

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD ve
BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İsmail ÜNLER

BURSA 2010

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD ve
BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İsmail ÜNLER

Danışman

Prof.Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

BURSA 2010

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 700814043 numaralı İsmail Ünler'in hazırladığı '' Yönetimde Yeni Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama'' konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, ..02./ 03../ 2010 günü 14:00 - 15:00 saatleri sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ..(başarılı / ~~başarısız~~)..... olduğuna(oybirliği / ~~oyçokluğu~~)ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Sabri Astarlıoğlu

Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof.Dr.Serpil Aytaç

Uludağ Üniversitesi

02/03/2010

ÖZET

Yazar	: İsmail Ünler
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: 104
Mezuniyet Tarihi	:/...../ 2010
Tez Danışmanı	: Prof.Dr.Sabri Astarhoğlu

YÖNETİMDE YENİ BİR YAKLAŞIM: KURUMSAL KARNE VE ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İşletmelerin geleceğinin garanti altına alınması için iyi bir performans yönetim aracı hayati önem taşımaktadır. İşletme performansının ölçümü köken olarak finansal verilere dayanmaktadır. 1990'lı yıllarda artan rekabet ile sadece finansal verilere dayanan performans ölçümünün yetersiz kalması üzerine yeni performans yönetimi araçlarına olan ihtiyaç artmıştır. Bu dönemde geliştirilen çok boyutlu performans ölçümü araçlarından en çok kabul gören ve kullanım alanı bulan 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Kurumsal Karnedir (Balanced Scorecard). Finansal sonuçların müşteriler, süreçler, çalışanlar ve öğrenme gibi birçok değişik faktöre bağlılığını ve bu faktörlerin birbiriyle olan ilişkisini ortaya koyan kurumsal karne yaklaşımı son 75 yılda geliştirilen en önemli yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Tez ile amaçlanan, kurumsallaşma sürecinde olan Türk işletmelerine kurumsal karneyi alternatif bir yönetim aracı olarak tanıtmak, bu şekilde bu işletmelerin stratejilerini eyleme dönüştürmelerine katkı sağlamaktır. Kaynak araştırması esnasında hem Avrupa'da, hem de Amerika'daki uygulamalarının incelendiği çalışmada kurumsal karne tüm boyutlarıyla ele alınıp, uygulamanın başarıya ulaşması için gerekli koşullar da açıklanmıştır. Son bölümde kurumsal karnenin bir üretim işletmesinde uygulaması ile kurumsal karnenin Avrupa Kalite Vakfının (EFQM) geliştirdiği iş mükemmelliği modeliyle uyumu ve birbirini tamamlayan araçlar olduğu örneğiyle açıklanmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Stratejik Planlama, Kurumsal Karne, İş Mükemmelliği, Performans Yönetimi, Performans Ölçümü, Entellektüel Sermaye

ABSTRACT

Yazar	: İsmail Ünler
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: 104
Mezuniyet Tarihi	:/...../ 2010
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Sabri Astarlıoğlu

NEW APPROACH AT MANAGEMENT : BALANCED SCORECARD AND AN EXECUTION

An appropriate performance management system has a vital importance to ensure the future of the companies. Originally, the performance measurement is based on financial data. With increasing competition in 90's a performance measurement system, which is based only on financial issues has been accepted to be insufficient and new performance measurement tools have been developed. In this period, among these multi perspective performance management tools Balanced Scorecard, which was developed by Kaplan and Norton, is the one which is widely accepted and used all over the world. The Balanced Scorecard links the financial results with other perspectives like customers, internal processes, employees and learning. Balanced Scorecard is considered to be most valuable management tool of last 75 years. By this study it is aimed to introduce Turkish companies with such an important management tool. Balanced Scorecard is recommended as an appropriate performance management tool, especially for the companies which are planning to change their management structure. In this study the balanced scorecard is explained not only with all perspectives but also with the conditions necessary for successful implementation. In the case study section the relationship between Balanced Scorecard and EFQM-Business excellence is explained. These two tools are considered to be complementary tools.

KEY WORDS: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Business Excellence, Performance Management, Performance Measurement, Intellectual Capital

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof.Dr. Sabri Astarlıoğlu'na, Yrd. Doç.Dr. Mehmet Eryılmaz'a, Dr.Kurtuluş Kaymaz'a ve bu çalışmamda kaynak araştırmasında gösterdiği destek ve yaptığı önerilerle tezin oluşmasında bana ışık tutan ağabeyim Dr. Alper Ünler'e teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR.....	xii
ŞEKİLLER	xiii
GİRİŞ	1
1 İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	6
1.1 Performans Ölçümü ve Yönetimi.....	6
1.2 Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları	7
1.2.1 Performans piramidi yaklaşımı.....	9
1.2.2 Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı	11
1.2.3 Performans prizması yaklaşımı.....	14
1.3 Kurumsal Karne Yaklaşımına Giriş ve Temel Kavramlar.....	17
1.3.1 Misyon.....	18
1.3.2 Vizyon	19
1.3.3 Temel değerler	21
1.3.4 Strateji	21
1.4 Kurumsal Karne Teorisinin Doğuşu.....	23
1.5 Kurumsal Karneyi Oluşturan Boyutlar	25
1.5.1 Finansal boyut.....	26

1.5.2	Müşteri boyutu.....	27
1.5.3	İşletme iç süreçleri boyutu	28
1.5.4	Öğrenme ve büyüme boyutu	29
1.5.4.1	Çalışan yetkinlikleri	30
1.5.4.2	Bilgi sistemleri yeterlilikleri	31
1.5.4.3	Motivasyon, yetkilendirme ve yönlendirme	31
1.6	Stratejik Hedefler.....	32
1.6.1	Finansal hedefler ve performans göstergeleri.....	34
1.6.2	Müşteri hedefleri ve performans göstergeleri.....	36
1.6.2.1	Operasyonel mükemmellik hedefleri ve perf. gös.	37
1.6.2.2	Ürün yenilikçiliği ve liderliği hedefleri perf. gös.....	38
1.6.2.3	Müşteri yakınlığı hedefleri ve performans göstergeleri	38
1.6.3	İşletme iç süreçleri hedef ve performans göstergeleri	39
1.6.4	Öğrenme ve büyüme boyutu hedef ve performans göstergeleri.....	41
1.7	SebeP-Sonuç ilişkisi	45
1.8	Kurumsal Karne Uygulamalarında Strateji Haritalarının Yeri	48
2	STRATEJİDEN EYLEME KURUMSAL KARNE.....	51
2.1	Stratejinin Uygulanmasının Önündeki Engeller	51
2.2	Kurumsal Karne Uygulama Yol Haritası.....	52
2.2.1	Vizyon ve Stratejinin Tespiti ve İfadesi.....	53
2.2.2	İletişim ve kurumsal karne ile kişisel hedefler link kurulması.....	55
2.2.3	Planlama ve hedef tespiti.....	57
2.2.4	Stratejik geribildirim ve öğrenme	58
2.3	Başarılı Bir Kurumsal Karne Uygulaması İçin Gerekli Koşullar	59

2.3.1	Uygulamanın amacının açıklanması	59
2.3.2	Üst yönetimin katılımı ve desteği	60
2.3.3	Önemli işlere öncelik verilmesi	60
2.4	Dünyada ve Türkiye’de kurumsal karne uygulaması	61
2.4.1	Dünyada kurumsal karne uygulaması	61
2.4.2	Türkiye’de kurumsal karne kullanımı	63
3	ÜRETİM SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA	66
3.1	İşletmenin Kısa tanımı	66
3.2	Strateji Yönetim Süreci.....	67
3.3	Misyon, Vizyon, Değerler ve Liderlik İlkeleri.....	67
3.4	Kurumsal Karne ve Diğer Yönetim Araçları	69
3.4.1	Kıyaslama (Benchmarking).....	69
3.4.2	EFQM Mükemmellik Modeli.....	70
3.4.3	Müşteri ilişkileri yönetimi	73
3.4.4	Bilgi yönetimi	74
3.5	Kurumsal Karneye Giden Yol.....	76
3.6	Kurumsal Karneyi Oluşturan Boyutlar	77
3.6.1	Sonuçlar boyutu	78
3.6.2	Müşteriler boyutu.....	79
3.6.3	İşbirlikleri ve kaynaklar boyutu.....	79
3.6.4	Süreçler boyutu	80
3.6.5	Öğrenme, yenilikçilik ve geliştirme boyutu	80
3.6.6	Çalışanlar ve liderlik boyutu	81
3.7	Hedef Belirleme ve Yayılım Süreci.....	84

3.8	Stratejik Hedefler ve Kilit Başarı Göstergeleri	85
3.9	Hedeflerin Görselleştirilmesi ve Strateji Haritası	88
3.10	Mükemmellik Modeli, Kurumsal Karne ilişkisi	90
3.11	Kurumsal Karne Algılama Anketi	91
SONUÇ		95
KAYNAKLAR		97
ÖZGEÇMİŞ		104

KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
BSC:	Balanced Scorecard
ÇMA:	Çalışan Memnuniyeti Anketi
EFQM:	European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
KK:	Kurumsal Karne
MM:	Mükemmellik Modeli
MMA:	Müşteri Memnuniyeti Anketi
MME:	Müşteri Memnuniyeti Endeksi
SAM:	Stratejik Activity Map (Stratejik Eylem Haritası)
SWOT:	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler)

TABLULAR

Tablo 1 - Performans Göstergesi Örnekleri (Parmenter 2001, s.204-210)	43
Tablo 2 - Performans Göstergesi Örnekleri -Devamı	44
Tablo 3 - Performans Göstergesi Örnekleri - Devamı	45
Tablo 4 - Dünyada Kurumsal Karne (BSC)	62
Tablo 5 - Coğrafik Olarak Kurumsal Karne (BSC) Kullanımı	63
Tablo 6 -İşletme Büyüklüğüne Göre Kurumsal Karne (BSC) Kullanımı.....	63
Tablo 7 - Şirket İç iletişim Matrisi.....	83

ŞEKİLLER

Şekil 1 - Scandia Entellektüel Sermaye, Piyasa Değeri Şeması (Ax 2005, s.9)....3	3
Şekil 2 - Performans Piramidi 10	10
Şekil 3 - Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri14	14
Şekil 4 - Performans Prizması 15	15
Şekil 5 - Stratejiyi Eyleme Dönüştürme Adımları (Kaplan-Norton 2001,s.73)..18	18
Şekil 6 - Strateji Süreci, (Freidag 2008, s.30) 23	23
Şekil 7 - Kurumsal Karne Döngüsü (Kaplan-Norton, 1993, p.9)..... 26	26
Şekil 8 - Hedef Filtresi (Josse 2005, s.59)..... 32	32
Şekil 9 - Stratejik Finansal Konuların Ölçümü (Kaplan-Norton, 1996, s.52).... 36	36
Şekil 10 - Müşteri Boyutu, Temel Göstergeler (Kaplan-Norton 1996, s.68)..... 39	39
Şekil 11 - Sebep-Sonuç ilişkisi (Josse 2005, s.60) 47	47
Şekil 12 - Strateji Haritası (Friedag-Walter 2008, s.20) 49	49
Şekil 13 - Kurumsal Karne Örneği (Friedag-Walter 2008, s.24) 50	50
Şekil 14 - Kurumsal Karne Hedef Takibi (Friedag-Walter 2008, s.25)..... 50	50
Şekil 15 - Strateji Uygulamannın Önündeki Engeller (Niven 2005, s.11) 52	52
Şekil 16 - Stratejik Uygulama İçin Farklı Bir Yönetim Sistemi 53	53
Şekil 17 - SWOT Analizi 54	54
Şekil 18 - Organizasyonel Hedef, Kişisel Hedef Bağlantısı (Vohl, s.134) 57	57
Şekil 19 - Entegre Yönetim Döngüsü (Horwarth & Partner 2009, s.11) 58	58
Şekil 20 - Strateji Yönetim Süreci 67	67
Şekil 21 - EFQM Mükemmellik Modeli 73	73
Şekil 22 - Kurumsal Karne ve Diğer Yönetim Araçları Arası İlişkiler 76	76
Şekil 23 - Hedef yayılım sistematığı 84	84
Şekil 24 - Örnek İşletme Kurumsal Karnesi 89	89
Şekil 25 - Örnek işletme Strateji Haritası..... 90	90
Şekil 26 - Kurumsal Karne ve EFQM İlişkisi 91	91
Şekil 27 - Kurumsal Karne Uygulamasından Beklentiler 94	94
Şekil 28 - Kurumsal Karne Beklenti Karşılama Düzeyi 94	94

GİRİŞ

Rekabet şartlarının giderek ağırlaştığı günümüz iş dünyasında işletmeler için doğru stratejilerin tespiti ve bu stratejilerin doğru bir şekilde hayata geçirilmesi hayati önem taşımaktadır. Bilhassa 2008 yılının ikinci yarısında ortaya çıkan küresel ekonomik krizle birlikte, iflasın eşiğine gelen hatta iflas eden irili ufaklı birçok işletme stratejik yönetimin önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir. Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının tespiti, bir diğer deyişle performans yönetimi, zaman, enerji, insan ve finans gibi değişik kaynakların bu işe ayrılmasını gerekli kılmaktadır. Ünlü Fransız Filozof Montaigne'nin ifadesiyle 'gideceği limanı bilmeyenler için rüzgârın nereden estiğinin önemi olmadığı' bilinciyle rüzgârın fırtınaya döndüğü kriz dönemlerinde işletme yöneticileri için ulaşılması gereken hedefin tespiti, hedefe nasıl ulaşılabileceğinin tanımlanması ve uygulamaya konulması doğru bir performans ölçüm ve performans yönetimi yaklaşımını gerektirir.

Kelime anlamıyla değerlendirildiğinde performans ölçümü geçmiş aktivitelerin bir değerlendirmesidir. Bu bağlamda performans ölçümü kaynakların ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinin verimliliği, çıktıların kalitesi, işletme süreçlerinin etkinliği ile ilgili bilgileri içeren ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya yönelik ilerlemenin değerlendirilmesi sürecidir. Performans yönetimi ise performans ölçüm bilgilerinin organizasyonel sistemlerin ve süreçlerin olumlu bir şekilde değişimine etki edecek şekilde kullanılması sistematiğidir¹. Performans yönetimi, üzerinde anlaşılmış performans hedeflerinin oluşturulmasına yardımcı olması, kaynakların tespiti ve önceliklendirilmesi, yöneticilere hedeflere ulaşmak için izlenen politikanın doğru veya yanlışlığını göstermesi, hedeflere ulaşmada gösterilen performans sonuçlarının organizasyon içinde paylaşımını sağlaması açısından önemlidir.

1 Amaratunga , D. - Baldry, D. - Sarshar, M., *Process improvement through performance measurement: the Balanced scorecard methodology* , Work Study ,Volume 50, Number 5, 2001, s.181

İşletmelerin var olduğu ilk günden beri kullanılan geleneksel performans ölçümü uzunca bir müddet finansal verilerle olmuştur². Ne var ki, 20. yüzyılın ikinci yarısıyla başlayan bilgi çağında sadece finansal verilere dayanan bir performans ölçüm sisteminin yetersizliği uzmanlar tarafından ciddi bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Bazı yazarlar yalnızca finansal konuları temel olan bir performans yönetimi sistemiyle idare edilen işletmeleri, öndeki yol yerine dikiz aynasına bakarak sürülen arabalara benzetmişlerdir³. 1971 yılında finansal olmayan önlemlerin etkinliği ile ilgili oluşturulan bir komitenin hazırladığı raporda organizasyonların daha etkili kararlar alabilmeleri için finansal olmayan verilerden yararlanmaları gerektiği ortaya konulmuştur⁴. 1980'li yıllarda işletmenin stratejik politikalarının, kalite yönetimi, müşteri ilişkileri, iç işletme süreçleri, yenilikçilik, çalışanların yetkinliği gibi finansal nitelikte olmayan ölçütlerin seçiminde rol oynayabileceği tartışılmaya başlanmıştır. 1999 yılında Ernst&Young şirketi tarafından yapılan bir araştırma finansal olmayan kriterlerinde yatırımcılar için ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre yatırımcı kararlarının %35'ini finansal olmayan kriterler belirlemektedir⁵.

Tüm bu gelişmeler sürecinde ilk kez Harvard Business Review dergisinin 1992 Ocak sayısında sunulan, David Norton ve Robert Kaplan⁶ tarafından geliştirilmiş **Balanced Scorecard** (Kurumsal Karne) yaklaşımı iş dünyasında büyük yankı uyandırmıştır. Norton ve Kaplan da o güne kadar işletme performansının ölçümünde kullanılan yatırımın geri dönme süresi, ciro artışı, karlılık gibi finansal göstergelerin tek başlarına yeterli olmadıklarını ve bu göstergelerin müşteri ilişkileri, işletme iç süreçleri, öğrenme ve büyüme gibi parasal olarak ölçülemeyen farklı perspektiflerin, ki bunlar kurumsal karneyi oluşturan boyutlar olarak tanımlanmışlardır, sonucu olduğunu ortaya

² Paul Niven, ' *Balanced scorecard Step-By-Step* ' ,John Wiley ans Sons, 2006 , s.2

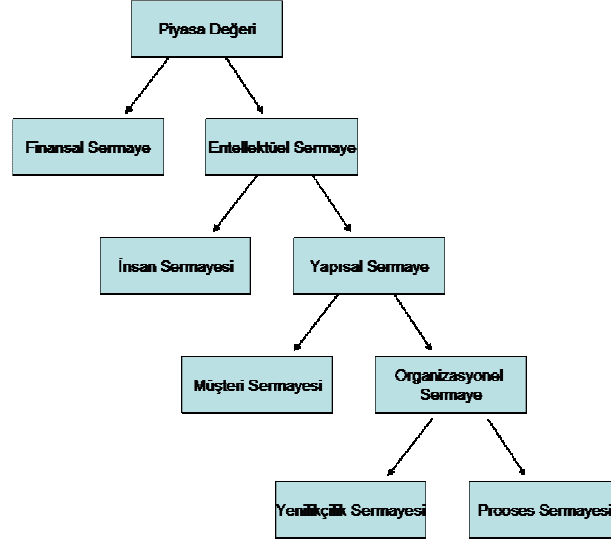
³ Amaratunga, a.g.m., s.182

⁴ Cobbold - Lavrie, ' *Evolution of the Balanced scorecard into an effective strategic performance management tool* ' , 2GC Limited,2004

⁵ Paul Niven, a.g.e., s.6

⁶ Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, *The Balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

koymuşlardır. Entellektüel sermaye olarak da adlandırılan, çalışanların bilgi düzeyi, müşteri ve tedarikçi ilişkileri ve inovasyon kültürü gibi soyut varlıklar günümüz ekonomisinde değer yaratmada anahtar rol oynamaktadırlar.



Şekil 1 - Scandia Entellektüel Sermaye, Piyasa Değeri Şeması (Ax 2005, s.9)

Bu anahtar role dikkat çeken Norton ve Kaplan'a göre işletmelerin somut ve soyut varlıklarının dengeli bir biçimde kullanılmasıyla stratejik hedeflere ulaşılması mümkündür. Bu bağlamda kurumsal karne işletme yöneticilerine gelecekteki rekabet başarısına ulaşmak için ihtiyaç duyacakları gerekli enstrümanı sunmaktadır⁷. Kurumsal karne uygulamasıyla, belirlenen işletme stratejilerinin efektif bir şekilde hayata geçirilmesiyle, çalışanların yetkinliklerinin nasıl artırılacağı, yeni işletme süreçlerinin nasıl geliştirileceği, müşteri sadakatinin nasıl oluşturulacağı ve bütün bunların neticesinde üstün bir finansal performansın nasıl sağlanacağı sebep-sonuç ilişkileriyle birlikte sistematik bir şekilde ortaya konulmaktadır. Norton ve Kaplan tarafından yayınlanan bu makaleyle ortaya sürülen yeni performans yönetimi yaklaşımı işletme dünyasında kısa sürede büyük kabul görmüş ve yeni bir yönetim modeli olarak on yedi yıldır tüm dünyanın dört bir köşesinde değişik işletmelerde, devlet dairelerinde ve sivil toplum örgütlerinde başarıyla uygulanmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken en

⁷ Kaplan - Norton, a.g.e , s.2

önemli nokta, kurumsal karnenin bir kontrol sistemi olmaktan daha çok bir iletişim, bilgilendirme ve öğrenme sistemi olarak kullanılmasıdır⁸. Bu özelliği sayesinde kurumsal karne organizasyon içerisindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte, onların performans artışına direkt olarak katkı sağlamakta ve organizasyon içerisinde birlik ve bütünlük içerisinde stratejinin eyleme dönüştürülmesine katkı sağlamaktadır.

Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan balanced scorecard (kurumsal karne) yaklaşımı bu tezin konusu olarak ele alınacaktır. Balanced Scorecard kavramının Türkçeye çok farklı şekillerde tercüme edildiği görülmektedir. Bu kavrama karşılık olarak, “Başarı Karnesi”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Değerleme Kartı”, “İşletme Karnesi”, “Kurumsal Karne”, “Puan kartı”, “Strateji Karnesi” veya “Verimlilik ve Başarı Karnesi” gibi 25 farklı Türkçe ifadeden biri kullanıldığı gibi, “Balanced Scorecard” kavramını tercüme etmeden aynen kullananlar da bulunmaktadır⁹. Tez içerisinde bu kavramlardan en uygun olarak görülen kurumsal karne ifadesi kullanılacaktır.

Tez ile amaçlanan, popülerliği son yıllarda giderek artan bir performans yönetim aracı olan kurumsal karne yaklaşımını detaylı bir şekilde ele alarak, işletmelerin finansal performans gelişimlerine nasıl etki ettiğini incelemek, araştırma esnasında incelenen orijinal İngilizce ve almanca kaynaklardan uygulamalı örnekleri burada aktararak kurumsal karneyi küreselleşme çağında Türk işletmecisine alternatif bir yönetim yaklaşımı olarak sunmaktır.

Giriş ve sonuç bölümleri hariç üç bölümden oluşacak tezin ilk bölümünde performans ölçümü tanımı, çok boyutlu performans ölçümü yaklaşımları, kurumsal karnenin temelini oluşturan misyon, vizyon, strateji gibi değişik işletme terimleri açıklanıp bunların kurumsal karne ile bağlantıları kurulacaktır. Yine bu bölümde

⁸ Kaplan - Norton, a.g.e , s.25

⁹ Coşkun, A., *Bankaların stratejik yönetiminde performans karnesi kullanımı*, Bankacılık Dergisi, No. 56 2006, s.32

kurumsal karnenin doğuş süreci, kurumsal karneyi oluşturan boyutlar ele alınacaktır. Bu boyutlara ait stratejik hedefler ve performans göstergeleri ve bu göstergelerin birbirleriyle olan nedensellik ilişkileri yine ilk bölümde işlenecek konular arasında yer almaktadır. İlk bölüm kurumsal karne uygulamasında strateji haritasın yeri, tanımı ve strateji haritalarının oluşturma sürecinin açıklanmasıyla tamamlanacaktır. İkinci bölümde kurumsal karne oluşturma süreci, kurumsal karnenin dünyadaki uygulamalarından örnekler, Kurumsal karne uygulamasında görülen başarısızlıklar ve nedenleri, ele alınacaktır. Tezin nc bölümünde başarılı bir kurumsal karne uygulaması ele alınacaktır.

Bu uygulamada ilk iki bölümde anlatılan teorik konuların , pratik bir örnekle ele alınıp, verilen örnekteki uygulamada karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlarla birlikte açıklanacaktır. Tezin kapanış bölümünde ilk üç bölümde ele alınan konular değerlendirilip, kurumsal karne yaklaşımının organizasyonlara sağlayacağı faydalar tartışılacaktır.

1 İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1 Performans Ölçümü ve Yönetimi

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez sözü bugünde geçerliliğini koruyan eski bir işletme deyimidir. Bu noktada iyi bir performans yönetim sisteminin önkoşulu iyi bir performans ölçüm sistemidir. Performans ölçüm sistemlerinin işletme yönetimlerinde farklı fonksiyonları vardır. Wouters bu fonksiyonları şu şekilde özetlemiştir:¹⁰

- Strateji ifadesinin oluşturulması ve iletişimine yardımcı olmak
- Orta ve alt kademe yöneticilerinin faaliyetlerine yön vermek
- Çalışanların kendilerinden beklenen sonuçlara odaklanarak daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamak (kontrol fonksiyonu)
- Hem stratejik hem kontrol boyutuyla üst kademe yöneticilerine gidişat ile ilgili bilgi vermek

Performans yönetim sistemleri bir bakıma pilot kabinlerindeki gösterge kabinlerine ve göstergelere benzetilebilir¹¹. Pilotlar oldukça karmaşık olan uçağı kullanma görevini yerine getirirken uçuşun pek çok yönü hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yakıt durumu, uçuş hızı, yükseklik durumu, gidiş yönü gibi şu anki durumu ve geleceğe ilişkin tahminleri içeren pek çok bilginin pilotlar tarafından kullanılması gerekmektedir. Sadece bir tek göstergeye bakmak çok tehlikeli olabilir. Benzer şekilde günümüzde bir kuruluşu yönetmek gibi çok karmaşık bir görevin yerine getirilmesi için yöneticilerin aynı anda pek çok alandaki performansı izlemesi gerekmektedir. Klasik performans ölçümleri genellikle kar ve verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanmaktadır. Bu ölçütler geleneksel yönetim muhasebesi sistemini temel aldıkları

¹⁰ Wouters, Marc, *A developmental approach to performance measures—Results from a longitudinal case study*, European Management Journal (2009) 27, s.66

¹¹ Yenice, Ebru, *Performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve kurumsal karne yaklaşımı*, Bütçe Dünyası Cit 2, Sayı 25, Bahar 2009, s.97

için bazı hususlarda yetersiz kalmaktadır¹². Ayrıca bu şekildeki finansal ölçütler geçmiş dönem performansını yansıtmaları nedeniyle gelecek ile ilgili bilgi vermekten daha çok geriye dönük bilgiler sunmaktadırlar. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker klasik performans ölçüm sisteminin bu eksikliğe dikkat çekerek, klasik sistemin modern iş değerlendirmesi için uygun olmadığına işaret etmiştir. Drucker'a göre finansal ölçütler yönetim performansının sebebi değil sonucudur¹³. Klasik yaklaşıma getirilen en önemli eleştirilerden biri de kısa vadeli finansal sonuçlara gerektiğinden fazla önem verilmesi nedeniyle özellikle uzun vadede büyümeyi sağlayacak soyut varlıklara ve entellektüel sermayeye gereken yatırımın yapılmamasıdır¹⁴. Bu noktada finansal olmayan ölçütleri de içeren kapsamlı bir performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi işletme üst kademe yöneticilerinin en önemli görevlerindedir. Ukko ve arkadaşlarının performans yönetiminin yöneticilik ve liderlik üzerindeki etkileri üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre hem çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde performans yönetiminin çok etkili olduğu görüşündedirler¹⁵.

1.2 Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri tek boyutlu olup değerlendirmeler genelde finansal göstergeler ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Finansal ölçümlerin getireceği faydalar da sürekli değişen çevre koşullarında çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans kriterleridir, bu nedenle, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarının bu yetersizlikleri ve eksikliklerinden dolayı bunları gidermeye yönelik olarak çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları geliştirilmeye başlanmıştır. 1990'lardan sonra çeşitli akademisyen ve yönetim guruları tarafından geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları arasında Lynch-Cross Performans Piramidi, Paydaş Temelli

¹² Ataman Akgül, Basak, *İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri*, Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Yayını, Muhasebe ve Finansman, No. 24, Nov. 2004, pp. 73-82

¹³ Amaratunga, a.g.m., s181

¹⁴ Kaplan - Norton, a.g.e ,1996, s.22

¹⁵ Ukko, J. – Tenhunan, J. – Rantanen, H., *Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees*, Production Economics 110 (2007), s.49

Performans Değerlendirme (The Stakeholder Card) , Performans Prizması ve Kurumsal Karne (Balanced scorecard) yaklaşımları sayılabilir. Kurumsal karne bu tezin konusu olduğu için sonraki bölümlerde detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Bu bölümde kısaca diğer üç çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine değinilecektir.

Günümüzde işletmelerin amaçları genellikle, yüksek verimlilik, etkinlik, kar maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. Bu amaçları bir arada ve tam olarak gerçekleştiren işletmeler yüksek performanslı işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Yüksek performanslı işletmeler, doğru işleri doğru şekilde yapan işletmelerdirler. Müşterilerinin istedikleri ürün ve hizmetleri en iyi kalite de ve en düşük maliyetle üretirler. Bu işletmelerde başlatılan yeni girişimler daha kısa sürede ve daha yüksek oranlarda getiriler gerçekleştirmektedir. Bu işletmeler müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının, bir diğer ifadeyle paydaşlarının beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar. Bu işletmelerin kendisine yeten ve kendini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Bir işletmenin yürüttüğü faaliyetlerde, hedeflenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği konularının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir. Bu işletmelerin kullandığı çok boyutlu performans yönetimi araçlarından başlıcaları¹⁶,

- 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen “performans piramidi” (Performance Pyramid) yaklaşımı,
- Atkinson (1997) tarafından firmadaki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Yaklaşım”(Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşım,

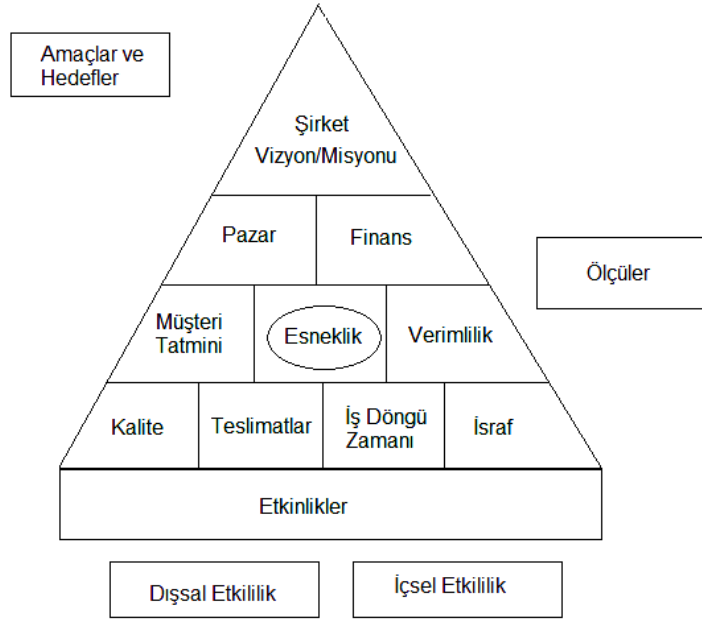
¹⁶ Elitaş,C. – Ağca, V., *Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları:kavramsal bir çerçeve*, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt VIII, sayı 2, s. 345

- Neely (2001) tarafından geliştirilen ve firmadaki paydaşların tatmini ve firmaya yapacakları katkıları temel alan “Performans Prizması” (Performance Prism) yaklaşımı ve
- en çok kabul gören ve uygulama alanı bulan yaklaşım olan 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Kurumsal Karne” (Balanced Scorecard) yaklaşımıdır.

1.2.1 Performans piramidi yaklaşımı

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından ilk geliştirilen yaklaşımların başında Performans Piramidi gelmektedir. Lynch-Cross tarafından 1991 yılında geliştirilen piramit yaklaşımı; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Yaklaşımına göre, işletmelerdeki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir¹⁷. Performans Piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da işletme odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.

¹⁷ Lynch, R ve Cross, K., *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford:Blackwell Publishing., 1991



Şekil 2 - Performans Piramidi¹⁸

Şekil 2’de görüldüğü gibi işletmeyi tanımlayan performans piramidinin tepesinde işletme vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel anlamda işletme de elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansını ölçen ticari ve mali ölçüleri içermektedir. Finansal ölçülere kar, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazarla ilgili ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir. Şekil 2’de görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, işletme içinde yapılan işler başka bir ifadeyle operasyonlar sistemi ya da işletmenin fonksiyonel yapılanması içinde birbirini izleyen adımlar gelmektedir. Bunlar bir departmandan diğerine aktarılarak yerine getirilen işleri göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işler dizisini açıklamaya çalışmaktadır. İşletme birimi

¹⁸ Brown, G. *Accountability and performance management*, www.accaglobal.com

düzeyinde pazar payı ya da kar gibi ölçüler yorum yapabilmek için çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır. İşletmeler finans ve pazarlama amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır¹⁹. Müşteri tatmini yüksek kaliteli ürün ve hizmetler ile zamanında teslimatla sağlanmaktadır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik, piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, genellikle iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanmaktadır. Bu unsurların büyük ölçüde işletmenin denetimi altında olduğu, esnekliğe ve rekabete etkisinin büyük olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkilemektedir. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dörtlüsü performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarı olarak tanımlanmaktadır.

1.2.2 Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı

“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım da, işletme performansı işletme paydaşları temelinde ölçülmektedir. Bu yaklaşım kısaca bir işletmenin, paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca işletme ve onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır²⁰. Bu yaklaşıma göre herhangi bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır. Finansal verilere dayanan performans ölçüm sistemleri işletme içerisindeki çalışanlara yönelik kararlarla ilgili bilgiyi iletmek için tasarlanmamışlardır. Günümüzün modern işletmeleri, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkileri belirgin olarak ortaya koyan kompleks bir sözleşmeler ağından ibaret bir varlık olarak ele alınmaktadır. Paydaş,

¹⁹ Elitaş, a.g.y., s. 352

²⁰ Elitaş, a.g.y., s.359

işletme içerisinde veya dışarısındaki, işletmeden çıkarı olan veya işletmenin performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir. Bütün işletmeler potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahiptirler. Her bir işletme genel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptir: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum.

İşletmenin paydaşlarıyla yaptığı pazarlıklar sonucunda ortaya çıkan açık ya da kapalı sözleşmeler, işletmedeki stratejik planlamanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sözleşmeler, hem işletmenin temel amaçlarını gerçekleştirmek için her bir paydaş grubundan ne beklediğini, hem de paydaş gruplarının belirlenen bu temel amaca yaptıkları katkılar karşılığında ne beklediklerini ortaya koymakta veya kapsamaktadır. Bu sözleşmelerin doğası ve kapsam alanı sadece kurumun rekabete yönelik yaklaşımını ortaya koymamakta ayrıca işletmenin performans değerlendirme ve kontrol sistemlerini de gözler önüne sergilemektedir. Yani her bir paydaş grubun tatmin seviyesi firmanın performansının bir boyutunu oluşturmaktadır. İşletme ve paydaşları arasındaki ilişkiler her bir paydaş grubun işletmenin “temel amaçlarını” başarmasına yapacağı zorunlu katkıyı ve bu katkı karşılığında alacağı karşılığı açık ve net olarak ortaya koymaktadır. Burada işletmenin paydaşlardan beklentileri “birincil amaçlar” onlara vermeyi taahhüt ettikleri ise “ikincil amaçlar” olarak ele alınmaktadır. ” İkincil amaçların” önemi veya başarılmasının önemi “temel amaçların” başarılmasına yaptıkları katkı ve işbirliğinden dolayıdır. Bu anlamda ikincil amaçlar temel amaçların performansının nedenleridirler. Örneğin, bir ikincil amaç olan müşteri memnuniyetinin önemsenmesi birincil amaç olan girişimcinin veya işletme sahibinin refahının yükselmesine doğrudan katkı yapmasından dolayıdır²¹. Bir işletmenin başarısı, ikincil amaçlarına yönelik performansının izlenmesi ve yönetilmesi yoluyla elde edilmektedir. Çünkü temel amaçlara yönelik performansın elde edilmesindeki başarı, ikincil amaçların başarılı performanslarının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden ikincil amaçların performansının ölçülmesinin, temel amaçlarla ilgili performansın iyileştirilmesine imkân vermesinden dolayı firmanın performans ölçüm sisteminde yer alması zorunludur. Temel amaçların başarılmasına katkı yapmalarından dolayı, ikincil amaçlara yönelik belirlenen performans hedefleri

²¹ Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B., 1997, *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, Sloan Management Review, 38 (3), s.28.

işletmede ilk odaklanması gerekli noktalar olmaktadır. İşletmedeki nihai sonuçların ya da temel amaçların yönetilmesi için işletmenin öncelikle bu sonuçları yaratan ikincil amaçlara odaklanması zorunlu olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmenin performans değerlendirme sisteminin merkezinde çalışanların temel amaçları gerçekleştirmek için yönetmek zorunda oldukları ikincil amaçların başarılmasıyla ilgili süreçlerin performansı yer almaktadır. Örneğin, bir işletmede ki müşteri hizmetleri sürecine yönelik sorulması gerekli uygun soru, onun müşteri memnuniyetine yaptığı katkının sonuçta temel amaçların performansını iyileştirmesine nasıl neden olduğudur. Bu durum üyelerin temel amaçlarla ilgili sonuçlar elde etmek için nasıl ikincil amaçlara odaklandıklarını ve onları nasıl yönettiklerini göstermektedir. Ayrıca bu yaklaşıma göre, işletme de bir performans değerlendirme sistemi uygulamak için işletmenin belirlediği ikincil amaçlara yönelik performans göstergelerinin (ölçütler) geliştirilmesi zorunlu olmaktadır. Örneğin, bir işletme uzun dönemdeki başarısı için müşteri memnuniyetinin hayati önemde olduğuna karar verdikten sonra uğraşması gereken asıl sorun bu müşteri memnuniyetinin nasıl ölçüleceğiyle ilgili olduğudur. Bu yaklaşımın, bu ölçümle ilgili olarak önerdiği alternatifler “müşterilerin sondajlanması” gibi doğrudan göstergelerle veya “ürünün kalitesi”, “ürünün garantisiyle ilgili şikâyetler” ve “müşteri şikâyetleri” gibi dolaylı göstergeleri kapsamaktadır. Bu nedenle işletme ikincil amaçların başarılmasına yönelik katkılarla ilgili bütün süreçleri değerlendirmektedir. Mesela, işletmede ki çalışanların tatminindeki artışın temel amaçların performansındaki iyileşmeye neden olacağı beklentisinden hareketle, işletmenin çalışanların tatminini değerlendirmesi ve ölçmesi gerekmektedir. Yani, çalışanlara sağlanan destekler, onları işletmenin temel amaçlarından olan karlılığın artırılmasına katkı yapacak gerekli yetenek ve çabaları geliştirmeye motive edecektir. Şekil 3’de işletmenin paydaş gruplarına yönelik olarak geliştirilen temel ve bazı seçilmiş ikincil performans göstergeleri yer almaktadır.

Paydaş Grupları	Temel Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar →	Yapılan Yatırımların Getirileri	Gelirdeki Büyüme Giderdeki Büyüme Verimlilik Finansal Yapı Oranları Likidite Oranları
Müşteriler →	Müşteri tatmini ve Hizmet Kalitesi	Farklı Pazar/Ürün İstemlerine Yönelik Araştırma/Ölçümler
Çalışanlar →	Çalışanların Bağlılığı Çalışanların Yeterliliği Çalışanların Verimliliği	Çalışanların Düşüncelerinin Farklı Boyutlarıyla Ölçülmesi
Toplum →	Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Ölçümler

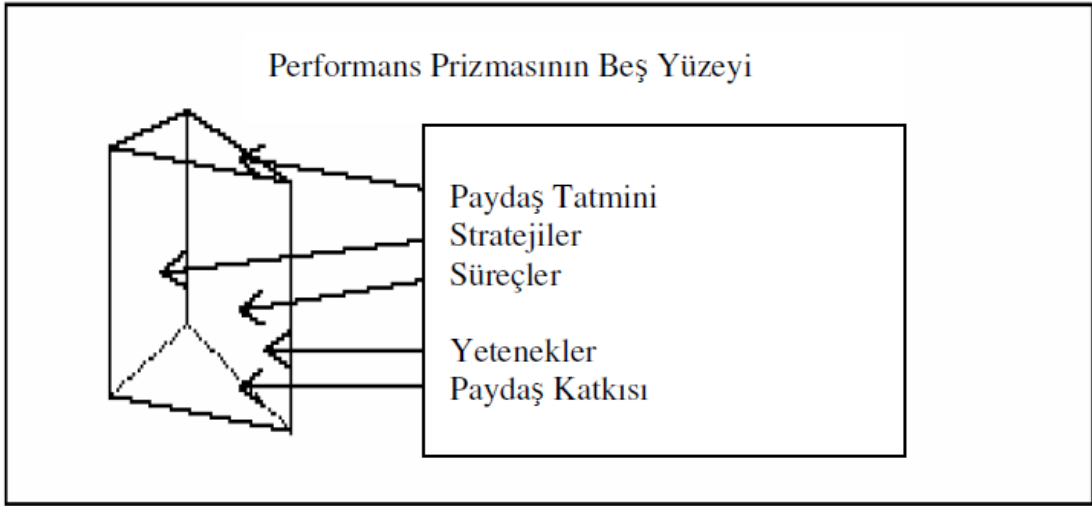
Şekil 3 - Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri²²

1.2.3 Performans prizması yaklaşımı

Neely tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre işletmeler, paydaşlarının memnuniyetini sağlayacak stratejilerin neler olduğu konusunda emindirler, belirlemiş oldukları bu stratejiler için gerekli olan süreçleri yönetmek için gerekli temel yeteneklere de sahip işletmelerdir. Bunun yanında bu işletmeler, çalışanlarının bağlılığı, müşteri karlılığı, uzun dönemli yatırımlar gibi konularda paydaşlarından ne istediğini de çok iyi bilen işletmelerdir. Bu yaklaşım, birçok performans değerlendirme yaklaşımının aksine günümüzde işletmelerde performans değerlemeye stratejiden değil de paydaşlardan hareketle başlamaktadır. Performans prizması yaklaşımına göre, işletmelerde performans değerlendirmeyle ilgili olarak yapılan en yaygın hatalardan birinin performans ölçüm göstergelerinin mevcut stratejiden hareketle oluşturulduğudur. Bu yaklaşım, günümüzde birçok performans otoritesinin on ifadesinden dokuzunun performans göstergelerini stratejiden çıkarma yönünde olduğunu ve bunun performans değerlendirmeyle ilgili yapılan temel yanlışlardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu yanlış, hiç kimsenin sorgulamaya cesaret edemediği çekiciliği olan kavramsal bir durum

²² Elitaş, a.g.y. ,s.360

gibi kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, günümüzde hala performans göstergelerinin stratejiden çıkarılmasını savunmanın performans değerlendirmesinin amacını ve stratejinin rolünün yanlış anlaşıldığını ileri sürmektedir. Bütün bunlardan dolayıdır ki performans prizması, performans değerlendirme sürecini paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlatmaktadır. Şekil 4’de görüldüğü gibi performans prizması beş yüzeye sahiptir. Bu yüzeyler, performansın beş boyutunun olduğuna işaret etmektedir. Prizmanın tepesinde paydaşların tatmini ya da memnuniyeti yer alırken tabanında da paydaşların katkıları yer almaktadır. Bu iki yüzey arasında kalan diğer üç yüzeyde de sırasıyla stratejiler, süreçler ve temel yetenekler yer almaktadır (Şekil 4).



Şekil 4-Performans Prizması²³

Performans prizmasına göre performans ölçüm göstergelerini oluşturmak için kilit konumdaki beş sorunun sorulması gerekmektedir:

- Paydaşların tatminiyle ilgili olarak; işletmenin kilit paydaşları kimlerdir? Ne istemektedirler ve gereksinimleri nelerdir?
- Stratejilerle ilgili olarak; Bu kilit konumdaki paydaşların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için hangi stratejiler uygulamaya konulmalıdır?

²³ Elitaş, a.g.y., s. 364

- Süreçlerle ilgili olarak; bu stratejileri eyleme dönüştürmek için hangi kritik süreçlere gereksinim duyulmaktadır?

- Yeteneklerle ilgili olarak; Bu süreçleri yönetmek ve performansını artırmak için hangi yeteneklere ve yetkinliklere gereksinim duyulmaktadır?

- Paydaşların katkısıyla ilgili olarak, bu yetenek ve yetkinlikleri korumak ve geliştirmek için işletme olarak paydaşlarımızdan hangi katkılara gereksinim duymaktayız?

İşletme bu sorulara cevap vermek suretiyle kendine has performans değerlendirme modelini oluşturabilmektedir. Bu beş perspektifin (boyutun) bir araya gelmesi, işletmedeki örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve entegre bir yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Paydaşların tatmini boyutu, bu performans değerlendirme yapısının oluşturulması için başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran özellik performans değerlendirme göstergelerini stratejiden değil de paydaşların istek ve gereksinimlerinden yola çıkarak belirlemesidir. Burada paydaşların sürekli olarak değişen istek ve ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi ve işletmenin onları nasıl iyi bir biçimde tatmin etmesi durumu, hem önceki stratejilerin hem de yeni stratejilerin girdileri olarak değerlendirilmektedir. Burada başlangıç noktası “ işletmenin stratejisi nedir?” sorusu yerine “ işletmenin kilit konumdaki paydaşları kimlerdir ve istek ve gereksinimleri nelerdir? sorusu olmaktadır. Bir işletmenin kilit konumundaki muhtemel paydaşları hissedarlar ve diğer sermaye sağlayıcıları; müşteriler ve aracılar; çalışanlar ve sendikalar; tedarikçiler ve stratejik işbirliği yaptıkları firmalar; yasal düzenleyiciler, baskı grupları ve çeşitli toplum kesimleri şeklinde gruplandırılmaktadır. Bu grupların göreceli önemi işletmeden işletmeye değişmektedir.

Kuşkusuz hiçbir paydaş bir şeyler almadan işletmeye bir şeyler vermez anlayışı işletme de temel anlayıştır. Örneğin, önemli paydaş katkıları olarak görülen müşteri bağlılığı ve müşteri karlılığı, müşterilere uygun fiyatlarda mükemmel ürün ve hizmetler satmadan gerçekleşmez. Paydaşların katkısı işletmenin onlardan ne istediği kadar

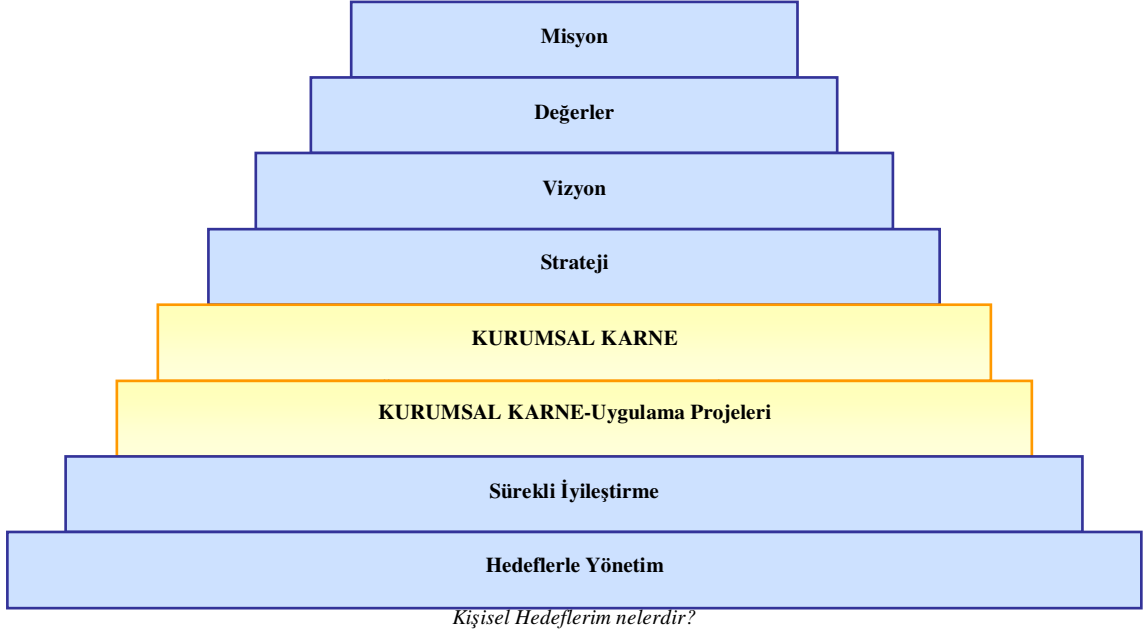
paydaşların da işletmeden ne isteğinin bilinmesiyle ancak sağlanabilir. Bu anlamda bu katkılar, işletmenin paydaşlarından istedikleri şekilde ifade edilmektedir. Bu, karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan bir katkı sağlamadır. Performans prizmasının üçüncü boyutunu stratejiler oluşturmaktadır. Performans prizması yaklaşımında strateji paydaşların ve onların işletmeye yapacakları katkılarının belirlenmesinden sonra başlamaktadır. Stratejilerin belirlenmesiyle ilgili olarak altı çizilmesi gerekli kilit sorunun şu olduğu ifade edilmektedir. Hangi stratejiler paydaşlarla birlikte işletmenin kendi istek ve gereksinimlerini tatmin edecektir? Yani, işletme hangi stratejileri edinmeli ki bununla hem kendi istek ve gereksinimlerini hem de paydaşlarının istek ve gereksinimlerini tatmin edebilsin.

Performans prizmasının dördüncü boyutu süreçler oluşturmaktadır. Süreçler bir işletmenin iyi ya da acemice yönetilmesini sağlarlar. İşletmeler, iş süreçlerini dört ayrı kategoride ele almaktadırlar. Bunlar; ürün ve hizmet geliştirme süreçleri, talep yaratma süreçleri, talebi yerine getirme ya da karşılama süreçleri ve işletmeyi planlama ve yönetme süreçleridir. Bu kategoriler içerisinde doğaları gereği çeşitli fonksiyonlarla ilgili alt süreçler de mevcuttur. Burada önemli olan süreçlerin müşteri bakış açısına göre ölçülüp değerlendirilmesidir. Müşterinin beklentisi bu süreçlerin hızlı, kolay, ucuz ve esnek olmasıdır. Fakat bu o kadar da kolay değildir. Çünkü bir süreçte genellikle pek çok alt süreç mevcuttur. Performans prizmasının beşinci boyutunu yetenekler oluşturmaktadır. Pek çok performans değerlendirme yaklaşımı bu önemli bileşene ya da boyuta yer vermemektedir. İşletmede ki bütün süreçler, yetenekli insana, doğru politika ve prosedürlere, fiziksel altyapı ve teknolojiye gereksinim duymaktadır. Yetenekler bir örgütteki insanların, uygulamaların, teknoloji ve altyapının bir kombinasyonu şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmedeki süreçlerin performansını artıran bunlarıdır. Bütün bu yeteneklerin bir araya gelmesiyle firmalar, paydaşlarına değer yaratırlar.

1.3 Kurumsal Karne Yaklaşımına Giriş ve Temel Kavramlar

Misyon, vizyon, strateji, stratejik planlama, hedeflerle yönetim, performans yönetimi gibi kavramlar modern iş dünyasında son yıllarda sıkça kullanılmakta olan terimler olup kurumsal karne yaklaşımının da temelini oluşturmaktadır. Misyonunu ve vizyonunu tam olarak tanımlamamış, stratejisini belirlememiş bir organizasyonda

kurumsal karne uygulaması düşünülemez. Tezin bu ilk bölümünde bu temel işletme kavramları örneklerle ele alınıp bu kavramların kurumsal karne ile ilişkileri ve stratejiyi eyleme dönüştürme adımları kısaca açıklanacaktır. (şekil 5).



Şekil 5 - Stratejiyi Eyleme Dönüştürme Adımları (Kaplan-Norton 2001,s.73)

1.3.1 Misyon

Misyon ifadesi işletmenin varoluş sebebini söyler. Diğer bir ifadeyle misyon ifadesi işletmenin dışarıdan nasıl görülmek istediğini dile getirmelidir. Misyon ifadeleri genellikle işletmelerin yönetim kurulları tarafından bir kaç haftaya kadar uzanabilen çalıştaylarda belirlenir. Misyon ifadelerinin sadece kâğıt üstünde kalmaması, işletmenin tüm çalışanların tarafında özümsebilmesi için en başta akılda kalıcı olması gerekmektedir. En akılda kalan misyon ifadeleri kısa ve esin verici olanlardır²⁴. Misyon ifadesi oluşturulurken aşağıdaki üç soruya uyan kısa bir cevap verilip verilmediğine dikkat edilmelidir²⁵:

- Kim olmak istiyoruz? (Hedeflenen: yetkinlik ve nesnellik ifadesi)

²⁴ Ron Person, Balanced Scorecards&Operational Dashboards with MS Excel, Wiley Publishing, 2009,s.25

²⁵ Hans-Jörg Vohl, Balanced Scorecard im Mittelstand , Murmann Verlag GmbH, 2004, s.110

- Ne sunuyoruz? (Hedeflenen: performans ve etik ifadesi)
- Nasıl olmak istiyoruz? (Hedeflenen: vurgu ve arzu ifadesi)

Türkiye’den biri ulaşım diğeri eğitim alanında faaliyet gösteren iki kurumun misyon ifadelerine bakılacak olursa, örneğin Türk Havayolları misyonunu ” Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin bayrak taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak” olarak ifade etmiştir. Uludağ üniversitesi ise ” Çağdaş bilgi ile donanmış, kültürel birikime ve iletişim becerisine sahip, araştırma ve sorun çözme yeteneği gelişmiş bireyler yetiştirmeyi; evrensel standartlarda eğitim vermeyi ve topluma hizmet yükümlülüğünü yerine getirmeyi; sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişim için bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi, uygulamayı ve yaymayı görev edinmiştir. ” şeklinde misyon bildiriminde bulunmuştur. Bu iki misyon örneği de yukarıda tanımlanan özelliklere uygun şekilde kim olunmak istendiğinin, nasıl olunmak istendiğinin ve ne sunulduğunun bilgilerini içermektedirler.

1.3.2 Vizyon

Misyon ve vizyon kavramları günlük kullanımda birbirleriyle sık sık karıştırılsa da aralarındaki en büyük fark, misyon işletmenin varoluş amacını ifade ederken, vizyon belirli bir gelecekte ulaşılması planlanan hedefin ve yönün ifadesidir. Diğer bir deyişle vizyon işletmeler için Montaigne’nin sözünü ettiği ulaşılması hedeflenen limandır. Vizyon ifadesinin kaç yıllık bir süreyi kapsamaması gerektiği içinde bulunulan endüstrinin değişim hızına bağlıdır. Buna göre iletişim sektörü gibi hızlı değişim gösteren endüstrilerdeki vizyon ifadeleri bir kaç yıllık sürelerde güncellense de eğitim sektörü gibi nispeten daha stabil sektörlerde vizyon ifadesi 10 yıla varan bir süreyi kapsayabilir²⁶. İyi bir vizyon ifadesi şu özellikleri taşımalıdır²⁷:

- Gelecek zaman odaklı

²⁶ Ron Person, a.g.e., s.21

²⁷ Von German Josse, ‘Balanced scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen’, Deutscher T. Verlag,2007, s.27

- İşletmenin küresel hedefleriyle birlikte, çalışanlar, hissedarlar ve müşteriler gibi paydaşların uzun dönemli çıkarlarını da göz önünde bulunduran
- Kolay anlaşılabilir
- Duygulara hitap eden
- Motive edici

Tüm bu özellikler başarılı bir vizyon ifadesi için gerekli ama yeterli değildir. Daha statik ve genel bir ifade olan misyon ile daha dinamik ve detaylı bir ifade olan strateji arasında gereken köprüyü kurabilmesi için vizyonun işletmenin tüm unsurlarında anlaşılmalı ve kabul görmüş olması gerekmektedir. Sadece işletmenin üst yönetimi tarafından oluşturulan ve dar bir çerçeve de içselleştirilmiş bir vizyon ifadesinden başarılı bir strateji oluşturulamaz. Bu noktada ünlü işletme gurusu Peter Drucker'ın şu gözlemi önemlidir²⁸: ” Birçok lider işletmeye hayat verecek paylaşılan vizyonlara hiçbir zaman dönüştürülemeyen kişisel vizyonlara sahiptirler. Eksik olan ferdi vizyonların paylaşılan vizyonlara dönüştürme disiplini.” Başarılı vizyon ifadelerine yine Türk Hava Yolları'nı ve Uludağ Üniversitesi'ni örnek olarak verilebilir.

THY'nin vizyonu:

- Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi
- Sıfırlanmış kaza ve kırımı
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı
- Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri
- Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri
- Kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli

²⁸ Kaplan & Norton, a.g.e., s.24

- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı

- Hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözeten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.

Uludağ Üniversitesi'nin vizyonu;

- Ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi üreten, sürekli gelişen ve topluma katkı sağlayan, mensubu olmaktan gurur duyulan, dünyadaki nitelikli üniversiteler arasında örnek gösterilen bir üniversite olmaktır.

1.3.3 Temel değerler

Vizyona ulaşırken işletmenin tüm çalışanlarının görevlerini yerine getirmede esas alacakları değerlerdir. İşletmenin içinde bulunduğu topluma, sektöre ve işletmenin ölçeğine göre işletmenin temel değerleri güvenilirlik, adalet, tarafsızlık, etkinlik, saydamlık, sorumluluk bilinci, çözüm odaklılık, müşteri odaklılık, sürekli gelişim, katılımcılık gibi değerler arasından belirlenir.

1.3.4 Strateji

Strateji kökeni çok eskiye dayanan bir terimdir. Genellikle politik ve askeri konularla bağlantılı kullanılan strateji terimi diğer birçok terim gibi antik yunan kökenlidir²⁹. Kelimenin kökenini oluşturan 'Stratos' yunanca 'ordu' 'ago' kelimesi ise 'yönetmek' anlamındadır. Bu bağlamda 19. yüzyıl askeri strateji uzmanı Clausewitz'in felsefesine uygun olarak strateji bir organizasyondaki kişilerin geleceğin belirsizliğine karşı nasıl davranmaları gerektiğini düzenleyen bir enstrüman olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimiyle ilgili yayınlarda, makalelerde ve kitaplarda strateji kelimesi son yıllarda farklı anlamlarıyla çok sıklıkla kullanılmakta olan bir terimdir. Öyle ki sadece isim haliyle değil, kelimelerin önüne sıfat olarak gelerek stratejik yönetim, stratejik planlama, stratejik düşünme stratejik eylem gibi yeni işletme terimlerinin oluşmasını

²⁹ Carl Clausewitz, ' Vom Kriege' , Area Verlag 2003, s.23

sağlamıştır³⁰. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde strateji, herhangi bir amaca varmak için eylem birliği sağlama, böyle bir eylemi düzenleme sanatı olarak açıklanmaktadır.

Cummings ve Dellenbach'ın Long Range Planing dergisinde 1966-2006 yılları arasında yayınlanan 2366 makalede yaptıkları inceleme çalışmasına göre seksenlerin sonuna doğru strateji kelimesi makalelerde en sık kullanılan anahtar terim olarak tepeye çıkmıştır³¹. Bu makalelerde strateji terimi genellikle işletme yönetimi açısından vizyonun gerçekleştirilmesi için gidilmesi gereken yol olarak kullanılmıştır. Bu bakımdan her işletme stratejisini tanımladığı vizyonuna ve içinde bulunduğu pazar şartlarına göre belirlemelidir. Stratejinin belirlenmesinde geleceğin belirsizliğinden daha çok bu belirsizlik içerisinde başarılı olmak için rakiplerden neyin, nasıl farklı yapılacağıının tanımlanması önem taşımaktadır. Paul Niven iyi bir stratejinin şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmiştir³²

- Farklı aktiviteler: Strateji pazarda tek ve değerli bir pozisyona ulaşmayı sağlayacak, rakiplerden farklı aktivitelerin seçimiyle ilgilidir. Herkesin aynı şeyi yapması durumunda farkı ortaya çıkaracak olan sadece işlemsel etkinliktir.
- Tercihler: Etkin stratejiler rekabette bazı tercihleri gerekli kılar. Strateji neyin yapılması gerektiği kadar neyin yapılmaması gerektiği ile de ilgilidir. Herkes için her şey olmayı planlayarak organizasyonlar etkin bir şekilde rekabet edemezler.
- Uyum: Kalıcı başarı için seçilen aktivitelerin birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir.
- Süreklilik: Endüstride büyük yapısal değişiklikler olmadığı müddetçe, stratejide değişikliklik yapmamak gerekmektedir
- Farklı düşünce süreçleri: Strateji analitik yorumlar kadar kavramsal yorumları da içerir. Bu bağlamda kompleks verilerin detaylı analizi ile

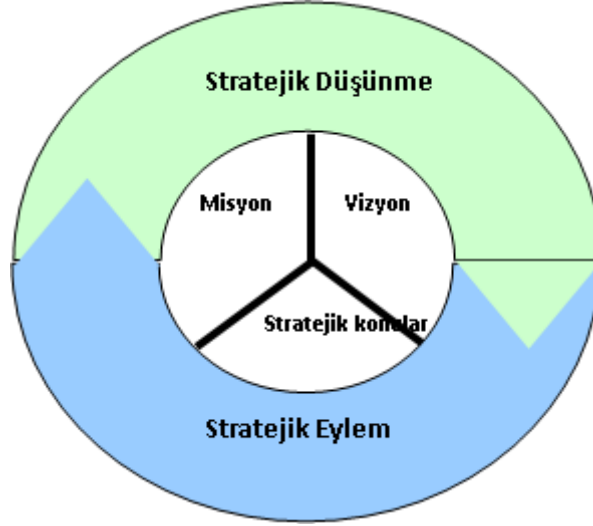
³⁰ Cummings, S. – Daellenbach, U., *A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning*, Long Range Planning 42 (2009), pp. 234-263

³¹ Cummings et al., a.g.m.,s.245

³² Paul Niven, a.g.e., s.89-90

birlikte, işletme, endüstri ve pazarla ilgili geniş kavramsal bilgiler de gereklidir.

Bu açıdan bakıldığında, stratejinin tanımını, yukarıda sözü edilen etimolojik köken ne olursa olsun, "rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, işletmenin yaşamını sürdürebilmek, sürdürebilir rekabet avantajı yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek adına belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" biçiminde yapmak mümkündür. Strateji kavramı kurumsal karnenin özünü oluşturması açısından da önemli bir kavramdır. Freidag misyon ve vizyonun stratejik düşünme sürecinin ürünleri olduğunu ve stratejik konuların eyleme çevrilmesi ile sürecin tamamlandığını vurgulamıştır (Şekil 6). Başarılı bir kurumsal karne uygulaması da zaten üst yönetim tarafından belirlenmiş açık bir işletme stratejisinin operasyonel terimlere çevrilerek sürekli bir proses haline getirilmesi suretiyle işletmedeki herkesin her günlük işi olmasından başka bir şey değildir. Norton ve Kaplan'ın sloganlaştırdıkları şekliyle kurumsal karne (balanced scorecard) stratejinin eyleme dönüştürülmesidir.



Şekil 6 - Strateji Süreci, (Freidag 2008, s.30)

1.4 Kurumsal Karne Teorisinin Doğuşu

1987 yılında yayınladıkları 'Relevance Lost' isimli kitaplarında işletme profesörleri H.Thomas Johnson ve Robert S.Kaplan da kısa vadeli finansal ölçütlerin

sınırlı etkisinin altını çizerek bunların teknolojideki hızlı değişimlerle, ürün hayat sürelerinin kısalmasıyla ve üretim süreçlerindeki yeniliklerle önemlerini kaybetmeye başladıklarını belirtmişlerdir³³. Daha etkin bir performans ölçümü için organizasyonun stratejisini temel alan, sadece muhasebe değil, üretim, pazarlama, araştırma geliştirme gibi organizasyonun diğer bölümlerini de kapsayan ölçütleri de içeren finansal olmayan göstergelerin seçilmesini önermişlerdir. Örnek olarak da ürün tasarımı ve üretim esnekliği konularına odaklanmış firmaların ürün başına düşen parça sayısı, ortak parçaların farklı parçalara oranı gibi ölçütleri ölçerken, kaliteyi odaklayan firmaların da ıskarta, ek-iş, müşteri şikâyetleri gibi büyüklükleri ölçmelerini önermişlerdir. Bu örneklerle finansal olmayan göstergelerin organizasyonun uzun vadeli hedeflerine yönelik olarak kısa dönemli finansal ölçütlerden daha doğru bilgileri vereceği iddia edilmiştir.Yine bu dönemde stratejik planın işletmenin günlük eylemlerinden uzak kalması sebebiyle birçok işletmede stratejinin uygulamasında sorunlarla karşılaşmakta oldukları tartışılmaktaydı³⁴. Relevance Lost isimli kitabın yayınından üç yıl sonra 1990 yılında ‘geleceğin organizasyonunda performans ölçümü’ konulu bir yıl süren ve çok sayıda firmayı kapsayan çalışmada Robert Kaplan akademik danışman olarak projenin sponsoru Nolan Norton Enstitüsü CEO’su ve aynı zamanda proje lideri olan David Norton ile birlikte ilk kez kurumsal karne yaklaşımını yeni bir performans yönetimi aracı olarak geliştirmişlerdir³⁵. Yeni yaklaşımın amacı yönetime işletmenin kilit performans göstergeleri ile ilgili kısa ve özlü bir özet sunmak ve işletme süreçlerinin işletmenin nihai stratejisi istikametinde olmasını sağlamaktır. Norton ve Kaplan işletmelerin stratejilerini bir dizi hedeflere dönüştürülmesini sağlayacak bir araç geliştirmeyi arzulamaktaydılar. Bir sonraki aşamada da bu hedeflerin tüm organizasyon içerisinde etkin bir şekilde paylaşılan, anlaşılabilir ve benimsenen performans ölçütleri sistemine aktarılması gerekiyordu.

³³ Chennal, R. H. - Langfield-smith, K., *Multiple Perspectives of Performance Measures*, European Management Journal Vol. 25, No. 4 2007, s. 267

³⁴ Bourguignon, A. - Malleret, V. - Norreklit, H., *the American BSC versus the French tableau de bord: the ideological dimension*, Elsevier, Management Accounting Research 15, 2004, S.115

³⁵ Fernandes, K.J. – Raja, V. – Whalley, A., *Lessons from implementing the BSC in a small and medium size manufacturing organization*, Technovation 26 (2006), p.624

O dönemde birçok firma finansal ve finansal olmayan ölçütleri kapsayan performans ölçüm sistemlerini uygulamaya başlamış olmalarına rağmen üst düzey yöneticiler için geçerli olan neticedeki finansal ölçütlerdi. Kurumsal karneyi o güne kadar ki yöntemlerden farklı kılan ise finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında bir denge (balance) oluşturarak, yöneticilere sadece çıktı veya artçı göstergeler olarak nitelendirilen finansal sonuçları değil, o sonuçların oluşmasına neden olan ve girdi veya öncü göstergeler olarak tanımlanan finansal olmayan etkenleri de ölçüp, takip etme imkânını sağlamasıdır. Bir bakıma kurumsal karne geçmiş dönem performansının finansal ölçütlerini, gelecek dönem performansının girdi ölçütleriyle bütünleştirir. Karne de belirlenen hedefler ve ölçütler organizasyonun vizyon ve stratejisinden türetilmektedirler. Hedefler ve ölçütler organizasyon performansını, finansal boyut, müşteri boyutu, iç işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutu olmak üzere dört boyutta ele alır. Bu dört boyut kurumsal karnenin çerçevesini oluşturur³⁶.

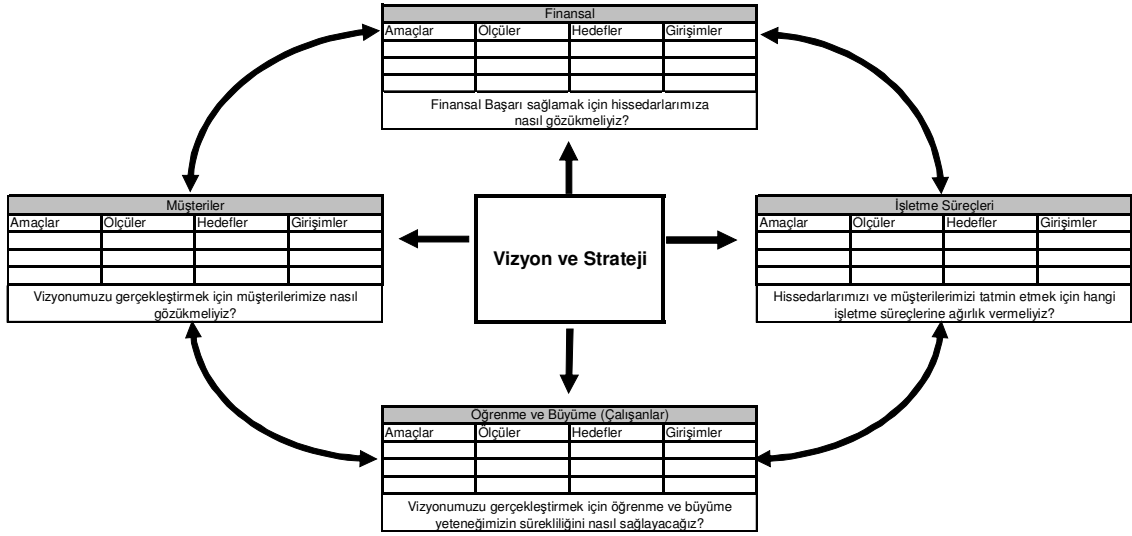
1.5 Kurumsal Karneyi Oluşturan Boyutlar

Organizasyonu dört boyutta görüntüleyerek kurumsal karne kısa vadeli operasyonel kontrol ile işletmenin uzun vadeli vizyon ve stratejisi ile bir bağ kurmayı amaçlamaktadır³⁷. Kurumsal karne yöneticilere işletmeye dört boyutta bakarak aşağıdaki soruların cevabını bulmaları imkânı verir. (Şekil 7)

- Finansal başarı sağlamak için hissedarlarımıza nasıl gözükmeliyiz?
- Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl gözükmeliyiz?
- Hissedarlarımızı ve müşterilerimizi tatmin etmek için hangi işletme süreçlerine ağırlık vermeliyiz?
- Vizyonumuzu gerçekleştirmek için öğrenme ve büyüme yeteneğimizin sürekliliğini nasıl sağlamalıyız?

³⁶ Kaplan - Norton, a.g.e , s.8

³⁷ Amaratunga, a.g.m, s.183



Şekil 7 - Kurumsal Karne Döngüsü (Kaplan-Norton, 1993, p.9)

Kurumsal karnenin en önemli temel özelliklerinden biri bu dört boyuttaki hedef ve ölçütleri bir sebep sonuç ilişkisi içinde birbiriyle ilişkilendirmesidir³⁸.

1.5.1 Finansal boyut

Kar amacı güden organizasyonlar için nihai hedef karlılıktır. Bu nedenle finansal boyut Kurumsal karneyi oluşturan dört boyut içinde en önemlisidir³⁹. Firmalar ekonomik değerlerini temel olarak gelir artışı ve verimlilik olarak iki yaklaşımla artırır⁴⁰. Gelir artırımı stratejisinin genellikle iki yöntemi vardır. Birincisi franchise sistemi kurarak yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni müşterilerden gelir artışı yöntemidir. İkincisi ise mevcut müşterilerle olan ilişkilerin derinleştirilmesi yoluyla satışların artırılması şeklinde gerçekleştirilen gelir artışı yöntemi. Verimlilik stratejisinin de yine aynı şekilde iki yöntemi vardır. Bunlardan ilki direkt ve endirekt harcamaların azaltılarak maliyet yapısının iyileştirilmesi şeklinde verimlilik artışı yöntemi, ikincisi ise mevcut iş düzeyi için gerekli çalışma ve sabit sermayenin azaltılarak varlıkların daha verimli bir şekilde kullanılması yöntemiyle verimlilik artışı yöntemidir. Finansal boyutu

³⁸ Fernandes, a.g.m., s.625

³⁹ Josse, a.g.e., s.33

⁴⁰ Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, Transforming Balanced scorecard from performance management to strategy management, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1 2001 , s.90

oluşturan hedefler ve performans ölçütleri organizasyonun strateji oluşturma ve uygulama çalışmalarının organizasyonun temel amacına ulaşip ulaşmadığını gösterir. Çoğu zaman finansal hedefler işletme gelirleri, yatırımın geri dönüşüm süresi, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye/hâsıla oranı gibi ölçütlerdir. Kurumsal karne yaklaşımı dışında da sıkça kullanılan bu ölçütler daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidirler. Bu ölçütleri kullanmada kurumsal karne yaklaşımının klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarda belirlenen performans kriterleri ile ilişkilendirilmesidir. Bu ilişkilendirme sistematığı ve sebep sonuç ilişkileri tezin ileri bölümlerinde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.5.2 Müşteri boyutu

Misyon ve vizyon ifadeleri standart bir şekilde müşterilere değer dağıtımında bir numara olmak hedefini ifade eder⁴¹. Gerçekten de bir işletme stratejisinin özünü müşteri değer önermesi oluşturur⁴². Müşteri değer önermesi firmanın sunduğu ürün, fiyat, servis, ilişkiler ve imajdan oluşur. Müşteri değer önermesi hedeflenen müşteri kitlelerine ulaşmak, muhafaza etmek ve ilişkileri derinleştirmek için organizasyonun rakiplerinden nasıl farklılık yaratması gerektiğini tanımlar. Müşteri boyutu için hedefler ve performans ölçütleri belirlenirken organizasyonlar şu üç kritik soruya cevap vermelidirler⁴³:

- Hedef müşterilerimiz kimlerdir?
- Hedef müşterilerimize hizmet sunarken ki değer önermemiz nedir?
- Müşterilerimiz bizden ne bekliyor veya ne talep ediyorlar?

Pek çok işletme hedef müşterilerini belirlediklerini iddia etmekle beraber, genellikle eylemleri her müşteriye her şeyi sunma stratejisi doğrutusundadır. Uygun değer önermesi seçimi de işletmelerin zorlandıkları alanlardandır. 2007 yılında yapılan bir mülakatta R.Kaplan değer önermesi için şu üç alternatifi örneklerle vermiştir⁴⁴:

⁴¹ Kaplan-Norton, 1993, a.g.e., s.63

⁴² Kaplan-Norton, 2001,a.g.m., s.93

⁴³ Niven, 2006, a.g.e., s.15

⁴⁴ Xing, 2007, a.g.e., s.3

- Operasyonel mükemmellik: Rakiplerine nazaran daha düşük fiyat , mükemmel ve sürekli kalite , kısa işlem süreleri ve satın alma kolaylığı gibi özellikleri içeren değer önerme stratejisi. Mc Donald's, Toyota ve Amerika'nın ünlü hipermarketler zinciri Wall Markt gibi firmalar Operasyonel mükemmellik disiplinini müşteri değer önermesi olarak seçen firmalardan birkaçıdır.
- Ürün yenilikçiliği ve liderliği: Bu yöntemi seçen işletmeler ürünlerinin üstün performanslarından dolayı pazar ortalamasının üstünde fiyatlar sunarlar. Bu değer önermesinin hedefleri üst gelir düzeyi müşterilerin değer verdikleri ve ödemeye hazır oldukları özellikleri ve fonksiyonları vurgular. Bu tarz değer önermesi için uygun performans ölçütleri, hız, hassasiyet, boyut, enerji tüketimi gibi rakip ürünlerin performansını aşan performans özellikleridir. Yeni özellik ve fonksiyonlarda pazarda ilk olmak bu değer önermesinin bir başka hedefidir. Otomotiv sektöründe Mercedes, elektronik sektöründe Sony , ürün yenilikçiliği ve liderliğini müşteri değer önermesi başarıyla uygulayan firmalardandır.
- Müşteri yakınlığı: Müşteriye özgü ihtiyaçları karşılayacak şekilde ürün ve hizmet sunma şeklindeki yaklaşım bu tür müşteri değer önermesinin en önemli özelliğidir. Bu değer önermesini sunan firmaların hedefleri sunulan hizmetin bütünlüğüne ve hizmet öncesi ve sonrası müşteri ilişkilerinin kalitesine vurgu yaparlar. Örnek olarak IBM, Microsoft ve SAP gibi bilişim sistemlerinde faaliyet gösteren firmalar verilebilir.

Seçilen değer önerme sisteminden bağımsız olarak, günümüzde müşteri boyutunun ölçütleri olarak genelde müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, pazar payı, yeni müşteri kazanma gibi ölçütlerdir.

1.5.3 İşletme iç süreçleri boyutu

Kurumsal karnenin ilk iki boyutu olan finansal ve müşteri boyutlarında stratejiyle ilgili 'ne' sorusuna yanıt aranır. Ciro artışı, karlılık artışı, verimliliğin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti hep ulaşılmaya çalışılan sonuçlardır. Üçüncü

boyut olan işletme iç süreçleri boyutu ise 'ne' sorusundan daha çok 'nasıl' sorusunun yanıtlandığı bölümdür⁴⁵. Bu boyutun hedefleri müşteri boyutunda belirtilen müşteri değer önermesinin nasıl gerçekleştirilip, neticede finansal boyutta hedeflenen gelir artışının nasıl sağlanacağı açıklar. Kaplan iç işletme süreçlerini dört kategoriye ayırmıştır⁴⁶:

- Operasyonel yönetim süreçleri: Bu süreç tedarik, üretim, dağıtım ve risk yönetiminden oluşur. İşletmeler sürekli olarak kalitelerini iyileştirmeye, işlem sürelerini azaltmaya, işletme süreçleri maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır. İşletme iç süreçleri boyutunun hedefleri bu nedenle genelde zaman, maliyet ve kalite konularıyla ilgilidir. Sihirli üçgen olarak da tanımlanan zaman, maliyet ve kalite birbirleriyle bağlantılıdır. Şöyle ki hatalı üretilen bir ürün, ek-iş veya telafi üretimi için ilave zaman gerektirir ve ilave maliyete yol açar⁴⁷. Pazarda başarılı olmak için sihirli üçgenin üç kolunda da rakiplerden üstün olmak gerekmektedir.
- Müşteri yönetimi süreçleri: Yeni müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin korunması ile ilgili süreçler iç işletme süreçlerinin bu kolunu oluşturur.
- Yenilikçilik (İnovasyon) Süreçleri: Bu süreçler yeni fırsatların tespiti, tasarım ve geliştirilmesiyle ilgili işletme süreçleridir.
- Yasal ve sosyal süreçler: Çevre, işçi sağlığı ve güvenliği, toplumsal konularla ilgili iç işletme süreçleridir.

1.5.4 Öğrenme ve büyüme boyutu

Kurumsal karnenin dördüncü boyutu olan öğrenme ve büyüme boyutu da , işletme iç süreçleri boyutu gibi stratejiyle ilgili nasıl sorusunun yanıtını verir. Bu boyuttaki hedefleri kendinden önceki üç boyutun zorlu hedeflerine ulaşmak için gerekli

⁴⁵ Niven, a.g.e, 2005, s.70

⁴⁶ Kaplan, S. Robert, *How the BSC complements Mc Kinsey 7-S Model*, Strategy & Leadership, Volume 33 No.3 2005, s.43

⁴⁷ Josse, a.g.e., s.43

olan altyapıyı temin eder⁴⁸. Stratejiyi hayata geçirme süreci onu uygulayacak olanları eğitmekle başlar⁴⁹. Bu nedenle organizasyonların altyapılarını oluşturan insanlara, sistemlere ve prosedürlere de yatırım yapmaları gerekmektedir. Skerlavaj ve arkadaşlarının organizasyonel öğrenme kültürünün organizasyonel performansa etkileri konusunda 1267 Sloven firma üzerinde yaptıkları deneysel çalışmanın bulgularına göre organizasyonel öğrenme çalışanlarla ilgili, tedarikçilerle ilgili ve müşterilerle ilgili performansa direkt olarak olumlu yönde etki etmektedir. Organizasyonel öğrenme kültürü organizasyonun finansal performansına da bu üç yaklaşım üzerinden dolaylı olarak katkı sağlamaktadır⁵⁰.

Kaplan ve Norton değişik organizasyonlarda kurumsal karne oluşturulmasında edindikleri tecrübelerle göre öğrenme ve büyüme boyutunu üç kategoriye ayırmışlardır⁵¹:

- Çalışan yetkinlikleri
- Bilgi sistemleri yeterlilikleri
- Motivasyon, yetkilendirme ve yönlendirme

1.5.4.1 Çalışan yetkinlikleri

Endüstri çağından bilgi çağına geçişle birlikte çalışanların organizasyona ne ölçüde katkıda buldukları yeni bir yönetim felsefesi olarak görülmeye başlanmıştır. Yıllar boyunca aynı işi aynı etkinlik ve verimlilikle yapmak organizasyonların üstün performans göstermesi için yeterli olmamaya başlamıştır. Sürekli gelişme çalışanlar içinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada organizasyonların çalışanlarının yetkinliklerini artırmak yönünde önlemleri alması organizasyonel hedeflere ulaşılmasının bir önkoşuludur. Netice de süreçlerin iyileştirilmesi, müşterilerle ilgili performansın artırılması için gerekli fikirler süreçlere ve müşterilere en yakın olan ön kademe çalışanlarından gelmektedir.

⁴⁸ Kaplan-Norton, a.g.e.,1996, s.126

⁴⁹ Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, *Using the Balanced scorecard as a strategic Management System*, Harward Business Review, January-February 1996, s.80

⁵⁰ Skerlavaj, M. – Stemberger, M.I. – Skrinjar, R. – Dimovski, V. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, *Production Economics* 106 (2007), s.360

⁵¹ Kaplan-Norton, a.g.e., s.127

1.5.4.2 Bilgi sistemleri yeterlilikleri

Çalışanların motivasyonu ve yetkinlikleri her ne kadar zorlu performans hedeflerine ulaşmak için gerekli olsa da yeterli değildir. Bugünkü rekabet ortamında başarılı olmak için çalışanlar yaptıkları işlerle, ilişki içinde buldukları müşterilerle ve aldıkları kararların finansal sonuçlarıyla ilgili olarak iyi bir bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle organizasyonlar çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmalarını sağlayacak bilgi sistemlerini kurdukları takdirde iç işletme süreçlerinde, müşteri ilişkilerinde ve finansal sonuçlarda üstün performansa ulaşabilirler.

1.5.4.3 Motivasyon, yetkilendirme ve yönlendirme

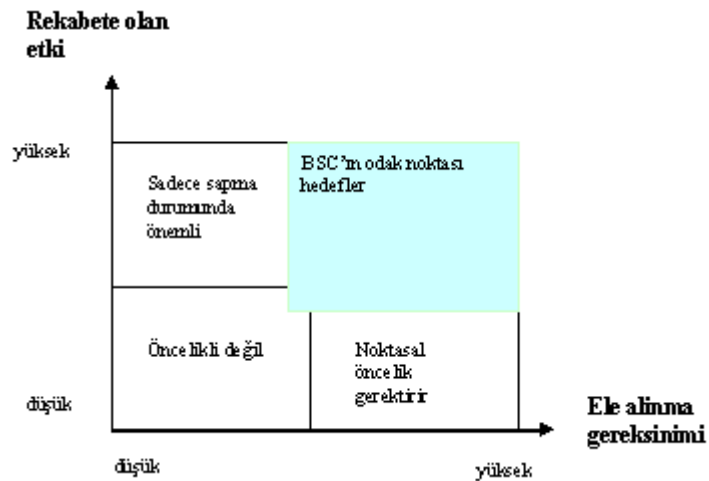
Çalışanların organizasyonel başarıya gereken katkıyı sağlamaları için gerekli olan üçüncü girdi motivasyondur. Ne kadar yetenekli de olsalar da, ne kadar mükemmel bilgi sistemleriyle donanmış olsalar da motive edilmedikçe, karar almada ve faaliyet göstermede gereken özgürlük alanlarını bulamadıklarında, çalışanların organizasyonun çıkarları yönünde hareket etmeleri beklenemez. Çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılan araçlardan birisi iyileştirme önerileri sistemidir. Bu sisteme göre çalışanlar iç işletme süreçlerini iyileştirecek önerileri vermeye özendirilir. İyileştirme önerileri sisteminin en önemli ayağı ödüllendirmedir. Verilen önerinin getirisine göre çalışanlara ödüller verilmesi suretiyle çalışanların organizasyonel performansın artırılmasına katkı sağlaması özendirilir. Ayrıca ayın çalışanı, ayın önerisi gibi uygulamalarda çalışan motivasyonunu artırma yönünde kullanılan araçlardandır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için, organizasyon hedeflerinin yukarıdan aşağı bir sistem ile üst düzey yöneticilerden, alt kademe çalışanlarına aktarılması ve her çalışanın kendi görev alanları içerisinde hedeflerinin olması gereklidir. Hedeflerle yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilen bir sistemle, belirli periyotlarla düzenlenen yönetici-çalışan görüşmeleriyle çalışanların organizasyonel hedefler doğrultusunda çalışmaları ve kişisel hedeflerin işletme stratejisi doğrultusunda olması sağlanır.

1.6 Stratejik Hedefler

Kurumsal karnenin öncelikli hedefi işletme stratejisini ölçülebilir hedeflere çevirmektir. Tüm kurumsal karnelerin çıkış noktası bu nedenle yukarıda açıklanan dört boyuta ait stratejik hedeflerdir. Hedef kelime anlamıyla belirli bir zaman içerisinde ulaşılmak istenen durumdur ve şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Hedef açıkça ve iyi tanımlanmış olmalı. Hedefi koyan ve hedefi yerine getirecek olanın aynı şeyi anlaması gereklidir.
- Hedefler ölçülebilir olmalıdır.
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- Hedefler uygulama alanlarına katkı sağlayacak şekilde seçilmelidir.
- Hedefler belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmelidirler. Ucu açık, ne zaman gerçekleştirilmesi gerektiği bilinmeyen amaçlar hedef değil sadece niyet cümlesi olarak değerlendirilirler.

İşletmeler yukarıdaki tanıma uyacak çok sayıda hedef belirleyebilirler. Stratejik hedefleri diğer hedeflerden farklı kılan stratejinin başarısının bu hedeflere bağlı olmasıdır⁵². Bu nedenle stratejik hedefler rekabetle ilgisi ve ele alınma ihtiyacı yüksek olan hedeflerdir.



Şekil 8 - Hedef Filtresi (Josse 2005, s.59)

⁵² Josse, a.g.e. 2005, s.67

Stratejik hedefler belirli performans göstergeleri (ölçütleri) ile takip edilmelidirler. Bu ölçütler temel performans göstergeleri olarak da tanımlanabilir. Parmenter temel performans göstergelerini organizasyonun şuan ki ve gelecekteki başarısı için en önemli olan organizasyonel performans yönlerine odaklanmış önlemler seti olarak tanımlamıştır⁵³. Parmenter'a göre üç tür performans ölçümü mevcuttur.

- Temel sonuç göstergeleri: kurumsal karne boyutları içinde işlerin nasıl yapıldığını söyler.
- Performans göstergeleri: kurumsal karne boyutları içinde neyin yapılması gerektiğini söyler.
- Temel performans göstergeleri: kurumsal karne boyutları içinde performansı önemli ölçüde artırmak için neyin yapılması gerektiğini söyler.

Kurumsal karnenin başarısız uygulamalarında görülen en önemli etken çok sayıda göstergenin takip edilmek istenmesidir. Norton ve Kaplan'a göre takip edilmesi gereken ideal gösterge sayısı 20⁵⁴ ile 24⁵⁵ arasındadır. Parmenter ise ideal gösterge sayısını belirlemek için 10/80/10 kuralını önermektedir. Buna göre organizasyonlar 10 adet temel sonuç göstergesi, yaklaşık 80 adet performans göstergesi ve 10 adet temel performans göstergesi takip etmelidirler⁵⁶. Doğru sayıdaki göstergenin seçimi kurumsal karne uygulamasının başarılı olması için önemli bir koşuldur. İşletmenin idaresi için gerekli olan bilgi temelini sağlayacak sayıdaki performans göstergesi stratejik hedeflere ulaşımı kolaylaştıracaktır. Bu açıdan kurumsal karne de kullanılacak göstergeler temel sonuç göstergeleri (yaklaşık 10 adet) ve temel performans göstergeleridir (yaklaşık 10 adet).

⁵³ Parmenter, David, *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs*, John Wiley and Sons Co., New Jersey, 2007, s.3

⁵⁴ Parmenter, a.g.e, s.8

⁵⁵ Josse, a.g.e, s.80

⁵⁶ Parmenter, a.g.e.,s.9

1.6.1 Finansal hedefler ve performans göstergeleri

Finansal performans göstergeleri %100 sonuç performans göstergeleridir. Geçmiş dönemde yapılan eylemlerin sonuçlarını gösterirler. İşletme finansal hedefleri işletme stratejilerine göre belirlenir. İşletme stratejisi teorisi işletmenin yaşam döngüsünde içinde bulunduğu döneme göre farklı stratejileri öngörür. Kaplan ve Norton işletmeyi üç dönemde incelemiştir⁵⁷.

- Büyüme dönemi
- Muhafaza dönemi
- Hasat dönemi

Büyüme döneminde bulunan işletmelerin ürün ve hizmetleri önemli ölçüde büyüme potansiyeline sahiptirler. Bu potansiyeli paraya çevirebilmek için işletmeler bu dönemde kaynaklara, sistemlere ve altyapıya yatırım yaparlar. Bu nedenle büyüme dönemi içerisindeki işletmeler negatif nakit akışı içerisinde bulunabilirler. Gelecek için yapılan yatırımlar mevcut sınırlı tabandaki ürün, hizmet ve müşterilerin getireceği nakitten fazla nakit harcanmasına neden olabilir. Büyüme aşamasındaki işletmelerin nihai finansal hedefleri gelirlerdeki yüzdesel büyüme oranları, hedef piyasa, müşteri grupları ve bölgelerdeki satış artışı oranları olacaktır.

Muhafaza dönemindeki işletmeler mevcut pazar paylarını korumayı ve muhtemelen yıldan yıla artırmayı hedefleyeceklerdir. Bu dönemde büyüme döneminden farklı olarak kısa vadede getiri sağlayacak darboğazların giderilmesi, kapasite artırılması ve sürekli iyileştirme konularında yatırımlar yapılır. Bu dönemde kullanılacak finansal hedef karlılıktır. Bu hedefe ait olan finansal performans göstergeleri de yatırımın geri dönme süresi, sermaye geri dönme süresi ve ekonomik değer ilavesi gibi işletme performansını ölçen göstergelerdir.

Hasat dönemindeki işletmeler, önceki iki dönemde yapılan yatırımların semeresini almayı amaçlamaktadırlar. Bu dönemdeki ana hedef işletmenin nakit

⁵⁷ Kaplan-Norton, a.g.e., 1996, s.48

girdisini maksimize etmektir. Bu işletmeler nihai finansal hedefler olarak verimlilik ve karlılık artışını seçeceklerdir.

Finansal performans göstergeleri işletmenin içinde bulunduğu dönemle beraber şu üç finansal konuya bağlıdır⁵⁸. (Şekil 9)

- Gelir artışı ve karışımı
- Maliyet düşürme / verimlilik iyileştirme
- Varlık kullanımı/yatırım stratejisi

Finans ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu finansal göstergelerin tamamlayıcı şekilde risk yönetimi ile de ilgili finansal ölçütleri kullanırlar⁵⁹. Davis ve Albright'in kurumsal karnenin bankacılık sektöründeki etkinliğini ölçmek için yaptıkları çalışmada, performans yönetim sistemi olarak kurumsal karneyi kullanan şubelerin belirledikleri finansal göstergelerden bazıları şunlardır⁶⁰:

- Kredi hacmi
- Faizsiz hesap hacmi
- Kredi getirisi
- Faizsiz gelir miktarı
- Dönmeyecek krediler oranı

⁵⁸ Kaplan-Norton, a.g.e.,1996, s.52

⁵⁹ Niven, a.g.e., s.147

⁶⁰ Davis, S. - Albright, T., An investigation of the effect of the Balanced scorecard implementation on financial performance, Elsevier, Management Accounting Research 15, 2004, s.140

		Stratejik Konular		
		Gelir artışı ve karışımı	Maliyet Düşürme/ verimlilik iyileştirme	Varlık Kullanımı
İşletme Birimi Stratejisi	Büyüme	Satış artışı oranı Yeni ürün, servis ve müşterilerden hasılat yüzdesi	Hasılat/Çalışan	Yatırım (satışlara yüzdesi) Araştırma geliştirme (satışlara yüzdesi)
	Muhafaza	Hedef müşterilerin payı Çapraz satışlar Yeni uygulamalardan hasılat yüzdesi Müşteri ve ürün hattı karlılığı	Rakiplere göre maliyetler Maliyet düşürme oranları Dolaylı harcamalar (satışlara yüzdesi)	Çalışma sermayesi oranları (nakit-nakit döngüsü) Kilit varlık kategorilerinde sermaye geri dönme hızı Varlık kullanım oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün hattı karlılığı Karsız müşteriler oranı	Birim maliyetler	Geri dönme süresi Verim

Şekil 9 - Stratejik Finansal Konuların Ölçümü (Kaplan-Norton, 1996, s.52)

Kurumsal karneyi ilk uygulayan firmalardan Mobil NAM&R şirketi stratejik konu olarak finansal büyümeyi seçmiştir. Bu stratejik konuya bağlı stratejik hedefler ise, yatırılan sermayenin getirisi, mevcut varlıkların kullanımı, karlılık, maliyette endüstri liderliği ve karlı büyüme olarak belirlenmiştir. Bu stratejik hedefler şu performans göstergeleriyle takip edilmektedir: ROCE (yatırılan sermayenin getirisi), nakit akışı, net kar sıralamasındaki rakiplere göre pozisyon, endüstriye göre hacim büyüme oranı, üstün kalite ürünleri satış oranı ve benzin dışı hâsıla ve kar⁶¹.

1.6.2 Müşteri hedefleri ve performans göstergeleri

Kurumsal karnenin müşteri boyutunda işletmeler rekabet etmek için seçtikleri müşteri ve pazar bölümlerini tanımlarlar. Rekabette başarılı olmanın en önemli koşulu müşteri beklentilerinin tespit edilip bu beklentilerin rakiplerden daha üstün bir derece de karşılanmasıdır. İşletmelerin uzun vadeli üstün finansal performansına ulaşmalarının yolu müşterinin değer verdiği ürün ve hizmetleri yaratmaktan geçmektedir. Seçilen müşteri ve pazar bölümlerine ve buna uygun şekilde müşteri boyutunda ayrıntılı olarak açıklanan müşteri değer önermelerinden hangisinin kullanılacağına bağlı olarak

⁶¹ Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, *The Strategy-focused organization: how BSC companies thrive in the new business environment*, Business School Press, Boston, 2001, s.41

müşterilerle ilgili hedefler ve bu hedeflere ulaşmada takip edilecek performans göstergeleri tespit edilir.

Strateji neyin yapılması gerektiğinden daha çok neyin yapılmaması gerektiği ile ilgilidir⁶². Bu nedenle tüm müşteriler için her şeyi yapma yaklaşımından çok hedef müşteri segmentinin belirlenmesi ve bu müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetleri sunmak müşteri boyutunda cevaplanması gereken ilk sorudur.

İkinci cevaplanması gereken soru ise işletmenin kendisini pazarda rakiplerden nasıl farklılandıracağı yani hedef müşterilere şu üç ürün önermesinden hangisini sunacağıdır.

- Operasyonel mükemmellik
- Ürün yenilikçiliği ve liderliği
- Müşteri yakınlığı

Seçilen değer önermesi farklı vurguları içerdiği için hedeflerin belirlenmesinde etkin rol oynayacaktır.

1.6.2.1 Operasyonel mükemmellik hedefleri ve performans göstergeleri

Fiyat: operasyonel mükemmelliği seçen firmalar acımasızca düşük fiyatları izlemeye odaklanmışlardır. Bim, pegasus gibi işletmeler sürekli bir biçimde rakiplerinden daha düşük fiyatları sunmaktadırlar. Kurumsal karne oluşturmada müşteri boyutunda verilebilecek hedef rakiplerden daha düşük fiyat sunmak olacaktır.

Stok yeterliliği: Bu işletmelerin sunduğu ürünler düşük fiyatlarından dolayı çabuk tükenecektir. Müşteriye yok dememek için, bu işletmelerin stoklarını etkin bir şekilde kontrol etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda stok erimelerinin minimize edilmesi hedefi de bu işletmelerin hedefleri arasındadır.

Sıfır hata: operasyonel mükemmellik firmalarıyla iş yapan müşterilerin en önemli beklentilerinden birisi de sıfır hatadır. Örnek olarak müşteri dünyanın neresinde yerse yesin Mc Donald's tan aynı kalite ve lezzeti almayı bekler. Üretim hata

⁶² Niven, a.g.e. 2006, s.115

oranlarının azaltılması veya servis hatalarının ortadan kaldırılması gibi hedefler sıfır hata ile ilgili belirlenebilecek hedeflerdendir.

Büyüme: Seçilen müşteri segmentlerinde büyüme hedefi operasyonel mükemmelliği seçen firmaların hedeflerinden birisidir.

1.6.2.2 Ürün yenilikçiliği ve liderliği hedefleri ve performans göstergeleri

Yeni ürünlere olan müşteri ilgisi: ürün liderliğini değer önermesi olan seçen işletmeler sürekli yenilikçilik hedefledikleri için piyasaya müşterilerin tam hazır olmadıkları ürünleri de sunarlar. Bu ürünlerin pazarda kabul görme seviyesini ölçmek bu işletmelerin hedeflerindedir. Performans göstergesi olarak örneğin ürün başına destek hatlarına gelen telefon sayısı takip edilebilir.

Fonksiyonellik: Yeni müşterileri kazanmak ve mevcut müşterileri muhafaza etmek için sunulan ürünler rakip ürünlerden daha üstün fonksiyonlar içermelidir. Karşılanan müşteri ihtiyaçlarının sayısının artırılması hedefi ürün liderliği firmalarının hedeflerindedir.

1.6.2.3 Müşteri yakınlığı hedefleri ve performans göstergeleri

Müşteri bilgisi: Müşteri yakınlığını değer önermesi olarak seçen işletmeler başarılı olmak için müşterileriyle ilgili derin ve detaylı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili verilen eğitim saatlerinin artırılması gibi hedeflerin takip edilmesi gereklidir.

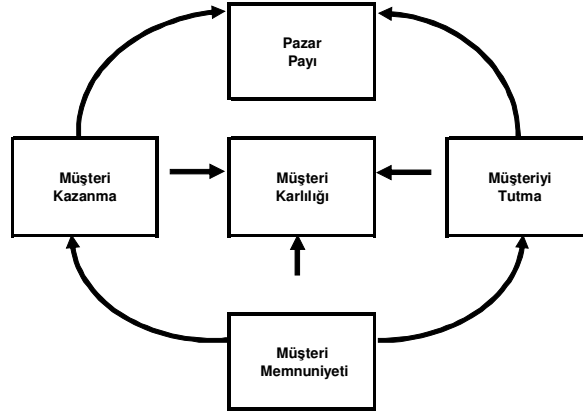
Sunulan çözümler: Müşteri başına sunulan toplam çözüm sayısının artırılması da bu işletmelerin müşteri boyutu ile ilgili hedeflerindedir.

Müşteri verileri: Müşterilerle ilgili zengin verilere ihtiyaç duyan bu işletmeler müşteri bilgilerine ulaşan çalışan sayısını artırmayı hedef olarak seçerler.

Uzun vadeli ilişkiler: Müşteri payını artırma yönünde hedef müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kuran işletmeler çalışanlarını müşteri lokasyonlarında da görevlendirebilirler.

Sonuç olarak seçilen müşteri değer önermesinden bağımsız olarak tüm işletmeler müşteri memnuniyetini artırma yoluyla mevcut müşterilerini muhafaza etme ve yeni

müşteriler kazanmayı hedeflemektedirler. Bu şekilde işletmeler hem karlılıklarını hemde pazar paylarını artırırlar. (Şekil 10)



Şekil 10 - Müşteri Boyutu, Temel Göstergeler (Kaplan-Norton 1996, s.68)

1.6.3 İşletme iç süreçleri hedef ve performans göstergeleri

Kurumsal karneyi geliştiren Kaplan ve Norton yöneticilere yenilikçilik (inovasyon) süreci ile başlayan bütüncül bir iç süreç değer zinciri oluşturmalarını tavsiye etmektedirler.⁶³ Bu şekilde mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını belirleyip bunları karşılama yönünde yeni çözümler geliştirmek mümkün olacaktır.

İşletme iç süreçleri hedef ve performans göstergelerinin belirlenme süreci kurumsal karneyi diğer geleneksel performans ölçüm sistemlerinden farklı kılan en önemli süreçlerden birisidir. Geleneksel performans ölçüm sistemi sadece finansal göstergelere dayanan departmanlarda ki operasyonların aylık değişim raporlarını içermektedir. Kurumsal karne yöntemiyle bu finansal göstergeler yeni geliştirilen ürün sayısı, hatalı parça sayıları, müşteri şikâyetleri, işlem süresi, iyi parça çıktı sayısı gibi finansal olmayan göstergelerle desteklenir.

⁶³ Kaplan –Norton, a.g.e. 1996, s. 92

İşletme iç süreçlerinin başlangıç noktası olan yenilikçilik süreci birçok işletmenin geleceğini garanti altına almak için giderek artan ölçüde değer verdikleri bir süreçtir. Bu süreçte firmalar şu iki kritik sorunun cevabını ararlar.

- Müşteriler gelecekte ürünlerdeki hangi özelliklere daha fazla değer verecekler?
- Pazarda daha iyi bir yer edinebilmek için yenilikçilik sürecinde rakiplerden neleri daha farklı yapmalıyız.

Yenilikçilik sürecinde firma içinde etkin olan iki bölüm satış pazarlama bölümü ve araştırma geliştirme bölümüdür. En büyük otomotiv yan sanayi şirketi olan Robert Bosch firmasının yıllık araştırma geliştirme giderleri gelirlerinin %8'ini bulmaktadır. Bu örnek pazarda fark yaratmak isteyen firmaların yenilikçilik sürecine verdikleri önemi göstermesi açısından önemlidir. İnovasyon, süreciyle ilgili takip edilebilecek hedef ve performans göstergelerinden bazıları şunlardır:

- Yeni ürünlerden olan satış yüzdesi
- Pazara sürülen yeni ürün sayısı (Pazar ortalamasına göre)
- Yeni nesil ürünlerin pazara sunuşu için geçen süre (Time to Market)

İşletme iç süreçleri değer zincirinde yenilikçilik sürecinden sonra gelmekte olan operasyonlar süreci ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtımını gibi işletmelerin günlük rutin işlemlerini kapsar⁶⁴. Bu sürecin etkin bölümleri, tedarik, üretim, lojistik, kalite güvence bölümleridir. Bu süreçle ilgili hedefler karlılığı ve verimliliği artırmaya ve masrafları, kalite problemlerini ve işlem sürelerini azaltmaya yöneliktir. Bu hedeflerin takibinde kullanılacak performans göstergelerinden bazıları şunlardır:

- Ekipman kullanım verimliliği (overall equipment efficiency-OEE%)
- Ek-iş, ıskarta oranları
- İşlem süresinde yapılan iyileştirmeler

⁶⁴ Niven, a.g.e., s.120

Müşteri yönetimi ile ilgili iç süreçler mevcut müşterileri korumak ve yeni müşterileri kazanmak yönündeki aktiviteleri içermektedir. Müşteri ile olan ilişkiler satış işlemi ile bitmemektedir. Satış sonrası verilen hizmetler müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Müşteri ürün veya hizmet ile ilgili bir soru veya sorun bildirdiğinde bunun en kısa sürede cevaplandırılması ve çözümün bulunması satış sonrası işletme iç süreçlerinin hedeflerindedir. Bu sürece ait hedef ve performans göstergeleri genel anlamda operasyonlar süreci hedef ve performans göstergeleri ile aynıdır.

1.6.4 Öğrenme ve büyüme boyutu hedef ve performans göstergeleri

Kurumsal karne yaklaşımının dördüncü ve son boyutunu oluşturan öğrenme ve büyüme boyutu aynı zamanda kurumsal karnenin alt yapısını oluşturur. Stratejinin eyleme dönüştürülmesini sağlayacak olan çalışanlar ve bu yolda kullanılacak olan bilgi sistemleri bu boyutu oluşturan temel yapı taşlarıdır. Yetenekli ve tecrübeli çalışanların, kendilerini memnun edecek şartları sağlayan firmaların hedeflerine ulaşmasına direkt veya endirekt olarak katkı sağladıkları yapılan çeşitli çalışmalarda müteakip defalar ispat edilmiştir⁶⁵.

İşletmeleri pazarda farklı kılacak stratejilerin tespiti organizasyonel başarı yolunda atılması gereken ilk adımdır. Lakin strateji tespiti başarının sadece %10'unu oluşturmaktadır, geri kalan %90'lık bölüm belirlenen stratejinin uygulanmasındadır⁶⁶. Stratejinin uygulanmasında da en üst yönetimden en alt kademe çalışanlarına kadar tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu vardır. Stratejik hedeflere ulaşılması için organizasyon içerisinden bazı yeterliliklerin kurulması gerekmektedir. Beer ve arkadaşlarının kelimelerin İngilizce baş harflerinden dolayı 7C diye adlandırdıkları bu yeterlilikler şunlardır⁶⁷:

⁶⁵ Wang, W.Y. – Chang, C., *Intellectual capital and performance in casual models*, Journal of intellectual capital, Vol.6 No.2 2005, p. 225

⁶⁶ Beer, M. – Voelpel, S.C. – Leibold, M. – Tekie, E.B., *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, Long Range Planning 38 , 2005 , p.450

⁶⁷ Beer, a.g.m., s. 454

- Koordinasyon (Coordination): ortak hedefe ulaşma çabasındaki bölümler, fonksiyonlar arasında kurulacak olan koordinasyon verimliliği artırır.
- Yetkinlik (Competence): teknik konularda, insan ilişkilerinde, liderlik alanındaki yetkinlikler başarıya ulaşmayı sağlar.
- Taahhüt (Commitment): Organizasyon belirli bir stratejik hedefe ulaşmayı amaçlıyorsa tüm çalışanlarının taahhüdü ve sorumluluk alması gerekir.
- İletişim (Communication): Hem yatay hem dikey düzlemde hangi işlerin neden ve nasıl yapılması gerektiği açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Çatışma yönetimi (Conflict Management): Fikir ayrılıklarında stratejik hedeflerden sapmayı önleyecek şekilde uzlaşma kültürü gereklidir.
- Yaratıcılık (Creativity) : Problemlerin çözümü, maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması yönünde yaratıcılık teşvik edilmelidir.
- Kapasite yönetimi (Capacity Management) : Stratejik hedeflere ulaşmada doğru insanlardan doğru noktalarda faydalanılması gereklidir.

Yukarıda belirtilen yeterlilikleri kurma doğrultusunda işletmelerin büyüme ve öğrenme boyutu ile ilgili stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemeleri gerekir. Ancak iyi bir alt yapıya sahip olan organizasyonlar stratejik hedeflerine ulaşabilir. Bunun yolu da çalışanların yetenekleri, yeterlilikleri ve bilgisinin artırılmasından, kullandıkları teknoloji ve bilgi sistemlerinden ve çalıştıkları ortamın ikliminden geçer⁶⁸.

Kurumsal karneyi oluşturan dört boyuta ait performans göstergelerinden bazıları Tablo 1 de gösterilmektedir. Organizasyonlar içinde buldukları Pazar şartlarına göre, belirledikleri stratejilere göre buna benzer performans göstergelerini seçip hedefe ulaşılma düzeyini takip ederler⁶⁹.

⁶⁸ Kaplan-Norton, a.g.e. 2001, s.76

⁶⁹ Parmenter, a.g.e. ,s 204-210

Perfomans göstergesi/ölçütü	Ölçüm Sıklığı	BSC Boyutu	Uygulayabilecek BSC Ekipleri	Uygulayabilecek Sektörler	Stratejik Hedef
Listenin en üstünde yer alan müşterilerden elde edilen hasılat oranı	haftalık/aylık üç ayda bir	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Söz verilen sevk tarihi karşı gerçekleştirilen sevk tarihi	aylık	Müşteri	üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Müşteri sorusu ile satış ekibinin cevabı arasında geçen ortalama süre	haftalık/aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Müşteri şikayeti ortalama çözüm süresi	haftalık/aylık	Müşteri	satış	tüm sektörler	Müşteri muhafaza etmek
Stoklarda mal bitiş sayısı	haftalık/aylık	Müşteri	üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Marka imajı endeksi	üç ayda bir	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Yeni müşteri kazanma oranı	aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Müşteri bağlılık endeksi	üç ayda bir	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlı müşterilerle uzun vadeli ilişkiler
Kaybedilen müşteriler	haftalık/aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Pazar payı	aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
listenin en üstünde yer alan müşterilere yapılan ziyaretler	üç ayda bir	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Hatalı sevkiyat adedi	aylık	Müşteri	satış/pazarlama ve kalite güvence	tüm sektörler	Güvenilir ürünler
Müşteriyle direkt ilişki kuran çalışan sayısı	aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlı müşterilerle uzun vadeli ilişkiler
Kilit müşterilerle kurulan direkt işiki sayısı	aylık	Müşteri	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlı müşterilerle uzun vadeli ilişkiler
İptal edilen sipariş sayısı	aylık	Müşteri	satış	tüm sektörler	Karlılık artırımı
İlk kişi de cevaplanan telefon aramaları sayısı	günlük	Müşteri	IT, destek masaları vs.	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
ilk aramada çözülmemeyen şikayet sayısı	günlük	Müşteri	satış	tüm sektörler	Müşteri muhafaza etmek
Kredi işlem süresi	haftalık/aylık	Müşteri	satış	bankacılık	Operasyon etkinliği
İş için başvuran kişi sayısı	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	çalışmak için arzulanan bir işyeri olmak
Esnek saate tabi çalışan personel yüzdesi	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
Devamsızlık oranı	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	insan kaynakları ve tüm birimler	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
Çalışan memnuniyeti (anket)	altı ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	insan kaynakları	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
Takdir ve ödüllendirilen çalışan sayısı	haftalık/aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	insan kaynakları ve tüm birimler	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
Ayrılan personelin hizmet süresi	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
İş hayatı ile özel hayat arasındaki denge memnuniyet derecesi	altı ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Çeşidine göre çalışan devir hızı	altı ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Memnun çalışanlardan memnun müşterilere ve memnun hissedarlara
Çalışan başına düşen eğitim süresi	yıllık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği

Tablo 1 - Performans Göstergesi Örnekleri (Parmenter 2001, s.204-210)

Bölüm toplantı sayısı	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	tüm birimler	tüm sektörler	Etkin iletişim
Gelişme planı yapılan eleman sayısı	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
X yaşının altındaki çalışan yüzdesi	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Zamanında gerçekleştirilen performans görüşmeleri yüzdesi	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Müşteriler ile iletişim içinde olan çalışan yüzdesi	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Ortalama çalışan kıdem süresi	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Yeni ürün destek ve eğitimine yapılan yatırım	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	satış/insan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Liderlik endeksi (çalışan memnuniyeti anketi sonucuna göre)	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Firma içi eğitim kursları sayısı	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Çalışan rotasyon sayısı	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Firma içi yetiştirilen 1. ve 2. kademe yönetici sayısı	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Bayan yönetici yüzdesi	üç ayda bir	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Personel eğitim katılım oranı	aylık	öğrenme ve büyüme (çalışanlar)	İnsan kaynakları	tüm sektörler	yetenekli ve deneyimli işgücü
Yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen hasılat yüzdesi	aylık	finansal	satış/pazarlama	tüm sektörler	Satışların Artırımı
Yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen kar (TL)	üç ayda bir	finansal	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Karlılık/Çalışan (TL)	aylık	finansal	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Müşteri ve ürün hattı karlılığı	üç ayda bir	finansal	satış/pazarlama ve üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Yatırılan sermayenin getirisi (ROCE)	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Hasılat/Çalışan (TL)	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Yatırımın geri dönme süresi (ROI)	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Gelirlerin toplam varlıklara oranı	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Pazar segmentinde satış artış oranı	aylık	finansal	satış/pazarlama	tüm sektörler	Satışların Artırımı
Kar edilmeyen müşteriler oranı	aylık	finansal	satış/pazarlama	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Toplam varlıklar/Çalışan	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Karlılık artırımı

Tablo 2 - Performans Göstergesi Örnekleri -Devamı

Toplam idari giderler içerisinde bilgi işlem giderleri	aylık	finansal	Bilgi işlem ve muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Kredibilite	aylık	finansal	muhasebe	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Haftalık işlem gören faturalar yüzdesi	aylık	işletme iç süreçleri	finans	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Siparişlerde yapılan değişiklik sayısı	haftalık/aylık	işletme iç süreçleri	satış	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Stok fazlası	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Sahip olunan patent sayısı	üç ayda bir	işletme iç süreçleri	araştırma geliştirme	tüm sektörler	yenilikçilik/inovasyon
Mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme sayısı	aylık	işletme iç süreçleri	araştırma geliştirme	tüm sektörler	yenilikçilik/inovasyon
üretim çevrimi etkinliği /işlem süresi/toplam süre)	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Karlılık artırımı
İyi parça çıktı oranı %	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Üretim çevrim süresi	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Ekipman arızasından kaynaklanan kalite problemleri sayısı	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Doğru fiyatlandırma	aylık	işletme iç süreçleri	satış	tüm sektörler	Karlılık artırımı
İş kazaları sayısı	aylık	işletme iç süreçleri	insan kaynakları	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Makina kullanım oranları (OEE)	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Doğru faturalandırma	aylık	işletme iç süreçleri	muhasebe	tüm sektörler	Karlılık artırımı
Stratejik tedarik ilişkileri sayısı	aylık	işletme iç süreçleri	satınalma	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Verimlilik artırımı oranı	aylık	işletme iç süreçleri	üretim	tüm sektörler	Operasyon etkinliği
Hatalı ürün sayısı (ppm)	aylık	işletme iç süreçleri	üretim/kalite güvence	tüm sektörler	Müşteri muhafaza etmek

Tablo 3 - Performans Göstergesi Örnekleri - Devamı

1.7 Sebep-Sonuç ilişkisi

Kurumsal karne yaklaşımının ilk kez yayınlandığı makalelerde Kaplan ve Norton performans göstergeleri seçme işleminin nasıl olması gerektiği konusunda çok az bilgi verip sadece vizyon ve stratejiyi performans ölçüm sisteminin merkezine getirmeyi kurumsal karnenin tasarım felsefesi olarak açıklamışlardır⁷⁰. Bu eksikliği uygulamalarda fark etmeleri üzerine 1996 yılında yayınladıkları yeni makalelerinde Kaplan ve Norton stratejik hedefler konseptine vurgu yapmışlardır. Yeni konseptte göre her boyuta ait stratejik hedefler ve bu hedeflere ait performans göstergeleri tespit edilmesi öngörülüyordu. Buna göre organizasyonlar ölçebildikleri performans göstergeleri yerine, stratejik hedefler doğrultusunda ölçüp takip etmeleri gereken

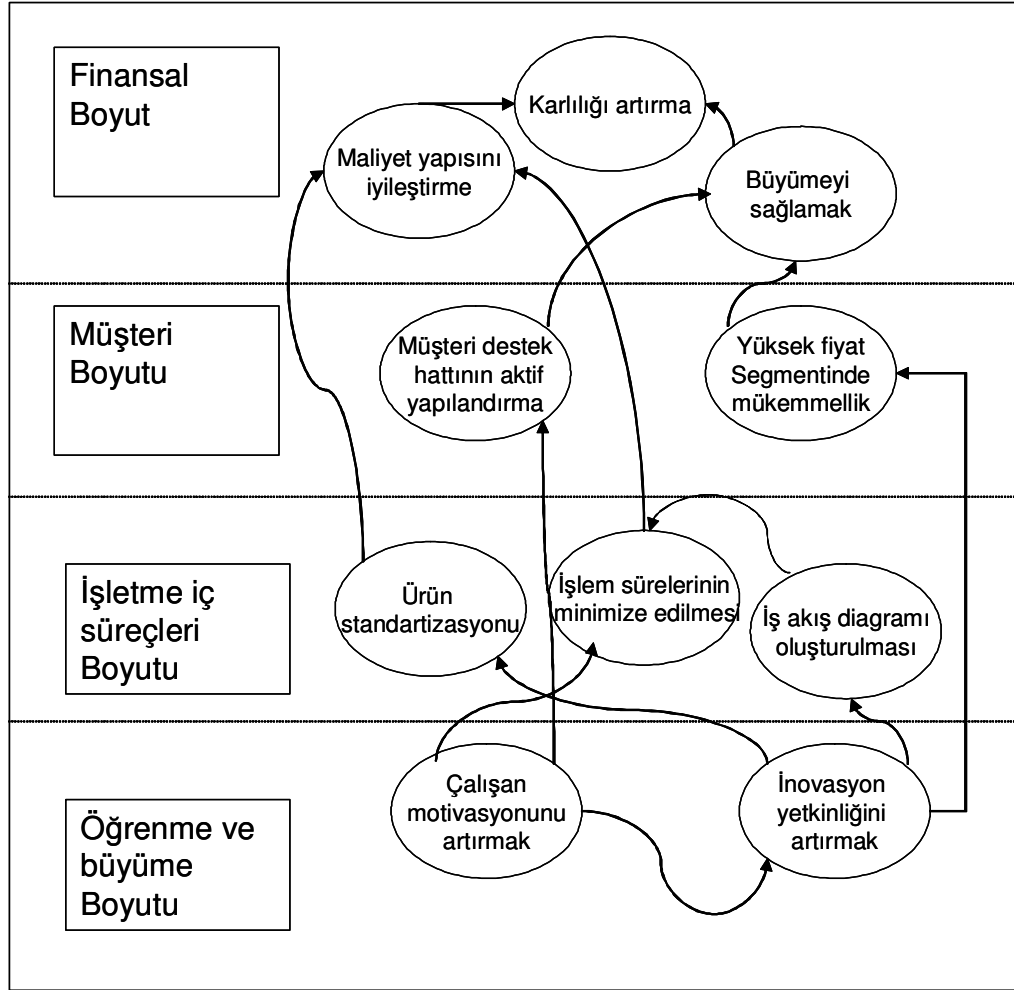
⁷⁰ Lawrie, G.– Cobbold, I. , *Development of 3. Generation Balanced scorecard*, 2GC Limited, 2004, p.3

performans göstergelerini seçmek zorundaydılar. İkinci nesil kurumsal karne yaklaşımı olarak anılan 1996 makalelerindeki bir başka yenilikte nedensellik ilişkisinin kurulabilmesiydi. 1992 den 1996'ya kadar yapılan çalışmalarda performans göstergeleri arasındaki nedensellik ilişkisinin nasıl gösterilebileceği üzerinde duruldu. Kurumsal karne de yapılan bu değişiklikleri Kaplan ve Norton performans ölçüm sisteminden stratejik yönetim sistemine dönüşüm olarak nitelendirmişlerdir. Kurumsal karne yaklaşımındaki bu evrim neticesinde boyutlara ait performans göstergelerinin belirlenmesinin ucu stratejiye kadar uzanan bir dizi sebep sonuç ilişkisinin sonucu olarak gerçekleşmesi gerekmektedir⁷¹. Kurumsal karne içindeki sebep sonuç ilişki zinciri dört boyutu da kapsamalıdır. Örneğin, yatırılan sermayenin getirisi finansal boyutta seçilmiş bir performans ölçütüdür. Bu sonuç göstergesini sağlayacak olan girdi göstergesi müşteri boyutundaki mevcut müşterilerin firmaya olan bağlılıklarından dolayı artan satışlar olacaktır. Bu nedenle müşteri sadakati de kurumsal karne içerisine müşteri boyutunda alınmalıdır. Lakin organizasyonlar müşteri sadakatini nasıl sağlayacaktır? Müşteri önceliklerinin analizi zamanında yapılan sevkiyatların müşteriler için çok değerli olduğunu ortaya koyar. Dolayısıyla müşteri sadakatini sağlamak için zamanında yapılan sevkiyatta performans göstergesi olarak kurumsal karne içerisinde yer almalıdır. Zamanında sevkiyatı gerçekleştirmek ise işletme iç süreçlerinden olan yüksek proses kalitesi ve düşük proses işlem süresiyle mümkün olacaktır. Peki, yüksek proses kalitesi ve düşük proses işlem nasıl sağlanacaktır? Bunun cevabı çalışanların eğitiminde gizlidir. Dolayısıyla çalışanların eğitimi de öğrenme ve büyüme boyutunda kurumsal karne içerisinde yer almalıdır. Sonuç olarak bakıldığında yatırılan sermayenin yüksek getiri sağlamanın yolunun çalışanların eğitiminden geçtiği bir dizi sebep sonuç ilişkisi kurularak gösterilmektedir. Nedensellik ilişkisine bir başka örnek de grafiksel olarak şekil 11 de görülmektedir.

Düzenli bir yapıda oluşturulmuş kurumsal karne organizasyon stratejisinin hikâyesini anlatmalıdır. Açık bir şekilde ifade edilmiş stratejik hedefler ve bu hedeflere

⁷¹ Othman, R., *Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings*, Management Decision Vol. 44 No. 5, 2006, p. 691

ait çıktı/sonuç performans göstergeleri ve bunların girdi/sürücü performans göstergeleriyle olan nedensellik ilişkileri stratejinin eyleme nasıl dönüştürüldüğünü gözler önüne sermelidir. Kurumsal karneyi oluşturan boyutlara ait hedefler özellikleri bakımından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Person performans göstergelerini sürücü/girdi ve sonuç/çıktı göstergeleri olarak ikiye ayırmaktadır. Person'a göre tüm finansal performans göstergeleri çıktı göstergelerdir. Buna karşılık öğrenme ve büyüme boyutuna ait tüm performans göstergeleri de girdi göstergelerdir. Aradaki iki boyuta ait olan performans göstergeleri ise girdi ve sonuç göstergeleri karışımıdır⁷².



Şekil 11 - Sebep-Sonuç ilişkisi (Josse 2005, s.60)

⁷² Person, a.g.e., s.76

1.8 Kurumsal Karne Uygulamalarında Strateji Haritalarının Yeri

Kurumsal karneyi oluşturan boyutlar, bu boyutlara ait stratejik hedefler ve performans göstergeleri ve bu hedefler ve göstergeler arasındaki nedensellik ilişkisinin kurulması önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bundan sonraki aşama strateji haritasının oluşturulmasıdır. Strateji haritaları kurumsal karnelerin önemli bir özelliğidir. Aynı yol haritaları gibi strateji haritaları da ulaşılması planlanan nihai varış noktasına nasıl varılacağını gösteren haritalardır⁷³. Strateji haritalarında stratejinin eyleme dönüştürülmesi süreci görselleştirilir. Kurumsal karne strateji haritalarındaki sebep sonuç bağlantıları entellektüel sermayede yapılan iyileştirmelerin finansal ve müşterilerle ilgili hedeflerde nasıl somut sonuçlar doğurduğunu gösterir⁷⁴. Strateji haritalarının en önemli özelliklerinden birisi bunların bir iletişim aracı olmasıdır. Organizasyon içerisindeki herkes strateji haritalarına bakarak stratejik hedeflerin neler olduğunu ve bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini bir sayfa içerisinde anlamalıdır. Niven strateji haritalarının hazırlanmasında şu noktaların akılda tutulmasını önermektedir⁷⁵:

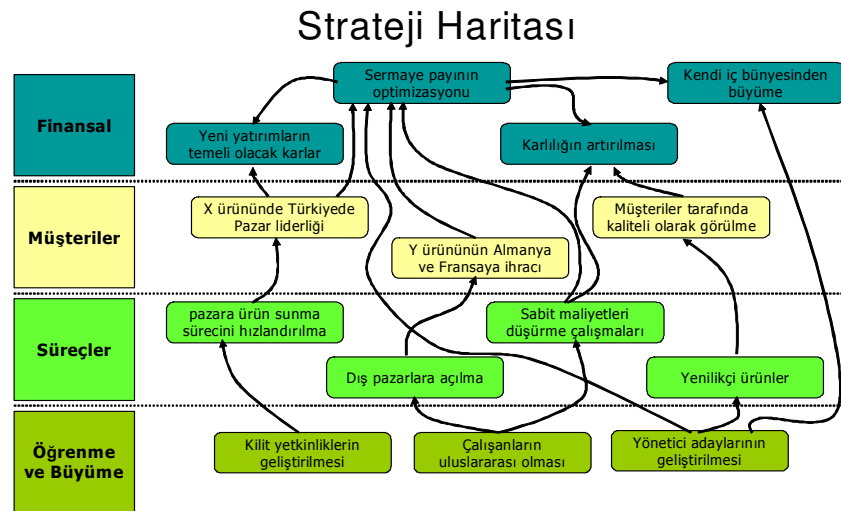
- Strateji haritaları stratejinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için her dört boyutta nelerin iyi yapılması gerektiğinin tek sayfalık grafiksel gösterimidir.
- Strateji haritaları başarı için kritik hedeflerin altını çizen açık, anlaşılır ve güçlü iletişim araçlarıdır.
- Strateji haritaları hazırlarken sorulması gereken soru dört boyutun organizasyon için uygun boyutlar olup olmadığıdır. Boyutların seçimi stratejinin nasıl hayata geçirileceği ve rekabette avantajın nasıl sağlanacağına bağlıdır.
- Strateji haritalarındaki finansal boyut hedefleri, hissedar değerleri, hâsılat artışı ve verimlilik konularına odaklanmalıdır.

⁷³ Person, a.g.e., s.50

⁷⁴ Kaplan-Norton, a.g.e. 2011, s.99

⁷⁵ Niven, a.g.e. 2006, s.139

- Müşteri boyutundaki hedeflerin oluşturulmasında, şu üç sorunun cevaplarının verilmesi gerekmektedir. Hedef müşteriler kimlerdir? Hedef müşteriler neyi beklemekte veya talep etmektedirler? Onlara sunulması planlanan değer önermesi nedir?
- İşletme iç süreçleri boyutunda ise yenilikçilik/inovasyon süreçleri, operasyonel süreçler ve müşteri yönetimiyle ilgili süreçlere dair hedeflerin görselleştirilmesi gerekir.
- Diğer üç boyutun girdilerini sağlayan öğrenme ve büyüme boyutuyla ilgili hedeflerde insan sermayesi, bilgi sistemleri ve organizasyonel yeterlilikle ilgili konuları içermelidir.
- Stratejik haritalardaki her girdi göstergesinin en az bir sonuç göstergesi ile her sonuç göstergesinin de en az bir girdi göstergesi ile nedensellik ilişkisinin kurulması gereklidir.
- Stratejik haritalarda bulunması gereken hedef sayısı ideal olarak dört boyut için toplamda 15 ile 20 arasındadır.
- Stratejik haritaların organizasyon içinde daha kolay anlaşılabilmesi için organizasyon kültürüne uyan şekil, renk ve logolarla hazırlanması gerekir.



Şekil 12 - Strateji Haritası (Friedag-Walter 2008, s.20)

Örnek A.Ş.					
Boyut	Hedef	Önem	Ölçüt	Hedef Değer	Birim
Finansal					
Finansal					
Finansal					
Finansal					
Müşteriler					
Müşteriler					
Müşteriler					
Müşteriler					
Süreçler					
Süreçler					
Süreçler					
Süreçler					
Öğrenme ve Büyüme					
Öğrenme ve Büyüme					
Öğrenme ve Büyüme					
Öğrenme ve Büyüme					

Şekil 13 - Kurumsal Karne Örneği (Friedag-Walter 2008, s.24)

Kurumsal Karne Örneği									
yesil	> 90%	Hedef A			Hedef B			Hedef C	
sari	70-90%	Planlanan	Gerçeklesen	%	Planlanan	Gerçeklesen	%	Planlanan	Gerçeklesen
kirmizi	<70%								
Finansal	Yil	Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü	
	2008			0%			0%		
	2009			0%			0%		
	2010			0%			0%		
	2011			0%			0%		
Müşteri	Yil	Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü	
	2008			0%			0%		
	2009			0%			0%		
	2010			0%			0%		
	2011			0%			0%		
İşletme iç süreçleri	Yil	Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü	
	2008			0%			0%		
	2009			0%			0%		
	2010			0%			0%		
	2011			0%			0%		
Öğrenme ve büyüme	Yil	Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü			Hedef performans büyüklüğü	
	2008			0%			0%		
	2009			0%			0%		
	2010			0%			0%		
	2011			0%			0%		

Şekil 14 - Kurumsal Karne Hedef Takibi (Friedag-Walter 2008, s.25)

2 STRATEJİDEN EYLEME KURUMSAL KARNE

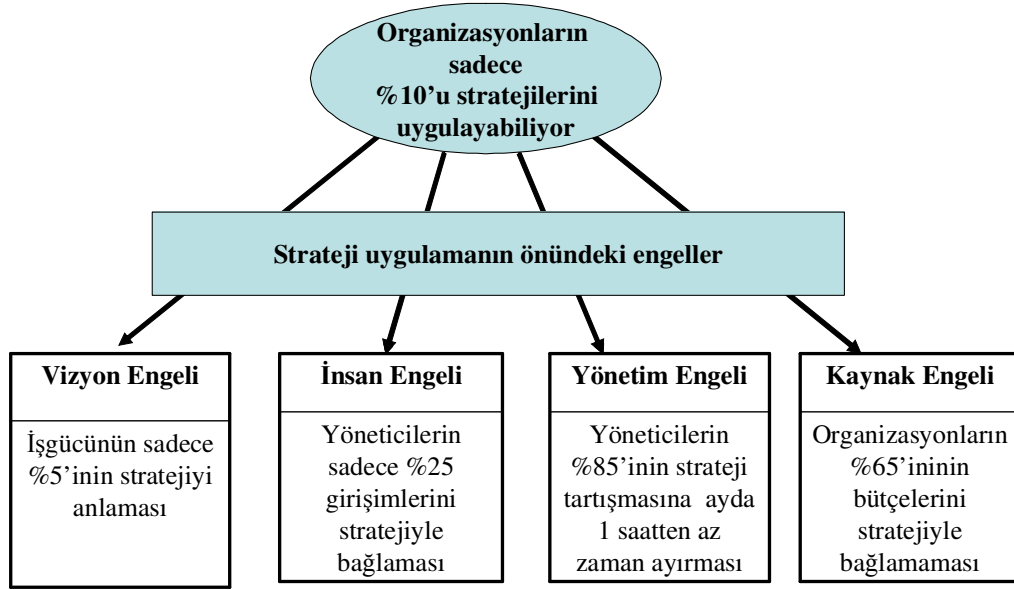
Teoriden pratiğe geçiş köprüsü olarak da değerlendirilebilecek bu bölümde işletmelerin kurumsal karne sistemine geçiş süreçleri adım adım ele alınacak, kurumsal karne uygulamalarının başarılı olması için dikkat edilmesi gereken noktalar değerlendirilecektir.. Kurumsal karne sisteminin Türkiye ve dünya da uygulanmasına yönelik yapılan çeşitli bilimsel çalışmalar ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi ile bir sonraki bölüm olan uygulama bölümüne geçiş yapılacaktır.

2.1 Stratejinin Uygulanmasının Önündeki Engeller

Stratejinin belirlenmesi üst yönetim tarafından olsa da uygulanması alt kademe çalışanlar tarafındandır⁷⁶. İşletme içerisinde performans sürekliliğini sağlamak için iki hususa dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki işletme içerisindeki herkes stratejiyi tam olarak anlamalı eylem ve davranışlarını bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Kaplan ve Norton'un üzerinde en çok durduğu noktalardan birisi olan 'Alignment' yani stratejiyle aynı doğrultuda olmanın en önemli koşulu stratejinin ne olduğunu bilmektir. İkinci önemli husus ise idari sürecin stratejiyle bağlantısının kurulmasıdır. Yönetim gurularından Niven'da bu noktalara işaret ederek organizasyonların sadece %10'unun stratejilerini uygulayabilmelerinin en önemli nedenlerinin stratejinin çalışanlar tarafından bilinmemesi, yöneticilerin sadece az bir kısmının eylemlerini stratejiyle ilişkilendirmesi, stratejik konuların tartışılmasına yeteri kadar vakit ayrılmaması ve bütçelerin genellikle stratejiden bağımsız bir şekilde oluşturulması olarak ifade etmiştir (Şekil 15). Bu engelleri aşma yönünde geliştirilen kurumsal karne sistemi oluşturma süreci organizasyonların yapılarına bağlı olarak uygulama da ufak tefek farklılık gösterse de ana hatlarıyla aynıdır. Sürecin ilk adımı bir şeylerin iyileştirilmesi gerektiğinin farkına varmak ve değişim sürecini başlatmaktır⁷⁷.

⁷⁶ Norton, David P, *Managing Strategy is managing Change* , Balanced Scorecard Report, Volume 4 Nr.1 January-February 2002, p.5

⁷⁷ Vohl, a.g.e., s.25



Şekil 15 - Strateji Uygulamanın Önündeki Engeller (Niven 2005, s.11)

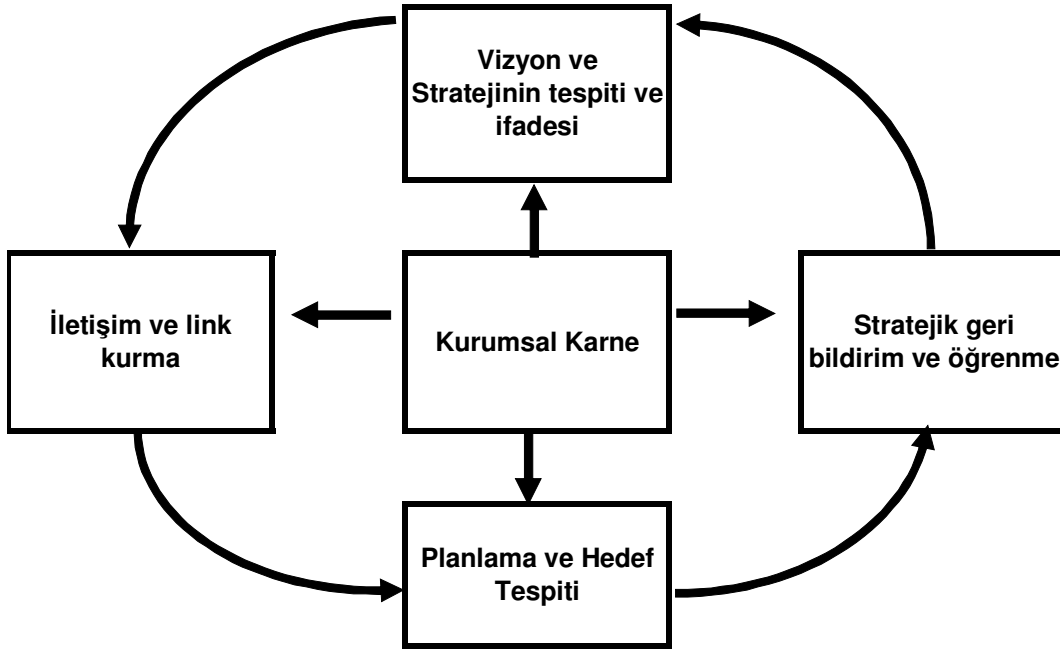
2.2 Kurumsal Karne Uygulama Yol Haritası

Kurumsal karne uygulamasına geçiş süreci organizasyonlar için bir değişim projesidir. Bu sürecin en önemli prensibi iletişimdir. Kurumsal karne uygulamasının başlaması ve sürekli bir stratejik yönetim mekanizması olarak kullanılması işletme içi şeffaflık ve iletişim temeline dayanır⁷⁸. İşletmenin tüm çalışanlarını bu yeni yöntem hakkında zamanında bilgilendirmek, hedefler, süreç ve sonuçları hakkında haber vermek hatta bazen tartışmaya açmak başarılı bir değişim yönetiminin en önemli parçalarındandır. Ancak bu şekilde değişim sürecinden etkilenenler değişim sürecinin katılımcısı haline gelirler.

İkinci önemli prensip ise sürekliliktir. Kaplan ve Norton'un stratejinin eyleme dönüşümü sloganıyla geliştirdikleri kurumsal karne yaklaşımının başlangıç noktası vizyon ve stratejinin tespit edilmesi ve açıklanması olan döngüsel bir süreçtir⁷⁹ (Şekil 16).

⁷⁸ Vohl, a.g.e., s.24

⁷⁹ Kaplan-Norton, a.g.e. 1996, s.196



Şekil 16 - Stratejik Uygulama İçin Farklı Bir Yönetim Sistemi (Kaplan-Norton, s.197)

Tüm bu prensiplerin başarılı şekilde hayata geçirilmesi için kurumsal karne uygulamasına geçişte işletme içerisinde bir proje ekibi kurulması gereklidir. Üst yönetimin tam desteğini alacak olan bu proje ekibinin liderliğine işletmenin süreçlerine vakıf, mevcut performans yönetim sisteminin artı ve eksi yönlerini bilen bir yönetici seçilir. Proje lideriyle beraber seçilecek proje ekibi, proje zaman planlaması ve proje için ayrılacak bütçeyle kurumsal karne uygulama sürecinin ilk aşamasına geçilir.

2.2.1 Vizyon ve Stratejinin Tespiti ve İfadesi

Kurumsal karne uygulama sürecinin ilk aşaması olan vizyon ve stratejilerin tespiti, aynı zamanda bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biri olan tavandan tabana prensibinin bir parçasıdır. Ulaşılması hedeflenen nokta, vizyon ve bu hedefe ulaşmada izlenecek yolun, strateji, tespiti sürecin en üst noktasıdır ve üst kademe yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Bu aşamada proje ekibi, işletme sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ile birlikte işletme vizyonu, felsefesinin ne olduğunu, pazarda hangi pozisyona ulaşılmasının hedeflendiğini belirlerler. Nasıl bir stratejinin izleneceği ve rakiplerden nelerin farklı yapılması gerektiğinin belirlenmesi de yine üst düzey yöneticilerin

görevleridir. Stratejinin geliştirilmesi süreci genellikle iç ve dış çevre şartlarının değerlendirildiği stratejik analiz , orijinal adıyla swot analizi, yapılmasıyla başlar⁸⁰. SWOT Analizi, bir planın geliştirilmesi veya bir sorunun çözümü amacıyla, bir kurumun veya işletmenin güçlü yanlarını belirleyerek bunları en uygun fırsatlarla eşleştiren, zayıf ve tehdit edici yönleri azaltmayı hedefleyen sistematik bir planlama (stratejik planlama) aracıdır (Şekil-17). SWOT Analizi yaparken izlenecek işlem sırasının ilk basamağını, **beyin fırtınası** oluşturur. Beyin fırtınası, bir grup içindeki bireylerin, ilgilenilen sorun veya konu hakkındaki görüşlerini, çözüm önerilerini veya fikirlerini, kişisel olarak ayrı ayrı açıklamaları için uygulanan bir iletişim ve fikir üretim aracıdır. Bu bağlamda bir kaç gün süren strateji tespiti çalıştaylarında işletme üst ve orta kademe yöneticileri, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarının ne gibi fırsatları ne gibi tehditleri içerdiğini detaylı bir şekilde tartışırlar. Beyin fırtınasının başarılı olması için katılımcıların işletme içindeki hiyerarşik pozisyonları ne olursa olsun görüşlerini açık bir şekilde dile getirmeleri gereklidir.

İç etkenler	Strengths	İncelenen işletme, kuruluş veya teknik sürecin güçlü yanları
	Weakness	İncelenen işletme, kuruluş veya teknik sürecin zayıf yanları
Dış etkenler	Opportunities	Dış çevrenin sunduğu fırsatlar
	Threats	Dış çevreden kaynaklanan tehditler

Şekil 17 - SWOT Analizi

SWOT Analizi sonucunda güçlü yönlerin nasıl daha da geliştirilebileceği, zayıf yönlerin nasıl azaltılıp mümkünse yok edilebileceği, fırsatların ve şansların nasıl farkına varılıp bunların nasıl değerlendirileceği, risk ve tehditlerin nasıl engelleneceği yönünde fikirler geliştirilir. Bu fikirlerin vizyon ile bağlantısının kurulması ile oluşan yollar stratejik hedefleri oluştururlar⁸¹. Harvard Üniversitesinden strateji gurusu Michael Porter'ın da işaret ettiği gibi ” stratejinin önemi eylemlerde yatmaktadır, eylemler ya

⁸⁰ Fernandes, K.J. – Raja, V. – Whalley, A., *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization*, Technovation 26 (2006), p. 628

⁸¹ Vohl, a.g.e., s.118

rakiplerin yaptıkları şekilden farklı yapılmalı, ya da rakiplerin yaptıklarından tamamen farklı eylemler yapılmalıdır”⁸².

Stratejik hedefler neyin, ne zaman, nasıl yapılacağını açıkça ifade etmelidir. Örnek olarak:

“Daha lokalize olmuş dağıtım merkezleriyle sevkiyat sürelerinin gelecek altı ay sonunda %15 oranında azaltılması” tam olarak ve açıkça ifade edilmiş bir stratejik hedefdir.

2.2.2 İletişim ve kurumsal karne ile kişisel hedefler arasında link kurulması

Stratejiler hayata geçirilebildikleri zaman bir anlam taşırlar. Bu nedenle dinamik ve rekabetin giderek yoğunlaştığı iş dünyasında stratejinin hızlı ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Lakin strateji, organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından bilindiği takdirde hayata geçirilebilir⁸³. Çalışanlarla vizyon ve stratejiyle ilgili iletişim kurulması çalışanların hem beyinlerine hem kalplerine hitap edecek bir iç pazarlama kampanyası gibi görülmelidir. 21. yüzyılın bilgi ekonomisi yöneticilerden bunu beklemektedir. Kaplan ve Norton’a göre iletişim süreci eğitimle başlar⁸⁴. Eğitimle çalışanlarda stratejinin farkındalık yaratılması amaçlanır. Eğitim süreci çalışanları stratejiyi anlayıp anlamadıklarının testi ile devam eder. Bir sonraki aşama çalışanların stratejiye olan inançları (strateji sadakati) kontrol edilir. Son olarak da çalışanların kaç tanesinin diğerlerine strateji misyonerliği yaptığı belirlenir. İletişimin organizasyonel başarıda önemli bir kaldıraç olduğu aşikârdır. Vizyon ve stratejiyi anlamadan çalışanlar işlerini stratejinin etkin uygulanmasına katkı sağlayacak şekilde ayarla(ya)mazlar. İletişim kanallarından bazıları şunlardır:

Birebir/yüz yüze iletişim

- Kısım/Departman toplantıları
- E-Mail

⁸² Evans, Matt H., *Course 11: The Balanced Scorecard*, Excellence in financial management, February 2002, p.6

⁸³ Gaiser, Bernd – Greiner, Oliver, *Balanced Scorecard: Von der Mode zur Kunst* Erfolgreiche Strategien brauchen eine effektive Balanced Scorecard, Horwarth& Partners 2002, p.2

⁸⁴ Kaplan-Norton, a.g.e. 2001, s.216

- Video Konferansı
- Mektuplar
- Broşürler
- Raporlar
- Bültenler

Söylemek karşıdakinin anladığı anlamına gelmediği gibi, anladığı doğru anladığı anlamına, doğru anladığı ise uygulayacağı anlamına gelmez. Bu nedenle organizasyonun üst seviye stratejik hedef ve ölçümlerinin her bireyin organizasyonel hedeflere ulaşmada katkı sağlayacağı eylemlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Örneğin işletme kurumsal karnesi müşteri boyutundaki zamanında sevkiyat hedefi, üretim bölümü çalışanları için darboğaz makinelerde tip dönme sürelerinin azaltılması şeklinde çevrilebilir. Finansal hedeflerin alt hedeflere kırılması nispeten daha kolay olsa da müşteri memnuniyeti, bilgi sistemleri etkinliği gibi finansal olmayan hedeflerde bunu gerçekleştirmek daha zordur. Kurumsal karne girdi ve çıktı göstergeler arasında sebep sonuç ilişkisi kurabilme özelliği sayesinde bu zorluğun üstesinden gelinmesini sağlar (şekil 18).

1- Seviye İşletme	Hedef (ne?)	Önlem (nasıl?)		
	İhracatı artırmak	İspanyol bir firmayla işbirliği yapmak		
2- Seviye Departman		Hedef (ne?)	Önlem (nasıl?)	
		İspanyol bir firmayla işbirliği yapmak	İspanya da pazar araştırması	
3- Seviye Çalışan			Hedef (ne?)	Önlem (nasıl?)
			İspanya da pazar araştırması	Fuarlarda kontakt kurarak

Şekil 18 - Organizasyonel Hedef, Kişisel Hedef Bağlantısı (Vohl, s.134)

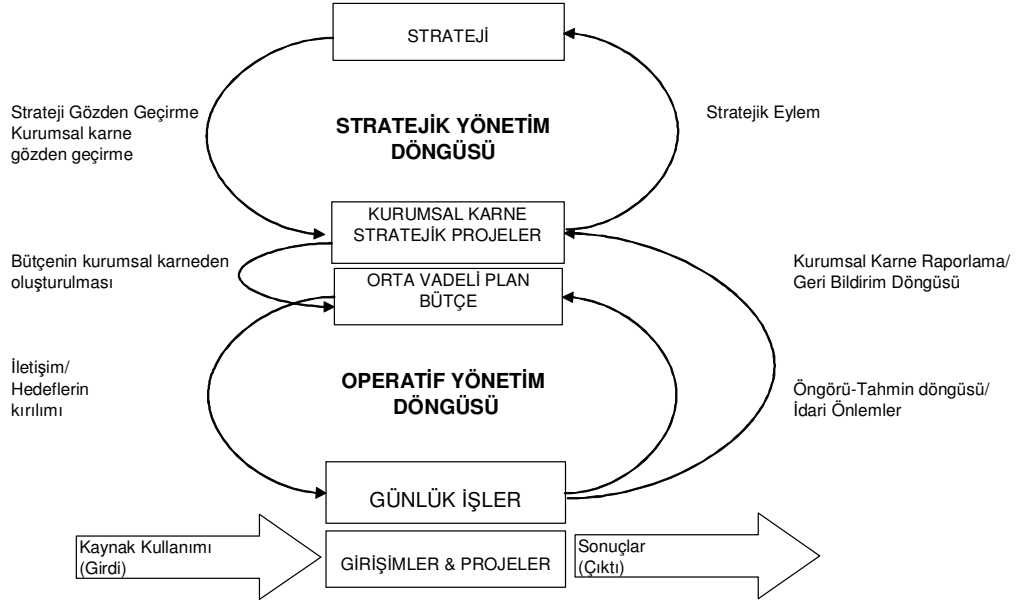
Stratejik yönetim konusunda şirketlere danışmanlık yapan Horvath&Partners firmasının kurumsal karne kullanımı ile ilgili değişik sektörlerden 125 firmayla 2008 yılında yaptığı bir çalışmanın sonucuna göre katılımcıların %75'i kurumsal karne uygulaması sayesinde işletme hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında tutarlılığın sağlandığını ifade etmişlerdir⁸⁵.

2.2.3 Planlama ve hedef tespiti

3. Aşama bütçeyi stratejiye entegre etmektir. Bir önceki kısımda anlatılan sadece çalışanların organizasyon hedefleriyle aynı yöne doğru getirilmesi yeterli değildir, aynı zamanda organizasyonun diğer kaynaklarının da stratejik hedefler doğrultusunda verimli kullanılması önemlidir (Şekil-19). Bunun nasıl gerçekleştirileceği yönünde Kaplan ve Norton dört aşamalı bir plan önermektedirler⁸⁶.

⁸⁵ Good, Daniel, *Das Geheimnis erfolgreicher Strategien*, Controlling: Scorecard das Themenmagazin für Führungskräfte, Horwarth& Partners 2009, p.11

⁸⁶ Kaplan-Norton, a.g.e. 1996, s. 224



Şekil 19 - Entegre Yönetim Döngüsü (Horwarth & Partner 2009, s.11)

Birinci aşamada yöneticiler stratejik hedeflere ulaşılması yönünde belirlenen önlemler için çalışanların benimseyip kabul edecekleri zorlu hedefler belirlemelidirler. İkinci aşamada belirlenen hedeflerle mevcut performans arasındaki boşluğu kapatmak için hangi stratejik girişimlerin yapılması gerektiği tespit edilmelidir. Stratejik önemi olmayan konular elenmeli, organizasyon kaynaklarının sadece belirlenen stratejik önemi olan faaliyetlere ayrılması sağlanmalıdır. Bir sonraki aşama ise organizasyon içerisindeki sinerji potansiyelinin tespiti gerekmektedir. Son olarak belirlenen işletme kaynaklarının ve bütçenin belirlenen operatif girişimlerle ve projelerle bağlantısı kurulur.

2.2.4 Stratejik geribildirim ve öğrenme

Organizasyonun stratejisini, çalışanlarını kaynaklarını aynı yöne getirmek organizasyonun stratejik hedefler doğrultusunda harekete geçmesini sağlar. Bundan sonra faaliyetlerin, performans sonuçlarının izlenmesi ve hedeften sapılmamasının sağlanması yöneticilerin görevlerindedir. Bununla birlikte tespit edilen stratejinin ve stratejik hedeflerin halen geçerli olup olmadığını belirlemekte stratejik odaklı organizasyon yöneticilerinin gözden geçirmesi gereken noktalardandır. Neticede strateji

belirli ölçüde hipotezlere dayanır ve hipotezler sadece varsayımlardır. Varsayımların da doğruluğu sürekli olarak kontrol edilmesi gerekir. Bu nedenle yüksek performans hedefleyen organizasyonlar hedefe ulaşma yönünde sürekli geri bildirim ihtiyacı duyarlar. İletişim gurusu Stephen Covey'in de dikkat çektiği şekilde insanlar ve özellikle yöneticilerin büyük bir kısmı işlerin doğru yapılıp yapılmadığının kontrolüne, doğru işlerin yapılıp yapılmadığının kontrolünden daha çok vakit ayırmaktadırlar. Stratejik geri bildirim ve öğrenme sayesinde işlerin doğru yapılması ve doğru işlerin yapılması arasında ki denge sağlanır. Denge kurumsal karne yaklaşımının en önemli özelliklerinden birisidir.

2.3 Başarılı Bir Kurumsal Karne Uygulaması İçin Gerekli Koşullar

Her değişim sürecinde olduğu gibi kurumsal karne uygulamasına geçişte de başarı için bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Bu noktalarda yaşanacak eksiklikler, karışıklıklar kurumsal karnenin organizasyon içerisinde tam olarak benimsenmemesi, kabul görmemesine yol açacaktır. İşletmenin stratejisi en başta ne kadar başarıyla belirlenmiş olursa olsun uygulamada çıkacak sorunlar stratejinin eyleme dönüşmesini engelleyecektir.

2.3.1 Uygulamanın amacının açıklanması

Kurumsal karne yaklaşımının Japon firmalarında uygulanmasıyla ilgili yaptıkları çalışmada Morisawa ve Kurosaki kurumsal karneyi başarıyla uygulayan işletmelerin %52'sinin başarı nedeni olarak kurumsal karne uygulamasına geçiş amacının doğru olarak açıklanması şeklinde belirtmişlerdir⁸⁷. Kurumsal karne çalışanlar tarafından performanslarının ölçüm sisteminden daha öte, bir stratejik iletişim aracı, bir organizasyonel öğrenme aracı olarak algılandığında benimsenme ve başarılı olma şansı çok daha yüksek olacaktır. Çalışanlar yaptıkları işlerinin sonuçlarının işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmaya katkı sağladığını gördükleri ölçüde daha verimli çalışırlar. Bu nedenle kurumsal karne uygulamasına geçiş nedenleri, proje ekibi ve yöneticiler tarafından değişik iletişim araçlarıyla doğru bir şekilde anlatılmalıdır.

⁸⁷ Morisawa, Toru, - Kurosaki, Hiroshi, *Using the balanced scorecard in reforming corporate management systems*, Nomura Research Institute Papers, No.71, December 2003, p.7

2.3.2 Üst yönetimin katılımı ve desteği

Başarı yolundaki en önemli noktalardan birisi bu değişim sürecine üst yönetimin sahip çıkması ve kurumsal karneye geçiş sürecine ve proje ekibine desteğini açıkça ifade etmesidir. Üst yönetimin katılımı, desteği ve sürece sahip çıkması çalışanlarında aynı şekilde sürecin bir parçası olmasına katkı sağlayacaktır. Morisawa ve Kurosaki yine aynı çalışmada üst yönetimin katılımı ve desteğinin %62 oranında başarıya katkı sağladığını belirlemişlerdir. Üst yönetimin katılımının ve desteğinin en önemli koşulu üst yönetimin sadece finansal göstergelere dayanan bir performans yönetimi sistematığının yetersizliğine ve bu yetersizliğin kurumsal karne uygulamasıyla giderileceğine inanmasından geçmektedir.

2.3.3 Önemli işlere öncelik verilmesi

Rekabet şartlarının giderek ağırlaşmasıyla birlikte işletmeler sürekli daha az kaynakla daha fazlasını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla önceliklerin doğru olarak belirlenerek hem parasal açıdan hem insan kaynakları açısından mevcut kaynakların doğru ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Strateji birçok kez değinildiği üzere, neyin yapılmasından daha çok neyin yapılmamasıyla ilgilidir. Stratejik hedeflerin doğru olarak belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusundaki eylemlerin gerçekleştirilmesi kurumsal karne uygulamasının amaçlarındandır. Stratejik hedeflerle arasında sebep sonuç ilişkisi kurulamayan operatif eylemler tespit edilip, bunların elimine edilmesi gerekmektedir.

Bu nokta da bir başka önemli konu performans göstergelerinin doğru seçilmesidir. Organizasyonların en sık yaptığı hatalardan birisi ölçmeleri gereken performans göstergeleri yerine ölçebildikleri performans göstergelerini seçmeleri ve bunlara ağırlık vermeleridir. Oysa performans göstergeleri stratejik hedefler doğrultusunda belirlenmelidir. Kurumsal karne uygulamasının başarılı olmasının en önemli şartlarından birisi budur.

2.4 Dünyada ve Türkiye’de kurumsal karne uygulaması

2.4.1 Dünyada kurumsal karne uygulaması

Uluslararası bir danışmanlık şirketi olan Bain & Company firması 1993 yılından günümüze değişik yönetim araçlarının kullanımı ve performansının ölçülmesi yönünde bir çalışma yapmaktadır. Bu çalışmanın amacı işletme yöneticilerine kullanmakta oldukları mevcut yönetim araçlarının farklı sektörlerde ve dünyanın değişik yerlerindeki kullanımı ve sonuçları hakkında bilgiler sunmaktır. Bu şekilde yöneticilere performansı artırma yolunda doğru yönetim araçlarının belirlenmesi, seçimi ve uygulanması yönünde ihtiyaç duydukları enformasyonu temin edilmesi planlanmaktadır. 2009 yılına kadar geçen 16 yıl içinde Bain firması 70 ülkeden 9933 işletmenin katıldığı toplam 13 anket uygulaması gerçekleştirmiştir. 2009 yılı raporu için Bain firmasının anketine geniş bir katılımı uluslararası çapta yaklaşık 1430 yönetici katılmıştır. Bain firmasının uzman danışmanları ayrıca birçok yönetici ile yüz yüze görüşerek istenen performansa ulaşım yönünde en etkin olarak belirlenen 25 yönetim aracının sıralamasını gerçekleştirmektedirler. Kurumsal karne geniş bir çerçevede kullanım alanı bulan bir yönetim aracı olarak ilk kez 1996 da Bain firmasının anketinde yer almıştır.

Mayıs 2009 da yayınlanan 2008 yılı raporu dünyanın birçok yerinde ve birçok sektörde kurumsal karne uygulamasının önemini ve etkinliğini bir kez daha ortaya koymuştur. 2008 yılı raporuna göre⁸⁸,

- kurumsal karne en çok kullanılan yönetim araçları içinde %53 lük kullanım oranıyla altıncı sırada yer almaktadır.
- kurumsal karne kullanan işletmeler en memnun kalınan yönetim araçları içerisinde kurumsal karneyi sekizinci sırada değerlendirmişlerdir.
- kurumsal karne kullanım oranının 2009 yılında %16’lık artışla işletmelerin %69 unda kullanılması beklenmektedir.

⁸⁸ DiMartino, Karen, *Balanced scorecard sticks*, Paladium Group Inc. 2009

- kurumsal karne kullanım cirosu 2 milyar doların üstünde olan büyük işletmelerde 2009 yılı içerisinde önemli oranda artarak %61 'den %75'e çıkması beklenmektedir.
- kurumsal karne kullanım cirosu 600 milyon doların altında olan küçük işletmelerde 2009 yılı içerisinde önemli oranda artarak %41 'den %63'e çıkması beklenmektedir
- kurumsal karne uygulaması küresel olarak artmakla birlikte özellikle Latin Amerika'da 2009 yılındaki kullanım oranının %56'dan %72'e çıkması beklenmektedir.
- kurumsal karne kullanım oranı en yüksek olan sektörler sıralamasında kimya endüstrisi, metal endüstrisi, tüketici ürünleri, yiyecek içecek sektörü ön sıralarda yer almaktadır.
- kurumsal karne kullanımı memnuniyet sıralamasında bio-teknoloji endüstrisi, sağlık bakımı endüstrisi ve hizmetler sektörü ön sıralarda yer almaktadır.

Rapor yılı	Kurumsal Karne kullanımı		Kurumsal karne memnuniyet sıralaması
	%	Sıralama	
2008	53%	6.	8.
2006	66%	12.	21.
2004	57%	13.	18.
2002	62%	16.	8.
2000	36%	14.	5.
1999	40%	14.	13.
1998	38%	19.	13.
1997	46%	15.	5.
1996	39%	15.	7.

Tablo 4 - Dünyada Kurumsal Karne (BSC) Kullanımı

Coğrafik olarak kurumsal karne kullanımı	2008 kullanımı	2009 beklenen kullanımı	2008-2009 Değişim
Küresel	53%	69%	16%
Kuzey Amerika	49%	63%	14%
Avrupa	54%	68%	14%
Asya-Pasifik	52%	69%	17%
Latin Amerika	56%	72%	16%

Tablo 5 - Coğrafik Olarak Kurumsal Karne (BSC) Kullanımı

İşletme büyüklüğüne göre kurumsal karne kullanımı	2008 kullanımı	2009 beklenen kullanımı	2008-2009 Değişim
Büyük ölçekteki işletmeler (> 2 Milyar \$)	61%	75%	14%
Orta ölçekteki işletmeler (600 Milyon \$ - 2 Milyar \$)	54%	66%	12%
Küçük ölçekteki işletmeler (<600 Milyon \$)	41%	63%	22%

Tablo 6 -İşletme Büyüklüğüne Göre Kurumsal Karne (BSC) Kullanımı

2.4.2 Türkiye’de kurumsal karne kullanımı

Kurumsal karne uygulaması, Türkiye’de de farklı iş kollarındaki birçok işletme tarafından kabul görmüştür ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. 2004 yılı sonunda Yrd. Doç.Dr. Coşkun tarafından Türkiye’deki en büyük 500 sanayi işletmesinde uygulanan kurumsal performans ölçüm ve yönetim yöntemleri ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre⁸⁹, Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinin %18,69’u kurumsal karne yöntemini kullanmakta, %15,89’u ise kurumsal karne kullanmayı planlamaktadır. Kurumsal karne kullanan işletmelerin %65’inin bu yöntemi son 3 yıl içinde kullanmaya başlamış olması, Türkiye için çok yeni olmasına rağmen, kurumsal karne kullanımının hızlı bir şekilde artmakta olduğunu göstermektedir. Kurumsal karne kullanmayan işletmelerin yöneticilerinden %39,71’i gibi büyük bir oranının bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmamaları, kurumsal karne konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir. 500 büyük sanayi işletmesinin en büyük 200’ünde kurumsal karne kullanım oranının, daha alt

⁸⁹ Coşkun , A., *Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye’deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Vol. 8, No. 1, p. 136, Mart 2006

sıralardaki işletmelere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Özel sektörde kurumsal karne kullanımının daha yaygın olduğu, ancak birçok kamu işletmesinde de kurumsal karne kullanımının planlandığı belirlenmiştir. Yerli-yabancı ortaklığı olan işletmelerde kurumsal karne kullanımı, tamamı ile yerli veya yabancı olan işletmelere göre daha yaygındır. Metal ana sanayii ile içki ve tütün sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal karne kullanımında ve kullanılmasının düşünülmesinde en önde oldukları belirlenmiştir. Kurumsal karne kullanan veya kullanmayı düşünen işletmelerin oranının en yüksek olduğu il, Bursa'dır. Büyük sanayi işletmelerinde kurumsal karne kullanımına başlamanın en önemli nedeni, bu yöntemin toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak uygulanabilmesidir. Kurumsal karne kullanımının ikinci önemli nedeni ise, yeni bir yöntem olduğu için tercih edilmesidir. Kurumsal karne kullanan büyük sanayi işletmelerinde, hazır bilgisayar programı kullanımı çok düşük bir orandadır. Bu işletmelerin çoğunluğu kurumsal karne uygulamalarında bilgisayardan yararlanırken, kendi geliştirdikleri bir bilgisayar programını kullanmayı tercih etmektedir. Kurumsal karne kullanan işletmeler, bu yöntemden çok memnundurlar. Kurumsal karne kullanan işletmeler, bu yöntemi diğer işletmelere de önermektedirler. Bu işletmeler, kurumsal karne uygulamasından beklediklerinden çok daha fazla fayda sağladıklarını belirtmektedirler. Kurumsal karne, bu işletmelerin yönetim anlayışında önemli bir yere sahiptir. Kurumsal karne sonuçları, şirket stratejileri oluşturulurken dikkate alınmaktadır. Bu işletmelerde çalışanlar için hedefler belirlenirken, kurumsal karne ile uyumlu olmasına dikkat edilmektedir. Büyük sanayi işletmelerinde çok önem verilen kalite uygulamaları, kurumsal karne ile uyumlu olarak uygulanmaktadır. Kurumsal karne kullanılan işletme birimleri, işletmenin kurumsal karne kullanılmayan birimlerinden daha etkin çalışmaktadır. Kurumsal karne kullanan işletmelerin yöneticileri, "gerekli bilgilerin elde edilmesinin zorluğundan dolayı, kurumsal karnenin sağlıklı olarak uygulanamayacağı" ve kurumsal karne uygulanmasının çok zor olmasına rağmen faydasının çok az olduğu" görüşlerine katılmamaktadırlar. Kurumsal karne kullanan büyük sanayi işletmelerinde, performans sonuçları ile ödüllendirme sisteminin doğrudan birbirine bağlanması henüz tam olarak sağlanamamıştır. Kurumsal karne kullanan büyük sanayi işletmelerinin yöneticileri, kurumsal karne kullanımı sayesinde, stratejik önceliklerin belirlenmesini, stratejik hedeflerin konulması ve çalışanların

stratejilerle aynı yöne yönlendirilmesi ve stratejilerin planlama ve bütçeleme ile bağının kurulması amaçlarına önemli ölçüde ulaşmışlardır. Ayrıca, organizasyonel sinerji oluşturulması, stratejik bir yönetim sisteminin kurulması ve organizasyonun stratejilerle aynı yöne yönlendirilmesi amaçlarına da kısmen de olsa ulaşılmıştır. Türkiye'deki kurumsal karne yöntemini kullanan işletmelerin uygulamalarına bakıldığında; performans yönetiminde kurumsal karne yaklaşımına yer verilmesinin, büyük sanayi işletmelerine yararlar sağlayacağı görülmektedir.

3 ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

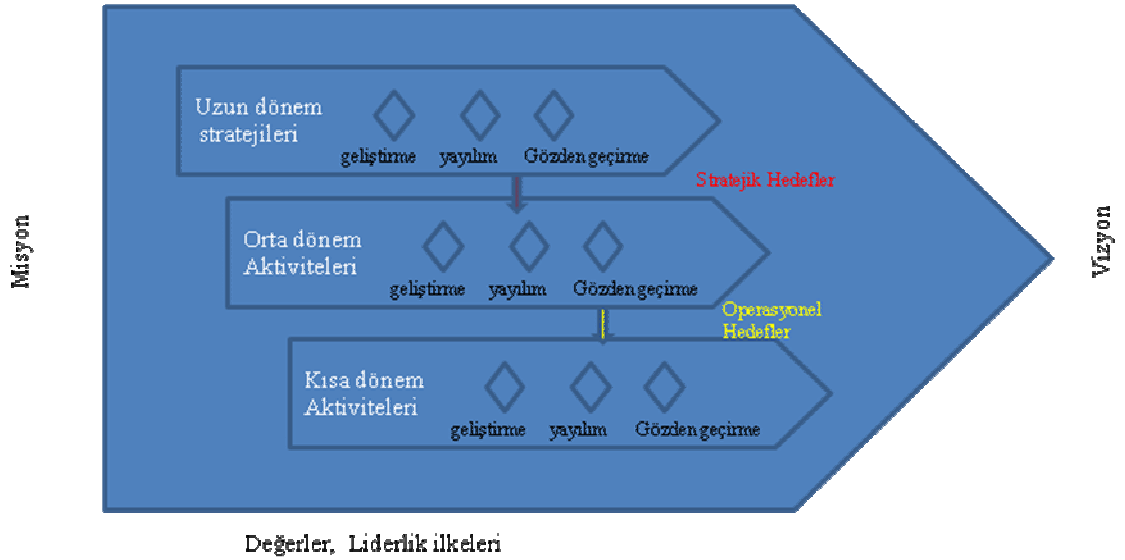
Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulduğu 1992 yılından bugüne kadar hem ticari alanda faaliyet gösteren işletmeler, hem de değişik devlet kuruluşlarında büyük ölçü de kabul gören ve geniş kullanım alanı bulan kurumsal karne yaklaşımının üretim sektöründe faaliyet gösteren, dünyanın en büyük otomotiv yan sanayilerinden birindeki uygulama şekli bu bölümde özetle açıklanacaktır.

3.1 İşletmenin Kısa tanımı

Uygulamaya konu olan işletme grubu dünyanın önde gelen teknoloji ve hizmet tedarikçilerindedir. 19. Yüzyılın sonlarında kurulan ve otomotiv, endüstriyel teknoloji, tüketici eşyaları ve inşaat teknolojileri alanlarında faaliyet gösteren grubun dünyanın 5 kıtasında, 60 ülkede yaklaşık 250.000 çalışanı vardır. 2008 yılı cirosu 45 Milyar Euro olan grup, her yıl cirosunun yaklaşık %8'ini araştırma geliştirme faaliyetlerine ayırmaktadır. Bugün %92 oranında vakfa ait olan grubun %8 hisseleri kurucu aile üyelerine aittir. Faaliyet gösterdiği alanlarda yaşam kalitesini yükseltme yönünde yenilikçi ürünleri piyasaya sunan grubunun sloganı da 'yaşam için teknoloji'dir. Türkiye'de 1910 yılında ilk faaliyetlerine başlayan grup 1972 yılında Bursa'da açtığı fabrikasıyla üretim faaliyetlerine başlamıştır. 1990'lı yıllarda toplam kalite yönetimi uygulamasıyla başlayan büyüme stratejisi, 2000'li yıllarda EFQM mükemmellik modeli ve kurumsal karne uygulamalarının devreye alınmasıyla ve merkezi yönetimin yatırım desteğiyle Bursa fabrikasının 2008 yılında yaklaşık 5000 kişinin çalıştığı bir üretim ve geliştirme merkezi olmasını sağlamıştır. Son on yıl içerisinde çalışan sayısının üç kattan fazla artması belirlenen stratejinin sadece kâğıt üstünde kalmayıp eyleme tam olarak dönüştürüldüğünün bir göstergesidir. Yine aynı dönem içerisinde cironun yedi kat artmış olması çalışan verimliğindeki artışı ifade etmektedir. Bütün bu gelişmelerin temelinde iyi belirlenmiş strateji, bu stratejiyi eyleme dönüştürülmesini sağlayan lider ve yönetici kadroları ve kişisel hedeflerinin işletmenin stratejik hedefiyle uyumlu olması gerektiğinin bilincinde olan kalifiye iş gücü yer almaktadır. Grubun gözdesi olarak görülen Bursa fabrikası 2003 ve 2008 yıllarında olmak üzere iki kez Avrupa kalite büyük ödülünü alarak Avrupa'nın saygın firmaları arasında yerini almıştır.

3.2 Strateji Yönetim Süreci

Strateji yönetimi, yönetim süreçleri altında yer alan iş süreç modelindeki süreçlerden en önemlisidir. Strateji yönetimi, ürün geliştirme, tedarik yönetimi, üretim ve sevkiyat süreçlerinden oluşan operasyonel süreçlerin temelini oluşturmaktadır. Operasyonel süreçlerdeki hedefler stratejik hedeflerden doğmaktadır. Aynı şekilde işletme içerisindeki insan kaynakları gelişimi ve yönetimi, finans ve yönetim muhasebesi süreci, bilgi ve bilgi birikimi yönetimi gibi destek süreçlerindeki hedeflerde işletmenin stratejik hedefleriyle uyum içindedir. İşletmenin stratejik yönetim sürecinin temelini işletme değerleri ve liderlik ilkeleri oluşturmaktadır. Paydaş ihtiyaçları ve işletme misyonunu da göz önünde bulundurularak, uzun dönem stratejilerinin, orta ve kısa dönem aktivitelerinin hedefleri ile belirlenen uzun vadeli vizyona 'Vizyon 2014' ulaşılması hedeflenmektedir (şekil 20).



Şekil 20 - Strateji Yönetim Süreci

3.3 Misyon, Vizyon, Değerler ve Liderlik İlkeleri

İşletmenin misyonu dünya pazarına, ekonomik olarak geliştirilmiş ve üretilmiş dizel ve benzin ürünlerinin ve lojistik hizmetlerin en iyi kalitede sunulması olarak

belirlenmiştir. İşletmenin vizyonu ise vizyon 2014 adıyla tanımlanmış ve 2007 yılında belirlenmiştir. Vizyon 2014 üç bölümden oluşmaktadır:

- sürekli gelişmeyi ilke edinmiş, istekli, toplum ve çevreye karşı sorumlu çalışanlarımızla fark yaratıyoruz.

- Tüm süreçlerimizde 0-hata ile çalışarak müşterilerimizi yalın ve verimli süreçlerimizle cezp ediyoruz.

- Maliyetlerimizle pazarımızda rekabetçiyiz, yenilikçi ürünler ve hizmetlerle cazibemizi korumaya devam ediyoruz.

İşletmenin değerleri ise vizyona paralel şekilde işletmenin geleceğini garanti almayı sağlayacak ve işletmenin uluslararası yapısına uygun olan sosyal ve ekonomik değerleri içermektedir. Bunlar :

- Gelecek ve sonuç odaklılık
- Sorumluluk ve inisiyatif
- Değişim isteği
- Karşılıklı güven
- Adil ve yapıcı davranış
- Güvenirlilik ve kanunlara saygı
- Kültürler arası duyarlılık

İşletme içerisindeki tüm yönetici kadronun altına imzasını attığı yönetici ilkeleri ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- Şirket değerlerini benimserim
- Şirket politika ve stratejileri çerçevesinde düşünür ve davranırım
- Başarıyı ancak tüm çalışanlarımızla beraber yakalayabilirim
- Gerekli değişimleri başlatırım ve yönetirim
- Kendime, aileme ve topluma karşı sorumluyum

Tüm kar amaçlı işletmelerde olduğu gibi Bursa'daki fabrikanın da nihai hedefi karlılıktır. Bu hedef varoluş nedenini açıklayan misyon ifadesi ile de açıklanmış ve vizyon 2014 ile de ulaşılması planlanan durum somut bir şekilde ifade edilmiştir. Bütün bunları gerçekleştirirken işletme çalışanlarının birbirine güvenen, kanunlara saygılı, adil, yapıcı ve ana firmanın uluslar arası yapısı için son derece önemli olan kültürler arası duyarlı bir şekilde davranması gerekmektedir. Yöneticilerin de aynı şekilde hem kendilerine, ailelerine hem de topluma karşı sorumluluk bilincinde olarak karar almaları ve davranmaları beklenmektedir.

3.4 Kurumsal Karne ve Diğer Yönetim Araçları

İşletme yönetiminde verimlilik artırmak, rekabet ortamında farklılık yaratmak doğrultusunda geliştirilmiş birçok farklı yaklaşım ve araç bulunmaktadır. Kurumsal karne uygulamasını diğer yönetim sistemlerinden ayırarak ele almak resmin bütünü görmeyi engelleyecektir. Bu nedenle örnek işletme de uygulanan bu yönetim araçlarına ve bunların kurumsal karne ile olan kesişim noktalarına kısaca değinmek kurumsal karnenin daha iyi anlaşılmasına fayda sağlayacaktır.

3.4.1 Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama yönteminde işletme içerisinde ki belirli ürünlerin veya süreçlerin sınıfının en iyisi olarak görülen sektörde ki diğer firmaların ürünleri veya süreçleri ile karşılaştırılır. Bu suret ile performans artırılması hedeflenir. Aynı şekilde daha iyi performansa sahip olan işletme içi ürünler ve süreçlerde kıyaslama da kullanılabilir. Kıyaslama da amaç üstün performanslı örnekleri bulup bu performansa yol açan süreçleri ve eylemleri anlayarak diğer ürün ve süreçlere adapte etmektir. Bu şekilde işletmelerin performanslarını artırmaları, göreceli maliyet pozisyonlarını görmeleri, stratejik avantaj kazanmaları ve organizasyonel öğrenme düzeylerini artırmaları mümkün olmaktadır. Bu anlamda kıyaslama kurumsal karne boyutlarından işletme iç süreçleri ile öğrenme ve büyüme boyutu ile yakın ilişki içerisindedir.

3.4.2 EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır. Örnek işletme 2000’li yılların başından beri bu modeli bir yönetim aracı olarak başarılı bir şekilde kullanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Gerek Avrupa Birliği (AB) tarafından mükemmellik modelinin (MM) etkisini ölçmek için yaptırılan, gerekse ABD’de kullanılan “Malcolm Baldrige” modelinin başarısını ölçmek için yapılan istatistikî çalışmalar, TKY uygulayan işletmelerin karlılık açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Mükemmellik Modeli’nin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir:

- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve tutarlı, paylaşılan bir hedefe odaklanma
- Süreçlerle ve verilerle yönetim
- İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
- Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yaratıcılık
- İşbirlikleriyle gelişme
- Toplumsal sorumluluk
- Sonuç odaklılık

Mükemmellik anlayışı sadece bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde “sınıfında en iyi – best in class” olan somut sonuçların sürdürülebileceğine

ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır⁹⁰. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Bu nokta da mükemmellik modeli ile kurumsal karne uygulaması arasında paralellik vardır. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergelere müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlarda olmalıdır. Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep- sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu özelliği ile de mükemmellik modeli ile kurumsal karne uygulaması birbirlerine benzemektedirler. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip bu modele göre, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar girdi kriterlerinden doğarlar.

Modelin merkezinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur : (i) Sonuçlar (**R**esults) , (ii) yaklaşım (**A**pproach), (iii) yayılım (**D**eployment) ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme (**A**ssessment and **R**eview) . Bu yaklaşıma göre örnek işletme:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar işletmenin hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamaktadır.

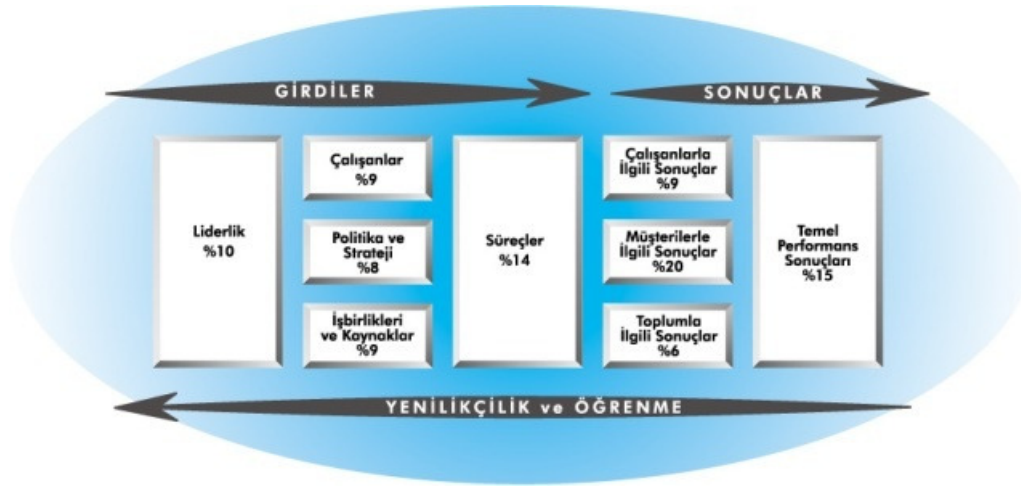
⁹⁰ Argüden, Yılmaz, EFQM Mükemmellik modeli ve balanced scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları No.01, İstanbul, Kasım 2000

- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamakta ve bu yaklaşımları geliştirmektedir.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmektedir.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmekte ve gözden geçirmektedir. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemekte, önceliklendirmekte, planlamakta ve uygulamaktadır.

Sonuçlar boyutu işletmenin neler elde ettiğini içermektedir. 2008 yılında ikinci kez kazandığı Avrupa Kaite Büyük Ödülü ile mükemmelliğe erişmiş bir işletme olduğunu bir kez daha kanıtlayan işletmede sonuçlar olumlu eğilimleri ve sürekli iyi bir performansın varlığını göstermekte, hedefler uygun ve erişilebilir , başka işletmeler ile karşılaştırıldığında performans yüksek ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmaktadır.

Yaklaşım, işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede yaklaşım sağlam temelli, yani anlaşılır bir temele dayanmakta, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış, bir yandan işletmenin politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiştir. Yayılım işletmenin yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutuyla işletme sonuçlara ulaşmak için planlanan yaklaşımları ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmekte ve gözden geçirmektedir. Yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılmasını sağlamaktadır. Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı

olmasıdır. Kısa bir eğitim ve durum çalışması sonucunda işletmenin yönetim kadroları ve ilgili birimleri, işletmeyi model kriterleri bazında değerlendirebilirler. Böylelikle, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabilmektedir. Özdeğerlendirme süreci yönetim tarafından farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Modele uygun soru kitapçığının ilgililer tarafından cevaplandırılması, bir yönetim çalışmayı, karşılıklı görüşmeler ve uzlaşısı, kurum dışından bağımsız denetçiler aracılığı gibi. Ancak, çalıştay yöntemi ortak amaçların paylaşımını ve benimsenmesini, takım ruhunun gelişmesini sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir. Bu model çağdaş yönetim anlayışlarını içermektedir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir. Şekil 21’de EFQM Mükemmellik modeli ve bu modeli oluşturan girdi ve sonuç kriterleri gösterilmiştir⁹¹.



Şekil 21 - EFQM Mükemmellik Modeli

3.4.3 Müşteri ilişkileri yönetimi

Günümüzün giderek zorlaşan rekabet ortamında artan müşteri sayıları nedeniyle müşteri ilişkileri yönetimi de her geçen gün boyut değiştirmektedir. Müşterilerine daha mükemmel hizmet sunmak isteyen işletme operasyonlarını elektronik ortama geçirerek

⁹¹ www.efqm.org

bilgi akışını kontrol etmekte, istediği an müşterilerle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşarak ve bu bilgileri analiz ederek bu rekabetçi pazarda fark yaratıp bir adım öne geçmektedir. Müşteri ilişkileri çözümlerine yönelen işletme etkin bir şekilde müşterinin markalarına olan bağlılığını, tatminini ve firmanın karlılığını artırma stratejisini gerçekleştirmektedir. Sunulan çözüm işletmenin tüketiciye dönük yüzünü ortaya çıkararak müşteri tatminini artırmanın yanı sıra kapsamlı analize fırsat veren karar destek mekanizmalarıyla doğru müşterilerin hedeflenerek düşük maliyetlerle müşteri sayısının çoğaltılması ve çapraz satışlarla pazar payının geliştirilmesine de olanak tanımaktadır. Müşteri bilgilerinin güncel ve erişilebilir kılarak kapsamlı raporlar ile müşterileri karlılığı, satın alma alışkanlıkları, pasif müşterileri iade ve şikâyetlerle ilgili bilgilere ulaşım kampanyaların ve kaynakların bu segmentasyona göre biçimlendirilmesine destek olmaktadır.

3.4.4 Bilgi yönetimi

Bilginin stratejik değer taşıyabilmesi, veriden bilgiye dönüşüm sürecinde, bilginin doğru, güncel, tam ve anında erişilebilir olması ile mümkün olabilir. Bu nedenle veriyi bilgiye dönüştürebilen, bilgiyi doğru, hızlı, güncel ve zamanında iş süreçlerine yansıtabilen ve çalışanlarının tümüyle paylaşabilen işletme, başarılı olduğu gibi geleceğini yönetme ve şekillendirme becerisine de sahiptir.

Müşterisi, tedarikçisi, çalışanı, yöneticisi, hissedarı, ürün ve sistemleri ile işletme bir bütündür. Başarıya ulaşmak için bu bütünün tüm parçalarının, birbirini tamamlayacak şekilde uyumlu ve etkileşimli çalıştırılmaktadır. Bugün dünyada gelişen rekabet ortamında işletmeler, doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen, öğrenme ve yaratma becerisi yüksek olan çalışanlar sayesinde başarılı ve etkili olmaktadır. Çalışanın gücü ise, sahip olduğu bilgiye, karar verme yetisine ve bilgiyi kullanma kapasitesine bağlıdır.

Bilgi yönetim sistemi ile işletme, işletme içerisinde ki çalışanların bilgilere hızlı erişmelerini, kolaylıkla bu bilgileri analiz edebilmelerini ve nerede olursa olsunlar çalışma arkadaşları ile işbirliği içinde, mümkünse eş zamanlı çalışma ve paylaşma ortamını sağlamaktadır. Kısacası “açık yönetim” olarak tanımlayabileceğimiz bu yeni

kavramı yöneticiler çalışanların kendilerine kolay ulaşabilmeleri için kullanmaktadırlar. Açık yönetim; “çalışanların, paylaşmak, değerlendirmek ve kullanmak için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma yollarını açmak, planlamak ve yönlendirmek” demektir. Açık yönetim, bilgiye giden yolun herkese açık olmasını ifade ettiği kadar, bilgiyi elde etme, kullanma ve paylaşma imkânlarını da içerir. Klasik yönetim anlayışını benimsemiş ve sadece kendilerinin bilgili görünme hevesinde olan yöneticilerin, açık yönetimi savunur görünmelerine rağmen, gerçekte iş arkadaşları ile yeni bilgiyi, hatta mevcut bilgiyi paylaşım istekleri zayıftır. Bu anlayışların hâkim olduğu ortamlarda genellikle yaratıcı fikirler oluşma imkânını bulamadığı gibi, nadiren oluştuğu zaman da gereken desteği alamaz. Örnek işletme Mükemmellik Modelini uygulamasından dolayı gerçek anlamıyla bir açık yönetim anlayışı sergilemektedir.

Açıklık, “sadece bilgi ve belgelere ulaşma hakkı” değildir. Bu nedenle, işletme çalışanlarının , işletmenin politikasını üreten organların toplantılarına katılmasını, görüş ve düşünceleri özgürce aktarmasını benimsemekte ve stratejik hedefleri birlikte belirlemektir. Açıklık, yönetimin otoriter tutumunu terk etmesi, içine girilemezliği azaltması, karar verme yetkisini merkezden çalışanlara, hatta müşterilere yakınlaştırarak yönetim şeklinin etkilenmesine ve değişmesine izin verecek şekilde olması durumunda gerçekleşir. Açık yönetim anlayışının ve ortamının olduğu işletmede gerek çalışanların birbirleri ile ve gerekse müşteri ile ilişkilerinden daha çok bilgi elde edilmesi ve bunların yönetilmesi oldukça kolaydır. Çünkü ilişki, karşılıklı temas ve oluşan güven temelinde bilgi alış verişidir. İşletmede bilgi yönetimi, kurulan ilişki sonucunda elde edilen bilginin her iki tarafı da memnun edecek şekilde paylaşılması ve kullanılması şeklinde algılanmaktadır. Bilgi yönetimi, daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile çok yakından ilgilidir. Örnek işletme de bilgi yönetimi, işletmenin maddi olmayan varlıklarını, yani entellektüel sermayesini etkili kullanarak müşteriler nezdinde rakiplere göre yeni farklılıklar yaratma ve bu farklılıklardan daha çok değer elde etme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için bilginin paylaşımı, dağıtımı ve kullanımını hızlandıran bilgi teknolojileri altyapısının da çok önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bilgi, hem kişiler, hem de işletmeler için sınırsız bir kaynaktır ve önemi giderek artmaktadır. Yöneticiler bilgiden en yüksek verimi alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bu bir varlık-yokluk sorunudur. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ve yaratıcılığın gelişmesinde, bilginin çalışanlar arasında hızlı dağıtımı, paylaşımı ve kullanımı işletme için çok önemlidir. Bilgi gerçekten değerli bir kaynaktır ancak tek başına yeterli değildir. Hayal gücü ve hayata geçirilmesi de bir o kadar önemlidir. Yeni iş yapış şekilleri, yeni uygulamalar ve yeni yaratıcılıklar ancak bilgiyi kullanabilen hayal gücü sayesinde mümkündür. Gelişim ve değişim için kullanılmayan bilginin paylaşımının, stratejik hiç bir değeri yoktur.

İşletmenin aktif olarak kullandığı ve bu bölümde açıklanan yönetim araçları ve bunların kurumsal karne boyutlarıyla ne ölçüde ilişkide olduğu Şekil 22' de gösterilmiştir. Şekilde orta derecede ki ilişki 'o' ile yüksek derecedeki ilişki '+' ile , tam ilişki ise '++' ile gösterilmiştir.

	Finansal Boyut	Müşteriler Boyutu	İşletme iç Süreçleri Boyutu	Öğrenme ve Büyüme Boyutu
Kıyaslama	o	+	++	++
Mükemmellik Modeli	++	++	++	++
Müşteri İlişkileri Yönetimi	+	++	o	+
Bilgi Yönetimi	+	+	+	++

Şekil 22 - Kurumsal Karne ve Diğer Yönetim Araçları Arası İlişkiler

3.5 Kurumsal Karneye Giden Yol

İşletmenin büyüme stratejisinin başlama noktası doksanlı yılların ortasıdır. 1996 yılında toplam kalite yönetimi yaklaşımın uygulanmaya başlamasıyla beraber misyon ve vizyon ifadeleri ilk kez oluşturulmuştur. Aynı dönemde mükemmellik modelinde de ifade edilen öz değerlendirme süreçleri başlatılmıştır. 1998 yılında ilk kez uygulanan çalışan memnuniyeti anketiyle çalışanları işletmeye olan bağlılıkları, iş ortamından, yöneticilerinden olan memnuniyet dereceleri ölçülmeye ve bunun sonucunda iyileştirilmeler yapılmaya başlanmıştır. Yine aynı dönemde şirket hedeflerinin çalışanlara aktarılması yönünde hedef yayılım uygulaması devreye alınmıştır. Çalışanlara bu bağlamda şirket hedeflerine paralel hedefler verilmiştir. 2000 yılında

müşteri memnuniyeti anketi (MMA) uygulamasıyla hem işletme içi müşterilerin hem de dış müşterilerin sunulan ürün ve hizmetlerden ne kadar memnun oldukları ve bu ürün ve hizmetlerdeki iyileştirme potansiyellerinin neler olduğu tespit edilmeye başlanmıştır. 2002 yılında süreç yönetim sistemi, bir sonraki yıl strateji yönetim sistemi 2004 yılında da değişim yönetimi sistemi uygulanmaya başlamıştır. 2006 yılında Avrupa'nın büyük işletmeleri ile kıyaslama süreçleri uygulanmıştır ve bu işletmelerden iyi uygulamalar alınarak yönetim, üretim sistemlerine entegre edilmiştir. 1998 yılında başlayan bu iş mükemmelliği yolculuğunda işletme 2002 yılında Avrupa kalite küçük ödülünü, 2003 yılında ise Avrupa kalite büyük ödülünü almıştır.

2006 yılında oluşturulan bir proje ekibiyle performans ölçüm sisteminin iyileştirilmesi hedefiyle kurumsal karne uygulamasına başlanmıştır. Bu güne kadar geçen süreçte kurumsal karne için gerekli altyapının oluşturulmuş olmasına rağmen, işletmenin temel performans göstergelerinin bu göstergelerin birbirleriyle bağlantılarının sistematik bir şekilde ortaya konulması 2006 yılında ki bu projeye başlanmıştır.

3.6 Kurumsal Karneyi Oluşturan Boyutlar

Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan kurumsal karne 4 standart boyuttan oluşmaktaydı. Bunlar sırasıyla finansal boyut, bu boyutta belirlenen hedeflere ulaşmak için müşteriler boyutu, müşteriler ve finansal boyutta ki hedeflere ulaşmak için işletme iç süreçleri boyutu ve son olarak önceki boyutlardaki hedeflere ulaşmak üzere öğrenme ve büyüme boyutu.

Bu örnekte ise standarttan farklı olarak 6 boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar sırasıyla:

- Sonuçlar
- Müşteriler
- İşbirlikleri ve kaynaklar
- Süreçler
- Öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme

- Çalışanlar ve liderlik

3.6.1 Sonuçlar boyutu

Vizyon 2014 de ifade edilen rekabetçiliği, yenilikçi büyümeyi, müşteriye cezp etmeyi ve nihayetinde Pazar liderliğine ulaşabilmeyi sağlamak için hedeflenen sonuçlar, sonuçlar boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyuttaki hedef genel ifadesiyle, uzun vadede rekabetçi ve cazibeli kalmak amacıyla, mükemmel iş sonuçları için en iyi kalite, müşteri ve çalışan memnuniyetinin hedeflenmesidir. Sonuçlar boyutu aynı zamanda stratejik hedefler olarak da tanımlanabilir. Bu boyutta ki hedefler, vizyonda ifade edilen rekabetçiliği sağlayacak şekilde düşük maliyetler ve yüksek verimlilik içermektedir. Yine aynı şekilde yenilikçi büyümeyi sağlayacak şekilde ciro artışı ve pazar payının artırılması da bu boyutun hedeflerindedir. Müşteriyi cezp etme yönünde sıfır hata, müşteri memnuniyeti anketi (MMA) sonuçları yani müşteri memnuniyeti endeksi (MME) de müşteri boyutuyla beraber bu boyutta ele alınmaktadır. Pazar liderliğine yönelik olarak da yine Pazar derinliği, pazardaki itibar ve sosyal sorumluluk hedefleri stratejik hedefler olarak sonuçlar boyutunda yer almaktadırlar. Genel anlamıyla bakıldığında işletmenin kurumsal karnesinin bu boyutu önceki bölümde açıklanan EFQM Mükemmellik modelinin sonuç kriterlerinin bir özetidir. Müşterilerle ilgili sonuçlar, Bursa fabrikasında yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Müşteriler üzerinde genel işletme imajının nasıl olduğu ayrıntılı bir biçimde incelenirken, ürün ve hizmet kalitesinin seviyesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılmaktadır. Müşteri bağlılığını sağlamada satış ve satış sonrası destek işlemlerinin nedenli ciddiyet ve verimlilik içerisinde yapıldığı ise bir başka kilit noktayı oluşturmaktadır. Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen işletme, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir biçimde değerlendirilmektedir. İşe devamsızlık oranı, iş tatmini, iş süreçlerine katılım, çalışma ortamı ve iş kazalarının birbirleriyle ilişki kurularak incelendiği yapıda, çalışanların genel bir karnesi çıkarılmaktadır. İşletmenin sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen Bursa fabrikası için toplum da en az müşteri kadar önemlidir.

Çünkü topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili bir biçimde işletmeye geri dönmektedir. Dolayısıyla toplumu göz ardı etmek mümkün değildir. Toplumun Bursa fabrikasını nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturmaktadır. İşletmenin yerel ve ulusal ekonomiye katkı derecesi de modele uygunluğunu denetlemek için kullanılmaktadır. Spor, sağlık ve kültür alanında topluma yapılan katkılar Bursa fabrikası için büyük önem taşımaktadır. Temel performans sonuçlarında işletmenin finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Finansal sonuçlar içerisinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir. Üretkenliğin ve çevrim süreçlerinin incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar belli standartlar içinde değerlendirilmektedir.

3.6.2 Müşteriler boyutu

Müşteriler için katma değeri artırmak amacıyla çözümler ve yaklaşımlar geliştirmek işletmenin en önemli hedeflerindedir. Bu bağlamda tüm çalışanların müşteri odaklı, alanlarından yetkin ve esnek olmaları esastır. Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin önceden efektif olarak tahmin edilmesi ve bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması yönünde hareket edilmesi satış ve pazarlama başta olmak üzere tüm işletme çalışanlarının en önemli görevlerindedir. Sonuçlar boyutunda da takip edilen müşteri memnuniyeti endeksi en önemli kilit performans göstergelerindedir. Müşteriler boyutuna dair hedefler başta satış pazarlama departmanı olmak üzere tüm Bursa fabrikası çalışanları için önemlidir. Kurucusunun ifadesiyle insanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih eden anlayış, tüm işletme çalışanları tarafından içselleştirilmiştir.

3.6.3 İşbirlikleri ve kaynaklar boyutu

İşletme de sürekli olarak vizyona ulaşmak ve rekabetçi avantajları yaratmak için katma değerli işbirlikleri geliştirilmekte ve sürdürülmektedir. İşbirlikleri politika ve stratejiler çerçevesinde belirlenip tanımlanmaktadır. Ortak hedefleri başarmak için uzmanlık, kaynaklar ve bilgi ile tanımlanmış yetkinliklerde destek vermek ve karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir işbirliği yaratmak için işbirlikleri ile birlikte çalışılmaktadır. Bursa fabrikasının bu boyutla ilgili önemli hedeflerinden birisi

yerli yan sanayilerin geliştirilmesidir. İthalat miktarının mümkün olduğunca azaltılıp tedarik edilen malların ulusal üreticilerde yerlileştirilmesi öncelikli hedefdir. Bu şekilde hem maliyetleri düşürüme, hemde kazan kazan prensibiyle Türk otomotiv yan sanayinin gelişimine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bursa fabrikasında ayrıca süreçlerin etkinliğini artırmak için kaynaklar en etkin şekilde kullanılmakta, çevresel konulara çalışanların sağlık ve güvenliğine önem verilmektedir. Çalışanların iş güvenliği eğitimleri düzenli olarak verilmekte iş kazalarının minimum seviyede olması için gerekli tedbirler sürekli olarak alınmaktadır. Ayrıca işletme revirinde görev yapan doktorlar 24 saat çalışanlara sağlık alanında ihtiyaç duydukları hizmetleri sağlamaktadırlar.

3.6.4 Süreçler boyutu

İşletmenin politikaları, strateji ve amaçlarının sistematik şekilde yürütülmesi, iş süreç modeli ile sağlanıp süreç yönetim sistemi ile yönetilmektedir. Etkili, yayılımı yapılmış, yalın, verimli ve entegre edilmiş süreçler hem iç hem dış müşterilerle olan başarının temelidir. Mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlar tanımlanmış, önceliklendirilmiş, gerekli aksiyonlar planlanmış ve işletme üretim sistemleri ve yalın yönetim yaklaşımını temel alarak hareket etmektedir. Süreçler boyutunda belirlenen ve takip edilen hedefler ağırlıklı olarak operatif aktivitelere dair hedefler olup geliştirme süreci, üretim ve sevkiyat süreci gibi alt kollara ayrılmaktadır. Mükemmel süreçler işletmenin geleceğini ve büyüme stratejisini garanti altına alacakları için süreç etkinliğinin iyi bir performans ölçüm sistemi yani kurumsal karne ile takibi işletme için önemlidir. Bu bağlamda kurumsal karne ve buradan en alt birimlere kadar hedef yayılım süreci ile kırılımı yapılan işletme iç süreç hedefleri arasında her üretim birimi veya ürün grupları için ayrı ayrı tanımlanmış işlem süresi azaltma, kalite iyileştirme, makine verimliliği artırma gibi hedefler bulunmaktadır.

3.6.5 Öğrenme, yenilikçilik ve geliştirme boyutu

Müşterilere karşı cazibenin artırılması için strateji yönetim süreci çerçevesindeki gerekli aksiyonların tanımlanmasının kaynağı mükemmellik özdeğerlendirmeleri, kıyaslamalar ve anketlerden öğrenmektir. Bursa fabrikası için bu araçlar vizyon 2014 de tanımlanan stratejik hedeflere ulaşılması için hayati önemdedir. Çalışanların yenilikçi

fikirleri iyileştirme önerileri sistematığı (İÖS) çerçevesinde değerlendirilmekte, bu fikirler değişim yönetimi ve bilgi yönetimi yaklaşımlarına dayanan yeni ürünlere, servislere, süreçlere, sosyal ve sistem etkileşimlerine dönüştürülmek üzere teşvik edilmektedir. Gelecekteki ihtiyaçları yönlendirmek için gerekli yetkinlikleri geliştirmek işletmenin stratejik hedeflerindedir. Bu bağlamda oluşturulan yetkinlik matrisleri ile her görev tanımı için gerekli olan bilgi ve yetkinlik düzeyleri tanımlanmakta ve bu yetkinliklere ulaşılması için gerekli önlemler belirlenmektedir. Çalışanlar görevleriyle ilgili teknik ve sosyal eğitimler ve seminerlere katılarak yetkinliklerini, dolayısıyla verimliliklerini artırır. Bu şekilde sonuçlar boyutunda tanımlanan finansal hedeflere birey bazında katkı sağlarlar.

3.6.6 Çalışanlar ve liderlik boyutu

İşletmenin çalışanları kendilerini sürekli iyileştirme süreçlerine (CIP-Continuous Improvement Process) adanmışlardır ve verilen hedefleri hızla yerine getirmektedirler. Rekabet edilebilirliği artırmak için işletme çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştirmekte onları değişime hazırlamaktadır. Tüm çalışanların katılımı için etkili iletişim şarttır. Etkin iletişimi sağlamak için işletme çeşitli iletişim ortam ve araçlarından faydalanmaktadır. İletişim ortam ve araçları yönetsel, iş ve süreçlerle ilgili olanlar, çalışan ve insan kaynakları ile ilgili olanlar ve sosyal, kültürel, genel olmak üzere dört gruba ayrılmışlardır. Tablo 7 işletme iletişim metriksini göstermektedir. Bu matrise göre hangi araç ve ortamın ne sıklıkta kullanılacağı, iletişimin yönü ve iletişimin neyi amaçladığını göstermektedir.

Bu boyutun bir diğer ayağı olan liderlikle ilgili olarak da işletme liderleri yönetim prensiplerine uygun olarak davranmaktadırlar. Bir önceki bölümde (3.3.) anlatılan yönetici ilkeleri tüm yöneticiler tarafından imzalanmıştır. Liderler tüm çalışanlarla birlikte mükemmellik kültürünün oluşturulmasına katkı sağlarlar. Tanıma ve takdir etme araçları ile çalışanları motive edip onların stratejik hedeflere ulaşılması yolundaki katkılarını artırmaya çalışırlar. İşletme içerisinde uygulanan tanıma ve takdir etme araçları Tablo 7’de gösterilen iletişim matrisinin de görülmektedir.

EFQM Mükemmellik modelinin de girdi kriterlerinden birincisini oluşturan liderlik ve üçüncüsünü oluşturan çalışanlar boyutu işletme kurumsal karnesinin en

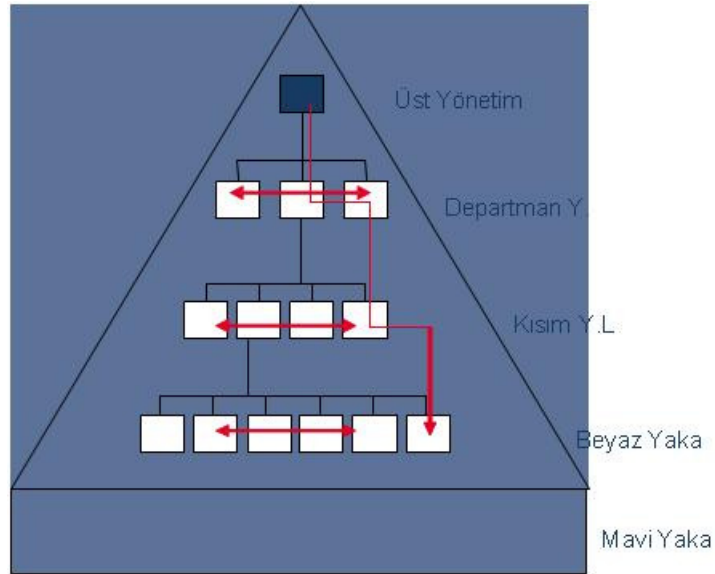
önemli boyutudur. Stratejik hedeflere ulaşabilmenin ilk koşulu iyi bir liderlik modeli ve stratejiyi eyleme dönüştürecek olan yetkin ve motive çalışanlardır. Çalışan memnuniyeti anketi (ÇMA) ile çalışanların motivasyon düzeyleri, kendilerini ne ölçüde işletme ile özdeşlendikleri sürekli olarak kontrol edilmektedir. Düzenlenen spor olimpiyatları aile günleri gibi aktivitelerle işletmenin çalışanları ve onların aileleri ile bir bütün olduğu bilinci yayılmakta, bu şekilde onların motivasyona işletmeye olan aidiyetleri ve verimliliklerinin artırılması sağlanmaktadır.

İletişim İhtiyacı	İletişim Ortam ve Araçları	İletişim Yönü			Gönüllü / Zorunlu	Periyod / Sıklık	Amaç
		Y-A	A-Y	Yatay			
Yönetmel	Bilgilendirme Toplantıları						
	Bilgilendirme toplantısı	x			z	4/yıl	Bilgilendirme/Paylaşım
	Üst Yönetim Bilgilendirme Günü	x			z	4/yıl	Bilgilendirme
	Üst Yönetim Bilgilendirme Günü (Beyaz yakalı çalı)	x			z	2/yıl	Bilgilendirme
	Duyurular	x	x	x	z	sürekli	Bilgilendirme/Paylaşım
	Karar / Gözden Geçirme Toplantıları						
	Strateji Çalıştayı	x	x	x	z	1/yıl	Değerlendirme ve gözden geçirme
	Hedef çalıştayı	x	x	x	z	1/yıl	Değerlendirme ve gözden geçirme
	Aylık performans değerlendirme toplantıları	x	x	x	z	1/ay	Gözden geçirme
	İş yönetimi kalite toplantıları	x	x	x	z	1/yıl	Üretim süreçlerinin etkinliğinin artırılması
	Sevkiyat toplantısı	x	x	x	z	1/hafta	Gözden geçirme
	Çevre Hedefleri Gözden Geçirme Toplantısı	x	x	x	z	1/yıl	Gözden geçirme
	Özdeğerlendirme WS	x	x	x	z	1/ay	Gözden geçirme
	İş Güvenliği Kurulu Toplantısı			x	z	1/ay	Değerlendirme/Gözden geçirme
	Çevre yönetim sistemi yönetimin gözden geçirme to	x			z	1/yıl	Değerlendirme/Gözden geçirme
Maliyet Toplantısı			x	z	12/yıl	Gözden geçirme ve Karar Verme	
İş ve Süreçler	İç müşteri sözleşmeleri	x	x	x	g	Planlı	Dept.arası ilişki ve iletişimin geliştirilmesi
	Performans takip ve bilgilendirme panoları (üretim)	x		x	z	Sürekli	Bilgilendirme / Gözden geçirme
	Departman toplantıları	x	x	x	z	1/ay	Gözden geçirme / Paylaşım
	Kısmı toplantıları	x	x	x	z	1/ay	Gözden geçirme / Paylaşım
	Öneri Sistemi	x	x	x	g	Sürekli	Tanıtma/takdir ve en iyi uygulamaların paylaşımı
	Öğrenme Atelyeleri	x	x	x	z	Sürekli	Değerlendirme / İyileştirme / Paylaşım
	Günlük vardiya toplantıları	x	x	x	z	1/gün	Bilgi değişimi
	Süreç Gözden geçirmeleri	x	x	x	z	1/yıl	Gözden geçirme / Paylaşım/iyileştirme
	Goto GEMBA Toplantıları	x	x	x	z	1/Gün	Gözden geçirme / Paylaşım/iyileştirme
	Üretim Takım Liderleri Günü	x	x	x	z	1/yıl	Bilgilendirme / paylaşım
Çalışan ve İnsan Kaynakları	Çalışan diyalogu	x	x		z	1/yıl	Değerlendirme ve iyileştirme
	Çalışan gelişim görüşmesi	x	x		g	Planlı	Değerlendirme ve iyileştirme
	Çalışan gelişimi değerlendirme görüşmesi		x	x	z	1/yıl	Değerlendirme ve iyileştirme
	Geri besleme toplantıları	x	x		g	1/hafta	Gözden geçirme
	Bireysel başarı değerlendirmesi (BÖS)	x	x		z	1/yıl	Değerlendirme ve iyileştirme
	Çalışan memnuniyeti anketi		x		g	1/yıl	Değerlendirme ve gözden geçirme
	Bölüm tanıtım günleri			x	g	Planlı	Bilgilendirme / Paylaşım
	PER-Departman toplantıları			x	g	1/yıl	Bilgilendirme / Paylaşım
Lider diyalogu (Führungsdialog)	x	x		g	Planlı	Değerlendirme ve iyileştirme	
Sosyal Genel	Gönüllü çalışma grupları toplantıları (SBE-VT Mee	x	x	x	g	Planlı	Değerlendirme, gözden geçirme, iyileştirme
	Ödül törenleri	x	x	x	g	Planlı	Tanıtma ve takdir
	Açık kapı aktiviteleri	x	x	x	g	Planlı	Tanıtma ve takdir
	Departman yemekleri	x	x	x	g	Planlı	Motivasyon
	Intranet	x			g	Sürekli	Bilgilendirme
	Şirket dergisi	x	x	x	g	6/yıl	Bilgilendirme
	Elektronik pano / Duyuru panoları	x	x	x	g	Sürekli	Bilgilendirme
	Elektronik posta	x	x	x	g	Sürekli	Bilgilendirme
	LST sunuş günleri	x	x	x	g	1/yıl	En iyi uygulamaların paylaşımı
	İş Mükemmelliği Paylaşım Günü	x	x	x	g	1/yıl	Bilgilendirme / Paylaşım

Tablo 7 - Şirket İç İletişim Matrisi

3.7 Hedef Belirleme ve Yayılım Süreci

İşletmenin toplam altı boyuttan oluşan kurumsal karnesine dair hedef belirleme süreci değişik girdilerin göz önünde bulundurulmasına dayanmaktadır. Bu girdiler paydaşların beklentilerini de göz önünde bulunduran verilerdir. Müşteri memnuniyeti anketi (MMA) verileri, çalışan memnuniyeti anketi verileri, EFQM mükemmellik modeli özdeğerlendirme sonuçları verileri, merkezi şirketin hedefleri, geçmiş yıllara dair finansal ve finansal olmayan performans verileri yeni yılın hedeflerinin belirlenmesinde etkin girdilerdir. Bütün bu verilerin baz alınmasıyla işletme üst yönetimi tarafından temmuz ve ağustos aylarında bir sonraki yıllara ait sayısal hedefler belirlenmektedir. Belirlenen hedefler eylül ve ekim aylarında işletme içerisindeki tüm departmanların yöneticilerine aktarılır. Hedeflere ulaşılması için yapılması gerekenler, hedeflerin önceliklendirilmesi gibi önemli konular işletmenin üst yönetimi ve departman yöneticilerinin katıldığı toplantılarda belirlenirler. Aralık ayı içerisinde yapılan yönetici-çalışan görüşmeleriyle bir önceki yıla dair performans değerlendirilmesi ve yeni yıla dair hedeflerin tüm çalışanlara yayılımı gerçekleştirilmektedir. Şekil 23 işletme içerisindeki hedef yayılım sistematığını göstermektedir.



Şekil 23 - Hedef yayılım sistematığı

Şekil 23'deki dikey oklar hedefleri yukardan aşağıya yayılım mantığını gösterirken yatay oklar ise departmanlar, gruplar ve çalışanlar arasında hedeflerin uyumluluğunu ifade etmektedir.

3.8 Stratejik Hedefler ve Kilit Başarı Göstergeleri

İşletmedeki hedef belirleme sürecinin en önemli aşamalarından birisi her boyuta ait birbirleriyle bağlantılı stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılması yönünde gerçekleştirme oranları takip edilen değişik kilit performans göstergelerinin (KPG) sayısal olarak ifade edilmesidir. Uygulamaya konu olan örnek işletmede ki stratejik hedefler ve kilit performans göstergeleri işletmenin gizli bilgileri oldukları için burada aktarılacak veriler sanal bilgiler olup gerçek değerleri yansıtmamaktadır.

Çalışanlar ve liderlik boyutuyla ilgili en önemli stratejik hedef çalışanların gelişimi ve işletmenin hem mevcut çalışanlar için hem de potansiyel çalışanlar için cazip bir işveren olarak görülmesidir. Potansiyel çalışanlar arasında işletmenin bulunduğu Bursa şehrinin halkı, işletme de staj yapan başta Uludağ Üniversitesi olmak üzere Türkiye'nin değişik üniversitelerinde eğitim gören öğrenciler görülmektedir. İşletmenin cazip bir işveren olarak görülmesini sağlayan kriterler ise işletmenin çalışanlara sağladığı iş güvencesi, maddi imkânlar ve sosyal imkânlardır. İşletme içerisinde bulunan klimalandırılmış ortam da, bol ve lezzetli yemek seçenekli yemekhanesi, 3 vardiya halinde çalışan reviri, ramazan aylarında yapılan erzak yardımı, düzenli olarak gerçekleştirilen aile günleri, her yıl düzenlenen spor olimpiyatları çalışanların işletme ile bütünleşmesini sağlayan araçlardır. Ayrıca her ay maaşın düzenli olarak gününde ödenmesi, başarı ödül sistematiği ile çalışanların parayla ödüllendirilmesi yine aynı şekilde çalışanlar tarafından yapılan iyileştirme önerilerinin getirisi ölçüsünde değişik ödüllerin verilmesi çalışanlar açısından maddi tatminin sağlanması yönünde önemli uygulamalardır. Bütün bunlara ilave olarak işten çıkarma olaylarının yok denilecek kadar az seviye de olması ve çalışan devir hızının çok küçük olması çalışan açısından iş güvencesinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. İşten çıkarılacağı korkusu olmayan çalışanlar kendilerini işlerine daha çok verebilmekte ve işlerinde verimliliklerini artırabilmektedir. İşletmenin cazip bir işveren

olduğuna dair göstergeler her yıl yapılan çalışan memnuniyeti anketi (MA) sonuçları, iş başvurusu adetleri, üniversitelerle yapılan kariyer günlerine olan ilgiyle ölçülebilir.

- 2009 yılı MA işveren cazibesi sonuçları
- 2009 yılı iş başvurusu adetleri
- 2009 yılı kariyer günleri katılımı

Bu boyutun diğer bir ayağını oluşturan çalışan gelişimi stratejik hedefi ile ise yine çalışanların yetkinliklerinin iyileştirilip işletmeye olan katkılarının artırılması hedeflenmektedir. Bu hedefe dair kilit performans göstergeleri arasında ise, çalışan başına verilen eğitim saati, işletme içi eğitimlerin sayısı, işletme dışı eğitimleri sayısı, teknik eğitimlerin sayısı, iletişim konulu eğitimlerin sayısı, işletme içi dâhili rotasyon sayısı, işletme için de kariyer olarak yükselen çalışan sayısı yer almaktadır.

- 2009 yılında verilen eğitim saati (saat/alışan)
- İşletme içinde 2009 yılında verilen eğitimler
- İşletme dışında 2009 yılında verilen eğitimler
- 2009 yılında verilen teknik konulu eğitimler
- 2009 yılında verilen iletişim konulu eğitimler
- 2009 yılında gerçekleştirilen dâhili rotasyonlar
- 2009 yılında gerçekleştirilen kariyer gelişimleri

Öğrenme, yenilikçilik ve geliştirme boyutuna dair stratejik hedef ise yeni ürün sayısının artırılmasıdır. Bu boyuttaki kilit performans göstergeleri çalışanlar tarafından verilen iyileştirme önerileri sayısı, iyileştirme önerilerinin maddi olarak getirisi, sektörde ki diğer işletmeler ile yapılan kıyaslama çalışmalarıdır.

- 2009 yılında verilen iyileştirme önerileri sayısı
- 2009 yılında verilen iyileştirme önerilerinin maddi getirisi
- 2009 yılında yapılan kıyaslama (Benchmarking) sayıları

Süreçler boyutundaki stratejik hedefler ise EFQM mükemmellik modeli özdeğerlendirmesinde 700 puan ve yalın üretim süreçlerinin sağlanmasıdır. Kilit performans göstergelerinin en önemlileri ise:

- Stok devir hızı
- Stok adetleri
- Stokların maddi değerleri
- İç hata maliyetleri
- İşlem sürelerinde yapılan iyileştirmeler
- Makine kullanım sürelerinde yapılan iyileştirmeler
- İlk seferde iyi çıkan ürün yüzdesi (First part yield- FPY)

İşbirlikleri ve kaynaklar boyutuna dair stratejik hedef ise yerli yan sanayilerin geliştirilmesidir. Bu bağlamda yerli yan sanayilere verilen eğitimler, satın almalarındaki yerli yan sanayilerin payı, yerleştirilen parça sayısı önemli kilit performans kriterlerindedir:

- 2009 yılında yerli yan sanayilere verilen eğitimler
- Yerli yan sanayi satın alma hacmi (Milyon Euro ve yüzdesel olarak)
- Yerleştirilen parça sayısı

Müşteriler boyutuna dair stratejik hedef ise belirlenen ürün gruplarında yeni müşterilerin kazanılması ve mevcut müşterilerin memnuniyet derecelerinin artırılmasıdır. Bu noktada gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketi (MMA) ve bu anket sonucu ortaya çıkan müşteri memnuniyeti endeksi (MME) önemli performans göstergeleridir. Yine aynı şekilde yeni kazanılan müşterilerin sayısı ve bu müşteriler ile gerçekleştirilen işlem hacimleri de bu boyuta ait kilit performans göstergelerindedir:

- Yeni kazanılan müşterilerin sayısı
- Yeni kazanılan müşteriler ile olan iş hacmi
- Müşteri memnuniyeti endeksi
- İhracat payı
- İç Pazar payı

Sonuçlar boyutundaki stratejik hedefler temel olarak diğer beş boyuttaki stratejik hedeflerdeki gerçekleştirmeye bağlı hedeflerdir. Tüm kar amaçlı işletmelerde olduğu gibi örnek işletmede de temel amaç karın maksimize maliyetlerin minimize edilmesidir.

Yine aynı şekilde ürünlerin müşterilere doğru zamanda, istenilen kalitede ve miktarda sevk edilmesi önemli sonuç performans göstergelerindedir:

- Zamanında Teslimat
- Sıfır hata (ppm- parts per million)
- Üretim maliyetinin % olarak bir önceki yıla göre azaltılması
- Karlılığın artırılması
- EFQM Mükemmellik modeli özdeğerlendirmesinde 700 puan alınması

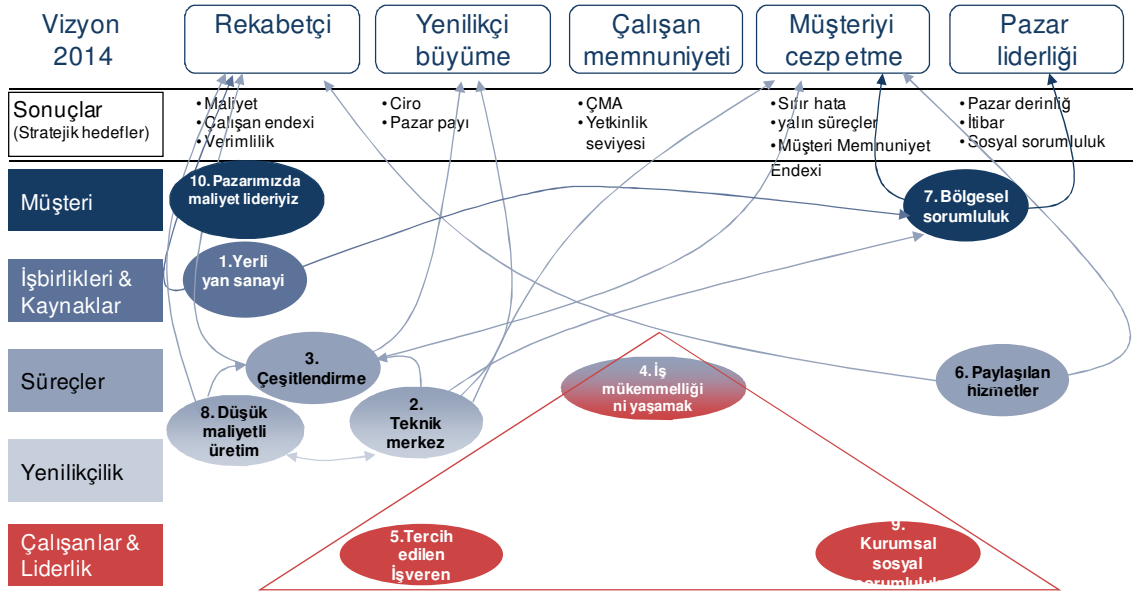
3.9 Hedeflerin Görselleştirilmesi ve Strateji Haritası

Hedef belirleme toplantılarında belirtilen hedeflerin gerçekleşme düzeyleri işletme içerisinde gösterge panelleri (cockpit chart) veya liste şeklinde trafik lambaları metoduyla görselleştirilerek takip edilmektedirler. Şekil 24 de örnek işletme deki kurumsal karne takibi liste şeklinde gösterilmiştir. Gerçekleşen hanesi hedeflenen performansa tam olarak ulaşılması veya hedeflenenden daha iyi performans gösterilmesi yeşil renk ile hedeflenen performanstan %10 veya daha az sapma olması durumunda sarı renk ile hedeflenen performanstan %10 üzeri sapma olması durumunda da kırmızı renk ile boyanır. Bu şekilde ki görselleştirme ile hangi stratejik hedeflere ulaşılma da sorun olduğu kolayca görülmekte ve bu hedeflere ulaşılması yönünde gereken önlemlerin alınması sağlanmaktadır. Mükemmellik modelinde açıklanan RADAR mantığıyla ya hedefler, ya hedeflere ulaşılması için uygulanan yaklaşım ve yayılım sistematığında iyileştirmeler yapılır.

Şekil 25 ise işletmenin strateji haritasını göstermektedir. Strateji haritasında değişik boyutlara ait stratejik hedefler ve bu hedeflerin birbirleriyle olan ilişkileri görselleştirilmektedir. Örneğin işletme vizyonda belirttiği rekabetçiliği ancak düşük maliyetlerle sağlayabilecektir. Düşük maliyetleri sağlamanın yolu da yerli yansanayilerle olan satınalma hacmi genişletmekten geçmektedir. Bu şekilde işletme aynı zamanda toplumsal sorumluluklarından birini de yerine getirmektedir.

Boyut	Stratejik Hedef	Kilit Performans Göstergesi	Planlanan	Gerçekleşen
Sonuçlar	Zamanında Teslimat	Zamanında yapılan sevkiyatlar	100%	100%
	Sıfır Hata	0-km Şikayetleri	0 ppm	0 ppm
		A lan şikayetleri	0 ppm	0 ppm
	İş Mükemmeliğinin sağlanması	EFQM özdeğerlendirme	700 puan	680 puan
	Karlılık	X ürünü maliyetinin geçen yıla göre % 96 seviyesine getirilmesi	96%	95%
		Y ürünü maliyetinin geçen yıla göre % 94 seviyesine getirilmesi	94%	96%
		Verimlilik Artırılması	5%	5,10%
	Büyüme	Geçen yıla göre Ciro Artışı	5%	5,3%
Müşteriler	Yeni Müşterilerin kazanılması	Yeni kazanılan müşterilerin sayısı	2	2
		Yeni kazanılan müşteriler ile olan iş hacmi	20 Milyon Euro	18 Milyon Euro
		Müşteri Memnuniyeti Endeksi	90	90
		İhracat Payı	80%	81%
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Yerli yansanayilerin geliştirilmesi	Yerli yansanayilere verilen eğitimler	3 Eğitim/Yansanayi	4 Eğitim
		Yerli yansanayi satılma hacmi	45 Milyon Euro	42 Milyon Euro
		Yerleştirilen parça sayısı	10 yerleştirme projesi	10
	Kaynakların Verimli Kullanılması	Makina Kullanım Oranı (Overall Equipment Efficiency)	90%	88
Süreçler	Karlılık	Stok devir hızı	10 gün	12
		Stokların maddi değeri	5 Milyon Euro	6
	Verimlilik	İlk seferde iyi çıkan ürün adedi (First part yield)	97%	97%
		X ürünü üretim işlem süresinin iyileştirilmesi	10%	5%
		Y ürünü üretim işlem süresinin iyileştirilmesi	8%	7%
		X ürünü iç hata maliyeti	1%	1%
		Y ürünü iç hata maliyeti	1%	1%
Öğrenme, yenilikçilik, geliştirme	Yenilik / İnovasyon	İyileştirme önerileri adedi	1 öneri/çalışan	1,2
		İyileştirme önerileri maddi getirisi	5 Milyon Euro	5,8 Milyon Euro
	Öğrenme ve Gelişme	Diğer işletmelerle yapılan kıyaslama projeleri	2	2
Çalışanlar ve Liderlik	Çalışan Gelişimi	Çalışanlara verilen Eğitim süresi	7 saat/çalışan	7,3 saat
		Firma içi dahili rotasyon sayısı	10 çalışan	8 çalışan
	Aranılan işveren	Çalışan Memnuniyeti Endeksi	92%	93%
		İş başvuruları sayısı	100 başvuru/ay	125
		kariyer günleri katılımı	10 Üniversite	12

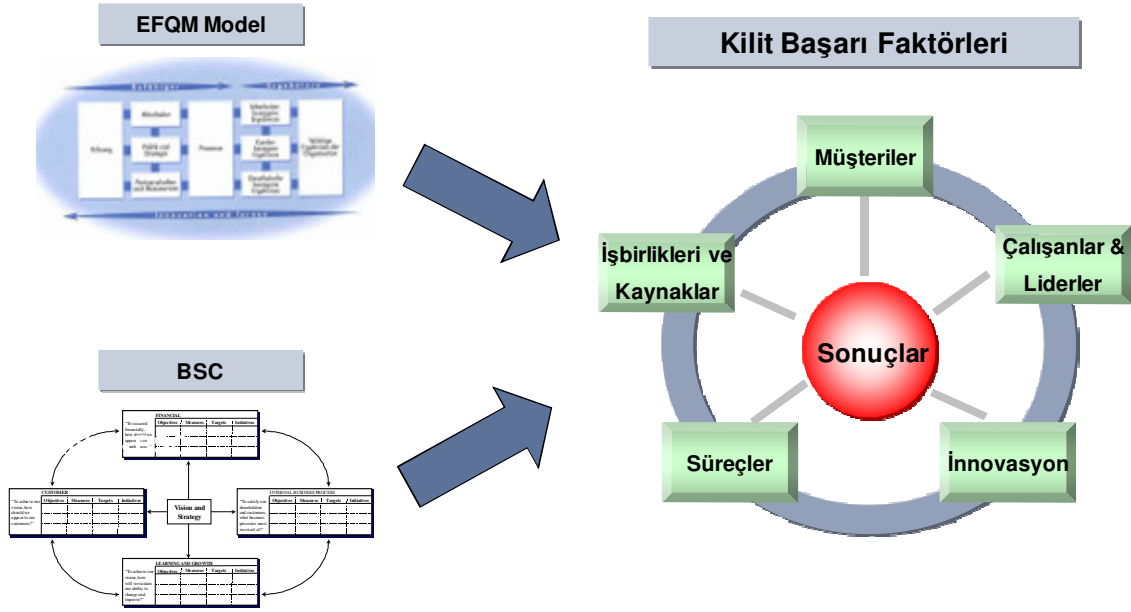
Şekil 24 - Örnek İşletme Kurumsal Karnesi



Şekil 25 - Örnek işletme Strateji Haritası

3.10 Mükemmellik Modeli, Kurumsal Karne ilişkisi

Kurumsal karneyi oluşturan boyutlar, bu boyutlara ait stratejik hedefler ve bu hedeflere dair kilit performans göstergeleri ve bunların EFQM Mükemmellik modeli ile bağlantısı Şekil 26 da gösterilmektedir. Şekilde gösterildiği gibi işletmenin kilit başarı faktörleri hem EFQM mükemmellik modelinin hem de kurumsal karnenin bir karışımıdır. Netice de mükemmellik modeli işletme içerisinde işlerin nasıl yapıldığı sorusuna cevap verirken, kurumsal karne neyin yapılması istendiğinin ve nerede olunması gerektiğinin bir göstergesidir. Avrupa kalite büyük ödülünün 2008 yılında ikinci kez kazanılmasında bu iki yönetim aracının birbiriyle uyumlu bir şekilde harmanlanmasının katkısı çok büyüktür.



Şekil 26 - Kurumsal Karne ve EFQM İlişkisi

3.11 Kurumsal Karne Algılama Anketi

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi performans ölçüm ve yönetimi sistematığının iyileştirilmesi çerçevesinde oluşturulan bir proje ekibinin önerisiyle 2006 yılından itibaren uygulanmaya başlayan kurumsal karne aracının beklentileri karşılayıp karşılamadığının ölçülmesi yönünde işletmede küçük bir anket uygulaması yapılmıştır. İşletmenin üretim, geliştirme, satış, kalite yönetimi, personel gibi değişik bölümlerinden kurumsal karne uygulamasına direkt olarak etki eden, yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarından bazılarına (toplam yaklaşık 450 kişi içerisinde , rasgele seçilen 50 kişilik bir örnekleme grubu) şu sorular yöneltildi:

- kurumsal karne uygulamasından beklentiler nelerdi?
- kurumsal karne uygulaması beklentileri karşıladı mı?

Anketin katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğinin artırılması için, kurumsal karne uygulaması muhtemel beklentileri sekiz adet olarak önceden belirlenip, katılımcıların bunlardan hangilerini beklenti olarak gördükleri sorgulanmıştır. Bunlar:

- 1- işletmenin finansal performansının iyileştirilmesi
- 2- işletme stratejilerinin çalışanlar tarafından daha anlaşılır olması

- 3- stratejilerin daha kolay uygulanabilmesi
- 4- stratejik hedefler arasındaki ilişkilerin kurulabilmesi
- 5- çalışanların motivasyonunun artırılması
- 6- üst yönetimin için daha anlaşılabilir performans yönetim sistemi oluşturulması
- 7- departmanlar seviyesinde performans ölçümünün iyileştirilmesi
- 8- departmanlar arası iletişimin iyileştirilmesi

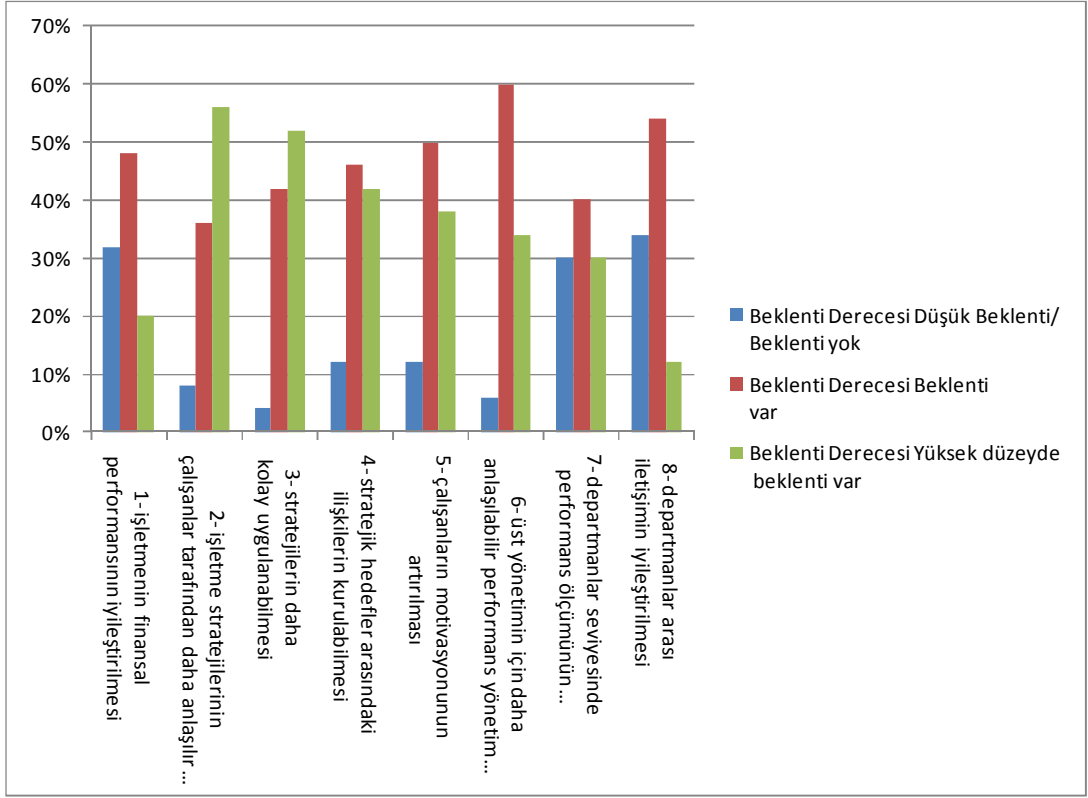
Beklentiler ile ilgili cevaplar üç kategori de ele alınmıştır. Birinci kategori düşük beklenti veya beklenti yok, ikinci kategori beklenti var, üçüncü kategori ise yüksek oranda beklenti var şeklinde değerlendirilmiştir. Yine aynı şekilde beklentilerin karşılanması ile ilgili verilen cevaplar da üç değerlendirme kategorisinde verilmiştir. Buna göre birinci kategori beklenti karşılanmadı veya az karşılandı, ikinci kategori beklentiler karşılandı üçüncü kategori olarak ise beklentiler tamamen karşılandı şeklinde bir değerlendirme ölçüğü oluşturulmuştur.

Kurumsal karne yaklaşımı hem orta hem de uzun vadede şirket değerinin artırılmasına katkı sağlayan bir araç olduğu için bu hedef doğrultusunda son hedefe ulaşmadan bazı ara basamaklardan geçilmekte olduğu ankete katılanlar tarafından da değerlendirilmiştir. Örneğin kurumsal karne uygulamasından beklentiler nelerdir sorusuna nispeten az sayıda katılımcı işletmenin finansal performansının iyileştirilmesi cevabını vermişlerdir. Bu soruya beklenti var veya yüksek düzeyde beklenti var cevabı verenlerin oranı %68 dir (34 Katılımcı). Katılımcılar daha çok bu nihai hedefe ulaşılması yolundaki ara basamaklara dair beklentilerini ifade etmişlerdir. Ankete katılanlar en yüksek beklentileri aşağıdaki konularda göstermişlerdir:

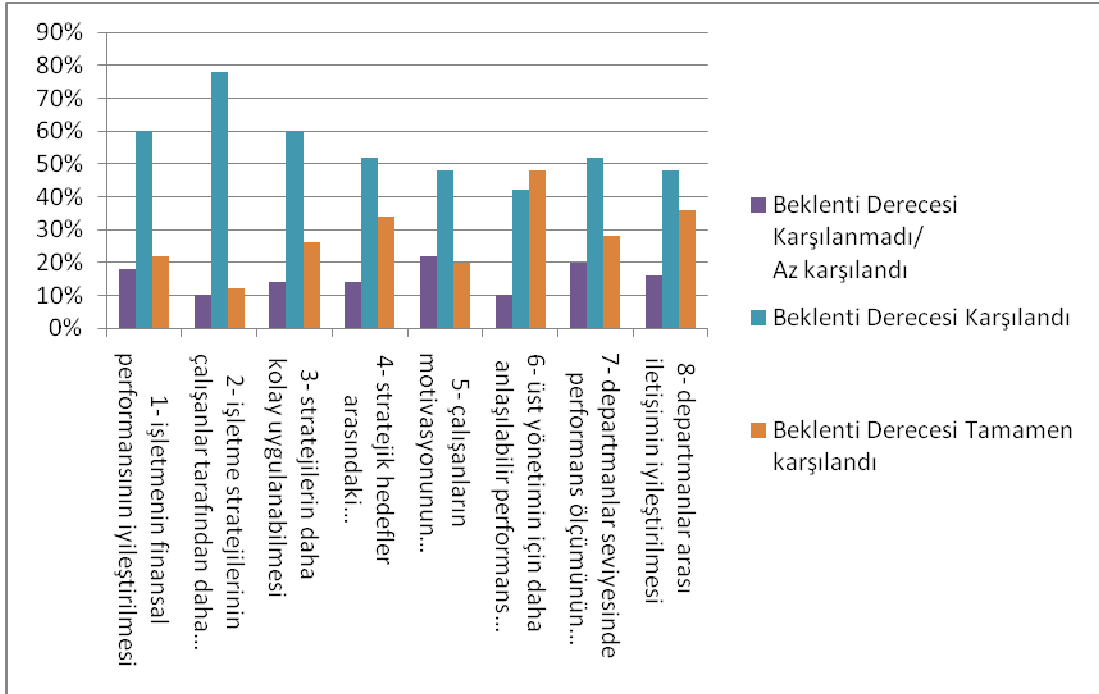
- Önemli stratejik hedeflerin daraltılarak beş boyutta ele alınması ve bu hedefler arasında bağlantıların kurulması yoluyla strateji kalitesinin artırılması (% 88 – 44 katılımcı)

- Çalışanların stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesine aktif bir şekilde etki edebilmeleri, stratejinin alt kademelere toplantılarla, tartışma ve benzeri ortamlarda aktarılabilmesi (%92 – 46 katılımcı)
- Stratejik hedeflere ulaşılma derecesinin açık ve anlaşılabilir şekilde takibi ile stratejilerin daha önce olduğundan daha başarılı şekilde uygulanması (% 94 – 47 katılımcı)
- Hedefler arasındaki sebep sonuç ilişkisi kurulması sayesinde bir stratejik hedefteki gerçekleştirimin diğer stratejik hedefler üzerine olan pozitif etkilerinin görülebilmesi (% 88 – 44 katılımcı)

Beklentilerin karşılanma düzeyi de beklentilere paralel bir şekilde sonuçlar göstermektedir. Çalışanlar stratejinin eyleme dönüştürülmesi yönünde kurumsal karneyi faydalı bir araç olarak görmekte, işletmenin stratejik hedefleri ile çalıştıkları departman hedefleri ve kendi kişisel hedefleri arasında bağlantıları kurabilmektedirler (%80 – 40 katılımcı). Ayrıca kurumsal karne firma içerisinde departmanlar arası iletişim aracı olarak algılanmaktadır. Örneğin insan kaynakları departmanında tespit edilen hedeflerin, üretim süreçlerine etkisi olduğu çalışanlar tarafından kabul edilmekte ve üretim süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin de hem müşteriler ilgili sonuçlar ile hem de finansal sonuçlar üzerine olumlu etki yaptığını fark etmektedirler. Hem beklentilerde hem sonuçlarda ortaya çıkan dikkat çekici sonuç kurumsal karnenin üst yönetim içinde önemli bir araç olarak algılanmasıdır. Şekil 27 ve 28'de ki grafikler yüzdesel olarak ankete katılan katılımcıların kurumsal karne uygulamasından beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanma düzeylerini göstermektedirler.



Şekil 27 - Kurumsal Karne Uygulamasından Beklentiler



Şekil 28 - Kurumsal Karne Beklenti Karşılanma Düzeyi

SONUÇ

İşletmelerde başarıyı ölçmenin sadece finansal verilerle yapılmasının olanaksız olduğu günümüzde, müşteriler, iç süreçler ve çalışan boyutunu da yönetim yaklaşımına dâhil eden Kurumsal Karne yaklaşımı 1993 yılından sonra dünya da en önemli yönetim araçlarından birisi haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda işletmelerin ancak küçük bir bölümünün stratejileri başarılı olarak hayata geçirebildiklerini göstermektedir. Bunun en önemli nedeni organizasyonların stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek yetkinlikleri geliştirememeleridir. Diğer bir önemli neden de stratejilerin organizasyona ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir. Stratejik yönetim anlayışının işletmeye yayılabilmesi için organizasyonun “Strateji Odaklı Bir Organizasyon” olması gerekmektedir. Kurumsal karne uygulaması sistematik bir şekilde işletmelerin strateji odaklı organizasyonlar olmasını sağlamaktadırlar. Kurumsal Karne bir stratejiyi belirlemek, organizasyon içinde stratejiyi iletme, organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek, finans kaynaklarını ve insan kaynağını stratejiye tahsis etmek ve sonra raporlayarak, öğrenmek ve geliştirmek için strateji ile ilgili toplantılar yapmak için kullanılır. Kurumsal Karne;

- İşletmenin tüm kademelerinde, performans ölçülerini stratejiye bağlamaya yardımcı olur.
- İşletme yönetimine, işletme operasyonlarının anlaşılır bir resmini çizerek destek sağlar.
- İşletmenin tüm kademelerinde işletme hedef ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi destekler.

Kurumsal karnenin en önemli özelliklerinden birisi de büyüklüklerinden bağımsız olarak her türlü işletme de kullanılabilecek bir yönetim aracı olmasıdır.

Hatta organizasyonun kar amaçlı bir işletme olması gerekmekte araç kar amaçlı olmayan sivil toplum örgütlerinde, devlet dairelerinde de başarılı şekilde uygulanabilmektedir.

Her ne kadar son yıllarda Türk işletmeleri tarafından da yavaş yavaş fark edilip uygulanmaya başlansa da kurumsal karne aracı Türk sanayi için yeni sayılabilecek bir yönetim aracıdır. İkinci bölümde de anlatıldığı gibi dünya üzerinde kurumsal karneyi yönetim aracı olarak gören ve uygulayan işletmelerin oranı 2004 yılında %57 iken bu oran yine aynı yıl içerisinde Türk işletmelerinde %20'nin altındadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri Türk işletmelerinin birçoğunun henüz tam olarak kurumsallaşmayı aile şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir. Kurumsallaşmanın gerçekleşmediği bu işletmelerde performans ölçümü ve yönetimi gerçek anlamıyla yapılamamaktadır. Kurumsal karne bu nedenle günümüz iş dünyasına ayak uydurabilmek için kurumsallaşmayı hedefleyen Türk işletmeleri için bu değişim sürecinde kullanılabilecek en önemli yönetim aracıdır. Bu sayede işletme sadece finansal açıdan değil, yine aynı değerlerde önemli olan müşteriler, süreçler, çalışanlar ve öğrenme boyutlarıyla da ele alınabilmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli koşullarından birisi de budur.

Uygulama yapılan işletme de görüldüğü gibi işletme performansını artırmak için kurumsal karne ile birlikte kullanılabilecek bir diğer yönetim aracı da EFQM Mükemmellik Modelidir. EFQM'in yaptırdığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini birden kullanmaktalar. Mükemmellik modeli işletme içerisinde işlerin nasıl yapıldığı sorusuna cevap verirken, kurumsal karne neyin yapılması istendiğinin ve nerede olunması gerektiğinin bir göstergesidir. Bu açıdan bakıldığında bu iki yönetim aracı birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülebilirler.

Özetle performanslarını mükemmelleştirmek isteyen tüm Türk işletmeleri için mükemmellik modeli ile birlikte kurumsal karne doğru yönetim araçlarıdır ve kısa süre de etkili sonuçlar alınmasını sağlarlar.

KAYNAKLAR

- Ahn, H. *How to individualise your balanced scorecard*, Measuring Business Excellence, Volume 9 No.1 2005, pp. 5-12
- Amaratunga , D. - Baldry, D. - Sarshar, M., Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology, Work Study, Volume 50, Number 5, 2001, s.179-188
- Argüden, Yılmaz, EFQM Mükemmellik modeli ve balanced scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları No.01, İstanbul, Kasım 2000
- Ataman Akgül, Basak, İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri, Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Yayını, Muhasebe ve Finansman, No. 24, Nov. 2004, pp. 73-82
- Atkinson, H., Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, Management Decision Vol. 44 No. 10, 2006, pp. 1441-1460
- Ax, C. – Bjornenak, T., Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden, Management Accounting Research 16 (2005) 1–20
- Bassi, L. – McMurrer, D., Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era, Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, 2005, pp. 185–196
- Beer, M. – Voelpel, S.C. – Leibold, M. – Tekie, E.B., Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, Long Range Planning 38, 2005, pp. 445 – 465
- Bourguignon, A. - Malleret, V. - Norreklit, H., the American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension, Elsevier, Management Accounting Research 15, 2004, S.107-134
- Brown, G. Accountability and performance management, www.accaglobal.com
- Chand, D.- Hachey, G – Hunton, J. – Owhoso, V. – Vasudevan, S., A Balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems, Computers in Industry 56 (2005) 558–572

- Chennal, R. H. - Langfield-smith, K., Multiple Perspectives of Performance Measures, European Management Journal Vol. 25, No. 4 2007, pp. 266–282
- Coşkun , A., Bankaların stratejik yönetiminde performans karnesi kullanımı, Bankacılık Dergisi, No. 56 2006, pp. 28–39
- Coşkun , A., Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye’deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Vol. 8, No. 1, pp. 127-153, March 2006
- Cummings, S. – Daellenbach, U., A Guide to the Future of Strategy?The History of Long Range Planning, Long Range Planning 42 (2009), pp. 234-263
- Davis, S. - Albright, T., An investigation of the effect of the Balanced scorecard implementation on financial performance, Elsevier, Management Accounting Research 15, 2004, S.135-153
- Decoene, V. – Bruggeman, W., Strategic alignment and middle-level managers’ motivation in a balanced scorecard setting, International Journal of Operations and Production Management Vol.26, 2006, pp.429-448
- DiMartino, Karen, Balanced scorecard sticks, Paladium Group Inc. 2009
- Drew, S. A. – Kaye, R., Engaging Boards in Corporate Direction-Setting: Strategic Scorecards, European Management Journal Vol. 25, No. 5, pp. 359–369, 2007
- Elitaş,C. – Ağca, V., Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları:kavramsal bir çerçeve, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt VIII, sayı 2, s. 343–370, Aralık 2006
- Eppler, M.J. – Platts, K.W., Visual Strategizing The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process, Long Range Planning 42 ,2009, pp. 42 – 74
- Evans, Matt H., Course 11: The Balanced Scorecard, Excellence in financial management, February 2002, pp. 1 – 38
- Fernandes, K.J. – Raja, V. – Whalley, A., Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, Technovation 26 (2006), pp. 623–634

- Friedag, Herwig H. - Schmidt, Walter, Balanced scorecard, Taschenguide, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br, 2008
- Friedag, Herwig H. - Schmidt, Walter, My Balanced Scorecard, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br, 2008
- Gaiser, Bernd – Greiner, Oliver, Balanced Scorecard: Von der Mode zur Kunst
Erfolgreiche Strategien brauchen eine effektive Balanced Scorecard, Horwarth& Partners 2002, pp.1-4
- Good, Daniel, Das Geheimnis erfolgreicher Strategien, Controlling: Scorecard das Themenmagazin für Führungskräfte, Horwarth& Partners 2009, pp.10-12
- Gürol, Yonca Deniz, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve yönetim kongresi bildirgesi, Eskisehir, Kasım 2004
- Hoque, Z. - James, V., Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, Journal of Management Accounting Research, Volume 12, 2000
- Hyvönen, J., Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance, Management Accounting Research 18 (2007), pp. 343–366
- Ishiyama, Y., Essence of the “Balanced Scorecard”- its applicability in Japanese companies-, Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd, Quarterly Journal of Policy & Management, Special Issue 2007, Article No.07
- Jarzabkowski, P – Wilson, D.C., Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective, European Management Journal Vol. 24, No. 5, pp. 348–367, 2006
- Josse, von Germann, Balanced Scorecard:: Ziele und Strategien messbar umsetzen, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München, 2005
- Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

- Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, Transforming Balanced scorecard from performance management to strategy management, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1 2001 , pp.87–104
- Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, Using the Balanced scorecard as a strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp.75-85
- Kaplan, S. Robert - Norton, P. David, *The Strategy-focused organization: how Balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Business School Press, Boston, 2001
- Kaplan, S. Robert, How the Balanced scorecard complements Mc Kinsey 7-S Model, *Strategy & Leadership*, Volume 33 No.3 2005, pp.41-46
- Kılıç, M. - Erkan,V., Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları birarada olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2006 Sayı: 2, pp 77-93
- Latham, G.P. – Almost, J. – Mann, S. – Moore, C., New Developments in Performance Management, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1 2005 , pp. 77–87
- Lawrie, G.– Cobbol,I. , Deveopment of 3.Generation Balanced scorecard, 2GC Limited, 2004, pp.1-11
- Lei, D. – Slocum, J.W., The Tipping Points of Business Strategy: The Rise and Decline of Competitiveness, *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 2, 2009, pp. 131–147
- Leung, L.C. – Lam, K.C. – Cao, D. Implementing the Balanced Scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process, *Journal of the Operational Research Society* (2006) 57, pp. 682–691
- Lynch, R ve Cross, K., *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford:Blackwell Publishing., 1991
- Mair, J., ve Rata, C., *Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance*, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona. 2004
- Malmi, T., Balanced scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research*, 2001, 12, 207–220

- Marr, B. - Adams, C., The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas , unaligned concepts, *Measuring Business Excellence*, Vol.8 No.3, 2004, s.18-27
- Morisawa, Toru, Building Performance measurement systems with the balanced scorecard approach, *Nomura Research Institute Papers*, No.45, April 2002
- Morisawa, Toru, - Kurosaki, Hiroshi, Using the balanced scorecard in reforming corporate management systems, *Nomura Research Institute Papers*, No.71, December 2003, pp.1-18
- Neely, A.D, The Performance Measurement Revolution: Why Now and What New?, *International Journal of Operations and Production Management*, 3(2), s.205-228. , 1999
- Niven, Paul R., balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance, John Wiley and Sons Co., New Jersey, 2005
- Niven, Paul R., Balanced scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and maintaining Results , John Wiley and Sons Co., New Jersey, 2006
- Norton, David P, Managing Strategy is managing Change , *Balanced Scorecard Report*, Volume 4 Nr.1 January-February 2002, pp.1-178
- Othman, R., Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings, *Management Decision* Vol. 44 No. 5, 2006, pp. 690-702
- Papaleksandris, A.- İonnau, G. – Prastacos, G. – Soderquist, K.E., An Integrated Methodology for Putting the balanced scorecard into Action, *European Management Journal* Vol. 23, No. 2, pp. 214–227, 2005
- Parmenter, David, Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs, John Wiley and Sons Co., New Jersey, 2007
- Patel, B. - Chausalet, T. – Milliard, P., Balancing the NHS balanced scorecard!, *European Journal of Operational Research* 185 (2008) 905–914
- Person, Ron, *Balanced scorecards& operational dashboards with microsoft excel*, Wiley Publishing, Indianapolis, 2009

- Preissner, Andreas, Balanced scorecard anwenden: kennzahlgestützte Unternehmenssteuerung, Carl Hanser Verlag, München, 2008
- Rigby, Darrel, Management Tools 2009- an Exececuive's Guide, Bain & Company, Inc. Boston 2009 , pp. 1-74
- Skerlavaj, M. – Stemberger, M.I. – Skrinjar, R. – Dimovski, V. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, *Production Economics* 106 (2007), pp. 346–367
- Speckbacher, G., Bischoff - J., Pfeiffer , T., A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecardsin German-speaking countries , Elsevier, *Management Accounting Research* 14, 2003, S.361-387
- Thakkar, J. – Deshmukh, S.G. – Gupta, A.D.- Shankar, R., Development of a balanced Scorecard - An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP), *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 56 No. 1, 2007 pp. 25-59
- Thompson, K.R. – Mathys, N.J., The Aligned balanced scorecard: An Improved Tool for building High Performance Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, 2008, pp. 378–393
- Ukko, J. – Tenhunan, J. – Rantanen, H., Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees, *Production Economics* 110 (2007), pp. 39–51
- Valderrama, T.G. – Mendigorri, E.M. – Bordoy, D.R., Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA, *European Journal of Operational Research* 196 (2009), pp. 1177–1189
- Verbeeten, F.H.M. – Boons, A.N.A.M., Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms, *European Management Journal* (2009) 27, pp. 113– 128
- Vohl, Hans-Jörg, Balanced scorecard im Mittelstand, Murmann Verlag GmbH, Hamburg, 2004
- Xing, Zong, Interview with Prof. Robert Kaplan, 2007, www.china.com

- Wang, W.Y. – Chang, C., Intellectual capital and performance in casual models, Journal of intellectual capital, Vol.6 No.2 2005, pp. 222-236
- Wu, A., The integration between balanced scorecard and intellectual capital, Journal of intellectual capital, Vol.6 No.2 2005, pp. 267-284
- Wouters, Marc, A developmental approach to performance measures—Results from a longitudinal case study, European Management Journal (2009) 27, 64– 78
- Yenice, Ebru, Performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve kurumsal karne yaklaşımı, Bütçe Dünyası Cit 2, Sayı 25,Bahar 2009, s.95-100

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı	: Çankırı 1975	
Lise	: 1986 - 1993	Çankırı Anadolu Lisesi
Lisans	: 1993 - 1998	ODTÜ Makina Müh.
Y.Lisans	: 2001 - 2010	Uludağ Üni. İşletme
Medeni Durum	: Bekar	
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	: İngilizce - Çok İyi , Almanca – Çok İyi	
Çalıştığı Kurumlar	: 1998 – 2004	Bosch San. Ve Tic. A.Ş.
	2005 - Halen	Robert Bosch GmbH