using The EFQM Excellence Model Are Just Excuses?”, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles/>, 24 Temmuz 2007

4. Süreçler ve Verilerle Yönetim
5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme
7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi
8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

TKY felsefesine tamamen paralel olan bu kavramlar sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQM Mükemmellik Modelinin temelini oluşturmaktadırlar.

Bu kavramların yanı sıra modelin uygulanmasında RADAR olarak tanımlanan bir mantık kullanılır. RADAR 4 boyuttan oluşur : (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini, yaklaşım boyutu kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini, yayılım boyutu kuruluşun yaklaşımı hayata geçirmek için neler yaptığını, değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir.⁶⁷

Bu yaklaşıma göre kuruluşlar:

Hem operasyonel hem de finansal açıdan hedefledikleri sonuçları ortaya koymalıdır. Bu sonuçlara ulaşmayı sağlayacak sağlam temelli yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir. Yaklaşımların, sistematik biçimde yayılımını sağlayarak yaklaşımları hayata geçirmelidirler. Bunun sonucunda elde edilen sonuçları izlemeli, analiz etmeli, değerlendirmeli ve gözden geçirmelidirler.

2.1.2.2 Öz Değerlendirme

Mükemmellik Modeli'nin şirketler arasında en yaygın kullanım alanı, organizasyonlar için bir öz değerlendirme aracı olmasıdır.

İlk önceleri Avrupa Mükemmellik Ödül Sürecini desteklemek için oluşturulmuş olan model, kısa sürede, şirketlerin ödül gayesi gütmenden de, iç durumlarını değerlendirmek için kullandıkları bir araç durumuna gelmiş ve böylelikle EFQM Mükemmellik Modeli bir

⁶⁷ Ergun, Ülkü, “Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, MÖDAV, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, c.4, sy.1, İstanbul, Mart 2002, s.7

öz değerlendirme aracı olmuştur.⁶⁸ olarak adlandırılan süreç ortaya çıkmıştır. Öz değerlendirme, kapsamlı, sistematik ve periyodik olarak genellikle yılda bir kere gerçekleştirilen bir süreçtir. Öz değerlendirme sürecini kullanarak şirketler, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyebilmektedirler.⁶⁹ Şirketler, EFQM Mükemmellik Modelini ödül sürecinde veya öz değerlendirme sürecinde kullanarak Avrupa’da en iyi uygulamalar tarafından belirlenen seviye ile kendi genel performanslarını karşılaştırabilmekte ve nerede olduklarını görebilmektedirler.

İşletmenin hedeflenen iyileştirme alanlarındaki var olan durumu ve becerilerini araştıran ve potansiyel bir engelle işaret eden her türlü zayıflıkların nedenlerini ortaya çıkaran öz değerlendirme, aslında bir kendi kendine teşhis sürecidir.⁷⁰

Genellikle öz değerlendirmeler dışarıdan gelen değerlendiriciler ile yürütülür ve iyi bir öz değerlendirme aşağıdaki şu aşamalardan oluşmalıdır.



Şekil 2.6 Öz değerlendirme Aşamaları⁷¹

Yukarıda belirtilen öz değerlendirme sürecinin ilk aşamasında şirketin misyonu, vizyonu, stratejileri değerlendirilir. Bunların nasıl oluşturulduğu değil neler olduğu öğrenilir, şirketin yönü anlaşılır. Bundan sonraki 2. aşamada şirketin mevcut performansına; sonuçlara ait verilere, sonuçlara ilişkin trende, hedeflere göre performansa, rakiplere göre şirketin durumuna bakılır. Bundan sonraki aşamada şirketin gelecekte olmak istediği yer düşünülerek şimdiki duruma ve nelerin eksik olduğuna bakılır. 4. aşamada odaklanılan mevcut yaklaşımlarda hemen görülebilen iyileştirmeye açık alanlardır. (yayılm, gözden geçirme vs) 5. aşamada ise odaklanılan gelecekteki amaçlara ulaşmak için şirketin

⁶⁸ Lieuwe, Dijkstra, “An Empirical Interpretation of the EFQM Framework”, An Empirical Interpretation of The Efqm Framework 321 European Journal of Work And Organizational Psychology, 1997, 6 (3),s. 322

⁶⁹ Samuelsson, Peter ve Lars, Erik Nilsson, “Self Assessment Practices in Large Organizations: Experiences From The Using EFQM Excellence Model, International Journal of Quality and Reliability Management, vol.19, no:1, 2002, s.11

⁷⁰ Yıldırım, Meltem, “EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.79

⁷¹ Russell, a.g.m, s. 701

değişimin alt yapısını çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler ile nasıl oluşturduğudur.

72

Görüldüğü gibi öz değerlendirme sadece mevcut durumun eksikliklerini ortaya koyarak kısa dönem iyileştirmeleri tanımlamanın yanında şirketin gelecek için yeterliliklerini de değerlendiren bir süreç olmaktadır.

2.1.2.3 EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanım Amacı ve Faydaları

Mükemmellik modeli yaklaşımının bir bütün olarak şirketlere en büyük faydası, her seviyede şirket performansının iyileştirilmesini teşvik etmesi, iç ve dış en iyi uygulamaların paylaşıldığı bir düzenek sağlayarak detaylı performans ölçümünün sürekli öğrenmenin ve sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır.

Bugün;⁷³

- Avrupa’da kamu ve özel kuruluşlar olmak üzere 30.000’den fazla organizasyon
- Avrupa’nın en büyük 25 şirketinden % 60’ı
- En çok saygı duyulan 15 Avrupa şirketinden 9’u
- En az 10.000 küçük veya orta ölçekli işletme EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaktadır.

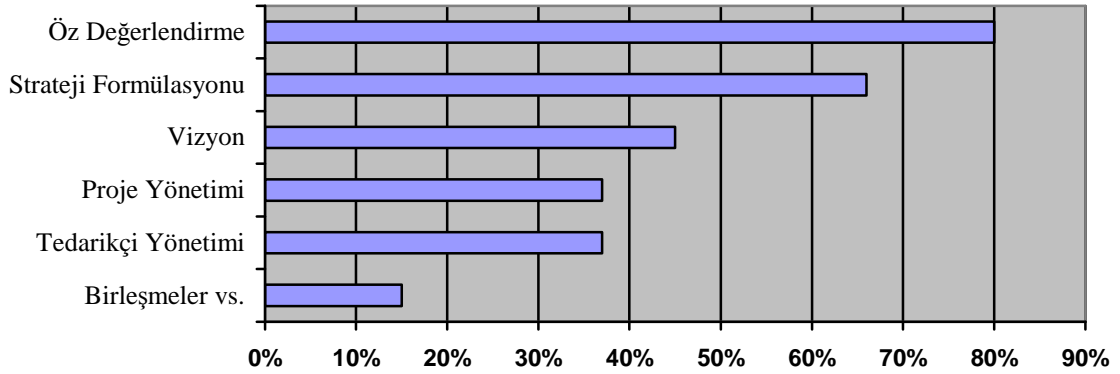
Türkiye’de de 1993’den sonra EFQM MM’ni etkili uygulayan Türk kuruluşları sayısı artış göstermiştir. Son yıllarda Türkiye Kalite Derneğine üye olan kuruluşların sayısı binlere ulaşmıştır. Modeli uygulayan şirketlerin hem Ulusal Kalite Ödülü’nde hem de Avrupa Mükemmellik Ödülü’nde önemli başarılar elde etmektedirler. Türkiye, şuan da ‘kuruluşları Avrupa Kalite Ödülü’nü en çok kazanan’ ikinci ülke durumundadır.⁷⁴

Şirketlerin modeli kullanım nedenleri araştırıldığında sonuçlar farklılık göstermektedir. Aşağıdaki grafikte yüzdeler ile birlikte şirketlerin modeli kullanım nedenleri gösterilmiştir. Şekil 2.7’de görüldüğü gibi model en yaygın öz değerlendirme yoluyla performans ölçümü ve strateji formülasyonu amaçlarıyla kullanılmaktadır.

⁷² A.g.m, a.g.y

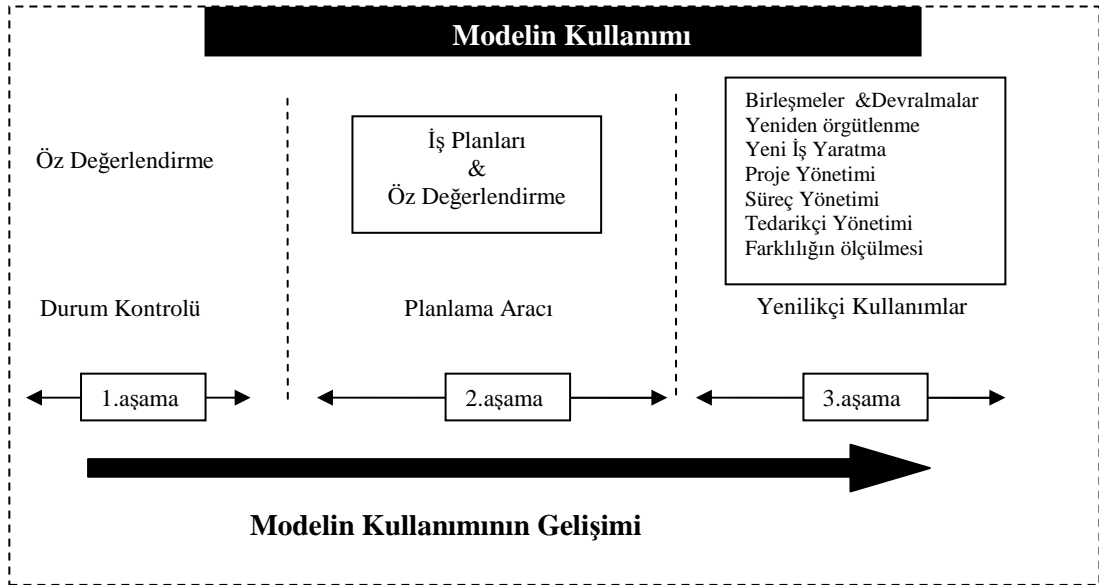
⁷³ Lamotte ve Carter, a.g.m., s.10

⁷⁴ http://www.kalder.org/uyelik_kalite_agi/detay.aspx?SectionID=Ia_bthwq61SpI4N%2FbiiMLlg%3d%3d&ContentId=Yv7Bra1E5KrONeCukNq4Tw%3d%3d, 17.10.2008



Şekil 2.7 EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanım Yüzdeleri ⁷⁵

Pratik deneyimlerin gösterdiğine göre, Mükemmellik modelinin uygulanmasının 3 aşaması mevcuttur. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.8 Mükemmellik Modelinin Aşamaları ⁷⁶

1. aşamada şirketler, öz değerlendirme sürecinin kullanımı ile organizasyonun o anki durumunun resmini elde ederler. Bu şirketlere periyodik olarak kendilerini aynada görme ve kendilerini değerlendirme fırsatı vermektedir. 2. aşamada, modelin kullanımı bir

⁷⁵ Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>, s.2

⁷⁶ Lamotte ve Carter, a.g.m., s.7

adım daha ilerleyerek sadece bir ölçüm aracı olmaktan çok bir yönetim aracı haline gelmektedir. Şirketler öz değerlendirmelerden en yüksek faydayı sağlayabilmek için, değerlendirmede elde edilen çıktıları, iş planlama süreci ile bağlantılı hale getirmektedirler.⁷⁷ Son yıllarda olgunlaşmış şirketlerde modelin kullanımı biraz daha farklılık kazanmıştır. Gelişmiş şirketler bu modeli başka modellerle birlikte, birçok farklı ve yenilikçi uygulamalar ile birlikte ele almaya başlamışlardır.

EFQM modeli, şirketin tüm seviyelerinde, sürekli iyileştirmeyi, değişimi ve olağan yönetimi sağlayabilecek güçlü bir araçtır.⁷⁸ Ancak bunun yanında belirtmek gerekir ki modelin uygulanmasında şirketler bazı zorlukla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi öz değerlendirme sonucunda modelin, şirketleri yüzlerce iyileştirmeye açık nokta ile karşı karşıya bırakmasıdır. Bu sorunu aşmada Mükemmellik Modeli'nin şirketlere bir önceliklendirme sistemi sunan Performans Karnesi ile birlikte kullanılması yararlı olmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin ve Performans Karnesi'nin beraber kullanımını destekleyen daha pek çok neden vardır. Aşağıda iki model karşılaştırıldıktan sonra bu nedenlere ayrıntılı olarak değinilmektedir.

⁷⁷ a.g.m, a.g.y.

⁷⁸ Sandbrook, a.g.m, s.84

2.2 PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMELLİK MODELİ YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Gerek Performans Karnesi gerekse Mükemmellik Modeli, işletme performansının geliştirilmesinde oldukça yaygın kullanılan iki model olarak ortak bir paydada birleşmektedirler.

Bunun yanında her iki modelin birçok benzer özelliği paylaştığı da söylenebilir. Örneği her iki model de yaklaşım anlamında ;⁷⁹

- Ölçüm temellidir.
- Şeffaf performans ölçülerinden oluşmuş bir sistem önerirler.
- Performansın iyileştirilmesini teşvik etmektedirler.
- Değişim ve harekete geçebilmek için katalizör görevi üstlenmişlerdir.
- Süreçler ile yönetimi desteklerler.
- Sürekli gözden geçirme, öğrenme ve geri bildirim prensibi üzerine geliştirilmişlerdir.
- Organizasyon performansının iyileştirilmesinde, uygulamanın uzun dönem başarısı üst yönetiminin modeldeki kararlılığına bağlıdır.

Bu benzerliklerine rağmen iki modelin, gerek kökenleri gerekse yaklaşım ve uygulamaları yönünden farklılıkları mevcuttur. Aşağıda her iki model öncelikle genel özellikleri yönünden karşılaştırılmaktadırlar.

⁷⁹ Yıldırım, a.g.tz, s.86, Lamotte ve Carter, a.g.m, s.2

Tablo 2.5 Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin Karşılaştırılması ⁸⁰

	Performans Karnesi	EFQM Mükemmellik Modeli
Yaklaşımın Kökeni	Performans ölçümü, değer yaratmak	TKY
Beklenen Faydalar ve Amaçlar	Performansın iyileştirilmesi, şirket stratejilerine odaklanmak ve stratejileri ölçülebilir eylemsel amaçlara dönüştürmek, stratejik performansı etkinleştirmek	Performansın iyileştirilmesi, organizasyonun süreçlerinde güçlü ve iyileştirmeye açık alanları tanımlayarak en iyi yönetim uygulamasına teşvik etmek, en iyi yönetim uygulamasını etkinleştirmek
Çıktılar	Ana ve ara göstergeleri ile mantıksal olarak ilişkili stratejik amaçlar / 4 boyuta ilişkin hedefler, stratejik amaçlar ve ölçüler ile ilişkili öncelikler	Modelin 9 kriterine göre şirketin süreçlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve kıyaslanması
Başarı faktörleri	Üst yönetimin destek ve taahhüü gereklidir. Süreç olarak kurumsal süreçlerin içinde yer alır.	Üst yönetimin destek ve taahhüü gereklidir. Süreç olarak günlük yönetim süreçlerinin içinde yer alır.

Tablo 2.5’de görüldüğü gibi her ne kadar iki model, performans ölçümünü kullanarak performansın iyileştirilmesi için çalışsa da, modellerin kökenleri, aldıkları yollar, varılan sonuçlar ve faydalar farklılık göstermektedir.

Performans Karnesi performans ölçümü temelli olup, stratejilere odaklanan bir yapı sunmakta ve stratejileri ölçülebilir eylemlere dönüştürmeyi amaçlamaktadır. EFQM

⁸⁰ By EFQM, “ The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002, http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles_24 Temmuz 2007, s. 4

Mükemmellik modeli ise TKY felsefesine dayanarak organizasyonun tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi sağlamayı ve en iyi uygulamaları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırken Performans Karnesi her şirketin kendine yapısına göre değişiklik gösterebilecek, öncelikli stratejik hedefleri ve ölçüleri 4 boyut altında kategorize etmekte ve bunlar arasındaki ilişkileri kurmaktadır. Mükemmellik Modeli ise ön gördüğü 9 kriter başlığı altında organizasyonun tüm süreçlerini ve sonuçlarını değerlendirmekte ve kıyaslamaktadır.

Her iki modelinde başarıyla yürütülmesi için üst yönetimin destek ve teşviki çok önemlidir. Fakat Performans Karnesi özellikle üst yönetim tarafından kullanılan bir model olarak Mükemmellik Modelinden ayrılmaktadır. Performans Karnesi üst yönetim tarafından oluşturulur ve yaşatılır. Oysa EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonun tüm süreçleri ile ilgilendiğinden organizasyonun tüm süreçlerinde kullanılmaktadır.

Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki en büyük fark, Performans Karnesinin sadece stratejik performansın değerlendirilmesini ve iletişimini amaçlarken, EFQM Mükemmellik Modelinin ve bu modele benzer türevlerinin öz değerlendirme sürecine sahip olmaları ve organizasyonun tüm yönetim aktivitelerinde en iyi uygulamalarının kullanılmasını teşvik ediyor olmalarıdır.⁸¹ Görüldüğü gibi her iki model temelde performansın iyileştirilmesini amaçlıyor olsa da şirkete farklı faydalar sağlamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli “hangi yöntemle?” sorusunun cevabına odaklanırken, “neden ve ne yapılmalı?” sorularına ilişkin yeterince açıklayıcı değildir. Performans Karnesi ise hangi davranışların hangi sonuçlara yol açtığı ile ilgili tezlerin sınanmasına, işletmeye özgü önceliklerin belirlenmesine, paylaşılmasına ve izlenmesine yardımcı olmaktadır.⁸² EFQM Mükemmellik Modeli şirketlerde strateji formülasyonuna yardımcı olmaktan çok strateji oluşturma süreci ile ilgilenmektedir. Strateji planlama sürecini sağlıyor olsa da stratejilere yön vermekten uzaktır.⁸³

⁸¹ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.9

⁸² Yıldırım, a.g.tz, s.73

⁸³ Rusjan, Borut, “Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues”, Total Quality Management, vol.16, no:3, May 2005, s.379

Örneğin iyi yönetim uygulamasının değerlendirilmesinin bir parçası olarak, öz değerlendirme, organizasyonun stratejik planlama sürecini ne kadar iyi tanımladığı ve ne kadar iyi yönettiğini araştırır. Bunu yaparken de bununla ilgili uygun bir süreç oluşturulmasının, düzenli olarak sürecin kontrol edilmesinin, sistematik olarak tüm seviyelerde yayılmasının sağlanıp sağlanmadığına bakar. Diğer yandan Performans Karnesi, stratejilerin doğruluğunu test eder ve organizasyonun performansını yönetir. Performans Karnesinin ilk amacı, strateji planlama sürecinin kalitesini ölçmek değil, stratejilerin uygulandığından emin olmak, uygulanan stratejilerin sonuçlarını izlemek ve öğrendiklerini stratejilere adapte etmektir.

Her iki model genel çerçevede değerlendirildikten sonra biraz daha ayrıntıya inilerek modellerin uygulamada nasıl çalıştığına bakılırsa her birinin kendine has özellikleri olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıda tablo 2.6’da özetlenmektedir.

Tablo 2.6 Performans Karnesi ve MM’nin Ayırt Edici Özellikleri Yönünden Karşılaştırılması⁸⁴

Performans Karnesi Özellikleri	EFQM MM Özellikleri
<p>Şartlar ve çevreye bağımlı</p> <ul style="list-style-type: none"> Performans Karnesi bir strateji ve vizyondan türemiştir. Benzersizdir. Şirketin kendine özgü pozisyonunu ve stratejisini temsil eder. Her performans karnesinin içerdiği hedefler ve ölçüler tek ve şirkete özeldir. 	<p>Şartlar ve çevreye az bağımlı</p> <ul style="list-style-type: none"> Öz değerlendirme süreci, bir şirketin mevcut süreçlerini belirlenmiş kriterlere göre değerlendirir. Sektör/endüstri yorumu az etkilemektedir.
<p>Odaklanan ve önceliklendiren</p> <ul style="list-style-type: none"> Şirketi stratejilerine ulaştıracak üst yönetimin inandığı benzersiz ve odaklanılmış bir grup önceliği tanımlar Başarıya ulaşmak için birkaç kilit önemli nokta üstüne odaklaşır 	<p>Tanımlayıcı ve kapsamlı</p> <ul style="list-style-type: none"> Şirketteki süreçlerin nasıl yönetildiğinin ve yayıldığıının kapsamlı tanımlaması ve değerlendirmesidir. Model içinde herhangi bir aktivitenin diğerine göre önceliklendirmesi yoktur
<p>Hipotezlere dayalı, sübjektif</p> <ul style="list-style-type: none"> Performans Karnesi vizyon ve stratejilerde tanımlanan performansı gerçekleştirebilecek varsayımları zorlar 	<p>Gerçek temelli, nesnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Model işletmedeki gerçeklerle ve verilerle derlenmiştir. Nesnel kaynaklardan alınan bilgilerle ayrıntılı

⁸⁴ Wongrasseme et al., a.g.m., s.24, Lamotte ve Carter, a.g.m., s.11

<ul style="list-style-type: none"> Performans Karnesi, üst yönetimin şirketi başarıya ulaştıracak konular hakkındaki anlayışlarını, düşünce deneyim ve bilgi birikimlerini yansıtır. 	<p>olarak belgelendirilir</p> <ul style="list-style-type: none"> Kıyaslamayı mümkün kılmak için modeldeki kriterler ve ölçüler her bir şirket için aynıdır.
<p>Şirketin gelecekteki görüntüsü</p> <ul style="list-style-type: none"> Performans Karnesi, şirketin gelecek 2-5 yıl içinde ulaşmak istediği vizyona göre yapılandırılır. Olmak istenilen vizyondan başlayarak bugüne doğru geri gelir ve aradaki farkları belirleyerek stratejik yol haritasını oluşturur. İstenilen düzey için gereken yüksek seviyeli değişimleri tanımlar. Bugünkü aktivitelerin ve süreçlerin kalitesini sorgulamaz. 	<p>Şirketin şu an ki görüntüsü</p> <ul style="list-style-type: none"> Öz değerlendirme sonuçları şirketin şu an ki süreçlerinin durumunu yansıtır. Objektif kriterlere göre yürütülen aktiviteler ile ilgili mevcut güçlü ve iyileştirmeye açık alanları tanımlar Öz Değerlendirme sonuçları gelecekte hangi aktiviteler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini irdelemez. TKY temel kavramları ve prensipleri gereği gerçekleştirilen şirket aktivitelerinde sürekli iyileştirmeyi teşvik eder.
<p>Açık sebep sonuç modeli</p> <ul style="list-style-type: none"> Model, öngördüğü 4 boyuttaki sebep sonuç ilişkilerini açık biçimde kurmakta ve şirketi birbirleriyle bağlantılı amaçlar ile tasvir etmektedir. 	<p>Kapalı sebep sonuç bölümü</p> <ul style="list-style-type: none"> Model, biri birine efektif olarak sebep ve sonuçlarla bağlı girdi ve sonuç kriterlerini barındırarak sebep sonuç mantığını desteklemektedir. Girdi ve sonuçlar arasındaki bağlantılar açık bir şekilde çizilmemiştir.
<p>Dış değişkenlere sistemsiz bir şekilde değinir</p> <ul style="list-style-type: none"> Çevre, toplum üzerindeki etki gibi dış değişkenler Performans Karnesinde sistimli bir şekilde ele alınmamıştır. Dış faktörler ancak stratejilerin kilit bir parçasını oluşturuyorsa dikkate alınır ve takip edilir. 	<p>Dış değişkenlere sistimli bir şekilde değinir</p> <ul style="list-style-type: none"> Toplum, EFQM Mükemmellik Modeli'nin açıkça bir parçasını oluşturmaktadır ve öz değerlendirmelerde bu alandan geri bildirim sağlanır. Rakiplere ve sınıfında en iyi olanlara odaklanarak kıyaslama yapmak modelin kullanım amaçlarından biridir.
<p>Çift döngülü geribildirim mekanizması</p> <ul style="list-style-type: none"> Değişen şartlara uyum sağlayabilen çift yönlü geri bildirim sağlanır. 	<p>Alışılmış geribildirim mekanizması</p> <ul style="list-style-type: none"> Geribildirim, sonuç kriterlerinden girdi kriterlerine doğru sağlanır.

Yukarıdaki Tablo 2.6'da bahsedilen tüm bu ayırt edici özellikler bu iki modeli birbirinde ayırmaktadır. Aşağıda daha detaylı açıklanan özellikler ile model kullanıcılarının neden değişik süreçler takip ettikleri ve performans ölçümüne değişik açıdan yaklaşımları anlatılmaya çalışılmaktadır.

2.2.1 Şartlar ve çevreye bağımlılık özelliği

Daha öncede bahsedildiği gibi EFQM MM ve öz değerlendirme süreci, süreçler seviyesinde en iyi uygulamaları araştırmaktadır. Modelin şirketlere adil bir karşılaştırma ve kıyaslama sistemi sunabilmesi için; belirlenmiş ve fazla esnemeyen kriterler, yaklaşım, içerik ve yapıda uygulanması gerekmektedir. Model şirketlerin, kendilerini Avrupa ligi gibi bir tabloda konumlandırmalarını sağlamaktadır.⁸⁵ Modeldeki 4 sonuç kriteri ileride ulaşılmak istenen başlıca 4 performans amacını temsil etmektedir ve bu amaçlar sektör gözetmeden her şirket için geçerlidir. Bu nedenle MM'nin şirketlerdeki uygulanması hemen hemen aynıdır. Model'in farklı sektör ve endüstrideki yorumları da benzerdir.

Diğer yandan Performans Karnesi, tümüyle organizasyonun durumuna, fırsatlarına, rekabet şartlarına ve en önemlisi stratejilere bağlı, spesifik bir performans ölçüm yaklaşımıdır. Performans Karnesi dinamik bir modeldir ve her zaman şirketin durumuna göre ölçülüp biçilmesi gerekir. Performans Karnesi yaklaşımında her şirketin performans amaçları ve performans karneleri kendi stratejileri doğrultusunda farklılık göstermektedir. Model sadece 4 tür performans alanı belirlemiştir ve her bir alan için şirket performansını iyileştirecek ve şirketin tüm paydaşlarını memnun edecek amaçların ve performans ölçülerinin belirlenmesi şirketlere bırakılmıştır.⁸⁶ Performans Karnesinin şirketlerin stratejilerinden türetildiği göz önünde bulundurulursa, her şirketin stratejileri farklı olacağından ortaya çıkan performans karneleri de şirketlere özel olacaktır.

2.2.2 Önceliklendirme ve kapsamlılık özelliği

Performans Karnesi şirketi stratejilerine ulaştıracak bir grup önceliği tanımlar. Başarıya ulaşmak için birkaç kilit önemli nokta üstüne odaklaşır. Bunlar çoğunlukla şirketin kilit başarı faktörleridir. Seçilen bu kilit önemli konular için performans ölçüleri belirlenerek performans takip edilir ve gerekli önlemler alınır. Bu mantık stratejiler ile

⁸⁵ By EFQM, "The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", 01 October 2002, http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles_24 Temmuz 2007, s. 3

⁸⁶ Wongrasseme, a.g.m, s.4

yönetilen bir organizasyon için gereklilik olarak düşünülebilir. Bunun yanında EFQM MM son derece kapsamlı bir modeldir. 9 ana ve 32 alt kriteri ile şirketin tüm süreçlerini ve sistemlerini değerlendiren yaklaşımlar sunmaktadır. Modelde her hangi bir aktivitenin diğerine göre önceliklendirmesi yoktur.

2.2.3 Objektiflik ve sübjektiflik özelliği

Performans Karnesi, üst yönetimin şirketi başarıya ulaştıracak konular hakkındaki anlayışlarını, düşünce deneyim ve bilgi birikimlerini yansıtır. Şirketi başarıya ulaştıracak unsurların farklı yöneticilere göre göreceli oluşu, Performans Karnesinin sübjektif özellik taşıdığını gösterebilir. Bunun yanında EFQM MM belirlediği kriter ve alt kriterler ile gerçekçi yaklaşımlar önermektedir. Modeli uygulayan tüm organizasyonlar bu yaklaşımların doğruluğunu kabul ederek modeli uygulamaktadırlar. MM bu yönüyle objektif bir yaklaşım sunmaktadır.

2.2.4 Bugüne ve geleceğe odaklanma özelliği

EFQM MM geçmiş performans düzeyini sürekli olarak geliştirmekle ilgilendiğinden, daha çok geliştirmeye açık alanlarının tespiti ve işletme performansını başkalarıyla karşılaştırma çalışmalarına odaklanmaktadır. Performans Karnesi ise geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurulmasıyla ilgilenmektedir.⁸⁷

Dolayısıyla iki modelin farklı zaman dilimlerine odaklandıklarından bahsedilebilir. Öz değerlendirme süreci, organizasyonda kapsamlı ve kritik bir değerlendirmeyi şirketin mevcut süreçleri üzerinde gerçekleştirir. MM ve öz değerlendirme süreci tamamen bugünün görüntüsünü kabul etmektedir. Şirketin mevcut güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesi için mükemmel bir değerlendirme sunar. Sonuç olarak, gelecekte üzerinde odaklanılabilecek konuların seçiminde şirkete bir yön gösterir. Ancak bu yön gösterme stratejik önceliklendirmeyi içermemektedir. Bunun tersine, Performans Karnesi' 2-5 yıl arasındaki vizyona ulaşmayı sağlayacak performans amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak bugün ele alınması gereken faaliyetleri ve girişimleri belirler. Bugün için yapılmış önceliklendirmeler gelecekte olmak istenilen yer ile sıkı olarak bağlantılıdır.⁸⁸ Her ne kadar MM de gelecekte bulunulmak istenen durum ile ilgili planlar yapsa da gelecek ile

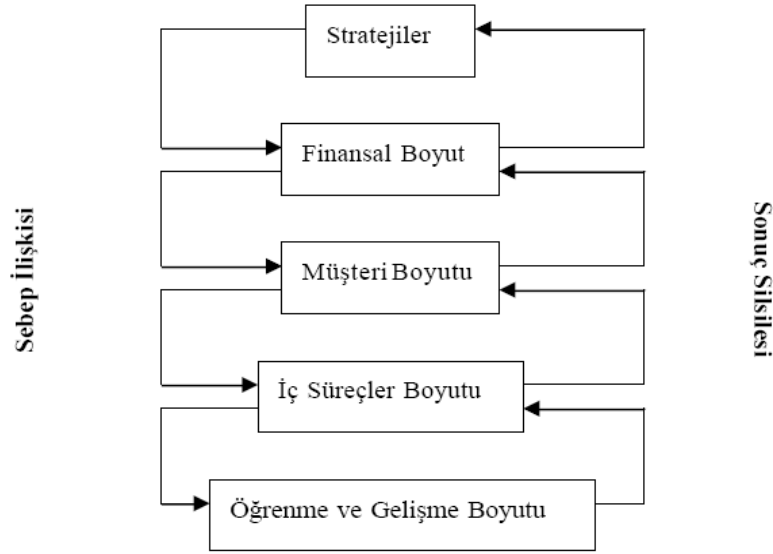
⁸⁷ Yıldırım, a.g.tz, s.73

⁸⁸ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.12

ilgili kararları bugünkü duruma odaklanarak elde ettiği sonuçlara göre vermektedir. Oysa Performans Karnesi ileride bulunulmak istenen durumun kararını çok daha önceden veren, faaliyetleri ve performans ölçümünü bu karara göre gerçekleştiren çok daha proaktif bir modeldir.

2.2.5 Açık ve kapalı sebep - sonuç ilişkisi özelliği

Bunların yanında her iki modelde yaklaşımlarında sebep sonuç ilişkisini kurmaya çalışmaktadır. Performans Karnesi boyutları arasında açık bir sebep sonuç ilişkisi kurulmuştur. Şekil 2.9'da görüldüğü gibi şirketin stratejileri ile finansal hedefler, finansal hedefler ile müşteri hedefleri, müşteri hedefleri ile iç süreç hedefleri, iç süreç hedefleri ile öğrenme ve gelişme hedefleri birbirinin sebep ve sonucunu oluşturmaktadır.⁸⁹



Şekil 2.9 Performans Karnesi'nde Sebep Sonuç İlişkisi

Benzer şekilde EFQM Mükemmellik Modeli'nin de sebep sonuç ilişkilerinden bahsetmesi modelin güçlü yönü olarak görülmektedir. Modele göre sonuç kriterlerinde elde edilen tüm sonuçların sebeplerini girdi kriterlerindeki yaklaşımlar oluşturmaktadır.

Bunun yanında Performans Karnesindeki gibi sebep sonuç ilişkileri açıkça gösterilmese de, Mükemmellik Model kriterleri ve mükemmelliğin temel kavramları

⁸⁹ Burcu, Kasnaklı, "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", Verimlilik Dergisi, C.2, 2002, s.135

arasında da çeşitli ilişkiler kurulmuştur. Bu ilişkilerin gösterildiği matris aşağıdaki şekil 2.10'da sunulmaktadır.

Örneğin müşteri odaklılık kavramının kriterler ile ilişkisini ele alırsak, modelin her tarafında müşteri ile ilişki kurulduğu görülür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d, ve 5e alt kriterleri iledir; bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler dikkate alınmaktadır. Bunun yanı sıra 6.kriterle de doğrudan bir ilişki mevcuttur. Burada bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca liderlik kriterinde, liderlerin müşterilerle ilişkileri yürütmesi, politika ve stratejilerde ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları müşteriler ile ilişkilidir.⁹⁰

Kriter Alt Kriter	1					2					3					4					5					6		7		8		9	
	Liderlik					Politika ve strateji					Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler					Müşterilerle ilgili Sonuçlar		Çalışanlarla ilgili Sonuçlar		Toplumsal Sonuçlar		Temel Performans Sonuçları	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B
Kavramlar																																	
Sonuçlara Yönelendirme						x	x	x	x												x	x				x	x	x	x	x	x	x	x
Müşteri Odaklılık			x			x		x															x	x	x	x	x						
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	x	x	x	x	x			x																									
Süreçler Verilerle Yönetim		x				x	x		x	x											x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				x		x		x			x	x	x	x	x													x	x				
Sürekli Öğrenme ,Yenilikçilik ve İyileştirme	x		x	x	x	x					x	x	x								x		x										
İşbirliklerinin Geliştirilmesi			x			x		x								x										x	x					x	x
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	x		x	x		x	x	x			x					x	x	x	x	x	x									x	x		

Şekil 2.10 Temel Kavramlar ile EFQM Mükemmellik Model İlişkisi⁹¹

Görüldüğü gibi EFQM MM'nin temelini oluşturan her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Kriterler arasındaki ilişkide bu şekilde kurulabilir. Bunun yanında her bir temel kavramın bir diğeri üzerinde de etkisi vardır.

⁹⁰ Çaylak, Ayhan, Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Makine Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antakya, 2005, s.27

⁹¹ Türkiye Kalite Derneği, EFQM Mükemmellik Modeli, Model Kitabı, İstanbul, 2003, s.10

2.2.6 Dış değişkenlere sistemli ve sistemsiz yaklaşım özelliği

Performans Karnesi her ne kadar pek çok unsuru içine alarak şirketlere geniş perspektifte bütünlüklük bir performans ölçüm ve strateji yönetim sistemi kursa da başarıya ulaşmada büyük rol oynayan, toplum, işbirlikleri gibi bazı konuları başlı başına bir boyut olarak ele almamaktadır.⁹² Çalışanlara öğrenme ve gelişme boyutu altında değinirken, topluma müşteriler boyutu altından bakmaktadır. Performans Karnesi finansal hedeflere oldukça önem veren, finansal hedefleri şirketin uzun dönem hedefleri olarak gören bir yaklaşımdır. Performans Karnesinde yer alan diğler boyut hedefleri, finansal hedeflere ulaşabilmek için yapılandırır. EFQM MM ise finansal hedefler çok şirketteki sistemlere bunların işleyişlerine şirketin iç ve dış paydaşlarına odaklanan bir modeldir.⁹³

EFQM MM ise toplum ve işbirlikleri gibi organizasyonun dış paydaşlarına daha sistemli bir şekilde yaklaşmaktadır. Model toplum ile ilgili sonuçları, işbirlikleri ve kaynakları başlı başına birer kriter olarak ele almakta ve her biri için sağlam yaklaşımlar sunmakta ve bu konular ile ilgili performansı takip etmektedir.

Performans Karnesinin bazı boyutları göz ardı etmesi, her iki modelin uyumlaştırılmasında büyük rol oynamaktadır. İleride bu konu daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2.7 Geri bildirim özelliği

Her iki modelde temelde performansın iyileştirilmesini amaçladığından, her iki modelde geribildirim mekanizmasına sahiptir. Ancak bilgi akışı yönünde geri bildirim sistemleri farklılık göstermektedir.

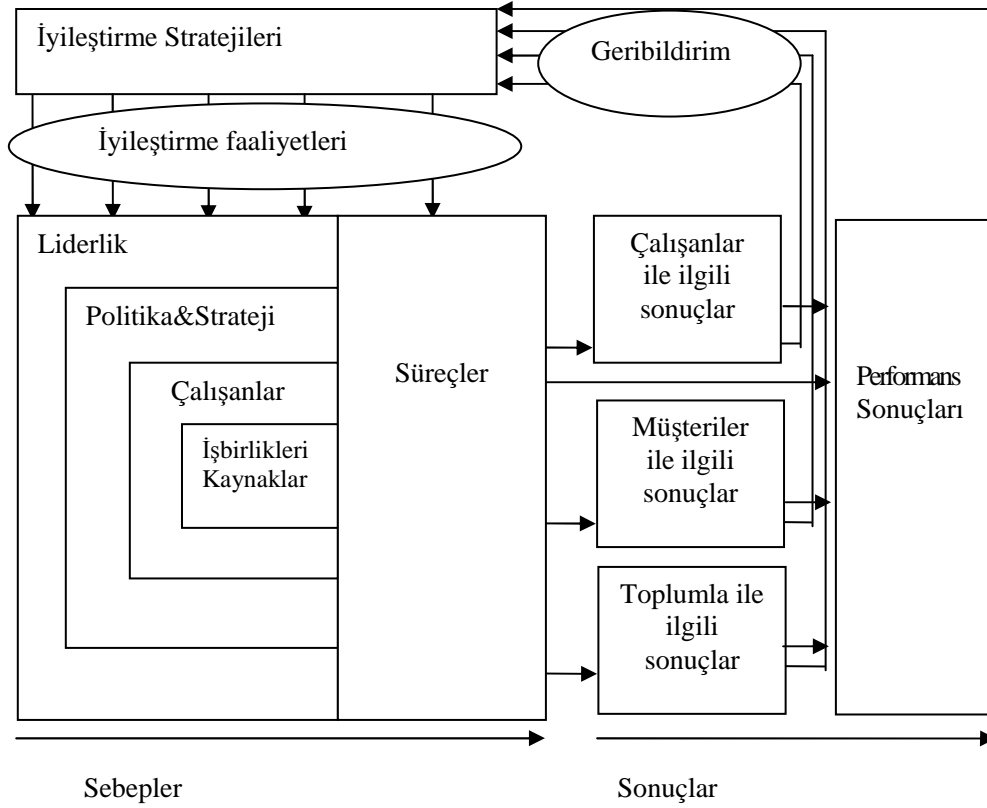
EFQM MMn'de en önemli geribildirim aracı modelin 4 sonuç kriteri olarak düşünülmektedir.⁹⁴ Aşağıdaki şekil 11'de EFQM MM'inde sonuç kriterlerinden girdi kriterlerine geri bildirim mekanizmasının işleyişi gösterilmektedir. Sonuç kriterlerinden elde edilen geribildirimler, iyileştirme stratejilerine girdi oluşturmaktadır. İyileştirme stratejileri iyileştirme faaliyetlerine dönüştürülerek girdi kriterlerindeki yaklaşımlarda iyileştirme sağlar. Bu süreçte en çok eleştirilen bölüm sonuç kriterlerinden elde edilen

⁹² Atkinson, a.g.m, s.1442

⁹³ Schwartz, Jay "[Balanced Scorecard versus Total Quality Management: Which Is Better for Your Organization?, The](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3912/is_200510/ai_n15715325)". Military Medicine. Oct 2005. FindArticles.com http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3912/is_200510/ai_n15715325, 22 haziran 2008

⁹⁴ Wongrasseme, a.g.m, s.9

iyileştirme potansiyellerinin iyileştirme planlarına dönüştürülmesi evresidir. Çünkü bu aşamada MM iyileştirme potansiyellerini analiz edecek ya da önceliklendirebilecek bir sistem önermemektedir.

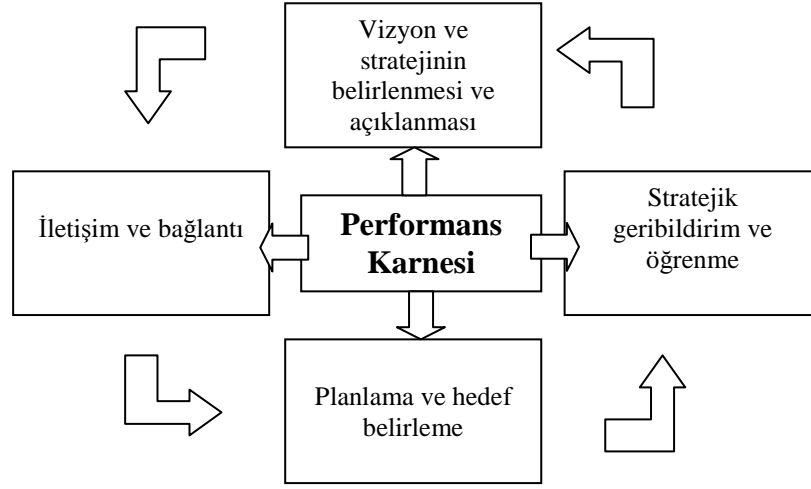


Şekil 2.11 EFQM MM geri bildirim akışı⁹⁵

Performans Karnesindeki geribildirim ise daha çok stratejik bir geri bildirim olup, stratejik öğrenme süreci için kapalı bir döngü sağlar. Artık günümüz rekabet piyasasından geri bildirim olarak stratejik bilgiyi elde etme için sıradan bir geribildirim mekanizması yetersiz görülmektedir. Kaplan ve Norton göre şirketlerin çift döngülü öğrenme kapasitesine yani, yöneticilerin stratejileri ile ilgili varsayımlarını sorgulama ve teorilerinin mevcut şartlar, incelemeler ve deneyimler ışığında halen geçerli olup olmadığını değerlendirmeleri ile ortaya çıkacak öğrenme şekline gereksinimleri vardır. Örneğin, ilk bakışta planlanan strateji ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, değişen şartlar karşısında

⁹⁵ Lascelles, a.g.m.,s110

geçerliliğini yitirebilir.⁹⁶ Bu da Performans Karnesinin çift yönlü geribildirim mekanizması ile değişen şartlara uyum sağlayabilen dinamik bir araç olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki şekil 2.12 Performans Karnesine ait geribildirim ve öğrenme sürecini göstermektedir.



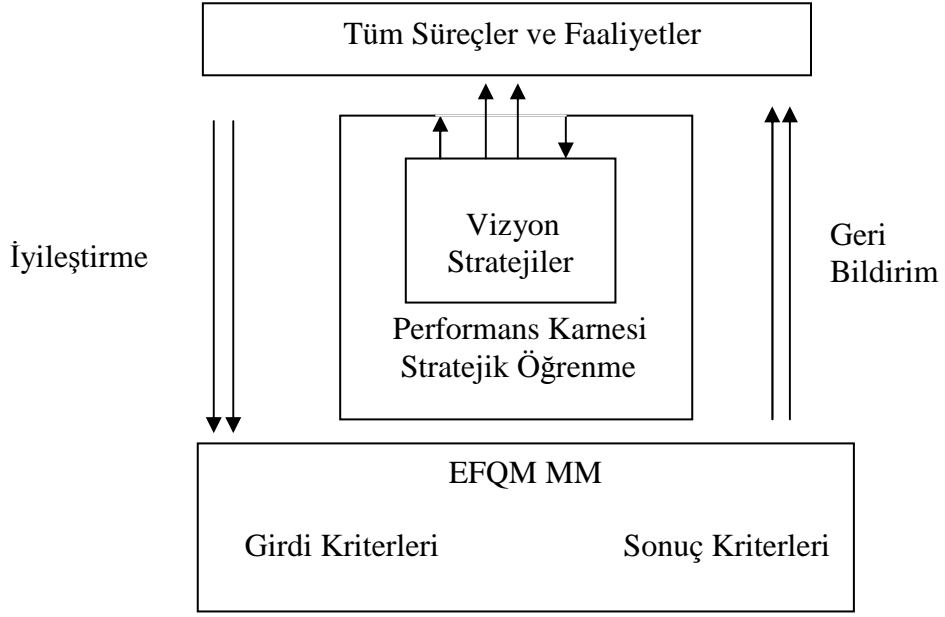
Şekil 2.12 Performans Karnesinde geri bildirim ve öğrenme süreci

Şekilde görüldüğü gibi, vizyon ve stratejilerin belirlenmesinin ardından iletişim sağlanır ve bağlantıları kurulur. Stratejilerin planlara aktarılması ve bunlara ilişkin hedeflerin belirlenmesi ve ölçülmesi ile çalışan geri bildirim sistemi, stratejilerin kontrolünü sağlar. Strateji geliştirimi, süreklilik arz eden bir faaliyet olduğundan elde edilen bilgiler tekrar stratejilerin belirlenmesi aşaması için girdi oluşturur.⁹⁷ Böylelikle stratejik öğrenme ve iyileştirmeler sağlanmış olur.

Aşağıdaki şekil 2.13’de her iki modelin geribildirim mekanizmasının birlikte düşünülebileceği bir süreç gösterilmektedir. Görüldüğü gibi MM öz değerlendirmelerden sonra sonuç kriterlerinden elde ettiği geri bildirimini kullanarak, tüm süreçlerin, operasyonel faaliyetlerin ve sistemleri iyileştirmektedir. Performans Karnesi ise sağladığı çift yönlü stratejik bilgi ile stratejik öğrenmeyi sağlamaktadır.

⁹⁶ Kaplan ve Norton, 1996 b, a.g.e, s.306

⁹⁷ Kaplan ve Norton, 2003, a.g.e, s.309



Şekil 2.13 Performans Karnesi ve EFQM MM Geribildirimleri

2.3 Performans Karnesi ve EFQM MM'nin Uyumlaştırılarak Beraber Kullanılması

Performans Karnesi ve EFQM MM performans ölçümü konusunda yaklaşık aynı tarihlerde ortaya çıkan iki model olmuştur. İlk yıllarda şirketlerin bu iki modelden birini seçmek kaygısı, iki modelden hangisinin daha üstün olduğu konusundaki tartışmaları beraberinde getirmiştir.

Her iki model karşılaştırıldığında ve ayırt edici özellikleri ortaya konduğunda, uygulama ve kökünde birçok farklılıkları ve ortak yönleri olduğu görülmektedir. Fakat bu karşılaştırmadan yola çıkarak modellerin güçlü ve zayıf yönlerini ya da birbirlerine göre üstünlüklerini söylemek zordur. Çünkü her iki modelin kullanıldıkları yer ve amaca göre üstünlükleri ve faydaları değişkenlik göstermektedir.⁹⁸

Her iki modelin organizasyonlara farklı faydalar sağlaması, farklılıklarına rağmen özünde aynı amaca, şirketin performansını iyileştirmeye odaklanmaları bu iki modelin uyumlaştırılarak beraber kullanılması fikrini desteklemektedir.

EFQM'in yaptırdığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini birden kullanmaktalar. Şirketlerin araştırmaya katılma nedenlerinden birinin bu modellere ilgi duymaları olduğu düşünülerek %90 oranının gerçeği olduğundan daha yüksek yansıttığı düşünülse de, herhangi bir modeli kullananların çoğunluğunun her ikisini de kullanmakta olduğu yadsınamaz.⁹⁹ Aşağıda gerçekten bu iki modelin beraber kullanılmasının sebepleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.1 Performans Karnesi ve EFQM MM'nin Uyumlaştırılarak Beraber Kullanılmasının Sebepleri

Gerçekten de MM ve Performans Karnesi'nin sağladıkları farklı faydaların birleşimi ile şirketler stratejik yönetim ve performans ölçümünde avantaj elde edebilmektedirler.

⁹⁸ Shulver, Michael ve Lawrie Gavin, "The Balanced Scorecard and The Business Excellence Model", 8th Manufacturing Accounting Research Conference: "Cost And Performance In Services And Operations", University of Trento, June 18-20, 2007, s.10

⁹⁹ Argüden, a.g.m, s.15

MM, stratejileri oluştururken hangi kriterleri göz önüne almak gerektiğini tanımlarken yaklaşım ve uygulamalara yönelik bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Performans Karnesi ise organizasyonlara, belirlenen stratejilerin tüm şirket tarafından doğru biçimde uygulamaya alınmasını sağlayacak, sebep sonuç ilişkisine dayalı bir metodoloji sunmaktadır. Dolayısıyla MM, kurumun mükemmellik arayışında uygun bir sorgulama sistemi, Performans Karnesi ise kuruma özgün önceliklerin iletişim ve takip sistemi olarak görülmelidir.¹⁰⁰ Görüldüğü gibi her iki modelin özellikle fayda sağladığı kilit alanlar mevcuttur.

Aşağıdaki tablo 2.7’de hangi modelin özellikle hangi konularda fayda sağladığı gösterilmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi EFQM MM’nin şirketlere en büyük faydası fabrikanın tüm süreçlerinde ayrıntılı bir kontrol sistemi kurabilmesidir. Her süreci ve faaliyeti değerlendiren, iyileştirme potansiyellerini ortaya çıkaran, kıyaslamalar yaparak çok daha nesnel bir performans ölçümü sağlayan EFQM MM, bu faydaları yönü ile benzersizdir. EFQM MM ile şirkette tüm işlerin doğru yapılması sağlanır.

Performans Karnesi ise günümüzde şirketlerin en çok zorlandığı konulardan birine ışık tutmakta, vizyon ve misyondan yola çıkarak stratejik öncelikleri sıralamakta, stratejilerin yayılımını gerçekleştirerek stratejilerin hayata geçirilmesine ve kontrolüne yardımcı olmaktadır. Bu yönüyle Performans Karnesi şirket yönetimlerini gelecek üzerine düşünmeye yönelterek doğru işlerin yapılmasını sağlamaktadır. Ancak EFQM MM’nin aksine işlerin nasıl yapılması gerektiği konusundaki yaklaşımları içermemektedir.¹⁰¹ Örneğin performans karnesi yaklaşımında performans ölçümü sonucunda, şirketin kültürünün değiştirilmesi gerektiği ya da daha iyi süreçlerin oluşturulması gerektiği ile ilgili bir iyileştirme potansiyeli ortaya çıkarsa bu değişimin nasıl gerçekleştirileceğine performans karnesi değil EFQM MM’i ışık tutabilir.

Şirketlerin performansı için çok önemli olan işlerin doğru yapılması ve doğru işlerin yapılması bu iki modelin bir araya getirilmesini desteklemektedir

¹⁰⁰ Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s.6

¹⁰¹ Moullin, Max, “The Public Sector Scorecard - An Integrated Service Improvement And Performance Measurement Framework Based On The Balanced Scorecard”, Article on European Foundation for Quality Management Excellence One Knowledge Base, April 2007, s.http://www.shu.ac.uk/research/ciod/sp_max_moullin.html, 02.09.2007

Tablo 2.7 Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Kullanım Alanlarına Göre Faydaları

KONU	MODEL
Doğru İşin Yapılmasını Sağlamak	Performans Karnesi
İşin Doğru Yapılmasını Sağlamak	EFQM MM
Tüm iş süreçlerinde düzenli olarak değerlendirmeler yaparak güçlü ve zayıf yönleri tespit etmek.	EFQM MM
Süreçlerde sürekli iyileştirme için bir yapı kurmak ve yönetmek.	EFQM MM
Şirket süreçleri için dış kıyaslamalar yapabilmek	EFQM MM
İş Planlaması ve değerlendirmesi için en iyi uygulamaları gösteren bir kontrol listesi oluşturabilmek	EFQM MM
Yönetim kararlarını ve faaliyetlerini iyileştirebilmek için sağlam sebep-sonuç bağlantıları kurmak ve iletmek.	Performans Karnesi
Misyon ve Vizyon'dan yola çıkarak operasyonel faaliyetleri stratejik önceliklere göre sıralamak.	Performans Karnesi
Stratejik girişimleri önceliklendirmek	Performans Karnesi
Büyük organizasyonlarda strateji ve stratejik konuların çift yönlü iletişimini sağlamak	Performans Karnesi
Yönetimin geçmişte kalan finans konuları yerine gelecekteki stratejik konulara odaklanmasını sağlayacak bir ajanda oluşturmak	Performans Karnesi

Aşağıda her iki modelin sahip oldukları özelliklerinden yola çıkarak neden beraber kullanılabilirler desteklenmeye çalışılacaktır.

Performans Karnesine literatürde sıkça getirilen eleştirilerden biri modelin fazla yapısal ve bütünsel bir araç olmadığı yönündedir. Performans Karnesi sunduğu dört boyut ile EFQM MM'nin yalnızca sonuçlar bölümünü karşılayabilmekte fakat bu sonuçları oluşturan yaklaşımları, yaklaşımlar ile sonuçlar arasındaki bağlantıları bir bütün olarak görmemektedir.¹⁰²

Bunun yanında performans karnesi yöneticilere performans konusunda genel bir bakış sağlamak amacıyla yapılandırılmıştır. Dolayısıyla modelin şirketin operasyonel seviyelerinde kullanılması mümkün olmamaktadır.¹⁰³

Bu yönleri düşünüldüğünde performans karnesinin EFQM MM'i ile birlikte düşünülmesi oldukça akılcıdır. EFQM MM kurumsal seviyede kalan performans karnesine, organizasyonun tüm süreçleri için homojen ve herkes tarafından kullanılan bütünsel ve yapısal bir performans iyileştirme sistemi olarak destek verebilmektedir.

Çünkü MM organizasyonun tüm süreç ve sistemlerindeki performans sonuçlarını, koyulan hedeflerle, rakiplerle ve en iyi uygulamalar ile karşılaştırarak, iyileştirme potansiyellerini ortaya çıkarır.¹⁰⁴ Şirketin tüm kademelerindeki iyileştirme faaliyetleri için bir sistem oluşturur.

Böylelikle operasyonel seviyelerdeki performansın iyileştirilmesi konusundaki açığı, Performans Karnesi ile birlikte kullanılan MM çok iyi bir şekilde kapatabilir.

Her iki modelin ayırt edici özelliklerinde bahsettiğimiz geribildirim mekanizmalarındaki farklılık da bu konuya ışık tutabilir. Performans Karnesi sadece stratejik faaliyetlerin performansını ölçerek, stratejik öğrenmeyi sağlayabilir. Tüm süreçleri ve faaliyetleri değerlendirmedeğinden sınırlı bir alanda ama etkisi büyük iyileştirmeler gerçekleştirir. Oysa Performans Karnesinin tek başına kullanılmasında kilit stratejik alanlara odaklanmak fayda sağlarken bunun yanında stratejik faaliyetlere alt yapı oluşturacak ve destekleyecek diğer faaliyetlerinde belli bir kalite yürütüldüğünden emi

¹⁰² Herbert et al., a.g.m., s.18

¹⁰³ Ghayalini, a.g.m, s.75

¹⁰⁴ Rusjan, a.g.m, s.367

olmak gerekmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar boşa gidebilir¹⁰⁵ Bu nokta şirketteki tüm süreçlerin ve faaliyetlerin kalitesi MM ile garanti altına alınabilir.

Performans Karnesi boyutları arasında diğer boyutlara göre en çok vurgulanan finansal boyuttur. Performansın kurduğu sebep sonuç ilişkilerinin sonunda hep finansal hedeflere varılmaktadır.¹⁰⁶ Performans Karnesinin daha çok finansal hedefleri dikkate alarak dış değişkenlere fazla odaklanmayışı, EFQM MM beraber kullanılmasını gerekli kılmaktadır.¹⁰⁷ Performans Karnesi her ne kadar pek çok unsuru içine alarak şirketlere geniş perspektifte entegre bir performans ölçüm ve strateji yönetim sistemi kursa da başarıya ulaşmada büyük rol oynayan, çalışan, toplum, işbirlikleri gibi bazı konulara gerektiği kadar önem vermemiştir. Bu nedenle performans karnesinin, stratejilerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde tek başına yeterli olamayacaktır.

Performans Karnesi aslında Peter Drucker'ın geliştirdiği hedeflerle yönetim yaklaşımına göre tasarlanmıştır. Dolayısıyla hedeflerle yönetim yaklaşımına getirilmiş olan sistemin sadece bir kısmına uyarlanabilir nitelikte olma, insani ilişkileri göz önüne almama gibi eleştirilerin Performans Karnesi içinde geçerli olacağı söylenmektedir.¹⁰⁸

Bunun yanında Performans karnesi yaklaşımı şirketin tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını gerekliliklerini belirlemekte sadece paydaşlar (finansal boyut) ve müşterilere(müşteri boyutu) yönelmektedir. Şirketin kilit işbirlikleri olan çalışanların yetenekleri biraz olsun performans karnesi yaklaşımının yenilik ve öğrenme boyutu içine girse de, çalışanlara bu modelde yeteri kadar önem verilmemiştir. Halbuki müşteriler kadar şirket çalışanları da yönetim felsefesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar ve çalışanlarla bağlantılı pek çok konu, şirketin başarıya ulaşma derecesinde ve yönetim stratejilerinin uygulanmasında temel oluşturmaktadır.¹⁰⁹ Her iki modelin beraber kullanılması durumunda Mükemmellik Modeli'nin hem girdi hem de sonuç kriterlerinde

¹⁰⁵ Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>, s.4

¹⁰⁶ Hannula, Mika; Kulmara Harri; Suomala Petri, "Total Quality Management and Balanced Scorecard: A comparative analysis", Tampere University of Technology, Finland, s.9

¹⁰⁷ By Oracle, "The Relationship Between The Model and The Balanced Scorecard Part 1", EFQM Articles, 01 October 2002, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007

¹⁰⁸ Coşkun, a.g.e, s.85

¹⁰⁹ G.S, Sureshchandar-Rainer, Leisten, "Insights From Researchholistic Scorecard: Strategic Performance Measurement And Management In The Software Industry", Measuring Business Excellence", vol.9, no:2, 2005, s.22

yer alan “Çalışanlar ve Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar” kriterlerinde ki yaklaşımlar Performans Karnesinin ihmal ettiği çalışan boyutuna gereken odaklanmayı sağlayarak, Performans Karnesini bu yönden tamamlayabilir.

Performans karnesi yaklaşımında göz ardı edilen diğer önemli bir konu şirketin faaliyet gösterdiği topluma olan sorumluluğudur. Şirketler izole bir ortamda faaliyet göstermemekte, içinde etkileşimde olduğu topluma karşı büyük sorumluluklar taşımaktadırlar. Bu nedenle özellikle son yıllarda şirketlerin dikkate alması gereken yeni bir boyut,(sosyal boyut) ön plana çıkmaktadır. TY yazını, bu konu üzerinde çok daha fazla durmuş, ve bugüne dek şirketlerin sosyal sorumluluğunun önemini defalarca vurgulamıştır. Şirketlerin karlılığına, sürekli büyüme ve gelişmelerine önemli katkı sağlayan Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Performans Karnesi boyutları içerisinde yer verilmemesi modelin büyük bir eksikliği olarak görülmektedir.¹¹⁰ EFQM MM Toplum ile İlgili Sonuçlar kriteri ile Performans Karnesini bu yönden de tamamlayabilmektedir. Çünkü MM, şirketlerin toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanmalarını ve başarılı sonuçlar elde etmelerini beklemektedir.

Performans Karnesi, performans ölçümü ve yönetiminde işbirlikleri ile tam olarak bütünleşememekte, çalışanların tedarikçilerin veya diğer işbirliklerinin yönetilmesine katkıları konusunu tam olarak içermemektedir. Oysaki bu kilit gruplarının ihtiyaçlarının ihmal edilmesi, performans karnesinin bağımsız ve koordine olmayan sıralanmış performans ölçülerinden ibaret kalma riskini beraberinde getirmektedir.¹¹¹ MM bu yönde, İşbirlikleri ve Kaynaklar kriterinde yer alan yaklaşımları ile, kuruluşların politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını yönetebilecekleri bir sistem sunar.

EFQM MM'nin en çok eleştirilen yönlerinden biri şirketleri önceliklendirilmesi gereken birçok iyileştirme faaliyeti ile karşı karşıya bırakması fakat bu önceliklendirme için herhangi bir sistem önermemesidir.¹¹²

¹¹⁰ Samir, a.g.m, s.67

¹¹¹ Atkinson, a.g.m, s.1449

¹¹² Steve, Johnson, “EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organisational Performance” Inland Revenue, A Research Report, April 2003, s.20, / <http://www.som.cranfield.c.uk/som/research/centres/cbp/pma/> , 2 Ağustos 2007

EFQM MM'i uygulayan bir şirket süreçler seviyesinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaktadır. Öz değerlendirmenin sonucunda şirketler, neleri iyileştirebilecekleri, nerelerde performansın iyi olduğu ve nerelerde ideal bir kıyaslama seviyesinin aşıldığı konularında önemli ölçüde fikir sahibi olmaktadır. Buna rağmen, öz değerlendirme neredeki bir iyileştirmenin iş performansında ve sonuçlarında en büyük etkiyi yaratacağı ya da nereye stratejik öncelik olarak bakılması gerektiği konularına fazla ışık tutamamaktadır.¹¹³ Çünkü MM, özelliği gereği bütünsel bir yaklaşımdır. Tüm geneli değerlendirmeye yöneliktir. Öz değerlendirme sonucu ortaya çıkan iyileştirme faaliyetlerinin bir birine göre öncelikleri yoktur.

Oysa bazı görüşlere göre öz değerlendirme sonuçlarının iyileştirme faaliyetlerine dönüştürülebilmesi ve iş planlarına alınabilmesi için mutlaka önceliklendirilmesi gerekmektedir. Bu önceliklendirme işleminin dayandırılması gereken kriterler yönünde çeşitli öneriler mevcuttur. Kaynaklara göre, kilit süreçlere göre, model kriterlerinin yüzdesel ağırlıklarına göre, kritik başarı faktörlerine göre dağıtılması bu önerilerden bazılarıdır.¹¹⁴ Önceliklendirme için en akılcı öneri, önceliklendirmenin, misyon, vizyon ve öncelikli stratejilere dayanarak yapılmasıdır. Performans Karnesi bu önceliklendirmeyi zaten kendi bünyesi içinde yapmaktadır. Dolayısıyla iki modelin beraber kullanımı iyileştirme potansiyellerinin önceliklendirilmesine ışık tutacaktır.

EFQM MM'ni diğer bir özelliği ise gelecek odaklı olmamasıdır. Bazen EFQM MM çerçevesinde performansta yapılan birçok iyileştirme aslında şirketin gelecekteki iyi performansının sürdürmesinde etkili olmayabilir.¹¹⁵ EFQM MM şirketin tüm genelini değerlendirdiğinden bazen ortaya çıkan bir iyileştirme faaliyeti, çok zaman aldığı halde şirkete hedefleri konusunda fazla katma değer sağlamayabilir. Kaynakların kısıtlı olduğu zamanlarda, şirketin gelecekteki performansını etkileyen iyileştirme potansiyellerine öncelik vermesi önemlidir.

¹¹³ By EFQM, “ The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles.24> Temmuz 2007, s. 6

¹¹⁴ Rusjan, a.g.m, s.14

¹¹⁵ Anderson, Henrick; Lawrie Gavin; Shulver Michael, “The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model”, 2GC Working Paper, June 2000, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-BSCvBEMp.pdf>, 12 Haziran 2007

Bu noktada Performans Karnesi, gelecek için stratejik odaklanmayı sağlamak, faaliyetleri önceliklendirmek ve buna göre kaynakların uygun dağıtımını sağlamak için EFQM MM ile birlikte düşünülmelidir.

Bunun yanında, Performans Karnesi aşağıda sıralanan konuların sağlanmasında çok güçlü bir araçtır ve bu konularda EFQM Mükemmellik Modeli'ni en iyi şekilde tamamlayabilmektedir.¹¹⁶

- Stratejileri, üzerine odaklanabilir, ölçülebilir, eylemsel şartlara dönüştürmek.
- Yönetimin zamanını ve çabasını kilit konular üzerine yoğunlaştırmalarını ve daha tutarlı kararlar alınmasını sağlamak
- Yönetimin farklılık yaratmaya ilişkin düşüncelerini paylaşma ve test etme fırsatı yaratmak
- Stratejilerin uygulanmasını sağlamak
- Şirket içinde stratejik önceliklerin tartışılabileceği bir platform yaratmak

Performans Ölçümünde stratejik konulara odaklanmanın yanı sıra stratejik konuların iletişimi içinde Performans Karnesi EFQM MM'e yardımcı olmaktadır. Büyük şirketlerde şirketin misyonu, vizyonu, ulaşılması gereken stratejik hedefleri tüm çalışanlara iletilmelidir. Çünkü her bir çalışanın şirketin stratejilerini anlaması, kendi performansları ile şirketin performansına daha fazla katkı sağlamalarını sağlamaktadır. Ancak EFQM MM'i bu tür bir iletişim için fazla karmaşık ve bürokratiktir.¹¹⁷ Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu büyük ölçekli organizasyonlarda, EFQM MM'nin kompleks sayılabilen kültürel, beşeri ve organizasyonel konularının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve değişim yönetim programlarının yürütülmesi çok fazla kaynak ve çaba gerektirmektedir.¹¹⁸ Özellikle büyük ölçekli firmaların kullanmayı tercih ettiği Performans Karnesi stratejik konuların ve hedeflerin şirket içindeki iletişimini kolaylaştırma ve performans ölçümünü olabildiğince yalınlaştırma anlayışıyla EFQM MM'ni dengelemektedir.

Belki de en önemlisi Performans Karnesi, Mükemmellik Modeli'nin “politika ve stratejiler” ile süreçler kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. Performans Karnesi gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve yaklaşımla

¹¹⁶ Lamotte ve Carter, a.g.m., s.5

¹¹⁷ Steve, Johnson, “EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organisational Performance” Inland Revenue, A Research Report, April 2003, s.20, / <http://www.som.cranfield.c.uk/som/research/centres/cbp/pma/> , 2 Ağustos 2007

¹¹⁸ Herbert et al., a.g.m, s.18

kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde Mükemmellik Modeli'ni tamamlamaktadır.¹¹⁹

Çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği üzere; strateji odaklılık, bütünlük yaklaşım, çok boyutluluk ve denge, sistematik kıyaslama, basitlik ve kolay kullanım günümüzde etkili bir performans ölçüm sisteminin özellikle sağlaması gereken kriterlerdir. Aşağıdaki özet tablo 2.8, her iki modelin bu kriterlerden özellikle hangilerini karşılıyor olduğunu göstermektedir. Tablo aynı zamanda iki modelin buraya kadar çeşitli yönlerden yapılmış olan karşılaştırmalarını, etkin bir performans ölçüm sisteminin taşıması gereken kilit özelliklere göre özetlemektedir.

Tablo 2.8 Performans Karnesi ve EFQM MM'nin Karşılıdığı Kilit Kriterler

Kriter	Performans Karnesi	EFQM Mükemmellik Modeli
Stratejik Odaklılık	Var	Yok
Çok Boyutluluk ve denge	Kısmen	Var
Liderlik	Yok	Var
İç süreçler	Var	Var
Öğrenme ve Gelişme	Var	Var
Yenilikçilik ve Teknoloji	Var	Var
Çalışanlar	Kısmen	Var
Müşteriler	Var	Var
Hissedarlar	Var	Var
Tedarikçiler	Yok	Var
Toplum	Yok	Var
Devlet	Yok	Var

¹¹⁹ Argüden, a.g.m, s.15

Bütünleşik Yaklaşım	Kısmen	Var
Sistematik Kıyaslama	Yok	Var
Basitlik ve Kolay Kullanım	Var	Yok

Görüldüğü gibi, farklı noktalara ışık tutmaları, performans ölçümünde ve performansın iyileştirilmesinde farklı faydalar sağlamaları iki modelin birlikte kullanılma ihtiyacını arttırmaktadır. Çünkü bu yolla şirketler her iki modelden farklı faydalar sağlayarak günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilecek ideal bir performans ölçüm sistemine yaklaşmaktadırlar. İki model farklılıklar gösterse de, performansın iyileştirilmesi amacıyla önemli ve ortak bir noktada birleşmektedirler ve birçok yönden tutarlılık sağlamaktadırlar.

2.3.2 Performans Karnesi ve EFQM MM'nin Tutarlılığı

Tüm sayılan farklılıklara rağmen her şeyden önce, her iki modelde şirketlere yönetim süreçleri için açık bir vizyon oluşturmalarına ve uzun dönemde performansı değerlendirerek, sürekli iyileştirmeye odaklanmalarına yardımcı olacak bir sistem sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme performansının artırılması için gereken aşağıda sıralanmış olan ilkeler her iki model için de geçerlidir.¹²⁰

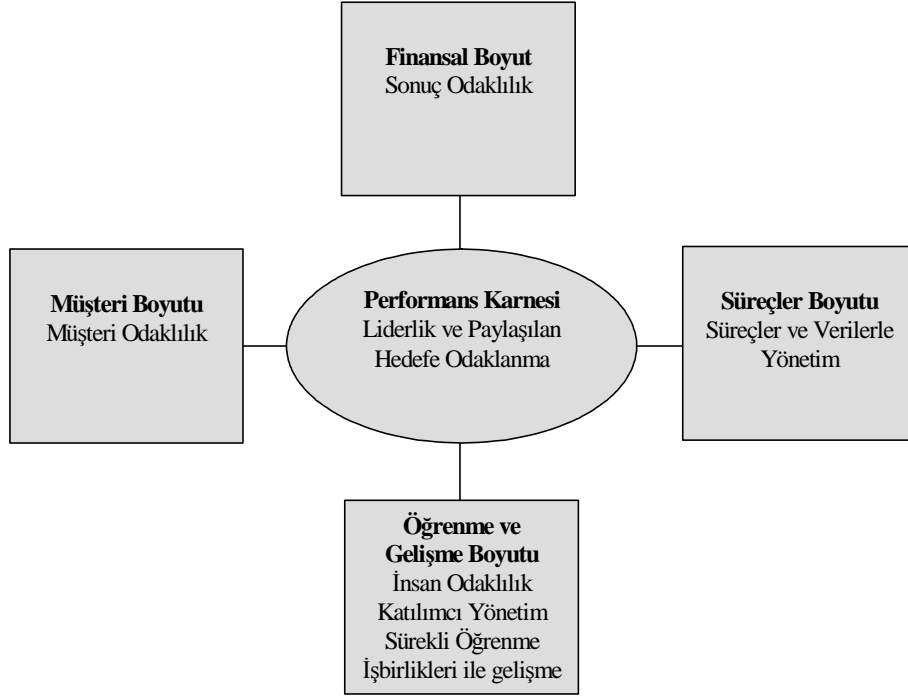
- Stratejinin kurum içinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması
- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi,
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi
- Süreçlerle yönetimin sağlanması
- Şeffaf performans ölçüleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması
- İyi performansın ödüllendirilmesi

Performans geliştirme konusunda aynı ilkelere uyulmasının yanı sıra MM temel kavramlarının Performans Karnesinin dört boyutu ile örtüştüğü görülmektedir. (Şekil 2.14)

121

¹²⁰ a.g.m, a.g.y

¹²¹ Ergun, a.g.m., s.14



Şekil 2.14 Performans Karnesi Boyutları ve Mükemmelliğin Temel Kavramları

Görüldüğü gibi MM'nin tüm paydaşları memnun edecek sonuçlar elde edilmesi gerektiğini vurgulayan sonuç odaklılık kavramı performans karnesinin finans boyutu ile örtüşmektedir. Mükemmelliğin ancak sürdürülebilir müşteri değeri ile sağlanabileceğini anlatan müşteri odaklılık boyutu performans karnesinin müşteri boyutu ile tutarlılık göstermektedir. EFQM MM'nin insan odaklılık, katılımcı yönetim, sürekli öğrenme, işbirliklerini geliştirme kavramları performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu ile ilişkilidir. MM mükemmelliğin kuruluşun birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve veriyle yönetilmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Aynı vurgu performans karnesinin süreçler boyutunda da mevcuttur. Performans Karnesini harekete geçirecek

vizyoner ve amaca odaklanan liderler, MM'nin Liderlik ve paylaşılan amaca odaklanma kavramında vurgulanmaktadır.¹²²

Görüldüğü gibi performans karnesinin tüm boyutlarının EFQM MM'nin temel kavramları ile örtüşmesi, İki modelin uyumlaştırılarak beraber kullanılmasını desteklemektedir.

Bunun yanında Performans Karnesi boyutları MM kriterleri ile de örtüşmektedir. Tablo 2.15'de görüldüğü gibi, Performans Karnesinin her bir boyutu bir veya birden fazla Mükemmellik Model'i kriteri ile eşleşebilmektedir. Bu durumda MM ve Performans Karnesinin kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından tutarlı olduğu söylenebilir. Bu tutarlılık aşağıdaki şekil 2.15'de gösterilmektedir.¹²³

Performans Karnesi boyutları ile EFQM MM Kriterleri incelendiğinde, performans karnesinin boyutları ile EFQM MM'nin bir veya birkaç kriterinin benzer şekilde aynı noktalara değindiği görülmektedir. Aşağıdaki tablo 2.9'da Performans Karnesi boyutlarına karşılık gelen EFQM MM kriterleri gösterilmektedir.

Tablo 2.9 Performans Karnesi Boyutlarına Karşılık Gelen EFQM MM Kriterleri ¹²⁴

Performans Karnesi Boyutları	EFQM MM Kriterleri
Finansal Boyut	Politika ve Stratejiler, Süreçler, Temel Performans Sonuçları
Müşteri Boyutu	Müşterilerle ilgili sonuçlar, Süreçler, Toplumla ilgili sonuçlar
Süreçler Boyutu	Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri & Kaynaklar, Süreçler
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Liderlik, Çalışanlar, Çalışanlarla ilgili sonuçlar, Politika ve stratejiler, İşbirlikleri & Kaynaklar

¹²² Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.8

¹²³ Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s.15

¹²⁴ Olve, Nils Görän; Roy, Jan ve Wetter, Magnus., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons Limited., 1999, s.161, Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s.6 Wongraseme et al., s.27

Tablo 2.8’de görülen, performans karnesinin her bir boyutu için ön görülen kriter eşleştirmeleri aşağıda detayları ile açıklanmaktadır.

Finansal Boyut

Daha öncede belirtildiği gibi, performans karnesinin finans boyutunda yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlayarak işletmenin karlılığını ölçmeye çalışmaktadır. Finansal boyut altında yer alan yatırımın getirisi, büyüme, net gelir, satışlardaki artış, nakit akımı, pazar payı gibi performans ölçüleri, benzer şekilde EFQM MM’nin 9. kriteri olan temel performans sonuçları altında yer almaktadır. Temel performans sonuçları altındaki 9a alt kriteri, pazarla ilgili genel veriler (satışlar, hisse fiyatı, kar payları), karlılık, yatırım ve varlıklar ile ilgili veriler, bütçe performansı, pazar payı gibi temel performans çıktıları içerirken, 9b alt kriteri nakit akışı, amortisman, bakım giderleri gibi finansal göstergeleri içerir.¹²⁵ Bu yönleri ile performans karnesinin finansal boyutu ile EFQM MM’nin “temel performans sonuçları” kriterinin örtüştüğü söylenebilir.

Bunun yanında Performans Karnesinin finansal boyutu için tanımlanan ölçüler, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır.¹²⁶ Bu yönüyle EFQM MM’nin “politika&stratejiler” ve “süreçler” kriterleri ile de ilişkilidir.

Müşteri Boyutu

Performans Karnesinin müşteri boyutunda kuruluşun amacına bağlı olarak takip edilen müşteri tatmini, müşteri sadakati, yanıt verme oranı, müşteri şikayetleri, müşterinin alım sıklığı, cevap verme oranı gibi performans ölçüleri EFQM MM’nin “müşteriler ile ilgili sonuçlar” kriteri altında da, benzer şekilde izlenmektedir. Bu kriter altında yer alan 6a alt kriteri müşterilerin algılamalarına, 6b alt kriteri ise müşterilere ilişkin iç performans göstergelerine yer vermektedir.¹²⁷

Performans Karnesinin müşteri boyutunun, EFQM MM’nin “süreçler” kriteri ile de kesiştiği noktalar bulunmaktadır. Örneğin süreçler alt kriterinden “5b” kriteri süreçlerin, müşterilere ve diğer paydaşlara değer katabilecek şekilde iyileştirilmesine değinmektedir. Benzer şekilde “5c” alt kriterine göre ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri

¹²⁵ Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.25

¹²⁶ Cobbold ve Lawrie, a.g.m, s.5

¹²⁷ Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.22

temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir. “5e” alt kriterinde ise müşteri ilişkilerinin nasıl yönetileceği ve geliştirileceği üzerinde durulmaktadır.

Bunların yanında Performans Karnesi yaklaşımına göre, topluma sağlanan sosyal faydanın uzun dönemde arttırılması performans karnesinin müşteri boyutu altında yer alan hizmet kalitesine, faaliyet çeşitliliğine, işlevselliğe, paydaşlar ile kurulan iyi ilişkilere ve paydaşlara sunulan değer artırılmasına bağlıdır.¹²⁸ Bu şekilde, performans karnesinin müşteri boyutu ile EFQM MM’nin “toplum ile ilgili sonuçlar” kriteri arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Süreçler Boyutu

Performans Karnesinin süreçler boyutu EFQM MM’nin “süreçler” kriteri ile büyük oranda benzerlik gösterilmektedir. Her iki modeldeki süreçler boyutu; müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için uygulanması gereken işlemler dizisine odaklanmaktadır. Bunun yanında performans karnesi, şirketin stratejilerini gerçekleştirebileceği süreçlerin tanımlanmasını ve yönetilmesini desteklediğinden, EFQM MM’nin politika ve stratejiler boyutu ile de ilişkilidir.

Performans Karnesi’nin süreçler boyutu, faaliyetler ile ilgili yönetim süreci, müşteriler ile ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler süreci olmak üzere 4 temel süreç ile ilgili amaç ve ölçüleri dikkate almaktadır.¹²⁹ Bu süreçlerden faaliyetler ile ilgili yönetim süreci, ürünlerin veya hizmetin müşteriye sunulmasına kadar tüm faaliyetleri kapsadığından tedarikçilerin yönetimi risk yönetimi gibi kavramları da içine almaktadır. Bunun yanında süreçler boyutu, yasal ve sosyal ilişkiler süreci altında çevreyi koruma, iş güvenliği ve işçi sağlığı, topluma ve çalışanlara karşı sorumluluk gibi amaçları içerir. EFQM MM’nin bu konulara değindiği kriter “iş birlikleri & kaynaklar” kriteridir. Tedarikçiler gibi kuruluş dışı işbirliklerinin yönetimi “4a” alt kriteri altında incelenmektedir. Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık, güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi, çevreye uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi konularına “4c” ve “4d” alt kriterinde yer

¹²⁸ Coşkun, Ali, STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi, Sivil Toplum (Journal of Civil Society) , vol:4, no:15, 2006, s.111

¹²⁹ Coşkun, a.g.e, s.116

verilmektedir.¹³⁰ Görüldüğü gibi performans karnesinin süreçler boyutu ile “işbirlikleri & kaynaklar” kriteri çeşitli konular yönünden örtüşmektedir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Performans Karnesinin dördüncü boyutu olan Öğrenme ve gelişme boyutu, şirkette uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gerekli altyapıyı belirlemektedir. Müşteri ve süreçler boyutu’ndaki amaçlar, gelecekte ihtiyaç duyulan faktörleri belirlemiştir. Ulaşılması gereken yerle, şirketin içinde bulunduğu yer arasında farkın nasıl kapatılacağı öğrenme ve gelişme boyutu altındaki amaçlar ve hedefler ile sağlanabilmektedir.¹³¹ Bu yönüyle öğrenme ve gelişme boyutu stratejilerin hayata geçirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Benzer şekilde EFQM MM’nin “politika ve strateji” kriteri, misyon ve vizyonu hayata geçirebilmek ve stratejileri gerçekleştirebilmek için ne tür politikalar, planlar, amaçlar, süreçler oluşturulması gerektiğini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle öğrenme ve gelişme boyutunun, “politika ve stratejiler” kriteri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğrenme ve gelişme boyutu altında, ileride olmak istenen yerle bugün bulunulan yer arasındaki farkı kapatmaya yardımcı olacak bazı konulara odaklanılmaktadır. Bu konuların başında, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi işlem sistemlerini iyileştirmek, şirket süreçlerinin ve programlarının uyumlu çalıştığı örgüt ortamları geliştirmek gelmektedir.

Çalışanlara yeni yetenekler kazandırma konusu EFQM MM’nin “çalışanlar” ve “çalışanlar ile ilgili sonuçlar” kriterlerinde ayrıntılı olarak işlenmektedir. “Çalışanlar” kriterinin alt kriteri olan “3b” alt kriteri çalışanların bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ile ilgili yaklaşımları vurgular. “3c” alt kriterinde çalışanların katılımına ve yetkilendirilmesine değinilmektedir. “3e” alt kriteri ise çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve gözetilmesi yaklaşımlarını içermektedir.¹³² Bunun yanında EFQM MM’nin “liderlik” kriterinin “1d” alt kriterinde çalışanların yetkilendirilmesine, iyileştirilmesine, cesaretlendirilmesine, motive ve takdir edilmesine yönelik yaklaşımlar yer almaktadır.

¹³⁰ Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.19

¹³¹ Arat, Melih, “Stratejiyi eyleme dönüştürmek”, http://www.kalite_r.org.tr/previewcontent.asp?contid=790&tempid=1®id=2, 14 Temmuz, 2008

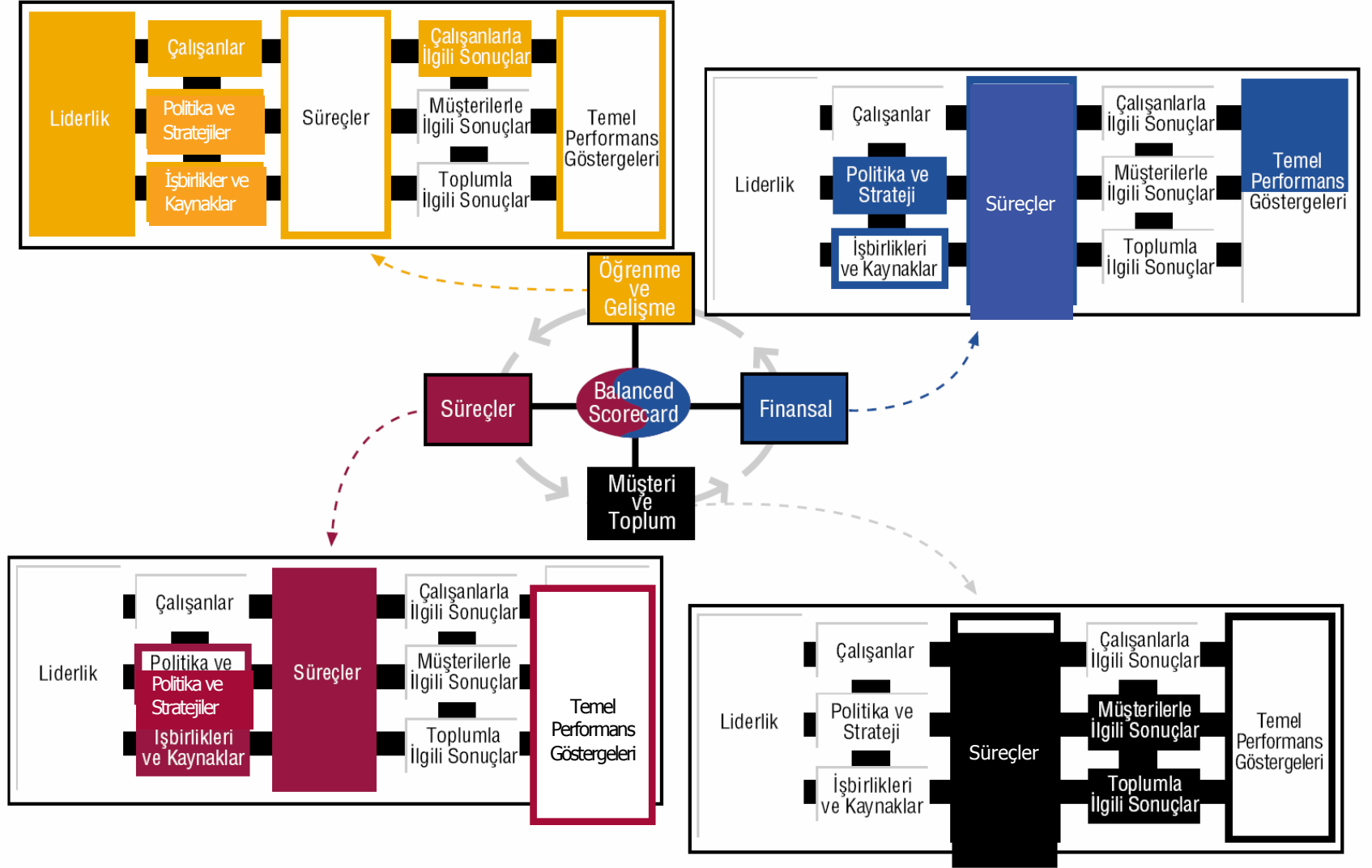
¹³² Türkiye Kalite Derneği, a.g.e, s.17

Öğrenme ve gelişme boyutunun çalışma ortamı konusu altında ele aldığı; çalışanların motivasyonu, çalışanların memnuniyeti, çalışanların üretkenliği, takım çalışmaları, çalışanların katılımı ve paylaşımı gibi performans ölçü ve hedefleri EFQM MM'nin "çalışanlar ile ilgili sonuçlar" kriteri altında izlediği motivasyon, tatmin ile ilgili algılama ölçümleri ve performans göstergeleri ile de örtüşmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutu altında dikkate alınan bilgi yönetim sistemi (veri tabanı, yazılım, deneyim, patent ve telif hakları) ¹³³ ile ilgili hedef ve ölçülere benzer yaklaşımlar EFQM MM'nin "işbirlikleri ve kaynaklar" kriteri altında ele alınmaktadır. Örneğin teknoloji yönetimi ile ilgili "4d" alt kriterinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi için kullanılmasına değinilmektedir. Bunun yanında "4e" alt kriteri tamamen bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi konusuna ışık tutmaktadır.

Görüldüğü gibi performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu, yukarıda değinilen noktalarda EFQM MM'nin "liderlik", "çalışanlar", "çalışanlar ile ilgili sonuçlar", "politika ve strateji", "işbirlikleri & kaynaklar" kriterleri ile örtüşmektedir.

¹³³"Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Sistemi İle Strateji Yönetimi", <http://www.arged.com.tr/faal/danis/IF/bsc/index.htm>, 14 Temmuz, 2008



Şekil 2.15 Performans Karnesi ve Mükemmellik Modeli'nin Tutarlılığı

2.4. Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sisteminde Her İki Modelin Uyumlaştırıldığı Modeller

Yazın araştırması sonucunda da birçok şirketin her iki modeli beraber uygulama yoluna gittiği görülmektedir. Ancak beraber kullanım yönündeki uygulamalar farklılık göstermektedir. Genel bir ayırım yapmak gerekirse EFQM MM ve Performans Karnesinin birlikte kullanılmasında iki farklı yaklaşımdan bahsedilebilir.

Bunlardan birincisinde iki model farklı konularda farklı amaçlarla kullanılarak stratejik yönetim ve performans ölçümünde birbirlerini tamamlamaları sağlanmaktadır. İkincisinde ise iki model birbirine entegre edilerek aynı alanda kullanılabilir.¹³⁴ Ancak burada belirtmek gerekir ki modelleri özünden kopararak bir entegrasyon sağlamak her iki modelden elde edilecek faydaları kaybetme riskini de beraberinde getirebilir. Bu nedenle her iki modelin maksimum fayda sağladıkları amaçları ile kullanılmasının daha akılcı olduğu düşünülmektedir. Aşağıda her iki kullanım şekli örnekler ile açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.1 Her İki Modelin Farklı Amaçlar ile Kullanılması

EFQM MM Performans Karnesine derin bir boyut daha eklerken, Performans Karnesi de EFQM MM'e öz değerlendirmenin ardından üzerine odaklanılacak açık bir faaliyet planı sağlayabilir.

Daha öncede belirtildiği gibi öz değerlendirmeler sonucunda 9 kritere göre şirketin güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının bir listesi elde edilmektedir. Bu güçlü ve zayıf yönler şirkete iyileştirme aktivitelerinde dengeli bir bakış sağlar. Buna rağmen değerlendirmenin model gereği 32 kriter bazında yapıldığı ve her bir kriter alanı için ortalama 4 iyileştirme mevcut olduğu düşünülürse, 128 iyileştirmeye açık konuyu içeren uzun bir listeye baş etmek gerekebilir.¹³⁵

Birçok görüşe göre öz değerlendirme sonucu ortaya çıkan iyileştirme faaliyetlerinin, önceliklendirilmesi ve faaliyet planlarına aktarılması öz değerlendirmenin ardından gelecek

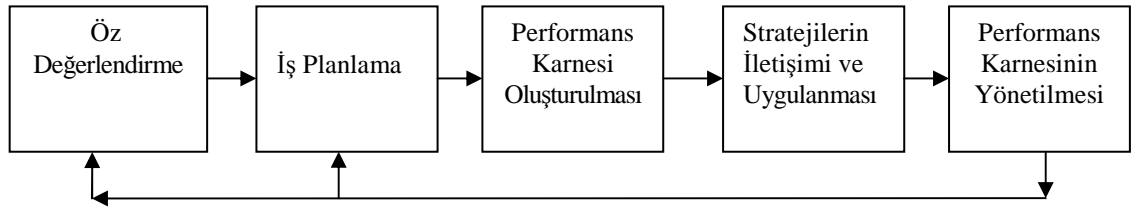
¹³⁴ By Oracle, "The Relationship Between The Model and The Balanced Scorecard Part 1", EFQM Articles, 01 October 2002, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007

¹³⁵ Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/> 24 Temmuz 2007, s.3

bir sonraki adımdır.¹³⁶ Bu adım şirketler tarafından ihmal edilse de, öz değerlendirme sonuçlarının sağlık kararlar alınabilmesi için analiz edilmesi, iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve iş planlarına alınması aslında öz değerlendirmeden elde edilecek faydayı hayata geçirmektedir.

Öz değerlendirme sonucu elde edilen iyileştirme faaliyetlerinin önceliklendirilmesi konusunda en akılcı yaklaşımlardan biri, EFQM MM ile birlikte performans karnesinin kullanılması ve bu yolla iyileştirme faaliyetlerinin şirketin stratejik önceliklerine göre planlanmasıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre öz değerlendirmeden elde edilen çıktılar ile iyileştirmeye açık alanları tespit etmek ve Performans Karnesini kilit stratejik önceliklere göre, iyileştirmelerin önceliklendirmelerinde kullanmak bu iki modelin kusursuz bir kombinasyonunu oluşturmaktadır. Aşağıdaki şekil 2.16'da benzer şekilde iki modelin farklı amaçlarla kullanıldığı süreç gösterilmektedir.¹³⁷



Şekil 2.16 Performans Karnesi ve Mükemmellik Modelinin Farklı Rollerde Kullanılması

Öz değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan zayıf yönler eğer şirket için stratejik bir önem taşıyorsa bu konular üzerine öncelikli olarak zaman ve para harcamak faydalı olmayabilir. Örneğin öz değerlendirme sonucunda ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlardan birinin çalışan memnuniyetindeki azalma ile ilgili diğerinin ise organizasyonun kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında toplum için yaptığı aktivitelerin algı sonuçlarındaki düşüş ile ilgili olduğu düşünürse, Mükemmellik Modeli'nin her iki iyileştirme potansiyeline bakışında bir farklılık olmayacaktır. Oysa şirketin vizyonunda ya da performans karnesi çerçevesinde belirlediği stratejik öncelikleri arasında çalışanların güçlendirilmesi yönünde stratejik hedefler olabilir. Böyle bir durumda çalışanlarla ilgili

¹³⁶ Samuelsson ve Lars, a.g.m, s.19

¹³⁷ A.g.e, s.4

iyileştirmeye kaynak vs. açısından öncelik verilmeli, ve iyileştirme faaliyeti iş planlarına aktarılmalıdır.

Ancak açıktır ki, kabul edilebilir bir kalite standardının altına düşülmüşse, stratejik olmayan alanlarda da performansın iyileştirilmesi gerekli görülebilir. Benzer şekilde öz değerlendirme sonucunda şirketin stratejileri arasında olmayan konular ile ilgili aktiviteler yeterli bir performansında üstünde çıkabilir. Bu durumda bir dengeleme yapabilmek için bu aktivitelere harcanan yatırımlar azaltılarak şirketin zayıf olduğu stratejik alanlarına aktarılabilir. Aşağıdaki şekil 2.17’de öz değerlendirmede ortaya çıkabilecek bu durumlar gösterilmektedir.¹³⁸

Performans Karnesi	Stratejik	Mükemmel Kalite Seviyesini İyileştirmek	Yüksek Kalite seviyesini korumak
	Stratejik Olmayan	Kabul edilebilir minimum Kalite	Mevcut yatırımın kesilebileceği alanlar
		İyileştirmeye açık alanlar	Güçlü Yönler

Şekil 2.17 Öz değerlendirme & Mükemmellik Modeli

Böyle bir modelle de Performans Karnesinin öz değerlemeyi ve Mükemmellik Modeli’i, strateji önceliklendirme aracı olarak tamamlaması sağlanmaktadır. Böylece hem öz değerlemede zayıf çıkan noktalar kapatılabilir, hem de kaynakların stratejik öneme göre dağılımı sağlanabilir.¹³⁹ Her iki modeli beraber kullanan şirketler doğru şeyi yaptıklarını bilerek, bunu en iyi şekilde yapacaklardır.

Performans Karnesinin stratejik önceliklendirme aracı olarak kullanıldığı bu yaklaşıma tersten bakılırsa Mükemmellik Modeli’nin de Performans Karnesine süreçlerin kalitesinin kontrolünü üstlendiği bir rolde eşlik edebilir.

¹³⁸ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.14

¹³⁹ By EFQM, “ The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002, http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles_24 Temmuz 2007, s. 6

Bir şirket Performans Karnesini kullanarak performansı etkileyen stratejik unsurları, ortak ölçüleri, hedefleri ve girişimleri belirlediğinde, Performans Karnesinde belirtilen stratejik amaçları ve ölçüleri destekleyecek süreçlerinde iyi bir kalite seviyesinde olması gerekmektedir. Stratejik hedeflere ulaşmada kaliteli süreçler çok büyük önem taşımaktadır. Örneğin öz değerlendirme sonucunda ortaya çıkan, bazı süreçlerdeki iyileştirme potansiyelleri için bugünden önlem alınmazsa, bu ilerde şirketin vizyonuna ulaşmasını zorlaştırabilir.

Bu nedenle öz değerlendirme ve EFQM MM, şirketin 3-5 yıl sonra olmak isteği performans ile bugünkü arasındaki farkı gösterebilecek iyi bir araçtır. Şirket performans karnesi ile geleceğe odaklanır ve gelecekte sahip olmak istediği performansı belirler. EFQM MM ise her yıl uygulanan öz değerlendirmeler ile şirketin şu anki performansını ortaya çıkarır. Gelecekte olmak istenen yer ile aradaki mesafeyi belirler.¹⁴⁰ Bu yönüyle öz değerlendirme dış ve iç etkenlere göre stratejilerin revize edilmesi ya da oluşturulması sürecine dolaylı olarak geri bildirimde bulunur.¹⁴¹ Öz değerlendirme sonucu ortaya çıkan iyileştirme faaliyetleri ile iş planlarına girdi oluşturur.

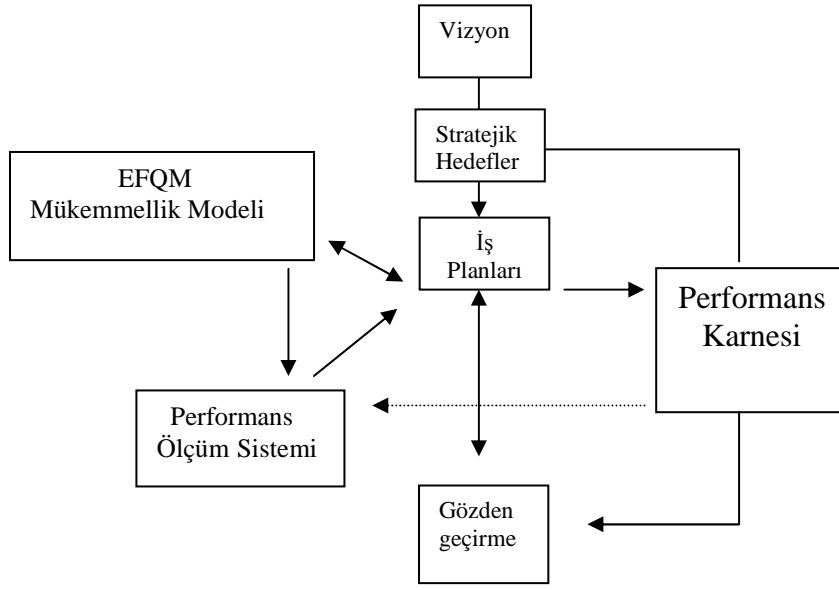
Gerçekten, yönetim süreçlerinin ve diyaloglarının bilgi yönünden ek kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu iki modeli birlikte kullanarak, stratejilerden faaliyetlere derinlemesine bir şirket ve süreç kalitesi analizinin desteğiyle yönetim ekibi çok daha derin bir diyalog sağlayabilecektir¹⁴²

Aşağıda bu durumu örnekleyen bütünsel bir akış yer almaktadır.

¹⁴⁰ Lamotte ve Carter, a.g.m, s.15

¹⁴¹ Anderson, Henrick- Lawrie Gavin- Shulver Michael, “The Blanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model”, 2GC Working Paper, June 2000, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-BSCvBEMp.pdf>, 12 Haziran 2007, s.10

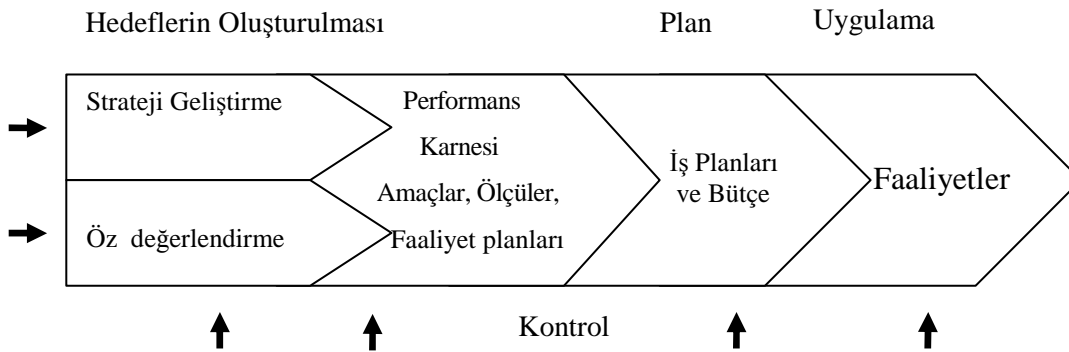
¹⁴² By EFQM, “ The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002, http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles_24 Temmuz 2007, s. 7



Şekil 2.18 Yönetim Sürecinde Performans Karnesi ve MM¹⁴³

Görüldüğü gibi her iki modelde şirketin yönetim sürecinde birbirlerini uyumlu bir şekilde tamamlamaktadır. Her iki modelde kendi öz yapısını koruyarak farklı geribildirimler ile şirketin performans ölçüm sistemine ve iş planlarına girdi oluşturmaktadır. Bu şekilde şirketin strateji ve performans yönetimi için de iyi bir temel sağlanmaktadır.

Her iki modelin de açıkça strateji ve iş planlama yelpazesinde yeri ise aşağıdaki şekil 2.19’da gösterilmektedir.



Şekil. 2.19 Strateji ve İş Planlama Yelpazesi¹⁴⁴

¹⁴³ Welch John, Revel Peter, Business Excellence Assessment and the Scorecard, Presentation to EFQM Common Interest Day, 2000

Performans Karnesi EFQM Mükemmellik Modeli'nin yönetim sürecinde kendi yapılarını bozmadan süreç içinde uyumlaştırılarak kullanımları şirketlere aşağıdaki şu faydaları sağlayabilir;

- EFQM MM'nin TKY felsefesine dayanan sürekli iyileştirme prensibiyle kaliteli süreçler ve sistemlerin sağlanması ve kontrol altında tutulması.
- Performans ölçümünde işbirliklerini, toplumu ve çalışanları da içine alan çok daha dengeli bir yaklaşım
- Paydaşlardan gelen geribildirimlerin de strateji oluşturma sürecinde dikkate alınması
- Açık stratejiler belirlenmesi, şirket içinde yayılımı ve hayata geçirilmesi
- Stratejilerin faaliyetlere ve performans ölçüm sistemine bağlanması
- Kaynakların stratejik hedefler yönünde etkin kullanımı
- Performans ölçümünde odaklanan ve disiplinli bir yaklaşım

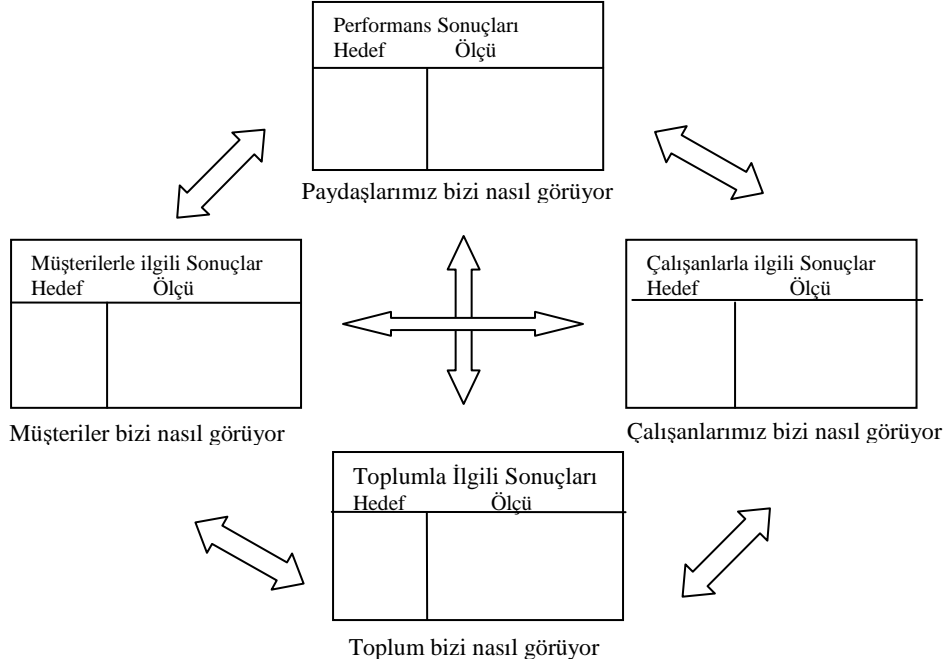
2.4.2 Her İki Modelin Tek Bir Model Olarak Bütünleştirilmesi

Performans Karnesi'nin uygulanması, EFQM MM'e göre oldukça esnek olduğundan modelin EFQM MM'e entegre edilmesi uygulamalarda rastlanan örneklerdir. Örneğin şirketler, Performans Karnesi yaklaşımını, strateji olarak Toplam Kalite İlkelerini veya MM'i uyguladıkları bir iş birimini ölçmek için kullanabilirler.

Lascelles ve Peacock (1996) Toplam Kalite İlkelerinden oluşturdukları bir Performans Karnesi Yaklaşımını üzerine çalışmışlardır. Çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli'de oluşan sonuç kriterlerinin gelişimini Performans Karnesini kullanarak kolaylaştırmak önerilmektedir. Yaklaşımında Kaplan ve Norton'un geliştirmiş olduğu Performans Karnesi model olarak alınmakta ve bu modeldeki alışılmış, Finansal, Müşteri, Süreçler, Öğrenme ve büyüme boyutları EFQM Mükemmellik Modeli'nin

¹⁴⁴ Lamotte ve Carter, a.g.m., s.7

sonuç kriterleri (Müşteri, Çalışanlar, Toplum, Temel Performans Sonuçları) ile değiştirilmektedir. Bu kullanıma ait şekil, aşağıda gösterilmektedir.¹⁴⁵



Şekil 2.20 EFQM MM Sonuç Kriterlerinin Performans Karnesi Boyutlarına Entegre Edilmesi

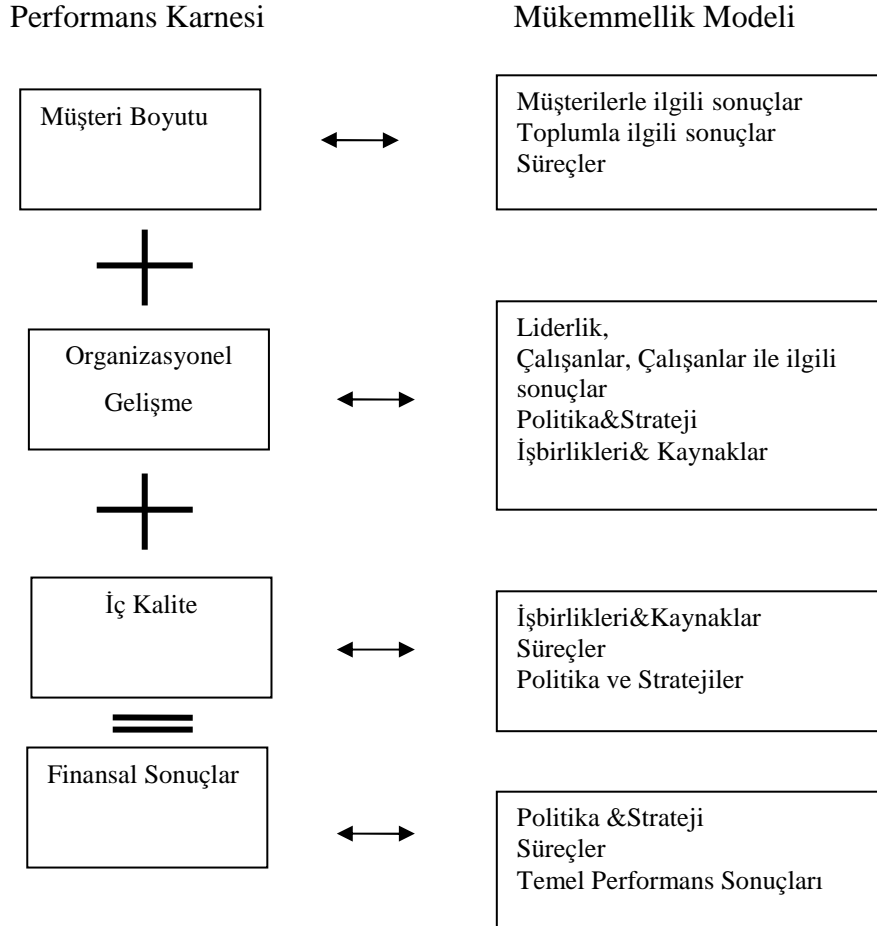
Uygulamada böyle bir yaklaşım her ne kadar performans karnesine ihmal edilen bazı boyutları kazandırıyor olsa da, EFQM MM'nin altında yatan felsefeyi ihmal ederek sadece bilgiyi kategorize eden boyutlarından yararlanmaktadır. EFQM Modeli öz değerlendirme uygulaması ve sürekli iyileştirme felsefesi ile şirketlere pek çok yarar sağlayan çok daha derin bir modeldir. Böyle bir yaklaşım ile şirketler EFQM Mükemmellik Modeli'den elde edebilecekleri faydanın pek azını kullanabilmektedirler.

Uygulamada bu kullanıma ait benzer örneklerde mevcuttur. British Telekom, NatWest Life (National Westminster Life Assurance, NWL) ve European Communication gibi şirketler 1990'lı yıllarda bu iki modeli birleştiren uygulamalar yürütmüşlerdir.¹⁴⁶ Bu

¹⁴⁵ Wongraseme et al., a.g.m, s.26

¹⁴⁶ A.g.m, s.27

tür bir birlikte kullanımda öncelikle performans karnesi boyutları ve MM kriterleri arasında bir uyumlaştırma sağlamaya çalışılmaktadır.¹⁴⁷



Şekil 2.21 Performans Karnesi Boyutları ve EFQM MM Kriterleri

Bu şekilde bir kullanımın, Performans Karnesinin paydaşlarla ilgili olan eksikliğini hafifletmek için de tercih edildiğine rastlanmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi aslında iki modelde de paydaşlar çok önemli bir yere sahiptir. Mükemmellik Modeli'nin sonuçlar bölümünde paydaşlara açıkça yer verilirken Performans Karnesinde paydaşlar açıkça gösterilmemektedir. Her iki modeli birlikte kullanarak dengeli bir performans çerçevesi oluşturan yaklaşım aslında bu açık noktaları kapatmayı amaçlamaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Olve, ve Wetter, a.g.e, s.161, Argüden ve Sağdıç, a.g.e, s.6 Wongrasseme et.al., s.27

¹⁴⁸ Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", http://excellence.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007_s.5

Ölçülere böyle bir model üzerinden bakmak yöneticilere paydaşlar ve stratejiler ile bağlantı noktasında, hangi sonuçlarda nerelerde açık olduğunu açıkça gösterebilmektedir.

Bazı durumlarda Performans Karnesine EFQM sonuç kriterlerinden başka, kaynaklar, çevre gibi boyutlarında eklendiği görülmektedir. Ancak vurgulamak gerekir ki eklenen her boyut, ek performans ölçülerin izlenmesini teşvik edeceğinden, tüm süreç gereğinden fazla karmaşıklaşabilmektedir. EFQM MM sonuç kriterlerini Performans Karnesinin boyutlar kısmına yerleştirmek, az sayıda fakat stratejik öneme sahip ölçülerle bir karne oluşturmayı ve bunu insanların kendileri ile özdeşirebilecekleri dört boyutta dengelemeyi sağlayabilmektedir.¹⁴⁹ Fakat böyle bir kullanım yine de risk içermektedir.

2.4.3 Performans Karnesi ve Mükemmellik Modeli'nin Beraber Kullanılmasında Önemli Noktalar

Deneyimler ve araştırmalar gösteriyor ki, Performans Karnesi'nin EFQM MM ile yan yana kullanılmaması için hiçbir neden yoktur. Asıl önemli olan şirketlerin bu iki modeli neden kullandıklarının bilincinde olmaları, uygulamaları ve gelişmeleri iyi yönetebilmeleridir. Her iki modeli beraber uygularken özellikle dikkat edilmesi gereken konulara aşağıda değinilmektedir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, bazı şirketler, EFQM Mükemmellik Model'i ve Performans Karnesinden esinlenerek daha farklı modeller geliştirmişler ya da her iki modeli birleştirerek yeni bir model oluşturmuşlardır. Ancak her iki modeli dizayn edildikleri şeklin dışında birleştirerek kullanmak, nihai hedefte karışıklık yaşamaya da her bir modelden alınacak toplam faydayı sağlayamama gibi sonuçlar doğurabilir. Hatta iki modelin birleşimi ile amaca uygun olmayan uygunsuz bir süreç oluşturmak da olası bir risktir.¹⁵⁰ Her iki modelin beraber kullanılmasında en çok fayda modellerin kendi özlerini koruyarak yönetim sistemi içinde kendi amaçları çerçevesinde kullanımları ile sağlanmaktadır. Bu şekilde birbirlerinin eksikliklerini tamamlayabilmektedirler.

Genellikle modeller şirketlerce işe yaramamakla suçlanırlar oysa önemli olan şirketlerin özellikle ihtiyaçları ve modellerin temeldeki felsefelerini dengeleyerek şirkette işe yarayan modeller yaratmalarıdır.

¹⁴⁹ The Balanced Scorecard – Nils-Göran Olve & Anna Sjöstrand <http://www.expressexec.com/>, 14.04.2007

¹⁵⁰ By EFQM, “ The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002, http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles_24 Temmuz 2007, s. 7

Her iki modeli gereğinden fazla basitleştirmek bazen her iki modelinde gücünü kaybetmesi anlamına gelebilir. Böyle bir proje uygularken mutlaka her iki modelinde temel prensiplerinin korunduğuna dikkat etmek gerekir. Diğer taraftan modelleri çok kompleks hale getirmekte başka bir problem olabilir. Performansın izlenmesinde çok fazla ölçü kullanmaya çalışmak, ya da kurulan bağlantıları fazla sofistike kurmak, şirketin modelleri kullanarak varmak istediği başarıya engel olabilir.¹⁵¹ Bu nedenle her iki modelinde felsefesini anlayarak, performans ölçümünü olabildiğince yalın tutmak başarı için önemlidir.

Performans Karnesi ve EFQM MM'nin birlikte kullanılması şirketlere oldukça şeffaf bir performans ölçüm sistemi sağladığından çoğu zaman ilk uygulamalara geçişte şirket kültürüne bağlı olarak çalışanların tepkisi görülebilmektedir.¹⁵² Bu nedenle tüm şirketi ilgilendiren bu tür projeler uygulanırken herkese böyle bir uygulamanın gerekliliği anlatılmalı, tüm departmanların mümkün olduğunca çalışanların yapılandırma sürecine katılımı sağlanmalıdır. Şirket içinde ne yapıldığı ile ilgili iletişim eksikliği yanlış anlamlara, ön yargılara ve sisteme duyulacak tepkiye ve dolayısıyla başarısızlığa sebep olabilir.

Tüm bunların yanında, Performans Karnesi, EFQM MM gibi yaklaşımların başarıyla uygulanabilmesi için üst yönetimin gerçekten inancı ve desteği gereklidir. Bu inanç ve destek olmazsa, bu tür uygulamalar, günü birlik yaşanan, pahalı, ilginç ve kısa ömürlü deneyimlerden öteye geçememektedir.

¹⁵¹ Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", <http://excellence.ine.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>, s.7

¹⁵² Bieker, Thomas, "Sustainability Management With The Balanced Scorecard", International Summer Academy on Technology Studies, Corporate Sustainability, www.ifz.tugraz.at/in dex_en.php/filemanager/download/71/Bieker_SA03.pdf, 22.06.2007

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1 ARAŞTIRMA

Çalışmanın araştırma kısmı; araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi ve elde edilen bulgular, bulgulara ait sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk olarak aşağıda çalışmanın gerçekleştirilme nedenlerinden bahsedilmektedir.

3.1.1 Araştırmanın Amacı

EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi, organizasyonlara farklı faydalar sağlamalarına rağmen özünde aynı amaca hizmet etmekte, şirketin performansını iyileştirmeye çalışmaktadır. Bu ortak yön her iki modelin uyumlaştırarak beraberce kullanılması fikrini desteklemektedir.

Bu iki model karşılaştırıldığında aralarında bazı fark ve benzerliklerin olduğu görülebilecektir. Fakat bu karşılaştırmadan yola çıkarak modellerin birbirlerine göre üstünlüklerini söylemek zordur. Her iki model uygulandıkları nokta ve amaca göre farklı üstünlüklere sahiptir.¹ Bu nedenle modelleri birbirinin alternatifi olarak düşünmek yerine, birbirlerini tamamladıklarını düşünmek daha doğru bir yaklaşım olarak görünmektedir.

Bu araştırmanın amacı, gelişmiş bir sanayi çevresinde, şirketlerin performans ölçüm sistemleri içinde, Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'ne yaklaşımlarını değerlendirmektir. Bu çalışmada, her iki modelin performans ölçümünde beraber kullanılmasına ilişkin uygulamaların yaygınlığı, sebepleri ve bu kullanıma karşı üst düzey müdürlerin düşünceleri araştırılmaktadır.

¹ Shulver, Michael ve Lawrie Gavin, "The Balanced Scorecard and The Business Excellence Model", 8th Manufacturing Accounting Research Conference: "Cost And Performance in Services and Operations", University of Trento, June 18-20, 2007, s.10

Çalışmada, ilk olarak nicel araştırma yöntemleri kullanılarak, her iki modelin performans ölçümünde bazı yetersizliklerinin mevcut olmasına ilişkin algılar ile her iki modelin beraber kullanılmasının yerinde olacağına dair algılar arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmaktadır.

Araştırmaya ait hipotezler aşağıda görülmektedir.

H1: Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho: Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Hipotezi test edebilmek için belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda sıralanmaktadır.

1. Bağımsız Değişken: EFQM MM'nin tek başına kullanımındaki yetersizlikleri
2. Bağımsız Değişken: Performans Karnesi'nin tek başına kullanımındaki yetersizlikleri
3. Bağımsız Değişken: Performans Karnesi'nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu
4. Bağımsız Değişken: EFQM MM'nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu
5. Bağımlı Değişken: EFQM MM ve Performans Karnesi'nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı

Bu noktada çalışmanın hipotezini test etmek için öncelikle nicel analiz yöntemlerinden yararlanılacak, ardından hem nicel araştırma sonucunda elde edilen bulguların güvenilirliğini test etmek hem de elde edilen sonuçların derinine inerek sebeplerini sorgulayabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılacaktır.

3.1.2 Araştırmanın Yöntemi ve Elde Edilen Bulgular

Sosyal Bilimlerin ciddi anlamda gelişmeye başladığı 20. yüzyılın başlarında sosyal bilimcilerin hemen hepsi fen bilimlerin pozitivist/akılcı paradigmasının etkisi altında araştırmalarını sürdürmüşlerdir.

Pozitivizm (olguculuk), ampirist (deneysel) bilgi görüşüne dayanan ve özellikle doğa bilimleri alanında (ayrıca toplum bilimleri üzerinde) etkili olan bir felsefe akımıdır. Pozitivizm yalnızca bilimsel yolla edinilen bilgileri, verileri kabul etmektedir. Bir olayın özünün ya da gerçek nedeninin ne olduğu ile ilgilenmez². Dolayısıyla sosyal bilimciler bu akımın etkisiyle, kendi araştırmaları için istatistikî yöntemleri sonuna kadar geliştirmiş ve kullanmışlardır. Bilimsel olması için tıpkı fen bilimciler gibi sosyal ve insana ait olgular bağımlı ve bağımsız değişken olarak nitelendirilmiştir.³ Oysa ilerleyen zamanlarda sosyal ve insana ait konuların çoğunda her şeyin birbiri ile ilişkili olduğu görülerek sadece bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Nedenler ve niçinler sorgulanmak istenmiştir. Bundan sonraki dönemlerde sosyal bilimciler, nesnellikten çok bakış açısının ön plana çıkarıldığı pozitivism ötesi veya yorumlamacı yaklaşımın etkisiyle nitel araştırmalara da yönelmişlerdir.

Nitel araştırma yöntemlerinin amacı yüzeyden çok derini araştırmaktır. Nitel araştırma yöntemlerinde büyük bir ana kütle yerine daha çok küçük bir gruptan konunun derinliğini araştırmaya yönelik samimi bilgiler toplanmaya çalışılır. Bu tekniğin odağı geniş kitlelerin ne düşündüğünü ve neye inandığını araştırmak değil insanların davranışlarının, düşüncelerinin nasılları ve nedenleridir. Bu yönüyle nitel araştırma yöntemleri doğrulama veya gerçekleştirilmeden ziyade keşfetmenin kapsamına girer.⁴

Nitel araştırmalar, geleneksel araştırma yöntemleriyle ifade edilmesi zor olan sorulara cevap bulmak için gereklidir. Nitel araştırmaların nicel araştırmalara göre daha bilimsel ya da daha iyi olduğu söylenemez. Her birinin kendi içinde avantajları ve

² Wilson, Valerie, "Focus Groups: A Useful Qualitative Method for Educational Reserach", British Educational Reserach Journal, vol.23, No.2, 1997, s.212

³ Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s.30

⁴ Ambert, Anne-Marie et.al., "Understanding and Evaluating Qualitative Research", Journal of Marriage and Family, vol:57, No:4, 1995, s.880

dezavantajları, zayıf ve güçlü yönleri vardır. Önemli olan doğru yöntemi seçmek ya da bu yöntemlerin her ikisini birden uygun şekilde kullanmaktır⁵.

Bu iki yöntemin bir arada kullanıldığı çoklu ve karma yöntemler araştırmacılarca sıkça tercih edilmektedir. Wilson, çalışmasında pek çok eğitim araştırmacısının biri birine hiç benzemeyen geleneklerden olan nicel ve nitel yaklaşımlarını aynı araştırma içinde beraber kullandıklarına dikkat çekmiştir. Böylelikle sadece cevaplayıcıların düşünceleri yansıtılmamakta, bunun yanında araştırmacı kendi pozisyonunun da bilincinde olarak yorumlarını öne sürebilmektedir.⁶ Çoklu ya da karma yaklaşımlar, her iki yöntemin de sakıncalı yönlerini en aza indirirken, üstün yönlerinin maksimizasyonunu sağlayarak, en uygun yöntemle, en uygun verinin toplanmasına olanak verebilmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinin ve nitel araştırma yöntemlerinin genellikle aşağıdaki üç amaç çerçevesinde birlikte kullanıldığı görülmektedir⁷.

- i) Nicel sonuçları destekleme, teyit etme açıklama ve yeniden yorumlama amacıyla nitel veriler kullanma,
- ii) Nicel araştırmalar için denenceler ortaya koyma (kuram- deney)
- iii) Nicel veri toplamaya temel teşkil etmek üzere nitel veri toplama (görüşme- anket)

Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri yukarıdaki ilk maddede belirtilen amaç doğrultusunda birlikte kullanılmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden anket yoluyla elde bilgilerin, nedenleri, açıklaması ve yorumu nitel araştırma yöntemlerinden, karşılıklı görüşme tekniği ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda görüşme sırasında sorulan sorular ve alınan cevaplar, ankete verilen cevapların güvenilirliğini bir ölçüde test eder niteliktedir.

Araştırmanın yöntem kısmı, örneklem seçimi ve veri analiz yöntemi olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

⁵ Büyük, Öztürk, ve diğ., “ *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Pegem Akademi, Ankara, 2008, s.200

⁶ Wilson, a.g.m, s.212

⁷ <http://www.teged.org/dosyalar/2006sunumlar/HasanSimsek.ppt#278,22>, Slayt 22, 19 Ocak 2009

3.1.2.1 Örneklem ve Seçimi

Örnekleme yapılırken, öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda, sonuçların genellenmek istendiği çevre sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma Bursa ve yakın çevresi olmak üzere, bu bölgede yer alan hizmet ve üretim işletmelerini kapsamaktadır. Ancak, araştırmanın amacı, Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin beraber kullanımının özel sektörde ne derece uygulanabilir olduğunu ortaya çıkarmak ve şirketlerin beraber kullanım konusundaki algılarını ölçmek olduğundan, modeller hakkında bilgi sahibi olmayan küçük ölçekli şirketleri, araştırmanın içerisinde tutmak, araştırmanın güvenilirliği açısından sakıncalı görülmüştür. Bu nedenle Bursa ve çevresinde faaliyet gösteren hizmet ve üretim işletmeleri, bir elemenden geçirilmiştir. Bu elemende, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen 'Bursa'nın 250 Büyük Firma Araştırması' sonuçları temel alınmıştır. Böylelikle çok küçük ölçekli firmalar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Ele alınan 250 firma içinden, EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi Modellerinden en az birini kullanan şirketlere ulaşabilmek için tekrar bir eleme yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan tüm şirketler, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM), Türkiye'de ulusal ortağı olarak faaliyet gösteren KalDer'in üyesi olarak kayıtlı bulunmaktadır. Bu nedenle ikinci elemende, 250 firma içinden, Bursa KalDer'e üye olan kuruluşlar seçilmiş ve diğer firmalar araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu elemeler sonucunda, Bursa'nın ilk 250 firması içinde yer alan ve KalDer'e üye olan otuz üç şirket belirlenmiştir. Bu otuz üç şirketin EFQM Mükemmellik Modelini uyguluyor olması ya da model hakkında bilgi sahibi olması olasılığı çok yüksektir. Bu yüzden ele alınan otuz üç şirket araştırmanın ana kütleli olarak belirlenmiştir.

Bundan sonraki adımda, örnekleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemi belirtir.⁸ Seçilen parça ise örnekleme oluşturur. Bu araştırmada ana kütleli oluşturan firma sayısı az olduğundan tüm ana kütleliye ulaşılmaya çalışılmıştır. İletişim bilgilerine ulaşılamayan yedi firma dışındaki 26 firma, örnekleme dahil

⁸ Gökçe, Birsen, *Toplumsal bilimlerde araştırma*, Savaş Yayınları, Ankara, 1988, s.77-78

edilmiştir. Bu sayı az olarak düşünülse de, EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin ülkemizdeki kullanımının çok yaygın olmayışı ve ana kütlenin küçük oluşu göz önüne alındığında örneklem sayısı yeterli kabul edilebilir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınmakta, küçük ana kütlelerde ise %20'ye ihtiyaç duyulmaktadır.⁹ Bu çalışmada alınan örneklem sayısı ana kütlenin % 50'sinden fazlasını oluşturmaktadır.

Çalışmanın nitel araştırma kısmında ise, elde edilmek istenen detaylı bilgilere sahip kaynağa yönelebilmek için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, pek çok durumda olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır.¹⁰

Bu çalışmada anket araştırması sonucunda elde edilen bazı bilgilerin nedenlerine ulaşılmak istenildiğinden; nitel araştırma bölümü gerçekleştirilirken, özellikle ankette bu bilgileri veren kişiler ile görüşülmüştür.

3.1.2.2 Veri Analiz Yöntemi ve Elde Edilen Bulgular

Bu çalışmada veri toplamada en çok tercih edilen yöntemlerden; anket yöntemi ve nitel araştırma yöntemlerinden birebir yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği birlikte kullanılmıştır.

3.1.2.2.1 Anket

Anket formları örneklem içinde yer alan her bir şirket yöneticisine elektronik posta ile gönderilmiş ve aynı gün içinde telefon açılarak anket ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı % 57,6 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin gönderildiği kişilerin özellikle kalite müdürü veya genel müdür olmasına özen gösterilmiştir. Anketi dolduran müdürlere ilişkin demografik verilere bakıldığında; müdürlerin 9'unun (% 60) 39 veya altı yaşta, 6'sının (% 40) ise 39 veya üstü yaşta olduğu görülmektedir. Müdürlerin 12'si (% 80) erkek, 3'ü (% 20) kadındır. Anketi cevaplayan müdürlerin 2'si (%13,3) buldukları şirkette 0-5 yıldır, 8'i (% 53,3) 6-10

⁹ Arlı, Mine ve Nazik, Hamil, *Bilimsel araştırmaya giriş*. Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s.77

¹⁰ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.106

yıldır, 5'i (% 33,3) 11-15 yıldır görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan işletmeler ve bu işletmelerin faaliyet alanları Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 3.1 İşletmelerin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Anket yollanan işletme sayısı	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi
Otomotiv Endüstrisi	15	10	66,7
Endüstriyel Mutfak	1	1	6,7
Tekstil	3	1	6,7
Metal ve Makine Sanayi	5	2	13,3
Gıda	2	1	6,7

Uygulama için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet vb.) , iş deneyimleri, örgütteki pozisyonları ve çalıştıkları şirket ile ilgili genel sorular yer almaktadır. İkinci bölümde şirketlerin kurumsal performans ölçümünde hangi modeli kullandıkları ve nasıl bir yapı kurduklarını ortaya çıkarmaya yönelik açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular sorulmuştur. Son bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi ile ilgili 25 yargı verilmiş ve ankete katılanlardan, bu yargılara ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Çalışmada soruları yanıtlayanın düşüncesinin tam olarak saptanması için, aşağıda belirtildiği üzere, 1 ile 5 arası benimseme dereceleri (5 = Kesinlikle katılıyorum; 4 = katılıyorum; 3 = Karasızım; 2 = katılmıyorum; 1 = kesinlikle katılmıyorum) bulunmaktadır.

Anket formu toplam 34 soru ve 5 alt ölçekten oluşmuştur. Çalışmada kullanılacak ölçeklerin hazırlanması esnasında içerik geçerliliğini sağlamak için geniş bir yazın taraması yapılmıştır. Özellikle alt ölçeklerin hazırlanmasında, Saraph Jayant ve arkadaşlarının “An instrument for measuring the critical factors of quality management” ve Porter ve Black’in “Identification of critical factors of TQM” çalışmalarından yararlanılmıştır.¹¹ Her ölçek için hazırlanan soruların “içerik geçerliliği

¹¹ Saraph Jayant et al., “An instrument for measuring the critical factors of quality management” Decision Sciences, vol.20, 1989, ss: 810-828; Porter, Leslie, ve Black Simon “Identification of critical factors of TQM”, Decision Sciences, vol.27, 1996, ss: 2-21

(content validity)” için ilk önce konuyla ilgili akademisyenlere danışılmış ardından özel bir şirketin ilgili bölümlerinde çalışan on yönetici ile ölçekler gözden geçirilerek sorular üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Hazırlanan soruların pilot uygulaması 15 kişilik bir yönetici grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapı geçerliliğini (construct validity) ölçmeye yönelik faktör analizi sonrasında her soru grubunun tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.54 ile 0.92 arasında değişmektedir. Ankete ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2 Ölçüm aracına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	N	Cronbach Alpha
EFQM MM’nin tek başına kullanımındaki yetersizliklerine ilişkin algılar (4 Soru)	15	0,74
Performans Karnesi yaklaşımının tek başına kullanımındaki yetersizliklerine ilişkin algılar (5 Soru)	15	0,92
Performans Karnesi yaklaşımının performans ölçümündeki faydalarına ilişkin algılar (5 Soru)	15	0,87
EFQM MM’nin performans ölçümündeki faydalarına ilişkin algılar (3 Soru)	15	0,54
EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı (4 Soru)	15	0,64

Öte yandan bu çalışmada analiz düzeyi her bir alt ölçek bazında yapılmıştır. Bu yüzden katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların alt ölçekler altında ortalamaları alınmış, analizler bu ortalamalar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bağımlı değişkenini “ EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı” oluşturmaktadır. Çalışmada diğer her bir alt ölçekte incelenen bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

3.1.2.2.2 Anket Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu çalışmada, şirket performansın ölçülmesinde EFQM MM'ni uygulayan, Performans Karnesini uygulayan ve her iki modeli birlikte uygulayan şirketlerin frekans ve yüzdelere ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3 Modellerin Kullanım Yüzdeleri

	Performans Karnesini Uygulayanlar	EFQM MM Uygulayanlar	Performans Karnesi ve EFQM MM'ni Birlikte Uygulayanlar
Frekans	10	9	5
Yüzde %	66,7	60	33,35

Şirketlerin modelleri uygulama yılları incelendiğinde, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ortalama 5 yıldır, Performans Karnesi'nin ise ortalama 4,7 yıldır uygulandığı ortaya çıkmıştır. EFQM Mükemmellik Modelini en uzun zamandır uygulayan şirket, modeli 1996 yılında benimsemiştir, aynı zamanda aynı şirket Performans Karnesini de 2001 yılından beri uygulamaktadır. Diğer şirketlerde modellerin kullanımları 2000 yılından sonra başlamıştır.

Şirketlerin performans ölçümü ve stratejik yönetim sürecinde, EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin birlikte kullanımına yönelik gelecek ile ilgili görüşleri sorusuna alınan cevaplar aşağıdaki tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4 Gelecekte Modellerin Kullanımı İle İlgili Düşünceler

Performans Ölçümünde ve stratejik yönetimde her iki modeli beraber kullanmayı düşünüyor mü?	Frekans	Yüzde
Evet, her iki model şirketimizde beraber uygulanıyor.	2	13,3
Kısa vadede böyle bir uygulamaya geçmeyi düşünüyoruz.	3	20
Uzun vadede böyle bir uygulamaya geçmeyi düşünüyoruz.	4	26,7
Mevcut performans ölçüm ve yönetim sistemimizden memnunuz.	3	20
Bu modeller hakkında bilgi sahibi olmadığım için yorum yapamam.	1	6,7

Her iki modeli Şu an itibariyle birlikte uygulayan Şirket sayısı 2'dir (%13). Buna rağmen Şirketlerde konuya ilişkin belli bir ilgi ve bilinç olduğundan söz etmek mümkündür. Çünkü Şirketlerin % 20'si kısa vadede % 26,7 ise uzun vadede performans ölçümünde her iki modelin kullanıldığı bir uygulamaya geçmeyi düşünebileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan sadece % 20'si mevcut performans ölçüm sistemlerinden memnun olduklarını belirtmiştir. Bunun dışında kalan % 6,7 lik kısım ise her iki model hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığından yorum yapmamıştır.

Her iki modeli beraber uygulayan Şirketlere yöneltilen “nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz?” sorusu katılımcılar tarafından çok yetersiz düzeyde cevaplandırılmıştır. Cevaplar aŐađdaki tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5 Şirketlerin modelleri beraber uygularken izledikleri yöntem

Her iki modeli beraber uyguluyorsanız nasıl bir yöntem izliyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Her iki modeli birbirine entegre ettiğimiz tek bir sistem olarak kullanıyoruz.	1	6,7
Her iki modeli birbirinden bağımsız olarak kullanıyoruz.	1	6,7

Tabloda da görüldüğü gibi her iki modeli birlikte uygulayan beş Şirketten sadece ikisi bu soruya cevap vermiştir. Şirketlerden biri, her iki modeli birbirine entegre ederek tek bir sistem olarak kullanırken, diğer Şirket modelleri birbirinden bağımsız olarak kullanmaktadır.

AŐađdaki tablo 3.6'da görüldüğü gibi ankete katılan Şirketlerin neredeyse tamamı Şirketlerde performans ölçümünün ve yönetiminin çok önemli bir konu olduğu konusuna katılmaktadırlar. Buna rağmen Şirketlerde performans ölçümünün bir sistem olarak ele alınmadığı göze çarpmaktadır. Anket katılımcıları, Şirketlerinde performans ölçümü ve yönetiminin bir sistem olarak ele alınmadığı yönünde fikir belirtmişlerdir. Bunun yanında “Şirket performansının ölçülmesinde kullandığımız birden fazla model/sistem vardır” yargısına anket katılımcıları 2,8 ortalama ile katılmamışlardır.

Tablo 3.6 Şirketlerin Performans Ölçüm/Yönetim Sistemine verdikleri önem

	Cevap sayısı (n)	Ortalama	Standart sapma
Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum?	15	4,2	0,59
Şirketimizde performans ölçümü ve yönetimi bir sistem olarak ele alınmaktadır.	15	1,3	0,48
Şirket performansının ölçülmesinde kullandığımız birden fazla model/sistem vardır.	13	2,8	1,21
Genel olarak alt ölçek değerleri		2,7	0,76

Bunun yanın da Şirketlerin performans ölçümü ve yönetim sisteminde her hangi bir bilgisayar programından yararlanıp yararlanmadıkları da etkili ve entegre bir performans ölçüm sistemi oluşturulması açısından önemlidir. Günümüzde şirketlerin en büyük problemlerinden biri artan performans ölçüsü sayılarıdır. Özellikle Performans ölçümünde kullanılan yeni yaklaşımlar (Performans karnesi, EFQM Mükemmellik Modeli) pek çok performans ölçüsünü kategorize ederek takip etmeye çalıştığından bilgisayar programlarına duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Anket formunda yöneltilen bir soru ile şirketlerin performans ölçümünde her hangi bir bilgisayar programı kullanıp kullanmadıkları araştırılmıştır. Elde edilen cevaplar aşağıdaki tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7 Şirketlerin Performans Ölçüm/Yönetim Sisteminde Bilgisayar Programı Kullanımları

Performans ölçüm/yönetim sisteminizde her hangi bir bilgisayar programı kullanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Kullanmıyoruz	10	67,7
Kendi geliştirdiğimiz bir program kullanıyoruz	2	13,3
Hazır bir bilgisayar programı kullanıyoruz	3	20

Yüzde 67,7’lik bir payla şirketlerin çoğunluğu performans ölçümünde her hangi bir bilgisayar programından yararlanmamaktadır. Özellikle her iki modeli birlikte uygulayan şirketler, performans ölçüm/ yönetim sistemlerinde bir bilgisayar programından yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Her iki modelin taşıdığı bazı eksikliklerin her iki modelin şirket performansında birlikte kullanılma ihtiyacını arttırabileceğinden yola çıkarak, ankette 4 soru grubu altında, katılımcıların Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin yetersizlikleri ve faydalarına ilişkin düşüncelerini 5'li skalada belirtmeleri istenmiştir. Soru grupları ve içerdikleri sorular ile birlikte, soru gruplarının ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.8 EFQM MM'nin yetersizlikleri ile ilgili düşünceler

EFQM MM Yetersizliklerini Ölçmeye Yönelik Sorular	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
EFQM MM'de, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların, aynı derecede önemli olmadığını düşünüyorum.	15	3,53	1,24
Şirket içindeki stratejik iletişimin ve stratejik geri bildirim sağlanmasında EFQM MM fazla bürokratik bir modeldir.	15	3,13	1,06
EFQM MM, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık noktaları kendi içinde önceliklendirebilen bir sistematik sunabilmektedir ters kodlama	15	2,80	0,67
EFQM MM'i şirketlerde işlerin doğru yapılmasını garanti altına alırken, doğru işin belirlenmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. ters kodlama	15	3,46	0,83
Genel olarak alt ölçek değerleri		3,23	0,94

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi ankette yer alan EFQM MM'de, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların, aynı derecede önemli olmamasına rağmen modelin kendi içinde bir önceliklendirme sistemi oluşturmadığı yargısı, anketi cevaplayanlar tarafından kısmen kabul edilmiştir. Buna rağmen katılımcılar “Şirket içindeki stratejik iletişimin ve stratejik geri bildirim sağlanmasında EFQM MM fazla bürokratik bir modeldir” yargısı ile ilgili kararsız kalmışlardır. Öte yandan bu soru grubunda en yüksek ortalamaya sahip yargı 3.53 ile “EFQM Mükemmellik Modelinde, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların, aynı derecede önemli olmadığını düşünüyorum” yargısı olduğu halde, bu soruya verilen cevapların

aynı zamanda en yüksek standart sapmaya sahip olması da dikkat çekici bir noktadır. Verdikleri cevaplarla katılımcılar bu bulguyu, soru grubundaki diğer yargılara kıyasla oldukça yüksek düzeyde farklılaştırmaktadırlar.

Katılımcılar, “Performans Karnesinin öncelikle stratejik konulara odaklanarak şirketin tüm süreçleri için bir iyileştirme sağlayamadığı” yönündeki yargıya 3,93 düzeyindeki ortalama ile katılmışlardır. Bu soru, ayrıca soru grubu içindeki en yüksek ortalamaya sahip sorudur. Ayrıca “performans karnesinin 4 boyutunun performans ölçümünde yetersiz olduğu” görüşünün de 3 üzerindeki ortalama ile kısmen kabul edildiği ve grup içindeki en yüksek standart sapma ile diğer sorulardan farklılaştığı söylenebilir. Performans Karnesinin yetersizliklerini konu alan diğer sorulara ilişkin ortalama ve standart sapmalar tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9 Performans Karnesi’nin yetersizlikleri ile ilgili düşünceler

Performans Karnesi’nin Yetersizliklerini Ölçmeye Yönelik Sorular	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
Performans Karnesi yaklaşımı performans ölçümünde sadece stratejik konulara odaklanmakta şirketin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlamamaktadır	15	3,93	0,79
Performans Karnesi yaklaşımı performans ölçümünde tek başına yeterli değildir.	14	3,50	0,75
Performans Karnesi yaklaşımı performans ölçümünde daha çok finansal ölçülere odaklanmaktadır.	15	3,46	0,99
Şirket performansının ölçülmesinde Performans Karnesi müşterilerin memnuniyetini dikkatle ele almasına rağmen, toplumun ve şirketin diğer paydaşlarının (tedarikçiler, çalışanlar vs) algılarını yeterince dikkate almamaktadır.	15	3,29	0,86
Performans Karnesi yaklaşımında yer alan 4 boyutun kurumsal performansın ölçülmesinde yetersiz olduğunu düşünüyorum	15	3,80	1,32
Genel olarak alt ölçek değerleri		3,59	0,94

Ankete katılan müdürler Performans Karnesi’nin faydaları ile ilgili yargılara en düşük 3,90 en yüksek 4.08 ortalama ile katılmışlardır. Ortalamalara göre Performans

Karnesi'nin faydaları ile ilgili yargılardan en çok kabul göreni “Performans Karnesi yaklaşımı performans ölçümünde stratejik önceliklerimizi belirlememize yardımcıdır” yargısı olmuştur. “Performans Karnesi şirketimizde performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir” düşüncesi grup içinde en yüksek standart sapmaya sahip yargıdır. Yargılara ilişkin ortalama değerleri ve standart sapmalar tablo 3.10’da gösterilmektedir.

Tablo 3.10 Performans Karnesi'nin faydaları ile ilgili düşünceler

Performans Karnesi'nin Faydalarını Ölçmeye Yönelik Sorular	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
Performans Karnesi yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum	15	4,06	0,59
Şirket performansının ölçümünde Performans Karnesi'nin boyutları arasında neden sonuç ilişkileri kuruyoruz.	12	3,91	0,66
Performans Karnesi şirketimizde performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir.	11	3,90	1,04
Şirketimizde uygulanan Performans Karnesi yaklaşımı kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejilerimiz arasında ilişki kurmamıza yardımcı olmaktadır.	12	4	0,73
Performans Karnesi yaklaşımı performans ölçümünde stratejik önceliklerimizi belirlememize yardımcıdır	12	4,08	0,66
Genel olarak alt ölçek değerleri		3,99	0,73

Aşağıdaki tablo 3.11’de; ankete katılan müdürlerin, EFQM Mükemmellik Modeli'nin faydalarına ilişkin yargılara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Müdürler bu yargılara en düşük 3,80 en yüksek 4,06 ortalama ile katılmaktadırlar. En yüksek ortalama ile “EFQM Mükemmellik Modeli tüm iş süreçlerinde sürekli değerlendirme yaparak şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilen güçlü bir araçtır.” yargısı soru grubu içinde diğer sorulara kıyasla daha çok kabul görmüştür. “EFQM MM tüm süreçlerimizde sürekli iyileştirme sağlayabileceğimiz bir alt yapı sunuyor” yargısı, soru grubu içinde 0,82 standart sapma ile en çok farklılaşan yargı olmuştur.

Tablo 3.11 EFQM Mükemmellik Modeli'nin faydaları ile ilgili düşünceler

EFQM MM'nin Faydalarını Ölçmeye Yönelik Sorular	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
EFQM MM'nin şirketin performansının ölçülmesinde kullanılacak çok yararlı bir sistem olduğunu düşünüyorum	15	3,80	0,77
EFQM MM tüm süreçlerimizde sürekli iyileştirme sağlayabileceğimiz bir alt yapı sunuyor.	14	3,92	0,82
EFQM MM tüm iş süreçlerinde sürekli değerlendirme yaparak şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilen güçlü bir araçtır.	15	4,06	0,79
Genel olarak alt ölçek değerleri		3,92	0,79

Anketin son bölümünde anket katılımcılarına, EFQM MM'nin ve Performans Karnesinin birlikte kullanımına ilişkin şahsi fikirleri sorularak bu konudaki algıları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, “Performans Karnesi ve EFQM MM'nin farklı iki model olmasına rağmen performansın iyileştirilmesi konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler” yargısı on dört katılımcı tarafından aşağıdaki şekilde cevaplandırılmıştır.

Tablo 3.12 EFQM MM ve Performans Karnesi'nin ortak bir noktada birleşmesi

“Performans Karnesi ve EFQM MM'nin farklı iki model olmasına rağmen performansın iyileştirilmesi konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler”	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
	14	3,78	0,42

Bu soruya verilen cevapların ortalaması 3,78 ve standart sapması 0,42 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılan müdürlerin % 73,3'lük gibi büyük bir kısmı bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir.

Her iki modelin amaç yönünden ortak bir noktada birleşmesinin yanı sıra, anket katılımcılarına “Şirket performansının ölçülmesinde EFQM MM ve Performans Karnesi yaklaşımı birlikte kullanılabilir” yargısı direkt olarak yöneltilmiştir. Soruya verilen cevapların ortalaması 3,80 ve standart sapması 0,67 olarak hesaplanmıştır. Hiç bir katılımcı bu soruya olumsuz cevap vermemiş ancak katılımcıların % 33,3'ü kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 53,3'ü bu yargıya “katılıyorum”, % 13,3'ü ise “kesinlikle

katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Kesinlikle katıldıklarını belirten müdürlerin çalıştıkları şirketlerin mevcut yapılarında her iki modeli birlikte uygulayan şirketler olduğu dikkat çekmektedir. Bu soruya ilişkin ayrıntılı frekans ve yüzdeler tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13 EFQM MM ve Performans Karnesi yaklaşımı birlikte kullanılabilir.

Şirket performansının ölçülmesinde EFQM MM ve Performans Karnesi yaklaşımı birlikte kullanılabilir.	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
	15	3,80	0,67

İşletmelerin performans karnesi kullanımına başlamalarının en önemli nedeni, bu yöntemin toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak uygulanabilmesidir.¹² Dolayısıyla bu da her iki modelin birlikte kullanılabilirliğini arttırmaktadır. Katılımcılara bu konu ile ilgili fikirleri sorulduğunda aşağıdaki tablo 3.14’de yer alan cevaplar elde edilmiştir. Katılımcıların % 60’ı bu yargıya katılmışlardır veya kesinlikle katılmışlardır.

Tablo 3.14 Performans Karnesi ve Kalite Uygulamaları uyumlu olarak kullanılabilir

Şirketlerde kullanılan kalite uygulamaları Performans Karnesi ile uyumlu olarak kullanılabilir	Cevap Sayısı (n)	Ortalama	Standart Sapma
	15	3,73	0,70

Son olarak, ankette yer alan “Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde Performans Karnesi ve EFQM MM’ni beraber kullanmalarını diğer şirketlere de öneririm” yargısı özellikle her iki modeli birlikte uygulayan şirketlerin müdürleri tarafından kabul görmüştür. Her iki modeli birlikte uygulayan beş şirketi temsil eden müdürler her iki modeli beraber kullanmalarını diğer şirketlere önerebileceklerini belirtmişlerdir.

Hipotez testi aşamasında, bağımlı değişken “EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımına ilişkin pozitif algı” ile bağımsız değişkenler “Performans Karnesi’nin tek başına kullanımındaki yetersizlikleri”, “EFQM MM’nin

¹² Coşkun, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiyedeki Sanayii İşletmeleri Üzerinde Bir Arastırma”_Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, vol:8, no:1, March 2006, p.127-153

tek başına kullanımındaki yetersizlikleri”, “Performans Karnesi’nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu”, “EFQM MM’nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu” arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için “Parametrik Olmayan Regresyon Analizi” ve “Spearman Korelasyon Analizi” tercih edilmiştir. Bu tekniklerin seçilmesinin sebebi, örneklemin küçüklüğü ve bu analizlerin=parametrik olmayan analize uygun oluşudur. Parametrik olmayan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşamadığı için bulgular ayrıca bir tabloda sunulmamıştır. Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tablo 3.15’de sunulmaktadır.

Tablo 3.15 Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	“EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı” (Bağımlı Değişken)
Performans Karnesi’nin tek başına kullanımındaki yetersizlikleri	0,079
EFQM MM’nin tek başına kullanımındaki yetersizlikleri	0,004
Performans Karnesi’nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu	0,040
EFQM MM’nin kurumsal performans ölçümünde faydalı oluşu	0,100

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n = 15$

Spearman korelasyon analizi sonucunda, “modellerin tek başlarına kullanımlarındaki yetersizlikleri” ile EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı” arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Aynı şekilde “modellerin performans ölçümünde faydalı oluşları” ile “EFQM MM ve Performans Karnesi’nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif algı” arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda araştırmanın aşağıdaki H1 hipotezi reddedilmekte ve Ho hipotezi kabul edilmektedir.

H1: Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi’nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho: Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bulguların da ortaya koyduğu gibi, şirketler her iki modelin birlikte kullanımına ilişkin pozitif bir algıya sahip olmalarına rağmen, bu algının sebebi her iki modelin sahip olduğu bazı eksiklikler değildir. Ayrıca araştırma sonucunda denilebilir ki, Bursa ve çevresinde faaliyet gösteren ilk 250 firma içinden pek azı EFQM MM'i ve Performans Karnesi'ni beraber kullanmaktadırlar. Şirketlerin çoğunluğu kurumsal performans ölçümünü oldukça önemli bir konu olarak görmelerine rağmen, performans ölçümünü bütünsel bir sistem olarak ele almamakta, dolayısıyla mevcut sistemde sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Her iki modeli beraber uygulamayan şirketlerin, her iki modelin beraberce uygulanmasına ilişkin yaklaşımları oldukça pozitifdir. Yaklaşık şirketlerin yarısı ileride her iki modeli bütünleştirdikleri bir uygulamaya geçebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler EFQM MM kapsamında yürütülen kalite uygulamaların Performans Karnesi yaklaşımı ile uyumlu olduğunu düşünmektedirler. Her iki modelin şirkette sürekli performansın iyileştirilmesi gibi ortak bir amaçta birleştiği ve her iki modelin birlikte kullanılabilirliği % 66,6 gibi yüksek bir oranda kabul bulmuştur. Modeli birlikte kullanan tüm şirketler, bu tür bir uygulamayı diğer şirketlere önermektedirler.

Bu kanıtlar ışığında şirketlerin üst düzey yönetimlerinde, EFQM MM ve Performans Karnesi'nin birlikte kullanımı ile ilgili pozitif bir algı olduğundan bahsetmek mümkündür. Ancak bu pozitif algının nedeninin araştırmanın başında düşünüldüğü gibi, EFQM MM ve Performans Karnesi'nin bazı yetersizliklerinden kaynaklandığı hipotezi bu araştırmada kanıtlanamamıştır.

Bu durumun pek çok olası nedeni olması mümkündür. Araştırmanın bundan sonraki kısmında görüşme tekniği kullanılarak neden böyle bir sonuç elde edildiği, her iki modelin birlikte kullanımını neyin tetiklediği sorularına cevap aranacaktır.

3.1.2.2.3 Görüşme

Anketten elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucunda “Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans

Karnesi'nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmamıştır. Bunun yanında, eldeki bilgiler herhangi bir yorum yapabilmek için oldukça yetersiz görülmüştür. Bu nedenle konu hakkında daha detaylı bilgi toplayabilmek ve anket çalışmasında elde edilen bilgilerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla nicel veri toplama tekniklerinden birebir yarı yapılandırılmış görüşme türü kullanılmıştır.

Araştırmanın bu kısmında amaçlı örneklemeden yararlanıldığı söylenebilir. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren bir tekniktir¹³. Ankete katılan 15 katılımcı arasından modellerin yetersizliklerini ölçmeye yönelik sorular ile her iki modelin birlikte kullanılmasına ilişkin pozitif algıyı ölçmeye yönelik sorulara zıt yönde cevap veren 3 katılımcı seçilmiştir. Bu kişiler anketi birebir doldurmuş olan kalite müdürü ya da şirketin üst düzey müdürlerindedir. Bu belirleme yapılırken şirketlerinde her iki modelin birlikte uygulandığı kişiler özellikle örnekleme dahil edilmişlerdir. Çünkü araştırmanın amacı gereği her iki modelin neden birlikte kullanıldığı sorusuna odaklanıldığından, halihazırda modeli birlikte kullanan adaylardan daha ayrıntılı bilgi alınabileceği düşünülmüştür.

Yazında üçtür görüşme yönteminden bahsedilmektedir, yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmecinin önceden soracağı soruları belirlediği yaklaşımdır. Ancak bu tür görüşme, yapılandırılmış görüşme kadar katı değildir. Soruları sırası ve soruluş biçimi (sözcük dizimi-sentaks) değiştirilebilir. Bu çalışmada da daha ziyade yarı yapılandırılmış görüşme tarzına yakın bir tarz benimsenmiştir.

Bu çalışmada kullanılacak, görüşme formu hazırlanırken soruların olabildiğince anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, görüşme asıl örnekleme uygulanmadan önce bir ön grubun görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Soru formunda odaklı sorular yanında açık uçlu sorulara da yer verilmiştir. Sorular daha çok özelden genele doğru sıralandırılmış, genel ve soyut sorular genellikle sonlara bırakılmıştır. Bu şekilde odaklı

¹³ Patton, M.Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. CA: Sage Publications, Newbury park, 1997, s.30

sorular yoluyla belli bir alt yapı oluşturularak, genel soruların cevaplandırılması kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılarda olumsuz hisler yaratmamak amacıyla, özellikle bilgi ve beceriye ilişkin sorular direkt sorulmak yerine, deneyimlerle ilişkilendirilerek yöneltmiştir. Örneğin “*EFQM Mükemmellik Modelinin, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi konusunda sıkıntı yaşadığınız oluyor mu ?*” Görüşme sırasında soruların katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılması ihtimaline karşı, bazı sorular için farklı ifade tarzları düşünülmüş ve alternatif sorular hazırlanmıştır.

Her bir katılımcıyla bir araya gelindiğinde, soru formunda hazırlanan sorular yöneltmeden önce bir giriş ve bilgilendirme konuşmasına yer verilmiştir. Burada çalışmanın amacı, görüşme sırasında nasıl bir yol izleneceği, görüşmenin gizlilik ilkeleri anlatılarak, varsa katılımcıların soruları cevaplandırılmıştır. Görüşme sırasında sorular daha çok bir sohbet havasında yönlendirilmiş, olabildiğince yansız davranılarak katılımcıyı yönlendirmekten kaçınılmıştır. Cevaplara karşı olumlu ya da olumsuz sayılabilecek tepkiler verilmemiş ancak katılımcıyı teşvik edecek geribildirimlerde bulunulmuştur. Her bir katılımcı ile görüşmeler aşağı yukarı bir saat sürmüştür. Görüşme sırasında verilerin kayıt yönteminin seçimi katılımcılara bırakılmış, ancak cihaz ile kayıta katılımcıların kendilerini biraz tedirgin hissedebilecekleri sezildiğinden veriler not alma biçiminde kaydedilmiştir.

Ayrıca görüşmelerin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için bazı stratejiler izlenmiştir. Örneğin araştırmanın geçerliliğinin sağlanabilmesi için görüşmede araştırma konusuna olabildiğince yansız yaklaşmış, katılımcılara bu görüşmenin en temel amacının sadece onların tecrübe ve bilgilerini dinlemek ve öğrenmek olduğu mesajı yeterince verilmiştir. Bazı bilgilerin doğruluğundan emin olabilmek için yöntemde esnek davranarak arada plan dışı ek soruların sorulması, hatta bazen öne sürülen bilgilere ilişkin belgeler, örnekler ve dokümanlar talep edilmesi araştırmanın geçerliliğini arttırmıştır. Mümkün olduğunca görüşme süreleri uzatılma çalışılmıştır. Kimi katılımcılarla birden fazla görüşme yapılarak, sıcak bir ortam tesis etmeye ve cevapların doğruluğu sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yapılan alıntılardan kimileri

alıntının yapıldığı katılımcıya gönderilerek “katılımcı teyidi” stratejisi izlenmiştir. Bu sayede yanıtların yanlış yorumlanması tehlikesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır ve çalışmanın iç geçerliliği artırılmıştır.

Görüşme sonucunda toplanan verilerin analizinde, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin amacı, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen başlıklara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

3.1.2.2.4 Betimsel Analiz ve Elde Edilen Bulgular

Görüşme sırasında katılımcılara toplam 16 soru yöneltilmiştir. Bu sorular 3 ana grup altında toplanmaktadır. Konuyla ilgili sorulara geçilmeden önce ilk olarak katılımcıların iş deneyimlerine yönelik sorular sorulmuştur. Ardından yöneltilen bir grup soru ile katılımcıların temsil ettikleri şirketlerde EFQM MM ve Performans Karnesi'nin uygulanma düzeyi, yöntemi ve konulara ilişkin bilinç düzeyi anlaşılmaya çalışılmıştır. İlerleyen sorularda biraz daha derine inerek katılımcılardan modellere ilişkin değerlendirmeler alınmaya çalışılmıştır. Bu soru grubu altında daha çok modellerin zayıf ve güçlü yönlerine odaklanılmış, modelleri kullanırken ne tür sıkıntılar yaşandığı, modellerin hangi noktalarda yetersiz kaldığı araştırılmıştır. Buraya kadar sorulan sorularla EFQM MM ve Performans Karnesi ile ilgili bir takım bilgiler elde edilmiş ve son kısımda bu bilgiler ışığında katılımcıların neden her iki modeli birlikte kullandıklarına ilişkin bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Katılımcıların yöneticilik deneyimlerini ölçmeye yönelik ilk soruya alınan cevaplara göre; X ve Y yöneticisi orta kademe, Z yöneticisi bulunduğu şirketin tepe yöneticisi olarak en az 5 en çok 10 yıldır görev yapmaktadırlar. Çeşitli departmanların yöneticiliğini yapan X, çok çeşitli konular yanında özellikle kalite yönetimi konusunda deneyimli olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların ne kadar süredir yöneticilik yaptıklarına ilişkin soruların ardından, ilk soru grubu altında yer alan “Şirketinizde uygulanan Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli yaklaşımlarının önemi hakkında ne düşünüyorsunuz. Sizce

şirketiniz bu tür performans ölçüm sistemlerine gereken önemi veriyor mu?” sorusu yöneticilere yöneltilmiştir.

X yöneticisi şirketlerindeki performans ölçüm sisteminin önemini şöyle ifade etmiştir ;

“ Bizde herkes gibi ölçmeden yönetemeyeceğimizi biliyoruz. Şirketimizin temel felsefelerinden biri sürekli iyileştirmedir. Bu felsefeyi yaşayabilmenin en güzel yollarından biri EFQM Mükemmellik Modeli. Bu nedenle EFQM MM’ni şirketin yönetim modeli olarak benimsedik ve 10 yılı aşkın bir zamandır modeli uyguluyoruz.”

Z yöneticisi aynı soru için ;

“Tabiki çok önemli olduğunu düşünüyorum. Şuan şirketimizde öncelikli konular içinde yer aldığını söyleyebilirim”

Bu soruya ilişkin katılımcılardan alınan cevaplar performans ölçüm sisteminin şirketler için oldukça önemli olduğunu vurgular niteliktedir.

Performans Ölçümünün böyle önemli bir konu olarak algılanmasına rağmen EFQM MM’nin ve Performans Karnesi’nin gerçekten şirketlerinde hakkıyla uygulanıp uygulanmadığını anlamaya yönelik olarak “Her iki modelinde şirketinizde hakkıyla uygulandığını, rahatlıkla söyleyebilir misiniz?” sorusu yöneticilere yöneltilmiştir.

Bu soruyu cevaplama yöneticilerin biraz zorlandıkları dikkat çekmiştir. X yöneticisi EFQM MM’nin şirketlerinde gerçekten hakkıyla uygulandığını düşünmektedir. Neden böyle düşündüğü sorulduğunda ise EFQM MM kapsamında her yıl yapılan öz değerlendirme sonuçlarının ve bu alanda şirketin aldığı ödüllerin bunun objektif bir göstergesi olduğunu söylemiştir. Bunu yanında Performans Karnesi konusundaki uygulamalarında şirkette yıllar bazında çok ilerleme kaydettiğini ancak halen iyileştirmeye açık alanların mevcut olduğunu düşünmektedir.

Y yöneticisi bu tür modellerin şirketlerde gerçekten hakkıyla uygulanabilmesinin direkt üst yönetimin desteğiyle ve şirketin finansal kaynakları ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Bunun yanında sürdürülebilirliğin çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

“ Özellikle EFQM MM veya Performans Karnesi gibi uygulamaların sürdürülebilir olması çok önemli, çünkü bu modellerin faydasını, anında

uyguladığımız yıl göremiyorsunuz. Uzun soluklu bir yolculuk. Üst yönetimin bu konuda açık ve kararlı bir politika izlemesi gerekiyor ki yapılanların meyvesi toplanabilsin. Bizim şirketin uygulamaları sürdürdüğü yıllara bakarsak hakkıyla uygulanmaya çalıştığı söylenebilir.”

Z yöneticisi şirketlerinde Performans Karnesinin EFQM MM’den daha eski bir uygulama olduğunu ilk başlarda zorlansalar da şimdi sistemin biraz daha oturduğunu düşünmektedir. EFQM MM ile ilgili olarak daha yolun başında olduklarını ama kararlı olduklarını belirtmiştir.

Verilen cevaplar doğrultusunda denilebilir ki, her iki modeli birlikte uygulayan belli bir olgunluğa erişmiş şirketler EFQM MM ve Performans Karnesi’ni gelip geçen bir trend ya da kısa vadeli bir proje olarak görmektense uzun vadede kararlılıkla yürütülmesi gereken bir yatırım olarak değerlendirmektedirler.

Yöneticilerin EFQM MM ve Performans Karnesi konusunda şirketlerindeki yöneticilerin genel bilgi düzeyini değerlendirmeleri istendiğinde literatür anlamındaki bilgi düzeyinin çok tatmin edici bulunmadığı, buna rağmen pratik anlamdaki bilgi düzeyinin yüksek değerlendirildiği görülmüştür. Y yöneticisi bu durumu şöyle ifade etmiştir.

“ Şirketteki tüm yöneticilerimizin dahil olduğu eğitim programları var. Örneğin EFQM Model eğitimi şirkette her yöneticinin alması gereken zorunlu bir eğitim. Ancak Performans Karnesi ile ilgili durum biraz daha farklı. Yöneticilerimizin hepsi şirketteki hedef yayılımı ve şirketimizin stratejik hedefleri ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir. Ancak hepsinin Robert Kaplan’ın Balanced Scorecard adlı kitabını okuduğunu zannetmiyorum. Şirketimizdeki uygulama belki tam olarak literatürdeki performans karnesi yaklaşımını da karşılamıyor olabilir. Sonuçta her şirketin beklentisi ve uygulaması farklı.”

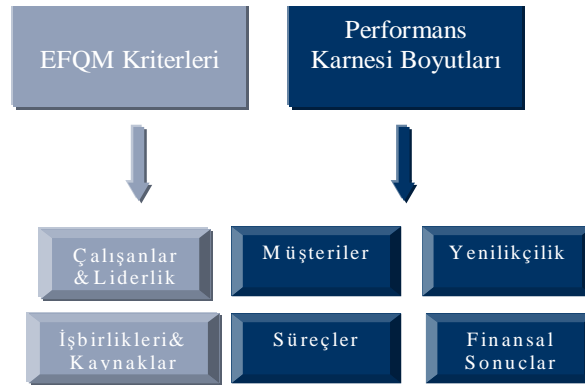
Görüldüğü gibi yöneticilerin modelleri şirketlerde uygulayacak pratik bilgiye sahip olmalarına rağmen, tüm yöneticilerin, modellerin temelleri ve felsefeleri konusunda derin bilgiye sahip olduklarını söylemek zordur. Özellikle yoğun tempoda çalışan ve zamanlarının çoğunu toplantılarda geçiren ve genel olarak her konuda fikir

sahibi olması gereken yöneticilerin, her konu hakkında derin akademik bilgiyi edinme fırsatları olmamaktadır.

Modellerin şirkette ki uygulanma yöntemlerini anlamaya yönelik olarak, yöneticilere; “EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesini beraber uygularken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz? Sizce her iki modelin kesiştiği noktalar var mı?” sorusu yöneltilmiştir.

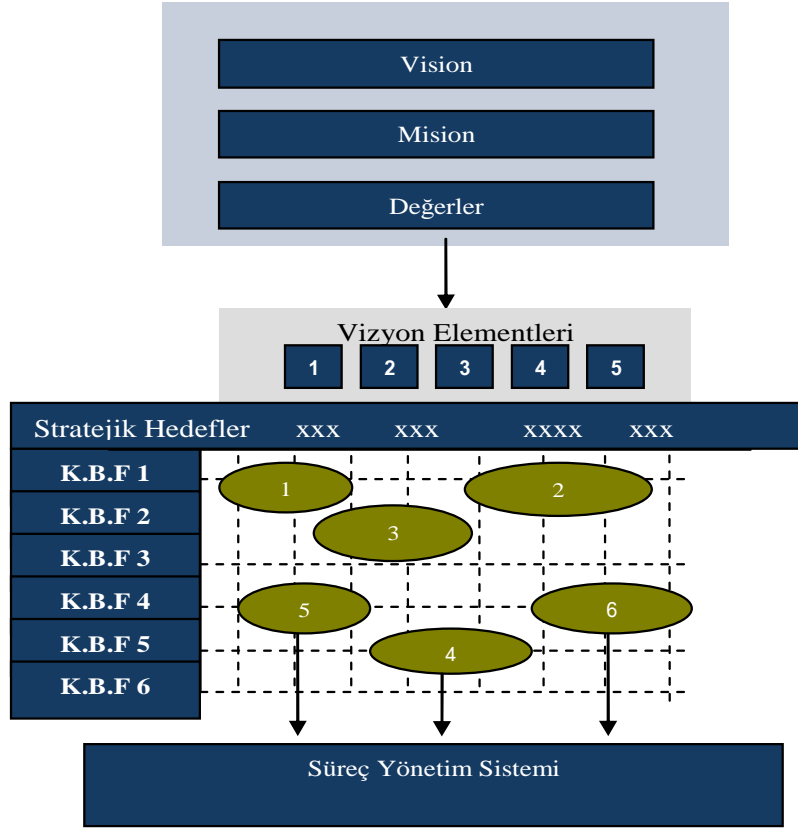
X ve Y yöneticisi birbirine çok benzer bir kullanım yönteminden bahsetmiş, strateji yönetim sürecinde, kilit başarı faktörlerinin belirlenmesinde her iki modelin boyut ve kriterlerinden yararlandıklarını öne sürmüşlerdir.

X yöneticisinin açıkladığına göre şirkette, vizyon ve misyon doğrultusunda, başarıya ulaşmak için önemli görülen kilit başarı faktörleri Performans Karnesi boyutları ve EFQM MM’nin kriterlerinden türetilmiştir. Şirket, başarıya ulaşmak için takip edilmesi gereken önemli konuları belirlerken sadece performans karnesi boyutları ile sınırlı kalmayarak başarıya ulaşmada kilit unsur olarak gördüğü paydaşlarını da içine alan çok daha dengeli bir yapı kurmuştur.



Şekil 3.1 Kilit Başarı Faktörleri

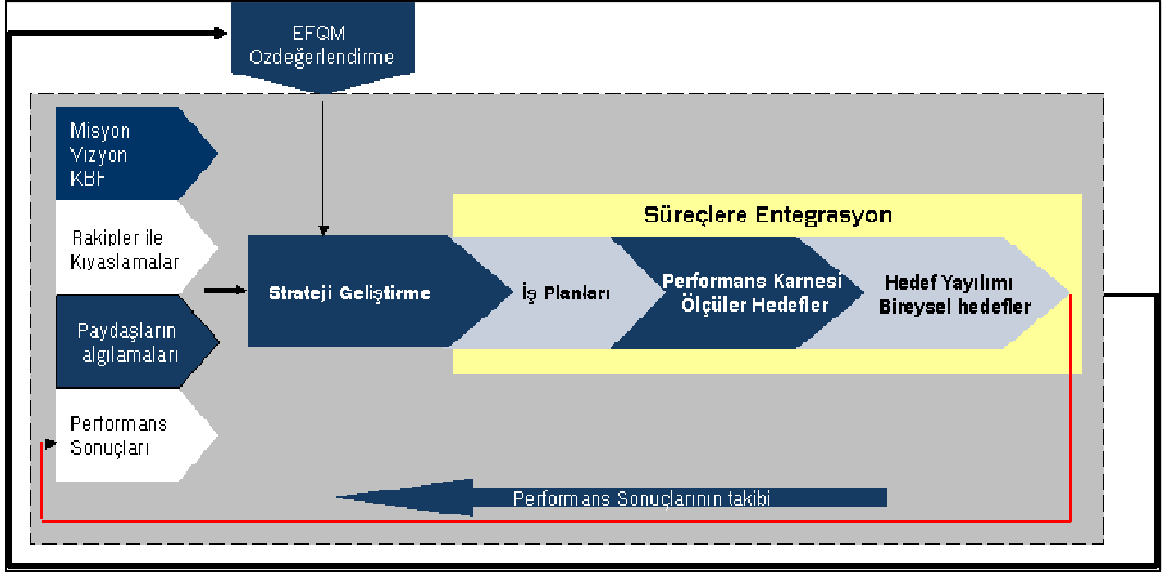
Bunun yanında Şirket, Performans Karnesi ve EFQM MM’ne göre belirlediği kilit başarı faktörlerine ve vizyona göre stratejik hedeflerini belirlemektedir. Bu stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejik faaliyetler her bir kritik başarı faktörü için belirlenmektedir. Bu şekilde şirket çalışanlar, liderlik, müşteriler gibi kritik konularda oluşturduğu stratejik faaliyetlerini, bu faaliyetlerin stratejik hedefler ile ve birbiriyle olan ilişkisini strateji haritaları üzerinde görselleştirmektedir.



Şekil 3.2 Strateji Haritaları

Y yöneticisi de kilit başarı faktörlerinin oluşturulmasında her iki modelden faydalandıklarını söylemiş ve bunun yanında strateji yönetim sürecinde her iki modelin nasıl bir yerde olduğunu detaylı bir şekilde çeşitli dokümanlar yardımıyla anlatmıştır.

Şirket 1996 yılından beri vizyonunu tanımlamış vizyondan yola çıkarak stratejilerini belirlemiş stratejileri doğrultusunda faaliyetlerini belirleyerek kurumsal performansını ölçmüştür. Elde ettiği sonuçları tekrar strateji oluşturma sürecine girdi sağlayarak, performansın sürekli iyileştirildiği sağlam bir yapı kurmuştur. Aşağıdaki şekil de şirketteki stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci içinde yer alan Performans Karnesi ve EFQM MM Modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.3 Stratejik Yönetimi & Performans Ölçümü

Strateji oluşturma sürecin de en önemli girdi gerçekleşen performans sonuçlarıdır. Şirket, tüm süreçlerinin ve yaklaşımlarının performansı ile ilgili detaylı ve anlık bilgiyi her yıl yapılan öz değerlendirme sürecinde toplamaktadır. Yine EFQM MM ve öz değerlendirme içinde düşünebileceğimiz, paydaşlardan elde edilen ayrıntılı algı sonuçları, paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, kıyaslamalardan elde edilen rakiplerin performans sonuçları da strateji geliştirme sürecinin önemli girdilerinden.

Strateji geliştirme süreci için EFQM MM ve Öz değerlendirme önemli girdi sağlarken, süreci takip eden strateji haritalarının oluşturulması, stratejilerin amaçlar ve ölçülerle faaliyet planlarına dönüştürülmesi süreci Performans Karnesi yaklaşımı ile sağlanır. Buradan hedefler, süreçlere ve bireysel hedeflere kadar tüm şirkete yayılmaktadır.

Elde edilen bilgiler ışığında denebilir ki her iki modeli beraber uygulayan şirketlerde EFQM MM ve Performans Karnesi stratejik yönetime bir temel oluşturmanın yanında şirketteki hem stratejik hem de operasyonel iyileştirmeleri sağlayan performans ölçüm sisteminin yapısını birlikte oluşturmaktadırlar.

Her iki modelin şirketlerde nasıl bir yöntemle uygulandığının ardından, yöneticilere EFQM MM’ni ve Performans Karnesi’ni uygularken en çok hangi konularda zorluk çektikleri sorulmuştur.

Z yöneticisi EFQM MM ile ilgili yaşadıkları zorlukları şöyle anlatmıştır;

“ EFQM MM oldukça geniş bir çerçeve ve bütün firmayı ilgilendiriyor. Uygulama aşamasında sadece bir grubun götürebileceği bir proje değil. Bu nedenle de ciddi bir yatırım aslında. Mavi yakalı çalışanlarda dahil şirketteki tüm çalışanların modeli benimsemesi gerekiyor. Bu da her zaman çok kolay olmuyor. Performans Karnesi ile ilgili olarak ise en çok zorlandığımız konulardan biri şirket içindeki performans ölçüleriyle stratejiler arasında bağlantı kurmak.”

X yöneticisi her iki modelin şirketlerdeki uygulamalarıyla ilgili olarak 3. objektif bir gözden yardım almanın önemli olduğunu dile getirmiştir.

“ EFQM bünyesinde değerlendirici olarak görev yapan yabancı ve Türk danışmanlardan destek alıyoruz. Çünkü bazen gerçekten objektif bir göze ihtiyaç duyuyoruz. Bu danışmanlar genellikle hem üniversite kökenli hem de iş deneyimi olan kişiler olduğundan şirkete farklı bakış açıları getirebiliyorlar. Örneğin pek çok konuda EFQM MM’in temel prensiplerinden biri olan kıyasla yöntemiyle diğer şirketlerden çok şey öğreniyor ve uyguluyoruz. Ama Performans Karnesi konusunda diğer şirketlerle kıyaslama yapmakta zor. Çünkü şirketten şirkete farklılık gösteren bir konu ve şirketin stratejisine ve yapısına göre şekillenmesi gerekiyor. Bu nedenle diğer şirketlerin uygulama yöntemlerini incelemek faydalı fakat bunun yanında ilk yapı oluşturulurken danışman desteği de gerekebiliyor.”

Y yöneticisi ise bu tür modellerde asıl zor olanın sürdürülebilirlik olduğuna değinmiştir.

“Bir şekilde başlıyor ve bir noktaya kadar getiriyorsunuz ama sürdürülebilir kılmak asıl zor olan. Mesela bundan 5 yıl önce şirket olarak ani bir büyüme yaşadık ve çalışan sayımız 1 yıl içinde 2 katına çıktı. Bu

dönemi yönetmek bizim için çok zordu. Çünkü yeni gelen çalışanların içerideki şirket kültürünü, EFQM MM felsefesini benimsemesi zaman alıyor. Bu dönemde uygulamaların sürdürülebilirliği açısından sıkıntı yaşamıştık.”

Yöneticilerden her iki modeli, yetersizlikleri ya da eksiklikleri ile ilgili yansız ve dürüstçe değerlendirmeleri istendiğinde modelleri olumsuz anlamda çok fazla eleştirmedikleri görülmüştür. Z yöneticisi

“ Her iki modelin de faydalarına inandığımız için şirketimizde uyguluyoruz. Çok ciddi eksiklikleri ya da yetersizlikleri olduğunu düşünmüyorum. Su ana kadar ki uygulamaların faydasını gördük. Faydası olduğunu düşünmeseydik uygulamazdık. Bazı şirketler bazen satış amaçlı böyle uygulamaları şirket bünyesinde uyguluyormuş gibi görünebiliyorlar. Bunların zaman ve para kaybı olduğunu düşünüyorum”

sözleriyle modellerin gerçekten uygulayarak fayda elde etmek isteyen şirketler için yararlı olduğunu belirtmiştir.

Sizce EFQM Mükemmellik Modeli iyi bir önceliklendirme sistemine sahip mi? Sorusuna yönelik olarak yöneticiler Modelin böyle bir önceliklendirme sunmadığını doğrulamışlardır ancak bunu bir eksiklik olarak değerlendirmemektedirler. X yöneticisi konuyla ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Model böyle bir önceliklendirme sunmuyor, modelin kendi içinde bir önceliklendirme olmasında çok doğru olmazdı bence. Çünkü her şirketin stratejisine ve yapısına göre öncelikleri farklılık gösterir. EFQM MM'nin kullanım amacını düşündüğümde bunu bir eksiklik olarak görmüyorum, çünkü model zaten tüm sistemi değerlendirmek için tasarlanmış. Ama tabiki öz değerlendirme sonucunda ortaya çıkan iyileştirme potansiyellerinin hepsine cevap vermek mümkün olmayabilir. (zaman, para, iş gücü kısıtları) Bunun için zaten her öz değerlendirme sonucunda bir danışmanın moderatörlüğünde şirket çalışanları ve yöneticileri bir araya gelerek şirket önceliklerine göre iyileştirme potansiyellerini de önceliklendiriyor ve aksiyon planları için projeler oluşturuluyor”.

Y yöneticisi ise bu konuyla ilgili EFQM değerlendiricilerinin yeni yaklaşımları olduğundan bahsetmiştir. Y yöneticisinin anlattığına göre; bu konuda EFQM değerlendiricileri iki farklı görüşte ayrılmaktadır. Bir grup değerlendirici öz değerlendirme sürecinde ve öz değerlendirme raporunun oluşturulmasında şirketin stratejisine yönelik olarak öncelikli konulara odaklanan bir yaklaşımı önermektedirler. Yurt dışında bu yaklaşımı tercih eden değerlendiriciler ve şirketler mevcuttur.

“EFQM Mükemmellik Modeli’nin bazen şirkete fazla bürokrasi getirdiğini düşündüğünüz oluyor mu?” sorusuna karşılık, yöneticiler genel olarak EFQM MM’nin biraz karmaşık ve bürokratik bir yapısı olduğunu kabul etmişlerdir. Bu konuda da EFQM MM’nin yeni yaklaşımları olduğundan bahsetmişlerdir. Eskiden yazılması zorunlu olan 75 sayfalık öz değerlendirme başvuru kitabına, 25 sayfalık daha kısa bir yaklaşımın alternatif olarak getirilmesi bürokrasiyi azaltmaya yönelik örneklerden biri olarak verilmiştir.

“Performans Karnesi tek başına şirket performansını ölçmede yeterli midir?” sorusunu, yöneticiler kendi şirketlerini temel alarak cevaplamak istemişlerdir. X yöneticisi 5000 kişinin çalıştığı şirkette insan kaynaklarından, üretime pek çok teknik ve metotun uygulandığını, süreç odaklı bir üretim birimi olduklarını bu nedenle tüm süreçlerde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak operasyonel bir performans ölçüm sistemine gerek duyduklarını açıkça anlatmıştır. Performans Karnesi’nin ise daha çok stratejik performansın ölçülmesinde ve stratejilerin yayılımında kullanıldığından bahsetmiştir.

Y yöneticisi bunun şirketin ihtiyaçlarına bağlı olduğunu kendi şirketinin Performans Karnesi yanında EFQM MM’i gibi daha bütünsel bir yaklaşıma gerek duyduklarını söylemiştir. Z yöneticisi kendilerinin gerekli gördüklerini ancak performans ölçümünde sadece Performans Karnesini kullanarak başarılı olmuş şirketler olduğuna dikkat çekmiştir.

Ardından yöneticilerin EFQM MM’nin ve Performans Karnesi’nin şirketlerine sağladıkları en büyük faydanın ne olduğundan söz etmeleri istenmiştir. Y yöneticisi;

“EFQM MM’i bizim kendimizi her yıl değerlendirdiğimiz, bir check-up. Buradan aldığımız geri bildirimle ve modelin şart koştuğu kıyaslama çalışmaları ile sürekli iyileştirme sağlıyoruz. Performans Karnesi’nin en

büyük faydası, bizi rekabetçi kılması” Sözleri ile her iki modelin faydalarına değinmiştir.

X yöneticisine göre EFQM MM'nin performans ölçümünün yanında şirkete en büyük faydası şirket için bir yönetim modeli oluşturuyor olmasıdır. Performans Karnesinin sağladığı en büyük fayda ise şirketteki stratejik iletişimi sağlayabilmesidir.

Z yöneticisine göre Performans Karnesi, şirketin odaklandığı finansal konular ile şirketin önem vermesi gereken diğer hayati konular arasındaki dengeyi ve ilişkiyi sağlamaktadır. EFQM MM, şirkette uygulanan pek çok kalite metodu ve uygulama için bir kullanım kılavuzu oluşturmakta ve bu uygulamaların etkinliğini ölçmektedir.

Yöneticilere en son olarak “Şirketiniz de performans ölçüm sistemi içinde her iki modeli beraber uygulamanızın sebepleri neler olabilir?”, “Her iki modelin yetersizliklerinin/eksikliklerinin var oluşu, modellerin şirket performansında birlikte kullanımını gerektiriyor olabilir mi? Neden?” soruları yöneltmiştir.

Bu soruya cevap olarak yöneticiler, performans ölçüm sistemi içinde her iki modeli beraber uygulama sebeplerine ilişkin bazı çıkarımlarda bulunmuşlardır ancak bu kullanıma, her iki modelin yetersizliklerinin/eksikliklerinin sebep olduğunu kabul etmemişlerdir. X yöneticisi bu konu ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Şirketlerde performans iyileştirmenin iki yolu olduğuna inanıyorum. Bunlardan biri operasyonel seviyeden gelen küçük fakat sürekli iyileştirmelerdir. Diğer yol ise şirketin performansında büyük fark yaratan büyük patlamalardır. EFQM MM'nin operasyonel seviyedeki küçük iyileştirmeleri tetiklediğini, Performans Karnesinin ise patlama yaratacak büyük iyileştirmeleri tetiklediğini düşünüyorum. Bence bir şirket finansal durumuna ve yapısına bağlı olarak bu iki yoldan birini de seçebilir, her ikisini de seçebilir. Biz şu anki mevcut Performans Ölçüm Sistemimiz içinde iki yolu da beraber kullanıyoruz. Beraber kullanımımızın nedeninin bir diğerinin eksikliği olduğunu düşünmüyorum.”

Y yöneticisi de X yöneticisinin yorumuna benzer bir yorumla her iki modelin amacının farklı olduğunu ve şirketin farklı kesimleri tarafından kullanıldığını belirtmiştir.

“ Performans Karnesi üst yönetimin işi, EFQM MM, çok daha genel herkesin işini ilgilendiriyor. Yani demek istediğim farklı alanlara hitap ediyorlar. Eksiklik konusuna gelince, Almanya’ya karadan otomobille de uçakla da gidilebilir. Bu tam olarak otomobilin yetersiz olduğu anlamına gelmez aslında. Sadece farklı amaçlar için tasarlanmış farklı araçlar. Bana göre EFQM MM ve Performans Karnesi’de böyle.”

Z yöneticisi her iki modelin bir birleriyle uyumlu oluşlarının, her iki modeli şirketlerinde uygulamaya karar vermelerinde etkili olduğunu eklemiştir.

3.1.3 Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Nicel ve nitel tekniklerin beraber kullanıldığı araştırma sonucunda pek çok bulgu elde edilmiştir. Bursa ve çevresindeki anket ve görüşmeler sonucunda şirketlerin çoğunun performans ölçüm sistemi içinde her iki modeli, farklı faydaları ile değerlendirebildiklerini söylemek çok güçtür. Yine araştırma bulguları göstermektedir ki, her iki modelin şirketlerde birlikte kullanımı henüz yaygınlaşmamıştır. Buna rağmen incelemeler sırasında her iki modeli bir araya getiren “ en iyi uygulama (best practice)” olarak nitelendirilebilecek bir uygulamaya da rastlanmıştır. Bu uygulama çalışmanın yazın kısmını doğrular nitelikte her iki modelden performans ölçüm sistemi ve stratejik yönetim süreci içinde birlikte yararlanmaktadır. EFQM MM ve öz değerlendirme şirketin her yıl kendini değerlendirme fırsatı bulduğu bir kontrol niteliğindedir. Şirketin tüm süreçlerinin yaklaşımlarının ve faaliyetlerinin istenen kalite de olmasını garanti altına almakta, değişimin ve iyileştirilmelerin sağlanması için bir sistematik sunmaktadır. Ancak EFQM MM önceliklerin belirlenmesi, yayılması ve ölçülmesini sağlayabilecek bir model olmadığından şirket bunu sağlayabilmek için Performans Karnesi yaklaşımını kullanmaktadır. Bunun yanında şirket, kilit başarı faktörleri oluşturulurken de her iki modelin sahip olduğu boyutların bir karmasından yararlanmaktadır.

Ancak her iki modelin profesyonel olarak beraber kullanımı 1-2 işletme ile sınırlıdır. Nitel araştırma sonucunda elde edildiği üzere yöneticiler modelleri uygularken karşılaştıkları zorluklardan birinin danışman ihtiyacı olduğundan söz etmişlerdir. Katılımcılar modellerin mutlaka uzun vadeli düşünülmesi gerektiğini vurgulamışlar, uygulamanın sürdürülebilirliğinin çok zor olduğundan bahsetmişlerdir. Bu gereklilik ve ihtiyaçlar göz önüne alındığında modellerin şirkette profesyonel anlamda uygulanabilirliğinin zaman, maddi olanaklar ve adanmışlıkla yakından ilgili olduğu görülebilir. Bu ihtiyaçlar modelin yaygın kullanılmayışında büyük ihtimalle rol oynuyor olabilir. Ancak şirketlerde yaygın bir kullanımın olmamasına rağmen, şirket yöneticileri performans ölçümü ve stratejik yönetimi konusunda belli bir bilinç düzeyinde bulunmaktadır. Ancak yine nitel araştırma sonuçlarına dayanılarak denebilir ki, yöneticiler EFQM MM ve Performans Karnesi ile ilgili belli bir farkındalığa sahip olsalar da bu konularla ilgili detaylı bilgiye sahip değildirler. Bu da uygulamaları zorlaştıran bir etken olarak düşünülebilir. Yine de yöneticilerin her iki modele olan pozitif bakışları uzun ya da kısa vadede her iki modelin birlikte kullanımını artırabilecek bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu fikri destekler şekilde araştırma sonuçları yöneticilerin her iki modelin birlikte kullanımıyla ilgili pozitif algıya sahip olduklarını ortaya koymamaktadır. Şirket tepe yöneticileri EFQM MM’i ve Performans Karnesinin birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılabilen ve ortak bir amaçta birleşen iki önemli araç olduğu fikrine katılmaktadırlar.

Araştırmanın anket kısmında “Şirketlerde, kurumsal performansın ölçülmesinde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi’nin bazı yetersizliklerinin görülmesi ile her iki modelin beraber kullanılması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi ortaya konmuş fakat doğrulanamamıştır. Araştırmanın görüşme kısmında bunun sebepleri büyük ölçüde anlaşılmaktadır.

Ankette katılımcılar “EFQM Mükemmellik Modelini, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi konusunda olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Oysa görüşme sonucunda alınan cevaplara göre EFQM MM’nin bir önceliklendirme sistemi sunmayışı olumsuz anlamda değerlendirilmemiştir. Yöneticilerin görüşüne göre bu modelin bir eksikliği olamaz,

çünkü her şirket vizyon ve stratejisine göre kendi önceliklerini kendi belirlemelidir. Bunun yanında EFQM değerlendiricilerinden bazılarının şirketin önceliklerine göre öz değerlendirmeyi öneren yaklaşımları mevcuttur. EFQM MM ile ilgili detaylı bilgi gerektiren bu sorunun ankette yöneticiler tarafından sağlıklı bir şekilde cevaplandırılmadığı düşünülmektedir. Şirket yöneticilerinin her iki model hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi de birbiriyle eşit görünmemektedir. Örneklem içerisinde her iki modelden yalnızca birini uygulayan şirketler çoğunluğu oluşturduğundan (% 66,7), bu şirketleri temsil eden yöneticilerin şirketlerinde uygulanmayan model hakkında fazla bilgi sahibi olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Ankette yer alan ve 3,5 ortalama ile kabul gören “Performans Karnesi”nin, performans ölçümünde tek başına yeterli olmadığı” yargısı, görüşme sırasında yöneticiler tarafından kabul edilmemiştir. Bunun her şirketin ihtiyaçlarına göre farklılık göstereceği vurgulanmıştır. EFQM MM’i uygulamadığı halde başarılı olan şirketlerden örnekler verilmiştir.

Modellerin yetersizliklerinin sorgulandığı sorularda anket ve görüşme de verilen cevaplarda tutarsızlıklar bulunsa da, modellerin ankette kabul edilen faydalarının çoğu, görüşme sırasında yöneticiler tarafından da öne sürülmüştür.

Bu sonuçlara göre denilebilir ki, şirketlerin her iki modeli beraber kullanmalarının en temel sebebi hipotez edildiği gibi her iki modelin de bazı eksiklerinin olması değil, farklı faydalar sağlamaktır. EFQM MM tümevarımcı bir iyileştirme öngörürken, performans karnesi tümünden gelen bir yaklaşım sunmaktadır.

EFQM MM, detaylı öz değerlendirme sistematığı ve öngördüğü kıyaslama çalışmaları ile her uygulamada en iyiyi arayan ve şirkette sürekli iyileştirmeyi sağlayan güçlü bir denetim mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında Performans Karnesi, stratejik öncelikler konusunda şirkete yol göstererek, doğru stratejilerin belirlenmesine, stratejilerin faaliyetlere dönüştürülmesine ve kontrolüne imkan sağlamaktadır. Performans Karnesi ile şirketler stratejileri destekleyen, doğru iyileştirme faaliyetlerine odaklanabilmektedir. Sonuç olarak denebilir ki, her iki modelin birlikte kullanımı, şirket performansında sürekli ve katma değeri yüksek iyileştirmeleri beraberinde getirecek iyi bir performans ölçüm sistemi kurulmasına

zemin hazırlamaktadır. Böyle bir sisteminin şirketlerde uygulanması zor ve maliyetli olmasına rağmen, uygulayan çok az sayıdaki şirketin tepe yöneticileri böyle bir uygulamayı şirketlere tavsiye etmektedirler.

SONUÇ

Günümüzde, etkili performans ölçüm sistemleri şirketlerin önemli bir rekabet avantajını oluşturmaktadır. Bu nedenle stratejileri destekleyen, performansa pek çok boyuttan bakabilen, ölçüm sonuçlarını stratejiler doğrultusunda iyileştirme faaliyetlerine dönüştürebilen, dengeli ve bütünlük performans ölçüm sistemleri oluşturabilmek çok önemlidir. Yine de etkili bir performans ölçüm sisteminin taşınması gereken tüm özellikleri tek bir modelde ya da yaklaşımda bulmak pek mümkün olmamakta bu nedenle şirketler birkaç modeli birlikte uygulama yoluna gitmektedirler.

Son yıllarda oldukça ilgi gören EFQM MM'nin ve Performans Karnesinin, performans ölçümünde ve stratejik yönetim sürecinde birlikte kullanımı, şirketlerin çoğu beklentisini karşılayabilmektedir. Farklı noktalara ışık tutmaları, performans ölçümünde ve performansın iyileştirilmesinde farklı faydalar sağlamaları iki modelin birlikte kullanılma ihtiyacını arttırmaktadır. Çünkü bu yolla şirketler her iki modelden farklı faydalar sağlayarak günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilecek ideal bir performans ölçüm sistemine yaklaşmaktadırlar. İki model farklılıklar gösterse de, performansın iyileştirilmesi amacıyla önemli ve ortak bir noktada birleşmektedirler ve birçok yönden tutarlılık sağlamaktadırlar.

EFQM MM, detaylı öz değerlendirme sistematığı ve öngördüğü kıyaslama çalışmaları ile her uygulamada en iyiyi arayan ve şirkette sürekli iyileştirmeyi sağlayan güçlü bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Bunun yanında Performans Karnesi, stratejik öncelikler konusunda şirkete yol göstererek, doğru stratejilerin belirlenmesine, stratejilerin faaliyetlere dönüştürülmesine ve kontrolüne imkan sağlamaktadır. Performans Karnesi ile şirketler stratejileri destekleyen, doğru iyileştirme faaliyetlerine odaklanabilmektedir. Yazında genellikle şirketlerin her iki modeli beraber uygularken EFQM MM ve Performans Karnesini bütünleştirerek tek bir model olarak kullandıkları ya da her iki modeli kendi faydaları içinde ayrı ayrı kullandıklarından bahsedilmektedir.

Bu çalışmanın uygulama kısmında Bursa ve çevresinde gerçekleştirilen anket ve görüşme sonuçları, bu çevrede henüz modellerin beraber kullanımının fazla yaygınlaşmadığını ancak bu konuya pozitif bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında yine bu uygulamada bu çevrede faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin bu türden bir uygulamayı diğer şirketlere de örnek teşkil eder biçimde uyguladığı görülmüştür. Bu şirkette yapılan incelemeler ve görüşmelerden yola çıkarak şirketin her iki modeli kendi kullanım alanları ve faydaları çevresinde kullandıkları, bunun yanında performans ölçüm sistemi ve strateji yönetim süreci içinde her iki modeli bütünleştirdikleri bir uygulamayı tercih ettikleri görülmüştür. Böyle bir birlikte kullanım şirket performansında ciddi iyileşmeler sağlamaktadır.

Bu çalışmanın sonunda denilebilir ki; her iki modeli birlikte kullanırken, tek bir model oluşturmak amacıyla, modellerin tekrar beraber yapılandırıldığı bir bütünleşmenin sınırlı fayda sağlayacaktır. Oysa modellerin özlerinin ve kendilerine has kullanım tarzlarının korunarak, performans ölçüm sistemi ve strateji yönetim süreci içinde birlikte kullanmasının daha faydalı bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Bu yolla her iki modelden elde edilen faydalar maksimize edilerek performans ölçüm sistemi içinde bir sinerji sağlanabilmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında da bunu destekler nitelikte bilgiler elde edilmiştir.

Ancak unutmamak gerekir ki, performans ölçüm sistemi içinde kurulacak böyle bütünleşik bir uygulama şirketlere büyük fayda sağlıyor olsa da, gerçekleştirilmesi çok kolay olmamaktadır. Uygulayan şirketlerin dikkat çektikleri ve zorlandıkları önemli bir noktada bu tür uygulamaların sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Her iki modeli başarıyla beraber uygulayabilmek şirketin kaynakları, kültürü ve üst yönetimin bu konuya verdiği destekle ve adanmışlıkla çok yakından ilgilidir. Böyle bir uygulamayı stratejik bir karar olarak gören ve uygulayan şirketler buldukları çevrede ciddi rekabet avantajları elde edebilmektedirler.

KAYNAKLAR

- “The Balanced Scorecard and Business Excellence Frameworks”
<http://www.corporatercomforums/using-the-balanced-scorecardwith-the-efqm-model.aspx>, 12.06.2007
- “The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, 01 October 2002,
<http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007
- Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender , Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.
- Ağca, Veysel, İş Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2005.
- Akal, Zuhul, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak, 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 27 Kasım 2007
- Akman, Özgür, Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Anne-Marie, Ambert; Patricia Adler; Peter, Adler; Daniel, Detzner, “Understanding and Evaluating Qualitative Research”, Journal of Marriage and the Family, vol. 57, no. 4, 1995, ss. 879-893
- Arıkan, Rauf, *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*, Asil Yayın, Ankara, 2004.
- Arlı, Mine ve Nazik, Hamil, *Bilimsel araştırmaya giriş*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001.
- Argüden, Yılmaz ve Engin, Sağdıç, *Balanced Scorecard*, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000
- Argüden, Yılmaz, “Ölçülmeyen Performans Değerlendirilemez”, Kurumsal Yazılar, <http://www.polosaat.com/?ClassicPolo=Haberler&Kat=10&ID=155><http://www.polosaat.com/?ClassicPolo=Haberler&Kat=10&ID=155>, 15 Haziran 2008

- Armitage, Howard ve Atkinson, Anthony, "The choice of productivity measured in organizations", in Kaplan, R.S. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1990
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Atkinson, Helen, "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?" *Management Decision*, vol. 44, no. 10, 2006, ss. 1441-1460,
- Barsky, Noah P. Ve Wayne, G. Bremser, "Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise", *Managerial Finance*, vol:25, no:2, 1999, ss.3-15.
- Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Baş, Melih İ. ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri* Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:435 Ankara, 1990
- Beer, Michael ve Eisenstat, Russel, "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, vol. 41 no.4, 2000, ss.29-40
- Bieker, Thomas, "Sustainability Management With The Balanced Scorecard", *International Summer Academy on Technology Studies, Corporate Sustainability*, www.ifz.tugraz.at/index_en.php/filemanager/download/71/Bieker_SA03.pdf, 22.06.2007
- Bititci, Umit S.; Trevor, Turner; Begemann, Carsten, "Dynamics Of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20 no. 6, 2000, ss. 692-704.
- Bryson, John M., ve Alston, Farnum K., *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, CA., 1999
- Büyük, Öztürk; Şener, Kılıç; Çakmak, Ebru ve diğ., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara, 2008, s.200
- By Oracle, "The Relationship Between The Model and The Balanced Scorecard Part 1", *EFQM Articles*, 01 October 2002, ss.1-5
- By Oracle, "The Relationship Between The Model and The Balanced Scorecard Part 2", *EFQM Articles*, 01 October 2002, ss.1-8
- Cengiz Erdamal ve Ferhal Orhol, Basık, *Finansal Muhasebe ve Tek Düzen Muhasebe Sistemi*, Dönence, İstanbul, 2003

- Cobbold, Lan ve Lawrie, Gawin, “ The Development Of Balanced Scorecard As A Strategic Managemne Tool”, 2GC Conference Paper, Boston, USA, May 2002, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007
- Coşkun, Ali, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.
- Coşkun, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiyedeki Sanayii İşletmeleri Üzerinde Bir Arastırma” *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, vol:8, no:1, March 2006, ss.127-153.
- Çaylak, Ayhan, *Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Makine Mühendisliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antakya, 2005.
- Daft, Richard, *Management*, Dryden Press, Fort Worth-USA, 1991
- Davis, Tim R.V, “Developing an employee balanced scorecard: linking frontline to corporate objectives”, *Management Decision*, 34/4, ss.14-18
- Dibley, Diane, “Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/> 24.07.2007
- Dibley, Diane, “Using the Balanced Scorecard with the EFQM Excellence Model”, <http://www.corporater.com/forums/using-the-balanced-scorecard-with-the-efqm-model.aspx>, 12.06.2007
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994
- Efil, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006
- Ensari, Hoşcan, “Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama”, *Önce Kalite* (88), Şubat, 2005
- Erdil, Oya ve Kalkan, Adnan, “Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performansına Olan Etkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:4 Sayı:7, 2005/1 ss.103-122
- Ergun, Ülkü, “Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, *MÖDAV, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, c.4, sy.1, İstanbul, Mart 2002, ss.1-19
- Fai Pun, Kit ve Sydney White, Anthony,” A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems And Frameworks”, *International Journal of Management Reviews*, vol.7, no: 1, 2005, ss. 49–71

- G.S, Sureshchandar ve Rainer, Leisten, "Insights From Researchholistic Scorecard: Strategic Performance Measurement And Management In The Software Industry" *Measuring Business Excellence*, vol.9, no:2, 2005, ss.12-29.
- Ghalayini, Alaa M. - S. Noble, James, "Changing Basis of Performance Measurement" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no.8,1996, ss. 63-80
- Goldratt, Eliyahu, *Theory of Constraints*, North River Press, Croton-on-Hudson, NY.,1990
- Gökçe, Birsen, *Toplumsal bilimlerde araştırma*, Savaş Yayınları, Ankara, 1988
- Güçlü, Nezahat,"Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, ss.61-85
- Güner, M.Fatih, Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2006.
- Gürol Yonca, Deniz, "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", Yıldız Teknik Üniversitesi, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>, 5 Mayıs 2007
- Hannula, Mika; Kulmara Harri; Suomala Petri, "Total Quality Management and Balanced Scorecard: A comparative analysis", Tampere University of Technology,Finland,<http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007
- Herbert, S. Robinson; Chimay, J. Anumba; Patricia, M. Carillo; M. Al- Ghassani, Ahmed, "Business Performance Measurement Practices in Construction engineering organizations", *Measuring Business Excellence*, vol.9, no:1, 2005, ss.13-22
- Kaplan Robert S., Norton David P., *Balanced Scorecard*, çev. Serra Egeli, Sistem
- Kaplan Robert S., Norton David P., *Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*, çev. Şeyda Öztürk, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
- Kaplan Robert S., Norton David P., The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets", *Strategy and Leadership*, vol.32, no:5, 2004, ss.10-17.
- Kaplan Robert S., Norton David P, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Sayı 39, no:1, 1996(a), ss.53-79

- Kaplan Robert S., Norton David P., “Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard, Harvard Business School Pres, Boston 1996 (b), ss. 67-71.
- Kaplan Robert S., Norton David P., “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996 (c), ss. 75-85.
- Kaplan Robert S., Norton David P, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*; vol:15, Mart 2001.
- Kaplan Robert S., Norton David P, “ Putting The Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, Sep-oct, 1993, ss.134-137
- Kaydos, Will, *Organizational Performance Measurement*, CRC Press, USA, 1999
- Kaygusuz, Sait, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta:Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), , cilt :7 sayı:1, 2005, www.isguc.org, 12 Mayıs 2007
- Kaygusuz, Sait, *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
- Kocaman, Nazlı Gönül, Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc., Millennium Edition, USA, 2005.
- Kök, Recep ve Ertuğrul Deliktaş, *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)* DEÜ İİBF Yayınları İzmir, 2003.
- Lamotte, Gaelle ve Carter Geoff., “Are The Scorecard And The EFQM Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company?” , EFQM Common Interest Day ,9 December 1999, <http://www.paceperformance.co.im/documents/>, 12 Haziran 2007
- Legenvre, Herve, İş Mükemmelliğinin Sürekliliği, 2008 Bosch İş Mükemmelliği Paneli, 21 Mart 2008.
- Medhurst, Derek ve Richards Dave, “How Many Reasons For Not Using The EFQM Excellence Model Are Just Excuses?”, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles/>, 24 Temmuz 2007

- Medori, David ve Steple, Derek, “A Framework For Auditing And Enhancing Performance Measurement Systems” *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20 no. 5, 2000, ss. 520-533,
- Mintzberg, Henry, “Patterns in Strategy Formulation”, *Management Science*, vol. 24, no. 9, 1978, ss. 934-48.
- Moullin, Max, “ Performance Measurement Definitions : Linking Performance Measurement And Organisational Excellence, *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, vol. 20 no. 3, 2007, ss. 181-183.
- Moullin, Max, “The Public Sector Scorecard - An Integrated Service Improvement And Performance Measurement Framework Based On The Balanced Scorecard”, Article on European Foundation for Quality Management Excellence One Knowledge Base, April 2007, http://www.shu.ac.uk/research/ciod/sp_max_moullin.html, 02.09.2007
- Neely, Andy; Gregory, Mike ve Platts, Ken, “Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 no. 12, 2005, ss. 1228-1263.
- Neely, Andy, Adams, Chris and Crowe, Paul, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, vol. 5 no. 2, 2001, ss. 6-12
- Neely, Andy, and Bourne, Mike. “Why measurement initiatives fail?”, *Measuring Business Excellence*, vol. 4, 2000 ss. 3-6.
- Nelly, Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and Why Next”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol 19, no:2, 1999, ss.347-354
- Nils-Göran Olve & Anna Sjöstrand “The Balanced Scorecard”,<http://www.expressexec.com/>, 14.04.2007
- Olve, Nils Göran; Roy, Jan ve Wetter, Magnus., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons Limited., 1999
- Örnek, Ali Şahin Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt: 2, Sayı:3, 2000.
- Pakdil, Fatma, “Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi”, <http://www.baskent.edu.tr/~americ/deming.doc> 19.01.2008

- Parker, Charles, "Performance Measurement", *Work Study*, C: XLIX, no: 2, 2000, ss.63-66
- Parlakkaya, Raif, "Maliyet ve Performans Yönetim Aracı Olarak Tümlleşik Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer Sistemi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, c:V, s:2, Aralık: 2003: ss.75-91.
- Patton, M.Q, *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury park, CA: SAGE Publications, 1997
- Porter, Leslie, ve Black Simon "Identification of critical factors of TQM", *Decision Sciences*, vol.27, 1996, ss.23-56
- Pui-Mun, Lee ve A. Quazi, Hesani, "A Methodology For Developing A Self-Assessment Tool To Measure Quality Performance In Organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18 , no. 2, 2001, ss. 118-14
- Roest, Pim, "The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, vol.5, no:5, 1997, ss.163-165.
- Ruşjan, Borut, "Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues", *Total Quality Management*, vol.16, no:3, May 2005, ss.364-380.
- Russell, Steve, "Business Excellence: From Inside in our inside out", *Total Quality Management*, Volume 10, Issue4/5, UK, 1999, ss. 697-703
- Samir, Ghosh ve Subrata, Mukherjee, "Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Scorecard :An Overview" *Vidyasagar University Journal Of Commerce*, vol. 11, March 2006, ss. 60-70
- Samuelsson, Peter ve Lars, Erik Nilsson, "Self Assessment Practices in Large Organizations: Experiences From The Using EFQM Excellence Model", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol.19, no:1, 2002, ss.10-23.
- Sandbrook, Martin, "Using The EFQM Excellence Model As A Framework For Improvement And Change", *Journal of Change Management*, vol. 2, no:1, 2001, ss. 83-90.
- Sanger, Mark, "Supporting The Balanced Scorecard", *Work Study*, vol: 47 , no: 6, 1998, ss. 197-200.

- Saraph Jayant et al., "An instrument for measuring the critical factors of quality management" *Decision Sciences*, vol.20, 1989, ss.810-829
- Sarialtin, Hatice ve Yilmazer, Aydın, "Örgüt Performansının Ölçülmesinde Güncel Yöntemler" <http://www.aydinyilmazer.com/modules.php?name=Makale&op=print&id=22> " 17 Temmuz 2007
- Sevinç Levent ve Yıldırım, Osman, " Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, sayı:1, 2006, s.3
- Schwartz, Jay "Balanced Scorecard versus Total Quality Management: Which Is Better for Your Organization?, The". *Military Medicine*. Oct 2005. FindArticles.com. 22 Jun. 2008, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3912/is_200510/ai_n15715325
- Bhagwat, Rajat ve Kumar Sharma, Milind, "Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach", *Computers & Industrial Engineering*, vo:53, 2007, ss.43-62
- Shulver, Michael ve Lawrie Gavin, "The Balanced Scorecard and The Business Excellence Model", 8th Manufacturing Accounting Research Conference: "Cost And Performance In Services And Operations" , University of Trento, June 18-20, 2007
- Skinner, Wickham, "Manufacturing – missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, May-June, 1969, ss. 136-45
- Speckbacher, Gerhard; Bischof, Juergen; Pfeiffer, Thomas, " A Descriptive Analysis On The Implementation Of Balanced Scorecards In German-Speaking Countries ", *Management Accounting Research*, vol:14, 2003, ss.361-387
- Steve, Johnson, "EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organisational Performance" *Inland Revenue, A Research Report*, April 2003/ <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/pma/> /2 Ağustos 2007
- Suiçmez, Halit, "Verimlilik ve Etkinlik Terimleri", *Mülkiye Dergisi*, Cilt: XXVI, Sayı: 234, 2008, ss.169-183.
- Su Mi Dahlgaard, Park ve Jens, J. Dahlgaard, "Management Control Theories and the EFQM Excellence Model", *Lunds University- Linköping University, Sweden*, 2005, ss.1-12.
- Tangen, Stefan, "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53 no. 8, 2004, ss. 726-737

- The Balanced Scorecard – Nils-Göran Olve & Anna Sjöstrand, <http://www.expressexec.com/>, 14.04.2007
- Türkiye Kalite Derneği, EFQM Mükemmellik Modeli, Model Kitabı, İstanbul, 2003
- Unwin Steve, “Understanding Business Excellence”, <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/BusinessExcellence.pdf> 24.07.2007
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, *Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007.
- Vokurka, J. Robert; Stading, Gary L.; Brazeal, Jason, “A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards”, *Quality Progress*, vol.33, no.8, 2000, ss. 41-49
- Wilson, Valerie, “Focus Groups: A Useful Qualitative Method for Educational Reserach”, *British Educational Reserach Journal*, vol.23, No.2, 1997, ss.209-224
- Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. “Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model”, *Measuring Business Performance*, sayı:7, 2003, ss.14–29.
- Yenice, Ebru, “ Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı”, *Bütçe Dünyası*, cilt:2, sayı: 25, 2007
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006*
- Yıldırım, Meltem, EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Yılmaz Argüden, “Mükemmellik Modeli ve BSC ” http://www.arge.com.tr/mm/balanced_scorecard.html,10 Subat, 2007
- Yüreğir, Oya, ve Nakıboğlu, Gülsün, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, sayı:2, 2007, ss.545-562
- Zairi, Mohammed ve Jarar, Yasar, “The Most Popular Article in News Zone: Balanced Scorecard vs. EFQM Excellence Model” EFQM Articles 15 August 2004, <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007.

Zirveyi Hedefleme:Daha İyi Bir Performans İçin Rekabetçi Kıyaslama;Bilgi Yönetimi,
2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=648; 24
Aralık 2007.

EK 1:

Şirket Performans Ölçümünde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin (Balanced Scorecard (BSC)) Birlikte Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma Anketi

Bu anket Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için uygulanmaktadır. Bu ankete katılarak bilimsel araştırmalara destek verdiğiniz için teşekkür ederiz. Bu ankete katılanların ve çalıştıkları işletmelerin isimleri, bulguların sunumu esnasında gizli tutulacaktır. Anketi doldurmak için çıktı almanıza gerek yoktur. Word dosyası üzerinde işaretleme yaparak (farklı renge boyayarak ya da her hangi bir işaretleme ile) dosyayı, aşağıda yer alan iletişim adresine mail atabilirsiniz.

İletişim Bilgileri

Mehlika Saraç
Bosch Tic. San. A.Ş Bursa
Tel: 0 224 219 20 24
Fax: 0 224 219 26 78

Mail Adresi: Mehlika.Sarac@tr.bosch.com
Mehlik@hotmail.com

1-Yaşınız 25'ten küçük <input type="checkbox"/> 25-39 arası <input type="checkbox"/> 40-55 arası <input type="checkbox"/> 56-65 arası <input type="checkbox"/> 65'ten büyük <input type="checkbox"/>	2-Cinsiyetiniz Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
3-Eğitim durumunuz? İlkokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve Üstü <input type="checkbox"/>	4- Çalıştığınız şirketin; Adı: Faaliyet alanı: Kuruluş tarihi: Toplam çalışan sayısı: Şirketteki pozisyonunuz ve deneyiminiz?

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

1. Şirketinizde EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM MM) uygulanıyor mu? Cevabınız evet ise kaç yıldır uygulanıyor?

2. Şirketinizde Balanced Scorecard* (BSC) yaklaşımı uygulanıyor mu? Cevabınız evet ise kaç yıldır uygulanıyor?

3. Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde her iki modeli beraber kullanmayı düşündünüz mü?

- Evet, her iki model şirketimizde beraber kullanılıyor.
- Kısa vadede böyle bir uygulamaya geçmeyi düşünüyoruz.
- Uzun vadede böyle bir uygulamaya geçmeyi düşünüyoruz.
- Hayır, mevcut performans ölçüm ve yönetim sistemimizden memnunuz.
- Bu modeller hakkında bilgi sahibi olmadığım için yorum yapamam.

4. Her iki modeli beraber uyguluyorsanız nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

- Her modeli birbirine entegre ettiğimiz tek bir sistem olarak kullanıyoruz.
- Her iki modeli birbirinden bağımsız olarak kullanıyoruz.

5. Şirketinizde performans ölçüm/yönetim sisteminizde her hangi bir bilgisayar programı kullanıyor musunuz?

- Kullanmıyoruz.
- Kendi geliştirdiğimiz bir program kullanıyoruz.
- Hazır bir bilgisayar programı kullanıyoruz.

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak düşüncelerinizi ve şirketinizdeki uygulamaları yansıtan en uygun numara kutucuğunu işaretleyiniz.

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum**
- 2= Katılmıyorum**
- 3= Kararsızım**
- 4= Katılıyorum**
- 5= Kesinlikle Katılıyorum**

* Bu kavrama karşılık olarak, “Başarı Karnesi”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Değerleme Kartı”, “İşletme Karnesi”, “Kurumsal Karne”, “Puankartı”, “Strateji Karnesi”, “Verimlilik ve Başarı Karnesi”, “Performans Karnesi” gibi farklı türkçe ifadeler de kullanılmaktadır.

		1	2	3	4	5
1	Şirketlerde kurumsal performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.					
2	Şirketimizde performans ölçümü bir sistem olarak ele alınmaktadır.					
3	Şirket performansının ölçülmesinde kullandığımız birden fazla model /sistem vardır.					
4	BSC ve EFQM MM yaklaşımları konusunda bilgi sahibiyim.					
5	BSC yaklaşımının kurumsal performansın ölçülmesinde çok yararlı olduğunu düşünüyorum					
6	Şirket performansının ölçümünde BSC'nin boyutları arasında neden sonuç ilişkileri kuruyoruz.					
7	BSC şirketimizde performans ölçümünün yanında stratejilerin yayılımında ve stratejilerin uygulamaya konulmasında kullanılan bir sistemdir.					
8	BSC yaklaşımında yer alan 4 boyutun kurumsal performansın ölçülmesinde yetersiz olduğunu düşünüyorum					
9	Şirketimizde uygulanan BSC yaklaşımı kurumsal performans ölçümü ile şirket stratejilerimiz arasında ilişki kurmamıza yardımcı olmaktadır.					
10	Şirket performansının ölçülmesinde BSC müşterilerin memnuniyetini dikkatle ele almasına rağmen, toplumun ve şirketin diğer paydaşlarının (tedarikçiler, çalışanlar vs) algılarını yeterince dikkate almamaktadır.					
11	BSC yaklaşımı performans ölçümünde daha çok finansal ölçülere odaklanmaktadır.					
12	EFQM Mükemmellik Modelinde, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların, aynı derecede önemli olmadığını düşünüyorum.					
13	EFQM MM'nin şirketin performansının ölçülmesinde kullanılabilecek çok yararlı bir sistem olduğunu düşünüyorum					
14	Şirket içindeki stratejik iletişimin ve stratejik geri bildirimini sağlanmasında EFQM Mükemmellik modeli fazla bürokratik bir modeldir.					
15	BSC yaklaşımı performans ölçümünde tek başına yeterli değildir.					
16	EFQM Mükemmellik modeli tüm süreçlerimizde sürekli iyileştirme sağlayabileceğimiz bir alt yapı sunuyor.					
17	BSC yaklaşımı performans ölçümünde stratejik önceliklerimizi belirlememize yardımcıdır.					
18	EFQM Mükemmellik Modeli tüm iş süreçlerinde sürekli değerlendirme yaparak şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilen güçlü bir araçtır.					
19	EFQM MM, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık noktaları kendi içinde önceliklendirebilen bir sistematik sunabilmektedir ters kodlama					
20	BSC yaklaşımı performans ölçümünde sadece stratejik konulara odaklanmakta şirketin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlamamaktadır.					
21	BSC ve EFQM MM'nin farklı iki model olmasına rağmen performansın iyileştirilmesi konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler.					
22	Şirket performansının ölçülmesinde EFQM MM ve BSC yaklaşımı birlikte kullanılabilir.					
23	EFQM MM'i şirketlerde işlerin doğru yapılmasını garanti altına alırken, doğru işin belirlenmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. ters kodlama					
24	Şirketlerde kullanılan kalite uygulamaları BSC ile uyumlu olarak kullanılabilir.					
25	Performans ölçümünde ve stratejik yönetimde BSC'yi ve EFQM MM'ni beraber kullanmalarını diğer şirketlere de öneririm.					

EK 2:

Görüşme Formu

Giriş

Merhaba, adım Mehlika Saraç. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ve Performans Karnesi'nin beraber kullanılabilirliği üzerine bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Aynı zamanda Robert Bosch Bursa fabrikasının İş Mükemmelliği Yayılım departmanında kriter koordinatörü olarak görev yapmaktayım. Sizin şirketinizin de bu iki konu üzerinde değerli ve başarılı çalışmaları olduğunu biliyoruz. Her iki modelin beraber kullanımı ve bunun sebepleri konusunda sizin tecrübelerinizin ve bilgi birikiminizin çok değerli olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple özellikle sizinle görüşmeyi ve fikirlerinizi almayı talep ettim. Beni kırmayıp zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanların sadece benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Bunun yanında araştırma raporunda şirket veya şahsi isminiz kesinlikle kullanılmayacaktır.

Görüşmemizin yaklaşık 1 saat süreceğini tahmin ediyorum. Sormak istediğiniz her hangi bir soru yoksa izninizle sorulara başlamak istiyorum.

Soru 1a.

Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?

Soru 1b.

Ne kadar süredir bu şirkette yöneticisiniz?

Soru 2.

Şirketinizde uygulanan Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli yaklaşımlarının önemi hakkında ne düşünüyorsunuz. Sizce şirketiniz bu tür performans ölçüm sistemlerine gereken önemi veriyor mu?

Soru 3.

Her iki modelinde şirketinizde hakkıyla uygulandığını, rahatlıkla söyleyebilir misiniz?

Soru 4.

Şirketinizdeki yöneticilerinin EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi konusundaki bilgi düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru 5.

EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesini beraber uygularken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz? Sizce her iki modelin kesiştiği noktalar var mı?

Soru 6.

EFQM Mükemmellik Modelini uygularken en çok hangi konularda zorluk çekiyorsunuz.

Soru 7.

Performans Karnesini uygularken en çok hangi konularda zorluk çekiyorsunuz?

Soru 8.

Her iki modeli, yansız ve dürüstçe değerlendirek, sizce modellerin yetersiz ya da eksik yönleri var mıdır?

Alternatif: EFQM Mükemmellik Modeli'nin ya da Performans Karnesi modellerinin beğenmediğiniz yönleri var mı?

Soru 9.

EFQM Mükemmellik Modelinin, öz değerlendirme sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi konusundaki yeterliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Alternatif: Sizce EFQM Mükemmellik Modeli iyi bir önceliklendirme sistemine sahip mi?

Soru 10.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin bazen şirkete fazla bürokrasi getirdiğini düşündüğünüz oluyor mu?

Soru 11.

Sizce, Performans Karnesi tek başına şirket performansını ölçmede yeterli midir? Neden?

Soru 12.

Performans Karnesinin şirketinize sağladığı en büyük faydanın ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Soru 13.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin şirketinize sağladığı en büyük faydanın ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Soru 14.

Şirketiniz de performans ölçüm sistemi içinde her iki modeli beraber uygulamanızın sebepleri neler olabilir?

Soru 15.

Her iki modelin yetersizliklerinin/eksikliklerinin var oluşu, modellerin şirket performansında birlikte kullanımını gerektiriyor olabilir mi? Neden?

Alternatif: Sizce her iki model değişik noktalara odaklanarak birbirinin eksik yönlerini tamamlıyor olabilir mi?

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : Samsun / 1981

Öğr.Gördüğü Kurumlar	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1997	2000	Bursa Nilüfer Milli Piyango Anadolu Lisesi
Lisans	2000	2004	Marmara Üniversitesi
Yüksek Lisans	2005	2009	Uludağ Üniversitesi

Doktora :

Medeni Durum : Evli

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce (Çok İyi)
Fransızca (Orta)

Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı
1.	05.03.2007 -	Robert Bosch Türkiye

Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler : EFQM İş Mükemmelliği Projesi 2006-2008 (Mesleki proje)

Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar: EFQM Forum "Leaving A Lasting Footprint" Paris 2008
KalDer 6. Kalite ve Başarı Sempozyumu, Bursa 2008
KalDer 7. Kalite ve Başarı Sempozyumu, Bursa 2009

Yayımlanan Çalışmalar : Makale "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Nisan, 2009

Tarih-İmza
Adı Soyadı